



LATVIJAS UNIVERSITĀTE



UZŅĒMUMU RESURSI KĀ INOVĀCIJAS IETEKMĒJOŠAIS FAKTORS

Promocijas darbs
vadībzinātņu doktora (Dr.administr.)
zinātniskā grāda iegūšanai

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadības fakultāte
Doktora studiju programmas
Vadībzinātnes nozarē,
Uzņēmējdarbības vadības apakšnozarē
Doktorante

Ilona Baumanė-Vītoliņa

Zinātniskā vadītāja
Dr.oec.,
Profesore

Ērika Šumilo

Rīga, 2010

Saturs

IEVADS	5
1. UZŅĒMUMA RESURSI KĀ INOVĀCIJAS UN IZAUGSMI IETEKMĒJOŠAIS FAKTORS	14
1.1. Uz resursiem balstītā pieeja un ar to saistīto teorētisko koncepciju analīze	18
1.1.1. Resursu tipoloģija.....	22
1.1.2. Inovācijas veicinošie uzņēmuma resursi	32
1.2. Inovāciju teorijas attīstība un tās saistība ar uzņēmuma izaugsmi.....	40
1.2.1. Jaunākās tendences inovāciju teorijas attīstībā.....	43
1.2.2. Uzņēmumu inovatīvās darbības novērtēšanas nozīmīgāko rādītāju analīze	48
1.2.3. Uzņēmumu snieguma novērtēšanas rādītāju analīze	51
1.3. Sociālais kapitāls un tā nozīme uzņēmuma inovāciju ieviešanā un tehnoloģiju pārnēsē	57
1.3.1. Sociālā kapitāla veidi.....	60
1.3.2. Sociālā kapitāla ietekme uz uzņēmumu izaugsmi.....	71
2. UZŅĒMUMU RESURSU UN INOVĀCIJU NOVĒRTĒJUMS LATVIJAS PĀRTIKAS APSTRĀDES RŪPNIECĪBAS NOZARĒ UN VIESNĪCU SEKTORĀ.....	80
2.1. Inovācijas un to veicinošie resursi zemo tehnoloģiju nozarēs	80
2.1.1. Inovācijas un tās veicinošie resursi pakalpojumu nozarē	86
2.1.2. Inovācijas un to veicinošie resursi pārtikas rūpniecībā	89
2.2. Sociālā kapitāla analīze inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos Latvijas un Igaunijas pārtikas rūpniecībā un Latvijas tūrisma nozarē.....	93
2.2.1. Rūpniecības un pakalpojumu sektoru salīdzinājums inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu aspektā	96
2.2.2. Inovācijas un sadarbība pārtikas rūpniecībā	98
2.3. Nozīmīgākie uzņēmuma resursi un inovāciju ieviešanas process Latvijas viesnīcu sektorā: situāciju analīze	104
2.3.1. Situāciju analīzes rezultāti.....	107
2.3.2. Situāciju analīzes secinājumi.....	111
3. RESURSU IETEKME UZ INOVĀCIJĀM UN IZAUGSMI MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS LATVIJAS PĀRTIKAS RŪPNIECĪBAS UZŅĒMUMOS UN VIESNĪCĀS.....	115
3.1. Latvijas pārtikas rūpniecības nozares uzņēmumi un viesnīcas kā pētījuma objekts	117
3.1.1. Latvijas pārtikas rūpniecības nozares uzņēmumu analīze	117
3.1.2. Latvijas viesnīcu sektors.....	122
3.2. Pētījuma modeļa konceptuālais ietvars.....	129
3.2.1. Līdzīgajos pētījumos izmantotās resursu, inovāciju un veikuma dimensijas, to rādītāji un izmantotās analīzes metodes.....	133
3.2.2. Konceptuālā modeļa elementi un to operacionalizācija. Pētījuma hipotēzes	137
3.3. Pētījums par resursu ietekmi uz inovācijām un izaugsmi mazajos un vidējos uzņēmumos Latvijas pārtikas rūpniecības uzņēmumos un viesnīcās	145

3.3.1.	Pētījuma norise un izlases raksturojums	145
3.3.2.	Vispārējie pētījuma rezultāti un to interpretācija	149
3.3.3.	Faktoru analīzes rezultāti	156
3.3.4.	Korelāciju analīzes rezultāti un to interpretācija.....	163
3.3.5.	Atšķirības starp uzņēmumu kompetencēm pēc ieviesto inovāciju skaita	172
3.4.	Empīriskā pētījuma galvenie rezultāti	176
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI		181
	Secinājumi.....	181
	Priekšlikumi.....	183
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS.....		185
PIELIKUMI		195

Pateicības

Šī monogrāfija ir promocijas darba rezultāts, kas ilga vairākus gadus. Tomēr darba sākās vēl pirms konkrētās tēmas izvēles, jo diezgan ilgu laiku man prasīja fokusēšanās uz konkrētu zinātnisko tēmu, kas izrādījās sarežģītāk nekā sākotnēji varētu likties.

Šī darba tapšanā izsaku lielāko pateicību savai zinātniskajai vadītājai Ērikai Šumilo par ticību maniem spēkiem un lielo atbalstu vairāku gadu garumā, kā arī par skaidra virziena norādi.

Gala rezultāts lielā mērā tapa pateicoties manai dalībai starptautiskajā izpētes projektā EPAMA, ko ir uzsācis Gotlandes Universitātes Profesors Pērs Linds. Liels paldies viņa iniciatīvai un atbalstam, kas ļāva prezentēt un apspriest pētījuma rezultātus ar vairākiem ārzemju kolēģiem.

Izsaku pateicību arī Dr. Rebekai Vedinai no Tartu Universitātes, ar kuru kopā mums ir tapušas vairākas publikācijas gan saistībā ar manu promocijas darba tēmu, gan arī saistībā ar viņas izpētes tēmām. Liels prieks, ka šī sadarbība ir bijusi veiksmīga ne tikai akadēmiskajā jomā, bet arī nesa lielu emocionālu gandarījumu, jo pašreiz var apgalvot, ka pa šo laiku esam pārtapušas no kolēģēm par draudzenēm.

Dziļā pateicība arī Dr. Edgaram Brēķim par ieteikumiem un padomiem empīriskās daļas izstrādē.

Kā arī, lai gan ģimeni parasti pasakās pašās beigās, iespējams, ka tas atbalsts ir vissvarīgākais. Bez mana vīra un mammas palīdzības, it sevišķi pēdējā darba posmā, kad viņiem bija jāuzņemas gādība par mūsu dēlu, šis darbs noteikti nebūtu pabeigts.

IEVADS

Promocijas darba tēmas pamatojums, aktualitāte un mērķis

Viena no Latvijas tautsaimniecības lielākajām problēmām ir inovatīvās uzņēmējdarbības trūkums un līdz ar to zema saražotās produkcijas un sniegto pakalpojumu pievienotā vērtība. Ekonomiskā uzplaukuma gados, pēc Latvijas Republikas iestāšanās Eiropas Savienībā un līdz pat 2008. gada otrajai pusei, Latvija piedzīvoja strauju izaugsmi, kam pamatā bija pasaules ekonomikas augšupeja un ar to saistītās vērienīgās ārvalstu investīcijas. Diemžēl šie ievērojamie naudas līdzekļi, kas ieplūda valstī, netika izmantoti līdzsvarotas tautsaimniecības struktūras izveidei, kas balstītos uz zinātnietilpīgām nozarēm un inovatīvo uzņēmējdarbību, bet gan pamatā nogulsņējās nekustamo īpašumu, celtniecības un mazumtirdzniecības nozarēs.

Latvijas salīdzinoši zemie rādītāji inovatīvās uzņēmējdarbības jomā rada nopietnus draudus valsts tautsaimniecības attīstības perspektīvām. Ņemot vērā katastrofāli zemo finansējumu pētniecībai un attīstībai Latvijā, kas 2008.gadā sasniedza tik vien kā 0,61% no IKP (salīdzinot ar Zviedrijas un Somijas rādītājiem, kas attiecīgi ir 3,63% un 3,38%), atpalicība no pārējām Eiropas Savienības valstīm inovāciju ieviešanas un komercializēšanas jomā nav pārsteidzoša. Latvijas līdzdalība Eiropas Savienības Lisabonas stratēģijā paredzēja daudzu ambiciozu vispārēju mērķu sasniegšanu līdz 2010.gadam, kā, piemēram, uz zināšanām balstītās ekonomikas izveidi, jauno tehnoloģiju izplatības veicināšanu, interneta pieejamības sekmēšanu u.c. Tai skaita tika definēti arī pavisam konkrēti un kvantificējami mērķi, kā, piemēram, pētniecības un attīstības finansējuma palielinājums līdz 3% no IKP. Tomēr, pēc Ekonomikas Ministrijas atzinuma uz 2010.gada sākumu, strukturālās reformas valstī nebija konsekventi īstenotas un Latvija nepildīja atsevišķas Eiropas Komisijas rekomendācijas. Acīmredzami inovatīvās uzņēmējdarbības potenciāls valstī nav uzlabojies. Gluži pretēji, salīdzinot inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu skaitu 2002. un 2006.gadā, parādās negatīva tendence, jo inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars ir samazinājies no 18,6% līdz 16,2% no kopējo uzņēmumu skaita. Latvijas tautsaimniecības struktūrā dominē tradicionālās nozares, turpretī augsto tehnoloģiju īpatsvars un tajās nodarbināto skaits ir niecīgs – 2008.gadā augsto tehnoloģiju nozarē tika nodarbināti tik vien kā 4,4% no visiem nodarbinātajiem, turpretī Eiropas Savienībā šis rādītājs sastāda 11,8%.

Iepriekšējos gados pasaulē tika pievērsta lielāka uzmanību inovāciju, to ietekmējošo faktoru un priekšnosacījumu analīzei augsto tehnoloģiju sektoros. Tomēr pēdējā laikā aizvien vairāki

zinātnieki un pētniecības iniciatīvas liek uzsvāru uz inovāciju attīstību tā saucamajās zemo tehnoloģiju nozarēs (PILOT projekts¹; Hirsch-Kreinsen, 2008; vonTunzelman, Aache, 2005). Inovāciju teorijā ar jēdzienu „zemo tehnoloģiju” nozares apzīmē tās nozares, kur izdevumi pētniecībai un attīstībai ir salīdzinoši mazi vai arī to nav vispār. Šī iedalījuma pamatā ir pētniecības un attīstības intensitātes rādītājs, kas izsaka pētniecības un attīstības izdevumu īpatsvaru pret uzņēmuma apgrozījumu vai arī pret visas nozares izlaistās produkcijas vērtību. Zems ieguldījums inovācijās un pētniecībā raksturo arī pakalpojumu nozares, kur pārsvarā notiek pakāpenisko inovāciju ieviešana, kas balstās uz esošās zināšanu bāzes pilnveidošanas un pēc būtības ir ļoti tuva organizācijas mācīšanās procesam², tāpēc teorētiskās nostādnes zemo tehnoloģiju nozares un pakalpojumu sektora inovāciju pētniecībai ir līdzīgas.

Arī Latvijā ekonomiski nozīmīgākās rūpniecības nozares, kas sastāda lielāko IKP īpatsvaru un nodarbina lielāko iedzīvotāju skaitu, ir kokapstrāde un pārtikas rūpniecība, kas pieder pie zemo tehnoloģiju sektoriem. Analizējot inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu darbību pēc Kopienas inovāciju aptaujas (angl. *Community Innovation Survey*) 2008.gada datiem, atklājās, ka pārtikas apstrādes uzņēmumi ir aktīvāki inovāciju ieviešanā salīdzinājumā ar citām rūpniecības nozarēm. Turklāt inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars pārtikas apstrādes rūpniecībā (17%) ir pat nedaudz augstāks par vidējo rādītāju visās tautsaimniecības nozarēs kopumā (16,2%)³.

Latvijā trūkst pētījumu, kuros tiktu analizētas inovācijas zemo tehnoloģiju nozarēs, to veicinošie faktori un ietekme uz uzņēmumu izaugsmi. Iepriekšveiktie pētījumi par uzņēmējdarbības attīstību Latvijā, mazo un vidējo uzņēmumu izaugsmi un inovatīvo potenciālu līdz šim ir koncentrējušies uz ārējās vides analīzi, likumdošanas pilnveidošanu un labvēlīgo apstākļu radīšanu uzņēmējdarbības veikšanai⁴. Šīs pētniecības jomas ir neapšaubāmi nozīmīgas un nepieciešamas gan praktiskajos gan teorētiskajos uzņēmējdarbības vadības zinātnes nozares attīstības aspektos, tomēr uzņēmuma resursu kā inovācijas ietekmējoša faktora analīze ir ne mazāk svarīga pētniecības joma, kas līdz šim Latvijā nav padziļināti pētīta.

¹ Tā pilnais nosaukums “Politika un inovācijas zemo tehnoloģiju nozarēs: zināšanu veidošana, nodarbinātība un izaugsmes veicināšana “vecās ekonomikas” nozarēs Eiropā” (angl. *“Policy and Innovation in Low-Tech: Knowledge Formation, Employment and Growth Contributions of the ‘Old Economy’ Industries in Europe”*). Autori: Hirsch-Kreinsen, Jacobson, Robinson, 2005. Pieejams: <http://www.pilotproject.org/aboutpilot/projectsum.pdf> Pēdējo reizi skatīts 29.04.2010

² Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

³ Baumanē, I., Šumilo, Ē., Dovladbekova, I., Social Capital and Innovations in the Context of a National Innovation System: Analysis of Cooperation among Innovative Latvian and Estonian Food Industry Enterprises, *Humanities and Social Sciences Latvia*, 17 (4), 2009, pp. 540-565.

⁴ Zināšanu resursiem un inovācijām pārtikas rūpniecībā un viesmīlības industrijā savos promocijas darbos pieskārās I.Lapa un J.Dehtjare, tomēr viņas apskata uzņēmumu resursus atšķirīgās pētniecības paradigmas ietvaros.

Līdz ar pārmaiņām pasaules ekonomikā, ko mēdz dēvēt arī par industriālās ēras beigām un zināšanu ekonomikas rašanos, ASV un Eiropas vadībzinātnes literatūrā, uzņēmumu teorijas (Angl. *Theory of the Firm*) ietvaros nozīmīgu vietu ieņem *uz zināšanām balstītā pieeja* (Angl. *Knowledge-Based View* vai *Knowledge-Based Approach*). Šī pieeja skaidro uzņēmumu eksistences nozīmi to spējā samazināt informācijas akumulācijas un zināšanu radīšanas izmaksas, kas ir krietni augstākas, ja šie procesi noris indivīdu līmenī. *Uz zināšanām balstītās pieejas*, kā arī zināšanu vadības (Angl. *Knowledge Management*) literatūrā uzņēmumi tiek metaforiski pielīdzināti dzīvajiem organismiem, kas attīstās un mūcas. Šī pieeja pēc būtības ir *uz resursiem balstītās pieejas* (Angl. *Resource-Based View*) loģisks turpinājums, kas uzņēmumu konceptualizē kā unikālu resursu kopu, kur svarīgākie, ilglaicīgo konkurētspēju noteicošie faktori ir tā zināšanu un prasmju jeb kompetenču⁵ kopums. *Uz zināšanām balstītā pieeja* zinātniskajā literatūrā tiek izmantota, lai izprastu un novērtētu inovāciju ieviešanas procesus un to sekas uzņēmējdarbībā. Lai gan *uz resursiem balstītā* un no tās izrietošā *uz zināšanām balstītā pieeja* ir radušās startēģiskās vadības pētniecības ietvaros, kas saistās ar korporatīvo menedžmentu un lielajām, multinacionālajām organizācijām, vēlāk dažādi autori ir pielietojuši šīs pieejas teorētiskos atzinumus arī mazo un vidējo uzņēmumu vadības jautājumos saistībā ar inovāciju ieviešanas procesiem tajos. Arī šī promocijas darba autore uzskata, ka gan *uz resursiem balstītā*, gan no tās izrietošā *uz zināšanām balstītā pieeja* ir izmantojama arī inovāciju analīzei mazajos un vidējos uzņēmumos, tomēr nedrīkst aizmirst par zināmiem ierobežojumiem, kas izriet no šo pieeju pārneses uz būtiski atšķirīgu pētījuma objektu.

Promocijas darbs tiek balstīts uz vairākām pasaules zinātniskajā literatūrā aktuālajām un savstarpēji saistītajām teorijām – *uz resursiem balstīto pieeju* un no tās izrietošo *uz zināšanām balstīto pieeju*, inovāciju teoriju un sociālā kapitāla teoriju. *Uz zināšanām balstītā pieeja* un tās priekštece - *uz resursiem balstīta pieeja* – ,kā arī ar šīm pieejām cieši saistītā sociālā kapitāla koncepcija Latvijā līdz šim nav bijusi pietiekami iztīrāta, tāpēc darba autore šīm tēmām pievērš pastiprinātu uzmanību. Savukārt klasiskās inovāciju teorijas pirmsākumi, it sevišķi Jozefa Šumpētera un L.Kondratjeva darbos ir tikuši pietiekami daudz pētīti Latvijas ekonomikas un vadībzinātnes kontekstā, tāpēc šī darba autore vairāk koncentrējas uz pēdējiem sasniegumiem inovāciju teorijas jomā, atvērto inovāciju koncepcijas ietvarā, kas apskata inovāciju ieviešanas

⁵ Angļu valodas *uz resursiem balstītās pieejas* un no tās izrietošās *uz zināšanām balstītās pieejas* literatūrā jēdzieni uzņēmuma prasmes un kompetences (*capabilities and competences*) pārsvarā tiek lietoti kā sinonīmi.

procesa izmaiņas uz zināšanām balstītajā ekonomikā. Bez tam darbā īpaša uzmanība tiek pievērsta pakalpojumu nozares un zemo tehnoloģiju inovāciju teorijas attīstībai.

Uzņēmuma resursus darba autore analizē *uz resursiem balstītās pieejas* konceptuālajā ietvarā, kas paredz, ka nozīmīgākie uzņēmuma resursi ir tie, kas nodrošina organizācijas inovatīvo darbību, šādi sekmējot ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību pār konkurentiem. Tātad uzsvars tiek likts nevis uz materiālajiem resursiem un to pieejamību, bet gan uz uzņēmuma speciālajām kompetencēm, ar ko zinātniskajā literatūrā apzīmē spēju radīt inovācijas, pamanīt uzņēmējdarbības iespējas, radīt jaunas zināšanas uz veco bāzes u.tml.

Pētījuma objekts un priekšmets

Pētījuma objekts ir mazie un vidējie uzņēmumi pārtikas apstrādes rūpniecības nozarē un viesnīcu sektorā. Pētījuma priekšmets ir uzņēmumu resursu, kompetenču, ieviesto un plānoto inovāciju ietekme uz uzņēmuma izaugsmes rādītājiem.

Pētījuma mērķis ir izstādāt metodoloģiju un pēc tās novērtēt dažādu uzņēmumu resursu veidu saistību ar inovāciju ieviešanu un izaugsmi zemo tehnoloģiju nozarēs Latvijā.

Tā sasniegšanai ir izvirzīti sekojoši **uzdevumi**:

- analizēt esošos teorētiskos un praktiskos *uz resursiem balstītās pieejas* pētījumus, pētījumus par sociālo kapitālu kā vienu no nozīmīgākajiem konkurētspējas resursiem, kā arī inovāciju teorijas attīstību un tās saistību ar uzņēmumu izaugsmi;
- izanalizēt biežāk izmantotos inovāciju un uzņēmumu izaugsmes novērtēšanas rādītājus, īpašu uzmanību pievēršot šo rādītāju stiprajām un vājajām pusēm;
- veikt sociālā kapitāla strukturālās dimensijas analīzi Latvijas un Igaunijas inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos pārtikas rūpniecībā, izmantojot Latvijas centrālās statistikas nepublicētos datus un Igaunijas inovāciju pārskata datus;
- veikt Latvijas mazo un vidējo pārtikas ražošanas uzņēmumu un viesnīcu aptauju un iegūto datu apstrādi ar faktoru analīzes, korelācijas analīzes un dispersiju analīzes metodēm;
- izmantojot aptaujas analīzes rezultātus dažādajos datu šķērsgriezumos, noteikt svarīgākos Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu resursus un to saistību ar inovatīvo darbību un uzņēmuma izaugsmes rādītājiem;

- balstoties uz promocijas darba rezultātiem, izstrādāt nākotnes pētniecības virzienus *uz zināšanām balstītās pieejas*, sociālā kapitāla un inovāciju jomā.

Pētījuma ierobežojumi:

Uzņēmuma teorija un ar to saistītās *uz resursiem balstītā pieeja* un *uz zināšanām balstītā pieeja* ir radītas, lai izskaidrotu lielajās korporācijās notiekošos procesus. Pielietojot šīs teorijas mazo un vidējo uzņēmumu analīzei, jāņem vērā atšķirīgā pētījuma objekta specifika. Piemēram, *uz zināšanām balstītās pieejas* literatūrā liela uzmanība tiek pievērsta starp-departamentu sadarbības un koordinācijas problemātikai. Turpretī mazajos un vidējos uzņēmumos organizatoriskā struktūra parasti nav tik sarežģīta, tomēr arī šeit pastāv komunikācijas šķēršļi un neizpratne starp vadību (kas bieži vien vienlaicīgi ir arī uzņēmuma īpašnieki pretstatā valdošajai praksei lielajos uzņēmumos) un zemāko personālu. Neskatoties uz zināmajiem ierobežojumiem, kas rodas, pielietojot uzņēmuma teorijas mazo un vidējo uzņēmumu analīzei, šāda pieeja ir iespējama un tā tiek plaši izmantota ārzemju zinātniskajā literatūrā (Westhead, et al., 2001 Snoj, et al., 2007; Roper, 1997; Bretherton, Chaston, 2005; Avermaete, et al., 2003).

Uzņēmumu resursu ietekme uz inovācijām promocijas darba empīriskajā pētījumā tiek novērtēta, balstoties uz respondentu pašnovērtējumu. Pētījums aptver laika periodu no 2006. līdz 2009. gadam, un tajā ir analizēti resursu, inovāciju un izaugsmes rādītāji Latvijas mazajos un vidējos uzņēmumos pārtikas rūpniecības un viesnīcu nozarē. Izlasē tika iekļauti tikai uzņēmumi ar darbinieku skaitu no 2 līdz 249. Analīzei izmantotie pētījuma izaugsmes rādītāji ir par 2006.-2007.gadu, kas bija straujas ekonomiskās izaugsmes posms, savukārt uzņēmuma resursu novērtējums attiecas uz aptaujas periodu – 2008.gada novembris – 2009.gada aprīlis. Lai gan tas rada zināmus ierobežojumus pētījuma empīrisko rezultātu interpretācijai, identiska pētījuma struktūra (proti, laika nobīde finansiālajos rādītājos un uzņēmumu pašnovērtējumā) ir izmantota arī Madsena (*Madsen, 1996*) pētījumā par mazo un vidējo uzņēmumu inovācijas ietekmējošiem faktoriem Dānijas pārtikas rūpniecības nozarē⁶.

Pētījuma novitāte

- Izstrādāta metodoloģija, pēc kuras var novērtēt dažādu uzņēmumu resursu veidu saistību ar inovāciju ieviešanu un izaugsmi zemo tehnoloģiju nozarēs;

⁶ Madsen, T.,K. *The Structure and Behavior of Some Danish Food Companies*, MAPP working paper, The Aarhus School of Business, Aarhus, 1996.

- pirmo reizi Latvijā veikta mazo un vidējo uzņēmumu aptauja ar mērķi noteikt svarīgākos uzņēmumu resursus un to ietekmi uz uzņēmumā ieviestajām inovācijām, kā arī saistību ar uzņēmuma izaugsmes rādītājiem;
- izstrādāti ieteikumi maziem un vidējiem uzņēmumiem pārtikas rūpniecības un viesnīcu nozarē ar mērķi veicināt to izaugsmi un ieviesto inovāciju skaitu;
- analizētas sadarbības tendences inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos pārtikas rūpniecībā Latvijā un Igaunijā, izmantojot nepublicētos Centrālās statistikas pārvaldes datus, kas līdz šim nav bijuši izvērtēti atsevišķu nozaru šķērsgrīzumā;
- izstrādāti vairāki jauninājumi *uz resursiem balstītās pieejas* ietvaros: piedāvāta atšķirīga uzņēmuma resursu tipoloģija; formulētas definīcijas; izveidots modelis, kas izmantojams, lai novērtētu uzņēmuma resursu ietekmi uz inovatīvo darbību un izaugsmi;
- izstrādātas definīcijas un latviskoti termini sociālā kapitāla teorijas ietvaros; veikta sociālā kapitāla formu tipoloģija.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

- Inovāciju ieviešanu uzņēmumos būtiski ietekmē tāds resursu veids kā speciālās kompetences, kas sakņojas uz inovācijām orientētajā organizācijas kultūrā, uzņēmējdarbības orientācijā un sociālajā kapitālā.
- Zemo tehnoloģiju nozares ir aktīvas inovāciju ieviesējas gan pasaulē, gan arī Latvijā.
- Pētījuma gaitā izstrādātais modelis ir izmantojams, lai novērtētu mazo un vidējo uzņēmumu resursu ietekmi uz inovatīvo darbību un izaugsmi.

Promocijas darba hipotēze

Uzņēmuma speciālajām kompetencēm ir lielākā ietekme uz inovāciju skaitu un uzņēmuma izaugsmes rādītājiem salīdzinājumā ar materiālajiem resursiem zemo tehnoloģiju nozarēs Latvijā.

Aprobācija

- promocijas darbs ir pozitīvi novērtēts pētniecības seminārā doktorantūras kursā „Innovation and Entrepreneurship Theory” Dānijā, Roskildes Universitātē, DOME (the Doctoral program in Organizational and Management Education) programmas ietvaros, 2010. gada 12.-16. aprīlī. Apspriedes rezultātā veikti praktiski ierosinājumi no

starptautiski atzītiem zinātniekiem inovāciju un uzņēmējdarbības jomā Jona Sundbo (*Jon Sundbo*) un Jespera Lidergārda Kristensena (*Jesper Lindergaard Christensen*), kas ir ņēmti vērā un iestrādāti promocijas darbā;

- pētījuma modelis ir pozitīvi novērtēts zinātniskajā seminārā Tartu Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē 2009. gada 3. februārī. Ekspertu ieteikumi ir iestrādāti darbā;
- pētījuma rezultāti ir apspriesti ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras pārstāvjiem, kā arī ar attiecīgo institūciju un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem no Zviedrijas un Vācijas seminārā Gotlandes Universitātē, Zviedrijā, 2010.gada janvārī;
- promocijas darbs ir prezentēts priekšizstāvēšanā paplašinātajā Latvijas Universitātes Starptautisko ekonomisko attiecību katedras sēdē ar ekspertu piedalīšanos no Latvijas Universitātes Uzņēmējdarbības vadības katedras un Latvijas Lauksaimniecības Universitātes un virzīts aizstāvēšanai 2010. gada 25.maijā.

Pētījuma atziņas, tēzes un rezultāti ir publicēti vairākos starptautiskajos recenzētajos zinātniskajos žurnālos, grāmatās, Latvijas Republikas Zinātņu Akadēmijas pasūtītā pētījuma izdevumā, laikrakstā „Lietišķā Diena”, kā arī vairākos starptautisko konferenču izdevumos angļu, latviešu un vācu valodās:

- „*Concepts of cross-cultural orientation: a comparison of Latvian and German business cultures*“ (līdzautors: Dr. oec., profesore Ērika Šumilo) in Vadi M., Reino A., Hammal G.: *National and International Aspects of Organizational Culture*, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Tartu University Press, 2006, pp. 248.-274.
- „*Vergleich der Geschäftskulturen in Lettland und Deutschland. Aspekte der Zusammenarbeit*“ in Müller S., *Management Guide LETTLAND*, Cross-Culture Publishing Frankfurt/Main., 2006, pp.125-137.
- “*Social Capital as an important factor for synergy creation in organizations*” (līdzautors: Dr. oec., profesore Ērika Šumilo) in Turk, K., Vadi, M., Aidla, A.: *Management Theory and Practice: Synergy in Organizations*, Tartu University Press, 2007, pp.70-83.

- *„Sociālā kapitāla koncepcija, īpatnības un ietekme uz ekonomisko izaugsmi”* (līdzautori: Dr. oec., profesore Ērika Šumilo, Dr. oec., profesore Inna Dovladbekova) R. Karnīte: Kas ir zināšanu sabiedrība?. Pētījuma „Latvija Eiropas Savienībā: ekonomikas un kultūras mijiedarbība zināšanu sabiedrības veidošanā” rezultātu apkopojums, Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts, 2007, lpp. 150-182.
- *„Some negative aspects of social capital: the case of undeclared work in Latvia”* (līdzautore: Dr. oec., profesore Ē. Šumilo) in Journal Humanities and Social Sciences: Latvia, Vol. 2, Nr. 51, 2007, pp. 5-17.
- *“Trends and priorities in the development of the Latvian banking services in the context of emerging knowledge-based economy: case of e-banking”* (līdzautori: Valters Kaže, Dr. oec., profesore Ērika Šumilo, Dr. oec., profesors Roberts Škapars) in TRAMES, Journal of the Humanities and Social Sciences, Special issue „Dynamics around and within organizations”, Vol. 11, No. 2, 2007, lpp. 173-189.
- *“The role of social capital within organizations: creating suitable organizational culture”* Proceedings of The 9th International Scientific Conference „European Culture”.- Pamplona, Spain, October 24-27, 2007, pp. 549-556.
- *„Cooperation as a basic element of social capital: analysis of Latvia’s tourism industry”* (līdzautori: Dr. oec., profesore Ē. Šumilo, Dr. oec., profesore Inna Dovladbekova, Mg. oec. Kriestīne Bērziņa) in Journal Humanities and Social Sciences: Latvia, Vol. 17, Nr. 2, 2009, pp. 208-236.
- *„Social capital and innovations in the context of a national innovation system: analysis of cooperation among innovative Latvian and Estonian food industry enterprises”* (līdzautori: Dr. oec., profesore Ē. Šumilo, Dr. oec., profesore Inna Dovladbekova) in Journal Humanities and Social Sciences: Latvia, Vol. 17, Nr. 4, 2009, pp. 540-565.
- *“The construction of national identity among minorities and its manifestations in organizations: the case of Latvia”* (līdzautore: Dr. Rebeka Vedina) Baltic Journal of Management, 4(1), 2009., lpp. 94-105

Darba nodaļu un metožu pārskats

Promocijas darba apjoms ir 211 lapas (ar pielikumiem). Promocijas darbs sastāv no 3 nodaļām, scinājumiem un priekšlikumiem, un ietver 7 pielikumus, izmantotās literatūras saraksts – 176

nosaukumi. Pirmajā nodaļā autore sniedz promocijas darba teorētisko pamatojumu, kritiski apskatot *uz resursiem* un *uz zināšanām balstītās pieejas*, sociālā kapitāla teorijas, kā arī jaunākās attīstības tendences inovāciju teorijas attīstībā. Otrajā nodaļā tiek sniegts uzņēmumu resursu un inovāciju novērtējums Latvijas pārtikas rūpniecības nozaras un viesnīcu sektora uzņēmumos. Šajā nodaļā ir gan teorijas un iepriekš veikto pētījumu apskats inovāciju jomā zemo tehnoloģiju nozarēs, gan arī autores veiktie pētījumi, kuros tiek analizēts sociālais kapitāls Latvijas un Igaunijas pārtikas rūpniecības inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos, kā arī viesnīcu sektora nozīmīgākie resursi un inovāciju ieviešanas process tajās. Trešā nodaļa ir veltīta teorētiskā resursu, inovāciju un izaugsmes novērtējuma modeļa izveidei, un tā empīriskajai pārbaudei Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu kopā pārtikas apstrādes rūpniecības nozarē un viesnīcu sektorā. Darba nobeigumā tiek apkopoti promocijas darba rezultātā izvirzītie secinājumi un priekšlikumi.

Uzņēmuma resursu, inovāciju un izaugsmes modelī ir izmantotas *uz resursiem balstītās pieejas* un ar to saistītās *uz zināšanām balstītās pieejas* atziņas, sociālā kapitāla teorētiskās koncepcijas, kā arī inovāciju teorija, kur īpaša uzmanība ir pievērsta inovāciju teorijas attīstībai zemo tehnoloģiju nozarēs un pakalpojumu sektorā.

Promocijas darbā izmantotas tādas metodes kā monogrāfiska jeb aprakstošā metode, lai izvērtētu zinātniskās atziņas un teorijas, interpretētu iepriekš veiktos pētījumus un izvirzītu secinājumus; analīzes un dedukcijas metode, kas izmantotas atsevišķu problēmas elementu un to savstarpējo sakarību izpētei, kā arī sintēzes metode, lai atsevišķos elementus apvienotu vienotā sistēmā; situāciju analīzes metode, lai novērtētu svarīgākos resursus un inovāciju ieviešanas procesus mazajās un vidējās viesnīcās. Empīriskā pētījuma dati ir ievākti ar anketēšanas metodi. Empīrisko datu vākšana norisinājās 2008.gada novembrī – 2009.gada aprīlī. Pētījuma datu apstrādei un analīzei izmantotas statistiskās analīzes metodes - grupēšana, faktoru analīze, korelāciju analīze, dispersiju analīze (t-tests). Pētījuma kvantitatīvo datu apkopošanai un apstrādei tika izmantotas MS Excel un SPSS 17.0 datorprogrammas.

1. UZŅĒMUMA RESURSI KĀ INOVĀCIJAS UN IZAUGSMI IETEKMĒJOŠAIS FAKTORS

Pēdējos gados ārzemju literatūrā vadībzinātnē aizvien vairāk izskan neoklasiskās ekonomikas teorijas kritika, kas pamatojas tradicionālo modeļu nespējā izskaidrot sarežģītos ekonomiskos procesus un uzņēmumu attīstības virzienus un atšķirīgos tempus vienu nozaru ietvaros. Pēdējo pāris dekāžu laikā ir manāms ievērojams progress uzņēmuma teorijas (angl. *Theory of the Firm*) attīstībā. Neoklasiskās ekonomikas paradigma, kurā uzņēmumu uzskatīja par „melno kasti”, un tajā notiekošie procesi netika uzskatīti par ievēribas cīņām, ir nomainīta ar jaunām, starpdisciplinārām pieejām, kas mēģina rast atbildes uz jautājumiem par uzņēmumu eksistences mērķiem, mēģina izskaidrot atšķirības organizāciju uzvedībā, kā arī apskata uzņēmumus kā dzīvos organismus, kas spēj mācīties un attīstīties (Foss, 2006; Casson, 2005). Šī jaunā pieeja sniedz atšķirīgu uzņēmējdarbības sistēmu apskatu – atšķirībā no tradicionālajās ekonomikas grāmatās apskatāmajām uzņēmējdarbības sistēmām, kas koncentrē uzmanību uz materiālo produktu un naudas plūsmām starp ražošanas rūpnīcām, tā fokusējas uz informācijas un zināšanu plūsmām⁷. Uzņēmējdarbības sistēma šīs paradigmas ietvaros ir ārkārtīgi nepastāvīga un katrs atsevišķs uzņēmums tiek nemitīgi pakļauts ārējiem šokiem. Lai samazinātu ārējās vides ietekmi, uzņēmēji dibina organizācijas, kas palīdz tiem identificēt uz pārraudzīt svarīgākos ārējās vides nepastāvības avotus, kā arī iegūt un pielietot zināšanas produktu un pakalpojumu izveidē. Tiek veidoti sociālie tīkli gan uzņēmumu iekšienē, gan arī ārpus tiem, lai kalpotu par informācijas saņemšanas kanāliem⁸. Informācija no dažādajiem avotiem nonāk pie uzņēmējiem un, pamatojoties uz šo informāciju un veicot tās analīzi, izejot no savas personiskās pieredzes, zināšanām, izglītības līmeņa un izpratnes, tiek pieņemti stratēģiski svarīgie lēmumi par uzņēmumu turpmākiem attīstības virzieniem. Izejot no šīs uzņēmējdarbības koncepcijas, svarīgākā ekonomiskā problēma ir atbilstoša resursu sadale informācijas apstrādei, jaunu zināšanu radīšanai un atbilstošai pielietošanai, kā arī investēšana šo procesu nodrošinošā atbalsta infrastruktūrā. Šajā infrastruktūrā ietilpst gan taustāmie resursi, kā, piemēram, transports un

⁷ Boisot, M.H. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture. Routledge, London, 1995.

⁸ Casson, M., Entrepreneurship and the Theory of the Firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2005, 58, pp. 327–348.

komunikācijas tehnoloģijas, gan arī netaustāmie resursi, kā, piemēram, organizācijas kultūra, struktūra un sociālie tīkli⁹.

Uzņēmuma teorijas ietvaros ir radusies *uz resursiem balstītā pieeja*, kas uzņēmumu definē kā stratēģiski svarīgo resursu apkopojumu, kuru unikalitāte un neaizvietojamība palīdz izskaidrot ilgspējīgas konkurētspējas priekšrocības un atšķirīgo uzņēmumu veikumu vienā nozarē. Sākotnēji šī pieeja tika attīstīta stratēģiskās vadības pētniecības jomā, taču vēlāk tā ieguva lielu popularitāti arī citās vadībzinātnes apakšnozarēs, tādās kā organizāciju uzvedība, starptautiskais bizness u.c. *Uz resursiem balstītā pieeja* bieži tiek sasaistīta ar sociālā kapitāla un inovāciju teorijām, jo sociālo tīklu analīze pēdējās dekādēs kļūst par vienu no nozīmīgākajiem instrumentiem uzņēmumu konkurētspējas un izaugsmes, kā arī inovāciju novērtējumā^{10, 11}. *Uz resursiem balstītās pieejas* tālākā attīstība vainagojās *uz zināšanām balstītās pieejas* radīšanā. *Uz zināšanām balstītā pieeja* konceptualizē uzņēmumu kā instrumentu, ar kura palīdzību individuālās zināšanas tiek pārveidotas par tirgū pieprasītajām precēm un pakalpojumiem. Šeit par svarīgāko vadītāja uzdevumu kļūst uzņēmumā jau esošo vai no jauna radīto zināšanu integrācija.¹² *Uz zināšanām balstītās pieejas* pamatā ir atziņa, ka uzņēmuma svarīgākais konkurētspējas resurss ir tā zināšanas un spēja tās izmantot, kā arī radīt inovācijas un idejas, kuras ir iespējams veiksmīgi komercializēt. Tomēr *uz zināšanām balstītā pieeja* uzsvaru liek nevis uz zināšanām kā resursu, bet gan uz zināšanu radīšanas un pārvietošanas iespējām un vadības procesiem uzņēmumos. Šajā promocijas darbā *uz zināšanām balstītā pieeja* tiks apskatīta *uz resursiem balstītās pieejas* kontekstā, neiedziļinoties sarežģītajos zināšanu radīšanas un pārneses jautājumos, bet gan koncentrējoties uz uzņēmuma resursiem un to vadību.

Mūsdienās sociālā kapitāla koncepcija ir ieguvusi īpašu ievērību dažādo disciplīnu zinātnieku (sākotnēji esot sociologu, antropologu un politologu pētāmais objekts, vēlāk ieņemot stabilu vietu ekonomistu pētījumos), kā arī politiķu vidū. Tas, ka padziļināta interese par sociālo kapitālu ir radusies tieši tagad, nevis, piemēram, kādu gadsimtu agrāk (lai gan iedīgļi šīs

⁹ Eliasson, G., Folster, S., Lindberg, T., Pousette, T., Taymas, E. The Knowledge-Based Information Economy, Almqvist and Wicksell, Stockholm, 1990.

¹⁰ Uzzi, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1997, pp. 35-67.

¹¹ Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 203-215.

¹² Grant, R., M. Toward a knowledge based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109-122.

konceptijas izstrādei ir meklējami jau 19. gadsimtā¹³), nav vienkārša sakritība. Neskaitāmi pētnieki gan ārzemēs, gan arī Latvijā ir secinājuši, ka līdz ar postindustriālās ēras uzsākšanos sabiedrībā ir vērojamas vairākas pārmaiņas, kā rezultātā vecās zinātnes paradigmas kļūst nederīgas. Divdesmitā gadsimta beigās ekonomikā notiekošās pārmaiņas, kas tiek dēvētas par post-Fordismu^{14, 15}, ietekmē informācijas sabiedrības veidošanos, uzsverot tādas jaunās ražošanas formas, kas ir balstītas uz spējām ātri pielāgoties mainīgiem vides apstākļiem, ir orientētas uz procesu, nevis rezultātu, aktīvi izmanto un veido sadarbības tīklus¹⁶. Šo pārmaiņu rezultātā uzņēmumu īpašumā esošie materiālie, finansiālie un cilvēkresursi vairs nav pietiekami, lai nodrošinātu uzņēmumu konkurētspēju. Tādējādi par salīdzinošās priekšrocības avotu ir kļuvis jauns kapitāla veids: sociālais kapitāls.

Apskatot inovāciju teoriju, vienmēr sāk ar Jozefa Šumpētera vārdu un viņa izveidotajiem teorētiskajiem modeļiem Mark I un Mark II. Šis austriešu izcelsmes zinātnieks ir veltījis mūžu uzņēmējdarbības un inovāciju teorētisko aspektu apskatei. Viņa izveidotais termins „kreatīvā sagraušana” (angl. *Creative destruction*) ir ticis neskaitāmas reizes citēts dažādajos zinātniskajos un populistiskajos rakstos un izdevumos. Šumpētera ekonomiskās evolūcijas teorija sintezē tādu izcilu filozofu un zinātnieku darbus kā L. Valras (*L. Walras*), K. Mengers (*C. Menger*), G. Šmolers (*G. von Schmoller*), M. Vēbers (*M. Weber*), V. F. D. Pareto (*V.F.D. Pareto*) un pat F. Nītše (*F. Nietzsche*). Viņš ir izstrādājis divus atšķirīgus teorētiskos modeļus, kas izskaidro inovāciju rašanos un to ietekmi uz makroekonomiku. Pirmais modelis, ko līdzīgi automobiļiem dēvē par Mark I, paredz, ka uzņēmējs ir spējīgs radīt inovatīvo ideju tikai vien reiz mūžā, radot jaunu uzņēmumu. Tiklīdz uzņēmums sāk pelnīt un uzņēmējs spēj atdot aizņemtus līdzekļus bankai, tas kļūst par stabilu uzņēmumu, kas neiesaistās inovatīvajā darbībā un ar to saistītajā riskā. Turpretī otrais teorētiskais modelis, Mark II, kas pamato inovāciju rašanos un ietekmi uz kopējo ekonomisko sistēmu, pieņem, ka inovācijas tiek atkārtotas monopolistiskajā konkurences vidē. Šajā modelī galvenie inovāciju radītāji ir nevis uzņēmēji, bet gan lielo korporāciju izpētes un

¹³ Vēsturiskais sociālā kapitāla koncepcijas apskats ir atrodams Woolcock, M., 1998, Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical synthesis and Policy Framework// *Theory and Society*, 27, pp. 151-208.

¹⁴ Amin, A., *Post-Fordism: A reader*. Blackwell Publishing, 1994.

¹⁵ Jessop, B., *The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism, Economy and Society*. Blackwell Publishing, 1995.

¹⁶ Castells, M., *The Rise of the Network Society. The Information Age in Economy, Society and Culture, Vol. I*. Oxford: Blackwell Publishing., 1996, pp. 18-27.

attīstības departamenti¹⁷. Šumpētera izveidotā koncepcija paredz ciešu uzņēmējdarbības saistību ar tehnoloģiskajām inovācijām. Tomēr tā būtu liela kļūda uzskatīt, ka uzņēmējdarbība vienmēr ir saistīta ar inovācijām un inovācijas ar tehnoloģijām. Ļoti ierobežots uzņēmēju skaits ievieš radikālas tehnoloģiskās inovācijas, par kurām savos darbos runā Jozefs Šumpēters. Pārsvarā ieviestās inovācijas uzņēmējdarbībā ir pakāpeniskas, tās sakņojas nelielos uzlabojumos un ļoti bieži nemaz nav saistītas ar jauno tehnoloģiju ieviešanu, bet gan ar organizatoriskām vai mārketinga inovācijām^{18, 19}. Turklāt, ja jaunās tehnoloģijas iegāde prasa ievērojamus finansiālos resursus, vai arī tehnoloģijas nav uzticamas, loģisks uzņēmēju lēmums būs nevis ieviest inovācijas savā uzņēmumā, bet gan nogaidīt līdz piemērotākam brīdim²⁰.

¹⁷ Andersen, E., S. Schumpeter's *Evolutionary Economics: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Engine of Capitalism*, Anthem-Press, New York, 2009.

¹⁸ Loasby, B., *Equilibrium and Evolution: An Exploration of Connecting Principles in Economics*. Manchester University Press, Manchester, 1991.

¹⁹ Roper, S. Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies, *Small Business Economics* 9, pp. 523–537, 1997.

²⁰ M. Casson, Entrepreneurship and the Theory of the Firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2005, 58, pp. 327–348.

1.1. Uz resursiem balstītā pieeja un ar to saistīto teorētisko koncepciju analīze

Uz resursiem balstītā pieeja ir viena no vairākām stratēģiskās vadības koncepcijām, kas mēģina izskaidrot uzņēmumu esamības iemeslus, kā arī dažādās, tajos notiekošās parādības plašākas uzņēmuma teorijas ietvaros. Lai gan ekonomikā lietotais termins „uzņēmuma teorija” tiek lietots vienskaitļa formā, pastāv vairākas uzņēmuma teorijas, kas savā starpā konkurē, piedāvājot atšķirīgus skaidrojumus vienām un tām pašām parādībām, kā arī viena otru papildina, sniedzot atbildes uz atšķirīgiem jautājumiem, conceptualizējot uzņēmumu nevis kā nosacītu tirgus spēlētāju, bet gan kā strukturāli sarežģītu organizāciju, sastāvošu no vairākiem indivīdiem, nodaļām un biznesa vienībām ar savstarpēji atšķirīgajām interesēm un lēmumu pieņemšanas tiesībām. Stratēģiskās vadības teoriju mērķis (lai gan tās ir izmantojušas postulātus gan no ekonomiskajām, gan arī no organizāciju teorijām) ir izskaidrot uzņēmumu sniegumu un faktorus, kas nosaka to stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesus. Stratēģiskās vadības teorētiku atzinumi papildina uzņēmuma teoriju – tā ir noticis ar *uz resursiem balstīto pieeju*, kas ir zinātniskais mēģinājums izskaidrot, kāpēc dažiem uzņēmumiem vienas industrijas ietvaros izdodas iegūt ilgstošpējīgo konkurētspējīgo priekšrocību un rast peļņu, kamēr citi uzņēmumi nonāk līdz bankrotam.

Uzņēmuma resursu teorijas zinātnieki attīstīja savas koncepcijas, pamatojoties uz celmlauzes Edītes Penrouses (*Edith Penrose*)²¹ darbu, kura pirmā ievēroja, ka firmas atkarībā no to resursu pieejamības var ievērojami atšķirties pat vienas nozares robežās. Papildus tam viņa formulēja ļoti plašu produktīvo resursu definīciju, kurā ietilpa tādi faktori kā augstāko vadītāju spējas strādāt komandā, uzņēmējdarbības spējas, spējas saskatīt izdevību jaunu produktu vai pakalpojumu ieviešanai. Savā grāmatā „Uzņēmuma izaugsmes teorija” (1959) (angl. „*The Theory of the Growth of the Firm*”) Edīte Penrouse apgalvo, ka uzņēmuma izaugsme ir atkarīga no tās resursu apzināšanas un pielietojuma. Tātad uzņēmuma koncepciju nevar reducēt līdz vienkāršai ražošanas funkcijai un uzskatīt, ka tajā notiekošie procesi ir tik vien kā reakcija uz tirgus situāciju. Gluži pretēji, autore uzsvēra, ka uzņēmuma izaugsme sakņojas vadītāja pieņemto lēmumu kopā, kas savukārt izriet no uzņēmuma pārvaldībā esošiem resursiem. Tātad uzņēmuma attīstību lielā mērā nosaka vadītāja pieredze, piekļuve informācijai, kā arī jau esošie uzņēmuma resursi, uz kā bāzes tiek būvēta arī nākotnes stratēģija un darbības virziens. Tātad uzņēmuma nākotne ir lielā mērā atkarīga no pagātnes trajektorijas (angl. *Path-dependency*), jo jebkura

²¹ Penrose, E., T. The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959.

mācīšanās vai inovāciju ieviešana nenoris no nulles, bet gan tiek veidota līdzīgi mozaīkai vai „Lego” klučiem, kas tiek būvēti uz jau esošās pamatnes. Edīte Penrouse uzņēmumu konceptualizēja kā heterogēno resursu kopumu, ko var izmantot dažādajiem organizatoriskajiem nolūkiem. Šādi resursi ir gan vispārpieņemtie materiālie resursi, tādi kā tehnoloģija, ēkas, kapitāls un nauda, bet arī nemateriālie resursi, tādi kā uzņēmuma zināšanas un kompetences. Uzņēmuma izaugsmei un konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai svarīgākie ir tieši nemateriālie resursi, jo konkurentiem tos ir grūtāk atdarināt un ieviest praksē.

Jāatzīmē, ka Edīte Penrouse lika uzsvāru nevis uz pašiem resursiem kā tādiem, bet gan uz to efektīvu pielietojumu, kas ir atbilstošs katra uzņēmuma individuālajām īpašībām. Vēlākajos gados Penrouses koncepcija tika attīstīta nedaudz savādākos virzienos divās savstarpēji saistītajās pieejās - *uz resursiem balstītajā* un *uz zināšanām balstītajā pieejā*. *Uz resursiem balstītā pieeja* attīstījās, uzsvāru liekot uz pašu resursu identificēšanu un grupēšanu²², savukārt *uz zināšanām balstītā pieeja* spēra soli tālāk, mēģinot izprast piemērotākos organizatorisko resursu pārvaldes veidus, inovācijas un mācīšanās veicinošo organizatorisko struktūru, vadītāju lomu uzņēmumā un lēmumu pieņemšanas tiesību pārdali, inovāciju un zināšanu radīšanas procesus kā uzņēmuma iekšienē, tā arī ārpus tā robežām²³.

Gan *uz resursiem*, gan arī *uz zināšanām balstītās pieejas* stūrakmenis ir atziņa, ka uzņēmuma ilgtermiņa konkurētspējīgo priekšrocību pamatā ir tie resursi, kas saistās nevis ar informāciju (ko ir iespējams salīdzinoši vienkārši iegūt un pārnest ar mūsdienīgo tehnoloģiju palīdzību), bet gan ar zināšanām.

Uz zināšanām balstītās pieejas pamatā ir atziņa, ka, uzņēmumi nodrošina fizisko, sociālo un resursu alokācijas struktūru, kas nodrošina šo zināšanu pārveidi par kompetencēm, lai gan zināšanas sakņojas indivīdu personiskajā pieredzē un profesionalitātē.

Izejot no šīm abām teorētiskām koncepcijām, uzņēmuma izaugsmei pirmām kārtām ietekmē zināšanu akumulēšana uzņēmuma iekšienē, nevis ārpus tā – tirgū vai sabiedrībā. Šīs pieejas paredz, ka uzņēmumu konkurētspēju ietekmē tā resursu pozīcija, nevis uzņēmuma tirgus pozīcija, kā, piemēram, izriet no Portera konkurētspējas piecu spēku modeļa. Tomēr pēdējā laikā

²² Foss, N. *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford, 2006.

²³ Grant, R.,M. Toward a knowledge based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109-122.

daži autori apvieno *uz resursiem* un *uz zināšanām balstītās pieejas* ar Portera vērtības ķēdes modeli, veidojot visaptverošus uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības novērtēšanas modeļus^{24, 25}. Lai gan šie modeļi ir interesanti, sarežģīti un pamatojas uz rūpīgu teorijas analīzi, tos ir praktiski neiespējams pārbaudīt empīriski, jo tie sastāv no pārāk liela mainīgo elementu daudzuma. Tāpēc dotā promocijas darba autore savā empīriskajā analīzē izvēlējās izmantot modeli, kas izveidots, par pamatu ņemot tikai *uz resursiem balstītās pieejas* un daļēji arī no tās izrietošās *uz zināšanām balstītās pieejas* koncepcijas.

Tālākā, padziļinātā, *uz resursiem balstītās pieejas* attīstība notika tikai pāris desmitgades pēc Edītes Penrouses darba publicēšanas. Viens no visbiežāk citētajiem modernajiem autoriem *uz resursiem balstītās pieejas* jomā ir Džejs B. Bārnijs (*J.B.Barney*). Savā 1991.gadā publicētajā darbā „Uzņēmuma resursi un ilgtspējīgā konkurētspējīgā priekšrocība” (angl. „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”) autors apskata četrus svarīgākos faktoros, kas nosaka, vai uzņēmuma resursi var tikt klasificēti kā ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību sniedzotie²⁶.

Pēc Bārnijs, resursiem ir jābūt:

- a) vērtīgiem (angl. *Valuable*),
- b) reti (angl. *Rare*),
- c) neaizstājamiem (angl. *Non-substitutable*),
- d) grūti atdarināmiem (angl. *Non-imitable*).

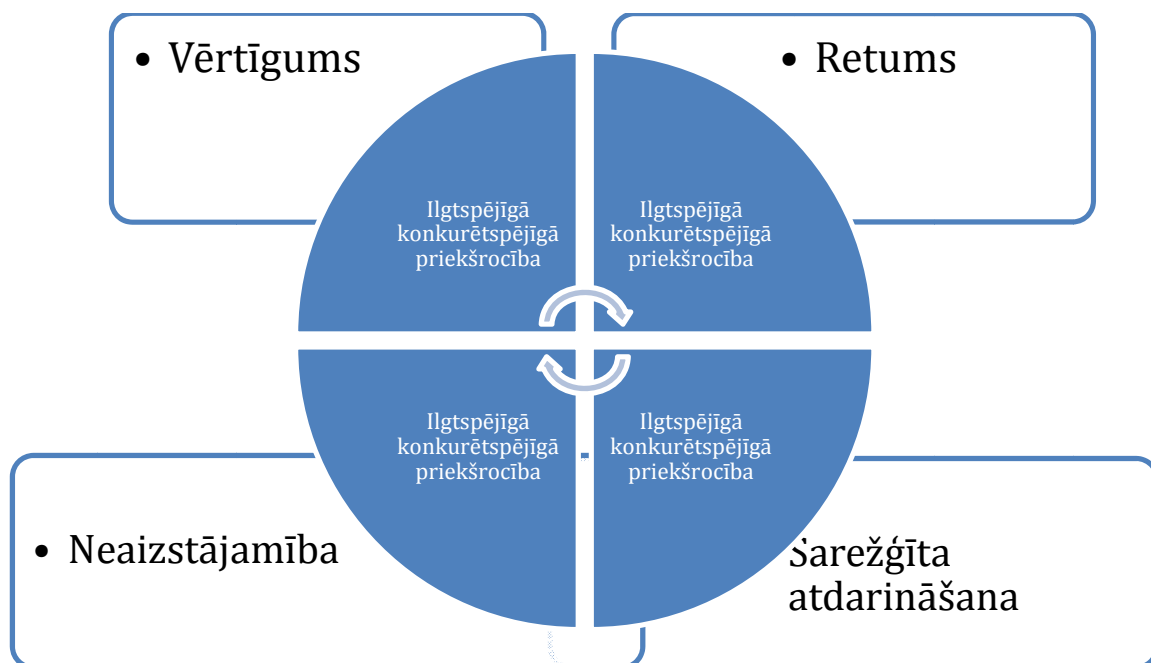
Resursus var uzskatīt par vērtīgiem, ja tie palīdz izmantot esošās uzņēmējdarbības iespējas vai arī palīdz izvairīties no kādiem ārējās vides draudiem. Resursi var tikt klasificēti kā reti, ja tie nav bieži izplatīti konkurentu starpā. Ja uzņēmumam pieder vērtīgi un reti resursi, tas iegūst konkurētspējīgo priekšrocību pār saviem konkurentiem. Tomēr, lai šo priekšrocību noturētu, ar resursu vērtīgumu un retumu vien nepietiek, jo, redzot uzņēmuma panākumus kādā konkrētajā nozarē, izmantojot šos resursus, citi uzņēmumi velēsies šos resursus atdarināt vai aizvietot. Tāpēc, lai uzņēmumam nodrošinātu ilgtspējīgu konkurētspējīgo priekšrocību, resursiem jābūt neaizstājamiem vai vismaz grūti aizstājamiem, un grūti atdarināmiem. Resursu aizstāšana šajā

²⁴ Grant, R.,M. *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.

²⁵ Caune, J. *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Promocijas darbs, Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai, Nozare: Vadībzinātne, Rīga, 2005.

²⁶ Barney, J.,B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99-120.

nozīmē izsaka, kādā veidā un par kādu cenu konkurenti var iegūt citus resursu, kas līdzinās sākotnējā uzņēmuma resursam. Savukārt resursu atdarināšana attiecas uz to, par kādu cenu sāncenši var atdarināt konkrētā uzņēmuma specifisko resursu. Bez tam, jo ilgāku laiku vai lielākas izmaksas resursu atdarināšana prasa konkurentiem, jo vairāk uzņēmums, kura resursus mēģina atdarināt, tuvojas ilgstošas konkurētspējas priekšrocībai, kas atspoguļojas nozīmīgā finanšu veikumā^{27, 28}. Līdz ar to, viens no nozīmīgākajiem augstāko vadītāju uzdevumiem ikvienā nozarē ir attīstīt izpratni, kuriem resursiem ir būtiska nozīme, iegūstot pārkumu pār konkurentiem. Tomēr mazo un vidējo uzņēmumu vadītājiem šī izpratne ir vēl svarīgāka, jo tie parasti ir pārāk aizņemti ar elementāru izdzīvošanu, lai novērtētu savas iekšējās kompetences un pamatotu attīstības stratēģijas²⁹.



1.1.attēls. Resursu īpašību koncepcija ilgtspējīgās konkurētspējīgās priekšrocības veidošanai.

Avots: Foss, N. *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford, 2006, p.64.

²⁷ Day, G.,S. The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 1994, pp. 37-52.

²⁸ Fahy, J., Smithee, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Sciences Review*, 10, 1999. Pieejams: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf> Pēdējo reizi skatīts 30.04.2010.

²⁹ Mole, K. *Augmenting Productivity in SMEs: A Report for the Small Business Service*, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, 2002.

1.1.1. Resursu tipoloģija

Tālākā *uzņēmumu resursu pieejas* attīstība veicināja resursu tipoloģijas radīšanu. Tas atļāva grupēt dažādus resursu veidus un testēt tos kā faktorus, kuri ietekmē uzņēmumu darbību, salīdzināt to ietekmi ar ārējās vides faktoru ietekmi u.c. Tomēr zinātniskajā literatūrā, kas apskata dažādus uzņēmuma resursus un sniedz šo resursu klasifikāciju, ir atspoguļotas diametrāli pretējas pieejas un koncepcijas resursu grupēšanai. Tiek lietota atšķirīga terminoloģija pēc būtības vienu un to pašu jēdzienu apzīmēšanai, kā arī dažkārt, gluži pretēji, ar vienādiem terminiem ir apzīmētas dažādas resursu kategorijas. Šajā apakšnodaļā autore apskatīs atšķirīgās pieejas uzņēmuma resursu klasifikācijai, kas ir atspoguļotas pasaules zinātniskajā literatūrā.

Kā jau tika minēts iepriekšējā nodaļā, viens no prominentākajiem autoriem, kas mūsdienās uzsāka diskusiju *uz resursiem balstītās pieejas* jomā, ir Dž. B. Bārnijs (*J. B. Barney*). Viņa uzskati par uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības veidošanu ir izklāstīti iepriekšējā nodaļā. Bārnijs un Arikans (*A. M. Arian*) uzņēmumu resursus definē kā „materiālie un nemateriālie uzņēmumu aktīvi, kas tiek lietoti stratēģiju definēšanai un ieviešanai”³⁰ (angl. „*tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies*”). Līdz ar to šie autori nepūlas iedalīt resursus tālākās kategorijās, lai gan citētajā nodaļā par *uz resursiem balstītās pieejas* attīstību un empīriskās pielietošanas iespējām, viņi sniedz īsu apkopojumu, kā resursus mēdz klasificēt citi zinātnieki. Lai gan tālāks resursu iedalījums dažos gadījumos varētu būt lietderīgs, Bārnijs un Arikans uzskata, ka tas rada nevajadzīgu kņadu *uz resursiem balstītās pieejas* konceptuālajā izklāstā, jo katrs pētnieks uzskata par nepieciešamu ieviest jaunu resursu klasifikāciju un nosauc to jaunos vārdos. Gala rezultātā veidojas atšķirīgi raksti un pētījumi par resursiem, kompetencēm (angl. *Competences*), prasmēm (angl. *Capabilities*), dinamiskajām prasmēm (angl. *Dynamic capabilities*) un zināšanām (angl. *Knowledge*). Lai gan Bārnijs un Arikans piekrīt, ka šādu iedalījumu var izveidot, jo patiešām var izšķirt nianses starp atšķirīgām resursu grupām, viņi tomēr uzskata, ka pārlika aizraušanās ar jaunas terminoloģijas ieviešanu novirza no resursu izpētes galvenā mērķa – noskaidrot, kāda ir šo resursu ietekme uz uzņēmumu veikumu, kā arī kuri resursi ir svarīgākie ilgtspējīgās konkurētspējīgās priekšrocības noturēšanai.

Promocijas darba autore tomēr nepiekrīt šim viedoklim, jo skaidrs resursu iedalījums ir nepieciešams teorētiskā modeļa izveidei un tā empīriskajai testēšanai, jo literatūrā apskatīto

³⁰ Barney, B.J., Arian A.M., The Resource Based View: Origins and Implications, in Hitt, M.,A., Freeman, R.E., Harrison J.,S. eds. *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, pp. 124-188: p.138.

konceptiju operacionalizēšana prasa skaidru resursu klasifikāciju. Iespējams, ja *uz resursiem balstītā pieeja* tiek izmantota kā teorētisks, intelektuāls ietvars, skaidrāks resursu iedalījums var arī nebūt tik nozīmīgs. Tomēr, ja šī pieeja tiek ekspluatēta kā metodoloģisks pamats uzņēmumu resursu un inovatīvās darbības analīzes empīriskajai novērtēšanai, ir svarīgi saprast, kas tiek uztverts zem dažādu resursu apzīmējuma.

Daži autori *uz resursiem balstītās pieejas* paradigmā ar jēdzienu „resursi” saprot visu uzņēmuma pārvaldībā esošo līdzekļu kopu – gan materiālos un nemateriālos resursus, to klasiskajā izpratnē (pie materiālajiem resursiem pieskaitot, piemēram, ēkas un kapitālu, uz nemateriālajiem resursiem savukārt attiecinot patentus un tirdzniecības zīmes), kā arī uzņēmumu spējas šo resursu pielietojumam un zināšanas par tirgu, saviem pakalpojumiem un precēm, u.c.^{31, 32}.

Turpretī citi autori, tai skaitā arī Jānis Caune, kurš pirmais ieviesa latviskus terminus angļu valodas jēdzienam „capabilities”, tulkojot to kā prasmes un ieviešot tālāku iedalījumu pamatprasmēs un atšķirīgajās prasmēs³³, uzskata, ka ir lietderīgi nošķirt uzņēmumu materiālos un nemateriālos resursus no prasmēm, kas ir uzņēmumu spējas šo resursu optimālajam pielietojumam un jauno resursu izveidei.

Dotā promocijas darba autore piekrīt J.Caunes iedalījumam un ieviestajai terminoloģijai, tomēr uzskata, ka prasmes arī ir uzņēmuma resursu vieds. Turklāt, runājot par uzņēmumu, pēc darba autores domām, veiksmīgāks apzīmējums būtu nevis prasmes, bet gan kompetences. Lai gan būtībā *uz resursiem balstītās pieejas* kontekstā šos abus vārdus var lietot kā sinonīmus.

Tātad ar terminu „uzņēmuma resursi” šī darba autore iesaka apzīmēt materiālos resursus, nemateriālos resursus un uzņēmuma kompetences, kuras tālāk ir lietderīgi iedalīt pamatkompetencēs un speciālajās kompetencēs. Šāds resursu iedalījums tiek lietots arī promocijas darba empīriskajā daļā, kur katru resursu veidu sastādošie elementi tiek skaidroti tuvāk.

³¹ Eriksen, B., Mikkelsen, J., Competitive Advantage and Core Competence, in Foss, N.,J.,Knudsen, Ch.ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, 2006, pp.54-74.

³² Ray, G., Barney, J.,B., Muhanna W.,A. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View, *Strategic Management Journal*, (25), 2004, pp. 23-37.

³³ Caune, J. *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos*, Promocijas darbs, Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai, Nozare: Vadībzinātne, Rīga, 2005.

Ļoti līdzīgi arī *uz resursiem balstītās pieejas* konceptuālajā ietvarā angļu valodas jēdzieni „competences” un „capabilities” tiek lietoti kā sinonīmi. Uz to norāda arī tādi autori kā Grants³⁴ (R., M. Grant), Hamels (G. Hamel) un Prahalads³⁵ (C., H. Prahalad). Tāpēc arī turpmāk šajā darbā autore izmantos šos jēdzienus kā sinonīmus, latviskotajā versijā lietojot vārdu „kompetences”.

Arī, piemēram, Roberts M. Grants (R. M. Grant) skaidri atšķir uzņēmumu resursus un kompetences: „Uzņēmuma resursi ietver sevī kapitāla aprīkojumu, atsevišķu darbinieku spējas, patentus, zīmolus, finanses, u.c. Tomēr paši no sevis, tikai daži resursi ir produktīvi. Produktivitāte paredz resursu kopumu sadarbību un koordināciju. Uzņēmuma kompetence ir resursu kopuma spēja veikt noteiktus uzdevumus vai aktivitātes.”³⁶ (angl. „*The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on. But, on their own, few resources are productive. Productive activity requires the cooperation and coordination of teams of resources. A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity.*”)

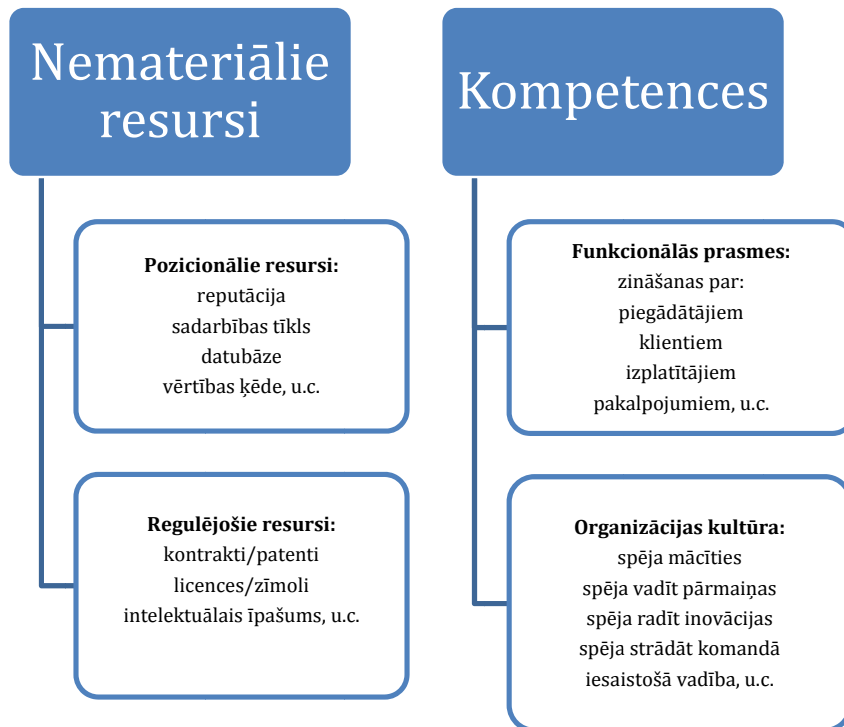
Vēlāk Ričards Hols (Richard Hall) (1993) ierosināja savu sistēmu, kas sasaista nemateriālos resursus un kompetences ar ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību.³⁷ Uzņēmuma nemateriālie resursi tiek iedalīti pozicionālajos (angl. *Positional*) un regulējošos (angl. *Regulatory*). Pie uzņēmuma nemateriālajiem resursiem pieder tas, kas uzņēmumā jau pastāv: piemēram, patenti, intelektuāla īpašuma tiesības, līgumi, u.c., kā arī reputācija vai noteikta vērtības ķēde. Savukārt kompetences autors tālāk iedalīja funkcionālajās kompetencēs un organizācijas kultūrā. Šis resursu kopums attiecas uz uzņēmuma spējām pielietot un izmantot savus materiālos un nemateriālos resursus. Tā, piemēram, funkcionālās kompetences ir darbinieku zināšanas, spējām un pieredze; turpretī organizācijas kultūras nosaka uzņēmuma spēju mācīties, reaģēt uz izaicinājumiem un ārējās vides izmaiņām u.c.

³⁴ Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.

³⁵ Hamel, G., Prahalad, C., H., *The Core Competence of Corporation*, Harvard Business Review, 2006. Pieejams: <http://hbr.org/hbrg-main/resources/pdfs/comm/ksm/core-competence-of-the-corporation.pdf> Pēdējo reizi skatīts 30.04.2010.

³⁶ Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3), 1991, pp.114-135: 118-119.

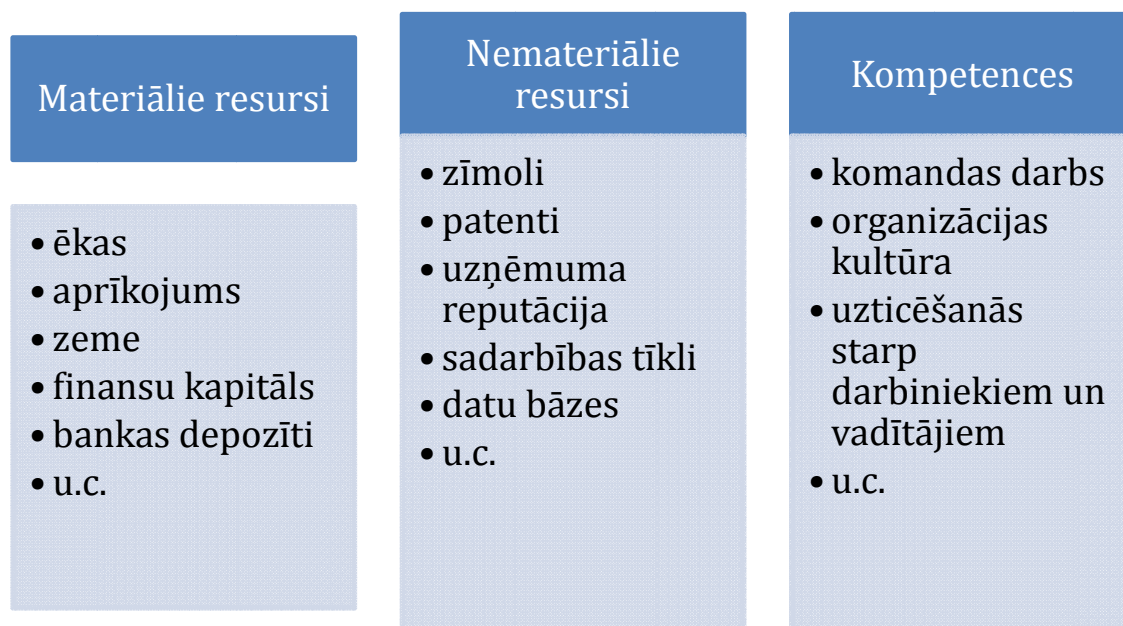
³⁷ Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 135-144.



1.2. attēls. Uzņēmumu resursu iedalījums nemateriālajos resursos un kompetencēs

Avots: Autores izveidota shēma pēc Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, 13, 1992, pp. 135-144.

Līdzīgu resursu iedalījumu sniedz arī Fais un Smitijs (*Fahy, Smithee, 1999*). Tomēr šie autori par nozīmīgiem uzskata arī materiālos resursus un iekļauj arī šo resursu kopu savā modelī. Turklāt viņi izšķir nedaudz savādāku salīdzinājuma ar Holu kompetenču kopumu (skat. 1.3. attēlu nākamajā lappas pusē).



1.3. attēls. Uzņēmumu resursu iedalījums materiālajos, nemateriālajos resursos un kompetencēs

Avots: Autores izveidota shēma pēc Fahy, J., Smith, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firms, *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1999. Pieejams <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf> Pēdējo reizi skatīts 30.04.2010.

Izejot no *uz resursiem balstītās pieejas* postulātiem, kas uzsver, ka svarīgākie uzņēmuma resursi ir tie, kurus ir grūti atdarināt uz aizvietot, var secināt, ka uzņēmuma ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību pamatā ir tie resursi, kas saistās nevis ar informāciju (ko ir iespējams samērā vienkārši iegūt un pārnest ar mūsdienīgo tehnoloģiju palīdzību), bet gan ar zināšanām. Tātad svarīgākā uzņēmumu resursu grupa ir uzņēmuma kompetences, jo tieši tās veido uzņēmumu spēju ātri reaģēt uz mainīgās vides apstākļiem, radīt inovācijas, saskatīt jaunās biznesa iespējas utt. Tāpēc svarīgi ir saprast, kas veido uzņēmumu kompetences un kā tās definē dažādie autori. Bo Eriksens un Jespers Mikkelsen³⁸ (Bo Eriksen and Jesper Mikkelsen) uzņēmuma kompetences iedala organizācijas kapitālā (angl. *Organizational capital*) un sociālajā kapitālā (angl. *Social capital*). Šie autori izdala četrus organizācijas kapitāla veidus:

³⁸ Eriksen, B., Mikkelsen, J., Competitive Advantage and Core Competence, in Foss, N., J., Knudsen, Ch. ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, 2006, pp.54-74.

1. Informācija par darbiniekiem (personas atbilstība uzdevumam) (angl. *Person-task matching*), ar ko saprot zināšanas par indivīdu spējām un kā tie attiecas uz veicamajiem uzdevumiem.
2. Informācija par darbinieku grupām (personību atbilstība) (angl. *Personality matching*), proti, izpratne par optimālo darba grupu izveidi.
3. Darbinieku cilvēkkapitāls (kompetences) (angl. *Skills*) – zināšanas par to, kādas kompetences ir pieejamas organizācijā.
4. Informācija par uzdevumu (vidējā ražošanas norma) (angl. *Average productivity norm*) – informācija par veicamo uzdevumu vēlamo produktivitāti³⁹.

Šie zinātnieki lielu uzmanību pievērš sociālajam kapitālam kā atsevišķai uzņēmuma kompetenču grupai. Balstoties uz Kolemāna (*Coleman*) darbu, viņi izceļ trīs sociālā kapitāla grupas:

1. struktūru saistības, pienākumi, gaidas un uzticamība,
2. efektīvo sankciju normas,
3. informācijas kanāli⁴⁰.

Uzņēmumā valdošās normas un sankcijas šajā kontekstā autori pielīdzina organizācijas kultūrai. Dažas organizāciju kultūras veicina produktivitāti, kamēr citās kultūrās tam netiek pievērsta pārāk liela uzmanība. Savukārt informācijas kanālus Eriksens un Mikkelsens attiecina uz indivīdu neformālo komunikāciju uzņēmuma iekšienē jeb viņu sociālajiem tīkliem.

Nākamais virziens *uz resursiem balstītās pieejas* attīstībā izmanto jēdzienu „dinamiskās kompetences” (angl. *Dynamic capabilities*) vai „absorbējošā spēja” (angl. *Absorptive capacity*), uzsverot, ka vissvarīgākā uzņēmumu iezīme mūsdienu strauji mainīgajā vidē ir spēja attīstīt jaunas kompetences (Treece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000). Papildus šai resursu kategorijai *uz resursiem balstītajā pieejā* tika integrēta zināšanu koncepcija kā atsevišķs un bez šaubām ļoti svarīgs komponents (Gold, Malhorta, un Segard, 2001; Canter, Joel, 2007).

³⁹ Prescott, E., C., Visscher, M. Organization Capital, *Journal of Political Economy*, 88 (3), 1980, pp. 446-461. Citēts Eriksen, B., Mikkelsen, J., *Competitive Advantage and Core Competence*, in Foss, N., J., Knudsen, Ch.ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, 2006, pp.54-74.

⁴⁰ Coleman, J. Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, 1988, pp. 95-120. Citēts Eriksen, B., Mikkelsen, J., *Competitive Advantage and Core Competence*, in Foss, N., J., Knudsen, Ch.ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, 2006, pp.54-74.

Zināšanu pārvaldīšana (angl. *Knowledge management*) un *uz zināšanām balstītā pieeja* uzņēmumam (angl. *Knowledge Based View of the Firm*) ir atsevišķs *uz resursiem balstītās teorijas* atzars, kas koncentrējas uz zināšanu radīšanas, iegūšanas un pārneses jautājumiem uzņēmumos. Šī promocijas darba ietvaros zināšanu pārvaldīšana kā atsevišķs teorētiskais virziens netiks apskatīta. Savukārt uzņēmuma dinamiskās kompetences tiks apskatītas nākamajā promocijas darba sadaļā 1.1.2. Inovācijas veicinošie resursi.

Šajos gados ārzemju zinātniskajā literatūrā ir publicēti neskaitāmie raksti *uz resursiem balstītās pieejas* tematikā. Daudzi zinātnieki izveidoja savu personīgo resursu terminoloģiju un tipoloģiju, tādā veidā veicot ieguldījumu teorijas attīstībā. Tomēr gala rezultātā ir izveidoti neskaitāmie resursu tipoloģijas veidi, un katrs autors uzskata, ka viņa piedāvātā metodika ir labākā. Lai varētu izveidot savu teorētisko modeli, ko pēc tam varētu aprobēt Latvijas ekonomiskajā vidē, promocijas darba autore ir apkopojusi nozīmīgākos darbus *uz resursiem balstītās pieejas* un ar to saistītās *uz zināšanām balstītās pieejas* jomā.

1.1. tabula

Resursu iedalījums iepriekš veiktajos pētījumos *uz resursiem balstītās pieejas* un *uz zināšanām balstītās pieejas* ietvaros

Ray, Barney, Muhanna (2004)	Neatdala resursus no kompetencēm. Svarīgākie uzņēmuma resursi: apkalpošanas klimats; organizatoriskas informāciju tehnoloģiju zināšanas; procesos izmantotie tehnoloģiju resursi; investīcijas klientu apkalpošanas procesā.
Grant (1991)	<u>Resursi</u> : finansiālie; fiziskie; cilvēkkapitāls; tehnoloģijas; reputācija; organizatoriskie resursi. <u>Kompetences</u> : resursu kopas spēja veikt noteiktus uzdevumus vai aktivitātes.
Fahy, Smithee (1999)	<u>Materiālas vērtības</u> : iekārtas; aprīkojums; zeme; finanšu kapitāls; depozīts bankā. <u>Nemateriālas vērtības</u> : preču zīmes; patenti; uzņēmuma/firmas zīmes reputācija; sociālais tīkls; datu bāzes. <u>Kompetences</u> : komandas darbs; organizatoriskā kultūra; darbinieku un vadītāju savstarpējā uzticība.
Hall (1993)	<u>Nemateriālie resursi</u> : reputācija; tīkls; datu bāze; līgumi/patenti; licences/firmas zīmes/preču zīmes; slepena tehnoloģija. <u>Kompetences</u> : zināšanas, izpratne par kvalitāti; prasme mācīties; izpratne par klientu apkalpošanu; prasme pielāgoties izmaiņām; prasme ieviest jauninājumus; komandas darbs; līdzdarbošanās vadība.
Collis (1994)	<u>Uzņēmuma funkcionālās kompetences</u> : iekārtu shēma; sadales loģistika;

	mārketinga pasākumu kopums; operatīvais līmenis; klientu laba zināšana; produktu vadīšana. <u>Stratēģiskā izpratne</u>: iecere; izvēlēties un ieviest stratēģiju; izvērst firmu resursus un attīstīt jaunus; izveidot jaunas ražošanas funkcijas.
Liao, Chung (2006)	<u>Tehnoloģiskie resursi</u>: ikdienas darbības; spēja atjaunot un izmantot zināšanas. <u>Sociālie resursi</u>: strukturālie (atvieglot zināšanu ieguvu, kreativitāte, dalīšanās); kultūras (atbalsts, lai parādītu zināšanas kā vērtību un sekmēt zināšanas nepieciešamajām aktivitātēm); cilvēku (darbinieku zināšanas un to izmantošana dažādos uzdevumos).
Gold, Malhorta, Segars (2001)	<u>Infrastrukturālas kompetences</u>: tehnoloģija; struktūra; kultūra. <u>Zināšanu vadības kompetences</u>: iegūšana/piesaiste (zīmoli, sadarbība; pārveide (likumi, ikdienas darbs, procesi); lietošana; aizsardzība.
Canter, Joel (2007)	<u>Inovāciju resursi</u>: augstskolu pabeigušo darbinieku skaits; inovāciju izdevumi; ārējo partneru skaits. <u>Dinamiskās kompetences</u>: spēja reaģēt uz mainīgo vidi. <u>Absorbējošā kapacitāte</u>: izpētes un attīstības sadarbība.
Lee, Lee, Pennings (2001)	<u>Orientācija uz uzņēmējdarbību</u> (vēlme riskēt, lai iegūtu peļņu): inovācija; vēlme uzņemties risku; pašiniciatīvas izrādīšana. <u>Finanšu resursi</u>: investīcijas izpēte un attīstībā; izdevumi reklāmai; investīcijas tirgus izpētei.
Coates McDermott (2002)	<u>Tehnoloģiskās kompetences</u>: radīšana un ražošana kompetences; spēja attīstīt un vadīt jaunas kvalitātes procesus un metodes; pakošana. <u>Tirgus kompetences</u>: tirgus apzināšana; atrast netipiskus klientus; attiecību un reputācijas vadīšana; veidot/radīt izpratni par pašreizējiem un potenciāliem klientiem. <u>Koordinēšanas kompetences</u>: talantu piesaiste; investēšana cilvēkos; orientēšanās uz mācībām; koncentrēšanās uz jaunu kompetenču attīstīšanu.
Leskovar-Spacapan, Bastic (2007)	<u>Organizatoriskās kompetences</u>: uz inovācijām orientēta kultūra; uzņēmējdarbības domāšana; tirgus orientācija. <u>Inovāciju kompetences</u>: intensitāte; priekšrocība.

Avots: autores veikts apkopojums, izejot no literatūras analīzes.

Lai gan ir tik daudz dažādu pretrunīgu un savstarpēji pārklājošos terminu un koncepciju, kas izstrādātas šajās desmitgadēs *uz resursiem* un *uz zināšanām balstīto pieeju* ietvaros, ir iespējams novilkt robežu starp trim galvenajiem resursu tiem:

1. **materiālie resursi**, tādi kā finanšu resursi, ēkas, aprīkojums, tehnoloģijas u. tml.;
2. **nemateriālie resursi**: zīmoli, patenti, uzņēmuma reputācija, sadarbības tīkli, datu bāzes;

3. **kompetences**: zināšanas, organizatoriskas spējas izmantot pamatlīdzekļus, pamanītās uzņēmējdarbības iespējas, spēja radīt jaunas zināšanas uz veco bāzes, spējas radīt inovācijas u.c.

Promocijas darba autore, pamatojoties uz iepriekš veiktajiem pētījumiem, piedāvā uzņēmuma kompetences iedalīt sīkāk **pamatkompetencēs** un **speciālajās kompetencēs**. Kā pamatkompetences autore iesaka klasificēt tādas zināšanās un spējās, kas ir nepieciešamas ikdienas darbībai un rada konkurētspējīgo priekšrocību, bet nespēj nodrošināt ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību un pasargāt no konkurentu atdarināšanas. Savukārt speciālās kompetences būtu tās, kas nodrošina uzņēmumu ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību, jo ir grūti atdarināmas un aizvietošanas. Proti, **pamatkompetences** šajā kontekstā ir darbinieku cilvēkkapitāls, vēlme mācīties, spēja strādāt komandā, kā arī zināšanas par tirgu un konkurentiem, mārketinga analīze un tās pielietošana ikdienas lēmumu pieņemšanā. Savukārt **speciālās kompetences** ir tās, kas veicina inovāciju radīšanu uzņēmumā un tās sakņojas organizācijas kultūrā, sociālajā kapitālā un uzņēmējdarbības orientācijā.

Darba autore piedāvā savu uzņēmuma kompetenču definīciju:

Uzņēmuma kompetences ir resurss, kas sastāv no zināšanu un spēju kopuma; tā izmantošana nosaka uzņēmuma pielāgošanās spējas ārējās vides izmaiņām

Uzņēmuma pamatkompetences ir darbinieku un vadības zināšanas, spējas un profesionalitāte, kuru pielietojums palīdz uzņēmumam pildīt ikdienas uzdevumus, kā arī veidot nākotnes stratēģiju.

Uzņēmuma speciālās kompetences ir tā spēja atjaunot vecos resursus, radīt jaunas zināšanas uz veco bāzes, saskatīt jaunas biznesa iespējas un radīt inovācijas.

Uzņēmuma pamatkompetences ir vienkāršākas un konkurentiem pieejamākas, turpretī speciālās kompetences ir daudz kompleksākas, jo tās veidojas organizācijas sociālajā kontekstā un veido savstarpēju mijiedarbību, pastiprinot savstarpējo iedarbību. Piemēram, konkurentiem ir iespējams pārvilināt labākos uzņēmuma speciālistus un līdz ar to viņu zināšanas un kompetences, bet daudz sarežģītāk ir atdarināt inovatīvu organizācijas kultūru, komandas garu un uzņēmējdarbības orientāciju (prasmī atpazīt piemērotākās biznesa iespējas, atšķirt saprātīgas

riska robežas utt.) Līdz ar to uzņēmuma speciālās kompetences ir visvērtīgākie no tā resursiem^{41 42}.

⁴¹ Amit, R., Shoemaker, P.,J.,H. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14,1993, pp. 33-46.

⁴² Hunt, S. A. *General Theory of Competition*, Sage, London, 2000.

1.1.2. Inovācijas veicinošie uzņēmuma resursi

Mūsdienās vairs netiek apšaubīts, ka uzņēmumu izdzīvošanas pamatā ir spēja radīt inovācijas, tādējādi pielāgojoties ārējās vides izmaiņām. Līdzīgi kā Luisa Kerola pasakā par Alisi Brīnumzemē, lai paliktu uz vietas, uzņēmumiem ir jāskrien, cik ātri vien spēj. Savukārt, lai apsteigtu citus ar skriešanu vien nepietiek, ir jābūt daudz radošākiem un zinošākiem par saviem konkurentiem.

Iepriekšējā sadaļā tika noskaidrots, ka svarīgākie uzņēmuma resursi ir tā saucamās speciālās kompetences, kas sevī ietver inovācijas veicinošo kultūru, sociālo kapitālu un uzņēmējdarbības orientāciju. Šajā nodaļā tiks sniegts šo terminu skaidrojums un zinātniskās literatūras apskats, kurā ir izmantotas augstākminētās koncepcijas.

Ņemot par pamatu *uz resursiem balstītās pieejas* loģiku, zinātniskajā literatūrā plaši pazīstama kļūva dinamisko kompetenču (angl. *Dynamic capabilities*) koncepcija⁴³, ko attīstīja Deivids J. Tīss (*David J. Teece*), Garijs Pisano (*Gary Pisano*) un Eimija Šuena (*Amy Shuen*), un kas lika pamatus *uz zināšanām balstītās pieejas* attīstībai. Vēlāk vairāki citi autori attīstīja dinamisko kompetenču idejas un izveidoja paplašinātas definīcijas un skaidrojumus par to, kas tad slēpjas zem šī termina (Eisenhardt, Martin, 2000; Zollo, Winter, 2002; Helfat, Peteraf, 2003). Lai gan atsevišķu autoru skatījums nedaudz atšķiras, kopumā dinamisko kompetenču definīcija visos tālākajos teorijas atvasinājumos līdzinās pirmavota definīcijai:

“Dinamiskās kompetences ir uzņēmuma spēja integrēt, veidot un pārveidot iekšējās un ārējās kompetences, lai pielāgotos strauji mainīgajai videi” (Angl. “*Dynamic capabilities is firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment.*”)⁴⁴

Lai gan daži citi autori lieto citādu apzīmējumu, tie visi attiecas uz vienu un to pašu parādību, ko nu jau ir pieņemts apzīmēt kā dinamiskās kompetences. Piemēram, Koguts un Zanders⁴⁵ (*Kogut and Zander, 1992*), kurus uzskata par vieniem no *uz zināšanām balstītās pieejas* pamatlicējiem, izmanto terminu “kombinējošās kompetences” (angl. *combinative capabilities*), Hendersons un

⁴³ Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 1997, pp. 509-533.

⁴⁴ Ibid., p. 516.

⁴⁵ Kogut B., Zander, U., Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organizational Science*, 3, 1992, pp. 383-397.

Kokberns⁴⁶ (*Henderson and Cockburn, 1994*) izmanto vārdu salikumu “arhitektoniskās kompetences” (angl. *architectural competence*), turpretī Amits un Šūmeikers⁴⁷ (*Amit and Schoemaker, 1993*) pēc būtības to pašu parādību dēvē vienkārši par kompetencēm (angl. *capabilities*).

Apkopojot lielu skaitu zinātnisko rakstu par dinamisko kompetenču būtību, īpašībām un veidiem, Katlīna M. Eisenhardte (*Kathleen M. Eisenhardt*) un Džefrijs A. Martins (*Jeffrey A. Martin*) piedāvā konkrētus piemērus, kas palīdz izskaidrot dinamisko kompetenču raksturu⁴⁸. Pamatojoties uz šo zinātnieku skaidrojumu, dinamiskās kompetences ir, piemēram, produktu attīstīšanas ierastā kārtība, kuras rezultātā vadītāji kombinē dažādās iemaņas un funkcionālo pieredzi, lai radītu tirgum atbilstošus produktus un pakalpojumus. Līdzīgi arī startēģiskā lēmumu pieņemšana ir dinamiskā prasme, kas prasa vadītājus atsaukties uz nozares zināšanām, savu profesionālo un personisko pieredzi, lai spētu izdarīt izvēli, kas veidos turpmāko uzņēmuma nākotni. Cita dinamisko kompetenču grupa koncentrējas uzņēmuma resursu pārvietošanā. Tā ir nepieciešama, lai izplatītu deficītā esošos resursus, tādus kā kapitāls vai ražošanas līdzekļi. Vēl cita dinamisko kompetenču grupa attiecas uz resursu ieguvu vai atbrīvošanos no resursiem. Tas ietver sevī zināšanu veidošanas ierasto kārtību (angl. *knowledge creation routines*), kas palīdz vadītājiem un darbiniekiem veidot jauno domāšanu organizācijā. Šīs dinamiskās kompetences ir īpaši nozīmīgas farmācijas, optikas un naftas industrijās, jo šeit robežas šķērsojošās zināšanas ir sevišķi nozīmīgas efektīvas stratēģijas veidošanai un konkurētspējai. Un, visbeidzot, iziešanas stratēģijas, kas palīdz atbrīvoties no nevajadzīgajiem resursiem un to kombinācijām, kas vairs nelīdz konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā, ir nozīmīga dinamisko kompetenču grupa, kas gan bieži vien netiek pienācīgi apskatīta literatūrā.

Eisenhardte un Martins izveidoja jaunu dinamisko kompetenču sadalījumu, kas ļoti labi attēlo šo resursu būtību un pēdējo attīstību zinātniskajā literatūrā.

⁴⁶ Hendersen, R., Cockburn, I., Measuring competence? Exploring from effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, 1994, pp. 63-84.

⁴⁷ Amit, R., Shoemaker, P., J., H. (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

⁴⁸ Eisenhardt, K., M., Martin, J., A. , Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 1105-1121.

Tradicionālās un jaunizveidotās dinamisko kompetenču koncepcijas

	Tradicionālais skatījums uz dinamiskajām kompetencēm	Jaunākā pieeja dinamisko kompetenču koncepcijai
Definīcija	Kompetences, lai apgūtu jaunas kompetences	Specifiskie organizatoriskie un stratēģiskie procesi (piemēram, produktu inovācijas, stratēģiskā lēmumu pieņemšana, alianšu veidošana) kuru rezultātā vadītāji izmaina uzņēmumu resursu pamatus
Heterogenitāte	Specifiski katram uzņēmumam	Pastāv zināmas līdzības (piemēram, labākās prakses), tikai dažas kompetences ir specifiskas konkrētam uzņēmumam
Veids	Detalizētas, analītiskās kompetences	Atkarīgas no tirgus dinamisma variē no detalizētām, analītiskām kompetencēm līdz vienkāršām, balstītām uz eksperimentiem
Iznākums	Paredzams	Atkarībā no tirgus dinamisma paredzamas vai neparedzamas
Konkurētspējīgā priekšrocība	Ilgtermīgā konkurētspējīgā priekšrocība balstās uz resursu vērtīgumu, retumu, neaizvietojamību un grūto imitāciju	Ilgtermīgā konkurētspējīgā priekšrocība realitātē nav iespējama
Evolūcija	Unikāla trajektorija	Unikāla trajektorija, ko veido mācīšanās mehānismi, tādēļ kā prakse, kodificēšana, kļūdas un izmēģinājums

Avots: Eisenhardt, K., M. Martin, J., A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 1105-1121: 1111.

Dinamiskās kompetences ir tik nozīmīgas, jo tās palīdz uzņēmumā radīt jaunas zināšanas. Tātad šīs kompetences ir nepieciešamais priekšnosacījums inovāciju radīšanā.

Balstoties uz iepriekš minēto, dinamiskās kompetences ir integrējamās speciālo kompetenču koncepcijā, jo tieši speciālās kompetences ir tās, kas nodrošina uzņēmumu spēju radīt inovācijas un pielāgoties ārējās vides izmaiņām.

Inovāciju nozīme konkurētspējīgās priekšrocības iegūšanā un augstāko finansiālo rādītāju sasniegšanā, kā arī inovatīvo kompetenču izšķirošā loma strauji mainīgajās vidēs, kad nav

iespējams prognozēt nākotnes situāciju, ir apskatīta daudzos pētījumos. (Snoj, Milfelner, Gabrijan, 2007; Prajogo, Ahmed, 2006; McEvily 2004; Shoham, Fiegenbaum, 2002; Roberts, 1998).

Atbilstoši Harlejam un Haltam⁴⁹ (*Hurley and Hult, 1998*) organizatoriskās inovācijas atkarīgas no diviem faktoriem – uz inovācijām orientētu kultūru un iespējām radīt inovācijas (pieeja tehnoloģijām un izpētei un attīstībai). Tātad var teikt, ka pirmais faktors, izejot no uzņēmuma resursu klasifikācijas, kas tika prezentēta promocijas darba iepriekšējās nodaļās, ir uzņēmuma speciālās kompetences, savukārt otrais faktors ir pēc būtības materiālie resursi, pieeja tehnoloģijām un izpētei un attīstībai, kas lielā mērā ir atkarīga no uzņēmuma finansiālā nodrošinājuma. Daudzi iepriekšējie pētījumi, kuri pārbaudīja kultūras (tā saucamo maigo faktoru (angl. *soft factors*) un tehnoloģisko (tā saucamo smago (angl. *hard factor*) faktoru ietekmi šķirti vienu no otra, ir apliecinājuši, ka kultūras faktori ir svarīgāki par tehnoloģiskiem faktoriem, jo konkurentiem ir vieglāk iegūt tehnoloģijas, nevis radīt piemērotu, uz inovācijām orientētu kultūru. (Powell, 2006; McDonough, Kahn, 1996; Samson, Terziovski, 1999; Dow 1999). Tomēr, vēlāki pētījumi, ko veikuši Pradžogo un Ahmeds⁵⁰ (*Prajogo and Ahmed, 2006*), ar mērķi pārbaudīt kultūras un tehnoloģisko faktoru mijiedarbību un to ietekmi uz uzņēmuma inovatīvajām darbībām, secināja, ka kultūras faktoru ietekme uz inovācijām pastarpināti ietekmē tehnoloģiskos faktorus un tiešas savstarpējas saistības starp uz inovācijām orientētu kultūru un inovāciju iznākumu nepastāv. Acīm redzami, ka vairāk pētījumu ir nepieciešami šajā jomā, lai izskaidrotu attiecības starp uzņēmumu inovāciju rezultātiem un atšķirīgajiem resursu veidiem. Turklāt ir iespējams, ka viens un tas pats teorētiskais modelis, kas saista tehnoloģijas, organizācijas kultūru un inovācijas, nav pielietojams atšķirīgajās nozarēs, jo arī pats inovāciju radīšanas process atšķiras atkarībā no sektora specifikas. Turklāt atšķiras arī inovāciju būtība – augsto tehnoloģiju sektoros radītie jauninājumi bieži vien ir radikāli, unikāli un jauni pasaules mērogā, savukārt zemo tehnoloģiju sektoros ieviestās inovācijas biežāk ir pakāpeniskas un jaunas tikai valsts vai pat tikai to ieviesušā uzņēmuma skatījumā. (Inovāciju tipoloģija, radikālo un pakāpenisko inovāciju definīcijas ir sniegtas nākamajā nodaļā.) Piemēram, inovāciju radīšana zinātnietilpīgajās industrijās saistās ar lieliem līdzekļiem, kas tiek ieguldīti izpētē un attīstībā,

⁴⁹ Hurley, R.F., Hult G.T.M., Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Epyrical Examination, *Journal of Marketing*, 68, July 1998, pp. 42-54

⁵⁰ Prajogo, D., I., Ahmed, P.K., Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, *R&D Management*, 36, 2006, pp. 499-515.

savukārt zemo tehnoloģiju sektoros, kā arī pakalpojumu jomā darbojošies inovatīvie uzņēmumi parasti neizmanto pētniecības un attīstības aktivitātes, bet gan vienkārši pielāgojas patērētāju vēlmēm un tirgus izmaiņām⁵¹.

Ne mazāk nozīmīgs par organizācijas kultūru ir arī tāds faktors kā sociālais kapitāls. Turklāt daži autori, piemēram, Bo Eriksens un Jespers Mikkelsens (*Bo Eriksen and Jesper Mikkelsen*) tādas sociālā kapitāla sastāvdaļas kā normas un sankcijas lieto kā organizāciju kultūras analoģu⁵². Tomēr parasti inovāciju radīšanas kontekstā sociālo kapitālu saprot kā uzņēmuma spēju sadarboties ar citiem tirgus spēlētājiem. Sadarbība palīdz iegūt jaunu un relevantu informāciju par tirgu, tā dalībniekiem, ārējās vides faktoru izmaiņām, tādiem kā likumdošana, pieprasījuma svārstības u.c., kā arī palīdz saskatīt jaunu biznesa iespēju rašanos. Bez tam sadarbība bieži vien ir nepieciešama, lai varētu dalīt inovāciju radīšanas un ieviešanas izmaksas^{53, 54}. Sadarbība ar citiem (bieži vien ar konkurentiem) ir sevišķi svarīga mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, jo finansiālo resursu ierobežotība tiem neļauj izstrādāt dārgus pētījumus un attīstības aktivitātes^{55, 56}. Daudzi iepriekš veiktie pētījumi ir pierādījuši stratēģisko alianšu nozīmīgumu dažādajās industrijās. Galvenais šo pētījumu secinājums ir sekojošs: mazo un vidējo uzņēmumu sadarbība ar citiem spēlētājiem savā nozarē palielina inovatīvo produktu un pakalpojumu skaitu (Lee, et al., 2001; Gulati, 1998; Ahuja, 2000).

Pēdējā, bet ne mazākā specifiska resursu grupa, kura kāpina uzņēmumu inovatīvo potenciālu, ir uzņēmējdarbības orientācija (angl. *entrepreneurial orientation*). Šī resursu grupa un tās ietekme uz uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem un inovācijām ir apskatīta neskaitāmajos pētījumos. Kā dažus svarīgākos no tiem var minēt Lee et al. (2001), Atuahene-Gima, Ko (2001), Bhuian et al. (2005), Li et al. (2006), Lescovar-Spacapan, Bastic (2007).

⁵¹ Sundbo, J. The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms, *Technovation*, 16 (8), 1996, pp. 397-409.

⁵² Eriksen, B., Mikkelsen, J., Competitive Advantage and Core Competence, in Foss, N., J., Knudsen, Ch.ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, 2006, pp.54-74: 60.

⁵³ Inkpen, A., C., Tsang, E., W., K., Social Capital, Networks and Knowledge Transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 2005, pp. 146-165.

⁵⁴ Kogut, B., The Network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 405-425.

⁵⁵ Roper, S., Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies, *Journal of Small Business Economics*, 9, 1997, pp. 523-537.

⁵⁶ Ingram, P., Roberts, P., W., Friendship among competitors in the Sidney hotel industry, *American Journal of Sociology*, 106, 2000, pp. 387-423.

Uzņēmējdarbības koncepcija šeit tiek pārnesta no individuālā līmeņa uz organizācijas līmeni. Tāpat kā individuālajā līmenī, uzņēmējdarbības orientācija organizācijās ir saistīta ar vēlmi uzņemties risku, radīt jaunus produktus vai pakalpojumus un spēt saskatīt jaunas biznesa iespējas⁵⁷. Tātad uzņēmējdarbības orientācija ir nozīmīgs uzņēmuma resurss, kas empīriskajos pētījumos tiek operacionalizēts kā proaktivitāte jaunu produktu un pakalpojumu attīstībā, vēlme būt pirmajiem savā nozarē inovāciju ziņā, kā arī augstākās vadības gatavība uzņemties risku.

Lai gan parasti tiek uzskatīts, jo augstāki uzņēmuma rādītāji ir uzņēmējdarbības orientācijas dimensijā, jo straujāka būs uzņēmuma izaugsme un inovatīvais potenciāls, daži pētījumi ir pierādījuši, ka uzņēmējdarbības orientācija ir laba līdz zināmai robežai. Proti, ja uzņēmums par daudz aizraujas ar jaunu produktu, riskanto stratēģiju ieviešanu un vienmēr cenšas būt savas nozares pionieris, tas var arī negatīvi ietekmēt tā izaugsmi⁵⁸. Ir skaidrs, ka ir nepiešami vairāki empīriskie pētījumi šajā jomā, lai varētu apgalvot, kā uzņēmējdarbības orientācijas kompetences ietekmē uzņēmumu veikumu.

⁵⁷ Covin J.,G., Slevin, D.,P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, ed. Westhead, P., Wright, M. *Advances in Entrepreneurship I*, Edward Elgar Publishing, Norhampton, 2000, pp.201-219.

⁵⁸ *Ibid.*

1.1.nodaļas kopsavilkums

Uz resursiem balstītā pieeja, kas ir radusies uzņēmuma teorijas ietvaros, uzņēmumu definē kā stratēģiski svarīgo resursu apkopojumu, kuru unikalitāte un neaizvietojamība palīdz izskaidrot ilgtspējīgas konkurētspējas priekšrocības un atšķirīgo uzņēmumu veikumu vienā nozarē.

Uz resursiem balstītās pieejas tālākā attīstība vainagojās *uz zināšanām balstītās pieejas* radīšanā. Šī pieeja konceptualizē uzņēmumu kā instrumentu, ar kura palīdzību individuālās zināšanas tiek pārveidotas par tirgū pieprasītajām precēm un pakalpojumiem. Pieejas pamatā ir atziņa, ka uzņēmuma svarīgākais konkurētspējas resurss ir tā zināšanas un spēja tās izmantot, kā arī radīt inovācijas un idejas, kuras ir iespējams veiksmīgi komercializēt. Tomēr *uz zināšanām balstītā pieeja* uzsvāru liek nevis uz zināšanām kā resursu, bet gan uz zināšanu radīšanas un pārvietošanas iespējām, kā arī uz vadības procesiem uzņēmumos.

Dažkārt *uz resursiem balstītās teorijas* paradigmā ar jēdzienu „resursi” tiek apkopoti visi uzņēmuma pārvaldībā esošie līdzekļi – gan materiālie un nemateriālie resursi to klasiskajā izpratnē (pie materiālajiem resursiem pieskaitot, piemēram, ēkas un kapitālu, uz nemateriālajiem resursiem savukārt attiecinot patentus un tirdzniecības zīmes), kā arī uzņēmumu spējas šo resursu pielietojumam un zināšanas par tirgu, saviem pakalpojumiem un precēm u.c. Turpretī citi autori uzskata, ka ir lietderīgi nošķirt uzņēmumu materiālos un nemateriālos resursus no kompetencēm, kas ir uzņēmumu spējas šo resursu optimālajam lietojumam un jauno resursu izveidei.

Šajā promocijas darbā terminā „uzņēmuma resursi” autore apvieno materiālos resursus, nemateriālos resursus un uzņēmuma kompetences, kuras tālāk ir lietderīgi iedalīt pamatkompetencēs un speciālajās kompetencēs.

Kā pamatkompetences autore iesaka klasificēt tādas zināšanās un spējās, kas ir nepieciešamas ikdienas darbībai un rada konkurētspējīgo priekšrocību, bet nespēj nodrošināt ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību un pasargāt no konkurentu atdarināšanas. Savukārt speciālās kompetences būtu tās, kas nodrošina uzņēmumu ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību, jo ir grūti atdarināmas un aizvietošanas. Proti, pamatkompetences šajā kontekstā ir darbinieku cilvēkkapitāls, vēlme mācīties, spēja strādāt komandā, kā arī zināšanas par tirgu un konkurentiem, mārketinga analīze un tās lietošana ikdienas lēmumu pieņemšanā. Savukārt

speciālās kompetences ir tās, kas veicina inovāciju radīšanu uzņēmumā un tās sakņojas organizācijas kultūrā, sociālajā kapitālā un uzņēmējdarbības orientācijā.

1.2. Inovāciju teorijas attīstība un tās saistība ar uzņēmuma izaugsmi

„Lielākā daļa inovāciju izgāžas. Un tās kompānijas,
kas neievieš inovācijas, nomirst.”

Chesbrough, H., W., *Open Innovation*,
Harvard business school press, Boston, 2006.

Inovāciju teorijas attīstība tradicionāli saistās ar Jozefa Šumpētera (*Jozef Schumpeter*) vārdu. Šis autors tiek uzskatīts par inovāciju teorijas pamatlicēju, lai gan citi autori apgalvo, ka daži inovāciju teorijas elementi ir attīstīti literatūrā vēl pirms viņa⁵⁹. Šumpēters sasaista inovācijas ar uzņēmēju. Proti, viņa skatījumā galvenais inovāciju virzītājspēks ekonomikā ir konkrēti cilvēki, apveltīti ar īpašām uzņēmējdarbības spējām, kuri vēlas un ir gatavi uzņemties risku un uzsākt jaunu biznesu, lai iegūtu statusu sabiedrībā, kā arī lai uzlabotu savu finansiālo stāvokli. Savukārt inovācijas virza izaugsmi un attīstību makroekonomikā⁶⁰.

Runājot par inovācijām, svarīgi ir saprast, kas slēpjas aiz šī termina. Pirmkārt, ir svarīgi uzsvērt atšķirību starp izgudrojumu un inovāciju. Izgudrojums ir jebkura jauna ideja, savukārt, lai izgudrojums kļūtu par inovāciju, šo ideju ir jāspēj komercializēt. Proti, tikai tajā brīdī, kad izgudrojums nonāk tirgū, tas pārvēršas par inovāciju⁶¹. Piemēram, Leonardo da Vinči izgudrojumi, daudzi no kuriem tika izmantoti vairākus gadsimtus pēc viņa nāves, paša autora dzīves laikā tā arī nekļuva par inovācijām. Tāds liktenis ir piemēklējis arī daudzus citus vērtīgus izgudrojumus, kas vienkārši notika par agru savam laikmetam.

Inovācijas definīciju skaits ir gandrīz tikpat liels kā autoru skaits, kas raksta par šo tēmu. Latvijā MK 2001.gada 27.februārī akceptētajā Nacionālajā inovāciju koncepcijā „inovācija” tiek definēta kā:

„process, kura jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas sfēras izstrādes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīga produkta vai pakalpojumā.”

⁵⁹ Andersen, E., S. Schumpeter's Evolutionary Economics: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Engine of Capitalism, Anthem-Press, New York, 2009.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Sundbo, J., *The Theory of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2003.

Veicot literatūras analīzi inovāciju teorijas jomā, promocijas darba autore ir nonākusi pie secinājuma, ka inovāciju definīcijās var izdalīt divus lielus virzienus: pirmajā gadījumā inovācijas tiek definētas šaurākajā nozīmē, proti, tie ir radikāli jauninājumi, kas vēl nav tikuši komercializēti nekur pasaulē; otrajā gadījumā inovācijas tiek definētas plašākā nozīmē, tās var būt jaunas tikai konkrētā tirgus vai pat uzņēmuma mērogā. Tomēr, ņemot vērā, ka radikālo inovāciju skaits ir salīdzinoši neliels, biežāk tiek izmantota plašākā inovāciju definīcija, kas sevī ietver nelielus, pakāpeniskus jauninājumus (angl. *incremental innovations*). Šādā kontekstā inovācijas tiek definētas arī Latvijas inovāciju apsekojumā:

„Inovācija ir notikusi, kad jauns vai būtiski uzlabots produkts (prece vai pakalpojums) ir ievadīts tirgū vai arī kad jauns vai būtiski uzlabots tehnoloģisks process ir ieviests uzņēmumā.”⁶²

Inovāciju iedalījumu radikālajās un pakāpeniskajās inovācijās ieviesa Tušmans un Nādlers (*Tushman, Nadler, 1986*). Viņi gan izdalīja arī starpposmu starp radikālajām un pakāpeniskajām pārmaiņām produktos vai procesos – sintētiskās pārmaiņas. Šis starpposms gan mūsdienās vairs netiek bieži lietots un produktu un procesu inovācijas, kas attiecas uz šī starpposma kategoriju, pieskaita pie pakāpeniskajām inovācijām.

- 1) Pakāpeniskās pārmaiņas (angl. *incremental changes*) sniedz papildu īpašības vai uzlabojumus jau esošajiem produktiem vai procesiem;
- 2) sintētiskās pārmaiņas (angl. *synthetic changes*) iekļauj sevī esošo ideju vai tehnoloģiju apvienojumu, kas rada būtiski uzlabotus produktus vai procesus;
- 3) radikālas pārmaiņas (angl. *radical changes*) attiecas uz būtiski jauno produktu vai procesu attīstību⁶³.

Pēdējā laikā aizvien biežāk tiek izmantotas plašākās inovāciju definīcijas, kas balstās uz pakāpenisko inovāciju koncepciju un paredz, ka, piemēram, jaunas grāmatvedības sistēmas ieviešana uzņēmumā tiks uzskatīta par inovāciju pat tad, ja visi pārējie uzņēmumi nozarē jau sen lieto šādu sistēmu. Vienlīdzīgi par inovāciju var uzskatīt, piemēram, arī ASV izgudroto automobiļu ražošanas uzsākšanu Ķīnā. Tātad pretstatā Latvijas sabiedrībā vēl joprojām valdošajam uzskatam, ka inovācija ir tikai līdz šim neeksistējis produkts, pakalpojums vai

⁶² Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika: statistisko datu krājums, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvalde, 2008, 5 lpp.

⁶³ Tushman, M., Nadler, D. Organizing for innovation. *California Management Review*, Spring, 1986. pp.74–92.

tehnoloģija, pakāpeniskās inovācijas ieņem nozīmīgu lomu valsts ekonomiskās izaugsmes veicināšanā.

Ņemot vērā, ka rūpīgu inovāciju definīciju analīzi Latvijā ir veikuši vairāki citi autori, kā piemēram, S.Boļšakovs, V.Dimza, A.Dravniece un citi, šajā promocijas darbā uzsvars tiek likts nevis uz jaunas definīcijas izstrādi un vēsturisko inovāciju teoriju attīstību, bet gan uz pēdējos gados notikušajām pārmaiņām inovāciju pētniecības jomā, kā arī uz jauninājumiem tā saucamajos zemo tehnoloģiju sektoros.

1.2.1. Jaunākās tendences inovāciju teorijas attīstībā

Apskatot inovāciju teorijas attīstību un pēdējā laika tendences šajā jomā, Roskildes Universitātes profesors Jons Sundbo (*Jon Sundbo*), kura darbi pakalpojumu nozares inovāciju analīzē ir plaši pazīstami pasaulē, iesaka inovāciju teorijas pētīt atšķirīgo paradigmu kontekstā⁶⁴. Šīs paradigmas ir iespējams klasificēt pēc viena pamatprincipa. Proti, iedalījumu var veikt, nosakot, kas ir svarīgākais inovācijas veicinošais faktors jeb determinants. Šādā veidā Sundbo izdala trīs galvenās paradigmas, kuru ietvaros ir attīstījušās atšķirīgās inovāciju teorijas:

1. "uzņēmēja paradigma" – uzņēmējs kā indivīds ir svarīgākais faktors, kas nosaka inovāciju rašanos;

2. "tehnoloģiski-ekonomiskā paradigma" – svarīgākais inovāciju virzītājspēks ir tehnoloģiju attīstība;

3. "stratēģiskā paradigma" – stratēģija un uzņēmumu augstākā vadība ir noteicošais faktors inovāciju ieviešanā.

„Uzņēmēja paradigmas” nozīmīgākais pētnieks ir jau pieminētais Jozefs Šumpēters. Uzņēmējdarbība un inovācijas bija viņa evolucionārās ekonomikas darbu fokuss, jo tieši ar inovācijām šis autors skaidroja industriālās sabiedrības izaugsmi⁶⁵. Vēlāk inovāciju teorijas attīstībā aizvien lielāku lomu sāka ieņemt tā saucamā ”tehnoloģiski-ekonomiskā paradigma”. Šī virziena apogejs vērojams pagājušā gadsimta 70.-80.gados, kad Rietumu pasaulē sāka strauji attīstīties augstās tehnoloģijas informācijas tehnoloģiju jomā, kā arī mikrobioloģijā un farmācijā. Šajā laikā strauji pieauga investīcijas pētniecībā un attīstībā, kā arī kopumā vadības zinātnē valdīja uzskats, ka uzņēmumi ir pēc iespējas jāpaplašina un jādiversificē to darbība. Radās milzīgi konglomerāti, kuru lietderību un efektivitāti sāka apšaubīt astoņdesmito gadu vidū, kad zinātniskā pasaule un uzņēmējdarbības konsultanti ASV pievērsās uzskatam, ka uzņēmumiem ir jākoncentrējas uz savām pamatdarbībām. Notika pretējs process – uzņēmumi tika samazināti, vadītājiem ieteica fokusēties uz primārajām aktivitātes jomām⁶⁶. Inovācijas teorija šīs tehnoloģiski-ekonomiskās paradigmas ietvaros lika uzsvaru uz pētniecības un attīstības jomām. Tam pielāgoja arī inovāciju rādītājus (vēl joprojām vieni no biežāk izmantojamiem rādītājiem

⁶⁴ Sundbo, J., *The Theory of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2003.

⁶⁵ Andersen, E., S. Schumpeter's Evolutionary Economics: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Engine of Capitalism, Anthem-Press, New York, 2009.

⁶⁶ Burnes, B., *Managing change: a strategical approach to organizational dynamics*, Pearson Education, Harlow, 2004.

inovatīvās darbības mērījumos valsts vai organizāciju līmenī ir ieguldījums pētniecībā un attīstībā, lai gan ir pierādīts, ka daudzos gadījumos mūsdienās inovācijas tiek radītas bez pētniecības un attīstības aktivitātēm⁶⁷). Astoņdesmito gadu vidū vairāki ietekmīgi zinātnieki, tai skaitā Stefens J. Klains un Natans Rozenbergs (*Stephen J. Kline, Nathan Rosenberg*), kas vēlāk deva lielu ieguldījumu OECD rokasgrāmatas (dažkārt tiek saukta arī par Oslo rokasgrāmatu) izveidei, uzsvēra, ka lielākā daļa ekonomiski nozīmīgo inovāciju nav saistīta ar tehnoloģiju izmantošanu⁶⁸.

Kopš astoņdesmito gadu vidus ir notikusi pakāpeniska pāreja no „tehnoloģiski-ekonomiskās” paradigmas uz pēdējo, jeb „stratēģisko paradigmu”. Zinātniskajā literatūrā aizvien biežāk inovācijas tiek apskatītas kā uzņēmuma resursu un atšķirīgo kompetenču optimālā pielietojuma rezultāts⁶⁹. Šī pāreja ir saistīta ar informācijas tehnoloģiju un tā saucamās zināšanu ekonomikas (angl. *knowledge economy*) attīstību. Aizvien vairāk inovāciju tiek ieviestas uzņēmumos, kuros nav atsevišķu pētniecības un attīstības departamentu⁷⁰, līdz ar iedzīvotāju izglītības līmeņa pieaugumu zināšanas vairs nekoncentrējas pētniecības laboratorijās, bet gan tiek izplatītas plašākajā sabiedrībā, inovatīvo ideju komercializēšana bieži vien vairs neprasa ievērojamus naudas ieguldījumus⁷¹. Inovāciju radīšana vairs nenotiek viena uzņēmuma robežās, bet gan bieži vien norisinās ārpus tā. Lielie uzņēmumi, kas ieguldīja milzīgas summas pētniecībā un attīstībā ne vienmēr gūst peļņu no šiem ieguldījumiem; viņu idejas var attīstīt konkurenti, vai arī sākotnējās inovāciju iestrādes, kas kāda iemesla dēļ nebija veiksmīgi komercializētas kādā konkrētajā tirgū, var tikt veiksmīgi izmantotas citā tirgū. Piemēram, tā ir noticis ar daudzām inovācijām, kas tika attīstītas Xerox pētniecības centrā PARC (Palo Alto Research Center). Šeit radītās inovācijas informāciju tehnoloģijas jomā pārsvarā pārņēma tādas kompānijas kā Microsoft un IBM, kā arī vairākas mazas IT firmas⁷².

Šīs nozīmīgās pārmaiņas notiek vairāku faktoru ietekmē. Svarīgākie no tiem ir šādi:

⁶⁷ Kleinknecht, A., Van Montfort, K., Brouwer, E., The non-trivial choice between innovation indicators, *Economics of Innovation and New Technology*, 11 (2), 2002, pp.109-121.

⁶⁸ Kline, S.,J., Rosenberg, N. , An Overview of Innovation, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, pp.275-305, 1986.

⁶⁹ Sundbo, J., *The Theory of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2003.

⁷⁰ Smith, K., *Measuring Innovation*, The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2006, pp.

⁷¹ Chesbrough, H.,W., *Open Innovation*, Harvard business school press, Boston, 2006.

⁷² *Ibid.*

- 1) darbaspēka mobilitātes pieaugšana. Pastrādājot vienā uzņēmumā un iegūstot tajā vērtīgas nozares zināšanas, darbinieks maina darba devēju vai arī dibina pats savu uzņēmumu, kurā izmanto iepriekšējā darba vietā iegūtās zināšanas un attīstītās kompetences;
- 2) produktu attīstīšanas un tirgū nonākšanas laiks ir kritiski samazinājies, nepārtraukti nonāk jaunu produktu, pakalpojumu un tehnoloģiju attīstība;
- 3) patērētāji un piegādātāji kļūst aizvien zinošāki un prasīgāki, apgrūtinot uzņēmumu spēju gūt ievērojamu peļņu no saviem ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā;
- 4) uzņēmumu robežas aizvien vairāk izplūst, jo uzņēmumi iesaistās stratēģiskajās aliansēs, sadarbojas ar universitātēm, pētniecības centriem, piegādātājiem, izplatītājiem un pat konkurentiem.

Situācija, kas bija izplatīta 20.gadsimta vidū un valdīja līdz pat 80.gadu beigām līdzinājās apburtajam aplim, kas bija visnotaļ labvēlīgs lielajām korporācijām. Proti, tās ieguldīja milzīgus līdzekļus pētniecībā un attīstībā, kas ļāva radīt fundamentālas inovācijas, kas tika atspoguļotas jaunajās tehnoloģijās un produktos, kuru komercializēšana nesa milzīgu peļņu, kas, savukārt, tika reinvestēta pētniecībā un attīstībā. Savukārt pēdējā laikā notikušās izmaiņas sabiedrībā un ekonomikā (kas, cik tas ironiski arī būtu, radās tieši jauno, it sevišķi informācijas tehnoloģiju ietekmē) pārrāva šo apburto apli⁷³. Pētniecības projekti un iestrādes, kas netika atzītas par attīstībai piemērotiem un iepriekšējos gados vienkārši tiktu aizmirsti, var atgūt „jaunu dzīvi” jaundibinātajā uzņēmumā, kuru vada aizgājēji no lielās korporācijas. Šādi uzņēmumi, ja tie gūst peļņu no citur radītajiem ideju iedīgļiem reti to reinvestē līdzīgajos fundamentālajos pētījumos⁷⁴.

Česbours (*Chesbrough, 2006*) šīs nozīmīgās sabiedrībā un ekonomikā notiekošās pārmaiņas un to ietekmi uz inovāciju procesu ir apvienojis atvērtās inovācijas (angl. *Open Innovation*) koncepcijā. Šīs koncepcijas pamats sakņojas izmaiņās organizācijas teorijā – organizācija no slēgtas vienības ar skaidri nosakāmām robežām pārvēršas par atvērtu sistēmu, kam robežas noteikt ir aizvien grūtāk. Atvērtās inovācijas koncepcija paredz aizvien lielāku uzmanību pievērst sadarbības jautājumiem uzņēmumu inovatīvā potenciāla stiprināšanai, līdz ar to aizvien nozīmīgāki kļūst pētījumi par sociālā kapitāla ietekmi uz valsts un uzņēmumu inovatīvajiem rādītājiem.

⁷³ Chesbrough, H., W., *Open Innovation*, Harvard business school press, Boston, 2006.

⁷⁴ Grupp, H., Spillover effects and the science base of innovations reconsidered, *Journal of Evolutionary Economics*, 6, 1996, pp. 175-197.

Lai gan vairs ne tik lielā mērā saistīts ar tehnoloģiju izmantošanu, inovāciju ieviešanas process kļūst komplicētāks kā agrāk, kad tas pārsvarā norisinājās viena uzņēmuma iekšienē. S. Klains (*S. Kline*) pretstata divus inovāciju ieviešanas modeļus, apgalvojot, ka iepriekš pieņemtais lineārais modelis neatbilst patiesībai. Viņš piedāvā inovāciju ieviešanas procesu vērtēt, izejot no ķēdes modeļa perspektīvas.

Lineārais modelis



Ķēdes modelis



1.4.attēls. Lineārais un ķēdes inovāciju ieviešanas procesa modeļi

Avots: Autores radīta shēma pēc Kline, S. Innovation is not a linear process, Research Management, 28 (4), 1985, pp.36-45.

Kleina ķēdes modelī katrā no pieciem inovāciju ieviešanas posmiem produkts var tikt virzīts iepriekšējā fāzē, ja tas neatbilst uzņēmuma izvirzītiem kritērijiem. Daži produkti pēc „caurkrišanas” kādā no ieviešanas fāzēm tā arī netiek uz tālāko līmeni, citi produkti tiek attiecīgi

pārveidoti un turpina savu ceļu pie patērētāja. Atvērtās inovācijas koncepcijā „caurkritušie” produkti varētu tikt izmantoti citos uzņēmumos vai pat citos tirgos.

Svarīgākie secinājumi, ko Kleins pauž savā ķēdes modelī ir sekojoši:

- inovācijas nav lineārs process, to radīšana paredz daudzas interakcijas un atgriezenisko saiti zināšanu radīšanā;
- inovācijas pēc būtības ir mācīšanās process, kas sevī ietver dažādus saskarsmes elementus;
- inovācijas nav atkarīgas no jaunatklājumiem un izgudrojumu procesiem, šādi procesi (ieskaitot formālo pētniecību un attīstību) mēdz norisināties inovāciju attīstīšanas laikā kā konkrētu problēmu risinājumi, nevis kā inovāciju iniciācijas faktori.

Šīs idejas Kleins vēlāk attīstīja kopā ar Natanu Rozenbergu, un tās kļuva par jaunās inovāciju mērīšanas metodoloģijas stūrakmeņiem⁷⁵. Pirmkārt, tas lika pamatu par inovatīvo darbību uzskatīt ne tikai radikālas inovācijas, bet arī nelielas, pakāpeniskas izmaiņas, kuru ietekme uz ekonomiku akumulējas tikai ilgākā laika periodā. Otrkārt, šie postulāti lika pievērst uzmanību cita veida ieguldījuma inovācijās (ne pētniecībai un attīstībai), kā, piemēram, tirgus izpēti, aktivitātēm, izmēģinājuma produkcijas izlaidei, darbinieku apmācībai u.c. Detalizētāks inovāciju rādītāju apskats tiek veikts nākamajā nodaļā.

⁷⁵ Kline, S.,J., Rosenberg, N. , An Overview of Innovation, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, pp.275-305, 1986.

1.2.2. Uzņēmumu inovatīvās darbības novērtēšanas nozīmīgāko rādītāju analīze

Iepriekšējā nodaļā apskatītās pārmaiņas inovāciju paradigmās ir ietekmējušas arī ar inovatīvo darbību saistīto empīrisko pētījumu metodoloģiju. Iepriekšējos gados (pagājušā gadsimta septiņdesmitajos un astoņdesmitajos) kā divus galvenos rādītājus inovatīvās darbības mērījumos izmantoja ieguldījumu apmēru pētniecībā un attīstībā un ieviesto patentu skaitu. Tas bija tieši saistīts ar tajā laikā valdošo „tehnoloģiski-ekonomisko” paradigmu, kuras ietvaros uzsvars tika likts uz tehnoloģisko inovāciju pētniecību. Lai gan šie rādītāji vēl joprojām tiek izmantoti inovatīvās darbības novērtējumā un tiem ir vesela virkne nopietnu priekšrocību, tiem ir vēl vairāk nozīmīgu trūkumu. Ieguldījumus pētniecībā un attīstībā un patentus var klasificēt kā tradicionālos inovāciju rādītājus. Pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados, līdz ar teorētisko nostādņu maiņu inovāciju attīstības jomā, tika attīstīti jauni inovāciju indikatori. Jauno rādītāju konceptuālais pamatojums ir izklāstīts iepriekšējā nodaļā. Kā viena no svarīgajām iniciatīvām, kas veicināja jauno rādītāju attīstību, ir Kopienas inovāciju aptauja (angl. *Community Innovation Survey, CIS*).

Kā svarīgākās pētniecības un attīstības rādītāju priekšrocības var minēt sekojošo. Rietumeiropas valstīs šie rādītāji tiek rūpīgi ievākti nacionālo statistisko pārvalžu līmenī jau kopš pagājušā gadsimta piecdesmitajiem gadiem, līdz ar to tie veido nozīmīgu un uzticamu datu kopu. Šajos datos analīzei var izmantot laika rindas, šos datus var analizēt sektoru šķērsgrīzumā, tos var atsevišķi iedalīt ieguldījumos fundamentālajā pētniecībā, lietīšķajā pētniecībā un attīstības aktivitātēs. Neskatoties uz visām šīm pozitīvajām iezīmēm, pētniecības un attīstības datiem (turpmāk tekstā P&A) ir daudz nopietnu trūkumu. Pirmkārt, P&A nesniedz nekādu informāciju par inovāciju iznākumu (ar ko saprot konkrētu jauno produktu vai pakalpojumu attīstību) un ieguldījumu lietderību. Ir iespējams veikt lielus ieguldījumus pētniecībā un attīstībā, kas tomēr nevainagosies ar inovāciju komercializēšanu. Citu veidu ieguldījuma inovācijās (kas neatspoguļojas P&A statistikā) nozīmīgums ir attēlots Feldera (*Felder et al., 1996*) pētījumā par inovācijas izdevumiem Vācijas rūpniecības sektorā⁷⁶. Otrkārt, P&A rādītāji ir piemēroti rūpniecības sektoru analīzei, bet ne pakalpojumu sektoram, jo šeit inovācijas parasti notiek bez

⁷⁶ Felder, L., Licht, G., Nerlinger, E., Stahl, H., Factors determining R&D and innovation expenditures in German manufacturing industries, Kleinknecht, A. (ed) *Determinants of Innovation. The Message from New Indicators*. Macmillan Press, London, 1996, pp.125-154.

ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā^{77, 78}. Treškārt, inovāciju analīze, balstīta uz P&A rādītājiem, mēdz nonivelēt mazo un vidējo uzņēmumu veikumu, kas pētniecību un attīstību neorganizē kā formālu procesu, bet gan kā atsevišķas fragmentāras aktivitātes. Ceturtkārt, P&A statistika, sevišķi mazajās valstīs, tiek turēta noslēpumā - dati ir pieejami tikai agregētā veidā, lai nebūtu iespējams izsecināt lielāko nozares spēlētāju izdevumus. Tas rada lielu problēmu, jo inovāciju statistikai ir nozīme tikai tad, ja universitātēm un citām pētniecības institūcijām ir pieejami mikro dati, ko var analizēt dažādajos šķērsgrīzumos⁷⁹.

Nākamā tradicionālā inovāciju rādītāju grupa ir patenti un patentu pielietojums. Tos parasti izmanto kā inovāciju veikuma rādītājus. Līdzīgi kā ar pētniecības un attīstības statistiku, patentu fiksēšana datu bāzēs notiek jau ļoti sen, līdz ar to ir pieejamas laika rindas. Bez tam nenoliedzama priekšrocība ir šo datu plaša pieejamība. Tomēr patentu kā inovāciju indikatora galvenie trūkumi ir ļoti nozīmīgi – dažas tehnoloģijas, kā arī produktus un pakalpojumus patentēt nav iespējams. Mazie un vidējie uzņēmumi finansiālo līdzekļu trūkuma dēļ var atteikties no savu produktu patentēšanas. Pastāv arī pretēja rakstura problēma – lielākā daļa patentu nekad nav tikuši un netiks komercializēti. Tātad patenta esamība vēl nenozīmē, ka izgudrojums pārtaps par inovāciju.

Jaunie inovāciju rādītāji, kas pamatā tika attīstīti Kopienas inovāciju aptaujā, ietver sevī kopējos inovāciju izdevumus, inovatīvo produktu īpatsvaru uzņēmuma apgrozījumā, inovāciju attīstībā iesaistītos informācijas avotus, sadarbības rādītājus.

Kopējie inovāciju izdevumi pretstatā pētniecības un attīstības izdevumiem ir plašāks rādītājs, ar kura palīdzību ir iespējams novērtēt dažāda veida ieguldījumus inovatīvajā darbībā. Piemēram, Brouvera un Kleinknehta (*Brouwer and Kleinknecht, 1997*) pētījumā ir aprēķināts, ka Nīderlandes ieguldījums pētniecībā un attīstībā sastāda tikai aptuveni vienu ceturto daļu no kopējiem inovāciju izdevumiem. Bez tam šie rādītāji ir vēl zemāki pakalpojumu sektorā, kas vēlreiz pierāda faktu, ka ieguldījumi pētniecībā un attīstībā neparāda reālo inovatīvās darbības ainu

⁷⁷ Smith, K., *Measuring Innovation*, The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2006, pp 148-177.

⁷⁸ Sundbo, J. Customer-based innovation of e-knowledge services. The importance of after-innovation, *International Journal of Services Technology and Management*, 9(3/4), 2008, pp. 218-233.

⁷⁹ Kleinknecht, A., Van Montfort, K., Brouwer, E., The non-trivial choice between innovation indicators, *Economics of Innovation and New Technology*, 11 (2), 2002, pp.109-121.

pakalpojumu sektorā⁸⁰. Tomēr kopējo inovāciju izdevumu rādītāja lielākais trūkums ir tas, ka uzņēmumi nespēj sniegt precīzu atbildi uz šo jautājumu (kā tas ir gadījumā ar ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā), jo šie izdevumi summējas no vairākiem bilances posteņiem, kas apgrūtina to precīzu novērtējumu. Tāpēc šī rādītāja ticamība ir zemāka kā P&A gadījumā⁸¹.

Inovatīvo produktu īpatsvars uzņēmuma apgrozījumā ir vērtīgs inovāciju rādītājs, jo tas atspoguļo reālo inovatīvās darbības iznākumu, nevis tikai ieguldījumus ar nodomu šo rezultātu iegūt (kā jau tika iepriekš minēts, vērienīgie ieguldījumi pētniecībā un attīstībā, tāpat kā kopējie izdevumi šajā jomā var arī nevainagoties ar rezultātu). Tomēr šī rādītāja lielākais trūkums ir tas, ka šeit netiek ņemts vērā produktu dzīves cikls, kas padara par neiespējamu objektīvu starpsektoru salīdzināšanu. Uzņēmumiem, kuru ražotiem produktiem ir īsāks dzīves cikls (*ceteris paribus*) būs augstāks jauno produktu īpatsvars, un otrādi. Tātad, lai izvairītos no sistemātiskajām kļūdām šo datu interpretēšanā, aptaujās ir jāiekļauj jautājums par uzņēmuma svarīgāko produktu vidējo ciklu, un tad iegūtie dati par inovatīvo produktu uzņēmumu apgrozījumā jāsver ar šo papildu rādītāju⁸². Tomēr realitātē tas netiek darīts – pēdējā Kopienas inovāciju aptaujā (CIS-4), kas apkopoja inovatīvās darbības rādītājus par 2005. gadu, šāds jautājums netika iekļauts.

Jau vairākus gadus pēc kārtas Kopienas inovāciju aptaujā tiek iekļauti arī sociālā kapitāla rādītāji. Tie gan attiecas tikai uz strukturālo, nevis uz kognitīvo sociālā kapitāla dimensiju (sociālā kapitāla veidi un dimensijas tiek detalizēti izklāstīti promocijas darba 1.3. nodaļā). Kopienas inovāciju aptaujā tiek uzdoti jautājumi par informācijas avotiem, kurus izmanto uzņēmumi inovatīvās darbības procesā, kā arī par sadarbību ar citiem uzņēmumiem, valstiskajām vai nevalstiskajām organizācijām, universitātēm un citām pētniecības institūcijām. Šie dati ļauj izdarīt secinājumus par uzņēmumu sociālajiem tīkliem un atsevišķu organizāciju lomu tajos. Tomēr strukturālā sociālā kapitāla rādītāju būtisks trūkums ir tāds, ka tas apskata tikai kontaktu esamību, vai, labākajā gadījumā, biežumu, nepievēršot uzmanību šo kontaktu saturam un nozīmībai.

⁸⁰ Brouwer, E., Kleinknecht, A., Reijnen, J., O., N., Measuring the unmeasurable: a country's non-R&D expenditure on product and service innovation, *Research Policy*, 25, pp. 1235-1242.

⁸¹ Kleinknecht, A., Van Montfort, K., Brouwer, E., The non-trivial choice between innovation indicators, *Economics of Innovation and New Technology*, 11 (2), 2002, pp.109-121.

⁸² *Ibid.*

1.2.3. Uzņēmumu snieguma novērtēšanas rādītāju analīze

Līdzīgi kā teorētisko nostādņu izmaiņa ir ietekmējusi pārmaiņas inovatīvas darbības rādītājos, arī uzņēmumu izaugsmes rādītāji pēdējos gados ir piedzīvojuši zināmas izmaiņas, kas ir atspoguļojies pasaules zinātniskajā literatūrā. Ja agrāk uzņēmumu izaugsmi tradicionāli mērīja pēc finanšu rādītājiem, tādiem kā peļņa un apgrozījums, mūsdienās aizvien biežāk zinātniskajā literatūrā ir sastopami raksti, kur uzņēmumu izaugsmi vērtē pēc to subjektīvās uztveres vai ne-finansiālajiem rādītājiem.

Lai varētu izvēlēties piemērotus uzņēmumu snieguma (angl. *performance*) rādītājus promocijas darba empīriskajai daļai, darba autore ir veikusi visbiežāk citēto iepriekš veikto pētījumu analīzi Rietumu zinātniskajos rakstos uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu jomā, fokusējoties uz šajos pētījumos izmantotajiem uzņēmumu izaugsmes rādītājiem.

Balstoties uz analīzi, darba autore piedāvā sekojošu rādītāju klasifikāciju. Kopumā uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu pētījumos lietotos uzņēmumu snieguma rādītājus var iedalīt divās lielās grupās: finansiālie un nefinansiālie snieguma rādītāji. Finansiālos rādītājus ir iespējams tālāk iedalīt izaugsmes rādītājos un produktivitātes rādītājos. Turpretī nefinansiālos rādītājus iespējams klasificēt kā rādītājus, kas atspoguļo objektīvus rādītājus (tādus kā darbinieku skaits, izlaisto inovatīvo produktu, patentu, sadarbības partneru skaitu, sociālo atbildību u.tml.) un subjektīvos uztveres rādītājus (tādus kā uzņēmuma pakalpojumu kvalitāte, tirgus daļa salīdzinājumā ar konkurentiem; jauno iespēju identificēšana; attiecības ar piegādātājiem; darbinieku apmierinātība; klientu apmierinātība; klientu apkalpošanas kvalitāte u.tml.). Zemāk tiks sniegts literatūras apskats, kur tiek izmantoti augstākminētie rādītāji.

Finansiālie izaugsmes rādītāji

Apgrozījuma un peļņas rādītāji ir vieni no visbiežāk lietotajiem uzņēmumu izaugsmes rādītājiem. Šos datus parasti ir samērā vienkārši iegūt no uzņēmumu reģistriem vai līdzīgām institūcijām, kas apkopo uzņēmējdarbības statistiku. Apgrozījuma un peļņas rādītāji ir pietiekami objektīvi, un tos ir iespējams salīdzināt pēc uzņēmumu lieluma, vecuma, ģeogrāfiskā izvietojuma utt.

Apgrozījumu un peļņu kā uzņēmumu izaugsmes rādītāju savos pētījumos ir lietojuši tādi autori kā Brauns un Batlers (*Brown and Butler*, 1995), atklājot, ka ASV vīna ražošanas sektorā

uzņēmumu apgrozījums ir saistīts ar sociālo tīklu blīvumu⁸³; Lī ar kolēģiem (*Lee et al.*, 2001) izmantoja apgrozījuma rādītājus, lai noskaidrotu sadarbības ietekmi uz uzņēmuma finansiālās izaugsmes rādītājiem⁸⁴; Vestheds ar kolēģiem (*Westhead et al.*, 2001), izmantoja apgrozījuma rādītājus, lai testētu uz resursiem balstītās teorijas modeli, atklājot, ka uzņēmumu eksporta spēja ir atkarīga no resursiem, iepriekšējās pieredzes un sociālajiem tīkliem⁸⁵.

Finansiālie produktivitātes rādītāji

Kā svarīgākie produktivitātes rādītāji empīriskajos pētījumos uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu jomā parasti tiek izmantoti: aktīvu atdeve (angl. *Return on Assets*), ienākumi no izdevumiem (angl. *Return on Expenditure*), tīrā procentu marža (*Net Interest Margin*), pārdošana uz vienu darbinieku (angl. *sales per employee*), rentabilitāte (angl. *profitability*). Šos rādītājus ir izmantojis Čakravartijs (*Chakravarthy*, 1986), kura pētījuma mērķis bija tieši identificēt piemērotākos rādītājus uzņēmumu veikuma analīzei. Šim nolūkam autors ir salīdzinājis divas uzņēmumu grupas – pirmajā grupā ietilpa 7 “izcilas” kompānijas un otrajā 7 ne tik veiksmīgi uzņēmumi. Viņa galvenais secinājums gan bija pievērst uzmanību arī nefinansiālajiem rādītājiem uzņēmumu darbības novērtējumā⁸⁶. Aktīvu atdevi un ienākumus no izdevumiem savā pētījumā par sociālo tīklu banku nozarē ir izmantojis arī Džordžs ar kolēģiem (*George, et al.*, 2001). Šis pētījums atklāja, ka bankas ar plašāku sociālo tīklu uzrāda labāku sniegumu abu finansiālo produktivitātes rādītāju grupā⁸⁷.

Nefinansiālie objektīvie rādītāji

Kā visbiežāk izmantotos nefinansiālos uzņēmumu darbības novērtēšanas rādītājus var minēt darbinieku skaitu un to izmaiņas. Šis rādītājs sniedz uzņēmumu izaugsmes tendences, tomēr tā interpretācija var būt daudznozīmīga. Uzņēmuma izaugsme var notikt ekstensīvi, ja darbinieku skaita palielinājums nav saistīts ar produktivitātes rādītāju izaugsmi. Inovācijas uzņēmumā var izraisīt darbinieku skaita samazināšanos (piemēram, jaunas tehnoloģijas iegādes rezultātā, kas

⁸³ Brown, B., Butler, E., J., Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in U.S. wine industry, *Journal of Small Business Management*, 33, 1995.

⁸⁴ Lee, C., Lee, K., Pennings, J., M. (2001) “Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures”, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 515-640.

⁸⁵ Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D., The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 333-358.

⁸⁶ Chakravarthy, B., S., Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7(5), 1986, pp. 437-458.

⁸⁷ George, G., Wood, D., R., Khan, R., Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (3), 2001, pp. 269-285.

atvieglo ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesu). Tādā gadījumā darbinieku skaita samazināšanās nav uztverama kā negatīvs rādītājs. No otras puses, uzņēmumu izaugsme, sevišķi mazo un vidējo uzņēmumu izaugsme, parasti tiek saistīta ar valsts ekonomisko attīstību un asociēta ar jauno darba vietu rašanos, tāpēc darbinieku skaitu diezgan bieži izmanto kā uzņēmumu izaugsmes rādītāju.

Tādi nefinansiālie rādītāji kā inovatīvās produkcijas/pakalpojumu izlaide, patentu skaits un sadarbības partneru skaits arī tiek pietiekami bieži lietoti empīriskajos pētījumos uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu jomā. Šo rādītāji stiprās un vājās puses ir analizētas iepriekšējā darba sadaļā.

Nefinansiālie subjektīvie rādītāji

Pēdējā laikā zinātniskajā literatūrā aizvien vairāk izmanto subjektīvos, no uzņēmumu vadītāju uztveres atkarīgos izaugsmes rādītājus. Vairāki pētījumi ir pierādījuši, ka vadītāju optimisms un pozitīvais uzņēmuma darbības novērtējums ir statistiski nozīmīgi saistīts ar objektīvajiem uzņēmuma izaugsmes rādītājiem⁸⁸ un uzņēmuma kompetencēm⁸⁹.

Uzņēmuma subjektīvo uztveres rādītāju kā atkarīgā mainīgā iekļaušana empīriskajos pētījumos ir salīdzinoši nesena parādība. Aizvien vairāk šādu pētījumu zinātniskajā literatūrā sāka parādīties 21.gadsimtā. Lai izskaidrotu uzņēmējdarbības procesus jaundibinātajos mazajos un vidējos uzņēmumos, subjektīvos, uz personisko uztveri balstītos rādītājus ir izmantojuši Elfrings un Halsniks⁹⁰ (*Elfring and Halsnik, 2003*), kā arī Ardichvili ar kolēģiem⁹¹ (*Ardichvili et al., 2003*). Arī Liao un Čuans (*Liao, Chuang, 2006*) pētījumā par zināšanu vadības aspektiem un to ietekmi uz inovāciju uzņēmumu attīstību Taivānas uzņēmumos, ir izmantojuši veselu virkni subjektīvo rādītāju, kā, piemēram, pakalpojumu kvalitāti, darbības produktivitāti, tirgus daļas izmaiņas salīdzinājumā ar spēcīgākajiem nozares konkurentiem⁹².

⁸⁸ Chandler, G.,N., Jansen,E., The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 1992, pp. 223-236.

⁸⁹ Erikson, T., Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage, *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp. 275-290.

⁹⁰ Elfring, Halsnik, Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms, *Small Business Economics*, 21, 2003, pp. 409-422.

⁹¹ Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 105-123, 2003.

⁹² Liao, C., Chuang S.,H. Exploring the Role of Knowledge Management for Enhancing Firm's Innovation and Performance, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2006.

Lai gan uzņēmumu subjektīvas uztveres rādītāji var būt noderīgs informācijas avots uzņēmumu snieguma novērtējumā, promocijas darba autore ieteiktu šos rādītājus lietot kopā ar finansiālajiem veikuma rādītājiem. Protams, objektīvākus pētījuma rezultātus ir iespējams iegūt, kombinējot rādītājus no dažādajām grupām, tomēr praktisku ierobežojumu dēļ tas ne vienmēr ir iespējams.

1.3. tabula

Uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu zinātniskajā literatūrā biežāk izmantoto uzņēmumu veikuma rādītāju iedalījums, priekšrocības un trūkumi

<i>Rādītāju grupas</i>	<i>Pētījumos biežāk izmantotie rādītāji</i>	<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>
<i>Finansiālie izaugsmes rādītāji</i>	Apgrozījums, peļņa	Daudz izmantoti tradicionālajā literatūrā; statistiskas analīzes iespējamība	Uzņēmumi var nevēlēties atklāt šos rādītājus; statistiskajos datos tie var būt tīšām samazināti
<i>Finansiālie produktivitātes rādītāji</i>	Aktīvu atdeve, ienākumi no izdevumiem, tīrā procentu marža, pārdošana uz vienu darbinieku, rentabilitāte	Daudz izmantoti tradicionālajā literatūrā; statistiskas analīzes iespējamība	Uzņēmumi var nevēlēties atklāt šos rādītājus; uzņēmumu izaugsme var norisināties uz produktivitātes rēķina
<i>Nefinansiālie objektīvie rādītāji</i>	Darbinieku skaits, inovatīvās produkcijas/pakalpojumu izlaide, patentu skaits un sadarbības partneru skaits	Parāda ne tikai finansiālo izaugsmi, bet arī, piemēram, inovatīvās darbības izaugsmi	Daži no šiem rādītājiem nevar tikt viennozīmīgi interpretēti
<i>Nefinansiālie subjektīvie rādītāji</i>	Jaunu biznesa iespēju saskatīšana, pakalpojumu kvalitāte, darbības produktivitāte, tirgus daļas izmaiņas salīdzinājumā ar spēcīgākajiem nozares konkurentiem	Uztvere nozīmīgi saistīta ar finansiāliem indikatoriem, var izmantot, ja finansiālie dati nav iegūstami; respondenti var novērtēt konkrētu faktoru nozīmīgumu katrā individuālajā gadījumā	Lai iegūtu objektīvus secinājumus, būtu jālieto kopā ar finansiālajiem rādītājiem.

Avots: autores veidota shēma, pamatojoties uz literatūras izpēti

1.2.nodaļas kopsavilkums

Inovāciju definīcijās var izdalīt divus lielus virzienus: pirmajā gadījumā inovācijas tiek definētas šaurākajā nozīmē, proti, tie ir radikāli jauninājumi, kas vēl nav tikuši komercializēti nekur pasaulē; otrajā gadījumā inovācijas tiek definētas plašākā nozīmē, tās var būt jaunas tikai konkrētā tirgus vai pat uzņēmuma mērogā. Tomēr, ņemot vērā, ka radikālo inovāciju skaits ir salīdzinoši neliels, biežāk tiek izmantota plašākā inovāciju definīcija, kas sevī ietver nelielus, pakāpeniskus jauninājumus (angl. *incremental innovations*).

Zinātniskajā literatūrā aizvien biežāk inovācijas tiek apskatītas kā uzņēmuma resursu un atšķirīgo kompetenču optimālā lietojuma rezultāts. Šī pāreja ir saistīta ar informācijas tehnoloģiju un tā saucamās zināšanu ekonomikas (angl. *knowledge economy*) attīstību. Aizvien vairāk inovāciju tiek ieviestas uzņēmumos, kuros nav atsevišķu pētniecības un attīstības departamentu, inovatīvo ideju komercializēšana bieži vien vairs neprasa ievērojamus naudas ieguldījumus. Inovāciju radīšana vairs nenotiek viena uzņēmuma robežās, bet gan bieži vien norisinās ārpus tā.

Izmaiņas mūsdienu sabiedrībā un ekonomikā, kas ietekmēja arī inovāciju ieviešanas procesus, ir integrētas atvērto inovāciju koncepcijā. Šīs koncepcijas pamats sakņojas izmaiņās organizācijas teorijā – organizācija no slēgtas vienības ar skaidri nosakāmām robežām pārvēršas par atvērtu sistēmu, kam robežas noteikt ir aizvien grūtāk. Atvērtās inovācijas koncepcija paredz aizvien lielāku uzmanību pievērst sadarbības jautājumiem uzņēmumu inovatīvā potenciāla stiprināšanai, līdz ar to aizvien nozīmīgāki kļūst pētījumi par sociālā kapitāla ietekmi uz valsts un uzņēmumu inovatīvajiem rādītājiem. Atvērto inovāciju koncepcija pielīdzina inovāciju radīšanu mācīšanās procesam, kas sevī ietver dažādus saskarsmes elementus. Turklāt inovācijas vairs netiek saistītas ar jaunatklājumu un izgudrojumu procesiem, jo tie parasti mēdz norisināties inovāciju attīstīšanas laikā kā konkrētu problēmu risinājumi, nevis kā inovāciju iniciācijas faktori.

Iepriekšējos gados par svarīgākiem inovāciju rādītājiem uzskatīja ieguldījumus pētniecībā un attīstībā (P&A) un patentu skaitu. Rietumeiropas valstīs šie rādītāji tiek rūpīgi ievākti jau kopš pagājušā gadsimta piecdesmitajiem gadiem, līdz ar to tie veido nozīmīgu un uzticamu datu kopu. Tomēr šiem rādītājiem ir vairāki būtiski trūkumi, tāpēc mūsdienās plaši izmanto tādas inovatīvas darbības rādītājus kā kopējie inovāciju izdevumi, inovatīvo produktu īpatsvars uzņēmuma apgrozījumā, inovāciju attīstībā iesaistītie informācijas avoti un sadarbības rādītāji.

Līdzīgi kā teorētisko nostādņu izmaiņa ir ietekmējusi pārmaiņas inovatīvas darbības rādītājos, arī uzņēmumu izaugsmes rādītāji pēdējos gados ir piedzīvojuši zināmas izmaiņas, kas ir atspoguļojies pasaules zinātniskajā literatūrā. Ja agrāk uzņēmumu izaugsmi tradicionāli mērīja pēc finanšu rādītājiem, tādiem kā peļņa un apgrozījums, mūsdienās aizvien biežāk zinātniskajā literatūrā ir sastopami raksti, kur uzņēmumu izaugsmi vērtē pēc to subjektīvās uztveres vai nefinansiālajiem rādītājiem.

Kopumā uzņēmējdarbības, inovāciju un sociālo tīklu pētījumos lietotos uzņēmumu snieguma rādītājus var iedalīt divās lielās grupās: finansiālie un nefinansiālie snieguma rādītāji. Finansiālos rādītājus ir iespējams tālāk iedalīt izaugsmes rādītājos un produktivitātes rādītājos. Turpretī nefinansiālos rādītājus iespējams klasificēt kā rādītājus, kas atspoguļo objektīvus rādītājus (tādus kā darbinieku skaits, izlaisto inovatīvo produktu, patentu, sadarbības partneru skaits, sociālā atbildība u.tml.) un subjektīvos uztveres rādītājus (tādus kā uzņēmuma pakalpojumu kvalitāte, tirgus daļa salīdzinājumā ar konkurentiem; jauno iespēju identificēšana; attiecības ar piegādātājiem; darbinieku apmierinātība; klientu apmierinātība; klientu apkalpošanas kvalitāte u.tml.).

1.3. Sociālais kapitāls un tā nozīme uzņēmuma inovāciju ieviešanā un tehnoloģiju pārnēsē

Iepriekš veiktie pētījumi par sociālo kapitālu un tā ietekmi uz valsts ekonomisko attīstību ir pierādījuši sadarbības un uzticēšanās nozīmi inovāciju radīšanā. Sadarbības tīkli spēlē īpašu lomu uz zināšanām balstītas ekonomikas radīšanā, jo tie sniedz iesaistītajām pusēm ātrāku pieeju informācijai, kā arī lielākas iespējas jauninājumu ieviešanai nepieciešamo resursu iegūšanā⁹³. Savukārt vairāki makro līmeņa pētījumi pierādījuši, ka savstarpējā uzticēšanās pozitīvi ietekmē jauninājumu radīšanas līmeni valstī⁹⁴. Mūsdienās aizvien vairāk zinātnieku uzskata, ka uzņēmumu darbību un stratēģisko lēmumu pieņemšanu nosaka sociālais konteksts, kurā tie darbojas^{95, 96}.

Sociālais kapitāls ir parādība, kurai vēl joprojām nav vienotas definīcijas. Katrs autors un pētījums piedāvā savu sociālā kapitāla redzējumu. Vienkāršoti var teikt, ka sociālais kapitāls ir ieguvums no sadarbības. Ņemot vērā sociālā kapitāla koncepcijas sarežģītību, zinātniekiem līdz šim ir sagādājis grūtības iekļaut visus aspektus vienā pētījuma modelī. Parasti sociālais kapitāls tiek skatīts vai nu no strukturālā aspekta (sociālie tīkli, sadarbība starp tīkla dalībniekiem) vai arī no attiecību un kognitīvā aspekta (kāds ir sociālo tīklu saturs, normas un vērtības, uz kurām balstās sadarbība). Līdzīgi, arī pētot sociālā kapitāla ietekmi uz inovāciju radīšanu, parasti izvēlas apskatīt vai nu kopējo uzticēšanos līmeni, kas valda valstī (gan starp personisko uzticēšanos, gan arī paļaušanos politiskajiem spēkiem), vai arī pēta sociālos tīklus, kas veidojas starp dažādajiem uzņēmumiem, pētniecības centriem, universitātēm vai valsts organizācijām.

Uzticēšanās un inovācijas

Uzticēšanās ir viena no svarīgākajām un biežāk apskatītajām sociālā kapitāla sastāvdaļām. Ekonomikā tā ir īpaši svarīga, jo samazina transakciju izmaksas un tām patērēto laiku. Faktiski, gandrīz neviens līgums nespēj paredzēt visas oportunitisma iespējas. Jo mainīgāka kļūst ārējā vide, jo grūtāk kļūst paredzēt visus iespējamus nevēlamus iznākumus. Savstarpējā uzticēšanās

⁹³ Podolny, J., M., Page, K., L. Network forms of Organization, *Annual Review of Sociology*, 24, pp.57-76, 1998.

⁹⁴ Hollanders, Arundel „Differences in socio-economic conditions and regulatory environment: explaining variations in national innovation performance and policy implications”, 2007.

⁹⁵ Foss, N., J. (2006) “Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the Coordination of Firms and Resources”, Oxford University Press.

⁹⁶ Lazonick, W. „Varieties of Capitalism and Innovative Enterprise” in *Comparative Social Research*, Vol. 24, pp. 21-69, 2006.

uzņēmējdarbībā veicina inovācijas, jo organizācijas var netērēt tik lielus laika un finanšu resursus sadarbības partneru oficiālajai un neoficiālajai pārbaudei, kaulēšanās procesiem, lēmumu pieņemšanai, līgumu sastādīšanas niansēm, u.c. līdzīgām procedūrām, bet gan novirzīt vairāk spēkus pētniecībai un attīstībai⁹⁷.

Uzticēšanās kā tāda ir optimistiskas gaidas vai pārliecība par citas personas uzvedību⁹⁸. Zinātniskajā literatūrā apskata divas atšķirīgas uzticēšanās formas – vispārināto un personificēto uzticēšanos⁹⁹. Vispārināta uzticēšanās sakņojas pieņemtajās priekšzināšanās par sabiedrību vai tās locekļiem, savukārt personificēta uzticēšanās rodas starppersonu vai personas un institūciju saskarsmē. Vispārināta uzticēšanās pastāv *a priori*, bet personificētā uzticēšanās ir jānopelna. Protams, negatīvā pieredze, sevišķi, ja tā ir atkārtota, ātri vien sagrauj gan vispārināto, gan personificēto uzticēšanos, tāpēc mūsdienu uzņēmējdarbībā reputācijai ir tik liela nozīme. Pētījumi ASV un Rietumeiropā ir pierādījuši, ka tur pārsvarā valda vispārinātā uzticēšanās un arī personificētā uzticēšanās ar laiku pāraug vispārinātajā. Turpretī postpadomju valstīs uzticēšanās balstās tikai uz pieredzi, *a priori* cilvēki nevienam neuzticas un personificētā uzticēšanās neveidojas par vispārināto¹⁰⁰. Knaka un Kīfera (*Knack, Keefer*) pētījums, kas tiek bieži citēts zinātniskajā literatūrā, ir pamatojis, ka uzņēmumiem, kas darbojas sabiedrībās, kur valda vispārinātās uzticēšanās formas, ir lielāka tendence radīt un komercializēt jauninājumus, tādējādi uzlabojot kopējo ekonomisko situāciju valstī¹⁰¹. Šīs atšķirības starp uzticēšanās formām iespējams izskaidro zemo inovāciju līmeni postpadomju valstīs, tai skaitā arī Latvijā.

Organizācijas sociālie tīkli un inovācijas

Organizācijas sociālo tīklu var definēt kā sadarbības formu, kam ir raksturīga atkārtota, mērķtiecīga apmaiņa ar resursiem, kā arī ekonomisko transakciju veikšana, kas balstās uz savstarpējo uzticēšanos un sociālajām attiecībām, tādējādi samazinot šo transakciju izmaksas. Šādos tīklos visbiežāk ietilpst piegādātāji, patērētāji, starpnieki, kā arī konkurējošie

⁹⁷ Maskell, P., Malmberg, A. "Lokalized Learning and Industrial Competitiveness" in Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, pp. 167-185, 1999.

⁹⁸ Fukuyama, F. "Trust: the social virtues and the creation of prosperity", New York, The Free Press, 1992.

⁹⁹ Durlauf, S., N., Fafchamps, M. „Social Capital” The Centre for the Study of African Economies Working Paper Series. Paper 214, 2004

¹⁰⁰ North, D., Comments, *Communities and Markets in Economic Development*, (ed) Aoki, M. Hayami, Y., Oxford University Press, Oxford, 2001, pp. 403-408.

¹⁰¹ Knack, S., Keefer, P. Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation, *The Quarterly Journal of Economics*, November, 1997, pp. 1251-1288.

uzņēmumi¹⁰². Visi tīkla dalībnieki kalpo par informācijas avotiem, tādējādi veicinot uzņēmuma jauninājumu radīšanas spējas. Saskaņā ar Volteru Povelu un Stainu Grodalu (*Walter W. Powell and Stine Grodal*) daudzveidīgs kontaktu tīkls sniedz uzņēmumam vairākas priekšrocības: jaunas informācijas ieguvī, sava statusa paaugstināšanu, piekļuvi resursiem, kas citādi nebūtu pieejami, kā arī starpuzņēmumu mācīšanās iespējas¹⁰³. Turklāt šie autori apgalvo, ka, ņemot vērā zināšanu komercializēšanas nozīmi, aizvien vairāk pieaug sadarbība starp dažādajiem uzņēmumiem, tai skaitā konkurentiem.

¹⁰² Sarkar M.,B., Echambadi R., Harrison J.,S., Alliance Entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp.701-711.

¹⁰³ Powell, Grodal, Networks of Innovators, *The Oxford Handbook of Innovation*, 2006, pp.56-85.

1.3.1. Sociālā kapitāla veidi

Sociālais kapitāls ir komplekss jēdziens, kas sastāv no vairākiem komponentiem, un gandrīz ikviens zinātnieks, kas ir to pētījis, ir definējis šo parādību nedaudz savādāk. Darlaufs un Fahamps (*Durlauf and Fafchamps, 2004*) norāda, ka sniegt sociālā kapitāla precīzu definīciju nemaz nav iespējams, jo, gan termins „kapitāls” ir attiecināms uz plejādi dažādu lietu: finansēm, ražošanas iekārtām, infrastruktūru, gan arī cilvēkkapitāla jēdzienam ir vairākas nozīmes: izglītība, kompetences un iemaņas, veselība, zināšanas¹⁰⁴. Vairāki pētnieki uzskata, ka sociālais kapitāls vēl joprojām ir attīstības koncepcijas fāzē un tā nozīme krasī atšķiras dažādo cilvēku skatījumā, kas bieži vien noved pie maldīgiem secinājumiem, kas, savukārt, tiek pārpilnībā attēloti arī zinātniskajā literatūrā (Hirsh, Levin, 1999; Portes, 1998; Adler, Kwon, 2002; Lin, 1999).

Visas sociālā kapitāla definīcijas ir iespējams iedalīt trijās lielajās grupās: 1) tās, kas apskata šo jēdzienu kā sabiedrisko labumu (angl. *public good*), apgalvojot, ka sociālais kapitāls ir resurss, kura īpašums uzlabo sabiedrības labklājību, atvieglo biznesa transakcijas un sekmē ekonomisko izaugsmi; 2) tās, kas uzskata sociālo kapitālu par privāto labumu (angl. *private good*), formulējot šo parādību, kā individuālo ieguldījumu sabiedriskajās attiecībās, kas arī atvieglo indivīdu darījumus un spēj uzlabot to dzīves līmeni un kvalitāti, bet ne obligāti pozitīvi ietekmē sabiedrības attīstību kopumā; 3) tās, kas apvieno abas šīs pieejas, uzskatot, ka sociālais kapitāls ir gan sabiedriskais, gan tai pašā laikā personiskais labums. Promocijas darba autore piekrīt pēdējam sociālā kapitāla definīciju grupējumam, uzskatot, ka sociālais kapitāls ir personu spēja aktivizēt dažādo resursu lietojumu, veidojot sociālo kontaktu tīklus, kas var gan labvēlīgi, gan arī nelabvēlīgi ietekmēt ekonomisko attīstību konkrētajā sabiedrībā.

Pastāv zināma uzskatu vienprātība, ka sākotnēji lielāko ieguldījumu sociālā kapitāla koncepcijas izstrādē ir sniegušas trīs personības: Pjērs Bordjē (*Pierre Bourdieu*), Džeims Kolemans (*James Coleman*) un Roberts Patnams (*Robert Putnam*)^{105, 106, 107, 108}.

¹⁰⁴ Durlauf, S., N., Fafchamps, M., *Social Capital*, The Centre for the Study of African Economies Working Paper Series. Paper 214, 2004

¹⁰⁵ Field, J., *Social Capital*. Routledge, 2003.

¹⁰⁶ Stone, W., *Measuring social capital. Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life*. Research Paper no. 24. Australian Institute of Family Studies, 2001.

¹⁰⁷ Burt, R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

Bordjē nostāja pamato sociālā kapitāla vietu un nozīmi pārējo kapitāla veidu vidū, jo tas atvieglo piekļuvi vairākiem resursu veidiem, kas nav pieejami, izmantojot ekonomisko vai cilvēkkapitālu. Piemēram, sociālais kapitāls atvieglo pieeju izdevīgākajiem aizņēmumiem, investīcijām, noslēgtiem tirgiem, labākām nodarbinātības pozīcijām un prestižām izglītības iespējām. No otras puses, lai iegūtu un uzturētu sociālo kapitālu, tajā ir nepieciešams veikt pastāvīgus ekonomisko un kultūras resursu ieguldījumus. Lai gan Bordjē uzskata, ka sociālā kapitāla īpašuma rezultāti ir reducējami uz ekonomisko kapitālu, to pašu nevar teikt par procesiem, kuros šīs transakcijas notiek, jo, salīdzinot ar ekonomiskiem darījumiem, tiem piemīt mazāka caurskatāmība un lielāka nenoteiktība. Piemēram, sociālā kapitāla transakcijas raksturo juridiski nenosacītās saistības, nenoteikts atmaksas laika horizonts, kā arī iespējamība nesniegt pretī līdzvērtīgu pakalpojumu¹⁰⁹.

Cits nozīmīgs sociālā kapitāla darbu autors, Džeims Kolemans (*James Coleman*), balstoties uz iepriekšējo pētnieku atzinumiem, skaidro sociālo kapitāla jēdzienu, izejot no tā funkcijas:

„objektu daudzveidība ar diviem apvienojošiem elementiem: tie visi sastāv no kāda veida sociālajām struktūrām un atvieglo noteiktu spēlētāju darbību – vai nu personu, vai arī korporatīvo spēlētāju – šīs struktūras iekšienē”¹¹⁰.

Šī definīcija uzsver sociālo struktūru esamības nepieciešamību, pasvītrotot sociālā kapitāla pozitīvo efektu iespējamību tikai noteiktas struktūras iekšienē. Pētnieks izceļ tuvības un sapratnes nepieciešamību starp konkrētas sociālās sistēmas locekļiem, kas balstās uz kopējām normām un savstarpējo uzticēšanos. Kolemāna atziņas kļuva par pamatni turpmākai teorijas pilnveidei, turklāt viņa empīriskais pētījums par sociālā kapitāla saistību ar cilvēkkapitāla attīstību nenoliedzami ir viens no fundamentālākajiem ieguldījumiem šajā zinātnes sfērā. Neskatoties uz to, Kolemāna izstrādātā koncepcija ir tāla no pilnības – viņš tiek pamatoti kritizēts par sajaukuma radīšanu jēdziena analīzes līmeņu izpratnes jomā, neatšķirot individuālo un korporatīvo spēlētāju lomas sociālā kapitāla veidošanā un rezultātu uzņemšanā¹¹¹, ¹¹². Turklāt vairāki citi autori ir apgāzuši viņa teoriju par tuvības nepieciešamību sociālās struktūras locekļu

¹⁰⁸ Šumilo, Ē., Dovladbekova, I., Social Capital and Establishing Co-operation Networks: Conceptual and Economic Aspects, University of Latvia Journal Humanities and Social Sciences. 1(45), 2005, pp. 50-61.

¹⁰⁹ Bourdieu, P., *The Logic of Practice*, Polity, Cambridge, 1990.

¹¹⁰ Coleman, J., *The Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, 1990, p.302.

¹¹¹ Portes, A., Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 22, 1998, pp. 1-24.

¹¹² Lin, N., Building a Network Theory of Social Capital, *Connections INSNA*, 22, (1), 1999, pp. 28-51.

starpā, kā obligāta priekšnosacījuma esamību sociālā kapitāla aktivizēšanai (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Baker, 1990; Lin, 1999; Marsden, 1988; Flap, 1991).

Precīzāku sociālā kapitāla definīciju sniedz Patnams (*Putnam*) ar kolēģiem:

„sociālais kapitāls attiecas uz sociālo organizāciju iezīmēm, tādām kā uzticēšanās, normas un sadarbības tīkli, kas var uzlabot sabiedrības produktivitāti, atvieglojot saskaņotu darbību”¹¹³.

Šeit nepārprotami tiek izcelts sociālā kapitāla pētīšanas objekts sabiedrības, nevis individuālajā līmenī. Argumenta priekšplānā ir atziņa, ka sociālais kapitāls balstās uz cilvēku savstarpējām attiecībām, kas sakņojas pilsoniskās sabiedrības tīklos, sekmējot uzticību valsts pārstāvētajās institūcijās. No otras puses, var apgalvot, ka sociālā kapitāla esamība sabiedrības līmenī veicina šo institūciju efektīvu darbību. Bez tam Patnams uzsver atšķirību starp tā saucamajiem tikumīgajiem un netikumīgajiem apliem (angl. „*virtuous circles*” un angl. „*vicious circles*”): sociālā kapitāla un uzticēšanās augstais līmenis sabiedrībā tiecas uz pašatjaunošanu un reģenerāciju, un tas pats, tikai attiecīgi pretēji, ir attiecināms uz sabiedrībām ar zemu sociālā kapitāla līmeni. Lins (*Lin, 1999*) savā zinātniskajā rakstā par sociālā kapitāla teorijas veidošanu brīdina par šīs pieejas tautoloģisko raksturu, kad netiek šķirti parādības cēloņi no tās sekām. Izejot no augstāk minētās Patnama definīcijas, seko atzinums, ka pastāv sabiedrības, kurās nav sociālā kapitāla. Šī ideja sakņojas pieņēmumā, ka sociālais kapitāls ir sabiedrības labums, ko nav iespējams analizēt indivīdu līmenī. Tomēr pēdējā laikā sociālā kapitāla pētnieku rindās sāk valdīt arvien lielāka vienprātība par to, ka šis fenomens attiecas uz indivīdu spējām gūt labumu, pamatojoties uz savu iesaistīšanos īpašajās sociālajās struktūrās, kurās dominē savstarpējā uzticēšanās un vienotās normas un vērtības (Portes, 1998; Burt, 1992; Tsai, Ghoshal, 1998; Adler, Kwon, 2002; Rose, 1999). Šāda uztvere pamato sociālā kapitāla izpēti objektu individuālajā līmenī, kas ļauj apgalvot, ka tas pastāv jebkurā sabiedrībā ar formāliem un neformāliem sadarbības tīkliem. Piedevām sociālās struktūras, kurās sakņojas sociālā kapitāla resursi, var būt nelabvēlīgas un pat kaitīgas sabiedrības attīstībai kopumā. Literatūrā šādi nevēlami sociālā kapitāla iznākumi tiek dēvēti par riskiem¹¹⁴, sociālā kapitāla tumšo pusi¹¹⁵ vai arī par negatīvo sociālo kapitālu^{116, 117}.

¹¹³ Putnam, R., Leonardi, R., Nanetti, R., Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, p.167, 1993.

¹¹⁴ Adler, P., S., Kwon, S., W., Social Capital: Prospects for a new Concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 2002. pp. 17-40.

Galvenās atšķirības Bordjē, Kolemāna un Patnama koncepciju uztverē ir sekojošas: Bordjē traktē sociālo kapitālu kā augstākās sabiedrības privilēģiju, kas tiek izmantota, lai saglabātu varu, un ir saistīta ar nevienlīdzīgo resursu sadali sabiedrībā; Kolemāns par pamatdomu sociālā kapitāla skaidrojumam izmanto racionālās izvēles teoriju; savukārt Patnams ir attīstījis biedrību un pilsoniskās aktivitātes idejas kā personu sociālās integrācijas un labklājības pamatu (Field, 2003).

Latvijā sociālā kapitāla jēdziens nav ticis pienācīgi pētīts. Viens no retajiem latviski publicētajiem autoriem, kas ir pievērsies sociālā kapitāla problēmai ir Gundars Ķēniņš-Kings. Viņš uzsver sociālā kapitāla veidošanos un ietekmi visas sabiedrības līmenī. Ķēniņš-Kings, skaidrojot sociālā kapitāla būtību plašākajai auditorijai savā grāmatā „*Roku rokā. Ātrāk, augstāk un stiprāk!*” atsaucas uz Pasaules Bankas definīcijām:

„Šaurākā nozīmē tās ir horizontālā rakstura savstarpējās saites uzņēmumā vai attiecības sabiedriskā lokā, kas palīdz celt darba ražību un samazināt saimniecisko pasākumu izmaksas...Plašākā nozīmē sociālais kapitāls ir sociālā un politiskā vide, kur veidojas sociālās struktūras un uzvedības normas.”

(Ķēniņš-Kings, 2002: 108-109)

Īsāka sociālā kapitāla definīcija ir sniegta vienā no pārskatiem par tautas attīstību Latvijā, nodaļā Sabiedriskie tīkli kā drošumspējas faktors:

„Sociālais kapitāls (angliski social capital) ir būtiskās priekšrocības, ko indivīdam, ģimenei vai grupai dod labāki kontakti.”

(Zīverte, Austers, Zilinska, 2003: 83)

Šī definīcija pamato sociālo kapitālu kā privilēģiju, kas var būt izmantota gan individuālajā, gan arī kolektīvajā (grupas) līmenī. Augstākminētajā pārskatā tiek iztirzāts viens no sociālā kapitāla aspektiem – sabiedriskie tīkli un to veidošanās Latvijas sabiedrībā – tomēr sociālā kapitāla jēdziens pilnībā netiek apskatīts. Turklāt, lai ilustrētu sabiedrisko tīklu specifiku, tiek izmantoti izvilkumi no dažādām iedzīvotāju aptaujām, nevis ir veikts atsevišķs pētījums ar nolūku

¹¹⁵ Field, J., *Social Capital*. Routledge, 2003.

¹¹⁶ Portes, A., Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*. 22., 1998, pp. 1-24.

¹¹⁷ Aberg, M., Putnam's Social Capital Theory Goes East: A Case Study of Western Ukraine and L'viv, *Europe-Asia Studies*. Mar., 52. (2), 2002, pp. 295-317.

detalizēti izpētīt sociālā kapitāla esamību Latvijā. Tomēr šis pārskats ir viens no retajiem oficiālajiem, publiski pieejamiem izdevumiem latviešu valodā, kas skar sociālā kapitāla veidošanās problēmas mūsu valstī.

Sociālais kapitāls tiek definēts arī Ministru kabineta rīkojumā (2005.gada 15. februāra rīkojums Nr.98) „Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas politikas pamatnostādnes 2005.–2014.gadam”, apstiprinot šī salīdzinoši jaunā kapitāla veida nozīmi Latvijas nākotnes politikas plānošanas dokumentos. Arī šī definīcija izceļ sociālā kapitāla duālo raksturu – spēju nest augļus gan konkrētai personai, gan arī kalpot par publisko labumu:

„Sociālais kapitāls – sabiedrisko tīklu darbības rezultātā radies labums indivīdam un sabiedrībai kopumā.”

Izvēloties darba definīciju sociālā kapitāla turpmākai izpētei Latvijā, būtu ieteicams izvēlēties jauktā analīzes līmeņa pieeju, jo tā ļautu sniegt dziļāku ieskatu parādības veidošanās īpatnībās postpadomju apstākļos, kā arī ir piemērotāka ekonomiskajiem pētniecības instrumentiem, jo pamato spēlētāju individuālo motivāciju ieguldīt sociālajās attiecībās, kuru iznākums tiek projecēts uz visu sabiedrību kopumā. Šī pieeja palīdzētu dziļāk un vispusīgāk analizēt sociālā kapitāla veidošanos Latvijā, pamatojot dažas no tā negatīvajām sekām sabiedrības līmenī. Tomēr ir jāatzīmē, ka, apvienojot abus sociālā kapitāla analīzes līmeņus, tiek apgrūtinātas tā empīriskās izpētes iespējas, liekot sevišķi rūpīgi apsvērt operacionalizēšanas un datu kvantificēšanas iespējamību.

Izanalizējot līdz šim radītās sociālā kapitāla definīcijas pasaulē pazīstamākajos zinātniskajos rakstos, autore piedāvā šo jēdzienu definēt kā ***mērķtiecīgu ieguldījumu sociālajās attiecībās, kas sniedz iesaistītajām personām iespēju izmantot un aktivizēt resursus, kas citādi nebūtu pieejami vai prasītu lielākas laika un/vai materiālās izmaksas, un spēj pozitīvi vai negatīvi ietekmēt visas sabiedrības labklājību.***

Kopumā var secināt, ka visas sociālā kapitāla definīcijas var iedalīt pēc to pieņemtās analīzes līmeņa: pirmkārt, tās var attiekties uz visu sabiedrību kopumā (piemēram, apskatītās Kolemana un Patnama definīcijas); otrkārt, tās var uzsvērt individuālo spēlētāju lomu (augstāk minētā Lin pieeja); un, visbeidzot, tās var arī apvienot sabiedrības un individuālo analīzes līmeni (šo gadījumu ilustrē Bordjē sociāla kapitāla redzējums). Nākamajā tabulā ir sniegts dažu nozīmīgāko pētnieku sociālā kapitāla definīciju apkopojums, izejot no nostājas pret attiecīgo analīzes līmeni.

1.4. tabula

Sociālā kapitāla definīciju iedalījums izejot no to piedāvātā analīzes līmeņa.

Analīzes līmenis	Autori	Sociālā kapitāla definīcija
Individuālais	Baker Burt Knoke Portes Lin	„resurss, kas tiek iegūts no specifiskajām sociālajām struktūrām un tiek lietots spēlētāju interesēs; tas tiek radīts spēlētāju savstarpējo attiecību izmaiņās” (1990: 619) „draugi, kolēģi un vispārīgāki kontakti, kas sniedz iespēju izmantot jūsu finansiālo un cilvēkkapitālu” (1992: 9) „process, kurā sociālie spēlētāji rada un mobilizē savu sabiedrisko tīklu sakarus organizācijās un starp tām ar nolūku piekļūt citu sociālo spēlētāju resursiem” (1999: 18) “spēlētāju spēja nodrošināt sev labumu, ņemot dalību sabiedriskajos tīklos un citās sociālajās struktūrās” (1998: 6) „sociālajās struktūrās iestiprinātie resursi, kas tiek sasniegti un/vai mobilizēti mērķtiecīgā darbībā” (2001: 24)
Sabiedrības	Coleman Fukuyama Inglehart Putnam	„objektu daudzveidība ar diviem apvienojošiem elementiem: tie visi sastāv no kāda veida sociālajām struktūrām un atvieglo noteiktu spēļu darbību – vai nu personu, vai arī korporatīvo spēlētāju – šīs struktūras iekšienē” (Coleman, 1990: 302) „cilvēku spēja strādāt kopā grupās un organizācijās kopīgu mērķu sasniegšanai” (1995: 10) “uzticēšanās un tolerances kultūra, kurā rodas brīvprātīgo biedrību plašie tīkli” (1997: 188) „sociālais kapitāls attiecas uz sociālo organizāciju iezīmēm, tādām kā uzticēšanās, normas un sadarbības tīkli, kas var uzlabot sabiedrības produktivitāti, atvieglojot saskaņotu darbību” (1993: 167) „tie brīvprātīgie līdzekļi un procesi, kas tiek attīstīti pilsoniskajā sabiedrībā un veicina kolektīva attīstību” (1996: 11)
Apvieno individuālo un sabiedrības līmeņa pieeju	Bourdieu Loury Nahapiet, Ghoshal	„reālo un potenciālo resursu apkopojums, kas ir saistīti ar vairāk vai mazāk institucionalizēta savstarpējās pazīšanās un atzīšanas ilgstoša sadarbības tīkla uzturēšanu” (1985: 248) “dabiski radušās sociālās starp personu attiecības, kas veicina vai atvieglo darba tirgū pieprasīto kompetenču un iemaņu iegūšanu” (1992: 100) „reālo un potenciālo resursu summa, kas ir iestiprināti, pieejami un iegūstami indivīdu vai sociālo vienību attiecību sabiedriskajos tīklos. Sociālais kapitāls tādējādi sastāv gan no sabiedriskajiem tīkliem, gan arī no resursiem, kas var tikt mobilizēti ar šo tīklu palīdzību” (1998: 243)

Avots: autores veikts apkopojums, balstoties uz literatūras apskatu

Mēģinot strukturēt sociālā kapitāla nevienmērīgo būtību, dažādi autori piedāvā izdalīt trīs sociālā kapitāla formas. Ja sākotnēji terminoloģija atšķīrās un bija grūti atrast vienprātību atšķirīgo zinātnieku skatījumos, tad pēdējo piecu gadu laikā var apgalvot, ka pasaules zinātniskajā literatūrā un terminoloģijā ir stabilizējušās tādas trīs sociālā kapitāla formas kā Strukturālais, Attiecību un Kognitīvais sociālais kapitāls. Šo formu būtība ir izklāstīta zemāk.

Lai gan dažkārt tās tiek definētas nedaudz savādāk, pēc būtības vairāki autori izdala šīs trīs sociālā kapitāla formas vai dimensijas (Coleman, 1988; Putnam, 1993; Nahapiet, Ghoshal, 1997; Tsai, Ghoshal, 1998). Jāpiemin, ka sociālais kapitāls sastāv no visām šīm formām vienlaicīgi un ir kļūdaini apskatīt vai analizēt tās šķirti vienu no otras, jo tādā gadījumā tiek ignorēts jēdziena veselums un var tikt izkropļotas sociālā kapitāla pamatīpašības. Piemēram, Njūtons (Newton, 1997), kā arī Stouns (Stone, 2001) apgalvo, ka empīriskie pētījumi, kas apskata atsevišķas sociālā kapitāla formas, ievieš neskaidrību pētāmajā objektā, jo ir nepieciešams rast izpratni par parādību kopumā, nevis pievērsties tās atsevišķiem komponentiem. Neskatoties uz šo bīstamību sociālā kapitāla formu lietojumā, tās ir parocīgas un lietderīgas pilnvērtīgam koncepcijas iztirzājumam. Visbiežāk tās tiek izmantotas ASV zinātniskajā literatūrā, analizējot sociālā kapitāla ietekmi uz uzņēmumu attīstību, nekodificēto zināšanu transfertu, intelektuālā kapitāla un konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu (Granovetter, 1995; Nahapiet, Ghoshal, 1997; Tsai, Ghoshal, 1998; Adler, Kwon, 2002). Pēc autores domām, šīs sociālā kapitāla formas būtu ērts un perspektīvs palēģinstruments arī fenomena ietekmes analīzei Latvijas uzņēmumos, tādēļ tās ir apskatītas sīkāk.

Strukturālais sociālais kapitāls – ietver sevī sociālos kontaktus, sadarbību tīklus, kas rada noteiktas iespējas šo kontaktu nesējam vai sadarbību tīkla dalībniekam. Šī dimensija attiecas uz starppersonisko saikņu konfigurāciju starp cilvēkiem vai departamentiem. Svarīgākie aspekti šeit ir sadarbības tīkla esamība starp dažādiem spēlētājiem^{118, 119}; sadarbības tīkla struktūra¹²⁰, kas dažos senākos avotos tiek saukta arī par morfoloģiju¹²¹, kas raksturo sociālo kontaktu šablonus, vadoties pēc to blīvuma, saskarsmes biežuma un hierarhijas.

Svarīgākā priekšrocība, kas saistās ar šo dimensiju, ir informācijas ieguve: plašie sociālie kontakti veicina ātrāku informācijas apriti. Šī īpašība, piemēroša strukturālajam sociālajam kapitālam, ir sevišķi svarīga jaunās ekonomikas laikmetā, kad informācija un intelektuālais kapitāls kļūst par svarīgākajiem resursiem sīvajā konkurencē cīņā. Saskaņā ar Kolemānu (Coleman, 1988) informācijas ieguve ir svarīga bāze jebkurai pareizajai rīcībai, bet tās iegūšana

¹¹⁸Scott, J., 1991. *Social network analysis: A handbook*. London: Stage.

¹¹⁹ Wasserman, S., Faust, K., *Social network analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press. 1994.

¹²⁰ Krackhardt, D., Graph theoretical dimensions of informal organization. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC, 1989.

¹²¹ Tichy et al., Social network analysis for organizations, *Academy of Management Review*, No. 4., pp. 507-519, 1979.

var pieprasīt gan materiālos, gan laika resursus, sadārdzinot pareiza lēmuma izmaksas. Savukārt sociālās attiecības, bieži vien nodibinātas citiem iemesliem, nevis konkrētas informācijas iegūšanai, veido vērtīgus informācijas kanālus, samazinot laiku un citas iespējamās investīcijas, kas citādi būtu nepieciešamas tās pašas informācijas ieguvei. Turklāt nedrīkst aizmirst, ka dažkārt noteiktas zināšanas vai informāciju ir iespējams iegūt tikai caur neformālajiem attiecību kanāliem. Citējot Naapietu un Gošalu (*Nahapiet, Ghoshal, 1998: 252*), “tas, ko jūs zināt, ir atkarīgs no tiem, kurus jūs pazīstat”. Strukturālā sociālā kapitāla ietekme ne tikai uz informācijas ieguvu kā tādu, bet arī uz tās aprites ātrumu ir pamatota jau agrīnajā Granovettera (*Granovetter, 1972*) rakstā „Vājo saišu stiprums” (*“The strength of weak ties”*), kurā zinātnieks ir izpētījis sociālo kontaktu ietekmi uz darba meklēšanas procesu. Personālie sakari paātrina stratēģiski svarīgas informācijas ieguvu, nostādot cilvēkus ar plašu paziņu loku labākā izejas situācijā darba tirgū salīdzinājumā ar tiem, kuriem šādu kontaktu ir mazāk. Ātra piekļuve informācijai var būt sevišķi svarīga komerciāli orientētajās jauno tehnoloģiju nozarēs, kurās tirgus situācija strauji mainās, padarot lēmumu pieņemšanas ātrumu par vienu no svarīgākajiem veiksmi noteicošajiem faktoriem¹²².

Ja par sociālā kapitāla un tā dimensiju sniegtajām priekšrocībām ir atrodamī neskaitāmi zinātniskie darbi un pētījumi, tad šī jēdziena negatīvie efekti ir apskatīti daudz retāk. Tomēr šai, tāpat kā jebkurai citai sociāli ekonomiskajai parādībai, ir arī savas ēnas puses, jeb nelabvēlīgie blakus produkti. Šie sociālā kapitāla mīnusi tiks iztirzāti attiecībā uz katru no apskatītajām dimensijām.

Uz strukturālo sociālā kapitāla dimensiju, kuras lielākā priekšrocība, kā jau tika minēts, ir informācijas ieguve, var, pirmkārt, attiecināt faktu, ka sabiedrisko attiecību tīklu uzturēšana bieži vien prasa lielas laika (un dažkārt arī naudas) izmaksas, kas ne vienmēr ir samērojamas ar to lietderīgās informācijas daudzumu, kuru ir iespējams iegūt, pamatojoties uz šīm attiecībām. Piemēram, viens pētījums par sociālā kapitāla priekšrocībām informācijas ieguvē¹²³ ir pierādījis, ka tās projektu komandas, kurām bija ciešas savstarpējās saites ar citām uzņēmuma nodaļām, ir patērējušas ilgāku laiku uzdevumu izpildē salīdzinājumā ar tām komandām, kurām šīs saites bija vājākas. Tātad sadarbības tīklu uzturēšana var būt nesamērojami dārga maksa par informācijas

¹²² Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1997. „Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms” in *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 35-39.

¹²³ Hansen, M., 1996. *Using the wisdom of others: Searching for and transferring knowledge*. London: London Business School Press.

ieguvi. Tomēr šeit nedrīkst aizmirst, ka cilvēki reti veido savstarpējās attiecības ar primāru nolūku – informācijas iegūšanai. Parasti tās tiek veidotas uz savstarpējo simpātiju un līdzīgo interešu pamata. Tāpēc ir grūti novērtēt, kurā gadījumā attiecību tīkls prasa pārāk lielus ieguldījumus, jo ir gandrīz vai neiespējams novērtēt pilnu atdevi (bieži vien pamatā emocionālu), ko tas sniedz katram konkrētam tīkla dalībniekam.

Cits negatīvs sociālā kapitāla aspekts, ko var attiecināt uz šīs parādības strukturālo dimensiju, ir konkrētajam attiecību tīklam nepiederošo personu izslēgšana¹²⁴. Turklāt tie, kas kādu iemeslu pēc atrodas ārpus sabiedrisko attiecību tīkla, var tikt būtiski ierobežoti un/vai nelabvēlīgi ietekmēti. Saskaņā ar Valdingeru (*Waldinger, 1995*):

*„tās pašas sociālās attiecības, kas stiprina un atvieglo ekonomisko darījumu produktivitāti sabiedrības locekļu starpā, var netiešā veidā ierobežot šai sabiedrībai nepiederošās personas”*¹²⁵

Attiecību sociālais kapitāls – pie šīs formas pieder tādas cilvēciskās vērtības kā uzticēšanās un palaušanās, cieņa un pat savstarpējā draudzība, bez kurām nav iespējama arī augstāk minētās strukturālās sociālā kapitāla dimensijas pastāvēšana. Šīs ikdienišķās personīgās attiecības ļauj cilvēkiem piepildīt psiholoģisko vajadzību pēc socializēšanās, atzinības un prestiža. Naapiets un Gošals (*Nahapiet, Ghoshal, 1998*) min piemēru par diviem vienlīdzīgiem darbiniekiem, kas atrodas organizācijas attiecību tīklu līdzvērtīgajās pozīcijās, bet atšķiras savā personīgajā un emocionālajā attieksmē pret pārējiem kolektīva biedriem. Šajā gadījumā pastāv ļoti liela varbūtība, ka viņu darbība organizācijā būtiski atšķirsies: darbinieks, kas izjūt spēcīgas personiskās saites ar saviem kolēģiem (kura īpašumā atrodas augsts attiecību sociālā kapitāla līmenis), veltīs vairāk laika un pūļu savu uzdevumu izpildei, kā arī būs motivēts palikt darba vietā pat tad, ja kaut kur citur būs iespējams nopelnīt vairāk.

Svarīgākie aspekti šajā sociālā kapitāla dimensijā ir uzticēšanās un vienotās normas. Daudzi pētījumi ir pierādījuši, ka sociālajās attiecībās, kas balstās uz savstarpējo uzticēšanos, cilvēki labprātāk un ražīgāk sadarbojas viens ar otru^{126, 127}. Bez tam Misztal (1996) ir novērots, ka

¹²⁴ Portes, A., Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology* No. 22., pp. 1-24, 1998.

¹²⁵ Waldinger, R., 1995. „The “Other Side” of embeddedness: a case study of the interplay between economy and ethnicity” in *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 18., pp. 555-580: 557.

¹²⁶ Fukuyama, F. “Trust: the social virtues and the creation of prosperity”, New York, The Free Press, 1992.

savstarpējā uzticēšanās var atvieglot pieeju intelektuālā kapitāla apmaiņai¹²⁸. Turklāt vairākas empīriskās analīzes apliecina, ka augsts savstarpējās uzticēšanās līmenis veicina cilvēku vēlmi uzņemties risku un atbildību¹²⁹. Savukārt Lūmans (*Luhmann, 1979*) ir parādījis, ka uzticēšanās palielina sistēmas spējas risināt kompleksus un diversificētus uzdevumus. Kolektīvā valdošās vienotās normas, kas sasaista kopā tā locekļus un vienlaicīgi vairo uzticēšanos, arī spēlē lielu lomu informācijas un zināšanu apmaiņā, palielinot motivāciju iesaistīties savstarpējās attiecībās. Piemēram, Starbucs (*Starbuck, 1992*) piemin atvērtības un komandas gara sociālo normu nozīmi zināšanu intensīvajās (angl. *Knowledge-intensive*) organizācijās; autors izceļ sadarbības nozīmi pretstatā sacensības garam, kā arī organizācijas lojalitātes veicināšanu.

Tomēr arī šī sociālā kapitāla dimensija ietver sevī dažas negatīvās sekas. Tā, piemēram, savstarpējās uzticēšanās un valdošās vienotās normas sociālā attiecību tīkla iekšienē var ierobežot indivīda brīvību. Portes (1998: 16) min piemēru par mazpilsētām vai lauku ciematiņiem, kur visi kaimiņi pazīst cits citu, brīvi izsniedz preces uz kredīta pēc mutiskas vienošanās un bērni var brīvi un droši spēlēties uz ielām. Šādā vidē, kurā ir izteikta attiecību sociālā kapitāla dimensija, valda spēcīga sociālā kontrole, kas vienlaicīgi ar visiem pozitīvajiem no tās izrietošajiem faktoriem nepārprotami ierobežo personas brīvību, kas parasti ir par iemeslu tam, ka jaunieši un neatkarīgākie prāti parasti pārceļas uz lielākām pilsētām.

Kognitīvais sociālais kapitāls ir vienotā uztvere vai paradigma, kas veicina kopīgu kolektīvo mērķu izpratni un piemērotos darbības virzienus kādā konkrētajā sociālajā sistēmā. Šī dimensija tiek retāk pieminēta klasiskajā sociālā kapitāla literatūrā, tomēr vairāki pētnieki uzskata to par neatņemamu apskatāmās parādības sastāvdaļu^{130, 131}. Principā, kognitīvā sociālā kapitāla ietekmē veidojošās priekšrocības ir salīdzināmas ar attiecību sociālā kapitāla dimensiju. Tomēr šī promocijas darba autore uzskata kognitīvā sociālā kapitāla formu par svarīgu komponentu, kas ir nepieciešams, lai pilnībā attēlotu sociālā kapitāla būtību. Vienota uztvere un vērtības vecina tādu nozīmīgu sociālā kapitāla priekšrocību kā solidaritāte. Savstarpējā solidaritāte samazina

¹²⁷ Putnam, R., Leonardi, R., Nanetti, R., *Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.

¹²⁸ Misztal, B., *Trust in modern societies*. Cambridge, England: Polity Press, 1996.

¹²⁹ Nahapiet, J., E., *Managing relationships with global clients: Value creation through cross-border networks*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Strategic Management Society, Phoenix, AZ., USA, 1996.

¹³⁰ Adler, P., S., Kwon, S., W., 2002. „Social Capital: Prospects for a new Concept” in *Academy of Management Review*. Vol. 27., No. 1., pp. 17-40.

¹³¹ Tsai, W., Ghoshal, S., 1998. „Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks” in *Academy of Management Journal*, Vol. 41., pp. 464-476.

kontroles nepieciešamību un paaugstina sadarbības motivāciju. Ciešas attiecības viennozīmīgi sekmē vienotu uztveri un kolektīvo mērķu izpratni. Piemēram, Nelsona (*Nelson, 1989*) pētījums par dažādo grupējumu saitēm organizācijā ir pierādījis, ka blīvas savstarpējās attiecības, kuras raksturo bieži kontakti un komunikācija, veicina ātrāku konfliktu rezolūciju.

Būtiskās negatīvās sekas saistībā ar šo sociālā kapitāla dimensiju, pirmkārt, ir tādas, ka spēcīga solidaritāte ar grupas locekļiem var bremzēt jauno ideju pieņemšanu un informācijas transfertu uz „ārpasauli”¹³². Piemēram, Kerns (*Kern, 1998*) izsaka līdzīgu argumentu par Vācijas industriju: autors apgalvo, ka šajā valstī uzņēmēju starpā valda tik liela uzticēšanās un solidaritāte, ka organizāciju lojalitāte pret saviem piegādātājiem bremzē jaunu ideju ģenerēšanu un nākotnes izaugsmi¹³³. Otrkārt, izteikta solidaritāte sociālā tīkla ietvaros var mazināt vispār pieņemtās morāles normas, nostādot sevi opozīcijā pret vairākuma standartiem¹³⁴.

¹³² Adler, P., S., Kwon, S., W., 2002. „Social Capital: Prospects for a new Concept” in *Academy of Management Review*. Vol. 27., No. 1., pp. 17-40.

¹³³ Kern, H., Lack of trust, sufeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry, C. Lane & R. Bachmann (eds.), *Trust within and between organizations*, New York: Oxford University Press, 1998, pp. 203-213.

¹³⁴ Portes, A., Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology* No. 22., pp. 1-24, 1998.

1.3.2. Sociālā kapitāla ietekme uz uzņēmumu izaugsmi

Apskatot empīriskos pētījumus par sociālā kapitāla efektiem pirmām kārtām ir skaidri jānodala analīzes līmenis, kurā tiek analizēta dotā parādība. Iepriekšējā nodaļā jau īsumā tika iezīmēts individuālais, sabiedrības un jauktais analīzes līmeņi, kas izriet jau no jēdziena definīcijas formulējuma. Kopumā var apgalvot, ka sociālā kapitāla pētnieku nometne dalās divās daļās: vieni uzskata, ka tas ir tikai un vienīgi sabiedrisks labums, kura veidošanos, ietekmi un rezultātus ir iespējams analizēt tikai sabiedrības līmenī; savukārt citi par izpētes objektu pieņem sociālā kapitāla pielietojumu individuālajā plaknē, atzīstot, ka personisko rezultātu apkopojums ietekmē arī sabiedrību kopumā¹³⁵. Analizējot sociālo kapitālu kolektīvajā jeb makrolīmenī, pirmkārt, tiek diskutēts par to, kā noteiktas grupas attīsta un uztur sociālo kapitālu un, otrkārt, kā šāda kolektīva vērtība uzlabo grupas locekļu dzīves līmeni. Lai gan arī šī pieeja atzīst indivīdu savstarpējo sakaru un tīklošanās nozīmi sociālā kapitāla veidošanās procesā, centrālais uzsvars tiek likts uz to elementu un procesu izpēti, kuri saglabā fenomena kolektīvo vērtību. Piemēram, saskaņā ar Putnamu¹³⁶ un Kolemānu¹³⁷ atziņām cieši tīkli, kas paredz vienotas normas un lielu savstarpējo uzticēšanos (sasaistošais sociālais kapitāls) veicina sociālā kapitāla veidošanos un saglabāšanos grupas līmenī.

Turpretī, koncentrējoties uz sociālā kapitāla lietojumu indivīdu attiecību līmenī, tiek pētīts, kā cilvēki veido tīklus un izmanto tīklošanās priekšrocības personiskajam labumam. Tādā veidā sociālais kapitāls var tikt pielīdzināts cilvēkkapitālam ar nozīmi, ka personas investē ar nolūku gūt zināmu labumu nākotnē. Šajā gadījumā analīze tiek projicēta uz indivīdu ieguldījumiem sociālajās attiecībās, kā arī uz sociālo tīklu rezultātā iegūtajiem resursiem un to izmantojuma.

Cita grūtība saistībā ar sociālā kapitāla empīrisko analīzi slēpjas faktā, ka dažkārt tas tiek identificēts tikai tad, kad ir iespējams noteikt tā sekas. Līdz ar to ir grūti nošķirt kauzalitāti no iznākuma. Saskaņā ar Lin (1999: 35) sniegto piemēru nevar apgalvot, ka personas X attiecību tīkli ir sociālais kapitāls, jo ar to palīdzību tika atrasta laba darba vieta, bet personas Y sakaru tīkli, kas nav palīdzējuši darba meklējumos, nav uzskatāmi par sociālo kapitālu. Sociālā kapitāla

¹³⁵ Lin, N., Building a Network Theory of Social Capital, *Connections INSNA*, Vol. 22, No. 1, pp. 28-51, 1999.

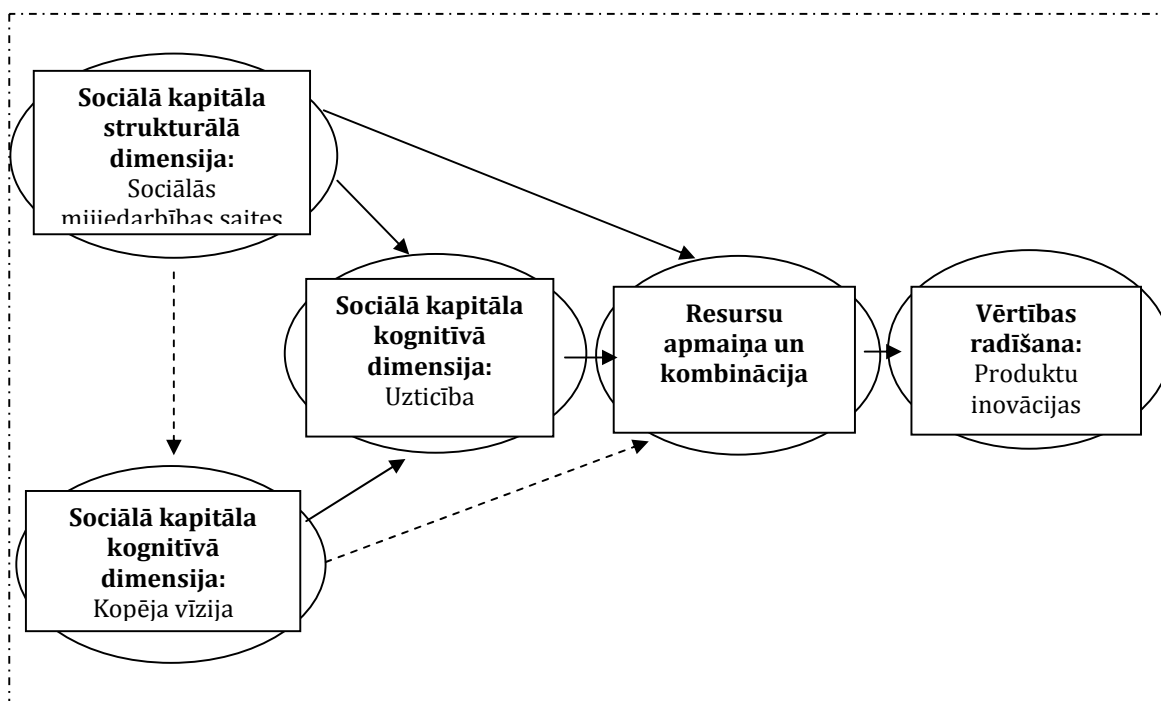
¹³⁶ Putnam, R., Leonardi, R., Nanetti, R., *Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.

¹³⁷ Coleman, J., Social Capital in the Creation of Human Capital *American Journal of Sociology*. Vol. 94., pp. 95-120, 1988.

atdeve var izpausties daudzos veidos, turklāt tā var būt izklaidēta ilgākā laika periodā, kas krietni apgrūtina tās kvantitatīvo izpēti.

Pētījumos, kas tiks apskatīti šīs nodaļas ietvaros, tika analizēts uzņēmumu iekšējais sociālais kapitāls, projicējot to uz organizācijas nodaļu savstarpējiem kontaktiem. Pēc autores domām, šī pieeja būtu vispiemērotākā arī sociālā kapitāla veidošanās un ietekmes analīzei Latvijas uzņēmumos.

Cais un Gošals (*Tsai, Ghoshal, 1998*) ir veikuši padziļinātu iekšējā sociālā kapitāla dimensiju analīzi starptautiskajā elektronikas uzņēmumā. Pētījuma hipotēžu modelis sasaistīja sociālā kapitāla dimensijas (strukturālo, attiecību un kognitīvo) ar resursu apmaiņas un kombinēšanas procesiem uzņēmumā, kas, pēc autores domām, ir vistiešākajā mērā saistīti ar produktu inovācijas procesiem (skat. 1.5. attēlu). Dati tika iegūti, aptaujājot uzņēmuma nodaļu direktorus un vietniekus, kas ir galvenās atbildīgās personas lēmumu pieņemšanā. Aptaujas jautājumi tika sastādīti vairākos blokos: sociālā saskarsme, uzticēšanās un paļaušanās, kopīga vīzija, resursu apmaiņa, produktu inovācijas. Par kontroles mainīgo bija izvēlēts nodaļas lielums. Šī pētījuma rezultāti ir radījuši spēcīgus argumentus par labu apgalvojumam, ka sociālais kapitāls veicina vērtības pieaugumu uzņēmumā. Visām trīs pētījumā apskatītajām dimensijām ir tieša vai netieša ietekme uz resursu apmaiņu uzņēmumā, kas, savukārt, veicina inovāciju procesu. Turpmāk tiks detalizētāk apskatīta pētījumā izmantotā metodoloģija.



1.5.attēls. Sociālā kapitāla un vērtības radīšanas modelis

Avots: Tsai, W., Ghoshal, S., 1998. „Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks” in Academy of Management Journal, Vol. 41., pp. 464-476. p. 466.

Sociālās saskarsmes apjoms starp uzņēmuma nodaļām tika noteikts, balstoties uz tā saucamajām „sociomatricām”, kurās tika apkopoti dati par piecpadsmit uzņēmuma nodaļu mijiedarbību, balstoties uz diviem jautājumiem: (1) „Ar kuru nodaļu darbiniekiem Jūs pavadāt visvairāk laika kopā socializējoties?” un (2) „Lūdzu, norādiet nodaļas, kurām ir ciešas personiskas attiecības ar Jūsu nodaļu”. Šo jautājumu formulēšanā galvenais mērķis bija likt respondentam atbildēt par viņu sociālajiem, nevis lietišķajiem kontaktiem. Pēc datu iekodēšanas divās sociomatricēs, tika izskaitļots savstarpējamības (*betweenness*) indekss katrai uzņēmuma nodaļai katrā sociomatricē. Savstarpējamības indekss tika standartizēts pēc Wasserman and Faust (1994:190) formulas:

Standartizēts savstarpējamības indekss = $2 \sum g_{jk} (n_i) / g_{jk} (g-1) (g-2)$, kur

g_{jk} ir saikņu skaits starp diviem spēlētājiem (uzņēmuma nodaļām) j un k ;

$g_{jk} (n_i)$ ir saikņu skaits starp diviem spēlētājiem, kas satur spēlētāju i ;

g ir 15 (spēlētāju skaits tīklā).

Lai noteiktu uzticības līmeni starp uzņēmuma nodaļām, tika uzdoti šādi jautājumi: (1) „Lūdzu, norādiet nodaļas, kurām Jūs varat uzticēties bez jebkādam šaubām par to, ka tās var ļaunprātīgi izmantot Jūs vai Jūsu nodaļu, ja parādītos šāda iespēja” un (2) „Kopumā, kuru nodaļu darbinieki vienmēr tur savus solījumus?”. Izmantojot datus, iegūtus no atbildēm uz šiem jautājumiem, tika izveidotas divas attiecību matricas, kurās tika izteikta starpnodaļu uzticēšanās. Lai būtu iespējams noteikt, cik liela uzticēšanās pastāv starp dažādām nodaļām uzņēmumā, tika izskaitļota starp nodaļu uzticības tīklu centralitātes pakāpe. Konkrēta spēlētāja (nodaļas *i*) uzticības tīkla centralitātes pakāpe ir nodaļu skaits, kas attiecību matricē atradās blakus nodaļai *i*, vai arī nodaļu skaits, kas norādīja, ka uzticas nodaļai *i*, atbildot uz iepriekšminētiem jautājumiem. Pēc tam šis rādītājs tika standartizēts katram no starp nodaļu uzticības tīkliem.

Kopēja vīzija dažādažādās uzņēmuma nodaļās tika noteikta, novērtējot respondentu atbildes uz sekojošiem apgalvojumiem: (1) „Mūsu nodaļā valda tādi paši mērķi un vīzija kā citās nodaļās uzņēmumā” un (2) „Cilvēki mūsu nodaļā ar entuziasmu cenšas piepildīt visas organizācijas kolektīvos mērķus un uzdevumus”. Šie izteikumi respondentiem bija jānovērtē pēc Likerta skalas (1 = pilnīgi nepiekrītu, 7 = pilnīgi piekrītu). Lai iegūtu datus par nodaļu, tika izteikts vidējais rādītājs no respondentu atbildēm.

Resursu apmaiņu un kombināciju autori noteica, izejot no datiem par informācijas, produkcijas, personāla un atbalsta plūsmām starp nodaļām uzņēmumā. Šim nolūkam tika uzdoti četri jautājumi: (1) „Ar kurām nodaļām Jūsu nodaļa regulāri apmainās ar nozīmīgu informāciju (tādu kā tirgus tendences, piegādes avoti vai arī idejas par produktu attīstību)?”, (2) „Vai Jūsu nodaļa piedāvā kādu produkciju vai pakalpojumus citām nodaļām? Ja atbilde ir pozitīva, lūdzu, norādiet, kuras nodaļas saņem Jūsu produktus vai pakalpojumus”, (3) „Vai Jūsu nodaļas darbinieki ir sūtīti strādāt uz citām nodaļām? Ja atbilde ir pozitīva, lūdzu, norādiet, uz kurām nodaļām tie tika nosūtīti”, (4) „Attiecībā pret kurām nodaļām Jūsu nodaļa izjūt īpašu pienākumu izpalīdzēt grūtajās situācijās: tas nozīmē, kurām nodaļām Jūsu nodaļa sniegtu atbalstu sarežģītajā situācijā?” Visi šie jautājumi attiecas gan uz resursu apmaiņu, gan arī uz resursu kombināciju, jo, pēc autoru domām, abi šie procesi uzņēmumā noris vienlaicīgi, un tos nav iespējams pētīt šķirti vienu no otra. Lai gan aptaujā tika izzināti četri dažādi savstarpējo attiecību tīklu resursi (informācija, produkti, personāls un atbalsts), katra atsevišķa resursa apmaiņas un kombinācijas noteikšanai netika izmantots savs mainīgais, jo tas ārkārtīgi sarežģītu kopējo modeli. Līdz ar to tika izveidots viens mainīgais, kas ietvēra sevī visu resursu apmaiņas procesus. Tas tika panākts,

apvienojot visu četru resursu tīklus jaunā matricē un izskaitļojot šīs matricēs centralitātes pakāpi. Šis rādītājs noteica katras nodaļas resursu apmaiņas un kombinācijas pakāpi ar citām uzņēmuma nodaļām. Bez tam, pirms četru tīklu dati tika apkopoti, bija izpētīts, vai starp tiem pastāv korelācijas. Šī procedūra ir nepieciešama, jo datu agregācija no vairākiem tīkliem ir pamatota tikai gadījumā, ja starp šiem resursu tīkliem pastāv korelācija. Pētījuma rezultātā tika pamatots, ka starp augstākminētajiem resursu tīkliem pastāv nozīmīgs korelācijas līmenis ($\alpha = .87$).

Produktu inovācijas procesi dažādajās nodaļās tika noteikti, novērtējot respondentu atbildes uz jautājumu „Vidusmērā, cik daudz inovatīvu produktu tika attīstīti Jūsu nodaļā gada laikā nesenajā pagātnē (laika periodā no 1993 līdz 1996)?” Atbildes tika validētas, prasot kompānijas galvenās pārvaldes vadītājiem apstiprināt aptaujā iegūtos datus. Jāpiemin, ka šeit tika ņemtas vērā tikai nozīmīgākās inovācijas (maznozīmīgas produktu izmaiņas un uzlabojumi netika iekļauti). Līdz ar to visas pieminētās inovācijas bija diezgan unikālas un kompānijas augstākajai vadībai bija visaptveroša informācija par katras nodaļas radītajiem jauninājumiem.

Kontroles mainīgais – nodaļas lielums – tika ņemts vērā, jo lielajām organizācijām parasti ir vairāk brīvo resursu, kas ļautu tai attīstīt vairāk tehnoloģisko jauninājumu, neņemot vērā citus faktorus. Šī pati loģika tika attiecināta arī uz uzņēmuma nodaļām: par nodaļas lieluma indikatoru tika izvēlēts logaritms, kas izteica visus nodaļas īpašumā esošos līdzekļus, un kurš attiecīgi tika izmantots par empīriskās analīzes kontroles mainīgo.

Kopumā pētījuma rezultāti apstiprināja autoru izvirzīto hipotēzi, ka uzņēmuma sociālais kapitāls veicina vērtības radīšanu. Visas trīs sociālā kapitāla dimensijas (strukturālais, attiecību un kognitīvais) tieši vai netieši ietekmē resursu apmaiņu un kombināciju. Savukārt resursu apmaiņa un kombinācija ir tiešā mērā saistīta ar inovāciju radīšanu. Uz šīs aptaujas analīzes pamata autori secina, ka, investējot sociālā kapitāla veidošanā uzņēmumā, tiek radīta uzņēmuma vērtība. Neformālās sociālās attiecības un pasākumi veicina produktīvo resursu apmaiņu un kombināciju, un tādējādi tiek virzīta inovāciju attīstība. Pētījuma gaitā tika izanalizētas arī savstarpējās sakarības starp trim sociālā kapitāla dimensijām uzņēmumā. Rezultātā tika atklāts, ka attiecību dimensija ir saistīta ar abām pārējām sociālā kapitāla dimensijām, savukārt starp strukturālo un kognitīvo dimensiju sakarība netika atklāta. Tas nozīmē, ka sociālie kontakti uzņēmumā neietekmē kopējas vīzijas rašanos; dažādās nodaļās var tikt pārstāvēti vieni un tie paši organizatoriskie mērķi un vērtības, pat tad, ja starp šīm nodaļām nepastāv ciešas mijiedarbības.

Kostova, Roth (2002) pētījumā par multinacionālas korporācijas darbību internacionalizāciju filiālēs desmit dažādajās valstīs, kas ir veikts institucionālās teorijas kontekstā, ir atraduši un pamatojuši saistību starp uzticēšanās līmeni organizācijā un tās internacionalizācijas pakāpi. Šis apjomīgais pētījums ir veikts, lai atbildētu uz jautājumiem: Kā filiāles reaģē uz mātes uzņēmuma prasību pārņemt to procedūras vai tehnoloģijas? Kādi īpašie faktori ietekmē to adaptācijas procesus filiālēs? Adaptācijas process tika konceptualizēts divās dimensijās: implementācijā un internacionalizācijā. Implementācija ir izteikta ar konkrēto un objektīvo uzvedību un darbību, kas ir nepieciešama, lai realizētu noteiktu praksi. Savukārt internacionalizācija ir tas, cik lielā mērā filiāles darbinieki uzskata noteiktu mātes uzņēmuma procedūru vai tehnoloģiju par vērtīgu savā nodaļā un ir gatavi pielikt pūles tās ieviešanai. Pozitīvs vērtējums par procedūras vai tehnoloģijas nozīmi un vērtību ir svarīgs, jo tas sekmē ne tikai mātes uzņēmuma prakses sākotnēju pārņemšanu un adoptāciju, bet arī tās saglabāšanu un stabilitāti laika gaitā. Tādējādi, pēc autoru domām, internacionalizācija un implementācija atspoguļo kopējo mātes uzņēmuma prakses pārņemšanu ārzemju filiālē. Pētījumā ir izveidots komplekss teorētiskais modelis, kas aptver vairākus augstākminēto procesu ietekmējošus faktoros.

Pētījuma ietvaros organizācijas iekšējā uzticēšanās (ārzemju filiāles uzticēšanās mātes organizācijai) tika definēta kā filiālē valdošs uzskats, ka mātes uzņēmums: (1) veiks labās gribas centienus uzvesties saskaņā ar rakstītajām un nerakstītajām saistībām, (2) ir godīgs nosakot šīs saistības, (3) neizmantos filiāli ļaunprātīgi pat tad, ja rastos tāda iespēja.

Filiāles uzticēšanās līmenis tika noteikts, novērtējot respondentu sniegtās atbildes (pēc Likerta skalas) par sekojošiem apgalvojumiem: (1) Mēs uzticamies kompānijai, (2) Mēs uzskatām, ka cilvēki no organizācijas galvenās pārvaldes saka taisnību, kad viņi sadarbojas ar mūsu filiāli, (3) Mēs uzskatām, ka organizācijas galvenā pārvalde pilda savas saistības attiecībā uz mūsu filiāli, (4) Mēs jūtam, ka kompānijas augstākā vadība ir godīga darba jautājumu apspriedē ar mums, (5) Mēs jūtam, ka kompānija tur savus solījumus, (6) Mēs jūtam, ka galvenā pārvalde necenšas mūs maldināt, (7) Mēs jūtam, ka kompānijas galvenā pārvalde godīgi apspriež ar mums kopīgos plānus, (8) Mēs varam mierīgi sniegt visa veida informāciju kompānijas galvenajai pārvaldei, jo zinām, ka tā netiks ļaunprātīgi izmantota pret mūsu interesēm.

Šis pētījums ir veikts, aptaujājot 534 vadītājus un 3 238 ierindas darbiniekus uzņēmuma 104 filiālēs. Internacionalizēšanas pakāpes noteikšanai uzticēšanās kontekstā, tika apkopotas vecāko

vadītāju atbildes katrā uzņēmuma filiālē. Pētījuma rezultātā, veicot regresiju analīzi, ir pierādījušās zinātnieku izvirzītās hipotēzes, ka organizatorisko procedūru veiksmīga internacionalizēšana meitas uzņēmumā pozitīvi korelē ar filiāles darbinieku uzticēšanos pakāpi mātes uzņēmumam.

1.3.nodaļas kopsavilkums

Sociālais kapitāls ir parādība, kurai vēl joprojām nav vienotas definīcijas. Katrs autors un pētījums piedāvā savu sociālā kapitāla redzējumu. Vienkāršoti var teikt, ka sociālais kapitāls ir ieguvums no sadarbības.

Visas sociālā kapitāla definīcijas ir iespējams iedalīt trijās lielajās grupās: 1) tās, kas apskata šo jēdzienu kā sabiedrisko labumu (angl. *public good*), apgalvojot, ka sociālais kapitāls ir resurss, kura īpašums uzlabo sabiedrības labklājību, atvieglo biznesa transakcijas un sekmē ekonomisko izaugsmi; 2) tās, kas uzskata sociālo kapitālu par privāto labumu (angl. *private good*), formulējot šo parādību kā individuālo ieguldījumu sabiedriskajās attiecībās, kas arī atvieglo indivīdu darījumus un spēj uzlabot to dzīves līmeni un kvalitāti, bet ne obligāti pozitīvi ietekmē sabiedrības attīstību kopumā; 3) tās, kas apvieno abas šīs pieejas, uzskatot, ka sociālais kapitāls ir gan sabiedriskais, gan tai pašā laikā personiskais labums. Promocijas darba autore piekrīt pēdējam sociālā kapitāla definīciju grupējumam, uzskatot, ka sociālais kapitāls ir personu spēja aktivizēt dažādo resursu lietojumu, veidojot sociālo kontaktu tīklus, kas var gan labvēlīgi, gan arī nelabvēlīgi ietekmēt ekonomisko attīstību konkrētajā sabiedrībā.

Parasti sociālais kapitāls tiek skatīts vai nu no strukturālā aspekta (sociālie tīkli, sadarbība starp tīkla dalībniekiem), vai arī no attiecību un kognitīvā aspekta (kāds ir sociālo tīklu saturs, normas un vērtības, uz kurām balstās sadarbība).

Strukturālais sociālais kapitāls – ietver sevī sociālos kontaktus, sadarbību tīklus, kas rada noteiktas iespējas šo kontaktu nesējam vai sadarbību tīkla dalībniekam. Šī dimensija attiecas uz starppersonisko saikņu konfigurāciju starp cilvēkiem vai departamentiem. Svarīgākie aspekti šeit ir sadarbības tīkla esamība starp dažādiem spēlētājiem; sadarbības tīkla struktūra, kas raksturo sociālo kontaktu šablonus, vadoties pēc to blīvuma, saskarsmes biežuma un hierarhijas.

Svarīgākā priekšrocība, kas saistās ar šo dimensiju, ir informācijas ieguve: plašie sociālie kontakti veicina ātrāku informācijas apriti. Ātra piekļuve informācijai var būt sevišķi svarīga komerciāli orientētajās jauno tehnoloģiju nozarēs, kurās tirgus situācija strauji mainās, padarot lēmumu pieņemšanas ātrumu par vienu no svarīgākajiem veiksmi noteicošajiem faktoriem.

Attiecību sociālais kapitāls – pie šīs formas pieder tādas cilvēciskās vērtības kā uzticēšanās un palaušanās, cieņa un pat savstarpējā draudzība, bez kurām nav iespējama arī augstāk minētās

strukturālās sociālā kapitāla dimensijas pastāvēšana. Šīs ikdienišķās personīgās attiecības ļauj cilvēkiem piepildīt psiholoģisko vajadzību pēc socializēšanās, atzinības un prestiža.

Svarīgākie aspekti šajā sociālā kapitāla dimensijā ir uzticēšanās un vienotās normas. Daudzi pētījumi ir pierādījuši, ka sociālajās attiecībās, kas balstās uz savstarpējo uzticēšanos, cilvēki labprātāk un ražīgāk sadarbojas cits ar citu. Turklāt vairākas empīriskās analīzes apliecina, ka augsts savstarpējās uzticēšanās līmenis veicina cilvēku vēlmi uzņemties risku un atbildību. Kolektīvā valdošās vienotās normas, kas sasaista kopā tā locekļus un vienlaicīgi vairo uzticēšanos, arī spēlē lielu lomu informācijas un zināšanu apmaiņā, palielinot motivāciju iesaistīties savstarpējās attiecībās.

Kognitīvais sociālais kapitāls ir vienotā uztvere vai paradigma, kas veicina kopīgu kolektīvo mērķu izpratni un piemērotos darbības virzienus kādā konkrētajā sociālajā sistēmā. Šī dimensija tiek retāk pieminēta klasiskajā sociālā kapitāla literatūrā, tomēr vairāki pētnieki uzskata to par neatņemamu apskatāmās parādības sastāvdaļu. Vienota uztvere un vērtības vecina tādu nozīmīgu sociālā kapitāla priekšrocību kā solidaritāte. Savstarpējā solidaritāte samazina kontroles nepieciešamību un paaugstina sadarbības motivāciju.

Apskatot empīriskos pētījumus par sociālā kapitāla efektiem ir skaidri jānodala analīzes līmenis, kurā tiek analizēta dotā parādība. Kopumā var apgalvot, ka sociālā kapitāla pētnieku nometne dalās divās daļās: vieni uzskata, ka tas ir tikai un vienīgi sabiedrisks labums, kura veidošanos, ietekmi un rezultātus ir iespējams analizēt tikai sabiedrības līmenī; savukārt citi par izpētes objektu pieņem sociālā kapitāla pielietojumu individuālajā plaknē, atzīstot, ka personisko rezultātu apkopojums ietekmē arī sabiedrību kopumā. Cita grūtība saistībā ar sociālā kapitāla empīrisko analīzi slēpjas faktā, ka dažkārt tas tiek identificēts tikai tad, kad ir iespējams noteikt tā sekas, kas apgrūtina kauzalitātes nošķiršanu no iznākuma.

2. UZŅĒMUMU RESURSU UN INOVĀCIJU NOVĒRTĒJUMS LATVIJAS PĀRTIKAS APSTRĀDES RŪPniecības NOZARĒ UN VIESNĪCU SEKTORĀ

2.1. Inovācijas un to veicinošie resursi zemo tehnoloģiju nozarēs

Inovāciju teorijā ar jēdzienu „zemo tehnoloģiju” (angl. „*low-technology*”) nozares apzīmē tās nozares, kur izdevumi pētniecībai un attīstībai (turpmāk tekstā P&A) ir salīdzinoši mazi vai arī to nav vispār. Šī iedalījuma pamatā ir pētniecības un attīstības intensitātes rādītājs, kas izsaka pētniecības un attīstības izdevumu īpatsvaru pret uzņēmuma apgrozījumu vai arī pret visas nozares izlaistās produkcijas vērtību. Pašreizējā OECD klasifikācija paredz sekojošu iedalījumu.

2.1.tabula

Nozaru tehnoloģiskās intensitātes iedalījums pēc OECD metodoloģijas

	P&A / saražotās produkcijas vērtība
Augsto tehnoloģiju nozares	> 5%
Vidēji augsto tehnoloģiju nozares	3% - 5%
Vidēji zemo tehnoloģiju nozares	0,9% - 3%
Zemo tehnoloģiju nozares	0% - 0,9%

Avots: Smith, K., Measuring Innovation in The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2006, pp.148-177:155.

Lielākā daļa tradicionālo nozaru, tādas kā pārtikas rūpniecība, dzērienu un tabakas ražošana, koksnes, papīra un papīra produktu ražošana, mēbeļu ražošana, tekstila, ādas un apavu ražošana, metāla produkcijas ražošana, kā arī plastmasas ražošana, tiek pieskaitītas pie zemo un vidējo zemo tehnoloģiju sektoriem. Turpretī farmācijas, elektronisko preču ražošana, medicīnas produkcijas, kā arī transporta un aviācijas līdzekļu, tāpat kosmiskās aviācijas ražošana ir augsto un vidēji augsto tehnoloģiju kategorijā¹³⁸.

¹³⁸ Hirsch-Kreinsen, H. „Low-tech” innovations, *Industry and Innovation*, 15 (1), pp. 19-43, 2008.

Gan augsti attīstītajās Eiropas Svaienības valstīs, gan arī Latvijā politikas veidotāju, ka arī plašākas sabiedrības apziņā vēl joprojām ir iesakņojies uzskats, ka lielāko labumu ekonomikas izaugsmei sniedz tikai augsto tehnoloģiju nozares, tāpēc tās ir īpaši jāatbalsta, atstājot novārtā zemo tehnoloģiju sektorus, ko uzskata par stagnējošiem un mazāk svarīgiem. Tomēr pēdējā laikā veiktie pētījumi un liela mēroga ES iniciatīvas ir pierādījušas, ka zemo tehnoloģiju nozaru loma Eiropas Savienības valstu ekonomiskajā izaugsme līdz šim ir novērtēta pārāk zemu. Tā, piemēram, 2005.gadā veiktais PILOT projekts (tā pilnais nosaukums ir “Politika un inovācijas zemo tehnoloģiju nozarēs: zināšanu veidošana, nodarbinātība un izaugsmes veicināšana “vecās ekonomikas” nozarēs Eiropā” (angl. *“Policy and Innovation in Low-Tech: Knowledge Formation, Employment and Growth Contributions of the ‘Old Economy’ Industries in Europe”*)) ir atklājis, ka lielākā ekonomiskā izaugsme, kā arī jauno darbavietu rašanās Eiropas Savienībā vēl joprojām sakņojas tā saucamajos zemo tehnoloģiju sektoros. Turklāt šie sektori ir zinātnietilpīgi un tajos noris aktīva inovatīvā darbība, lai gan bez ievērojamiem ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā. Viens svarīgākiem šī pētījuma secinājumiem ir tāds, ka ekonomiskā izaugsme attīstītajās valstīs noris nevis caur jauno nozaru veidošanos, bet gan pārveidojoties un mainoties vecajām nozarēm. Tātad pārāk liels uzsvars uz augsto tehnoloģiju sektoriem ignorē šo būtisko izaugsmes dzinuli un pārmaiņu faktoru. Lai sekmētu stabilu nākotnes izaugsmi, ir jāpievērš lielāka uzmanība inovāciju procesiem visos ekonomikas sektoros, nevis jākoncentrē politikas veidotāju uzmanība un līdz ar to arī resursu pārdale par labu augsto tehnoloģiju sektoriem. Bez tam projekta rezultāti pievērš uzmanību pētniecības un attīstības izdevumu rādītāja neatbilstību inovatīvās darbības mērīšanai zemo tehnoloģiju nozarēs, kā arī dinamisko kompetenču (šīs koncepcijas teorētiskais izklāsts ir sniegts promocijas darba nodaļā 1.1.2.) nozīmei un to attīstības potenciālam zemo tehnoloģiju uzņēmumos. Turklāt PILOT pētījuma rezultāti izceļ sociālo tīklu un sadarbības nozīmi inovāciju radīšanā zemo tehnoloģiju nozarēs¹³⁹.

Zemo tehnoloģiju sektoros parasti norisinās pakāpeniska inovāciju ieviešana, kas nozīmē, ka parasti notiek nevis jauno produktu ieviešana, bet gan veco uzlabošana uz esošo komponentu

¹³⁹Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., Robinson, P., “Low tech” industries: innovativeness and development perspectives. A summary of a European research project. PILOT project consortium. Dortmund, 2005. Pieejams: <http://www.pilotproject.org/aboutpilot/projectsum.pdf> Pēdējo reizi skatīts 29.04.2010

pārveidošanas pamata. Turklāt šāda produktu uzlabošana parasti neparedz būtisku organizatorisko procesu pārveidi¹⁴⁰.

Hartmuts Hiršs-Kreinsens (*Hartmut Hirsch-Kreinsen*) izceļ vairākas inovāciju ieviešanas stratēģijas, kas ir tipiskas zemo tehnoloģiju nozarēm:

- *Solis-pa-solim*. Šī stratēģija iekļauj sevī nepārtrauktu esošo produktu attīstību un uzlabošanu. Šajā gadījumā produkta komponenti tiek uzlaboti un pārmainīti attiecībā uz to materiālu, funkcijām un kvalitāti, bet to struktūra un tehnoloģiskā būtība paliek nemainīga. Šādu stratēģiju parasti izvēlas uzņēmumi, kas ražo produktus salīdzinoši stabiliem tirgus segmentiem. Tehnoloģijas, kas tiek izmantotas šādu produktu ražošanai paliek nemainīgas ilgākā laika posmā, un kopumā nozari raksturo augsta standartizācijas pakāpe. *Solis-pa-solim* stratēģija ir tipiska pakāpenisko inovāciju ieviešanā.
- *Pircēju orientēta stratēģija*. Šī stratēģija koncentrējas uz pārdošanas apjoma palielināšanu, izejot no pielāgošanās patērētāju gaumēm un vēlmēm. Šī stratēģija ietver sevī funkcionālu un tehnisku produktu uzlabojumu, strauju reaģēšanu uz pircēju vēlmju pārmaiņām, jaunu tirgus segmentu izmantošanu, prasmīgu zīmola stratēģiju ieviešanu un pēcpārdošanas apkalpošanas kvalitātes uzlabošanu. Kā piemēru šādas stratēģijas lietojumam var minēt mēbeļu ražotāju, kas pieņem lielu un nozīmīgu pasūtījumu ar nosacījumu, ka saražotā produkcija atbilst noteiktām dizaina un funkcionalitātes prasībām, kas iepriekš netika ieviestas ražošanā. Lai izpildītu šādu pasūtījumu, ražotājam ir jādiversificē sava produkcija un jāuzsāk līdz šim neražotas produkcijas izlaide.
- *Procesu specializācijas stratēģija*. Šo stratēģiju izmanto uzņēmumi, kuru inovāciju ieviešanas centieni pamatā orientējas uz to tehniski oranizatoriskajām procesa struktūrām. Uzņēmumi, kas izmanto šo inovāciju stratēģiju, parasti pieder pie tādām ražošanas apakšnozarēm, kas ir augsti automatizētas un kapitālietilpīgas. Piemērs šādai inovāciju stratēģijas izmantošanai ir papīra un pārtikas ražošana, kur pastāvīgi notiek tehnoloģiski sarežģītu procesu optimizēšana un attīstība¹⁴¹.

¹⁴⁰ von Tunzelmann, N., Acha, V., Innovation in „Low-Tech” industries, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp. 407-432.

¹⁴¹ Hirsch-Kreinsen, H. „Low-tech” innovations, *Industry and Innovation*, 15 (1), 2008, pp. 19-43.

2.2. tabula

Dažādo zemo tehnoloģiju sektoros izmantoto inovāciju stratēģiju raksturojums

	<i>Solis-pa-solim</i>	<i>Pircēju orientēta</i>	<i>Procesu specializācijas</i>
Primāras lietojuma jomas	Pakāpeniska produktu attīstība	Tirgus situācijas uzlabošana; jaunu noieta tirgu radīšana	Procesa tehnoloģiju optimizēšana
Piemēri	Atomobiļu daļu un detaļu ražošana	Apģērba un mēbeļu ražošana	Papīra ražošana un pārtikas pārstrāde
Svarīgākie nosacījumi	Uzņēmumi, kas darbojas salīdzinoši stabilos tirgus segmentos	Plašs dažādu uzņēmumu klāsts, kas darbojas strauji mainīgajos tirgus apstākļos	Uzņēmumi ar augstu automatizācijas un integrēto ražošanas procesu pakāpi

Avots: Hirsch-Kreinsen, H. „Low-tech” innovations, Industry and Innovation, 15 (1), 2008, pp. 19-43: 27.

Kā jau ir minēts iepriekš, viena no svarīgākajām inovāciju īpašībām zemo tehnoloģiju sektoros, ir tāda, ka tajos praktiski netiek veikta pētniecība un attīstība. Tomēr šeit tiek aktīvi integrētas un pārņemtas zināšanas no citiem sektoriem un zinātnes nozarēm (kā, piemēram, ģenētiski modificēto produktu ražošanas tehnoloģijas pārņemšana pārtikas ražošanā no mikrobioloģijas zinātnes nozares). Tātad inovācijas zemo tehnoloģiju nozarēs pēc būtības atbilst atvērtās inovācijas koncepcijai, kas ir tuvāk apskatīta promocijas darba 1.2.1. nodaļā. Turklāt zināšanas, kas tiek izmantotas inovāciju radīšanai zemo tehnoloģiju sektoros, ir praktiskas un virzītas uz konkrētu lietojumu. Pretsatā zinātniskajām un teorētiski veidotajām zināšanām, kuru pamatkritērijs ir teorētiskā nozīme un universālais lietojums, praktiskās zināšanas tiek radītas jauno tehnoloģiju izmantošanas kontekstā, un to derīguma kritērijs ir funkcionalitāte, efektivitāte un pievienotā vērtība. Jēdziens „praktiskās zināšanas” ietver sevī sarežģītu dažādu zināšanu kopu, kas sastāv gan no skaidri izteiktiem, kodificētiem un formalizētiem elementiem, kā piemēram, rasējumi un prasību specifikācijas jauno produktu radīšanai, gan arī no netiešiem

elementiem, tādiem kā apkopotā pieredze un ar laiku izveidotie, pārbaudītie un regulāri lietotie tehnisko problēmu risināšanas paņēmieni¹⁴².

Pēdējā laikā inovāciju teorijas zinātniskajā literatūrā vairs netiek apšaubīts, ka inovāciju radīšana ir process, kurā tiek iesaistīts vairāk nekā viens uzņēmums. Ārējie informācijas avoti un sadarbība ir nozīmīgi inovāciju veicinātāji^{143, 144, 145}. Šie faktori ir īpaši nozīmīgi zemo inovāciju sektoros, kuros uzņēmumi paši nenodarbojas ar pētniecības un attīstības aktivitātēm. Kopumā zināšanu pamatu šādās nozarēs dēvē par „dalīto zināšanu bāzi” (angl. „*distributed knowledge base*”), kura sevī ietver dažādas zināšanu formas, kas nāk no atšķirīgiem nesējiem dažādajās nozarēs un tehnoloģiju jomās¹⁴⁶.

Zināšanu veidošanos un pārvaldes procesus zemo tehnoloģiju nozarēs vairāki zinātnieki saista ar *uz resursiem un uz zināšanām balstītām pieejām*, it sevišķi ar dinamisko kompetenču koncepciju^{147, 148}. Tā ir uzņēmumu spēja stratēģiski attīstīt un izkopt savu zināšanu bāzi, kā arī kombinēt individuālos zināšanu elementus tā, lai radītu tehnoloģiskās inovācijas. Tāpat svarīgākās inovācijas veicinošās kompetences zemo tehnoloģiju nozarē ir šādas:

pirmkārt, spēja izmantot un virzīt uz priekšu zināšanas, kas uzņēmumā principā jau ir pieejamas produktu un procesu inovāciju kontekstā; tāpat pastāvīgi pārveidot šīs zināšanas;

otrkārt, tā ir spēja pastāvīgi veidot dažādas pieejamo zināšanu un tehnoloģisko elementu kombinācijas;

treškārt, tā ir spēja integrēt jaunās zināšanas esošo ietvarā. Tas pārsvarā attiecas uz citos uzņēmumos, universitātēs vai pētniecības iestādēs radītajām zināšanām, kā, piemēram, pārdevēju praktiskā pieredze par radikāli izmainījušos tirgus situāciju vai pētījumu rezultāti no

¹⁴² Hirsch-Kreinsen, H. „*Low-tech*” innovations, *Industry and Innovation*, 15 (1), 2008, pp. 19-43.

¹⁴³ Chiu, Y., T., H. How network competence and network location influence innovation performance, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1), 2009, pp. 46-55.

¹⁴⁴ Beckman, M., Skjoldebrand, Ch., Clusters/networks promote food innovations, *Journal of Food Engineering*, 79, 2007, pp. 1418-1425.

¹⁴⁵ Kaasa, A., *Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at the Regional Level*, Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No. 69, University of Tartu, 2007.

¹⁴⁶ Smith, K., *What is the „knowledge economy”? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases*, Paper presented to DRUID Summer Conference on The Learning Economy - Firms, Regions and Nation Specific Institutions, June 15-17, 2000. Pieejams: <http://www.bgrazvities.net/bg/150/smith.pdf>. Pēdējo reizi skatīts 08.05.2010.

¹⁴⁷ Hirsch-Kreinsen, H. „*Low-tech*” innovations, *Industry and Innovation*, 15 (1), 2008, pp. 19-43.

¹⁴⁸ Bender, G., How to grasp innovativeness of organizations: outline of a conceptual tool. (eds.) Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., *Innovation in Low-tech firms and industries*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2008.

inženierzinātnes par jaunajām ražošanas iekārtām vai potenciālajiem produktu materiāliem, kas tiek integrētas konkrēta uzņēmuma esošajā zināšanu bāzē, no kurienes tālāk tiek viedoti jauni produkti un procesi¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Hirsch-Kreinsen, H. „*Low-tech*” innovations, Industry and Innovation, 15 (1), 2008, pp. 19-43.

2.1.1. Inovācijas un tās veicinošie resursi pakalpojumu nozarē

Inovācijas pakalpojumu nozarē kā izpētes objekts pievērš aizvien lielāku zinātnieku uzmanību. Tas ir saistīts ar pakalpojumu nozares īpatsvara pieaugumu kopējā iekšzemes kopproduktā kopš septiņdesmitajiem gadiem attīstītajās Eiropas Savienības valstīs, kā arī ar šī sektora nozīmi darba vietu radīšanā. Turklāt inovācijas pakalpojumu sektorā skar arī inovāciju attīstību citās ekonomikas nozarēs¹⁵⁰.

2.3. tabula

Pakalpojumu īpatsvars (%) no kopējā IKP Eiropas Savienības valstīs laika posmā no 1973. līdz 2001. gadam

	EK-9 1973	EK-10 1981	EK-12 1986	ES-15 1995	ES-15 2001
EK/ES	50.7	56.3	59	61.3	65.3
Īrija	44.5	49.4	50.4	48.6	49
Somija	n/a	49.8	53	56.4	57.1
Portugāle	n/a	48.8	54.1	59.1	61
Austrija	n/a	55.5	58.6	63.3	63.6
Dānija	58.8	60.9	60.3	64	64
Spānija	47.8	57.3	58	63.7	64.2
Vācija	48.1	54.2	55.9	62.5	64.9
Itālija	51.1	56.4	60.6	62.8	64.9
Griekija	40.3	47.7	48.9	62.6	65.4
Zviedrija	n/a	60.1	59.7	62.2	65.5
Nīderlande	52.2	58.8	60.4	63.9	65.5
Francija	50.8	57.4	61.1	65.3	66.8
Lielbritānija	54.7	54.5	57.1	62.1	67.2
Beļģija	54.6	60.7	62.8	66.1	67.3
Luksemburga	46.9	65.2	76.4	83.7	83.8

Avots: Eurostat, 50 years of figures in Europe, Luxembourg: European Communities, 2003.

Pakalpojumu nozare ir ļoti heterogēna. Tā ietver sevī gan tādus individuālos pakalpojumus kā frizieru pakalpojumi, kas ir maza mēroga, pamattehnoloģijas izmantojošie pakalpojumi, kā arī finanšu, apdrošināšanas un nekustamo īpašību nozares, kur pārsvarā darbojas ļoti lieli uzņēmumi, kas aktīvi izmanto jaunāko informāciju tehnoloģiju attīstītos produktus. Citas tehnoloģijas tiek izmantotas transporta nozarē, vairum- un mazumtirdzniecībā. Viesnīcu un restorānu sektorā izmantotās tehnoloģijas pārsvarā ir saistītas ar pārtikas pagatavošanu un piegādi, kā arī ietver sevī citus ar viesmīlību, izklaidi un komfortu saistītos elementus. Sociālie pakalpojumi, tādi kā publiskā pārvalde, medicīna un izglītība, attīstītās valstīs ir pārsvarā valsts pārziņā; šo pakalpojumu sniegšanā arī bieži vien tiek izmantotas avancētas informācijas tehnoloģijas.

¹⁵⁰Miles, I. Innovation in Services. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp.433-459.

Biznesa pakalpojumi ietver sevī loģistiku, biroju pakalpojumus, kā arī tādus administratīvos pakalpojumus kā grāmatvedība un juridiskie pakalpojumi, tāpat tehnoloģisko nodrošinājumu, tādu kā datorspecializētos un inženierijas pakalpojumus. Bez tam pakalpojumu tirgi un objekti ir tikpat heterogēni kā paši pakalpojumi. Par pakalpojumu objektu var būt cilvēki, dzīvnieki, fiziskie priekšmeti (ko var pārvietot, uzglabāt, labot, pārbaudīt, integrēt lielākās sistēmās utt.), kā arī dati, simboli un informācija (ko apstrādā, uzglabā, telekomunicē utt. tādās pakalpojumu nozarēs kā finanšu, telekomunikāciju un informāciju tehnoloģiju nozares)¹⁵¹.

Literatūrā parasti tiek izcelti divi svarīgākie faktori, kas atšķir inovācijas pakalpojumu sektorā no inovācijām ražošanā. Tie ir, pirmkārt, pētniecības un attīstības ieguldījumu zemaais īpatsvars vai neesamība pakalpojumu sektorā¹⁵², un, otrkārt, pārsvarā pakāpenisko inovāciju ieviešana, kas balstās uz esošās zināšanu bāzes pilnveidi un pēc būtības ir ļoti tuva organizācijas mācīšanās procesam¹⁵³ (angl. *organizational learning*). Abi šie faktori ir identiski tam, kas tika apskatīts attiecībā uz zemo tehnoloģiju inovācijām iepriekšējā nodaļā. Tātad var secināt, ka teorētiskās nostādnes zemo tehnoloģiju sektora un pakalpojumu nozares inovāciju pētniecībai ir līdzīgas.

Kopumā pakalpojuma biznesa attīstību var attēlot kā procesu, kurā notiek virkne nelielu izmaiņu individuālajās situācijās, iesaistot konkrētus klientus¹⁵⁴. Šīs izmaiņas arī attiecas uz organizācijas mācīšanos. Pēdējā laikā attīstītās teorijas, kā, piemēram, Senges teorija par organizāciju, kas mācās, ir izveidotas, lai izprastu sarežģīto pārmaiņu procesu organizācijās¹⁵⁵.

Mācīšanās procesu no inovāciju procesa atšķir tas, ka inovāciju process ir liela mēroga darbība, ko var reproducēt. Vai pati inovācija (produkta formā) ir izveidota vairākos eksemplāros, vai vairāki cilvēki sāk darboties jaunā veidā (procesa inovācija). Piemēram, inovācija klientu apkalpošanas procesā var būt personāla apmācība „novietot klientu centrā” (angl. *put the customer at the centre*). Tātad inovatīva darbība, pat pakāpeniska, tiek plaši izplatīta, un tai ir visaptveroša ietekme uz organizāciju un noieta tirgu. Turpretī mācīšanās procesam ir ierobežotāka izplatība un ietekme. Turklāt, lai darbību klasificētu kā inovatīvu, tajā jābūt kam jaunam, tai jāsaturs kāds jauns elements vai vismaz jābūt veco elementu jaunajai kombinācijai.

¹⁵¹ Miles, I. Innovation in Services. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp.433-459.

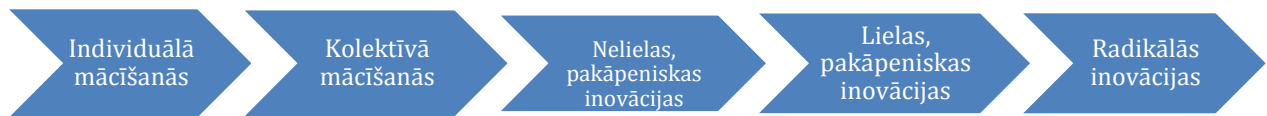
¹⁵² Gallaher, M.,P., Link, A.,N., Petrusa, J.,E. *Innovation in the US Service Sector*, Routledge, New York, 2006.

¹⁵³ Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*, New York, 1990.

Savukārt mācīšanās process var būt jauns vai arī var tikt atkārtots. Ja piepildās abi no šiem nosacījumiem vienlaicīgi, tad to jau var klasificēt kā inovatīvu darbību¹⁵⁶.



2.1. attēls. Inovatīvās darbības un mācīšanās procesa klasifikācija

Avots: Sundbo, J. Management of Innovation in Services, The Service Industries Journal, 17(3), 1997, pp. 432-455: 439.

Dažkārt praksē gan ir grūti novilkt skaidru svītru starp kolektīvo mācīšanās procesu un nelielām, pakāpeniskām inovatīvajām darbībām¹⁵⁷.

Vairāki empīriskie pētījumi, kas bija vērsti uz inovatīvās darbības procesu izpēti pakalpojumu sektorā, nonāca pie šādiem svarīgākiem secinājumiem:

- nozīmīgākais inovāciju virzītājs pakalpojumu sektorā ir tirgus situācija un tās izmaiņas¹⁵⁸;
- inovācijas notiek nevis uz zinātniskās pētniecības pamata, bet gan kā vadītāju vai īpašnieku ātro ideju papildījums, kas norisinās *ad hoc* organizācijās, nevis atsevišķās pētniecības un attīstības nodaļās;
- inovāciju process balstās uz pastāvīgiem eksperimentiem un kļūdām, kā arī uz personisko pieredzi, nevis uz teorētiskajām zināšanām¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

¹⁵⁷ Kanter, E., R., *When The Giants Learn to Dance*, London, 1989.

¹⁵⁸ Brentani, U., *Success and Failure in New Industrial Services*, *Journal of Product Innovation Management*, 6 (6), 1989, pp.239-258.

¹⁵⁹ Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

2.1.2. Inovācijas un to veicinošie resursi pārtikas rūpniecībā

Pārtikas rūpniecība pieder pie zemo tehnoloģiju sektoriem – pētniecības un attīstības ieguldījumu īpatsvars pret saražotās produkcijas apjomu šajā nozarē ir ap 0,5% (salīdzināšanai – 12% farmācijā, 8% elektronisko iekārtu ražošanā)¹⁶⁰.

Parasti tiek apgalvots, ka pārtikas rūpniecībā ir tik zemi ieguldījumi pētniecībā un attīstībā, jo šeit tiek aktīvi izmantotas nozīmīgas tehnoloģiskās inovācijas, importētas no citiem sektoriem, kā, piemēram, no ražosanas iekārtu, sastāvdaļu un iepakojuma piegādātājiem, kas pārstāv elektronikas, jaunās paaudzes materiālu, ķīmijas un biotehnoloģiju jomas¹⁶¹.

Arčibudžija (*Archibugi et al., 1991*) pētījums par inovatīvo darbību dažādajās Itālijas nozarēs, apstiprināja iepriekš izvirzītos apgalvojumus par inovāciju specifiku pārtikas rūpniecībā. Proti, pārtikas rūpniecības uzņēmumi vairāk orientējas uz procesa, nevis uz produktu inovācijām, vairāk ievieš pakāpeniskās, nevis radikālās inovācijas, kā arī vairāk izmanto citur attīstītās tehnoloģijas, salīdzinot ar citu nozaru vidējiem rādītājiem¹⁶². Šie rezultāti izskaidro pastāvošo pretrunu starp zemajiem izdevumiem pētniecībā un attīstībā un salīdzinoši augsto procesa inovāciju īpatsvaru pārtikas apstrādes rūpniecībā.

Kā svarīgākais inovācijas veicinošais resurss pārtikas rūpniecībā literatūrā tiek plaši apskatīta tirgus orientācija (angl. *market orientation*) – potenciālo pircēju vajadzību noteikšana un nepiepildīto vēlmju apmierināšana, kas tiek panākta ar uzņēmuma kompetenču, resursu un iemaņu izmantošanu¹⁶³. Pārtikas apstrādes rūpniecība ir tradicionāla, nobriedusi nozare¹⁶⁴, kur ir salīdzinoši grūti ieviest janinājumus, jo patērētāju gaumi un pārtikas produktu patēriņa ieradumus lielā mērā nosaka nacionālā kultūra, vietējās paražas un tradīcijas, kas mainās ļoti lēni un negribīgi. Tātad jauniem produktiem, uzņēmuma kompetencēm, resursiem un spējām jābūt

¹⁶⁰ Grunert, K.G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., Goransson, G. A Framework for Analysing Innovation in the Food Sector. Traill B., Grunert K.G. (eds.) *Product and Process Innovation in the Food Industry*. London: Blackie Academic & Professional, 1997, pp. 2-37.

¹⁶¹ Christensen, J., Rama, R., Von Tunzelman, N., *Study on Innovation in the European Food Products and Beverages Industry*, Report for the European Commission Sprint Programme, Brussels, 1996.

¹⁶² Archibugi, D., Cesarrato, S., Sirilli, G., Sources of innovative activities and industrial organization in Italy, *Research Policy*, 20 (4), 1991, pp. 299-313.

¹⁶³ Grunert, K.G., Hrtvig Larsen, H., Madsen, T., Baadsgaard, A., *Market Orientation in Food and Agriculture*, Kluwer, Boston, 1996.

¹⁶⁴ Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.

atbilstošām tirgum, kurā šie produkti tiek mērķēti¹⁶⁵. Patērētāji parasti ļoti skeptiski uztver radikālās inovācijas pārtikas produktu nozarē, kas balstās uz tādām jaunajām tehnoloģijām kā gēnu iženierija¹⁶⁶ vai funkcionālā pārtika¹⁶⁷.

Lielākā daļa empīrisko pētījumu par tirgus orientācijas ietekmi uz inovāciju ieviešanu ir veikta nozarēs, kas atšķiras no pārtikas rūpniecības. Turklāt šo pētījumu mērķis parasti ir atklāt universālos šablonus, kas izskaidro resursu un kompetenču ietekmi uz inovāciju attīstību. Tomēr pēdējā laikā vairāki zinātnieki uzsver, ka realitātē inovatīvās darbības modeļi var būtiski atšķirties katras industrijas iekšienē^{168, 169}.

Piemēram, Madsena (*Madsen, 1996*) pētījums par inovāciju ieviešanu Dānijas pārtikas rūpniecības nozarē secināja, ka proaktivitāte un tirgus orientācija šajā nozarē ne vienmēr ir saistīta ar panākumiem. Tomēr autors pats arī norāda uz sava pētījuma modeļa vāmajām pusēm, proti, izmantotie uzņēmuma veikuma rādītāji attiecās uz pagātni, turpretī tirgus orientācijas un proaktivitātes rādītāji atspoguļoja esošo situāciju uzņēmumā. Tātad kazualitāte starp šiem rādītājiem nevar tikt pilnībā apstiprināta¹⁷⁰.

Kāds salīdzinoši nesens pētījums par inovāciju ieviešanas procesu un tā ietekmi uz uzņēmuma izaugsmes rādītājiem Beļģijas mazo pārtikas ražotāju izlasē apstiprināja, ka viens no svarīgākajiem inovācijas veicinošiem resursiem ir sociālais kapitāls. Proti, informācija, kas iegūta no pircējiem, piegādātājiem, konkurentiem un pētniecības institūcijām, spēlē nozīmīgu lomu mazo pārtikas ražotāju inovāciju ieviešanā pētījuma izlasē iekļautos Beļģijas reģionos¹⁷¹.

¹⁶⁵ Grunert, K.G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., Goransson, G. A Framework for Analysing Innovation in the Food Sector. Traill B., Grunert K.G. (eds.) *Product and Process Innovation in the Food Industry*. London: Blackie Academic & Professional, 1997, pp. 2-37.

¹⁶⁶ Miles, S., Ueland, O., Frewer, L., J. Public attitudes towards genetically-modified food. *British Food Journal*, 107 (4), 2005, pp. 246-262.

¹⁶⁷ Frewer, L., Scholderer, J., Lambert, N. Consumer acceptance of functional foods: issues for the future. *British Food Journal*, 105 (10), 2003, pp. 714-731.

¹⁶⁸ Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., J., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.

¹⁶⁹ Tether, B., S. Who co-operates for innovation, and why. An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 2002, pp. 947-967.

¹⁷⁰ Madsen, T., K. *The Structure and Behavior of Some Danish Food Companies*, MAPP working paper, The Aarhus School of Business, Aarhus, 1996.

¹⁷¹ Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., J., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.

2.1.nodaļas kopsavilkums

Inovāciju teorijā ar jēdzienu „zemo tehnoloģiju” (angl. „*low-technology*”) sektori apzīmē tās nozares, kur izdevumi P&A ir salīdzinoši mazi vai arī to nav vispār. Šī iedalījuma pamatā ir pētniecības un attīstības intensitātes rādītājs, kas izsaka pētniecības un attīstības izdevumu īpatsvaru pret uzņēmuma apgrozījumu vai arī pret visas nozares izlaistās produkcijas vērtību.

Lielākā daļa tradicionālo nozaru, tai skaitā pārtikas rūpniecība, tiek pieskaitīta pie zemo un vidējo zemo tehnoloģiju sektoriem. Gan augsti attīstītajās Eiropas Svaianības valstīs, gan arī Latvijā politikas veidotāju kā arī plašākas sabiedrības apziņā vēl joprojām ir iesakņojies uzskats, ka lielāko labumu ekonomikas izaugsmei sniedz tikai augsto tehnoloģiju nozares. Tomēr pēdējā laikā veiktie pētījumi un liela mēroga ES iniciatīvas ir pierādījušas, ka zemo tehnoloģiju nozaru loma Eiropas Savienības valstu ekonomiskajā izaugsme līdz šim ir novērtēta pārāk zemu. Turklāt šie sektori ir zinātnietilpīgi un tajos noris aktīva inovatīvā darbība, lai gan bez ievērojamiem ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā.

Inovāciju radīšana ir process, kurā tiek iesaistīts vairāk nekā viens uzņēmums. Ārējie informācijas avoti un sadarbība ir nozīmīgi inovāciju veicinātāji. Šie faktori ir īpaši nozīmīgi zemo inovāciju sektoros, kuros uzņēmumi paši nenodarbojas ar pētniecības un attīstības aktivitātēm.

Svarīgākās inovācijas veicinošās kompetences zemo tehnoloģiju nozarē ir: spēja izmantot un virzīt uz priekšu zināšanas, kas uzņēmumā jau ir pieejamas produktu un procesu inovāciju kontekstā; spēja pastāvīgi veidot dažādas pieejamo zināšanu un tehnoloģisko elementu kombinācijas; spēja integrēt jaunās zināšanas esošo ietvarā.

Inovācijas pakalpojumu nozarē pievērš aizvien lielāku zinātnieku uzmanību. Literatūrā parasti tiek izcelti divi svarīgākie faktori, kas atšķir inovācijas pakalpojumu sektorā no inovācijām ražošanā. Tie ir, pirmkārt, pētniecības un attīstības ieguldījumu zema īpatsvars vai neesamība pakalpojumu sektorā, un, otrkārt, pārsvarā pakāpenisko inovāciju ieviešana, kas balstās uz esošās zināšanu bāzes pilnveidošanu un pēc būtības ir ļoti tuva organizācijas mācīšanās procesam (angl. *organizational learning*).

Kopumā pakalpojuma biznesa attīstību var attēlot kā procesu, kurā notiek virkne nelielu izmaiņu individuālajās situācijās, iesaistot konkrētus klientus. Šīs izmaiņas arī attiecas uz organizācijas mācīšanos. Mācīšanās procesu no inovāciju procesa atšķir tas, ka inovāciju process ir liela

mēroga darbība, ko var reproducēt. Vai pati inovācija (produkta formā) ir izveidota vairākos eksemplāros, vai vairāki cilvēki sāk darboties jaunā veidā (procesa inovācija). Dažkārt praksē gan ir grūti novilkt skaidru svītru starp kolektīvo mācīšanās procesu un nelielām, pakāpeniskām inovatīvajām darbībām.

Vairāki empīriskie pētījumi, kas bija vērsti uz inovatīvās darbības procesu izpēti pakalpojumu sektorā, nonāca pie šādiem svarīgākiem secinājumiem: nozīmīgākais inovāciju virzītājs pakalpojumu sektorā ir tirgus situācija un tās izmaiņas; inovācijas notiek nevis uz zinātniskās pētniecības pamata, bet gan kā vadītāju vai īpašnieku ātro ideju piepildījums, kas norisinās *ad hoc* organizācijās, nevis atsevišķās pētniecības un attīstības nodaļās; inovāciju process balstās uz pastāvīgiem eksperimentiem un kļūdām, kā arī uz personisko pieredzi, nevis uz teorētiskajām zināšanām.

Pārtikas rūpniecība pieder pie zemo tehnoloģiju sektoriem – to raksturo ļoti zems pētniecības un attīstības ieguldījumu īpatsvars pret saražotās produkcijas apjomu. Tas notiek, jo pārtikas rūpniecības uzņēmumi vairāk orientējas uz procesa, nevis uz produktu inovācijām, vairāk ievieš pakāpeniskās, nevis radikālās inovācijas, kā arī vairāk izmanto citur attīstītās tehnoloģijas salīdzinājumā ar citu nozaru vidējiem rādītājiem.

Kā svarīgākais inovācijas veicinošais resurss pārtikas rūpniecībā literatūra tiek plaši apskatīta tirgus orientācija (angl. *market orientation*) – potenciālo pircēju vajadzību noteikšana un nepiepildīto vēlmju apmierināšana, kas tiek panākta ar uzņēmuma kompetenču, resursu un iemaņu izmantošanu. Pārtikas apstrādes rūpniecība ir tradicionāla, nobriedusi nozare, kur ir salīdzinoši grūti ieviest jauninājumus, jo patērētāju gaumi un pārtikas produktu patēriņa ieradumus lielā mērā nosaka nacionālā kultūra, vietējās paražas un tradīcijas, kas mainās ļoti lēni un negribīgi. Tātad, jauniem produktiem, uzņēmuma kompetencēm, resursiem un spējām jābūt atbilstošām tirgum, kurā šie produkti tiek mērķēti. Patērētāji parasti ļoti skeptiski uztver radikālās inovācijas pārtikas produktu nozarē, kas balstās uz tādām jaunajām tehnoloģijām kā gēnu iženierija vai funkcionālā pārtika.

2.2. Sociālā kapitāla analīze inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos Latvijas un Igaunijas pārtikas rūpniecībā un Latvijas tūrisma nozarē

Kā tika pamatots promocijas darba pirmajā nodaļā, sociālais kapitāls ir viens no nozīmīgākajiem inovācijas veicinošajiem uzņēmuma resursiem. Inovācijas atšķirībā no izgudrojumiem nav spontāns process vai spoža ideja, kas var rasties viena cilvēka galvā. Jauninājumu radīšana ir sistemātisks process, kas paredz veselu virkni darbību (tirgus situācijas apzināšana, iespēju saskatīšana, dažādu alternatīvu izskatīšana, gala lēmuma pieņemšana) un vainagojas ar zināšanu komercializēšanu¹⁷². Līdz ar to milzīgu lomu šeit spēlē sadarbība un cieša saskarsme ar citām organizācijām. Šīs organizācijas var būt gan citi uzņēmumi, konkurenti, piegādātāji, starpnieki, gan arī valsts institūcijas, pētniecības centri vai nevalstiskās organizācijas. Bieži vien inovācijas nosaka tirgus un paši patērētāji. Tas parasti notiek zemo tehnoloģiju nozarēs, kā arī pakalpojumu sfērā, kur izdevumi pētniecībai un attīstībai nav lieli (ja tādi vispār ir), neskatoties uz ko pastāvīgi notiek jaunu produktu un pakalpojumu izstrāde¹⁷³.

Sadarbības un sociālo tīklu ietekmes analīzei uz jauninājumu radīšanu tiek pievērsta liela uzmanība Eiropas Savienības pētniecības iniciatīvā Kopienas inovāciju aptauja (Community Innovation Survey, CIS), kuras mērķis ir apzināt dalībvalstu veikumu inovāciju jomā. Tās pirmsākumi ir meklējami deviņdesmitajos gados, kad OECD nolēma radīt vienotu metodoloģiju inovāciju snieguma mērīšanai, balstoties uz iepriekš veiktajiem pētījumiem un aptaujām. Pēc aptuveni 15 mēnešus ilgā darba tika izveidota Oslo rokasgrāmata (Oslo Manual), kas ietvēra sevī inovāciju mērīšanas metodoloģijas pamatprincipus. Vēlāk (1992-1999 gadā) Eiropas Komisija sadarbībā ar Eurostat attīstīja OECD iesāktu un izveidoja Kopienas inovāciju aptauju (Community Innovation Survey). Šī Eiropas Komisijas iniciatīva bija pirmais liela mēroga mēģinājums ievākt starptautiskos datus par inovatīvās darbības sniegumiem dažādajās valstīs. Kopš tā laika ir notikušas četras Kopienas inovāciju aptaujas.

Pēdējā Kopienas inovāciju aptauja ietver sevī datus par:

- izdevumiem, kas saistīti ar jaunu produktu, pakalpojumu vai procesu ieviešanu (attīstība un pētniecība, apmācības, dizains, tirgus izpēte, ražošanas iekārtu iegāde u.c.);
- jauno vai būtiski uzlaboto preču vai pakalpojumu izlaidi un to pārdošanas apjomus;

¹⁷² Drucker, P., F. Innovation and Entrepreneurship, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.

¹⁷³ Miles, I. Innovation in Services. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp.433-459.

- jauno vai būtiski uzlaboto ražošanas tehnoloģiju vai pakalpojumu sniegšanas un produktu piegādes metožu pielietojumu;
- jauno vai būtiski uzlaboto tirgzinības un organizatorisko metožu ieviešanu;
- inovācijas ietekmējošiem informācijas avotiem un sadarbību (sociālā kapitāla strukturālā dimensija);
- inovatīvo darbību kavējošiem un veicinošiem apstākļiem.

Šajā aptaujā tiek iegūti dati uzņēmumu līmenī, kas ļauj tos izmantot tālākai apstrādei atšķirīgajos ekonomiskajos un vadības zinātnes pētījumos. Ņemot vērā, ka liela uzmanība pēdējās aptaujās tika pieversta sociālajam kapitālam, šos datus ir iespējams izmantot, lai novērtētu sociālā kapitāla nozīmi inovāciju radīšanā. Tādējādi Kopienas inovāciju aptaujas dati ir kalpojuši par pamatu vairākiem zinātniskajiem pētījumiem un publikācijām. Šos pētījumus var iedalīt trīs pamatgrupās: 1) aprakstošie nacionālā līmeņa pētījumi, kas parasti tiek iztrādāti valstu politikas veidotājiem un satur pamatinformāciju par inovāciju sniegumiem dažādajos tautsaimniecības sektoros; 2) Eiropas Komisijas pasūtītie analītiskie pētījumi, kuros tiek apstrādāta agregēta informācija par situāciju inovāciju jomā Eiropas valstīs, sasaistot to ar citiem ekonomikas rādītājiem, piemēram, nodarbinātības līmeni, kā arī sniedzot pārskatus par izvēlētajiem Eiropas Savienības tautsaimniecības sektoriem; 3) ekonometriskie vai statistiskie inovāciju pētījumi, kas analizē inovāciju procesu cēloņsakarības un mijiedarbību ar dažādiem sociāli ekonomiskajiem faktoriem¹⁷⁴.

Galvenie secinājumi no iepriekš veiktajiem pētījumiem, kas par pamatu izmantojuši Kopienas inovāciju aptaujas datus, ir sekojoši. Pirmkārt, inovācijas un to komercializācija notiek visos tautsaimniecības sektoros, nevis aprobežojas ar tā saucamajām augsto tehnoloģiju nozarēm. Arī zemo tehnoloģiju sektoros notiek aktīva jauno produktu un pakalpojumu izstrāde, un to pārdošanas apjomi bieži vien ir pat augstāki par augsto tehnoloģiju analogiem¹⁷⁵. Otrkārt, pretstatā līdz šim valdošajam uzskatam ieguldījumi attīstībā un pētniecībā nebūt nav būtiskākie izdevumi jauninājumu komercializēšanas procesā. Lielākie, ar inovācijām saistītie naudas

¹⁷⁴ Smith, K., Measuring Innovation in *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp.148-177.

¹⁷⁵ European Commission, *Statistics on Innovation in Europe*, Luxembourg, 2001.

līdzekļi tiek tērēti jaunu ražošanas iekārtu iegādei¹⁷⁶. Un, visbeidzot, inovācijas ir cieši saistītas ar sadarbību starp uzņēmumiem, patērētājiem, piegādātājiem, pētniecības institūtiem un citām organizācijām¹⁷⁷.

Lai novērtētu sociālo kapitālu un tā saistību ar inovācijām Latvijas uzņēmumos, autore ir izvēlējusies izmantot Kopienas inovāciju aptaujas (*Community Innovation Survey*) datu bāzi, kas sniedz informāciju par sadarbību un tās nozīmi inovāciju radīšanā, kā arī par svarīgākajiem informācijas avotiem, kas tika izmantoti jaunu produktu, pakalpojumu vai procesu ieviešanā dažādajos tautsaimniecības sektoros. Šos rādītājus ir pieņemts izmantot sociālā kapitāla strukturālās dimensijas operacionalizēšanā¹⁷⁸. Tāpēc Kopienas inovāciju aptaujas datu analīze ļaus noskaidrot sadarbības kā vienas no sociālā kapitāla formām ietekmi uz inovācijām pārtikas rūpniecībā.

Analizēt kādas valsts situāciju inovāciju jomā izolēti no citām valstīm nav lietderīgi, jo šāda analīze neļauj izprast, vai rādītāji ir pietiekami augsti vai, otrādi, pārāk zemi. Tāpēc, lai gūtu pilnīgāku priekšstatu par esošo situāciju Latvijā, mūsu valsts dati ir salīdzināti ar kaimiņvalsts Igaunijas datiem. Igauniju bieži vien piemin kā pozitīvo paraugu, jo tā ļoti daudzās ekonomikas jomās apsteidz Latviju, lai gan sākotnēji (pēc PSRS sabrukuma) šīs valstis bija līdzīgās izejas pozīcijās.

Savukārt pārtikas nozares izvēlei ir vairāki iemesli. Pirmkārt, pārtikas rūpniecība ir lielākā apstrādes rūpniecības nozare Latvijā. Kopējā Latvijas apstrādes rūpniecības struktūrā tā aizņem 22,4% un veido piekto daļu no rūpniecības pievienotās vērtības.¹⁷⁹ Bez tam pārtikas rūpniecībā ir nodarbināti 18,5% no visiem Latvijas rūpniecībā nodarbinātajiem. Līdzīga loma pārtikas rūpniecībai ir arī Igaunijā. Tas ir viens no tradicionālākajiem un lielākajiem industrijas sektoriem, kur 2005. gadā bija nodarbināti 15% no visiem Igaunijas rūpniecībā strādājošiem, un šīs nozares sniegums sastādīja 3% no Igaunijas IKP¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Evangelista, R., *Knowledge and Investment*, Edward Elgar, Cheltenham, 1999.

¹⁷⁷ OECD, *Innovating Networks: Collaboration in National Innovation Systems*, Paris, 2001

¹⁷⁸ Fanke, S., *Measurment of Social Capital: Measurment Document for Public Policy Research, Development and Evaluation*, PRI Project Social Capital as a Public Policy Tool, Canada, 2005.

¹⁷⁹ LR Ekonomikas ministrijas Ziņojums par Latvijas tautsaimniecība attīstību 2008. gads [tiešsaiste] Rīga, 2008[atsauce 01.03.2009] Pieejams: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=137>

¹⁸⁰ Viia, A., et al., *Innovation in Estonian Enterprises*, Innovation Studies, Tallinn, 2007.

2.2.1. Rūpniecības un pakalpojumu sektoru salīdzinājums inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu aspektā

Kopumā, salīdzinot inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvaru visos tautsaimniecības sektoros Latvijā un Igaunijā, nākas secināt, ka Latvijas rādītāji vairākas reizes atpaliek no kaimiņvalsts rādītājiem.

2.4. tabula

Inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars (% no kopējā uzņēmumu skaita) rūpniecībā un pakalpojumu sektoros Latvijā un Igaunijā 2002. un 2006. gadā.

	Latvija		Igaunija	
	2002	2006	2002	2006
Pavisam	18,6	16,2	35,7	48,7
no tiem ar nodarbināto skaitu:				
10-49	14,5	13,1	31,1	45,3
50-249	30,7	23,7	48,3	57,9
>250	46,6	48,4	75,4	79,8
Visa rūpniecība	21,9	14,6	39	48
Pakalpojumi	14,8	17,7	32	51

Avoti: Viia, A., et al., Innovation in Estonian Enterprises, Innovation Studies, Tallinn, 2007.;

Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika, Rīga, 2008.

Iespējams, ka tik krasas atšķirības starp Latviju un Igauniju inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvarā izraisīja atšķirīgā datu vākšanas un apstrādes metodoloģija. Piemēram, Latvijas Centrālā statistikas pārvalde attiecina inovācijas ieviesušo uzņēmumu skaitu pret kopējo uzņēmumu skaitu Latvijā (5,3 tūkstošiem uzņēmumu), lai gan aptaujas izlasē ir iekļauti dati tikai no 3,25 tūkstošiem uzņēmumu¹⁸¹. Savukārt Igaunijas pētnieki izmanto datu svēršanu, ņemot vērā gan nozares īpatnības, gan uzņēmumu lielumu. Tas padara Igaunijas rezultātus, izteiktus procentos, krietni augstākus par Latvijas rezultātiem. Iespējamās arī atšķirīgās termina „inovācija” interpretācijas – Latvijā vēl joprojām valda uzskats, ka inovācija ir kas kardināli jauns un līdz šim nebijis. Turpretī citur Eiropā jau ir ierasts, ka ar inovācijām saprot arī nelielus uzlabojumus produktā vai pakalpojumā, kas veicina pārdošanas apjomu pieaugumus. Lai gan inovāciju un pārējo aptaujā lietoto terminu definīcijas ir sniegtas aptaujas sākumā, parasti uzņēmumu pārstāvji neiedziļinās to lasīšanā un paļaujas uz saviem iepriekšējiem uzskatiem un zināšanām par pētāmo tēmu. Neskatoties uz šiem faktiem un minējumiem rezultātu tik krasai atšķirībai, aptauja iezīmē Latvijai bīstamu tendenci – inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars

¹⁸¹ Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, *Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika*, Rīga, 2008

samazinās. Turpretī Igaunijas rādītāji atspoguļo būtisku izaugsmi pēdējo četru gadu laikā. Latvijā, salīdzinot 2006. un 2002. gadu, ir nedaudz pieaudzis tikai inovatīvo uzņēmumu īpatsvars pakalpojumu sektorā. Tomēr šī izaugsme nav spējusi uzlabot kopējos rādītājus, jo vienlaicīgi par 7,3% ir samazinājies inovatīvo uzņēmumu īpatsvars rūpniecības sektorā.

Salīdzinot inovatīvo uzņēmumu īpatsvaru pēc uzņēmumu lieluma, Latvijā, tāpat kā visās pārējās valstīs, lielie uzņēmumi ir līderi inovāciju ieviešanā. Tas parasti ir saistīts ar finansiālo resursu pieejamību, kas lielajiem uzņēmumiem ļauj novirzīt vairāk līdzekļu jauno produktu un pakalpojumu komercializēšanā. Šajā uzņēmumu grupā ir vērojams neliels inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvara pieaugums, turpretī mazo un vidējo uzņēmumu grupā tas ir samazinājies.

Salīdzinot rūpniecības un pakalpojumu sektorus, gan Latvijā, gan Igaunijā laika posmā no 2002. līdz 2006. gadam mainījās šo sektoru proporcijas. Proti, 2002. gadā abās valstīs relatīvi vairāk inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu bija rūpniecības sektorā, turpretī 2006. gadā par inovāciju līderi kļuva pakalpojumu sektors. Igaunijā šīs pārmaiņas saistītas ar inovatīvo uzņēmumu pieaugumu abos sektoros, kur straujākā izaugsme bija vērojama tieši pakalpojumu sektorā. Turpretī Latvijā, lai gan inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu skaits pakalpojumu sektorā 2006. gadā ir nedaudz pieaudzis, tas vēl joprojām nav sasniedzis rūpniecības sektora 2002. gada līmeni un proporcionālās izmaiņas saistās tikai ar inovatīvo uzņēmumu īpatsvara samazināšanos rūpniecībā 2006. gadā.

2.2.2. Inovācijas un sadarbība pārtikas rūpniecībā

Lai gan pārtikas rūpniecība tiek pieskaitīta pie zemo tehnoloģiju sektoriem un tiek pieņemts, ka šajā nozarē inovācijas ir retas, Kopienas inovāciju apsekojuma rezultāti pierāda šī uzskata maldīgumu. Proti, inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars Latvijas pārtikas rūpniecībā (17%) ir augstāks gan par valstī vidējo (16,2%), gan arī par visā rūpniecībā novēroto (14,6%). Bez tam inovatīvo uzņēmumu īpatsvars pārtikas rūpniecībā ir augstāks arī par dažu pakalpojumu nozaru rādītājiem (skat. 2.5.tabulu). Igaunijas rādītāji pārtikas rūpniecības nozarē šajā jomā gan atkal ir krietni augstāki – pēdējā Kopienas inovāciju apsekojuma rezultāti rāda, ka 59% no visiem uzņēmumiem ir ieviesuši produktu vai procesu inovācijas¹⁸².

2.5. tabula

Procesu un produktu inovācijas ieviesušo uzņēmumu īpatsvars (% no kopējā uzņēmumu skaita) pēc darbības jomas Latvijā, 2006. gadā¹⁸³

Pavisam	16,2
Visa rūpniecība	14,6
Apstrādes rūpniecība	15,0
Pārtikas rūpniecība	17,0
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība	15,9
Transports, glabāšana un sakari	10,2
Finanšu starpniecība	47,0
Operācijas ar nekustamo īpašumu	40,3

Avots: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde „Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika, Rīga, 2008

Analizējot Kopienas inovāciju apsekojuma rādītājus sadarbības šķērsgriezumā, jāsecina, ka inovācijas ieviesušie uzņēmumi pārtikas rūpniecības nozarē vairāk sadarbojas ar citiem uzņēmumiem salīdzinājumā ar vidējiem sadarbības rādītājiem apstrādes rūpniecībā. Proti, pēdējā Inovāciju apsekojuma rezultāti rāda, ka 36,8% no visiem inovāciju jomā aktīviem pārtikas ražošanas uzņēmumiem 2004. - 2006. gadā ir sadarbojušies ar citiem. Turpretī vidējais rādītājs Latvijas apstrādes rūpniecībā ir tikai 26,4%. Salīdzinot ar Latvijas vidējiem rādītājiem, inovatīvie pārtikas uzņēmumi vairāk sadarbojas ar ārpus Eiropas Savienībā esošiem uzņēmumiem.

¹⁸² Viia, A., Terk, E., Lumiste, R., Heinlo, A., 2007.

¹⁸³ Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde „Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika”, Rīga, 2008 (Igaunijas dati šādā šķērsgriezumā nav pieejami).

2.6. tabula

Inovāciju jomā aktīvie uzņēmumi Latvijā, kas sadarbojās ar citiem uzņēmumiem 2004. - 2006. gadā (procentos no inovāciju jomā aktīvajiem uzņēmumiem)¹⁸⁴.

	Uzņēmumu īpatsvars	No tiem sadarbojās ar uzņēmumiem		
		Latvijā	Pārējā Eiropā (ES, kandidātvalstis un EBTA)	citās valstīs
Pavisam	39,1	36,9	21,8	10,9
Pārtikas rūpniecība	36,8	35,3	17,6	16,2
Visa rūpniecība	28,4	25,4	19,9	14,2
Apstrādes rūpniecība	26,4	23,3	18,7	14,4
Pakalpojumi	47,7	46,1	23,4	8,2
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība	29,1	26,2	15,2	6,3
Transports, glabāšana un sakari	38,8	37,9	37,0	7,5
Finanšu starpniecība	81,7	81,65	22,0	22,1
Operācijas ar nekustamo īpašumu	70,6	69,8	25,3	6,3

Avots: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika, Rīga, 2008.

Jāmin, ka Latvijas inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu sadarbības rādītāji, salīdzinot ar Eiropas Savienības vidējiem, ir ļoti augsti. Turklāt sadarbību ar citiem ir apliecinājuši vairāk uzņēmumu nekā mūsu kaimiņvalstī Igaunijā – tur sadarbības vidējais rādītājs ir 34,8%. Turklāt Eiropas Savienības vidējais ir vēl krietni zemāks, tas ir tikai 19%¹⁸⁵.

Kopumā, apskatot Latvijas inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu sadarbības „ģeogrāfiju”, var secināt, ka pakalpojumu sektorā sadarbība visbiežāk notiek ar vietējiem, Eiropas Savienības un Eiropas Brīvās tirdzniecības asociācijas valstu uzņēmumiem. Turpretī apstrādes rūpniecībā sadarbība ar vietējā tirgus partneriem ir krietni retāka, savukārt lielāks īpatsvars apstrādes rūpniecības uzņēmumu sadarbojas ar ārpus Eiropas Savienības esošajiem uzņēmumiem. Lai gan Inovāciju apsekojuma anketā netiek atsevišķi izdalīta sadarbība ar NVS valstu partneriem, visticamāk, ka kategorijā „citas valstis” biežāk ietilpst Krievija un bijušās PSRS republikas, par ko liecina arī Latvijas eksporta struktūra. Turklāt pakalpojumu sektorā, kur kopumā sadarbība ar ārpus Eiropas Savienības esošām valstīm ir salīdzinoši neliela, izceļas finanšu starpniecības nozare, kur ar „citām valstīm” sadarbojas 22,1% uzņēmumu, kas arī ir izskaidrojams ar Latvijas kredītiestāžu aktīvu darbību NVS tirgos.

¹⁸⁴ Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde „Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika”, Rīga, 2008

¹⁸⁵ Viia, A., et al., *Innovation in Estonian Enterprises*, Innovation Studies, Tallinn, 2007.

Analizējot inovatīvo pārtikas ražotāju partnerības preferences, atklājās, ka gandrīz visi pārtikas ražotāji sadarbojas ar piegādātājiem un saviem pircējiem. Tomēr kā visnozīmīgākie partneri tika atzīti tieši pircēji (tā uzskata 48% uzņēmumu). Daudzi pārtikas ražotāji sadarbojas arī ar konkurentiem (76% no aptaujātiem pārtikas ražotājiem), tomēr neviens uzņēmums nav norādījis šo sadarbības veidu par nozīmīgāko. Kopienas inovāciju aptauja atklāj arī kādu ļoti pozitīvu tendenci. Proti, lielākā daļa inovatīvo uzņēmumu sadarbojas ar universitātēm un valstiskām vai privātām pētniecības iestādēm. Tomēr šos sadarbības partnerus par nozīmīgākiem nav norādījis neviens no aptaujātajiem uzņēmumiem¹⁸⁶. Savukārt Igaunijā par nozīmīgākiem sadarbības partneriem, līdzīgi kā Latvijā, uzskata pircējus, bet atšķirībā no mūsu valsts aptaujas rezultātiem tikpat nozīmīgi šajā jomā igauņiem šķiet arī konkurenti¹⁸⁷.

Inovāciju ieviešana uzņēmumos ir svarīga nevis kā pašmērķis, bet gan kā līdzeklis dažādu citu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai. Inovāciju Apsekojums sniedz datus par uzņēmumiem, kuri norādījuši augstu inovāciju ietekmes pakāpi 2006. gadā. Interesanti ir tas, ka Latvijas vidējos rādītājos ir novērojama lielāka datu izkliede nekā pārtikas rūpniecības nozarē. Tas liecina, ka pārtikas uzņēmumos salīdzinājumā ar pārējām tautsaimniecības nozarēm valda lielāka vienprātība un izpratne par inovāciju lietojumu un ietekmi uz uzņēmuma mērķiem un darbību.

2.7. tabula

Uzņēmumi, kas norādījuši augstu inovāciju ietekmes pakāpi 2006. gada Latvijā

	Pārtikas rūpniecība (%)	Pavisam (%)
Paplašinājies ražoto preču vai pakalpojumu klāsts	42,6	27,8
Apgūts jauns tirgus vai palielināta esošā tirgus daļa	22,1	15,8
Uzlabojusies preču vai pakalpojumu kvalitāte	48,5	26,5
Panākta lielāka elastība ražošanā	25	16,4
Paaugstinājusies darba ražība	11,76	17,3
Samazinājušās darbaspēka izmaksas uz vienu saražoto vienību	5,9	6,2
Samazinājies materiālu un enerģijas patēriņš uz vienu saražoto vienību	5,9	5,4
Mazinājies kaitējums apkārtējai videi vai uzlabojusies veselības un darba drošības aspekti	11,8	6,3
Izpildītas noteikumu vai standartu prasības	17,6	13,9

Avots: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde „Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika, Rīga, 2008.

¹⁸⁶ Latvijas Republikas Centrālā Statistikas Pārvalde „Pētniecības un Jauninājumu (Inovāciju) Statistika”, nepublicētie dati.

¹⁸⁷ Viia, A., et al., *Innovation in Estonian Enterprises*, Innovation Studies, Tallinn, 2007.

Pārtikas ražotāji inovācijās saskata līdzekli preču kvalitātes uzlabošanai (tā uzskata gandrīz puse aptaujāto, inovāciju jomā aktīvo pārtikas ražošanas uzņēmumu). Pēc tam seko ražoto preču klāsta paplašināšana, ko ar uzņēmumā ieviestajām inovācijām saista 42,6% uzņēmumu. Savukārt jauno tirgu apgūšanu vai esošās tirgus daļas palielināšanu par nozīmīgu inovāciju rezultātu uzskata tikai 22,1% uzņēmumu. Turpretī Igaunijas pārtikas ražotāji to uzskata par vienu no svarīgākajiem inovāciju iznākumiem, kas ir pielīdzināts uzlabojumiem preču kvalitātē.

2.8. tabula

Uzņēmumi, kas norādījuši augstu inovāciju ietekmes pakāpi 2006. gada Igaunijā

	Pārtikas rūpniecība (%)	Apstrādes rūpniecība (%)
Paplašinājies ražoto preču vai pakalpojumu klāsts	46	38
Apgūts jauns tirgus vai palielināta esošā tirgus daļa	36	34
Uzlabojusies preču vai pakalpojumu kvalitāte	36	36
Panākta lielāka elastība ražošanā	17	20
Paaugstinājusies darba ražība	22	27
Samazinājušās darbaspēka izmaksas uz vienu saražoto vienību	14	18
Samazinājies materiālu un enerģijas patēriņš uz vienu saražoto vienību	16	18
Mazinājies kaitējums apkārtējai videi vai uzlabojusies veselības un darba drošības aspekti	9	13
Izpildītas noteikumu vai standartu prasības	26	16

Avots: Viia, A., et al., Innovation in Estonian Enterprises, Innovation Studies, Tallinn, 2007.

Vismazāk inovāciju ieviešana Latvijas pārtikas rūpniecības uzņēmumiem tiek saistīta ar darbaspēka izmaksu samazināšanu un materiālu un enerģijas patēriņa samazinājumu uz vienu saražoto vienību. Tā ir diezgan bīstama tendence, jo uzņēmumi, kas inovāciju ieviešanu nesaista ar izdevumu samazināšanu, bet gan tikai ar kvalitātes un preču klāsta paplašināšanu, kas parasti tiek pielīdzināts lielākām izmaksām, ekonomiskās lejupslīdes laikā visticamāk samazinās vai pat pārtrauks inovatīvo darbību. Šeit gan jāpiemin, ka tā nav tikai pārtikas ražotājiem raksturīgā problēma, bet gan visiem Latvijas uzņēmumiem kopumā, jo šajā griezumā vidējie rādītāji būtiski neatšķiras no pārtikas ražotāju atbildēm uz šo jautājumu.

2.2.nodaļas kopsavilkums

Sadarbības un sociālo tīklu ietekmes analīzei uz jauninājumu radīšanu tiek pievērsta liela uzmanība Eiropas Savienības pētniecības iniciatīvā Kopienas inovāciju aptaujā (Community Innovation Survey, CIS), kuras mērķis ir apzināt dalībvalstu veikumu inovāciju jomā. Pēdējā Kopienas inovāciju aptauja ietver sevī datus par: izdevumiem, kas saistīti ar jaunu produktu, pakalpojumu vai procesu ieviešanu (attīstība un pētniecība, apmācības, dizains, tirgus izpēte, ražošanas iekārtu iegāde u.c.); jauno vai būtiski uzlaboto preču vai pakalpojumu izlaidi un to pārdošanas apjomiem; jauno vai būtiski uzlaboto ražošanas tehnoloģiju vai pakalpojumu sniegšanas un produktu piegādes metožu lietojumu; jauno vai būtiski uzlaboto tirgzinības un organizatorisko metožu ieviešanu; inovācijas ietekmējošiem informācijas avotiem un sadarbību (sociālā kapitāla strukturālā dimensija); inovatīvo darbību kavējošiem un veicinošiem apstākļiem.

Kopumā, salīdzinot inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvaru visos tautsaimniecības sektoros Latvijā un Igaunijā, Latvijas rādītāji vairākas reizes atpaliek no kaimiņvalsts rādītājiem. Turklāt Latvijā inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars samazinās. Turpretī Igaunijas rādītāji atspoguļo būtisku izaugsmi pēdējo četru gadu laikā. Iespējams, ka tik krasas atšķirības starp Latviju un Igauniju inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvarā izraisīja atšķirīgā datu vākšanas un apstrādes metodoloģija, kā arī atšķirīgās termina „inovācija” interpretācijas. .

Salīdzinot inovatīvo uzņēmumu īpatsvaru pēc uzņēmumu lieluma, Latvijā, tāpat kā visās pārējās valstīs, lielie uzņēmumi ir līderi inovāciju ieviešanā. Šajā uzņēmumu grupā ir vērojams neliels inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvara pieaugums, turpretī mazo un vidējo uzņēmumu grupā tas ir samazinājies.

Inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars Latvijas pārtikas rūpniecībā ir augstāks gan par valsti vidējo, gan arī par visā rūpniecībā novēroto. Bez tam inovatīvo uzņēmumu īpatsvars pārtikas rūpniecībā ir augstāks arī par dažu pakalpojumu nozaru rādītājiem.

Inovācijas ieviesušie uzņēmumi pārtikas rūpniecības nozarē vairāk sadarbojas ar citiem uzņēmumiem, salīdzinot ar vidējiem sadarbības rādītājiem apstrādes rūpniecībā. Salīdzinot ar Latvijas vidējiem rādītājiem, inovatīvie pārtikas uzņēmumi vairāk sadarbojas ar ārpus Eiropas Savienības esošiem uzņēmumiem. Jāmin, ka Latvijas inovāciju joma aktīvo uzņēmumu sadarbības rādītāji, salīdzinot ar Eiropas Savienības vidējiem, ir ļoti augsti. Turklāt sadarbību ar

citiem ir apliecinājuši vairāk uzņēmumu nekā mūsu kaimiņvalstī Igaunijā. Kopumā, apskatot Latvijas inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu sadarbības „ģeogrāfiju”, var secināt, ka pakalpojumu sektorā sadarbība visbiežāk notiek ar vietējiem, Eiropas Savienības un Eiropas Brīvās tirdzniecības asociācijas valstu uzņēmumiem. Turpretī apstrādes rūpniecībā sadarbība ar vietējā tirgus partneriem ir krietni retāka, savukārt lielāks īpatsvars apstrādes rūpniecības uzņēmumu sadarbojas ar ārpus Eiropas Savienības esošajiem uzņēmumiem. Lai gan Inovāciju apsekojuma anketā netiek atsevišķi izdalīta sadarbība ar NVS valstu partneriem, visticamāk, ka kategorijā „citas valstis” biežāk ietilpst Krievija un bijušās PSRS republikas, par ko liecina arī Latvijas eksporta struktūra.

Inovāciju ieviešana uzņēmumos ir svarīga nevis kā pašmērķis, bet gan kā līdzeklis dažādu citu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai. Latvijas pārtikas uzņēmumos, salīdzinot ar pārējām tautsaimniecības nozarēm, valda lielāka vienprātība un izpratne par inovāciju pielietojumu un ietekmi uz uzņēmuma mērķiem un darbību. Kā svarīgākos ieguvumus no inovāciju ieviešanas Latvijas pārtikas pārstrādes uzņēmumi min preču kvalitātes uzlabošanu un ražoto preču klāsta paplašināšanu. Mazāk svarīga tiem šķiet jauno tirgu apgūšana vai esošās tirgus daļas palielināšana. Turpretī Igaunijas pārtikas ražotāji to uzskata par vienu no svarīgākajiem inovāciju iznākumiem, kas ir pielīdzināts uzlabojumiem preču kvalitātē.

Vismazāk inovāciju ieviešana Latvijas pārtikas rūpniecības uzņēmumiem tiek saistīta ar darbaspēka izmaksu samazināšanu un materiālu un enerģijas patēriņa samazinājumu uz vienu saražoto vienību. Tā ir diezgan bīstama tendence, jo uzņēmumi, kas inovāciju ieviešanu nesaista ar izdevumu samazināšanu, bet gan tikai ar kvalitātes un preču klāsta paplašināšanu, kas parasti tiek pielīdzināts lielākām izmaksām, ekonomiskās lejupslīdes laikā visticamāk samazinās vai pat pārtrauks inovatīvo darbību. Šeit gan jāpiemin, ka tā nav tikai pārtikas ražotājiem raksturīgā problēma, bet gan visiem Latvijas uzņēmumiem kopumā, jo šajā griezumā vidējie rādītāji būtiski neatšķiras no pārtikas ražotāju atbildēm uz šo jautājumu.

2.3. Nozīmīgākie uzņēmuma resursi un inovāciju ieviešanas process Latvijas viesnīcu sektorā: situāciju analīze

Kopienas inovāciju aptaujā netiek iekļauti dati par viesmīlības industriju, tāpēc valsts mērogā nav iespējams novērtēt inovāciju apjomu un to saistību ar uzņēmumu resursiem vai vismaz kādu no resursu veidiem, kā tas tika izdarīts iepriekšējā nodaļā, analizējot sociālo kapitālu inovāciju jomā aktīvajos pārtikas uzņēmumos Latvijā un Igaunijā.

Lai gūtu padziļinātu priekšstatu par inovāciju ieviešanas procesiem un to saistību ar uzņēmumu resursiem Latvijas viesnīcu sektorā, autore veica trīs situācijas analīzes, pamatojoties uz semi-strukturētām intervijām ar viesnīcu vadību vai īpašniekiem, ar uzņēmuma zemākajiem darbiniekiem, kā arī sekundāro datu analīzi - publiski pieejamo informāciju par situāciju analīzei izvēlētajām viesnīcām, tādējādi nodrošinot datu triangulāciju, kvalitatīvo pētījumu nepieciešamo nosacījumu, kas ļauj vispārināt iegūtos rezultātus¹⁸⁸. Intervijas tika veiktas 2009.gada februārī - martā. Situāciju analīzes tika izvēlētas, pamatojoties uz vairākiem kritērijiem. Pirmkārt, visas viesnīcas, kas tika izvēlētas situāciju analīzēm, darbojas ne mazāk kā septiņus gadus, tādējādi pierādot ilgtermiņa spēju konkurēt ar citiem tirgus spēlētājiem. Otrkārt, analizētās viesnīcas atrodas Rīgā vai Rīgas rajonā, jo tas ir visblīvāk apdzīvots reģions, kā arī populārākais tūristu galamērķis, kur atrodas aptuveni puse no visām Latvijas viesnīcām un tūristu izmitināšanas iestādēm. Treškārt, tika izvēlētas viesnīcas, kurās istabu skaits nav lielāks par 50, jo tieši šāda lieluma viesnīcas dominē Latvijas tirgū. Ceturtkārt, šai analīzei tika atlasītas pēc iespējas atšķirīgas viesnīcas pēc to tirgus pozicionēšanās stratēģijas un reputācijas.

Visu interviju mērķis bija atklāt, kuri ir svarīgākie resursi no viesnīcu skata punkta, kā viesnīcas šos resursus iegūst vai attīsta; vai orientācija uz uzņēmējdarbību ir nepieciešama viesnīcu nozarē; vai inovācijas ir svarīgas viesnīcu ilgtermiņa attīstībai un kādas inovācijas ir iespējams ieviest mazo un vidējo lieluma viesnīcās Latvijā.

Zemāk tiek sniegti situācijas analīžu īsi apraksti.

Situācijas analīze A: piesardzīgais tirgus līderis

Četru zvaigžņu viesnīca, dibināta 2001.gadā un atrodas prestižā Vecrīgas rajonā. Intervijas notika ar abiem viesnīcas īpašniekiem, kas aktīvi iesaistās viesnīcas vadīšanā, kā arī ar viesnīcas

¹⁸⁸ Yin, R. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, 1994.

administratori, kas viesnīcā strādā kopš tās dibināšanas. Šī mazā viesnīca (38 istabas) tiek uzskatīta par tirgus līderi savas kategorijas viesnīcu vidū un ir sabiedrība ļoti plaši zināma, jo tās īpašnieki bieži redzami masu medijos. Viesnīca tiecas sniegt labāko kvalitāti, savienojot ar zemāko cenu savā kategorijā. Deviņdesmitajos gados īpašnieku ģimene bija nodarbināta izdevniecības biznesā, kas darbojās tajā pašā ēkā, kur tagad atrodas viesnīca. Izdevniecībai telpas vecpilsētā bija pārāk dārgas, tāpēc tā tika pārcelta uz pilsētas nomali (kur tā joprojām darbojas), savukārt īpašnieku ģimenei bija iespēja nopirkt augstākminēto ēku Vecrīgā. Tika apspriestas dažādas biznesa idejas, kuras uzsākt, bet lēmums atvērt viesnīcu šķita vispiemērotākais, jo tas tika vērtēts kā ilglaicīgs ieguldījums, kas piedāvātu konkurētspējīgus pakalpojumus un ļautu gūt peļņu daudzu gadu garumā.

Viesnīca A ir optimistiski noskaņota par nākotni, lai gan intervijas brīdī tirgus situācija un sociāli ekonomiskais stāvoklis bija ļoti smags. Viesnīcas vadība uzskata, ka viņi spēj samazināt cenas, vienlaicīgi turpinot piedāvāt augstu kvalitāti. Par to liecinot fakts, ka pat ziemas sezonā, viesnīca ir piepildīta vairāk par 60%, kas nav piedzīvots iepriekšējos gados, kad tirgus cenas bija daudz augstākas. Protams, salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem viesnīcas peļņa ir sarukusi, tomēr iepriekšējos gados uzkrātais kapitāls ļaus tai izdzīvot grūtajos laikos un nogaidīt, līdz augstā mazo viesnīcu likvidācijas līmeņa dēļ konkurence samazināsies. Kopumā šī viesnīca savā pieejā ir ļoti konservatīva, kas arī tiek uzskatīts par tās panākumu atslēgu. Visi lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz aprēķiniem un rūpīgu plānošanu, lai gan viesnīcas īpašnieki atzīst, ka ilgtērmiņa plānošana viesmīlības nozarē tikpat kā nav iespējama likumdošanas nestabilitātes dēļ. Īpašnieku viedoklis par inovāciju iespējām centra viesnīcās ir ļoti skeptisks. Viņi uzskata, ka pilsētu viesnīcās nav iespējas izvērsties ar jauno produktu attīstīšanu, kā arī investīcijas jaunajās tehnoloģijās diez vai sniegs papildu peļņu.

Situācijas analīze B: mērenais inovators

Šī viesnīca tika dibināta 1994. gadā. Tā ir trīs zvaigžņu viesnīca ar 50 istabām. Intervijā tika aptaujāta tās ģenrāldirektore, kura šajā viesnīcā strādā jau desmit gadus, sākot kā biroja administratore, tad kļūstot par vadītāju un vēlāk par ģenrāldirektori, kā arī viņas vietiece.

Viesnīca B atrodas attālāk no Rīgas centra, ārēji tā atgādina padomju laika ēku. Bez tam viesnīca dala pirmā stāva telpas ar apdrošināšanas kompāniju, tādējādi pēc pirmā iespaida, kas rodas, tikko ieejot pa durvīm, tā drīzāk atgādina zemākas klases tūristu mītni. Tomēr, ieejot nedaudz dziļāk viesnīcas telpās, pirmais iespaids mainās, jo viesnīcai ir moderns, bet arī mājīgs

skandināvu stila interjers. Sarunā ar viesnīcas darbiniekiem atklājas, ka šī viesnīca tiešām uzsāka savu darbību kā zemāka līmeņa naktsmītne un pakāpeniski attīstījās līdz triju zvaigžņu viesnīcai. Ģenerāldirektore lepojas ar saviem sasniegumiem viesnīcas attīstībā. Piemēram, viņai uzsākot strādāt, viesnīcā internets vēl netika izmantots - visas rezervācijas tika veiktas ar telefona un faksa starpniecību. Tajā laikā bija svarīga sadarbība ar Latvijas tūroperatoru firmām, jo tās bija galvenie viesnīcu pakalpojumu sniedzēju starpnieki. Tagad viesnīcai gandrīz nav saistības ar vietējām tūrfirmām, taču tā ir atkarīga no ārvalstu rezervāciju uzņēmumiem kā, piemēram, Expedia, kurā tiek veiktas vairāk nekā puse no viesnīcas rezervācijām. Labākie laiki viesnīcu nozarē bija 2003. – 2006. gadā, kad viesnīca gandrīz vienmēr bija pilna pat nesezonā, bet vasarā nespēja apmierināt augsto pieprasījumu. Konkurnece tajā laikā nebija jūtama, jo daudzas viesnīcas, kuras darbojas tagad, bija tikai celtniecības fāzē.

Šīs viesnīcas stratēģija ir līdzīga viesnīcai A, liekot uzsvāru uz augstu kvalitāti un zemu cenu, bet papildus viņi mēģina apsteigt konkurentus, attīstot jaunus produktus un pakalpojumus. Šī viesnīca liek uzsvāru uz nepārtrauktu jaunu ceļu meklēšanu, kas palīdzētu kvalitātes uzlabošanas procesos un spētu piedāvāt klientiem papildu vērtības.

Situācija C: tirgus sekotāji

Šī ir maza viesnīca (11 istabas), kas atrodas Vecpilsētā un tika atvērta 1994. gadā kā luksusa viesnīca, ko viens no Latvijas miljonāriem uzdāvināja savai jaunajai dzīvesbiedrenei. Vairāku gadu garumā viesnīca darbojās gandrīz bez peļņas, jo tā nebija atvērta plašai publikai, bet kalpoja kā tikšanās vieta tās īpašnieka biznesa sadarbības partneriem. Vēlāk viesnīca darbojās kā parasta viesnīca, bet pirms dažiem gadiem tā tika pārdota un ieguva citus īpašniekus. Intervēta tika viesnīcas ģenerāldirektore, kura tur strādā divus gadus, bet pirms tam vairāku gadu garumā netālu no viesnīcas vadīja tiem pašiem īpašniekiem piederošu hosteli.

Šīs viesnīcas darbība ir nopietni apdraudēta pievienotās vērtības nodokļa paaugstināšanas un pasaules ekonomiskās krīzes dēļ. Viesnīca meklē jaunus ceļus, kā iegūt klientus, lai gan finansiālā situācija neļauj veikt nekādus papildu ieguldījumus. Viesnīcas C stratēģija cīņai ar konkurentiem ir piedāvāt atšķirīgus produktus – nestandarta istabas, individuālu pieeju katram klientam, kā arī nākotnē pozicionēt sevi kā operas viesnīca. Viesnīcas cenas ir jau samazinātas līdz viszemākajam līmenim, vairāki darbinieki tika atlaisti, un tā vairs nesaskata papildu iespējas izmaksu samazināšanai. Tādējādi vienīgā izdzīvošanas iespēja ir jaunu ideju ģenerēšana, kas

padarītu šo mazo vietu klientiem pievilcīgāku. Tomēr ideju ieviešanai nepieciešami finanšu resursi, bet to pašreiz nepietiek, tādēļ viesnīcas ir nonākusi apburtā lokā.

Mazā izmēra un ierobežoto finanšu resursu dēļ viesnīca C uzskata, ka tās stratēģija pārsvarā ir atkarīga no tirgus situācijas. Viesnīcas klienti nepieprasa ļoti augstus standartus, viņu lēmumu pieņemšana par viesnīcas izvēli ir atkarīga no cenas. Tāpēc viesnīca C netiecas uz radikālu inovāciju vai dārgo uzlabojumu ieviešanu, bet gan virzās uz klientu vēlmju apmierināšanu uzturot draudzīgu atmosfēru un maksimālu atsaucību.

2.3.1. Situāciju analīzes rezultāti

Kā svarīgāko resursu, kas sekmē veiksmīgu viesnīcu darbību ilgtermiņā, visu apataujāto viesnīcu vadība minēja savus darbiniekus un to spēju strādāt komandā. Mazajās viesnīcās nav iespējams precīzi definēt amata aprakstu katrai pozīcijai, bieži rodas neplānotas situācijas, kad darbiniekiem ir vienam otrs jāaizstāj un jāmeklē nestandarta risinājumi, lai varētu pēc iespējas labāk apmierināt klientu vēlmes. Kādā intervijā komandas darbs tika salīdzināts ar pulsteņa mehānismu, kurā katram zobratam ir ļoti liela nozīme, lai nodrošātu precīzu visa mehānisma darbošanos. Mazo un vidējo viesnīcu vidū pakalpojumu kvalitāte un personīga pieeja katram klientam tiek uzskatīta kā to galvenā konkurences priekšrocība. Pievienotās vērtības radīšanā klientam īpaša nozīme ir mazām detaļām, jo tieši tās atšķir mazās un vidējās viesnīcas no lielajām, standartizētajām izmitināšanas vietām.

„Pat ja viesis ir nobaudījis izcili garšīgas brokastis, bet istabene bija nedraudzīga un neglīta, bet recepcijā kaut kāda iemesla dēļ bija ilgi jāgaida, tad meistarīgā šefpavāra piepūle nepadarīs mūsu viesi apmierinātu. Es vienmēr uzsveru, ka katrs viesnīcas darbinieks ir vienlīdz svarīgs un pat virtuves saimniecēm ir jāsmaida un jāizskatās piemēroti. Personāla uzdevums būt neredzamiem, bet tajā pašā laikā ar savu palīdzību jārada viesim mājīguma sajūta.,,

Viesnīcas A īpašnieks

Interesanti ir tas, ka, neskatoties uz katastrofāli zemo vidējo atalgojumu viesmīlības nozarē, sarunas ar viesnīcu īpašniekiem atklāja viņu apmierinātību ar saviem darbiniekiem, to zināšanām un profesionālismu.

Liela nozīme mazo un vidējo viesnīcu vidū ir arī tirgus orientācijai. Aptaujātie viesnīcu pārstāvji kā savu svarīgāko priekšrocību saredz spēju būt elastīgiem un atsaucīgiem pret klientu

vajadzībām. Viņi ir ļoti labi informēti par saviem mērķa klientiem un to īpašībām, tirgus situāciju un konkurentiem.

Runājot par konkurentiem, gan atklājās, ka Latvijas viesnīcu sektorā, līdzīgi kā ārzemēs, viesnīcas bieži sadarbojas ar saviem konkurentiem. Tika uzsvērts, ka citas viesnīcas netiek uztvertas kā konkurenti, jo katrai viesnīcai ir atšķirīgi produkti un tuvumā esošās vietas sadarbojas viena ar otru, nosūtot viesus vienam pie otra, ja viesnīca ir izpārdota, un pat aizdodot un aizņemoties krēslus, traukus un personālu, kad notiek lielāki pasākumi.

Sadarbība ar citām organizācijām viesnīcu nozarē tika uzsvērtā kā viens no svarīgākajiem resursiem visās intervijās ar viesnīcu vadību. Šeit ir runa ne tikai par augstākminētām sadarbības formām ar konkurentiem, nepieciešamības gadījumā izpalīdzot viens otram, bet arī par informācijas apmaiņu ar citām organizācijām, kas gan netika novērtēta vienādi pozitīvi visās intervijās. Sekmējot informācijas apmaiņu starp viesnīcām, galvenā loma pieder Latvijas Restorānu un viesnīcu asociācijai. Tomēr ir problēmas oficiālajā tirgus informācijas pieejamībā, tā ka asociācijai pieder statistikas dati tikai par tās biedriem un ne par visu industriju. Turpretim Centrālā statistikas birojā pieejami tikai kumulētie (uzkrātie) dati, kuri nav lietojami pilnīgai viesmīlības tirgus analīzei. Ņemot vērā to, ka mazām un vidēja lieluma viesnīcām parasti nav izpētes un attīstības nodaļas, atbilstošu datu pieejamībai viesnīcu nozarē ir ļoti svarīga nozīme.

Kā nopietnākos draudus ilgtermiņa attīstībai aptaujātās viesnīcas uzsvēra sociāli politisko nestabilitāti valstī, kuras dēļ nav iespējama ilgtermiņa stratēģiskā plānošana. Tirgus situācijas izmaiņas, kas saistījās ar pasaules ekonomisko krīzi, viesnīcas uztver drīzāk kā attīstības iespējas, nevis kā draudus, jo tās sekmēs viesnīcu skaita samazināšanos, savukārt tās viesnīcas, kas spēj piedāvāt patiesu pievienoto vērtību saviem klientiem, izdzīvos arī grūtajos apstākļos. Turpretī pēkšņas izmaiņas politiskos lēmumos, kā, piemēram, pievienotās vērtības nodokļa palielinājums tūrisma nozarē no 5% uz 21% 2009. gada sākumā, kas tika paziņots tikai divas nedēļas pirms izmaiņu ieviešanas, grauj viesmīlības nozari. Ir skaidrs, ka tieši šīs izmaiņas ir vissāpīgākās un riskantas gan mazām, gan lielām viesnīcām. Bez tam viesnīcas uzskata, ka valsts ir atbildīga par Latvijas tēla veidošanu pasaulē, lai piesaistītu ārzemju tūristus un pozicionētu Rīgu kā ceļotāju valdzinošu galamērķi. Sākoties finansiālajai krīzei, daudzas aktivitātes šajā virzienā, kuras pagātnē tika piepildītas ar publisko organizāciju palīdzību, tagad ir apstādinātas, radot uztraukumu viesnīcu īpašnieku un vadītāju vidū. Mazas un vidēja lieluma

viesnīcas nav spējīgas finansēt mārketinga aktivitātes ar mērķi iegūt ārvalstu tūristus, tāpēc tās ir spiestas pakļauties valsts politikai, kura dažās intervijās tika salīdzināta ar cilvēku genocīdu.

Orientācija uz uzņēmējdarbību un inovāciju ieviešanas procesi

Viesnīcu nostāja attiecībā uz inovāciju nepieciešamību un orientāciju uz uzņēmējdarbību bija visai atšķirīga un tiešā mērā atkarīga no tās izvēlētās stratēģijas.

Viesnīcas B startēģija cīņai ar konkurentiem ir piedāvāt augstu kvalitāti par zemu cenu, kā arī nepārtraukti ieviešot jaunus produktus un pakalpojumus, attīstot inovatīvas idejas. Šīs viesnīcas ģenerāldirektore uzsver papildu pakalpojumu nozīmīgumu, tādu kā ekskursijas, transfērs uz lidostu, bezvadu interneta pieeja u.c. Inovāciju ieviešanas procesā šeit ir iesaistīti visi uzņēmuma darbinieki, kuri aktīvi piedāvā dažādas idejas un plānus, kas, viņuprāt, varētu palīdzēt veiksmīgāk apmierināt klientu vēlmēs. Turklāt uzņēmuma vadība ir radījusi tādu uzņēmuma kultūru, kur darbinieki nebaidās izteikt pat trakākās idejas, kas nekad nepiedzīvos īstenošanu.

Turpretī viesnīca A, ko var uzskatīt par tirgus līderi savā kategorijā un kuras stratēģija ir piedāvāt augstāko kvalitāti par zemāko cenu, ir daudz skeptiskāka par Rīgas viesnīcu spēju būt inovatīvām. Kopumā viesnīcas A īpašnieki raksturo savu uzņēmumu kā konservatīvu un apdomīgu, ieviešot jebkādas inovācijas vai uzņemoties risku. Šeit viss ir pamatots ar ekonomiskiem aprēķiniem.

„Ja es gribu iepirkt milzīgus plazmas TV un izvietot tos hallē, mūsu ienākumi caur to nepalielināsies. Pirms ieguldu līdzekļus kādā dargā uzlabojumā, es vienmēr izrēķinu, cik daudz peļņas tas man nesīs nākotnē.”

Viesnīcas A īpašnieks

Tajā pašā laikā, runājot par uzņēmējdarbības orientāciju, kas literatūrā tiek saistīta ar vadības vēlmi un spēju riskēt, kā arī būt pirmajiem savā nozarē, ieviešot jaunus produktus un pakalpojumus, viesnīcas A īpašnieks uzskata viesmīlības nozari par ļoti riskantu, pamatojot savu viedokli ar faktiem, ka Skandināvu bankas negribīgi dod aizdevumus viesnīcu un restorānu atvēršanai. Viņš uzskata, ka jebkuram riskam ir jābūt pamatotam, un tikai pamatīgi novērtēta tirgus situācija ļauj viņam pieņemt pareizos lēmumus. Piemēram, viņa ģimene 2003. gadā atvēra jaunu uzņēmumu, SPA viesnīcu lauku nomalē, kura tagad veiksmīgi darbojas. Bet kopš tā brīža nav saskatīta nekāda cita iespēja, lai atvērtu jaunu viesnīcu (lai gan tika pat nopirkta zeme Rīgas centrā, redzot vīziju par savu biznesa paplašināšanu).

Viesnīca C, mazākā un ar jebkādām biznesa vides izmaiņām visvieglāk ievainojamā viesnīca, redz inovāciju nozīmīgumu, bet viņiem nav finanšu resursu, lai ieviestu idejas vai pat veiktu renovācijas darbus, kuri nepieciešami viesnīcai. Šī viesnīca kā galveno savu resursu uzsver īpašu attieksmi pret klientu vajadzībām, kas attiecas uz dažādiem nelieliem uzlabojumiem, lai apmierinātu savus viesus. Šeit inovāciju un ideju ģenerēšanas process nenotiek uzņēmuma iekšienē, bet gan caur klientu ierosinājumiem. Vidējie šīs viesnīcas viesi ir Skandināvu pāri, kuri ciemojas Rīgā pāris dienas, un viņu lēmums par viesnīcas izvēli galvenokārt ir atkarīgs no cenas.

„Man bija sarunas ar SPA centru, kurš varētu piedāvāt savus pakalpojumus mūsu viesnīcā, bet tam nebija pieprasījuma. Mūsu viesi nav gatavi maksāt par jebkādu papildu pakalpojumu; viņi ir apmierināti saņemt lētako piedāvājumu, jo šeit viņi praktiski tikai pārnakšņo.”

Viesnīcas C ģenerāldirektore

Turklāt tāda maza viesnīca nav spējīga ieviest nekādas nozīmīgas inovācijas, bet tās darbinieki tic, ka pat mazs uzlabojums un jauna ideja, risinot klientu problēmas, ir ievērojams ieguldījums viesnīcu biznesā, jo apmierināti klienti ir viesnīcas galvenais veiksmes rādītājs.

2.3.2. Situāciju analīzes secinājumi

Augstāk aprakstītās situāciju analīzes ir izmantotas kā palīginstruments kopējā, apjomīgākā empīriskā pētījuma ietvaros, kas ir iztīrīts nākamajā nodaļā. Intervijas ar viesnīcu vadību palīdzēja gūt dziļāku ieskatu Latvijas viesnīcu situācijas kontekstā, kā arī noskaidrot iekšējo resursu nozīmīgumu viesnīcu konkurētspējā un inovāciju ieviešanas procesā. Turklāt situāciju analīzes palīdzēja izskaidrot, kāpēc daži resursi, kuri tiek uzskatīti par nozīmīgiem uz resursiem balstītās pieejas literatūrā (kā, piemēram, uzņēmējdarbības orientācija) ir vāji attīstīti Latvijas viesnīcu vidū.

Var secināt, ka viesnīcu vadītāji novērtē cilvēku resursu izšķirošo nozīmi biznesa ilgtermiņa attīstībā. Par svarīgāko tirgus orientācijas resursu tiek uzskatīta atsaucība uz klientu vajadzībām, ko visas situāciju analīzēs apskatītās viesnīcas saskata kā savu primāro priekšrocību un galveno veiksmes atslēgu. Turpretī spēja tikt galā ar pārmaiņām biznesa vidē atkarīga no viesnīcas finanšu resursu lieluma un pieejamības.

Intervijas ar viesnīcu vadītājiem atklāja, ka viņi visi aktīvi sadarbojas ar citām viesnīcām un pat pēdējos gados, kad jaunuzceltu viesnīcu skaits dramatiski palielinājies, viesnīcu sadarbība nav samazinājusies.

Šo trīs situācijas analīžu ietvaros tika izrādītas ļoti atšķirīgas attieksmes pret viesnīcas iespējām un nepieciešamību ieviest inovācijas. Nozīmīgs ir fakts, ka visās intervijās inovācijas tika saistītas vienīgi ar jaunu produktu vai pakalpojumu ieviešanu, kuri uzlabo servisa kvalitāti un klientu apmierinātību. Attiecīgi visi sasaista inovācijas ar papildu izmaksām, kas noved pie cenu palielināšanas, lai kompensētu šos izdevumus. Tādēļ viesnīcas ir skeptiskas par šāda veida inovāciju ieviešanu. No otras puses, neviens nerunāja par inovācijām, kuras attiecas uz izmaksu samazināšanu, lai arī tieši tās varētu būt sevišķi svarīgas šodien, kad klienti meklē iespējami lētākos piedāvājumus. Tādējādi šeit pastāv liela līdzība ar priekšstatu par inovācijām pārtikas nozarē, kas tika analizēta iepriekšējā nodaļā, izmantojot Kopienas inovāciju aptaujas datus. Tas ļauj izdarīt secinājumu, ka Latvijas sabiedrībā trūkst izpratnes par inovāciju jēdzienu plašākajā nozīmē - visas inovācijas tiek uztvertas kā radikālas uz produkta vai pakalpojuma uzlabojumu orientētas darbības, kas gala rezultātā noved līdz cenu palielinājumam, kas nav pieļaujams ekonomiskās lejupslīdes situācijā.

Situācijas analīžu kopsavilkums tabulas veidā ir ievietots nākamajā lappusē.

2.9. tabula

Viesnīcu stratēģijas, galvenie resursi un inovāciju ieviešanas process

	Situācija A: Konservatīvais tirgus līderis	Situācija B: Mērenais inovators	Situācija C: Tirgus sekotājs
Stratēģija sacensībai ar konkurentiem	Labākā kvalitāte par zemāko cenu.	Labākā kvalitāte par zemāko cenu esot priekšā konkurentiem, ieviešot jaunus produktus un pakalpojumus.	Piedāvājot dažādus produktus un individuālu pieeju katram klientam.
Cilvēkresursu attīstīšana	Neuzskata apmācības par svarīgām. Īpašnieku iesaistīšanās ikdienas vadīšanas darbā rada vadības piemēru, tādējādi darbiniekiem nav nepieciešami papildu kursi.	Redz darbinieku izglītošanu kā vienu no svarīgākajiem faktoriem nāktones attīstībā. Pastāvīgi ieguldījumi, piedāvājot izglītošanos un kursus saviem darbiniekiem.	Atzīst izglītošanas nozīmīgumu un redz nepieciešamību, piedāvājot specifiskus kursus saviem darbiniekiem, bet nevar to atļauties.
Tirgus orientācija	Uzsver īpašu attieksmi pret klientu vajadzībām un individuālo pieeju kā savu būtiskāko kompetenci.		
Sadarbība ar citiem	Neuztver citas viesnīcas kā konkurentus. Aktīvi sadarbojas un dalās informācijā ar citiem.		
Inovāciju svarīgums	Pilsētu viesnīcām nav vietas inovācijām. Visas inovācijas ir saistītas ar izdevumiem un tās ir reti noderīgas.	Pieliek pūles attīstot jaunas idejas un piedāvājot jaunus pakalpojumus saviem viesiem.	Jaunas idejas parasti nāk no viesu puses. Nav iespējas ieviest radikālas inovācijas finanšu resursu trūkuma dēļ. Taču saskata inovāciju iespējas, ieviešot nelielus uzlabojumus.

Avots: Autores veiktās situāciju analīzes 2009.gada februārī

Šie secinājumi saskan ar citiem autoriem (Sundbo, 1997; Ottenbacher, 2007), parādot, ka inovācijas viesnīcu nozarē pārsvarā ir tirgus virzītas. Tik ilgi, kamēr klienti pievērīs uzmanību cenai, nevis kvalitātei, spēja samazināt izdevumus bez redzamas kvalitātes samazināšanas būs vissvarīgākā mazajām un vidēja lieluma viesnīcām Latvijā. Tādējādi jauno produktu ieviešana nebūs tik svarīga kā procesu vai organizatoriskās inovācijas, kas noved pie izmaksu samazināšanas.

2.3.nodaļas kopsavilkums

Lai gūtu padziļinātu priekšstatu par inovāciju ieviešanas procesiem un to saistību ar uzņēmumu resursiem Latvijas viesnīcu sektorā, autore veica trīs situācijas analīzes, pamatojoties uz semi-strukturētām intervijām ar viesnīcu vadību vai īpašniekiem, ar uzņēmuma zemākajiem darbiniekiem, kā arī sekundāro datu analīzi - publiski pieejamo informāciju par situāciju analīzei izvēlētajām viesnīcām. Intervijas tika veiktas 2009.gada februārī-martā. Situāciju analīzes tika izvēlētas, pamatojoties uz vairākiem kritērijiem. Pirmkārt, visas viesnīcas, kas tika izvēlētas situāciju analīzēm, darbojas ne mazāk kā septiņus gadus, tādējādi pierādot ilgtermiņa spēju konkurēt ar citiem tirgus spēlētājiem. Otrkārt, analizētās viesnīcas atrodas Rīgā vai Rīgas rajonā, jo tas ir visblīvāk apdzīvots reģions, kā arī populārākais tūristu galamērķis, kur atrodas aptuveni puse no visām Latvijas viesnīcām un tūristu izmitināšanas iestādēm. Treškārt, tika izvēlētas viesnīcas, kurās istabu skaits nav lielāks par 50, jo tieši šāda lieluma viesnīcas dominē Latvijas tirgū. Ceturtkārt, šai analīzei tika atlasītas pēc iespējas atšķirīgas viesnīcas pēc to tirgus pozicionēšanās, stratēģijas un reputācijas.

Visu interviju mērķis bija atklāt, kuri ir svarīgākie resursi no viesnīcu skata punkta, kā viesnīcas šos resursus iegūst vai attīsta; vai orientācija uz uzņēmējdarbību ir nepieciešama viesnīcu nozarē; vai inovācijas ir svarīgas viesnīcu ilgtermiņa attīstībai un kādas inovācijas ir iespējams ieviest mazo un vidēja lieluma viesnīcās Latvijā.

Kā svarīgāko resursu, kas sekmē veiksmīgu viesnīcu darbību ilgtermiņā, visu apataujāto viesnīcu vadība minēja savus darbiniekus un to spēju strādāt komandā. Mazo un vidējo viesnīcu vidū pakalpojumu kvalitāte un personīga pieeja katram klientam tiek uzskatīta kā to galvenā konkurences priekšrocība. Liela nozīme mazo un vidējo viesnīcu vidū ir arī tirgus orientācijai. Aptaujātie viesnīcu pārstāvji kā savu svarīgāko priekšrocību saredz spēju būt elastīgiem un atsaucīgiem pret klientu vajadzībām. Viņi ir ļoti labi informēti par saviem mērķa klientiem un to īpašībām, tirgus situāciju un konkurentiem.

Runājot par konkurentiem gan atklājās, ka Latvijas viesnīcu industrijā, līdzīgi kā ārzemēs, viesnīcas bieži sadarbojas ar saviem konkurentiem. Tika uzsvērts, ka citas viesnīcas netiek uztvertas kā konkurenti, jo katrai viesnīcai ir atšķirīgi produkti un tuvumā esošās vietas aktīvi sadarbojas viena ar otru. Sadarbība ar citām organizācijām viesnīcu nozarē tika uzsvērtā kā viens no svarīgākajiem resursiem visās intervijās ar viesnīcu vadību.

Sekmējot informācijas apmaiņu starp viesnīcām, galvenā loma pieder Latvijas Restorānu un viesnīcu asociācijai. Tomēr ir problēmas oficiālajā tirgus informācijas pieejamībā, tā kā asociācijai pieder statistikas dati tikai par tās biedriem un ne par visu industriju. Turpretim Centrālā Statistikas birojā pieejami tikai kumulētie (uzkrātie) dati, kuri nav lietojami pilnīgai viesmīlības tirgus analīzei. Ņemot vērā to, ka mazām un vidēja lieluma viesnīcām parasti nav izpētes un attīstības nodaļas, atbilstošu datu pieejamībai viesnīcu nozarē ir ļoti svarīga nozīme.

Kā nopietnākos draudus ilgtermiņa attīstībai aptaujātās viesnīcas uzsvēra sociālipolitsko nestabilitāti valstī, kuras dēļ nav iespējama ilgtermiņa stratēģiskā plānošana. Tirgus situācijas izmaiņas, kas saistījās ar pasaules ekonomisko krīzi, viesnīcas uztver drīzāk kā attīstības iespējas, nevis kā draudus, jo tās sekmēs viesnīcu skaita samazināšanos, savukārt tās viesnīcas, kas spēj piedāvāt patiesu pievienoto vērtību saviem klientiem, izdzīvos arī grūtajos apstākļos. Turpretī pēkšņas izmaiņas politiskos lēmumos, grauj viesmīlības nozari. Ir skaidrs, ka tieši šīs izmaiņas ir vissāpīgākās un riskantas gan mazām, gan lielām viesnīcām.

Visās intervijās inovācijas tika saistītas vienīgi ar jaunu produktu vai pakalpojumu ieviešanu, kuri uzlabo servisa kvalitāti un klientu apmierinātību. Attiecīgi visi sasaista inovācijas ar papildu izmaksām, kas noved pie cenu palielināšanas, lai kompensētu šos izdevumus. Tādēļ viesnīcas ir skeptiskas par šāda veida inovāciju ieviešanu. No otras puses, neviens nerunāja par inovācijām, kuras attiecas uz izmaksu samazināšanu, lai arī tieši tās varētu būt sevišķi svarīgas šodien, kad klienti meklē iespējami lētākos piedāvājumus.

3. RESURSU IETEKME UZ INOVĀCIJĀM UN IZAUGSMI MAZAJOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS LATVIJAS PĀRTIKAS RŪPNIECĪBAS UZŅĒMUMOS UN VIESNĪCĀS

Promocijas darba gaitā ir izstrādāts modelis, kas ļauj novērtēt uzņēmuma resursu ietekmi uz inovācijām un izaugsmi. Tas tika empīriski testēts mazo un vidējo uzņēmumu izlasē pārtikas rūpniecības un viesnīcu nozarēs. Modeļa konceptuālā izveide ilga divus gadus, kuru laikā, pirmkārt, ir veikta rūpīga literatūras analīze uz resursiem balstītās pieejas un ar to saistītās uz zināšanām balstītās pieejas, sociālā kapitāla teorijas un inovāciju teorijas jomā. Otrkārt, sadarbībā ar Gotlandes Universitāti (Zviedrija), Greifsvaldes Universitāti (Vācija) un Rīgas Ekonomikas Augstskolu ir veikts pilotpētījums šajās valstīs ar nolūku testēt pētījuma sākotnējās hipotēzes. Treškārt, pētījuma konceptuālā modeļa ietvars ir pārbaudīts intervijās ar Rīgas viesnīcu īpašniekiem un vadītājiem, kā rezultātā ir izveidotas trīs situācijas analīzes, kas gan ir iekļautas promocijas darbā iepriekšējā nodaļā, kā arī publicētas kā atsevišķs pētījums Tartu Universitātes starptautiskās vadības konferences zinātnisko rakstu krājumā. Pamatojoties uz šīm iestrādēm, kā arī uz teorētiskā modeļa prezentēšanu vairākās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs un pētniecības semināros, ir izveidots pētījuma modelis, kas tiks detalizēti iztirzāts sekojošās apakšnodaļās.

Pētījuma modelis tika vienlaicīgi testēts arī Vācijā, Zviedrijā, Polijā un Igaunijā. Tomēr pētījuma izlases šajās valstīs krietni atšķīrās no Latvijas izlases (citās valstīs tika izpētīti tikai atsevišķi reģioni, izlašu apjoms bija mazāks par Latvijas izlasi, tika aptaujāts viesnīcu un restorānu sektors kopumā, nevis tikai viesnīcas kā Latvijas gadījumā), tāpēc starpvalstu datu salīdzinājums būtu nekorekts un tas nav iekļauts promocijas darbā.

Pētījuma modeļa testēšanai ir izvēlētas pārtikas rūpniecības un viesnīcu nozares. Šī izvēle pamatojas vairākos argumentos:

- 1) šīs ir tradicionālas un ekonomikai nozīmīgas nozares gan Latvijā, gan arī visās pārējās valstīs, kas piedalījās modeļa testēšanā;
- 2) šīs ir zemo tehnoloģiju nozares, kur uz resursiem balstītās teorijas un inovāciju modeļi tiek lietoti retāk nekā augsto tehnoloģiju sektoros;
- 3) tiek uzskatīts, ka šajās nozarēs praktiski nenotiek inovatīvā darbība, tomēr Kopienas inovāciju aptaujas datu analīze ir norādījusi, ka pārtikas rūpniecības nozarē inovāciju

jomā aktīvo uzņēmumu skaits ir virs valsts vidējā¹⁸⁹. Turpretī dati par inovatīvo darbību viesnīcās un restorānos vispār netiek iekļauti Kopienas inovāciju aptaujā, tāpēc var secināt, ka Latvijā trūkst pētījumu, pēc kuru rezultātiem varētu izdarīt secinājumus par inovatīvo darbību šajā nozarē un to ietekmējošiem faktoriem;

- 4) pārtikas un viesnīcu nozares pārstāv rūpniecības un pakalpojumu sektorus; abu sektoru iekļaušana pētījumā ļāva īstenot starpsektoru salīdzinājumus un slēdzienus par nozīmīgāko resursu grupu atšķirībām ražošanā un pakalpojumu nozarēs.

¹⁸⁹ Baumanē, I., Šumilo, Ē., Dovlābekova, I., Social Capital and Innovations in the Context of a National Innovation System: Analysis of Cooperation among Innovative Latvian and Estonian Food Industry Enterprises, *Humanities and Social Sciences Latvia*, 17 (4), 2009, pp. 540-565.

3.1. Latvijas pārtikas rūpniecības nozares uzņēmumi un viesnīcas kā pētījuma objekts

3.1.1. Latvijas pārtikas rūpniecības nozares uzņēmumu analīze

Pārtikas rūpniecība ir vadošā Latvijas apstrādes rūpniecības nozare pēc pievienotās vērtības un strādājošo skaita. Atšķirībā no pārējām apstrādes rūpniecības nozarēm, kur lielākā daļa saražotās produkcijas tiek eksportēta, pārtikas nozarē saražotā produkcija pārsvarā (76,2%) tiek patērēta vietējā tirgū.

3.1. tabula

Apstrādes rūpniecības struktūra 2009.gadā

	Pēc pievienotās vērtības	Pēc strādājošo skaita	Eksporta nozares realizācijā īpatsvars
Apstrādes rūpniecība - pavisam	100	100	54,1
Pārtikas rūpniecība	24,2	24,1	23,8
Vieglā rūpniecība	5,2	11,2	81,0
Kokapstrāde	18,3	16,8	72,8
Papīra ražošana un poligrāfija	8,6	7,2	45,7
Ķīmiskā rūpniecība un tās saskarnozares	9,3	6,0	73,5
Pārējo nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana	6,0	3,9	32,5
Metālu un metālu izstrādājumu ražošana	10,3	9,4	72,1
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	6,7	4,3	81,6
Mašīnu un iekārtu ražošana	2,3	3,4	86,6
Transporta līdzekļu ražošana	3,8	6,2	86,5
Pārējās rūpniecības nozares	5,3	7,5	48,9

Avots: Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, Rīga, 2010.

Iepriekšējos, straujās ekonomiskās izaugsmes gados, kas sekoja pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā, kad iekšzemes kopprodukta pieaugums bija mērojams divciparu skaitļos, pārtikas rūpniecības nozares izaugsme bija daudz mērenāka. Tūlīt pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvijas apstrādes rūpniecības izaugsmes tempi samazinājās, jo uzņēmumiem bija jāpielāgojas

jauniem tirdzniecības nosacījumiem. Latvijas pārtikas nozares vidējie attīstības tempi 2004. - 2007. gadā atpalika no citu apstrādes rūpniecības nozaru attīstības tempiem un ir bijuši vieni no zemākajiem salīdzinājumā ar citām ražošanas nozarēm. Lai gan pārtikas rūpniecībā kopš 2007. gada beigām ir vērojama lejupslīde, nozares ieguldījums kopējā apstrādes rūpniecības nozaru apjomā pēc pievienotās vērtības kopš 2003. gada paliek gandrīz nemainīgs – tā ir viena ceturtdaļa¹⁹⁰. Šie rādītāji liecina par pārtikas rūpniecības nozares stabilitāti, bet vienlaicīgi arī nespēju ātri reaģēt uz ārējās vides izmaiņām.

Latvijas pārtikas nozare dod nozīmīgu ieguldījumu darba vietu nodrošinājumam valstī un tādējādi arī valsts sociālo jautājumu risināšanā. Pēc 3.2. tabulas datiem redzams, ka 2009. gadā pārtikas nozare ir vienīgā apstrādes rūpniecības nozare, kur nodarbināto skaits salīdzinājumā ar 2008. gadu ir palielinājies par 3,1 procentpunktu. Šie dati, līdzīgi kā pievienotās vērtības apjoms, liecina par pārtikas nozares stabilitāti un nozīmi valsts tautsaimniecības struktūrā. Kopš iestāšanās Eiropas Savienībā pārtikas nozare joprojām ieņem pirmo vietu pēc nodarbināto skaita, tādējādi nodrošinot visvairāk darbavietu apstrādes rūpniecībā.

3.2. tabula

Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra pēc strādājošo skaita 2004. - 2009.g., %

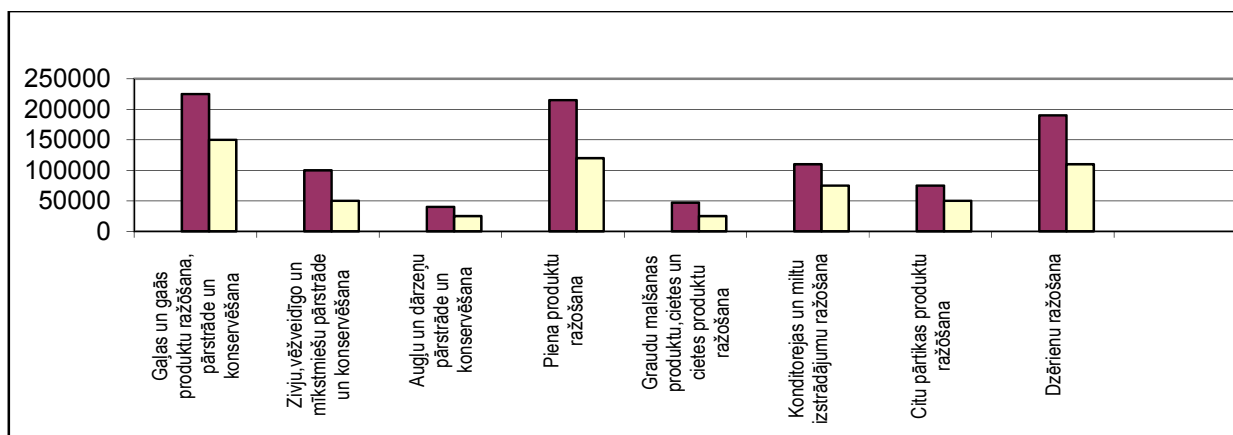
Apstrādes rūpniecības nozares	Pēc strādājošo skaita (%)					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pārtikas rūpniecība	21,4	21,4	20,8	20,4	21,4	24,1
Vieglā rūpniecība	14,5	13,8	12,8	12,6	11,4	11,2
Kokapstrāde	19,9	20,2	20,3	19,3	17,8	16,8
Papīra ražošana un izdevējdarbība	7,8	7,4	6,7	7,4	7,4	7,2
Ķīmiskā, gumijas un plastmasas izstrādājumu rūpniecība	4,9	5,2	5,4	5,7	5,9	6,0
Pārējo nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana	3,2	3,6	4,0	5,2	4,7	3,9
Metālu un mētālisko izstrādājumu ražošana						
Mašīnu un iekārtu ražošana	7,3	7,5	8,8	8,4	10,0	9,4
Elektrisko un optisko iekārtu ražošana	4,4	4,4	4,3	3,9	4,1	3,4
Transporta līdzekļu ražošana	4,0	3,9	4,1	4,5	4,5	4,3
Pārējās rūpniecības nozares	4,2	4,1	4,0	4,1	5,5	6,2
	8,4	8,5	8,8	8,5	7,4	7,5
Apstrādes rūpniecība - pavisam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Avots: autores apkopots pēc EM datiem (Tautsaimniecības attīstības ziņojumi par attiecīgajiem gadiem)

¹⁹⁰ Latvijas tautsaimniecības attīstības ziņojumi par 2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.. gadu. Ekonomikas ministrija.

Pārtikas rūpniecības nozare ir cieši saistīta arī ar lauksaimniecību un zvejniecību. Pārtikas rūpniecībai ir diezgan sarežģīta struktūra, tajā ietilpst ap 20 apakšnozaru, kas ražo gan gatavus produktus, gan pusfabrikātus. Apakšnozaru specifika nosaka uzņēmumu atrašanās vietu. Piemēram, cukura, siera, augļu konservu un zivju konservu rūpniecība orientējas uz izejvielu avotiem. Turpretī maizes, konditorejas, alus un piena rūpniecība ir koncentrēta galvenokārt produkcijas patēriņa rajonos.

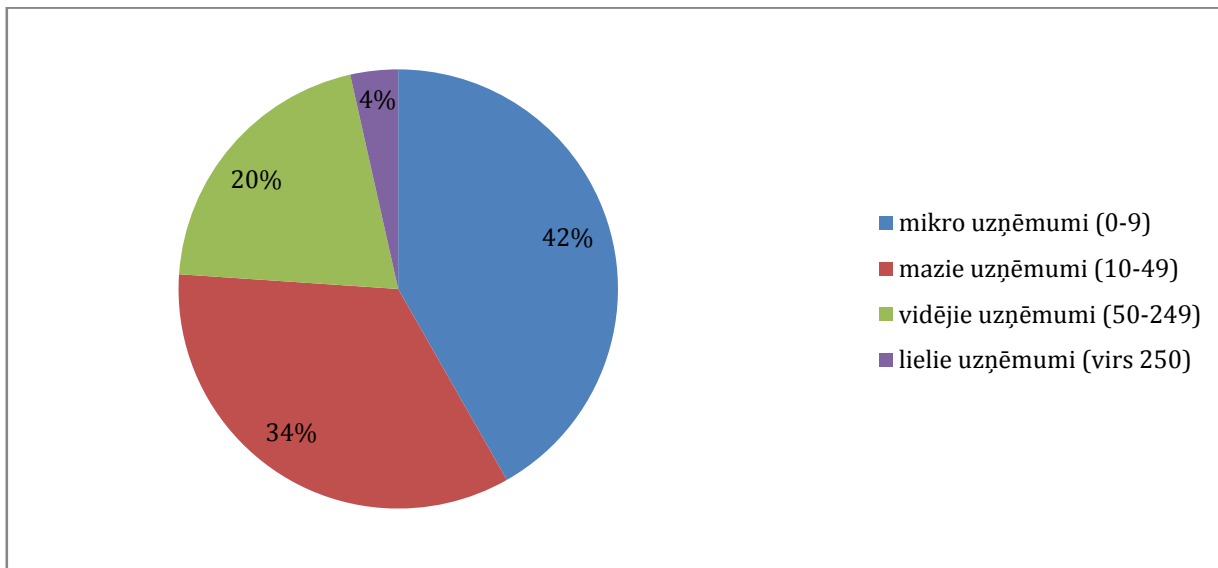
Svarīgākās pārtikas rūpniecības apakšnozares (pēc saražotās produkcijas kopapjoma 2008. - 2009. gadā) ir gaļas un gaļas produktu ražošana, pārstrāde un konservēšana; piena produktu ražošana; dzērienu ražošana; konditorejas un miltu izstrādājumu ražošana; zivju, vēžveidīgo un mīkstmiešu pārstrāde un konservēšana; graudu malšanas produktu, cietes un cietes produktu ražošana, kā arī augļu un dārzeņu pārstrāde un konservēšana.



3.1. attēls Pārtikas rūpniecības saražotais 2008.un 2009.gadā

Avots: Autores apkopots pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem.

Pēc Ekonomikas ministrijas datiem, 2008.gadā pārtikas apstrādes rūpniecībā bija reģistrēti 656 uzņēmumi. No tiem 96,5% ietilpa mikro, mazo un vidējo uzņēmumu kategorijā (ar nodarbināto skaitu līdz 250 personām). Kopumā šie uzņēmumi veido ap 50% no kopējā nozares apgrozījuma. Pārtikas pārstrādes rūpniecības struktūra uzņēmumu lieluma šķērsgrīzumā ir redzama 3.2.attēlā



3.2. attēls Pārtikas rūpniecības struktūra pēc uzņēmumu lieluma 2008.gadā

Avots: Ekonomikas ministrijas mājas lapā pieejamie dati un autores veiktais aprēķins

Dažās pārtikas rūpniecības apakšnozarēs ir vērojama lielo uzņēmumu koncentrācija, kā, piemēram, piena pārstrādes rūpniecībā, turpretī konditorejas un miltu pārstrādes uzņēmumu tirgū dominē mikro- un mazie uzņēmumi.

Pārtikas rūpniecības nozare ir tā saucamā B2B (*Business to Business*) nozare, kur uzņēmumu darbinieki parasti nesaskaras ar gala patērētāju, bet gan realizē savu produkciju caur vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības ķēdēm. Latvijā ir īpaši izteikta lielveikalu ķēžu koncentrācija – pārtikas produktu mazumtirdzniecības tirgū vairāk nekā pusi ieņem ārzemju investoriem piederošie lielveikali *Maxima* (33% no tigus daļas) un *Rimi* (ap 20% no tirgus daļas)¹⁹¹. Līdz ar to šīs lielveikalu ķēdes diktē savus noteikumus pārtikas ražotājiem, kas bieži vien nav saistītas ar produktu kvalitāti, bet gan ar atlaidēm un piegādes nosacījumiem. Tādējādi konkurētspējīgi kļūst nevis tie ražotāji, kas piedāvā patērētājam tīkamāko produktu, bet gan tie, kas spēj veiksmīgi sadarboties ar mazumtirdzniecības tīkliem. Šeit slēpjas pārtikas rūpniecības nozares uzņēmumu principiāla atšķirība no pakalpojumu nozares uzņēmumiem, sevišķi

¹⁹¹ Gruzina, Z. Co-operatives in the Latvian agri-food business – Agents of change? Paper presented at fourth international conference on ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NETWORKS, 2009.

viesnīcām, kas tiek analizētas promocijas darba turpmākajās nodaļās. Proti, viesnīcu nozarē ir tā saucamā B2C (*Business to Consumer*) nozare, kur uzņēmuma darbinieki paši sniedz savu pakalpojumu gala patērētājam – viesnīcas apmeklētājam. Protams, arī viesnīcas sadarbojas ar citiem tirgus spēlētājiem, piemēram, tūrisma aģentūrām un rezervāciju sistēmu uzturētājiem, sava pakalpojuma pārdošanas procesā. Turklāt viesnīcas ir vairāk atkarīgas no ārējiem faktoriem, tādiem kā valsts tēls un valsts kā ceļojuma galamērķa reklāma ārzemēs, jo tas lielā mērā ietekmē ārvalstu ceļotāju skaitu. Tomēr gala patērētāja jeb viesnīcas klienta apmierinātība spēlē lielāku lomu viesnīcas ilgtspējīgā konkurētspējā, nekā tas ir pārtikas rūpniecības uzņēmumu gadījumos.

3.1.2. Latvijas viesnīcu sektors

Lai gan līdz šim nepastāv vienotības uzskatos par viesnīcu sektora klasifikāciju, lielākā daļa autoru uzskata, ka tautsaimniecības nozaru klasifikācijā viesnīcas ietilpst viesmīlības industrijā, izmitināšanas pakalpojumu apakšnozarē, kura, savukārt, ir daļa no plašākas - ceļojumu un tūrisma - nozares. No šīs klasifikācijas izriet, ka viesnīcas ieņem tikai nelielu daļu no daudz apjomīgākas ceļojumu un tūrisma nozares. Pēc Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes izmantotās terminoloģijas, kas ir saskaņota ar Eiropas Savienībā izmantotajiem apzīmējumiem, viesnīca ir „viesu izmitināšanas un apkalpošanas mītne, kurā ir ne mazāk kā 10 numuri”¹⁹².

Ņemot vērā ceļojumu un tūrisma industrijas heterogenitāti un tajā darbojošos uzņēmumu atšķirības, promocijas darba autore empīriskajai analīzei ir izvēlējusies viesnīcu sektoru, jo tajā ir iespējams saskatīt noteiktas kopības un likumsakarības attiecībā uz inovācijas un izaugsmi vecinošiem uzņēmuma resursiem. Lai augstākminētā analīze būtu iespējama, ir nepieciešams izprast konetkstu, kurā darbojas Latvijas viesnīcas, tāpēc šajā nodaļā autore sniedz īsu Latvijas viesnīcu nozares apskatu, kā arī raksturo viesnīcu nozarē darbojošos uzņēmumu specifiku.

Latvijas tūrisma nozare iepriekšējos gados ir bijusi viena no straujāk augošajām nozarēm. No 2002. līdz 2008. gadam vidējais ārvalstu tūristu pieaugums bija 16,1% gadā. Tas, protams, ir veicinājis arī aktīvu uzņēmēju iesaistīšanos viesnīcu biznesā. Īpaši straujš viesnīcu un citu tūristu mītņu skaita pieaugums bija vērojams nākamajā gadā pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā – 2005. gadā viesnīcu un citu tūristu mītņu skaits salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu palielinājās par 32,4%¹⁹³. Tomēr, kā atzīst nozares eksperti, ļoti bieži jauno viesnīcu atvēršana nenotika, pamatojoties uz nopietniem ekonomiskiem aprēķiniem un nākotnes prognozēm, bet gan balstoties uz uzņēmēju intuīciju un valstsvīru lozungiem par straujo ekonomisko attīstību. Jau 2006. gadā bija vērojams viesnīcu un citu tūristu mītņu skaita samazinājums par 10,8%, rēķinot pret iepriekšējo periodu. Neskatoties uz to, apkalpoto personu skaits Latvijas viesnīcās turpināja stabili augt līdz pat 2008. gadam.

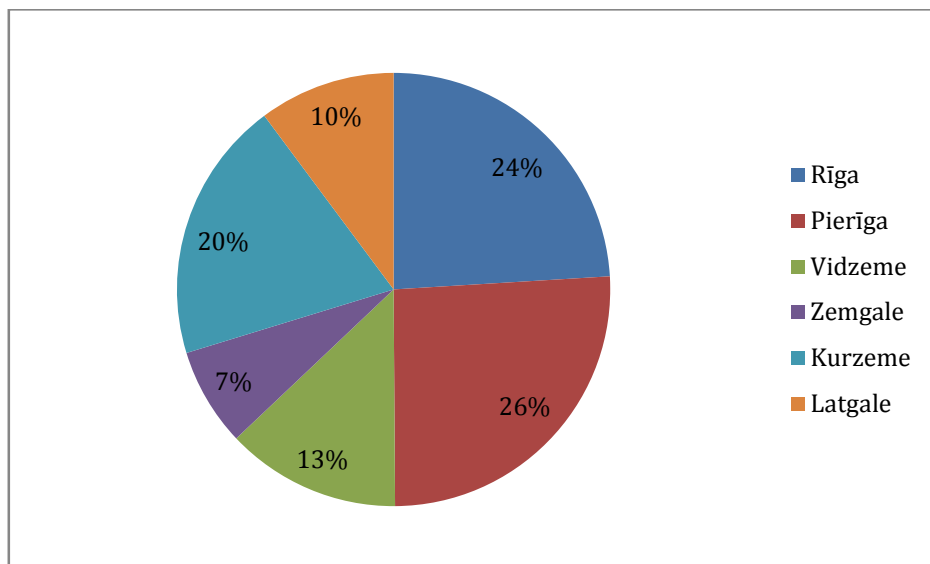
Kaut arī līdz 2008. gadam notika strauja visas tūrisma nozares attīstība Latvijā, šī nozare ir ļoti jūtīga pret valstī un pasaulē notiekošajiem ekonomiskajiem, sociālajiem un politiskajiem procesiem. Latvijas likumdošanas un valsts prioritāšu nestabilitāte ļoti negatīvi ietekmē tautsaimniecību kopumā un tai skaitā arī viesnīcu nozari, kas ir piedzīvojusi īpaši straujas

¹⁹² Tūrisms Latvijā 2009. gadā: statistikas datu krājums. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2010, 60. lpp.

¹⁹³ Ibid., 9. lpp.

izmaiņas pievienotās vērtības nodokļu jomā 2009. gada laikā. 2008. gads bija straujo pārmaiņu laiks visā pasaulē, un tas ir būtiski ietekmējis arī Latvijas viesnīcu nozari. Līdz tam straujš plaša patēriņa preču cenu pieaugums veicināja viesnīcu pakalpojumu cenu pieaugumu, kā arī nozarē (līdzīgi kā citos tautsaimniecības sektoros) bija vērojams darba spēka trūkums, kas bija saistīts ar zemo darba samaksu un darbaspēka migrāciju. Turpretī 2008. gada otrajā pusē Latvijā, līdzīgi kā citās ES valstīs, notika aktīva viesnīcās un restorānos nodarbināto atlaišana. Šajā laika posmā notika pilnīga darba tirgus pārorientācija no darba ņēmēja uz darba devēju.

Latvijas Centrālās statistikas pārvalde nevērtē atsevišķi viesnīcu pienesumu tautsaimniecības pievienotās vērtības rādītājos, bet gan sniedz datus par viesmīlības nozari kopumā, kurā bez viesnīcām ietilpst arī restorāni. Viesmīlības uzņēmumi laika posmā no 2002. līdz 2008. gadam ir devuši stabilu ikgadēju pieaugumu tautsaimniecības pievienotajai vērtībai. Arī pievienotā vērtība uz vienu strādājošo līdz 2008. gadam ir pieaugusi līdz 8,4% (vidēji tautsaimniecībā 7,3%). 2008. gada beigās Latvijā bija reģistrēta 491 viesnīca un tām pielīdzināma tūristu mītne, no tām gandrīz puse (49,9%) koncentrējas Rīgā un Rīgas rajonā. Viesnīcu koncentrācija Rīgā un Rīgas rajonā ir likumsakarīga, jo tā atbilst iedzīvotāju un iebraucošo tūristu skaitam. Viesnīcu un citu tūristu mītņu sadalījums Latvijas reģionos ir sniegts 3.3. attēlā.



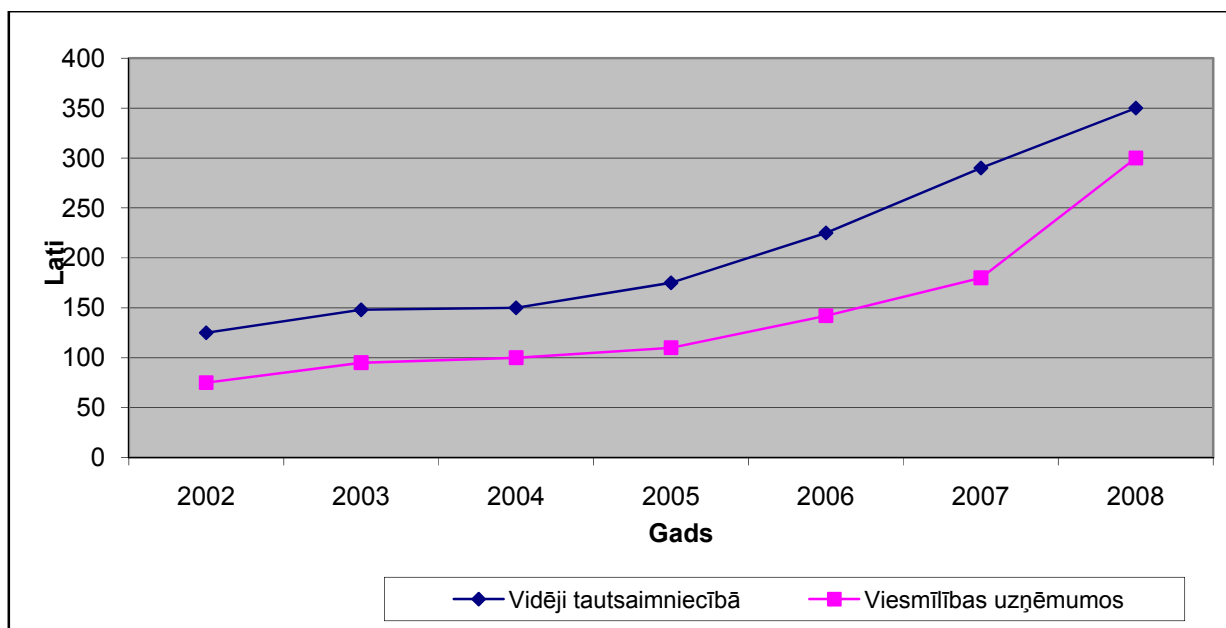
3.3.attēls. Viesnīcu un citu tūristu mītņu sadalījums pa Latvijas reģioniem 2008. gadā

Avots: Tūrisms Latvijā 2008.gadā: Statistikas datu krājums. Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Rīga, 2009.

Vidējais, reģistrētais atalgojums viesmīlības nozarē veido tikai aptuveni 60% no vidējās algas tautsaimniecībā. Pēc Latvijas Centrālās statistikas datiem, mēneša vidējā bruto alga izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu nozarē 2008. gadā ir bijusi 301 lats; 2009. gadā tā nokritās līdz 285 latiem. Tas ir viszemākais atalgojums no visām tautsaimniecības nozarēm. Šeit gan ir jāpiebilst, ka starp reālo atalgojumu viesmīlības nozarē pastāv zināma atšķirība, jo daudzos restorānos un viesnīcās pastāv nelegālās nodarbinātības prakse, par ko liecina gan iepriekš veiktie pētījumi neregistrētās nodarbinātības jomā Latvijā¹⁹⁴, gan arī promocijas darba gaitā veiktās intervijas ar nozares ekspertiem. Rīgas, kā arī reģionu restorānos, kas atrodas pilsētu centrā, vai arī tūristiem pievilcīgo apskates objektu tuvumā, lielāko restorānos nodarbināto atalgojumu sastāda apmeklētāju atstātās tējas naudas. Tomēr zemākas klases ēdināšanas iestādēs, kā arī viesnīcās darbinieku kopējā atalgojumā šādi papildinājumi neietilpst. Tāpēc atalgojuma līmeni viesmīlības nozarē var raksturot kā kritiski zemu. Tas sekmē augstu darbinieku apgrozījumu un zemu apkalpošanas kvalitāti.

Viesmīlības nozarē nodarbināto vidējās neto mēnešalgas dinamika un tās salīdzinājums ar kopējo tautsaimniecības rādītāju ir parādīts 3.4. attēlā.

¹⁹⁴ Neregistrētās nodarbinātības novērtējums, EIROPAS SAVIENĪBAS STRUKTŪRFONDU NACIONĀLĀS PROGRAMMAS „DARBA TIRGUS PĒTĪJUMI” PROJEKTS „LABKLĀJĪBAS MINISTRIJAS PĒTĪJUMI”, Latvijas Universitāte, 2007.



3.4. attēls. Viesmīlības nozarē nodarbināto vidējās neto mēnešalgas dinamika un tās salīdzinājums ar kopējo tautsaimniecības rādītāju.

Avots: Autore veidots pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem

Lai gan promocijas darba empīriskajai analīzei autore ir izvēlējusies viesmīlības industrijas apakšnozari – viesnīcas – kā salīdzinoši homogēnu izlases grupu, tomēr arī starp viesnīcām pastāv būtiskas atšķirības pēc to lieluma, sniegto pakalpojumu līmeņa un piederības starptautiskajām viesnīcu ķēdēm.

Viesnīcas lielums pēc starptautiskajiem standartiem tiek iedalīts pēc istabu skaita – mazās viesnīcās ir ne vairāk kā 100 istabas; vidējās viesnīcās ir no 100 līdz 200 istabām; savukārt par lielām uzskata tās viesnīcas, kurās ir vairāk par 200 istabām. Viesnīcas lielumam ir milzīga ietekme uz viesnīcas darbību un organizatorisko struktūru. Lielajās viesnīcās pastāv strikta darbības specializācija, katram darbiniekam ir salīdzinoši šaurs uzdevumu un atbildības loks, kuru tas pārziņā. Turpretī mazajās viesnīcās nepastāv šaura darbības specializācija, darbinieki veic dažādus operatīvos darbus, vajadzības gadījumā tie viens otru var aizvietot. Tāpēc mazajās viesnīcās īpaši svarīgas ir darbinieku savstarpējās komunikācijas prasmes, kā arī spēja veiksmīgi strādāt komandā.

Pēc sniegtā pakalpojuma līmeņa viesnīcas pieņemts iedalīt pasaules jeb luksusa līmeņa viesnīcās; vidējā līmeņa viesnīcās un ekonomisko jeb limitēto pakalpojumu viesnīcās. Cits pakalpojuma

līmeņa apzīmējuma veids, kas ir pieņemts visā pasaulē, ir viesnīcas pakalpojuma līmeņa apzīmējums ar zvaigznītēm, to izmanto arī Latvijas Viesnīcu un restorānu asociācija:

5* - pasaules jeb luksusa klases viesnīcas;

4* - pirmās klases jeb biznesa viesnīcas;

3* - komforta jeb paaugstināta standarta viesnīcas;

2* - standarta viesnīcas;

1* (vai hostelis) – tūrisma klases viesnīcas, kopmītņu tipa izmitināšanas dienesti.

Viesnīcu piederība starptautiskajām ķēdēm arī būtiski ietekmē tās darbību, organizatoriskos un lēmumu pieņemšanas procesus, jo šādās viesnīcās attīstības startēģija ir pakļauta centralizētajiem noteikumiem. Pazīstamākās viesnīcu ķēdes ir „Sheraton”, „Hilton”, „Holiday Inn”, „Radisson”, „Best Western” u.c. Viesnīcas, kas ir starptautisko ķēžu pārstāves, gūst būtisku labumu no tehnoloģiju un zināšanu pārneses savas ķēdes ietvaros. Tām parasti ir nodrošināta piekļuve svarīgākajiem organizatoriskajiem un informācijas resursiem.

3.1. nodaļas kopsavilkums

Pārtikas rūpniecība ir vadošā Latvijas apstrādes rūpniecības nozare pēc pievienotās vērtības un strādājošo skaita.

Svarīgākās pārtikas rūpniecības apakšnozares ir gaļas un gaļas produktu ražošana, pārstrāde un konservēšana; piena produktu ražošana; dzērienu ražošana; konditorejas un miltu izstrādājumu ražošana; zivju, vēžveidīgo un mīkstmiešu pārstrāde un konservēšana; graudu malšanas produktu, cietes un cietes produktu ražošana, kā arī augļu un dārzeņu pārstrāde un konservēšana.

Pārtikas rūpniecības nozare ir cieši saistīta arī ar lauksaimniecību un zvejniecību. Pārtikas rūpniecībai ir diezgan sarežģīta struktūra, tajā ietilpst ap 20 apakšnozaru, kas ražo gan gatavus produktus, gan pusfabrikātus. Apakšnozaru specifika nosaka uzņēmumu atrašanās vietu.

Piemēram, cukura, siera, augļu konservu un zivju konservu rūpniecība orientējas uz izejvielu avotiem. Turpretī maizes, konditorejas, alus un piena rūpniecība ir koncentrēta galvenokārt produkcijas patēriņa rajonos.

Pārtikas rūpniecības nozare ir tā saucamā B2B (*Business to Business*) nozare, kur uzņēmumu darbinieki parasti nesaskaras ar gala patērētāju, bet gan realizē savu produkciju caur vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības ķēdēm. Latvijā ir īpaši izteikta lielveikalu ķēžu koncentrācija. Līdz ar to šīs lielveikalu ķēdes diktē savus noteikumus pārtikas ražotājiem, kas bieži vien nav saistītas ar produktu kvalitāti, bet gan ar atlaidēm un piegādes nosacījumiem. Tādējādi konkurētspējīgi kļūst nevis tie ražotāji, kas piedāvā patērētājam tīkamāko produktu, bet gan tie, kas spēj veiksmīgi sadarboties ar mazumtirdzniecības tīkliem.

Latvijas tūrisma nozare iepriekšējos gados ir bijusi viena straujāk augošajām nozarēm. Īpaši straujš viesnīcu un citu tūristu mītņu skaita pieaugums bija vērojams nākamajā gadā pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā. Tomēr, kā atzīst nozares eksperti, ļoti bieži jauno viesnīcu atvēršana nenotika, pamatojoties uz nopietniem ekonomiskiem aprēķiniem un nākotnes prognozēm, bet gan balstoties uz uzņēmēju intuīciju un valstsvīru lozungiem par straujo ekonomisko attīstību.

Vidējais reģistrētais atalgojums viesmīlības nozarē veido tikai aptuveni 60% no vidējās algas tautsaimniecībā. Tas ir viszemākais atalgojums no visām tautsaimniecības nozarēm. Šeit gan ir jāpiebilst, ka starp reālo atalgojumu viesmīlības nozarē pastāv zināma atšķirība, jo daudzos restorānos un viesnīcās pastāv nelegālās nodarbinātības prakse. atalgojuma līmeni viesmīlības

nozarē var raksturot kā kritiski zemu. Tas sekmē augstu darbinieku apgrozījumu un zemu apkalpošanas kvalitāti.

Starp viesnīcām pastāv būtiskas atšķirības pēc to lieluma, sniegto pakalpojumu līmeņa un piederības starptautiskajām viesnīcu ķēdēm, kas ietekmē to darbību un stratēģiju. Viesnīcas lielumam ir milzīga ietekme uz viesnīcas darbību un organizatorisko struktūru. Lielajās viesnīcās pastāv strikta darbības specializācija, katram darbiniekam ir salīdzinoši šaurs uzdevumu un atbildības loks, kuru tas pārziņā. Turpretī mazajās viesnīcās nepastāv šaura darbības specializācija, darbinieki veic dažādus operatīvos darbus, vajadzības gadījumā tie viens otru var aizvietot. Tāpēc mazajās viesnīcās īpaši svarīgas ir darbinieku savstarpējās komunikācijas prasmes, kā arī spēja veiksmīgi strādāt komandā. Viesnīcu piederība starptautiskajām ķēdēm arī būtiski ietekmē tās darbību, organizatoriskos un lēmumu pieņemšanas procesus, jo šādās viesnīcās attīstības stratēģija ir pakļauta centralizētajiem noteikumiem. Viesnīcas, kas ir starptautisko ķēžu pārstāves, gūst būtisku labumu no tehnoloģiju un zināšanu pārneses savas ķēdes ietvaros. Tām parasti ir nodrošināta piekļuve svarīgākajiem organizatoriskajiem un informācijas resursiem.

3.2. Pētījuma modeļa konceptuālais ietvars

Promocijas darba pirmajā nodaļā ir sniegta *uz resursiem* un *uz zināšanām balstīto pieeju*, inovāciju teorijas un sociālā kapitāla teoriju analīze. Šīs trīs teorijas ir kalpojušas par iedvesmas avotu teorētiskā modeļa izstrādei, ar kura palīdzību būtu iespējams novērtēt uzņēmuma resursu ietekmi uz inovācijām un izaugsmi mazo un vidējo uzņēmumu izlasēs. *Uz resursiem balstītās pieejas* pamatā ir pieņēmums, ka uzņēmumu izaugsme un ilgtspējīgā konkurētspējīgā priekšrocība ir atkarīgas no uzņēmuma resursiem, nevis no ārējās vides faktoriem. Svarīgākie uzņēmuma resursi ir tā speciālās kompetences, nevis materiālie resursi, jo speciālās kompetences uzņēmuma konkurentiem ir grūti vai pat neiespējami atdarināt un pārņemt¹⁹⁵. Bez tam uzņēmumu kompetencēm ir liela loma uzņēmumu inovatīvā potenciāla veicināšanā. Neskaitāmi pētījumi *uz resursiem* un *uz zināšanām balstīto pieeju* ietvaros ir pierādījuši, ka uzņēmumu spēja radīt un veiksmīgi komercializēt inovācijas ir atkarīga no uzņēmuma speciālajām kompetencēm (Cantner, Joel, 2007; Snoj, Milfelner, Gabrijan, 2007; Liao, Chuang, 2006; Lee et al., 2001; Beckeman, Skjoldebrand, 2007). Ņemot vērā Latvijas zemo inovāciju līmeni, promocijas darba autore vēlējās izveidot un testēt modeli, kurā būtu iekļauti uzņēmuma resursi, inovācijas un izaugsme, lai varētu pārbaudīt uzņēmuma resursu ietekmi uz inovāciju radīšanu un izaugsmi, kā arī visu modeli ietverto faktoru savstarpējo saistību.

Dažādaajos teorētiskajos un empīriskajos pētījumos ir sniegti atšķirīgi uzņēmumu kompetenču iedalījumi un to traktējumi. Pamatojoties uz literatūras analīzi, darba autore savam modelim nolēma izmantot sekojošu kompetenču iedalījumu.

Darbinieku un vadības kompetences un zināšanas

Pie darbinieku un vadības kompetencēm un zināšanām pieder zināšanas par uzņēmuma darbiniekiem, piegādātājiem, patērētājiem, izplatītājiem u.tml., kā arī darbinieku zināšanas par uzņēmuma produkciju/pakalpojumiem. Bez tam šajā dimensijā ietilpst arī darbinieku spējas strādāt komandā¹⁹⁶. Šīs ir uzņēmuma pamatkompetences, kas ir tā veiksmīgās darbības pamatu pamats. Daži citi zinātnieki šajā pamatkompetenču grupā ievieto arī uzņēmuma spēju piesaistīt

¹⁹⁵ Barney, B.J., Arikan A.M., The Resource Based View: Origins and Implications, in Hitt, M.,A., Freeman, R.E., Harrison J.,S. eds. *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, pp. 124-188

¹⁹⁶ Hall, R. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14 (8), 1993, pp. 607-618.

labākos darbiniekus, kā arī uzņēmuma ieguldījumu savos darbiniekos (apmācību, kvalifikācijas celšanas, apmaiņas programmu izpratnē)¹⁹⁷.

Tomēr Rietumu zinātniskajā literatūrā *uz resursiem balstītas pieejas* koncepcijā šī uzņēmuma pamatkompetenču grupa netiek pārāk daudz apskatīta, jo tiek uzskatīts, ka tā nespēj sniegt pārāk lielu ieguldījumu uzņēmumu ilgtspējīgās konkurētspējīgās priekšrocības veidošanai, jo šo personāla vadības funkciju izcili pilda lielākā daļa uzņēmumu. Turklāt, ņemot vērā augstās darbinieku mobilitātes tendences ASV, pārāk liela paļaušanās uz darbiniekiem izrauti no uzņēmuma kultūras un struktūras kopējā konteksta, var drīzāk samazināt, nevis palielināt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību.

Tomēr darba autore nolēma savā modelī iekļaut šo pamatkompetenču grupu, jo Latvijas apstākļos vadības un darbinieku kompetenci un zināšanas nevar vērtēt kā *a priori* augstas, tāpēc šis uzņēmuma resurss var izrādīties pat nozīmīgāks par kādu no speciālajām kompetencēm, kuru nepieciešamība Latvijas videi var arī tikt apšaubīta.

Tirgus orientācija (angl. *Market orientation*)

Tirgus orientācija ir uzņēmuma spēja ātri reaģēt uz klientu vēlmēm un gaumēm, kā arī izmaiņām tajās^{198, 199}. Tirgus orientācija ir nozīmīga organizācijas kultūras sastāvdaļa, tā balstās uz tādiem uzņēmuma ieradumiem kā regulāra pircēju/klientu vēlmju apsekošana, tirgus analīzes veikšana, informācijas ievākšana par citiem tirgus spēlētājiem un to piedāvātajiem produktiem/pakalpojumiem u.c. Uzņēmumiem ar augstu tirgus orientāciju ir izveidoti procesi un paņēmieni, kā regulāri ievākt šo informāciju un veikt tās analīzi. Bez tam nozīmīgas kompetences tirgus orientācijas kategorijā ir attiecību veidošana ar nozīmīgiem klientiem, pareizas komunikācijas veidošana ar tiem un uzņēmuma reputācijas veidošana un uzturēšana²⁰⁰.

Literatūrā tiek minēti vairāki iemesli, kāpēc tirgus orientācija ir svarīgs inovāciju veidošanas faktors. Pirmkārt, uzņēmumiem ar augstu tirgus orientāciju ir pieeja svarīgai un precīzai

¹⁹⁷ Coates, T.,T., McDermott, C.,M. An Exploratory Analysis of new Competencies: a Resource-based View Perspective, *Journal of Operations Management*, 20, 2002, pp. 435-450.

¹⁹⁸ Narver, J.C., Slater, S., F. The effect of a market orientation on a business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 1990 pp.20-35.

¹⁹⁹ Ruekert, R.,W., Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9 (August), 1992, pp. 225-245.

²⁰⁰ Coates, T.,T., McDermott, C.,M. An Exploratory Analysis of new Competencies: a Resource-based View Perspective, *Journal of Operations Management*, 20, 2002, pp. 435-450.

informācijai par tirgus izmaiņām. Tas dod tiem augstvērtīgas zināšanas par patērētāju vajadzībām, pirkšanas ieradumiem, tirgus potenciālu un konkurentiem, kas atvieglo un veicina jauno produktu izstrādi un ievadi tirgū^{201, 202}. Otrkārt, tirgus orientācija ietver sevī efektīvas sadarbības nepieciešamību starp dažādajiem uzņēmuma departamentiem, kas ir svarīgs priekšnosacījums arī inovāciju radīšanai^{203, 204}.

Inovācijas veicinošā uzņēmuma kultūra (angl. *Innovation oriented culture*)

Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra bieži vien literatūrā tiek pieminēta kā viena no svarīgākajām uzņēmuma kompetencēm. Nīlijs ar kolēģiem (*Neely et al., 2001*) savā pētījumā ir atklājuši, ka inovatīviem uzņēmumiem ir spēcīga organizācijas kultūra, skaidra organizācijas misijas un mērķu izpratne, skaidra un visiem organizācijas locekļiem saprotama stratēģija un biznesa filozofija, kas liek uzsvaru uz pastāvīgiem uzlabojumiem un klientu vēlmju prioritizēšanu. Šajā pētījumā ir izveidoti inovāciju labākās prakses piemēri, kas balstās uz: vizionāro līderību; klientu izpratni; pastāvīgu jaunu un uzlaboto produktu un pakalpojumu ieviešanu; darbinieku augstākā potenciāla atklāšanu ar plakanu komunikācijas sistēmu, komandas darbu un regulārajām apmācībām; organizācijas struktūras decentralizāciju un uz patērētājiem orientētas kultūras izveidi. Inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos organizācijas struktūras parasti ir elastīgas, ar mazāku noteikumu skaitu. Darbinieku amatu apraksti parasti nav tik konkrēti definēti un darbiniekiem ir lielāka autonomija salīdzinājumā ar uzņēmumiem, kas nav aktīvi inovāciju jomā. Arī plakanai organizācijas struktūrai un demokrātiskam, iesaistošam vadības stilam ir īpaši svarīga loma inovāciju veicināšanā²⁰⁵.

Uzņēmējdarbības orientācija (angl. *Entrepreneurship Orientation*)

Šī resursu grupa un tās ietekme uz uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem un inovācijām ir apskatīta neskaitāmajos pētījumos. Kā dažus svarīgākos no tiem var minēt Lee et al. (2001), Atuahene-Gima, Ko (2001), Bhuian et al. (2005), Li et al. (2006), Lescovar-Spacapan, Bastic (2007).

²⁰¹ Day, G.,S., The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52, 1994.

²⁰² Li, T., Calantone, R.,J., The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 (4), 1998, pp.13-29.

²⁰³ Narver, J.C., Slater, S., F. The effect of a market orientation on a business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 1990 pp.20-35.

²⁰⁴ Wren, B.,M., Souder, W.,E., Berkowitz, D., Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29 (6), 2000, pp.601-611.

²⁰⁵ Amabile, T.,M. How to kill creativity, *Harvard Business Review*, September/October, 1998, pp. 76-87.

Uzņēmējdarbības koncepcija šeit tiek pārnesta no individuālā līmeņa uz organizācijas līmeni. Tāpat kā individuālajā līmenī, uzņēmējdarbības orientācija organizācijās ir saistīta ar vēlmi uzņemties risku, radīt jaunus produktus vai pakalpojumus un spēt saskatīt jaunas biznesa iespējas²⁰⁶. Tātad uzņēmējdarbības orientācija ir nozīmīgs uzņēmuma resurss, kas empīriskajos pētījumos tiek operacionalizēts kā proaktivitāte jaunu produktu un pakalpojumu attīstībā, vēlme būt pirmajiem savā nozarē inovāciju ziņā, kā arī augstākās vadības gatavība uzņemties risku. Jaunās idejas un inovācijas ir lielā mērā atkarīgas no vadītāju proaktivitātes un viņa vai viņas vēlmēm ieviest pozitīvas pārmaiņas un jauninājumus savā uzņēmumā²⁰⁷.

²⁰⁶ Covin J., G., Slevin, D., P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, ed. Westhead, P., Wright, M. *Advances in Entrepreneurship I*, Edward Elgar Publishing, Norhampton, 2000, pp.201-219.

²⁰⁷ Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic Orientation, *Technovation*, 27, 2007, pp. 533-546.

3.2.1. Līdzīgajos pētījumos izmantotās resursu, inovāciju un veikuma dimensijas, to rādītāji un izmantotās analīzes metodes

Lai gan pārsvarā pētījumi *uz resursiem un uz zināšanām balstīto pieeju* ietvaros koncentrējas uz uzņēmuma kompetencēm, dažos pētījumos tiek pārbaudīta arī uzņēmumu materiālo resursu (pārsvarā tehnoloģiju izpratnē, bet dažkārt arī kā finansu kapitāls) ietekme uz inovācijām un uzņēmumu izaugsmi. Literatūras analīzi pētījuma modeļa rādītāju izveidei autore ir apkopojusi zemāk.

3.4. tabula

Iepriekšējos pētījumos lietotie uzņēmuma materiālo resursu rādītāji

<i>Dimensija</i>	<i>Izmantotie rādītāji</i>
Tehnoloģijas	Informācijas datu bāze (Hall, 1993) Ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesā izmantojamais tehnoloģiskais aprīkojums (Rey et al., 2004) Tehnoloģijas ikdienas operācijām Tehnoloģijas zināšanu veidošanai un izmantošanai (Liao, Chuang, 2006)
Finanses	Kopējie izdevumi pētniecībai un attīstībai Reklāmas izdevumi Tirgus izpētes izdevumi (Lee, Lee, Penninngs, 2001)

Avots: Autores veidots apkopojums pēc literatūras analīzes

3.5. tabula

Iepriekšējos pētījumos lietotie uzņēmumu kompetenču rādītāji

<i>Dimensija</i>	<i>Izmantotie rādītāji</i>
Darbinieku un vadības kompetence un zināšanas	Žināšanas par darbiniekiem, piegādātājiem, izplatītājiem, patērētājiem u.tml. Žināšanas par produktu/pakalpojumu un tā kvalitāti Spēja strādāt komandā (Hall, 1993) Labāko darbinieku piesaistīšanas spēja (Coates, McDermott, 2002) Investīcijas cilvēkos (Coates, McDermott, 2002; Foreman-Peck, et al., 2006)
Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra ²⁰⁸	Iesaistošais vadības stils Uzticēšanās starp vadītājiem un padotajiem (Fahy, Smithee, 1999) Spēja mācīties (Hall, 1993; (Kostopoulos, Spanos, Prastacos, 2002) - Pieejamais budžets konferencēm, kursiem un apmācībām (Coates, McDermott, 2002; Foreman-Peck, et al., 2006) Spēja vadīt pārmaiņas Spēja radīt inovācijas (Hall, 1993) Zināšanu atklāšanas, radīšanas un pavairošanas spēja (Liao, Chuang, 2006) Uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma Decentralizētā lēmumu pieņemšana Darbinieku atbildības paaugstināšana (Canter, Joel, 2007)
Sociālais kapitāls	Iekšējie tīkli (Coates, McDermott, 2002; Kostova, Roth, 2002; Tsai, Ghoshal, 1998)

²⁰⁸ Citi autori šīs prasmes dēvē par „strukturāliem resursiem” (Liao, Chuang, 2006; Gold, Malhorta, Segars, 2001)

	Ārējie tīkli (Lee, Lee, Pennings, 2001) Līdzdalība formālajās un neformālajās biznesa asociācijās (Foreman-Peck, et al., 2006)
Tirgus orientācija	Regulāra informācijas vākšana par tirgus pārmaiņām Regulāra komunikācija ar klientiem Zināšanas par nozari, konkurentiem un tirgus segmentiem Primārās un sekundārās mārketinga izpētes informācijas lietojums biznesa lēmumu pieņemšanai (Leskovar-Spacapan, Bastic, 2007) Tirgus daļas paplašināšana, netipisko patērētāju/klientu identificēšana Attiecību ar klientiem un uzņēmuma reputācijas vadīšana Esošo un potenciālo klientu uztveres par uzņēmumu un tā produktiem vadīšana (Coates, McDermott, 2002) Klientu vēlmju izpratne Mārketinga un pēcpārdošanas apkalpe (Almor, Hashai, 2004) Mārketinga plāns (Foreman-Peck, et al., 2006)
Uzņēmējdarbības orientācija	Vēlme uzņemties risku Proaktivitāte (Lee, Lee, Pennings, 2001) Jauno iespēju saskatīšana un realizēšana (Kostopoulos, Spanos, Prastacos, 2002)
Dinamiskās kompetences	Spēja darboties mainīgajā vidē (Canter, Joel, 2007; Kostopoulos, Spanos, Prastacos, 2002) Jauno kompetenču attīstīšanas spēja (Coates, McDermott, 2002)

Avots: Autores veidots apkopojums pēc literatūras analīzes

3.6. tabula

Iepriekšējos pētījumos lietotie uzņēmumu inovatīvās darbības rādītāji

<i>Dimensija</i>	<i>Izmantotie rādītāji</i>
Ieguldījums (angl. <i>input</i>)	Darbinieku skaits ar augstāko izglītību Inovāciju izmaksas (svērtas pēc uzņēmumu lieluma) Ārējo partneru skaits, ar ko pēdējo 3 gadu laikā uzņēmums ir īstenojis sadarbības projektus (Cantner, Joel, 2007)
Izlaidums (angl. <i>output</i>)	Inovāciju ātrums (produktu vai procesu adoptācijas ātrums) Inovatīvo produktu/pakalpojumu izlaides daudzums (Cantner, Joel, 2007; Liao, Chuang, 2006; Leskovar-Spacapan, Bastic, 2007; Foreman-Peck, et al., 2006)

Avots: Autores veidots apkopojums pēc literatūras analīzes

3. 7. tabula

Iepriekšējos pētījumos lietotie uzņēmumu veiktspējas rādītāji

<i>Dimensija</i>	<i>Izmantotie rādītāji</i>
Subjektīvie rādītāji salīdzinājumā ar konkurentiem	Pieaugums tirgus daļā Darbību efektivitāte Pakalpojumu/produktu kvalitāte (Liao, Chuang, 2006)
Nefinansiālie rādītāji	Attiecības ar piegādātājiem, darbiniekiem, klientiem (Skerlavaj, Dimovski, 2007) Klientu apkalpošanas procesa kvalitāte (Ray, Barney, Muhanna, 2004)

Finansiālie rādītāji	Aktīvu atdeve Pievienotā vērtība uz vienu darbinieku (Skerlavaj, Dimovski, 2007) Apgrozījums (Lee, Lee, Pennings, 2001)
----------------------	---

Avots: Autores veidots apkopojums pēc literatūras analīzes

Uz resursiem un uz zināšanām balstīto pieeju pieņēmumi ir pārbaudīti vairākos empīriskajos pētījumos, kuru mērķis ir izveidot atbilstošus resursu un to tipu konstruktus un pārbaudīt, kuriem no uzņēmuma resursiem ir nozīmīgākā ietekme uz inovācijām un dažādajiem snieguma rādītājiem. Šādos modeļos par neatkarīgiem mainīgiem tiek pieņemti uzņēmumu resursi (iedalīti vairākās grupās) un par atkarīgo mainīgo kalpo uzņēmuma inovatīvais potenciāls, finansiālie rādītāji un to izaugsme vai arī nefinansiālie rādītāji. Saistību starp mainīgajiem šādos modeļos pārbauda ar korelācijas un regresijas analīzēm. Regresijas analīzi kā pētījuma pamatmetodi ir izmantojuši vairāki autori. Piemēram, šī metode ir izmantota, pētot uzņēmuma kompetenču un sociālo tīklu ietekmi uz uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem Korejas augsto tehnoloģiju sektorā (Lee et al., 2001). To ir izmantojuši arī Reis, Bārnijs un Muanna (Ray, Baney, Muhanna, 2004), pārbaudot noteicošos faktorus klientu apkalpošanas efektivitātei ASV un Kanādas apdrošināšanas kompānijās, kā arī Snojs, Milfelners un Gabrijans (Snoj, Milfelner, Gabrijan, 2007), pārbaudot hipotēzes par uzņēmumu kompetenču ietekmi uz to finansiālajiem un nefinansiālajiem rādītājiem. Cits veids, kā var pārbaudīt, kuri no organizācijas resursiem ir nozīmīgi inovāciju radīšanai vai uzņēmuma izaugsmei (kas, attiecīgi, atkarībā no pētījuma dizaina tiek definēta finansiālo vai nefinansiālo rādītāju izteiksmē), ir dispersiju analīze (ANOVA). Ar šīs metodes palīdzību, piemēram, var pārbaudīt, vai pastāv būtiskas atšķirības resursu grupās starp uzņēmumiem, kas ir aktīvi inovāciju jomā (ieviesuši zināmu skaitu inovāciju kādā definētajā laika periodā), un tiem, kas nav. Dispersiju analīzi kā metodi hipotēžu pārbaudei uz resursiem balstītās un inovāciju teorijas modelim ir izmantojuši Slovēnijas zinātnieki Leskovara-Spakapana un Bastika (Lescovar-Spacapan, Bastic, 2007), kā arī Avermaete et al., pārbaudot svarīgākos inovāciju priekšnoteikumus mazo pārtikas ražotāju izlasē Beļģijā²⁰⁹. Vēl viens veids, kā pārbaudīt *uz resursiem un uz zināšanām balstīto pieeju* hipotēzes ir strukturālo vienādojumu modelēšana (angl. *Structural Equation Modelling*), kas ir statistiski sarežģīta un salīdzinoši nesen izveidota metode, kas vienlaicīgi apvieno faktoru analīzes un

²⁰⁹ Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., J., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.

lineārās regresijas metodi²¹⁰. Šādu metodi ir izmantojuši Kantners un Džoela (*Cantner, Joel, 2007*), pārbaudot zināšanu vadības (angl. *Knowledge Management*) elementu ietekmi uz uzņēmumos ieviesto inovatīvo produktu skaitu, kā arī Golds, Malorta un Segars (*Gold, Malhorta, Segars, 2001*) pētījumā par zināšanu vadības un uzņēmuma kompetenču ietekmi uz organizācijas efektivitātes rādītājiem.

Tomēr ne visos pētījumos ir izvēlēta kvantitatīva pieeja uz resursiem balstītās teorijas koncepciju izstrādei un testēšanai. Daži zinātnieki ir izmantojuši kvalitatīvo metodi, kuras pamatā ir izvēlētas situācijas analīzes un interviju analīze. Šādu pieeju izmantoja Bekemane un Skjoldebrande (*Beckeman, Skjoldebrand, 2007*) savā pētījumā par klāsteru un sociālo tīklu ietekmi uz inovācijām pārtikas rūpniecībā, Brettertons un Častons (*Bretherton, Chaston, 2005*) pētījumā par sociālo tīklu un resursu ietekmi uz veiksmēm un neveiksmēm Jaunzēlandes vīna ražotāju izlasē, Almors un Hašai (*Almor, Hashai, 2004*), pētot zināšanu vadības jautājumus Izraēlas starptautiskajos SME modificētajā *uz zināšanām balstītās pieejas* ietvarā, kā arī Kouts un MakDermots (*Coates, McDermott, 2002*) savā pētījumā par jauno kompetenču attīstību augsto tehnoloģiju sektorā.

Ņemot vērā visu augstākminēto, promocijas darba autore savā pētījumā nolēma apvienot kvantitatīvās un kvalitatīvās pētījumu metodes, lai varētu panākt lielāku pētījuma rezultātu objektivitāti.

²¹⁰ Shook, C.,L., Ketchnen, D.,J.,Hult, G.,T., Kacmar, M., An assessment of use of structural equation modeling in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp.397-404.

3.2.2. Konceptuālā modeļa elementi un to operacionalizācija. Pētījuma hipotēzes

Lielākā daļa empīrisko pētījumu uz resursiem balstītas teorijas konceptuālajā ietvarā ir veikti Rietumu valstīs, tāpēc pagaidām nav līdz galam skaidrs, vai šo teoriju var attiecināt arī uz jaunajām ES dalībvalstīm, kurās vēl joprojām ir saglabāties padomju laiku mantojums biznesa ētikā un vidē²¹¹. Iespējams, ka uzņēmuma kompetences šajās valstīs nav tik svarīgas kā pieeja materiālajiem resursiem, kā, piemēram, iespēja iegūt finansējumu un jaunās tehnoloģijas. Turklāt klasiskie pētījumi, kas pārbauda kompetenču, inovāciju un sociālā kapitāla nozīmi uzņēmumu izaugsmē pārsvarā apskata augsto tehnoloģiju sektorus. Savukārt šī darba mērķis ir pārbaudīt *uz resursiem* un *uz zināšanām balstīto pieeju* un sociālā kapitāla koncepciju ietekmi uz inovācijām un uzņēmumu izaugsmes rādītājiem Latvijas pārtikas rūpniecībā un viesnīcu nozarē, kas tiek pieskaitītas zemo tehnoloģiju industrijām.

Balstoties uz augstākminēto, darba autore ir nolēmusi uzņēmumu resursu modelī iekļaut ne tikai uzņēmuma kompetences, bet arī materiālos resursus, kas ir operacionalizēti kā uzņēmuma pieeja tehnoloģijām, finansiāliem un cilvēkresursiem²¹². Autore paredz, ka Latvijas pārtikas ražotāju un viesnīcu mazo un vidējo uzņēmumu izlasē uzņēmuma izaugsmi un inovācijas ietekmēs ne tikai uzņēmuma kompetences, bet arī piekļuve materiālajiem resursiem.

Savukārt modelī iekļautās uzņēmuma kompetences ir sadalītas divās grupās un vairākās apakšgrupās:

1. Pamatkompetences:

Darbinieku un vadības kompetence un zināšanas

Tirgus orientācija

2. Speciālās kompetences:

Inovācijas veicinošā uzņēmuma kultūra

Sociālais kapitāls

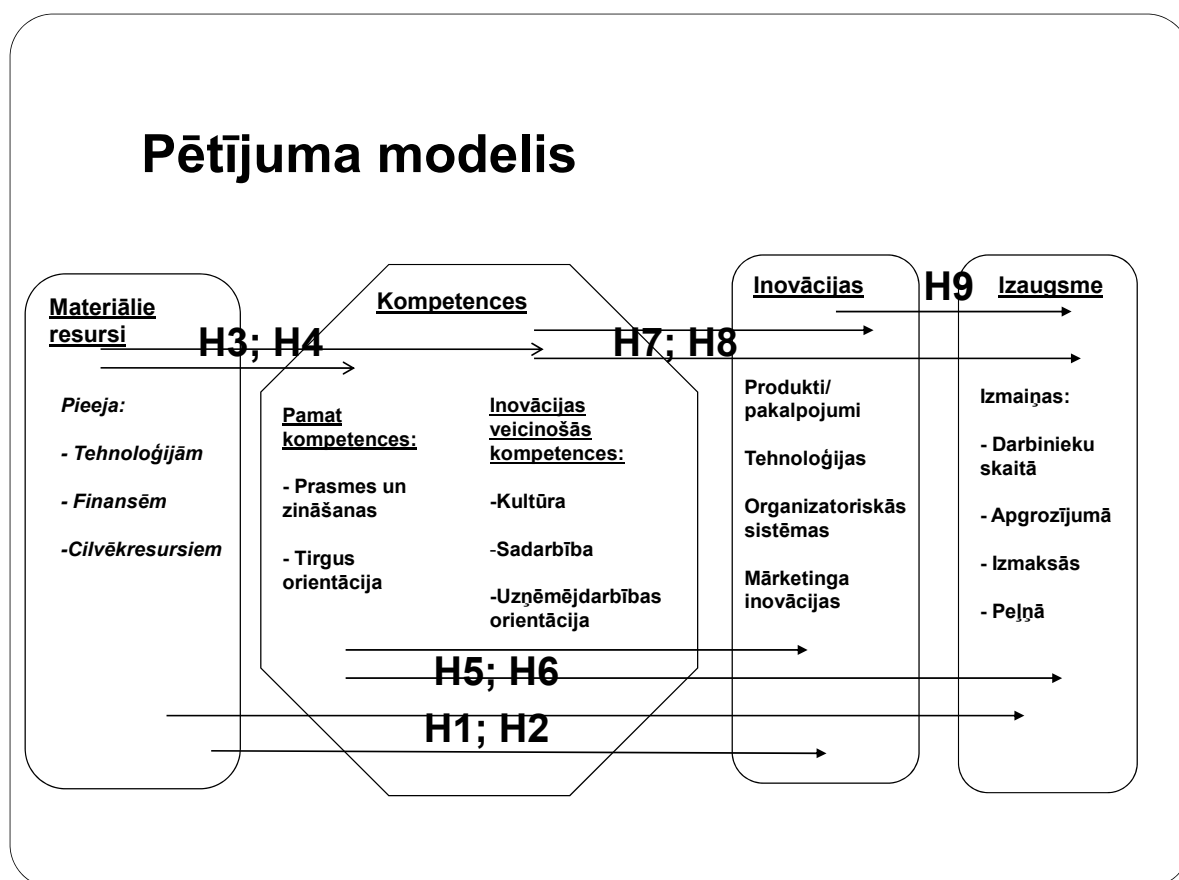
Uzņēmējdarbības orientācija

Uzņēmuma inovatīvas darbības mērīšanai darba autore izmantoja Kopienas inovāciju aptaujā lietotos rādītājus, kas attiecas uz produktiem/pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizatorisko

²¹¹ Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic Orientation, *Technovation*, 27, 2007, pp. 533-546.

²¹² Ar „pieejas cilvēkresursiem” gan šajā gadījumā saprot nevis cilvēkkapitālu (darbinieku zināšanas un izglītības līmeni), bet gan elementaru pieeju darba rokām, lai pildītu konkrētus uzdevumus.

struktūru un mārketinga inovācijām²¹³. Savukārt uzņēmuma izaugsmes novērtēšanai kā rādītāji tika izmantotas izmaiņas apgrozījumā, peļņā, izmaksās un darbinieku skaitā (detalizēts literatūras apskats, kas izskaidro doto rādītāju izmantošanu, ir ievietots 1.2.3.nodaļā). Autore nolēma izmantot pārsvarā finansiālos rādītājus un darbinieku skaitu uzņēmumu izaugsmes novērtēšanai, jo tos ir iespējams iegūt no oficiālajām datu bāzēm. Turpretī nefinansiālo subjektīvo rādītāju izmantošana varētu samazināt pētījuma rezultātu ticamību.



3.5. attēls. Mazo un vidējo uzņēmumu resursu ietekmes uz inovācijām un uzņēmuma izaugsmi novērtēšanas modelis

Avots: autores izveidots modelis.

Mazo un vidējo uzņēmumu resursu ietekmes uz inovācijām un uzņēmuma izaugsmi novērtēšanas modeļa analīzei autore ir izvirzījusi sekojošas hipotēzes:

²¹³ Viia, A., et al., „Innovation in Estonian Enterprises”, Innovation Studies, Tallinn, 2007.

- H1: Uzņēmuma materiālie resursi pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas
- H2: Uzņēmuma materiālie resursi pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi
- H3: Uzņēmuma materiālie resursi pozitīvi ietekmēs uzņēmuma pamatkompetences
- H4: Uzņēmuma materiālie resursi pozitīvi ietekmēs uzņēmuma speciālās kompetences
- H5: Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas
- H6: Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi
- H7: Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas
- H8: Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi
- H9: Uzņēmumā ieviestās inovācijas pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi

Rādītāju operacionalizācija

Veidojot uzņēmumu aptaujas anketu, jautājumi respondentiem ir sadalīti vairākos blokos, atbilstoši to teorētiskajam pamatojumam. Respondentiem bija jānovērtē sava uzņēmuma resursi (apgalvojumu vai jautājumu formā) 5 baļļu skalā.

1. Uzņēmuma materiālie resursi

Tie ir tehnoloģiskie resursi, finanšu resursi un cilvēku resursi. Taču jāizceļ, ka cilvēku resursi šajā izpratnē neraksturo personāla kompetenču, zināšanu un izglītības līmeni, bet gan vienkāršu pieeju darbinieku resursiem, kuri nepieciešami ikdienas operatīvajā darbā un attīstot jaunu produktu vai pakalpojumu. Šeit nav runa par darbinieku spēju un kompetenču vērtēšanu. Šajā jautājumu blokā respondentiem bija jānovērtē sava uzņēmuma piekļuve cilvēku resursiem, tehnoloģijām un finansiāliem resursiem. Ņemot vērā 2008. gada ekonomisko krīzi, kas skāra visu Latvijas tautsaimniecību, it sevišķi spēcīgi ietekmējot mazos un vidējos uzņēmumus, kā arī sekojot ieteikumiem no akadēmiskajiem ekspertiem pēc pētījuma idejas prezentācijas Tartu Universitātes pētniecības seminārā, autore nolēma atsevišķi izdalīt uzņēmumu pieeju tehnoloģiskiem, finanšu un cilvēkresursiem līdz 2008. gadam un pēc 2008. gada.

Uzņēmuma materiālo resursu bloks attiecīgi sastāvēja no sekojošiem jautājumiem:

- 1.1. Iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos cilvēkresursus (līdz 2008. gadam)
- 1.2. Uzņēmuma pašreizējā iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos cilvēkresursus

- 1.3. Iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos tehnoloģiskos/aprīkojuma resursus (līdz 2008. gadam)
- 1.4. Uzņēmuma pašreizējā iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos tehnoloģiskos/aprīkojuma resursus
- 1.5. Iespēja iegūt investīcijām un izaugsmei nepieciešamos finanšu resursus (līdz 2008. gadam)
- 1.6. Uzņēmuma pašreizējā iespēja iegūt investīcijām un izaugsmei nepieciešamos finanšu resursus

2. Uzņēmuma kompetences

Uzņēmumu kompetences tika iedalītas divās grupās: pamatkompetences un speciālās kompetences. Uzņēmuma pamatkompetences attiecas uz darbinieku un vadītāju zināšanām, kompetenci un profesionalitātes līmeni; kā arī uz uzņēmuma tirgus orientāciju. Turpretī speciālas kompetences ir uzņēmuma inovācijas veicinošā kultūra, sadarbības spējas un uzņēmējdarbības orientācija.

Darbinieku un vadītāju zināšanas un kompetences tika operacionalizētas ar sekojošiem apgalvojumiem, kas respondentiem bija jānovērtē, attiecinot tos uz savu uzņēmumu:

- 2.1.1. Darbinieku spējas strādāt komandā
- 2.1.2. Jūsu darbinieku izglītības līmenis
- 2.1.3. Jūsu darbinieku profesionālās kompetences
- 2.1.4. Darbinieku zināšanas par Jūsu uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti
- 2.1.5. Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā
- 2.1.6. Darbinieku vēlme mācīties
- 2.1.7. Mums ir atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai

Uzņēmuma tirgus orientācija tika novērtēta pēc sekojošiem apgalvojumiem:

- 2.2.1. Zināšanas par tirgu (patērētājiem, tirgus segmentiem)
- 2.2.2. Zināšanas par konkurentiem

2.2.3. Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs

2.2.4. Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm

2.2.5. Mēs bieži lietojam mārketinga informāciju biznesa lēmumu pieņemšanā

Apgalvojumi par inovācijas veicinošo uzņēmuma kultūru:

2.3.1. Komunikācija visos hierarhijas līmeņos

2.3.2. Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai tehnoloģiskajiem faktiem

2.3.3. Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē

2.3.4. Mūsu uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām

2.3.5. Mūsu uzņēmumā izmanto uz panākumiem un kvalitāti balstītu atalgojuma sistēmu

Sākotnēji anketā tika ievietoti arī 2 apgrieztie jautājumi par inovācijas veicinošo kultūru. Tie tika formulēti šādi: „Mūsu uzņēmumā darbinieki vienmēr dara tik daudz, cik norādīts viņu amata aprakstos” un „Vadītājiem nevajadzētu deleģēt lēmumu pieņemšanu padotajiem”. Lai gan anketas testēšanas laikā respondenti uztvēra šos jautājumus korekti, pēc datu ievākšanas atklājās, ka daudzi uzņēmumi tos tomēr nesaprata (to teica arī vairāki studenti, kas intervēja uzņēmumu vadītājus klātienē). Tāpēc no tālākās datu analīzes atbildes uz šiem jautājumiem tika izņemtas ārā no datu masīva. Līdz ar to autore izdarīja secinājumu, ka apgrieztos jautājumu ieviešana šāda veida anketā, kur pārsvarā ir tiešie uzņēmuma pašnovērtējuma jautājumi, ir nevēlama vai arī jautājumam jābūt skaidrāk definētam.

Apgalvojumi par uzņēmuma sadarbības spējām:

2.3.1. Mūsu organizācija dalās savās zināšanās ar citām organizācijām

2.3.2. Mūsu uzņēmumam ir liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls

Apgalvojumi par uzņēmējdarbības orientāciju:

2.4.1. Mūsu firma parasti ir pirmā salīdzinājumā ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus

2.4.2. Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā

2.4.3. Mēs liekam uzsvāru uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārkumu un inovācijām

3. Inovācijas

Inovācijas uzņēmumos ir novērtētas kā jaunu produktu/pakalpojumu attīstīšana, jaunu tehnoloģiju ieviešana, organizatorisko pārmaiņu izmaiņas un / vai mārketinga pārmaiņu ieviešana pēdējos 3 gados un / vai nākamo 3 gadu laikā.

3.1 Vai Jūsu organizācija ir attīstījusi jaunus produktus/pakalpojumus pēdējo 3 gadu laikā?

3.2. Vai Jūsu organizācija plāno ieviest jaunus produktus/pakalpojumus nākamo 3 gadu laikā?

3.3. Vai Jūsu organizācija ir ieviesusi jaunu tehnoloģiju sniegumu uzlabošanai pēdējo 3 gadu laikā?

3.4. Vai Jūsu kompānija plāno ieviest jaunu tehnoloģiju sniegumu uzlabošanai nākamo 3 gadu laikā?

3.5. Vai Jūsu kompānija ir ieviesusi kādas izmaiņas organizatoriskajā sistēmā pēdējo 3 gadu laikā?

3.6. Vai Jūsu kompānija plāno ieviest kādas izmaiņas organizatoriskajā sistēmā nākamo 3 gadu laikā?

3.7. Vai Jūsu kompānija ir ieviesusi kādas mārketinga izmaiņas pēdējo 3 gadu laikā?

3.8. Vai Jūsu kompānija plāno ieviest kādas mārketinga izmaiņas nākamo 3 gadu laikā?

4. Uzņēmuma izaugsmes rādītāji

Ņemot vērā pilotpētījuma laikā atklāto respondentu tendenci neatbildēt uz jautājumiem par savu uzņēmuma finansu rādītājiem (šī tendence sevišķi aktuāla bija Latvijas uzņēmumu izlasē), aptaujas anketā tika nolemts nejautāt par absolūtajiem rādītājiem, bet gan tikai par relatīvajiem izaugsmes rādītājiem. Proti, respondentiem lūdza novērtēt uzņēmuma izaugsmi pret iepriekšējo gadu, izvēloties no tādiem atbilžu variantiem kā a) izaugsme virs 10%; b) izaugsme zem 10%; c) bez izmaiņām; d) samazinājums zem 10%; e) samazinājums virs 10%. Tomēr, saņemot aizpildītās aptaujas anketas, atklājās, ka daudzi uzņēmumi neaizpildīja jautājumu bloku par uzņēmuma izaugsmi. Tāpēc šos datus nācās iegūt oficiālo uzņēmuma gada pārskatu veidā no portāla www.firmas.lv . Datu analīzei netika izmantoti absolūtie skaitļi, bet gan tika veikta rādītāju kodēšana pēc augstākminētas loģikas: izaugsme virs 10%, izaugsme zem 10% utt.

Aptaujas anketas paraugs ir ievietots 1. pielikumā.

3.2. nodaļas kopsavilkums

Neskaitāmi pētījumi *uz resursiem un zināšanām balstīto pieeju* ietvaros, ir pierādījuši, ka uzņēmumu spēja radīt un veiksmīgi komercializēt inovācijas ir atkarīga no uzņēmuma speciālajām kompetencēm. Ņemot vērā Latvijas zemo inovāciju līmeni, promocijas darba autore vēlējas izveidot un testēt modeli, kurā būtu iekļauti uzņēmuma resursi, inovācijas un izaugsme, lai varētu pārbaudīt uzņēmuma resursu ietekmi uz inovāciju radīšanu un izaugsmi, kā arī visu modeli ietverto faktoru savstarpējo saistību.

Balstoties uz rūpīgu literatūras analīzi, uzņēmuma kompetences tika iedalītas pamatkompetencēs un speciālajās kompetencēs. Pie pamatkompetencēm pieder darbinieku un vadības kompetences un zināšanas, kā arī uzņēmuma tirgus orientācija. Savukārt speciālās kompetences var sīkāk iedalīt inovācijas veicinošajā uzņēmuma kultūrā, sociālajā kapitālā un uzņēmējdarbības orientācijā.

Pie darbinieku un vadības kompetencēm un zināšanām pieder zināšanas par uzņēmuma darbiniekiem, piegādātājiem, patērētājiem, izplatītājiem, u.tml., kā arī darbinieku zināšanas par uzņēmuma produkciju/pakalpojumiem. Bez tam šajā dimensijā ietilpst arī darbinieku spējas strādāt komandā.

Tirgus orientācija ir uzņēmuma spēja ātri reaģēt uz klientu vēlmēm un gaumēm un izmaiņām tajās. Tirgus orientācija ir nozīmīga organizācijas kultūras sastāvdaļa, tā balstās uz tādiem uzņēmuma ieradumiem kā regulāra pircēju/klientu vēlmju apsekošana, tirgus analīzes veikšana, informācijas ievākšana par citiem tirgus spēlētājiem un to piedāvātajiem produktiem/pakalpojumiem u.c.

Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra bieži vien literatūrā tiek pieminēta kā viena no svarīgākajām uzņēmuma kompetencēm. Inovāciju jomā aktīvajos uzņēmumos organizācijas struktūras parasti ir elastīgas, ar mazāku noteikumu skaitu. Darbinieku amatu apraksti parasti nav tik konkrēti definēti un darbiniekiem ir lielāka autonomija, salīdzinot ar uzņēmumiem, kas nav aktīvi inovāciju jomā. Arī plakanai organizācijas struktūrai un demokrātiskam, iesaistošam vadības stilam ir īpaši svarīga loma inovāciju veicināšanā.

Uzņēmējdarbības orientācija un tās ietekme uz uzņēmuma finansiālajiem rādītājiem un inovācijām ir apskatīta neskaitāmajos pētījumos. Uzņēmējdarbības koncepcija šeit tiek pārnesta no individuālā līmeņa uz organizācijas līmeni. Tāpat kā individuālajā līmenī, uzņēmējdarbības

orientācija organizācijās ir saistīta ar vēlmi uzņemties risku, radīt jaunus produktus vai pakalpojumus un spēt saskatīt jaunas biznesa iespējas. Tātad uzņēmējdarbības orientācija pētījumos tiek operacionalizēta kā proaktivitāte jaunu produktu un pakalpojumu attīstībā, vēlme būt pirmajiem savā nozarē inovāciju ziņā, kā arī augstākās vadības gatavība uzņemties risku. Jaunās idejas un inovācijas ir lielā mērā atkarīgas no vadītāju proaktivitātes un viņa vai viņas vēlmēm ieviest pozitīvas pārmaiņas un jauninājumus savā uzņēmumā.

Uzņēmumu resursu modelī tika iekļautas ne tikai uzņēmuma kompetences, bet arī materiālie resursi, kas ir operacionalizēti kā uzņēmuma pieeja tehnoloģijām, finansiāliem un cilvēk resursiem. Uzņēmuma inovatīvas darbības mērīšanai darba autore izmantoja Kopienas inovāciju aptaujā lietotos rādītājus, kas attiecas uz produktiem/pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizatorisko struktūru un mārketinga inovācijām. Savukārt uzņēmuma izaugsmes novērtēšanai kā rādītāji tika izmantotas izmaiņas apgrozījumā, peļņā, izmaksās un darbinieku skaitā.

3.3. Pētījums par resursu ietekmi uz inovācijām un izaugsmi mazajos un vidējos uzņēmumos Latvijas pārtikas rūpniecības uzņēmumos un viesnīcās

3.3.1. Pētījuma norise un izlases raksturojums

Aptauja norisinājās laika periodā no 2008. gada novembra līdz 2009. gada aprīlim. Aptaujas procesa organizēšanā kopā ar autori piedalījās arī Latvijas Universitātes studenti, kas rakstīja savus bakalaura vai maģistra darbus par saistītajām tēmām, kā arī maģistrantūras studenti Starptautiskā biznesa programmas ietvaros. Aptaujas process norisinājās sekojoši: uzņēmumi sākotnēji tika kontaktēti telefoniski, tiem ir izskaidrota pētījuma būtība un mērķi, kā arī plānoto rezultātu pieejamība. Pēc tam uzņēmumiem, kas piekrita piedalīties aptaujā, tika izsūtītas anketas (parasti elektroniskā formā, bet nepieciešamības gadījumā arī pa pastu). Ja trīs nedēļu laikā no uzņēmuma netika saņemta atbilde, tas ir kontaktēts atkārtoti ar lūgumu aizpildīt anketu. Uzņēmumu atteikuma iemesli tika pierakstīti un apkopoti atsevišķā tabulā. Visbiežāk minētie atteikuma iemesli bija aizņemtība, augstākās vadības prombūtne, grūtā ekonomiskā situācija valstī.

Pētījuma izlase ir klasificējama kā tipoloģiskā, daudzpakāpju izlase. No sākuma ir izvēlētas konkrētas tautsaimniecības nozares – pārtikas apstrādes rūpniecība un tūrisms. Tūrisma nozarē ir tālāk izvēlēta apakšnozare viesnīcas un viesu nami. Tālāk šo sektoru iekšienē ir izvēlēti uzņēmumi ar darbinieku skaitu no 2 līdz 249. Aptaujas mērķauditorija bija uzņēmumu vadītāji vai īpašnieki, kas aktīvi iesaistās uzņēmumu operatīvajā darbībā. Tātad faktiski tie visi ir savas nozares eksperti, kas spēj adekvāti novērtēt sava uzņēmuma situāciju tirgū, ņemot vērā kopējo nozares kontekstu.

Pārtikas apstrādes rūpniecības uzņēmumu saraksts ir iegūts no Ekonomikas ministrijas mājas lapas, kur ir ievietots apstrādes rūpniecības ekonomiski aktīvo komersantu saraksts 2008. gadā. Kopumā Latvijā mazo un vidējo uzņēmumu (turpmāk tekstā MVU) kategorijā ietilpst 588 pārtikas apstrādes rūpniecības uzņēmumi un 45 dzērienu ražošanas uzņēmumi. Kopā 633 kā MVU klasificējamie uzņēmumi.

3.8. tabula

Apstrādes rūpniecības uzņēmumu struktūra pārtikas rūpniecības un dzērienu ražošanas nozarēs 2008. gadā

Nozare	t.sk. mikro- uzņēmumi (...<9) / (%)	t.sk. mazie uzņēmumi (10-49)/(%)	t.sk. vidējie uzņēmumi (50-249)(%)	t.sk. lielie uzņēmumi (...>250)	Uzņēmumu skaits kopā
Pārtikas produktu ražošana	254 (41,8%)	208 (34,2%)	126 (20,7%)	20 (3,3%)	608 (100%)
Dzērienu ražošana	20 (41,7%)	17 (35,4%)	8 (16,7%)	3 (6,3%)	48 (100%)
Kopā pārtikas apstrādes rūpniecībā	274 (41,8%)	225 (34,3%)	134 (20,4%)	23 (3,5%)	656 (100%)

Avots: Ekonomikas ministrijas mājas lapā pieejamie dati un autores veiktie aprēķini.

Aptaujas izlasē netika iekļauti individuālie komersanti un tie uzņēmumi, kur reģistrēto nodarbināto skaits bija mazāks par 2 cilvēkiem. Uz šādiem uzņēmumiem vairāki aptaujas anketas jautājumi nebūtu attiecināmi. Tas samazināja izlases kopu līdz 535 uzņēmumiem pārtikas pārstrādē un 47 uzņēmumiem dzērienu ražošanā (kopā 582 uzņēmumi)²¹⁴.

Kopumā tika uzrunāti 559 uzņēmumi (pārējie vai nu jau bija izbeiguši savu ekonomisko darbību uz aptaujas brīdi, vai nebija sazvanāmi). Apstrādei derīgas anketas atpakaļ iesniedza 80 no tiem. Tas ir 13,7% no ekonomiski aktīvo, reģistrēto uzņēmumu skaita, kas atbilst izlases kritērijiem (MVU ar darbinieku skaitu ne mazāku par 2). Salīdzinot sasniegto izlasi pēc tās lieluma ar statistikas datiem, jāsecina, ka izlases sadalījums nedaudz atšķiras no reālā sadalījuma – reālajā sadalījumā ir vairāk mikrouzņēmumu un mazāk mazo un vidēja lieluma uzņēmumu. Šī atšķirība varētu būt saistīta ar to, ka aptaujas anketas jautājumi varētu nešķīst atbilstoši mikrouzņēmumu problemātikai (piemēram, aptaujas analīze parādīja, ka jautājums par atsevišķa budžeta esamību mikro uzņēmumos salīdzinoši bieži netika aizpildīts). Tas norāda uz faktu, ka pētījuma instrumentārijs varētu būt vairāk piemērots mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

²¹⁴ Individuālo komersantu skaits un citu uzņēmējdarbības formu skaits, kur reģistrēto darbinieku skaits uz 2008.gada beigām bija ne vairāk par 1, ir identificēts pēc Ekonomikas ministrijas aktīvo komersantu saraksta.

3.9. tabula

Reālais pārtikas apstrādes rūpniecības MVU sadalījums un aptaujas izlases sadalījums pēc uzņēmumu lieluma uz 2008. gadu²¹⁵

Nozare	mikrouzņēmumi (2-9) / (%)		mazie uzņēmumi (10-49) / (%)		vidējie uzņēmumi (50-249) / (%)	
	reālais sadalījums	izlases sadalījums	reālais sadalījums	izlases sadalījums	reālais sadalījums	izlases sadalījums
Pārtikas apstrādes rūpniecība	200 (35,8%)	12 (15%)	225 (40,3%)	41 (51,25%)	134 (23,9%)	27 (33,75%)

Avots: Ekonomikas ministrijas mājas lapā pieejamie dati un autores veiktais aprēķins

Ņemot vērā tūrisma sektora daudzveidību, pētījuma nolūkiem tika izvēlētas viesnīcas un viesu nami. Aptaujāto viesnīcu un viesu namu saraksts tapa sadarbībā ar Latvijas Viesnīcu un restorānu asociāciju (LVRA). Disertācijas projektā kopumā tika uzrunāta 161 viesnīca un viesu nams (visi LVRA biedri), no kurām tika iegūtas 39 apstrādei derīgas anketas. Kopumā, pēc Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes datiem, Latvijā ir 559 viesnīcas un citas tūristu mītnes. Tātad aptaujāto uzņēmumu skaits no visa viesnīcu un citu tūristu mītņu skaita sastādīja 6,7%, kas gan nav ļoti liels īpatsvars, bet ir pietiekams, lai attiecinātu iegūtos rezultātus uz visu ģenerālo kopu. Līdzīga izlase (N=55) tiek lietota arī Beļģijas pētnieku Avermaete, Viaene, Morgan, Crawford (2003) pētījumā par mazo pārtikas ražotāju inovācijas noteicošiem faktoriem²¹⁶.

Latvijā oficiāli nav pieejama apkopota statistiska informācija par visu viesnīcu un tūristu mītņu sadalījumu pēc nodarbināto skaita. Turklāt viesmīlības industrija ir ļoti pakļauta sezonālajām svārstībām, tāpēc nodarbināto skaits vasaras un ziemas sezonās var krasī atšķirties. Toties oficiālajā statistikā ir pieejama informācija par viesnīcu un citu tūristu mītņu sadalījumiem pa reģioniem. Izmantojot šos datus, varēja salīdzināt aptaujas sadalījumu ar reālo sadalījumu pa reģioniem. Salīdzinot sasniegto izlasi pēc to reģionālā sadalījuma ar statistikas datiem, jāsecina, ka ir izdevies iegūt izlasi, kas visumā atbilst reālajam sadalījumam, lai gan dažās grupās pastāv atšķirības.

²¹⁵ Darba tapšanas brīdī 2009. gada dati Ekonomikas ministrijas mājaslapā nebija pieejami.

²¹⁶ Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., J., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.

3.10. tabula

Reālais viesnīcu un citu tūristu mītņu sadalījums pa reģioniem uz 2009. gadu un aptaujas izlases sadalījums pēc Latvijas reģioniem

	Reālais sadalījums		Izlases sadalījums	
	Abs. skaitļos	%	Abs. skaitļos	%
Latvija	559	100	39	100
Rīgas	121	21,6	13	33,3
Rīgas raj.	153	27,4	12	30,8
Vidzeme	78	13,9	3	7,7
Kurzeme	104	18,6	6	15,4
Zemgale	52	9,3	2	5,1
Latgale	51	9,1	3	7,7

Avots: Centrālā statistikas biroja dati un autores veiktais aprēķins

3.3.2. Vispārējie pētījuma rezultāti un to interpretācija

Sākumā, lai vispārīgi raksturotu iegūtos rezultātus, darba autore veica aprakstošās statistikas kalkulācijas. Tas tika veikts ar datorprogrammas SPSS 17.0 versiju, izmantojot aprakstošās statistikas rīkus. Šīs operācijas mērķis bija iegūt vispārējos datus par respondentu pašnovērtējumu un noskaidrotu, kuras uzņēmuma kompetences tiek vērtētas visaugstāk un kuras, attiecīgi, viszemāk. (Aprakstošās statistikas tabulas ir ievietotas 2. pielikumā.)

Visaugstāk vērtētā prasme viesnīcu nozarē ir atsauce uz klientu vēlmēm. Šo prasmi respondenti 5 ballu skalā vidēji ir novērtējuši ar 4,35 ballēm. Gandrīz tikpat augstu tika novērtētas darbinieku zināšanas par uzņēmuma pakalpojumu kvalitāti un uzņēmuma reputācija klientu acīs (4,24). Līdzīgi augstu tika novērtētas arī tādas pārtikas ražošanas uzņēmumu kompetences kā darbinieku spēja strādāt komandā, darbinieku profesionalitāte un uzņēmuma zināšanas par konkurentiem (attiecīgi ar 4,11; 4,02 un 4,05 ballēm). Nedaudz zemāk viesnīcas vērtē vadības un līderības kompetenci (3,92) un uzticēšanos starp darbiniekiem (3,92). Pēc tam seko tādas, pietiekami augstu novērtētās kompetences kā zināšanas par tirgu (3,89); iekšējā komunikācija (3,86); darbinieku izglītības līmenis (3,84); uzņēmuma spēja pielāgoties izmaiņām (3,70); mārketinga informācijas lietojums lēmumu pieņemšanā (3,59); darbinieku vēlme mācīties, kas tika novērtēta ar 3,54 ballēm un uzņēmumā pastāvošā uz panākumiem orientēta atalgojuma sistēma (3,49). Kā viduvējas viesnīcas novērtēja tādas savas kompetences kā vadības spēju uzņemties risku (3,43); uzņēmumā valdošo toleranto attieksmi pret kļūdām (3,43) un savu stratēģisko partneru loku (3,32). Savukārt viszemāk novērtētās kompetences šajā uzņēmumu grupā ir dalīšanās zināšanās ar citiem uzņēmumiem (3,00); uzņēmuma uzsvars uz izpēti un attīstību (2,86); konkurentu apsteigšana inovatīvo produktu un pakalpojumu ieviešanā (2,81) un viszemāk novērtēta bija atsevišķa darbinieku apmācības budžeta esamība (2,11), kas ļauj secināt, ka pārsvarā šāds budžets MVU viesnīcu nozarē nepastāv.

Vērtējot viesnīcu kompetences agregētajos teorētiskajos jautājumu blokos, kas ir iedalīti kā darbinieku un vadības kompetence un profesionalitāte; tirgus orientācija; sociālais kapitāls; uzņēmējdarbības orientācija un uz inovācijām orientēta organizācijas kultūra, viesnīcu nozarē visaugstāk tika novērtētas darbinieku un vadības kompetence un profesionalitāte (3,96); tai sekoja tāda pamatprasme kā tirgus orientācija (3,70) un tikpat augstu novērtētā speciālā prasme sociālā kapitāla jomā (3,70). Tām sekoja vājāk attīstītās kompetences kā uz inovācijām orientēta

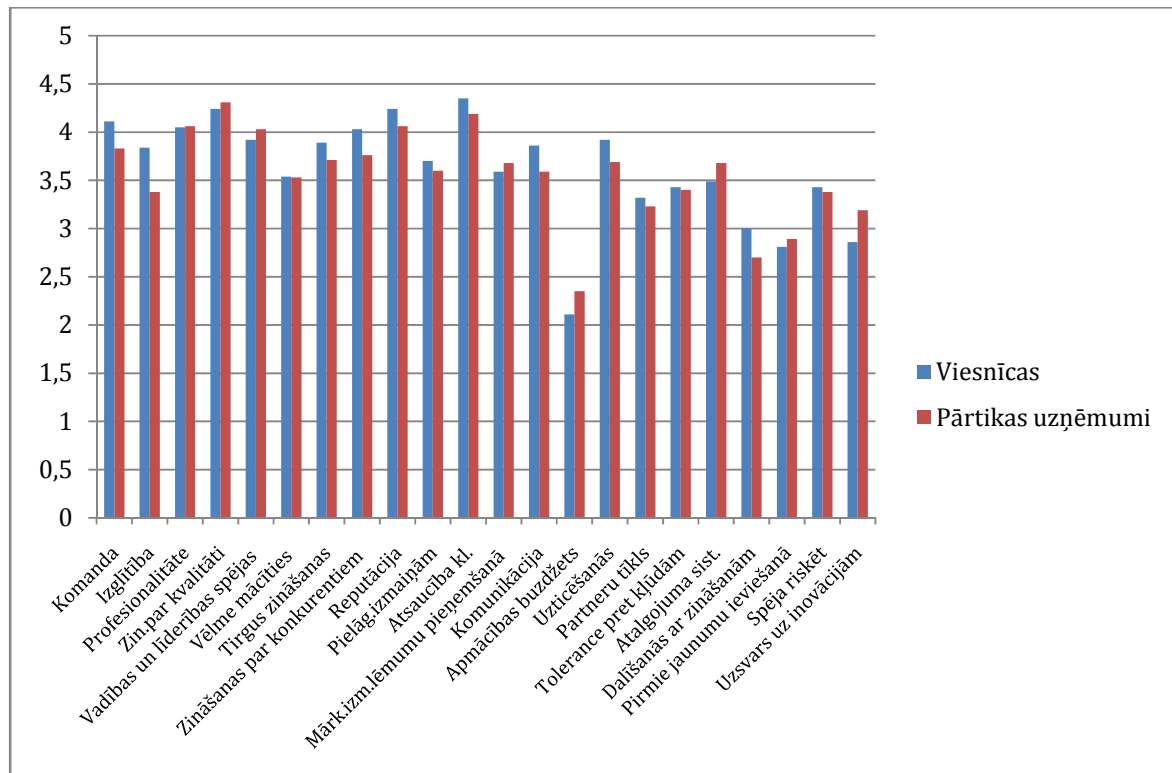
organizācijas kultūra (3,31) un viszemāk novērtētā speciālā prasme - uzņēmējdarbības orientācija (3,04).

Savukārt pārtikas uzņēmumu grupā augstāk novērtētā prasme ir darbinieku zināšanas par uzņēmumā ražoto preču kvalitāti (4,31 balles). Otrā augstāk novērtētā prasme, līdzīgi kā viesnīcu izlasē, ir atsaucība uz klientu vēlmēm (4,19). Tātad arī Latvijas mazie un vidējie pārtikas uzņēmumi uzskata sevi par pietiekami elastīgiem un zinošiem, lai pielāgotos savu pircēju vēlmēm un gaumes maiņai. Vienlīdz augstu tika novērtētas arī uzņēmuma reputācija klientu acīs (4,06) un darbinieku profesionalitāte un tikai nedaudz zemāk vadības un līderības kompetence (4,03). Pārtikas uzņēmumu grupā nedaudz zemāk tika novērtētas tādas kompetences kā darbinieku spējas strādāt komandā (3,83), zināšanas par konkurentiem (3,76), zināšanas par tirgu (3,71), darbinieku savstarpējā uzticēšanās (3,69), mārketinga informācijas lietošana lēmumu pieņemšanā (3,68), uz panākumiem balstītās atalgojuma sistēmas esamība (3,68), spējas pielāgoties tirgus izmaiņām (3,60) un iekšējās komunikācijas sistēma uzņēmumā (3,58). Kā viduvējas pārtikas uzņēmumi novērtēja darbinieku vēlmi mācīties (3,53), uzņēmumā valdošo tolerantu attieksmi pret kļūdām (3,40), vadības spējas uzņemties risku (3,38) un darbinieku izglītības līmeni (3,38). Viszemāk novērtētās kompetences pārtikas uzņēmumu grupā ir stratēģisko partneru tīkla lielums (3,23), dalīšanās ar informāciju ar citiem uzņēmumiem (2,70), kas liecina par uzņēmumu zemo sociālo kapitālu. Vienlīdz zemu uzņēmumi novērtēja arī savu virzību uz izpēti, attīstību un tehnoloģiskajām inovācijām (3,19), uz jauno produktu attīstību pirms konkurentiem (2,89). Savukārt, līdzīgi kā viesnīcu nozarē, viszemākais novērtējums ir iegūts, vērtējot atsevišķa budžeta pieejamību darbinieku apmācības pasākumiem (2,35), kas liecina, ka lielākajā skaitā gadījumu šāds budžets mazajos un vidējos uzņēmumos nepastāv.

Vērtējot uzņēmuma kompetences lielākajos teorētiskajos kompetenču blokos, kur var izdalīt darbinieku un vadības kompetenci; tirgus orientāciju; sociālo kapitālu; uzņēmējdarbības orientāciju un uz inovācijām orientētu organizācijas kultūru, pārtikas uzņēmumu kompetenču vidējie novērtējumi izkārtojās sekojoši: augstāk novērtētā pamatprasme ir darbinieku un vadības kompetences un profesionalitāte (3,85); tai seko tirgus orientācija (3,62). Turpretī uzņēmuma speciālās kompetences kopumā uzņēmumiem ir vājākas nekā pamatkompetences: uzņēmuma sociālais kapitāls tika novērtēts ar 3,5 ballēm; vēl zemāk novērtēta inovācijas veicinošā uzņēmuma kultūra (3,26) un pavisam zems vērtējums tika piešķirts uzņēmējdarbības orientācijas speciālo kompetenču blokam – 3,15 balles. Tātad var izdarīt secinājumu, ka uzņēmumu speciālās

kompetences, kas veido to ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību, Latvijas maziem un vidējiem pārtikas uzņēmumiem ir attīstītas vājāk par pamatkompetencēm.

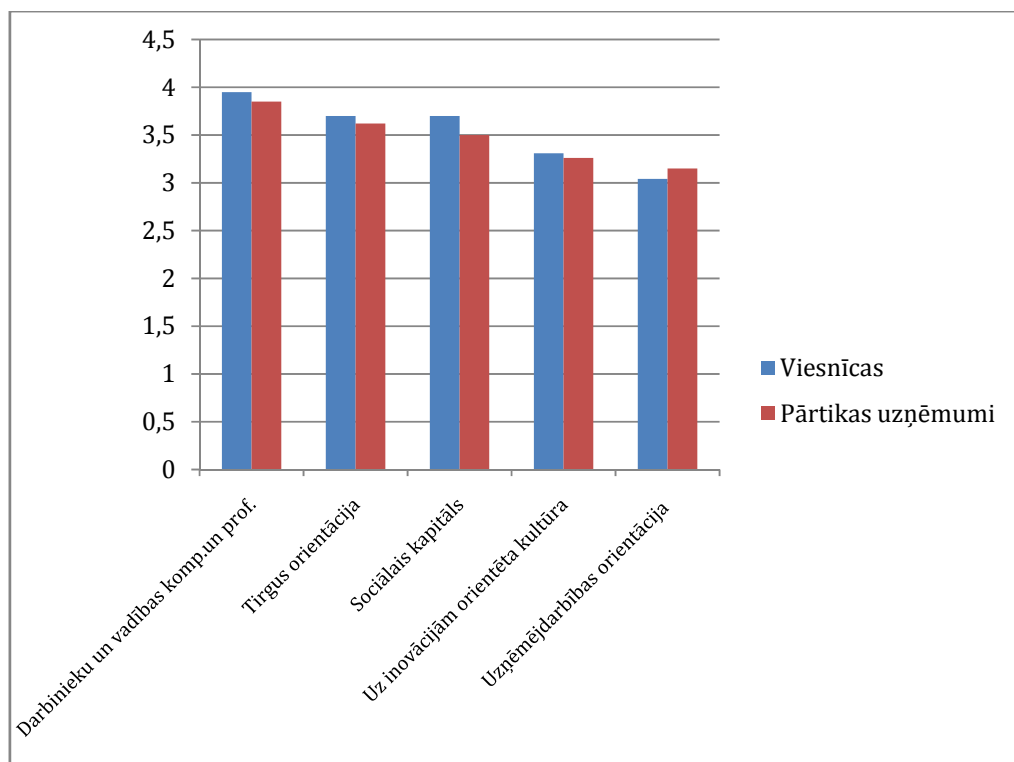
Pārtikas ražošanas uzņēmumu un viesnīcu kompetenču pašnovērtējums pēc visiem aptaujas anketā uzdotajiem jautājumiem ir attēlots grafikā.



3.6.attēls. Pārtikas uzņēmumu un viesnīcu kompetenču pašnovērtējums

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Analizējot uzņēmumu kompetences lielākajos, agregētajos jautājumu blokos, lielākās atšķirības starp viesnīcām un pārtikas ražotājiem ir sociālā kapitāla dimensijas novērtējumā, kas ir augstāks viesnīcu gadījumā. Kopējo kompetenču bloku salīdzinājums starp sektoriem ir atspoguļots 3.7. attēlā.



3.7.attēls. Pārtikas uzņēmumu un viesnīcu kompetenču pašnovērtējuma vidējie rādītāji piecos teorētiskajos jautājumu blokos

Avots: Autore veicis empīrisko pētījumu 2008.gada novembrī – 2009.gada aprīlī

Lai noskaidrotu, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kompetenču novērtējumā viesnīcu un pārtikas ražošanas uzņēmumu grupās, autore veica šo divu grupu vidējo pārbaudi ar dispersijas analīzes metodi ANOVA (angl. *Analysis of variance*). Šīs metodes mērķis ir pārbaudīt, vai pastāv statistiski nozīmīga grupu vidējo atšķirība. Ja salīdzina tikai divu grupu vidējo, kā šajā konkrētajā gadījumā, tad ANOVA dod to pašu rezultātu kā t – tests neatkarīgām izlasēm (ja salīdzina divu dažādu novērojumu izlases) vai t – tests saistītām izlasēm (ja salīdzina divus mainīgos vienā novērojumu izlasē). Viesnīcu un pārtikas ražotāju uzņēmumu grupas ir divu dažādu novērojumu izlases, tāpēc SPSS 17.0 datorprogrammas versijā tika izvēlēts analīzes rīks t-tests neatkarīgām izlasēm. Metode balstās uz dispersiju analīzi, kurā kopējā dispersija tiek sadalīta komponentā, kas rodas gadījuma rakstura kļūdas dēļ (t.i., grupas iekšienē), un komponentā, kas rodas atšķirības starp vidējiem dēļ. Šim pēdējam dispersijas komponentam tad arī pārbauda statistisko nozīmīgumu. Ja tas ir statistiski nozīmīgs, tad nulles hipotēzi par to, ka

starp grupu vidējiem nav atšķirības, var noraidīt un pieņemt alternatīvo hipotēzi, ka vidējie grupās ir dažādi.

T-testa analīzes rezultāti parādīja, ka H_0 par vidējo līdzību starp pārtikas un viesnīcu nozares uzņēmumiem pie 5 % ticamības līmeņa ($p < 0.05$) var noraidīt tikai trīs gadījumos, kas attiecas uz **darbinieku spējām strādāt komandā** (viesnīcu izlasē tās ir augstākas: vidējais ir 4.13, standartnovirze, kas parāda datu izkliedi ap vidējo, .695; turpretī pārtikas ražotājiem vidējais novērtējums ir 3.83, standartnovirze .689), **izglītības līmeni** (viesnīcu izlasē tas ir augstāks: 3.82, standartnovirze .601; turpretī pārtikas ražotājiem vidējais novērtējums ir 3.38, standartnovirze .848, kas parāda pārtikas ražotāju lielāku heterogenitāti atbildēs uz šo jautājumu) un **iekšējo komunikāciju** (arī šajā jautājumā viesnīcas savas kompetences vērtē augstāk – vidējais 3.90, standartnovirze .852; pārtikas ražotājiem – vidējais 3.59 standartnovirze .724). T-testa rezultāti un to ticamības līmenis attēloti 3.11. tabulā.

3.11. tabula

Grupu atšķirību noteikšanas pārbaude. T-tests kompetenču atšķirības pārtikas un viesnīcu nozarēs ($p < 0.05$)

Neatkarīgu izlašu tests				
Atšķirības kompetenču aritmētiskajos vidējos starp pārtikas ražotājiem un viesnīcām				
T-tests aritmētiskajiem vidējiem (t-test for Equality of Means)				
	T-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
Darbinieku spējas strādāt komandā	2.246	117	.027	0.303
Darbinieku izglītības līmenis	2.939	117	.004	0.446
Iekšējā komunikācija uzņēmumā	2.067	117	.041	0.310

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Tātad vislielākā statistiski nozīmīga ($p < 0.004$) atšķirība pārtikas uzņēmumu un viesnīcu grupās pastāv darbinieku izglītības līmeņa novērtējumā.

Palielinot ticamības līmeni līdz 10% ($p < 0.1$), var arī noraidīt H_0 par grupas vidējo līdzību tādās uzņēmuma kompetencēs kā *zināšanas par konkurentiem* un *uzņēmuma reputācija*. Arī šeit viesnīcas vērtē sevi augstāk: zināšanas par konkurentiem vidējais aritmētiskais pārtikas uzņēmumu grupā ir 3.76, standartnovirze .875; viesnīcu grupā vidējais ir 4.08, standartnovirze .839; uzņēmuma reputācija pārtikas uzņēmumu vidējais ir 4.06, standartnovirze .681, viesnīcām vidējais ir 4.28, standartnovirze .605. (Visu kompetenču T-testa rezultāti ir ievietoti 3. pielikumā)

3.12. tabula

Grupu atšķirību noteikšanas pārbaude. T-tests kompetenču atšķirības pārtikas un viesnīcu nozarēs ($p < 0.1$)

Neatkarīgu izlašu tests				
Atšķirības kompetenču aritmētiskajos vidējos starp pārtikas ražotājiem un viesnīcām				
	T-tests aritmētiskajiem vidējiem (t-test for Equality of Means)			
	T-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
Zināšanas par konkurentiem	1.864	117	.065	0.314
Uzņēmuma reputācija	1.710	117	.090	0.220

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008.gada novembrī – 2009.gada aprīlī

Šīm starpnozaru atšķirībām kompetenču novērtējumā var būt vairākas interpretācijas. Pirmkārt, iespējams, ka viesnīcu nozarē uzņēmumu kompetences ir labāk attīstītas, jo šeit notiek nemitīga ikdienas saskarsme ar klientu, tāpēc šo kompetenču attīstīšana viesnīcām ir nozīmīgāka. Piemēram, viesnīcas reputācijai un zināšanām par tuvējiem konkurentiem ir neapšaubāma ietekme uz viesnīcas veikuma rādītājiem. Turpretī pārtikas ražošanas uzņēmumi ar saviem gala patērētājiem praktiski nesastopas. Protams, uzņēmumu reputācija ir svarīga arī šajā nozarē, tomēr pārtikas ražotājam svarīgāk ir panākt, lai viņa produkcija nonāk lielveikala plauktā, un šeit bieži vien runa ir par cenu un lielveikala diktēto noteikumu pieņemšanu, nevis tikai par uzņēmuma produktu kvalitāti un no tā izrietošu reputāciju klientu acīs.

Atšķirības darbinieku izglītības līmenī varētu sakņoties pārtikas ražošanas nozares nepievilcībā potenciālajiem darba ņēmējiem ar augstāko izglītību. Šī nozare cilvēkiem parasti saistās ar

rutīnas, konveijera darbu, veselībai nelabvēlīgiem darba apstākļiem un pat nepievilcīgām smakām. Turpretī viesnīcu nozare parasti piesaista jauniešus, kas vēlas satikt ārzemniekus, runāt svešvalodās, komunicēt ar cilvēkiem u. tml. Šai nozarei piemīt zināma romantika. Intervijās ar Rīgas viesnīcu vadītājiem un īpašniekiem izskanēja viedoklis, ka šajā nozarē strādā patrioti, kam patīk darba saturs, tāpēc arī viesnīcu darbinieki nav tik jūtīgi pret algu samazināšanu, kā tas, iespējams, mēdz būt citās nozarēs. Viesnīcās pie viesu uzņemšanas, kā arī citos mazkvalificētajos darbos tradicionāli strādā daudz studentu, jo šo darbu var apvienot ar mācībām un tas neprasa lielu fizisku piepūli. Tomēr šo pieņēmumu par pārtikas rūpniecības salīdzinošo nepievilcību izglītotiem darba ņēmējiem ir nepieciešams pārbaudīt turpmākajos pētījumos, jo kopumā zems darbinieku izglītības līmenis nozarē ir būtiska problēma, kas var krietni sarežģīt inovāciju ieviešanas veicināšanu šajā nozarē.

Iespējams, tieši darbinieku zemais izglītības līmenis ir par iemeslu nākamajai kompetenču atšķirībai viesnīcu un pārtikas nozarēs – darbinieku spējām strādāt komandā. Tomēr iespējams arī, ka darba satura atšķirības nosaka to, ka pārtikas rūpniecībā ir mazāka nepieciešamība sadarboties ar kolēģiem, jo katrs darbinieks pilda tam konkrēti iedalītu uzdevumu. Savukārt viesmīlības sfērā amata apraksti nav pārāk stingri noteikti un darbiniekiem bieži vien ir jāpilda darbi, kas ir ārpus viņu tiešajiem pienākumiem, kā arī ir jāpalīdz citiem kolēģiem kopīga mērķa sasniegšanā – apmeklētāju apmierinātības veicināšanā.

Tomēr cits izskaidrojums šīm atšķirībām var slēpties faktā, ka pārtikas ražotāji vienkārši ir paškritiskāki, jo aptaujas vidējie rādītāji atspoguļo tikai uzņēmumu subjektīvo pašvērtējumu, nevis objektīvos skaitļus, kā, piemēram, darbinieku ar augstāko izglītību skaits Latvijas pārtikas rūpniecībā. Tāpēc šie rādītāji un to interpretācija jāuztver ar zināmu piesardzību. No otras puses, vairāki iepriekšējie pētījumi, kas ir apskatīti promocijas darba iepriekšējās nodaļās, ir pierādījuši, ka uzņēmumu subjektīvais vērtējums ir cieši saistīts ar objektīviem rādītājiem. Tātad, jo augstāk savas kompetences vērtē uzņēmēji, jo labākus finansiālos rādītājus tie sasniedz. Tāpēc var apgalvot, ka subjektīvais savu kompetenču novērtējums raksturo noteiktas tendences Latvijas pārtikas un viesnīcu mazo un vidējo uzņēmumu grupā.

3.3.3. Faktoru analīzes rezultāti

Lai pārlicinātos, vai teorētiskais modelis, kas ir izveidots, pamatojoties uz zinātniskajā literatūrā atspoguļotajiem iepriekšējiem pētījumiem *uz resursiem balstītās pieejas* ietvaros, darbojas Latvijas apstākļos, tika izmantota faktoru analīzes metode, kuras tradicionālie aprēķinu posmi tika izpildīti, izmantojot statistisko programmas SPSS 17.0 versiju. Novērojumu skaits, kas ir iegūts pētījuma gaitā, apmierina faktoru analīzes veikšanas priekšnoteikumus.

Faktoru analīze tika veikta katram modeļa blokam atsevišķi. Proti, tika veikta uzņēmuma materiālo resursu faktoru analīze, uzņēmuma kompetenču faktoru analīze, uzņēmuma inovatīvās darbības faktoru analīze, kā arī izaugsmes rādītāju faktoru analīze. Izmantojot statistikas datorprogrammu SPSS, katram blokam atsevišķi tika veikti analīzes datu atbilstības kritēriju testi (KMO kritērijam kritērijs (*Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy*), Bartleta kritērijs (*Bartlett's Tests of Sphericity*), Hī-kvadrāta tests (*Chi-Square Test*)), kuru rezultāti ir pieņemami, padarot analīzes datus izmantojamus faktoru analīzes procesā (testu rezultāti ievietoti 7. pielikumā). Ar datorprogrammu SPSS katram faktoram (pazīmei) aprēķinātas sākotnējās īpašvērtības (*Total Initial Eigenvalues*), dispersija procentos (*% of Variance*) un kumulatīvā dispersija procentos (*Cumulative %*). Uzņēmuma kompetenču blokā, lietojot Kaizera kritēriju, no faktoru izskaidroto summāro dispersiju tabulas datiem, tika atlasīti 8 faktori ar īpašvērtībām lielākām par 1. To kumulatīvā dispersija ir 65,293%, kas ir pietiekama, lai atteiktos no pārējiem faktoriem (skat. 3.10. tabulu).

3.13. tabula

Faktoru analīzes rezultāti uzņēmuma kompetenču blokā: faktoru komponentu vērtības un to izskaidrotā dispersija

Kopējā izskaidrotā variācija									
Komponenti	Sākotnējās īpašvērtības			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Kopējā	% no dispersijas	Uzkrātie %	Kopējā	% no dispersijas	Uzkrātie %	Kopējā	% no dispersijas	Uzkrātie %
1. Darbinieku kompetences	5.649	24.562	24.562	5.649	24.562	24.562	3.366	14.635	14.635
2. Vadības kompetences	1.825	7.934	32.497	1.825	7.934	32.497	2.009	8.733	23.369
3. Uzņēmējdarbības orientācija	1.575	6.847	39.344	1.575	6.847	39.344	1.911	8.31	31.679
4. Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra	1.403	6.102	45.446	1.403	6.102	45.446	1.868	8.123	39.802
5. Uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma	1.27	5.522	50.967	1.27	5.522	50.967	1.571	6.832	46.634
6. Tirgus orientācija	1.166	5.072	56.039	1.166	5.072	56.039	1.515	6.587	53.222
7. Spēja reaģēt uz izmaiņām	1.117	4.855	60.894	1.117	4.855	60.894	1.472	6.402	59.624
8. Sociālais kapitāls	1.012	4.399	65.293	1.012	4.399	65.293	1.304	5.67	65.293

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Izmantojot galveno faktoru (komponentu) noteikšanas metodi, pazīmes tika sagrupētas pēc to ciešuma kompleksajos faktoros. Galveno komponentu analīze ir piemērotākā faktoru analīzes metode, jo tā piedāvā mazāko iespējamo faktoru skaita risinājumu ar optimālu, oriģinālajos mainīgajos ietvertās informācijas izkliedi. Savukārt īpašvērtība (Eigenvalue) ir parasti visbiežāk faktoru analīzē izmantotais kritērijs, kas nosaka, cik lielā mērā iegūtais faktoru risinājums (faktoru skaits un tajā apvienotie mainīgie) izskaidro oriģinālajos mainīgajos ietvertās informācijas dispersiju, pieņemot, ka viens faktors kopumā izskaidro visu oriģinālajos mainīgajos ietverto informācijas izkliedi. Lai īpašvērtības kritēriju būtu iespējams interpretēt, katram atsevišķam faktoram vajadzētu izskaidrot vismaz viena mainīgā dispersiju²¹⁷. Ar

²¹⁷ Chase, W., Brown, F., *General Statistics*, John Wiley&Sons, Singapore, 1996.

datorprogrammu SPSS 17.0., iegūtā faktoru matrica, parāda korelācijas starp mainīgajiem un faktoriem. Lai ar lielāku varbūtību varētu apgalvot, kādi mainīgie veido katru no 8 faktoriem, tika veikta faktoru matricas rotācija. Atlasīto faktoru matricas rotācija tika izpildīta ar 9 iterācijām, izmantojot lielāko attālumu (*varimax* - dispersijas maksimizēšanas) metodi. Faktoru analīzes rezultātā tika atlasīti 8 faktori, kas pēc būtības bija tuvi teorētiskajā modelī izklāstītajiem, tomēr dažos aspektos tajos pastāvēja arī būtiskas atšķirības. Izmantojot rotēto faktoru matricu, atlasītie apgalvojumi (mainīgie) pēc to faktoru slodzes tika attiecināti uz atsevišķu faktoru.

Pamatojoties uz augstākminēto, organizācijas kompetenču blokā bija iespējams izdalīt sekojošus faktorus:

1.faktors. Darbinieku kompetences. Veidojošās pazīmes:

- komandas darbs (.570)
- izglītības līmenis (.775)
- profesionālās kompetences (.772)
- zināšanas par produkcijas (pakalpojumu) kvalitāti (.494)
- vēlme mācīties (.572)
- iniciatīva (.491)

2. faktors. Vadības kompetences. Veidojošās pazīmes:

- vadības un līderības kompetence (.405)
- uzņēmuma reputācija (.793)
- atsaucība uz klientu vēlmēm (.810)
- iekšējā komunikācija (.476)

3. faktors. Uzņēmējdarbības orientācija. Veidojošās pazīmes:

- pirmie starp konkurentiem jauno produktu ieviešanā (.802)
- liels stratēģisko partneru tīkls (.517)
- spēja uzņemties risku (.442)

- uzsvars uz inovācijām (.752)

4. faktors. Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra. Veidojošās pazīmes:

- mārketinga informācijas izmantošana lēmumu pieņemšanā (.565)

- iekšējā komunikācija (.532)

- savstarpējā uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju (.514)

- toleranta attieksme pret kļūdām (.697)

5. faktors. Uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma (.827)

6. faktors. Tirgus orientācija. Veidojošās pazīmes:

- zināšanas par tirgu (.540)

- zināšanas par sāncenšiem (.662)

7. faktors. Spēja reaģēt uz izmaiņām (.824)

8. faktors. Sociālais kapitāls. Veidojošā pazīme:

Uzņēmuma dalīšanās ar zināšanām ar citiem uzņēmumiem (.803)

Vērā ņemams ir fakts, ka atšķirībā no teorētiskā modeļa, kur kā viena pamatkompetenču grupa bija izdalītas darbinieku un vadības kompetences un profesionalitāte, bet otrā pamatkompetenču grupā ietilpa tirgus orientācija, faktoru analīzes rezultātā atsevišķi tika izdalītas darbinieku kompetences no vadības kompetencēm, turklāt vadības kompetenču grupā ietilpa arī tirgus orientācijas (uzņēmuma reputācija un atsaucība uz klientu vēlmēm) un sociālā kapitāla elementi (iekšējā komunikācija uzņēmumā). Faktoru analīzes rezultātā tirgus orientācija tika izdalīta kā atsevišķa faktoru grupa, bet tajā tika iekļautas tikai tādas pazīmes kā zināšanas par konkurentiem un zināšanas par tirgu, kas ir šaurāka tirgus orientācijas interpretācija, ja salīdzina ar teorētiskajā modelī iekļauto. Savukārt tādas speciālās kompetences kā uzņēmējdarbības orientācija un inovācijas veicinošā organizācijas kultūra, kas ieņēma nozīmīgu vietu teorētiskajā modelī, bija iespējams izdalīt arī pēc faktoru analīzes.

Uzņēmuma materiālo resursu faktoru analīzes rezultātā, kura norise bija identiska augstākminētajai kompetenču faktoru analīzei, tika identificēti 2 nozīmīgi faktori. Interesanti ir

tas, ka faktoru analīze kā atsevišķu faktoru neuzrāda atšķirību starp resursu pieejamību līdz 2008. gadam un pēc 2008. gada.

1. faktors. Finansēs un tehnoloģijas. Veidojošās pazīmes:

- tehnoloģiju pieejamība pirms 2008. gada (.715)
- tehnoloģiju pieejamība pēc 2008. gada (.807)
- finanšu pieejamība pirms 2008. gada (.838)
- finanšu pieejamība pēc 2008. gada (.760)

2. faktors. Cilvēkkapitāls. Veidojošās pazīmes:

- cilvēkkapitāla pieejamība pirms 2008. gada (.853)
- cilvēkkapitāla pieejamība pēc 2008. gada (.714)

Līdzīgi kā iepriekšējos soļos, faktoru analīzes procedūra tika lietota arī nozīmīgāko inovāciju faktoru identificēšanai dotajā mazo un vidējo uzņēmumu attīstības kontekstā. Tās rezultātā no 8 sākotnējiem apgalvojumiem ir identificēti 2 statistiski nozīmīgi faktori. Šie rezultāti ir ļoti interesanti, jo tie ļauj izveidot skaidru sadalījumu starp jau veiktajām inovācijām produktu/pakalpojumu un tehnoloģiju jomā, no vienas puses; un plānotajām produktu un tehnoloģiskajām inovācijām, kā arī veiktajām un plānotajām organizatoriskajām un tirgvedības inovācijām, no otras puses. Pirmā grupa, kas tika identificēta kā 2. faktors, un tātad ir mazāk nozīmīga, prasa lielas finanšu un laika resursu investīcijas. Turpretī otrā grupa, kas tika identificēta kā 1.faktors un tātad ir nozīmīgāka šajā mazo un vidējo uzņēmumu izlasē, prasa mazākas investīcijas, jo lielā mērā attiecas uz uzņēmumu nākotnes plāniem. Autore 1.faktoru nodēvēja par „Sekundārajām inovācijām”, jo tajā neietilpst reālās produktu un procesu inovācijas, bet gan tikai uzņēmumu nākotnes plāni par tām, kā arī jau veiktās organizatoriskās un mārketinga inovācijas, kas pašas par sevi vēl nav atspoguļojušās konkrētā inovatīvās produkcijas izlaidē, bet gan tikai rada priekšnosacījumus nākotnes inovāciju iespējamībai. Savukārt 2. faktors tika nosaukts par „Primārajām inovācijām”, jo tas sastāv no pagātnē ieviestajām produktu un procesu inovācijām.

1.faktors. Sekundārās inovācijas. Veidojošās pazīmes:

- nākotnes plāni par jauno produktu ieviešanu tuvāko 3 gadu laikā (.550)
- nākotnes plāni par jauno tehnoloģiju ieviešanu tuvāko 3 gadu laikā (.626)
- nākotnes plāni par organizatorisko inovāciju ieviešanu tuvāko 3 gadu laikā (.807)

- nākotnes plāni par tirgvedības inovāciju ieviešanu tuvāko 3 gadu laikā (.791)
- iepriekšējos 3 gados ieviestās organizatoriskās inovācijas (.757)
- iepriekšējos 3 gados ieviestās organizatoriskās inovācijas (.552)

2.faktors. Primārās inovācijas. Veidojošās pazīmes:

- iepriekšējos 3 gados radītās inovācijas produktu vai pakalpojumu jomā (.863)
- iepriekšējos 3 gados radītās tehnoloģiskās inovācijas (.812)

Pēdējais teorētiskā modeļa bloks, kas tika testēts empīriski ar faktoru analīzes palīdzību, ir uzņēmuma izaugsmes rādītāji, kas tika operacionalizēti kā apgrozījuma, peļņas, darbinieku skaita un izmaksu izmaiņas kopš 2005. līdz 2008. gadam, attiecinot procentuāli pret iepriekšējo gadu. Diemžēl finansiālo rādītāju datu trūkums par 2005. un 2008. gadu (jo daudzi no apsekotajiem uzņēmumiem bija izveidojušies pēc 2005. gada, savukārt 2008. gada dati aptaujas laikā daudzos gadījumos vēl nebija pieejami) neļāva tos izmantot analīzei. Rezultātā analīzei tika izmantoti tikai 2006. un 2007. gada dati, kas, bija ļoti straujas ekonomiskās izaugsmes gadi. Faktoru analīzes rezultātā tika identificēti 3 statistiski nozīmīgi faktori:

1.faktors: Apgrozījums un peļņa 2006. - 2007. gadā. Veidojošās pazīmes:

- apgrozījuma izmaiņas 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu (.645)
- apgrozījuma izmaiņas 2007. gadā, salīdzinot ar 2006. gadu (.625)
- peļņas izmaiņas 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu (.635)
- peļņas izmaiņas 2007. gadā, salīdzinot ar 2006. gadu (.624)

2.faktors: Darbinieku skaits 2006. - 2007. gadā. Veidojošās pazīmes:

- darbinieku skaita izmaiņas 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu (.849)
- darbinieku skaita izmaiņas 2007. gadā, salīdzinot ar 2006. gadu (.898)

3.faktors: Kopējās izmaksas 2006. - 2007. gadā. Veidojošās pazīmes:

- kopējo izmaksu izmaiņas 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu (.872)
- kopējo izmaksu izmaiņas 2007. gadā, salīdzinot ar 2006. gadu (.730)

Šāds sadalījums loģiski atspoguļo rādītāju sadalījumu.

Nākamais solis pētījuma rezultātu analīzē bija korelācijas analīze starp iepriekšējā posmā identificētajiem faktoriem. Atsevišķas korelācijas analīzes tika veiktas, analizējot mazos un vidējos uzņēmumus tūrisma jomā un pārtikas apstrādes rūpniecības jomā. Diemžēl izlases lielums neļāva atsevišķi izdalīt grupas pēc lieluma katrā no pētāmajām nozarēm, taču šāda analīze būtu vēlama turpmākajos pētījumos.

3.3.4. Korelāciju analīzes rezultāti un to interpretācija

Pētījuma rezultātu analīzes posmā ir veiktas korelācijas analīzes vairākos variantos: gan sadalot uzņēmumus pēc to lieluma, gan arī pēc reģionālās pazīmes. Diemžēl izlases lielums neļāva izveidot grupas, kur varētu iekļaut uzņēmumus, iedalītus pēc nozarēm, un tad veicot vēl sīkāku iedalījumu pēc lieluma vai juridiskās adreses atrašanās vietas. Tāpēc šādā analīzē uzņēmumi ir sagrupēti kopā, neizdalot to piederību noteiktajam sektoram. Ņemot vērā promocijas darba mērķi, kas bija empīriski testēt teorētisko uzņēmumu resursu un inovāciju mijiedarbības modeli pārtikas ražošanas un viesnīcu nozarē, augstākminētās korelācijas nav iekļautas šajā nodaļā, kur ir prezentēti tikai korelāciju analīzes rezultāti pārtikas uzņēmumu un viesnīcu grupās. Visi pārējie korelācijas analīzes rezultāti ir pievienoti 4. pielikumā.

Korelācijas analīzes rezultāti pārtikas uzņēmumu grupā.

Korelācijas analīze parādīja vairākas saistības starp faktoriem. Vispirms tiks apskatītas faktoru sakarības pārtikas apstrādes uzņēmumu jomā. Tabulā parādīti korelācijas analīzes rezultāti šajā apsekojamo uzņēmumu grupā. Izcelti ir statistiski nozīmīgas korelācijas rezultāti.

3.14. tabula

Korelācijas analīzes rezultāti pārtikas apstrādes uzņēmumu grupā

	<i>Tehnoloģ./ finansiālā jauda</i>	<i>Cilvēkres.</i>	<i>Darb. kompeten.</i>	<i>Vadības kompeten.</i>	<i>Uzņēmēj. orientāc.</i>	<i>Inovāc.v. kultūra</i>	<i>Uz sasn.balst. atalg. sist.</i>	<i>Tirgus orient.</i>	<i>Spējas mainīties</i>	<i>Sociālais kapitāls</i>	<i>Sekundā- rās inovācijas</i>	<i>Primārās inovācijas</i>
<i>Darbinieku kompetences</i>	0.015	0.288										
<i>Vadības kompetences</i>	0.077	0.094										
<i>Uzņēmējdarbības orientācija</i>	-0.133	0.114										
<i>Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra</i>	0.159	-0.081										
<i>Uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma</i>	-0.103	0.051										
<i>Tirgus orientācija</i>	-0.175	-0.078										
<i>Spēja reaģēt uz izmaiņām</i>	0.249	0.214										
<i>Dalīšanās ar informāciju</i>	-0.149	0.031										
<i>Sekundārās inovācijas</i>	0.16	0.0142	-0.037	0.13	-0.005	0.615	0.051	-0.046	0.02	-0.03		
<i>Primārās inovācijas</i>	0.131	0.135	-0.01	0.17	0.145	0.2	-0.009	-0.034	0.072	0.095		
<i>Peļņa/apgrozījums</i>	0.316	-0.086	0.144	0.214	-0.03	0.246	-0.006	-0.063	-0.078	0.016	-0.037	0.216
<i>Darbinieku skaits</i>	0.135	0.02	-0.111	0.073	-0.143	0.024	-0.073	0.087	0.096	0.159	0.08	0.216
<i>Izmaksas</i>	0.119	-0.049	-0.01	0.045	-0.149	0.089	-0.053	-0.052	0.024	0.059	-0.08	-0.152

Avots: Autores veikts empīriskis pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Korelācijas analīze parāda, ka pastāv saistība starp pārtikas apstrādes uzņēmumu piekļuvi cilvēkkapitālam un darbinieku kompetencēm. Šo rezultātu var interpretēt divējādi – uzņēmumiem, kuriem ir augstas darbinieku kompetences ir vieglāk atlasīt jaunus darbiniekus, jo šādam uzņēmumam, iespējams, ir izveidojies pietiekami laba darba devēja tēls sabiedrībā. No otras puses, uzņēmumiem, kas novērtē savas iespējas iegūt jaunus darbiniekus kā pietiekami augstas, ir vieglāk atlasīt sev piemērotus darbiniekus ar atbilstošām kompetencēm un izglītības līmeni. Nedrīkst aizmirst, ka aptauja norisinājās 2008. gada beigās, 2009. gada sākumā, kad ekonomiskās krīzes sekas vēl nebija visaptverošas, tāpēc uzņēmumu piekļuve cilvēkresursiem vēl bija problemātiska salīdzinājumā ar 2009. - 2010. gadu, kas iezīmējās ar ļoti augstu bezdarba līmeni valstī.

Korelācijas analīzes rezultātā atklājās sakarības starp uzņēmuma piekļuvi materiālajiem resursiem un tā spēju ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām. Gan uzņēmuma piekļuve tehnoloģiskiem un finanšu resursiem, gan arī cilvēkresursu pieejamība ietekmē tā pielāgošanos izmaiņām. Turklāt ***tehnoloģiskie un finanšu resursi spēlē nedaudz lielāku lomu uzņēmuma spējā pielāgoties ārējās vides mainīgajiem apstākļiem*** ($r=0,249$) salīdzinājumā ar cilvēkresursiem ($r=0,214$). Tomēr abi resursu veidi ir statistiski nozīmīgi ar varbūtību $p<0.05$. Tātad, lai uzņēmums būtu elastīgs un spētu pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām, tam jābūt brīvi pieejamiem gan tehnoloģiskiem un finanšu resursiem, gan arī cilvēkresursiem. No otras puses, iespējams, ka tieši uzņēmuma spēja pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām ietekmē tā piekļuvi tehnoloģiskajiem, finanšu un cilvēkresursiem. Tātad tie uzņēmumi, kas nav pietiekami elastīgi, nespēj iegūt savai darbībai nepieciešamos taustāmos resursus.

Analizējot uzņēmuma izaugsmes rādītāju saistību ar tā materiālo resursu un kompetenču faktoriem, atklājās virkne interesantu sakarību. Pirmkārt, ***vislielākā statistiski nozīmīga ietekme uz uzņēmuma peļņu un apgrozījumu ir tehnoloģisko un finanšu resursu pieejamībai*** ($r=0,32$). No otras puses, iespējams, ka tiem pārtikas rūpniecības uzņēmumiem, kam ir labākie darbības rezultāti peļņas un apgrozījuma izteiksmē, ir vieglāk iegūt bankas aizņēmumus un līdz ar to arī jaunus tehnoloģiju risinājumus.

Otrkārt, korelācijas analīzes rezultāti parādīja ***izteiktas likumsakarības starp uzņēmuma vadības kompetencēm un apgrozījuma/peļņas rādītājiem*** ($r=0,214$), kā arī ***organizācijas kultūras faktoriem un apgrozījuma/peļņas izaugsmi*** ($r=0,246$). Tātad sakarības starp organizācijas

kultūru un uzņēmuma apgrozījumu/peļņu ir stiprākas nekā starp vadības kompetencēm un augstākminētajiem uzņēmumu izaugsmes rādītājiem. Organizācijas kultūru veidojošie elementi šajā modelī ir uzņēmumā valdošā toleranta attieksme pret kļūdām, pietiekama iekšējā komunikācija, savstarpējā uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju darbinieku starpā, kā arī mārketinga informācijas izmantošana lēmumu pieņemšanas procesā. Rietumu zinātniskajā literatūrā šie faktori ir minēti kā inovācijas un izaugsmi veicinošie, turpretī postpadomju valstīs tiem diemžēl netiek pievērsta pietiekama uzmanība, jo pētījumos daudz biežāk tiek analizēti ārējās vides faktori, tādi kā likumdošana, nodokļi un ekonomiskā situācija, bet uzņēmuma iekšējie netaustāmie resursi paliek otrajā plānā. Iespējams gan, ka finansiāli veiksmīgākiem uzņēmumiem ir vienkāršāk izveidot inovācijas veicinošo uzņēmumu kultūru, lai gan tās izveide neprasa tiešas finanšu investīcijas. Iespējams arī, ka finansiāli mazāk veiksmīgiem uzņēmumiem nav laika nodarboties ar inovācijas veicinošo kultūru, jo tiem ir jācīnās par savu izdzīvošanu, tāpēc pirmajā plānā ir ikdienas operacionālie uzdevumi, nevis stratēģiski tālredzīga rīcība. Tomēr šī pētījuma rezultāti pierāda, ***ka inovācijas veicinošā uzņēmuma kultūra ir svarīga ne tikai Rietumu valstīs, kur šī tēze ir pierādījies neskaitāmajos pētījumos, bet arī Latvijas apstākļos, kur organizācijas kultūra pētījumos parasti netika izvēlēta par mazo un vidējo uzņēmumu izaugsmi ietekmējošu faktoru.***

Analizējot inovāciju ietekmi uz uzņēmuma izaugsmes rādītājiem, atklājās, ka mazo un vidējo uzņēmumu ***izaugsmi pārtikas rūpniecības*** pārstrādes sektorā ***ietekmē tikai primārās inovācijas*** (jeb reāli, pagātnē ieviestās produktu vai tehnoloģiskās inovācijas). Turklāt korelācijas analīze ir atklājusi primāro inovāciju saistību gan ar uzņēmuma peļņas/apgrozījuma rādītājiem, gan arī ar darbinieku skaita pieaugumu. Abos gadījumos korelācijas koeficients ir vienāds ($r=0,216$), tātad var apgalvot, ka ***primāro inovāciju ieviešana ir nozīmīgs faktors Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu izaugsmē pārtikas apstrādes rūpniecības sektorā.***

Korelācijas analīzes rezultāti viesnīcu izlasē

Apskatot korelācijas analīzes rezultātus viesnīcu sektorā, atklājās vairākas statistiski nozīmīgas likumsakarības. Iespējams, tas ir izskaidrojams ar mazāku uzņēmumu izlasi šajā sektorā salīdzinājumā ar pārtikas uzņēmumu sektoru. Tomēr izlases lielums un sadalījums ir pietiekami reprezentatīvs, lai to varētu attiecināt uz visiem Latvijas mazajiem un vidējiem uzņēmumiem

viesnīcu sektorā. Korelāciju analīze ir attēlota 3.15. tabulā. Statistiski nozīmīgās korelācijas ir izdalītas pelēkā krāsā.

3.15. tabula

Korelācijas analīzes rezultāti viesnīcu izlasē

	<i>Tehnoloģ./ finansālā jauda</i>	<i>Cilvēkres. kompeten.</i>	<i>Darb. kompeten.</i>	<i>Vadības kompeten.</i>	<i>Uzņēmēj. orientāc.</i>	<i>Inovāc.v. kultūra</i>	<i>Uz sasn.balst. atalg. sist.</i>	<i>Tirgus orient.</i>	<i>Spējas mainīties</i>	<i>Sociālais kapitāls</i>	<i>Sekundā- rās inovācijas</i>	<i>Primārās inovācijas</i>
<i>Darbinieku kompetences</i>	0.28	0.234										
<i>Vadības kompetences</i>	0.108	0.124										
<i>Uzņēmējdarbības orientācija</i>	-0.094	-0.152										
<i>Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra</i>	-0.068	0.084										
<i>Uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma</i>	-0.301	-0.148										
<i>Tirgus orientācija</i>	0.127	0.173										
<i>Spēja reaģēt uz izmaiņām</i>	0.246	0.379										
<i>Dalīšanās ar informāciju</i>	-0.152	-0.029										
<i>Sekundārās inovācijas</i>	0.012	0.052	0.012	-0.17	-0.102	0.094	0.097	-0.29	0.05	0.116		
<i>Primārās inovācijas</i>	-0.285	-0.181	-0.026	-0.056	0.268	0.028	0.314	-0.171	-0.079	0.049		
<i>Peļņa/apgrozījums</i>	0.183	0.137	-0.201	0.197	-0.101	0.06	-0.266	-0.143	-0.015	0.047	-0.158	0.011
<i>Darbinieku skaits</i>	0.178	0.122	0.299	0.281	0.164	0.013	0.017	-0.005	0.176	0.028	-0.006	-0.052
<i>Imakas</i>	-0.078	-0.201	-0.182	-0.141	0.135	0.146	0.185	-0.056	-0.15	0.292	0.039	0.304

Avots: Autoreš veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Apskatot uzņēmuma materiālo resursu un kompetenču saistību viesnīcu nozarē, līdzīgi kā pārtikas rūpniecības nozarē, atklājās, ka **uzņēmuma piekļuve cilvēkresursiem ir saistīta ar darbinieku kompetencēm** ($r=0,234$). Bez tam viesnīcu sektorā, pētāmo uzņēmumu izlasē atklājās arī **finanšu un tehnoloģisko resursu pieejamības saistība ar darbinieku kompetencēm** ($r=0,280$). Tātad uzņēmumi ar labāku piekļuvi finanšu, tehnoloģiskiem un cilvēkresursiem ir apmierinātāki ar savu darbinieku kompetencēm (izglītības līmeni, profesionālajām iemaņām, vēlmi mācīties, iniciatīvu, zināšanām par produkcijas/pakalpojumu kvalitāti, spējām strādāt komandā). Diemžēl korelāciju analīze atšķirībā no regresijas analīzes nespēj skaidri definēt cēloņsakarību virzienu. Tāpēc iespējams arī, ka uzņēmumu darbinieku kompetences ietekmē uzņēmuma piekļuvi finanšu, tehnoloģiskajiem un cilvēkresursiem.

Ļoti interesants ir fakts, ka korelācijas analīzes rezultātā tūrisma uzņēmumu sektorā atklājās vairākas negatīvās korelācijas. Tā, piemēram, pastāv salīdzinoši spēcīga negatīva sakarība starp uzņēmuma piekļuvi tehnoloģiskajiem un finanšu resursiem un uz sasniegumiem balstīto atalgojuma sistēmu uzņēmumā. Vairāki iepriekšējie pētījumi ir pierādījuši uz sasniegumiem balstītās atalgojuma sistēmas nozīmību inovāciju radīšanā un izaugsme. Šāda atalgojuma sistēma motivē darbiniekus aktīvai klientu piesaistei un produktīvākam darbam kopumā, jo viņu izpeļņa ir tiešā veidā atkarīga no padarītā darba apjoma. Arī dotajā pētījumā faktoru analīzes rezultāti izcēla uz sasniegumiem balstīto atalgojuma sistēmu kā atsevišķu, statistiski nozīmīgu faktoru. Iepriekš analizētajā pārtikas uzņēmumu grupā šim faktoram gan nav atklāta statistiski nozīmīga saistība ar uzņēmuma materiālo resursu, inovāciju vai uzņēmuma izaugsmes rādītājiem. Turpretī tūrisma uzņēmumu grupā šis faktors izrādījies saistīts ar vairākiem citiem. Piemēram, pastāv salīdzinoši spēcīga negatīva korelācija starp uz sasniegumiem balstīto atalgojuma sistēmu uzņēmumā un tā piekļuvi tehnoloģiskajiem un finanšu resursiem ($r = -0,301$). Tātad tie ***uzņēmumi, kam ir vieglāka piekļuve bankas aizņēmumiem, retāk ievieš uz sasniegumiem balstīto atalgojuma sistēmu.*** Iespējamā šī fakta interpretācija varētu būt sekojoša: uzņēmumi, kam nav problēmu ar papildu finansējuma ieguvu savai ikdienas darbībai un darbības paplašināšanai, var atļauties pievērst mazāku uzmanību monetārajai darbinieku motivācijai. Šāds izskaidrojums atbilst arī atziņām, kas iegūtas intervijās ar dažu viesnīcu īpašniekiem un vadītājiem Rīgā, kurās tika pausts uzskats, ka ***ekonomiskās izaugsmes gados Latvijas viesnīcu īpašnieki un vadītāji bieži vien strādāja bez jebkādas finansiālas analīzes.*** Tika algoti daudz darbinieku, kuru funkcijas bija neskaidras un dažkārt pat nevajadzīgas. Ņemot vērā faktu, ka viesnīcu bizness ir izteikti sezonāls, tūristu pieplūdes sezonā darbinieki ir ļoti noslogoti, turpretī ziemas sezonā, kad tūristu skaits Latvijā krietni samazinās, rodas pretēja situācija. Tagad nepieciešamības gadījumā viesnīcās tiek algoti sezonālie darbinieki, savukārt iepriekšējos gados viesnīcas varēja atļauties turēt pastāvīgo darbinieku štatu, kas bija pilnībā noslogots tikai vasaras sezonā. Tātad viesnīcu sektorā uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma tiek izmantota tikai tad, kad uzņēmumi tiek spiesti to darīt finanšu resursu trūkuma dēļ. ***Labvēlīgos ekonomiskos apstākļos, kā arī situācijā, kad finanšu un tehnoloģiskie resursi bija salīdzinoši vienkārši pieejami, Latvijas viesnīcu vadība un īpašnieki neuztraucās par nelietderīgu darbinieku noslogojumu.***

Līdzīgi kā pārtikas nozares uzņēmumu izlasē, arī tūrisma nozarē uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem ietekmē tā spēju pielāgoties ārējās vides apstākļiem. Tomēr atšķirībā no

pārtikas apstrādes rūpniecības nozares uzņēmumiem viesnīcu izlasē iezīmējas interesanta tendence, proti, ***piekļuvei cilvēkresursiem ir lielāka ietekme uz organizācijas spēju pielāgoties ārējās vides izmaiņām*** ($r=0,38$) salīdzinājumā ar piekļuvi tehnoloģijām un finanšu resursiem ($r=0,25$). Tas ir izskaidrojams ar faktu, ka pakalpojumu nozarēs kopumā, bet sevišķi viesnīcu nozarē, kur cilvēciskajam elementam ir īpaši liela nozīme, cilvēkresursi un to pieejamība ir izšķiroši veiksmīgas uzņēmuma darbības nodrošināšanā.

Korelāciju analīzes rezultātā tūrisma uzņēmumu grupā atklājās arī negatīva sakarība starp uzņēmumu piekļuvi tehnoloģiskiem un finanšu resursiem un tajā ieviestajām primārajām inovācijām ($r= - 0,285$). Tātad tie ***uzņēmumi, kas pozitīvi novērtē piekļuves iespējamību finanšu un tehnoloģiskajiem resursiem, retāk ievieš produktu/pakalpojumu un tehnoloģiskās inovācijas***. Šie pētījuma rezultāti pamato vispārzināmo atziņu, ka uzņēmumu ***motivāciju radīt inovācijas lielā mērā ietekmē ārējie apstākļi***. Ja tie ir labvēlīgi (dotajā gadījumā piekļuve bankas aizdevumiem un līdz ar to iespēja nopirkt atbilstošu tehnoloģisko aprīkojumu), uzņēmumam nav nepieciešamības tērēt laiku un naudu jauninājumu ieviešanā, jo ir iespējams gūt salīdzinoši vieglu peļņu arī bez šīs piepūles. Savukārt, ja piekļuve tehnoloģiskiem un finanšu resursiem ir problemātiska, uzņēmumam ir jāmeklē jauni veidi klientu piesaistei, kas, iespējams, vainagosies inovāciju ieviešanā. Turklāt atšķirībā no pārtikas apstrādes rūpniecības nozares, kur produktu un procesu inovācijas parasti ir saistītas ar lieliem finansiāliem ieguldījumiem, inovācijas viesnīcu nozarē bieži vien neprasa lielus līdzekļus²¹⁸. Tāpēc šī negatīvā korelācija starp uzņēmumu tehnoloģisko un finansiālo kapacitāti un tajā ieviestajām inovācijām neparādījās pārtikas uzņēmumu izlasē, bet gan ir attiecināma tikai uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kas darbojas viesnīcu nozarē.

Negatīvā korelācija atklājās arī starp tirgus orientāciju (zināšanas par tirgu un konkurentiem) un sekundārajām inovācijām (organizatoriskajām un tirgvedības inovācijām pagātnē un nākotnē un nākotnes plāniem par produktu/pakalpojumu un tehnoloģiskajām inovācijām) ($r= - 0,290$). Tātad, jo augstāk uzņēmums vērtē savas tirgvedības kompetences, jo mazāk tas ievieš sekundārās inovācijas. Iespējams, ka tās viesnīcas, kas ir labi informētas par tirgu un konkurentiem, neuzskata, ka tām ir nepieciešami jebkādi jauninājumi, jo tie gūst pietiekamu peļņu arī bez tām. Tomēr korelāciju analīze nav parādījusi statistiski nozīmīgu sakarību starp uzņēmuma tirgus

²¹⁸ Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

orientāciju un tā izaugsmes rādītājiem, tāpēc augstākminētais izteikums varētu būt ļoti diskutabls.

Viesnīcu izlasē ***uz sasniegumiem orientētā atalgojuma sistēma ir cieši saistīta ar uzņēmumā ieviestajām primārajām inovācijām*** ($r=0,314$). Turklāt pastāv negatīva korelācija starp uz sasniegumiem orientēto atalgojuma sistēmu un uzņēmuma apgrozījuma/peļņas rādītājiem ($r=-0,266$). Viena no šo rezultātu iespējamajām interpretācijām ir sekojoša: ieguldījums uz sasniegumiem orientētās atalgojuma sistēmas izveidē atmaksājas tikai ilgtermiņā, savukārt īstermiņa skatījumā tas izraisa zaudējumus. Cits, diametrāli pretējs apgalvojums varētu būt saistīts ar tūrisma industrijas īpatnībām – iespējams, ka uz sasniegumiem balstītā atalgojuma sistēma nav piemērota viesnīcu biznesam, jo šeit ir problemātiski izdalīt konkrētā darbinieka individuālo sniegumu.

Empīrisku datu analīze ir pierādījusi arī uzņēmējdarbības orientācijas ietekmi uz uzņēmumā ieviestajām primārajām inovācijām ($r=0,268$). Šī saistība ir daudz apspēlēta arī Rietumu zinātniskajā literatūrā. Dotajā pētījumā uzņēmējdarbības orientācija tika operacionalizēta kā spēja uzņemties risku, uzsvars uz inovācijām, liels stratēģisko partneru tīkls un uzņēmuma spēja būt pirmajam jauno produktu un pakalpojumu ieviešanā, salīdzinot ar tiešajiem konkurentiem. Tātad, līdzīgi kā teorētiskajos modeļos, Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu izlasē viesnīcu nozarē ***uzņēmējdarbības orientācija spēlē lielu lomu primāro inovāciju ieviešanā***.

Bez tam viesnīcu sektorā, mazo un vidējo uzņēmumu izlasē, gan ***darbinieku, gan arī vadības kompetencēm ir pozitīva ietekme uz darbinieku skaitu uzņēmumā***. Vadības kompetenču un darbinieku skaita korelācijas koeficients ir 0,281, savukārt darbinieku kompetenču un darbinieku skaita korelācijas koeficients ir 0,299. Tātad vadības kompetences pozitīvi ietekmē uzņēmuma izaugsmi darbinieku skaita pieauguma izteiksmē. No otras puses, pastāv iespēja, ka darbinieku skaita izaugsmes rezultātā pieaug arī vadības kompetences (piemēram, lai vadītu lielāku kolektīvu, vadībai ir jāapgūst papildu iemaņas un kompetences, jāpiedalās apmācībās utt.). Līdzīgi ir arī ar viesnīcu darbinieku kompetencēm – iespējams, augstākas kompetences ietekmē uzņēmuma ātrāku izaugsmi, bet, iespējama arī pretēja ietekme – līdz ar darbinieku skaita pieaugumu pieaugošas iekšējās konkurences apstākļos uzņēmuma darbiniekiem ir jāapgūst jaunās kompetences, tai skaitā komandas darbs, zināšanas par viesnīcā piedāvātajiem produktiem u.c.

Analizējot uzņēmuma inovāciju un kompetenču saistību ar izmaksām, atklājās, ka statistiski nozīmīga korelācija ar izmaksām pastāv tikai vienam no kompetenču faktoriem – **sociālajam kapitālam** ($r=0,292$). **Tātad tiem uzņēmumiem, kas aktīvi dalās ar informāciju ar citiem, pieaug kopējās izmaksas.** Tas ir izskaidrojams ar to, ka sociālā kapitāla uzturēšana prasa ievērojamus laika un finanšu resursu ieguldījumus – semināru, konferenču un biedrību apmeklēšana, kur var sastapt citus savas industrijas pārstāvjus, parasti ir pietiekami dārgs prieks, ko var atļauties nebūt ne visi mazie un vidējie uzņēmumi. Šajā pētījumā nav izdevies pierādīt, ka šis ieguldījums tiešām atmaksājas, bet ārzemju zinātniskajā literatūrā pastāv neskaitāmi piemēri, kur empīriskajos pētījumos šī tēze ir vairākkārt pierādījusies dažādās tautsaimniecības sfērās²¹⁹.

Bez tam nozīmīgu **izmaksu pieaugumu izraisa arī primāro inovāciju ieviešana** ($r=0,304$). Iespējams, tas kalpo par iemeslu faktam, ka Latvijas viesnīcas parasti nesteidzas ar procesu vai produktu inovāciju ieviešanu.

Korelāciju analīzes salīdzinājums pārtikas rūpniecības un viesnīcu nozarēs

Gan pārtikas rūpniecībā, gan arī viesnīcu nozarē uzņēmumu piekļuve tehnoloģiskiem un finanšu resursiem, kā arī cilvēkresursiem ir noteicoša, lai uzņēmums būtu spējīgs elastīgi reaģēt uz ārējās vides svārstībām. Turklāt empīrisko datu analīzes rezultātā atklājās, ka **viesnīcu nozarē cilvēkkapitāla pieejamībai ir visspēcīgākā korelācija ar pielāgošanās spēju ārējās vides mainīgajiem apstākļiem.** Turpretī **pārtikas rūpniecības nozarē salīdzinoši augstāks korelācijas koeficients pielāgošanās spējai ir ar tehnoloģiskiem un finanšu faktoriem.** Tas norāda uz atšķirībām starp pakalpojumu nozarēm un ražošanas nozarēm, kas ir daudz iztirzātas arī literatūrā. Tātad arī šī pētījuma rezultāti vēlreiz apliecina šo svarīgāko nozaru atšķirību. Ievērtības cienīga atšķirība starp pārtikas rūpniecības un viesnīcu datu analīzes rezultātiem ir tāda, ka **pārtikas uzņēmumu grupā primārās inovācijas ir saistītas ar peļņas/apgrozījuma pieaugumu un darbinieku skaita pieaugumu, turpretī viesnīcu izlasē primārās inovācijas ir saistītas tikai ar salīdzinoši nozīmīgu izmaksu pieaugumu.** Iespējams, ka primāro inovāciju ieviešana pārtikas nozarē atmaksājas ātrāk nekā viesnīcu sektorā, kur ieviestās inovācijas, kas parasti ir nelielas un pakāpeniskas, ietekmē finanšu izaugsmes rādītājus tikai vēlāk. Interessants ir arī pētījuma datu

²¹⁹ Tsai, W., Ghoshal, S., 1998. „Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks” in Academy of Management Journal, Vol. 41., pp. 464-476.

rezultātu apstrādē atklājies fakts, ka *inovācijas veicinošā organizācijas kultūra un vadības kompetences tiešā veidā ietekmē pārtikas uzņēmumu peļņas un apgrozījumu rādītāju izaugsmi, turpretī viesnīcu izlasē šāda saistība netika novērota*. Turklāt viesnīcu izlasē vispār nav konstatētas nedz uzņēmumu materiālo resursu rādītāju, nedz arī kompetenču rādītāju saistība ar apgrozījuma un peļņas rādītājiem. Turpretī *darbinieku un vadības kompetences viesnīcu uzņēmumu izlasē ietekmē darbinieku skaita izaugsmi, kas nav novērots pārtikas rūpniecības uzņēmumu kopā. Iespējams, tas norāda uz to, ka, analizējot viesnīcu izaugsmi, uzņēmuma darbinieku skaits ir veiksmīgāks izaugsmes rādītājs salīdzinājumā ar uzņēmuma peļņas un apgrozījuma rādītājiem*.

3.3.5. Atšķirības starp uzņēmumu kompetencēm pēc ieviesto inovāciju skaita

Rezultāti pārtikas rūpniecības uzņēmumu grupā

Lai novērtētu, vai pastāv būtiskas atšķirības uzņēmumu kompetencēs starp tiem uzņēmumiem, kas ir aktīvāki inovāciju ieviesēji, un tiem, kas ir mazāk aktīvi šajā jomā, autore veica t-testa pārbaudi. Tas, vai uzņēmums ir aktīvs inovāciju ieviesējs, tika noteikts pēc kopējo ieviesto un plānoto inovāciju skaita. Uzņēmumu izlasē bija tikai 6 uzņēmumi, kas atbildēja noraidoši uz visiem jautājumiem par ieviestajām un plānotajām inovācijām, 4 no šiem uzņēmumiem bija viesnīcas, 2 pārtikas ražošanas uzņēmumi. Tāpēc, lai iegūtu aptuveni vienlīdzīgas grupas novērojumu skaita ziņā, inovāciju jomā aktīvie un mazāk aktīvie uzņēmumi tika sadalīti pēc šāda principa: ja uzņēmums atbildēja apstiprinoši vismaz uz 3 jautājumiem no inovāciju jautājuma bloka, tas tika ieskaitīts aktīvo inovāciju ieviesēju grupā (šo grupu autore izveidoja kā atsevišķu papildu mainīgo). Atkarīgie mainīgie šajā gadījumā bija visi kompetenču faktori, bet neatkarīgie mainīgie – uzņēmuma piederība aktīvo inovatoru vai mazāk aktīvo inovatoru grupai. Vismaz 3 inovācijas ieviesa 23 uzņēmumi un mazāk par trim 57 uzņēmumi (T-testa iznākuma tabulas ir ievietotas 5. pielikuma) Statistiski nozīmīgas atšķirības ($p < 0.05$) starp grupu vidējiem pastāv tikai dažās no kompetencēm.

3.16. tabula

Grupu atšķirību noteikšanas pārbaude. T-tests kompetenču atšķirībās pēc ieviesto inovāciju skaita pārtikas ražotāju nozarē ($p < 0.05$)

	T-tests aritmētiskajiem vidējiem (t-test for Equality of Means)			
	T-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
Darbinieku vēlmē mācīties	2.385	78	.020	0.554
Mārketinga informācijas pielietojums lēmumu pieņemšanā	2.710	78	.008	0.520
Uzticēšanās starp darbiniekiem un dalīšanās ar informāciju	2.500	78	.015	0.599

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Tātad ar 5% ticamības līmeni var noraidīt H_0 par divu izlašu aritmētisko vidējo līdzību rādītājiem „darbinieku vēlme mācīties”, „mārketinga informācijas lietojums lēmumu pieņemšanā”, „uzticēšanās starp darbiniekiem un dalīšanās ar informāciju”.

Lai gan šie ir tikai pieņēmumi, ko ir nepieciešams pārbaudīt lielākā uzņēmumu izlasē, tomēr šos rezultātus var interpretēt sekojoši. ***Svarīgākās kompetences inovāciju ieviešanai pārtikas uzņēmumu ražotāju MVU izlasē ir darbinieku vēlme mācīties, mārketinga informācijas lietojums lēmumu pieņemšanā, kā arī uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju darbinieku starpā.*** Darbinieku vēlme mācīties un mārketinga informācijas lietojums lēmumu pieņemšanā pieder pie pamatkompetenču rādītāju bloka, savukārt uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju darbinieku starpā ir speciālā prasme, kuras nozīme inovāciju veicināšanā ir plaši iztirzāta ārzemju zinātniskajā literatūrā. Interesanti ir tas, ka darbinieku izglītības līmenis pārtikas uzņēmumu ražotāju grupā tika novērtēts kā būtiski zemāks salīdzinājumā ar viesnīcu grupu. Savukārt šī testa rezultāti norāda uz faktu, ka tieši darbinieku vēlme mācīties ir kritiski nozīmīgs rādītājs aktīvai jauninājumu ieviešanai pārtikas ražošanas sektorā. Mārketinga informācijas lietojuma lēmumu pieņemšanā nozīmīgumu kā inovācijas ietekmējošu faktoru var interpretēt sekojoši: uzņēmumiem, kam ir attīstītas procedūras tirgus informācijas ievākšanai un analīzei, ir vieglāk sekot līdzi tirgus izmaiņām un līdz ar to arī radīt pieprasītus produktus. Šāds skaidrojums ir atrodamas arī literatūrā²²⁰. Turklāt pārtikas uzņēmumu aptaujas process ir pierādījis, ka daudzi mazie pārtikas ražotāji Latvijā, sevišķi lauku reģionos, neizmanto informācijas tehnoloģijas (piemēram, vairākiem aptaujātiem uzņēmumiem nebija e-pastu, tāpēc aptaujas anketas tiem bija jāsaņem pa pastu). Šādiem uzņēmumiem noteikti ir grūti sekot līdzi tirgū notiekošajai informācijai, jo mūsdienās internets, kā arī citas datortehnoloģijas (piemēram, CRM – Customer Relationship Management – programmatūra) ir nozīmīgs palīgs informācijas ieguvei, apstrādei un uzglabāšanai. Tātad nozarē pastāv lielas atšķirības starp aktīviem mārketinga informācijas vācējiem un lietotājiem un tiem, kas modernās tehnoloģijas kāda iemesla dēļ neizmanto. Promocijas darba empīriskā pētījuma rezultāti liecina, ka šīs atšķirības atspoguļojas arī uzņēmumu inovatīvajā sniegunā.

²²⁰ Leskovar-Spacapan, G., Bastić, M. Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic Orientation, Technovation, 27, 2007, pp. 533-546.

Rezultāti viesnīcu nozares uzņēmumu grupā

T-testa rezultātu pārbaude viesnīcu nozarē pēc tiem pašiem kritērijiem (piederība aktīvākai vai mazāk aktīvākai inovāciju ieviesēju grupai kā neatkarīgais mainīgais, savukārt visi kompetenču rādītāji kā atkarīgie mainīgie) parādīja kardināli atšķirīgus rezultātus (visi rezultāti attēloti 6. pielikumā). Proti, viesnīcu izlasē atšķirības starp aktīviem un mazāk aktīviem inovāciju ieviesējiem pastāv tikai diviem rādītājiem – budžeta esamībā darbinieku apmācībām un augstākās vadības spējā uzņemties risku.

3.17. tabula

Grupu atšķirību noteikšanas pārbaude. T-tests kompetenču atšķirībās pēc ieviesto inovāciju skaita viesnīcu nozarē ($p < 0.05$)

	T-tests aritmētiskajiem vidējiem (t-test for Equality of Means)			
	T-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
Budžets darbinieku apmācībām	3.383	37	.002	0.900
Vadītāju spēja uzņemties risku	3.383	37	.037	0.649

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Šie rādītāji ir interesanti, jo tie, *tāpat kā pārtikas uzņēmumu grupā, norāda uz mācīšanās svarīgumu inovāciju ieviešanā*. Ja pārtikas uzņēmumiem kopējais darbinieku izglītības līmenis ir krietni zemāks nekā viesnīcu uzņēmumu grupā (uz ko norāda augstākminētie t-testa rezultāti, salīdzinot divas nozares pēc visiem kompetenču rādītājiem), tad vēlme mācīties tiem ir izšķiroša darbinieku prasme, kas atšķir inovāciju ieviesējus no tiem, kas ir kūtāki jauninājumu ieviešanā. Savukārt viesnīcām, kurās darbinieku izglītības līmenis ir *a priori* augstāks nekā pārtikas ražotājiem (vismaz izejot no šajā promocijas darbā atspoguļotajiem empīriskā pētījuma rezultātiem), svarīgāka ir šī līmeņa uzturēšana un attīstīšana, kas attiecīgi tiek panākts ar atsevišķa budžeta esamību apmācību nolūkiem. Tomēr šie ir tikai pieņēmumi, kurus ir nepieciešams pārbaudīt lielākā novērojumu skaita izlasē. Iespējams, izlases apjoms ietekmētu rezultātus uz vienu vai otru pusi. *Vadītāju spēja uzņemties risku ir otra pazīme, kas atšķir*

aktīvos inovāciju ieviesējus no mazāk aktīviem. Šī uzņēmējdarbības orientācijas elementa ietekme uz inovācijām atšķirīgajās nozarēs ir daudz apspēlēta literatūrā (īss literatūras apskats šajā jomā labi attēlots Lee et al.,2001). Šie paši rezultāti ir arī pierādījušies korelāciju analīzē, kas attēloja uzņēmējdarbības orientācijas saistību ar primāro inovāciju ieviešanu viesnīcu izlasē. (Uzņēmējdarbības orientācijas faktoru veido tādas pazīmes kā uzņēmuma virzība uz jauno produktu ieviešanu, liels stratēģisko partneru tīkls, spēja uzņemties risku un uzņēmuma liktais uzsvars uz inovācijām.)

3.4. Empīriskā pētījuma galvenie rezultāti

Empīriskā pētījuma analīze deva nozīmīgus rezultātus, kas lielā mērā apstiprina literatūrā plaši attēloto uzskatu par uzņēmuma kompetenču ietekmi uz tā inovatīvās, finansiālās un ne-finansiālās darbības rezultātiem.

Modeļa faktoru analīze apstiprināja teorētisko koncepciju piemērotību Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu resursu un inovāciju mijiedarbības analīzei. Faktoru analīzes rezultātā iezīmējās teorētiskam modelim līdzīgas rādītāju grupas. Proti, tāpat kā teorētiskajā modelī, pēc faktoru analīzes bija iespējams izšķirt tirgus orientāciju, uzņēmējdarbības orientāciju, inovācijas veicinošo organizācijas kultūru un sociālo kapitālu. Turklāt darbinieku un vadības kompetenču rādītāju grupa sadalījās atsevišķos darbinieku kompetenču un vadītāju kompetenču faktoros, kas, iespējams, labāk raksturo Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu vides specifiku, kur vadītāju un darbinieku kompetences būtiski atšķiras. Turklāt kā atsevišķus faktoros analīze uzrādīja uzņēmuma spēju reaģēt uz ārējās vides pārmaiņām un uzņēmumā ieviesto uz sasniegumiem orientēto atalgojuma sistēmu, kas ārzemju pētījumos parasti netika izdalīti kā atsevišķi rādītāji.

Faktoru analīzes interesants rezultāts bija arī inovāciju rādītāju (kuru izmantošana pētījumā pamatojās uz Kopienas inovāciju aptaujas izmantoto metodoloģiju) iedalījums divos faktoros – primārajās un sekundārajās inovācijās. Primārās inovācijas sevī iekļāva jau ieviestās produktu un procesu inovācijas, savukārt sekundāro inovāciju grupā tika iekļauti tādi rādītāji kā plāni par produktu un procesu inovācijām nākamo 3 gadu laikā, kā arī jau ieviestās organizatoriskās un mārketinga inovācijas un plāni par tām nākamo 3 gadu perspektīvā. Šis iedalījums ir ļoti loģisks, bet līdz šim tas nav ticis izmantots citos pētījumos. Iespējams, šādu inovāciju rādītāju iedalījumu varētu izmantot arī Kopienas inovāciju aptaujā.

Kopumā var secināt, ka ***uzņēmuma pieejai tehnoloģiskajiem un finanšu resursiem ir lielāka loma pārtikas mazo un vidējo uzņēmumu nozarē***, jo pētījuma rezultāti parādīja salīdzinoši nozīmīgu korelāciju starp uzņēmuma tehnoloģisko/finanšu kapacitātes rādītājiem uz uzņēmuma peļņas/apgrozījuma rādītājiem ($r=0.32$). Turpretī viesnīcu nozarē šādas saistības nav atklātas. Tas ir diezgan likumsakarīgi, ņemot vērā, ka pārtikas nozare saistās ar lielāku tehnoloģiju noslodzi salīdzinājumā ar pakalpojumu sektoru, pie kura pieder viesnīcas. Savukārt uzņēmuma materiālo resursu ietekme uz uzņēmumā ieviestajām vai plānotajām inovācijām pētījuma gaitā nav apstiprinājusies. Šie rezultāti ir līdzīgi iepriekš veiktajos pētījumos izdarītajiem secinājumiem, ka

inovāciju ieviešanā lielāku lomu spēlē tā saucamie „maigie” (angl. *Soft*) jeb kultūras, nevis „cietie” (angl. *Hard*) jeb tehnoloģiskie faktori (Powell, 1995; McDonough, Kahn, 1996; Samson, Terziovski, 1999; Dow, 1999). Tomēr tālākie pētījumi pierādīja, ka tehnoloģiskie faktori spēlē pastarpinātu lomu inovāciju ieviešanā, bet to ietekmi parasti nav iespējams atklāt ar korelāciju vai lineārās regresijas metodēm. Šī savstarpējo faktoru ietekme parādās sarežģītākos modeļos un statistikas paņēmienos (Prajogo, Ahmed, 2006).

Vērā ņemams rezultāts ir arī tas, ka inovācijas veicinošā uzņēmuma kultūra ir svarīgs uzņēmumu izaugsmes rādītājs ne tikai Rietumu valstīs, kur šī tēze ir pierādījusies neskaitāmajos pētījumos, bet arī Latvijas apstākļos, kur organizācijas kultūra pētījumos parasti netika izvēlēta par mazo un vidējo uzņēmumu izaugsmi ietekmējošo faktoru. Tomēr saistība starp šiem faktoriem ir parādījusies tikai pārtikas ražotāju, nevis viesnīcu izlasē. Iespējams, tam par iemeslu ir pārāk mazs novērojumu skaits viesnīcu izlasē, bet iespējams arī, ka šajā jomā pastāv zināmas starpnozaru atšķirības, kas netika atklātas šajā pētījumā.

Runājot par starpnozaru atšķirībām, ir jāpiemin arī tas, ka inovāciju ieviešana viesnīcu izlasē nav saistīta ar uzņēmuma izaugsmes rādītājiem. Turpretī pārtikas ražotāju izlasē pastāv pozitīva korelācija starp uzņēmumā ieviestajām primārajām inovācijām un tādiem uzņēmuma izaugsmes rādītājiem kā peļņas, apgrozījuma un darbinieku skaita pieaugums. Turklāt viesnīcu nozarē iezīmējās būtiska tendence – uzņēmumi, kas pozitīvi raksturoja savu piekļuvi finanšu un tehnoloģiskajiem resursiem, mazāk orientējas uz inovāciju ieviešanu. Tātad šajā nozarē inovācijas tiek ieviestas pārsvarā nepieciešamības dēļ, kā uzņēmuma reakcija un sarežģītiem ārējiem apstākļiem. Bez tam korelāciju analīze viesnīcu nozarē norādīja uz inovāciju ieviešanas saistību ar uzņēmējdarbības orientāciju. Gandrīz identisks rezultāts apstiprinājās arī, salīdzinot kompetenču atšķirības, sadalot viesnīcas pēc ieviesto inovāciju skaita. Tie uzņēmumi, kas ieviesa vairāk inovāciju, augstāk vērtē vadības spēju uzņemties risku.

Atbildes uz empīriskajā pētījumā izvirzītajām hipotēzēm

Pētījuma hipotēzes	Rezultāti pārtikas rūpniecības MVU izlasē	Rezultāti viesnīcu MVU izlasē
1. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas	nav apstiprinājies	nav apstiprinājies
2. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi	ir apstiprinājies	nav apstiprinājies
3. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma pamatkompetences	ir apstiprinājies	ir apstiprinājies
4. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma speciālās kompetences	ir apstiprinājies	ir apstiprinājies
5. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas	nav apstiprinājies	nav apstiprinājies
6. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi	ir apstiprinājies	ir apstiprinājies
7. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas	nav apstiprinājies	ir apstiprinājies
8. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi	ir apstiprinājies	nav apstiprinājies
9. <i>Hipotēze</i> : Uzņēmumā ieviestās inovācijas pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi	nav apstiprinājies	nav apstiprinājies

Avots: Autores veikts empīrisks pētījums 2008. gada novembrī – 2009. gada aprīlī

Tātad **H1**: Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas, promocijas darba empīriskajā pētījumā *nav apstiprinājies*.

Savukārt **H2**: Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi ir *apstiprinājies pārtikas rūpniecības sektorā, bet nav apstiprinājies viesnīcu nozarē*. (Lai gan pie pētījuma rezultātu interpretācijas autore jau norādīja, ka korelācijas analīze neļauj noteikt sakarību virzienu, šis sakarību virziens tika noteikts pēc iepriekš veiktajiem teorētiskajiem atzinumiem, kas arī bija paša teorētiskā modeļa pamatā.)

Pētījuma rezultāti liecina, ka uzņēmuma piekļuve cilvēkresursiem ietekmē darbinieku pamatkompetences gan pārtikas, gan arī viesnīcu nozarēs. Tātad **H3**: Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma pamatkompetences pētījuma gaitā *ir apstiprinājusies*.

Arī uzņēmuma speciālajām kompetencēm (spējai pielāgoties izmaiņām) ir atklāta statistiski nozīmīga saistība gan ar tehnoloģiski/finansiālo resursu, gan arī ar cilvēkresursu rādītājiem. Tātad **H4**: Uzņēmuma piekļuve materiālajiem resursiem pozitīvi ietekmēs uzņēmuma speciālās kompetences *ir apstiprinājusies*.

H5: Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas, *nav apstiprinājusies* nedz pārtikas, nedz arī viesnīcu nozaru izlasēs. Turklāt viesnīcu uzņēmumu izlasē atklājās negatīva korelācija starp tirgus orientāciju (kas ir viena no pamatkompetenču dimensijām) un sekundārajām inovācijām ($r = -0.29$). Viena no iespējamajām šī rezultāta interpretācijām saistās ar to, ka **inovāciju ieviešanas stimuls ir neapmierinātība ar status quo**. Savukārt, ja uzņēmumam ir labi attīstīta tirgus monitoringa sistēma (kas ir tirgus orientācijas pamats), tas veiksmīgi iegūst jaunus klientus bez inovāciju nepieciešamības. Turklāt pastāv arī iespēja, ka esošā, pietiekami augsti novērtētā tirgus orientācija uzņēmumā jau ir pagātnes inovāciju auglis.

H6: Uzņēmuma pamatkompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi *ir apstiprinājusies* abās izlasēs. Proti, viesnīcu nozarē ir konstatēta korelācija gan starp darbinieku kompetenci, gan arī starp vadības kompetenci un uzņēmuma darbinieku skaita pieaugumu. Savukārt pārtikas uzņēmumu izlasē vadības kompetence saistās ar peļņas/apgrozījuma pieaugumu (darbinieku kompetences rādītājam statistiski nozīmīga sakarība ar izaugsmes rādītājiem nav konstatēta).

H7: Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmumā ieviestās inovācijas, *ir apstiprinājusies daļēji*. Proti, viesnīcu izlasē ir atklājies, ka uzņēmējdarbības orientācijai ir pozitīva saistība ar uzņēmumā ieviestajām primārajām inovācijām, kā arī uz sasniegumiem balstītajai atalgojuma sistēmai, kas principā ir uz inovācijām balstītās organizācijas kultūras elements, kurš tika izdalīts kā atsevišķs faktors faktoru analīzes rezultātā. Turpretī pārtikas ražotāju izlasē analīzes rezultāti neuzrādīja statistiski nozīmīgas korelācijas nedz ar sekundāro, nedz arī ar primāro inovāciju rādītājiem.

H8: Uzņēmuma speciālās kompetences pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi, *ir apstiprinājusies daļēji*. Viesnīcu izlasē speciālām kompetencēm netika konstatētas statistiski

nozīmīgas korelācijas ar izaugsmes rādītājiem. Turpretī *pārtikas uzņēmumu izlasē inovācijas veicinošā organizācijas kultūra pozitīvi ietekmē uzņēmuma peļņas un apgrozījuma rādītājus.*

H9: Uzņēmumā ieviestās inovācijas pozitīvi ietekmēs uzņēmuma izaugsmi, promocijas darba empīriskā pētījuma rezultātā *nav apstiprinājusies* nevienā no izlasēm. Iespējams, par iemeslu tam ir vispārzināms fakts, ka ieguldījumi inovāciju ieviešanā atmaksājas tikai pēc noteikta laika. Turklāt šis laiks, kas šķir ieguldījumus no rezultātiem, atšķiras katrā nozarē, tāpēc to nav iespējams viennozīmīgi prognozēt. Lai gan aptaujā ir uzdots jautājums par pagātnē ieviestajām inovācijām 3 gadu laika diapazonā, tomēr, iespējams, ka šis laiks vēl nebija pietiekams, lai ieguldījumi sevi apmaksātu.

Interpretējot pētījuma rezultātus, nedrīkst arī aizmirst faktu, ka tajā tika analizēti uzņēmumu izaugsmes rādītāji par 2006. - 2007., kas bija straujas izaugsmes gadi. Būtu ļoti interesanti izsekot aptaujā apsekotos uzņēmumus, lai pārbaudītu, kādi ir to sasniegumi pēc vairākiem gadiem. Šeit kā veiksmes faktors varētu pat kalpot elementārs uzņēmuma eksistences fakts, jo zināma daļa no aptaujātajiem uzņēmumiem jau ir izbeigusi savu darbību. Šī uzņēmumu izsekošana teorētiski būtu iespējama, jo autorei ir saglabājušies mikrodati ar uzņēmumu identifikāciju. Tas būtu viens no iespējamajiem nākotnes pētniecības virzieniem.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. Pētījuma gaitā izstrādātā metodoloģija ir izmantojama uzņēmuma dažādo resursu veidu ietekmes uz inovācijām un izaugsmi novērtējumam.
2. Promocijas darbā izvirzītā hipotēze ir apstiprinājusies daļēji. Proti, speciālās kompetences ir nozīmīgākais resurss inovāciju ieviešanai gan pārtikas rūpniecības uzņēmumu, gan arī viesnīcu izlasē. Tomēr pārtikas uzņēmumu izlasē piekļuvei tehnoloģiskiem un finanšu resursiem salīdzinājumā ar uzņēmuma kompetencēm ir lielāka ietekme uz tādiem uzņēmumu izaugsmes rādītājiem kā peļņa un apgrozījums.
3. Nozīmīgākais uzņēmuma resurss, kas ietekmē inovāciju ieviešanu, ir speciālās kompetences, kas sakņojas organizācijas kultūrā, sociālajā kapitālā un uzņēmējdarbības orientācijā.
4. Inovācijas un to komercializācija notiek visos tautsaimniecības sektoros, nevis aprobežojas ar tā saucamajām augsto tehnoloģiju nozarēm. Arī zemo tehnoloģiju sektoros notiek aktīva jauno produktu un pakalpojumu izstrāde un to pārdošanas apjomi bieži vien ir pat augstāki par augsto tehnoloģiju analogiem.
5. Inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvaru Latvijā nav iespējams salīdzināt ar citu valstu rādītājiem, jo tiek izmantota atšķirīga aprēķinu metodoloģija.
6. Latvijas inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars 2006. gadā salīdzinājumā ar 2002. gadu ir samazinājies. Turpretī Igaunijas rādītāji atspoguļo būtisku izaugsmi pēdējo četru gadu laikā. Latvijā, salīdzinot 2006. un 2002. gadu, ir nedaudz pieaudzis tikai inovatīvo uzņēmumu īpatsvars pakalpojumu sektorā.
7. Lai gan pārtikas rūpniecība tiek pieskaitīta pie zemo tehnoloģiju sektoriem un tiek pieņemts, ka šajā nozarē inovācijas ir retas, Latvijas inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu īpatsvars pārtikas rūpniecībā ir augstāks gan par valstī vidējo, gan arī par visā rūpniecībā novēroto.
8. Vismazāk inovāciju ieviešana Latvijas pārtikas rūpniecības uzņēmumiem tiek saistīta ar darbaspēka izmaksu samazināšanu un materiālu un enerģijas patēriņa samazinājumu uz vienu saražoto produkta vienību. Tā ir bīstama tendence, jo uzņēmumi, kas inovāciju ieviešanu nesaista ar izdevumu samazināšanu, bet gan

tikai ar kvalitātes un preču klāsta paplašināšanu, kas parasti tiek pielīdzināts lielākām izmaksām, ekonomiskās lejupslīdes laikā visticamāk samazinās vai pat pārtrauks inovatīvo darbību.

9. Latvijas mazo un vidējo pārtikas ražotāju un viesnīcu pašnovērtējums kompetenču blokā ir diezgan līdzīgs. Visaugstāk tiek vērtētas tādas kompetences kā zināšanas par produkcijas kvalitāti; atsaucība uz klientu vēlmēm; uzņēmuma reputācija klientu acīs, kā arī darbinieku profesionalitāte. Turpretī viszemāk vērtētās kompetences ir stratēģisko partneru tīkla lielums; dalīšanās ar zināšanām ar citiem uzņēmumiem un atsevišķa budžeta esamība darbinieku apmācībām. Tomēr viesnīcu pašvērtējums gandrīz visos gadījumos pārsniedz pārtikas uzņēmumu pašvērtējumu.
10. Korelāciju analīzes rezultāti pierāda inovācijas veicinošās uzņēmuma kultūras saistību ar mazo un vidējo pārtikas uzņēmumu apgrozījuma un peļņas rādītājiem.
11. Viesnīcas, kas pozitīvi novērtē piekļuves iespējamību finanšu un tehnoloģiskajiem resursiem, retāk ievieš produktu/pakalpojumu un tehnoloģiskās inovācijas. Tātad inovāciju ieviešana viesnīcu nozarē lielā mērā ir saistīta ar nepieciešamību un ir vairāk atkarīga no ārējiem faktoriem un to labvēlības.
12. Viesnīcu izlasē uz sasniegumiem orientētā atalgojuma sistēma ir cieši saistīta ar uzņēmumā ieviestajām produktu un procesu inovācijām. Turklāt, līdzīgi kā teorētiskajos modeļos, Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu izlasē tūrisma nozarē uzņēmējdarbības orientācija spēlē lielu lomu jaunu produktu un procesu ieviešanā.
13. Gan pārtikas rūpniecībā, gan arī viesnīcu nozarē, uzņēmumu piekļuve tehnoloģiskiem un finanšu resursiem, kā arī cilvēkresursiem ir noteicoša, lai uzņēmums būtu spējīgs elastīgi reaģēt uz ārējās vides svārstībām. Turklāt viesnīcu nozarē cilvēkkapitāla pieejamībai ir visspēcīgākā korelācija ar pielāgošanās spēju ārējās vides mainīgajiem apstākļiem. Turpretī pārtikas rūpniecības nozarē salīdzinoši augstāks korelācijas koeficients pielāgošanās spējai ir ar tehnoloģiskiem un finanšu faktoriem.

14. Inovācijas veicinošā organizācijas kultūra un vadības kompetences tiešā veidā ietekmē pārtikas uzņēmumu peļņas un apgrozījumu rādītāju izaugsmi, turpretī viesnīcu izlasē šāda saistība netika novērota.
15. Svarīgākās kompetences inovāciju ieviešanai pārtikas uzņēmumu ražotāju MVU izlasē ir darbinieku vēlme mācīties, mārketinga informācijas lietojums lēmumu pieņemšanā, kā arī uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju darbinieku starpā. Savukārt svarīgākie priekšnoteikumi inovāciju ieviešanai viesnīcu izlasē ir budžeta esamība darbinieku apmācībām un vadītāju spēja uzņemties risku.

Priekšlikumi

1. Promocijas darbā izstrādāto metodoloģiju uzņēmuma dažādo resursu veidu ietekmes uz inovācijām un izaugsmi novērtējumam pārbaudīt citās zemo tehnoloģiju tautsaimniecības nozarēs bez pārtikas rūpniecības un viesnīcu sektora. Perspektīva nozare modeļa lietojumam varētu būt koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošanas nozare, jo šeit ir ļoti liels mazo un vidējo uzņēmumu skaits, šī nozare arī ir tipiska zemo tehnoloģiju nozare, kā arī koksnes ražošanas sektors sniedz lielu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecības attīstībā.
2. Izmantojot promocijas darbā izstrādāto metodoloģiju veikt starpvalstu salīdzinājumus.
3. Izmantot šajā promocijas darbā izveidoto uzņēmumu datu bāzi, izsekot aptaujāto uzņēmumu izaugsmi nākamajos gados. Šajā gadījumā būtu iespējams saskatīt skaidrāku kazualitāti starp uzņēmumā ieviestajām inovācijām un tā izaugsmes rādītājiem. Turklāt iespējams, ka zināma uzņēmumu daļa, kas tika aptaujāta promocijas darba empīriskajā pētījumā, būs jau pārtraukusi savu eksistenci. Tas ļautu izvirzīt hipotēzes par svarīgākajiem izdzīvošanas resursiem ekonomikas lejupslīdes fāzē.
4. Uzņēmuma kompetences iedalīt sīkāk - **pamatkompetencēs** un **speciālajās kompetencēs**. Kā pamatkompetences autore iesaka klasificēt tādas zināšanās un spējas, kas ir nepieciešamas ikdienas darbībai un rada konkurētspējīgo priekšrocību, bet nespēj nodrošināt ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību un pasargāt no konkurentu atdarināšanas. Savukārt speciālās kompetences ir tās, kas

nodrošina uzņēmumu ilgtspējīgo konkurētspējīgo priekšrocību, jo ir grūti atdarināmas un aizvietošanas. Proti, **pamatkompetences** šajā kontekstā ir darbinieku cilvēkkapitāls, vēlme mācīties, spēja strādāt komandā, kā arī zināšanas par tirgu un konkurentiem, mārketinga analīze un tās lietošana ikdienas lēmumu pieņemšanā. Savukārt **speciālās kompetences** ir tās, kas veicina inovāciju radīšanu uzņēmumā, un tās sakņojas organizācijas kultūrā, sociālajā kapitālā un uzņēmējdarbības orientācijā.

5. Uzņēmuma inovatīvo darbību iedalīt divās lielās grupās – primārās inovācijas (kas sastāv no tādiem rādītājiem kā pagātnē ieviestās produktu un procesu inovācijas) un sekundārās inovācijas (uzņēmumu nākotnes plāni produktu un procesu inovācijas, kā arī jau veiktās un plānotās organizatoriskās un mārketinga inovācijas).
6. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrai sadarbībā ar Latvijas Viesnīcu un restorānu asociāciju, Ekonomikas ministriju un Zemkopības ministriju veicināt mazo un vidējo uzņēmumu izpratni par inovācijām to plašākajā nozīmē, pievēršot lielāku uzmanību inovāciju lietojumam uzņēmuma izmaksu samazināšanā.
7. Latvijas Centrālās statistikas pārvaldei inovāciju jomā aktīvo uzņēmumu apsekojumos izmantot metodoloģiju, kas ļautu salīdzināt rezultātus ar pārējām Baltijas valstīm.
8. Latvijas Nacionālās attīstības plānā lielāku uzmanību pievērst sociālā kapitāla stiprināšanas koncepcijām valstī – nevalstisko organizāciju atbalstam, valsts politikas komunikācijas stratēģiju izstrādei, uzņēmumu un universitāšu sadarbības sociālo tīklu izveidei.
9. Latvijas mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kas vēlas būt aktīvāki inovāciju ieviešanas jomā, lielāka uzmanība jāpievērš savu darbinieku apmācības procesiem, kā arī jāatvēl šim nolūkam speciāls budžets.
10. Mazo un vidējo uzņēmumu vadībai ir jāveicina darbinieku savstarpējā uzticēšanās un dalīšanās ar informāciju, kas būtu iespējama, rīkojot regulāras sapulces un grupu apspriedes par uzņēmuma aktualitātēm, kā arī informējot darbiniekus par vadības stratēģiskajiem lēmumiem un uzņēmuma veikuma rādītājiem.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Aberg, M., Putnam's Social Capital Theory Goes East: A Case Study of Western Ukraine and L'viv, *Europe-Asia Studies*, Mar., 52 (2), 2002, pp. 295-317.
2. Adler, P.,S., Kwon, S.,W., Social Capital: Prospects for a new Concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 2002, pp. 17-40.
3. Ahuja, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 45, 2000, pp. 425-455.
4. Almor, T., Hashai N., The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: a modified resource-based view, *Journal of International Management*, 10 (4), 2004, pp.479-500.
5. Amabile, T.,M. How to kill creativity, *Harward Business Review*, September/October, 1998, pp. 76-87.
6. Amin, A., *Post-Fordism: A reader*. Blackwell Publishing, 1994.
7. Amit, R., Shoemaker, P.,J.,H. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14,1993, pp. 33-46.
8. Andersen, E.,S. *Schumpeter's Evolutionary Economics: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Engine of Capitalism*, Anthem-Press, New York, 2009.
9. Archibugi, D., Cesarrato, S., Sirilli, G., Sources of innovative activities and industrial organization in Italy, *Research Policy*, 20 (4), 1991, pp. 299-313.
10. Ardichvili, A., R. Cardozo, et al. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing* 18(1), 2003, pp. 105-123.
11. Atuahene-Gima, K., Ko A. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, 12 (1), 2001, pp. 54-74.
12. Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E., J., Crawford, N., Determinants of innovation in small food firms, *European Journal of Innnovation Management*, 6 (1), 2003, pp.8-17.
13. Baker, W., Market networks and corpotrare behavior *American Journal of Sociology*, 96, 1990, pp. 589-625.
14. Barney, J.,B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 99-120.
15. Barney, B.J., Arian A.M., The Resource Based View: Origins and Implications, in Hitt, M.,A., Freeman, R.E., Harrison J.,S. eds. *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, pp. 124-188
16. Baumanē, I., Šumilo, Ē., Dovladbekova, I., Social Capital and Innovations in the Context of a National Innovation System: Analysis of Cooperation among Innovative Latvian and Estonian Food Industry Enterprises, *Humanities and Social Sciences Latvia*, 17 (4), 2009, pp. 540-565.
17. Beckeman, M., Skjoldebrand, Ch., Clusters/networks promote food innovations, *Journal of Food Engeneering*, 79, 2007, pp. 1418-1425.

18. Bender, G., How to grasp innovativeness of organizations: outline of a conceptual tool. (eds.) Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., *Innovation in Low-tech firms and industries*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2008.
19. Bhuian, S.,N., Menguc, B., Bell, S.,J. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, *Journal of Business Research*, 58 (1), 2005, pp. 9-17.
20. Boisot, M.H. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, London, 1995.
21. Bourdieu, P., The Forms of Capital in Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, (eds.) John G .Richardson. Westport, CT.: Greenwood Press, 1985, pp. 241-258.
22. Bourdieu, P., *The Logic of Practice*, Polity, Cambridge, 1990.
23. Brouwer, E., Kleinknecht, A., Reijnen, J.,O.,N., Measuring the unmeasurable: a country's non-R&D expenditure on product and service innovation, *Research Policy*, 25, pp. 1235-1242.
24. Brown, B., Butler, E.,J., Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in U.S. wine industry, *Journal of Small Business Management*, 33, 1995.
25. Brentani, U., Success and Failure in New Industrial Services, *Journal of Product Innovation Management*, 6 (6), 1989, pp.239-258.
26. Bretherton, P., Chaston, I., Resource Dependency and SME Strategy: an Empirical Study, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 2005, pp. 274-289.
27. Burnes, B., *Managing change: a strategical approach to organizational dynamics*, Pearson Education, Harlow, 2004.
28. Burt, R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
29. Cantner, U., Joel, K. *Functional Chains of Knowledge Management – Effects on Firm's Innovative Performance*, Jena Economic Research Papers, 2007-080.
30. Casson, M., Entrepreneurship and the Theory of the Firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2005, 58, pp. 327–348.
31. Castells, M., The Rise of the Network Society. The Information Age, *Economy, Society and Culture*, Vol. I. Oxford: Blackwell Publishing., 1996, pp. 18-27.
32. Caune, J. *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos, Promocijas darbs, Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai, Nozare: Vadībzinātne, Rīga, 2005.*
33. Chakravarthy, B.,S., Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7(5), 1986, pp. 437-458.
34. Chandler, G.,N., Jansen,E., The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 1992, pp. 223-236.
35. Chase, W., Brown, F., *General Statistics*, John Wiley&Sons, Singapore, 1996.

36. Chesbrough, H.,W., *Open Innovation*, Harward business school press, Boston, 2006.
37. Chiu, Y.,T.,H. *How network competence and network location influence innovation performance*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1), 2009, pp. 46-55.
38. Christensen, J.,L., Rama, R., Von Tunzelman, N., *Study on Innovation in the European Food Products and Beverages Industry*, Report for the European Commission Sprint Programme, Brussels, 1996.
39. Coates, T.,T., McDermott, C.,M. An Exploratory Analysis of new Competencies: a Resource-based View Perspective, *Journal of Operations Management*, 20, 2002, pp. 435-450.
40. Coleman, J., Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, 1988, pp. 95-120.
41. Coleman, J., *The Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, 1990.
42. Collis, D.,J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 143-152.
43. Covin J.,G., Slevin, D.,P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Bahavior, ed. Westhead, P., Wright, M. *Advances in Entrepreneurship I*, Edward Elgar Publishing, Norhampton, 2000, pp.201-219.
44. Day, G.,S., The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52, 1994.
45. Dow, D., Samson, D., Ford, S. Exploding the Myth: do all Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?, *Production and Operations Management*, 8, 1999, pp. 1-27.
46. Drucker, P.,F. *Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.
47. Durlauf, S., N., Fafchamps, M. *Social Capital*. The Centre for the Study of African Economies Working Paper Series. Paper 214, 2004
48. Eisenhardt, K.,M, Martin, J.,A. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 1105-1121.
49. Elfring, T. and W. Hulsink Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms, *Small Business Economics* 21(4), 2003, pp. 409-422.
50. Eliasson, G., Folster, S., Lindberg,T., Pousette,T.,Taymas, E. *The Knowledge-Based Information Economy*, Almqvist and Wicksell, Stockholm, 1990.
51. Eriksen, B., Mikkelsen, J., Competitive Advantage and Core Competence, in Foss, N.,J.,Knudsen, Ch.ed. *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routlege, London, 2006, pp.54-74.
52. Erikson, T., Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage, *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, pp. 275-290.
53. European Commission, *Statistics on Innovation in Europe*, Luxembourg, 2001.
54. Eurostat, *50 years of figures in Europe*, Luxembourg: European Communities, 2003.

55. Evangelista, R., *Knowledge and Investment*, Edward Elgar, Cheltenham, 1999.
56. Fahy, J., Smithee, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Sciences Review*, 10, 1999 Pieejams: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>. Pēdējo reizi skatīts 20.04.2010.
57. Field, J., *Social Capital*. Routledge, London, 2003.
58. Flap, H., D., Social Capital in the Reproduction of Inequality, *Comparative Sociology of Family, Health and Education* , 20, 1991, pp. 6179-6202.
59. Foreman-Peck, J., Makepeace, G., Morgan, B., Growth and Profitability of Small and Medium-seized Enterprises: Some Welsh Evidence, *Journal of Regional Studies*, 40(4), 2006, pp. 307-319.
60. Foss, N.,J., *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, 2006.
61. Fanke, S., *Measurment of Social Capital: Measurment Document for Public Policy Research, Development and Evaluation*, PRI Project Social Capital as a Public Policy Tool, Canada, 2005.
62. Felder, L.,Licht, G., Nerlinger, E., Stahl, H., Facotrs detemining R&D and innovation expenditures in German manufacturing industries, Kleinknecht, A. (ed) *Determinants of Innovation. The Message from New Indicators*. Macmillan Press, London, 1996, pp.125-154.
63. Frewer, L., Scholderer, J., Lambert, N. Consumer acceptance of functional foods: issues for the future. *British Food Journal*, 105 (10), 2003, pp. 714-731.
64. Fukuyama, F., *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, The Free Press,1992.
65. Gallaher, M.,P., Link, A.,N., Petrusa, J.,E. *Innovation in the US Service Sector*, Routledge, New York, 2006.
66. George, G., Wood., D.,R., Khan, R., Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (3), 2001, pp. 269-285.
67. Gold, A.,H., Malhorta, A., Segars, A.,H. Knowledge Management: Am Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 2001, pp. 185-214.
68. Granovetter, M., The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1973, pp.1360-1380.
69. Granovetter, M., *Getting a Job (Revised Edition)*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
70. Grant, R.,M. *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005.
71. Grant, R.,M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage, *California Management Review*, 33, 1991, pp. 114-135.
72. Grant, R.,M. Toward a knowledge based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109-122.
73. Grunert, K.G., Hrtvig Larsen, H., Madsen, T.,K., Baadsgaard, A., *Market Orientation in Food and Agriculture*, Kluwer, Boston, 1996.

74. Grunert, K.G., Harmsen, H., Meulenbergh, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerck, F., Traill, B., Goransson, G. A Framework for Analysing Innovation in the Food Sector. In: Traill B., Grunert K.G. (Eds.) *Product and Process Innovation in the Food Industry*. London: Blackie Academic & Professional, 1997, pp. 2-37.
75. Grupp, H., Spillover effects and the science base of innovations reconsidered, *Journal of Evolutionary Economics*, 6, 1996, pp. 175-197.
76. Gruzina, Z. *Co-operatives in the Latvian agri-food business – Agents of change?* Paper presented at fourth international conference on ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NETWORKS, 2009.
77. Gulati, R., Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 293-317.
78. Hall, R. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14 (8), 1993, pp. 607-618.
79. Hall, R. The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 135-144.
80. Hamel, G., Prahalad, C.,H., *The Core Competence of Corporation*, Harward Business Review, 2006. Pieejams: <http://hbr.org/hbrg-main/resources/pdfs/comm/ksm/core-competence-of-the-corporation.pdf> Pēdējo reizi skatīts 30.04.2010.
81. Hansen, M., *Using the wisdom of others: Searching for and transferring knowledge*. London: London Business Scholl Press, 1996.
82. Hirsch-Kreinsen, H. „Low-tech” innovations, *Industry and Innovation*, 15 (1), pp. 19-43, 2008.
83. Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., Robinson, P. “Low-Tech” Industries: *Innovativeness and Development Perspectives A Summary of a European Research Project*, PILOT Project Consortium, Dortmund, 2005.
84. Hollanders, H., Arundel, A., *Differences in socio-economic conditions and regulatory environment: explaining variations in national innovation performance and policy implications*, INNO Metrics, 2007.
85. Hunt, S. A. *General Theory of Competition*, Sage, London, 2000.
86. Hurley, R.,F., Hult G.,T.,M., Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Epyrical Examination, *Journal of Marketing*, 68, July 1998, pp. 42-54
87. Inglehart, R., *Modernization and post-modernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
88. Ingram, P., Roberts, P.,W., Friendship among competitors in the Sidney hotel industry, *American Journal of Sociology*, 106, 2000, pp. 387-423.
89. Inkpen, A., C., Tsang, E.,W.,K. Social Capital, Networks and Knowledge Transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 2005, pp. 146-165.
90. Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāts. *Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas politikas pamatnostādnes 2005.-2014. gadam*. Ministru Kabineta 1005. gada 15. februāra rīkojums Nr. 98.

91. Jessop, B., *The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism, Economy and Society*. Blackwell Publishing, 1995.
92. Kaasa, A., *Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at the Regional Level*, Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No. 69, University of Tartu, 2007.
93. Kanter, E., R., *When The Giants Learn to Dance*, London, 1989.
94. Ķēniņš-Kings, G., Vairāk uzticēties!, *Roku rokā. Ātrāk, augstāk un stiprāk!* (eds.) Ķēniņš-Kings, G. Rīga: Biznesa Partneri, 2002, pp. 108-121.
95. Kern, H., 1998. „Lack of trust, sufeit of trust: Some causes of the innovation crisis in German industry” in C. Lane & R. Bachmann (eds.), *Trust within and between organizations*, New York: Oxford University Press, pp. 203-213.
96. Kleinknecht, A., Van Montfort, K., Brouwer, E., The non-trivial choice between innovation indicators, *Economics of Innovation and New Technology*, 11 (2), 2002, pp.109-121.
97. Kline, S., J., Rosenberg, N. An Overview of Innovation in „*The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*”, 1986 pp.275-305.
98. Knack, S., Keefer, P., Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation *The Quarterly Journal of Economics*, November, 1997. pp. 1251-1288.
99. Knoke, D., Organizational networks and corporate social capital in R., Th., A., J., Leenders & S., M., Gabbay (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*. Boston: Kluwer, 1999, pp. 17-42.
100. Kogut, B. The Network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 405-425.
101. Kogut B., Zander, U., Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organizational Science*, 3, 1992, pp. 383-397.
102. Kostopoulos C, Spanos Y, Prastacos GP. *The Resource – Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages*, Stockholm: presented at the 2nd European Academy of Management Conference 2002.
103. Kostova, T., Roth, K., Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 215-233.
104. Krackhardt, D., *Graph theoretical dimensions of informal organization*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC, 1989.
105. Latvijas Republikas Centrālā Statistikas Pārvalde, *Pētniecības un jauninājumu (inovāciju) statistika*, Rīga, 2008, 5.lpp.
106. Lazonick, W., Varieties of Capitalism and Innovative Enterprise, *Comparative Social Research*, 24, 2006, pp. 21-69.
107. Lee, C., Lee, K., Pennings, J., M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures, *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 515-640.

108. Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic Orientation. *Technovation*, 27, 2007, pp. 533-546.
109. Li, T., Calantone, R.,J., The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 (4), 1998, pp.13-29.
110. Liao, C., Chuang S.,H., *Exploring the Role of Knowledge Management for Enhancing Firm's Innovation and Performance*, Proceedings for the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.
111. Lin, N., Building a Network Theory of Social Capital, *Connections INSNA*, 22 (1), 1999, pp. 28-51.
112. Loury, G., The economics of discrimination: Getting to the core of the problem, *Harvard Journal for African American Public Policy*, 1, 1992, pp. 91-110.
113. Luhmann, N., *Turst and power*. Chichester, England: Wiley, 1979.
114. Madsen, T.,K. *The Structure and Bahavior of Some Danish Food Companies*, MAPP working paper, The Aarhus School of Business, Aarhus, 1996.
115. Maskell, P., Malmberg, A. "Lokalized Learning and Industrial Competitiveness" in *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 167-185, 1999.
116. McDonough, E.,F.,I., Kahn, K.,B., Using "hard" and "soft" techniques for global new product development, *R&D Management*, 26, 1996, pp. 241-253.
117. McEvily, S.,K., Eisenhardt, K.,M.,M., Prescott, J.,E, The global acquisition, leverage, and protection of technological competences, *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 2004, pp. 713-722.
118. Miles, I. Innovation in Services. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp.433-459.
119. Miles, S., Ueland, O., Frewer, L.,J. Public attitudes towards genetically-modified food. *British Food Journal*, 107 (4), 2005, pp. 246-262.
120. Marsden, P.,V., Jeanne S., H.. Social Resources and Mobility Outcomes :A Replication and Extension, *Social Forces*, 66 (4), 1988, pp. 1038-1059.
121. Misztal, B., *Trust in modern societies*. Cambridge, England: Polity Press, 1996.
122. Mole, K. *Augmenting Productivity in SMEs: A Report for the Small Business Service*, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, 2002.
123. Nahapiet, J., E., *Managing relationships with global clients: Value creation through cross-border networks*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Strategic Management Society, Phoenix, AZ., USA, 1996.
124. Nahapiet, J., Ghoshal, S., Social capital, intelectual capital and the creation of value in firms, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1997, pp. 35-39.
125. Nahapiet, J., Ghoshal, S., Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 1998, pp. 242-266.

126. Narver, J.C., Slater, S., F. The effect of a market orientation on a business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 1990 pp.20-35.
127. Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., Hii, J. A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions, *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2), 2001, pp.114 – 124.
128. Nelson, R., E., The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflicts in organizations, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp. 377-401.
129. Neregistrētās nodarbinātības novērtējums, EIROPAS SAVIENĪBAS STRUKTŪRFONDU NACIONĀLĀS PROGRAMMAS „DARBA TIRGUS PĒTĪJUMI” PROJEKTS „LABKLĀJĪBAS MINISTRIJAS PĒTĪJUMI”, Latvijas Universitāte, 2007.
130. Newton, K., Social Capital and Democracy, *American Behavioural Scientist*, 40, 1997, pp. 575-586.
131. North, D., Comments, *Communities and Markets in Economic Development*, (eds.) Aoki, M. Hayami, Y., Oxford: Oxford University Press, 2001, pp. 403-408.
132. OECD, *Innovating Networks: Collaboration in National Innovation Systems*, Paris, 2001.
133. Ottenbacher, M.,C. Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for achieving Success, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4), 2007, pp. 431-454.
134. Penrose, E., T. The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959.
135. Podolny, J.,M., Page, K.,L. Network forms of Organization, *Annual Review of Sociology*, 24, 1998, pp.57-76.
136. Powell, W.,W., Grodal, S., Networks of Innovators, *The Oxford Handbook of Innovation*”, Oxford, pp. 56-85, 2006.
137. Prajogo, D., I., Ahmed, P.,K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, *R&D Management*, 36, 2006, pp. 499-515.
138. Portes, A., Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 22, 1998, pp. 1-24.
139. Putnam, R., Leonardi, R., Nanetti, R., *Making Democracy work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.
140. Ray, G., Barney, J.,B., Muhanna W.,A. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 25, 2004, pp. 23-37.
141. Roberts, R., Managing innovation: the pursuit of competitive advantage and the design of innovation-intense environments, *Research Policy*, 27, 1998, pp. 159-175.
142. Roper, S. Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies, *Journal of Small Business Economics*, 9, 1997, pp. 523-537. °

143. Rose, R., *Getting Things Done in an Antimodern Society: Social Capital Networks in Russia*. In Dasgupta & Serageldin, 1999, pp. 147-171.
144. Ruekert, R., W., Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9 (August), 1992, pp. 225-245.
145. Samson, D., Terziovski, M., The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, 17, 1999, pp. 393-409.
146. Sarkar M., B., Echambadi R., Harrison J., S., Alliance Entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 701-711.
147. Scott, J., *Social network analysis: A handbook*. London: Stage, 1991.
148. Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*, New York, 1990.
149. Shoham, A., Fiegenbaum, A., Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points, *Management Decision*, 40 (2), 2002, pp. 127-141.
150. Skerlavaj, M., Dimovski, V. Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning: Bridging the Gap between Acquisition and Participation Perspective, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 2007, pp. 44-58.
151. Smith, K., Measuring Innovation in *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp. 148-177.
152. Smith, K., *What is the „knowledge economy“? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases*, Paper presented to DRUID Summer Conference on The Learning Economy - Firms, Regions and Nation Specific Institutions, June 15-17, 2000. Pieejams: <http://www.bgrazvitie.net/bg/150/smith.pdf>. Pēdējo reizi skatīts 08.05.2010.
153. Snoj, B., Milfelner, B., Gabrijan, V., An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 2007, pp. 151-164.
154. Starbuck, W., H., Learning by knowledge intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29, 1992, pp. 713-740.
155. Stone, W., *Measuring social capital. Towards a theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life*. Research Paper no. 24. Australian Institute of Family Studies, 2001.
156. Šumilo, Ē., Dovladbekova, I., 2005. „Social Capital and Establishing Co-operation Networks: Conceptual and Economic Aspects” in *University of Latvia Journal Humanities and Social Sciences. Latvia*. Vol. 1(45)/2005, pp. 50-61.
157. Sundbo, J. The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms, *Technovation*, 16 (8), 1996, pp. 397-409.
158. Sundbo, J. Management of Innovation in Services, *The Service Industries Journal*, 17(3), 1997, pp. 432-455.

159. Sundbo, J., *The Theory of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2003.
160. Sundbo, J. Customer-based innovation of e-knowledge services. The importance of after-innovation, *International Journal of Services Technology and Management*, 9(3/4), 2008, pp. 218-233.
161. Teece, D.,J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp. 509-533.
162. Tether, B.,S. Who co-operates for innovation, and why. An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 2002, pp. 947-967.
163. Tichy et al., 1979. „Social network analysis for organizations” in *Academy of Management Review*, No. 4., pp. 507-519.
164. Tsai, W., Ghoshal, S., Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, 1998, pp. 464-476.
165. von Tunzelmann, N., Acha, V., Innovation in „Low-Tech” industries, *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2006, pp. 407-432.
166. Tūrisms Latvijā 2009. gadā: statistikas datu krājums. Latvijas Centrālā statistikas pārvalde. Rīga, 2010, 60. lpp.
167. Tushman, M., Nadler, D. Organizing for innovation. *California Management Review*, Spring, 1986. pp.74–92.
168. Uzzi, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1997, pp. 35-67.
169. Viia, A., et al., *Innovation in Estonian Enterprises*, Innovation Studies, Tallinn, 2007.
170. Waldinger, R., 1995. „The “Other Side” of embeddedness: a case study of the interplay between economy and ethnicity” in *Ethnical and Racial Studies*, Vol. 18., pp. 555-580.
171. Wasserman, S., Faust, K., 1994. *Social network analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
172. Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D., The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View, *Journal of Business Venturing*, 16, 2001, pp. 333-358.
173. Woolcock, M., 1998, Social Capital and Economic Developmet: Toward a Theoretical synthesis and Policy Framework// *Theory and Society*, 27, pp. 151-208.
174. Wren, B.,M., Souder, W.,E., Berkowitz, D., Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29 (6), 2000, pp.601-611.
175. Yin, R. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, 1994.
176. Zīverte, L., Austers, I., Zilinska, Dz., Sabiedriskie tīkli kā drošumspējas faktors, *LATVIJA. Pārskats par tautas attīstību. Cilvēkdrošība*. UNDP, Rīga, 2003, pp. 82-97.

PIELIKUMI

1. Pielikums

APTAUJAS ANKETA

Starptautiska izpētes projekta EPAMA (Enterprise Performance Analysis – Management Assessment: Uzņēmumu snieguma analīze - pārvaldīšanas novērtēšana) anketa

Jūs esat laipni aicināts piedalīties internacionālā izpētes projektā, kurā piedalās 5 universitātes - Gotlandes Universitāte (Zviedrijā), Greifswaldes Universitāte (Vācijā), Rīgas Ekonomikas Augstskola, Latvijas Universitāte un Tartu Universitāte (Igaunijā). Šī projekta mērķis ir atklāt un izpētīt faktorus, kuri ietekmē mazo un vidējo uzņēmumu attīstību un izaugsmi pārtikas rūpniecības un tūrisma sektorā. Pētījuma rezultāti tiks salīdzināti, kā arī tā ietvaros tiks izpētīta pārējo Eiropas valstu pieredze .

Mēs augsti vērtēsim Jūsu atbildes, kuras dos svarīgu ieguldījumu zināšanu pilnveidošanā par Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu attīstību un tās traucējumiem.

Visas atbildes būs anonīmas, un rezultāti tiks analizēti, apkopojot vienkopus visu anketu sniegto informāciju.

Anketas aizpildīšana neprasīs vairāk nekā 20-30 minūtes.

A Jūsu kompānijas apraksts		
2) Lūdzu, norādiet, kādā jomā darbojas Jūsu uzņēmums:		
3) Dibināšanas gads:		
4) Darbinieku skaits:		
5) Atrašanās vieta: (pilsēta vai cita apdzīvota vieta)		

B1: Uzņēmuma prasmes

<i>Lūdzu, novērtējiet sekojošus apgalvojumus, attiecinot tos uz Jūsu uzņēmumu</i>	<i>Ļoti vāji</i>	<i>Vāji</i>	<i>Vidēji</i>	<i>Labi</i>	<i>Ļoti labi</i>
6) Darbinieku spējas strādāt komandā					
7) Jūsu darbinieku izglītības līmenis					
8) Jūsu darbinieku profesionālās prasmes					
9) Darbinieku zināšanas par Jūsu uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti					
10) Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā					
11) Darbinieku vēlme mācīties					
12) Zināšanas par tirgu					
13) Zināšanas par konkurentiem					
14) Komunikācija visos hierarhijas līmeņos					
15) Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai tehnoloģiskajiem faktiem					
16) Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs					
17) Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē					
18) Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm					

B2: Uzņēmuma kompetences

<i>Lūdzu, novērtējiet sekojošus apgalvojumus, attiecinot tos uz Jūsu uzņēmumu</i>	<i>Pilnībā nepiekrītu</i>	<i>Nepiekrītu</i>	<i>Daļēji piekrītu</i>	<i>Piekrītu</i>	<i>Pilnībā piekrītu</i>
19) Mēs bieži pielietojam mārketinga informāciju biznesa lēmumu pieņemšanā					
20) Mums ir atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai					
21) Mūsu uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām					

22) Mūsu uzņēmumā izmanto uz panākumiem un kvalitāti balstītu atalgojuma sistēmu					
23) Mūsu uzņēmumā darbinieki labprāt uzņemas iniciatīvu un bieži izdara vairāk, kā tiek prasīts viņu amata aprakstos					
24) Vadītājiem nevajadzētu deleģēt lēmumu pieņemšanu padotajiem					
25) Mūsu organizācija dalās savās zināšanās ar citām organizācijām					
26) Mūsu uzņēmumam ir liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls					
27) Mūsu firma parasti ir pirmā, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus					
28) Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā					
29) Mēs liekam uzsvāru uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārkumu un inovācijām					

C: Jaunievedumi

<i>Lūdzu, novērtējiet sekojošus apgalvojumus, attiecinot tos uz Jūsu uzņēmumu</i>	<i>Jā</i>	<i>Nē</i>
30) Vai Jūsu kompānija ir attīstījusi jaunus produktus/pakalpojumus pēdējo 3 gadu laikā?		
31) Vai Jūsu kompānija plāno ievieš jaunus produktus/pakalpojumus nākamo 3 gadu laikā?		
32) Vai Jūsu kompānija ir ieviesusi jaunu tehnoloģiju sniegumu uzlabošanai pēdējo 3 gadu laikā?		
33) Vai Jūsu kompānija plāno ievieš jaunu tehnoloģiju sniegumu uzlabošanai nākamo 3 gadu laikā?		
34) Vai Jūsu kompānija ir ieviesusi kādas izmaiņas organizatoriskajā sistēmā pēdējo 3 gadu laikā?		
35) Vai Jūsu kompānija plāno ievieš kādas izmaiņas organizatoriskajā sistēmā nākamo 3 gadu laikā?		
36) Vai Jūsu kompānija ir ieviesusi kādas mārketinga izmaiņas pēdējo 3 gadu laikā?		
37) Vai Jūsu kompānija plāno ievieš kādas mārketinga izmaiņas nākamo 3 gadu laikā?		

D: Organizācijas materiālie resursi					
<i>Lūdzu, novērtējiet sekojošos faktorus Jūsu organizācijā</i>	<i>Ļoti vāji</i>	<i>Vāji</i>	<i>Vidēji</i>	<i>Labi</i>	<i>Ļoti labi</i>
38) Iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos <u>cilvēkresursus</u> (līdz 2008. gadam)					
39) Uzņēmuma <u>pašreizēja</u> iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos <u>cilvēkresursus</u>					
40) Iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos <u>tehnoloģiskos/aprīkojuma resursus</u> (līdz 2008. gadam)					
41) Uzņēmuma <u>pašreizēja</u> iespēja iegūt jaunu produktu un pakalpojumu attīstīšanai nepieciešamos <u>tehnoloģiskos/aprīkojuma resursus</u>					
42) Iespēja iegūt investīcijām un izaugsmei nepieciešamos <u>finanšu resursus</u> (līdz 2008. gadam)					
43) Uzņēmuma <u>pašreizēja</u> iespēja iegūt investīcijām un izaugsmei nepieciešamos <u>finanšu resursus</u>					

D1: Jūsu uzņēmuma veikums

Lūdzu, novērtējiet sekojošo faktoru izmaiņas Jūsu kompānijā pēdējo gadu laikā (procentuālā vērtība)							
44) Izmaiņas darbinieku skaitā		2004	2005	2006	2007	2008	
	Izaugsme virs 10%						
	Izaugsme zemāka par 10%						
	Bez izmaiņām						
	Samazinājums mazāk par 10%						
	Samazinājums vairāk par 10%						
45) Izmaiņas apgrozījumā		2004	2005	2006	2007	2008	
	Izaugsme virs 10%						
	Izaugsme zemāka par 10%						
	Bez izmaiņām						
	Samazinājums mazāk par 10%						
	Samazinājums vairāk par 10%						
46) Izmaiņas izmaksās (materiāli, pakalpojumi)		2004	2005	2006	2007	2008	
	Izaugsme virs 10%						
	Izaugsme zemāka par 10%						
	Bez izmaiņām						
	Samazinājums mazāk par 10%						
	Samazinājums vairāk par 10%						
47) Izmaiņas peļņā		2004	2005	2006	2007	2008	
	Izaugsme virs 10%						
	Izaugsme zemāka par 10%						
	Bez izmaiņām						
	Samazinājums mazāk par 10%						
	Samazinājums vairāk par 10%						

Liels paldies par Jūsu atsaucību!

2. pielikums

APRAKSTOŠĀ STATISTIKA

<i>uzņēmuma prasmes</i>	<i>n</i>	<i>Aritmētiskais vidējais</i>	<i>Mediāna</i>	<i>Standart novirze</i>	<i>Dispersija</i>	<i>Minimālā vērtība</i>	<i>Maksimālā vērtība</i>
darbinieku spējas strādāt komandā	119	3,920	4,000	0,703	0,494	2	5
darbinieku izglītības līmenis	119	3,520	4,000	0,801	0,642	1	5
darbinieku profesionālās prasmes	119	4,060	4,000	0,693	0,480	2	5
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti	119	4,300	4,000	0,696	0,484	2	5
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā	119	4,000	4,000	0,803	0,644	1	5
Darbinieku vēlme mācīties	119	3,530	3,000	0,955	0,912	1	5
Zināšanas par tirgu	119	3,780	4,000	0,750	0,562	2	5
Zināšanas par konkurentiem	119	3,870	4,000	0,873	0,761	2	5
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos	119	3,690	4,000	0,778	0,606	2	5
Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai tehnoloģiskajiem faktiem	119	3,780	4,000	0,976	0,952	1	5
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs	119	4,130	4,000	0,663	0,439	1	5
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē	119	3,650	4,000	0,696	0,485	2	5
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm	119	4,250	4,000	0,679	0,461	1	5
mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā	119	3,670	4,000	0,804	0,646	1	5
atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai	119	2,260	2,000	0,995	0,991	1	5
uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām	119	3,440	4,000	0,936	0,875	1	5
uz panākumiem un kvalitāti balstīta atalgojuma sistēmu	119	3,640	4,000	1,095	1,199	1	5
organizācija dalās savās zināšanās ar citām	119	2,800	3,000	1,086	1,179	1	5
liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls	119	3,270	3,000	1,095	1,198	1	5
pirmie, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus	119	2,870	3,000	0,787	0,620	1	5
Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā	119	3,410	4,000	0,933	0,871	1	5
uzsvars uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārākumu un inovācijām	119	3,080	3,000	0,996	0,993	1	5

3.pielikums

UZŅĒMUMA KOMPETENČU T-TESTA REZULTĀTI, SALĪDZINOT PĀRTIKAS RAŽOTĀJU UN VIESNĪCU IZLASES

3.1.tabula

Neatkarīgo izlašu T-tests

Neatkarīgo izlašu t-tests					
		t-tests aritmētiskajiem vidējiem (t-test for Equality of			
		t-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
darbinieku spējas strādāt komandā		2.246	117	.027	.303
darbinieku izglītības līmenis		2.939	117	.004	.446
darbinieku profesionālās prasmes		-.083	117	.934	-.011
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti		-.223	117	.824	-.030
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā		-.485	117	.628	-.076
Darbinieku vēlme mācīties		.072	117	.943	.013
Zināšanas par tirgu		1.445	117	.151	.211
Zināšanas par konkurentiem		1.864	117	.065	.314
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs		1.710	117	.090	.220
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē		1.057	117	.293	.144
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm		1.494	117	.138	.197
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā		-.053	117	.958	-.008
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai		-1.411	117	.161	-.273
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos		2.067	117	.041	.310
Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai tehnoloģiskajiem faktiem		1.514	117	.133	.287
Uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām		.616	117	.539	.113
Uz panākumiem un kvalitāti balstīta atalgojuma sistēma		-.517	117	.606	-.111
Organizācija dalās savās zināšanās ar citiem		1.421	117	.158	.300
Liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls		.625	117	.533	.134
Pirmie, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus		-.268	117	.789	-.041
Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā		.614	117	.541	.112
Uzsvars uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārākumu un inovācijām		-1.634	117	.105	-.316

3.2. tabula

Pārtikas ražotāju un viesnīcu izlašu kompetenču salīdzinājuma aprakstošā statistika

	Nozare	N	Aritmētiskais vidējais	Standart- novirze
darbinieku spējas strādāt komandā	Viesnīcas	39	4.13	.695
	Pārtika	80	3.83	.689
darbinieku izglītības līmenis	Viesnīcas	39	3.82	.601
	Pārtika	80	3.38	.848
darbinieku profesionālās prasmes	Viesnīcas	39	4.05	.724
	Pārtika	80	4.06	.681
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti	Viesnīcas	39	4.28	.686
	Pārtika	80	4.31	.704
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā	Viesnīcas	39	3.95	.916
	Pārtika	80	4.03	.746
Darbinieku vēlme mācīties	Viesnīcas	39	3.54	.942
	Pārtika	80	3.53	.968
Zināšanas par tirgu	Viesnīcas	39	3.92	.703
	Pārtika	80	3.71	.766
Zināšanas par konkurentiem	Viesnīcas	39	4.08	.839
	Pārtika	80	3.76	.875
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs	Viesnīcas	39	4.28	.605
	Pārtika	80	4.06	.681
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē	Viesnīcas	39	3.74	.751
	Pārtika	80	3.60	.668
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm	Viesnīcas	39	4.38	.673
	Pārtika	80	4.19	.677
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā	Viesnīcas	39	3.67	.806
	Pārtika	80	3.68	.808
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai	Viesnīcas	39	2.08	.900
	Pārtika	80	2.35	1.032
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos	Viesnīcas	39	3.90	.852
	Pārtika	80	3.59	.724
Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai	Viesnīcas	39	3.97	.903
	Pārtika	80	3.69	1.001
Uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām	Viesnīcas	39	3.51	1.121
	Pārtika	80	3.40	.836
Uz panākumiem un kvalitāti balstīta atalgojuma sistēma	Viesnīcas	39	3.56	1.252
	Pārtika	80	3.68	1.016
Organizācija dalās savās zināšanās ar citiem	Viesnīcas	39	3.00	.946
	Pārtika	80	2.70	1.141
Liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls	Viesnīcas	39	3.36	.932
	Pārtika	80	3.23	1.169
Pirmie, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu	Viesnīcas	39	2.85	.779
	Pārtika	80	2.89	.795
Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības	Viesnīcas	39	3.49	.942
	Pārtika	80	3.38	.933
Uzsvars uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārākumu un inovācijām	Viesnīcas	39	2.87	.801
	Pārtika	80	3.19	1.068

4.pielikums

KORELĀCIJU ANALĪZES REZULTĀTI

4.1. tabula

Korelāciju analīzes rezultāti izmantojot 2006. un 2007. gada finansīālos rādītājus

		Correlations												
		COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	COM6	COM7	COM8	INN1	INN2	PERF67_1	PERF67_2	PERF67_3
CAP1	Pearson Correlation	,076	,071	-,115	,083	-,166	-,119	,230	-,161	,121	,012	,324	,160	,087
	Sig. (2-tailed)	,420	,451	,223	,382	,078	,206	,014	,087	,201	,897	,001	,112	,392
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	100	100	100
CAP2	Pearson Correlation	,280	,111	,047	-,029	-,008	-,001	,268	,022	,114	,004	-,043	,050	-,106
	Sig. (2-tailed)	,003	,240	,616	,761	,936	,996	,004	,819	,227	,967	,672	,621	,296
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	100	100	100
COM1	Pearson Correlation									-,024	-,036	,039	,011	-,073
	Sig. (2-tailed)									,796	,700	,697	,911	,463
	N									119	119	103	103	103
COM2	Pearson Correlation									,023	,048	,209	,147	-,026
	Sig. (2-tailed)									,807	,605	,034	,137	,793
	N									119	119	103	103	103
COM3	Pearson Correlation									-,028	,197	-,040	-,068	-,067
	Sig. (2-tailed)									,759	,032	,690	,497	,501
	N									119	119	103	103	103
COM4	Pearson Correlation									,138	,106	,191	,023	,104
	Sig. (2-tailed)									,135	,253	,053	,818	,297
	N									119	119	103	103	103
COM5	Pearson Correlation									,067	,127	-,097	-,046	,029
	Sig. (2-tailed)									,466	,170	,332	,647	,770
	N									119	119	103	103	103
COM6	Pearson Correlation									-,125	-,121	-,121	-,065	-,073
	Sig. (2-tailed)									,177	,192	,225	,513	,464
	N									119	119	103	103	103
COM7	Pearson Correlation									,028	-,020	-,068	,127	-,047
	Sig. (2-tailed)									,765	,832	,496	,200	,636
	N									119	119	103	103	103
COM8	Pearson Correlation									,016	,058	,020	,130	,132
	Sig. (2-tailed)									,865	,533	,841	,189	,183
	N									119	119	103	103	103
INN1	Pearson Correlation											-,078	,059	-,042
	Sig. (2-tailed)											,431	,557	,670
	N											103	103	103
INN2	Pearson Correlation											,173	,118	,053
	Sig. (2-tailed)											,080	,234	,593
	N											103	103	103
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

4.2. tabula

Korelāciju analīzes rezultāti izmantojot 2006. - 2008. gada finansialos rādītājus

		Correlations														
		COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	COM6	COM7	COM8	INN1	INN2	PERF68_1	PERF68_2	PERF68_3	PERF68_4	PERF68_5
CAP1	Pearson Correlation	,076	,071	-,115	,083	-,166	-,119	,230	-,161	,121	,012	,146	,018	,123	,267	,120
	Sig. (2-tailed)	,420	,451	,223	,382	,078	,206	,014	,087	,201	,897	,191	,872	,269	,015	,284
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	82	82	82	82	82
CAP2	Pearson Correlation	,280	,111	,047	-,029	-,008	-,001	,268	,022	,114	,004	,239	-,235	,019	,029	-,036
	Sig. (2-tailed)	,003	,240	,616	,761	,936	,996	,004	,819	,227	,967	,031	,034	,864	,797	,750
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	82	82	82	82	82
COM1	Pearson Correlation									-,024	-,036	,098	-,204	-,053	,187	-,036
	Sig. (2-tailed)									,796	,700	,370	,061	,632	,086	,746
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM2	Pearson Correlation									,023	,048	,108	-,129	,044	,213	-,020
	Sig. (2-tailed)									,807	,605	,326	,240	,688	,051	,858
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM3	Pearson Correlation									-,028	,197	,043	-,088	-,116	-,047	-,099
	Sig. (2-tailed)									,759	,032	,698	,424	,291	,666	,367
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM4	Pearson Correlation									,138	,106	-,011	,181	,022	,072	,160
	Sig. (2-tailed)									,135	,253	,923	,098	,839	,515	,144
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM5	Pearson Correlation									,067	,127	-,051	,017	-,071	-,097	-,127
	Sig. (2-tailed)									,466	,170	,640	,877	,516	,379	,246
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM6	Pearson Correlation									-,125	-,121	,037	-,202	-,114	,051	-,067
	Sig. (2-tailed)									,177	,192	,740	,063	,298	,645	,541
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM7	Pearson Correlation									,028	-,020	-,040	-,024	,097	-,101	-,013
	Sig. (2-tailed)									,765	,832	,714	,829	,378	,360	,904
	N									119	119	85	85	85	85	85
COM8	Pearson Correlation									,016	,058	-,062	,160	,200	,056	,081
	Sig. (2-tailed)									,865	,533	,574	,145	,067	,611	,459
	N									119	119	85	85	85	85	85
INN1	Pearson Correlation											-,040	-,185	,024	-,020	,008
	Sig. (2-tailed)											,714	,089	,827	,854	,944
	N											85	85	85	85	85
INN2	Pearson Correlation											-,229	,032	,129	,089	-,031
	Sig. (2-tailed)											,035	,771	,240	,419	,777
	N											85	85	85	85	85
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																

4.3. tabula

Korelāciju analīzes rezultāti mikro uzņēmumu grupā (2-9)

	tech/fin	human	empl.	manag.	entrepr.	culture	reward	marketing	change ab.	knowl. sh.	soft.in.	hard in.
empl.	-0,079	0,095										
manag.	0,279	0,249										
entrepr.	-0,206	-0,168										
culture	-0,087	-0,009										
reward	-0,234	-0,323										
marketing	0,005	0,025										
change ab.	0,475	0,419										
knowl. sh.	-0,108	-0,075										
soft innovat	0,179	-0,007	-0,091	0,019	-0,086	-0,063	-0,047	-0,228	0,024	-0,073		
hard innovat	-0,100	0,004	0,015	0,172	0,157	0,386	0,122	0,076	-0,219	0,119		
profit/turnov.	0,214	0,176	0,135	-0,019	-0,021	0,223	-0,192	0,171	-0,066	-0,027	0,003	0,180
nr.of empl.	0,082	0,111	-0,014	0,156	-0,202	-0,255	-0,045	0,246	0,174	-0,112	0,309	-0,189
costs	0,085	-0,076	0,128	-0,252	0,082	0,237	0,257	-0,296	-0,105	0,428	0,072	0,040

4.4. tabula

Korelāciju analīzes rezultāti mazo uzņēmumu grupā (9-49)

	tech/fin	human	empl.	manag.	entrepr.	culture	reward	marketing	change ab.	knowl. sh.	soft.in.
empl.	0,265	0,304									
manag.	-0,010	0,084									
entrepr.	-0,147	0,116									
culture	0,104	-0,035									
reward	-0,182	0,227									
marketing	-0,161	0,079									
change ab.	0,180	0,231									
knowl. sh.	-0,295	0,016									
soft innovat	0,073	0,126	0,044	-0,072	-0,064	0,227	0,134	-0,136	-0,023	-0,076	
hard innovat	0,036	-0,083	-0,035	0,067	0,286	0,008	0,067	-0,123	0,092	0,082	
profit/turnov.	0,232	-0,023	0,094	0,344	0,088	0,130	-0,078	-0,150	0,014	0,053	-0,157
nr.of empl.	0,181	-0,070	0,028	-0,105	-0,083	0,062	-0,012	-0,020	0,170	0,237	-0,173
costs	-0,017	-0,030	-0,113	0,038	-0,160	0,066	-0,178	-0,050	-0,086	0,003	-0,167

4.5. tabula

Korelāciju analīzes rezultāti vidējo uzņēmumu grupā (50-249)

	tech/fin	human	empl.	manag.	entrepr.	culture	reward	marketing	change ab.	knowl. sh.	soft.in.	hard in.
empl.	-0,235	0,394										
manag.	0,177	0,004										
entrepr.	0,087	0,147										
culture	0,271	-0,094										
reward	-0,114	-0,126										
marketing	-0,092	-0,233										
change ab.	0,114	0,122										
knowl. sh.	0,187	0,086										
soft innovat	0,236	0,225	-0,086	0,171	0,074	0,196	0,050	-0,012	0,203	0,441		
hard innovat	-0,064	0,381	-0,061	0,198	0,145	0,001	0,167	-0,244	0,264	0,010		
profit/turnov.	0,504	-0,218	-0,118	0,243	-0,338	0,348	-0,065	-0,201	-0,233	0,052	0,078	0,050
nr.of empl.	0,119	0,224	0,013	0,475	0,046	0,181	-0,113	-0,300	0,000	0,062	0,385	0,546
costs	0,275	-0,276	-0,249	0,268	-0,028	0,034	0,163	0,249	0,306	0,128	0,285	0,171

5.pielikums

PĀRTIKAS RAŽOTĀJU KOMPETENČU T-TESTA REZULTĀTI, SALĪDZINOT IZLASES PĒC IEVIESTO INOVĀCIJU SKAITA

5.1. tabula

Neatkarīgo izlašu t-tests

		t-tests aritmētiskajiem vidējiem			
		t-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētisko vidējo starpība
darbinieku spējas strādāt komandā		-.347	78	.729	-.059
darbinieku izglītības līmenis		-1.057	78	.294	-.221
darbinieku profesionālās prasmes		-.882	78	.380	-.149
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti		-.414	78	.680	-.072
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā		-.851	78	.397	-.157
Darbinieku vēlme mācīties		-2.385	78	.020	-.554
Zināšanas par tirgu		-.445	78	.658	-.085
Zināšanas par konkurentiem		-.999	78	.321	-.216
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs		-1.625	78	.108	-.271
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē		.074	78	.942	.012
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm		-1.589	78	.116	-.263
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā		-2.710	78	.008	-.520
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai		-.969	78	.336	-.247
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos		-1.554	78	.124	-.275
Uzticēšanās darbinieku starpā un dalīšanās ar informāciju un/vai tehnoloģiskajiem faktiem		-2.500	78	.015	-.599
Uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām		-1.861	78	.067	-.378
Uz panākumiem un kvalitāti balstīta atalgojuma sistēma		-.369	78	.713	-.093
Organizācija dalās savās zināšanās ar citiem		-.669	78	.505	-.189
Liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls		-.881	78	.381	-.255
Pirmie, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus		-1.701	78	.093	-.330
Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā		.099	78	.922	.023
Uzsvars uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārākumu un inovācijām		-1.232	78	.222	-.324

5.2. tabula

Pārtikas ražotāju kompetenču salīdzinājuma aprakstošā statistika pēc ieviesto inovāciju skaita

	Innov	N	Aritmētiskais vidējais	Standart- novirze
darbinieku spējas strādāt komandā	vismaz 3 inovācijas	23	3.78	.850
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.84	.621
darbinieku izglītības līmenis	vismaz 3 inovācijas	23	3.22	.671
	vairāk par 3	57	3.44	.907
darbinieku profesionālās prasmes	vismaz 3 inovācijas	23	3.96	.706
	vairāk par 3 inovācijām	57	4.11	.673
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu	vismaz 3 inovācijas	23	4.26	.752
	vairāk par 3 inovācijām	57	4.33	.690
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā	vismaz 3 inovācijas	23	3.91	.848
	vairāk par 3 inovācijām	57	4.07	.704
Darbinieku vēlme mācīties	vismaz 3 inovācijas	23	3.13	.757
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.68	1.003
Zināšanas par tirgu	vismaz 3 inovācijas	23	3.65	.832
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.74	.745
Zināšanas par konkurentiem	vismaz 3 inovācijas	23	3.61	.891
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.82	.869
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs	vismaz 3 inovācijas	23	3.87	.815
	vairāk par 3 inovācijām	57	4.14	.611
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē	vismaz 3 inovācijas	23	3.61	.839
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.60	.593
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm	vismaz 3 inovācijas	23	4.00	.853
	vairāk par 3 inovācijām	57	4.26	.583
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā	vismaz 3 inovācijas	23	3.30	.974
	vairāk par 3 inovācijām	57	3.82	.685
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām	vismaz 3	23	2.17	.937
	vairāk par 3	57	2.42	1.068
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos	vismaz 3	23	3.39	.583
	vairāk par 3	57	3.67	.764

6.pielikums

VIESNĪCU KOMPETENČU T-TESTA REZULTĀTI, SALĪDZINOT IZLASES PĒC IEVIESTO INOVĀCIJU SKAITA

6.1. tabula

Neatkarīgo izlašu t-tests					
t-tests aritmētiskajiem vidējiem					
		t-kritērijs	Brīvības pakāpju skaits	Nozīmīguma līmenis	Aritmētiskā vidējā starpība
darbinieku spējas strādāt komandā		-.859	37	.396	-.200
darbinieku izglītības līmenis		-.822	37	.416	-.166
darbinieku profesionālās prasmes		-.327	37	.745	-.080
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti		-.457	37	.651	-.106
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā		.621	37	.539	.191
Darbinieku vēlme mācīties		-1.264	37	.214	-.394
Zināšanas par tirgu		.506	37	.616	.120
Zināšanas par konkurentiem		-.030	37	.976	-.009
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs		.028	37	.978	.006
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē		-.622	37	.538	-.157
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm		.797	37	.431	.180
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā		-1.852	37	.072	-.483
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un izglītošanai		-3.383	37	.002	-.900
Komunikācija visos hierarhijas līmeņos		.169	37	.867	.049
Uzīcēšanās darbinieku starpā		-.234	37	.816	-.071
Uzņēmumā ir toleranta attieksme pret kļūdām		-.946	37	.351	-.354
Uzpanākumiem un kvalitāti balstīta atalgojuma sistēma		-.501	37	.619	-.211
Organizācija dalās savās zināšanās ar citiem		-1.060	37	.296	-.334
Liels stratēģiskās sadarbības partneru tīkls		-1.087	37	.284	-.337
Pirmie, salīdzinot ar konkurentiem savā nozarē, ieviešot jaunu produkciju/pakalpojumus		-.787	37	.436	-.206
Spēja uzņemties risku ir nepieciešamā augstākās vadības īpašība mūsu organizācijā		-2.159	37	.037	-.649
Uzsvars uz izpēti un attīstību, tehnoloģisko pārākumu un inovācijām		-1.351	37	.185	-.357

6.2. tabula

Viesnīcu kompetenču salīdzinājuma aprakstošā statistika pēc ieviesto inovāciju skaita

	Innov	N	Aritmētiskais vidējais	Standart- novirze
darbinieku spējas strādāt komandā	vismaz 3 inovācijas	14	4.00	.784
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.20	.645
darbinieku izglītības līmenis	vismaz 3 inovācijas	14	3.71	.726
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.88	.526
darbinieku profesionālās prasmes	vismaz 3 inovācijas	14	4.00	.961
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.08	.572
darbinieku zināšanas par uzņēmuma piedāvāto produktu/pakalpojumu kvalitāti	vismaz 3 inovācijas	14	4.21	.699
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.32	.690
Vadības un līderības kompetence Jūsu uzņēmumā	vismaz 3 inovācijas	14	4.07	.997
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.88	.881
Darbinieku vēlme mācīties	vismaz 3 inovācijas	14	3.29	.994
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.68	.900
Zināšanas par tirgu	vismaz 3 inovācijas	14	4.00	.784
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.88	.666
Zināšanas par konkurentiem	vismaz 3 inovācijas	14	4.07	.997
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.08	.759
Jūsu uzņēmuma reputācija klientu acīs	vismaz 3 inovācijas	14	4.29	.611
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.28	.614
Uzņēmuma spējas tikt galā ar izmaiņām biznesa vidē	vismaz 3 inovācijas	14	3.64	.842
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.80	.707
Atsaucība uz klientu prasībām un vēlmēm	vismaz 3 inovācijas	14	4.50	.760
	vairāk par 3 inovācijām	25	4.32	.627
Mārketinga informācija biznesa lēmumu pieņemšanā	vismaz 3 inovācijas	14	3.36	1.008
	vairāk par 3 inovācijām	25	3.84	.624
Atsevišķs budžets darbinieku apmācībām un	vismaz 3 inovācijas	14	1.50	.760

7. pielikums
ANALĪZES DATU ATBILTĪBAS KRITĒRIJU TESTI

7.1. tabula

Analīzes datu atbilstības kritēriju tests uzņēmuma kompetenču blokam		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.770
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	776.829
	df	253
	Sig.	.000

7.2. tabula

Analīzes datu atbilstības kritēriju tests uzņēmuma izaugsmes rādītāju blokam		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.545
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	151.896
	df	28
	Sig.	.000

7.3. tabula

Analīzes datu atbilstības kritēriju tests uzņēmuma inovāciju rādītāju blokam		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	254.694
	df	28
	Sig.	.000

7.4. tabula

Analīzes datu atbilstības kritēriju tests uzņēmuma materiālo resursu rādītāju blokam		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.648
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	176.763
	df	15
	Sig.	.000