

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
BIZNESA VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE  
Globālās ekonomikas starpdisciplināro studiju nodaļa

**RĪGAS BRĪVOSTAS KONKURĒTSPĒJA BALTIJAS VALSTU REĢIONĀ**  
Freeport of Riga competitiveness in Baltic state region

BAKALAURA DARBS  
Vadību zinību bakalura studiju programma  
Starptautiskā biznesa apakšprogramma

Autors: **Madara Zemke**

Studenta apliecības Nr.: mz13015

Darba vadītājs: Dr. oec., profesore Margarita Dunska

RĪGA 2017

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir Rīgas Brīvdostas konkurētspēja Baltijas valstu reģionā.

Darbs sastāv no ievada, trīs lielajām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

Pirmajā daļā, teorētiskajā daļā tiek aplūkota konkurence, ostu konkurence un konkurences pētīšanas metodes. Praktiskajā daļā, tiek apskatīta Latvijas transporta sistēma, apskatītas Baltijas valstu lielākas ostas un veikts to salīdzinājums pēc pamatrādītājiem, kravu apgrozījuma, kravu struktūras un pasažieru skaita. Trešās nodaļas ietvaros tiek analizēta Rīgas Brīvdostas konkurētspēja, veicot iedzīvotāju anketēšanu, ekspertu anketēšanu un ekspertu intervijas.

Darba mērķis ir analizējot Baltijas valstu ostas, noteikt Rīgas Brīvdostas konkurētspējas stāvokli Baltijas valstu ostu starpā.

Pēdējo gadu laikā ir notikušas būtiskas izmaiņas Rīgas Brīvdostas vadošajā pozīcijā Baltijas valstu ostu starpā. Šobrīd vadošo stāvokli Baltijas valstu ostu starpā ir pārņēmusi Klaipēdas osta. Svarīgi ir noskaidrot šī brīža Rīgas Brīvdostas pozīciju konkurencē.

Darba uzdevumu veikšanai tika izmantotas informācijas vākšanas un apkopošanas metode, statistikas datu apkopošanas metode, aptauju metode un interviju metode.

Darba gaitā tika iegūti rezultāti, kas parāda ne tikai Rīgas Brīvdostas konkurences pozīciju, bet arī citu ostu spēcīgās un vājās puses konkurencē.

Atslēgas vārdi: konkurence, Rīgas Brīvdosta, Baltijas valstu ostas, osta.

## ABSTRACT

Competitiveness of Riga Freeport in Baltic state ports is discussed in this bachelor thesis.

The work consists of the introduction, three major sections, conclusion and suggestions.

The theoretical section deals with research, theoretical aspects and analysis of methods used to measure competitiveness of ports. In the practical part, there is closely look to transport system in Latvia, analysis of five Baltic ports and comparison of them in aspects like: key indicators, cargo turnover, cargo structure and passenger transportation. In the framework of the third section, there have been analyzed citizen survey, expert survey and interviews with experts to find out their view of Riga Freeport competitiveness level.

The aim of this work is to find out Riga Freeport competition level, by analyzing Baltic state ports. In the last few years there have happened serious changes in leading positions of Baltic state ports. Freeport of Riga is not leader anymore. Currently leading position among Baltic ports has taken over by Klaipeda port. It is important to clarify the current position of the Freeport of Riga in Baltic state competition.

In order to complete work tasks, there have been used information collection and compilation method, statistical data collection method, questionnaire method and interview method.

In the results there have been showed not only competitiveness position of Riga Freeport, but also other port competitiveness level.

Keywords: competition, Freeport of Riga, Baltic state ports, port.

## Saturs

Apzīmējumu saraksts .....	6
IEVADS .....	7
1. KONKURĒTSPĒJAS TEORIJA UN OSTU KONKURENCE .....	9
1.1. Konkurētspēja.....	9
1.1.1. Konkurences veidi .....	11
1.1.2. Konkurenci ietekmējošie faktori.....	13
1.2. Situācijas analīzes modeļi .....	20
1.3. Ostu konkurētspēja.....	23
1.3.1. Konkurences īpatnības ostās .....	24
1.3.2. Ostu konkurences veidi.....	25
1.3.3. Ostu konkurenci nosakošie faktori.....	26
1.3.4. Galvenās ostu konkurences stratēģijas.....	29
2. BALTIJAS VALSTU OSTU KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE .....	31
2.1. Transporta nozare Latvijā .....	32
2.2. Rīgas Brīvostas raksturojums .....	36
2.3. Ventspils Brīvostas analīze .....	39
2.4. Liepājas SEZ osta .....	42
2.5. Klaipēdas ostas analīze .....	45
2.6. Tallinas ostas raksturojums.....	47
2.7. Baltijas jūras ostu salīdzinājums.....	49
2.7.1. Ostu pamatrādītāju salīdzinājums .....	50
2.7.2. Ostu kravu apgrozījuma salīdzinājums.....	52
2.7.3. Ostu darbības virzienu salīdzinājums .....	53
2.7.4. Baltijas valstu ostu salīdzinājums pēc pasažieru pārvadājumiem.....	54
3. PĒTĪJUMS PAR RĪGAS BRĪVOSTAS KONKURĒTSPĒJU.....	56
3.1. Pētījuma metodoloģija .....	56

3.2. Sabiedrības viedoklis par ostu konkurenci un Rīgas Brīvostas stāvokli.....	58
3.3. Ekspertu aptauju analīze .....	62
3.4. Ekspertu interviju analīze .....	65
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....	69
IZMANTOTĀ LITERATŪRA.....	72
PIELIKUMI .....	77

## Apzīmējumu saraksts

IKP- Iekšzemes kopprodukts;

5C- Situāciju analīzes modelis (kompānija, konkurenti, klienti, starpnieki, klimats);

SVID- Stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu analīze;

NVS- Neatkarīgo Valstu Sadraudzība

SEZ- Specializēta ekonomiskā zona;

TEN-T- Eiropas transporta tīkls;

TEU- (Twenty-foot Equivalent Unit) divdesmit pēdu gari standartizēti konteineri;

PVN- Pevienotās vērtības nodoklis;

ASV- Amerikas Savienotās valstis;

VATP- Ventpils Augsto tehnoloģiju parks;

ES- Eiropas Savienība;

KIPIS- (Creation and installation of information system) Izveides un uzstādīšanas informācijas sistēma;

GIS- ģeogrāfiskā informācijas sistēma;

Ro-Ro- (Roll off/Roll on) Ripojošā sastāva kravas (automašīnas, vilcieni);

AS- Akciju sabiedrība

## IEVADS

Jau kopš seniem laikiem, pieaugot pasaules globalizācijas līmenim, pasaules brīvā tirgus sistēmā rodas nepieciešamība pēc straujākas produkcijas kravu virzības. Straujajā attīstības gaitā ir attīstījušās dažādas resursu ieguves iespējas. Kravu transportēšanai vienmēr tiek meklētas lētākās alternatīvas. Laika gaitā ir pierādījies, ka vislētākais kravu transports ir jūras transports. Milzīgais resursu pieaugums izraisa pieprasījumu pēc jūras transporta, tādējādi, radot ostu konkurenci. Viens no būtiskākajiem kritērijiem kravu transportam ir ģeogrāfiskais novietojums. Apzinoties, šo faktu, autore izvēlējās veikt Rīgas Brīvostas analīzi Baltijas valstu ostu starpā. Pēc autores domām, šādu analīzi ir nepieciešams veikt, lai attīstu un pilnveidotu, Latvijas ekonomikā tik būtisku nozari kā jūras transports. Pēc autores domām, sabiedrības telpā, ir pārāk maz informācijas par konkurenci un Latvijas konkurences pozīciju Baltijas jūrā.

Latvijas ostu darbība nes ne tikai pienesumu IKP budžetā, bet arī veicina tūrismu un uzlabo valsts reputāciju. Ostu pienesums bieži vien tiek nenovērtēts ne vien valsts sistēmā, bet arī sabiedrībā.

**Pētāmā problēma:** Rīgas Brīvostas konkurētspējas pozīciju apdraudējums Baltijas valstu starpā.

**Pētnieciskais jautājums:** Vai Rīgas Brīvosta spēj saglabāt savas konkurences pozīcijas Baltijas valstu ostu starpā?

**Darba mērķis:** Pamatojoties uz informācijas un rādītāju analīzi, veikt pētījumu par Rīgas Brīvostas konkurētspējas pozīciju Baltijas valstu ostu starpā, izdarīt secinājumus par tās konkurētspēju un sniegt priekšlikumus konkurētspējas attīstībai.

Lai izpildītu darba mērķi, tika izveidoti šādi **uzdevumi**:

- Veikt informācijas un literatūras avotu apkopošanu par darba tēmu.
- Veikt Baltijas valstu ostu analīzi, balstoties uz pieejamo informāciju.
- Izstrādāt katras, darbā aplūkotās ostas, SVID analīzi konkurences stāvokļa raksturošanai.
- Salīdzināt Baltijas valstu ostas pēc dažādiem to rādītājiem.
- Ar aptaujas palīdzību noskaidrot Latvijas iedzīvotāju viedokli par Rīgas Brīvostu un ostu konkurenci.
- Veikt ekspertu aptauju, lai noskaidrotu ostu konkurētspējas galvenos kritērijus un veiktu Baltijas valstu ostu novērtējumu.

- Intervēt ekspertus par Rīgas Brīvostas konkurētspējas pozīcijām Baltijas valstu reģionā.
- Izstrādāt secinājumus par darbā apkopoto informāciju un izstrādāt priekšlikumus Rīgas Brīvostas konkurētspējas uzlabošanai.

Pirmās nodaļas ietvaros tiek aplūkota konkurences teorētiskā informācija, situācijas analīzes metodes un ostu konkurence. Otrās nodaļas ietvaros autore piedāvā aplūkot piecu spēcīgāko Baltijas valstu ostu raksturojumus un ostu rādītāju salīdzinājumus konkurētspējas noteikšanai. Trešās nodaļas ietvaros autore veic iedzīvotāju aptauju, ekspertu aptauju un ekspertu intervijas, lai noskaidrotu Rīgas Brīvostas konkurences pozīciju Baltijas valstu starpā.

Darbā tika izmantotas šādas **pētniecības metodes**: literatūras avotu apkopošana, statistikas datu rādītāju analīze, SVID modeļu izveide, aptauju izmantošana un intervēšana.

Bakalaura darba ietvaros tika izmantota literatūra par ostu konkurētspēju. Darbā tika apskatīti Centrālās statistikas datubāzes piedāvātie dati, kā arī pašu ostu publiskotā informācija par ostu darbību. Pēc aplūkotās informācijas tika sastādītas aptaujas anketas un veikta intervijas jautājumu sastādīšana.

**Pētījuma periods**: analizētajos statistikas datos tika aplūkots periods no 2010.gada līdz 2016.gadam. Aptaujas un intervijas tika veiktas 2017.gada maijā.

# 1. KONKURĒTSPĒJAS TEORIJA UN OSTU KONKURENCE

Lai pilnīgāk saprastu ostu konkurenci, pēc autores domām, vispirms ir nepieciešams aplūkot dažādus konkurences aspektus un noskaidrot, ko nozīmē konkurence.

## 1.1. Konkurences spēja

Konkurētspējas jēdziens mūsdienās ir kļuvis ļoti aktuāls. Pieaugot uzņēmumu skaitam, vārds “konkurence” kļūst arvien populārāks un izplatītāks. Mūsdienās tas ir kļuvis par vienīgo ekonomikas attīstības mehānismu, līdz ar to, kļūstot, par valsts virzītājspēku. Lai arī laika gaitā tam nav izveidojusies vienota definīcija, tas vēl joprojām tiek pētīts un tam tiek meklēta universāla definīcija. Veidojoties šī vārda dažādām definīcijām ir radušās arī vairākas metodes kā mērīt konkurenci. Par vārda “konkurence” definējumu vispārīgā skatījumā autore piekrīt M.Portera paustajam viedoklim, ka konkurence ir dinamiska un vienmēr attīstībā esošs process, kas atrodas nepārtraukti mainīgā sfērā, kurā nepārtraukti parādās jauna prece, jauni mārketinga ceļi, jauni ražošanas procesi un jauni tirgus segmenti. Tomēr analizējot paša uzņēmuma darbību autore piekrīt G.Azovjeva paustajam viedoklim, ka konkurence ir sacensība kādā no jomām, starp fiziskām vai juridiskām personām, šī jēdziena izpratnē- konkurentiem, kuri abi vēlas sasniegt vienu un to pašu mērķi.<sup>1</sup> Neskatoties uz dažādiem definējumiem, kopīgais tiem ir tas, ka tā ir sacensība par mērķi, kas motivē tiekties uz attīstību.

Mūsdienās valsts attīstības potenciālu arvien vairāk parāda tieši valsts ražotāju konkurētspēja. Konkurētspējai vienmēr ir bijis jābūt vienam no galvenajiem mērķiem valsts nozaru un uzņēmumu attīstības stratēģijā.<sup>2</sup> Dažādu uzņēmumu konkurētspēja veido kopējo valsts konkurētspējas redzējumu citviet pasaulē. Palielinot uzņēmuma konkurētspēju, palielināsies arī uzņēmuma iespējas konkurēt pasaules tirgū, tādējādi veicinot visas valsts konkurētspēju kopumā pasaules skatījumā.

---

<sup>1</sup> Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282>

<sup>2</sup> *Latvijas ekonomikas un sabiedrības pārstrukturizācijas ietekme uz uzņēmējdarbības konkurētspēju un iedzīvotāju dzīves kvalitāti*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2006 – 9. Lpp

Uzņēmumiem konkurējot savā starpā tiek noteiktas arī robežlīnijas, kuras tie nevar pārkāpt, tādējādi ierobežojot konkurences darbības un izpausmes. Latvijas Republikā šādus ierobežojumus nosaka Konkurences likums<sup>3</sup>, kā arī citi ar konkrēto nozari saistītie likumi.

Lai labāk izprastu konkurences būtību, autore izvēlējās norādīt uz dažiem konkurences plusiem un mīnusiem.

### **Konkurences plusi.**

- Konkurence veicina tehnoloģiju attīstību, tādējādi veicinot ražotājus domāt par jauniem ražošanas procesiem un biznesa attīstību.

- Konkurence veicina izmaksu samazinājumu, īpaši to attiecinot uz produkcijas ražošanas un pārdošanas izmaksām.

- Konkurence palīdz izlīdzināt peļņas normu un darba samaksas līmeni visās rūpnieciski attīstīto valstu tautsaimniecības nozarēs.

- Veicina resursu efektīvāku izmantošanu.

- Veicina preču un pakalpojumu kvalitātes pieaugumu.

- Paaugstina dažādu speciālistu un vadītāju kvalifikāciju.

- Rada nepieciešamību uzņēmējiem koncentrēties un patērētāju vajadzībām un vēlmēm.<sup>4</sup>

### **Konkurences mīnusi.**

- Tautsaimniecībā parādās liels sīkuzņēmēju īpatsvars, kura ietekmē iespējams ne tikai pašu uzņēmumu bankrots, bet arī ekonomiskās svārstībās, izraisot inflāciju.

- Konkurences rezultātā palielinās ienākumu diferenciācija un to netaisnīga sadale, kas veicina sociālo līmeņu izveidi. Tādas valstis kā Zviedrija, Norvēģija, Dānija un Šveice meklē risinājumu šim konkurences mīnusam.<sup>5</sup>

- Uzņēmumi konkurencē iegūst mazāku peļņu nekā monopolā.

- Uzņēmēji peļņu izvērza kā savu prioritāti, līdz ar to radot preces, kas kaitē cilvēka veselībai (alkohols, cigaretes u.tml.)

- Uzņēmumi konkurējot savā starpā, bieži bankrotē, ceļot bezdarba līmeni valstī.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Konkurences likums

<sup>4</sup> Škapars R., *Mikroekonomika*, Rīga: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts 2007, 21.lpp

<sup>5</sup> Oļevskis G., *Uzņēmējs un tirgus*, Rīga: SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2007, 133.lpp

<sup>6</sup> Škapars R., *Mikroekonomika*, Rīga: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts 2007, 21.lpp

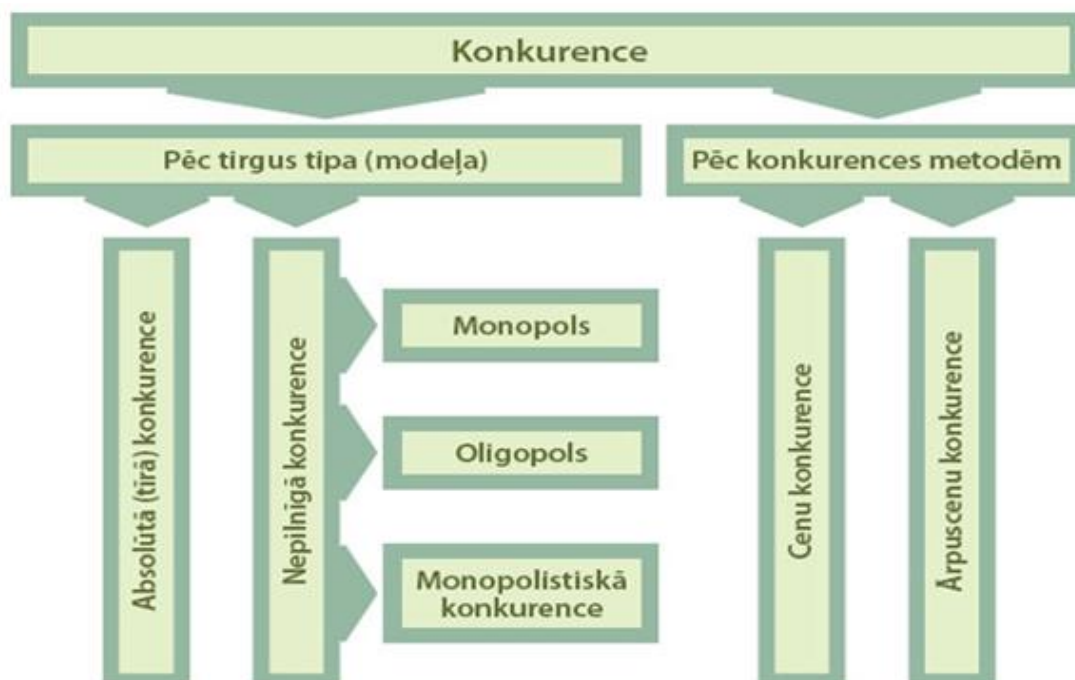
### 1.1.1. Konkurences veidi

Konkurences klasifikāciju nosaka vairāki kritēriji, kas palīdz izdalīt dažādus konkurences veidus un palīdz uzņēmumus tajos klasificēt. Tādēļ autore izvēlējās vispirms apskatīt kritērijus pēc kuriem tiek izšķirti konkurences veidi:

- iespēja ietekmēt tirgu – konkrētā uzņēmumā tas atspoguļo tirgus cenas par kurām tiek realizēta uzņēmuma produkcija. Esot konkurences procesā, cena ir viens no būtiskākajiem konkurences faktoriem, kas rada konkurences priekšrocību tirgū, tādējādi iegūstot papildus tirgus daļu un ļaujot ietekmēt tirgus cenu.

- pārdevēju skaits, kas darbojas tirgū;
- pircēju skaits tirgū;
- realizējamās produkcijas veids;
- nosacījumi, kas pastāv, lai iekļūtu konkrētajā nozarē;
- ārpus cenas konkurences kritēriji;
- pieeja tehniskai informācijai kā arī informācijai par tirgu.<sup>7</sup>

Šo kritēriju analīze veido uzņēmuma stāvokli kopējā nozares konkurencē. Konkurenci ir iespējams iedalīt pēc metodēm un pēc tirgus tipa modeļa. (skatīt attēlā 1.1)



<sup>7</sup>Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282>

## 1.1.att. Tirgus tipa modelis <sup>8</sup>

Lai pilnīgāk izprastu attēlu un konkurences veidus, autore piedāvā aplūkot katru konkurences veidu tuvāk.

**Absolūti (tīrā) konkurence:** Šis konkurences veids ir reti sastopams. Modeļa ietvaros tā dalībnieki ir mazi uzņēmumi, kuri nespēj ietekmēt ne tirgus cenu, ne pieprasījuma vai piedāvājuma apjomus. <sup>9</sup>

**Monopols:** Nepilnīga tirgus forma, kurā tirgus pieprasījums vai piedāvājums pēc kādas preces vai pakalpojuma pārstāv tikai viens dalībnieks. Šim dalībniekam ir tirgus vara, kas ļauj tam noteikt preces vai pakalpojuma cenu tirgū. <sup>10</sup> Šādu lielo uzņēmumu darbību parasti stingri regulē valsts likumdošana, kas neļauj uzņēmumam rīkoties pilnībā pēc tā interesēm.

**Oligopols:** Nepilnīga tirgus forma, kurā precī realizē daži lieli pārdevēji. <sup>11</sup> Oligopola situācijā ir augsta ražošanas koncentrācijas pakāpe. Šim konkurences veidam ir raksturīgas arī augstas ieiešanas barjeras, piemēram, preču un tehnoloģiju patentu aizsardzībā, uzņēmumam ienākot tirgū ir nepieciešams nākt klajā ar jaunām un inovatīvām idejām, jauninājumiem precei vai pakalpojumam. <sup>12</sup>

**Monopoliskā konkurence:** Nepilnīga tirgus forma ar lielu tirgotāju skaitu, kuri pārdod neviendabīgu preci, kam ir liela aizstājamības pakāpe. <sup>13</sup> Šajā konkurences

veidā ir arī sava konkurences īpatnība: apakšnozarē var darboties daudz uzņēmumu, arī sīkas ražotnes, nav šķēršļu jaunu uzņēmumu dibināšanai. Tomēr noteiktai, diferencētai produkcijai ir viens vienīgs pārdevējs, šī pati īpatnība attiecas arī uz teritoriālo izvietojumu. Līdz ar to monopols tirgū cieši savijas ar konkurenci un ir pamats runāt par monopolistisko konkurenci. <sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282>

<sup>9</sup> Škapars R., *Mikroekonomika*, Rīga: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, 2007., 261.pp

<sup>10</sup> turpat 228. lpp

<sup>11</sup> turpat 252. lpp

<sup>12</sup> Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152645>

<sup>13</sup> Škapars R., *Mikroekonomika*, Rīga: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts, 2007., 248. lpp

<sup>14</sup> Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152645>

**Cenu konkurence:** Izmantojot šo konkurences veidu organizācija vai uzņēmums maina piedāvāto preču vai pakalpojumu cenas. Šajā gadījumā cenas tiek uzskatītas par elastīgu tirgzinības instrumentu, ar tām var salīdzinoši viegli manevrēt dažādu faktoru ietekmē. Spēcīga ietekme ir tiem uzņēmumiem, kuriem pieder liela tirgus daļu, līdz ar to arī iespējas tajā manevrēt ar cenu.

**Ārpus cenu konkurence:** Šajā gadījumā cenas loma ir mazāka. Preces vērtība tiek paaugstināta ar citiem instrumentiem, tādiem kā: tehniskā drošība un kvalitāte, dizains un funkcionalitāte, preces diferenciacija, reklāma. Cenu samazināšana nespēj palielināt pieprasījumu tirgū. To spēj palielināt jau iepriekš nosauktie faktori, precī vai pakalpojumu padarot konkurētspējīgāku tirgū. Ir nepieciešams izvēlēties veiksmīgu cenu politiku un cenu veidošanas metodes ar kurām uzņēmums var sasniegt lieliskus rezultātus. Šajā konkurences veidā ražotāja galvenais mērķis ir pastāvīgi pilnveidot precī, rast iespēju paaugstināt preces kvalitāti, tehnisko drošību, uzlabot preces dizainu, iesaiņojumu, pēcapalpošanu un citus ar precī saistītos procesus.<sup>15</sup>

Pēc konkurences metodēm visefektīvākie konkurences veidi ir: cenu konkurētspēja, kvalitātes konkurētspēja un apkalpošanas konkurētspēja.

### **1.1.2. Konkurenci ietekmējošie faktori**

Uzņēmuma konkurētspēja ir viens no ekonomikas izaugsmes pamatprincipiem. Uzņēmumam, kurš vēlas sevi pierādīt tirgū ir jābūt enerģiskam, produktīvam, kreatīvam, lai spētu preču tirgū piedāvāt jaunas idejas un jaunus risinājumus. Kā jau iepriekš tika minēts, konkurētspējīgam uzņēmuma vienmēr ir jātiecas uz izaugsmi un pilnveidošanos, tas nozīmē arī to, ka uzņēmumam ir jātiecas galā ar radušajām problēmām un sarežģījumiem.

Uzņēmuma darbībā pastāv vairāki faktori, kas var ietekmēt tā funkcionalitāti. Izmaiņas var būt gan pozitīvas, veicinot uzņēmuma darbību, peļņu un efektivitāti, gan negatīvas, uzņēmumam ciešot zaudējumus, bremzējot uzņēmuma darbību vai pat novedot to līdz maksātnespējas procesam vai likvidācijai. Šos konkurences ietekmējošos faktoros var iedalīt iekšējos un ārējos faktoros.

#### **Ārējās vides faktori**

Ārējai videi ir nozīmīga loma uzņēmuma konkurētspējas vides veidošanā un pašā uzņēmuma darbībā. Ārējā vide, kas bieži tiek dēvēta par makrovīdi, ietver sevī visus ārējos

---

<sup>15</sup> Ērika Pančenko, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152645>

spēkus, organizācijas un valsts reglamentus, kas ietekmē uzņēmuma darbību. Makrovidi uzņēmums nevar kontrolēt, tas var tikai pielāgoties šai videi un tās izmaiņām.

Ārējo vidi var iedalīt:

2. Tiešās ietekmes ārējā vide;
3. Netiešās ietekmes ārējā vide.

Tiešās ietekmes ārējo vidi veido tie faktori, kuri atrodas ārpus uzņēmuma un tiešā veidā ietekmē organizācijas darbību. Tie būtu:

- Patērētāji (pircēji);
- Konkurenti;
- Piegādātāji;
- Sabiedriskās organizācijas un masu mēdiji;
- Likumdošana.<sup>16</sup>

Lai rastos pilnīgāks priekšstats par to, kas tieši ietekmē uzņēmuma darbību no ārējās vides, autore vēlējās faktoros apskatīt detalizētāk.

Ar vārdu “patērētāji” nedrīkst apskatīt tikai tos patērētājus, kas gala rezultātā lieto produktu. Patērētāji ir arī uzņēmumi, fiziskas personas, kas atrodas pārējā virzīšanas ķēdē. Tie var būt dažādi realizācijas starpnieki ( tirdzniecības aģenti, noliktavu saimniecības, transporta firmas, vairumtirgotāji u.c.).<sup>17</sup>

Konkurenti ir tie spēki, kas ietekmē patērētāju izvēli, veido preču klāstu un visu menedžmenta darbību kopumā. Konkurentu esamība un ietekme samazina nozarē esošo uzņēmuma peļņu. Spēcīgi konkurenti liek uzņēmumam paaugstināt izmaksas, to esamība rada draudus pēc uzņēmuma preces pieprasījuma tirgū, līdz ar to apdraudot arī peļņas gūšanas iespējas. Vāji konkurenti izraisa pretējo efektu un tiek uzskatīti par uzņēmuma iespēju.<sup>18</sup>

Lai uzņēmums spētu darboties tirgū, tam ir nepieciešama sadarbība ar citiem uzņēmumiem vai saimnieciskās darbības veicējiem- piegādātājiem. Piegādātāji ir citi uzņēmumi, vai cilvēku grupas, kas veic nepieciešamo materiālu, informācijas sagādi, to nodrošinājumu. Piegādātāji nav tikai materiālu lietu sagādātāji, bet arī uzņēmumi, kas veic pakalpojumus. Tādi kā dažādi konsultanti, audita firmas, grāmatvedības uzņēmumi,

---

<sup>16</sup> Abizāre V., Veipa I. *Tirgzinības*, Jēkabpils: Jēkabpils Arodbiznesa koledža, 2006., 72.lpp

<sup>17</sup> Abizāre V., *Uzņēmējdarbības pamati*, Jēkabpils: Jēkabpils Agrodbiznesa koledža, 2003., 241.lpp

<sup>18</sup> Barney J.Bhetherley W.S., *Strategic management and competitive advantage*, Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2006 368.lpp

kvalificēti speciālisti u.c.<sup>19</sup> Spēcīgas attiecības ar piegādātājiem var būt arī uzņēmuma stiprā puse, tādēļ sadarbības laikā noteikti ir jāizvērtē to stabilitāte, drošums, cena, ātrums kā arī citi uzņēmuma darbībā svarīgi faktori.

Sabiedriskā organizācija var būt jebkura finansējama cilvēku grupa, kura izrāda reālu vai potenciālu interesi par uzņēmumu, tā darbību, līdz ar to, zināmā mērā to ietekmējot.<sup>20</sup> Šajās grupās var ietilpt cilvēki, kas tieši uzņēmuma produkcijas patērētāji. Sabiedrisko organizāciju grupā var ietilpt arī masu mēdiji, kuri atstāj spēcīgu iespaidu uz sabiedrību, līdz ar to spējot uzņēmuma tēlu pagriezt gan pozitīvā gan negatīvā rakursā.

Likumdošana ietekmē uzņēmuma menedžmenta galvenās funkcijas- plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli. Ikkatrs uzņēmums savas darbības laikā ir saskāries ar izmaiņām likumdošanā, kas ietekmē uzņēmuma darbību. Par likumdošanu attiecībā uz ostu darbību Latvijā un tieši uz Rīgas Brīvostu, autore pastāstīs vairāk otrajā nodaļā.

Faktori, kas netieši ietekmē uzņēmuma ārējo vidi ir:

- Valsts politika ( atbalsts uzņēmējiem, grūtība uzņēmējdarbības uzsākšanai, ekonomiskā politika, valsts ekonomiskā regulēšana u.c.)
- Demogrāfiskie faktori (iedzīvotāju skaits, to struktūra, dzimstības līmenis u.c.)
- Sociālie un kultūras faktori (tradīcijas, vērtības, paradumi, dzīvesveids u.c.)
- Zinātniski tehniskais progress (tehnoloģiju attīstība, komunikācijas līdzekļu attīstība, uzlabojumi u.c.)
- Starptautiskās attiecības, globalizācija un integrācija.<sup>21</sup>

Līdzīgi kā iepriekš tika apskatīti tieši ietekmējošie faktori, līdzīgi tiks apskatīti arī netieši ietekmējošie.

Valsts politikā ietilpst arī valsts ekonomika, kas apvieno vairākas nozares un stāvokļus tajās. Valsts politikas makroekonomiskie faktori ir:

- Iekšzemes kopprodukta pieaugums/samazinājums;
- Aizdevumu likmes;
- Inflācija;
- Depozītu likmes;

<sup>19</sup> Forands I., *Biznesa vadības tehnoloģijas*, Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004., 330.lpp

<sup>20</sup> Praude V., Beļčikovs J., *Menedžments*, Rīga, Vaidelots 2001., 508.lpp

<sup>21</sup> Abizāre V., Veipa I., *Tirgzinības*, Jēkabpils: Jēkabpils Agrobiznesa koledža, 2006., 72.lpp

- Budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums.<sup>22</sup>

Iepriekš nosauktie kā arī citi makroekonomikas faktori saistīti ar pieprasījuma regulēšanu ekonomikā. IKP pieaugums nodrošina arī pieprasījuma pieaugumu pēc produktiem un pakalpojumiem. Inflācijas likmei pieaugot, uzņēmumam palielinās izdevumi, līdz ar to piedāvātā prece kļūst dārgāka. Kā redzams, dažādas ekonomiskās svārstības var izraisīt svārstības arī uzņēmuma darbībā. Līdz ar to uzņēmuma vadībai ir cītīgi jāseko līdz valstī notiekošajai situācijai un tās svārstībām gan politikā gan ekonomikā. Tādējādi uzņēmuma vadība jau laicīgi var prognozēt svārstību esamību un izvairīties no papildus zaudējumiem.

Demogrāfiskais faktors raksturo cilvēku struktūru un sadalījumus konkrētā reģionā. Demogrāfiskās izmaiņas spēj ietekmēt ne tikai pieprasījumu un uzņēmuma mērķauditorijas izvēli, bet arī uzņēmuma iekšējā vidē esošos darbiniekus. Šo izmaiņu rezultātā var tikt ietekmēta uzņēmuma izaugsme, virzīšanas stratēģija un uzņēmuma mērķi.<sup>23</sup>

Sociālie un kultūras faktori ietver tādas lietas kā: paradumus, reliģiju, vērtības tradīcijas, dzīvesveidu utt. Sociālie faktori spēj ietekmēt patērētāja dzīvesveidu, līdz ar to arī preču un pakalpojumu izvēli. Uzņēmuma vadībai ir nepieciešams smalki analizēt kultūras īpatnības, lai savu produktu pēc iespējas labāk spētu diferencēt, pielāgot un virzīt izvēlētajā mērķtirgū.

Mūsdienās tehnoloģiskajam attīstības procesam var novērot viļņveidīgu attīstības līkni. Tehnoloģiju attīstība palīdz uzņēmējiem attīstīties gan ražošanas ziņā gan pakalpojumu sniegšanā, tādējādi veicinot uzņēmumu efektivitāti. Zinātnes un tehnoloģiju jaunatklājumi paātrina iekārtu novecošanos, tādējādi ātri vien, liekot uzņēmumam atkal nomainīt tehnoloģiskās iekārtas, lai saglabātu uzņēmuma iespēju strādāt ar pašām jaunākajām tehnoloģijām. Izmaksas uz jaunākajām tehnoloģijām un jauninājumiem mēdz būt nesamērīgi dārgas, līdz ar to lielākā daļa uzņēmumu tomēr izvēlas palikt pie vecākām iekārtām ar līdzīgām funkcijām. Kā pamudinājums, iegādāties jaunas tehnoloģijas, var kalpot, piemēram, konkurentu jauns tehniskais aprīkojums vai uzņēmuma vēlme pēc jauniem, pārdošanas klāstā iekļaujamiem, pakalpojumiem kā arī vēlme pēc jaunas piedāvātās produkcijas.

---

<sup>22</sup> Caune J., Dziedons A., *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Lidojošā zivs, 2009., 379.lpp

<sup>23</sup> Jerāns P., *Politiskā ekciklopēdija*, Rīga: Galvenās enciklopēdijas redakcija 1987., 780.lpp

Starptautisko attiecību faktoru apskatīt ir krietni vien sarežģītāk, jo tas iekļauj gan politiskos, gan ekonomiskos gan sociālos faktoros.<sup>24</sup> Uzņēmumam uzsākot jaunas biznesa attiecības starptautiskā vidē ir rūpīgi jāizanalizē jaunā vide, kurā tas mēģinās iekļūt. Ieiešanai starptautiskos tirgos ir savi ieguvumi, tādi kā, lielāka tirgus daļu, jaunas ražošanas, uzglabāšanas iespējas, starptautiski darbinieki u.c. Tomēr šis process var būt riskants arī pašai uzņēmuma darbībai. Apskatot šo faktoru no konkurētspējas puses, ieiešana starptautiskos tirgos, tikai vairo uzņēmuma konkurētspēju un preces popularitāti.

Apkopojos ārējās vides faktoros, var secināt, ka tie nopietni spēj ietekmēt uzņēmuma darbību. Šie faktori spēj ietekmēt svarīgākos preces parametrus, kā piemēram, cenu, izskatu, saražoto daudzumu, produkta sastāvu un citus ražošanas procesā svarīgus parametrus. Lai uzņēmums sekmīgi darbotos un būtu konkurētspējīgs tam nepārtraukti ir jāseko līdzi uzņēmuma ārējai videi un tās izmaiņām. Uzņēmumi, kuri spēj efektīvi darboties, neskatoties uz ārējās vides izmaiņām, un protot tām pielāgoties, izmantot tās savā labā, ātri vien rod iespēju izcelt savu uzņēmumu konkurentu vidū, gūstot konkurētspējas priekšrocību. Ne mazāk būtiski faktori bez ārējās vides izmaiņām ir arī iekšējās vides faktori, kuri plašāk tiek saukti par mikrovidi. Šie faktori regulē situāciju pašā uzņēmumā.

### **Iekšējās vides faktori**

Iekšējā vide ir tā vieta, kurā notiek lēmumu pieņemšana par uzņēmumu. Atšķirībā no uzņēmuma ārējās vides, kur lēmumi tiek pieņemti pielāgojoties izmaiņām, iekšējā vidē lēmumi tiek pieņemti pēc paša uzņēmēja iniciatīvas. Ārējā vide ir cieši saistīta arī ar iekšējo vidi. Izmaiņas, kas notiek ārējā vidē spēj tiešā veidā ietekmēt iekšējo vidi un pastieidzināt lēmumu pieņemšanu. Mikrovide sastāv no tiem elementiem, kurus spēj kontrolēt uzņēmuma vadība, skatīt 1.2.att.

---

<sup>24</sup> Praude V., Beļčikovs J., *Menedžments*, Rīga, Vaidelota, 2001., 508.lpp



1.2.att.Uzņēmuma iekšējā vide <sup>25</sup>

Mikrovide neietekmē visu nozari un kompānijas vienādi, jo tām atšķiras lielums, stratēģijas, mērķauditorijas utt. Katra firma, veidojot savu iekšējo vidi, veido to tā, lai tās darbība veicinātu peļņas gūšanu un uzņēmuma konkurētspējas pieaugumu. Autore apskatīs sīkāk katru iekšējās vides faktoru, lai labāk būtu saprotama tā būtība.

Atrodies konkurences tirgū, jebkurš uzņēmums gribētu izbaudīt monopola stāvokli, tomēr realitāte ir gluži citādāka. Uzņēmumam savas pastāvēšanas laikā ir jāsaskaras ar dažādu lielumu konkurentiem. Vislielākie uzņēmuma konkurenti ir tie, kas ražo līdzīgu produktu, to nedaudz diferencējot, kā arī tie, kas ražo aizstājējproduktu ar patērētājiem pievilcīgām īpašībām. Filips Kotlers uzskata, ka labākais veids kā novērtēt savu konkurētspēju ir paraudzīties uz savu produktu no pircēja skatu punkta un uzdot sev jautājumu: kas klientu domāšanā ir tas, kas viņu aizved līdz pirkuma izdarīšanai?

Lai uzņēmums varētu būt veiksmīgs un spētu darboties, tam ir jāatrod klienti. Tiek uzskatīts, ka tieši klients ir pats svarīgākais elements iekšējā vidē. Ne par velti ir teiciens “Klientam vienmēr ir taisnība”. Tieši tā tas darbojas arī reālā konkurences tirgū. Visveiksmīgākais ir tieši tas uzņēmums, kurš spēj vispilnīgāk apmierināt klienta vajadzības un vēlmes. Tomēr, šis aspekts reti kad ir izdevīgs pašam uzņēmumam, jo viena no klienta vēlmēm bieži vien ir arī zema/pieņemama cena. Pielāgojot cenu klientu vēlmēm,

<sup>25</sup> Autores veidots izmantojot: Smitri Chand, *Micro environment of business: 6 factors of micro environment of business*, [tiešsaiste]- [atsauce 20.03.2017.], Pieejams: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370/>

uzņēmums riskē saņemt mazu peļņu, apzinoties, ka peļņa ir viens no galvenajiem uzņēmuma darbības mērķiem, tas noved uzņēmumu izvēles priekšā. Līdz ar to, katrs uzņēmums nonāk izvēles priekšā- vai apmierināt klienta vajadzības un kļūt konkurētspējīgākam tirgū, tādējādi iegūstot konkurētspējas priekšrocību, vai saglabāt cenu līmeni un mēģināt konkurēt citā veidā. Tomēr ne vienmēr cena ietekmē klienta izvēli, tam var būt arī citi faktori, kā piemēram tehnoloģijas un inovācijas. Dzīvojot tehnoloģiju gadsimtā tieši tehnoloģijas ir tās, kas “diktē” pasaules tempu un ritmu. Tieši tādēļ, ja uzņēmums vēlas būt konkurētspējīgs tam ir jāpievērš uzmanība tehnoloģijām un inovācijām, veidojot savu tirgū virzīšanas stratēģiju. Uzņēmumi parasti pievērš uzmanību inovācijām un tehnoloģijām tieši tad, kad ir nokļuvuši spēcīgā konkurencē.<sup>26</sup>

Piegādātāji var būt gan uzņēmumi gan individuāli cilvēki. Piegādātāju galvenais uzdevums ir apgādāt uzņēmumu ar tam nepieciešamajiem materiāliem. Uzņēmumam jau pašā darbības sākumā ir svarīgi atrast sev vispiemērotākos piegādātājus. Tas prasa laiku uz detalizētu analīzi, lai atlasītu piegādātāju, kas spētu nodrošināt vislabāko kvalitāti, cenu, garantiju, piegādes ātrumu un citus pakalpojumus tieši uzņēmuma vajadzībām.

Ar iekšējās vides faktoru “starpnieki”, tiešā veidā ir domāti izplatītāji. Starpnieki var darboties kā mazumtirgotāji, vairumtirgotāji, aģenti vai citi uzņēmumi, kā arī indivīdi, kas uzņēmuma produkciju vēlāk pārdod tālāk nākamajam starpniekam vai gala patērētājam. Ražotājam ir jāizvēlas caur kādu starpnieku viņš vēlas savu produkciju virzīt. To izdarot ir jāņem vērā tādi faktori kā pārdošanas cena, starpnieka reputācija, starpnieka reģionālā izplatība u.c. Pašam ražotājam savu produkciju virzīt tirgū nav tik ļoti izdevīgi kā to darīt caur starpnieku. Kā visbiežākos izplatīšanas kanālus it īpaši pārtikai izvēlas mazumtirgotājus, kuri savā sortimentā var piedāvāt lielu izvēles klāstu, tajā pašā laikā, esot teritoriāli bieži izplatīti.

Darbinieki ir kā uzņēmuma dzinējspēks. Tieši no darbinieku snieguma lielā mērā ir atkarīgs tas, cik uzņēmums veiksmīgi spēs darboties. Tā ir darbinieku enerģija un vēlme, kas uzņēmumu darbina un liek tam tiekties uz augstākiem mērķiem. Uzņēmēja galvenais uzdevums ir rūpēties par saviem darbiniekiem, apmierinot to vajadzības un vēlmes. Uzņēmums spēs visefektīvāk izmantot savu potenciālu, ja uzņēmumā darbosies apmierināti darbinieki, tādējādi ieguldot savas zināšanas, idejas un enerģiju uzņēmuma attīstībā.

---

<sup>26</sup>C.Frank, J.Declan, *Does more competition increase business-level innovation? Evidence from domestically focused firms in emerging economies*, Economics of Innovation & New Technology, Taylor and Francis, Ireland, 2017.,478-480.p.

Sabiedrība ir visa tā cilvēku daļa, kas ir iesaistīta uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Visu uzņēmuma kopējais uzdevums ir apmierināt sabiedrību. Esot uzņēmuma vidē, var šķist, ka svarīgākais ir apmierināt piegādātājus, klientus un izplatītājus, tomēr pats svarīgākais pienākums ir panākt pozitīvu tēlu tieši no sabiedrības. Sabiedrība ir tā, kas spēj ietekmēt visus šos spēkus.<sup>27</sup>

Šajā nodaļā iepriekš autore izklāstīja sīkāk konkurenci, kā arī faktorus, kas to ietekmē. Tomēr, analizējot Rīgas Brīvostas darbību, ir svarīgi apskatīt arī ostu ietēmējošos faktorus un specifikas, kas ir īpaši būtiskas ostu darbībā. Apskatot ostu konkurenci, svarīgs aspekts ir arī pārējā transporta sistēma valstī. Ostu darbība ir cieši saistīta gan ar dzelzceļa transportu, gan ar autotransportu. Šī iemesla dēļ, autore nākamajā apakšnodaļā apskata Latvijas infrastruktūru kopumā.

## 1.2. Situācijas analīzes modeļi

Lai būtu iespējams raksturot konkurenci ostu starpā ir nepieciešams raksturot arī situāciju, kurā ostas ir šobrīd. Tikai šī brīža situācija spēj noteikt ostas nākotnes iespējas un nākotnes perspektīvas. Situācijas analīzei ir būtiska nozīme jebkuras ostas raksturojumā, tā ļauj spriest par ostas vispārējo stāvokli. No situācijas analīzes modeļiem vispopulārākie ir piecu spēku modelis, 5C modelis un SVID analīze. Kā vispopulārākais konkurences modeļu autors tiek atdzīts M.Porters ar piecu spēku modeli. Autore savā darbā izvēlējās aplūkot nedaudz visus uzskaitītos situācijas analīze modeļus, lai tos izvērtētu un lemtu par to pielietošanu darbā.

### Piecu spēku modelis

Kā jau autore minēja, modeļa autors ir M.Porters. Šī modeļa ietvaros uzņēmuma vadītājiem ir nepieciešams aplūkot dažādas savas nozares iezīmes. Modelī ir ietverti pieci faktori, kuru analīze spēj notikt konkrēto situāciju uzņēmumā. Šie pieci faktori ir:

1. Konkurentu ienākšana- šis faktors parāda to, cik viegli vai grūti ir līdzīgiem uzņēmumiem iekļūt šajā nozarē. Ne vienmēr šī iekļūšana ir saistīta ar konkurenci, citreiz šie ierobežojumi var būt arī no likumdošanas puses.

2. Aizvietotāju draudi- šis faktors parāda to, cik daudz precei vai pakalpojumam ir iespējamās alternatīvas. Liela uzmanība ir jāpievērš jauno produktu ienākšanai tirgū un to izmantošanas iespējām.

---

<sup>27</sup> Smitri Chand, *Micro environment of business: 6 factors of micro environment of business*, [tiešsaiste]-[atsauce 20.03.2017.], Pieejams: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370/>

3. Pircēju kaulēšanās vara- šis faktors parāda to, cik lielu nozīmi produkta, pakalpojuma pārdošanā ieņem paši patērētāji. Šo faktoru var ietekmēt arī pati prece, piemēram, ja prece ir pirmās nepieciešamības prece, tad pircēju ietekme būs mazāk jūtama. Pirmās nepieciešamības preces gadījumā, patērētāji pirks precī neatkarīgi no tās cenas. Savukārt, ja cena būs par augstu meklēs precei citu alternatīvu.

4. Piegādātāju kaulēšanās vara- faktors norāda uz to, cik uzņēmumam prece būs nepieciešama, jo lielāka nepieciešamība pēc preces/materiāla, jo piegādātājs varēs prasīt augstāku cenu, līdz ar to arī piegādātāja vara būs lielāka.

5. Apkārtējie konkurenti- faktors liek analizēt konkurentus, kas darbojas tajā pašā nozarē un segmentā, kur darbojas pats uzņēmums. Analizējot konkurējošo uzņēmumu darbību ir iespējams noteikt paša uzņēmuma stiprās un vājās puses kā arī noteikt nākotnes attīstības perspektīvas.

Modeļa labā īpašība ir tā, ka tas parāda plašāku konkurences spektru vairākās nozarēs vienlaicīgi, tajā pašā laikā norādot uz vērtību un peļņas sadali uzņēmumā. Tomēr, pēc autores domām šis modelis nav piemērots, lai analizētu ostu konkurētspēju, jo tas parāda situāciju uz doto brīdi. Autore šī brīža situācijā, apzinoties kuģošanas lētās izmaksas, nesaskata aizvietotāju draudus. Ostas darbībā nenotiek pircēju un piegādātāju kaulēšanās, jo preces netiek pārdotas, osta sniedz pakalpojumus, kuru maksas ir stingri noteiktas. Modelis ir neizdevīgs, lai analizētu nepārtraukti mainīgu vidi, kāda ir ostu konkurence. Pēc autores domām, vairāku faktoru analīze ostu darbībā būtu apgrūtināša.<sup>28</sup>

### **5C modelis**

Pēdējo gadu laikā 5C modelis ir kļuvis populārs un aktuāls, tieši dēļ tā, ka tas ļauj detalizētāk analizēt uzņēmuma ārējo vidi. 5C modeli veido dažādi faktori, kurus ir nepieciešams analizēt, lai raksturotu uzņēmuma situāciju.

1. Uzņēmums- kā pirmais faktors šajā modelī tiek analizēts pats uzņēmums, tā mērķi, stratēģija, vīzija. Ārējās vides analīze šiem faktoriem, kas ir paša uzņēmuma iekšējā vide spēj parādīt to, vai uzņēmums spēs sasniegt savas pamatnostādnes un mērķus.

2. Konkurenti- konkurentu analīze spēj parādīt to, cik spēcīgs konkurents kāds cits uzņēmums ir tirgū, līdz ar to parādīt arī savu pozīciju kopējā konkurences tirgū. Konkurentu analīze palīdz noteikt nākotnes attīstības mērķus, lai paaugstinātu savu konkurences pozīciju tirgū.

---

<sup>28</sup> Dobbs, E.Michael, *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*, Emerald Group Publishing, United States, 2014.,35.p.

3. Patērētāji- patērētāju analīze bieži vien mēdz būt vissarežģītākā, jo pastāv ļoti daudz un dažādu faktoru, kas tiešā veidā ietekmē patērētājus. Lai uzņēmums būtu ienesīgs un pieprasīts ir jāanalizē dažādi faktori, sākot ar demogrāfisko situāciju un patērētāju vēlmēm līdz pat motivācijai produktu iegādē.

4. Sadarbības partneri- pastāv vairāku veidu sadarbības partneri, kādi ir iespējami uzņēmuma darbībā. Tie var būt gan piegādātāji, gan vairumtirgotāji, dažādas aģentūras preču izplatīšanā, kā arī biznesa partneri. Sadarbības partneru analīze ir ļoti būtiska. Nopietna analīze ir jāveic pirms sadarbības uzsākšanas. Lai sadarbība būtu veiksmīga, partnera darbībām ir jāseko līdzī nepārtraukti.

5. Klimats- klimata analīze ietver ārējo ietekmes faktoru analīzi. Ārējās vides analīzei parasti izmanto PEST analīzi, kas sevī ietver četrus ārējās vides kritērijus: politisko vidi, ekonomisko vidi, sociālo vidi un kultūras vidi.<sup>29</sup>

Neskatoties uz plašo faktoru analīzi, autore neuzskata, ka šī analīze būtu piemērota ostu analizēšanai. Pēc autores domām, šajā modelī netiktu detalizētāk analizēta katra uzņēmuma darbība kā arī katra uzņēmuma individuālais stāvoklis konkurencē.

### **SVID analīze**

SVID analīze ir universāls līdzeklis, kas var palīdzēt atbildēt uz daudziem un dažādiem jautājumiem ne tikai biznesā bet arī personīgajā dzīvē. SVID analīze vienlaicīgi ļauj analizēt gan uzņēmuma iekšējo vidi gan ārējo. Svarīgs noteikums, lai analīze būtu veiksmīga ir neanalizēt sīkumus. SVID analīzes komponenti:

- Stiprās puses- ir tie rādītāji, kas uzņēmumam sniedz priekšrocības tirgū, piemēram, laba reputācija, zemas cenas, ātra preču piegāde, laba finanšu situācija u.c. Šie kritēriji nāk no paša uzņēmuma iekšas un tā darbībām, sniegtajiem pakalpojumiem.
- Vājās puses- vājās puses ir pretējie rādītāji stiprajām pusēm. Uzņēmumam vērtējot savi, ir jāprot saskatīt arī nepilnības tā darbībā. Arī stiprās puses noteiktu apstākļu sakrīšanas rezultātā var kļūt var vājajām pusēm. Uzņēmuma vājās puses var būt, piemēram, nekvalificēts darbspēks, augstas cenas, ilgas piegādes iespējas utt.
- Iespējas- kā iespējas tiek aplūkotas tās izdevības, kas rodas uzņēmuma ārējā vidē, kā piemēram, jauna tirgus atvēršanās, pircēju uzvedības maiņa, parādās uzlabojumi tehnoloģiju jomā utt.

<sup>29</sup>

*Situation analysis,* [tiešsaiste]-[atsauce]  
<http://www.netmba.com/marketing/situation/>

[tiešsaiste]-[atsauce]

15.03.2017.]

Pieejams:

- Draudi- arī šis faktors ir rodams uzņēmuma ārējā vidē. Pie draudiem tiek pieskaitīti tie faktori, kas uzņēmuma ārējā vidē var negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību. Kā šādi faktori var būt: nodokļu paaugstināšanās, likumdošanas izmaiņas, jauni aizliegumi, katastrofas, paaugstinātas konkurentu aktivitātes u.c.<sup>30</sup>

Pēc autores domām, SVID analīze vispilnīgāk spēj parādīt ostu konkurētspējas situāciju kā arī tos rādītājus, kuros osta ir konkurētspējīga. Svarīgs faktors ir parādīt arī ostu iespējas, jo izmantojot šīs iespējas ostas var gūt konkurences priekšrocību. Pēc autores domām, SVID analīze ir lieliski piemērota, lai analizētu ostu mainīgo darbību un konkurences stāvokli. Iepriekš apskatītās metodes savā darbībā liek analizēt arī konkurentu stāvokli, tādējādi līdz galam neapskatot paša uzņēmuma iekšējo stāvokli. Pēc autores domām, vairāku ostu SVID analīze spēj pilnīgāk raksturot katras ostas konkurētspējas pozīcijas. Šo iemeslu dēļ, autore SVID analīzi izmantos, analizējot katras ostas darbību.

### 1.3. Ostu konkurētspēja

Aplūkojot jebkuras preces nokļūšanu no ražotāja līdz patērētājam, visu transporta posmu šajā procesā veido loģistikas ķēde. Ostu darbība var būt viens posms no šīs loģistikas ķēdes. Lai preces virzība par šo ķēdi notiktu efektīvi, katram loģistikas ķēdes posmam ir savas funkcijas jāpilda pēc iespējas labāk. Loģistikas ķēde tiek sastādīta atkarībā no tā, kur prece ir jānogādā, kādas ir preces īpatnības un piegādes steidzamība. Ostām, atrodoties loģistikas ķēdē, ir svarīgas visas šīs īpašības. Savukārt kravas piegādes pasūtītājam ir svarīgi tādi faktori kā izmaksas, kvalitāte un ātrums. Ja ostas spēj nodrošināt šo faktoru izpildi, tad osta ir pieprasīta un līdz ar to arī konkurētspējīga.<sup>31</sup>

Pēdējo divu gadsimtu laikā ostas ir piedzīvojušas radikālas izmaiņas. Tās ir kalpojušas kā politiskais un koloniālais instruments, lai norādītu uz to, kam pieder lielāka vara. Agrākos laikos, lai raksturotu ostu konkurētspēju pietika apskatīt tās atrašanās vietu un iegrīšanas dziļumu. Mūsdienās, transporta sistēmai attīstoties tas vairs nav tik viegli izdarāms. Pēdējo pāris desmitgažu laikā ostu konkurētspēja ir pieaugusi, kā iemesli šim procesam tiek minēti :

- Pasaules tirgus globalizācija;
- Ostu privatizācija;

<sup>30</sup> O. Marydee, *Locating and creating SWOT analyses*, Information Today, United States, 2017., 59.-60.p.

<sup>31</sup> Xing-Jian Zhou, *Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises*, American Journal of Industrial and Business Management, China, 2013, 131.p.

- Ģenerālkravu vienotība;
- Transporta tehnoloģiju attīstība;<sup>32</sup>
- Iekraušanas un izkraušanas tehnoloģiju attīstība;
- Kravas izmēru, iepakojumu izmaiņas.<sup>33</sup>

Apzinoties šobrīd pasaulē valdošo tehnoloģiju un vienotā tirgus struktūru, autore nevar nepiekrīst apgalvojumam, ka tieši šie faktori ir attīstījuši ostu darbību, tādējādi palielinot konkurenci ostu starpā. Tomēr nevar aizmirst faktu, ka ostu privātais mērķis vienmēr būs palielināt peļņu, savukārt publiskais labums būs radīt pievienoto vērtību un labumu sabiedrībai. Lai osta spētu efektīvi konkurēt un darboties tai ir jābūt gan labai reputācijai sabiedrībā gan arī efektivitātei sasniegt mērķus un gūt peļņu.

### **1.3.1. Konkurences īpatnības ostās**

Ostu konkurencei ir savas konkurences iezīmes, kuras ir novērotas tieši ostu konkurences starpā. Katram biznesa sektoram ir šādas īpatnības, kas ir raksturīgas tikai šajā tirgū. Pastāv pieci elementi, kas nosaka ostu konkurences specifiku. Šie pieci elementi ir galvenais iemesls ostu aktivitātēm, ostas izplešanai, kvalitātes uzlabošanai un citu aktivitāšu veikšanai. Sekojot līdz šiem elementiem uzņēmuma vadībai ir jāspēj par nepieciešamajiem grozījumiem uzņēmuma darbībā, lai osta būtu konkurētspējīgāka. Šie elementi ir:

- Sacensība starp esošajiem konkurentiem tirgū- tā kā piegādājamie resursi ir ierobežotā daudzumā, ko nenosaka ostas, bet gan piegādātājs, tad konkurence par šiem resursiem ir sīva. Katra osta nosaka izdevīgākos nosacījumus kā arī veic dažādus uzlabojumus, lai piegādātājam vispievilcīgāk liktos kravu nogādāt uz attiecīgo ostu.
- Jauno ienācēju draudi- jaunu ienācēju draudi pasliktina ostas konkurētspējas iespējas tirgū. Šī elementa ietekmē izriet vairāki faktori, kas spēj noteikt, cik bīstams ostu konkurencē būs jaunienācējs, piemēram, jaunās ostas ģeogrāfiskais novietojums, valsts, kurā atrodas osta, ostas specifika utt.
- Iespējama pakalpojumu aizstājāmība- viens no faktoriem šajā elementā var būt citi transporta veidi. Piegādātājam analizējot piegādes grafiku, tiek ņemti vērā arī citi transporti, to izmaksas, ātrums un kvalitāte. Otrs faktors šajā elementā ir citu ostu piedāvātie pakalpojumi. Citas ostas var izcelties ar jaunākām tehnoloģijām, līdz ar to piedāvājot piegādātājam jaunu pakalpojuma kvalitāti un iespējas.

<sup>32</sup> Kim Fejfer, *Port and terminal management*, Netherlands, Institute of Chartered Shipbrokers, 2015., 122.p.

<sup>33</sup> Ernst G.Frankel, *Port planning and development*, USA, Massachusetts Institute of technology, 1987., 81.p.

- Ostas lietotāju ietekme- ostas lietotājiem pieder milzīgs spēks ostas pastāvēšanā. Tiek uzskatīts, ka tieši šis ir pats svarīgākais elements ostu konkurencē. Ostas lietotāju aktivitāte nosaka to, cik veiksmīgs gads būs ostas darbībai. Jo lielāku īpatsvaru ostas pārvadājumos sastāda kravas no citām valstīm, jo lielāka vara ir citu valstu lietotājiem uz ostas darbību. Svarīgs faktors ostu darbībā ir arī sastrēguma rašanās ostā, kas prasa papildus laiku un papildus izmaksas.
- Pakalpojumu sniedzēju ietekme- ostas pakalpojumu piedāvātāji darbojas ļoti izaicinošā vidē, kur to piedāvātās iespējas ir atkarīgas no piegādātāju pieprasītajām iespējām. Pakalpojumu piedāvātājiem ir liela ietekme arī uz ostas darbību. Svarīgs aspekts šajā ziņā ir piedāvātāju politika un vadības sistēma. Nestabilitātes vadībā iespaido arī uzņēmuma darbību un pakalpojumus, līdz ar to arī ostas sniegto pakalpojumus. Pēdējo gadu laikā nepārtraukti pieaug pakalpojumu sniedzēju ietekme uz lēmumu pieņemšanu ostā.<sup>34</sup> Lai ostas pakalpojumu sniedzēji būtu pieprasīti, šajā ostu konkurences laikā, tiem vienmēr kā prioritāte ir jāizvirza pakalpojumu kvalitāte nevis kvantitāte.<sup>35</sup>

Apkopojot apakšnodaļā aplūkoto, ir iespējams spriest par dažādu elementu nostādni uzņēmuma darbībā. Norādītajos piecos elementos ir iekļautas daudz un dažādas detaļas, kuras ir nepieciešams analizēt, lai pilnīgāk spriestu par dažādām ostu īpatnībām, Ostu kā lielu uzņēmumu darbības ir specifiskas un to ko konkurētspēju spēj ietekmēt daudz un dažādi sīkumi un detaļas, kurām ir nepieciešams pievērst uzmanību. Ostas nefunkcionē tā, kā tas notiek lielākajā daļā dažādu citu uzņēmumu, līdz ar to svarīgi ir apskatīt arī šīs funkcionēšanas specifiku.

### **1.3.2. Ostu konkurences veidi**

Grāmatā “Ostu un termināļu vadība” (Port and terminal management) tiek izcelti četri ostu konkurences veidi:

- Horizontālā konkurence;
- Vertikālā konkurence;
- Segmentētā konkurences forma;
- Kopsūmmas konkurences forma;<sup>36</sup>

<sup>34</sup> G.Pompiliu, P.Catalin, *The strategical managemet of port competition*, Dimitrie Cantemir Christian University, Romania, 2011., 499-500.p.

<sup>35</sup> M.Basta, E.Morchio, *Competitiveness, growth and logistics implications: the case of the port of Genoa*, University of Genoa, Italy, 2008., 116.p.

<sup>36</sup> Kim Fejfer, *Port and terminal management*, Netherlands, Institute of Chartered Shipbrokers, 2015., 124.p.

Lai precīzi varētu noteikt, kuru konkurences viedu autore izmanto savā darbā, ir nepieciešams visus veidus apskatīt detalizētāk.

Horizontālā konkurence parasti tiek izmantota, kad runa iet par tiešiem sāncenšiem ostu starpā. Bet šajā konkurences veidā var tikt ņemti vērā arī citi sauszemes transporta līdzekļi, kas nav saistīti ar ostu sektoru. Horizontālais konkurences veids neiekļauj visas ostas darbības un aktivitātes. Ostas var sava starpā konkurēt arī konkrētās nišās, kā piemēram, kravu daudzumi vai preču veidi. Analizējot konkurenci nav nepieciešams analizēt visu jūras transportu reģionā.

Vertikālā konkurence apskata konkurenci starp visiem transporta veidiem kopumā. Ostas var zaudēt savu konkurētspēju, kad tiek attīstīts un pilnveidots cita vieda transports. Piemēram jaunu tiltu vai dzelzceļa sliežu izbūve. Tādējādi kuģu pārvadājuma apjoms var sarukt, nodrošinot jaunas transportēšanas iespējas. Lieki gan teikt, ka ieguldot sauszemes transporta attīstībā tiks radīti vairāk sastrēgumu un ceļa negadījumu.

Segmentētā konkurences forma attiecas uz dažādiem segmentiem ostas organizācijas struktūrā. Šis konkurences veids var būt gan ar horizontālās konkurences paveidu var vertikālās. Horizontālās konkurences paveidā ostai var būt tādi paši mērķi kā tās sastāvā esošajām stividorkompānijām, kuras sacenšas savā starpā. Vertikālais konkurences paveids ietver sevī dažādas ostu operācijas un operatorus, kā piemēram stividorkompāniju konkurenci.

Kopsummas konkurences forma, kura savā formā ietver ikkatru ostas saziņas elementu, padarot to kā salīdzinošo objektu starpostu konkurencē. Ostas konkurenci kopumā nosaka ostas spēja komunicēt ar klientiem, līdz ar to arī ostas pievilcīguma faktors. Ja caur saziņu ar klientu komunikācija nenorit labi, tad iespaids par ostu arī nebūs labs. Visiem darbiniekiem, kas strādā ostas saziņas sistēmā, ir nepieciešams darboties kā vienotam elementam.

Izanalizējot konkurences veidus, autore savā darbā pieturēsies vairāk pie kopsummas konkurences izvērtēšanas. Tomēr uzsvars vairāk tiks likts uz dažādu konkurenci ietekmējošo faktoru izvērtēšanu.

### ***1.3.3. Ostu konkurenci nosakošie faktori***

Ostu konkurences stratēģiju ir nepieciešams veidot, analizējot resursus konkurences priekšrocībai. Tieši šie faktori ir tie, kas šī brīža ostas konkurences pozīcijā, attiecīgajai ostai, ir visspēcīgākie. Lai labāk būtu izprotama ostas pozīcija, noderīgi ir izveidot SVID analīzi attiecīgajai ostai. Stiprās un vājās puses tiek noteiktas no ostas iekšējās darbības,

savukārt iespējas un draudi analizē ostas ārējo vidi. Ņemot vērā vairākus sekojošos faktorus, autore veiks ostu analīzi.

### **Stiprās un vājās puses**

Autore izvēlējās abus šīs iekšējās vides faktorus apvienot uzskaitījumā, jo katrs no šiem faktoriem var būt ostas gan spēcīgā īpašība/rādītājs gan vājais. Laika gaitā ostas stiprās puses var kļūt arī par to vājajām pusēm un otrādi, ostu vājās puses, tās uzlabojot var kļūt par ostu stiprajām pusēm.

- Atrašanās vieta- ģeogrāfiskā atrašanās vieta ir ļoti svarīga tieši klientiem. Loģistikā katrs kilometrs maksā naudu. Līdz ar to arī, jo osta atradīsies tuvāk klientam kravas galapunktam, jo osta būs izdevīgāka. Analizējot ostas atrašanās vietu, ir svarīgi apskatīt arī tās tuvumu galvenajiem jūras ceļiem, tuvumu galvenajām valsts industriālajām zonām un lielākajām pilsētām ar lielāko iedzīvotāju skaitu.

- Kuģniecības ierobežojumi- šie ierobežojumi attiecas uz ostas iespējām sniegt pakalpojumus kuģiem. Kuģniecības ierobežojumi ir iegrimis dziļums, kuģa garums, kuģa platums. Līdz ar to, ne visās ostās varēs iebraukt visi kuģi.

- Iekšzemes transporta savienojumi- ceļu un dzelzceļu savienojumi valstī un ostas apkārtnē ir ļoti svarīgs kritērijs ostas konkurētspējai. Tā kā ostas ne vienmēr savas kravas nogādā tieši līdz to galamērķim sauszemē, tad kā jau autore iepriekš noskaidroja, citu transportu pieejamība ir svarīgs kritērijs ostu darbībā.

- Fiziskais ostu aprīkojums- tas ietver sevī dažādas mehāniskās ierīces kravu iekraušanai un izkraušanai. Iekārtu tehniskais stāvoklis, skaits un pieejamība nosaka arī ostas specializāciju pēc kravu veidiem.

- Ostas maksas- šīs maksas ietver sevī- ostu pakalpojumu maksu, kuģu maksu, kravu maksas. Izplatīšanas maksas sevī ietver arī pārējās maksas, kas ir saistītas ar kravas nogādāšanu no ostas līdz tās galapunktam. Ostas maksā tiek ietverta arī summa, kas tiek samaksāta, lai kravu no rūpnīcas nogādātu līdz ostas terminālim. Kuģu īpašnieki un kravu īpašnieki ir ieinteresēti izmantot ostas, kurās šīs izmaksas ir viszemākās. Ja ostās maksa par sniegtajiem pakalpojumiem ir īpaši augsta, tad klients var izlemt savu kravu transportēt uz citu, netālu esošu, ostu, lielāku ceļa distanci veicot ar sauszemes transportu.

- Pieredze un zināšanas- ietver ostu spēju apkalpot dažādu veidu un lielumu kuģus, kravas kā arī kā kravas izmantot citas automašīnas un jūras transportlīdzekļus. Ostu pieredze un stividorkompāniju zināšanas ir svarīgs faktors, arī izvērtētu ostu maksu efektivitāti.

- Cilvēku resursi- ietver ostas darbiniekus, pārvaldes darbiniekus kā arī pārējo sociālo vidi uzņēmumā. Pie cilvēku resursa īpaši augsti tiek novērtētas darbinieku zināšanas un pieredze dažādās situācijās. Lai ostu šķīstu pievilcīga ostu klientiem, tai ir jābūt ar pozitīvu sociālo vidi, ar zinošiem darbiniekiem un labu ostas pārvaldības sistēmu.

- Izpildījums- ietver apkalpoto kuģu un kravu skaitu, kā arī ostas apgrozījumu.
- Pielāgošanās spēja un resursi- ietver pozitīvu, atvērtu un pretimnākošu ostas spēju pielāgoties dažādajām klientu specifiskajām vēlmēm un nepieciešamībām. Šis ir faktors, kas ostas reputācijas veidošanā ir ļoti svarīgs un neatņemams.

- Komplimentējoši un vērtību pievienojoši pakalpojumi- tie var būt ostas papildus sniegtie pakalpojumi, kas ir iekļauti ostas pamat biznesā. Šie pakalpojumi var iekļaut kuģu remontu, specializētas kravu uzglabāšanas vietas, papildus loģistikas aktivitātes, plašu tehnoloģijas informācijas pieejamību un finanšu pakalpojumus. Vērtību pievienojoši pakalpojumi parasti ir izmērāmi un ir kā piensums ostas darbībai. To mēdz izteikt kā vērtību pa kravas vienību, kas parasti ir norādīta tonnās. Jo augstāka ir ostas pievienotā vērtība, jo tā būs pievilcīgāka kuģu un kravu īpašniekiem.

### **Iespējas un draudi**

Autore pie faktoriem apvienoja gan iespējas gan draudus ārējā vidē, jo iespēju neizmantošana var atstāt iespaidu ārējā vidē tādējādi, radot draudus ostas darbībai un izaugsmei. Vai gluži otrādi, apzinoties draudus apkārtējā vidē, osta var pārdomāt savu darbību un mērķus, orientējoties uz draudu mazināšanu un iespēju radīšanu ostas darbībā nākotnē.

- Tirgus noteikšana- tirgus tiek noteikts, pēc konkrētām prasībām tajā. Ostas izvēlē tiek ņemti vērā ostas spēja apkalpot noteiktus kuģu veidus, izmērus, piedāvātos pakalpojumus.

- Klienta vērtību ķēdes novērtēšana- šim faktoram noteicošo lomu spēlē ostas sniegtie pakalpojumi un to vērtība klienta acīs. Kuģu īpašniekiem šī vērtība tiek pievienota ar kravu noliktavu izveidi, piedāvātiem kravu nostiprināšanas risinājumiem, kravu marķēšanas, iesaiņošanas pakalpojumiem un informācijas nodrošinājumu.

- Tehnoloģiskās izmaiņas- izmaiņas, kas var būt saistītas ar jaunu tehnoloģiju izstrādi kuģiem, jaunu tehnoloģiju izstrādi automobiļiem, dažādām manuālajām sistēmām kuģu darbībā, kā arī ar informācijas tehnoloģiju uzlabošanu.

- Dažādi regulējumi- šie regulējumi iekļauj sevi regulas, kas ir galvenokārt saistītas ar kuģošanas drošību un vides piesārņojumu.<sup>37</sup>

Aplūkojot šīs vadlīnijas ostu konkurētspējas noteikšanai, var secināt, ka lielākie darbi ir jāveic tieši ostas iekšienē, lai uzlabotu tās reputāciju un redzējumu no klientu skata punkta. Labāks ostas tēls un labas atsauces ir tas, kas veicina klientu piesaisti. Tomēr, lai osta spētu izmantot savas stiprās puses un uzlabot vājās, tai ir nepieciešama konkurences stratēģija.

#### **1.3.4. Galvenās ostu konkurences stratēģijas**

Kad ostu darbība un piedāvātie pakalpojumi ir izanalizēti, ir nepieciešams apzināties savus konkurentus, analizēt tos un noteikt visefektīvāko konkurences stratēģiju konkrētajai ostai. Katrai ostai, tāpat kā jebkuram uzņēmumam ir nepieciešams izstrādāt tieši tai atbilstošu un visefektīvāko stratēģiju, Tieši tāpēc noteikt konkrētu stratēģiju, kas darbosies visiem uzņēmumiem nozarē nav iespējams. Veidojot konkurences stratēģiju ir svarīgi apzināties paša uzņēmuma stiprās un vājās puses un tās, stratēģijas ietvaros, izmantot. Galvenās konkurences stratēģijas ir:

- Vispārējo izmaksu vadība

Šī konkurences stratēģija ietver izmaksu samazināšanu, līdz ar to arī maksu samazināšanu. Galvenais stratēģijas stūrakmens ir zemi maksājumi kuģiem un kravām. Izmaksas tiek samazinātās tajās pozīcijās, kuras ostas darbībā nekalpo kā pamatdarbības, piemēram, izpētes u attīstības departamenta izmaksas, vai pārdošanas un reklamēšanas izmaksas. Tomēr šī konkurences stratēģija samazina kopējo ostas sniegto pakalpojumu kvalitāti un pazemina ostas drošības līmeni. Daudzas pasaules ostas, izmantojot šo stratēģiju samazina izmaksas, kas ir saistītas ar darbaspēku, izmanto nodokļu atlaides.

- Diferencēšana

Diferencēšanas galvenais uzdevums slēpjas spējā atrast jaunu pakalpojumu pozicionēšanas pozīciju, kas atšķirtos no konkurentu piedāvātajiem pakalpojumiem un būtu klientam saistoša. Ostu konkurencē diferencēšana var tik veidota, diferencējot patērētajam sniegtos pakalpojumus, tehnoloģijas lietojumā kā arī darbību jeb operāciju kvalitātē. Šī konkurences stratēģija neizslēdz izmaksas, taču tas ir mazāk būtisks faktors kā jaunrade. Šī

---

<sup>37</sup> Kim Fejfer, *Port and terminal management*, Netherlands, Institute of Chartered Shipbrokers, 2015., 124-126.p.

stratēģija tiek balstīta uz klienta lojalitāti, tik ļoti vērā neņemot izmaksas, kas klientam rodas. Šī stratēģija var būt riskanta attiecībā uz klientu, jo bieži vien tieši cena ir tā, kas nosaka klienta izvēli. Lai pielietotu šo stratēģiju ostai pirms tam ir jāveic vairāku iekšējo faktoru analīze. Ne visas ostas pēc šo faktoru analīzes var atļauties diferencēties. Tādēļ pasaulē ostas, kuras diferencējas kādā ostu darbībā ir maz izplatītas.<sup>38</sup> Ostu konkurencē, kā piemēru autore var minēt, specializāciju uz kādu noteiktu kravu veidu, kuģa līniju dziļums, atdzīti drošības standarti. Svarīgs kritērijs ostu konkurētspējā ir ostas specializācija. Ostas efektīvai darbībai tai ir jābūt spēcīgai vismaz vienā kravu pārvadājuma jomā, līdzīgi kā Rīgas Brīvosta ir spēcīga ogļu pārkraušanā, savukārt Ventspils osta ir spēcīgs naftas produktu pārkraušanā.<sup>39</sup>

- Fokusēšanās

Fokusēšanās stratēģija ir salīdzinoši jauna stratēģija ostu konkurencē. Fokusēšanās stratēģija tiek izmantota, kad osta izveido nišu ar sniedzamiem pakalpojumiem konkrētu klientu vajadzībām. Specializējoties pieaug zināšanu līmenis un tiek uzlabota kvalitāte, kas ļauj palielināt ostas maksu. Ja, izmantojot šo stratēģiju, klients nepaliek lojāls ostai, tad tas var izraisīt gluži pretēju efektu. Klients var izvēlēties izmantot kādu citu ostu, kura specializējas līdzīgu pakalpojumu sniegšanā.

Šīs trīs stratēģijas ir pamatstratēģijas uz kurām var tik balstītas un veidotas citas stratēģijas, tādējādi veidojot šo stratēģiju modifikācijas. Kopējā pasaules konkurences tirgū zemo cenu stratēģija un diferencēšanas stratēģija ir vienas no visbiežāk lietotajām konkurences stratēģijām. Kā jau autore iepriekš minēja, ostu darbībā pastāv daudz un dažādi faktori, kas ietekmē ostu konkurenci un konkurences stratēģiju.

Pirmās nodaļas ietvaros tiek apskatīta konkurence, šī brīža transporta sistēma Latvijā kā arī ostu konkurence. Konkurences teorētiskajā apskatā tika analizēta tās nozīme, veidi un ietekmējošie faktori. Aplūkojot šī brīža transporta sistēmu Latvijā, ir iespējams noteikt ostu nozīmi valsts ekonomikā un tautsaimniecībā. Ostu konkurences raksturojums ļāva autorei otrās nodaļas ietvaros pievērst uzmanību rādītājiem un faktoriem, kas tiešā veidā ietekmē ostu konkurētspēju Baltijā. Nākamās nodaļas ietvaros, autore analizēs Baltijas valstu ostu konkurētspēju.

---

<sup>38</sup> X.Yabin, N.Adolf K.Y, Y.Hangjun, F.Xiaowen, An Analysis of the Dynamics of Ownership, Capacity Investments and Pricing Structure of Ports, China, Taylor and Francis, 2012, 647.p.

<sup>39</sup>Yoon, Mi-Sun; Nam, Ki-Chan,Port Competition and Co-operation as a Strategy of Busan Port, Korea, Korean Institute of Navigation and Port Research, 2006, 750.p.

## 2. BALTIJAS VALSTU OSTU KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE

Katras valsts attīstības ceļā, tai ir nācies noskaidrot savas konkurētspējas pozīcijas. Kā jau iepriekš tika aplūkots, faktori, kas ietekmē konkurētspēju var būt dažādi, sākot ar klimatiskajiem apstākļiem, ģeogrāfisko novietojumu, valsts reljefu un beidzot ar sakārtotu izglītības līmeni, un politisko sistēmu. Savā darbā autore izvēlējās apskatīt Baltijas valstu ostu konkurētspēju.

Katras valsts ekonomiskajā izaugsmē neatsveramu artavu dod ostas darbība. Darbojoties ne tikai kā viens no lielākajiem uzņēmumiem valstī, bet arī tiešā veidā veicinot ekonomikas augšupeju transporta nozarē. Mūsdienās kuģošanas transports tiek uzskatīts par izdevīgāko un lētāko transporta veidu, tādā veidā parādot šīs nozares nākotnes perspektīvu. Mūsdienās attīstoties dažādu līmeņu un veidu ražošanai tiek attīstīti arvien vairāk produkti, līdz ar to radot nepieciešamību pēc pilnveidotākas, ātrākas un efektīvākas transportēšanas. Pasaulē radīto produktu skaits tikai turpina pieaugt, līdz ar to pieaug arī nepieciešamība pēc jūras transporta. Apzinoties faktu, ka jūras transports ar ostu darbību ir cieši saistīts, tas veicina ne tikai jūras transporta izaugsmi, bet arī ostu attīstību.

Neskatoties uz to, ka kā Latvijas ostu lielākie konkurenti tiek uzskatīti Primorskas, Sant Pēterburgas, Ust-lugas, Tallinas, Klaipēdas un Kaļiņingradas ostas, autore tuvāk savā darbā apskata tieši Baltijas valstu lielākās ostas.<sup>40</sup> Pēc autores domām, Baltijas valstu ostas ir lielākās konkurentes uz kravām, kas nāk no Krievijas. Šī iemesla dēļ ir svarīgi apzināties kuras ostas Rīgas Brīvostai ir lielākie konkurenti, atsevišķu kravu pārvadājuma ziņā. Pēc šādas informācijas analīzes būtu vienkāršāk plānot ostas darbību arī nākotnē. Kā otro iemeslu tieši Baltijas valstu ostu apskatei, autore izvirzīja izmaksas. Visas Baltijas valstu ostas atrodas salīdzinoši tuvu. Apzinoties, ka loģistikā katrs kilometrs maksā naudu, ģeogrāfiskais tuvums var būt viens no iemesliem, lai Baltijas valstu ostas padarītu par lielākajiem konkurentiem savā starpā.

Nodaļas ietvaros, autore aplūkos sīkāk kopējo transporta sistēmu Latvijā, lai varētu spriest par ostu nozīmību Latvijas ekonomikā un tautsaimniecībā. Sīkāki raksturojumi tiks izveidoti par trīs Latvijas lielākajām ostām - Rīgas Brīvostai, Ventspils Brīvostai, Liepājas SEZ ostai, kā arī kaimiņvalstu ostām- Tallinas ostai un Klaipēdas ostai. Autores viedoklis par ostas detalizētāku analīzi tiks aplūkots katras ostas izveidotajā SVID analīzē. Nodaļas

---

<sup>40</sup> A.Rijkure, I.Sare, *The role of latvian ports within Baltic sea region*, Riga, Latvian Maritime academy, 2013., 113.p.

ietvaros autore veiks ostu konkurētspējas analīzi, aplūkojot un salīdzinot, pēc autores domām, svarīgākos kritērijus ostu konkurencē- ostas pamatrādītāji, kravu apjoms, ostu darbības virzieni, pasažieru pārvadājumi.

## 2.1. Transporta nozare Latvijā

Neskatoties uz Latvijas salīdzinoši mazo teritoriju, tā ir novietota ļoti labā ģeogrāfiskā vietā. Ģeogrāfiski labo novietojumu sniedz gan Baltijas jūras tuvums, gan apkārtējās kaimiņvalstis, kas ļauj Latvijai kalpot par lielisku transporta centru starp Eiropas Savienību, NVS un Āzijas tirgiem. Ostu, dzelzceļu, autopārvadājumu, naftas cauruļvadu operatoru darbība sniedz konkurētspējīgus pakalpojumus, tādējādi nodrošinot konkurētspējīgus transporta pakalpojumus ne tikai valsts līmenī, bet arī ārpus tās. Tranzīta un loģistikas pakalpojumi Latvijas tautsaimniecībā kopumā nodrošina aptuveni ceturto daļu no pakalpojumu eksporta. Tādējādi nodrošinot investīciju piesaisti tranzīta sektoram.

Kopumā transporta un uzglabāšanas nozare Latvijā sastādīja 10,08% no valsts IKP, tādējādi pierādot, ka tā ir pietiekami liela nozare, kuras konkurētspēja un nākotnes perspektīvas būtu nepieciešams apskatīt un analizēt.<sup>41</sup>

Kopumā Latvijas ostās 2015.gadā tika apstrādātas gandrīz 70 milj.tonnas kravu. Regulāra prāmju satiksme savieno Latviju ar Zviedriju un Vāciju. Konteinerlīnija sniedz iespējas kravas nogādāt uz tālākām ostām gan Baltijas jūras ietvaros, gan uz citām ostām Eiropas Savienībā.

Lai vieglāk būtu izprast transporta nozari Latvijā, autore piedāvā apskatīt transporta karti (skat. 1.3.att), kurā ir attēlota pilna Latvijas infrastruktūra, ar visiem izplatītākajiem transporta veidiem un ceļiem.

---

<sup>41</sup> *Rīgas Brīvostas prezentācija*, [tiešsaiste], Rīga, 2012., [atsauce 06.04.2017.]. Pieejams: <https://www.slideshare.net/RigasBrivosta/rgas-brvostas-prezentcija-10774368>



2.1.att. Latvijas transporta infrastruktūra 2016.gads <sup>42</sup>

Kā redzams kartē (2.1.att), tad Latvijā bez trīs lielajām ostām (Rīgas Brīvostas, Ventspils Brīvostas un Liepājas ostas) ir vēl kopumā septiņas mazākas ostas- Pāvilostas, Skultes, Mērsraga, Salacgrīvas, Rojas, Jūrmalas un Engures. Arī šīs ostas dod savu pienesumu Latvijas ekonomikai un tautsaimniecībai, bet jo īpaši reģionālajai ekonomikai. Galvenokārt tās nodarbojas ar kokmateriālu nosūtīšanu un zvejas produktu pieņemšanu, kā arī vasaras sezonā kalpo kā jahtu piestātnes. Mazo ostu galvenais uzdevums ir apgrozīt pēc iespējas lielāku kravu skaitu, tādējādi osta kravu maksājumus varēs novirzīt ostas infrastruktūras attīstībai. Arī pašvaldības ir ieinteresētas mazo ostu attīstībā, jo tās nodrošina papildus darba vietas kā arī veicina pilsētas tūrismu. <sup>43</sup>

Rīgas un Ventspils ostas darbojas brīvostas statusā, Liepājas osta ir Liepājas speciālās ekonomiskās zonas (SEZ) sastāvdaļa. Uzņēmumi, kas darbojas brīvostas un SEZ zonās var saņemt ne tikai muitas, akcīzes un pievienotās vērtības nodokļu 0% likmi, bet arī līdz pat 80% atlaidi no uzņēmuma ienākuma un nekustamā īpašuma nodokļiem. Izmantojot šīs priekšrocības, ostas realizē dažādus investīciju projektus, tādējādi piesaistot sev finansējumu lai veicinātu industriālo un distribūcijas parku celtniecību un attīstību.

<sup>42</sup> Latvijas Republikas Satiksmes ministrija, [tiešaiste], Rīga, 2016., [atsauce 12.04.2017.]. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/preview/?cat=112&action=print&>

<sup>43</sup> *Transporta attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gads*, Satiksmes Ministrija, Rīga, 2013., 16.lpp.

Investīciju piesaiste veicina pievienotās vērtības kāpumu, attīsta ražošanu, palielina sniegto pakalpojumu klāstu un līdz ar to rada jaunas darba vietas valsts ekonomikā.

Investīciju un attīstības galvenais mērķis ir nostiprināt līdera pozīcijas Baltijas valstu ostās, palielināt kravu apjomus, piesaistīt jaunus klientus, daudzveidot kravu veidus un palielināt kravu plūsmu.<sup>44</sup>

Jūras transports nav vienīgais transporta veids, kas mūsdienās attīstās. Savu attīstību piedzīvo arī dzelzceļa transports, kas rada saspringtāku konkurences vidi arī ostu darbībā. Tādējādi, liekot uzņēmējiem, lielāku uzmanību pievērst transportu izmaksām. Arī dzelzceļu infrastruktūras attīstība padara valstis savā starpā saistītākas un tuvākas. Tabulā 2.1. ir attēloti galveno transporta veidu kravu pārvadājumi.

2.1.tabula

**Kravu pārvadājumi ar galvenajiem transporta veidiem Latvijā (tūkst. tonnu)  
2016.gadā<sup>45</sup>**

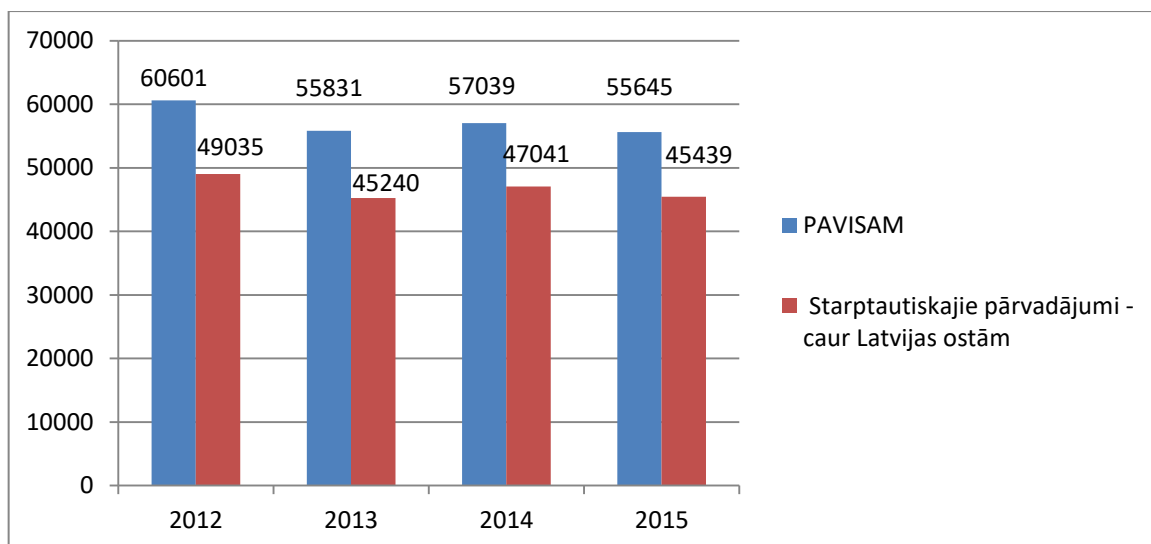
<b>Transporta veids</b>	<b>Kravu pārvadājumi Latvijā 2016.gads (tūkst. t)</b>
Dzelzceļa transports	47 818,7
Jūras transports	56 217,4
Autotransports	63 388,7

Kā redzams 2.1.tabulā, tad lielākais kravu pārvadājuma skaits uz doto brīdi ir autotransportā. Ar pāris tūkstošiem tonnu atpaliek jūras transports, savukārt vismazāk tonnu Latvijā tiek pārvadātas ar dzelzceļa transportu.

Ostu darbība ir cieši saistīta ar dzelzceļa transportu. 82% 2015.gadā no dzelzceļa tranzītā atvestās tālāk tiek nogādāts tieši ar jūras transportu (skat. 2.2.att.), 5% ar sauszemes transportu un tikai apmēram 13% ir Latvijas importa/eksporta pārvadājumi. Šis fakts uzskatāmi norāda, ka arī pašas valsts infrastruktūra ir svarīgs faktors ostu konkurētspējā.

<sup>44</sup> Latvijas Republikas Satiksmes ministrija, [tiešsaiste], Rīga, 2016., [atsauce 12.04.2017.]. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/preview/?cat=112&action=print&>

<sup>45</sup> *Kravu pārvadājumi ar galvenajiem transporta veidiem Latvijā*, [tiešsaiste]-[atsauce 21.04.2017.], Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/transports-galvenie-raditaji-30098.html>



2.2.att. Kravu pārvadājumi pa dzelzceļu (tūkt.tonnu) no 2012.-2015.gadam<sup>46</sup>

Infrastrukturā attīstību valstī veicina arī jaunizveidotā TEN-T tīkla izveide, kas izveidota, lai stiprinātu vienoto tirgu visā Eiropas Savienībā kā arī nodrošinātu efektīvākus kravu un cilvēku pārvadājumus. Šī jaunizveidotā sistēma ietver visa veida transportu, līdz ar to nodrošinot tā sinhronu darbību.<sup>47</sup>

Arī Latvijas trīs lielākās ostas ir iekļautas TEN-T tīklā, tāpat kā autoceļi un dzelzceļi, divi naftas un viens naftas produktu maģistrālais cauruļvads uz Ventspili. Valsts politiku ostu darbībā un attīstībā kā arī visu ostu darbību koordinē Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome.

Apskatot tuvāk Latvijas transporta sistēmu, varam secināt, ka tā ir daudzveidīga, attīstīta un konkurētspējīga ne tikai Baltijas reģionā, bet visā Eiropā. Latvijas sniegtie tranzīta pārvadājumi ir svarīgi ne tikai Latvijas ekonomikai, bet visai Eiropas Savienībai. Latvijas tranzīta sistēma kalpo kā lielisks starpnieks starp Āzijas valstu precēm, NVS valsts piedāvāto produkciju un Eiropas Savienību. Veicot ostu analīzi, noteikti ir jāņem vērā arī visa pārējā transporta sistēma valstī.

Autore apskatīja transporta nozari Latvijā kā arī galvenos konkurences aspektus, tādējādi, iepazīstoties ar pašu pamatu transporta konkurētspējai. Līdz ar to autore var vērēt lielāku uzmanību uz ostu un jūras transportu, to detalizētāk apskatot nākamajās apakšnodaļās.

<sup>46</sup>Autore veidots izmantojot: *Kravu pārvadājumi pa dzelzceļu*, [tiešsaiste]- [atsauce 24.04.2017.], Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp\\_\\_ikgad\\_\\_transp/TR0150.px/chart/chartViewLine/?rxid=cddb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp__ikgad__transp/TR0150.px/chart/chartViewLine/?rxid=cddb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)

<sup>47</sup> *Eiropas savienošana — jaunais ES transporta pamattīkls*, [tiešsaiste], 2011., [atsauce 25.04.2017.], Pieejams: <http://www.esmaja.lv/zinas/eiropas-savienosana-jaunais-es-transporta-pamattikls-0>

Lai pilnīgāk izprastu Latvijas transporta sistēmu, autore izveidoja SVID analīzi, kurā ir iekļautas visu transporta sfēru stiprās un vājās puses (pilnu SVID analīzi skatīt 1.Pielikumā). Kā svarīgākās stiprās puses, autore vēlas izcelt, Latvijas ģeogrāfisko novietojumu, ostu iekļūšanu TEN-T tīklā kā arī Latvijas transporta speciālistu pieredzi Krievijas tirgū. Kā galvenās vājās puses autore saskata lielu atkarību no Krievijas tirgus, kā arī mazu vietējo eksportu. Pēc autores sastādītās SVID analīzes galvenās iespējas būtu dzelzceļa attīstība, kā arī jaunu investoru piesaiste popularizējot tūrismu. Kā galvenos draudus autore saskata- augsti kvalificēta darba spēka samazināšanos un spēcīgo konkurenci. Liela daļa nepilnību Latvijas transporta sistēmā var tikt novērsta ar likumdošanas un valsts pārvaldības sistēmas sakārtošanu. Tomēr, lai veiktu šīs izmaiņas ir nepieciešams izveidot krietni detalizētāku SVID analīzi, tādējādi saskatot valsts sistēmā vājās vietas un lielākos draudus. Šāda izvērtēšana dotu iespēju novirzīt finansiālos līdzekļus transporta sfērā uz visriskantākajām , tādējādi panākot efektīvu naudas sadali

## 2.2. Rīgas Brīvostas raksturojums

Osta ir pastāvējusi un gājusi līdzi gan mainīgajām varām, gan mainīgajām ekonomiskajām un politiskajām situācijām. Neskatoties uz to, osta šajā laikā ir spējusi attīstīties un pilnveidoties. Lielāka uzmanība ostas modernizācijai un konkurētspējas izaugsmei tika pievērsta tikai pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados.<sup>48</sup>

Veidojot aprakstu par Rīgas Brīvostu nepieciešams ir to attēlot arī faktos un skaitļos, kas ir saistīti ar pašu ostas darbību un izvietojumu.

Rīgas brīvosta ir izveidojusies Daugavas abos krastos 15 kilometru garumā. Kopējā Brīvostas termināla kravu pārkraušanas jauda ir 58,2milj.t gadā. Ostas kopējā teritorija ir 6348ha, no tiem 1962 ha ir ostas zeme un 4 386 ha ir ostas akvatorijs. Kopējais piestātņu garums ostā ir 18,2 km. Maksimālā iegrime pie piestātnes ir 14,5m. Kopējā noliktavu platība ostas teritorijā ir 370 979 m<sup>2</sup>. Līdz pat 80% no Rīgas Brīvostas kravu apgrozījuma ir tranzītkravas, to nosūtīšanai uz vai saņemšanai no NVS. Uz doto brīdi ostā sekmīgi darbojas 35 stividorkompānijas un 28 kuģu aģentu kompānijas. Osta ir atvērta kuģošanai visos gadalaikos. Ostā tieši ir nodarbināti ap 5000 cilvēku, papildus radītas ap 15 000 netiešas darba vietas ( dzelzceļā, autopārvadājumos, loģistikā utt.) Rīgas osta aizņem 11% Rīgas teritorijas. Rīgas Brīvosta ir teritorija, kura sākas pie Vanšu tilta Rīgā un turpinās līdz

---

<sup>48</sup>J.Vanags, *Rīgas osta*, Rīga: LZA Ekonomikas institūts, 2010., 178.lpp.

par Daugavas ietekai Baltijas jūrā. Rīgas Brīvostas pārvalde neveic komercdarbību, tā pārvalda citu uzņēmumu darbību ostas teritorijā.

Kopumā ostas teritorijā darbojas 198 uzņēmumi, no tiem 88 uzņēmumi nomā zemi. Šo uzņēmumu sastāvā ir 35 stividorkompānijas (kravu termināļi), 35 uzņēmumi, kas piedāvā noliktavu pakalpojumus, 17 uzņēmumi, kas piedāvā muitas noliktavu pakalpojumus, 8 ražošanas uzņēmumi, kuru ražošanas darbība ir saistīta ar kuģu un to detaļu ražošanu. Kopējā skaitā vēl tiek ieskaitīti 3 kuģu būves un remonta uzņēmumi, 73 uzņēmumi, kas sniedz dažādus ostu pakalpojumus, 28 kuģu aģentēšanas uzņēmumi, 8 kuģu bunkurēšanas un velkoņa pakalpojumus sniedoši uzņēmumi. Nomas līgumus Rīgas Brīvosta slēdz ar uzņēmumi parasti uz 5 gadu termiņu, tomēr ir iespējams slēgt līgumu arī uz 45 gadu termiņu. Šāda ilglaicīga līguma slēgšana nodrošina investīciju ieplūdumu Rīgas Brīvostā. Ostu izbūvei šobrīd tiek lemts par jaunu noliktavu izbūvi Krievu salā un citviet ostas teritorijā.<sup>49</sup>

Runājot par ostas konkurētspēju, tā 2014. gadā bija lielākā Baltijas valstu osta pēc kravu apgrozījuma, kas bija 41,1 milj.<sup>50</sup>

Ostas akvatorijā šobrīd kopā ir izbūvētas piecas apgriešanās zonas. Apgriešanās zonās svarīgs kritērijs ir kuģa garums, platums ir iegrime. Šī brīža izbūvētajā akvatorijā maksimālie kuģa parametri ir: 295m garums, 44m platums un 15m maksimālā iegrime.

Svarīgs kritērijs ostas darbībā ir brīvā ekonomiskā zona. Šādā zonā valsts vadība ir iekļāvusi arī Rīgas Brīvostu. Esamība brīvajā ekonomiskajā zonā nodrošina galvenokārt dažādus nodokļu atvieglojumus, kas palīdz attīstīties valsts ražošanai, eksportam un konkurētspējai ES. Viena no zonas priekšrocībām ir atvieglojumi tiešo nodokļu sfērā, kas nodrošina līdz pat 80% atvieglojumu no uzņēmuma ienākuma nodokļa, ka arī investīciju summas kompensācijas. Faktiski tas nozīmē, ka Rīgas Brīvostā tiek piemērota 3 % uzņēmuma ienākuma nodokļa un 0,3 % nekustamā īpašuma nodokļa likme. Atvieglojumi ir pieejami arī netiešajiem nodokļiem, tādiem kā muitas nodokļiem, PVN un akcīzes nodokļiem.<sup>51</sup>

Rīgas Brīvosta ir iekļauta arī TEN-T tīklā, kas nodrošina transporta sistēmas vienotību visā Eiropā, radot vienotu tīklu par kuru transportēt kravas. Iekļūšana šāda

---

<sup>49</sup> *Attīstības programma*, [tiešsaiste]-[atsauce 26.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/klientiem-un-investoriem/attistibas-programma.html>

<sup>50</sup> *Fakti un skaitļi*, [tiešsaiste]-[atsauce 26.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/par-ostu/fakti-un-skaitli.html>

<sup>51</sup> Likums par ostām

mēroga projektā var veicināt kravu apgrozījumu ostā un uzlabot transporta sistēmu valstī kopumā.<sup>52</sup>

Ostā visvairāk tiek pārkrautas beramkravas, kuru sastāvā ietilpst ogles, ķīmiskās kravas, labība, koksne, šķelda, metāli, rūda. Nākamo lielāko grupu veido lejamkravas, kuru sastāvā pārsvarā ir naftas produkti, sašķidrinātā gāze un ķīmiskās kravas. Ģenerālkraavu apjomu sastāda galvenokārt TEU konteineri, kuru apjomi pēdējā laikā ir pieauguši, kā arī Ro-Ro kravas, kokmateriāli, saldētās kravas un metāli.<sup>53 54</sup>

Ostas hidrobūves un mehanizētais sastāvs ostā nosaka to, kādus kuģus ostā būs iespējams apkalpot. Dažāda veida kravas var tikt apkalpotas uz dažādiem kuģiem. Visbiežāk praksē ir pierādījies, ka kuģu īpašnieki uz kuģa uzkrāj viena veida kravu. Tomēr ir iespējams variants ar jaukta veida kravu. 2015.gadā visvairāk Rīgas Brīvastā tika apkalpoti sauskraavu kuģi, skaita ziņā tie bija 1539 kuģi. Gandrīz uz pusi mazāk tika apkalpoti tankkuģi (753 kuģi). Osta apkalpoja 504 konteinerkuģus. Nākamais lielākais kuģu skaits ir balkeru (410 kuģi).

Rīgas Brīvastā apmēram 80% kravu tiek piegādātas no Krievijas.<sup>55</sup> Latvija pati eksportam saražo aptuveni 10% no pārkrautajām kravām, savukārt atlikušos 10% veido ievestās kravas no citām ostām.

Osta veica arī pasažieru pārvadājumus, pēdējo gadu laikā pasažieru skaits ir strauji krities.<sup>56</sup> Autore šo kritumu skaidro ar 2013.gadā samazināto prāmju skaitu pārvadājumiem uz Stokholmu, kā arī lēto lidojumu parādīšanos. Prāmju skaits Rīgas Brīvastā tika samazināts no diviem prāmjiem uz vienu.

Bez prāmjiem, ostā mēdz piestāt regulāri arī dažādi kruīza kuģi, no dažādām pasaules valstīm. Kruīza kuģi lielākoties ir no Vācijas un ASV. 2017.gadā kruīza sezona Rīgas Brīvastā solās būt īpaši veiksmīga. Ostā šobrīd jau ir pieteikti 87 kruīza kuģi, no kuru ienākšanas tiek prognozēta ap 90 tūkstošu pasažieru pieplūdums (pērn pasažieru skaits sasniedza 71,4tūkstošus pasažieru).<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> *Kraavu apstrāde*, [tiešsaiste]-[atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/kraavu-apstrade.html>

<sup>53</sup> *Baltijas ostas dažādo kravas*, [tiešsaiste], 2017., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://www.la.lv/baltijas-ostas-dazado-kravas/>

<sup>54</sup> *Rīgas ostas kravu apgrozījuma dati uzrāda pozitīvas tendences konteinerkraavu apgrozījumā*, [tiešsaiste], 2016., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams:<http://rop.lv/lv/jaunumi/5889-rigas-ostas-kraavu-apgrozijuma-dati-uzrada-pozitivās-tendences-konteinerkraavu-apgrozijuma.html>

<sup>55</sup> *Baltijas ostas dažādo kravas*, [tiešsaiste], 2017., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://www.la.lv/baltijas-ostas-dazado-kravas/>

<sup>56</sup> *Statistika*, [tiešsaiste]-[atsauce 27.04.2017.], Pieejams:<http://rop.lv/lv/par-ostu/statistika.html>

<sup>57</sup> Linda Zalēne, *Rīgu pozicionē kā luksusa kuģu galamērķi*, *Dienas Bizness*, 2017.gada 9.februāris, 10.lpp

Apkopojot nodaļā apspriesto un autores rīcībā esošo informāciju, autore izveidoja Rīgas Brīvostas SVID analīzi (pilno SVID analīzi skatīt 2.Pielikumā). SVID analīzē ir norādītas gan Rīgas Brīvostas stiprās puses, tās darbības vājās puses kā arī ārējās vides iespējas un draudi. Pēc autores domām tieši SVID analīze lieliski palīdz salīdzināt arī ostu konkurētspēju, tādējādi parādot, kuri ir tie ceļi, kuros osta ir nostiprinājusi savas pozīcijas, atklājot katras ostas vājās puses tās konkurencē, kā arī norādot virzienu kurā ostai attīstīties. Kā Rīgas Brīvostas spēcīgākās puses autore saskata labo dzelzceļa nodrošinājumu kā arī esamību Brīvajā ekonomiskajā zonā. Kā vājās puses autore saskata ģeogrāfisko novietojumu līcī un lielo atkarību no Krievijas kravām. Kā galvenās iespējas autore uzsver jaunu prāmju līniju piesaisti, jaunu kravu piegādātāju piesaisti. Kā galvenie draudi tiek atzīmēti- politiskā situācija ar Krieviju un jaunu Krievijas ostu izveide, kas var būtiski samazināt Rīgas Brīvostas konkurētspēju un apgrozījumu.

Apkopojot apakšnodaļā aprakstīto, autore uzskata, ka Rīgas Brīvosta laika gaitā stabili nostiprina savas pozīcijas gan Baltijas jūrā gan Latvijas ekonomikā un tautsaimniecībā. Neskatoties uz 2014.gadu, kas Rīgas Brīvostai bija veiksmes gads, osta ir spējusi turpināt savu stabilo attīstību, dažos rādītājos jau šobrīd, sasniedzot 2014.gada līmeni. Pārkrauto kravu ziņā Rīgas Brīvostai šobrīd ir mierīgāks periods. Autore pozitīvi vērtē Rīgas Brīvostas spēju apkalpot dažāda veida kuģus, tādējādi piedāvājot plašu pakalpojumu klāstu. Būtisku sarukumu Rīgas Brīvosta ir piedzīvojusi pasažieru pārvadājumu ziņā, kas var būtiski ietekmēt arī Rīgas pasažieru ostas darbību un turpmāku funkcionēšanu. Pasažieru pārvadājumu ziņā Rīgas Brīvosta vēl ir vāja. Autore uzskata, ka neskatoties uz šī brīža grūto situāciju Rīgas Brīvostā, tā vēl nav parādījusi savu pilno potenciālu. Rīgas Brīvostas vēsture ir stiepusies cauri vairākiem gadsimtiem un piedzīvojusi daudz un dažādas problēmsituācijas, tomēr tā ir vienmēr pēc grūtiem brīžiem ir spējusi atkal attīstīties un pilnveidoties, tādējādi nostiprinot savas pozīcijas.

Neskatoties uz Rīgas Brīvostas spēcīgo stāvokli, Latvijā darbojas vēl divas ostas, kas tiek uzskatītas par lielajām Latvijas ostām. Šīs divas ostas ir Ventspils Brīvosta un Liepājas osta, kuras autore apskatīs turpmākajās apakšnodaļās, lai spētu veikt to salīdzināšanu un analīzi attiecībā pret Rīgas Brīvostu.

### **2.3. Ventspils Brīvostas analīze**

Ventspils izdevīgais novietojums Baltijas jūrā jau kopš sendienām ir bijis izdevīgs tirdzniecības koridors starp rietumiem un austrumiem. Ventspils Brīvostas kopējā teritorija ir 2451,39 ha liela no tās 242,6 ha aizņem ostas akvatorijs. Ostas industriālajā zonā 700 ha

ir brīvā rūpniecības platība, kas ir atvēlēti gan ostas attīstības izbūvei, gan jaunu uzņēmumu izveidei. Ostas maksimālais dziļums ir 17,5m, maksimālā iegrime pie piestātnes ir 15m lejamkravām un beramkravām, savukārt 14,1m ģenerālkravām, ro-ro un konteinerkravām. Kopējais piestātņu garums Ventspils Brīvostā ir 10,9km. Ostā kopā ir 60 piestātnes, un 12 kravas termināļi. Kopējais šķidro kravu uzglabāšanas tvertņu apjoms ir 1 500 000m<sup>3</sup>.<sup>58</sup> Kopējā slēgto noliktavu platība ostā ir 170 000 m<sup>2</sup>. Kopējā atklāto noliktavu platība 190 000 m, savukārt saldēto kravu uzglabāšanas apjomi 5 000 m<sup>2</sup>.

Līdzīgi kā Rīgas Brīvosta arī Ventspils Brīvostas teritorijā ir izveidota specializētā ekonomiskā zona, kas tajā ļauj attīstīties vairākiem uzņēmumiem, tādējādi rados labvēlīgu vidi investīcijām. Ostas teritorijā ir izveidota industriālā zona, kas ļauj attīstīties uzņēmumiem arī citās, nesaistītās nozarēs, ražojot produktus un pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību. Jau šobrīd ostas teritorijā darbojas 16 rūpniecības uzņēmumi, kuri pārstāv liela spektra dažādību preču ražošanā. Ostas teritorijā ražošanu veic uzņēmumi, kas nodarbojas ar dažādu celtniecības materiālu ražošanu, dīzeļdegvielas ražošanu, sveču ražošanu, šķidro kristālu displeju ražošanu, elektronikas sistēmu ražošanu u.c.<sup>59</sup> Šobrīd Ventspils Brīvosta vēlas piesaistīt jaunus ražošanas uzņēmumus tieši VATP rūpnieciskajā kompleksā. Tiesa gan šis komplekss vēl nav pabeigts, bet tajā notiek būvniecība ar ES finansējumu.<sup>60</sup>

Ventspils pilsētas attīstība ir veicinājusi arī ostas pilnveidošanos un izbūvi. Ventspils Brīvosta kā viens no lielākajiem uzņēmumiem Ventspilī ir lielisks investīciju avots ne tikai pilsētas mērogos, bet arī valsts mērogā. Ostas labie rādītāji, labā kvalitāte un attīstība ir veicinājusi ostas infrastruktūras izbūvi, kravu diversifikāciju un transporta sistēmas sakārtošanu ostas teritorijā.

Ostas teritorijā izbūvētie 12 termināļi ir apredzēti tādām kravām kā: pārtika un lopbarība, ķīmiskie produkti, naftas produkti, amonjaks, ogles, minerālmēslojums, metāla sakausējumi, ro-ro kravas, saldētie produkti u.c.<sup>61</sup> Aplūkojot uzņēmumu dibināšanas gadus ir iespējams novērot, ka jaunu uzņēmumu uzrašanās ostas teritorijā ir regulāra parādība pēdējo gadu laikā. Jauno uzņēmumu izbūvē pozitīvs stimuls ir arī Ventspils Brīvostas pārvaldes atbalsts infrastruktūras izbūvei ostas teritorijā.

<sup>58</sup> *Par ostu*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofventspils.lv/lv/par-ostu>

<sup>59</sup> *Rūpnieciskie klienti*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofventspils.lv/lv/razo-brivosta/rupnieciskie-klienti>

<sup>60</sup> *Rūpnieciskās platības un telpas*, tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofventspils.lv/lv/razo-brivosta/rupnieciskas-platibas-un-telpas>

<sup>61</sup> *Termināļi*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofventspils.lv/lv/pakalpojumi-osta/terminali>

. Uz Ventspils Brīvostu ir izbūvēts jēlnaftas cauruļvads (Polocka – Ventspils) , kas ir spēcīgs ostas instruments, tā nodrošinātā jauda ir 16 miljoni tonnu/gadā.<sup>62</sup> Šī cauruļvada sniegtās priekšrocības galvenokārt nodrošina ostas darbību un konkurētspēju. Naftas produkti sastāda lielāko daļu no ostā apgrozītajām kravām.

Pozitīvs faktors ostas darbībā ir arī iekļūšana TEN-T tīklā, kas laika gaitā var palielināt ostas apgrozījumu un pozitīvi iespaidot tās attīstību. Pēc autores domām, ostai vajadzētu izmantot šī tīkla sniegtās priekšrocības, lai piesaistītu citus kravas veidus, kas varētu nodrošināt stabilu ostas darbību un neatkarību no Krievijas.

Viens no negatīvajiem faktoriem ostas attīstībā un reputācijā ir jahtu osta, kura arī atrodas Ventspils Brīvostas teritorijā, tomēr tā nav sakārtota un jahtu ostas stāvoklis ir kritisks. Ventspils pilsēta tiek reklamēta kā lielisks tūristu apskates objekts, tomēr nesakārtotā jahtu osta ir nopietns drauds tūrisma pieplūdumam caur jūras transportu.

Pēdējo gadu laikā Ventspils Brīvostā apgrozīto kravu skaits ir sarucis. Šo sarukumu, pēc autores domām ir izraisījušas svārstības ostas vadībā, kā arī Krievijas nestabilais stāvoklis un sankcijas naftas piegādes ziņā.

Ventspils Brīvostā lielāko daļu no ostas pārvadājumiem veido lejamkravas, kuru daudzumi nopietni ir sarukuši pēdējo gadu laikā.

Ostā pārsvara tiek transportēti tādi produkti kā: nafta, akmeņogles, amonjaks, minerālmēsli, labība, kokmateriāli, ro-ro kravas, šķidrā ķīmija u.c.<sup>63</sup> Ar lielo naftas produktu pārvadājuma skaitu, var novērot ostas tendenci specializēties lejamkravu un naftas produktu pārvadājumos. Neskatoties uz to, ka lielāko daļu apkalpoto kuģa veidu sastāda sauskravas kuģi. Autore tos skaidro ar jaukto kravu pārvadāšanas iespējām.

Lielāko daļu no kravu apjoma osta saņem tieši no Krievijas, lielākoties naftas produktu veidā. Daļa kravu nāk arī no Ķīnas, kā arī tiek transportēta uz Ķīnu. Arī Baltkrievijai savas kravas šobrīd ir izdevīgāk transportēt caur Ventspils Brīvostu un Klaipēdas ostu, nekā caur Rīgas Brīvostu.

Ventspils ostas teritorija saražoto preču plūsma pārsvarā tiek tendēta uz Skandināvijas valstīm, Rietumeiropu un Austrumiem. Ventspils eksporta kartē var plūkot arī tādas valstis kā Japāna, Turcija un pat tālā Kanāda. Uzņēmumiem ir stabilie eksporta

---

<sup>62</sup> *Ventspils pilsētas attīstības programma 2014-2020.gads*, Ventspils, 2013., 12-23.lpp

<sup>63</sup> *Osta skaitļos*, [tiešsaiste]-[atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.portofventspils.lv/lv/par-ostu/osta-skaitlos>

tirgi, kā arī notiek atsevišķi pasūtījumi uz valstīm, ar ko nav pastāvīgas sadarbības pagaidām.<sup>64</sup>

Pasažieru skaits pēdējo gadu laikā Ventspils Brīvostā ir strauji pieaudzis, līdzīgi kā ar prāmi transportēto vieglo automašīnu skaits. Ventspils Brīvosta sadarbībā ar prāmju operatoru “Stena Line”, nodrošina prāmju pārvadājumus maršrutos Ventspils-Nīneshamna (Zviedrija) kā arī Ventspils-Traveminde (Vācija).

Apkopojot nodaļā apriesto, kā arī autores rīcībā esošo informāciju, autore izveidoja Ventspils Brīvostas SVID analīzi (pilnu SVID analīzi skatīt 3.pielikumā) kurā ir apkopota informācija par ostu un autores viedoklis. Kā galvenās stiprās īpašības autore vēlas izcelt dažādu uzņēmumu attīstība ostas teritorijā un ostas ģeogrāfisko novietojumu. Kā galvenās vājās puses tiek atzīmētas- vietējo iedzīvotāju neapmierinātība ar kravu pārkraušanu kā arī nesakārtota jahtu piestātne. Kā galvenās iespējas autore saskata paplašināšanos gar jūras krastu, kā arī TEN-T tīkla izmantošana, sniedzot jaunas iespējas ostai. Kā galveni draudi tiek uzskatīti Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana un energoresursu izsmeļamība.

Aplūkojot apakšnodaļā apriesto, autore secina, ka Ventspils osta ir situācijā, kad tā mēģina nostabilizēties pati uz savām kājām. Jau kopš pagājušā gadsimta vidus, Krievijas ietekme ostas darbībā ir bijusi pārāk liela, līdz ar to radot draudus ostas darbībai. Pēc autores domām, Ventspils Brīvostas Pārvalde apzinās šo sarežģīto situāciju, mēģinot attīstīt ražošanu ostas industriālajā zonā. Pēc autores domām, ostas infrastruktūra ir moderna un ilgtspējīga, svarīgs faktors ir arī tas, ka osta visu laiku tiek attīstīta un uzlabota. Neskatoties uz kravas apjomu kritumu pēdējo gadu laikā, osta attīstās un kļūst konkurētspējīgāka. Ostas attīstību veicina Ventspils pilsētas virzība uz inovācijām tehnoloģiju jomā. Pēdējo gadu laikā ostā strauji ir pieaudzis pasažieru pārvadājumu skaits. Autore prognozē, ja šāda tendence saglabāsies, Ventspils Brīvosta sevi varētu pozicionēt kā spēcīgu konkurenti tieši pasažieru pārvadājumos. Tomēr arī pasažieru pārvadājumus nopietni var ietekmēt jahtu piestātnes sliktais stāvoklis.

Kā nākamo ostu autore aplūkos Liepājas SEZ ostu, kas tiek uzskatīta par trešo lielāko ostu Latvijā.

#### **2.4. Liepājas SEZ osta**

Kā Latvijas trešā lielākā osta, kura veic kravas pārvadājumus Latvijā, tiek uzskatīta Liepājas SEZ osta. Liepājas izdevīgais ģeogrāfiskais novietojums ir nozīmīgs kritērijs

---

<sup>64</sup> *Eksperta karte kļūst plašāka*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 09.05.2017.], Pieejams:<http://www.ventasbalss.lv/zinas/brivosta/26606-eksporta-karte-klust-plasaka>

ražošanai, uzņēmumu dibināšanai kā arī tranzīta pārvadājumiem starp Rietumeiropu un NVS valstīm. Ostas kopējā teritorija aizņem 1182ha, no kuras 810ha aizņem ostas akvatorijs. Ostas teritorijā kopumā ir 80 piestātnes, kuru kopējais garums ir 10km. Kuģu maksimālā iegrime ostā ir 10,8m, savukārt maksimālais garums 240m un platums 35m. No kopējā piestātņu garuma 5,5km ir atvēlēti beramkravu un ģenerālravu pārkraušanai, 1,5km zvejas un ostas flotes kuģu apkalpošanai, 1,3km lejamkravu apkalpošanai, 1,2km kuģu būves un remonta pakalpojumiem 0,55km izklaides laivu un jahtu apkalpošanai.<sup>65</sup>Liepājas SEZ aizņem aptuveni 65% Liepājas pilsētas teritorijas.<sup>66</sup>

Arī Liepājas osta, kā jau divās pirms tam apskatītajās ostas, atrodas zonā, kas nosaka dažādus nodokļu atvieglojumus. Liepājas osta atrodas Speciāli ekonomiskajā zonā (SEZ). Arī šī zona nosaka nodokļu atvieglojumus gan ostai, gan uzņēmumiem, kas tajā darbojas. Uz doto brīdi ostā darbojas 15 kuģu aģentūras.

Ostas nākotnes plānos ir plānots padziļināt ostas kanālu un akvatoriju līdz 14,5m dziļumam, lai būtu iespējams apkalpot lielāku skaitu kravas kuģu un nodrošinātu to drošu ienākšanu ostā. Šī brīža situācijā, lielākajiem kuģiem ir nepieciešams veikt apkalpi ārējā reidā. Īpaši bīstami kuģu ienākšana ostā ir vētru laikā. Lai šis faktors nemazinātu kuģu izvēli savu kravu transportēt caur Liepājas SEZ ostu, ostas valde ir lēmusi par 15% atlaides piemērošanu lieltonnāžas kuģiem, kas spiesti kraušanas darbus pabeigt ārējā reida laikā.<sup>67</sup> Ostas infrastruktūrā svarīgu lomu spēlē viļņlaužu izbūve, kas pasargā ostā ienākušos kuģus un ostas hidrobūvi, īpaši vētras laikā. Attīstības projektos tiek plānota arī viļņlaužu rekonstrukcija. Savādāk tā sagādā smilšu sanesumus ostas akvatorijā un no padziļināšanas darbiem jēga būtu maza.

Liepājas otas teritorijā ir izbūvēta arī jahtu piestātne, kas atrodas tuvu pie vecpilsētai un pašam pilsētas centram. Tajā tiek piedāvāts plašs jahtu apkalpošanas pakalpojumu klāsts. Šāda piekļuve var nodrošināt jahtu skaita pieaugumu un līdz ar to tūrisma attīstību pilsētā.

Osta piedāvā visa veida kravu uzglabāšanas iespējas gan atvērtā telpā gan slēgtā. Ostas infrastruktūras izbūve notiek pēc attīstības plāna, kas ir ticis veidots 2007.gadā, šobrīd notiek infrastruktūras attīstības plāna izveide nākamajiem desmit gadiem.

---

<sup>65</sup> *Tehniskie parametri*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.liepaja-sez.lv/lv/port/tehniskie-parametri>

<sup>66</sup> *Liepājas SEZ*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.liepaja-sez.lv/lv/kartes/liepajas-sez>

<sup>67</sup> V.Lēvalde, *Prioritāte-lielāka jauda*, Dienas Bizness, Rīga, 2017.gada 4.aprīlis, 10.lpp.

Iepriekš ostas teritorijā bija iespējams nodrošināt tikai vienas lokomotīves darbību, kas izskaidro sliktos kravu pārkraušanas rādītājus. Šogad tika panākta vienošanās ar Latvijas dzelzceļa vadību par to, ka vienlaicīgi varēs ostas teritorijā nodarbināt četru lokomotīvu darbību, kas būtiski palielinās ostā apgrozīto kravu skaitu.<sup>68</sup>

Analizējot kravu apjomus, ostas darbībai īpaši veiksmīgs gads ir bijis 2012.gads,. Labie kravas apjoma rādītāji tiek pamatoti ar lielisku labības ražu Latvijā 2011.gadā.<sup>69</sup> Kad kravu apjomi sasniedza 7432 tonnas. 2016. Gadā kravu apjoms ostā ir 5680 tonnas.

Liepājas SEZ ostā 75% no kravu struktūras 2016.gadā veido beramkravas. To sastāvā 51% veido ostā pārkrautā labība un labības produkti. Beramkravu sastāvā vēl tiek iekļautas tādas preces kā celtniecības materiāli, antracīta ogles, koksnes šķelda. Pēc autores domām, pozitīvs rādītājs Liepājas ostā ir liels vietējās produkcijas eksports, tādējādi mazinot ostas atkarību no citu valstu eksporta.

18% no kravu apgrozījuma Liepājas SEZ ostā veidoja ģenerālkraavas. To sastāvā pārsvarā ietilpa ro-ro tipa kravas, ko nodrošina regulārās prāmju līnijas pārvadājumi.

Lejamkravas kopējo kravu sastāvā sastādīja 7%. Kopējā lejamkravu sastāva veidoja dažādi naftas produkti un jēlnafta.

Lielākoties kravas no Liepājas ostām tiek transportētas no Rietumeiropas valstīm uz NVS valstīm, to skaitā Krieviju. Tālākus pārvadājumus ostā pienākošie kuģi veic reti, pārsvarā šie pārvadājumi notiek maršrutā Eiropa-Krievija-Eiropa.

SIA "Terrabalt" ir šobrīd vienīgais uzņēmums Liepājas ostā, kas apkalpo prāmju līnijas. Tas kursē uz Travemindes pilsētu Vācijā, brauciena ilgums ir 26 stundas. Uz prāmja kuģa ir iespējams apkalpot arī ro-ro veida kravas. Pēc pasažieru skaita ostā šobrīd ir vērojama lejupslīde. Šāds samazinājums tika izraisīts, pārtraucot pasažieru pārvadājumus uz Zviedriju.<sup>70</sup>

Vadoties pēc autores rīcībā esošās informācijas tika izveidota Liepājas SEZ ostas SVID analīze (pilnu SVID analīzi skatīt 4.pielikumā). Kā ostas spēcīgās puses autore atdzina visu veida kravu uzglabāšanu kā arī lielu vietējā eksporta daudzumu. Par galvenajiem trūkumiem tika atdzīts ostas sekla akvatorijs un sliktā dzelzceļa izbūve, kas liedz ostā palielināt kravu skaitu. Kā galvenās iespējas autore norādīja jaunu pasažieru

---

<sup>68</sup> V.Lēvalde, *Prioritāte-lielāka jauda*, Dienas Bizness, Rīga, 2017.gada 4.aprīlis, 10.lpp.

<sup>69</sup> *Liepājas ostai 2012.gadā rekordaugsts kravu apgrozījums*, [tiešsaiste], 2013., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.liepajniekiem.lv/zinas/bizness/liepajas-ostai-2012-gada-rekordaugsts-kravu-apgrozijums-71336>

<sup>70</sup> *Ventspils port sets new passenger and ro-ro cargo records in 2016.*, [tiešsaiste], Rīga, 2017., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams: [http://www.baltic-course.com/eng/good\\_for\\_business/?doc=126797](http://www.baltic-course.com/eng/good_for_business/?doc=126797)

līniju izveidi un jaunu Latvijas eksporta produktu transportēšanu. Kā galvenie draudi Liepājas SEZ ostai ir Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana un slikti laikapstākļi Latvijā, kas būtiski iespaido graudu kravu apjomu.

Apkopojot apakšnodaļā apspriesto, autore secina, ka Liepājas osta vēl ir sava attīstības ceļa sākumā. Ostā ir nepieciešama vairāku objektu infrastruktūras izbūve, kas ostai varētu likt nopietnāk konkurēt ar Ventspils Brīvostu un Rīgas Brīvostu. Seklais akvatorija dziļums nepieļauj lielāku kuģu ienākšanu ostā, līdz ar to arī nerada kravu pieaugumu ostā. Liels labības produktu sastāvs pārvadātājās kravās rada lielu atkarību no laikapstākļiem Latvijā. Šāda atkarība rada problēmas prognozēt kravu apgrozījumu nākamajiem gadiem, līdz ar to, noteikt ostas mērķus. Pasažieru skaits ostā ir samazinājies, pārtraucot kursēt prāmim uz Zviedriju. Pēc autores domām, Liepājas ostai vajadzētu risināt šo problēmu, sadarbojoties ar SIA "Terrabalt"- izstrādāt jaunus maršrutus.

## 2.5. Klaipēdas ostas analīze

Pēc apkopotās informācijas autore secina, ka Klaipēdas osta ir lielākais transporta savienojumu centrs visā Lietuvā. Šajā tranzīta centrā satiekas autotransports, dzelzceļa un jūras transports, savienojot Rietumus ar Austrumiem.

Ostas teritorijā darbojas 14 stividorkompānijas, kā arī vairāki kuģubūves un kuģu remonta uzņēmumi. Osta var apkalpot kuģus, kas ir līdz pat 337m gari, 50m plati un ar 13,4m ieņem dziļumu. Osta darbojas visu diennakti, visu nedēļu un ir atvērta visu gadu. Osta rada vairāk kā 85 tūkstošus darba vietu, kā arī nodrošina Lietuvu ar 6,23% no kopējā Lietuvas IKP.<sup>71</sup> Ieejas kanāla dziļums ostā ir 15,5m, iekšējā kanāla dziļums ir 15m. Ostas sauszemes ostas teritorija aizņem 538,7ha, savukārt ostas akvatorija aizņem 877,2ha. Piemērotā kopējais garums ir 27,6 km. Kopējais dzelzceļa garums ostas teritorijā ir 90km. Ostas teritorijā ir izbūvētas noliktavas ģenerālkravu uzglabāšanai ir atvēlēti 99380m<sup>2</sup>, beramkravu uzglabāšanai 933700t un lejamkravām 749000m<sup>2</sup>. Papildus ir izbūvētas noliktavas saldētajām kravām un ir izbūvētas arī atvērtās noliktavas.

Ostā ir izstrādātas tādas informācijas sistēmas kā KIPIS, GIS modelis un Ostas sastrēgumu vadības sistēma, kas nodrošina ātru un ērtu informācijas apmaiņu starp kuģu vadītājiem, kuģu apkalpojošajām aģentūrām un ostu, tādējādi samazinot sastrēgumu rašanos ostā un ātrāku kravu izkraušanu/iekraušanu ostas teritorijā

---

<sup>71</sup> *About the port*, [tiešsaiste]-[atsauce 11.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofklaipeda.lt/about-the-port>

Arī Klaipēdas osta atrodas Brīvās ekonomiskās zonas statusā, kuras nodokļu atvieglojumi ir atbilst valsts likumdošanai.<sup>72</sup>

Kravu apgrozījuma ziņā osta turpina augt un attīstīties. Kravu apjoms ar katru gadu pieaug. 2016.gadā tas sasniedza 40 140 tonnas. Ostas apgrozījumā lielāko daļu sastāda beramkravas, kas veido 16 617 tonnas no kopēja sastāva. Nākamā lielākā grupa ir ģenerālkravas, bet tikai pēc tam lejamkravas.

Kravas sastāvā ietilpa tādi produkti kā: mēslojums, kas nodrošināja 31,15% no kopējo kravu apgrozījuma, naftas produkti (21,91%), TEU konteineri (13,35%), ro-ro kravas (12,38%), labība, minerāli, rūda, metāllūžņi, koki u.c. Klaipēdas ostā pēdējo gadu laikā būtiski pieaudzis ķīmisko kravu un ro-ro kravu apjoms. Pēdējo gadu laikā Klaipēdas ostas kravu apjomos ir samazinājies Krievijas kravu skaits, un ir pieauguši kravu apjomi, kas tiek transportēti no Baltkrievijas.<sup>73</sup> Kravas no Klaipēdas ostas pārsvarā tiek transportētas uz Rietumeiropas valstīm, daļa kravu tiek transportētas arī uz Skandināvijas valstīm un Krieviju.<sup>74</sup>

Paralēli ostas darbībai tranzīta jomā valdība vēlas no jauna attīstīt zvejniecību. Arī Lietuvas pastāvēšanas laikā šī ir bijusi ļoti nozīmīga nozare valsts ekonomikā, to saglabājot, valdība cer uz jaunu zvejniecības nozares uzplaukumu.<sup>75</sup>

Straujš pasažierus kaita pieaugums ostā sākās pēc 2003. gadā izbūvētā pasažieru termināļa, kura kopējā platība aizņem 1,2ha. Termināļa galvenā priekšrocība ir tās tuvums Klaipēdas vecpilsētai. Termināļa izbūvē ir nodrošinātas visas tūristiem nepieciešamās izbūves un pakalpojumi (bankomāti, takša pakalpojumi, telefons, kafejnīca utt.)<sup>76</sup> Prāmju pārvadājumi tiek veikti uz Karlshamnu (Zviedrija) un Ķīli (Vācija).

---

<sup>72</sup> *Klaipēdas Brīvā ekonomiskā zona izrādās spēcīga konkurnete Liepājai*, [tiešsaiste], 2013., [atsauce 11.05.2017.], Pieejams:<http://www.db.lv/razosana/klaipedas-briva-ekonomiska-zona-izradas-speciga-konkurente-liepajai-394878>

<sup>73</sup> *Baltijas ostas dažādo kravas*, [tiešsaiste], 2017., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://www.la.lv/baltijas-ostas-dazado-kravas/>

<sup>74</sup> *Shipping lines*, [tiešsaiste]- [atsauce 13.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofklaipeda.lt/shipping-lines>

<sup>75</sup> *Stratēģiskā ietekmes uz vidi novērtējuma vides pārskata kopsavilkums*, Piekrastes pētniecības un plānošanas institūts, Klaipēdas Universitāte, Klaipēda, 2013., 9.lpp.

<sup>76</sup> *Passenger terminals*, [tiešsaiste]- [atsauce 14.05.2017.], Pieejams: <http://www.portofklaipeda.lt/passenger-terminals>

Pasažieru pārvadājumi notiek arī uz ostas pretējo krastu Balto Kuršu kāpu pussalā, kurā populārs tūristu galamērķis ir delfinārijs. Šai prāmja līnijai notiek regulāri braucieni, kursējot vairākas reizes dienā.

Analizējot autores rīcībā esošo informāciju tika izveidota Klaipēdas ostas SVID analīze (pilnu SVID analīzi skatīt 5.pielikumā). Par Klaipēdas stiprajām pusēm autore atdzīst tās lielisko ģeogrāfisko novietojumu, kas ļauj kravas transportēt ne tikai uz un no Krievijas, bet arī uz Baltkrieviju un citām valstīm. Klaipēdas ostas spēcīga puse ir arī liels vietējā eksporta produkcijas īpatsvars kravu apjomā. Kā vājās puses autore atdzīst ostas radīto piesārņojumu un ES noteiktās nozvejas kvotas. Kā galvenās ostas iespējas tiek saskatītas valsts atbalsts infrastruktūras izbūvē. Kā galvenie ostas draudī, pēc autores domām ir nodokļu palielinājums un Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana.

Apkopojot apakšnodaļā apriesto autore uzskata, ka Klaipēdas osta ir nopietna konkurente Latvijas ostām. Tās izdevīgais ģeogrāfiskais novietojums ir svarīgs kritērijs iespējamajam Krievijas un Baltkrievijas kravu pieaugumam Klaipēdas ostā. Autore atzinīgi vērtē ostas labo infrastruktūras izbūvi un tehnoloģiju ieviešanu ostā. Pateicoties pilsētas un ostas attīstībai ir pieaudzis arī pasažieru skaits, kas ostu starptautiskā mērogā var padarīt par pievilcīgu galamērķi tūristiem. Ostas plašā specializācija uz dažādu kravu pārkraušanu sniedz plašas iespējas jaunu klientu piesaistē. Autore uzskata, ka osta turpmāko gadu laikā strauji attīstīsies un pilnveidosies, palīdzot attīstīties arī valsts ekonomiku un tautsaimniecību.

## **2.6. Tallinas ostas raksturojums**

Kopējo Tallinas ostu veido četras ostas teritorijas: Mūgas osta, Vecpilsētas osta, Paljasāres (Paljassaare) osta un Paldiski dienvidu osta. Visas teritorijas tāpat kā Tallinas osta ir Mūgas osta ir lielākā ostas kravu pārkraušanas teritorija. Mūgas osta atrodas 17km ārpus Tallinas centra, līdz ar to neradot tik lielu kaitējumu vietējiem iedzīvotājiem kravu pārkraušanas procesā. Ostā tiek pārkrauti aptuveni 80% no kopējo kravu pārkraušanas apjoma un aptuveni 70% no visa tranzīta kravām, kas iziet caur Igauniju. No pārkrautajām kravām  $\frac{3}{4}$  Mūgas ostā ir jēlnafta un citi naftas produkti. Lielāko daļu no pārējām kravām sastāda dažādas beramkravas, kuru sastāvā ir tādi produkti kā minerālmēsli, labība un ogles. Mūgas ostas dziļums ir 18m, ostu padarot par dziļāko ostu Baltijas jūrā. Osta tiek atdzīta arī par modernāko ostu Baltijas jūrā. Brīvās zonas režīms ļauj ostas teritorijā attīstīties uzņēmumiem, kas nodrošina tranzīta kravu pārvadājumus kā arī transporta uzņēmumiem. Kopā šīs ostas teritorijā ir 29 piestātnes, kuru kopējais garums ir 6,4km.

Ostas platība aizņem 524,2ha, akvatorijs aizņem 752ha. Ostas teritorijā ir izbūvētas arī vairāku veidu noliktavas.<sup>77</sup> Tranzītpārvadājumi starp Austrumiem un Rietumeiropu sastāda vairāk kā 75% no kopējo kravu apjoma ostā.

Vecpilsētas ostā pārsvarā notiek pasažieru pārvadājumi, tā tiek uzskatīta par vienu no lielākajām un aizņemtākajām pasažieru pārvadājumu ostām Baltijas jūrā. Pasažieru pārvadājumus nodrošina tādas prāmju līnijas kā Tallinks, Eckerō un Vikingu prāmju līnija. Tallinas osta nodrošina pasažieru pārvadājumus uz Stokholmu, Sanktpēterburgu, Helsinkiem.<sup>78</sup> Pēdējo gadu laikā pārvadāto pasažieru skaits ir audzis, kas ostai ir licis attīstīties pasažieru pārvadājumos. Ostas teritorijā pasažieru pārvadājumiem ir izbūvēti trīs termināļi. Osta atrodas tuvu pilsētas centram, līdz ar to nodrošinot tūristu pieplūdumu pilsētā. Termināļos vasaras sezonā piestāj arī ātruma laivas, kruīza kuģi un ro-ro kravu prāmji. Ņemot vērā lielo kruīza kuģu pieprasījumu, tiek plānots izbūvēt arī piestātņi kruīzu kuģu apkalpošanai. Vecpilsētas osta aizņem 52,9ha, akvatorijs 93,6ha. Maksimālā iegrime piestātņēs ir 11m. Šajā ostas teritorijā ir izvietoti arī vairāki noliktavu veidi.

Paldiski dienvidu osta ir otra kravu pārkraušanas osta kopējā Tallinas ostu kompleksā. Ostas teritorija atrodas 45km attālumā no Tallinas. Paldiski dienvidu osta pārsvarā koncentrējas uz eksporta/importa kravu pārkraušanu kā arī tranzīta kravām. Osta pārsvarā koncentrējas uz ro-ro kravām, metāllūžņiem, rūdu, koku un naftas produktiem. Kopējā termināļa teritorija aizņem 141,1ha, savukārt akvatorijs 147,2ha. Ostas teritorijā ir 10 piestātnes, kuru kopējais garums ir 1,85km. Maksimālā iegrime ostas teritorijā ir 14,5m. Osta piedāvā arī vairākus noliktavu pakalpojumus, tomēr to klāsts nespēj konkurēt ar Mūgas ostas piedāvātajām iespējām.

Ceturta ostas teritorija ir Paljasāres (Paljassaare) osta. Šī osta ir vismazākā no kravu ostām, ar kopējo pārkraušanas spēju gadā 3 miljonu tonnu. Osta atrodas 6km attālumā no Tallinas pilsētas. Pēc labā ģeogrāfiskā novietojuma, šī ostas teritorija ir vislabāk pasargāta no vēja un viļņiem. Osta pārsvarā specializējas dažādu jaukto kravu pārkraušanā. Ostā pārkrauj tādas preces kā ogles, naftu, koku, cepamo eļļu u.c. Ostas teritorija ir 43,6ha liela ar 33,5ha lielu akvatoriju. Ostas teritorijā atrodas 11 piestātnes, kuru kopējais garums ir 1,9km. Ostas maksimālā iegrime ir 9m, kas ostā neļauj ienākt pārāk liela izmēra kuģiem.

---

<sup>77</sup> *Muuga harbour*, [tiešsaiste]-[atsauce 14.05.2017.], Pieejams: <http://www.portoftallinn.com/muuga-harbour>

<sup>78</sup> *Tallin facts and figures*, Tallinn City Enterprise Department, 2016, 38.p.

Ostas teritorijā tiek piedāvāti arī vairāku veidu noliktavu pakalpojumi.<sup>79</sup> Pēc autores domām, interesants fakts, ka šajā ostā ir specializēti izbūvēts ceļš terminālis, kā jau apskatījam iepriekš, nevienai citai ostai šādas specializācijas nebija. Šis rādītājs laika gaitā var kļūt arī par ostas konkurētspējas priekšrocību.

Lai noskaidrotu ostas konkurētspējas priekšrocības, autore izveidoja Tallinas ostas SVID analīzi (pilnu SVID analīzi skatīt 6.pielikumā). Par ostas galveno spēcīgo īpašību autore atdzīst lieliskos rādītājus pasažieru pārvadājumu skaitā, šādas spēcīgas pozīcijas norāda uz nopietnu konkurenci citām ostām pasažieru pārvadājumos. Vēl viena ostas spēcīgā puse ir lielais pietātnes dziļums, kas paver iespējas jaunu kuģu apkalpošanai. Kā galvenā vājā īpašība tiek norādīta kravu atkarība no Krievijas realizētās kravu politikas. Par galveno iespēju autore atdzīst jaunu tehnoloģiju attīstību arī ostas ikdienā un darbībā. Galvenais drauds ostas darbībā ir kravu samazinājums no Krievijas.

Apkopojot apakšnodaļā apspriesto, autore uzskata, ka Tallinas osta ir ļoti veiksmīgi izvietojusies visapkārt Tallinas pilsētai, tādējādi nodrošinot netraucētāku kravu pārkraušanu un kuģu ienākšanu. Pēc autores domām, ostas teritorijas sadalījums ir pozitīvs rādītājs ostu piesaistei, jo samazina iespēju veidoties sastrēgumiem vai problēmām ar kuģu ienākšanu ostas akvatorijā. Šī sadrumstalotība problēmas varētu radīt pašas ostas funkcionalitātei, darbībai un pārvaldīšanai. Autore uzskata, ka jauno tehnoloģiju un inovāciju attīstība valsts mērogā kā arī ostas darbībā var ostas modernizāciju pacelt jaunā konkurētspējas līmenī. Kopumā autore Tallinas ostu vērtē kā spēcīgu konkurentu Baltijas jūrā, ar plašām iespējām uz attīstību.

## **2.7. Baltijas jūras ostu salīdzinājums**

Iepriekšējās nodaļās apkopotā informācija palīdz noteikt katras ostas spēcīgās un vājās puses, kas ir apkopota katras ostas SVID analīzē. Tomēr, svarīgi ir apskatīt ostu kopējo stāvokli, kā arī Rīgas Brīvostas novietojumu tajā. Šāda iemesla dēļ autore vēlas salīdzināt ostu raksturojošos rādītājus savā starpā, lai noteiktu katras konkurētspējas priekšrocību stāvokli, attiecībā pret pārējām ostām. Pēc autores domām, visefektīvāk ostu savstarpējo novietojumu palīdz redzēt grafiku izveide, apskatot ne tikai šī brīža situāciju, bet aplūkojot rādītājus vairāku gadu griezumā. Rādītāju salīdzināšana vairāku gadu

---

<sup>79</sup>Paljassaare harbour, [tiešsaiste]- [atsauce 14.05.2017.], Pieejams:<http://www.portoftallinn.com/paljassaare-harbour>

griezumā palīdz noteikt tos momentus, kad ostas stāvoklis konkrētā rādītāja ietvaros ir bijis visspēcīgākais. Par apskatāmajiem rādītājiem autore iz izvēlējusies: pamatrādītāju salīdzināšanu, kravu apgrozījumu, ostas darbību virziens, pasažieru pārvadājumu skaitu.

Pēc autores domām, ir ļoti būtiski veikt salīdzinājumu arī pamatrādītājos. Iepriekš veiktie ostu salīdzinājumi ļauj raksturot to, kā šie ostas parametri tiek izmantoti, bet nenorāda uz to konkurētspēju citu ostu starpā. Ostas tiks salīdzinātas pēc to lieluma, akvatoriju teritorijas kā arī pēc akvatorija dziļuma. Šie rādītāji palīdz noteikt, kura osta būs vispiemērotākā konkrētu kuģu ienākšanai un apkalpošanai.

Kravu apgrozījums- šis rādītājs norāda uz ostas popularitāti un tās pieprasījumu. Kā jau pirmās nodaļas ietvaros tika noskaidrots, atpazīstamība, popularitāte un pieprasījums ir svarīgi kritēriji, kas vienlaicīgi rada ostas reputāciju, un tajā pašā laikā arī rada uzticību jaunajiem klientiem. Pēc autores domām, tieši kravu apgrozījums ir galvenais reklamēšanas veids ostām. Kravu apgrozījums ir ļoti atkarīgs arī no ostā darbojošos uzņēmumu vadības un biznesa politikas. Efektīva vadības darbība var veicināt kravu pieaugumu, savukārt problēmas vadībā var samazināt klientu skaitu, tādējādi samazinot ostas kopējo apgrozījumu.

Kravu sastāvs- pēc autores domām šis ir svarīgs kritērijs, jo norāda uz ostas multifuncionalitāti. Dažādotu kravu pārvadājumi ir pozitīvs aspekts ne tikai ostas pieredzei, bet arī attīstībai. Kravu sastāvs klientam norāda uz to, vai viņa nepieciešamo kravu osta spēs transportēt, kā arī pieredzi kravas transportēšanā.

Pasažieru skaits- viens no kravu veidiem ostas darbībā ir arī paši pasažieri. Pēc autores domām šis kritērijs ir svarīgs, jo veicina tūrismu valstī, bet arī ostas pieprasījumu iedzīvotāju vidū. Neskatoties uz to, ka pasažieru pārvadājumi notiek ar stividorkompānijas starpniecību, arī ostas kase no tā tiek papildināta. Ja ostā ir liels pasažieru pieprasījums, tas piesaista jaunus prāmja pārvadājumus, kā arī kruīza kuģus. Tādējādi radot papildus peļņu ostai un tās attīstībai, no iekasētās ostas maksas.

### ***2.7.1. Ostu pamatrādītāju salīdzinājums***

Pirmais rādītājs, pēc autores domām, kas raksturo ostas to darbībā ir ostas izmēri. Ostu raksturojošo lielumu salīdzinājums ir veikts 2.2. tabulā.

Baltijas valstu lielāko ostu pamatrādītāji<sup>80</sup>

Rādītāji	Rīgas Brīvosta	Ventspils Brīvosta	Liepājas SEZ osta	Klaipēdas osta	Tallinas osta
Ostas zemes teritorija (ha)	1962	2208,79	372	538,7	775,4
Akvatorija teritorija (ha)	4386	242,6	810	877,2	1070,6
Maksimālais dziļums ostā (m)	14,5	17,5	10,8	13,4	18

Pēc veiktā salīdzinājuma ( 2.2. tabula) autore var secināt, ka teritorijas ziņā Ventspils Brīvostai ir vislielākā sauszemes teritorija. Vismazākā teritorija no salīdzinājām ostām ir Liepājas SEZ ostai. Salīdzinot Rīgas Brīvostu ar apskatāmajām ostām, ir vērojams ievērojams pārkums pār kaimiņvalstu ostām sauszemes teritorijas izmēros. Salīdzinot Rīgas Brīvostu ar Tallinas ostu, Rīgas Brīvostai ir 2,5 reizes lielāka teritorija, savukārt salīdzinot ar Klaipēdas ostu, tai ir 3,6 reizes lielāka teritorija.

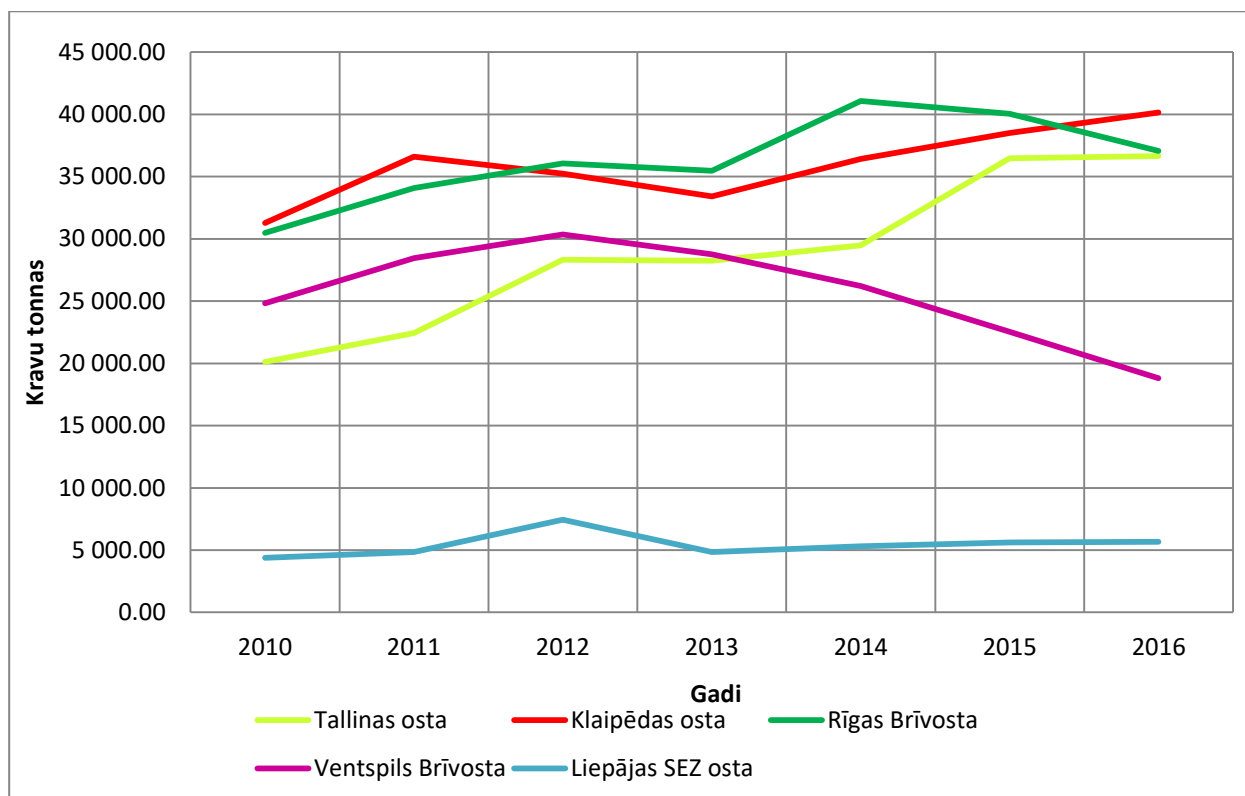
Apskatot akvatorija lielumus Rīgas Brīvostai ir ievērojams pārkums pār pārējām ostām. Neskatoties uz Ventspils Brīvostas lielo sauszemes teritoriju, akvatorija salīdzinājumā, tai ir vismazākā teritorija. Pēc autores domām, interesants ir fakts, ka visām ostām akvatorija lielums ir lielāks nekā sauszemes teritorija, vienīgais izņēmums ir Ventspils Brīvosta, kurai sauszemes teritorija ir vairāk kā 9 reizes lielāks nekā akvatorijs.

Apskatot maksimālo ostu dziļumus, izteikts līderis ir Tallinas osta. Neskatoties uz teritoriālo sadrumstalotību ostā, galvenajā ostas kravu pārkraušanas teritorijā (Mūgas osta) maksimālais ostas dziļums sasniedz 18m. Šāds ostas dziļums ļauj apkalpot ostas teritorijā izteikti lielus kuģus ar lielu kravnesību. Tikai par pus metru no Tallinas ostas dziļuma atpaliek Ventspils Brīvosta. Pēc maksimālā dziļuma ostā, visseklākā uz doto brīdi ir Liepājas SEZ osta.

<sup>80</sup>      Autores      veidots      izmantojot:      <http://rop.lv/lv/par-ostu/fakti-un-skaitli.html>,  
<http://www.portofventsipils.lv/lv/par-ostu>,      <http://www.liepaja-sez.lv/lv/port/tehniskie-parametri>,  
<http://www.portofklaipeda.lt/capacities>, <http://www.portoftallinn.com/technical-data-of-the-port>.

### 2.7.2. Ostu kravu apgrozījuma salīdzinājums

Rādītājs, kas vislabāk izsaka ostas popularitāti, pēc autores domām, ir kravu apgrozījums ostā. Tas parāda to, cik osta ir populāra un iecienīta pārvadājumu ziņā. Ostu kravu apjomu salīdzinājums vairāku gadu garumā var parādīt ostu konkurenci gadu gaitā. Lielākā daļa ostu apgrozījuma ir kravas, kas tiek transportētas starp Āzijas, NVS valstīm un Rietumeiropu. Baltijas valstu ostas, pēc autores domām, ir sīvi konkurenti uz šīm kravām. Ostu kravu apjomi ir attēloti 2.3. attēlā.



2.3.att. Kravu apgrozījums Baltijas valstu ostās <sup>81</sup>

Attēls 2.3., ļoti uzskatāmi parāda ostu konkurētspēju pēdējo gadu laikā. Pēc kravu apgrozījuma, 2016.gadā vislielākā bija Klaipēdas osta. Lai gan laika posmā no 2012.-2015.gadam stabilu lielākās ostas statusu ieņēma Rīgas Brīvosta. Ventspils Brīvosta ir vienīgā osta, kura, apskatītajā laika periodā, lielākoties piedzīvo kravu sarukumu, kas notiek arī šobrīd. Kā redzams 2.3. attēlā, Liepājas SEZ ostai visu gadu griezumā ir bijuši viszemākie rādītāji no aplūkotajām ostām, līdz ar to padarot pārējās aplūkotās ostas par

<sup>81</sup> Autores veidots izmantojot: <http://www.liepaja-sez.lv/lv/port/statistika>, <http://www.portofventsipils.lv/lv/par-ostu/osta-skaitlos>, [http://rop.lv/lv/par-ostu/statistika.html?year=2016&compare\\_year=2015&interval=7#4](http://rop.lv/lv/par-ostu/statistika.html?year=2016&compare_year=2015&interval=7#4), <http://www.portoftallinn.com/key-figures>, <http://www.portofklaipeda.lt/port-statistics>.

lielākajiem konkurentiem tieši kravu apgrozījuma ziņā. Rīgas Brīvostas šī brīža lielākie konkurenti ir Klaipēdas osta un Tallinas osta, kuru kravu apgrozījums turpina palielināties.

Liepājas ostā, vienīgā no Latvijas ostām, pēdējo divu gadu laikā (2014.-2016. gadam) nav vērojumu kravu apjomu sarukums.

### 2.7.3. Ostu darbības virzienu salīdzinājums

Ostu darbības virzieni parāda to, kādas kravas pārsvarā pārvadā ostas. Ostu specializācija uz noteiktu produktu pārvadāšanu, parāda arī ostas spēcīgo pusi konkurencē. Klienti, izdarot izvēli par labu kādai ostai, vērš uzmanību uz ostas piedāvāto pakalpojumu klāstu, kā arī iespējamo pārkraušanas un uzglabāšanas tehnisko nodrošinājumu. Jo osta ir spēcīgāka vairāku produktu pārkraušanas veidos, jo osta būs pieprasītāka un tai uzticēsies ar vien vairāk klientu, protams, svarīgi kritēriji būs arī ostu maksas, kvalitāte un ātrums. Salīdzinot ostas pēc to darbības virzieniem ir iespējams pateikt, kura osta būs konkurētspējīgāka, ja runa ir par kādu noteiktu kravu veidu. Pēc autores rīcībā esošās informācijas, autore sastādīja 2.3.tabulu, kur redzami ostu galvenie darbības virzieni. Tabula tika atzīmēti tie produkti, kuri, pēc autores rīcībā esošās informācijas tiek pārkrauti ostās visvairāk.

2.3. tabula

#### Galvenie kravu sastāva veidi Baltijas valstu ostās

Ostas Kravu sastāvs	Rīgas Brīvosta	Ventspils Brīvosta	Liepājas SEZ osta	Klaipēdas osta	Tallinas osta
Naftas produkti	X	X	X	X	X
Kokmateriāli	X				
Konteinerkravas	X	X	X	X	
Labības produkti			X	X	X
Minerālmēsli	X	X		X	X
Ogles	X	X	X		X
Ro-Ro kravas	X	X	X	X	X
Ķīmiskās kravas	X	X			X

Kā redzams 2.3.tabulā, visas ostas specializējas naftas produktu un ro-ro kravu pārkraušanā. Autore to skaidro ar naftas ievēšanu no Krievijas. Specializācija uz ro-ro kravu veidiem ir skaidrojama ar to polaritātes pieaugšanu pēdējo gadu laikā. Pēdējo desmit gadu laikā Klaipēdas ostā ir ticis pārkrauts visvairāk konteineru Baltijas valstīs, otro vietu šo gadu laikā nemainīgi ieņem Rīgas Brīvosta. Pēc autores domām interesants liekas fakts, ka Klaipēdas osta nepārkrauj ogles, kā to dara pārējās ostas. No Latvijas ostām labību pārkrauj visas trīs ostas, tomēr Ventspils un Rīgas Brīvostās labības procentuālais sadalījums pret pārējo kravu veidiem ir salīdzinoši mazs. Labības transportēšana notiek arī Klaipēdas un Tallinas ostā, jo tieši šīs ostas ir galvenie transporta mezgli un eksporta produktu transportētāji valstī. Pēc autores domām, Rīgas Brīvostai ir spēcīgas pozīcijas specializācijā uz kravām, jo tā transportē gandrīz visus norādītos kravu veidus.

#### **2.7.4. Baltijas valstu ostu salīdzinājums pēc pasažieru pārvadājumiem**

Kā jau iepriekš tika noskaidrots, visas Baltijas valstu ostas pārvadā pasažierus. Pēc autores domām, līdzīgi kā kravu sastāvu pārvadājumi, arī pasažieru pārvadājumi spēj parādīt ostas konkurētspēju. Pēc pasažieru pārvadājuma skaita ir iespējams spriest arī par tūrismu pilsētā. Pasažieru pārvadājumi Baltijas valstu ostās ir apskatāmi 2.4. tabulā.

2.4.tabula

#### **Baltijas valstu ostu pasažieru apgrozījums laika posmā no 2010.-2016.gadam**

	Tallinas osta	Rīgas Brīvosta	Klaipēdas osta	Ventspils Brīvosta	Liepājas SEZ osta
2010	7 915 113	646894	21478	18194	10674
2011	8 478 929	712684	26769	53127	18586
2012	8 841 679	731935	32757	60550	33242
2013	9 236 429	770697	57797	60113	42607
2014	9 569 313	677025	60202	82952	42305
2015	9 793 049	457079	65285	105143	39782
2016	10 173 297	n.d.	80000	114517	32992

Pēc datiem ir iespējams secināt, ka Tallinas osta ir milzīgs konkurents visām pārējām, apskatītajām ostām. Tallinas ostas pasažieru apgrozījums sasniedz jau vairāk kā desmit miljonu atzīmi. Otra lielākā osta pēc pasažieru apgrozījuma ir Rīgas Brīvosta. Galvenais iemesls kāpēc Rīgas Brīvostas pasažieru skaits pēdējo gadu laikā ir krities ir samazinātais prāmju skaits pārvadājumiem. Liepājas pasažieru skaits ir bijis viszemākais no uzrādītajām ostām. Rīgas Brīvosta un Liepājas SEZ ostas ir vienīgās, kuras šajā brīdī

piedzīvo pasažieru skaita kritumu. Pēc autore domām, Rīgas Brīvdostas lielākie konkurenti pasažieru pārvadājumos ir Tallinas osta un Ventspils osta. Nedrīkst neņemt vērā arī Klaipēdas ostas straujo pasažieru skaita kāpumu.

Pēc apakšnodaļā aplūkotā, autore secina, ka Baltijas valstu ostu starpā, Rīgas Brīvdosta ir spēcīgs konkurents gan pēc ostu pamatizmēriem, gan apgrozīto kravu ziņā, osta ieņem vadošas pozīcijas. Rīgas Brīvdostas piedāvātais kravas sastāvu pārkraušanas sortiments ir plašs, kas norāda uz ostas plašo funkcionalitāti. Pēc apkopota datu analīzes, autore, kā spēcīgākos Rīgas Brīvdostas konkurentus izvirza Tallinas un Klaipēdas ostas.

Pēc nodaļā apspriestā, autore secina, ka katrai ostai ir savas spēcīgās īpašības, kas to padara nozīmīgu attiecīgās valsts tautsaimniecībā. Lielākais konkurences mērķis Baltijas valstu ostām ir tranzīta kravas, kas tiek transportētas no Āzijas un NVS valstīm uz Rietumeiropu. Ostu konkurences vide visu laiku mainās un attīstās, tieši tādēļ svarīgi ir sekotai tai līdzī, ne tikai ostas līmenī, bet arī valsts līmenī. Ostu darbībai ir milzīga ietekme uz visas valsts tautsaimniecību. Sekošana līdzī ostu konkurencei un papildus investīciju piesaistīšana padara konkurētspējīgāku ne tikai ostu, bet visu valsti kopumā.

### 3. PĒTĪJUMS PAR RĪGAS BRĪVOSTAS KONKURĒTSPĒJU

Jebkura uzņēmuma pastāvēšanā svarīgu lomu tā darbībā sniedz sabiedrības viedoklis par uzņēmumu, tieši tas veido uzņēmuma reputāciju. Pēc autores domām, arī ostu konkurencē svarīgs ir sabiedrības viedoklis. Par Rīgas Brīvostas eksistenci ir dzirdējis gandrīz ikkatrs Latvijas iedzīvotājs. Neskatoties uz plašo atpazīstamību, šim vārdam līdzī seko arī viedoklis. Pēc autores domām, lielākajai sabiedrības daļai ir aizgūts viedoklis par to, kas patiesībā notiek uzņēmumā un kā tas darbojas. Lai arī Rīgas Brīvosta ir viens no lielākajiem uzņēmumiem valstī, sabiedrība par šī uzņēmuma darbību zina nedaudz. Šī iemesla dēļ, autorei liekas svarīgi, apskatīt sabiedrības informētības līmeni un tās viedokli ostu konkurētspējā un informētībā par Rīgas Brīvostu. Sabiedrība ir tā, kas rada reputāciju, savukārt reputācija ir svarīgs kritērijs ostu konkurētspējā. Nodaļas ietvaros autore veiks pētījumu metodoloģiju par pielietotajām metodēm pētījumā, analizēs anketas respondentu sniegto viedokli, analizēs un apkopos intervijas, analizēs ekspertu anketu vērtējumus par ostu konkurenci.

#### 3.1. Pētījuma metodoloģija

Autore sava pētījuma veikšanai izmanto anketēšanas un intervēšanas pētījuma metodes.

##### **Aptaujas**

Definējot aptauju ir iespējams teikt, ka tā ir jebkura aktivitāte, kurā tiek iegūta informācija par interesējošās tēmas detaļām un viedokli. Informācija tiek iegūta no kāda konkrēta cilvēka vai arī no jebkura cilvēka Aptaujā jautājumiem ir jābūt pārdomātiem un strukturizētiem, lai no iegūtajām atbildēm būtu iespējams izveidot kopsavilkumu.<sup>82</sup>

Balstoties uz aptaujas definējumu, autore izveidoja divas aptaujas anketas. Pirmā anketa bija sabiedrības aptaujas anketa, savukārt otrā bija ekspertu vērtējumu anketa. Abas aptaujas anketas bija anonīmas.

Sabiedrības aptaujas anketa sastāvēja kopumā no 12 jautājumiem, 11 atbilžu izvēles jautājumiem un viena atvērtā jautājuma ( pilnu anketu skatīt 7.pielikumā). Aptaujas mērķis bija noskaidrot sabiedrības informētību un viedokli par ostu konkurenci un Rīgas

---

<sup>82</sup> *Survey Methods and Practices*, Statistics Canada, 2003, 1.p.

Brīvostas konkurences pozīciju. Aptaujāšanas periods bija no 13.maija līdz 20.maijam. Izveidotā aptauja bija interneta formātā. Aptauja tika izplatīta internetā ar tādu resursu palīdzību kā facebook un Latvijas Universitātes studentu e-pasti, kā arī izmantojot autores paziņu loku, lai iegūtu respondentus arī no Latvijas Jūras akadēmija, kuriem, pēc autores domām varētu būt plašākas zināšanas par ostu darbību. Kopumā aptaujā piedalījās 90 respondenti. Aptaujā tika uzdoti jautājumi par Rīgas Brīvostu un tās konkurētspēju kā arī par ostu vispārīgo konkurenci, trīs jautājumi tika veltīti, lai iegūtu informāciju par respondentu.

Otra aptaujas anketa tika piedāvāta ekspertiem, lai noskaidrotu to viedokli par ostu konkurētspēju un Baltijas valstu ostu konkurētspējas novērtējumu. Aptaujas periods bija no šī gada 15.-19.maijam. Kopējais respondentu skaits bija 12 cilvēki. Respondenti pārstāvēja Liepājas SEZ ostu, Ventspils Brīvostu, Rīgas Brīvostu un Latvijas Jūras Akadēmiju. No Liepājas SEZ ostas uz aptaujas jautājumiem atbildēja divi cilvēki, no Ventspils Brīvostas trīs cilvēki, Rīgas Brīvostas pieci cilvēki un no Latvijas Jūras akadēmijas divi profesori. Lielākā daļa no respondentiem tika aptaujāta ar e-pastos izsūtītas anketas palīdzību, pieciem respondentiem (trīs Rīgas Brīvostas pārstāvji un divi Latvijas Jūras akadēmijas profesori) tika lūgts aptaujas anketu aizpildīt klātienē. Aptauja sastāvēja no diviem uzdevumiem, kura ietvaros respondentiem bija jāsniedz savs novērtējums (pilnu aptauju skatīt 8.pielikumā)

### **Intervija**

Kā vienkāršu intervijas definējumu autore min- privāta tikšanās starp cilvēkiem, lai uzdotu jautājumus un gūtu atbildes uz tiem.<sup>83</sup>

Autores veiktajā intervijā, jautājumi tika sastādīti pēc iepriekšējo nodaļu veiktās analīzes. Pēc jautājumu izveides, intervējamās personas tika aicinātas uz intervijām.

Pētījuma ietvaros autore veica divas intervijas. Abas intervijas tika veiktas ar Rīgas Brīvostas darbiniekiem. Viena intervija tika veikta klātienē un otra intervija notika ar e-pasta starpniecību. Interviju mērķis bija noskaidrot ekspertu viedokli par Rīgas Brīvostas un citu Latvijas ostu konkurences pozīcijām Baltijas valstu ostu starpā. Kopumā ekspertiem tika uzdoti 13 jautājumi ( 9.pielikums) Kopējais intervējamo ekspertu periods bija no šī gada 15.-19.maijam. Intervēti tika:

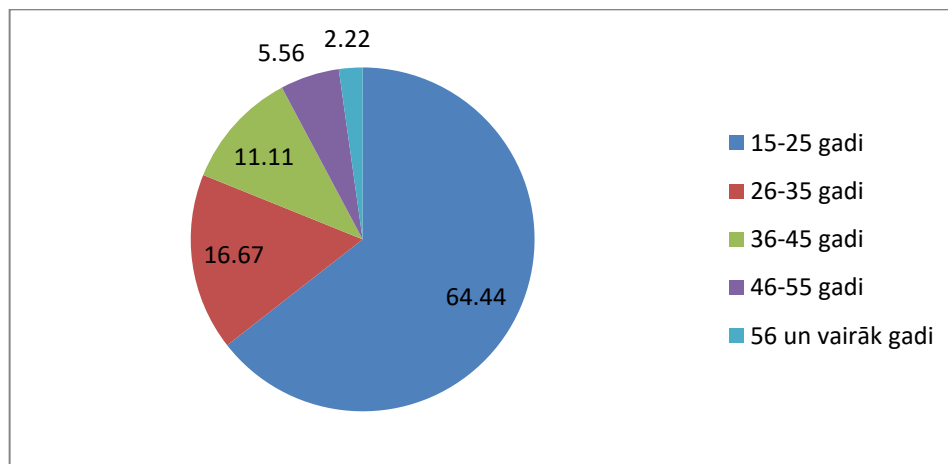
---

<sup>83</sup> *What is interview, types of interviews,* [tiešsaiste]- [atsauce 17.05.2017.], Pieejams:<https://thebusinesscommunication.com/what-is-interview-types-of-interviews/>

- Vita Gerharde no Rīgas Brīvostas sabiedrisko attiecību departamenta, ar kuru intervija notika 15.maijā Rīgas Brīvostas pārvaldes telpās, pilnu interviju skatīt 10.pielikumā;
- Ērika Segliņa no Rīgas Brīvostas loģistikas departamenta, ar kuru intervija notika ar e-pasta starpniecību, pilnu interviju skatīt 11.pielikumā.

### 3.2. Sabiedrības viedoklis par ostu konkurenci un Rīgas Brīvostas stāvokli

Sabiedrības viedokli par Rīgas Brīvostas konkurētspēju kā arī ostu konkurētspēju, autore noskaidroja ar aptaujas palīdzību. Aptaujā piedalījās 90 respondenti. Kā aptaujas anketās tika norādīts, 49 no visiem respondentiem bija ar augstāko izglītību, 39 ar vidējo izglītību, savukārt divi ar cita veida izglītību. Vecuma sadalījumu respondentu vidū parāda 3.1 attēls.

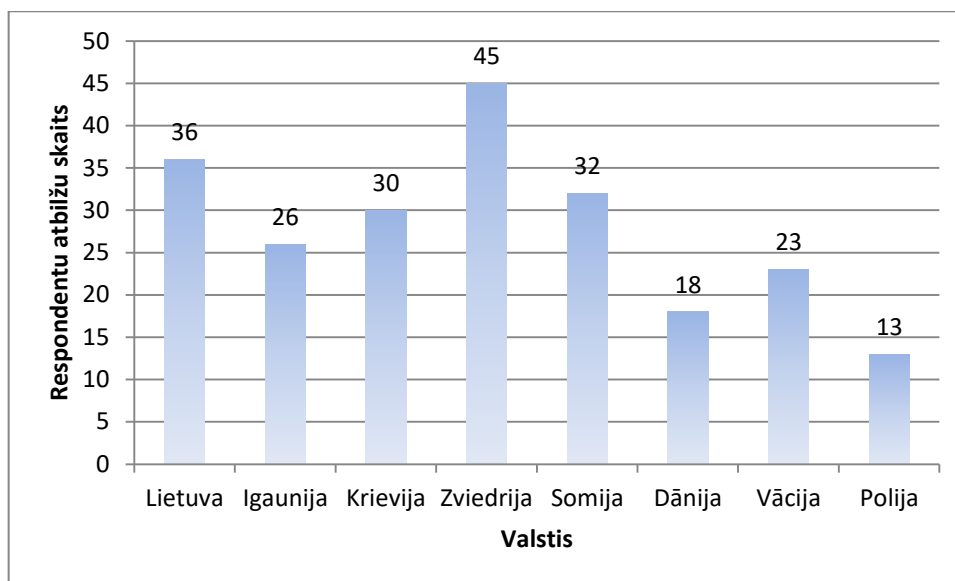


3.1.att. Respondentu vecuma sadalījums<sup>84</sup>

Kā parāda 3.1.att. lielākā daļa respondentu atrodas vecuma grupā no 15-25 gadiem. Autore šo parādību skaidro ar lielo aptaujāto studentu skaitu, kas ietilpst šajā vecuma grupā. No aptaujātajiem respondentiem 49 pēdējo piecu gadu laikā ir bijuši ostas pasažieri. 22 respondentu nav bijusi nekāda saistība ar ostas darbību pēdējo piecu gadu laikā. 14 respondentu ir bijusi saistība ar ostu darbību, esot ostas vai kuģa darbiniekam. Trīs respondenti ir Latvijas Jūras Akadēmijas pasniedzēji. Divi respondenti norādīja, ka ir apmeklējuši lekcijas par ostu darbību. Kad informācija par respondentiem tika noskaidrota, autorei bija svarīgi noskaidrot respondentu domas par Rīgas Brīvostas konkurenci.

<sup>84</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

. Kā pirmais jautājums respondentiem tika lūgts novērtēt pēc viņu domām Rīgas Brīvostas konkurētspēju Baltijas jūrā. 60% no respondentiem atbildēja, ka uzskata Rīgas Brīvostu par viduvēju konkurentu. 29% apgalvoja, ka Rīgas Brīvosta ir spēcīgs konkurents, 9% respondentu apgalvoja, ka vājš konkurents, savukārt 2% nemācēja atbildēt uz šo jautājumu. Noskaidrojot sabiedrības viedokli par Rīgas Brīvostas konkurētspēju, autore vēlējās uzzināt, kuras valstis, pēc respondentu domām ir galvenās ostas konkurentes (skat. 3.2.att.)



3.2.att. Lielākie konkurenti Baltijas jūrā Rīgas Brīvostai<sup>85</sup>

Kā redzams 3.2.att. pēc respondentu domām, par lielāko konkurentu valsti tiek uzskatīta Zviedrija. Pēc autores domām, šāda atbilde tika sniegta, apzinoties Zviedrijas augsto dzīves līmeni un sakārtoto valsts sistēmu. Kā otrs lielākais konkurents tika norādīta Lietuva, kura Baltijas valstu starpā ir šī brīža lielākā konkurentu uz kravu tranzītu. Kā trešā lielākā konkurentu valsts tiek uzskatīta Somija. Autori pārsteidza fakts, ka Krievija tiek uzskatīta tikai kā ceturta lielākā konkurentu valsts. Apzinoties lielos Krievijas resursus un lielo Krievijas ostu skaitu Baltijas jūras piekrastē, autore uzskata, ka Krievijas ostu darbība ir ļoti spēcīga un tā nopietni konkurē ar visām Baltijas valstu ostām. Kā visvājākais konkurents tika nosaukta Polija.

Kā nākamais jautājums tika uzdots nosaukt Rīgas Brīvostas stiprās īpašības, konkurējot ar citām ostām Baltijas jūrā. Respondenti šajā jautājumā varēja atzīmēt vairākas

<sup>85</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

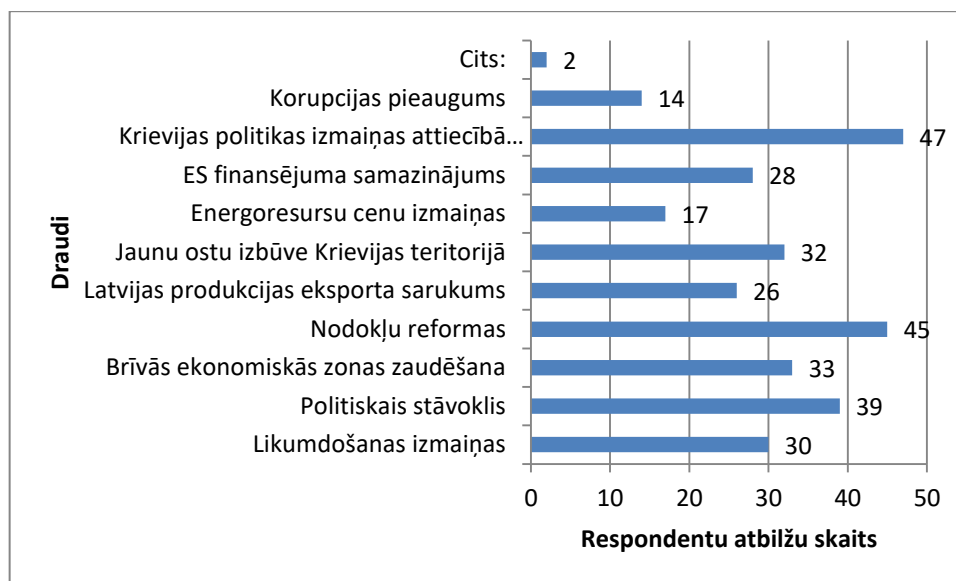
atbildes. 46 atbildes, kas ir lielākais atbilžu skaits, norādīja, ka spēcīgākā īpašība ir laba dzelzceļa un autotransporta piekļuve ostai. Kā spēcīgas īpašības ar 38 balsīm tika atdzīta ostas infrastruktūra un neizsalstošs ostas akvatorijs. Vēl pie vairāk atbildēm tika norādītas tādas īpašības kā Brīvā ekonomiskā zona (25 atbildes) un multifunkcionālas pārkraušanas iespējas (26 balsis). Pie citām atbildēm tika sniegtas tādas atbildes kā- ģeogrāfiskais stāvoklis un informācijas trūkums.

Vēloties uzzināt darbības virzienu uz kuru koncentrēties, autore lūdza respondentus norādīt kravas veidu, uz kuru Rīgas Brīvostai vajadzētu koncentrēties, lai tā kļūtu konkurētspējīgāka. Atbildot uz jautājumu, 57 respondenti norādīja, ka tiem vajadzētu būt kravas konteineriem. Pēc autores domām, respondenti ir informēti par to popularitātes pieaugumu. 14 respondentu norādīja, ka tām vajadzētu būt lejamkravām, pēc autores domām, tie varētu būt dažādi naftas produkti ka arī šķidrās ķīmijas. 10 respondentu norādīja, ka vajadzētu koncentrēties uz beramkravu pārkraušanu, savukārt 9 respondenti, ka uz ģenerālkravu pārkraušanu.

Tā kā autore iepriekšējās nodaļas ietvaros, kā vienu no ostu iespējām izvirzīja tehnoloģiju attīstību, tad svarīgi bija noskaidrot sabiedrības viedokli par tehnoloģiju attīstību un ieviešanu ostu sistēmā. Atbildot uz jautājumu, lielākā daļa respondentu (47) tomēr norādīja, ka tas ir atkarīgs vēl no citiem faktoriem. Pēc autores domām, šie faktori varētu būt : kravu veids, kurā vēlas ieviest, tehnoloģiju funkcijas, izmaksas digitālo sistēmu darbības ātrums u.c. 35 cilvēki norādīja, ka jaunu tehnoloģiju un digitālo sistēmu ieviešana Rīgas Brīvostā spētu to padarīt konkurētspējīgāku un palielināt kravu apgrozījumu. Astoņu cilvēki norādīja, ka nē, nespētu. Pēc autores domām, šie cilvēki novērtē cilvēku darbaspēku un tā nozīmību ostas darbībā.

Nākamā jautājuma mērķis bija noskaidrot sabiedrības viedokli par pasažieru skaita sarukumu pēc 2013.gada. Šis jautājums tika uzdots kā atvērts jautājums līdz ar to gūstot respondentu atbildes. Kā vispopulārākā atbilde tika minēta jaunu alternatīvu parādīšanās, piemēram lidojumi, kas sanāk daudz lētāki. Nedaudz mazāk atbilžu bija par maršrutu trūkumu Rīgas pasažieru ostā, kā arī par dārgajām izmaksām. Bija vērojamas vairāki atbilžu varianti par krīzes atstātajām sekām un iedzīvotāju finansiālo stāvokli. Tika minētas atbildes arī par sliktu ostas attīstību un pārvadājumu kvalitāti. No 90 respondentiem tikai četri norādīja, ka, kā iemesls var kalpot prāmju sarukums.

Nākamā jautājuma ietvaros, autore vēlējas noskaidrot sabiedrības domas par lielākajiem draudiem Latvijas ostām. Lielākie draudi ir attēloti 3.3.attēlā.



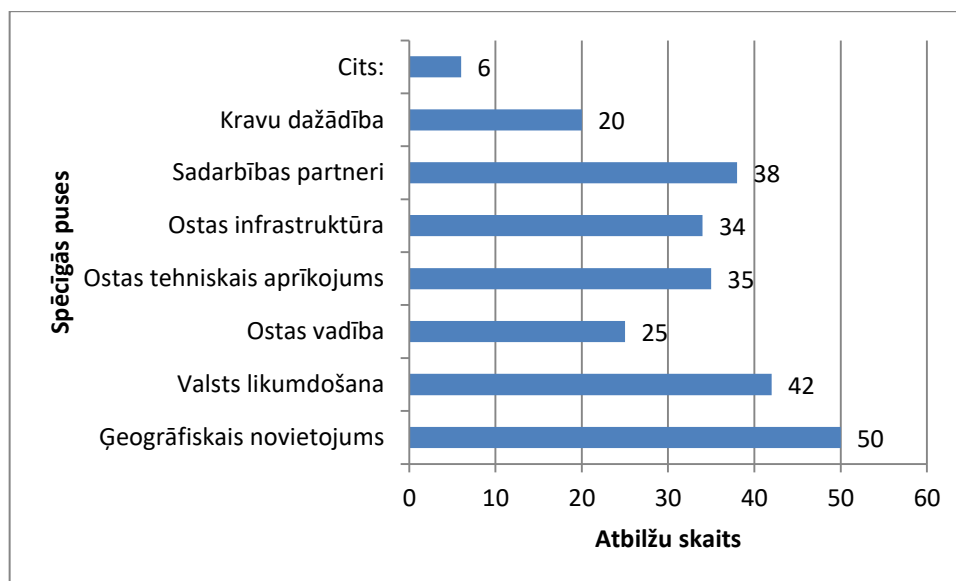
3.3.att. Lielākie draudi Latvijas ostām<sup>86</sup>

Kā redzams 3.3.att. pēc respondentu domām, lielākie draudi ir Krievijas politikas izmaiņas attiecībā uz kravu transportu caur Latvijas ostām. Pēc autores domām, šāds rādītājs ir norādīts, apzinoties pēdējo gadu nestabilo Krievijas situāciju, kā arī ES izvirzītās sankcijas. Pēc autores domām, respondenti ir informēti par lielo kravu tranzītu Latvijas ostās no Krievijas. Kā otrs bīstamākais faktors tika atzīmētas nodokļu reformas, ko norādīja 47 respondenti. Nodokļu reformas var būt drauds jebkuram uzņēmumam, it īpaši tik lieliem uzņēmumiem kā Latvijas lielākās ostas. Kā trešais lielākais drauds tika atzīmēts politiskais stāvoklis. Vismazāk no norādītajiem variantiem tika atzīmēts korupcijas pieaugums. Kā drauds tika minēts arī attīstības virziena trūkums.

Pēdējā uzdotā jautājuma ietvaros, autore vēlējas noskaidrot sabiedrības viedokli par Lietuvas un Igaunijas spēcīgajām īpašībām konkurējot ar Rīgas Brīvostu. Atbildes skatīt 3.4.att. Kā galveno konkurences priekšrocība abām pārējām Baltijas valstīm galvenokārt atzīmēja ģeogrāfisko novietojumu. Pēc autores domām, abām kaimiņvalstīm ir izdevīgs ģeogrāfiskais novietojums, salīdzinājumā ar Rīgas Brīvostu, kuģiem nav jāmēro papildus attālums, iebraucot Rīgas jūras līcī. Kā otra spēcīgā īpašība tika minēta valsts likumdošana. Dažas atbildes mazāk saņēma kritērijs- sadarbības partneri. Populāras atbildes bija arī ostas

<sup>86</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

infrastruktūra un ostas tehniskais nodrošinājums. Kā citas atbildes tika norādītas, ka respondentam nav viedoklis šajā jautājumā.



### 3.4.att. Lietuvas un Igaunijas ostu spēcīgās priekšrocības salīdzinājumā ar Rīgas Brīvostu<sup>87</sup>

Pēc sabiedrības anketu analizētās informācijas, autore secina, ka Rīgas Brīvosta sabiedrības vidū tiek uzskatīta par ne pārāk spēcīgu konkurentu. Sabiedrības vidū dominē uzskats, ka osta vēl nav pietiekami attīstīta un neizmanto savu potenciālu. Autore secina, ka sabiedrība nav informēta par darbībām, kas notiek Rīgas Brīvostā. Par Rīgas Brīvostas galvenajiem konkurentiem tiek uzskatītas Skandināvijas valstis. Sabiedrības vidū pārsvarā dominē viedoklis, ka pasažieru sarukums Rīgas Brīvostā ir saistīts ar pakalpojuma dārdzību un novecojušu maršrutu piedāvājumu. Lai osta kļūtu konkurētspējīgāka, tai vajadzētu sākt vairāk koncentrēties uz konteinerkravu pārkraušanu un apsvērt jaunu tehnoloģiju un digitālo sistēmu ieviešanu. Pēc autores domām, Rīgas Brīvostai sabiedrības vidū ir slikts reputācijas stāvoklis.

### 3.3. Ekspertu aptauju analīze

Ekspertu aptaujas ietvaros notika 12 ekspertu aptauja par ostu konkurētspēju un konkurentu salīdzinājumu. Ekspertu aptaujā ietilpa divi uzvedumi (skat. Pielikumu). Pirmais uzdevums bija novērtēt konkurences kritērijus pēc to svarīguma, kopējai kritēriju vērtību kopsummai bija jābūt vienādai ar viens. Otrs uzdevums ietvēra visu piecu Baltijas

<sup>87</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

valstu lielāko ostu salīdzinājumu pēc vairākiem kritērijiem. Ekspertiem tika lūgts novērtēt katru ostu pēc norādītajiem kritērijiem.

Autore apkopoja anketu datus un sastādīja tabulu ar vidējām norādītajām vērtībām pirmajā uzdevumā (skat. 3.1.tabulu).

3.1.tabula

### Ostas konkurētspējas kritēriju svarīgums<sup>88</sup>

Kritēriji	Kopsumma =1
Ostas infrastruktūra	0.4
Kravu apgrozījums ostā	0.1
Kravu sadalījums	0.15
Apkalpoto kuģu veidi	0.1
Transporta valstis	0.15
Pasažieru skaits ostā	0.1

Analizējot ostas vidējo vērtību kritēriju tabulu, autore secina, ka ekspertu vidū vissvarīgākais kritērijs ir ostu infrastruktūra. Ostu attīstības plānojumā tieši infrastruktūrai ir jāpievērš vislielākā uzmanība. Pēc ekspertu domām, svarīgs kritērijs ir arī kravu sadalījums ostā, jo tas norāda uz ostas pārkraušanas iespējām. Kravu sadalījums spēj noteikt arī ostas specializāciju uz kādu noteiktu kravas produktu vai veidu. Par svarīgu kritēriju, ekspertu vidū, tiek atdzītas arī transporta valstis, no kurām osta saņem kravas un uz kurām nosūta tās. Par mazāk svarīgiem faktoriem tiek atdzīts pasažieru skaits ostā, apkalpoto kuģu veidi un kravu apgrozījums ostā.

Otrā uzdevuma ietvaros ekspertiem bija jānovērtē kritēriji 10 baļļu skalā (1-zems līmenis, 10-ļoti augsts līmenis )Autore apkopoja arī otrā uzdevuma sniegtās atbildes un izveidoja atbilžu tabulu ar vidējām vērtībām, kas ekspertu vidū tika norādītas (skatīt 3.2.tabulu).

<sup>88</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

Konkurences kritēriju novērtējums ostām<sup>89</sup>

Kritēriji	Rīgas Brīvosta	Ventspils Brīvosta	Liepājas SEZ osta	Klaipēdas osta	Tallinas osta
<b>Multifunkcionālas pārkraušanas iespējas</b>	8	6	5	8	7
<b>Ostas infrastruktūra</b>	8	7	5	8	7
<b>Labā dzelzceļa un autotransporta piekļuve</b>	8	7	5	8	8
<b>Ostas tehniskais nodrošinājums</b>	8	7	5	9	8
<b>Ģeogrāfiskais novietojums</b>	8	8	8	9	8
<b>Ostas vadība</b>	8	7	7	8	7
<b>Atkarība no piegādātājvalsts (10-maza atkarība, 1- pilnīga atkarība)</b>	5	2	8	8	7
<b>Ostas pievilcīgums prāmju un kruīza kuģu ienākšanai</b>	6	8	4	8	9
<b>Piesārņojums no ostas darbības (10- ļoti zems piesārņojums, 1- ļoti liels)</b>	4	3	5	5	6
<b>Kopā:</b>	63	55	52	71	67

Kā redzams tabulā 3.2. pēc ekspertu vērtējuma vidējo vērtību kopsummas, vadošā osta Baltijas valstu ostu starpā ir Klaipēdas osta. Kā nākamo spēcīgāko ostu eksperti atdzīst Tallinas ostu, savukārt trešo pozīciju ieņem Rīgas Brīvosta. Par vismazāk konkurētspējīgo tiek atdzīta Liepājas SEZ osta. Rīgas Brīvostas viszemākie rādītāji norāda uz augstu piesārņojumu ostā un zemu pievilcīgumu pasažieru iebraukšanai ostā. Pēc autores domām, tabula lieliski parāda uz katras ostas konkurences stiprajām un vājajām vietām. Kā

<sup>89</sup> Autore veidots, izmantojot iegūtos datus.

Klaipēdas ostas visspēcīgākās īpašības tiek atdzītas ostas ģeogrāfiskais novietojums un ostas tehniskais nodrošinājums. Tallinas ostas konkurentsprējas priekšrocība ir liels pasažieru skaits.

Pēc apkopotajiem rezultātiem abos uzdevumos, autore secina, ka ostas tehniskajam nodrošinājumam ir liela nozīme. Rīgas Brīvostai arī vajadzētu lielāku uzmanību savā turpmākajā attīstībā pievērst kravu sastāvu alternatīvu izvēlei, lai mazinātu Krievijas ietekmi ostā. Rīgas Brīvostai vajadzētu pastiprinātu uzmanību vērst uz pasažieru iebraukšanu ostā.

### **3.4. Ekspertu interviju analīze**

Apakšnodaļas ietvaros, autore analizēs un apkopos abu ekspertu sniegto viedokli par ostu konkurenci un Rīgas Brīvostu.

Uzsākot intervijas, autorei svarīgi bija noskaidrot abu intervējamo viedokli par ostu konkurenci kopumā, noskaidrot faktorus, kas pēc viņu domām veido šo konkurenci un to nosaka. No saņemtajās atbildēs dominēja tādi rādītāji kā ģeogrāfiskais izvietojums, ostu maksas, kravas apjomi, valūtas kursu svārstības. V.Gerharde savā intervijā īpaši uzsvēra ostu sniegto pakalpojumu kvalitāti. Ostās sniegto pakalpojumu kvalitāte ir tikai un vienīgi atkarīga no stividorkompānijām, Rīgas brīvostas pārvaldes spēkos ir palīdzēt ostām to attīstībā, savukārt par to labo slavu viņām ir jā rūpējas sniedzot labas kvalitātes pakalpojumus.

Vēloties noskaidrot Rīgas brīvostas galvenos konkurentus, abas sievietes bija vienprāt par Krievijas ostu spēcīgo konkurenci. V.Gerharde uzsvēra arī pārējās Baltijas ostas sākot no Somijas ostām, kā arī to, ka Rīgas brīvosta nespēj konkurēt ar tādām ostām kā Krievijas ostas. Ē.Segliņa uz lielākajiem konkurentiem norādīja arī Klaipēdas ostu, minot to, ka pēdējo gadu laikā ir bijuši vairāki gadījumi, kad Rīgas Brīvostas klienti dažādu iemeslu dēļ labāk izvēlas sadarboties ar Klaipēdas ostu, nekā turpināt sadarbību ar Rīgas brīvostu.

Jautājumā par Rīgas brīvostas konkurētspējas stāvokli intervējamo domas dalās. V.Gerharde norāda uz to, ka Rīgas brīvosta ir spēcīgs konkurents, jo tā ir nākamā lielāka osta pēc Krievijas un Klaipēdas ostām. Uzsverot to, ka šis līmenis un kvalitāte ir jā saglabā, tieši tādēļ osta ir visu laiku jāattīsta. Ē.Segliņa, atbildot uz šo jautājumu norāda, ka ostas konkurētspēja ir vidēji laba, spējot apkalpot dažāda veida kravas un nepārtraukti attīstoties,

piemēram ceļot jaunu kravu termināli uz Krievu salas. Jautājumā par stirpo pušu norādīšanu, bija īpašības, kas sakritu un īpašības, kas atšķīrās. Īpašības, kas pēc abu intervējamo domām ir Rīgas brīvostas stiprās puses ir labā infrastruktūras izbūvē, labā dzelzceļa izbūvē. Ē.Segliņa kā pirmo konkurences priekšrocību min neaizsalstošo ostu. Vēl tiek nosauktas tādas īpašības kā brīvās neapbūvētās zemes teritorijas, jaunu noliktavu izveidei un iespējas ro-ro tipa kravas pārvadāt ar Tallink prāmja palīdzību. V. Gerharde pie stiprajām pusēm vēl uzsver Rīgas brīvostas ģeogrāfisko novietojumu kā arī plašo pieredzi un zināšanas sadarbībā ar Krieviju un citām Centrālāzijas valstīm.

Kā lielāko draudu Latvijas ostu darbībai abas ostas darbinieces uzskata Krievijas ietekmi un Krievijas ostu attīstību. Krievijas politikas izmaiņu rezultātā būtu iespējams pamatīgs kravu kritums, kas nopietni apdraudētu ostu darbību un konkurētspēju. Ē.Segliņa vēl min tādas draudus kā sabiedrības sliktā nostāja pret ostu, tās darbību, kas ir radusies dēļ piesārņojuma un iepriekšējā pārvaldnieka L.Logonova reputācijas dēļ. Kā, iepriekš noskaidrojām, ne pārāk laba reputācija Rīgas Brīvostai ir sabiedrības vidū.

Uzdodot jautājumu par to, kuras kravas veids būtu jāattīsta, lai osta kļūtu konkurētspējīgā, abas intervējamās sievietes atbildēja, ka konteinerpārvadājumi. Tomēr V.Geherde uzsvēra, ka kā ostas pārvalde viņi nevar neko ietekmēt, viss ir atkarīgs no stividorkompānijām. Viņi var tikai kā pārvalde atbalstīt uzņēmumus viņu attīstībā. Pēc viņas domām svarīgi būtu attīstīt arī koka granulu un graudu pārkraušanu un uzglabāšanu. Pēc Ē.Segliņas domām svarīgi būtu attīstīt arī pasažieru pārvadājumus un uzlabot pasažiera termināļa kvalitāti. Autore piekrīt abu ekspertu paustajam viedoklim.

Pēc abu ostas darbinieču domām Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana ostu darbību ietekmētu ļoti negatīvi. Intervijās tiek uzsvērts, ka tās izveides iemesls bija šie atvieglojumi, lai pieaugtu uzņēmumu skaits, ražotnes un tiktu būvēti termināļi, šī atlaides noņemot nost uzņēmumi sāktu domāt vai tas viņiem vairs ir nepieciešams, jo pieaugtu izmaksas. Pēc intervējamo domām, Brīvās ekonomiskās zonas stāvoklis ir ļoti izdevīgs Latvijai šī brīža stāvoklī ar konkurences ziņā sniedzot priekšrocības. V. Geharde uzsver, ka šī zona ļauj arī konteinerkravas uzglabāt bez atmuitošanas, kas ir izdevīgi kravu piegādātājiem.

Runājot par jaunu tehnoloģiju ieviešanu uzņēmumos, abas ostas darbinieces norāda uz to, ka tas noteikti varētu sniegt labumus. Intervijā Ē.Segliņa bilst, ka jau šobrīd klienti pieprasot, lai tiktu veikta videonovērošana pārkraušanas laikā. V.Geharde savukārt bilst, ka ja tiktu ieviestas tehnoloģijas, tad noteikti vajadzētu tās vajadzētu virzīt uz drošības

uzlabošanu ostās un uz kravu pārkraušanas ātruma palielināšanu. Tomēr viņa uzskata, ka tā nav galīga nepieciešamība šobrīd ostā.

Jautājumā par pasažieru skaita sarukumu 2013.gadā, abas ostas darbinieces ir vienprātis, ka šādas izmaiņas izraisīja Tallink darbība atņemot pārvadījumiem vienu prāmi, līdz ar to prāmis no Rīgas brīvdostas uz Stokholmas ostu kursēja divreiz retāk. Kā uzsver V.Gerharde, pozitīvs aspekts tajā ir fakts, ka ar decembri šis prāmis ir atgriezts, līdz ar to šobrīd prāmji atkal kursē katru dienu, un jau tagad ir jūtams atkal pasažieru skaita kāpums.

Pēc autores domām, nozīmīgi bija noskaidrot arī ostas darbinieču viedokli par Krieviju kā piegādātāj valsti un alternatīvām, ja šis piegādātājs pazudīs. Abas sievietes atdzīst, ka Krievija vienmēr ir bijis nestabils partneris, ar ko ir nācies rēķināties jau kopš ostas attīstības laikiem. Tomēr, kamēr vien ogles plūdis uz Rīgas brīvdostu, tikmēr viņi no šīm kravām neatteiksies. V.Gerharde kā alternatīvu ogļu pārvadājumiem norāda koka granulas, kas jau šobrīd tiek uzglabātas Rīgas brīvdostas noliktavās. Šo granulu transports varētu būt kā alternatīva, jo Krievija pārtrauktu ogļu piegādes uz ostu vai, ja energoresursi tiktu izsmelti un to cena kāptu. Pēc Ē.Segliņas domām, kā alternatīvu vajadzētu attīstīt citu valstu sadarbības partnerus, piemēram uzlabot transportu no Kazahstānas, Uzbekistānas kā arī tām ES valstīm, kurām nav piekļuves pie jūras transporta.

Jautājot par Liepājas SEZ ostas vājo stāvokli, abas ekspertes uzsver, ka Liepājas ostai ir pilnīgi cita specifika, tā pārvadā kokus, metālu un graudus. Pēc V. Gerhardes domām, Liepāja un Ventspils nekad nebūs ogļu un konteineru pārvadājumu pilsētas, jo atvieglots transports šīm kravām ir uz Rīgas brīvdostu. Tomēr viņa vēlas izcelt, ka šīs ostas attīstot uzņēmumus savā teritorijā daudz dod tieši Latvijas ekonomikai. Tās ir papildus darba vietas un produkti ar ievienoto vērtību. Viņaprāt sabiedrībai vajadzētu vairāk skatīties nevis uz kravu tonnām, bet gan uz to vērtību, ko dod šo ostu darbība. Rīgas ostai vajadzētu tikai mācīties, lai tā attīstītos nākotnē. Ē.Segliņa uzsver, ka Liepājas osta ir salīdzinoši sekla osta, tādēļ arī ostai nav tik spīdoša situācija, kā citām ostām.

Jautājot par Ventspils brīvdostas konkurētspēju, Ē.Segliņa norāda, ka Ventspils brīvdostas spēcīgākās īpašības ir dziļums ostas akvatorijā, kas ļauj uzņemt lielus kuģus, labā infrastruktūras izbūve kā arī spēcīgie pasažieru pārvadājumi. V.Gerharde kā spēcīgo Ventspils īpašību norāda tās attīstību un pilnveidošanos uzņēmumu vidū.

Pēc autore domām, svarīgi būtu noskaidrot arī ostu darbinieču viedokli par Tallinas un Klaipēdas ostām un to spēcīgajām īpašībām. Ē.Segliņa norādīja uz to, ka Klaipēdas spēcīgā īpašība ir saldētu kravu noliktavas, kādas nav Rīgas brīvostai. Savukārt Tallinas spēcīgā īpašība ir pasažieru pārvadājumi. Pēc V.Gerhardes domām, galvenā Klaipēdas ostas spēcīgā pozīcija ir tā, ka Klaipēdas osta ir vienīgā osta valstī, kas veic kravu pārvadājumus, līdz ar to viss, kas ienāk valstī iziet caur šo ostu. Vēl intervijas laikā tiek uzsvērts Klaipēdas ģeogrāfiskais novietojums, pēc ES sankciju noteikšanas pret Krieviju un otrādi. Kopš sankciju uzlikšanas izdevīgāk citām valstīm kļūst transportēt kravas uz Klaipēdas ostu, lai tās caur Baltkrieviju pārvestu uz Krieviju. Šajā ziņā Rīgas osta nekad nebūs konkurents, jo katrs km maksā naudu. Turklāt Klaipēdas osta esot valsts osta, tas nozīmē, ka arī pārējās valsts transporta sistēmas strādās vienoti, lai stabilizētu viena otru. Kā Tallinas ostas lielo plusu V.Gerharde saskata tās attīstībā un dažādu ražotņu izveidē, kas arī turpmāk ļaus Tallinas ostai būt neatkarīgai un veicināt tās izaugsmi.

Pēc apkopotās informācijas, daba autore secina, ka abu ostu darbinieču viedoklis sakrīt jautājumos par Rīgas Brīvostas darbību. Tomēr viedoklis atšķiras jautājumos par attīstības veicināšanu. Pēc autore domām, abu darbinieču viedoklis ir pareizs un atbalstāms. Galvenais Rīgas Brīvostas eksistēšanas un konkurences kritērijs ir spēja attīstīties. Attīstot gan savu iekšējo sistēmu, gan piegādātāju tīklu uz āru. Krievija vienmēr Rīgas Brīvostai ir bijis kā liels drauds, to vajag ņemt vērā, bet no tā nevajag baidīties, vajag pilnveidot ostas darbību un veidot jaunas alternatīvas.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Veicot pētījumu, autore izdarīja secinājumus:

1. Konkurence ir nepātraukta sacensība starp diviem vai vairāk konkurentiem darbojoties vienā tirgū. Konkurences vide ir nepātraukti mainīga un konkurences ietvaros tā nepātraukti attīstās. Konkurētspējīgam uzņēmumam nemītīgi sava darbība ir jāvirza uz attīstību.
2. Analizējot ostu dinamisko konkurences vidi, SVID analīze ir efektīvākais situācijas analīzes modelis, jo ļauj sekot līdzi nepātraukti ostu tik strauji mainīgajai videi.. SVID analīze palīdz saskatīt šī brīža ostas spēcīgās un vājās puses, kā arī analizēt nākotnes perspektīvas ostas attīstībā vai tās degradācijā.
3. Ostu konkurencē galvenie konkurētspējas faktori ir: ostas ģeogrāfiskais novietojums, transportēšanas izmaksas, ostas sniegto pakalpojumu kvalitāte un pakalpojumu ātrums. Šādu faktoru apkopojums ostai spēj sniegt konkurētspējas priekšrocību attiecībā pret citām ostām.
4. Latvija ir ģeogrāfiski izdevīgi novietota, lai kalpotu par tranzīta valsti starp Eiropas Savienību, NVS valstīm un Āzijas tirgiem. Šie tranzīta pārvadājumi nodrošina lielāko daļu no Latvijas ostu kravu apgrozījuma, līdz ar to nodrošinot spēcīgu konkurences stāvokli attiecībā pret citām Baltijas valstu ostām.
5. Rīgas Brīvostas spēcīgākās īpašības konkurētspējā ir ostas labā infrastruktūra un multifunkcionālas kravu pārkraušanas iespējas. Efektīvi apvienojot šīs abas īpašības Rīgas Brīvosta ir galvenā ogļu pārkrāvējosta Latvijā. Rīgas Brīvostas kravu apgrozījumā 36% no kravu sastāva sastāda ogles.
6. Klaipēdas ostas konkurētspējas priekšrocība ir vienīgās Lietuvas kravu pārvadājumu ostas stāvoklis, kas nodrošina stabilu tranzīta un eksporta plūsmu caur ostu. Ostas nozīmīgais stāvoklis valsts tautsaimniecībā nodrošina valsts atbalsta sistēmu ostas attīstībai.
7. Tallinas ostas konkurētspējas priekšrocība ir tās pieprasījums prāmja un kuģu pasažieru pārvadājumos. 2016.gadā pasažieru skaits Tallinas ostā sastādīja vairāk kā 10 miljonus pasažieru. Šāds pasažieru apgrozījums ostu padara par ļoti spēcīgu konkurenti pasažieru pārvadājumos ne tikai Baltijas valstu starpā, bet visā Baltijas jūrā.

8. Rīgas Brīvosta pēdējo gadu laikā zaudē savas konkurētspējas pozīcijas Baltijas valstu ostu starpā. Šo sarukumu izraisa pasažieru skaita samainājums kā arī kravu ienākošā apjoma sarukums no Krievijas.
9. Krievijas ostu darbības efektivitātes pieaugums un jaunu ostu izbūve ir lielākie draudi visām Baltijas valstu ostām. Šādu stāvokļu iestāšanās būtiski samazinātu visu Baltijas valstu ostu kravu apgrozījumu.
10. Latvijas iedzīvotāji nav informēti par Rīgas Brīvostas darbību un tajā notiekošajiem procesiem, šī iemesla dēļ iedzīvotāju vidū Rīgas Brīvostai ir izveidojusies slikta reputācija. Osta netiek uzskatīta par spēcīgu konkurentu salīdzinājumā ar citām Baltijas valstu ostām.
11. Pēc iedzīvotāju domām, pasažieru skaita sarukumu ostā izraisa lētu lidojumu parādīšanās. Lēto lidojumu piedāvājumi ir aizstājējdrauds ostu pasažieru pārvadājumiem.
12. Eksperti uzskata, ka Rīgas Brīvosta ir trešā spēcīgākā osta Baltijas valstu starpā, pēc sniegtajiem kritērijiem. Kā galvenās vājās puses tiek minētas piesārņojums no ostas darbības un atkarība no piegādātājvalsts. Par visspējīgājo ostu tika atdzīta Klaipēdas osta.
13. Eksperti atdzina, ka ostas infrastruktūra ir svarīgākais kritērijs, lai osta būtu konkurētspējīga. Kā otru svarīgākos kritērijus norādot- kravu sadalījumu un transporta valstis.
14. Neskatoties uz pēdējo gadu sarūkošajiem rādītāju rezultātiem un spēcīgo kaimiņvalstu konkurenci, Rīgas Brīvosta vēl joprojām ir spēcīgs konkurents Baltijas valstu reģionā.

Balstoties uz secinājumiem autore piedāvā šādus priekšlikumus:

1. Rīgas Brīvostā strādājošajām stividorkompānijām vajadzētu jaunus sadarbības partnerus meklēt Centrālāzijā. Jaunu sadarbības partneru piesaiste spētu maiznāt ostas atkarību no Krievijas, tādējādi nodrošinot arī ostas nākotni.
2. Rīgas Brīvostas stividorkompānijām vajadzētu piesaistīt vai uzsākt jaunu produktu ražošanu ostas teritorijā, tādējādi samazinot ogļu īpatsvaru kravu apgrozījumā. Jaunu alternatīvu piesaiste spētu mazināt Krievijas ietekmi uz ostu darbību Latvijā.
3. Rīgas Brīvostas pārvaldei vajadzētu veikt uzlabojumus un infrastruktūras darbus Rīgas pasažieru ostas terminālī, tādējādi padarot Rīgas Brīvostu un Rīgu pievilcīgāku pasažieru pārvadājumiem.

4. Rīgas pasažieru ostai sadarbojoties ar prāmju līnijām, būtu nepieciešama jaunu maršrutu izveide, kas būtu pievilcīga pasažieriem, tādējādi palielinot pasažieru skaitu Rīgas Brīvastā.
5. Latvijas Satiksmes ministrijai vajadzētu sniegt ieguldījumu Rīgas Brīvastas infrastruktūras izbūvē un pietātņu padziļināšanā. Šādas izmaiņas varētu pozitīvi sekmēt ostas konkurenci un kravu apgrozījumu. Palielinoties kravu apgrozījumam pieaugtu tranzītkravu ieplūdums, kas sekmētu ne tikai Rīgas Brīvastas darbību, bet arī citu valsts transportu darbību.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA

### *LR likumi*

1. **Likums par ostām**, LR Saeima, 26.07.1994 [tiešsaiste]-[atsauce 19.05.2017.]  
Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=57435>
2. **Konkurences likums**, LR Saeima, 01.01.2002 [tiešsaiste]-[atsauce 19.05.2017.]  
Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=54890>

### *Statistisko datu avoti*

1. *Kravu pārvadājumi ar galvenajiem transporta veidiem Latvijā*, [tiešsaiste]-[atsauce 21.04.2017.], Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/transports-galvenie-raditaji-30098.html>
2. *Kravu pārvadājumi pa dzelzceļu*, [tiešsaiste]- [atsauce 24.04.2017.], Pieejams: [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp\\_ikgad\\_transp/TR0150.px/chart/chartViewLine/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/transp/transp_ikgad_transp/TR0150.px/chart/chartViewLine/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0)

### *Grāmatas*

1. **Abizāre V.**, *Uzņēmējdarbības pamati*, Jēkabpils: Jēkabpils Agrobiznesa koledža, 2003  
241.lpp
2. **Abizāre V., Veipa I.**, *Tirgzinības*, Jēkabpils: Jēkabpils Arodbiznesa koledža, 2006  
72.lpp
3. **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Lidojošā zivs, 2009., 384.lpp
4. **Fejfer K.**, *Port and terminal management*, Netherlands, Institute of Chartered Shipbrokers, 2015., 210.p.
5. **Forands I.**, *Biznesa vadības tehnoloģijas*, Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004., 330.lpp
6. **Frankel E. G.**, *Port planing and development*, USA, Massachusetts Institute of technology, 1987., 795.p.
7. **Jerāns P.**, *Politiskā enciklopēdija*, Rīga: Galvenās enciklopēdijas redakcija 1987.,  
780.lpp
8. **Oļevskis G.**, *Uzņēmējs un tirgus* Rīga: SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2007, 219.lpp
9. **Praude V., Beļčikovs J.**, *Menedžments*, Rīga, Vaidelots 2001., 509.lpp

10. **Škapars R.**, *Mikroekonomika*, Rīga: Ekonomikas pētījumu un biznesa izglītības institūts 2007, 372.lpp
11. **Vanags J.**, *Rīgas osta*, Rīga: LZA Ekonomikas institūts, 2010., 247.lpp.

***Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā***

1. **Basta M., Morchio E.**, *Competitiveness, growth and logistics implications: the case of the port of Genoa*, University of Genoa, Italy, 2008., 116.p.
2. **Bhesterrley B. J.W.S.**, *Startegic management and competetive advantage*, Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2006 368.p.
3. **Frank C., Declan J.**, *Does more competition increase business-level innovation? Evidence from domestically focused firms in emerging economies*, Economics of Innovation & New Technology, Taylor and Frnacis, Ireland, 2017.,478-480.p.
4. **Yabin X., Adolf N.K.Y, Hangjun Y., Xiaowen F.**, *An Analysis of the Dynamics of Ownership, Capacity Investments and Pricing Structure of Ports, China*, Taylor and Francis, 2012, 647.p.
5. **Yoon, Mi-Sun; Nam, Ki-Chan**, *Port Competition and Co-operation as a Strategy of Busan Port, Korea*, Korean Institute of Navigation and Port Research, 2006, 750.p.
6. **Marydee O.**, *Locating and creating SWOT analyses*, Information Today, United States, 2017., 59.-60.p.
7. **Michael D. E.**, *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*, Emerald Group Publishing, United States, 2014.,35.p.
8. **Pompiliu G., Catalin P.**, *The statetical managemet of port competition*, Dimitrie Cantemir Christian University, Romania, 2011., 499-500.p.
9. **Rijkure A., Sare I.**, *The role of latvian ports within Baltic sea region*, , Riga, Latvian Maritime academy, 2013., 113.p.
10. *Survey Methods and Practices*, Statistics Canada, 2003, 1.p.
11. **Zhou X.**, *Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises*, American Journal of Industrial and Business Management, China, 2013, 131.p.

## **Publikācijas**

1. *Latvijas ekonomikas un sabiedrības pārstrukturizācijas ietekme uz uzņēmējdarbības konkurētspēju un iedzīvotāju dzīves kvalitāti*, Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 2006 – 9. Lpp
2. **Lēvalde V.**, *Prioritāte-lielāka jauda*, Dienas Bizness, Rīga, 2017.gada 4.aprīlis, 10.lpp.
3. *Se Klaipeda state seaport authority, review of cargo handling in Klaipeda seaport, at Butinges terminal and other Eastern coast Baltic Seaports*, 2016, 1.p.
4. *Stratēģiskā ietekmes uz vidi novērtējuma vides pārskata kopsavilkums*, Piekrastes pētniecības un plānošanas institūts, Klaipēdas Universitāte, Klaipēda, 2013, 9.lpp.
5. *Tallin facts and figures*, Tallinn City Enterprise Department, 2016, 38.p.
6. *Transporta attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gads*, Satiksmes Ministrija, Rīga, 2013., 16.lpp.
7. *Ventspils pilsētas attīstības programma 2014-2020.gads*, Ventspils, 2013., 12-23.lpp
8. **Zalēne L.**, *Rīgu pozicionē kā luksusa kuģu galamērķi*, Dienas Bizness, 2017.gada 9.februāris, 10.lpp

## **Elektroniskie informācijas avoti**

1. *Eiropas savienošana — jaunais ES transporta pamattīkls*, [tiešsaiste], 2011., [atsauce 25.04.2017.], Pieejams:<http://www.esmaja.lv/zinas/eiropas-savienosana-jaunais-es-transporta-pamattikls-0>
2. **Pančenko Ē.**, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]- [atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152282>
3. **Pančenko Ē.**, *Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks*, [tiešsaiste]- [atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=152645>
4. *Klaipēdas Brīvā ekonomiskā zona izrādās spēcīga konkurnete Liepājai*, [tiešsaiste], 2013., [atsauce 11.05.2017.], Pieejams:<http://www.db.lv/razosana/klaipedas-briva-ekonomiska-zona-izradas-speciga-konkurenteliepajai-394878>
5. *Latvijas Republikas Satiksmes ministrija*, [tiešsaiste]Rīga, 2016., [atsauce 12.04.2017.]. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/satmin/preview/?cat=112&action=print&>

6. *Liepājas ostai 2012.gadā rekordaugsts kravu apgrozījums*, [tiešsaiste], 2013., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.liepajniekiem.lv/zinas/bizness/liepajas-ostai-2012-gada-rekordaugsts-kravu-apgrozijums-71336>
  
7. *Rīgas Brīvostas prezentācija*, [tiešsaiste], Rīga, 2012., [atsauce 06.04.2017.]. Pieejams: <https://www.slideshare.net/RigasBrivosta/rgas-brvostas-prezentcija-10774368>
8. *Rīgas ostas kravu apgrozījuma dati uzrāda pozitīvas tendences konteinerkravu apgrozījumā*, [tiešsaiste], 2016., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams:<http://rop.lv/lv/jaunumi/5889-rigas-ostas-kravu-apgrozijuma-dati-uzrada-pozitivās-tendences-konteinerkravu-apgrozijuma.html>
  
9. **Chand S.**, *Micro environment of usiness: 6 factors of micro environment of business*, [tiešsaiste]- [atsauce 20.03.2017.], Pieejams: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370/>
  
10. *Ventspils port sets new passenger and ro-ro cargo records in 2016.*, [tiešsaiste], Rīga, 2017., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams: [http://www.baltic-course.com/eng/good\\_for\\_business/?doc=126797](http://www.baltic-course.com/eng/good_for_business/?doc=126797)
  
11. *What is interview, types of intrviews*, [tiešsaiste]- [atsauce 17.05.2017.], Pieejams:<https://thebusinesscommunication.com/what-is-interview-types-of-interviews/>
  
12. *Situation analysis*, [tiešsaiste]-[atsauce 15.03.2017.]. Pieejams: <http://www.netmba.com/marketing/situation/>
13. *Attīstības programma*, [tiešsaiste]-[atsauce 26.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/klientiem-un-investoriem/attistibas-programma.html>
14. *Fakti un skaitļi*, [tiešsaiste]-[atsauce 26.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/par-ostu/fakti-un-skaitli.html>
15. *Baltijas ostas dažādo kravas*, [tiešsaiste], 2017., [atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://www.la.lv/baltijas-ostas-dazado-kravas/>
16. *Kravu apstrāde*, [tiešsaiste]-[atsauce 27.04.2017.], Pieejams: <http://rop.lv/lv/kravu-apstrade.html>

17. *Statistika*, [tiešsaiste]-[atsauce 27.04.2017.], Pieejams:<http://rop.lv/lv/par-ostu/statistika.html>
18. *Par ostu*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams:  
<http://www.portofventspils.lv/lv/par-ostu>
19. *Rūpnieciskās platības un telpas*, tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.], Pieejams:  
<http://www.portofventspils.lv/lv/razo-brivosta/rupnieciskas-platibas-un-telpas>
20. *Rūpnieciskie klienti*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.portofventspils.lv/lv/razo-brivosta/rupnieciskie-klienti>
21. *Termināļi*, [tiešsaiste]-[atsauce 08.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.portofventspils.lv/lv/pakalpojumi-osta/terminali>
22. *Eksperta karte kļūst plašāka*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 09.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.ventasbalss.lv/zinas/brivosta/26606-eksporta-karte-klust-plasaka>
23. *Liepājas SEZ*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 10.05.2017.], Pieejams:<http://www.liepaja-sez.lv/lv/kartes/liepajas-sez>
24. *Osta skaitļos*, [tiešsaiste]-[atsauce 10.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.portofventspils.lv/lv/par-ostu/osta-skaitlos>
25. *Tehniskie parametri*, [tiešsaiste], 2015., [atsauce 10.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.liepaja-sez.lv/lv/port/tehniskie-parametri>
26. *About the port*, [tiešsaiste]-[atsauce 11.05.2017.], Pieejams:  
<http://www.portofklaipeda.lt/about-the-port>
27. *Shipping lines*, [tiešsaiste]- [atsauce 13.05.2017.], Pieejams:  
<http://www.portofklaipeda.lt/shipping-lines>
28. *Paljassaare harbour*, [tiešsaiste]- [atsauce 14.05.2017.],  
Pieejams:<http://www.portof tallinn.com/paljassaare-harbour>
29. *Passenger terminals*, [tiešsaiste]- [atsauce 14.05.2017.], Pieejams:  
<http://www.portofklaipeda.lt/passenger-terminals>

## PIELIKUMI

## Latvijas transporta sistēmas SVID analīze

Iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latvijas izdevīgais ģeogrāfiskais novietojums;</li> <li>• Dalība Eiropas Savienībā un pievienošanās eiro zonai, nodrošina ērtu tranzīta sistēmu un vienotu tirgu ES;</li> <li>• Vienmērīgs autoceļu izvietojums visā valstī;</li> <li>• Labi attīstīta infrastruktūra, tajā skaitā-dziļūdens piestātnes, kravu termināļi, naftas cauruļvads;</li> <li>• Atbilstoša vide industriālo un distribūcijas parku attīstībai;</li> <li>• Nodokļu atvieglojumi brīvēstās un speciālajā ekonomiskajā zonā;</li> <li>• Daudzfunkcionāla tehnika dažādu kravu apstrādei;</li> <li>• Droša gaisa transporta sistēma;</li> <li>• Latvija ir īsākais ceļš no ES uz Krieviju (apliecina arī Lloyd's List Register publikācijas);</li> <li>• Latvijas transporta speciālistu ar pieredze Krievijas tirgū;</li> <li>• Vienota dzelzceļa sistēma ar NVS valstīm (1520mm sliežu platums) kā arī vienota dokumentācija, informācijas plūsma un dzelzceļa ritošais sastāvs;</li> <li>• Cauruļvadu transports nodrošina dabai nekaitīgu naftas un naftas produktu transportu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liela tranzīta atkarība no Krievijas;</li> <li>• Maz attīstīts eksports;</li> <li>• Neliels vietējais tirgus;</li> <li>• Neliels Latvijā reģistrētos kuģu skaits;</li> <li>• Vidējs autoceļu tehniskais stāvoklis;</li> <li>• Noliktavu trūkums;</li> <li>• Dažās ostās nepietiekams akvatorijas dziļums;</li> <li>• Nepietiekami finansiālie līdzekļi pilnvērtīgai ostu attīstības nodrošināšanai;</li> <li>• Dažu ostu hidrobūvju sliktais tehniskais stāvoklis;</li> <li>• Mazo ostu ierobežotā darbība ziemas periodā;</li> <li>• Nav tieša dzelzceļa savienojuma ar Centrāleiropas valstīm;</li> <li>• Pārāk mazs valsts finansējums dzelzceļa attīstībai, līdz ar to rodas infrastruktūras atpalcība no citām ES valstīm;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepārtraukta kuģu kravu apstrāde ostās;</li> <li>• Neaizsalstošas ostas, līdz ar to spējīgas darboties jebkurā sezonā;</li> <li>• TEN-T tīklā iekļautas visas lielās ostas, Daugavpils un Liepājas lidostas kā arī dzelzceļa un autotransporta savienojumi;</li> <li>• Stabila ostu sistēma kravu pārkraušanai un uzglabāšanai;</li> <li>• Ostu darbība uzlabo arī citu tautsaimniecības nozaru darbību un attīstību;</li> <li>• Kravu piegāde 48h laikā uz jebkuru vietu Ziemeļeiropā;</li> <li>• Pievilcīgs tūristu galamērķis.</li> </ul>	
<b>Ārējā vide</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostas brīvo teritoriju izmantošana;</li> <li>• Jaunu investoru piesaiste;</li> <li>• Piesaistīt jaunas kruīza līnijas;</li> <li>• Energoefektivitātes palielināšana transporta sektorā;</li> <li>• Pierādīt sevi starptautiski, lai celtu atpazīstamību;</li> <li>• Attīstīt tūrismu;</li> <li>• Veikt ostu akvatoriju padziļināšanu;</li> <li>• Uzstādīt prettrokšņa barjeras;</li> <li>• Prasībām atbilstoša navigācijas vadības un kontroles aprīkojuma uzstādīšana;</li> <li>• Vides aizsardzības sistēmas uzlabošana;</li> <li>• Papildināt ostu sniegto pakalpojumu klāstu ar jauniem ražošanas un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augsti kvalificētu speciālistu skaita samazināšanās;</li> <li>• AS “Latvijas dzelzceļš” darbības sarukums;</li> <li>• Spēcīga konkurence;</li> <li>• Politisko faktoru ietekme uz valsts ekonomiku (valstu sadarbība, Krievijas sankcijas utt.)</li> <li>• Kuģu īpašnieki reģistrē savus kuģus citās valstīs;</li> <li>• Energoresursu cenu izmaiņas;</li> <li>• Tranzīta klienti izvēlēsies citus eksporta sadarbības partnerus;</li> <li>• Kaimiņvalstu sliežu platuma maiņa;</li> <li>• Krievija nepalielina robežšķērsošanas</li> </ul>

<p>apstrādes uzņēmumiem;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzelzceļa transporta attīstība un jaunu maršrutu izveide;</li> <li>• Latvijas transporta sistēmas pilnvērtīga iekļaušana ES un Eirāzijas transporta sistēmā;</li> <li>• Izmantot NVS strauji augošo tirgu, tirdzniecībai ar ES, tādējādi paplašinoties un attīstoties;</li> <li>• Attīstīt Latvijas aviācijas sistēmu, nodrošinot Latvijas sasniedzamību no praktiski jebkuras vietas pasaulē, gaisa satiksmes sfērā;</li> <li>• Palielināt ienākošo zvejas kuģu skaitu mazajās ostās;</li> <li>• Jaunu termināļu izbūve.</li> </ul>	<p>caurlaižu skaitu un to iegūšanas iespējas attiecībā uz autotransportu un dzelzceļa transportu;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NVS valstu pārvadājumu neprognozējamība;</li> <li>• Cilvēku skaita samazinājums valstī, kas samazina pieprasījumu pēc transporta sistēmas uzlabošanas;</li> <li>• Hidrotehnisko būvju rekonstrukcijas neveikšana var izraisīt kravu apjoma samazinājumu, kā arī pieļauj piesārņojuma iespējamību;</li> <li>• ES finansējuma samazinājums;</li> <li>• Jaunu nodokļu, nodevu vai citu maksājumu ieviešana, kas apgrūtinās uzņēmējdarbības veikšanu;</li> </ul>
--	---

Autores veidota tabula.

## Rīgas Brīvostas SVID analīze

Iekšējie faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba dzelzceļa un autotransporta piekļuve, ļauj sekmēt ostas darbību un kravu virzību gan pa sauszemi, gan jūras transportu.</li> <li>• Dažādu kruīza kuģu piestāšana ostā.</li> <li>• Osta darbojas 24 stundas diennaktī, kas sekmē kuģu apgrozību jebkurā laikā.</li> <li>• Nomas līgumi kā iespēja investēt. Šāda iespēja nodrošina ilgtermiņa investīciju ieplūdumu Rīgas Brīvostā.</li> <li>• Ostas nodokļu atvieglojumi, atvieglo ostas darbību, samazinot izdevumus gan pašai Rīgas Brīvostai, gan uzņēmumiem, kas darbojas tās teritorijā, tādējādi ļaujot veidot uzkrājumus attīstībai un pilnveidošanai.</li> <li>• Ietilpšana TEN-T tīklā var nodrošināt kravu apjomu pieaugumu, kā arī izdevīgus nosacījumus transportam.</li> <li>• Brīvās attīstības zonas, nodrošina Rīgas Brīvostai iespēju attīstīt jaunus pakalpojumus kā arī uzlabot jau esošos.</li> <li>• Izdevīgs ģeogrāfiskais novietojums nodrošina efektīvu transporta sistēmu uz un no NVS, Āzijas valstīm. Izdevīga lokācija arī Latvijas teritorijas ietvaros, jo atrodas valsts centrā, galvaspilsētā.</li> <li>• Kapacitāte sauso kravu pārkraušanā,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilsētas tuvums traucē vietējiem iedzīvotājiem.</li> <li>• Liela atkarība no Krievijas kravām var radīt draudus ostas nākotnei.</li> <li>• Kravu struktūrā pārsvarā dominē tikai daži kravu materiāli, kas norāda uz mazu kravu daudzveidību, mazs kravu dažādības rādītājs var padarīt citas ostas pievilcīgākas jaunajiem klientiem.</li> <li>• Ostas darbība rada vides piesārņojumu, kas var sabojāt ostas reputāciju.</li> <li>• Ne pie visiem termināļiem dziļums ir pietiekams kuģu pietaošanai, šāda iespēja var klientam likt lemt par labu kādas citas ostas izvēlei. .</li> <li>• Uz ostu nepienāk naftas cauruļvads, kas būtiski varētu palielināt pārvadātos kravas apjomus.</li> <li>• Maz eksporta produktu no Latvijas, lai varētu nodrošināt Rīgas Brīvostas darbību bez citu valstu eksporta.</li> <li>• Rīgas pielīdzināšana Tallinas pilsētai kruīza pasažieru vidū var raisīt pasažieru skaita kritumu.</li> <li>• Ostas ģeogrāfiskais novietojums Rīgas jūras līča iekšienē, kuģu ienākšanai prasa papildus laiku, kas nozīmē arī papildus izmaksas.</li> </ul>

<p>norāda uz ostas specializāciju beramkravu pārkraušanā.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neizsalstoša osta, kas nodrošina kuģu kustību jebkuros laikapstākļos.</li> <li>• Labais infrastruktūras plānojums un izbūve var veicināt ienākošo kuģus kaita pieaugumu.</li> <li>• Iespējams pārkraut gandrīz jebkura veida kravu, izņemot jēlnaftu, norāda uz plašo ostas pakalpojumu klāstu.</li> <li>• Pasažieru vidū augošs pieprasījums pēc tūrisma uz ziemeļu valstīm, var palielināt pasažieru apgrozījumu ostā.</li> </ul>	
<b>Ārējie faktori</b>	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEN-T tīkla attīstība var sniegt jaunas iespējas Rīgas Brīvostas attīstībai.</li> <li>• Jaunu kravu veidu piesaiste, var būtiski palielināt kravu apgrozījumu.</li> <li>• Digitalizētas sistēmas ieviešana ļautu ostas darbības veikt ātrāk un efektīvāk.</li> <li>• Ostas iekārtu uzlabošana un atjaunināšanu, lai būtu iespējams strādāt ar jaunākajām iekārtām, kas palielinātu kvalitāti no klientu skatījuma.</li> <li>• Pieaugošs Krievijas un NVS tirgus, ļautu palielināt kravu apjomu un līdz ar to arī ostas peļņu.</li> <li>• Augošs tirdzniecības līmenis Austrumu valstīm ar ES, ļautu ostai kļūt par nozīmīgu sastāvdaļu šajā tirdzniecības saiknē, tādējādi nesot lielāku peļņu.</li> <li>• Piesaistīt citas prāmju līnijas, lai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomiskās situācijas nestabilitāte var atsaukties uz dažādu izmaiņu veikšanu gan Brīvostā gan tās pārvaldē.</li> <li>• Likumdošanas izmaiņas Latvijā un ES var būtiski ietekmēt gan pašas Rīgas Brīvostas darbu gan tajā strādājošo uzņēmumu pastāvēšanu.</li> <li>• Politiskās attiecības ar Krieviju un Baltkrieviju, var nopietni ietekmēt ostas darbību, jo kravas no Krievijas sastāda lielāko daļu no ostā apgrozītā kravu sastāva.</li> <li>• Konkurence Baltijas jūrā, var būt nopietns drauds ostas attīstībai un pastāvēšanai.</li> <li>• Jaunu ostu izbūve Krievijas teritorijā, var būtiski samazināt no Krievijas transportējamo kravu apjomu.</li> </ul>

<p>palielinātu pasažieru skaitu Rīgas Brīvastā.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaunu nodokļu un nodevu ieviešana ostās ietekmētu to konkurētspēju un stabilitāti.</li> <li>• Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana būtiski var ietekmēt ostas līdzekļu sadalījumu.</li> <li>• Jaunu energoresursu ieviešana, kas samazinātu pieprasījumu pēc transportētajiem energoresursiem (ogles, naftas produkti, koks u.c.)</li> <li>• Jaunu vides aizsardzības prasību izveide var ierobežot daudzas ostas teritorijā notiekošās darbības.</li> <li>• Reputācijas sabojāšana Eiropas un pasaules tirgū var izraisīt klientu zudumu.</li> </ul>
---	--

Autores veidota tabula.

### Ventspils Brīvostas SVID analīze

Iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dažādu nozaru uzņēmumu attīstība ostas teritorijā, ļauj dažādot kravu sortimentu un palielina kravu apjomu. Dažādota uzņēmumu attīstība palīdz attīstīties arī pilsētai.</li> <li>• Pozitīvs ostas novērtējums globāli, uzlabo ostas reputāciju un veicina jaunu klientu piesaisti</li> <li>• Diversificēta un moderna ostas infrastruktūra, ļauj ostai būt konkurētspējīgākai un piesaistošākai ostas klientiem.</li> <li>• Strauji augošais ostā darbojošos uzņēmumu skaits, tas palielina ostas ieņēmumus un uzlabo ražošanas attīstību pilsētā.</li> <li>• Ventspils Brīvostas Pārvaldes atbalsts uzņēmumiem infrastruktūras izbūvē, veicina uzņēmumu darbību un to attīstību.</li> <li>• Brīvā ekonomiskā zona, palīdz veicināt ražošanu un investīciju piesaisti.</li> <li>• Ērtas ostā ienākšanas iespējas sauskraavu kuģiem, kas var nodrošināt lielāku ostas pieprasījumu tieši šī veida kuģiem.</li> <li>• Sadarbība ar jauniem kravu uzņēmumiem, var palielināt kravu apgrozījumu ostā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iespēja ostā apkalpot vienlaicīgi tikai 5 kuģus, var radīt sastrēgumus ostā, kuģu dīkstāvi, kas ir papildus izmaksas kuģa īpašniekam.</li> <li>• Kravu pārkraušana rada neapmierinātību iedzīvotāju vidū.</li> <li>• Nesakārtota jahtu osta, samazina jahtu pietāšanu ostā, līdz ar to arī peļņu no ostu maksu iekasēšanas.</li> <li>• Pārāk liels naftas produktu īpatsvars kravu sastāvā, rada draudus ostas pastāvēšanai nākotnē.</li> <li>• Ostas darbība rada vides piesārņojumu.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neaizsalstoša osta ļauj kuģus apkalpot jebkurā gadalaikā.</li> <li>• Ģeogrāfiskais novietojums, ostu padara konkurētspējīgāku, jo tā atrodas Latvijas rietumu piekrastē, kas būtiski samazina attālumus līdz Eiropas Rietumu daļai.</li> <li>• Ietilpšanas TEN-T tīklā var palielināt kravu apjomu ostā kā arī uzlabot ostas infrastruktūru.</li> <li>• Pozitīvais pasažieru skaita pieaugums norāda uz Ventspils Brīvostas konkurētspēju pasažieru pārvadājumos.</li> </ul>	
<b>Ārējā vide</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilsētas nostāja uz tehnoloģiju attīstību var veicināt arī tehnoloģiju attīstību un izbūvi ostas teritorijā.</li> <li>• Jaunu prāmja pārvadājumu piesaiste.</li> <li>• Pozitīvais pasažieru skaita pieaugums varētu veicināt jaunu pasažieru pārvadājumu maršrutu izstrādi kā arī attīstīt ostu kā spēcīgu konkurenci pasažieru pārvadājumu jomā.</li> <li>• Ostas paplašināšanas iespējas gar jūras teritoriju var sniegt papildus iespējas infrastruktūras izveidē.</li> <li>• TEN-T tīkla izmantošana var ostai piesaistīt jaunus klientus.</li> <li>• Pieaugošā tirdzniecība starp Austrumiem un Rietumeiropu var Ventspils Brīvostu padarīt par būtisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politisko attiecību nestabilitāte ar Krieviju var ietekmēt naftas produktu transportu uz Ventspils Brīvostu.</li> <li>• Krievijas ostu attīstība var nopietni samazināt naftas produktu piegādi.</li> <li>• Likumdošanas izmaiņas var radīt sarežģījumus ostas darbība.</li> <li>• Reputācijas sabojāšanās var likt klientiem pārdomāt sadarbību ar ostu</li> <li>• Brīvās Ekonomiskās zonas zaudēšana var apgrūtināt gan ostas darbību, gan tajā strādājošo uzņēmumu darbību.</li> <li>• Eiropas Savienības sankcijas pret Krieviju var mazināt naftas produktu piegādi.</li> <li>• Lielā konkurence ar citām ostām Baltijas jūrā var pasliktināt ostas</li> </ul>

<p>tranzīta kanālu.</p>	<p>konkurētspēju uz kravām.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energoresursu izsmeļamība. Naftas produkti ir neatjaunojams dabas resurss, to sarukums vai pilnīga izzušana nopietni apdraudētu ostas darbību.</li> <li>• Jauni likumi vides piesārņošanas sfērā varētu radīt papildus sarežģījumus ar dažādu kravu transportēšanu.</li> </ul>
-------------------------	---

Autores veidota tabula.

## Liepājas SEZ ostas SVID analīze

Iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdevīgs ģeogrāfiskais novietojums ir izdevīgs tranzītu ceļu izveidei un uzturēšanai.</li> <li>• Lielu sastāvu kopējo kravu apgrozījumā veido vietējie produkti (labības produkti), tādējādi nodrošinot ostas eksporta neatkarību kā arī valsts ekonomikas uzplaukumu.</li> <li>• Atsevišķas piestātnes zvejas kuģu darbībai, ļauj attīstīt un veicināt pilsētas ekonomiku.</li> <li>• Visa veida kravu uzglabāšana, nodrošina papildus pakalpojuma iespējas.</li> <li>• Jahtu piestātņu atrašanās tuvu pilsētas centram veicina jahtu pieplūdumu un tūrismu pilsētā.</li> <li>• Ostas vadības atlaižu piešķiršana, ostu parāda pievilcīgāku kuģu īpašniekiem, jo samazina kuģa transporta izmaksas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mazais ieņemšanas dziļums neļauj ostā apkalpot lielus kuģus un pārkraut lielas kravas.</li> <li>• Neesamība TEN-T tīkla sastāvā, var laika gaitā samazināt kravu apjoma pieplūdumu Liepājas SEZ ostā.</li> <li>• Slikti izbūvēta dzelzceļa infrastruktūra, var radīt sastrēgumus ostā un kuģu dīkstāvi.</li> <li>• Kuģu apkalpošana ārējos reidos, rada negatīvas atsauksmes par ostas darbību un pakalpojumu kvalitāti.</li> <li>• Ostā tiek apgrozītas kravas, kas ostas darbībā nenes lielus ienākumus.</li> </ul>
Ārējā vide	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izplest savu darbību uz tālākām valstīm, varētu nodrošināt kravu apjoma pieaugumu un jaunu klientu piesaisti.</li> <li>• Dažādu finansējumu fondu piesaiste, lai veicinātu ostas infrastruktūras izbūvi.</li> <li>• Vairāk transportēt citus Latvijas eksporta materiālus, tādus kā koksni,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lielāku ES zvejas kvotu noteikšana, varētu samazināt nozvejas apjomu.</li> <li>• Sliktas graudu ražas valstī var nopietni ietekmēt kravu apgrozījumu ostā.</li> <li>• Eiropas Savienības sankcijas attiecībā uz Krieviju, jo osta darbojas kā viens no transporta “koridoriem” šobrīd šajā</li> </ul>

<p>kas palielinātu kravu apgrozījumu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaunu tehnoloģiju ieviešana ostā varētu to padarīt klientiem piesaistošāku.</li> <li>• Piesaistīt jaunas pasažieru pārvadājumu līnijas.</li> </ul>	<p>maršrutā, līdz ar to, tas nopietni varētu ietekmēt kravu apgrozījumu vai pat pastāvēt iespēja zaudēt Krievijas tirgu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nodokļu reformas varētu negatīvi ietekmēt ostu un tajā strādājošos uzņēmumus.</li> <li>• Baltkrievijas kravu pieaugums uz Klaipēdas ostu, var samazināt ostas kravu apjomus.</li> <li>• Baltijas jūras ūdenslīmeņa celšanās varētu izmainīt straumes, kas ieplūst Baltijas jūrā, palielinot smilšu sanesumus ostas akvatorijā.</li> <li>• SEZ zonas zaudēšana ietekmētu investīcijas ostā kā arī uzņēmumu attīstību tajā.</li> </ul>
---	--

Autores veidota tabula.

## Klaipēdas ostas SVID analīze

Iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdevīgs ģeogrāfiskais novietojums Baltijas jūras austrumu krastā, kā arī Baltkrievijas un Krievijas tuvums pozitīvi ietekmē ostas kravu apgrozījumu.</li> <li>• Neaizsalstoša osta, nodrošina ostas darbību visa gada garumā.</li> <li>• Ostas kā lielākā transporta mezgla priekšrocības sniedz papildus atbalstu ostas attīstībai un darbībai.</li> <li>• Zemi ostas tarifi, ļauj ostai nopietni konkurēt Baltijas jūrā.</li> <li>• Zemi dzelzceļa tarifi, padara par pieprasītu transportu valstī, kas palielina arī kravu apgrozījumu caur ostu.</li> <li>• Plašs klāsts ostas sniegto pakalpojumu uzlabo ostas reputāciju un konkurētspēju.</li> <li>• Digitalizētas sistēmas izstrāde kuģu apkalpošanai ir lielisks veids kā nodrošināt ostas efektīvu darbību.</li> <li>• Lielais kravu ieplūdums no Baltkrievijas, padara Baltkrieviju par stabilu klientu ilgākā laika posmā.</li> <li>• Zvejniecības nozares atjaunošana, sniedz jaunas darba vietas un veicina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozveja ostā tiek ietekmēta ar ES noteiktajām kvotām.</li> <li>• Baltās Kuršu kāpas piesārņojums kravu pārkraušanas rezultātā.</li> <li>• Ostas teritorijā ir apdzīvojami rajoni, kas rada piesārņojumu vietējiem iedzīvotājiem.</li> </ul>

<p>valsts ekonomiku.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostas mazā ietekme no Krievijas kravām, ļauj samazināt risku pret ES noteiktajām sankcijām uz Krievijas transportējamām kravām.</li> <li>• Regulāra prāmju kustība un ostas labiekārtošana padara ostu par pievilcīgu apskates objektu tūristiem. Tūristu pieplūdums var nest papildus peļņu gan ostai, gan pilsētai.</li> <li>• Pievedums valsts ekonomikai, sniedz ne tikai ostas attīstību, bet arī valsts.</li> <li>• Plaša dzelzceļa izbūve ostas teritorijā sniedz ātrāku pakalpojumu izpildi ostā.</li> <li>• Kravu sastāvā esošais lielais vietējā eksporta kravu apjoms.</li> <li>• Brīvā ekonomiskā zona nodrošina jaunu uzņēmumu izveidi un attīstību ostas teritorijā, tādējādi attīstot un veicinot valsts ekonomiku.</li> </ul>	
<b>Ārējā vide</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEN-T tīkla izmantošana jaunu kravas veidu nodrošināšanai.</li> <li>• Austrumu tirgus attīstība var radīt ostas pievedumu tranzītkravām.</li> <li>• Efektīvi izmantot valsts sniegtos līdzekļus infrastruktūras izbūvei ostas teritorijā.</li> <li>• Vēja elektrostaciju parka izveide ostas teritorijā var nest papildus energoresursus pašas ostas darbībai, kā arī papildus ienākumus ostai, tirgojot šo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaunu likumu ieviešana dabas aizsardzībā var ietekmēt ostas darbību tuvumā dabas aizsargātajai Baltajai Kuršu kāpai.</li> <li>• Sīvā kravu konkurence ar Rīgas Brīvostu, var radīt kravu samazinājumu.</li> <li>• NVS valstu tranzītkravu samazinājums samazinātu kopējo kravu apgrozību vai par pilnībā izslēgtu dažu kravas produktu esamību kopējā kravas struktūrā.</li> </ul>

enerģiju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nodokļu palielinājums valsts likumdošanā varētu palielināt ostu maksas.</li> <li>• Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana apdraudētu ostā strādājušos uzņēmumus.</li> </ul>
-----------	--

Autores veidota tabula.

## Tallinas ostas SVID analīze

Iekšējās vides faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mūgas ostas atrašanās ārpus pilsētas centra nerada kaitējumu vietējiem iedzīvotājiem, kravu pārkraušanas procesā.</li> <li>• Ostu kopējā sistēma ļauj vienlaicīgi augt un attīstīties visām ostām, tādējādi palīdzot arī tām ostu teritorijām, kurām šobrīd ir grūti izdzīvot no pašas ieņēmumiem.</li> <li>• Pasažieru ostas tuvums pilsētas centram, rada pasažieru pieaugumu.</li> <li>• TEN-T tīkls sniedz iespējas palielināt kravu apjomu uz visām ostām.</li> <li>• Salīdzinoši ar citām ostām, plašais pasažieru pārvadājumu maršrutu klāsts.</li> <li>• Cepamās eļļas pārkraušanas iespējas Paljasāres ostā, specializētu kravu pārkraušana var būt konkurētspējas priekšrocība, lai kravas virzītu caur Igaunijas ostām.</li> <li>• Ostas savā starpā nekonkurē par kravām, bet darbojas vienoti.</li> <li>• Spēcīga pārvaldes sistēma, kas spēj vienlaicīgi nodrošināt visu teritorijas daļu efektīvu darbību.</li> <li>• Brīvās zonas statuss, sniedz priekšrocības uzņēmumiem, kas darbojas ostas teritorijā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samazinājums izpētes un attīstības izdevumos, var apdraudēt ostas konkurētspēju Baltijas jūrā.</li> <li>• Ostu sadrumstalotība var padarīt ostas procesus laikietilpīgākus un palielināt izdevumus.</li> <li>• Ostas lielā atkarība no Krievijas kravām.</li> <li>• Nepieciešamība pēc vienlaicīgi attīstītām četru ostu infrastruktūrām var radīt papildus zaudējumus.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostas vēlme pēc attīstības un inovācijām.</li> <li>• Ostu sadrumstalotība palīdz izvairīties no sastrēgumiem ostā.</li> <li>• Valsts vēlme pēc vietējā pievienotās vērtības radīšanas tehnoloģiju sfērā.</li> </ul>	
<b>Ārējās vides faktori</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rail Baltica izbūve var būtiski palielināt kravu pieaugumu ostās.</li> <li>• Jaunu tehnoloģiju atklājumi un izgudrojumi var palielināt vietējo tehnoloģiju eksportu, kļūstot par svarīgu kravas veidu ostas darbībā.</li> <li>• Digitalizēto sistēmu ieviešana ostas darbībā ļautu uzlabot ostu sniegtos pakalpojumus.</li> <li>• Lielas kravnesības kuģu uzņemšana izmantojot 18m dziļuma sniegtās priekšrocības.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krievijas realizētās politikas sekas, var nopietni samazināt kravu plūsmu uz Igaunijas ostām.</li> <li>• Ekonomiskās svārstības valstī, var ietekmēt ostā ienākošās investīcijas.</li> <li>• Jaunu Krievijas ostu izbūve var samazināt no Krievijas ienākošās kravas.</li> <li>• Nākotnes investoriem nespējot piedāvāt pietiekamu pakalpojumu klāstu kā arī pietiekamus ostu teritorijas infrastruktūras izbūves risinājumus, pastāv iespēja nepiesaistīt lielas investīcijas.</li> <li>• Likumdošanas izmaiņas Igaunijā un ES var ietekmēt ostu darbību.</li> <li>• Jaunu vides aizsardzību prasību ieviešana ierobežotu ostu darbību un sniegtos pakalpojumus.</li> </ul>

Autores veidota tabula.

## Aptaujas anketa

Labdien! Esmu 4. kursa studente Latvijas Universitātē, studēju starptautiskā biznesa vadību. Savu bakalaura darbu rakstu par tēmu- Rīgas Brīvostas konkurētspēja Baltijas valstīs. Būtu Jums ļoti pateicīga, ja Jūs varētu atvēlēt no sava laika pāris minūtes, lai aizpildītu mana bakalaura darba aptaujas anketu. Aptaujas anketa būs anonīma un tajā ir nepieciešams norādīt Jūsu viedokli, atbildot uz jautājumiem.

### 1. Lūdzu norādiet savu vecuma grupu:

- 15-25 gadi;
- 26-35 gadi;
- 36-45 gadi;
- 46-55 hadi;
- 56 un vairāk.

### 2. Kāds ir Jūsu izglītības līmenis?

- Vidējā izglītība;
- Augstākā izglītība;
- Cits.

### 3. Vai pēdējo 5 gadu laikā Jums ir bijusi kāda saistība ar ostu darbību?

- Jā, esmu bijis pasažieris;
- Jā, esmu bijis apkalpes loceklis uz kuģa;
- Jā, esmu ostas darbinieks;
- Jā, esmu Latvijas Jūras Akadēmijas pasniedzējs;
- Nē nav bijusi;
- Cits:

### 4. Kā Jūs vērtējat Rīgas Brīvostas konkurētspēju Baltijas jūrā?

- Spēcīgs konkurents;
- Šobrīd viduvējs konkurents;
- Vājšs konkurnets;
- Cits variants:

**5. Kuru valstu ostas, Jūsaprāt, ir lielākie konkurenti Rīgas Brīvostai? (Iespējami vairāki varianti)**

- Igaunija;
- Lietuva;
- Polija;
- Vācija;
- Dānija;
- Zviedrija;
- Somija;
- Krievija.

**6. Kuras, Jūsaprāt, ir Rīgas Brīvostas stiprās īpašības konkurējot ar citām ostām Baltijas valstīs?**

- Ostas infrastruktūra;
- Brīvā ekonomiskā zona;
- TEN-T tīkla sastāvdaļa;
- Iegrimes dziļums piestātnē;
- Multifunkcionālas iespējas kravu pārkraušanā;
- Laba dzelzceļa un autotransporta piekļuve;
- Neaizsalstoša osta;
- Sadarbība ar Krieviju, citām NVS valstīm un Āzijas valstīm;
- Ostas tehniskais nodrošinājums;
- Cilvēkresursi, ostas pārvalde;
- Cits variants:

**7. Uz kādu kravu veidu, Jūsaprāt, Rīgas Brīvostai vajadzētu koncentrēties, lai tā kļūtu konkurētspējīgāka?**

- Lejamkravas;
- Beramkravas;
- Ģenerālkraavas;
- Konteinerkravas.

**8. Vai, Jūsaprāt, jaunu digitālo sistēmu un tehnoloģiju ieviešana Rīgas Brīvoportā spētu to padarīt konkurētspējīgāku un palielināt kravu apgrozījumu?**

- Jā, spētu;
- Nē, nespētu;
- Tas ir atkarīgs vēl no citiem faktoriem.

**9. Kurus ārējās vides faktorus Jūs saskatāt kā lielākos draudus Latvijas ostām?**

- Likumdošanas izmaiņas;
- Politiskais stāvoklis;
- Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana;
- Nodokļu reformas;
- Latvijas produkcijas eksporta sarukums;
- Jaunu ostu izbūve Krievijas teritorijā;
- Energoresursu cenu izmaiņas;
- ES finansējuma samazinājums;
- Krievijas politikas izmaiņas attiecībā uz kravu transportu caur Latvijas ostām;
- Korupcijas pieaugums;
- Cits variants:

**10. Kādēļ, Jūsaprāt, pēc 2013.gada ir sarucis pasažieru skaits Rīgas Brīvoportā?**

.....  
.....

**11. Kādus galvenos "trumpjus" Jūs saskatāt Klaipēdas un Tallinas ostas darbībā, kas ļauj tām nopietni konkurēt ar Rīgas Brīvoportu?**

- Ģeogrāfiskais novietojums;
- Valsts likumdošana;
- Ostas vadība;
- Ostas tehniskais nodrošinājums;
- Ostas infrastruktūra;
- Sadarbības partneri;
- Kravu dažādība;
- Cits variants:

**Paldies par Jūsu veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!**

## Ekspertu aptaujas anketa

Lūdzu izpildiet uzdevumus:

- 1. Zemāk redzamajā tabulā ir doti kritēriji, kuri ir nozīmīgi ostas konkurētspējai. Lūdzu novērtējiet kritērijus, parādot to nozīmību ostas konkurētspējā. Ostu kritēriju vērtējuma kopsumma ir vienāda ar skaitli 1.**

Kritēriji	Kopsumma =1	Piemērs
Ostas infrastruktūra (ostas izbūve, citu transportlīdzekļu piekļuves iespējas)		0.17
Kravu apgrozījums ostā		0.16
Kravu sadalījums		0.17
Apkalpoto kuģu veidi		0.17
Piegādes valstis (no kurienes nāk krava un uz kuriem tā tiek transportēta)		0.16
Pasažieru skaits ostā		0.17

- 2. Sekojošā tabulā ir norādīti dažādi kritēriji ostām, lūdzu novērtējiet ostas 10 ballu sistēmā pēc dotā kritērija. (10- izcili, 1-ļoti švaki)**

Kritēriji	Rīgas Brīvosta	Ventpils Brīvosta	Liepājas SEZ osta	Klaipēdas osta	Tallinas osta
<b>Multifunkcionālas pārkraušanas iespējas</b>					
<b>Ostas infrastruktūra</b>					
<b>Labā dzelzceļa un autotransporta piekļuve</b>					

<b>Ostas tehniskais nodrošinājums</b>					
<b>Ģeogrāfiskais novietojums</b>					
<b>Ostas vadība</b>					
<b>Atkarība no piegādātājvalsts</b> (augsts novērtējums- maza atkarība, zems vērtējums- liela atkarība)					
<b>Ostas pievilcīgums prāmju un kruīza kuģu ienākšanai</b>					
<b>Piesārņojums no ostas darbības</b> (mazs- augsts novērtējums, liels-zems novērtējums)					

**Liels paldies par Jūsu veltīto laiku un sniegtajām atbildēm!**

## Intervijas jautājumi

1. Kuri, Jūsaprāt, ir galvenie ostu konkurenci ietekmējošie faktori?
2. Kuras ostas Baltijas jūrā Jūs saskatāt kā Rīgas Brīvostas galvenos konkurentus? Kā Jūs izjūtat šo konkurenci?
3. Kā Jūs vērtējat Rīgas Brīvostas konkurētspējas stāvokli Baltijas jūrā?
4. Kuras, Jūsaprāt, ir Rīgas Brīvostas stiprās puses konkurējot ar citām ostām Baltijas jūrā?
5. Kurus ārējas vides faktoros Jūs saskatāt kā lielākos draudus Rīgas Brīvostas darbībai?
6. Kādus kravas veidus, Jūsaprāt Rīgas Brīvostai un tās uzņēmumiem vajadzētu attīstīt, lai osta būtu konkurētspējīgāka?
7. Kā, Jūsaprāt Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana varētu ietekmēt Rīgas Brīvostas un Jūsu uzņēmuma darbību?
8. Vai, Jūsaprāt jaunu tehnoloģiju un digitālo sistēmu ieviešana ostas uzņēmumos varētu padarīt ostu konkurētspējīgāku un palielināt kravu apgrozījumu?
9. Pēc Jūsu domām, kāpēc pēc 2013.gada Rīgas Brīvostā ir sarucis pasažieru skaits?
10. Kāda Jūsaprāt ir Krievijas realizētās politikas ietekme uz Baltijas valstu ostām un Rīgas Brīvostu? Kādas Jūsaprāt būtu kravu alternatīvas, ja tiktu pārtraukta kravu piegāde no Krievijas?
11. Kas, Jūsaprāt trūkst Liepājas ostai, lai tā būtu konkurētspējīgāka ar Latvijas un Baltijas ostām?
12. Kā Jūs vērtējat Ventspils Brīvostas konkurētspēju Baltijas jūrā?
13. Kādus galvenos "trumpjus" Jūs saskatāt Klaipēdas un Tallinas ostas darbībā, kas ļauj tām nopietni konkurēt ar Rīgas Brīvostu?

## Intervija ar Vitu Gerhardi

### 1. Kuri, Jūsaprāt, ir galvenie ostu konkurenci ietekmējošie faktori?

Pirmkārt, tas galvenais noteikti ir ģeogrāfiskais faktors. To, kas ir mūsu konkurenti nosaka mūsu ģeogrāfija. To, kā mēs varam konkurēt, spēj dot mūsu serviss, mēģinot tos padarīt pievilcīgākus nekā konkurenti. Un otrs pievilcīguma kritērijs mums ir cena. Visā ostu pārvadājuma ķēdē ostas izmaksas sastāda ļoti mazu summu. Cena ir atkarīga arī no kravu veidu, ostas izmaksas sastāda apmēram 0,2% no kopējām izmaksām kuģa transportā. Runājot par ogleņiem, kas tiek transportētas caur Rīgas brīvostu, viņas tiek iegūtas Sibīrijā, tās ir jānogādā uz, piemēram, Nīderlandi, Vispirms viņas ar vilcienu iet līdz Rīgas ostai, tad tiek pārkrautas kuģos, ar kuģi tās tālāk tiek transportētas uz Nīderlandi, kur viņas izkrauj ārā. Nīderlandes ostas tuvumā ir arī spēkstacija, kur viņas tiek nogādātas un sadedzinātas. Attiecīgi viss garais ceļš ir izmaksas. Lielākās izmaksas ceļā sastāda dzelzceļš, otras izmaksas sastāda kuģa transports, kas nogādā preces līdz Nīderlandei. Ostai maksā tikai tik daudz, cik prasa stividors par kravu pārkraušanu un osta. Tomēr šīs izmaksas ir niecīgas. Līdz ar to arī izmaiņas cenā praktiski neko nemainīs. Svarīgākās izmaksas sastāda kuģa frakts, dzelzceļa izmaksas un citas. Līdz ar to Rīgas brīvostas cenas ostā tiek pielāgotas kaimiņvalstīm, cenu kritums neliks vairāk ogļu kravām nākt uz Latvijas ostām. Vairāk ar cenu ir iespējams manevrēt uz konteinerkuģiem, ko mēs arī darām, dodam atlaides kuģiem, kas vairākas reizes ienāk ostā. Galvenie faktori ir klientu apkalpošana, un sniegtā kvalitāte. Bet kā Brīvostas pārvalde, mēs ar uzņēmumiem nesadarbojamies, tas ir mūsu uzņēmumu darbs. Jo vairāk uzņēmumi strādā ar saviem klientiem, jo efektīvāk viņi var pārleicināt, ka jāsadarbojas ir ar Rīgas ostu. Tad arī mēs kļūstam konkurētspējīgāki. Mūsu kā ostas galvenais pienākums ir reklamēt ostas drošību, lielu kuģu uzņēmšanu un nepārtrauktu darbību, mēģināt atrast lietas, kas mums ir mazliet labākas nekā konkurentiem. Konkurnece ir ļoti ierobežota mūsu, kā ostas pārvaldes spēkos. Mums visu laiku ir jāmēģina saglabāt tas līmenis, lai mēs nebūtu iepalikuši kaimiņiem. Piemēram kuģu iegrime, kaimiņvalstīs ir lielāka, līdz ar to mēs nevaram pieļaut, ka kāds kuģis aiziet pie konkurentiem, tikai tāpēc, ka viņš šeit nevar ienākt dēļ infrastruktūras. Infrastruktūra, serviss, drošība, attieksme pret klientiem ir tie galveni ostas konkurētspējas kritēriji. Arī dažādas “zaļās” lietas nebūs svarīgas.

### 2. Kuras ostas Baltijas jūrā Jūs saskatāt kā Rīgas Brīvostas galvenos konkurentus? Kā Jūs izjūtat šo konkurenci?

Mūsu galvenie konkurenti ir Baltijas jūras austrumu krasta ostas. Sākot no Somijas ostām, kas ir uz Krievijas otām, līdz pat Krievijas ostām, Iguanijas ostām, Lietuvas ostām. Mūsus tirgus ir viens un tas pats, mēs konkurējam par vienām un tām pašām kravām no Krievijas uz ES un tālāk uz visu pasauli, un ostrādāk. Savukārt tās ostas, kas atrodas vairāk uz D pusi neskaitās mūsu konkurenti, jo viņu tirgus ir pilnīgi cits.

### 3. Kā Jūs vērtējat Rīgas Brīvostas konkurētspējas stāvokli Baltijas jūrā?

Jā, protams. Baltijas jūrā pēc Krievijas un Kalipēdas ostām mēs esam lielākā osta pēc kavu apgrozījuma. Mēs esam spēcīgs konkurencents. Neviena osta nav tik liela, arī ieskaitot Vācijas un Polijas ostas. Mēs nevaram konkurēt ar Krievijas ostām, ja skatāmies pēc kravu apgrozījuma, viņi daudz energoresurs transportē caur savām

ostām, meš varam cerēt tikai uz pārpalikumu no tā visa. Gan runājot par cenām, gan servisu, tāpēc mēs turamies tajā līmenī, jo mēs esam spēcīgs konkurents. Skatoties arī uz infrastruktūras lietām, ostas padziļināšanu, jauno Krievu salas termināli utt.

**4. Kuras, Jūsaprāt, ir Rīgas Brīvostas stiprās puses konkurējot ar citām ostām Baltijas jūrā?**

Gan mūsu stiprā gan vājā puse ir mūsu atrašanās vieta. Mēs kā ostas pārvalde reklamējam visu ostu un tas, ko mēs savās stiprajās pusēs minam ir tā ģeogrāfiskā pozīcija. Kad klientam kļūst izdevīgi transportēt kravas caur šejieni, viņš sāk salīdzināt, kādas ir cenas, kāds ir klientu apkalpošanas serviss un visas infrastruktūras lietas. Mums ir labi dzelzceļa savienojumi, mums ir tāds pats dzelzceļa sniežu platums kā Krievijā un mums ir šī pieredze, ka mēs protam sazināties ar Krievijas un centrālāzijas klientiem. Mums ir valodas zināšanas un zināšanas par biznesa īpatnībām, kas parasti ir liels šķērslis. Izvirzot priekšrocību pret kaimiņvalstīm, mums pozitīvi ir tas, ka mēs atrodamies Baltijas valstu centrā. Ja ir nepieciešams izplatīt kravu uz Baltijas valstīm, tad klientam izdevīgāk būs atvest kravu uz Rīgu, un tad to pārvadāt uz abām kaimiņvalstīm. Klienti meklē kur, izveidot distribūcijas centru, lai kravas nogādātu uz Lietuvu un Igauniju un Skandināviju. Prāmjiem, kuri pārvadā Ro-Ro tipa kravas var būt izdevīgāk savu maršrutu viekt, piemēram, caur Liepājas ostu, nevis ienākt Rīgas jūras līcī. Pasažieru pārvadājumiem un kruīza kuģiem ienākšana Baltijas līcī ir ļoti neizdevīga. Mēs nekad nekonkurēsim ar Liepāju un Ventpsili par prāmju transportu, jo viņiem tomēr vienmēr izdevīgāki būs šie kravu prāmju pārvadājumi, nekā to ienākšana Rīgas jūras līcī. Mums paliek ogles, konteineri.

**5. Kurus ārējas vides faktoros Jūs saskatāt kā lielākos draudus Rīgas Brīvostas darbībai?**

Notiekti, lielākais drauds ir izmaiņas Krievijas kravās, tas ir lielākais drauds, uz kuru mēs visu laiku skatāmies un rēķināmies. Ja tur notiek kādas izmaiņas un visu nogriž nost, tad mums ir jādzīvo uz vietējo Latvijas tirgu. Mēs ņemam vērā, ka Krievija ir nestabila un nav normāls partneris, ar ko tu vienmēr rēķinies, ka tur viss būs un uz nākotni vari ko plānot.

**6. Kādus kravas veidus, Jūsaprāt Rīgas Brīvostai un tās uzņēmumiem vajadzētu attīstīt, lai osta būtu konkurētspējīgāka?**

Mēs kā Brīvostas pārvalde nevaram koncentrēties uz kādu vienu kravu veidu, jo tas viss ir atkarīgs no stividokompānijām. Varam koncentrēties, bet nevaram neko ļoti ietekmēt. Mēs gribētu, lai attīstās ļoti konteineri. Konteineri vienkārši paliek vairāk. Konteineri vairāk strādā kā imports, viņi nāk iekšā nevis iet ārā. Daļa no viņiem paliek šeit pat, bet cik gan Latvijas iedzīvotāji var patērēt. Pārējais viss vairums aiziet uz visām vietām Krievijā, uz Maskavu, jo mums ir konteineru vilcieni, kas to procesu padara efektīvāku un lētāku. Mēs cenšamies ietekmēt visu, ko varam ietekmēt. Tās ir šīs ostu maksas, uz kurām mēs dodam atlaides. Mēs esam lētāki nekā Klaipēda, jo dodam lielas atlaides uz atkārtotām ienākšanām ostā. Mēs ļoti atbalstām savus uzņēmumus, ja viņiem ir vēlme ko uzlabot, tās ir infrastruktūras izbūves, dziļumus pie piestātnēm. Ar konteinertermināliem mums ir ļoti laba sadarbība. Viņi grib, lai mēs attīstāmiem, mēs palīdzam viņiem attīstīties. Labs veids ir koka granulas, grudi, kas pēdējā laikā pieaug. Mēs varam tikai atbalstīt uzņēmumus, kas pārkrauj graudus un vēlas attīstīties.

**7. Kā, Jūsaprāt Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana varētu ietekmēt Rīgas Brīvostas un Jūsu uzņēmuma darbību?**

Protams, ka negatīvi. Tāpēc šī brīvā ekonomiskā zona ir veidota, lai uzņēmumi nāktu šeit strādāt un celtu savas rūpnīcas, noliktavas, termināļus. Ja viņi veic investīcijas, tad viņu var dabūt kaut ko no tā visa arī atpakaļ. Ja šīs nodokļu atlaides atņems, tad viņi sāks domāt vai viņiem to vajag. Otrs svarīgs aspekts ir šim importam/eksportam, visi konteineri atrodas šajā brīvajā zonā, jo tad nav vairs šīs problēmas ar tām muitām. Ja viņš nāk Eiropā, tad šī brīvā zona ļauj to uzglabāt bez visām šīm atmuitošanas dabībām. Tas viss atvieglo tranzīta procesu. Caur uzņēmumu darbību tiks ietekmēta arī ostu darbība, ja uzņēmumi nedarbosies uz ostām nenāks jaunas kravas, līdz ar to kravu apjomi samazināsies. Tas noteikti varētu būt viens no draudiem. Ja citās ES valstīs šādas zonas nav, bet Latvijā ir, tas sanāk, ka konkurence ir mazliet negodīga. Tas mums ir atlauts, jo esam jaunā ES dalībvalsts. Tādēļ mums ir jācenšas piesaistīt uzņēmumus, kamēr mums vēl ir šīs Brīvās zonas statuss.

**8. Vai, Jūsaprāt jaunu tehnoloģiju un digitālo sistēmu ieviešana ostas uzņēmumos varētu padarīt ostu konkurētspējīgāku un palielināt kravu apgrozījumu?**

Jā, protams. Bet uz to visu ir jāskatās pašmērķīgi, ja mēs kaut ko jaunu ieviesīsim, mēs nevarm teikt, ka mums ir jauna tehnoloģija, tāpēc pie mums nāks vairāk kravu. Tehnoloģijas ir vairāk, lai uzlabotu drošību ostā. Kad kuģu īpašnieki jūt, ka viņu kravas šeit ir drošībā. Tas būtu būtiski arī, lai uzlabotu ātrumu, kas attiecas uz kravu termināļiem. Būtisks ir kravas pārkraušanas ātrums, jo ātrāk ir iespējama kravas pārkraušana, jo mazāk kuģim ir jāmaksā ostai. Tur visur šīs jaunās tehnoloģijas. Būtu izdevīgi ieviest, bet to ievieš privātie uzņēmumi savos termināļos. Vācijas ostās viss ir pārbāzts ar mašīnām, tādēļ viņi ievieš šīs tehnoloģijas, lai uzlabotu ātrumu. Mūsu ostā tas diemžēl nav.

**9. Pēc Jūsu domām, kāpēc pēc 2013.gada Rīgas Brīvostā ir sarucis pasažieru skaits?**

Jā. Galvenais iemesls ir Tallink prāmis. Jo Tallink prāmji visu laiku bija divi, un katru dienu viņi kursēja. Kaut kur ap 2012.gada vidū tallinks paņēma vienu prāmi nost. Un prāmis gāja no katrā otrajā dienā. 90% no pasažieru skita sastāda prāmju pārvadājumi un tiaki 10% ir kruīza kuģa pārvadājumi, līdz ar to samazinot prāmju skaitu uz pusi arī nokritās pasažieru pārvadājumi. Kopš decembra mums atkal ir divi prāmji, un varam redzēt, ka šis skaits struji atkal kāpj uz augšu.

**10. Kāda Jūsaprāt ir Krievijas realizētās politikas ietekme uz Baltijas valstu ostām un Rīgas Brīvostu? Kādas Jūsaprāt būtu kravu alternatīvas, ja tiktu pārtraukta kravu piegāde no Krievijas?**

Neteiksim tā, ka mūs tas baida, bet mums ar to ir visu laiku jāreķinās. Mēs visu laiku ar to reķināmies jau kopš osta sāka attīstīties, Mums ir tāds terminals- Streks, kurš pārkrauj ogles. Viņa vadītājs pirms 15 gadiem piedalījās konferencē kaut kur ārzemēs, viņam ir teikts, lai mēs reķināmies, ka pēc 5 gadiem caur Rīgas ostu vairs ogles neplūdis, jo visas tiks transportētas caur Krievijas ostām. Bet viņu apgrozījums visu laiku tikai aug. Pēdējos gados sakarā ar sankcijām tās ir mazliet nokritušas. Krievijai ir ļoti daudz eksportējamas lietas Rietumu virzienā, viņi grib tās lietas eksportēt caur savām ostām. Tas pieprasījums ir liels. Arī viņi paši ar savu sotu

kapacitāti to nevar pavilkt. Būvējot ostas ir nepieciešamas izbūvēt arī visu infrastruktūru, lai to izdarītu. Ir jāreķinās arī ar to, ka energoresursi pasaulē mainās un viņi ir izsmeļami. Naftas un ogļu apgrozījums kaut kas arī kritīsies vai pat izzīdīs. Tagad samazinās ogļu apjomi, jo elektrostacijas pāriet uz citiem enerģijas alternatīvu veidiem. Kamēr mums tiek piegādātas ogles tikmēr mēs no tām neatteiksimies. Mums ostā ļoti attīstās koka granulas, ko mēs uzskatām par ļoti izdevīgu alternatīvu. Ļoti daudz elektrostacijas, tajā pašā Lielbritānijā pāriet uz šo koka granulām kurināšanu. Tiek celtas arvien vairāk noliktavas, kur uzglabāt šīs granulas. Viņas tiek ražotas tepat Latvijā un Baltijā. Pašreiz ekonomiskā situācija ir tāda, ka dēļ lētajām ogļu cenām, elektrostacijām ir daudz izdevīgāk un lētāk kurināt ogles nekā granulas. Brīdī, kad ogļu cena celsies, izdevīgākas kļūs granulas. Tas viss ir ekonomiski saistīts. Rīgas osta tajā visa ir kā sastāvdaļa. Bet to pārsvarā dara privātie uzņēmumi. Krievija ir neprognozējams partneris, kur ļoti daudz kas ir atkarīgs no politikas. Viņi kā jebkurš meģina attīstīt savas ostas.

### **11. Kas, Jūsaprāt trūkst Liepājas ostai, lai tā būtu konkurētspējīgāka ar Latvijas un Baltijas ostām?**

Nekas jau viņai netrūkst. Tas viss jau veidojas vēsturiski un ģeogrāfiski. Rīgā galvenais ir ogles, tad, kad ogles pazudīs, tad arī Rīga būs kā Liepāja un Ventspils. Ekonomiski tas vienmēr ir neizdevīgi, mērot vēl lielāku attālumu līdz Liepājai pa sauzemi. Tas ir skaidrs, ka ogles vienmēr tiks vairāk transportētas caur Rīgu nevis Ventspili un Liepāju. Līdzīgi kā konteineri, Ventspils un Liepājā nekad nebūs konteineru ostas, konteineri vienmēr būs Rīgā. Savukārt tajās pārējas lietās Liepāja un Ventspils ļoti labi konkurē. Piemēram tajā pašā pasažieru pārvadājumu skaitā, viņiem ir savi maršruti. Viņiem būs koki, graudi no reģiona. Tas, ko ļoti laba dara tagad Ventspils, viņi attīsta mazos uzņēmumus savā ostas teritorijā, ja tu vari pēc tam šo kravu nogādāt uz citām valstīm piemēram Zviedriju. Tas apjoms ir mazs, bet tam ir pievienotā vērtība. Tas rada darba vietas tajā pašā Ventspilī, Liepājā. Cilvēkiem ir darbs un attīstās ražošana. Latvijas ekonomikai tas ir ļoti labi, pat labāk nekā tonna ogļu, kuru pārkrauj un aizbliež tālāk. Ja skatāmies, pēc apgrozījumu tonnām, tad jā, Liepāja izksatās niecīga uz Rīgas fona. Ir jāsāk pieradināt cilvēkus nevis skatīties visu laiku uz tām milzīgajām tonnām, bet skatīties uz to arī, ko tas dod Latvijas ekonomikai. Ir ļoti labi, ka viņi domā par nākotni. Šķiet, ka pat Rīgai vajadzētu vairāk sākt domāt par šādu attīstību. Jātaisa kaut kādas ražotnes, inkubatori. Bet kamēr mums tās daudzās ogles nāk, tikmēr jau neviens nedomā neko darīt. Līdzīgi bija ar Tallinu, kad viņiem nogrieza šīs kravas, viņi sāka attīstīt ražošanu. Mums ir jādomā kā attīstīt kādas citas lietas.

### **12. Kā Jūs vērtējat Ventspils Brīvostas konkurētspēju Baltijas jūrā?**

Kā jau citām ostām arī viņai ir savas spēcīgās puses, grūtāk ir taagad, kad naftas caurulvads vairs nedarbojas, bet viņi ir ļoti tendēti uz inoovācijām tāpēc domāju, ka nākotnē viņiem tas viss izvērtīsies lieliski.

### **13. Kādus galvenos "trumpjus" Jūs saskatāt Klaipēdas un Tallinas ostas darbībā, kas ļauj tām nopietni konkurēt ar Rīgas Brīvostu?**

Klaipēdai ir lielāks vietējais tirgus. Viss balstās uz ekonomiku, viņi ir vairāk cilvēki, vairāk patērē, vairāk ražo, viņiem viss ir vairāk. Līdz ar to viņi vairāk var balstīties uz iekšējo sistēmu, uz importu un eksportu. Otrs iemesls Klaipēdas panākumiem ir ES sankcijas pret Kreiviju un otrādāk. Jo ļoti daudz uzņēmumu, lai izvairītos no sankcijām sūtīja kravas caur Balrkieviju. Daudzi uzņēmumi to izmantoja, lai

pārmarķētu preces kā Baltkrievijas ražojumu, lai tālāk tās nogādātu uz Krieviju. Lai nogādātu preces uz Baltkrieviju Klaipēda vienmēr būs izdevīgāka, tieši tādēļ, ka katrs dzelzceļa km maksā. Tieši tādēļ transports uz Rīgas brīvostu nav tik izdevīgs. Tur mums tad ir jānāk ar ļoti īpašu piedāvājumu, piemēram, ja Latvijas dzelcešs samazina tarifu, tā, ka transports sanāk krietni lētāks, tad šī situācija varētu mainīties. Tādēļ Klaipēdai pēdējos gados iet labāk, turklāt Klaipēda ir Lietuvas vienīgā osta. Mēs Latvijā esam trīs lielās ostas. Ja mēs saskaitām visu trīs Latvijas lielo ostu kravas kopā, tad Latvijai šis apgrozījums ir lielāks. Bet Lietuvā Klaipēdas osta ir vienīgā.

Ja mēs esam pašvaldības un valsts kopīga struktūra, tad viņiem ir valsts. Valstij pieder gan dzelzceļš, gan osta un tad viņi visi nonāk vienotā kompleksā, lai kopīgi strādātu. Tallinas trumpis ir tas, ka viņi attīsta visādas ražotnes savā valstī. Ja mēs skatāmies pēc kravu apjoma, tad viņiem diez ko labi neiet, bet ja mēs domājam par nākotni, tad viņu trumpis ir visādu industrializāciju un attīstību, kas būtu balstīta uz jaunām darba vietām.

## Intervija ar Ēriku Segliņu

### 1. Kuri, Jūsaprāt, ir galvenie ostu konkurenci ietekmējošie faktori?

Kā galvenos faktoros vēlos izcelt:

- Kravas apjomu kritums
- Valūtas kursu svārstības (Krievijas rublis)
- Pakalpojumu cenas par kravu apstrādi ostā

### 2. Kuras ostas Baltijas jūrā Jūs saskatāt kā Rīgas Brīvostas galvenos konkurentus? Kā Jūs izjūtat šo konkurenci?

Kotka. Sanktpēterburga. Klaipēda. Izjūtam tādā veidā, ka ir klienti, kas agrāk strādāja caur Rīgas ostu, dažādu iemeslu dēļ aizgāja piemēram uz Klaipēdas ostu.

### 3. Kā Jūs vērtējat Rīgas Brīvostas konkurētspējas stāvokli Baltijas jūrā?

Vidēji laba, jo Rīgas Brīvosta piedāvā gan konteinerkravu, gan beramo un lejamo kravu apstādi, gan arī pasažieru plūsmas apkalpošanu. Tiek attīstīti jauni termināļi, piem., ogļu pārkraušanas terminālis Krievu salā.

### 4. Kuras, Jūsaprāt, ir Rīgas Brīvostas stiprās puses konkurējot ar citām ostām Baltijas jūrā?

- 1) Neaizsalstoša osta
- 2) Lielas neapbūvētas zemes platības, kas ļauj attīstīt RB.
- 2) RoRo kravu apstrādes iespējas izmantojot Tallink prāmju līniju.
- 3) Dzelzceļa infrastruktūra.

### 5. Kurus ārējas vides faktoros Jūs saskatāt kā lielākos draudus Rīgas Brīvostas darbībai?

- a. Aktīva citu ostu attīstība (piem., Klaipēda un Ustjuga).
- b. Pārāk liela atkarība no Krievijas kravām, ekonomikas un politiskajiem lēmumiem.
- c. Sabiedrības negatīvā nostāja pret ostu (vides, gaisa piesārņojums, bij.pārvaldnieka L.Loginova reputācija).

### 6. Kādus kravas veidus, Jūsaprāt Rīgas Brīvostai un tās uzņēmumiem vajadzētu attīstīt, lai osta būtu konkurētspējīgāka?

Turpināt attīstīt konteinerkravu servisu. Pasažieru ostas attīstīšana (moderns pasažieru terminālis, papildus virzieni).

### 7. Kā, Jūsaprāt Brīvās ekonomiskās zonas zaudēšana varētu ietekmēt Rīgas Brīvostas un Jūsu uzņēmuma darbību?

Negatīvi ietekmētu kravu apstrādes izmaksas.

**8. Vai, Jūsaprāt jaunu tehnoloģiju un digitālo sistēmu ieviešana ostas uzņēmumos varētu padarīt ostu konkurētspējīgāku un palielināt kravu apgrozījumu?**

Noteikti, ka jā. Jau tagad klienti pieprasa, lai, piemēram, kravas iekraušanas/izkraušanas process tiktu filmēts.

**9. Pēc Jūsu domām, kāpēc pēc 2013.gada Rīgas Brīvastā ir sarucis pasažieru skaits?**

Tallink prāmju līnija samazināja regulāro reisu skaitu. Mazāk reisu → mazāk pasažieru.

**10. Kāda Jūsaprāt ir Krievijas realizētās politikas ietekme uz Baltijas valstu ostām un Rīgas Brīvastu? Kādas Jūsaprāt būtu kravu alternatīvas, ja tiktu pārtraukta kravu piegāde no Krievijas?**

Krievija aktīvi attīsta savas ostas Ustjlugu, Primorsku un Sanktpēterburgu. Līdz ar to, krītās kravu apjomi RB. Perspektīvākie virzieni, kurus vajadzētu attīstīt ir austrumi – Kazahstāna, Uzbekistāna utt. izmantojot dzelzceļa infrastruktūru. Kā arī tās Eiropas valstis, kurām pašām nav pieejas jūrai.

**11. Kas, Jūsaprāt trūkst Liepājas ostai, lai tā būtu konkurētspējīgāka ar Latvijas un Baltijas ostām?**

Salīdzinoši "sekla" osta. Bet vispār Liepājas ostai ir pilnīgi cita specifika salīdzinot ar RB vai citām ostām. Jo Liepājas osta galvenokārt ir koksnes, metāla un graudu osta.

**12. Kā Jūs vērtējat Ventspils Brīvastas konkurētspēju Baltijas jūrā?**

VB liels plus ir tāds, ka tā spēj uzņemt kuģus ar vislielāko kravnesību. Ostai ir spēcīga sasaiste ar dzelzceļu. Osta apkalpo ne tikai kravas kuģus, bet arī pasažieru kuģus (Stena Line).

**13. Kādus galvenos "trumpjus" Jūs saskatāt Klaipēdas un Tallinas ostas darbībā, kas ļauj tām nopietni konkurēt ar Rīgas Brīvastu?**

Klaipēdā ir saldēto kravu terminālis, kas nav Rīgā.

Tallinas ostā ir daudz attīstītāka prāmju (pasažieru) satiksme.