

**Latvijas Universitāte**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Starptautisko ekonomisko attiecību katedra**

# **Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas novērtēšana un tās uzlabošanas iespējas**

Company McDonald competitive evaluation and improvement  
opportunities

**Bakalaura darbs**

Autore: Vadības zinību bakalaura  
studiju programmas  
*Starptautiskais business*  
studiju virziena  
5.kursa studente  
Anžela Artemjeva  
Stud.apl. aa05027  
Darba vadītāja: Anžela Veselova  
lektore, m. oec

Rīga 2012

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma – „Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas novērtēšana un tās uzlabošanas iespējas”.

Bakalaura darba mērķis-pamatojoties uz teorētiskām atziņām par konkurenci un konkurētspēju, izpētīt SIA McDonalds konkurētspēju tirgū un tās pilnveidošanas iespējas balstoties uz Latvijas, Lietuvas un Igaunijas investīciju nozares analīzes datu rezultātiem, izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus SIA McDonalds konkurētspējas uzlabošanai.

Bakalaura darba izstrādes gaitā autore ir izstrādājusi uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projektu. Konkurētspējas paaugstināšanas projekts ir izstrādāts, lai pilnveidotu uzņēmuma McDonalds produkcijas gatavošanas procesu un paaugstinātu uzņēmuma konkurētspēju tirgū. Veicot investīcijas produkcijas gatavošanas iekārtās uzņēmums McDonalds plāno piesaistīt ārvalstu tiešas investīcijas no ES fondiem.

Lai noteiktu uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanas vietu autore ir veikusi Baltijas valstu ārvalstu tiešo investīciju analīzi. Pēc veiktajiem ārvalstu tiešo investīciju datu analīzes rezultātiem uzņēmums ir nolēmis veikt investīcijas Lietuvā.

Bakalaura darbs sastāv no četrām nodaļām. Pirmajā nodaļā autore veiks konkurētspējas izpēti, lai noteiktu tas novērtēšanas metodes un veidošanas avotus mūsdienas ekonomikas apstākļos. Otrajā nodaļā autore ir veiks uzņēmuma McDonalds pamatdarbības specifikas analīzi, lai noteiktu tas stiprās un vājās puses konkurences cīņā. Trešajā nodaļā autore veiks ārvalstu tiešo investīciju vides analīzi Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, lai noteiktu Baltijas valsts investīciju vides pievilcīgumu finanšu krīzes apstākļos. Ceturtajā nodaļā autore izstrādās uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projektu un tā ieviešanas posmus Lietuvas ātrās ēdināšanas nozarē.

Bakalaura darbs sastāv no 74 lappusēm, 27 tabulām un 23 attēliem.

*Atslēgvārdi:* konkurētspēja, konkurētspējas novērtēšanas metodes, ārvalstu tiešās investīcijas.

## ANNOTATION

Bachelor thesis title – Company McDonalds competitive evaluation and improvement opportunities.

Bachelor work purpose. Ground on theoretical conclusions for a competitiveness, to probe in the SIA Mcdonalds competitiveness in the market and possibilities of its improvement lean on the results of industry of the Latvia, Lithuania and Estonia investments analysis data, to do conclusions and to give suggestions to improve McDonald's competitiveness.

In bachelor work author has produced the project of enterprise Mcdonalds to increase competitiveness. A project is produced, that perfect a prepare of enterprise Mcdonalds products process and promote in an enterprise competitiveness in the market. Executing in prepare of investment products devices an enterprise Mcdonalds plans to attract foreign direct investments from the ES funds. After executed analysis of data of the foreign direct investments results an enterprise has doomed to execute investments in Lithuania.

Bachelor thesis consists of 4 parts. In the first department an author will execute competitiveness research that it determines estimation method and form springs contemporaneities in economy circumstances. In the second department an author is will execute an enterprise Mcdonalds basic action specific analysis, that it determines in a competition of the strong and weak half fight. In the third department an author will execute an environment of the foreign direct investments analysis in Latvia, in Lithuania and in Estonia, that determine in crisis of environment of the Baltic state investments attractive finances circumstances. In fourth in a department an author will produce an enterprise McDonald's competitiveness increasing project and links of his introduction in industry of the Lithuania rapid feeding.

Bachelor thesis consists of 74 pages, 27 tables and 23 images.

Keywords: competitiveness, methods of estimation of competitiveness, external direct investments.

## Satura radītājs

ANOTĀCIJA.....	2
ANNOTATION .....	3
IEVADS .....	5
1. KONKURĒTSPĒJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI.....	8
1.1. Konkurētspējas novērtēšanas metodes .....	12
1.2. Konkurētspējas veidošanas avoti.....	17
1.3. Konkurētspējas un attīstības stratēģiju novērtēšanas matricas .....	21
2. SIA MCDONALDS PAMATDARBĪBAS UN KONKURĒTSPĒJAS RAKSTUROJUMS .....	25
2.1. Rūpniecības un ēdināšanas nozares raksturojums Latvijā.....	26
2.2. SIA McDonalds SVID analīze un McKinsey matrica.....	29
2.3. SIA McDonalds SPACE matrica .....	33
2.4. SIA McDonalds IE matrica .....	36
3. INVESTĪCIJU VIDES ANALĪZE LATVIJĀ, LIETUVĀ UN IGAUNIJĀ.....	41
3.1. Ārvalstu investīciju vides analīze Latvijā.....	42
3.2. Ārvalstu investīciju vides analīze Lietuvā.....	49
3.3. Ārvalstu investīciju vides analīze Igaunijā.....	52
3.4. Latvijas investīciju vides salīdzinājums ar Lietuvu un Igauniju .....	54
4. SIA MCDONALDS KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS PROJEKTS .....	58
4.1. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta raksturojums .....	58
4.2. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta ieviešanas posmi .....	62
4.3. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta finanšu radītāji .....	63
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	69
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	73

## IEVADS

Katram uzņēmumam ir jāpievērš būtiska nozīme konkurētspējas paaugstināšanas iespējam, kas ietekmē uzņēmuma darbību. Uzņēmuma konkurētspēja ir svarīga uzņēmējdarbības sastāvdaļa, kas kalpo par instrumentu konkurences nodrošināšanai sacensībā starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas sacenšas preču ražošanā, vai pakalpojumu sniegšanā.

Konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā uzņēmumi bieži veic tirgus izpēti, lai noteiktu esošas tendences, kā arī tirgus iespējas un draudus. Veicot tirgus izpēti uzņēmumam ir svarīgi precīzi noteikt iekšējas un ārējas vides stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus, lai veiktas analīzes pamatā izstrādātu uzņēmuma attīstības stratēģiju un stratēģijas īstenošanas koncepciju konkurences cīņā.

Balstoties uz iekšējas un ārējas vides analīzes datiem un izvēlētas stratēģijas pamatā uzņēmumam ir nepieciešams veikt konkurētspējas paaugstināšanas projekta plānošanu un izstrādi, lai uzlabotu uzņēmuma iespējas konkurēt esošas tirgus apstākļos ilglaicīga laika posmā.

**Bakalaura darba tēma** – „Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas novērtēšana un tās uzlabošanas iespējas.”

**Tēmas aktualitāte.** Tēma ir aktuāla Latvijas valsts mērogā, jo konkurētspējas paaugstināšanas iespējam krīzes apstākļos ir stratēģiska nozīme. Tādējādi, konkurētspējas paaugstināšanas iespējas nosaka uzņēmuma attīstību tirgū ilglaicīgā laika posmā. Ir jāpiebilst, ka konkurētspējas paaugstināšanas process nodrošina arī jauno tirgus ekspansijas iespējas konkurences cīņā.

**Bakalaura darba pētījuma problēma.** Pēdējos gados Latvijas ekonomikai nākas saskarties ar vairākām ekonomiskajam grūtībām. Finanšu krīze, kas sākās ASV 2008. gadā ātri izplatījās visa pasaulē. Esošā brīdī vairākas Eiropas valstis pārdzīvo lielāko recesiju, bet ASV budžeta deficīts ir sasniedzis viss augstāko radītāju kopš ASV pastāvēšanas brīža.

Finanšu krīzes apstākļos uzņēmēji vairākas pasaules valstīs saka meklēt jaunas attīstības iespējas un konkurētspējas paaugstināšanas paņēmienus. Tomēr, vairākos gadījumos jaunas uzņēmuma attīstības iespējas ir saistītas ar inovācijām un investīcijām.

Diemžēl, investīciju nozaru labvēlīgums vairākas pasaules valstīs būtiski atšķiras savā starpā. Tādējādi, plānojot investīcijas uzņēmuma attīstībai ir svarīgi noteikt valsts investīciju nozares labvēlīgumu.

**Bakalaura darba pētījuma mērķis.** Pamatojoties uz teorētiskām atziņām par konkurenci un konkurētspēju, izpētīt SIA McDonalds konkurētspēju tirgū un tās pilnveidošanas iespējas

balstoties uz Latvijas, Lietuvas un Igaunijas investīciju nozares analīzes datu rezultātiem, izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus SIA McDonalds konkurētspējas uzlabošanai.

**Bakalaura darba pētījuma objekts.** Veicot bakalaura darba izstrādi par pētījuma objektu tiks vērtēts uzņēmums – SIA McDonalds.

**Bakalaura darba pētījuma priekšmets.** Par bakalaura darba pētījuma priekšmetu tiks apskatīta konkurētspējas novērtēšana un tās uzlabošanas iespējas.

**Bakalaura darba hipotēze.** Finanšu krīzes apstākļos veicot investīcijas uzņēmuma attīstībā konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā ir svarīgi noteikt valsts investīciju vides labvēlīgumu.

Bakalaura darba izstrādes procesā autore veiks sekojošus galvenos pamatuzdevumus:

1. Apkopos vispārējo un speciālo literatūru par konkurētspējas būtību, novērtēšanas metodēm un veidošanas avotiem;
2. Izpētīs uzņēmuma SIA McDonalds pamatdarbību tirgū konkurences apstākļos;
3. Veiks SIA McDonalds konkurētspējas analīzi balstoties uz SVID analīzes datu rezultātiem;
4. Noteiks SIA McDonalds esošo un stratēģisko pozicionējumu tirgū ar McKinsey matricas palīdzību;
5. Izstrādās SIA McDonalds SPACE un IE matricas konkurētspējas noteikšanai;
6. Veiks Latvijas, Lietuvas un Igaunijas investīciju vides salīdzinošo analīzi uzņēmuma SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanai;
7. Izanalizēs uzņēmuma SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta būtību un tā priekšrocības un trūkumus konkurences cīņā;
8. Noteiks SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta ieviešanas posmus un novērtēs SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta finanšu radītājus.
9. Izdarīs secinājumus un sniegs priekšlikumus.

Par pētījuma laika periodu tiek ņemts 2000.-2011. gada novembris .

SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projektu tiek plānots realizēt viena gada laikā. Autore uzskata, ka viena gada laikā uzņēmums spēs veikt visus nepieciešamus pasākumus uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai tirgus apstākļos.

Savukārt, uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizācija sniegs uzņēmumam zināmas priekšrocības konkurences cīņā. Īstenojot konkurētspējas paaugstināšanas projektu, uzņēmums McDonalds spēs panākt esošas tirgus pozīcijas pastiprināšanu, kā arī jauno klientu piesaisti finanšu krīzes apstākļos. Ir arī jāatzīmē, ka īstenojot konkurētspējas paaugstināšanas projektu uzņēmums McDonalds pilnveidos esošo ātrās ēdināšanas ražošanas un gatavošanas procesu, padarot to par vēl ātrāko un efektīvāko.

Bakalaura darba izstrādes procesā autore izmantos literatūras avotus par konkurētspējas būtību un tā pilnveidošanas virzieniem latviešu un angļu valodās. Bakalaura darbā ir izmantotas – literatūras referatīvās analīzes metode, grafiskā, aprakstošā un prognozēšanas metodes, jo šo metožu izmantošana pierāda McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanas iespējas esošās konkurences apstākļos.

## 1. KONKURĒTSPĒJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

Nodaļas ietvaros autore veiks konkurētspējas izpēti, lai noteiktu tās novērtēšanas metodes un veidošanas avotus mūsdienas ekonomikas apstākļos. Kā arī nodaļā tiks izklāstīta informācija par konkurētspējas ietekmi uzņēmējdarbībā. Nodaļas izstrādes laikā autore izpētīs citu autoru literatūras avotus (galvenokārt angļu valodā), lai sniegtu maksimāli izskaidrošu un patieso informāciju par konkurētspēju un tā ietekmējošiem faktoriem uzņēmējdarbībā.

Agrāk konkurētspēja tika lietota vairāk valsts makroekonomiskā līmenī, kur uzmanības centrā bija tādi mainīgie kā reālais valūtas maiņas kurss vai valsts ārējās tirdzniecības situācija. Šī pieeja koncentrējās uz faktoriem, kas ietekmē preču un pakalpojumu relatīvās cenas starptautiskajā tirgū, ieskaitot devalvāciju kā instrumentu valsts konkurētspējas atgūšanai globālajā tirgū (1; 9 lpp.). Mūsdienās konkurētspēju lieto daudz plašāk, piemēram, tiek runāts ne tikai par valsts konkurētspēju, bet gan arī par atsevišķu produktu, uzņēmuma, nozaru un reģionu konkurētspēju utt. Plašais konkurētspējas pielietojums aktualizē tā nozīmi ekonomikā, reģionu, valstu, uzņēmumu un produktu attīstībā un ir kā svarīgs instruments, nosakot kāda pārākumu par tā atbilstošajiem konkurentiem. Savukārt, globālajā līmenī konkurētspēja ir kā priekšnosacījums visas sabiedrības labklājības uzlabošanai.

**Konkurētspējas jēdziens.** Meklējot šā jēdziena definīciju, kas tad ir konkurētspēja, var atrast dažādus tā izskaidrojumus, bet tie bieži vien ir nepilnīgi vai arī ir tikai subjektīvs viedoklis, jo līdz mūsdienām nav notikusi padziļināta jēdziena „konkurētspējas” pētīšana, un šī jēdziena sasaiste ar tā ietekmējošiem faktoriem, kā arī saistība starp konkurētspēju un ekonomiku, sabiedrību.

Lai mēģinātu noskaidrot jēdziena „konkurētspēja” skaidrojumu nepietiek ar informācijas avotiem, kas pieejami latviešu valodā, tāpēc atklājot jēdziena „konkurētspējas” definīciju tiks izmantoti arī ārzemju avoti un skaidrojumi. Viens no iemesliem, kāpēc nepieciešama ārvalstu literatūras avotu izmantošana šī jēdziena definējuma atklāšanā ir, ka Latvijā bieži „konkurētspēju” jauc ar „konkurenci”, kas pēc būtības ir divi atšķirīgi jēdzieni. Pēc „Konkurences likuma” konkurence - ekonomiskā (saimnieciskā) sāncensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kas sacenšas vai atrodas tādos apstākļos, kuros tie var sacensties viena veida vai savstarpēji aizstājamu preču ražošanā vai realizācijā” (2; 69 lpp.). Bet konkurētspēja ir instruments, kas nodrošina šo konkurenci.

„Konkurētspēja ir veiksmes izšķirošais nosacījums attīstītā konkurences tirgū” (2; 69 lpp.). Šajā kontekstā tie vairāk runāts tieši par preces konkurētspēju, kura rezultātā tiek parādīta preces atkarība no tirgus apstākļiem un konkrētajām patērētāju vajadzībām, kā arī saistību ar

konkrēto tirgu un noteikto pārdošanas laiku (2; 69 lpp.). Bet konkurētspējas nozīme nav tikai nosakot kādas preces pārākumu par citu, konkurētspēja tiek saprasta arī plašāk, piemēram, uzņēmumu, valstu un reģionu konkurētspēja. Rezultātā šis konkurētspējas skaidrojums ir nepilnīgs, neparādot īsto konkurētspējas būtību, nozīmi.

Daļu konkurētspējas skaidrojumos min to, ka tās būtība atklājas caur elementiem vai ietekmējošiem faktoriem. Piemēram, konkurētspējas elementi var būt zemākas ražošanas izmaksas, valūtas kurss, tehnoloģiskā attīstība vai ekonomiskā izaugsme. Savukārt, ka ietekmējošie faktori, piemēram, min ekonomisko lielumu jeb produktivitāti, investīcijas apjomu, darba alga vai izglītības līmeni u.c. Parasti mēdz nošķirt materiālos (peļņas apmērs) un nemateriālos (kvalitāte, prestižs) konkurētspējas faktoros, kuri attiecas gan uz atsevišķu uzņēmumu, gan uz kopējo ekonomiku. Bet trūkums ir tas, kas nav noteikts, kas tad īsti ir šie elementi vai ietekmējošie faktori.

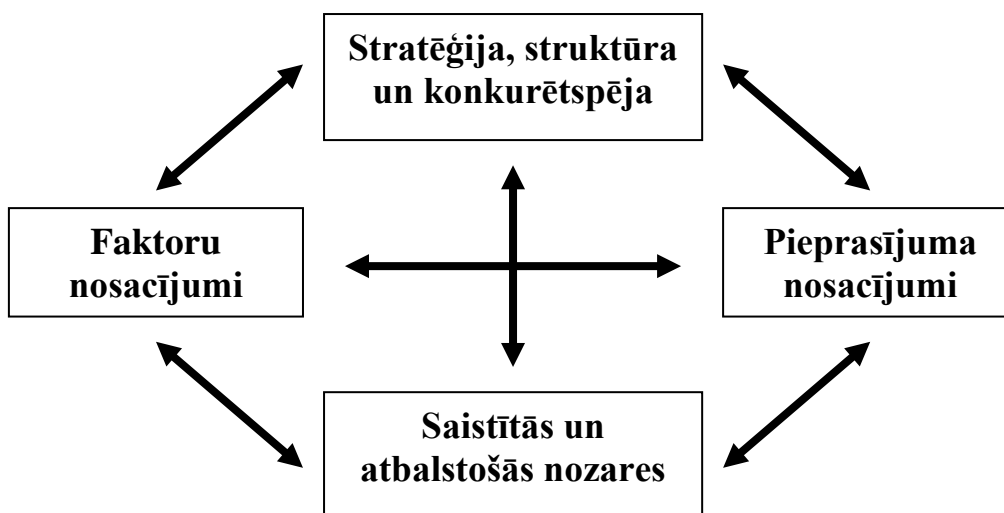
Daudz plašāk izplatītas definīcijas, kurās tiek uzsvērts, ka konkurētspēja ir subjektu (t.i. uzņēmumi, valstis) vai objektu (t.i. produkts vai pakalpojums) spēja sasniegt vienu īpašu pozīciju, kurā tiek uzrādītas subjekta vai objekta priekšrocības vai trūkumi. Gan globālajā, gan lokālajā tirgū katram tās dalībniekam ir savas intereses un mērķi, kuru sasniegumi atspoguļo tā konkurētspēju. Bet pats svarīgākais ir tas, ka konkurētspēja ir spēja realizēt savas relatīvās priekšrocības” (2; 70 lpp.). Tikai paliek atklāts jautājums, kas tad ir šīs priekšrocības vai trūkumi, kas parāda kādu subjektu konkurētspējīgumu par citiem.

Mēģinot atrast kāda skaidrojuma pārākumu par jēdzienu „konkurētspēja”, jāsecina, ka tik, cik informācijas avoti, tik dažādi viedokļi skaidrojumi. Bet pozitīvi ir tas, ka visos skaidrojumos saskatāmas kopīgas vadlīnijas, piemēram, subjekta vai objekta attiecības ar apkārtējo vidi, izmantojot savas priekšrocības attiecībā pret konkurentiem. Tikai paliek diskutējams jautājums, kas tad ir šīs priekšrocības?

**Konkurētspējas priekšrocības.** Mūsdienās nozīmīgu lomu konkurētspējas skaidrošanā ir devis Maikls Porters (Michael Porter). Viņš ir Hārvardas skolas profesors, kā arī ir spēcīgs mūsdienu stratēģijas teorētiķis, kuram ir nozīmīga loma valstu, uzņēmumu konkurētspējas pētīšanā. M. Portera galvenās intereses viņa darbos ir izskaidrot to, kā uzņēmumi vai reģioni var izmantot konkurences priekšrocības. Viens no viņa pazīstamākajiem un populārākajiem modeļiem ir Portera 5 spēku modelis, kurš nosaka konkurences līmeni segmentā, jo daudzi uzņēmumi gan pasaulē, gan Latvijā, izmantojami šo modeli, nosaka savas priekšrocības ilgtermiņā. Modeļa pamatā tiek pievērsta uzmanībā šādiem faktoriem: potenciālajiem jauniem konkurentiem, substitūtiem, klientiem, patērētājiem, piegādātājiem, konkurencei starp esošajiem tirgus dalībniekiem.

Viena no ievērojamākajām M.Portera grāmatām „Konkurence” („*On Competition*”), kurā viņš lielu uzmanību velta arī šim jēdzienam kā „*konkurētspēja*”, kā arī ir centies noskaidrot, kādas tad ir konkurētspējas priekšrocības.

Konkurētspējas priekšrocības skaidrojumi meklējami M.Portera darbos „Valstu konkurences priekšrocības” un „Vietu konkurētspēja” („*The Competitive Advantage of Nations*” un „*The Competitiveness of Locations*”). Šajos darbos ir arī slavenais M.Portera „dimanta” modelis, kas parāda valstu konkurences priekšrocības (skatīt 1.1.att.), ko var pielietot gan valstis, gan nozares, gan arī atsevišķi uzņēmumi.



1.1.att. Valstu konkurētspējīgās priekšrocību noteicošie faktori (10; 167 lpp.)

*Stratēģija, struktūra un konkurētspēja* – intensīva konkurence iekšējā tirgū rada attīstību un konkurences stiprumu, kā rezultātā nosaka tirgus dalībnieka spēju pielāgoties apkārtējai videi.

*Faktoru nosacījumi* – līdzekļi, kurus izmanto ražošanā vai pakalpojumu sniegšanā, piemēram, kvalificēts darbaspēks, infrastruktūra, IT tehnoloģijas.

*Pieprasījuma nosacījumi* – spēcīgs pieprasījums pēc produktiem vai pakalpojumiem iekšējā tirgū, ir labs nosacījums vietējai ekonomikai iziet globālajā konkurencē.

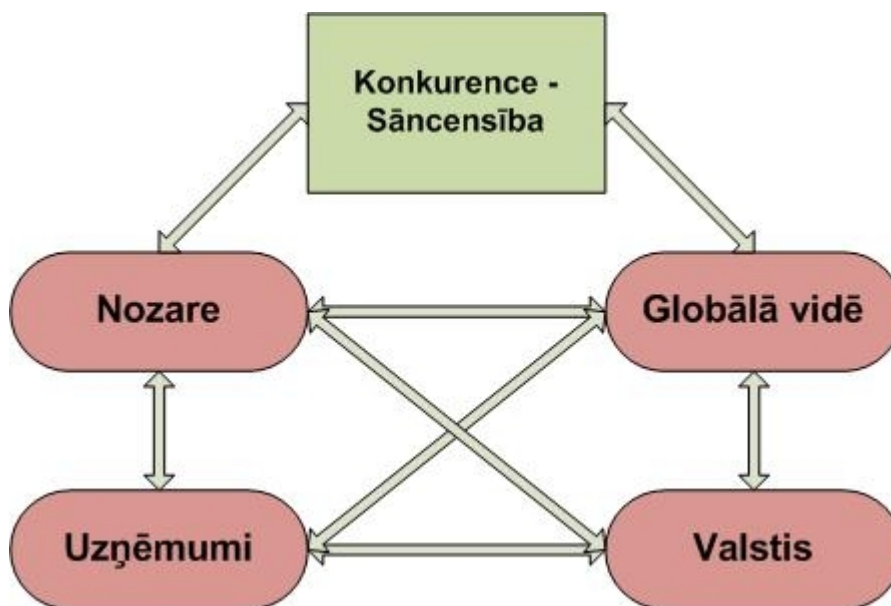
*Saistītās un atbalstošās nozares* – sektors, kas vienā noteiktā valstī ir īpaši stiprs rada apkārtējā vidē bieži citu sekmīgu vai ar to sadarbojošās nozaru attīstību.

Mūsdienās nozīmīgu devumu konkurētspējas noteikšana ir devis arī Šveices Starptautiskais Menedžmenta Attīstības Institūta Pasaules konkurētspējas pētniecības centrs (*IMD World Competitiveness Centre*), kas publicē Pasaules Konkurētspējas gadagrāmatu (*World Competitiveness Yearbook*), kurā novērtē valstu konkurētspēju un analizē to, kā valstis rada un uztur vidi, lai uzņēmumi varētu būt konkurētspējīgi. Diemžēl Latvija un Lietuva nav iekļautas šajā gadagrāmatā, kaut principā atbilst kritērijiem, bet mūsu kaimiņzeme Igaunija kopš 2003.gada ir iekļauta (4; 6 lpp.).

**Konkurences priekšrocības kā konkurētspējas pamats.** Straujas globalizācijas un tehnoloģiju attīstības rezultātā ir nojauktas daudzas sakarības un robežas starp resursiem un noteiktu produktu ražošanu. Lielāko daļu rūpniecības preču un pakalpojumu veidi var tikt ražoti ikvienā pasaules valstī un teritorijā, kas būtiski palielina starptautisko konkurenci un rada nepieciešamību meklēt veidus, kā tai pielāgoties. Globālā attīstība ir padarījusi pasauli virtuāli mazāku, radot nepieciešamību uzņēmējiem pētīt un reaģēt ne tikai uz savu uzņēmumu iekšējiem procesiem un notikumiem savā nozarē, bet arī uz valstu un reģionu tirgu savstarpējo konkurenci un priekšrocībām.

Konkurences un konkurētspējas teorijas pētnieki jēdzienu konkurence dēvē par ekonomisko subjektu sāncensības procesu, ar mērķi nodrošināt labāku pozīciju attiecībā pret līdzīga produkta vai to grupas ražotājiem, kas ietekmē iespējamā pircēja/patērētāja izvēli par labu vienam vai citam produktam. Šāda definīcija norāda, ka uzņēmuma konkurētspēja ir analīze, lēmumi un rīcība, kas nodrošinās labāku pozīciju pret konkurentiem – radīs konkurences priekšrocības. Uzņēmuma konkurētspēja ir konkurences priekšrocību izmantošanas rezultāts.

Lai noteiktu konkurētspējas priekšrocību veidošanas avotus izpētīsim attiecīgo literatūras avotu – Porter M., On Competition. Hārvārdas Biznesa apskats (sk. 1.2. att.).



1.2.att. **Konkurētspējas priekšrocību veidošanas avoti** (10; 170 lpp.)

Konkurētspēja 21. gadsimtā ir daudzšķautņains faktoru kopums - priekšrocību veidošanas avoti ir iedalāmi sekojošās lielās grupās:

- Valsts (reģiona) konkurētspēja - nacionālās konkurences priekšrocību faktori;
- Nozare (industrija) - tiešie konkurenti, piegādātāji, klienti, alternatīvie produkti;
- Uzņēmuma iekšējie procesi - horizontālie un vertikālie procesi;
- Uzņēmuma stratēģija – pozicionēšanas arhetipi.

## 1.1. Konkurētspējas novērtēšanas metodes

Veco klasisko teoriju laiks ir pagājis, kad valstu, nozaru vai uzņēmuma konkurētspējas novērtēšanas metodes noteica šādi faktori kā zeme, darbaspēks un dabas resursi, jo mūsdienās arvien spēcīgāku ietekmi dod jaunās teorijās, jo tās koncentrējās uz ikviena sabiedrības indivīda dzīves standartu uzlabošanu, kā rezultātā tiek uzlabota visa ekonomika (6; 57 lpp.).

Konkurētspējas novērtēšanas metožu ir daudz, kuri katrai valstij, nozarei un uzņēmumam pēc svarīguma pakāpes mēdz atšķirties. Tādēļ ir jāatrod tās īstas, būtiskās konkurētspējas novērtēšanas metodes, lai spētu darboties ilgtermiņā. Kā galvenie konkurētspējas novērtēšanas metodes pēc Portera domām ir uzņēmumu darbība starptautiskajos tirgos, „Dimanta” modeļa pielietojums, valsts pārvaldes loma un uzņēmumu rīcība.

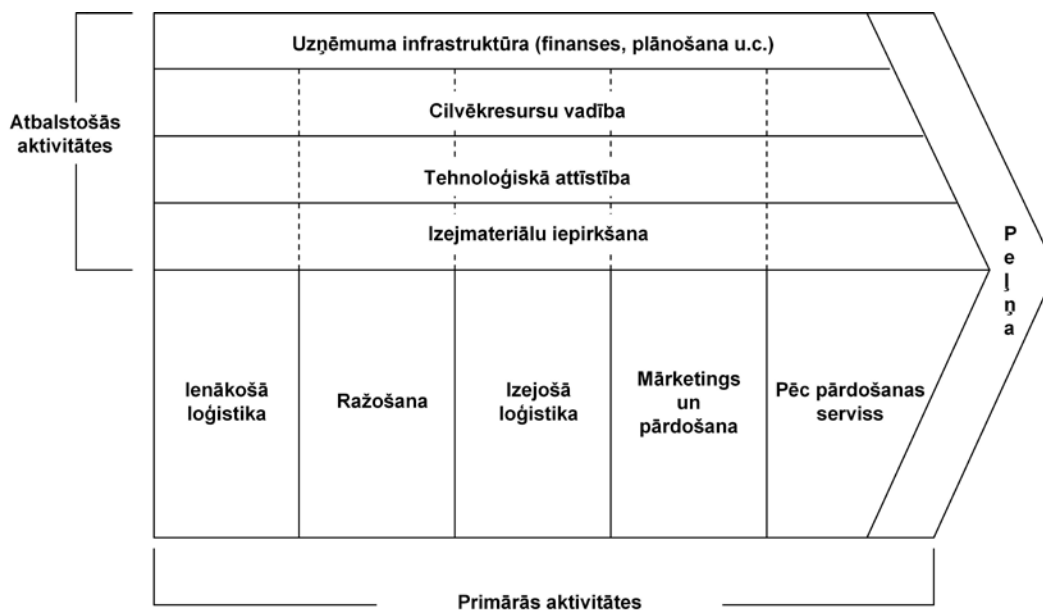
Mūsdienās vairs nevar atrast nevienu valsti, kas nedarbotos starptautiskajā tirgū, tādēļ ir ļoti nozīmīgi, kā valsts, uzņēmumi spēj saglabāt, noturēt savu konkurētspēju šajā vidē, kur inovācijas spēlē tik nozīmīgu lomu, radot jaunus, produktus, ražošanas procesus, mārketinga stratēģijas, tehnoloģijas utt. Neapšaubāmu ietekmi konkurētspējas noteikšanā ir M.Portera izveidotajam „Dimanta” modelim, kas nosaka attiecīgās valsts, uzņēmumu konkurences priekšrocības, kas atstāj ietekmi to darbībai gan globālajā, gan lokālajā līmenī.

Kā būtisku konkurētspējas noteicošu faktoru minams valsts pārvaldes loma, kur galvenie raksturojošie parametri ir - fokusēšanās uz specifisko priekšrocību radīšanu, izvairīšanās no iejaukšanās faktoru un valūtas tirgos, stingra produkta, drošības standartu atbilstība apkārtējās vides aizsardzībai, spēcīga tiešo korporāciju norobežošana starp nozares konkurentiem, noturīgo investīciju rezultātā radošo mērķu tālāk virzīšana, konkurences regulēšanas izbeigšana, spēcīga iekšējās antistresa politikas veikšana, atteikšanās no tirdzniecības regulēšanas (6; 58 lpp.).

Vēl būtisks konkurētspējas priekšrocības faktors ir uzņēmuma rīcība un to galvenie darbības virzieni – piespiedu apstākļu radīšana, lai veicinātu inovācijas, pašu spēcīgāko konkurentu meklēšana, paaugstinot paša uzņēmuma motivāciju, brīdinošo sistēmu radīšana priekšrocībās, valstī darbojošās „dimanta” likuma pielietošana, pozitīvu attieksmju veidošana pret konkurentiem valsts iekšienē, globalizācija kā izvēlēto priekšrocību izlietošana citās nozarēs, bāzes valsts izvēle konkurētspēju priekšrocību stiprināšanā (6; 58 lpp.).

**Uzņēmuma iekšējie konkurētspējas faktori.** Uzņēmumi ir kā aisbergi, kas komunicē ar apkārtējo vidi un industriju, izmantojot redzamos faktoros – zīmolus, cenas, produkta formas un produktu veidus, izplatīšanas tīklus u.c. elementus, ar kuriem uzņēmums nonāk saskarsmē ar industriju un patērētāju. Tomēr, līdzīgi aisbergam, uzņēmumiem ir neredzamā daļa – uzņēmuma procesi un struktūra, kas nodrošina uzņēmuma darbību, produktu izstrādi, materiālu iegādi, mārketingu, pārdošanu, finanses un visus citu procesu norisi, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos

tirgū. Uzņēmuma konkurētspēja būtiski mainās no tā, kā tajā tiek organizētas aisberga neredzamās daļas procesi – uzņēmuma funkcionālie procesi. Darbības nodrošināšanas procesu kopums rada uzņēmuma pievienoto vērtību, kas atspoguļojas produkta kvalitātē un cenā. Konkurences priekšrocību procesi, kas nodrošina uzņēmuma darbību ir uzskatāmi par konkurences priekšrocību elementiem, vienlaicīgi ietekmējot pozicionēšanas un konkurences stratēģijas, ir attēlojami noteiktā secībā, tādējādi izveidojot šo procesu ķēdi. Tādējādi, konkurences vērtību ķēde ir viens no būtiskākajiem elementiem konkurences priekšrocību faktoru veidošanā (sk. 1.3. att.):



1.3.att. Uzņēmuma "vērtību ķēde" (10; 182 lpp.)

Attēlā atspoguļotie uzņēmuma kvalitatīvie elementi ir būtiski konkurences priekšrocību veidošanā konkrētās industrijas ietvaros. Šāds sistematizēts procesu atspoguļojums parāda to savstarpējo mijiedarbību. Ja kāds no darbības funkcionālajiem procesiem tiek izcelts atsevišķi, bez ietekmes uz pārējiem procesiem, tas samazina konkrētā komponenta vērtību un samazina spēju panākt kopējo vēlamu rezultātu, kas veido konkurences priekšrocības.

Vērtību ķēdes princips nav atdalāms no pozicionēšanas stratēģijas un jāanalizē kontekstā. Akcenti uz kādu no procesiem norāda uz uzņēmuma pozicionēšanas stratēģijas izvēli un konkurences priekšrocībām. Šādi akcenti mainās atkarībā no konkrētās industrijas un uzņēmuma darbības ilgumu noteiktas konkurences apstākļos.

Uzņēmumu iekšējo procesu ietekmi uz konkurences priekšrocībām un izrietošo ietekmi uz konkurētspēju autors interpretē sekojoši:

**1. Ienākošā loģistika** – uzņēmuma izejvielu un ārējo produktu iegādes sistēma, kurai ir tieša ietekme uz saražotās produkcijas tiešajām izmaksām. Veiksmīga piegādātāju izvēle, izdevīgi piegādes nosacījumi un krājumu vadība tieši ietekmē uzņēmuma naudas plūsmu un

finansu rezultātus, kā arī produkta cenu. Piegādātāja kvalitāte būtiski ietekmē produkta kvalitatīvo rezultātu un atbilstību klienta vajadzībām. Šis process nav atraujams no finansu vadības, ražošanas un mārketinga procesiem – tie darbojas pastāvīgā mijiedarbībā. Ienākošās, jeb iepirkuma loģistikas process ir izteikti svarīgs uzņēmumiem, kas izvēlas izmaksu stratēģijas gan plaša konkurences mērogā, gan šauros tirgos.

**2. Ražošanas process** – vadības, tehnoloģijas, cilvēku resursu, mārketinga un izejvielu attiecināmo procesu kombinācija. Viens no svarīgākajiem konkurences priekšrocību ietekmējošiem procesiem uzņēmuma iekšienē. Iepriekš uzskaitīto procesu kombinācija tieši ietekmē ražošanas efektivitāti, produktivitāti un kvalitāti – visi trīs uzskatāmi par konkurences priekšrocību ietekmējošiem elementiem – efektivitāte un produktivitāte ir attiecināma uz kvantitatīvajiem rādītājiem, bet kvalitatīvais uz klientu reakciju uz saražoto produkciju – atbilstību klienta vajadzībām un prasībām. Ražošanas procesa sajaukums ar iepirkuma loģistikas procesu var saplūst līdz pat atsevišķu ražošanas soļu vai veselu produktu līniju iepirkumu kā ārējo pakalpojumu jeb līgumdarbu piesaistīšanu caur privāto zīmolu sistēmām. Līgumdarbu iepirkšana no ārpusē var tikt organizēti vairāku apstākļu gadījumos un tam par pamatu var kalpot gan ekonomiskais aspekts, gan tehnoloģiskais aspekts.

**3. Izejošā loģistika** – viens no mazāk ietekmīgākajiem konkurences priekšrocību procesiem. Tomēr tas var variēt no nozares uz nozari, piemēram, pārtikas produktu un ātra realizācijas perioda uzņēmumiem, lauksaimniecības ražošanas uzņēmumiem izejošā loģistika ir ļoti izteikts konkurences priekšrocību faktors, kas nodrošina to pārākumu vai vājumu pret saviem konkurentiem.

**4. Mārketinga un pārdošana** – procesi, bez kuriem nepastāv neviena uzņēmuma darbība tādēļ to profesionalitātei un attīstības līmenim ir nozīmīga loma uzņēmuma konkurences priekšrocībās attiecībā pret industriju. Mārketinga process darbojas kā vadošais process gan attiecībā pret ražošanu, gan abpusēji loģistiku, gan tiešā mērā ietekmē uzņēmuma produkta pievienoto vērtību. Pamatojoties uz iepriekš apgalvoto, mārketinga un pārdošanas elementu svars, konkurētspējas nodrošināšanā, var variēt no nozares uz nozari un pat vienas (5; 18 lpp.).

**5. Pēc pārdošanas serviss** - pastāv nozares un to industrijas, kur pēc pārdošanas servissam ir liela loma konkurences priekšrocībās attiecībā pret industrijas dalībniekiem, piemēram, tehnoloģisko iekārtu ražošanā un tml. - ilgtermiņa lietošanas preču ražošanā pēc pārdošanas serviss ir viens no uzņēmuma komunikācijas veidiem ar patērētāju un ietekmē tā lēmumus.

**6. Izejmateriālu iepirkšana** – ļoti svarīgs konkurences priekšrocību elements nozarēs, kur tiek ražoti standartizēti plašu patēriņu produkti, kā arī nozarēs, kur pieprasījums ir atkarīgs no sezonas rakstura un produkta izejvielu kvalitātes. Konkurences priekšrocības ir tieši saistītas ar laika faktoru – ražošanas un piegādes laiks ir svarīgs ikvienā no pozicionēšanas stratēģiju

arhētipiem – vienādu kvalitatīvo elementu gadījumā, pircējs izvēlēties ražotāju ar īsāku piegādes termiņu. Izejmateriālu iepirkuma vadība ir svarīga no naudas plūsmas viedokļa – naudas plūsmas prognozes un izpilde ir jāuztver kā būtisks konkurences priekšrocības elements, kas ietekmē visus uzņēmuma procesus, tajā skaitā uzņēmuma likviditāti, apgrozāmā kapitāla pieejamību un izmaksas. Nepareizi izvēlēti piegādātāji un kļūdaini iepirkumi samazina uzņēmuma konkurences priekšrocības industrijas ietvaros.

**7. Tehnoloģiskais faktors** – būtiskākais faktors, pēc mārketinga, kas tiešā veidā ietekmē uzņēmuma konkurētspēju, neskatoties uz pozicionēšanas stratēģiju un tirgus mērogiem kurā darbojas konkrētais ražošanas uzņēmums. Tehnoloģiskie risinājumi ir svarīgi gan uzņēmumiem, kas izceļ zemo izmaksu faktoru, izmantojot zemas sarežģītības ražošanas un vadības tehnoloģiskos risinājumus, gan uzņēmumiem, kas konkurē ar atšķirīgo faktoru stratēģiju segmentētā tirgū vai plašā mērogā. Tehnoloģiskais elements, kas ietekmē P&A jomas konkurētspēju un tās priekšrocību veidošanas procesā, mūsdienu ekonomikā, tiek analizēts un izcelts kā noteicošs pat nacionālās konkurētspējas kontekstā. Tehnoloģijas tieši ietekmē ražību, kvalitāti, risinājumus un pievienoto vērtību, ar kuru tiek komunicēts ar pircēju. Attīstītu tehnoloģiju izmantošana spēj nodrošināt vienmērīgu kvalitāti lielam skaitam produktu un samazināt tiešas pieskaitāmās izmaksas uz vienu saražoto vienību - šis elements ir jāanalizē kā būtiska un salīdzinoši izšķiroša konkurences priekšrocība (6; 41 lpp.).

**8. Cilvēkresursu vadība** – būtisks faktors konkurētspējas priekšrocību veidošanā – neviens no horizontālajiem un vertikālajiem procesiem nevar tikt nodrošināts bez tiešas cilvēku darba izmantošanas. Cilvēku resursi ir nacionālās konkurētspējas elements un tā ietekme pievienotajā vērtībā uzņēmumā ir ļoti augsta – augstas ražošanas un vadības tehnoloģijas nedos nepieciešamo pievienot vērtību, ja tās apkalpos neprofesionāli. Līdzīga ietekme cilvēku resursiem ir uz ikvienu citu vadības un operatīvās darbības procesu. Saskaņā ar autora viedokli, cilvēkresursu vadības elementam ir divējāda daba – tas ir mainīgs un tam ir tūlītējs efekts. Ar mainīgu saprot – globalizācijas apstākļos speciālistu trūkumu var aizstāt un risināt un tas mainās balstoties uz nacionālas konkurences priekšrocību elementiem. Ar tūlītēju efektu tiek saprasts investīciju cilvēku resursos atdevi īstermiņā, vidējā un ilgtermiņā, līdz ar to var uzskatīt, ka ieguldījums cilvēku resursos atmaksājas salīdzinoši īsā laikā.

**9. Uzņēmuma operatīvā un stratēģiskā vadība** – infrastruktūras organizācija – konkurences priekšrocību teorijas ietvaros būtisks elements, kas nodrošina horizontālo procesu un atbalstošo vertikālo procesu funkcionēšanu. Uzņēmuma vadības elementiem ir jāspēj nodrošināt saikne starp visiem plānošanas, tehniskajiem un vadības procesiem, lai to atsevišķā pievienotā vērtība summētos vēlamajā rezultātā – konkurences priekšrocībās pret industrijas sāncensiem. Uzņēmuma vadības kvalitatīvie aspekti, kas atspoguļojas to lēmumos un rīcībā ir

secīgi un atbalsojas atsevišķo procesu kvalitātē un ietekmē uz produktu un tā kvalitāti (6; 85 lpp.).

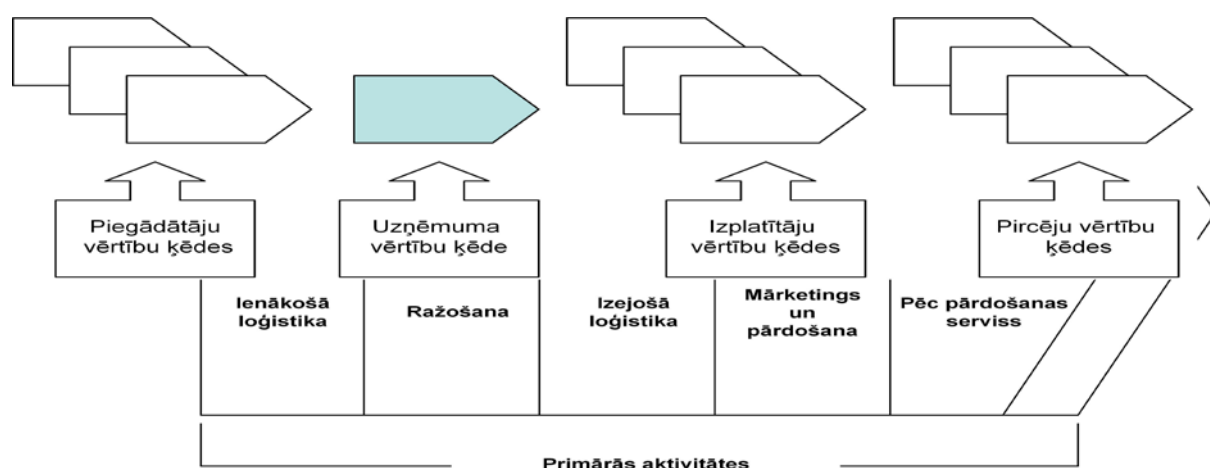
Katrs no horizontālajiem un vertikālajiem procesiem pats par sevi nevar funkcionēt atrauti no pārējiem. Svarīgums stratēģiskajos un funkcionālajos procesos var variēt atkarībā no nozares, industrijas un izvēlētas pozicionēšanas stratēģijas.

Efektīva nacionālo priekšrocību izmantošana ir iespējama tikai pie nosacījuma, ja uzņēmuma vērtību ķēdes kapacitāte ir tuvu maksimālajam vērtējumam. Piemēram, uzņēmums, kuram ir vāji attīstītas tehnoloģijas un ražošana nespēs izmantot potenciālu, kādu nodrošina P&A (pētniecības un attīstības) joma attiecīgajā valstī.

Un pretēji – jo lielāka ir iekšējā kapacitāte, jo lielāka ir iespēja, ka uzņēmums būs spējīgs efektīvi strādāt teritorijās, kurās zema nacionālā konkurētspēja.

Konkurences vērtību ķēdes teoriju papildina ar plašāka mēroga konkurētspējas ietekmes elementiem – vērtību sistēmu, kuru veido piegādātāju, paša uzņēmuma, izplatītāju un pircēju vērtību ķēdes (sk. 1.4. att.).

Ar šādu teorijas paplašinājumu tiek vērsta uzmanība uz to, ka pētāmais un analizējamais uzņēmums un tā vērtību ķēde nav atraujama no kopējiem, ar industriju saistītiem faktoriem. Ikdienā, ikviens uzņēmums nonāk mijiedarbībā ar virkni ārējo institūciju – piegādātājiem, izplatītājiem, pircējiem – vienībām ar patstāvīgu vērtību ķēde, kuras ietekmē ar to saistīto uzņēmumu konkurences priekšrocības. Šāda mijiedarbības formula noved atpakaļ pie pozicionēšanas stratēģijas un to arhetipiem.



1.4. att. **Industrijas "vērtību sistēma"** (10; 186 lpp.)

Komunicējot ar industriju un tās patērētājiem, uzņēmumam ir jābūt spējīgam nodrošināt savu vērtību projicēšanu caur savu sadarbības uzņēmumu vērtībām. Uzņēmumam nebūs iespējas saglabāt, piemēram, zemo izmaksu stratēģijas industrijas vai segmenta ietvaros, ja visa vērtību sistēma, kurā iesaistīts uzņēmums nerealizēs līdzīgu stratēģiju. Korporatīvā mijiedarbība ir

svarīgs faktors nacionālās konkurētspējas kontekstā – sadarbība starp vienas valsts vai reģiona uzņēmumiem var ietekmēt starptautiskās konkurences priekšrocības attiecīgajā nozarē. Un pretēji – saistīto nozaru vājā konkurētspēja uzņēmuma mītnes valstī vai reģionā var samazināt konkurences priekšrocības vai arī tās pasliktināt. Abi pozicionēšanas stratēģiskie virzieni ir atkarīgi no uzņēmuma spējas realizēt attiecīgo stratēģiju visā savā sadarbības sistēmā.

## 1.2. Konkurētspējas veidošanas avoti

Konkurences priekšrocību procesi nodrošina uzņēmuma darbību un ir uzskatāmi par konkurences priekšrocību elementiem. Vienlaicīgi tie ietekmē pozicionēšanas un konkurences stratēģiju un ir attēlojami noteiktā integrētā shēmā.

Uzņēmuma vērtību ķēdē veidošanas avoti tiek iedalīti divās galvenās grupās – primārie un atbalstošie.

- *Primārās aktivitātes jeb horizontālie procesi* – aktivitātes, kas attiecināmas uz produktu izejmateriālu iepirkšanu, ražošanas procesu, loģistiku, mārketingu un pārdošanu un pēc pārdošanas servisu.
- *Atbalstošās aktivitātēs jeb vertikālie procesi* – kombinācijas no vadības, finanšu vadības, cilvēku resursu un tehnoloģiskajiem risinājumiem uzņēmuma iekšienē.

Katrs no horizontālajiem un vertikālajiem procesiem pats par sevi nevar funkcionēt atrauti no pārējiem. Svarīgums stratēģiskajos un funkcionālajos procesos var variēt atkarībā no nozares un izvēlētās pozicionēšanas stratēģijas. Nacionālās konkurences priekšrocības efektīvi var izmantot tikai pie nosacījuma, ja uzņēmuma vērtību ķēdes kapacitāte ir tuvu maksimālajam vērtējumam. Piemēram, uzņēmums, kuram ir vāji attīstītas tehnoloģijas un ražošana nespēs izmantot potenciālu, kādu nodrošina P&A (pētniecības un attīstības, R&D – angļu v.) joma attiecīgajā valstī. Un pretēji – jo lielāka ir iekšējā kapacitāte, jo lielāka ir iespēja, ka uzņēmums būs spējīgs efektīvi strādāt teritorijās, kurās zema nacionālā konkurētspēja, kā arī reaģēt uz lielām tirgus svārstībām.

Vislabākais indikators pareizai uzņēmuma iekšējo procesu organizēšanai un izmantošanai konkurences cīņā ir uzņēmuma finanšu rādītāji. Rentabilitāte ir uzskatāma par uzņēmuma iekšējo konkurences priekšrocību rezultātu mērinstrumentu.

M.Porters vērtību ķēdes teoriju papildina ar plašāka mēroga konkurētspējas ietekmes elementiem – vērtību sistēmu, kuru veido piegādātāju, paša uzņēmuma, izplatītāju un pircēju vērtību ķēdes. Ar šādu paplašinājumu tiek vērsta uzmanība uz to, ka pētāmais un analizējamais uzņēmums un tā procesu attīstība un kapacitāte jeb vērtību ķēde nav atraujama no kopējiem, ar nozari saistītiem faktoriem.

**Nozare un tās apstākļi kā konkurētspējas faktors.** Viena no jēdziena nozare definīcijām ir šāda: „Uzņēmumu grupa, kura piedāvā produktus vai servisu, kas ir uzskatāmi par tuviem aizstājējiem jeb alternatīvām – produkti, vai servisi, kas ir vērsti uz vienām un tām pašām pircēju vajadzībām” (10; 187 lpp.). Jau pieminētā M.Portera teorija nosaka, ka nozarei vai kāda tās šaurākā industrija ir būtiska konkurences priekšrocību analīzes vienība. Svarīgi, nozare nesastāv tikai no savstarpēji konkurējošiem ekonomiskajiem subjektiem, kas cenšas panākt lielāku tirgus daļu, cīnoties par pircējiem – pie nozares pieder uzņēmumi, kuru lēmumi un rīcība tiešā veidā ietekmē nozares dalībnieka rezultātus un spēju konkurēt starptautiskā tirgū:

- **Piegādātāji** – būtisks un ļoti svarīgs industrijas subjekts, kuram ir izteikti nozīmīga loma industrijas dalībnieka konkurences priekšrocību veidošanā. Piegādātu kvalitāte un kapacitāte ļoti bieži spēcīgi ietekmē uzņēmēju sekmes starptautiskajā tirgū.
- **Pircēji** kā piegādātāju pretējais spektrs – šo ekonomisko subjektu rīcība un kvalitāte ir rezultāts konkrēta uzņēmuma konkurētspējai noteiktā industrijā. Tas nozīmē – jo prasīgāki pircēji, jo straujāk norit attīstība un aktīvāk tiek izmantoti P&A (R&D angļu v. – pētniecība un attīstība) procesi, lai veidotu konkurences priekšrocības.
- **Potenciālie konkurenti** jeb jaunie ienācēji industrijā, kā SVID analīzes objekts – potenciālais drauds – subjekti, kas spēj ietekmēt industrijas dalībnieka tirgus daļu un līdz ar to konkurences priekšrocības.
- **Alternatīvie produkti** – līdzīgi, kā iespējamie jaunie konkurenti, SVID objekts. Saskaņā ar pazīstamā mārketinga teorētiķa F.Koltlera viedokli, alternatīvie produkti ir konkurence produktu grupas līmenī.

Būtiski ievērot, ka nozares konkurences faktoru analīze ir stratēģiskās vadības elements un uzņēmuma stratēģijas plānošanas neatdalāma sastāvdaļa. Detalizētāk – notikumus un procesus, kas ietekmē uzņēmuma konkurences apstākļus nozares iekšienē, var analizēt, izmantojot modificētu SVID (SWOT angļu val.) analīzi. Ar šādu pieeju uzņēmuma darbības plānošanā un stratēģijas izstrādē tiek parādīta nepieciešamība integrēt mārketinga izpēti un plānošanas procesus. Konkurences priekšrocību analīze nozares ietvaros ir jāuztver kā komplicēts analītiskais process. Tam ir jāietver plašs analītisko objektu loks, sākot no vadības un finanšu kapacitātes, līdz P&A elementu salīdzināšanai nozares ietvaros (8; 16 lpp.).

Nozares detalizēta analīze dod nepieciešamo informāciju par tiem segmentiem, kuros uzņēmumam konkurētspējas faktori veidos vislielāko ietekmi.

Konkurences priekšrocības, kas veidojas nozares iekšienē visbiežāk nav paša uzņēmēja ietekmes sfērā. Tieši tāpēc ir ļoti svarīgi laicīgi pārvaldīt informāciju par notikumiem nozares iekšienē, lai uz tās bāzes attīstītu vai pielāgotu sava uzņēmuma konkurētspēju.

**Uzņēmuma stratēģiskā pozicionēšanās.** Uzņēmuma pozicionēšanās tirgū un nozares ietvaros, neatkarīgi no tās mēroga, ir veids, kā izmantot esošās konkurences priekšrocības savu mērķu sasniegšanai. Pozicionēšanās procesā konkurences priekšrocības papildina atšķirīgie elementi, piemēram, produkta, servisa, personāla, izplatīšanas tīklu un imidža mainīgie lielumi (6; 231 lpp.).

Ar atšķirīgiem mainīgajiem lielumiem uzņēmumi definē savas prioritātes un pieejas formu konkurences cīņai. Analizējot konkurentu pozicionēšanas elementus nozares ietvaros, uzņēmuma stratēģiskā vadībai ir iespējas izmantot tās savos lēmumos un nepieļaut atšķirību dublēšanos, kas var radīt negatīvu efektu, ja kāds no patērētāja izvēli ietekmējošiem elementiem ir zemākas kvalitātes kā konkurentiem. Konkurētspējas priekšrocības ir pieejamas 1.5. att.

		<b>Konkurences priekšrocības</b>	
		Zemo izmaksu faktori	Atšķirīgie faktori
Konkurences diapazons	Plašs mērķis	<b>Zemo izmaksu stratēģija</b>	<b>Atšķirīgo faktoru stratēģija</b>
	Šaurs mērķis	<b>Fokusēta zemo izmaksu stratēģija</b>	<b>Fokusēta atšķirīgo faktoru stratēģija</b>

1.5. att. **Konkurētspējas priekšrocības** (10; 189 lpp.)

Pozicionēšanas stratēģijas ietekmētais konkurences priekšrocību ekonomiskais efekts ir novērojams uzņēmuma produktivitātē un efektivitātē, ienākumos un izmaksās uz vienu saražoto vienību un tam sekojošiem peļņas un zaudējumu rezultātiem.

F.Kotlers ir definējis četras pozicionēšanās stratēģijas, kas palīdz izmantot konkurences priekšrocības.

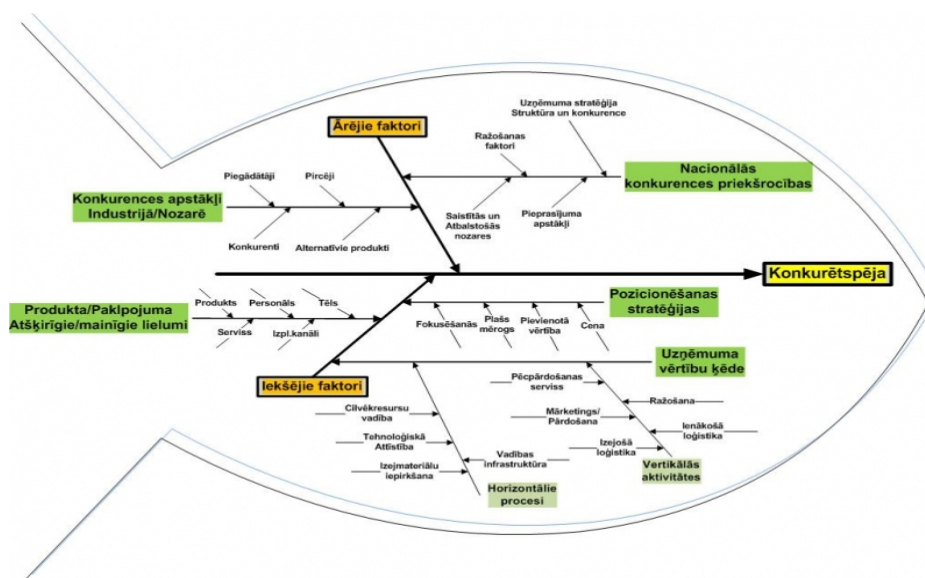
**Zemo izmaksu stratēģija** - šādas stratēģijas uzņēmumi visu pozicionēšanas mērķus un uzdevumus pakārto izmaksu samazināšanai ar mērķi konkurēt ar zemākām cenām (9; 51 lpp.).

**Atšķirīgo faktoru stratēģija** – uzņēmumi koncentrējas uz izteikti atšķirīgu produktu un mārketinga pieeju izmantošanu, lai kļūtu par industrijas kvalitatīvajiem līderiem. Šādas pozicionēšanas stratēģijas vājā vieta – augstākā cena tirgū, kas izraisa neviennozīmīgu patērētāju reakciju un uzliek vēl lielāku slogu uz vadību, īpaši, izcelt kvalitatīvo vērtību nozīmi un vajadzību (10; 29 lpp.).

**Fokusētā stratēģija** – uzņēmumi izvēlas fokusēties uz vienu vai dažiem tirgus segmentiem ar mērķi akcentēt atsevišķas konkurences priekšrocības atsevišķos tirgos un tā segmentos.

**Vidusceļa stratēģija** – uzņēmumi, kuri nav skaidri definējuši savu pozicionēšanas stratēģiju un mēģina miksēt iepriekšējās stratēģijas. M.Porters uzskata, ka efektīva vidusceļa nav – nav kvalitatīvi iespējams pozicionēties kā zemo izmaksu uzņēmumam, ieguldīt līdzekļus augstas pievienotās vērtības radīšanai un vienlaicīgi fokusēties tikai uz vienu vai dažiem segmentiem vai tirgus daļām (6; 92 lpp.).

Ražošanas uzņēmumu spēja pozicionēties atbilstoši savām un nacionālām konkurences priekšrocībām ir jāuzskata, kā būtisks konkurētspējas elements, kas atspoguļo uzņēmuma iespējas izmantot tā konkurences priekšrocības un šī procesa efektivitāti. Uzņēmumu konkurētspēja var attīstīties, mainoties pozicionēšanas stratēģijām, vai pretēji – konkurences priekšrocības var tikt pazaudētas, ja netiek izmantota pareiza stratēģija tirgū. Konkurētspējas veidošanas avoti ir pieejami 1.6. att.



1.6. att. **Konkurētspējas priekšrocību veidošanas avoti** (10; 194 lpp.)

Neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, darbības vietas un mēroga, konkurences priekšrocības analīze ir stratēģiskās vadības elements. Bieži konkurētspējas vadība ikdienā ir integrējusies ikdienas vadības procesos un tam netiek pievērsta izdalīta uzmanība. Tomēr ir ieteicams uz konkurences priekšrocību veidošanās un attīstības procesu raudzīties kā uz pilnīgi atsevišķu procesu, kas prasa īpašu uzmanību, informāciju, analīzi un lēmumus. Uzņēmuma īpašnieka vai vadītāja rīcībā ir visi instrumenti, lai attīstītu savas konkurences priekšrocības, vadoties no notikumiem savā uzņēmumā, nozarē vai valstī.

### 1.3. Konkurētspējas un attīstības stratēģiju novērtēšanas matricas

Konkurētspējas novērtēšanai bieži pielieto SVID analīzi, lai noteiktu uzņēmuma stipras un vājas puses, kā arī tirgus iespējas un draudus (riskus). SVID analīze ir arī stratēģijas plānošanas instruments konkurences cīņā. Veicot SVID analīzi tiek izvērtētas iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas (10; 174 lpp.):

- Stiprās puses – tās organizācijas īpašības, kas tai var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi;
- Vājās puses – tās organizācijas īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu;
- Iespējas – tie ārējie faktori, kas var organizācijai palīdzēt sasniegt noteikto mērķi;
- Draudi – tie ārējie faktori, kas var organizāciju kavēt noteiktā mērķa sasniegšanā.

Visbiežāk, uzņēmuma SVID analīze tiek veidota tabulas formātā un tajā tiek iekļautas uzņēmuma iekšējās stipras un vājas puses, kā arī ārējās tirgus iespējas un draudi (sk. 1.1. tab.):

*1.1. tabula*

**SVID analīzes paraugs (10; 176 lpp.)**

<b>Iekšējie faktori</b>	
<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idejas priekšrocības</li> <li>• Potenciāls</li> <li>• Idejas konkurētspēja</li> <li>• Unikālitate</li> <li>• Resursi, līdzekļi, cilvēki</li> <li>• Pieredze, zināšanas, informācija</li> <li>• Finanšu rezerves, ticamākais apgrozījums</li> <li>• Tirgzinība - redzesloks, izplatība, apzināšana</li> <li>• Novatoriskie aspekti</li> <li>• Atrašanās vieta</li> <li>• Cena, vērtība, kvalitāte</li> <li>• Akreditēšana, kvalifikācija, sertifikācija</li> <li>• Procesi, sistēmas, IT, komunikācijas</li> <li>• Kultūra, attieksme, viedoklis, uzvedība</li> <li>• Pārvaldīšana, pēctecība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ierosinājuma vai nodomu radītie zaudējumi</li> <li>• Potenciāla vai iespēju nepilnības</li> <li>• Nespēja konkurēt</li> <li>• Reputācija, klātbūtne un sasniedzamība</li> <li>• Finansiālās iespējas</li> <li>• Ievainojamība</li> <li>• Laika grafiki, termiņi un spiediens</li> <li>• Naudas plūsma, skaidras naudas aizplūšana</li> <li>• Nepārtrauktība, piegādes robustums</li> <li>• Pamatlietu nepārdomātība, izklaidība</li> <li>• Datu ticamība, plānu pareģojamība</li> <li>• Morāle, uzticēšanās, vadība</li> <li>• Akreditēšana utt.</li> <li>• Procesi un sistēmas utt.</li> <li>• Pārvaldības slēpšana, pēctecība</li> </ul>

Ārējie faktori	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirgus notikumi</li> <li>• Konkurentu ievainojamība</li> <li>• Nozares vai dzīvesveida tendences</li> <li>• Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi</li> <li>• Globāla iedarbība</li> <li>• Jauni tirgi, iespējas</li> <li>• Noteikta niša - tirgus mērķis</li> <li>• Ģeogrāfiska atrašanās vieta, eksports, imports</li> <li>• Jauninājumi un unikalitāte</li> <li>• Taktika - pārsteigt, vairāk līgumu utt.</li> <li>• Biznesa un produkcijas attīstība</li> <li>• Informācija un pētījumi</li> <li>• Līgumsabiedrību un aģentūru sadalīšana</li> <li>• Lielas masas daudzuma, ražošana, ietaupījumi</li> <li>• Sezonalitāte, laika apstākļu, modes iedarbība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikas ietekme</li> <li>• Likumdošanas ietekme</li> <li>• Apkārtējās vides ietekme</li> <li>• IT notikumi un jauninājumi</li> <li>• Konkurentu nodomi - atšķirīgi</li> <li>• Tirgus pieprasījums</li> <li>• Jaunas tehnoloģijas, pakalpojumi, idejas</li> <li>• Svarīgi līgumi vai vienošanās un partneri</li> <li>• Spēcīgs iekšējais potenciāls</li> <li>• Traucēkļi</li> <li>• Nepārvaramas vājības</li> <li>• Svarīgu darbinieku aiziešana no darba</li> <li>• Noturīgs finansiāls atbalsts</li> <li>• Ekonomika - iekšzemes, ārzemes</li> <li>• Sezonalitāte, laika apstākļu ietekme</li> </ul>

Tādējādi, balstoties uz SVID analīzes datu rezultātiem uzņēmums var noteikt esošas stiprās un vājās puses, kā arī tirgus iespējas un draudus. SVID analīze ir pamats stratēģiskai plānošanai, kas nosaka uzņēmuma attīstības iespējas konkurences cīņā.

Balstoties uz SVID analīzes datu radītājiem uzņēmumam ir iespēja sastādīt McKinsey matricu, lai noteiktu uzņēmuma esošo pozīciju tirgū un stratēģisko mērķi (plānoto rezultātu nākotnē).

**McKinsey matrica.** Šo matricu izveidoja McKinsey pēc uzņēmuma General Electric sasūtījuma, tāpēc šī matrica ir pazīstama arī kā General Electric (GE) matrica (9; 78 lpp.). Uz horizontālās ass šajā gadījumā tiek atlikta biznesa vienības konkurētspēja, kas tiek iedalīta trijās kategorijās: spēcīga, vidēja un vāja, un uz vertikālās ass tiek atlikta nozares pievilcība, kas tiek vērtēta kā augstā, vidēja un zema. Deviņu sektoru matrica ļauj daudz precīzāk izvērtēt uzņēmuma biznesa vienību portfeļa sastāvu (9; 79 lpp.).

Izmantojot McKinsey matricu, svarīgi ir objektīvi izvērtēt stratēģisko biznesa vienību atrašanos noteiktajā matricas sektorā. Šim nolūkam ir jāizvērtē katra biznesa nozares pievilcība un biznesa konkurētspēja attiecīgajā nozarē. Uzņēmuma vadība, izvērtējot biznesa vienību portfeli ar McKinsey palīdzību, iesaista šajā procesā arī ārējos konsultantus, kas ir dotajā nozarē atzītas autoritātes.

Konkrētās nozares pievilcība tiek izvērtēta, ņemot vērā katra faktora lielumu tajā. Var lietot dažādas novērtējuma skalas, bet visbiežāk lieto no 1-10, kur 1-4 nozīmē nepievilcīgu nozari, bet 6-10 – ļoti pievilcīgu (9; 198 lpp.).

Tādējādi, šī matrica ietver informāciju par nozares pievilcību, biznesa vienības konkurētspēju nozarē, nozares pārdošanas apjomu un uzņēmuma tirgus daļu nozarē.

**SPACE matrica.** SPACE matrica ir vadības līdzeklis, ko izmanto, lai analizētu uzņēmumu. To lieto, lai noteiktu, kāda veida stratēģiju uzņēmumam vajadzētu uzņemt. SPACE matrica ir stratēģiju plānošanas mehānisms, kurš sevī ietver četras stratēģijas: agresīva, konservatīva, aizsargošā un konkurētspējīga (6; 93 lpp.).

SPACE matrica balstās uz četru jomu analīze datiem (6; 95 lpp.):

1. Iekšējie stratēģiskie apjomi.
  - Finansiālā stabilitāte (Financial strength – FS);
  - Konkurences priekšrocības (Competitive advantage – CA).
2. Ārējie stratēģiskie izmēri.
  - Vides stabilitāte (Environmental stability – ES);
  - Rūpniecības stiprums (Industry strength – IS).

Tādējādi, CA un IS vērtības SPACE matricas konstruēšanas laikā jāliek uz ass – X (10; 112 lpp.).

- CA vērtības var būt no 1 līdz 6.
- IS vērtības var būt no 1 līdz 6.

Savukārt, FS un ES dimensijas jāliek uz ass – Y (9; 112 lpp.).

- ES vērtības var būt no 1 līdz 6.
- FS vērtību diapazons var būt no 1 līdz 6.

**IE matrica.** Iekšējo un ārējo faktoru (IE) matrica ir vēl viens stratēģiskas vadības instruments, ko izmanto, lai analizētu darba apstākļus un stratēģisko stāvokli uzņēmumā. Matricas balstās uz iekšējo un ārējo faktoru analīzes datiem, kas ir apvienoti vienā modelī (9; 119 lpp.). Tādējādi, IE matrica balstās uz sekojošiem diviem kritērijiem (10; 123 lpp.):

- Ārējo faktoru matrica (EFE matrix);
- Iekšējo faktoru matrica (IFE matrix).

Veicot IE matricas izstrādi ir nepieciešams EFE matricas svērto rezultātu atspoguļot uz ass – Y (vertikāli), bet IFE matricas svērto rezultātu uz ass – X (horizontāli). IE matrica nosaka attīstības stratēģijas koncepciju. Tādējādi, IE matrica atspoguļo kāda veidā uzņēmumam ir jārealizē attīstības stratēģiju tirgū.

Rezumējot nodaļas ietvaros izpētīto konkurētspējas būtību, tā novērtēšanas metodes un veidošanas avotus ir jāakcentē uzmanību uz sekojošiem aspektiem. Valstu vai vietas konkurētspējas pēc autores domām ir līdzvērtīga jēdzienam valstu vai vietas produktivitātei, kuras mērķis ir radīt augstus dzīves standartus cilvēkiem. Produktivitāte ir produkcijas ražīguma vērtība uz darba vai kapitāla vienību un ir atkarīga no produkcijas kvalitātes, to īpatnībām un no efektivitātes, kas to rada. Tieši produktivitāte ir noteicošais faktors ilgstošās dzīves standarta uzturēšanā, kas ir atkarīga no produktivitātes, ko rada uzņēmumu kapacitāte. Ilgstošas produktivitātes līmeņa uzturēšana rada noteiktās ekonomikas pacēlumu. Lai to panāktu, ir nepieciešams produktivitāti pilnveidot jau eksistējošajās nozarēs, uzlabojot vēlamo īpatnību produktā, tehnoloģijās vai paaugstinot produkcijas efektivitāti. Šo produktivitātes uzlabošanu nepieciešams veikt vairāk un vairāk svarīgākajos, sarežģītākajos segmentos, kā arī attīstīt konkurētspējas iespējas pilnīgi jaunās nozarēs. Analizējot valstu konkurētspējīgus priekšrocību noteicošus faktorus ir jāatzīmē ka visiem četriem elementiem (stratēģija, struktūra un konkurētspēja; pieprasījuma nosacījumi; saistītas un atbilstošas nozares; faktoru nosacījumi) jābūt cieši saistītiem sava starpā un katram valstīm ir jāizstrādā un jāveic atbilstošus atbalsta pasākumus konkurētspēju veidošanas iespējam vairākas valsts nozarēs.

Pētot konkurētspējas un attīstības stratēģiju novērtēšanas matricas ir jāatzīmē, ka SVID analīzei ir būtiska nozīme attīstības stratēģijas izstrādei un realizēšanai tirgus apstākļos. SVID analīze nosaka uzņēmuma stipras un vājas, kā arī tirgus iespējas un draudus konkurences cīņā. Uzņēmumam ir svarīgi veikt kvalitatīvo SVID analīzi un balstoties uz sasniegtiem datu rezultātiem izstrādāt uzņēmuma attīstības stratēģiju mērķu sasniegšanai tirgū. Savukārt, McKinsey matrica atspoguļo uzņēmuma esošo pozicionējumu tirgū un plānoto (stratēģisko) mērķi. Ar citiem vārdiem sākot, McKinsey matrica ietver sevī divas pozīcijas – uzņēmuma esošo stāvokli un plānoto rezultātu nākotnē. Balstoties uz SVID analīzes un McKinsey datu rezultātiem uzņēmumam ir jāizstrādā SPACE matricu, lai noteiktu attīstības stratēģiju tirgū. SPACE matrica ir unikāls plānošanas instruments, kurš nosaka uzņēmuma attīstības virzienu konkurences cīņā. Savukārt, IE matrica atspoguļo attīstības stratēģijas koncepciju un nosaka stratēģijas īstenošanas instrumentus un pasākumus tirgus apstākļos. Tādējādi, var viennozīmīgi secināt, ka konkurētspēja būtiski nodrošina uzņēmuma attīstības iespējas tirgus apstākļos, kā arī palielina uzņēmuma produkciju un pakalpojumu kvalitāti.

## 2. SIA MCDONALDS PAMATDARBĪBAS UN KONKURĒTSPĒJAS RAKSTUROJUMS

Nodaļas ietvaros autore izpētīs uzņēmuma McDonalds pamatdarbības specifiku tirgū un tā stipras un vājas puses konkurences cīņā. Lai noteiktu uzņēmuma McDonalds konkurētspēju tirgū autore veiks uzņēmuma SVID analīzi. SVID analīzes izstrādes procesā autore plāno noteikt uzņēmuma stipras un vājas puses, kā arī tirgus iespējas un draudus (riskus). Balstoties uz SVID analīzes datu rezultātiem autore veiks McKinsey, SPACE un IE matricas izstrādi, lai noteiktu uzņēmuma attīstības stratēģiju un tā koncepciju tirgus apstākļos.

Uzņēmums SIA McDonalds ir viens no lielākajiem līderiem ātrās ēdināšanas jomā, gan Latvijā, gan arī visā pasaulē. Uzņēmums pozicionē sevi sabiedrībā par darba devēju, sociālo partneri un kvalitātes menedžeru. Tādējādi, augstākā kvalitāte, ātra apkalpošana, perfekta tīrība un pieejamas cenas līdz pat šai dienai ir McDonald's darbības pamatprincips (11; 1 lpp.).

McDonalds filiāles atrodas 119 valstīs un apkalpo vairāk par 64 milj. klientu visā pasaulē (12; 1 lpp.).

**McDonalds atbildība.** Tā kā McDonalds vēlas būt viens no labākajiem saimniekiem viesu uzņemšanā, tas labprāt uzņemās atbildību – līdz pat sīkākajiem niansēm. Tieši tādēļ McDonalds rūpējas par vides sakoptību un uzņemās arī sociālo atbildību (11; 1 lpp.).

Īss ieskats McDonald's vēsturē (11; 1pp.):

- **1948:** 20. decembrī Ričards un Moriss Makdonaldi atver savu modernizēto ātrās ēdināšanas restorānu Sanbernardīno (*San Bernardino*), Kalifornijas štatā.
- **1953:** “Zelta arkas” pirmoreiz rotā restorānu Fīniksā (*Phoenix*), Arizonas štatā.
- **1955:** Rejs Kroks atpērk no brāļiem Makdonaldiem viņu restorāna konceptu un atver savu pirmo McDonald's restorānu Despleinsā (*Des Plaines*), Ilinoisas štatā.
- **1957:** Tiek izveidota panākumu formula – KAT un P, kas apzīmē kvalitāti, apkalpošanas kultūru, tīrību un pieejamību. Šodien tas ir visu McDonald's restorānu darbības pamatprincips.
- **1966:** Ronalds Makdonalds pirmoreiz uzstājas amerikāņu televīzijā kā uzņēmējs.
- **1975:** Tiek atvērta pirmais McDrive restorāns Sierravistā (*Sierra Vista*), Arizonas štatā.
- **1986:** Par starptautisko cenu salīdzināšanas instrumentu kļūst Big Mac TM indekss (Big Mac TM Index).
- **1987:** Tiek realizēts liels sociālais projekts “McDonald's palīdz bērniem”.
- **1994:** McDonald's atver savu pirmo restorānu Latvijā.
- **1999:** McDonald's ASV atver savu 25-tūkstošo restorānu pasaulē.

**Kvalitātes nodrošinājums ar augstu standartu palīdzību.** McDonalds neko neatstāj nejaušības varā, sākot no izejvielu iepirkšanas un pārstrādes līdz pat transportēšanai un uzglabāšanai. Izraugoties produktus, iepērkot un apstrādājot, tie tiek pakļauti rūpīgai pārbaudei – fiziskai, ķīmiskai, bakterioloģiskai, fizioloģiskai un mikrobioloģiskai kontrolei, kā arī, kas ir īpaši svarīgi, sensoriem testiem (11; 1 lpp.).

Uzņēmumam McDonalds ir ļoti svarīga un obligāta – ražošanas un apstrādes, kā arī transportēšanas un uzglabāšanas procesa regulāra kontrole. Uzņēmums regulāri pilnveido esošo menedžmenta sistēmu un ievieš jaunas augstās kvalitātes tehnoloģijas, kā arī veic inovācijas konkurētspējas uzlabošanas nolūkā (12; 1 lpp.).

Piegādātāji un loģistika. Šajā procesā piedalās uzņēmuma McDonalds ekskluzīvais izplatītājs – SIA Havi. Šis uzņēmums, kas ir daļa no Alfa Group, koordinē un vada piegādi tīkla iekšpusē no ražotājiem uz McDonald's restorāniem visās Baltijas valstīs. Vairāk nekā 20 ekoloģiski tīru kravas auto nodrošina savlaicīgu piegādi (12; 1 lpp.).

Taču arī visiem citiem uzņēmuma partneriem un līdzstrādniekiem McDonalds precīzi norāda, kā izejvielas jāsaņem, jāuzglabā, jāatdzesē, jāpārved un jāpārstrādā. Uzņēmums McDonalds ne tikai to pieprasa, bet arī ar nepārtrauktas sistēmas palīdzību kontrolē visu šo procesu ilglaicīga laika posmā (12; 1 lpp.).

Kvalitāti garantē visā pasaulē pazīstami piegādātāji. McDonalds Baltijas valstīs, kā arī visā Eiropā sadarbojas vienīgi ar pārbaudītiem un McDonalds apstiprinātiem piegādātājiem.

## **2.1. Rūpniecības un ēdināšanas nozaru raksturojums Latvijā**

Rūpniecība jeb industrija ir viena no svarīgākajām tautsaimniecības nozarēm, kura ietver dažādu preču ražošanu. Būtībā tas ir uzņēmumu kopums (rūpnīcas, fabrikas, raktuves, elektrostacijas un citi), kuros veic šo preču ražošanu. Rūpniecības nozare ietver apstrādes rūpniecību, kura sastāvā ir arī pārtikas produktu ražošana.

Uzņēmums McDonalds specializējas gan pārtikas produktu ražošanā, gan arī ātras ēdināšanas jomā. Diemžēl, Latvijas statistikas portālos trūkst informācijas attiecībā pret pārtikas produktu ražošanas statistikas datu rezultātiem. Tomēr, vērtējot Latvijas rūpniecības nozares datu rezultātus ir iespējams arī izpētīt pārtikas produktu ražošanas nozares datu rezultātus.

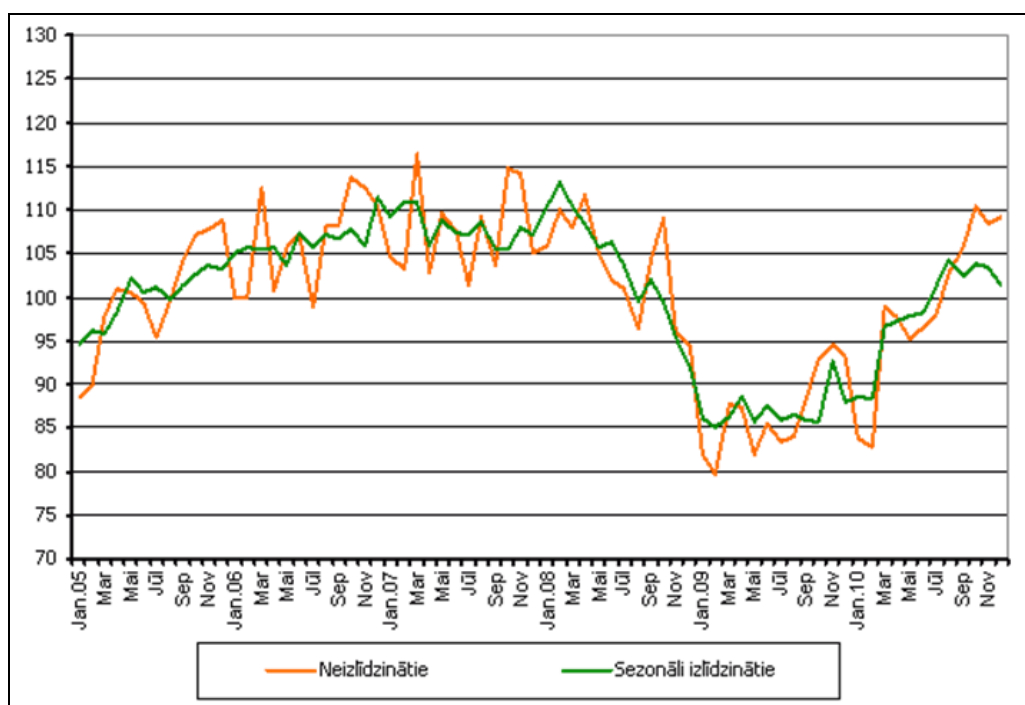
Veicot rūpniecības nozares analīzi var secināt, ka 2010. gadā rūpniecības produkcijas izlaide (faktiskajās cenās) Latvijā bija 4121,1 milj. latu, tai skaitā decembrī – 366,1 milj. latu (12; 1 lpp.). Vērtējot 2010. gada statistikas datu rezultātus ar 2009. gada attiecīgiem datu radītājiem var secināt, ka rūpniecības produkcijas apjoms pēc darba dienu skaita izlīdzinātiem

datiem pieauga par 13.9%. Tai skaitā apstrādes rūpniecībā – par 14%, elektroenerģijas un gāzes apgādes nozarē – par 13.7%, ieguves rūpniecībā un karjeru izstrādē – par 9.7% (12; 1 lpp.).

Tādējādi, 2010. gada decembrī, salīdzinot ar 2010. gada novembri, rūpniecības produkcijas apjoms pēc sezonāli izlīdzinātiem datiem samazinājās par 1.9%. Tai skaitā apstrādes rūpniecībā - par 2.8% un ieguves rūpniecībā un karjeru izstrādē - par 22.1%, bet elektroenerģijas un gāzes apgādē bija pieaugums par 6.4% (12; 1 lpp.). Savukārt, 2010. gada decembrī, salīdzinot ar iepriekšējā gada decembri, rūpniecības produkcijas izlaide pēc darba dienu skaita izlīdzinātiem datiem pieauga par 15.7%. Tai skaitā apstrādes rūpniecībā – par 16.3% un elektroenerģijas un gāzes apgādē - par 16.5%, bet ieguves rūpniecībā un karjeru izstrādē bija kritums – par 14.9% (12; 1 lpp.).

2010. gada 4. ceturksnī, salīdzinot ar 2010. gada 3. ceturksni, rūpniecības produkcijas izlaide pēc sezonāli izlīdzinātiem datiem pieauga par 0.2%. Tai skaitā apstrādes rūpniecībā – par 0.3% un elektroenerģijas un gāzes apgādes nozarē - par 1.8%, bet ieguves rūpniecībā un karjeru izstrādē bija kritums par 10.5% (12; 1 lpp.). 2010. gada 4. ceturksnī, salīdzinot ar iepriekšējā gada atbilstošo ceturksni, rūpniecības produkcijas izlaide pēc darba dienu skaita izlīdzinātiem datiem pieauga par 16.2%. Tai skaitā apstrādes rūpniecībā - par 18.2%, ieguves rūpniecībā un karjeru izstrādē – par 6.5% un elektroenerģijas un gāzes apgādes nozarē - par 9.7% (12; 1 lpp.).

Izpētīsim rūpniecības produkcijas apjoma indeksu koeficientus 2005.-2010. laika periodā (sk. 2.1. att.):

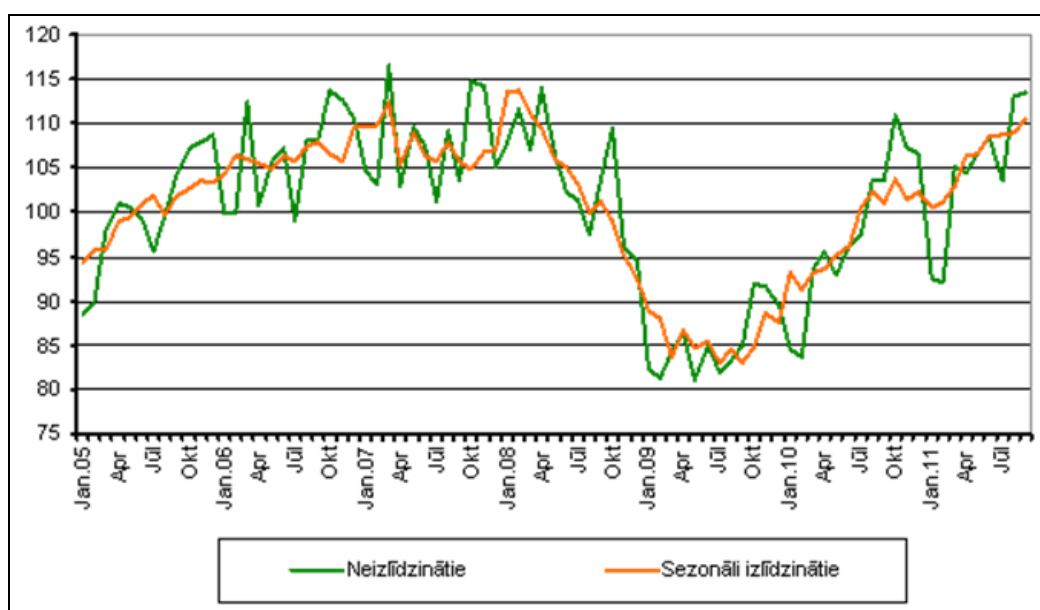


2.1. att. Rūpniecības produkcijas apjoma indekss 2005-2010. gadā (12; 1 lpp.)

Izpētot 2.1. attēla statistikas datu rezultātus var secināt, ka rūpniecības produkcijas apjoma indekss (neizlīdzinātie un sezonāli izlīdzinātie dati) saka pieaugt 2005. gadā.

Tādējādi, rūpniecības produkcijas apjoma indeksa izaugsmes periods ir saglabājusies līdz pat 2008. gada janvārim. Tomēr, 2008. gada sākumā augšupejoša tendence ir apstājusies un rūpniecības produkcijas apjoma indekss saka samazināties. Savukārt, 2009. gada janvārī rūpniecības produkcijas apjoma indekss ir sasniedzis savu viss lielāko minimumu un jau 2009. gada septembrī atkal saka palielināties.

Neskatoties uz to, ka rūpniecības produkcijas apjoma indeksa lejupejoša tendence ir apstājusies un ir sācies jauns izaugsmes periods, tomēr jau 2010. gada jūlijā ir novērojams neliels samazinājums. Lai noteiktu Latvijas rūpniecības produkcijas apjoma indeksa datu rezultātus 2011. gadā, izpētīsim jaunākus statistikas datu radītājus (sk. 2.2. att.):



2.2. att. Rūpniecības produkcijas apjoma indekss 2005-2011. gadā (jūl.) (13; 1 lpp.)

Veicot 2.2. attēla datu analīzi var secināt, ka rūpniecības produkcijas apjoma indeksa tendence ir augšupejošā. Augšā minētie statistikas datu rezultāti liecina par to, ka Latvijas rūpniecības nozarē ir novērojama noteikta atveseļošanas stadija, kas pozitīvi raksturo rūpniecības nozares attīstības perspektīvas. Lai izpētītu pārtikas produktu ražošanas nozares datu rezultātus ir jānovērtē Latvijas rūpniecības produkcijas apjoma pārmaiņas (sk.2.3. att.)

Rūpniecības produkcijas apjoma pārmaiņas (salīdzināmās cenās)					
	2011 I –IX % pret 2010 I-IX (kalendāri izlīdzināts)	2011 VII - IX % pret		2011 IX % pret	
		2011 IV-VI (sezonaļi izlīdzināts)	2010 VII-IX (kalendāri izlīdzināts)	2011 VIII (sezonaļi izlīdzināts)	2010 IX (kalendāri izlīdzināts)
Visa rūpniecība	10.1	2.0	8.3	1.2	9.6
Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde	3.5	17.2	16.4	-0.4	19.4
Apstrādes rūpniecība	12.4	1.1	9.3	2.1	11.0
Pārtikas produktu ražošana	1.0	0.0	1.0	0.0	2.6
Tekstilizstrādājumu ražošana	2.5	5.0	0.2	-10.8	-0.6
Apģērbu ražošana	37.6	-0.1	19.3	-4.0	15.2

### 2.3. att. Rūpniecības produkcijas apjoma pārmaiņas 2010.-2011. gadā (13; 1 lpp.)

Analizējot 2.3. attēla datu radītājus var secināt, ka pārtikas produktu ražošanas īpatsvars 2011. gadā (jan.-sep.) ir pārsniedzis 2010. gada attiecīgus datu rezultātus. Augšā minētais rezultāts ir cieši saistīts ar 2.2. attēlā izteikto tendenci.

Tādējādi, var viennozīmīgi secināt, ka pārtikas produktu ražošanas nozares 2011. gada datu rezultāti ir pozitīvi un optimistiskie. Balstoties uz augšā minētiem datu rezultātiem var secināt, ka pārtikas produktu ražošanas nozarei pastāv labas attīstības tendences ilglaicīga laika posmā. Veicot Latvijas ātras ēdināšanas nozares analīzi var secināt, ka McDonalds zīmols ir ļoti populārs visā pasaulē, kā arī tam ir pozitīvi darbības rezultāti, kas ļauj uzņēmumam attīstīties tirgū. Kaut gan esošā brīdī daudz tiek runāts par veselīgo uzturu, tomēr McDonalds produkcija joprojām ir pieprasīta tirgū.

Savukārt, pieprasījums pēc uzņēmuma piedāvātās produkcijas ir diezgan augstā līmenī - restorānos vienmēr ir daudz apmeklētāju. Arī cenas ir pieņemamas klientiem gan ar augstiem, gan ar vidējiem ienākumiem. Būtisko konkurentu uzņēmumam McDonalds Latvijā nav.

Latvijā nav izteiktas vietējās īpatnības ēšanas tradīcijās, kā piemēram, Francijā, kur katrā ēdienreizē uztura tiek lietots vīns, tādējādi uzņēmumam McDonalds ēdienkarti ir jāpiemēro valsts ēšanas tradīcijām. Bet Latvijā tādas izteiktas tradīcijas nav. Lai nostiprinātu savu vietu lomu Latvijas tirgū uzņēmumam McDonalds ir jāņem vērā konkurētspējas paaugstināšanas iespējas tirgus apstākļos.

## 2.2. SIA McDonalds SVID analīze un McKinsey matrica

Stratēģisko analīzi lietderīgi veikt ar tā saucamās SVID matricas palīdzību. Ārējas un iekšējas vides analīze dod iespēju noteikt uzņēmuma stipras un vājās puses, pastāvošās iespējas un draudus ārējā vidē, kā arī konkurētspēju. SVID analīze atspoguļo kopējo rezultātu par

uzņēmuma stiprām un vājām pusēm pret uzņēmuma konkurentiem. Salīdzinot uzņēmumu ar tā galvenajiem konkurentiem attiecīgajā nozarē, ir jāizvērtē tā stiprās un vājās puses un izmaiņas realizējamās stratēģijas ietvaros. Kad ārējas un iekšējas vides analīzes ceļā ir noteikts uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī draudi un iespējas ārējā vidē, tad var izveidot SVID matricu.

Uzņēmuma McDonalds SVID analīze tiks sadalīta divās daļās. Vispirms autore plāno izpētīt uzņēmuma iekšējo vidi (vājās un stiprās puses), katram rādītājam dodot nozīmīguma vērtējumu (sk. 2.1. tab.). Tad sekos ārējo apstākļu vērtējums (iespējas un draudi), kurā tāpat katrs kritērijs tiks novērtēts (sk. 2.2. tab.). Veicot SVID analīzi, autore ir izmantojusi sekojošo literatūras avotu – „Dzedons, A. Pētersons, L. Stratēģiska vadīšanā”. Tādējādi, veicot uzņēmuma McDonalds SVID analīzi autore ir izmantojusi vērtēšanas sistēmu augšā minēta grāmatā. Ir arī jāpiebilst, kā SVID analīzes tabulas (sk. 2.1. un 2.2. tab.) nav ņemtas no augšā minēta literatūras avota, bet ir izveidotas patstāvīgi.

Izpētot 2.1. tabulas datu rezultātus var secināt, ka uzņēmums ir līderis ātras ēdināšanas nozarē (esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 9).

Uzņēmuma McDonalds finansiālais stāvoklis ir stabils (esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 9). Tādējādi, īstenojot McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projektu tiek plānots palielināt uzņēmuma finansiālo stāvokli ilglaicīga laika posmā.

McDonalds produktu kvalitāte ir augstā līmenī un tā ir pieprasīta tirgū. McDonalds esošais produkcijas kvalitātes vērtējums – 8, bet stratēģiskais mērķis ir – 9 (saglabāt esošo produkcijas kvalitātes līmeni arī nākotnē).

Uzņēmuma McDonalds cenu pieejamības līmenis ir novērtēts sekojošā veidā – esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 9. Tādējādi, ieviešot konkurētspējas paaugstināšanas projektu uzņēmums McDonalds plāno palielināt produkcijas cenu konkurētspēju tirgū.

McDonalds zīmols ir ļoti populārs tirgū. Uzņēmuma produkcijai katra valstī ir fiksēta auditorija, kas palielina uzņēmuma peļņu ar katru gadu. Realizējot konkurētspējas paaugstināšanas projektu uzņēmuma zīmola popularitāte sasniegs maksimālo līmeni – 9 (bet, esošā brīdī – 8).

Uzņēmums McDonalds plāno veikt jaunas reklāmas kampaņas tuvākajā laikā, lai palielinātu kopējo klientu skaitu ilglaicīga laika posmā (esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 9).

Uzņēmums McDonalds regulāri pilnveido esošo menedžmenta sistēmu, lai to padarītu par maksimāli elastīgu tirgus apstākļiem (esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 9).

McDonalds pārtikas gatavošanas iekārtas un tehnoloģijas ir novecojušas un tos ir pamodernizē, lai paaugstinātu uzņēmuma konkurētspēju tirgū (esošā brīdī – 7, bet stratēģiskais mērķis – 9).

**Uzņēmuma McDonalds iekšējās priekšrocības konkurences cīņā** (autores veidota pēc 4; 279 lpp. lit. avota)

Nr. p.k.	Kritēriji priekšrocībā konkurences cīņā	Tirgus nozīmīg. līmenis	Vērtējumi salīdzinājumā ar konkurentiem									Kopējais rezultāts	
			Vaji			Vidēji			Spēcīgi				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Tirgus daļa	3									8	(9)	24 (27)
2.	Finansiālais stāvoklis	3									8	(9)	24 (27)
3.	Produktu kvalitāte	3									8	(8)	24 (24)
4.	Produktu cena	3									8	(9)	24 (27)
5.	Zīmola popularitāte	3										9	27 (27)
6.	Mārketinga aktivitātes	2									8	(9)	16 (18)
7.	Menedžm. aktivitātes	3									8	(9)	24 (27)
8.	Iekārtas un tehnoloģijas	3							7			(9)	21 (27)
	<b>Kopā</b>	<b>23</b>											<b>184</b> <b>(204)</b>
	<b>Vidējais svērtais lielums</b>												<b>8</b> <b>(8.7)</b>

Vērtējot 2.1. tabulas datu rezultātus var secināt, ka vidējais uzņēmuma McDonalds pašreizējais stāvoklis ir novērtēts ar  $184/23 = 8$ , bet stratēģiskais mērķis ir  $(204/23) = (8.7)$  vērtējuma sasniegšana. Nākamajā tabulā autore plāno veikt uzņēmuma McDonalds ārējas tirgus pievilcības kritēriju analīzi, lai izmantotu iegūtus datus McKinsey matricas izstrādei (sk. 2.2. tab.). Vērtējot 2.2. tabulas datu rezultātus var secināt, ka ātras ēdināšanas tirgus izaugsmes tendences saglabāsies arī nākotnē (esošā brīdī – 8, stratēģiskais mērķis – 8). Tirgus ietilpība gan šobrīd, gan arī nākotnē visticamāk saglabās esošas tirgus pozīcijas (esošā brīdī – 8, stratēģiskais mērķis – 8).

Savukārt, konkurentu agresivitāte visticamāk nākamajā gadā samazināsies McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanas dēļ (esošā brīdī – 8, bet stratēģiskais mērķis – 7). Cenas risks pēc uzņēmuma McDonalds vērtējuma samazināsies konkurētspējas paaugstināšanas projekta ieviešanas dēļ (esošā brīdī – 8, stratēģiskais mērķis – 7). Darbības

rentabilitāte esošā brīdī ir 7, bet stratēģiskais mērķis – 9. Lai noteiktu darbības rentabilitāti ir nepieciešams noteikt investīciju nozares labvēlīgumu Baltijas valstīs. McDonalds plāno veikt investīcijas uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas projektā, lai pastiprinātu esošo tirgus daļu ilglaicīga laika posmā.

Aizstāšanas ar citu preci (pakalpojumu) – 8 esošā brīdī. Uzņēmuma McDonalds stratēģiskais mērķis ir saglabāt esošo pozīciju arī nākotnē.

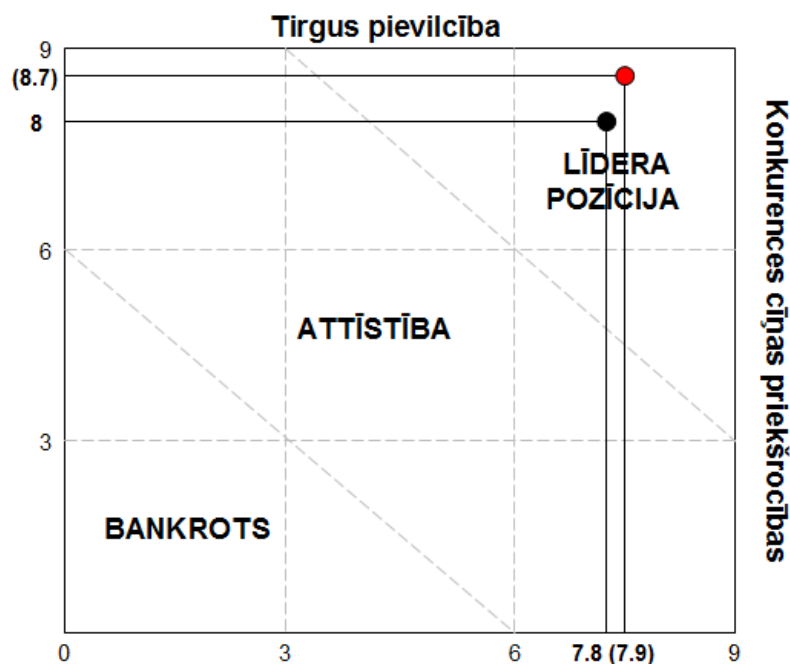
2.2. tabula

**Uzņēmuma McDonalds ārējas tirgus pievilcības kritēriji** (autores veidota pēc 4; 280 lpp. lit. avota)

Nr. p.k.	Tirgus pievilcības kritēriji	Nozīme uzņēm.	Pievilcības vērtējumi									Kopējais rezultāts	
			Vāji			Vidēji			Spēcīgi				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1.	Tirgus izaugsme	3									8		24 (24)
2.	Tirgus ietilpība	3									8		24 (24)
3.	Konkurentu agresivitāte	3								(7)	8		24 (21)
4.	Cenas risks	2								(7)	8		16 (14)
5.	Darbības rentabilitāte	3								7		(9)	21 (27)
6.	Aizstāšanas ar citu preci (risks)	2									8		16 (16)
	<b>Kopā</b>	<b>16</b>											<b>125</b> <b>(126)</b>
	<b>Vidējais svērtais lielums</b>												<b>7.8</b> <b>(7.9)</b>

Analizējot 2.2. tabulas datu radītājus var secināt, ka vidējais uzņēmuma McDonalds pašreizējais stāvoklis no tirgus pievilcības kritērija ir novērtēts ar  $125/16 = 7.8$ , bet stratēģiskais mērķis ir  $(126/16) = (7.9)$  vērtējuma sasniegšana. Kad ir veikta iekšējo un ārējo faktoru analīze, visi rezultāti jāapkopo un šeit noder McKinsey matrica. Uzņēmuma McDonalds priekšrocības ir jāizceļ, tirgus sniegtās iespējas jācenšas maksimāli izmantot, bet vājās puses un ārējas vides draudus ir jācenšas pārvērst labumos vai jānovērš. McKinsey matrica ir instruments SVID analīzes datu apstrādei. Tā ļauj noteikt darbības pievilcību un uzņēmuma konkurētspēju vidējo aritmētisko lielumu veidā.

McKinsey matrica atspoguļo uzņēmuma esošo vietu tirgū un stratēģisko mērķi (plānoto rezultātu nākotnē) konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā. Balstoties uz McDonalds iekšējās un ārējās vides analīzes datu rezultātiem autore ir izstrādājusi McKinsey matricu (sk. 2.4. att.).



2.4. att. **McKinsey matrica** (autores veidota pēc 4; 280 lpp. lit. avota)

Pētot McKinsey matricu pēc sasniegtiem analīzes rezultātiem, uzņēmuma McDonalds kopējais potenciāls konkurentu tirgū ir konstatēts ka pozitīvs radītājs attīstības līmenī. Uzņēmumam ir stabils attīstības līmenis, kas labi atspoguļo uzņēmuma vietu un lomu ātras ēdināšanas nozarē. Analizējot pētītos rādītājus, ir redzams, ka uzņēmumam pastāv labas attīstības iespējas nākotnē, kā arī iespēja pastiprināt esošo līdera pozīciju tirgū un sakara ar to dināmiski palielināt potenciālu klientu loku ar reklāmas kampaņas palīdzību. Uzņēmuma McDonalds stratēģiskais mērķis (sk. 2.4. att.) ir balstīts investīciju projekta ieviešanas pamatā, lai padarītu uzņēmuma ražošanas procesu par vēl ātrāko un efektīvāko esošas konkurences apstākļos.

### 2.3. SIA McDonalds SPACE matrica

SPACE matrica bieži tiek lietotamā, lai noteiktu uzņēmuma viss optimālāko stratēģisko attīstības virzienu tirgū. SPACE matrica ļauj noteikt ražošanas nozares pievilcīgumu un uzņēmuma konkurences iespējas tirgus apstākļos. Tādējādi, var viennozīmīgi secināt, ka SPACE matricas izstrāde ir uzņēmuma McDonalds neatņemama konkurētspējas noteikšanas sastāvdaļa.

Autore ir veikusi uzņēmuma McDonalds matricas izstrādi katram rādītājam dodot nozīmīguma vērtējumu (sk. 2.3., 2.4., 2.5. un 2.6. tab.).

**Stabilitātes nosacījumu faktori – ES** (autores veidota pēc 4; 162 lpp. lit. avota)

Tehnoloģiskas izmaiņas	daudz	0	1	2	3	4	5	6	maz
Inflācijas līmenis	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
Pieprasījumu izmaiņas koeficients	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
Konkurentu cenu klasifikācijas līmenis	plašs	0	1	2	3	4	5	6	šaurš
Šķēršļi iekļūšanai tirgū	daudz	0	1	2	3	4	5	6	maz
Konkurentu agresivitātes līmenis	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
Cenu pieprasījuma elastības koeficients	elastīgs	0	1	2	3	4	5	6	neelastīgs
<b>Kopā</b>	<b>28</b>								
<b>Vidējais svērtais lielums</b>	<b>4</b>								

Izpētot 2.3. tabulas datu rezultātus var secināt, ka stabilitātes nosacījumu faktoru kopums ir sastādījis 28 punktus. Savukārt, stabilitātes nosacījumu faktoru vidējais aritmētiskais lielums ir – 4.

**Nozares potenciāla faktori – IS** (autores veidota pēc 4; 163 lpp. lit. avota)

Izaugsmes potenciāls	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Peļņas potenciāls	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Finansiāla neatkarība	nav būtiska	0	1	2	3	4	5	6	būtiska
Tehnoloģiskais līmenis	vienkāršs	0	1	2	3	4	5	6	sarežģīts
Resursu izmantošanas koeficients	neefektīvs	0	1	2	3	4	5	6	efektīvs
Kapitāla intensitātes līmenis	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
Iekļūšanas tirgus līmenis	vienkāršs	0	1	2	3	4	5	6	sarežģīts
Ražīguma līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
<b>Kopā</b>	<b>44</b>								
<b>Vidējais svērtais lielums</b>	<b>5.5</b>								

Vērtējot 2.4. tabulas datu rezultātus var secināt, ka nozares potenciāla faktoru kopums ir sastādījis 44 punktus. Savukārt, nozares potenciāla faktoru vidējais aritmētiskais lielums ir – 5.5. Lai noteiktu konkurences faktoru priekšrocības ir nepieciešams izvērtēt vides faktorus atbilstoši esošiem tirgus nosacījumiem (sk. 2.5. tab.).

**Konkurences faktoru priekšrocības – CA** (autores veidota pēc 4; 163 lpp. lit. avota)

Tirgus daļa	neliela	0	1	2	3	4	5	6	liela
Produkcijas kvalitātes līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	augsts
Produkta dzīves cikls	galīgais	0	1	2	3	4	5	6	sākotnējais
Produkta aizvietošanas cikls	mainīgais	0	1	2	3	4	5	6	fiksētais
Pircēju lojalitātes līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Konkurentu jaudu izmantošanas līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Vertikālais integrācijas līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
<b>Kopā</b>	<b>34</b>								
<b>Vidējais svērtais lielums</b>	<b>4.9</b>								

Apskatot 2.5. tabulas datu radītājus var secināt, ka konkurences faktoru priekšrocību kopums ir novērtēts ar 34 punktiem. Savukārt, konkurences faktoru priekšrocību vidējais aritmētiskais lielums ir – 4.9.

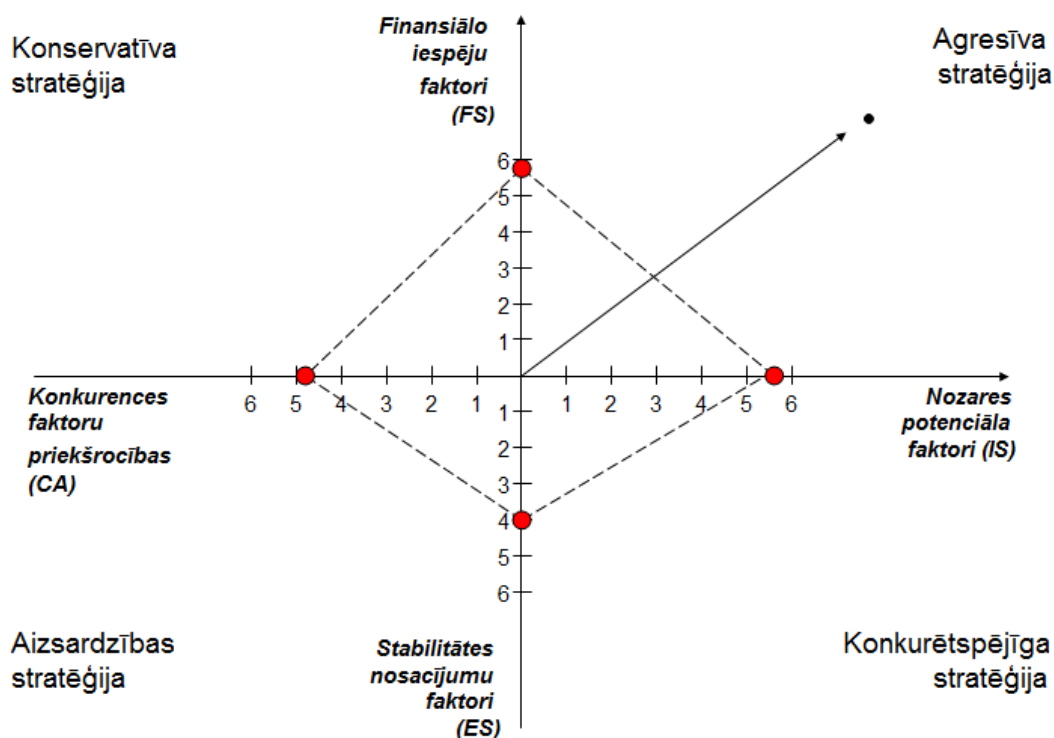
**Finansiālo iespēju faktori – FS** (autores veidota pēc 4; 164 lpp. lit. avota)

Peļņas līmenis no veiktiem ieguldījumiem	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Finansiāla atkarība	nesabalansēta	0	1	2	3	4	5	6	sabalansēta
Likviditāte	nesabalansēta	0	1	2	3	4	5	6	sabalansēta
Nepieciešamais/pieejamais kapitāls	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
Naudas apgrozījums	neliels	0	1	2	3	4	5	6	liels
Aiziešanas tirgus līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
Uzņēmuma risks	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
<b>Kopā</b>	<b>41</b>								
<b>Vidējais svērtais lielums</b>	<b>5.9</b>								

Veicot 2.6. tabulas datu analīzi var secināt, ka finansiālo iespēju faktoru kopums ir sastādījis 41 punktus. Savukārt, finansiālo iespēju faktoru vidējais aritmētiskais lielums ir – 5.9.

Analizējot 2.3., 2.4., 2.5., 2.6. tabulu datu rezultātus var secināt, ka viss lielākie radītāji ir izteikti sekojošas plāksnēs – IS (nozares potenciāla faktori) un FS (finansiālo iespēju faktori). Iegūtus datu rezultātus ir nepieciešams izmantot SPACE matricas izstrādē, lai noteiktu uzņēmuma McDonalds stratēģisko attīstības virzienu tirgū. Stratēģiskais attīstības virziens, ļauj

uzņēmumam noteikt stratēģiskus, taktiskus un operatīvus mērķus, kurus uzņēmums plāno īstenot piecu gadu laikā esošas tirgus apstākļos.



2.5. att. **SPACE matrica** (autores veidota pēc 4; 164 lpp. lit. avota)

Vērtējot 2.5. attēla datu rezultātus var secināt, ka uzņēmumam McDonalds ir jāizmanto agresīvo stratēģiju mērķu sasniegšanai tirgū. Agresīva stratēģija nozīmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu ar jaunu preču palīdzību, ņemot vērā jau pastāvošo menedžmenta sistēmu. Intensīva stratēģija ir lietderīga gadījumos, kad pastāv perspektīvas iespējas pilnveidot jau pastāvošo biznesu. Uzņēmums McDonalds arī turpmāk izmantos – agresīvo stratēģiju, lai būtiski palielinātu ražošanas procesa efektivitāti un klientu apkalpošanas līmeni. Investīcijas jaunas tehnoloģiskas iekārtās ļaus uzņēmumam palielināt ražošanas jaudu un ražīgumu, kā arī pilnveidot esošo klientu apkalpošanas servisu un kultūru.

## 2.4. SIA McDonalds IE matrica

Iekšējo un ārējo faktoru analīzes datu radītāji bieži tiek lietoti IE matricas konstruēšanai. Galvenās atšķirības starp SPACE un IE matricām ir sekojoša: SPACE matrica nosaka stratēģisko attīstības virzienu tirgū, bet SPACE matrica nosaka attīstības koncepciju tirgū. Veicot IE matricas izstrādi autore ir veikusi iekšējo un ārējo faktoru analīzi katram rādītājam dodot nozīmīguma vērtējumu.

**IFE matrica – Internal Factor Evaluation** (autores veidota pēc 4; 314 lpp. lit. avota.)

<b>Iekšējas stiprās puses</b>	<b>Rangs</b>	<b>Nozīmīgums</b>	<b>Integrālais vērtējums</b>
Zīmola atpazīstamības līmenis	8%	4	0.32
Filiāļu tīkls	5%	4	0.2
Elastības līmenis	4%	3	0.12
Pakalpojumu sortimenta palielinājums	5%	4	0.2
Drošas tehnoloģijas	5%	4	0.2
Ātrs apkalpošanas līmenis	10%	4	0.4
Liels klientu skaits	10%	4	0.4
Klientu lojalitāte	3%	3	0.09
Reputācija tirgū	10%	4	0.4
Sadarbība ar masu medijiem	2%	3	0.06
<b>Iekšējas vājās puses</b>	<b>Rangs</b>	<b>Nozīmīgums</b>	<b>Integrālais vērtējums</b>
Augsta darbinieku mainība	1%	2	0.02
Ierobežota mērķu auditorija	1%	2	0.02
Lielas darbinieku apmācības izmaksas	1%	2	0.02
Neefektīva darba personāla motivācijas sistēma	5%	1	0.05
Nekvalificēts darba personāls	15%	1	0.15
Novecojošas tehnoloģiskas iekārtas	15%	1	0.15
<i>Galvenās vājas puses (1), Galvenās priekšrocības (4)</i> <i>Nelielas vājas puses (2), Būtiskas priekšrocības (3)</i>			
<b>Kopā</b>		<b>100%</b>	<b>2.8</b>

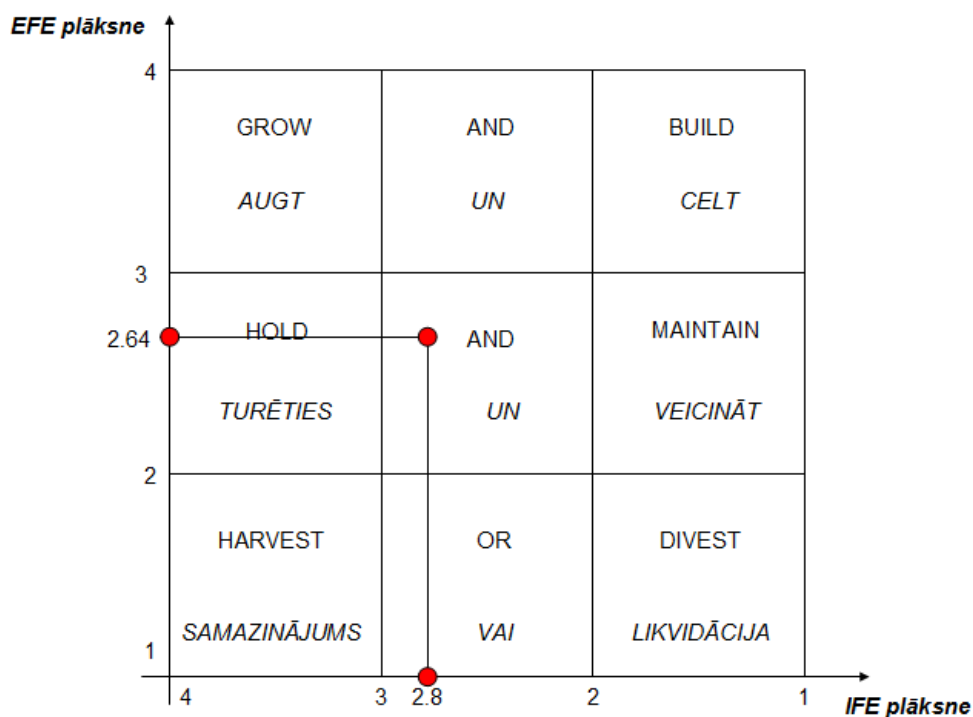
Izpētot 2.7. tabulas datu radītājus var secināt, ka uzņēmuma McDonalds IFE matricas integrālais vērtējums ir 2.8 punkti. Tādējādi, 2.8 punkti no 4 iespējamajiem ir diezgan vidējais radītājs kurš norāda uz to, ka uzņēmumam pastāv būtiskas iekšējas vājas puses kuras ir jāpildinveido, lai sasniegtu izvirzītus mērķus konkurētspējas uzlabošanas nolūkā. Īstenojot agresīvo politiku tirgū uzņēmumam ir jāpievērš uzmanību sekojošām problēmām:

1. Neefektīva darba personāla motivācijas sistēma;
2. Nekvalificēts darba personāls;
3. Novecojošas tehnoloģiskas iekārtas.

**EFE matrica – External Factor Evaluation** (autores veidota pēc 4; 315 lpp. lit. avota)

<b>Ārējas iespējas</b>	<b>Rangs</b>	<b>Nozīmīgums</b>	<b>Integrālais vērtējums</b>
Jaunu tirgu apguves iespējas	15%	4	0.6
Jauna produkta, vai pakalpojuma apguves iespējas	10%	4	0.4
Jauna servisa attīstības iespējas	10%	4	0.4
Pakalpojumu pilnveidošanas iespējas	5%	3	0.15
Jaunu vajadzību parādīšanās tirgū	5%	3	0.15
Demogrāfiski un ekonomiski labvēlīgais stāvoklis	12%	4	0.48
<b>Ārējie draudi un riski</b>	<b>Rangs</b>	<b>Nozīmīgums</b>	<b>Integrālais vērtējums</b>
Izejvielu un resursu trūkums	1%	2	0.02
Jaunu konkurentu ienākšana tirgū	10%	1	0.1
Piegādātāju cenu palielinājums	5%	1	0.05
Izmaiņas ražošanas tehnoloģijās	2%	2	0.04
Pircēju maksātspējas samazinājums	25%	1	0.25
<i>Galvenie draudi (1), Galvenās iespējas (4)</i>			
<i>Nelieli draudi (2), Būtiskas iespējas (3)</i>			
<b>Kopā</b>	<b>100%</b>		<b>2.64</b>

Analizējot 2.8. tabulas datu rezultātus var secināt, ka EFE matricas kopējais integrālais vērtējums ir 2.64 punkti. Balstoties uz tabulā sniegtiem radītajiem iegūtais koeficients – 2.64 no 4 iespējamiem ir relatīvi neliels rezultāts. Augšā minētiem datu rezultāti nozīme to, ka uzņēmumam McDonalds ir jāizmanto ārējas iespējas maksimāli efektīvi, lai pastiprinātu esošo pozīciju tirgū un īstenotu agresīvo attīstības stratēģiju tirgū konkurences apstākļos. Tomēr ir jāatzīmē kā pastāv arī noteiktais draudu kopums, kas var būtiski traucēt uzņēmumam sasniegt izvirzītus mērķus konkurētspējas palielināšanai. Tādējādi, uzņēmumam McDonalds ir jāveic regulārus tirgus izpēti procesus, lai noteiktu potenciālus riskus un rīkotu risku mazināšanas pasākumus.



2.6. att. **IE matrica** (autores veidota pēc 4; 316 lpp. lit. avota)

Vērtējot IE matricas datu rezultātus ir jāatzīmē, ka uzņēmumam McDonalds ir jāīsteno agresīvo attīstības stratēģiju tirgū, tomēr esošas iekšējas vājas puses un ārējie draudi neļaus tam augt un celt, kamēr tas pastāv. Tādējādi, uzņēmumam viss pirms ir jāminimizē esošas iekšējas vājas puses, bet ārējos draudus ir jāplāno un jāprognozē, lai tie neradītu finansiālus zaudējumus ilglaicīga laika posmā. Iekšējo vāju pušu minimizēšanas laikā uzņēmumam McDonalds jāīsteno attīstības koncepciju – "turēties un veicināt", lai padarītu iekšējo pušu minimizēšanas pasākumus par efektīviem un radošiem.

Tādējādi, balstoties uz 2.7. tabulā sasniegtiem datu rezultātiem viss būtiskas iekšējas vājas puses ir novecojošas tehnoloģiskas iekārtas, nekvalificēts darba personāls un neefektīva darba personāla motivācijas sistēma. Ir jāatzīmē, ka divas pēdējas problēmas ir būtiski saistītas sava starpā, jo neefektīvas motivācijas sistēmas dēļ uzņēmuma darbinieki nav ieinteresēti apzinīgi un godprātīgi pildīt savas darba funkcijas. Lielākais darbinieku skaits ir jaunieši, kas strādā uzņēmumā īslaicīgo mērķu sasniegšanas nolūkā. Ar citiem vārdiem lielākais uzņēmuma darbinieku skaits neplāno strādāt uzņēmumā ilglaicīga laika posmā un viens no būtiskākajiem šķēršļiem ir neefektīva motivācijas sistēma. Darbinieki nav motivēti kvalitatīvi pildīt darba funkcijas, jo esošo darba samaksu uzskata par nepietiekami lielu. Šo problēmu var atrisināt veicot uzņēmuma iekšējo auditu.

Vēl viena būtiska problēma ir novecojošas tehnoloģiskas iekārtas. Kaut gan uzņēmuma produktu sortiments nepārtraukti attīstās un pilnveidojās, tomēr tas ražošanas tehnoloģijas nav

mainījušies jau ilgu laiku pēc kārtas. Mūsdienas inovācijas un tehnoloģiskas iekārtas pārtikas ražošanas un gatavošanas jomā var sniegt uzņēmumam būtiskas priekšrocības konkurētspējas palielināšanas esošas konkurences apstākļos. Jaunas un mūsdienīgas tehnoloģiskas iekārtas spēj ražot un gatavot lielāko produkcijas daudzumu par īsāko laika periodu nekā esošas uzņēmuma tehnoloģiskas iekārtas. Uzņēmumam ir svarīgi veikt investīcijas jaunās tehnoloģijās, lai minimizētu esošās fast food ražošanas un gatavošanas procesa trūkumus.

### 3. INVESTĪCIJU VIDES ANALĪZE LATVIJĀ, LIETUVĀ UN IGAUNIJĀ

Nodaļas ietvaros autore plāno veikt ārvalstu tiešo investīciju (tālāk tekstā – ĀTI) analīzi Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, lai noteiktu Baltijas valsts investīciju nozares pievilcīgumu finanšu krīzes apstākļos. Kā arī nodaļas ietvaros autore veiks ĀTI atbalsta instrumentu analīzi, lai noteiktu kurā no Baltijas valstīm ir vislabākās ĀTI piesaistes iespējas uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanai.

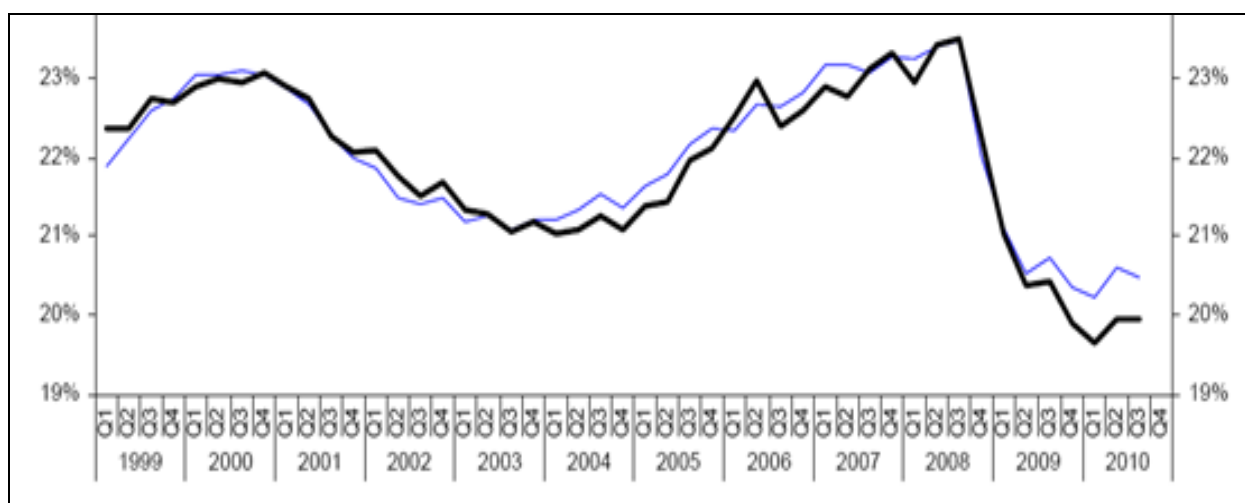
Ārvalstu investīcijām ir būtiska loma valsts ekonomikas izaugsmes nodrošināšanā. Mūsdienas krīzes apstākļos pastāv būtiska saistība starp investīciju pieaugumu un IKP pieaugumu valstī.

Tādējādi, Latvijai ir jāinvestē līdzekļus infrastruktūras attīstībā, jo privātajam sektoram nav izdevīgi ieguldīt savus līdzekļus nozares attīstībā. Valstij ir jāinvestē arī sociālajā infrastruktūrā, kuras attīstībai nav pieejams cits finansējums.

Nepietiekamas investīcijas infrastruktūras attīstībā sadārdzina privāto kompāniju darbības izmaksas, vāji veicina sociālo nozaru attīstību un gala rezultātā bremzē valsts izaugsmi.

Ar nopietnām grūtībām saskārās Eiropa, kur uz bankrota robežas nonāca gan Grieķija, gan Īrija. Statistikas dati liecināja, ka Īrijas valsts parāda apjoms sasniedza 65% no iekšzemes kopprodukta, bet Grieķija paziņoja par plāniem līdz 2012. gadam samazināt budžeta deficītu no 12,7% līdz 2,8%.

Apskatot 3.1. attēlā Eiropas statistikas datus var secināt, ka 2008.gadā ieguldījumu līmenis nefinanšu sabiedrībās ir būtiski samazinājies. Tomēr 2010 gada sākumā ir novērojams stabilizācijas periods.



3.1. att. Ieguldījumu līmenis nefinanšu sabiedrībās 1999-2010 gadā (14; 1 lpp.)

2010. gada Janvāra beigās sekoja ziņas no Spānijas, kas nolēma veikt taupības pasākumus 50 milj. eiro apmērā, lai līdz 2013. gadam samazinātu tās budžeta deficītu līdz 3%. Eiropas līderi, izvērtējot situāciju reģionā un redzot, ka valsts pati netiks galā, nolēma nomierināt satrauktos tirgus dalībniekus un palīdzēt Grieķijai, kā rezultātā maija sākumā Eiropas līderi un Starptautiskā Valūtas fonda pārstāvji vienojās piešķirt 110 mljrd. eiro lielu palīdzību Grieķijai, pretī prasot dramatiskus budžeta samazinājumus.

Tomēr Eiropas valstu līderi uzskata, ka ar to nepietiek - jau 2010. gada Maijā Eiropas valdības vienojās izveidot pagaidu finanšu stabilitātes nodrošināšanas fondu 750 mljrd. eiro apmērā gadījumam, ja vēl kādai Eiropas valstij būtu nepieciešama finansiālā palīdzība, kas gan tirgu nespēja nomierināt un arī gada otrajā pusē turpinājās spekulācijas par un ap Eirozonas parādu krīzi un tās apmēriem.

Rezultātā Grieķijas pēdās novembrī gāja arī Īrija, kurai savu problēmu risināšanas nolūkos Eiropas Savienība un SVF piešķīra 85 mljrd. eiro. Turklāt, šogad tā arī netika rasta lielāka pārlicība par to, ka rindā pēc starptautisko aizdevēju patiešām nestāv arī Portugāle, Spānija vai pat Beļģija. Jautājums par Eiropas stabilitāti joprojām ir aktuāls.

Apskatot ekonomisko situāciju, kas tiek novērojama Eiropā var secināt, ka vairākas Eiropas valstīs noteiktā veidā ir saskārušies ar finansiālajam grūtībām un Baltijas valstīs nav izņēmums. Lai noteiktu Baltijas valsts ĀTI pievilcību ir jāveic ĀTI atbalsta instrumentu analīzi Latvijā, Lietuvā un Igaunijā.

Ir arī jāpiebilst, kā ĀTI statistikas datu rezultāti par 2011. gadu Latvijā, Lietuvā un Igaunija pagaidām nav pieejami neviena Baltijas valstu statistikas portāla. Visticamāk, ĀTI datu rezultāti par 2011. gadu Baltijas valstīs tiks publicēti tikai 2011. gada martā. Tādējādi, darba ietvaros autore izpētīs Baltijas valstu ĀTI datu rezultātus 2010. gadā.

### **3.1. Ārvalstu investīciju vides analīze Latvijā**

Kopš Latvijas Republika ieguva savu neatkarību ir pagājuši vairāki gadu desmiti. Šajā periodā Latvijas ekonomika ir notikušas grandiozas izmaiņas. Ir zināms, ka valsts ekonomika nevar attīstīties izolēti no pārējās pasaules valstīm. Tādējādi, valsts ekonomikas attīstībai ir nepieciešamas ārvalstu tiešas investīcijas. Darba autore aplūkos Latvijas valsts ĀTI vidi detalizēti.

Veicot 3.1. tabulas statistikas datu analīzi var secināt, ka 2011. gada 1, 2 un 3 ceturksnī piesaistīto nefinanšu investīciju apjoms Latvijā ekonomikā ir lielāks par 2009. un 2010. gada attiecīgiem datu rezultātiem. Savukārt, uzkrātās tiešās ārvalstu investīcijas 2010. gadā – 8,2 miljardi EUR (16; 1 lpp.).

Pētot 3.1. tabulas datu rezultātus var arī secināt, ka 2009. gadā piesaistīto nefinanšu investīciju apjoms ir lielāks par 2008. gada datu rezultātiem.

3.1. tabula

**Nefinanšu investīcijas faktiskajās cenās, milj. Ls (16; 1 lpp.)**

	<b>1.ceturksnis</b>	<b>2.ceturksnis</b>	<b>3.ceturksnis</b>	<b>4.ceturksnis</b>
<b>2009</b>	348.2	425.4	402.8	525.6
<b>2010</b>	171.5	267.0	384.9	513.7
<b>2011</b>	223.0	364.4	489.3	-

Pēc 3.2. tabulā sniegtiem statistikas datiem viss lielākā ārvalstu tiešo investīciju plūsma Latvijas ekonomikā tiek novērojama no Igaunijas, Zviedrijas, Dānijas, Nīderlandes un Vācijas.

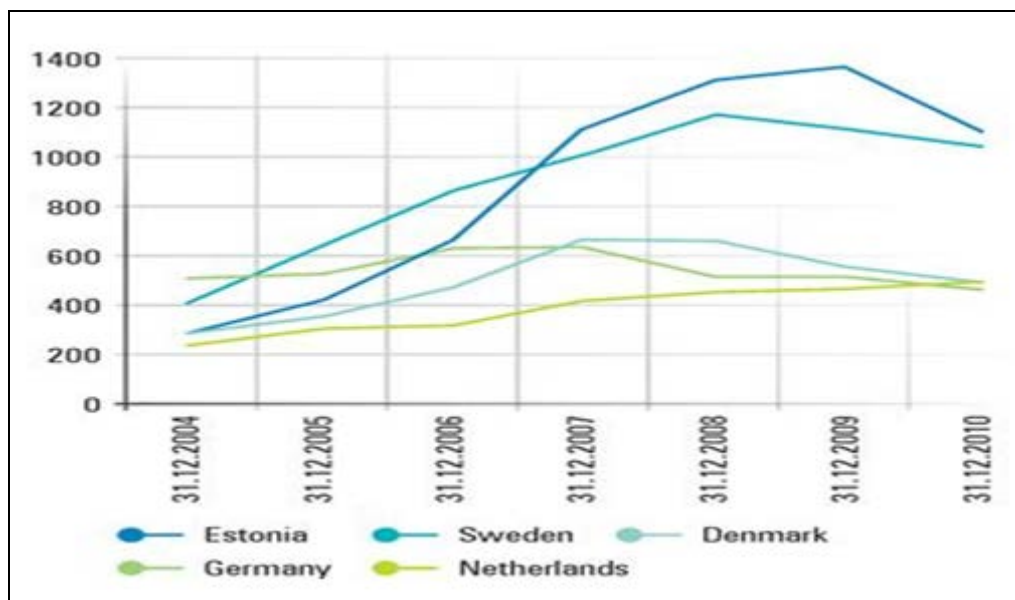
Savukārt, viss mazākā ārvalstu tiešo investīciju plūsma Latvijas ekonomikā tiek novērojama no ASV, Lietuvas, Norvēģijas un parejam valstīm.

3.2.tabula

**Ārvalstu tiešās investīcijas dalījumā pa valstīm uz 2010. gada beigām (14; 1 lpp.)**

<b>Valsts</b>	<b>%</b>	<b>milj. EUR</b>
Igaunija	13,82	1140,3
Zviedrija	12,49	1030,2
Dānija	6,94	572,9
Nīderlande	6,84	564,3
Vācija	5,17	426,4
Kipra	4,96	409,1
Somija	4,64	383,2
Krievija	4,08	336,7
Īrija	3,98	328,3
Luksemburga	3,48	287,1
ASV	3,27	269,6
Lietuva	3,15	260,1
Norvēģija	3,09	254,6
Pārējās	24,09	1987,3
<b>Kopā</b>		<b>8250,1</b>

Attēlā 3.2. tiek atspoguļots TOP valstu piecinieks pēc tiešām investīcijām Latvijas ekonomikā – Igaunija, Zviedrija, Dānija, Vācija un Nīderlandes.



3.2. att. TOP valstu piecinieks pēc tiešajām investīcijām, milj. EUR, 2004-2010 gadā (14; 1 lpp.)

2008 gadā finanšu krīzes dēļ ārvalstu investīciju plūsmas Latvijas ekonomikā būtiski samazinājās.

2010. gadā situācija Latvijas valsts ekonomikā pamazām uzlabojās, jo tika noslēgti vairāki uzņēmumu pirkšanas, pārdošanas darījumi, un šī tendence turpinās arī 2011. gadā. Tādējādi, tiešo ārvalstu investīciju neto atlikums uz 2010. gada 31.decembri bija sasniedzis 8,3 mljrd. EUR.

Salīdzinot statistikas datus var secināt, ka 2010 gadā, uzkrāto investīciju apjoms ir pieaudzis par 2,2% attiecībā pret 2009 gada statistikas datu rezultātiem.

Turklāt, lielākā ārvalstu investoru nauda tika piesaistīta Latvijas valsts finanšu un nekustamā īpašuma nozarēm, telekomunikācijām un t.t.

Pēc ekspertu viedokļa, šobrīd Latvijā ir liela ārvalstu investoru interese, jo potenciālie investori var iegādāties perspektīvus aktīvus par zemu cenu.

Izpētot 3.2. tabulā sniegtus statistikas datus var secināt, ka ārvalstu tiešo investīciju sadalījums pēc nozarēm 2010. gadā ir sekojošs:

1. Vieta - Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un citi komercpakalpojumi;
2. Vieta - Finanšu starpniecība;
3. Vieta - Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu, sadzīves aparatūras un iekārtu remonts;
4. Vieta - Transports, glabāšana un sakari;
5. Vieta - Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde
6. Vieta - Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība;
7. Vieta - Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumi;

## 8. Vieta – Pārējas nozares.

Izpētot ĀTI dalījumā pēc nozarēm 2010. gadā var secināt, ka kopējais piesaistīto ĀTI apjoms 2010. gadā ir sastādījis – 8250,1 milj. EUR (sk. 3.3. tab.).

3.3. tabula

### Ārvalstu tiešās investīcijas dalījumā pēc nozarēm 2010 gadā (16; 1 lpp.)

Nozare	%	milj. EUR
Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un citi komercpakalpojumi.	24.25	2000.9
Finanšu starpniecība.	22.88	1887.9
Apstrādes rūpniecība.	12,50	1031.7
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu, sadzīves aparatūras un iekārtu remonts.	11.89	981.2
Transports, glabāšana un sakari.	7,32	604.3
Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde.	3,72	307.3
Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība.	2,98	245.6
Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumi.	1,32	108.9
Pārējās.	12,14	1082,3
<b>Kopā</b>		<b>8250,1</b>

Izpētot 3.3. tab. statistikas datus ir redzams uzkrāto tiešo ārvalstu investīciju plūsmu sadalījums Latvijā pa lielākajām tautsaimniecības nozarēm un valstīm. Pēc tabulā sniegtiem rezultātiem viss lielāka ārvalstu investīciju plūsma ir nekustamo īpašumu nozarē (operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un citi komercpakalpojumi).

Finanšu starpniecība un apstrādes rūpniecība ieņem otro un trešo vietu pēc uzkrāto tiešo ārvalstu investīciju Latvijā dalījumā pa lielākajām tautsaimniecības nozarēm.

Pēdējā vieta pēc uzkrāto tiešo ārvalstu investīciju Latvijā dalījumā pa lielākajām tautsaimniecības nozarēm ir elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde.

3.4. tabula

### Uzkrātās tiešās ārvalstu investīcijas Latvijā dalījumā pa lielākajām tautsaimniecības nozarēm un valstīm, milj. EUR uz 31.12.2010 (14; 1 lpp.)

<b>Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un citi komercpakalpojumi</b>		<b>2000.9</b>
	t.sk. Zviedrija	353.0
	Luksemburga	208.0

	Nīderlande	192.7
	Igaunija	187.2
	Kipra	170.2
<b>Finanšu starpniecība</b>		<b>1887.9</b>
	t.sk. Igaunija	710.4
	Zviedrija	336.0
	Dānija	203.2
	Krievija	96.1
<b>Apstrādes rūpniecība</b>		<b>1031.7</b>
	t.sk. Īrija	358.3
	Somija	94.2
	Zviedrija	87.4
<b>Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu, sadzīves aparatūras un iekārtu remonts</b>		<b>981.2</b>
	t.sk. Nīderlande	168.0
	Lietuva	147.4
	Somija	93.9
<b>Transports, glabāšana un sakari</b>		<b>604.3</b>
	t.sk. Nīderlande	154.4
	Dānija	123.6
<b>Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde</b>		<b>307.3</b>
	t.sk. Vācija	133.8
	Krievija	95.1

*Investīcijas uzņēmumu pamatkapitālos.* Pēc statistikas jaunākajiem datiem, ārvalstu tiešās investīcijas uzņēmumu pamatkapitālos 2010. gadā ir pieaugušas par 500 milj. Ls, kopumā sasniedzot 5,63 miljardus EUR. Savukārt, 3.5. tab. sniegtie statistikas dati atspoguļo uzkrāto tiešo ārvalstu investīciju uzņēmumu pamatkapitālā pieaugumu sākot no 2000.-2010 gadam.

Savukārt, viss lielākais ārvalstu investoru reģistrētais pamatkapitāls Latvijā ir novērtēts – 943 milj. EUR – Swedbank. Otrais lielākais reģistrētais pamatkapitāls Latvijā ir DnB NORD Banka (191,2 milj. EUR) un SEB banka (145,3 milj. EUR). Pie lieliem reģistrētiem pamatkapitāliem ir arī jāpiemin - *Latt telecom* (102 milj. EUR) un *BITE Latvija* (99,5 milj. EUR).

3.5. tabula

Uzkrātās tiešās ārvalstu investīcijas uzņēmumu pamatkapitālos, 2000-2010 gadā, mljrd. EUR (14; 1 lpp.)

Gads	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
Mljrd. EUR	1.3	1.5	1.8	1.9	1.9	2.0	2.5	3.0	3.4	4.7	5,6

**Investīciju nozares atbalsta pasākumi Latvijā.** Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA) ir LR Ekonomikas ministrijas pārraudzībā esoša valsts iestāde.

LIAA investīciju piesaistes stratēģija ir orientēta uz kvalitatīvu ienākošo investīciju projektu apkalpošanu un aktīvu darbību investīciju projektu piesaistē, uzrunājot potenciālos investorus atbilstoši Latvijas tautsaimniecības attīstības stratēģijā noteiktajām prioritātēm. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras (LIAA) mērķis ir sekmēt uzņēmējdarbības attīstību Latvijā, veicinot ārvalstu investīciju apjoma pieaugumu un palielinot Latvijas konkurētspēju pašmāju un starptautiskajos tirgos (15; 1 lpp.).

LIAA atbalsta instrumenti ir sekojošie (16; 1 lpp.):

- **Atbalsts biznesa uzsākšanai**
  - *Biznesa inkubatori* (Lai veicinātu mikro, mazo un vidējo komersantu veidošanos un attīstību, LIAA īsteno Eiropas Reģionālās attīstības fonda līdzfinansētu projekta „Biznesa inkubatoru attīstība Latvijā”. Projekta mērķis ir veicināt jaunu, dzīvotspējīgu un konkurētspējīgu komersantu veidošanos un attīstību Latvijas reģionos, nodrošinot tos ar komercdarbībai nepieciešamo vidi un konsultatīvajiem pakalpojumiem. Atbalsts jaunajiem komersantiem paredzēts līdz 2014.gada 31.oktobrim);
  - *Biznesa ideju konkurss „Ideju kauss”* (Ideju kauss ir biznesa ideju konkurss, kura mērķis ir veicināt jaunu uzņēmumu veidošanos un tādejādi sekmēt Latvijas ekonomisko izaugsmi. Ideju kauss dod iespēju jebkuram jaunam Latvijas iedzīvotājam realizēt savu biznesa ideju un iegūt biznesa uzsākšanai nepieciešamās zināšanas, kontaktus un arī naudu);
  - *Starta programma biznesa uzsākšanai* (Hipotēku bankas programma. Programmas mērķis ir saimnieciskās darbības aktivitātes paaugstināšana valstī,

attīstot biznesa uzsācēju zināšanas un iemaņas, kā arī sniedzot nepieciešamo finansiālo atbalstu saimnieciskās darbības uzsākšanai).

- **Atbalsts biznesa attīstībai**
  - *Tehnoloģiju pārneses kontaktpunkti* (Atbalsts tiek piešķirts augstskolu un institūtu pētniecības kompetences attīstībai);
  - *Eiropas Savienības 7. ietvarprogramma* (Eiropas Komisijas (EK) iniciatīva pētniecības attīstībai, kuras ietvaros tiek finansēti dažādi starptautiski Eiropas mēroga pētniecības projekti. Programmu veido un administrē EK Pētniecības ģenerāldirektorāts. Iesaistoties projektu konsorcijs, atbalstu programmas ietvaros var saņemt arī uzņēmumi);
  - *EUREKA* – atbalsts nozīmīgam tehnoloģiskam progresam ražošanā, procesos vai pakalpojumos Latvijas un Eiropas mērogā (inovācijas);

3.6. tabula

**ES programmas – EUREKA, 2010. gada vidū EUREKA programmā piedalās 38 dalībvalstis (18; 1 lpp.)**

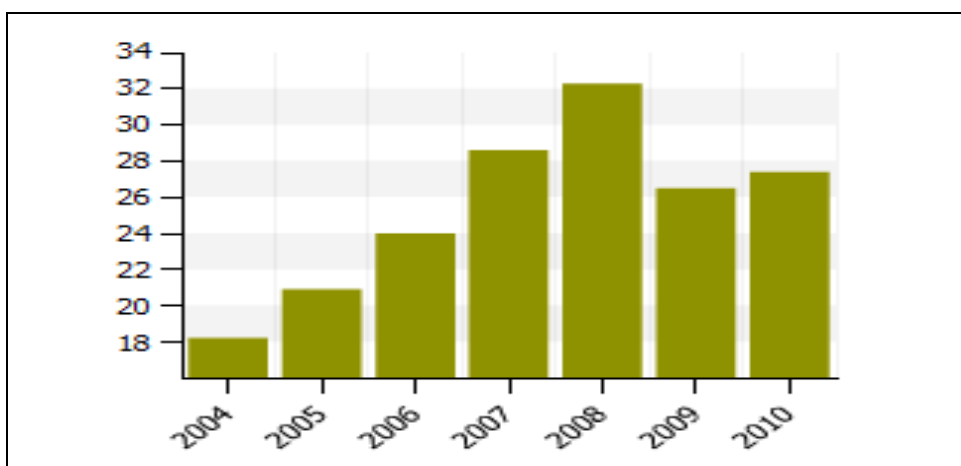
Nr. p.k.	Valsts nosaukums	Nr. p.k.	Valsts nosaukums	Nr. p.k.	Valsts nosaukums
1	Austrija	14	Kipra	27	San Marīno
2	BDRM (Bijusī Dienvidslāvijas Republika Maķedonija)	15	Krievijas Federācija	28	Serbija
3	Beļģija	<b>16</b>	<b><u>Latvija</u></b>	29	Slovākija
4	Čehija	17	Lielbritānija	30	Slovēnija
5	Dānija	<b>18</b>	<b><u>Lietuva</u></b>	31	Somija
6	Francija	19	Luksemburga	32	Spānija
7	Grieķija	20	Malta	33	Turcija
8	Horvātija	21	Monako	34	Ungārija
<b>9</b>	<b><u>Igaunija</u></b>	22	Nīderlande	35	Šveice
10	Islande	23	Norvēģija	36	Ukraina
11	Itālija	24	Polija	37	Vācija
12	Izraēla	25	Portugāle	38	Zviedrija
13	Īrija	26	Rumānija		

EUREKA programmā katra valsts atbalsta savus projekta dalībniekus. Jāpiebilst, ka šis atbalsts nav obligāts - EUREKA projekti var tikt izpildīti arī bez valsts finansējuma, izmantojot dalībnieku privāto ieguldījumu vai citus ne valsts budžeta līdzekļus. EUREKA projekti var būt no jebkuras nemilitāras nozares. Galvenās no tām ir sekojošas: biotehnoloģija un medicīnas tehnoloģijas; komunikācijas; enerģētika; dabas aizsardzība; informācijas tehnoloģijas; lāzertehnoloģijas; jauni materiāli; ražošanas automatizācija; transports; kultūras mantojuma saglabāšana.

### 3.2. Ārvalstu investīciju vides analīze Lietuvā

2010. gadā Lietuvas valdība ir mēģinājusi piesaistīt vairāk ārvalstu tiešo investīciju (ĀTI), attiecībā pret 2009. gada statistikas datu rezultātiem. Rezultātā, uzkrātās tiešās ārvalstu investīcijas 2010. gadā – 9,90 miljardi EUR.

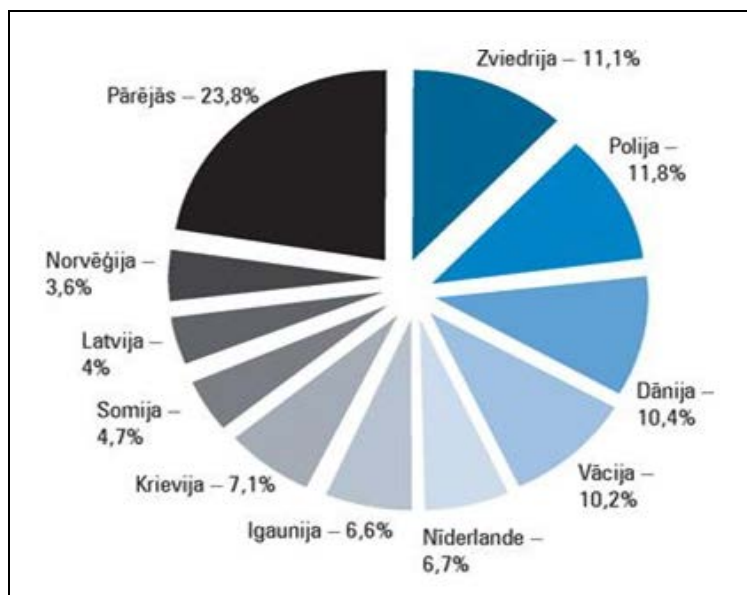
Apskatot 3.3. attēlā sniegtus statistikas datu rezultātus var secināt, ka 2010. gadā ĀTI īpatsvars ir lielāks par 2009. gada statistikas datu rezultātiem.



3.3. att. Ārvalstu tiešās investīcijas Lietuvā, mljrd. EUR, 2004-2010 gadā (19; 1 lpp.)

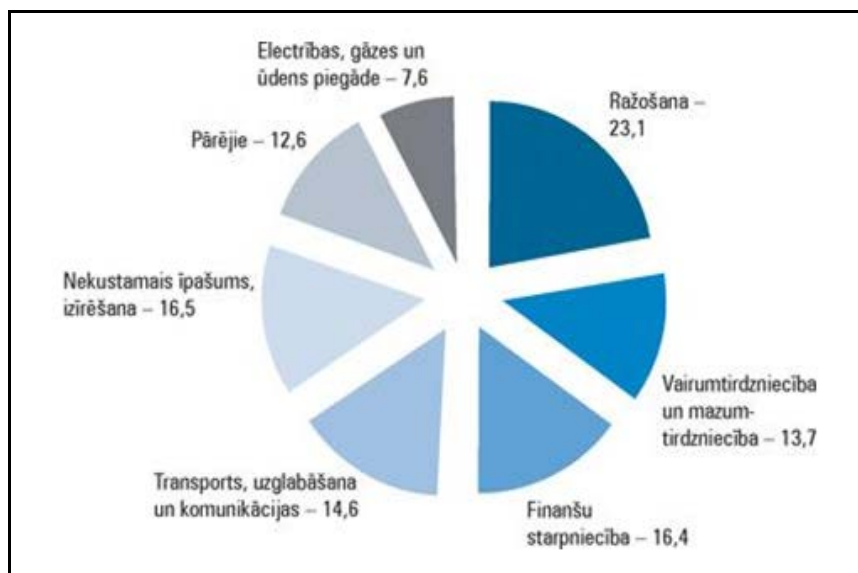
Pēc 3.4. attēlā sniegtiem statistikas datiem var noteikt galvenās investoru valstis Lietuvas ekonomikā. Viss lielāka ārvalstu tiešo investīciju plūsma Lietuvā tiek novērojama no Zviedrijas, Polijas, Dānijas un Vācijas.

Savukārt viss zemāka ārvalstu tiešo investīciju plūsma tiek novērojama no Norvēģijas, Latvijas, Somijas, Krievijas un pārējam valstīm.



3.4. att. Galvenās investoru valstis, dati uz 30.09.2010 (20; 1 lpp.)

Pētot 3.5. attēlā sniegtus statistikas datus var noteikt lielākas ārvalstu tiešas investīcijas Lietuvā pa nozarēm. Tādējādi, viss lielāka ārvalstu tiešo investīciju plūsma tiek novērojama ražošanas, vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības, kā arī finanšu starpniecības nozarēs. Savukārt viss zemākas ārvalstu tiešās investīcijas ir novērojamas elektrības, gāzes un ūdens piegādes nozarē.



3.5. att. Ārvalstu tiešās investīcijas Lietuvā pa nozarēm, dati uz 30.09.2010 (20; 1 lpp.)

**Investīciju nozares atbalsta pasākumi Lietuvā.** Lietuvas investīciju aģentūra – "Invest Lithuania" sniedz profesionālus pakalpojumus ieguldītājiem Lietuvā, veicinot konkurētspēju Lietuvas ekonomikā, kā arī valsts investīciju pievilcību popularizējot to pasaulē.

Ārvalstu investori, kas ir ieinteresēti atrast Lietuvā tirgus attīstības iespējas, kā arī ārvalstu kompānijas, kas jau darbojas Lietuvas tirgū, bet vēlas vēl vairāk paplašināt savu

darbību, var pieteikties INVEST LT (Lietuvas valdības programma) + finanšu ieguldījumu atbalsta programmām līdz EUR 3,5 miljoniem eiro ieguldījumu projektiem.

INVEST LT + sniedz finansiālu atbalstu, lai segtu vispārējās personāla apmācību izmaksas (līdz 2 miljoniem EUR), kā arī saņemt būvniecība, infrastruktūras, īpaši personāla apmācību un algu izmaksas (līdz EUR 1,5 miljoni), kas radušies ārvalstu investoriem, ar ko izveido ražošanas, pakalpojumu vai pētniecības un attīstības (R & D) biznesa vienību Lietuvā.

Finanšu atbalsta instruments ir paredzēts, lai atbalstītu ārvalstu uzņēmumus ieguldīt, lai izstrādātu jaunas tehnoloģijas, uz eksportu orientētu augstas kvalitātes produktus un pakalpojumus. Biznesa procesu ārpakalpojumi:

- Klientu attiecību pārvaldības (CRM) risinājumi uzņēmumiem dažādās rūpniecības nozarēs;
- Pakalpojumiem un uzņēmējdarbības informācija par konkrētām valstīm vai starptautiskā mērogā dažādās valodās.

ES atbalsts uzņēmējdarbības attīstībai (21; 1 lpp.):

- Darbības programma ekonomiskajai izaugsmei ir orientēta uz:
  - Tiešu palīdzību pētniecībai un attīstībai un jauninājumiem;
  - Labvēlīgiem apstākļiem uzņēmējdarbībai un jauninājumiem;
  - Informācijas pieejamība sabiedrībai;
  - Transporta tīklu;
  - Energoapgādes tīklu.
- Darbības programma cilvēkresursu attīstībai ir orientēta uz:
  - Nodarbinātības koeficienta paaugstināšanu;
  - Izglītības sistēmu;
  - Pētnieku un zinātnieku iespējam;
  - Uzlabošanu valsts pārvaldē.
- Darbības programma kohēzijas veicināšanā ir orientēta uz:
  - Pilsētas infrastruktūras pašvaldībām;
  - Dažādojot darbības lauku rajonos;
  - Kultūru un tūrismu;
  - Veselību;
  - Darba tirgus institūcijām;
  - Izglītības iestādēm;
  - Vidi;
  - Energoefektivitāti.

- Mikro, mazie un vidējie uzņēmumi, kas ir reģistrēti Lietuvā var pretendēt uz neatmaksājamo ES atbalstu šādiem jauninājumiem:
  - Tehniska priekšizpēte;
  - Uzņēmējdarbības attīstības un optimizācijas stratēģijas;
  - Zinātniskās pētniecības projekti;
  - Tehnoloģiju attīstība un modernizācija;
  - Infrastruktūras attīstība
  - Projekti, kas palielina enerģijas patēriņa efektivitāti.

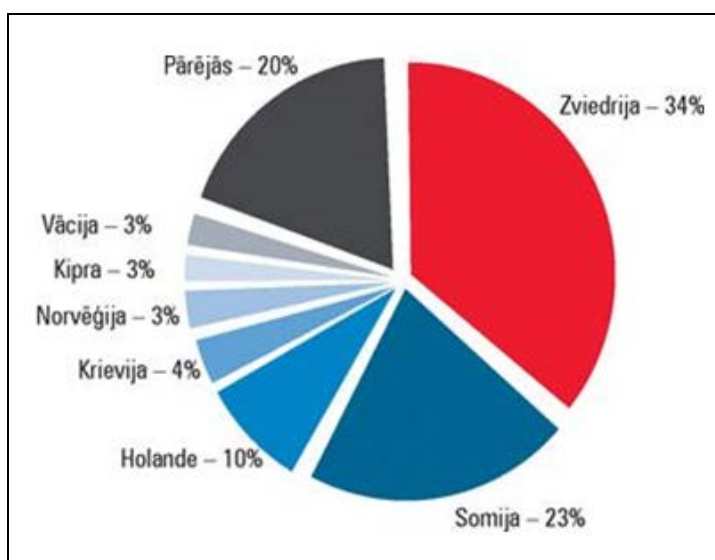
**Brīvas ekonomiskās zonas.** Lietuvas divas brīvās ekonomiskās zonas atrodas valsts ekonomiski svarīgākajos centros un nodrošina labvēlīgus apstākļus uzņēmējdarbībai, piedāvājot ražošanas vietas ar fizisku un/vai juridisku infrastruktūru, kā arī atbalstu pakalpojumiem un nodokļu atvieglojumiem.

### 3.3. Ārvalstu investīciju vides analīze Igaunijā

Igaunijā valdības politika attiecībā pret ārvalstu investīcijām ir elastīga, lai nodrošinātu potenciāliem investoriem tādus pašus nosacījumus kā vietējiem uzņēmējiem visās biznesa jomās.

Pētot 3.6. attēlā sniegtus statistikas datus var secināt, ka viss lielākas tiešas ārvalstu investīcijas Igaunijas ekonomikā ir saņemti no Zviedrijas, Somijas, Holandes un pārējām valstīm. Savukārt viss mazākas tiešas ārvalstu investīcijas ir saņemtas no Vācijas, Kipra, Norvēģijas un Krievijas. Uzkrātās tiešas ārvalstu investīcijas 2010. gadā – 12,1 miljardi EUR.

Top valstis, pēc Igaunijas iedzīvotāju viedokļa ir Lietuva (28,6%), Latvija (25,6%), Kipra (12,7%), Somija (6,4%), Krievija (5,2%) un Ukraina (4%).

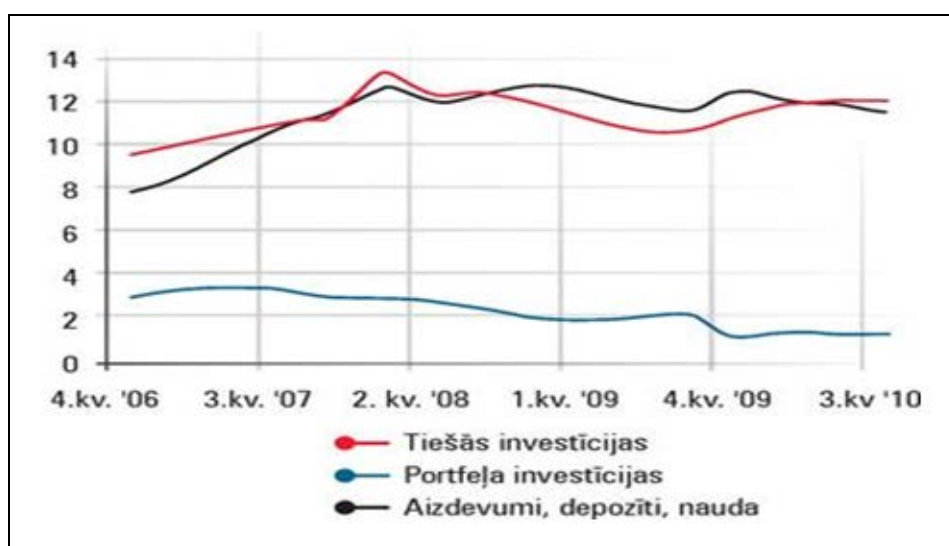


3.6. att. Tiešas ārvalstu investīcijas Igaunijā 2010. gada 3. ceturksnī (22; 1 lpp.)

2010. gada 3. ceturksnī Igaunijas ārējās saistības bija 26,7 miljardi , bet ārējie aktīvi – 16 miljardi eiro.

Pēc 3.7. attēla sniegtiem statistikas datiem portfeļa ārvalstu investīcijas Igaunijā saka samazināties 3 kvartālā 2007 gadā. Savukārt 4 kvartālā 2006 gadā tiešās investīcijas un aizdevumi saka pieaugt un 2. kvartālā 2008 gadā sasniedza apogeju.

Igaunijas ieguldījumi ārvalstu tiešās investīcijas ir 4,6 milj. eiro, portfeļieguldījumi – 3,9 milj. eiro un aizdevumi un kredīti – 3,4 milj. eiro. Tādējādi 2010. gada 3. ceturksnī Igauniju investīcijas ārvalstīs ir palielinājušās par 12%, salīdzinot ar 2009 gada statistikas datu rezultātiem.



3.7. att. Ārvalstu investīcijas Igaunijā, milj. EUR, 2006-2010 gadā (22; 1 lpp.)

**Investīciju nozares atbalsta pasākumi Igaunijā.** Igaunijas investīciju un tirdzniecības aģentūra veic ārvalstu investīciju pārvaldīšanu, kā arī var sniegt padomu visā procesa gaitā no sagatavošanas līdz tā īstenošanas posmiem. Igaunijas investīciju un tirdzniecības aģentūras darbība tiek finansēta ar Igaunijas valdību. Igaunijas investīciju atbalsta pasākumi piedāvā iespējas uzņēmumiem vairākās nozarēs: elektronika, mašīnas un metālapstrādes, kokapstrādes, loģistikas/transporta un pārtiku.

Atšķirībā no daudzām citām Austrumeiropas valstīm, Igaunija uzskata, ka viņiem nevajag īpašus ārvalstu investīciju atbalsta instrumentus (23; 1 lpp.). Tā vietā, valsts ir atzinusi principu par vienlīdzīgu attieksmi pret visiem ieguldītājiem, neatkarīgi no izcelsmes. Savukārt, ES finansējums Igaunijā ir pieejams ar vienādiem noteikumiem ārvalstu un vietējiem uzņēmumiem.

1. *Uzsākšanas un attīstības subsīdijas* (23; 1 lpp.). Uzsākšanas un attīstības dotāciju programmu finansē Igaunijas valdība. Programmas budžets 2011. gadā ir 4,7 miljoni eiro. Attīstības dotācija ir paredzēta uzņēmējiem:

- kuri ir gatavi sniegt produktu vai pakalpojumu, kas ir nepieciešams tirgu un kurš ir vērsts uz strauju izaugsmi vai,
- tiem uzņēmējiem, kas jau ir pierādījis savu konkurētspēju, bet ir nepieciešams atbalsts uzņēmuma izaugsmei.

2. *Zināšanas un prasmju subsīdijas* (23; 1 lpp.). Programma ir izstrādāta zināšanas un prasmju atbalsta nolūkā. Programmas budžets ir 12,8 miljoni EUR. Minimālā dotācijas summa par atbalstīto projektu ir 1 000 EUR. Dotāciju var piemērot projekta attīstībai, zināšanas un prasmju īstenošanai sekojošas nozarēs:

- Vadītāju/darbinieku profesionālās kvalifikācijas celšana;
- Piedalīšana profesionālās konferencēs ārpus Igaunijas.

3. *Produktu attīstības dotācijas* (23; 1 lpp.). Produktu attīstības dotācijas finansē Eiropas Reģionālās attīstības fonds. ES programmas budžets – 77 milj. EUR. Dotācijas summa ir līdz 20 000 EUR.

Programmas mērķi:

- Veikt Igaunijas uzņēmēju atbalsta stimulējumu, lai palielinātu eksporta preču pārdošanas plūsmu;
- Motivēt uzņēmējus, lai radītu jaunus produktus un pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību.

4. *Jauninājumu kupona dotācijas* (23; 1 lpp.). Jauninājumu kupona piešķiršanu finansē no Eiropas Reģionālās attīstības fonda. ES programmas budžets – 2,9 milj. EUR.

Programmas mērķi:

- Palielināt Igaunijas MVU (mazie un vidējie uzņēmumi) konkurētspēju tirgū ar tehnoloģiju palīdzību
- Paplašināt sadarbību ar pētniecības un attīstības iestādēm, lai palielinātu intelektuāla īpašuma aizsardzības līmeni.

Igaunija ir EUREKA programmas dalībnieks, kaut gan šis atbalsts nav obligāts - EUREKA projekti var tikt izpildīti arī bez valsts finansējuma, izmantojot dalībnieku privāto ieguldījumu vai citus ne valsts budžeta līdzekļus.

### **3.4. Latvijas investīciju vides salīdzinājums ar Lietuvu un Igauniju**

Igaunija, Latvija un Lietuva globālās ekonomikas krīzes ietekmi izjuta īpaši lielā mērā un piedzīvoja izteiktu ekonomisko rādītāju kritumu. Baltijas valstis 2009. gadā pieredzēja smagāko recesiju starp ES valstīm: mīnus 14,1% (Igaunija), 18,0% (Latvija), 15,0% (Lietuva). Tomēr

kopš 2009. gada beigām ir vērojama stabilizēšanās un konjunktūras situācijas uzlabošanās, kas turpinājās 2010. gadā. Šajā nodaļā tiks izvērtēts ārvalstu tiešo investīciju salīdzinājums Baltijas valstīs pamatojoties uz iepriekšējam apakšnodaļu statistikas datu rezultātiem.

Apskatot 3.7. tabulā sniegtus statistikas datu rezultātus var secināt, ka 2010. gadā Igaunijā ārvalstu tiešo investīciju piesaistīto līdzekļu īpatsvars ir lielāks par attiecīgiem statistikas datu rezultātiem Latvijā un Lietuvā. Tādējādi, 2010. gadā, ārvalstu tiešo investīciju piesaistīto līdzekļu īpatsvars Baltijas valstīs ir sekojošs: **Igaunija** – 12,1 milj. EUR, **Lietuva** – 9,90 milj. EUR, **Latvija** – 8,250 milj. EUR.

3.7. tabula

Ārvalstu tiešas investīcijas Baltijas valstīs, 2010. gadā (15; 20; 22; 1 lpp.)

Nr.	Valsts	ĀTI 2010. gadā EUR
1.	Latvija	8,250 milj.
2.	Lietuva	9,90 milj.
3.	Igaunija	12,1 milj.

Apskatot 3.8. tabulā datu rezultātus, TOP piecas valstis pēc tiešajām investīcijām (milj. EUR) Baltijas valsts ekonomikā ir sekojošie:

1. Latvija - Igaunija (13,82%), Zviedrija (12,49%), Dānija (6,94%), Nīderlande (6,84%) un Vācija (5,17%).

2. Lietuva - Polija (11,8 %), Zviedrija (11,1%), Dānija (10,4%), Vācija (10,2%) un Krievija (7,1%).

3. Igaunija - Zviedrija (34%), Somija (23%), Holande (10%), Krievija (4%) un Norvēģija (3%).

3.8. tabula

TOP 5 valstis pēc ārvalstu tiešajām investīcijām (15; 20; 22; 1 lpp.)

Lielākas valstis pēc tiešajām investīcijām	Latvija	Lietuva	Igaunija
Igaunija	13,82%		
Zviedrija	12,49%	11,1%	34%
Dānija	6,94%	10,4%	
Nīderlandes	6,84%		
Vācija	5,17%	10,2%	
Polija		11,8%	
Krievija		7,1%	4%

Lielākas valstīs pēc tiešajām investīcijām	Latvija	Lietuva	Igaunija
Somija			23%
Holande			10%
Norvēģija			3%

Apskatot un izpētot 3.9. tab. sniegtus statistikas datus par ārvalstu investīciju dalījumā pēc nozarēm Latvijā, Lietuvā un Igaunijā 2010 gadā var noteikt TOP piecas nozares pēc lielākām investīciju plūsmām. Tādējādi, TOP piecas nozares Baltijas valstīs ir sekojošas:

**Latvija:** 1. Nekustamo īpašumu nozare (24.25%), 2. Finanšu starpniecība (22.88%), 3. Ražošanas nozare (12,50%), 4. Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība (11.89%) 5. Transports un loģistika (7,32%).

**Lietuva:** 1. Ražošanas nozare (23,1%), 2. Nekustamo īpašumu nozare (16,5%), 3. Finanšu starpniecība (16,4%), 4. Transports un loģistika (14,6%), 5. Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība (13,7%).

**Igaunija:** 1. Finanšu starpniecība (24,3%), 2. Nekustamo īpašumu nozare (18,4%), 3. Ražošanas nozare (15,8%), 4. Transports un loģistika (12,8%) 5. Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība (9,3%).

3.9. tabula

Ārvalstu tiešas investīcijas dalījumā pēc nozarēm Baltijas valstīs (15; 20; 22; 1 lpp.)

Nozares	Latvija	Lietuva	Igaunija
Nekustamo īpašumu nozare	24,25%	16,5%	18,4%
Finanšu starpniecība	22,88%	16,4%	24,3%
<b>Ražošanas nozare</b>	<b>12,50%</b>	<b>23,1%</b>	<b>15,8%</b>
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība	11,89%	13,7%	12,8%
Transports un loģistika	7,32%	14,6%	9,3%

Izpētot 3.9. tabulā sniegtus statistikas datus var secināt, ka viss lielākais ĀTI dalījumā pēc ražošanas nozares Baltijas valstīs ir Lietuvā (23,1%). Savukārt, Latvijā ĀTI ražošanas nozarē sastāda – 12,50% un Igaunijā – 15,8%.

Izpētot ĀTI statistikas datus visas Baltijas valstīs var secināt, ka Latvijā pastāv lielākais ĀTI atbalstu instrumentu īpatsvars nekā citas Baltijas valstīs.

Igaunijas valdība uzskata, ka Igaunijai nevajag īpašus ārvalstu investīciju atbalsta instrumentus. Tā vietā, Igaunijas valsts valdība ir atzinusi principu par vienlīdzīgu attieksmi pret visiem ieguldītājiem, neatkarīgi no izcelsmes veida un rezidences.

MVU, kas ir reģistrēti Lietuvā var pretendēt uz neatmaksājamo ES atbalstu. Šis ĀTI atbalsts ir būtiska priekšrocība Lietuvas valsts konkurētspējas paaugstināšanā. Ir arī jāpiebilst, ka Latvijā un Igaunijā tādu ĀTI atbalstu praktiski nav.

Salīdzinot ĀTI Lietuvā, Igaunijā un Latvijā, var noteikt gan stipras, gan vājas puses, kas piemīt katrai valstī, tomēr Lietuvas investīciju vides labvēlīgums ir augstāks par Latvijas un Igaunijas investīciju vides labvēlīgumu. Tādējādi, uzņēmumam McDonalds ir jāveic investīcijas Lietuvas filiālēs konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā. Ir arī jāatzīmē, ka veicot investīcijas Lietuvā uzņēmumam McDonalds pastāv iespējas piesaistīt ĀTI izmantojot Lietuvas valsts ĀTI atbalsta instrumentus.

## **4. SIA MCDONALDS KONKURĒTSPĒJAS PILNVEIDOŠANAS PROJEKTS**

Nodaļas ietvaros autore aprakstīs un izpētīs uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projektu, tā būtību un ieviešanas posmus Lietuvas ātras ēdināšanas nozarē.

Balstoties uz McDonalds konkurētspējas novērtēšanas datu rezultātiem un ĀTI izpētes radītājiem Baltijas valstīs uzņēmums McDonalds ir nolēmis veikt investīcijas konkurētspējas paaugstināšanas projektā, lai optimizētu un paaugstinātu esošo ātras pārtikas gatavošanas procesu.

Izpētot ĀTI Baltijas valstīs uzņēmums McDonalds ir nolēmis ieviest konkurētspējas paaugstināšanas projektu Lietuvā, jo MVU (mazie un vidējie uzņēmumi), kas ir reģistrēti Lietuvā var pretendēt uz neatmaksājamo ES fondu atbalstu. Savukārt, Latvijā un Igaunijā tādu ĀTI atbalstu praktiski nav. Ir arī jāpiebilst, ĀTI Lietuvas ražošanas nozarē ir lielākas par attiecīgiem datu rezultātiem Latvijā un Igaunijā (sk. 3.9. tab.).

Statistikas datu rezultāti liecina par to, ka ĀTI Lietuvas ražošanas nozarē 2010. gadā ir sastādījuši – 23,1% (sk. 3.6. att.). Tādējādi, var secināt, ka ĀTI Lietuvas ražošanas nozarē ir lielākas Baltijas valstīs. Baltoties uz augšā minētiem datu rezultātiem uzņēmumam McDonalds pastāv perspektīvas ĀTI piesaistīšanas iespējas konkurences cīņā. Uzņēmums McDonalds ir nolēmis pretendēt uz neatmaksājamo ES fondu atbalstu, lai realizētu konkurētspējas paaugstināšanas projektu Lietuvas ātras ēdināšanas nozarē.

### **4.1. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta raksturojums**

Tiek pieņemts, ka garša ir vissvarīgākā maņa, lai gūtu baudu no ēšanas, bet tas tā nav. Ēdot cilvēks izmanto visas četras maņas: redzi, dzirdi, tausti un ožu. Šīs maņas ir instrumenti, kas palīdz novērtēt ēdienu un secināt simpātijas un antipātijas. Ar redzi klients novērtē ēdiena ārējo izskatu. Smarža piedāvā vēl bagātāku informācijas, nianšu un stimulatoru klāstu par to ēdienu, ko ēd klients.

Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta būtība ir sekojoša: uzņēmums plāno modernizēt esošo tehnoloģisko iekārtu kompleksu ar jaunam ātras pārtikas gatavošanas iekārtam, lai paaugstinātu gatavošanas procesu vairākas reizes. Jaunas iekārtas tiks apvienotas viena kompleksā, lai aizvietotu uzņēmuma esošo ātras pārtikas gatavošanas tehnoloģisko kompleksu.

Uzņēmums McDonalds ir nolēmis iegādāties kompleksa tehnoloģiskās iekārtas uzņēmumā FullWell (sk. 4.1., 4.2. un 4.3. att.).



4.1. att. **Kartupeļu free cepšanas iekārta** (26; 1 lpp.)

Attēlā redzama iekārta ir funkcionāla un paredzama ilglaicīgai lietošanai. Iekārtas tehnoloģijas ļauj izmantot ātras pārtikas ražošanas procesā divas kartupeļu free ceptuves. Ieviešot jaunu kartupeļu free cepšanas iekārtu uzņēmums paātrinās ražošanas procesa apjomus un spēs apkalpot lielāko klientu skaitu par to pašu laiku nekā iepriekš.

Iekārtas tehnoloģiskas funkcijas atbilst uzņēmuma McDonalds pamatdarbības prasībām un spēj paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju ilglaicīga laikā posmā.

4.1. tabula

**Kartupeļu free cepšanas iekārtas tehnoloģiskas īpatnības** (26; 1 lpp.)

Nosaukums	Electric fryer
Modelis	CE-DF-8L-2
Mērījums	570x470x310mm
Jauda	220V/50Hz 2x2.5kw/h
Ietilpība	12~15L
Temperatūras režīms	50°C – 300°C
Svars	9 kg

Izpētot 4.1. tabulā sniegtus datu rezultātus var secināt, ka iekārtas svars ir relatīvi neliels – 9 kg. Iekārtas modelis CE-DF-8L-2 ļaus uzņēmumam nepārtraukti veikt ātras pārtikas gatavošanas procesu, tādējādi ievērojot pieaugušās klientu vajadzības. Iekārtas ietilpība 12-15L,

ļaus uzņēmumam veikt ātras pārtikas gatavošanu lielos apjomos, kas rezultātā nodrošinās efektīvu produkcijas gatavošanas procesu.

Kā jau iepriekš tika minēts, jaunas iekārtas tiks apvienotas vienā kompleksā, lai padarītu ātras pārtikas gatavošanas procesu par efektīvu un ērtu.



4.2. att. Ātras pārtikas uzkarsējs (26; 1 lpp.)

Kā izriet no 4.2. attēla uzkarsējs ir vajadzīgs, lai uzturētu vajadzīgo temperatūras līmeni. Uzņēmuma klientiem patīk pirkt silto un smaržīgo ātras pārtikas produkciju. Tādējādi, klientu vajadzību apmierināšanas nolūkā uzņēmums ir nolēmis iegādāties jaunas ātras pārtikas uzkarsējošas iekārtas.

4.2. tabula

Ātrās ēdināšanas uzkarsējošās iekārtas tehnoloģiskas īpatnības (26; 1 lpp.)

Nosaukums	Chips Warmer & Working Station
Modelis	CE-10VF
Mērījums	1000x710x1570mm
Jauda	220V/50HZ 0.6kw/h
Temperatūras režīms	50-100°C

Vērtējot 4.2. tabulas datu rezultātus var secināt, ka ātras pārtikas uzkarsējošās iekārtas temperatūras režīms svārstās 50-100°C. Tādējādi, uzņēmuma darbiniekiem būs viegli kontrolēt temperatūras režīmu, lai sasildītu uzņēmuma produkciju pēc noteiktas vajadzības (piem.:

pasūtījumu laikā). Savukārt, iekārtas mērijums 1000x710x1570mm, ļauj veikt ātras pārtikas sasildīšanas procesu lielos apjomos. Iekārtas modelis CE-10VF atbilst mūsdienas tehnoloģiskam prasībām un ļauj nodrošināt stabilu un drošu ātras pārtikas sasildīšanas procesu ilglaicīga laika posmā.



4.3. att. Iekārta vistas gatavošanai (26; 1 lpp.)

Izpētot attēlā redzamo iekārtu vistas gatavošanai ir jāatzīmē, ka iekārtas tehnoloģiskas īpatnības atbilst uzņēmuma pamatdarbības prasībām, bet tās ieviešana ātras pārtikas gatavošanas procesā, ļaus efektīvi aizvietot uzņēmuma esošo tehnoloģisko aprīkojumu. Tādējādi, iekārtas ieviešana uzņēmumā nodrošinās efektīvu ātras pārtikas gatavošanas procesu un palielinās uzņēmuma konkurētspēju tirgus konkurences apstākļos.

4.3. tabula

Vistas gatavošanas iekārtas tehnoloģiskas īpatnības (26; 1 lpp.)

Nosaukums	Chicken Pressure Fryer
Modelis	CE-600PFE
Mērijums	1055x535x1315mm
Jauda	~3N380V/110V 50Hz-60Hz 12kw/h
Temperatūras režīms	~300°C
Ietilpība	4~5 veselas vistas
Iepakojšana	pakete
Svars	135kg

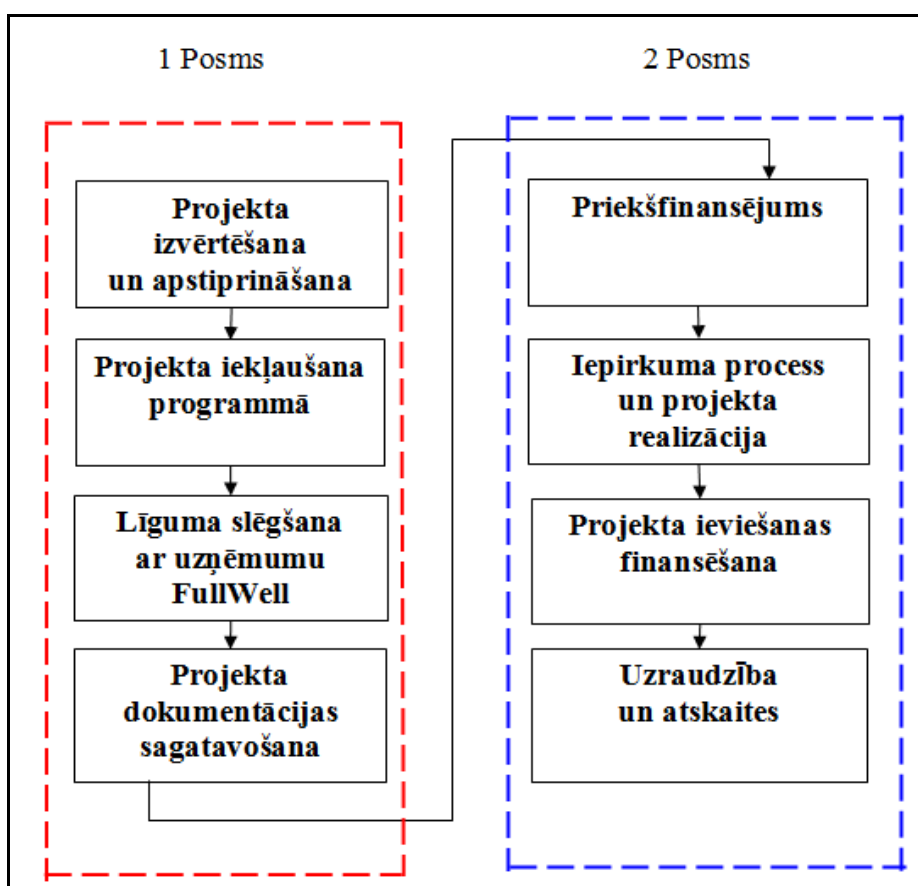
Veicot 4.3. tabulas datu analīzi var secināt, ka vistas gatavošanas iekārtas temperatūras režīms sastāda – 300°C. Temperatūras režīmu ir iespējams mainīt un kontrolēt vajadzības

gadījumā. Savukārt, iekārtas ietilpību kritēriji ļauj izmantot gatavošanas procesā 4-5 veselas vistas. Uzņēmuma McDonalds iekārtu kompleksa tehnoloģiskas īpatnības un prasības atbilst uzņēmuma drošības procedūrām un normatīviem aktiem un nodrošinās pilnvērtīgu un nepārtrauktu ātras pārtikas gatavošanas procesu konkurences cīņā. Veicot investīcijas jaunas tehnoloģiskas iekārtās uzņēmums McDonalds paaugstinās ātras pārtikas gatavošanas procesu un samazinās esošas produkcijas gatavošanas izmaksas ilglaicīga laika posmā.

## 4.2. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta ieviešanas posmi

Projekta ieviešana pēc uzņēmuma McDonalds prognozēm tiks plānota pusgada laikā. Projekta ieviešana pusgada laikā ir optimāls un nepieciešams laika periods iekārtu pirkšanas-pārdošanas līgumu sagatavošanai, transportēšanai un ieviešanai Lietuvā.

Iekārtas ieviešanas laikā ir nepieciešams veikt uzņēmuma McDonalds darbinieku apmācības kursus ar mērķi paaugstināt darbinieku profesionālo kvalifikācijas līmeni, kā arī sagatavot darba personālu jauno iekārtu tehniskai lietošanai. Uzņēmuma McDonalds projekta ieviešanas posmi ir atspoguļoti 4.4 attēlā.



4.4. att. McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta ieviešanas posmi (28; 3 lpp.)

## I posms

- Projekta izvērtēšana un apstiprināšana – projekts tiks vērtēts atbilstoši uzņēmuma McDonalds iekšējam tehniskam prasībām un normatīviem aktiem;
- Projekta iekļaušana programmā – projekta priekšrocības un riski tiek novērtēti atbilstoši uzņēmuma esošajiem tehniskiem kritērijiem un darba aizsardzības prasībām;
- Līguma slēgšana ar uzņēmumu FullWell – pārrunu organizēšana par iekārtas pirkšanas-pārdošanas darījumu (cena, iekārtu transportēšana līgumā noteiktos termiņos, transportēšanas veids, piegādes vieta; pušu tiesības un pienākumi un t.t.);
- Projekta dokumentācijas sagatavošana – pirkšanas-pārdošanas līguma noformēšana un noslēgšana atbilstoši ES un Lietuvas likumdošanas prasībām.

## II posms

- Priekšfinansējuma piesaiste – pircējam ir jāveic priekšfinansējumu līgumā norādītajos termiņos;
- Iepirkuma process un projekta realizācija – iekārtas pircējam ir pienākums pārskaitīt pārdevējam līgumā norādītajā kontā apmaksu par iekārtas iegādi un transportēšanu atbilstoši līguma noslēgtam darījumam. Atbilstoši līguma noslēgtam darījumam, saņemot apmaksu pārdevējam ir pienākums veikt iekārtas transportēšanu līgumā noteiktos termiņos, kā arī nodrošināt pircējam iegādātas iekārtas tehnisko apmācību;
- Projekta ieviešanas finansēšana – pircēja projekta finansēšanas programma kas ir paredzēta iekārtas iegādei, transportēšanai un ieviešanai;
- Uzraudzības un atskaites – nepārtraukts pircēja iekšējais kontroles process, kurš ir orientēts iegādātas iekārtas ekspluatācijas uzraudzībai un darba aizsardzības kontrolei.

Projekta ieviešanas posmi atbilst uzņēmuma McDonalds izvirzītiem mērķiem konkurētspējas sasniegšanai Latvijas ātras ēdināšanas nozarē. Ieviešot jaunu projektu konkurētspējas paaugstināšanai uzņēmums McDonalds spēs pilnveidot esošo produkcijas gatavošanas procesu, kā arī noteikt pastiprināt esošo tirgus pozīciju konkurences cīņā.

### **4.3. SIA McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta finanšu radītāji**

Nodaļas nobeigumā autore ir nolēmusi sniegt uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta finanšu radītāju analīzi, lai noteiktu projekta kopējas izmaksas finanšu krīzes apstākļos. Tādējādi, uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas projekta kopējas izmaksas ietver sevī sekojošas izmaksas: tehnoloģisko iekārtu iegādes izmaksas, tehnoloģisko iekārtu

transportēšanas izmaksas, tehnoloģisko iekārtu ieviešanas izmaksas, darba personāla apmācības izmaksas un reklāmas kampaņas izmaksas.

Uzņēmums McDonalds ir nolēmis ieviest jaunas tehnoloģiskas iekārtas 9 filiāles Lietuvā (27; 1 lpp.).

4.4 tabula

**Tehnoloģisko iekārtu iegādes izmaksas** (autores veidota pēc 28; 4 lpp. lit. avota)

<b>Nr.</b>	<b>Iekārtas nosaukums</b>	<b>Vienas vienības izmaksas, EUR</b>	<b>Filiāļu skaits Lietuvā</b>	<b>Kopējas izmaksas, EUR</b>
1.	Electric fryer	500	9	4 500
2.	Chips Warmer & Working Station	550	9	4 950
3.	Chicken Pressure Fryer	950	9	8 550
	<b>Kopā</b>			<b>18 000</b>

Vērtējot 4.4. tabulas datu rezultātus var secināt, ka uzņēmumam McDonalds pieder 9 filiāles Lietuvā. Tādējādi, uzņēmumam ir jāveic tehnoloģisko iekārtu iegādi visiem uzņēmuma filiālēm. Tehnoloģisko iekārtu komplekss ietver sevī sekojošas iekārtas: Electric fryer, Chips Warmer & Working Station, Chicken Pressure Fryer.

Balstoties uz 4.4. tabulas datu radītājiem tehnoloģisko iekārtu kopējas iegādes izmaksas sastāda – 18 000 EUR.

Savukārt, iegādājoties tehnoloģiskas iekārtas uzņēmumā FullWell, iekārtu pārdevējs piedāvā arī iekārtu transportēšanas pakalpojumus. Balstoties uz FullWell tarifu politikas datu rezultātiem tehnoloģisko iekārtu transportēšanas izmaksas sastādīs – 6 900 EUR.

4.5. tabula

**Tehnoloģisko iekārtu ieviešanas izmaksas** (autores veidota pēc 27; 4 lpp. lit. avota)

<b>Nr.</b>	<b>Iekārtas nosaukums</b>	<b>Vienas vienības izmaksas, EUR</b>	<b>Filiāļu skaits Lietuvā</b>	<b>Kopējas izmaksas, EUR</b>
1.	Electric fryer	35	9	315
2.	Chips Warmer & Working Station	40	9	360
3.	Chicken Pressure Fryer	55	9	495
	<b>Kopā</b>			<b>1 170</b>

Izpētot 4.5. tabulas datu rezultātus var secināt, ka katras tehnoloģiskas iekārtas ieviešanas izmaksas svārstās no 35 līdz 55 EUR. Tādējādi, kopējās tehnoloģisko iekārtu ieviešanas izmaksas sastāda – 1 170 EUR.

Uzņēmums uzskata kā ieviešot jaunas tehnoloģiskas iekārtas Lietuvas filiālēs ir nepieciešams arī veikt darbinieku apmācības kursus, lai paaugstinātu darbinieku kvalifikācijas līmeni darbā ar jaunajam iekārtam (sk. 4.6. tab.).

4.6. tabula

**Izmaksas darbinieku apmācībai** (autores veidota pēc 28; 5 lpp. lit. avota)

<b>Viena darbinieka apmācības izmaksas, EUR</b>	<b>Filiāļu skaits Lietuvā</b>	<b>Darbinieku skaits filiālē</b>	<b>Izmaksas, EUR</b>
10	9	15	<b>1 350</b>

Balstoties uz 4.6. tabulā sniegtiem datu rezultātiem var secināt, ka viena darbinieka apmācības izmaksas sastāda – 10 EUR. Kopējais filiāļu skaits Lietuvā – 9 filiāles. Katra filiālē strādā – 15 darbinieki. Tādējādi, kopējais uzņēmuma McDonalds darbinieku skaits (nodarbinātie klientu apkalpošanas jomā) filiālēs Lietuvā ir 135 darbinieki. Kopējas darbinieku apmācības izmaksas – 1 350 EUR.

Kā arī uzņēmums McDonalds plāno veikt reklāmas kampaņu Lietuvas masu medijos, lai maksimāli lielākais potenciālais klientu un biznesa partneru, piegādātāju un investoru skaits būtu informēts par veiktajiem jaunievedumiem (sk. 4.7. tab.).

4.7. tabula

**Reklāmas kampaņas izmaksas** (autores veidota pēc 28. un 29. literatūras avotu personīgas intervijas datu rezultātiem)

<b>Masu mediji</b>	<b>Reklāmas veids</b>	<b>Laika periods</b>	<b>Intensitāte</b>	<b>Cena (EUR)</b>
Interneta portāls euroline.by	Raksts	01.01.2012-01.06.2012	1	200
Interneta portāls CNN.com	Raksts	01.01.2012-01.06.2012	1	600
McDonalds mājas lapa Internetā	Raksts	Nav ierobežots	Nav ierobežota	Bezmaksas
<b>Kopā</b>				<b>800</b>

Uzņēmums McDonalds ir nolēmis publicēt rakstu par veiktajiem jaunievedumiem (tehnoloģiskas iekārtas ātras pārtikas ražošanai) interneta portālos – euroline.by un CNN.com.

Uzņēmums McDonalds uzskata, ka dārgas un ambiciozas reklāmas kampaņas šajā gadījumā nav vajadzīgas un tas nebūs attaisnojamas konkurences cīņā. Augstāk minētiem interneta portāli ir populāri interneta avoti ar fiksētu auditoriju visā pasaulē. Tādējādi, veicot reklāmas kampaņu euroline.by un CNN.com portālos uzņēmums spēs pievērst auditorijas uzmanību veiktajiem jaunievedumiem un investīcijām.

4.8. tabula

**Tehnoloģisko iekārtu kopējas izmaksas** (autores veidota pēc 27; 4 lpp. lit. avota)

Nr.	Izmaksu veids	Izmaksas, EUR
1.	Tehnoloģisko iekārtu iegādes izmaksas	18 000
2.	Transportēšanas izmaksas	6 900
3.	Tehnoloģisko iekārtu ieviešanas izmaksas	1 170
4.	Izmaksas darbinieku apmācībai	1 350
5.	Reklāmas kampaņas izmaksas	800
	<b>Kopā</b>	<b>28 220</b>

Analizējot 4.8. tabulas datu rezultātus var secināt, ka uzņēmums McDonalds tehnoloģisko iekārtu kopējas izmaksas sastāda – 28 220 EUR. Ir jāpiebilst, ka esošas izmaksas Lietuvas filiāļu mērogā ir relatīvi nelielas.

Lai veiktu minētās investīcijas uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta realizēšanai uzņēmums plāno piesaistīt ārvalstu tiešas investīcijas Lietuvā (sk. 4.9. tab.).

4.9. tabula

**Projekta finansējums no ES fondiem** (21; 1 lpp.)

2012						
VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Pieteikšanās ES fondu finansējumam	Projekta vērtēšana					Projekts ir akceptēts. Projekta ieviešanas posms.
2013						
I	II	III	IV	V	VI	
	Pirmais avanss no ES fondiem, 20% apmērā.	Iekārtu transportēšana.	Iekārtu nodošana ekspluatācijā.		Atlikušas summas 80% saņemšana no ES fondiem.	

Izpētot 4.9. tabulas datu rezultātus var secināt, ka uzņēmums McDonalds plāno pieteikties ES fondu finansējumam 2012. gada, jūnijā. Piecu mēnešu laikā projekts tiks vērtēts ES fondu komisijā un 2012. gada decembrī uzņēmums McDonalds prognozē projekta akceptēšanu.

Tādējādi, 2013. gada februārī uzņēmums saņems no ES fondiem pirmo avansu 20% apmērā. Savukārt, 2013. gada martā tehnoloģiskas iekārtas tiks transportētas uz Lietuvu un aprīlī iekārtas tiks nodotas ekspluatācijā. Atlikušo summas apmaksu 80% apmērā uzņēmums McDonalds plāno saņemt 2013. gada jūnijā. Tādējādi, balstoties uz 4.9. tabulas datu rezultātiem uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekts tiks realizēts pusgada laikā.

Veicot McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta analīzi var secināt, ka projekts īstenosies īslaicīga laika posmā (pusgada laikā) un būtiski palielinās uzņēmuma konkurētspēju tirgū. Ieviešot jaunas tehnoloģiskas iekārtas ātras pārtikas gatavošanai uzņēmums McDonalds pilnveidos esošo produkcijas gatavošanas laiku un apjomus. Uzņēmuma produkcijai ir stabils pieprasījums tirgū, kurš nodrošina uzņēmuma attīstības un izaugsmes iespējas tirgū. Veicot investīcijas projektā uzņēmums McDonalds ir spējīgs uzlabot esošo konkurētspēju tirgū un piesaistīt jaunu klientu, piegādātāju un investoru skaitu ar reklāmas kampaņas palīdzību.

Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas paaugstināšanas projekta kopējas izmaksas ir relatīvi nelielas Lietuvas filiāļu mērogā, jo tas tiks atmaksātas no ES fondiem.

Investīciju vides labvēlīgums Lietuvā ir lielāks nekā Latvijā un Igaunijā. Veicot investīcijas Lietuvas filiālēs uzņēmums palielinās savu tirgus daļu īstenojot agresīvo stratēģiju tirgū. Agresīvas stratēģijas īstenošana ļauj uzņēmumam īstenot konkurētspējas paaugstināšanas projektu ne tikai Lietuvā, bet arī citas Baltijas valstīs.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Izpētot tēmu autore nonāca pie sekojošiem secinājumiem:

1. Bakalaura darba izstrādes laikā izvirzītā hipotēze ir apstiprinājusies: *finanšu krīzes apstākļos veicot investīcijas uzņēmuma attīstībā konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā ir svarīgi noteikt valsts investīciju vides labvēlīgumu.*
2. Konkurētspēja ir veiksmes izšķirošais nosacījums attīstītā konkurences tirgū. Savukārt, konkurētspējas būtība atklājas caur elementiem vai ietekmējošiem faktoriem.
3. Konkurences un konkurētspējas teorijas pētnieki jēdzienu konkurence dēvē par ekonomisko subjektu sāncensības procesu, ar mērķi nodrošināt labāku pozīciju attiecībā pret līdzīga produkta vai to grupas ražotājiem, kas ietekmē iespējamā pircēja/patērētāja izvēli par labu vienam vai citam produktam.
4. Konkurētspējas novērtēšanas metožu ir daudz, kuri katrai valstij, nozarei un uzņēmumam pēc svarīguma pakāpes mēdz atšķirties. Tādēļ ir jāatrod tās īstas, būtiskās konkurētspējas novērtēšanas metodes, lai spētu darboties ilgtermiņā.
5. Uzņēmuma konkurētspēja būtiski mainās no tā, kā tajā tiek organizētas aisberga neredzamās daļas procesi – uzņēmuma funkcionālie procesi. Darbības nodrošināšanas procesu kopums rada uzņēmuma pievienoto vērtību, kas atspoguļojas produkta kvalitātē un cenā.

6. Konkurences priekšrocību procesi nodrošina uzņēmuma darbību un ir uzskatāmi par konkurences priekšrocību elementiem. Vienlaicīgi tie ietekmē pozicionēšanas un konkurences stratēģiju un ir attēlojami noteiktā integrētā shēmā.
7. Ražošanas uzņēmumu spēja pozicionēties atbilstoši savām un nacionālām konkurences priekšrocībām ir jāuzskata, kā būtisks konkurētspējas elements, kas atspoguļo uzņēmuma iespējas izmantot tā konkurences priekšrocības un šī procesa efektivitāti.
8. Bieži konkurētspējas vadība ikdienā ir integrējusies ikdienas vadības procesos un tam netiek pievērsta izdalīta uzmanība. Tomēr ir ieteicams uz konkurences priekšrocību veidošanās un attīstības procesu raudzīties kā uz pilnīgi atsevišķu procesu, kas prasa īpašu uzmanību, informāciju, analīzi un lēmumus.
9. Konkurētspējas novērtēšanai bieži pielieto SVID analīzi, lai noteiktu uzņēmuma stipras un vājas puses, kā arī tirgus iespējas un draudus (riskus). SVID analīze ir arī stratēģijas plānošanas instruments konkurences cīņā.
10. Izmantojot McKinsey matricu, svarīgi ir objektīvi izvērtēt stratēģisko biznesa vienību atrašanos noteiktajā matricas sektorā. Šim nolūkam ir jāizvērtē katra biznesa nozares pievilcība un biznesa konkurētspēja attiecīgajā nozarē.
11. SPACE matrica ir vadības līdzeklis, ko izmanto, lai analizētu uzņēmumu. To lieto, lai noteiktu, kāda veida stratēģiju uzņēmumam vajadzētu uzņemt. SPACE matrica ir stratēģiju plānošanas mehānisms, kurš sevī ietver četras stratēģijas: agresīva, konservatīva, aizsargošā un konkurētspējīga.
12. Iekšējo un ārējo faktoru (IE) matrica ir vēl viens stratēģiskas vadības instruments, ko izmanto, lai analizētu darba apstākļus un stratēģisko stāvokli uzņēmumā. Matricas balstās uz iekšējo un ārējo faktoru analīzes datiem, kas ir apvienoti vienā modelī.
13. Uzņēmums SIA McDonalds ir viens no lielākajiem līderiem ātrās ēdināšanas jomā, gan Latvijā, gan arī visā pasaulē. Uzņēmums pozicionē sevi sabiedrībā par darba devēju, sociālo partneri un kvalitātes menedžeru.
14. Balstoties uz McKinsey matricas datu rezultātiem uzņēmuma McDonalds iekšējās priekšrocības konkurences cīņā – tiek novērtētas ar 8 ballēm (esošais stāvoklis) un 8.7 (stratēģiskais mērķis), savukārt uzņēmuma ārējās tirgus pievilcības kritēriji – 7.8 balles (esošais stāvoklis) un 7.9 (stratēģiskais mērķis). Tādējādi, uzņēmums ir viens no lielākajiem ātras ēdināšanas nozares līderiem.
15. Uzņēmums McDonalds arī turpmāk izmantos – agresīvo stratēģiju, lai būtiski palielinātu ražošanas procesa efektivitāti un klientu apkalpošanas līmeni. Investīcijas jaunās tehnoloģiskajās iekārtās ļaus uzņēmumam palielināt ražošanas jaudu un ražīgumu, kā arī pilnveidot esošo klientu apkalpošanas servisu un kultūru.

16. Vērtējot IE matricas datu rezultātus uzņēmumam vispirms ir jāminimizē esošās iekšējās vājās puses, bet ārējos draudus ir jāplāno un jāprognozē, lai tie neradītu finansiālus zaudējumus ilglaicīga laika posmā. Iekšējo vāju pušu minimizēšanas laikā uzņēmumam McDonalds jāīsteno attīstības koncepciju – "turēties un veicināt", lai padarītu iekšējo pušu minimizēšanas pasākumus par efektīviem un radošiem.
17. Ārvalstu investīcijām ir būtiska loma valsts ekonomikas izaugsmes nodrošināšanā. Mūsdienas krīzes apstākļos pastāv būtiska saistība starp investīciju pieaugumu un IKP pieaugumu valstī.
18. Igaunija, Latvija un Lietuva globālās ekonomikas krīzes ietekmi izjuta īpaši lielā mērā un piedzīvoja izteiktu ekonomisko rādītāju kritumu. Baltijas valstis 2009. gadā pieredzēja smagāko recesiju starp ES valstīm: mīnus 14,1% (Igaunija), 18,0% (Latvija), 15,0% (Lietuva).
19. 2010. gadā, ārvalstu tiešo investīciju piesaistīto līdzekļu īpatsvars Baltijas valstīs ir sekojošs: Igaunija – 12,1 milj. EUR, Lietuva – 9,90 milj. EUR, Latvija – 8,250 milj. EUR.
20. Vislielākās ĀTI dalījumā pēc ražošanas nozares Baltijas valstīs ir Lietuvā (23,1%). Savukārt, Latvijā ĀTI ražošanas nozarē sastāda – 12,50% un Igaunijā – 15,8%.
21. Salīdzinot ĀTI Lietuvā, Igaunijā un Latvijā, var noteikt gan stipras, gan vājas puses, kas piemīt katrai valstij, tomēr Lietuvas investīciju vides labvēlīgums ir augstāks par Latvijas un Igaunijas investīciju vides labvēlīgumu.
22. MVU, kas ir reģistrēti Lietuvā var pretendēt uz neatmaksājamo ES atbalstu. Veicot investīcijas Lietuvā uzņēmumam McDonalds pastāv iespējas piesaistīt ĀTI izmantojot Lietuvas valsts ĀTI atbalsta instrumentus.
23. Uzņēmuma McDonalds plāno modernizēt esošo tehnoloģisko iekārtu kompleksu ar jaunam ātras pārtikas gatavošanas iekārtam, lai paaugstinātu gatavošanas procesu vairākas reizes. Jaunas iekārtas tiks apvienotas viena kompleksā, lai aizvietotu uzņēmuma esošo ātras pārtikas gatavošanas tehnoloģisko kompleksu.
24. McDonalds tehnoloģisko iekārtu kopējas izmaksas sastāda – 28 220 EUR. Ir jāpiebilst, ka esošās izmaksas Lietuvas filiāļu mērogā ir relatīvi nelielas.
25. McDonalds plāno pieteikties ES fondu finansējumam 2012. gada, jūnijā. Piecu mēnešu laikā projekts tiks vērtēts ES fondu komisijā un 2012. gada decembrī uzņēmums McDonalds prognoze projekta akceptēšanu. 2013. gada februārī uzņēmums saņems no ES fondiem pirmo avansu 20% apmērā. Savukārt, 2013. gada martā tehnoloģiskas iekārtas tiks transportētas uz Lietuvu un aprīlī iekārtas tiks nodotas ekspluatācijā.

Atlikušo summas apmaksu 80% apmērā uzņēmums McDonalds plāno saņemt 2013. gada jūnijā.

Darba autore izvirza sekojošus priekšlikumus:

1. Uzņēmuma McDonalds mārketinga nodaļai ir nepieciešams izveidot konkurētspējas paaugstināšanas projekta reklāmas kampaņu masu medijos, lai sabiedrība būtu informēta par McDonalds jaunievedumiem tirgū (jauno tehnoloģisko iekārtu iegāde). Lai uzņēmums McDonalds varētu efektīvi izveidot reklāmas kampaņu tam ir nepieciešama reklāmas aģentūru palīdzība. Efektīva reklāmas kampaņa palīdzēs paaugstināt uzņēmuma reputāciju un konkurētspēju tirgū.
2. Pircēju prioritāšu faktoram tirgū ir jāpievērš uzmanību, jo uzņēmuma attīstības iespējas ir atkarīgas no uzņēmuma spējas pielāgoties izmaiņām tirgū. Uzņēmuma McDonalds mārketinga nodaļai ir jāpievērš uzmanību tirgus prognozēšanai un analīzei veicot padziļināto tirgus vērtēšanu un uzmanīgi vērtējot katru riska faktoru.
3. Uzņēmuma McDonalds personāla nodaļai reizi divos gados ir jāpaaugstina darbinieku kvalifikācijas līmeni, piedāvājot tiem apmācības kursus un lekcijas par sekojošām tēmām: rezultatīva pārdošana; projektu vadība; saskarsmes psiholoģija. Darbinieku apmācība ir neatņemama uzņēmējdarbības sastāvdaļa, kas nodrošina uzņēmumu ar kvalitatīvu darbaspēku un jauniem sasniegumiem konkurences cīņā. Kvalificēts darbaspēks ir uzņēmuma konkurētspējas balsts.
4. Pēc autores domām, lai īstenotu uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas projektu uzņēmuma McDonalds tehnoloģiju nodaļai ir nepieciešams samazināt projekta kopējās izmaksas, īpaši, kas attiecas uz iekārtu iegādi uzņēmumā FullWell. Uzņēmumam McDonalds ir jāatrod citu iekārtu ražotāju par zemākam cenām vienā no Eiropas valstīm. Iekārtu iegāde par zemākam cenām samazinās kopējas iekārtu iegādes izmaksas un paaugstinās uzņēmuma konkurētspēju tirgū.
5. Lai piesaistītu McDonalds darbībai papildus ārvalstu tiešās investīcijas uzņēmuma projektu attīstības nodaļai ir nepieciešams izpētīt pārējas ES fondu programmas, kas atbilst uzņēmuma pamatdarbībai un specifikai tirgū. Papildus investīcijas spēs paaugstināt uzņēmuma McDonalds konkurētspēju tirgū, kā arī uzņēmuma ražošanas un gatavošanas procesu, produkcijas piegādes tīklu un darbinieku kompetences līmeni.

## **IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS**

### **Grāmatas:**

1. Afanasjeva, L. Marketings Latvijā. No: Rīgas balss. Nr. 768., 2010., 15 maijā., 18 lpp.
2. Briedis, L. Mārketinga komunikācijas., 2009., 250 lpp.
3. Caune, J. Konkurētspējīgas priekšrocības loma uzņēmuma vadīšanā Latvijā, Rīga: J. Caunes redakcija, 2003. 290 lpp.
4. Dzedons, A. Pētersons, L. Stratēģiska vadīšanā. Rīga: Vaidelote, 2002. g. 420 lpp.
5. Kursu vadītāji A.Fedotovs, A.Pavloviča, Tālmācības kurss „Ekonomikas pamati”, SIA „Latvijas uzņēmējdarbības un menedžmenta akadēmija”, 2010, 350 lpp.
6. Lībermanis, G. Ceļvedis ekonomikā. Rīga: Kamene, 2004. 350 lpp.
7. Rācenāja. I. Tehnoloģiju bums Latvijā. Latvijas Vēstnesis. Nr. 983, 2010., 23.marts, 29 lpp.
8. Vanags A., Leduskrasta Z., LR Ekonomikas Ministrijas pasūtījumu ziņojums Latvijas konkurētspējas un tās izvērtējums starptautiskajos reitingos, Rīga, 2010. – 230 lpp.
9. Porter M., On Competition. Hārvārdas Biznesa apskats, 2010. – 240 lpp.
10. McDonalds iekšējās procedūrās un normatīvie akti, 20 lpp.

### **Interneta resursi:**

11. SIA McDonalds mājas lapa Internetā. Pieejams: [www.mcdonalds.lv](http://www.mcdonalds.lv)
12. Pār rūpniecības produkcijas izlaidi 2005-2010. gadā. Interneta portāls – Latvijas Statistika. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-rupniecibas-produkcijas-izlaidi-2010gada-31820.html>
13. Pār rūpniecības produkcijas izlaidi 2005-2011. gadā. Interneta portāls – Latvijas Statistika. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-rupniecibas-produkcijas-izlaidi-2011gada-septembri-32148.html>
14. Investīcijas – galvenie radītāji [tiešsaiste]. Latvijas Statistika – csb.gov.lv. [skatīts: 20.12.2011]. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/investicijas-galvenie-raditaji-30252.html>
15. Ārvalstu investīciju vide Latvijā [tiešsaiste]. Rīga: balticexport.com 2010, 09. janvāris. Pieejams: <http://balticexport.com/?article=arvalstu-investiciju-vide-latvija&lang=lv>
16. LIAA mājas lapa [tiešsaiste]. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA). Pieejams: [http://www.liaa.gov.lv/lv/par\\_liaa/merki\\_un\\_kompetences/](http://www.liaa.gov.lv/lv/par_liaa/merki_un_kompetences/)
17. Atbalsta instrumenti [tiešsaiste]. Rīga: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA). Pieejams: [http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa\\_abc/atbalsta\\_instrumenti/](http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa_abc/atbalsta_instrumenti/)
18. EUREKA's projekti, [tiešsaiste]. EU:EUREKA 2010, 09.augusts. Pieejams: <http://www.eurostars-eureka.eu/where.do>
19. Ārvalstu tiešas investīcijas Lietuvā [tiešsaiste]. Interneta portāls – Investīcijas Lietuvā. Pieejams: <http://www.investlithuania.com/en/why-invest/facts>
20. Ārvalstu investīcijas Lietuvā [tiešsaiste]. Rīga: balticexport.com 2010, 19. februāris. Pieejams: <http://balticexport.com/?article=arvalstu-investicijas-lietuva&lang=lv>
21. Ārvalstu investīcijas Igaunijā [tiešsaiste]. Rīga: balticexport.com 2010, 27. februāris. Pieejams: <http://balticexport.com/?article=arvalstu-investicijas-igaunija&lang=lv>
22. McDonalds Lietuvā [tiešsaiste]. Uzņēmuma McDonalds mājas lapa Internetā. Pieejams: [http://www.mcd.lt/html/index\\_frame.html?company/service/start.html](http://www.mcd.lt/html/index_frame.html?company/service/start.html)
23. McDonalds Official Global Corporate Website. Pieejams: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd.html>
24. Quarterly Sector Accounts: third quarter of 2010 [tiešsaiste]. Eurostat newsrelease euroindicators, EU: 28 January 2011. Pieejams: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-28012011-BP/EN/2-28012011-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-28012011-BP/EN/2-28012011-BP-EN.PDF)
25. ES support [tiešsaiste]. Lietuva: Invest Lithuania. Pieejams: <http://www.investlithuania.com/en/why-invest/investment-incentives/EU-support>

26. Country of foreign investors [tiešsaiste]. Igaunija: Igaunijas investīciju un tirdzniecības aģentūra. Pieejams: <http://www.investinestonia.com/en/why-estonia/country-of-foreign-investors>
27. Fast food equipment [tiešsaiste]. Fullwell.com.  
Pieejams: <http://www.fullwell.com.my/catalog/Fast-Food-Equipment/>
28. Personīgas intervijas datu rezultāti [tiešsaiste]. Interneta portāls – euroline.by. Pieejams: <http://www.euroline.by/>  
Personīgas intervijas datu rezultāti [tiešsaiste]. Interneta portāls – cnn.com.  
Pieejams: <http://edition.cnn.com/>

## Dokumentāra lapa

Bakalaura darbs „Uzņēmuma McDonalds konkurētspējas novērtēšana un tās uzlabošanas iespējas” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: \_\_\_\_\_  
(vārds, uzvārds) (paraksts) (datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja/s: \_\_\_\_\_  
(zinātniskais grāds, vārds, uzvārds) (paraksts) (datums)

Recenzents:

Darbs iesniegts Starptautisko ekonomisko attiecību katedrā.

Lietvede: \_\_\_\_\_  
(vārds, uzvārds) (paraksts) (datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

2012. gada “\_\_\_”. \_\_\_\_\_

Protokola Nr. \_\_\_\_\_

Vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_  
(zinātn. grāds, vārds, uzvārds) (paraksts) (datums)