

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**Ekonomikas un vadības fakultāte**  
**Vadībzinību katedra**

**Ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas izstrāde AS„Staburadze”**

**The Development of the Foreign Market Acquisition Strategy for  
AS„Staburadze”**

**BAKALaura DARBS**

**Autors: Vadības zinību bakalaura studiju programmas  
apakšprogrammas Organizāciju vadība  
5.kursa studente  
Jana Grišāne  
jg11057**

**Darba zinātniskais vadītājs: Lekt. Irina Rezepina  
Recenzents: Lekt. Jūlija Bulatova**

**RĪGA 2016**

## **Anotācija**

Bakalaura darba tēma „Ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas izstrāde AS „Staburadze”.

Darba teorētiskajā daļā ir aplūkoti stratēģijas izstrādes teorētiskie aspekti, tai skaitā stratēģijas jēdziens, ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģijas būtība un veidi, stratēģijas izvēli ietekmējušie faktori un izstrādes procesa posmi.

Bakalaura darba pētījuma daļā veikts pasaules un Latvijas saldumu tirgus apskats un analīze, kā arī ārvalstu tirgu kā potenciāli pievilcīgo tirgu analīze pēc vairākiem kritērijiem Latvijas saldumu ražotāju skaitījumā. Ir analizēta AS „Staburadze” darbība un pašreizēja stratēģija. Pamatojoties uz praktiskā pētījuma rezultātiem, ir izstrādāti priekšlikumi pievilcīga ārzemju tirgus izvēlei, piedāvāta stratēģija tā apgūšanai, t.sk. ekonomiskie aprēķini.

Pētījuma periods ir 2012.-2015. gads, atsevišķi dati ņemti par periodu līdz 2014. gadam vai 2013. gadam, ja nav pieejami jaunāki dati.

Bakalaura darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, literatūras un avotu saraksta, kā arī satur 17 attēlus, 10 tabulas, 75 informācijas un literatūras avotus.

Atslēgvārdi: ārvalstu tirgus, stratēģija, eksports, tirgus pētījumi, saldumu ražotāji.

## **Abstract**

The topic of Bachelor's thesis "The Development of the Foreign Market Acquisition Strategy for AS „Staburadze”.

In the theoretical part of the thesis the theoretical aspects of strategy development have been studied, including the definition of strategy, the essence of international market acquisition strategies and their types, the factors influencing the choice of strategy and the stages of strategy development.

In the practical research part of the thesis the analysis of Latvian and world confectionary and sweets market has been performed, and the potentially attractive foreign markets for Latvian sweets manufacturers have been identified on a basis of several criteria. The analysis of AS "Staburadze" operation and current strategy has been done. Based on the results of the practical research the proposals for the choice of attractive foreign market have been offered, the strategy for its acquisition was provided, including the economic calculations.

Research periods: 2012-2015, some data taken for up to 2014 or 2013 depending on availability.

The Bachelor's thesis consists of introduction, 4 chapters, conclusions and recommendations, bibliography list, it includes 17 figures, 10 tables, 75 information and literature sources.

Keywords: foreign market, strategy, export, market research, sweets manufacturers.

## Satura rādītājs

Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads.....	6
1. Starptautiskās stratēģijas izstrāde un īstenošana.....	8
1.1. Stratēģijas jēdziens un būtība .....	8
1.2. Starptautiskā stratēģija un tās veidi .....	12
1.3. Ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģijas izstrādes posmi .....	19
2. Saldumu tirgus analīze.....	21
2.1. Starptautiskais saldumu tirgus .....	21
2.2. Latvijas saldumu ražotāju eksportēja.....	24
2.3. Ārvalstu tirgus analīze pēc kritērijiem pievilcīgo tirgus noskaidrošanai.....	29
3. Staburadze darbības un stratēģijas analīze .....	33
3.1. Staburadze vispārējs raksturojums .....	33
3.2. Staburadze konkurētspējas pētījums.....	36
3.3. Staburadze stratēģijas analīze .....	39
3.4. Intervijas rezultāti ar Staburadzes pārstāvi .....	42
4. Tirgus apgūšanas stratēģijas izstrāde AS Staburadze .....	46
4.1. Tirgus izvēle un apraksts .....	46
4.2. Stratēģijas izvēle un detalizēšana .....	49
4.3. Stratēģijas izmaksu aprēķins un ekonomiskā efektivitāte .....	53
Secinājumi un priekšlikumi .....	58
Izmantotā literatūra un avoti.....	61
Pielikumi.....	67
1.pielikums. Lielākie saldumu ražotāji pasaulē.....	68
2.pielikums. Ārvalstu tirgus analīze. IKP/iedzīvotājs filtrs.....	69
3.pielikums. Ārvalstu tirgu filtrs .....	70
4.pielikums. Ārvalstu tirgu analīze.Saldumu filtrs .....	71
5.pielikums. Orkla zīmolu portfelis .....	72
6.pielikums. Intervijas transkripcija ar AS Staburadze pārstāvi.....	73
7.pielikums. Dati par NP Foods eksportu.....	75

## **Apzīmējumu saraksts**

BTL – below-the-line

IKP – iekšzemes kopprodukts

AAE – Apvienot Arābu Emirāti

LIAA – Latvijas investīciju attīstības aģentūra

ATL – above-the-line

POS – point of sale

## Ievads

Bakalaura darba tēmas „Ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas izstāde AS „Staburadze” aktualitāti nosaka vairāki faktori. Pirmkārt, stratēģija ir nepieciešama katram uzņēmumam, ja tas vēlas gūt panākumus tirgū, jo uzņēmums, kuram stratēģijas nav vai tā nav skaidra un detalizēta, nespēj adaptēties ārējās vides faktoriem un atrast piemērotus risinājumus patērētāju vajadzību apmierināšanai. Tas ir saistīts ar to, ka šādi uzņēmumi nav vai ir vāji informēti par notiekošo ārējā vidē un neizvērtē savu iekšējo vidi, līdz ar to, pieņemtie vadības lēmumi var būt kļūdaini. Mūsdienās uzņēmumu vadītāji arvien lielāku uzmanību velta stratēģijas un taktikas izstrādei, īstenošanai un monitoringam, jo atbilstoša stratēģija ir pamats augstākai konkurētspējai. Otrkārt, katram uzņēmumam katrā brīdī var būt vairākas stratēģiskās alternatīvas, un iespēja izvēlēties tādu, kas būtu veiksmīgāka un piemērota konkrētam uzņēmumam. Uzņēmumiem ar skaidru stratēģiju ir arī labākas izredzes piesaistīt kapitālu un investorus, jo viņiem būs saprotamāk, kādu rezultātu un kā vēlas sasniegt uzņēmums. Treškārt, AS Staburadze aktīvi iesaistās starptautiskajā darbībā un eksportē savu produkciju jau 12 valstīs. Tomēr uzņēmums ieinteresēts paplašināt savu darbību ārējos tirgos un aktīvi meklē iespējas ienākt arī citu valstu tirgos. Tādēļ pētāmā tēma ir aktuāla.

Bakalaura darba **problēma** ir saistīta ar to, ka, izvēloties tirgus, ko uzņēmums vēlētos apgūt, ir jāņem vērā daudzi faktori, gan draudi, gan iespējas, kā arī objektīvi jānovērtē uzņēmuma konkurētspēja potenciāli apgūstamajā tirgū. Turklāt uzņēmumam ir izvēles varianti starp dažādām tirgus apgūšanas stratēģijām – eksports, kopuzņēmums, tiešās investīcijas u.c., katrai piemīt savi riski un priekšrocības, ko jānovērtē pēc atbilstības uzņēmuma korporatīvajai stratēģijai. Tātad pastāv izvēles problēma.

Bakalaura darba **mērķis** ir analizēt AS „Staburadze” ārējo un iekšējo vidi, konstatējot potenciāli pievilcīgu ārvalstu tirgu, un izstrādāt priekšlikumus stratēģijas izveidei šī tirgus apgūšanai.

Atbilstoši šim mērķim, bakalaura darbā ir risināmi šādi **uzdevumi**:

1. Veikt teorētisko pētījumu par stratēģiju un tās izstrādi.
2. Izpētīt saldumu tirgu un veikt ārvalstu tirgus analīzi pēc kritērijiem pievilcīga tirgus izvēlei.
3. Analizēt AS Staburadzes darbību un konkurētspēju saistībā ar ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas īstenošanu.
4. Izstrādāt priekšlikumus ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijai AS Staburadze uzņēmumam.

Darbā ir izmantotas sekojošas pētījuma **metodes**:

- teorētiskā analīze;
- monogrāfiskā metode;
- statistikas datu analīze;
- matemātiskā metode;
- mārketinga vides analīzes metodes (tai skaitā tirgus analīze pēc kritēriju grupām);
- stratēģiskās matricas;
- intervija;
- tabulu un grafiku metode;

**Pētījuma periods:** 2012.-2015. gads, atsevišķi dati ņemti par periodu līdz 2014. gadam vai 2013. gadam, ja nav pieejami jaunāki dati.

**Tēmas sašaurināšana:** daži dati par AS Staburadze stratēģiju ir uzskatāmi par komerciālo noslēpumu un tādēļ netiek ietverti darbā. Rēķinot stratēģijas īstenošanas izmaksas, ir veikta aptuvena kalkulācija pēc autores rīcībā esošās informācijas.

Statistikas dati parasti tiek apkopoti par konfekšu, šokolādes u.tml. produktu tirgu, jeb iepakotiem saldumiem. Statistikas dati par svaigi pagatavotajiem saldumiem ir pieejami ļoti ierobežotā apjomā, tādēļ turpmāk tiek veikta iepakoto saldumu tirgus analīze, kā arī tādēļ, ka tieši iepakotus saldumus mēdz eksportēt. Darbā netiek aplūkots saldējuma tirgus.

Bakalaura darba izstrādes gaitā tika izmantoti dažādi **avoti**, tai skaitā literatūra vadības zinātnē un mārketingā, kā arī ekonomikas jomā, zinātniskās publikācijas, statistikas dati no Centrālās Statistikas Pārvaldes, Eurostat un citiem avotiem, nozaru apskati, Interneta raksti un publikācijas, kā arī AS Staburadze publicētie un npublicētie dati.

# 1. Starptautiskās stratēģijas izstrāde un īstenošana

## 1.1. Stratēģijas jēdziens un būtība

Ņemot vērā, ka starptautiskā stratēģija ir viens no stratēģijas veidiem, bakalaura darba teorētiskajā apskatā ir jāsniedz „stratēģijas” vispārēja definīcija un jāraksturo tās būtība.

„Stratēģijas” jēdziens ir plaši aplūkots literatūrā, gan mācību, gan zinātniskajā. Šis jēdziens ir kļuvis par pamatu vairāku apakšnozaru attīstībai – stratēģiskajam mārketingam, stratēģiskai vadībai u.tml. Piemēram, autore Akmajeva R. (Алмаева) noskaidroja, ka 60% uzņēmumu pārstāvju uzskata, ka stratēģijai ir būtiska loma uzņēmuma attīstības nodrošināšanā<sup>1</sup>, kaut gan daudzi uzņēmumi praksē vēl aizvien nepievērš tai pietiekošu uzmanību vai arī neprot izvēlēties uzņēmuma vajadzībām atbilstošu stratēģiju. Saskaņā ar pētījumu rezultātiem PWC Strategy (aptaujā piedalījās 2800 vadošie darbinieki) uzņēmumu pārstāvji kā problemātiskus aspektus stratēģiskajā plānošanā atzīmē pārāk lielu konfliktējošo prioritāšu skaitu, izvirzīto mērķu nesasniedzamību un nepieciešamību pieņemt pārāk daudz lēmumu, rezultātā rodas problēmas ar stratēģijas īstenošanu un mazinās pārliecība par tās rezultātīvumu<sup>2</sup>. Arī piecu gadu laikā veiktais pētījums (aptaujāti 8000 menedžeri no 250 uzņēmumiem) parādīja, ka daudzas problēmas saistās ar stratēģijas īstenošanu, jo uzņēmumu vadība nespēj efektīvi sadalīt resursus (finanšu, cilvēkresursus) stratēģijas izpildei un pārāk daudz uzmanības velta darbībām, kas patiesībā nav saistīti ar pieņemto stratēģiju<sup>3</sup>. Minētie fakti norāda, ka stratēģijas izvēle un īstenošana ir sarežģīts process, bet tajā pašā laikā šis uzdevums ir aktuāls katram uzņēmumam. Par to liecina stratēģijas funkcijas. Piemēram, Kouls (Cole) izšķir šādas galvenās stratēģijas funkcijas:

- stratēģija rosina augstāku uzticēšanos un apņēmību mērķu sasniegšanā, kā arī sekmē darbinieku vēlmi strādāt ar lielāku atdevi;
- labi realizētā stratēģija palīdz palielināt pārdošanas apjomus, rentabilitāti un produktīvumu;
- tā var palīdzēt labāk izprast konkurentu stratēģijas;
- tā mazina pretošanās pārmaiņām;
- tā palīdz vadītājiem objektīvi izvērtēt vadības problēmas<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> **Алмаева Р.И.** *Стратегический менеджмент: учебное пособие*. Москва: Волтерс Клувер, 2010. с. 10.

<sup>2</sup> PWC Strategy. *Our Leading Research on Strategy*. Pieejams: [http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds\\_home/the\\_concept/our\\_leading\\_research\\_on\\_strategy](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds_home/the_concept/our_leading_research_on_strategy) (skatīts 06.10.2015)

<sup>3</sup> **Sull D., Homkes R., Sull C.** *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About it?* Pieejams: <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it> (skatīts 06.10.2015)

<sup>4</sup> **Cole L. C.** *Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in Indian*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 2005. p. 302

Turklāt, kā atzīmē Čingvins C. (Chingwin) stratēģija palīdz paaugstināt darbinieku lojalitāti un sekmēt efektīvāku iekšējo komunikāciju<sup>5</sup>. Bakalaura darba autore secina, ka stratēģijas izvēles pareizība un tā efektīva īstenošana ir būtisks nosacījums uzņēmuma veiksmīgai attīstībai un darbībai tirgū.

Savā bakalaura darbā autore akcentē uzmanību uz stratēģijas izprašanu mūsdienu autoru darbos, jeb atspoguļo aktuālo skatījumu uz šo konceptu, neaptverot vēsturiskos un pašreizējos globalizācijas un internacionalizācijas, kā arī sīvas konkurences apstākļos, novecojušos skaidrojumus.

Kohs R. norādīja, ka mūsdienu apstākļos stratēģija drīzāk jāsaprot kā radoša pieeja, kā pastāvīga domāšana, eksperimentēšanas rezultāts, kas pamatojas uz uzņēmuma darbības un ārējās vides mijiedarbības<sup>6</sup>. Šāda definīcija var radīt iespaidu, ka stratēģija ir drīzāk radošo cilvēku, nevis analītiķu darbs, bet tā nav. Šīs definīcijas galvenais ieguldījums šajā bakalaura darbā ir tas, ka stratēģija ir atkarīga gan no iekšējiem, gan ārējiem faktoriem un katram uzņēmumam var pastāvēt daudzi stratēģiskie attīstības varianti, atrast piemērotāko no tiem nav vienkāršs uzdevums, jo tas zināmā mērā ir radoši. Mūsdienu pētnieki, stratēģi un vadītāji vairāk akcentē to, ka stratēģija nav tikai plāns vai attīstības virzienu apkopojums, tā ir vesela sistēma, kas ir rezultāts uzņēmumā izveidotai stratēģiskai domāšanai, kas orientēta uz pastāvīgu pilnveidošanu. Šo domu atbalsta arī R. Grants, jo pēc viņa domām, stratēģija nav detalizēts plāns vai instrukciju programma, tā ir vienojošā tēma, kas nodrošina organizācijas darbības un lēmumus ar virzību un saskaņotību<sup>7</sup>. Tātad stratēģija nosaka uzņēmuma vispārējo virzību, tā ir stratēģiskās plānošanas un domāšanas rezultāts, analizējot plašu ietekmējošo faktoru kopu, kas ietekmē uzņēmumu gan no ārienes, gan no iekšienes, turklāt tā ir pielāgojama un tai jāklūst par vienojošo elementu visai uzņēmuma darbībai un pieņemtajiem vadības lēmumiem.

Mūsdienu autoru viedokļus par stratēģijas īpašībām ir apkopojis M. Beikers (Baker), viņš noformulējis sekojošas tēzes, kuras par pamatu darba izstrādei ņems arī šī bakalaura darba autore:

1. Stratēģija saistās ar proaktīvu, nevis reaktīvo pieeju.
2. Stratēģiskai plānošanai ir jāklūst par pašapzinīgo vadības stilu, kad menedžeri „plāno plānot”.
3. Stratēģiskā plānošana ir kā vadības stils, ko raksturo ar terminu „racionalitāte”.

---

<sup>5</sup> **Chingwin, C.** *The Importance of Strategy*. Pieejams: <http://www.lanspeed.com/blog/entry/the-importance-of-strategy.html> (Skatīts 06.10.2015)

<sup>6</sup> **Кох Р.** *Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд.* Санкт-Петербург: Питер, 2003.

<sup>7</sup> **Grant R.** *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 8 ed.* Chichester: John Wiley & Sons, 2013.

4. Stratēģija veido ietvaru vadības lēmumu un uzņēmuma politikas pieņemšanai un īstenošanai.
5. Stratēģija ir saistīta ar atbildēm uz jautājumiem: Ko mēs cenšamies izdarīt? Kāpēc? Kā mēs zināsim, ka to izdarījām?
6. Stratēģiskai plānošanai ir vajadzīgi menedžeri, kas prot skatīties nākotnē, var redzēt kopainu, ir apdāvināti ar analītiskām spējām un saprot izvēles nepieciešamību.
7. Stratēģiskā vadība pievērš uzmanību izvēlei starp alternatīvajiem attīstības variantiem, prioritāro mērķu izvēlei un variantu apkopošanai.
8. Stratēģiskā plānošana prasa pievērst lielāku uzmanību inovatīvo risinājumu un virzienu realizācijai un monitoringam.
9. Tā prasa apkārtējās vides, to tendenču un jūtīguma pret apkārtējās vides faktoriem izpratni.<sup>8</sup>

R. Grants ir apkopojis veiksmīgas stratēģijas pamatnosacījumus – elementus, kas atspoguļo stratēģijas būtību (sk. 1.1. att.).



#### 1.1.att. Veiksmīgas stratēģijas galvenie elementi<sup>9</sup>

Jāapskata katrs elements. Veiksmīgas stratēģijas pamats ir skaidri mērķi, kuriem uzņēmums konsekventi un salīdzinoši ilgi seko līdzī. Vairāki autori (piemēram, Frey un Osterloh<sup>10</sup>, Wilson<sup>11</sup>, Richman<sup>12</sup> u.c.) norāda, ka stratēģiskajā vadībā ieteicams izmantot gudro, jeb SMART mērķu ietvaru. Gudrie mērķi ir:

- konkrēti un specifiski (piemēram, palielināt klientu skaitu par 5%);
- sasniedzami un reāli (piemēram, palielināt klientu skaitu par 5% nevis 400%);

<sup>8</sup> Baker M. J. *Marketing Strategy and Management. 5th ed.* London: Palgrave, 2014. p. 8.

<sup>9</sup> Grant R. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 8 ed.* Chichester: John Wiley & Sons, 2013. p. 9.

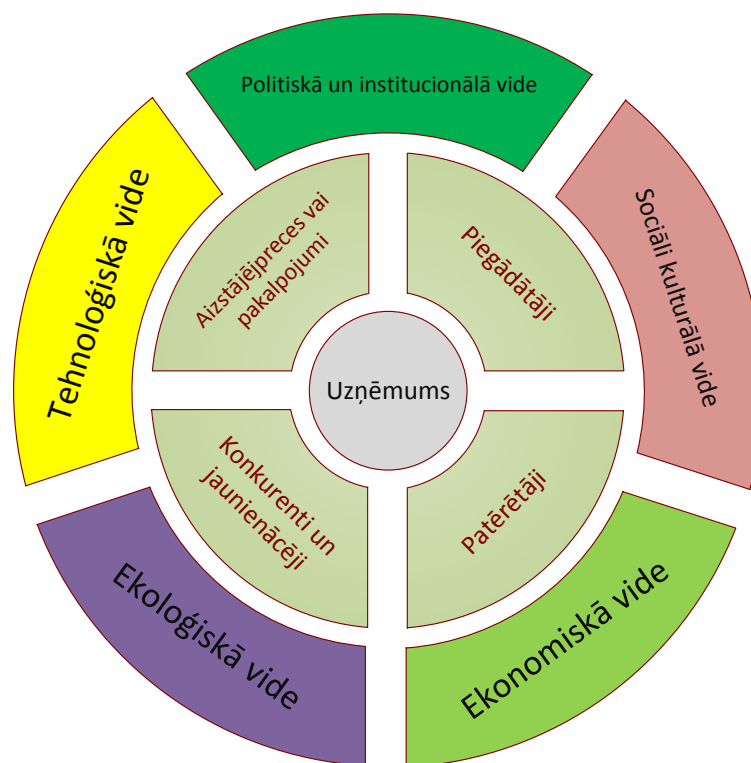
<sup>10</sup> Frey S.B., Osterloh M. *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives.* Berlin: Springer Heidelberg, 2002. p. 234.

<sup>11</sup> Wilson C. *Best Practice in Performance Coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations.* London: Kogan Page, 2007. p. 48.

<sup>12</sup> Richman L. *Improving Your Project Management Skills.* New York: AMACOM, 2006, p. 32

- mērāmi un izmērāmi (iepriekšējā piemērā ir norādīts procents, bet var būt konkrēts skaitlis, diapazons u.tml.);
- ar sasniegšanas termiņu (piemēram, palielināt klientu skaitu par 5% līdz 2018. gada beigām);
- elastīgi (adaptīvi) (tas nozīmē, ka mērķus var būt nepieciešams pārskatīt un koriģēt, kā arī daudzos gadījumos labāk paredzēt izmērāmo rezultātu diapazonu).

Otrs būtisks elements ir dziļa izpratne par konkurences vidi, jeb izprašana par to, kādos apstākļos darbojas uzņēmums. Tomēr, apkārtējā vide ir daudz sarežģītāka un daudzveidīgāka par konkurences vidi, tā aptver plašāku faktoru klāstu. Tādēļ, pēc bakalaura darba autores domām, loģiskāk izmantot ietvaru, kas paredz ārējās vides dalīšanu makrovidē un mikrovidē. Šie faktori ir uzskaitīti 1.2. att.



1.2.att. Uzņēmuma ārējās vides faktori, kas ietekmē tā stratēģiju<sup>13</sup>

Respektīvi, makrovidē, jeb netieši ietekmējošā vidē, stratēģijas izvēli ietekmē ekonomiski, politiskie un tiesiskie, sociālie un kultūras, kā arī tehnoloģiskie faktori. Un mikrovidē, jeb tieši ietekmējošā vidē ietilpst piegādātāji, patērētāji, konkurenti un jaunienācēji, kā arī aizstājējpreces/pakalpojumi un citi tieši ietekmējušie faktori. Sīkāk šo

<sup>13</sup> Autores veidots attēls, izmantojot **Abizāre V.** *Uzņēmējdarbības pamati. Mācību palīglīdzeklis*. Jēkabpils: Jēkabpils Agrobiznesa koledža, 2003. un **Praude V.** *Mārketings (teorija un prakse). 1. sējums*. Rīga: Burtene. 53.-73. lpp.

faktoru izzināšana un analīzes rezultātu izmantošana stratēģijas izstrādei tiks apskatīta 1.3. apakšnodaļā.

Trešais svarīgais nosacījums veiksmīgai stratēģijai ir resursu objektīvs vērtējums. Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadībai ir jāanalizē tā iekšējā vide. Iekšējo vidi veido virkne dažādu faktoru:

- materiālie resursi;
- cilvēkresursi;
- finanšu resursi;
- politika (mērķi, uzdevumi, misija u.tml.);
- tehnoloģijas;
- iekšējie procesi, procedūras (vadība, līderība, mārketingu u.c.).<sup>14</sup>

Arī šo faktoru sīkāka analīze un tās rezultātu izmantošana stratēģijas izstrādē tiks apskatīta 1.3. apakšnodaļā.

Tomēr ir svarīga arī stratēģijas efektīva īstenošana, tam ir vajadzīgs spēcīgs līderis, kurš spēs apvienot darbinieku spēkus un motivēt stratēģijas īstenošanā.

Apkopojot informāciju šajā apakšnodaļā, var secināt, ka stratēģijai ir būtiska nozīme uzņēmuma veiksmīgā darbībā, jo tā piešķir reālo nozīmi un virzību visām uzņēmuma aktivitātēm, ja tā ir izvēlēta pareizi, tad tā sekmē lielākus pārdošanas apjomus, augstāku rentabilitāti un ražīgumu. Mūsdienās stratēģija vairs netiek izprasta kā darbību plāns, bet gan kā adaptīva reakcija uz ārējās un iekšējās vides faktoru mijiedarbību. Šī bakalaura darba ietvaros tiek pētīta starptautiskā stratēģija kā stratēģijas paveids, tādēļ nākamā apakšnodaļa ir veltīta šī jēdziena izprašanai un starptautiskās stratēģijas veidu izzināšanai.

## 1.2. Starptautiskā stratēģija un tās veidi

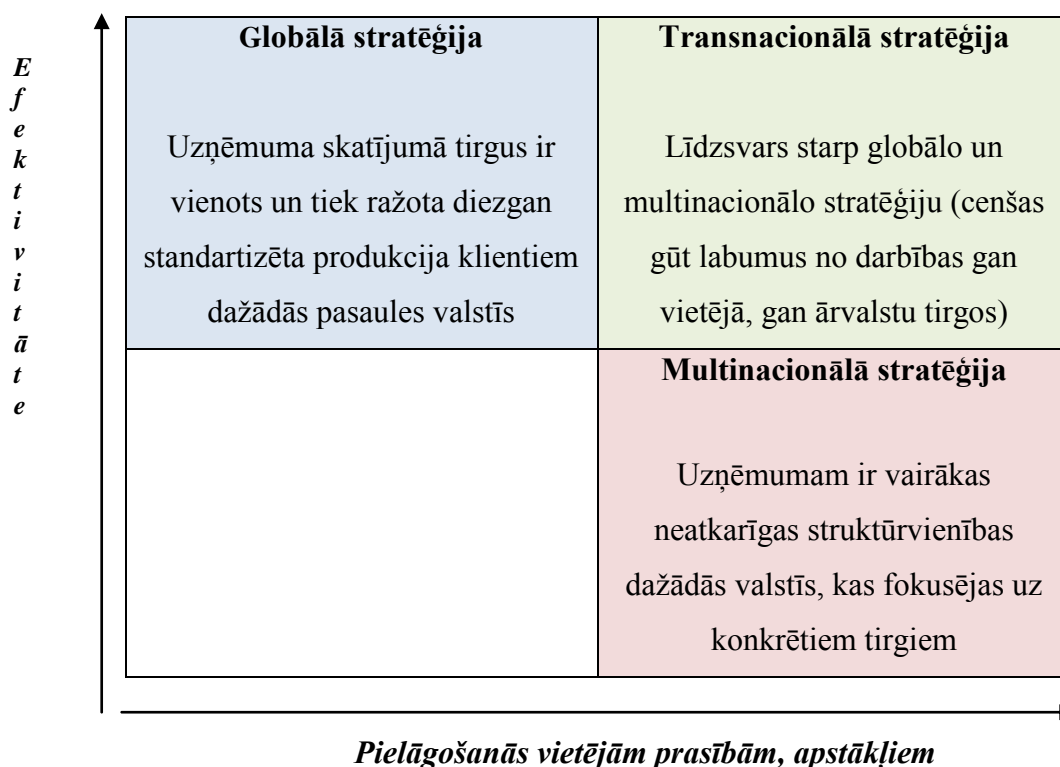
Vispirms ir jādefinē „starptautiskās stratēģijas” jēdziens. Starptautiskā stratēģija ir saistīta ar uzņēmējdarbības veikšanu ārpus tās valsts, kur tiek veikta uzņēmuma pamatdarbība<sup>15</sup>. Starptautiskās darbības stratēģija ir saistīta ar ārējo ekonomisko darbību, tā ir stratēģija, kas orientēta uz uzņēmuma tirgus pozīciju nostiprināšanu, patērētāju vajadzību apmierināšanu un izvirzīto mērķu sasniegšanu ārējos tirgos<sup>16</sup>. Respektīvi, starptautiskās darbības stratēģija ir saistīta ar uzņēmuma saimnieciskās darbības veikšanu ārzemēs.

<sup>14</sup> Артамонов В. С., Иванова С. А. *Экономическая теория*. Санкт-Петербург: Питер, 2010. с. 73-74

<sup>15</sup> Peng M. W., Pleggenkuhle-Miles E.G. *Current debates in global strategy*, International Journal of Management Reviews, 11(1). p. 51.

<sup>16</sup> *Процесс стратегического управления*. Pieejams: <http://banauka.ru/5144.html> (skatīts 07.10.2015)

Starptautiskās stratēģijas jēdzienu var apskatīt divu pieeju ietvaros: multinacionālās un globālās<sup>17</sup>. Globālā koncepcija pamatojas uz idejas, ka uzņēmums piedāvā standartizētu produkciju, kas ir mēreni adaptēta vietējiem tirgus apstākļiem, bet multinacionālā koncepcija paredz, ka katrā valstī (reģionā) uzņēmums izveido pastāvīgi darbojošās struktūrvienības, kas maksimāli pielāgojas vietējām prasībām. Tomēr ir arī transnacionālā pieeja, kas ir abu minēto stratēģiju sajaukums. 1.3. att. ir apkopota informācija par pieejām starptautiskās stratēģijas izprašanai.



1.3.att. Uzņēmuma starptautisko stratēģiju koncepcijas<sup>18</sup>

Globālo stratēģiju izmanto daudzi pasaulē slaveni uzņēmumi, piemēram, „Red Bull”, „Domino’s” (pica), „Nike”, „H&M” u.c. Šīs stratēģijas ietvaros produkcija ir standartizēta, tiek izvēlēti izdevīgāki piegādātāji, kas var būt no dažādiem reģioniem, arī filiāļu izvietošana tiek veikta tā, lai gūtu maksimālu labumu. Šāda veida stratēģijas ļauj sasniegt apjoma ekonomiju, augstāko darbības efektivitāti, centralizēt vadību un tādēļ labāk kontrolēt noietu.

Multinacionālā stratēģija paredz lielāku decentralizāciju, produkcija vairs nav tik standartizēta un ņem vērā vietējo specifiku. Filiāles tiek izvietotas tā, lai sasniegtu maksimālu teritoriālo aptveri un piegādātāji ir galvenokārt vietējie uzņēmumi<sup>19</sup>. Šādu stratēģiju izmanto tādi uzņēmumi kā „H. J. Heinz”, „Nestle” u.c.

<sup>17</sup> **Ноздрева Р. Б.** *Международный маркетинг: учебник для вузов.* Москва: Экономистъ, 2005. с. 123.

<sup>18</sup> Autores veidots attēls, izmantojot **Duane, I., R., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A.** *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases.* Mason: Cengage Learning, 2008. p. 154

<sup>19</sup> **Веснин В.Р.** *Менеджмент. Учебное пособие.* Москва: МГИУ, 2006., с. 293

Uzņēmuma ar transnacionālo stratēģiju cenšas līdzsvarot savu darbību gan iekšējā tirgū, gan ārējos tirgos. Rezultātā dažas funkcijas tiek centralizētas, bet dažas – tiek decentralizētas. Pateicoties tam, uzņēmums spēj sasniegt augstu pielāgojamības pakāpi vietējiem uzņēmējdarbības apstākļiem ārējos tirgos un vienlaikus saņemot priekšrocības no globālās klātbūtnes (piemēram, apjoma ekonomija). Transnacionālo stratēģiju izmanto daudzi ēdināšanas jomas uzņēmumi, kas nedaudz pielāgo savu sortimentu ārvalstu klientu prasībām, piemēram, „McDonald’s”, „KFC”, „Donkin Donuts” u.c.

Izvēloties paplašināt savu darbību starptautiskajā līmenī, uzņēmumi var gūt vairākas priekšrocības:

- pārdošanas apjomu palielināšanu;
- labvēlīgāku apstākļu nodrošināšanu uzņēmējdarbībai;
- ražošanas izmaksu samazināšanu uz vienu preces vienību;
- labāku tirgus pozīciju iegūšanu mērķa tirgos;
- konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanu;
- pozitīvā tēla veidošanu patērētāju acīs;
- patērētāju lojalitātes veicināšanu attiecībā uz uzņēmuma precēm vai pakalpojumiem<sup>20</sup>.

Turklāt iesaistīšanās starptautiskajā darbībā palīdz diversificēt riskus<sup>21</sup>, kas saistīti ar darbību tikai vienā tirgū. Ienākot ārvalstu tirgū, uzņēmums var gūt pieeju vērtīgiem resursiem, piemēram, lētākiem darba resursiem, jaunākām tehnoloģijām, lētākiem un pieejamākiem finanšu resursiem u.tml. Tomēr, izešana ārējos tirgos ir saistīta ar nepieciešamību piedāvāt tiešām konkurētspējīgu produktu, kā arī ir svarīgi, lai uzņēmuma rīcībā būtu pietiekoši finanšu resursi jauna tirgus apgūšanai. Uzņēmuma rīcībā ir jābūt arī plašai informācijai par mērķa tirgu, lai spētu pielāgot savu mārketinga darbību tirgus prasībām un veiksmīgi iekļauties konkurences cīņā.

Uzņēmuma starptautiskajai stratēģijai var būt vairākas formas – sk. 1.4. att. Tās iedalās trīs grupās – eksports, kooperācija un tiešās investīcijas (dažkārt saukta par integrāciju). Katru no šīm grupām un stratēģiju paveidiem ir vērts aprakstīt sīkāk.

Eksports paredz produkcijas vai pakalpojumu pārdošanu ārējos tirgos, šī stratēģija neparedz biznesa struktūrvienību pārvietošanu vai jaunu struktūrvienību izveidošanu citās

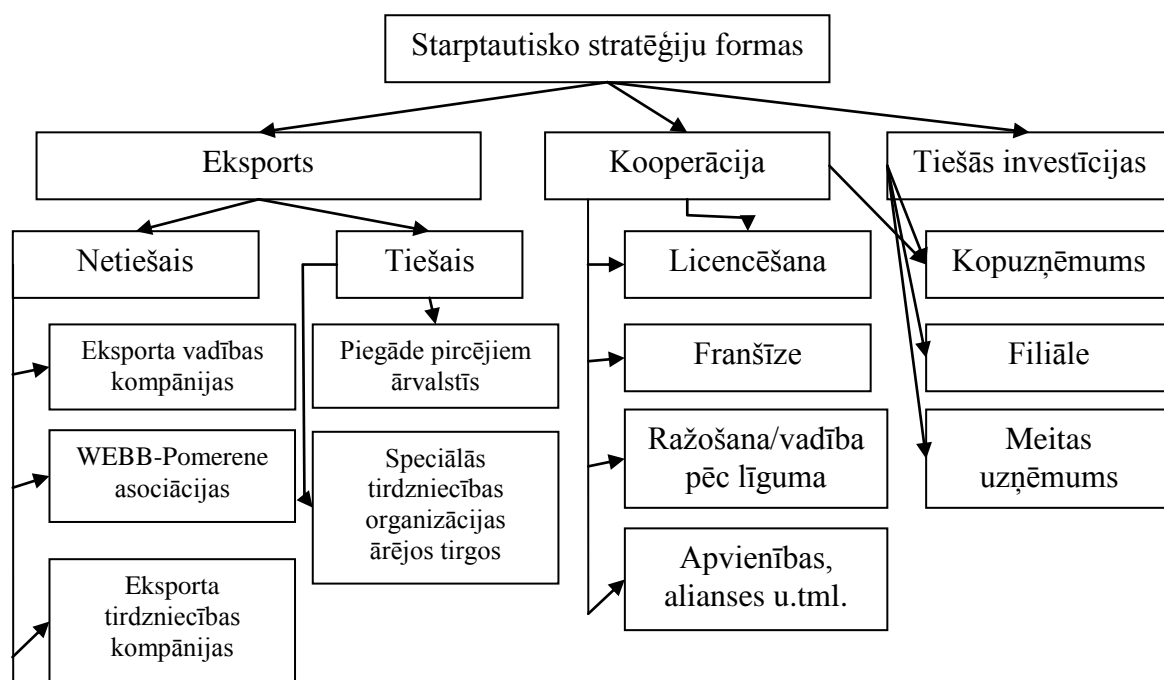
---

<sup>20</sup> Акулич И.Л. *Международный маркетинг: учебное пособие*. Минск: Высшая школа, 2006.

<sup>21</sup> Fisher G. S. *Why Global Diversification Still Makes Sense*.  
<http://www.forbes.com/sites/greggfisher/2012/01/17/why-global-diversification-still-makes-sense/>  
07.10.2015)

Pieejams:  
(Skatīts

valstīs<sup>22</sup>. Tādēļ šī stratēģija ir viena no vienkāršākajām, populārākajām un lētākajām. Eksportam ir divas pamatformas – netiešais un tiešais eksports.



1.4.att. Uzņēmuma starptautiskās stratēģijas formas<sup>23</sup>

Netiešā eksporta gadījumā tiek izmantoti eksporta starpnieku pakalpojumi. Eksporta starpnieki iedalās eksporta vadības kompānijās, WEBB-Pomerene asociācijās un Eksporta tirdzniecības kompānijās<sup>24</sup>. Eksporta vadības kompānijas ir vietējie uzņēmumi, tie specializējas starptautisko mārketinga pakalpojumu sniegšanā, tie var darboties kā aģenti vai izplatītāji. Webb-Pomerene asociācijas ir īpaša ASV izveidojusies eksporta starpniecības forma, asociācijas ļauj uzņēmumiem sadarboties jautājumos par starptautiskās tirdzniecības sadali, cenu veidošanu, finansējumu u.tml. Šī ir salīdzinoši maz izplatīta forma. Eksporta tirdzniecības kompānijas savukārt tirgo daudzveidīgas patēriņa preces, veicot gan importa un eksporta pakalpojumus, gan prettirdzniecību, gan cieši sadarbojas ar ārvalstu izplatītājiem, tie var darboties kā aģenti, kā arī būt izplatītāju lomā. Netiešā eksporta gadījumā ir vajadzīgas mazākas investīcijas un noieta kontrole tiek nodota starpniekam, šādi maksimāli vienkāršojot eksporta darbību uzņēmumam<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Piercy N. *Export Strategy. Markets and Competition*. Oxon: Routledge, 2015.

<sup>23</sup> Autore veidots attēls, izmantojot Федорова В.В. *Формирование стратегии развития промышленного предприятия на основе франчайзинга*. Экономические науки Т.68 №7, 2010. с.183 и Šumilo Ē. 11.6. *Eksportēšana, eksporta starpnieki, licencēšana un franšīze*. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=10510> (Skatīts 08.10.2015)

<sup>24</sup> Šumilo Ē. 11.6. *Eksportēšana, eksporta starpnieki, licencēšana un franšīze*. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=10510> (Skatīts 08.10.2015)

<sup>25</sup> Albaum G., Duerr E. *International Marketing and Export Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. p. 307.

Tiešais eksports paredz, ka uzņēmuma eksporta struktūrvienība (vai cita par tirdzniecību atbildīga struktūrvienība) tieši organizē produkcijas/pakalpojumu piegādi pircējiem ārvalstīs – šie pircēji var būt vairumtirgotāji, mazumtirgotāji vai speciālās tirdzniecības organizācijas, kas tālāk pašas organizē produkcijas sadali. Tiešais eksports ir saistīts ar nepieciešamību uzņēmuma paša spēkiem īstenot komunikāciju ar ārvalstu pircējiem, tādēļ ir nepieciešamas plašākas zināšanas, vairāk darba un arī sarežģītāki loģistikas risinājumi<sup>26</sup>. Tomēr šī stratēģija nodrošina labāku kontroli par produkcijas sadali salīdzinājumā ar netiešo eksportu.

Nākošā stratēģiju formu grupa ir kooperācijas stratēģijas – licencēšana, franšīze, ražošana/vadība pēc līguma un alianse/apvienības.

Licencēšana ir divu pušu savstarpēja vienošanās par to, ka viena puse (licences devējs) atļauj otrai pusei (licencesņēmējam) izmantot tā intelektuālo īpašumu (patentus, tirdzniecības markas, autortiesības, tehnoloģijas, tehnoloģisko kompetenci u.tml.) apmaiņā pret noteiktu atlīdzību<sup>27</sup>. Šī stratēģija neprasa lielus kapitāla ieguldījumus un zināšanas par starptautisko tirgu, jo lielu atbalstu uzņēmums gūst no licences devēja puses. Turklāt uzņēmums ienāk tirgū ar jau pārbaudītu ideju. Šī stratēģija ir piemērota arī tajos gadījumos, kad valsts ir slēgta importam un/vai tiešām ārvalstu investīcijām, vai arī šo stratēģiju izmantošana tiek būtiski ierobežota. Licencēšanas risks ir saistīts arī ar jaunu konkurentu radīšanu, jo vēlāk licencesņēmējs ar iegūto pieredzi, un zināšanām var uzsākt pats savu darbību tirgū<sup>28</sup>. Licencēšanu izmanto daudzi lieli uzņēmumi, piemēram, „Disney”, „Warner Bros.”, „General Motors”, „Ford Motor Company”, „The Coca-Cola Co.” u.c., šī stratēģija ir īpaši populāra izklaides, automobiļu ražošanas, dažādu iekārtu un tehnikas, sporta jomās.

Franšīze ir licencēšanas veids, kad pamatkompānija (franšīzes devējs) piešķir tiesības citam neatkarīgam uzņēmumam (franšīzesņēmējam) darboties savā vārdā un konkrēti noteiktā veidā<sup>29</sup>. Franšīze var izpausties ražotāja-mazumtirgotāja sistēmas, ražotāja-vairumtirgotāja un servisa firmas-mazumtirgotāja sistēmās. Piemēram, Latvijā darbojas vairākas franšīzes – „KFC”, „Subway”, „L'occitane” u.c.

Pasaulē, it īpaši ASV, franšīzes ir kļuvušas par ļoti izplatītu starptautisko stratēģiju, un franšīze ir izplatīta 100 industrijas. Šobrīd pasaulē ir pieejami aptuveni 4500 franšīzes devēji,

<sup>26</sup> LIAA. *Tirgus apgūšana*. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/noderigi-padomi-eksportetajiem/tirgus-apguves-veidi> (Skatīts 08.10.2015)

<sup>27</sup> Šumilo Ē. 11.6. *Eksportēšana, eksporta starpnieki, licencēšana un franšīze*. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=10510> (Skatīts 08.10.2015)

<sup>28</sup> Sherman A. J. *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. New York: AMACOM, 2011.

<sup>29</sup> Šumilo Ē. 11.6. *Eksportēšana, eksporta starpnieki, licencēšana un franšīze*. Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=10510> (Skatīts 08.10.2015)

kas apkalpo vairāk nekā 600,000 uzņēmumu. Salīdzinājumā ar šiem datiem Latvijā franšīzes devēju un ņēmēju ir ļoti maz, tomēr ar katru gadu šis skaits pieaug<sup>30</sup>. Franšīze ir licencēšanas paveids, tādēļ tās priekšrocības ir līdzīgas. Pēc franšīzes līguma uzņēmumi franšīzes-devēji parasti nodrošina franšīzes-ņēmēju atbalstu vairākos virzienos – apmācības, mārketinga atbalstu, tehnoloģiju nodošanu u.tml., tādēļ šī stratēģija neprasa lielus ieguldījumus un pieredzi. Tomēr franšīzes līgums tiek slēgts uz laiku, un, ja franšīzes ņēmējs nespēja nodrošināt to atdevi, ko plānoja franšīzes ņēmējs, līgumu var nepagarināt. Dažas franšīzes var būt pat ļoti dārgas un tādēļ franšīzes ņēmējam var būt grūti nodrošināt pietiekoši lielus ienākumus un peļņu, lai samaksātu līgumā paredzētos maksājumus. Bet tajā pašā laikā, uzsākot darbību zem slavenas un populāras franšīzes, ir daudz lielākas izredzes uzreiz gūt lielākus ienākumus salīdzinājumā ar jauna zīmola attīstīšanu. Turklāt, ja franšīzes ņēmējs nespēj sekot līdzī korporatīvajiem standartiem, tas var negatīvi ietekmēt visus uzņēmumus zem šī paša zīmola. Līdz ar to, šī stratēģija ir īpaši piemērota situācijās, kad uzņēmumam ir ierobežoti resursi, bet ir vēlme maksimāli īsā laikā un ar zemu risku paplašināt biznesu.

Ražošanas vai vadības pēc līguma gadījumā, parasti tiek slēgts ārpakalpojumu līgums. Šāda veida stratēģija paredz, ka uzņēmums pasūta produkcijas ražošanu pie cita ražotāja, kurš atrodas ārzemēs, jeb valstī, kur vēlas ienākt uzņēmums<sup>31</sup>. Uzņēmumi var nodot ne tikai ražošanu, bet arī vadības funkcijas, piemēram, loģistikas, sadales u.tml. Izmantojot šo stratēģiju, pasūtītājs būtībā zaudē kontroli pār ražošanu vai citu vadības funkciju izpildi, bet uztic to speciālistiem savā jomā, kuriem ir zināšanas un pieredze vietējā tirgū. Šādas stratēģijas bieži izmanto tirdzniecības tīkli, kuriem pieder pašu produkcijas zīmoli. Uz šāda veida saražotas produkcijas iepakojuma ir rakstīts „ražots pēc X pasūtījuma”.

Starptautiskās stratēģiskās alianses un apvienības ir vēl viens ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģiju veids. Izmantojot šo stratēģiju, vairāki uzņēmumi ar līdzīgām interesēm noslēdz savā starpā sadarbības līgumus, kas paredz precīzu funkciju sadali. Piemēram, vienam alianses dalībniekam var būt mūsdienu tehnoloģijas, kas nav citiem alianses dalībniekiem, bet citiem - pieredze mārketingā, spēcīga līderība u.tml. Kā piemēru šādai aliansei var minēt „Toyota” un „General Motors” aliansi, tās rezultātā tika radīta ražotne, kur ražoja „Toyota Corolla” un „Chevrolet Nova” automašīnu modeļus, no šīs alianses Toyota ieguva pieeju ASV tirgum un mārketinga pieredzi, bet „General Motors” – pieeju ražošanas un vadības tehnoloģijām<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Bizon Business for sale. *Franšīze*. Pieejams: <http://www.bizon.lv/lat/franchising/how/> (Skatīts 08.10.2015)

<sup>31</sup> Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер, 2014. с. 722

<sup>32</sup> Багив Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И. *Международный маркетинг. Учебник для вузов. 2-е изд.* Санкт-Петербург: Питер, 2008. с. 186.

Pie jauktā tipa stratēģijas pieder kopuzņēmums, kas ir daļēji kooperācija un daļēji tiešo investīciju stratēģija. Šī stratēģija paredz, ka tiek veidots jauns uzņēmums ārzemju tirgū, kurš daļēji pieder vietējam komersantam (var būt arī cits ārvalstu uzņēmums) un daļēji ārvalstu uzņēmumam, kas īsteno starptautisko stratēģiju<sup>33</sup>. Kopuzņēmumu no aliansēm/apvienībām atšķir tas, ka tiek veidots jauns kopīgs uzņēmums, kura daļas tiek sadalītas starp dibinātājiem. Kopuzņēmumu stratēģiju izmanto vai izmantoja „Coca-Cola” un „Nestle”, „Procter & Gamble” un „Fater”, „Whirlpool” un „Philips” u.c. uzņēmumi<sup>34</sup>. Pateicoties kopuzņēmuma radīšanai, tā dalībnieki var papildināt viens otru, samazinot uzņēmējdarbības riskus, var gūt pieeju partnera (dažkārt pat konkurenta) resursiem, zināšanām, prasmēm, noieta tīkliem. Tomēr šī stratēģija līdzīgi kā alianšu/apvienību veidošana prasa no dalībniekiem prasmi pielāgoties un vienoties par biznesa vadīšanu.

Tiešo ārvalstu investīciju stratēģijas ietver filiāļu/pārstāvniecību izveidošanu ārzemēs vai meitas uzņēmuma izveidošanu. Tās ir riskantākas un dārgākas stratēģijas no visiem minētajiem variantiem, turklāt šīs stratēģijas prasa no uzņēmuma ļoti labas zināšanas par jaunu tirgu. Toties tiešās investīcijas nodrošina arī pieeju vairākām, priekšrocībām, kuru nebija iepriekšējos gadījumos – atbalsta saņemšanu no vietējām biznesa atbalsta programmām, nodokļu optimizēšanu, ja ārvalstu tirgū ir labvēlīgāks nodokļu režīms, absolūtu sadales kontroli un mārketinga aktivitāšu kontroli. Tiešo ārvalstu investīciju stratēģiju izmanto daudzi automobiļu ražotāji, tehnikas un iekārtu, elektronikas ražotāji. Piemēram, „Intel” (mikroprocesoru un dažādu datoru aparatūras ražotājs) galvenais ofiss atrodas ASV, bet tam ir ražotnes Barbadosā, Ķīnā, Kostarikā, Īrijā, Izraelā, Filipīnās u.c. valstīs<sup>35</sup>.

Apkopojot informāciju šajā apakšnodaļā, starptautiskās darbības stratēģija paredz ārvalstu tirgus apgūšanu, izmantojot dažādas stratēģiju formas, kas pēc savas būtības atšķiras pēc nepieciešamām investīcijām, sadales/ražošanas kontroles pakāpes, nepieciešamām zināšanām un prasmēm, riska pakāpes. Katram uzņēmumam, kas vēlas iziet ārvalstu tirgos ir jāapzinās katras stratēģijas priekšrocības un trūkumus konkrētajā gadījumā un jāizvēlas sev piemērotāko variantu.

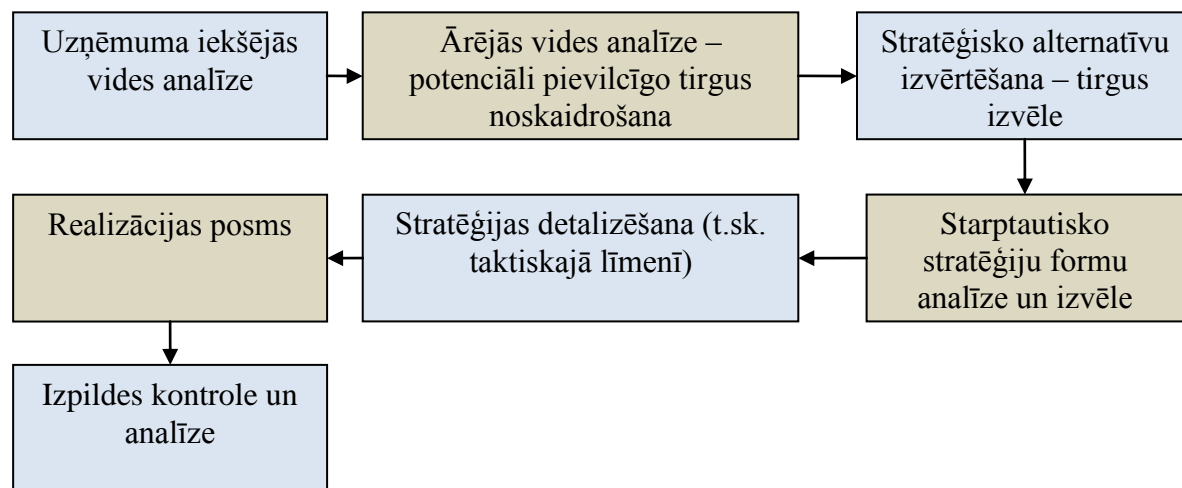
<sup>33</sup> **Зуб А. Т.** *Стратегии международного развития компании.* Pieejams: [http://www.elitarium.ru/2008/05/27/strategii\\_mezhdunarodnogo\\_razvitiya.html](http://www.elitarium.ru/2008/05/27/strategii_mezhdunarodnogo_razvitiya.html) (skatīts 08.10.2015)

<sup>34</sup> **Котлер Ф., Келлер К. Л.** *Маркетинг менеджмент.* Санкт-Петербург: Питер, 2014. с. 723

<sup>35</sup> **Ossa R.** *Multinational Firms and Foreign Direct Investment.* p. 16. Pieejams: <http://faculty.chicagobooth.edu/ralph.ossa/course%20materials/Lec%208a%208b%20-%20Multinational%20firms%20and%20foreign%20direct%20investment.pdf> (skatīts 08.10.2015)

### 1.3. Ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģijas izstrādes posmi

Šis apakšnodaļas ietvaros tiek apskatīts, kā metodiski pareizi jāizvēlas un jāveido ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģija. Stratēģijas izstrādes process ir apkopots attēla veidā – sk. 1.5. att.



#### 1.5.att. Starptautiskās stratēģijas izstrādes posmi<sup>36</sup>

Pirmais posms ir uzņēmuma iekšējās vides analīze (sk. 1.1. apakšnodaļu par faktoriem, kas tajā ietilpst). Rezultātā uzņēmuma vadībai skaidri jāsaprot, kādu produktu/pakalpojumu tas ir spējīgs piedāvāt ārējiem tirgiem, vai uzņēmumam ir pietiekošie resursi ārvalstu tirgu apgūšanai, kādas ir uzņēmuma stiprās un vājās puses. Pēc šī posma var izrādīties, ka pašreizējā stāvoklī uzņēmums nebūs konkurētspējīgs ārvalstīs un tādēļ īstenot starptautisko stratēģiju tam ir par agru. Tad otrais posms neseko, bet citos gadījumos otrais posms ir ārējās vides analīze, jeb potenciāli pievilcīgo tirgus noskaidrošana.

Uzņēmuma vadība var būt ieinteresēta, kādā konkrētā tirgū un tad jāizvērtē šis tirgus, bet, ja uzņēmums ir atvērts dažādām alternatīvām, tad var analizēt vairākas valstis. Viena no metodēm, ko izmanto primārai pievilcīgo valstu atlasei, ir skrininga metode, tā paredz valstu atsijāšanu pēc analītiķa izvirzītajiem kritērijiem<sup>37</sup>, rezultātā tiek izveidots saraksts ar tām valstīm, kas veiksmīgi pārvarējuši visus filtrus. Kritēriji var būt dažādi atkarībā no tā, kādas valsts uzņēmuma vadība uzskata par piemērotiem. Tie var būt filtri pēc iedzīvotāju skaita, iekšzemes kopprodukta, attāluma u.c. Kad pievilcīgas valstis ir noskaidrotas, ir jāveic to sīkāka analīze pēc ārējās vides faktoriem, kas tika aplūkoti 1.1. apakšnodaļā. Makrovides analīzei ir ērti izmantot PESTLE analīzi un mikrovides analīzei var izmantot M. Portera 5-

<sup>36</sup> Autores veidots attēls, izmantojot Непомнящий Е. Г. *Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. Курс лекций*. Таганрог: изд-во ТИУиЭ, 2007.

<sup>37</sup> *Market screening*. Pieejams: [http://www.allbusiness.com/barrons\\_dictionary/dictionary-market-screening-4954841-1.html](http://www.allbusiness.com/barrons_dictionary/dictionary-market-screening-4954841-1.html) (skatīts 08.10.2015)

spēku modeli. Pēc šīs analīzes tiek izvēlēta viena vai vairākas valstis, kur uzņēmums plāno sākt strādāt.

Nākamais solis ir stratēģijas formas izvēle (sk. 1.2. apakšnodaļu), to var ērtāk izdarīt izvirzot kritērijus katrai formai (izmaksas, riski, kontroles pakāpe u.c.) un salīdzināt ar uzņēmuma korporatīvās stratēģijas pamatnostādņem un iekšējiem resursiem. Rezultātā uzņēmums izvēlēsies kādu konkrētu tirgus apgūšanas formu.

Pēc šī posma seko stratēģijas detalizācijas posms, tiek izvirzīti jau konkrēti stratēģiskie mērķi, stratēģijas realizācijas posmi, ko ir ērtāk izdarīt plāna veidā. Tiek detalizētas izmaksas, nodrošināta komunikācija ar potenciāliem partneriem (ja tādi būs) u.tml. Šim posmam jādod konkrēta atbilde uz jautājumu „kā mēs sasniegsim gaidāmo rezultātu?”.

Kad šī informācija ir zināma un saskaņota ar visām saistītām personām, var uzsākt stratēģijas realizāciju. Šis process ir jākontrolē, jāuzrauga un jāanalizē, jo kā tika minēts iepriekš, stratēģijai jābūt pietiekoši elastīgai un var rasties nepieciešamība to pielāgot.

Sava bakalaura darba ietvars autore izmantos šo shēmu, nedaudz modificējot pētījuma vajadzībām.

Kopsavilkumā, stratēģijas izstrādes process prasa daudz analītiskā darba, jo ir jāizvērtē gan iekšējie, gan ārējie vides faktori, jāprot atrast uzņēmuma vajadzībām piemēroti stratēģiskie varianti un to realizācijas kārtība. Būtiski, ir tas ka pēc stratēģijas izstrādes un uzsākot tās realizāciju, nedrīkst aizmirst par to, ka izpildes process ir jāuzrauga un jākorrigē, ja gadījumā mainās kādi no stratēģiju ietekmējušies faktoriem.

## 2. Saldumu tirgus analīze

### 2.1. Starptautiskais saldumu tirgus

Ņemot vērā, kā pētījumā, tiek analizētas iespējas apgūt ārējo tirgu, ir lietderīgi analizēt tendences un situāciju starptautiskajā saldumu tirgū. Pētot statistikas datus un nozares apskatus, darba autore ir novērojusi, ka galvenokārt dati ir pieejami līdz 2013. g. ieskaitot, bet par vēlāku periodu ir pieejami tikai atsevišķi dati.

Saldumi būtībā ir ļoti daudzveidīgi, tie ir konfektes, miltu izstrādājumi, šokolāde u.c., tādēļ šis tirgus ir apjomīgs un ietver vairākus sektorus. Statistikas dati parasti tiek apkopoti par konfekšu, šokolādes u.tml. produktu tirgu, jeb iepakotiem saldumiem. Statistikas dati par svaigi pagatavotajiem saldumiem ir pieejami ļoti ierobežotā apjomā, tādēļ turpmāk tiek veikta iepakoto saldumu tirgus analīze. Turklāt tieši iepakoti saldumi parasti tiek eksportēti.

Atbilstoši Euromonitor datiem, pasaules mērogā 21% no visiem iepakoto pārtikas produktu pārdošanas apjomiem veido tieši saldie našķi (dažādi saldumi)<sup>38</sup>. Kaut gan vienotas statistikas, kas apvienotu visus saldumu sektorus un visus pasaules reģionus nav, jo šis tirgus sastāv no daudziem segmentiem, ir zināms, ka konfekšu un līdzīgo našķu pārdošanas apjoms gadā visā pasaulē sasniedz aptuveni 88 miljardus ASV dolāru, cepumu un kūku tirgus – aptuveni 44 miljardus ASV dolāru, atdzesēti saldumi (galvenokārt saldējums) – 78 miljardus ASV dolāru<sup>39</sup>. Tirgum piemīt izaugsmes tendences, bet atsevišķi segmenti aug ātrāk par citiem, piemēram, pieaug veselīgu našķu popularitāte, jo cilvēki vairāk aizdomājas par veselīgu dzīves veidu<sup>40</sup>.

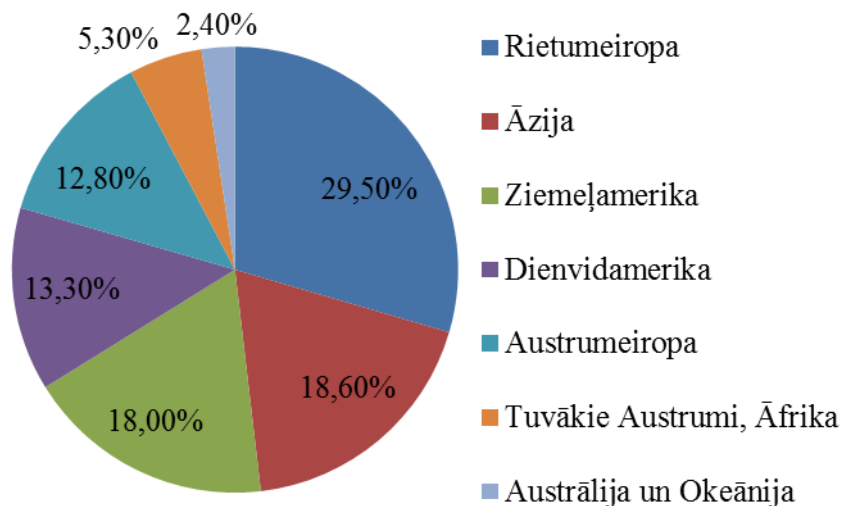
Ir jāaplūko arī tirgus ģeogrāfiskais dalījums, tas ir parādīts 2.1. att. Respektīvi, pasaules mēroga līderis saldumu tirgū ir Rietumeiropa, kurai pieder aptuveni 29.5% no tirgus daļas pēc pārdošanas apjomiem naudas izteiksmē, Āzija ieņem otro vietu ar 18.6% un Ziemeļamerika trešo vietu ar 18%. Katram reģionam piemīt sava saldumu specifika, ko ietekmē reģiona iedzīvotāju gaumes, tradīcijas u.tml. Piemēram, Eiropa ir slavēta ar kvalitatīvu šokolādi (Beļģu, Šveices u.c.), savukārt Tuvākos Austrumos dod priekšroku ļoti saldiem desertiem ar miltiem un riekstiem.

---

<sup>38</sup> Euromonitor. *Key Trends and Drivers in Global Sweet Snacks Consumption*. Pieejams: <http://www.euromonitor.com/key-trends-and-drivers-in-global-sweet-snacks-consumption/report> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>39</sup> The Nielsen Company. *Snack Attack: What Consumers Are Reaching For Around the World*. New York: THE Nielsen Company, 2014, p. 5.

<sup>40</sup> Turpat.



2.1.att. Starptautiskais saldumu tirgus 2013. gadā pēc reģioniem, %<sup>41</sup>

Ķīna, piemēram, tikai nesen sāka aktīvi patērēt saldus produktus ar laktozi, jo iepriekš tā nav bijusi daļa no Ķīnas kultūras. Tomēr katrā reģionā darbojas lieli starptautiskie uzņēmumi, kas ražo produkciju ne tikai iekšējā tirgus vajadzībām, bet arī patēriņam ārvalstīs.

2.2. att. ir parādīta dažādu saldumu patēriņa struktūra dažādos pasaules reģionos.



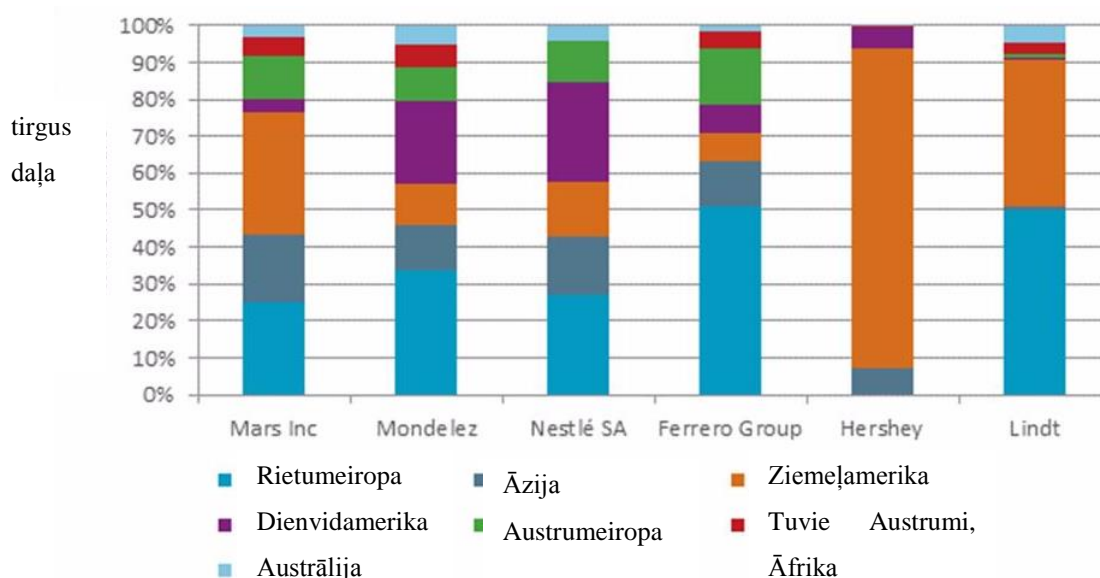
2.2.att. Starptautiskais saldumu tirgus 2014. gadā pēc patērēto produktu struktūras uz vienu iedzīvotāju, %<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Autores veidots attēls, izmantojot Candy Industry. 2014 Global State Of The Industry: Beyond Borders. Pieejams: <http://www.candyindustry.com/articles/86277-global-state-of-the-industry-beyond-borders?v=preview> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>42</sup> Euromonitor International. Choice of Sweets Across the Globe. Pieejams: <http://image.slidesharecdn.com/aidepiseminar4may2015-150612162818-lva1-app6891/95/challenges-and-opportunities-for-food-manufacturers-market-trends-and-future-prospects-in-packaged-food-and-nutrition-53-638.jpg?cb=1434126674> (Skatīts 20.11.2015)

No 2.2. att. var redzēt, ka konfektes un šokolādi ir visvairāk patērētais saldums daudzos reģionos, piemēram, Eiropā, Centrālajā Āzijā, Āfrikā, Austrālijā, kā arī Ziemeļamerikā. Dienvidāzijā priekšroku dod kūkām, kā arī saldiem cepumiem. Cepumi ir iemīļotais saldums arī Āfrikā un Dienvidamerikā, tas veido būtisku saldumu patēriņu arī Centrālajā Āzijā. Saldējumu daudz patērē Ziemeļamerikā un Austrālijā. Šī informācija ir svarīga izvēloties eksporta reģionu, jo, piemēram, tortes nav tik populārs produkts Dienvidamerikā un daudz perspektīvāk eksportēt saldus cepumus un kūkas/bulciņas.

Pasaules lielākie uzņēmumi saldumu tirgū ir Mars, Nestle, Mondelez International, Hershey (sk. 1.pielikumu). Tie ražo konfektes, šokolādi, dažādus batoniņus u.tml. Katram no šiem uzņēmumiem pieder plašs zīmolu klāsts un tie ir plaši pārstāvēti arī Eiropas tirgū. 2.3. att. ir apkopoti dati par lielāko saldumu ražotāju tirgus daļām dažādos tirgos.



2.3.att. Starptautiskais saldumu tirgus 2015. gadā pēc sešu lielāko saldumu ražotāju tirgus daļām dažādos reģionos, %<sup>43</sup>

Tātad var redzēt, ka, piemēram, Hershey lielāku daļu pārdošanas apjoma veido pārdošana Ziemeļamerikā, savukārt Lindt galvenais tirgus ir Rietumeiropa. Tomēr visi šie globālie uzņēmumi tirgo savu produkciju gandrīz visos pasaules reģionos un ir visspēcīgāki konkurenti, ar kuriem mazāki vietējie uzņēmumi bieži vien nespēj konkurēt, tādēļ meklē iespējas ražot atšķirīgu produkciju, mazāk standartizētu vai labāk pielāgotu vietējo patērētāju vajadzībām. Ja aplūko tirgu plašāk un ietver dažādus saldus našķus, medu, augļu našķus u.tml., tad par lielākiem nozares dalībniekiem var nosaukt Cadbury Schweppes, Herr Foods, PepsiCo, Pepperidge Farm, Walkers Snack Foods, Weaver Popcorn, Yamazaki Baking,

<sup>43</sup> Candy Industry. *Euromonitor: Mars, Mondelez vie for top confectionery maker in the world*. Pieejams: <http://www.candyindustry.com/articles/86907-euromonitor-mars-mondelez-vie-for-top-confectionery-maker-in-the-world> (Skatīts 20.11.2015)

Mission Foods, Kraft Foods, Nestlé, Kellogg, General Mills, Bachman, ConAgra Foods, Danone, Nabisco<sup>44</sup>.

Zemāk tiek apkopota informācija par aktuālām tendencēm saldumu tirgū pasaulē gan saistībā ar pieprasījumu, gan piedāvājumu:

- patērētāji aizvien vairāk dod priekšroku tādiem saldumiem, kas ir vienlaikus gan garšīgi, gan sātīgi, jo ātrajā dzīves tempā viņiem atliek arvien mazāk laika pilnvērtīgai maltītei<sup>45</sup>;
- patērētāji arvien biežāk izvēlas veselīgus našķus un saldumus, kuru ražošanā ir izmantoti dabīgi augļi, rieksti u.tml., kā arī pieaug tādu saldumu popularitāte ko sauc par „diētiskiem” (ar zemu cukura saturu, bez cukura, bez glutēna u.tml.)<sup>46</sup>;
- inovatīvā iepakojuma parādīšanās, kas padara produktus pievilcīgākus un ērtāk lietojamus<sup>47</sup>, kā arī ražotāji izvēlas daudzveidot iepakojumu apjomus, lai patērētājiem iemīļotais našķis būtu pieejams dažādos daudzumos<sup>48</sup>;
- tirgus koncentrācijas tendences, kad lieli starptautiskie uzņēmumi pārpērk mazākus<sup>49</sup>.

Proti, konkrētajā reģionā vai valstī var pastāvēt arī citas specifiskas attīstības tendences. Pētījuma gaitā tiks izvēlēti AS „Staburadze” pievilcīgie tirgi/tirgus un tad tiek konkrētāk aplūkots, kādi saldumi ir populāri šajā tirgū, jo šīs tendences ir noteikti jāņem vērā, izstrādājot savu priekšlikumu konkrētai tirgus apgūšanas stratēģijai. Tālāk tiek aplūkots Latvijas saldumu tirgus un saldumu ražotāju eksportspēja.

## 2.2. Latvijas saldumu ražotāju eksportēja

Saldumu ražošanas nozarē atbilstoši NACE klasifikators ietilpst 10.52 saldējumu ražošana, 10.71 Maizes ražošana; svaigi ceptu mīklas izstrādājumu un kūku ražošana, 10.72 Sausiņu un cepumu ražošana; ilgi uzglabājamo konditorejas izstrādājumu un kūku ražošana,

<sup>44</sup> ReportLinker. *Global Snack and Sweet Industry*. Pieejams: <http://www.reportlinker.com/ci02027/Snack-and-Sweet.html> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>45</sup> Euromonitor. *Key Trends and Drivers in Global Sweet Snacks Consumption*. Pieejams: <http://www.euromonitor.com/key-trends-and-drivers-in-global-sweet-snacks-consumption/report> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>46</sup> The Nielsen Company. *Snack Attack: What Consumers Are Reaching For Around the World*. New York: The Nielsen Company, 2014, p. 4.

<sup>47</sup> ReportLinker. *Global Snack and Sweet Industry*. Pieejams: <http://www.reportlinker.com/ci02027/Snack-and-Sweet.html> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>48</sup> **Topper A.** *Salty & Sweet: Five Trends in Snacking For 2015*. Pieejams: <http://www.mintel.com/blog/food-market-news/salty-sweet-five-trends-in-snacking-for-2015> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>49</sup> Candy Industry. *Euromonitor: Mars, Mondelez vie for top confectionery maker in the world*. Pieejams: <http://www.candyindustry.com/articles/86907-euromonitor-mars-mondelez-vie-for-top-confectionery-maker-in-the-world> (Skatīts 20.11.2015)

10.81 Cukura ražošana, 10.82 Kakao, šokolādes, konfekšu un citu cukuroto konditorejas izstrādājumu ražošana un vairākas citas. Tātad vairākās nozarēs, katrai piemīt savas tendences, bet bakalaura darba ietvaros autore vēltīs uzmanību šīm nozarēm 10.71, 10.72, 10.82.

Līdzīgi kā citur pasaulē, arī Latvijas iedzīvotāji aktīvi patērē saldumus. Šim tirgum ir senas tradīcijas, par saldumu nozares pamatlicēju Latvija uzskata vācu uzņēmēju Teodoru Rigertu (*Theodor Riegert*), kurš 1870. gadā Rīgā atvēra paša vārdā nosaukto šokolādes fabriku<sup>50</sup>. Šodien Latvijas saldumu tirgū darbojas gan vietējie ražotāji, gan tiek piedāvāta importēta produkcija, saldumu tirgus ir daudzveidīgs, un piedāvājums domāts cilvēkiem ar dažādām vajadzībām, gaumēm un pirkospēju.

2.1. tabulā ir parādīti dati par atsevišķu saldumu pārdošanas apjomu Latvijas saldumu tirgū. Jāatzīst, ka par vairākiem produktiem šie statistikas dati nebija pieejami, piemēram, par šokolādes konfektēm.

2.1. tabula

**Saražotās rūpniecības produkcijas realizācija: saldumi, 2012.-2014. gads, tūkst. EUR<sup>51</sup>**

Produkts	2012.g.	2013.g.	2014.g.
Kūkas un mīklas izstrādājumi, citi konditorejas izstrādājumi ar pievienotām saldinātājielām	52208.1	53435.3	54297.8
Piparkūkas un tamlīdzīgi izstrādājumi	1629.2	5659.8	5426.9
Saldie cepumi, vafeles un vafeļu plātnes, kas pilnīgi vai daļēji pārlietas ar šokolādi vai ar citiem kakao izstrādājumiem	3921.6	4070.1	3588.1
Saldie cepumi (bez šokolādes)	24137.7	19143.0	18228.0
Īrisi, mīksts karameles un tamlīdzīgas konfektes,	1999.1	2100.7	1618.0
Cukura konditorejas izstrādājumi, citur neklasificēti	-	3559.7	3673.9
Kopā	83895.7	87968.6	86832.7

Aplūkoto produktu vidū lielākais realizācijas apjoms ir kūkām un līdzīgiem mīklas izstrādājumiem (ap 54 milj. EUR), turklāt ir arī izaugsmes tendence. Cepumu, īrisa, mīksto karameļu u.tml produktu realizācijas apjomi, tieši otrādi, ir samazinājušies. 2014. gadā tika pārdoti mazākā apjomā salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu. Summējot šos rādītājus, var redzēt, ka 2013. gadā to kopējais realizācijas apjoms pieauga par 5% pret iepriekšējo jeb 2012. gadu, bet 2014. gadā samazinājās par 1.3%. Tomēr šie dati nav pilnīgi un tādēļ nevar spriest par visu saldumu tirgu Latvijā. Būtībā, Centrālās Statistikas Pārvaldes datu bāzē trūkst detalizēti dati par saldumu tirgus segmentiem, jo galvenokārt ir pieejami dati par visu pārtikas ražošanas nozari.

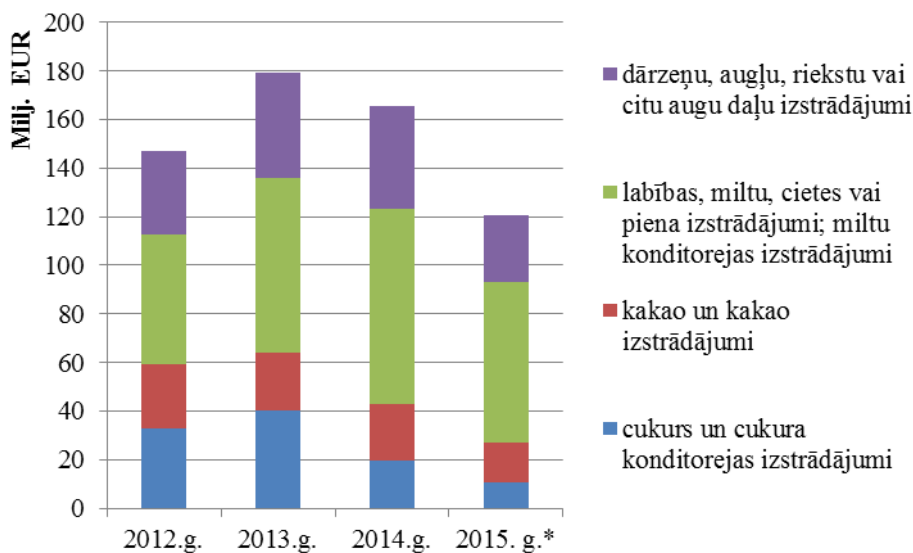
<sup>50</sup> **Jākobsons E.** *Saldā Latvija*. Pieejams: <http://www.laikmetazimes.lv/2013/03/04/latvijas-zimolu-legendas-saldumu-razotaji> (Skatīts 22.11.2015)

<sup>51</sup> Autores veidots attēls, izmantojot Centrālā Statistikas Pārvalde. *Datu bāzes*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

Pēc statistikas datiem Latvijā darbojas šādi ekonomiski aktīvi uzņēmumi saldumu tirgū:

- 9 saldējuma ražotāji;
- 50 sausiņu un cepumu ražošanas; ilgi uzglabājamo konditorejas izstrādājumu un kūku ražotāji;
- 31 kakao, šokolādes, konfekšu un citu cukuroto konditorejas izstrādājumu ražotāji<sup>52</sup>.

Bet lielu daļu no Latvijā pieejamiem saldumiem veido importēta produkcija no dažādām pasaules valstīm, t.sk. arī 2.1. apakšnodaļā minēto starptautisko uzņēmumu produkcija. Tomēr šī bakalaura darba ietvaros autori primāri interesē Latvijas saldumu ražotāju eksportspēja, tādēļ ir jāapskata eksporta apjomi dažādiem Latvijā ražotajiem saldumiem un to īpatsvars kopējā eksportā. Šie dati ir parādīti 2.4. att.



\* 2015. g. dati par nepilnu gadu (līdz septembra beigām)

#### 2.4.att. Saldumu eksports no Latvijas 2012.-2015. gadā, milj. EUR<sup>53</sup>

Statistikas dati liecina, ka kopējais minēto produktu eksporta apjoms ir pieaudzis 2013. gadā salīdzinājumā ar 2012. gadu, bet 2014. gadā tas samazinājies. To var skaidrot ar sankcijām, kas ierobežo Latvijas pārtikas produkcijas eksportu uz Krieviju, kas ir viens no eksportam svarīgākiem tirgiem. Kā arī mazinājies pieprasījums no Ukrainas puses, dēļ valsts

<sup>52</sup> Centrālā Statistiskā Pārvalde. *Datu bāzes*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

<sup>53</sup> Autores veidots attēls, izmantojot Centrālā Statistiskā Pārvalde. *Datu bāzes*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

ekonomiskajām problēmām. Vēl viens būtisks faktors bijis arī Krievijas rubļa kursa kritums<sup>54</sup>, jo tas negatīvi ietekmēja pārdošanas apjomus. Piemēram, rubļa vērtības kritumu kopā ar distributoriem uz sava rēķina nolēmis kompensēt arī saldumu ražotājs „Laima”, kas Krievijas tirgū pārdot 8% no visiem apjomiem<sup>55</sup>. Tas tika darīts, samazinot produkcijas pārdošanas cenu. Aplūkojot eksporta struktūru, var secināt, ka tajā dominē miltu konditorejas izstrādājumi (48%), tomēr šajā grupā ietilpst arī sāļie izstrādājumi. Otrā lielāka preču grupa ir dārzeņu, augļu, riekstu un citu augu daļu izstrādājumi, piemēram, žāvētie augļi (26%), kakao un kakao izstrādājumi veido 14% no eksporta kopapjoma aplūkoto preču vidū un cukurs un cukura konditorejas izstrādājumi – 12%.

Latvijā ražoti saldumi tiek eksportēti uz daudziem tirgiem, lielāku saldumu apjomu eksportē uz 2.2. tabulā parādītajiem tirgiem.

2.2. tabula

**Galvenie eksporta tirgi Latvijā ražotiem saldumiem 2014. gadā, %<sup>56</sup>**

Produkts	Galvenie eksporta tirgi
Cukurs un cukura konditorejas izstrādājumi	Igaunija – 24% Polija 23% Krievija un Zviedrija – pa 4%
Kakao un kakao izstrādājumi	Krievija – 23% Lietuva – 20% Vācija – 6% Baltkrievija – 4% Polija un ASV pa 3%
Labības, miltu, cietes vai piena izstrādājumi; miltu konditorejas izstrādājumi	Lietuva – 33% Krievija un Igaunija pa 24% Vācija – 6%
Dārzeņu, augļu, riekstu vai citu augu daļu izstrādājumi	Lietuva – 39% Igaunija – 30% Dānija – 5% Baltkrievija, Somija – pa 3%

Galvenie eksporta tirgi Latvijas saldumiem ir kaimiņvalstis – Igaunija, Lietuva, Krievija. Produkcija tiek eksportēta arī uz citām valstīm, piemēram, Rietumeiropas valstu vidū lielākais eksporta apjoms ir Polijai un Vācijai.

Latvijas lielāki saldumu eksportētāji ir AS „Laima”, AS „Staburadze”, SIA „Fazer Latvia”, vairāki saldējuma ražotāji (piemēram, AS „Rīgas piena kombināts”), kā arī vairāki

<sup>54</sup> **Roķis K.** *Rubļa vērtības kritums rada jaunas problēmas Latvijas eksportētājiem.* Pieejams: <http://www.lsm.lv/lv/raksts/ekonomika/zinas/rublja-vertibas-kritums-rada-jaunas-problemas-latvijas-eksporte.a97452> (Skatīts 22.11.2015)

<sup>55</sup> Turpat.

<sup>56</sup> Autores veidota tabula, izmantojot Centrālā Statistikas Pārvalde. *Datu bāzes.* Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

citi uzņēmumi. Detalizētāk AS „Staburadze” tirgus daļa un eksporta apjomi tiks pētīti šī bakalaura darba 3. nodaļā.

Lai secinātu par Latvijas saldumu ražotāju eksportspēju, autore veica šīs nozares uzņēmumu SVID analīzi – tā ir apkopota 2.3. tabulā.

2.3. tabula

**Latvijas saldumu ražotāju SVID analīze<sup>57</sup>**

<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pieredze ārvalstu tirgus apgūšanā</li> <li>- daudzveidīgs sortiments, kas atbilst dažādām gaumēm</li> <li>- laba cenas un kvalitātes attiecība (cenas ir zemākas nekā daudziem Rietumeiropas produktiem, bet kvalitāte labāka nekā zemas cenas analogiem no Polijas u.tt.)</li> <li>- iespēja organizēt ražošanu pēc līguma zem pasūtītāja zīmola</li> <li>- vairāki uzņēmumi pieder ārvalstu uzņēmējiem ar plašu starptautisko pieredzi un spēcīgu finanšu atbalstu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maza atpazīstamība starptautiskajā tirgū</li> <li>- nav iespējams apmierināt tiešām lielu pieprasījumu</li> <li>- nevar pilnībā apmierināt ražošanas vajadzības ar vietējām izejvielām</li> <li>- dažiem ir vājš mārketingš (t.sk. arī iepakojums, virzīšanas aktivitātes)</li> </ul>
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eiropas fondu atbalsts eksportētājiem</li> <li>- valsts garantijas eksportētājiem</li> <li>- sertificēšanas iespējas atsevišķiem produktiem</li> <li>- pieprasījuma pieaugums pēc veselīgiem saldumiem un sātīgiem saldumiem</li> <li>- pieprasījuma pieaugums pēc saldumiem pasaulē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurence</li> <li>- ģeopolitiskā nestabilitāte reģionā</li> <li>- sankcijas, embargo (ES-Krievija)</li> <li>- augstas transporta izmaksas</li> <li>- cenu svārstības uz izejvielām, t.sk. kakao, kafiju u.c.</li> <li>- atkarība no ārvalstu izejvielu piegādātājiem</li> <li>- kvalificēta darbaspēka trūkums atsevišķajos amatos</li> </ul>

Latvijas saldumu ražotāju stipro pušu vidū var minēt pieredzi ārvalstu tirgus apgūšanā, ko var izmantot arī jaunu tirgu iekarošanai. Ražotāju sortiments ir daudzveidīgs, tādēļ var piedāvāt piemērotus variantus dažādu reģionu patērētājiem, bet iespējams produkcija būs jāpielāgo vietējām prasībām. Latvijā ražotie saldumi ir ar labu kvalitātes un cenas attiecību, tie mēdz būt garšīgāki par dažu valstu ražojumiem, bet lētāki nekā daudzi izstrādājumi, kas ražoti Rietumeiropas valstīs. Vairāki saldumu ražotāji no Latvijas piedāvā ražot produkciju zem klienta zīmola, jeb tā saucamo līguma ražošanu, tas varētu būt interesanti tiem uzņēmumiem, kas vēlas pārvietot ražošanu uz citām valstīm. Turklāt vairāki uzņēmumi pieder ārvalstu uzņēmējiem ar plašu starptautisko pieredzi un spēcīgu finanšu atbalstu, tas nodrošina papildu atspērienu starptautiskās stratēģijas īstenošanai.

<sup>57</sup> Autoreš veidota tabula.

Tikai daži Latvijas saldumu ražotāji ir pazīstami starptautiskajā tirgū, pārējiem ir zema atpazīstamība un tas padara ārvalstu tirgu apgūšanu sarežģītāku. Ražošanas jaudu ierobežojuma dēļ uzņēmumi nevar apmierināt tiešām lielu pieprasījumu pēc produkcijas, piemēram, ja būtiski pieaugs pieprasījums vienā no mērķa tirgiem, tad citiem uzņēmums var nespēt saražot lielu produkcijas apjomu. Turklāt Latvijas saldumu ražotāji nevar pilnībā apmierināt ražošanas vajadzības ar vietējām izejvielām, jo produkcijas izgatavošanā izmanto kakao, kafiju, cukuru, dažādas krāsvielas u.tml., ko Latvijā neražo. Dažiem Latvijas saldumu ražotājiem ir vājš mārketingš, piemēram, nepietiekoši pievilcīgs iepakojums, vājš produkcijas virzīšanas aktivitātes, nav precīzas mārketinga stratēģijas u.tml. Visi minētie faktori var kavēt ārvalstu tirgu apgūšanu.

Iespējas ārējā vidē ir saistītas ar pieprasījuma pieaugumu pasaulē un ar atsevišķu produktu kategoriju strauju izaugsmi. Ārvalstu tirgu apgūšanu spēj sekmēt arī pieejams ES fondu finansējums un atbalsts eksportētājiem (piemēram, LIAA administrētā programma „ārējo tirgu mārketingš”), valsts garantijas eksportētājiem u.c. programmas. Arī produkcijas sertificēšana ir iespēja Latvijas produkcijai, kas atbilst augstajām kvalitātes prasībām. Piemēram, „eko-produkta” zīme ir svarīga pircējiem daudzās valstīs, jo arvien vairāk pieaug pieprasījuma pēc veselīgiem produktiem.

Draudu vidū lielākais ir konkurence, jo pasaulē, arī Eiropā darbojas liels saldumu ražotāju skaits un ir svarīgi atrast savu nišu, skaidri apzināties konkurētspējīgo priekšrocību un definēt saprotamu stratēģiju, lai gūtu panākumus tirgū. Situāciju ārējos tirgos negatīvi ietekmē nestabila ģeopolitiskā situācija, kā arī embargo ES-Krievijas-ES virzienā, kas skar arī pārtikas sektoru. Daudzu saldumu pārvadāšanai ir nepieciešamas īpašas temperatūras, mitruma režīms, tas nozīmē, ka tos var pārvadāt tikai tādos transportlīdzekļos, kas var nodrošināt šādu režīmu. Parasti pārvadājumus veic ar autotransportu un tas ir dārgs pārvadājumu veids. Problēmas var radīt arī cenu svārstības uz izejvielām, t.sk. kakao, kafiju u.c., jo var gadīties slikta raža u.tml. Pastāv arī citi 2.3. tabulā apkopotie draudi.

Kopumā, Latvijas saldumu ražotājiem piemīt salīdzinoši laba eksporta spēja, ja uzņēmumi spēs izmantot ārējā vidē esošās iespējas, aizsargāties no draudiem un pakāpeniski mazināt savas vājās puses, tiem ir visas izredzes gūt panākumus ārvalstīs.

### **2.3. Ārvalstu tirgus analīze pēc kritērijiem pievilcīgo tirgus noskaidrošanai**

Šajā apakšnodaļā bakalaura darba autore veic ārvalstu tirgus analīzi potenciāli pievilcīga tirgus izvēlei. Šīs analīzes īpatnība ir tajā, ka tiek apskatītas visas pasaules valstis kā potenciāls tirgus un secīgi atsijātas valstis, kas neatbilst konkrētiem kritērijiem (filtri).

Dažādos avotos kopējais pasaules valstu skaits atšķiras, jo ir teritorijas, kas tiek pieņemtas kā neatkarīgas dažās valstīs, bet citur – nav. Bakalaura darba autore izmanto Pasaules Bankas sarakstu ar pasaules valstīm – tās ir 188 valstis<sup>58</sup>. Filtrēšanas beigās bakalaura darba autore plāno samazināt valstu skaitu līdz aptuveni 10-15 valstīm, kas ir pievilcīgākas saldumu eksportam vai citas ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas īstenošanai. Bakalaura darba autore norāda, ka, ja uzņēmumam kāds filtrs neliksies vajadzīgs, tad analīzes secības apraksts, kurā parāda kādas valstis tiek atsijātas pēc katra soļa, pieļauj kāda filtra atcelšanu un saraksta papildināšanu ar valstīm.

Analīzē tiek ņemti vērā šādi kritēriji:

- ekonomiskie;
- politiskie;
- sociālie;
- ģeogrāfiskie;
- kritēriji, kas saistīti ar saldumu tirgu.

*Filtrs pēc ekonomiskiem rādītājiem*

Pirmais filtrs pamatojas uz iedzīvotāju ienākumu līmeni uz vienu iedzīvotāju (iekšzemes kopprodukts dalīts ar iedzīvotāju skaitu), tas ir vispārpieņemts ekonomiskais rādītājs, kas ļauj klasificēt valstīs vairākās grupās. Atsijāšanai tiek izmantoti Pasaules Bankas kritēriji:<sup>5</sup>

- ja ienākumu līmenis ir zem 995 ASV dolāru uz vienu iedzīvotāju, tad tā ir valsts ar zemu ienākumu līmeni;
- 995 - 3495 ASV dolāri – līmenis zem vidējā;
- 3946 - 12195 ASV dolāri – virs vidēja līmeņa;
- > 12196 ASV dolāri – augsts līmenis<sup>59</sup>.

Kaut gan saldumu tirgus strauji attīstās arī attīstības valstīs, stabilāks pieprasījums pēc šādiem produktiem ir valstīs ar iedzīvotāju ienākumiem virs vidēja līmeņa un ar augstu līmeni. Tas ir saistīts ar to, ka saldumi (izņemot cukuru) nav pirmās nepieciešamības produkts. Tādēļ tiek atsijātas valstis, kuru iedzīvotāju ienākumu līmenis uz vienu iedzīvotāju ir zemāks par 3964 ASV dolāriem. Piemēram, šī filtra rezultātā no 188 valstīm tika atsijātas 79 valstis (saraksts ir parādīts 2. pielikumā) un atlikušas 109 valstis.

Šajā posmā ir loģiski atsijāt arī tās valstis, kur „NP Foods” (AS „Staburadze” mātes uzņēmums, caur kuru organizē eksportu) jau eksportē savu produkciju, lai samazinātu

---

<sup>58</sup> World Bank. *Member Countries*. Pieejams: <http://www.worldbank.org/en/about/leadership/members> (Skatīts 24.11.2015)

<sup>59</sup> World Bank, *GPD per capita*. Pieejams: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (Skatīts 24.11.2015)

analizējamo datu apjomu. Tādēļ no 109 valstīm tika atsijātas – Latvija (jo tā ir AS „Staburadze” reģistrācijas valsts), Lielbritānija, Īrija, ASV, Vācija, Slovākija, Izraēla, Ķīna (arī Honkonga un Makao), Krievija, Lietuva, Igaunija, Mongolija, Baltkrievija, Kanāda, Kazahstāna, Turkmēnistāna, Norvēģija, Polija, Rumānija, Austrālija, Jaunzēlande, Japāna, Itālija, Austrija, Grieķija, Somija, Bulgārija, Nīderlande, Spānija, Čehija, Francija, Zviedrija, Portugāle, Ungārija, Libāna, Meksika. Rezultātā turpmākai analīzei palikušas 71 valstis.

#### *Politiskie faktori*

Tiek izslēgtas valstis, kur notiek kara darbība, t.sk. civils karš u.tml. vai arī ir nestabila politiskā situācija, kas var apdraudēt biznesu. Piemēram, tika atsijāta Irāka un Līvija.

Tiek izslēgtas valstis, kas piemēro dažādas būtiskas ārvalstu produkcijas importa barjeras, t.sk. kvotas u.tml.

Nemot vērā, ka pastāv brīvo tirdzniecības zonu saraksts ar valstīm, kas atrodas ārpus ES, kā arī pateicoties vienotajam tirgum ES ietvaros, šādu filtru iespējams piemērot salīdzinoši vienkārši. Atsijāšanai izmantota 3. pielikumā parādīta karte un atsijātas tās valstis, kurām tika plāno uzsākt dialogu par izdevīgu tirdzniecības režīmu, bet pagaidām vienošanās nav. Rezultātā tika atsijāti Brunei Darusalām, Kuba. Rezultātā atlikušas 67 valstis.

#### *Sociālie faktori*

Kā galvenais kritērijs šajā filtrā tiek izvēlēts iedzīvotāju skaits. Tiek atsijātas valstis, kur iedzīvotāju skaits ir mazāks par 1 miljonu, tas saistīts ar to, ka saldumi tomēr ir specifiska produkcija un tai nav tik masveida pieprasījuma kā pirmās nepieciešamības precēm, tādēļ uzņēmumu interesē potenciāli lielāks noieta tirgus. Rezultātā tika atsijātas: Fidži, Kipra, Gvijāna, Montenegro, Surināma, Luksemburga, Malta, Bahamu salas, Belīze, Maldīvas, Islande, Samoa, Sant Lusija, Sant Vincents un Grenadīnas, Tonga, Grenāda, Palau, Antigva un Barbuda, Sant Kits un Nevisa, Seišelas, Dominika, Mavrīkijs, Rezultātā sarakstā ir atlikušas 45 valstis.

Vēl viens faktors ir gados jaunāku iedzīvotāju īpatsvars. Saldumi vairāk garšo bērniem, kā arī cilvēkiem vidējā vecumā. Tieši uz tiem saldumu ražotāji pirmām kārtām orientē savu piedāvājumu<sup>60</sup>. Tādēļ vēl viens filtrs ir iedzīvotāju vidējais vecums, tiek atsijātas valstis, kur vidējais vecums ir 40 gadi un vairāk<sup>61</sup>, rezultātā tika atsijātas – Beļģija, Horvātija, Šveice, Dānija, Dienvidkoreja, Bosnija un Hercegovina, Serbija. Rezultātā sarakstā atlikušas 38 valstis.

---

<sup>60</sup> Euromonitor. *Key Trends and Drivers in Global Sweet Snacks Consumption*. Pieejams: <http://www.euromonitor.com/key-trends-and-drivers-in-global-sweet-snacks-consumption/report> (Skatīts 20.11.2015)

<sup>61</sup> CIA World Fact Book. *Median Age*. Pieejams: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html> (Skatīts 20.11.2015)

### *Ģeogrāfiskie faktori*

Mūsdienās transportēšanas iespējas ir plašas un arī pārtikas preces var pārvietot speciāli paredzētajā iepakojumā uz visām pasaules malām, bet, ņemot vērā, ka produkcijas transportēšanai reti izvēlas aviotransportu (tas ir dārgs), bet gan piegādā produkciju ar autotransportu, jūras transportu vai dzelzceļa transportu, no saraksta tika izslēgtas tās valstis, transportēšana uz kurām var sagādāt problēmas ar kravas drošību. Tādēļ tika izslēgta Irāna, kā arī Āfrikas valstis, kurām nav iespējams piegādāt produkciju tieši pa jūru (jeb tās, kas neatrodas piekrastē) – tā ir Botsvana. Rezultātā sarakstā atlikušas 37 valstis.

Tālāk jāpiemēro filtrs, kas saistīts ar *saldumu tirgus attīstību*.

Pēc *Nielsen* pārskata lielākā saldumu tirgus izaugsme ir vērojama: Āzijā, Dienvidamerikā, Tuvajos Austrumos, Āfrikā<sup>62</sup>. Eiropa un Ziemeļamerika piedzīvo mazu izaugsmi, tomēr arī vērojama izaugsme, tādēļ neviena valsts pēc šī filtra netiek izslēgta.

Nākamais filtrs ir pēc kaloriju patēriņš no cukura. Tiek izslēgtas valstis, kur šis patēriņš ir zemāks par 500. Atsijāšanai izmanto grafiku no 4. pielikuma. Tādēļ tiek atsijātas Saūda Arābija, Taizeme, Urugvaja, Turcija, Alžīra, Dienvidāfrika. Rezultātā atlikušas 30 valstis.

No saraksta tiek izslēgtas valstis ar augstu korupcijas līmeni. Jo tas rada papildu riskus un izmaksas biznesam. Atsijāšanai autore izmantojusi Korupcijas uztveres indeksu<sup>63</sup>. Tiek izslēgtas valstis, kuru kopējais punktu skaits ir mazāks par 40 (maksimāli 100 balles). No atlikušajām saraksta, vēl tiek izslēgtas 14 valstis. Pēc šī filtra sarakstā atlikušas 16 valstis, tās ir: **Katara, Singapūra, Kuveita, Apvienoti Arābu Emirāti, Puerto Riko, Bahreina, Omāna, Slovākija, Čīle, Brazīlija, Malaizija, Kostarika, Namībija, Jordāna, Maķedonija, Tunisa.**

No šīm valstīm tiks izvēlēts tirgus stratēģijas izstrādāšanai, to bakalaura darba autore darīs šī darba 4. nodalā, ņemot vērā AS „Staburadze” iekšējās vides pētījumu un intervijas rezultātus ar uzņēmuma pārstāvji, kā arī veicot detalizētāku šo noskaidrotu tirgus analīzi.

Apkopojot pētījumu šajā nodaļā, darba autore secina, ka pasaule saldumu tirgus attīstās un šo produktu tirdzniecības apjoms pieaug. Latvijas saldumu ražotāju eksporta spēja ir salīdzinoši laba, tomēr ražotāji ir mazi un maz atpazīstami, kas var kavēt ārējo tirgu veiksmīgu apgūšanu. Tomēr atsevišķiem uzņēmumiem ir plaša pieredze ārvalstu tirgos. Pasaules valstu analīze ļāvusi definēt 16 valstis, kas ir potenciāli pievilcīgas Latvijas saldumu ražotājam, t.sk. AS „Staburadze”.

---

<sup>62</sup> The Nielsen Company. *Snack Attack: What Consumers Are Reaching For Around the World*. New York: THE Nielsen Company, 2014, p. 5.

<sup>63</sup> Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2014*. Pieejams: <https://www.transparency.org/cpi2014/results> (Skatīts 23.11.2015)

### 3. AS Staburadze darbības un stratēģijas analīze

#### 3.1. AS Staburadze vispārējs raksturojums

AS „Staburadze” ir „NP foods” grupas uzņēmums. AS „Staburadze” ir vadošais kvalitatīvu konditorejas un svaigās pārtikas produktu ražotājs Latvijā. Tajā tiek ražoti produkti ar atpazīstamiem un iecienītiem zīmoliem Pedro un Staburadze<sup>64</sup>. „NP foods” grupā ietilpst arī tādi zīmoli kā „Laima”, „Selga”, „Everest”, „Mammas”, „Ādažu īstie čipsi”. “NP Foods” grupu veido šādi Latvijas uzņēmumi: AS “Laima”, AS “Gutta”, SIA “NP Foods”, AS “Staburadze”, SIA “Staburadze konditoreja”, SIA “Saldumu tirdzniecība”, SIA “NP Logistics”, SIA “Detente”. 2015. gada martā noslēdzās darījums, kurā “NP Foods” 100% iegādājās Norvēģijas koncerns “Orkla”<sup>65</sup>. Tagad „Orkla” pieder arī citi uzņēmumi Latvijā, piemēram „Spilve” (sk. „Orkla” portfeli 5. pielikumā).

#### *Vēsture*

AS „Staburadzes” konditorejas vēsturi var izsekot līdz pat 1910. gadam, kad Vilhelms Ūze, vēlāk pazīstams kā saldumu karalis, noīrē telpas Avotu ielā 16 un atver tur konditoreju. 1912. gadā viņš jau ir ierīkojis nelielu konfekšu darbnīcu, bet gadu vēlāk jau iegādājās pirmās šokolādes mašīnas un sāk ražot šokolādi<sup>66</sup>.

1. Pasaules kara laikā rūpnīcu evakuēja uz Krieviju, un gandrīz pilnīgi no jauna uzņēmums uzsāka darbību 1920. gadā, uzņēmums turpināja augt līdz 1940. g. to nacionalizēja. Padomju varas laikā uzņēmumam bijusi šaurāka specializācija ražošanā<sup>67</sup>. Neatkarīgā Latvijā uzņēmums tika reģistrēts kā valsts konditorejas fabrika 1991. gadā, tad 1994. gadā kļuva par valsts akciju sabiedrību un kopš 1996. g. ir akciju sabiedrība. 2000. gadā, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju Latvijā un Eiropā, Staburadze apvienojās ar Laimu. 2005. gada maijā tika nodibināts meitas uzņēmums SIA „Staburadzes Konditoreja”, kas ražo dažādas tortes, un šis uzņēmums pārmantojis arī „Staburadzes” logo<sup>68</sup>. „Staburadze” ir tradīcijām bagāts uzņēmums. Latvijā pašlaik darbojas AS „Staburadze” (pievienots „NP Foods” no 04.09.2015; reģistrēts darbības veids pēc NACE: 10.72 Sausiņu un cepumu ražošana; ilgi uzglabājamo konditorejas izstrādājumu un kūku ražošana) un SIA „Staburadzes konditoreja” (NACE darbības veidi: 10.71 Maizes ražošana; svaigi ceptu mīklas izstrādājumu un kūku ražošana un 10.89 Pārējo citur neklasificētu pārtikas produktu ražošana). 2015. gada

<sup>64</sup> Staburadze. Par mums. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/par-mums/> (skatīts 15.12.2015)

<sup>65</sup> NP foods. Pieejams: <http://www.npfods.eu/lv/jaunumi/preses-relizes/laima-atzita-par-latvijas-miletako-saldumu-zimolu/> (skatīts 15.12.2015)

<sup>66</sup> Staburadze. Par mums. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/par-mums/> (skatīts 15.12.2015)

<sup>67</sup> V. Ūzes saldumu fabrika (Staburadze). Pieejams: <http://www.citariga.lv/lat/grizinkalns/rupnieciba/staburadze/> (skatīts 15.12.2015)

<sup>68</sup> Turpat.

augustā reorganizācijas rezultātā pie SIA „Staburadzes konditoreja” tika pievienota sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Detente” (ražotne Olainē).

### *Produkcija*

„Staburadzes konditorejas” sortimentā ir šādi produkti:

- klasiskās tortes: Cielaviņa, Cielaviņa ar lazdu riekstiem, Kristīne, Roko, Kārumniece ar ķiršiem, Serenāde, Vāverīte, Trifele, Lukss;
- tortes: Mellenīte, Meža ogu, Selgas torte, Skudru pūznis;
- kūkas: Mellenīte, biezpiena kūka, Napoleons, Noktirne, Selga, Tiramisu kūka, Siera kūka, Siera kūka ar mellenēm, Siera kūka ar šokolādi, Siera kūka ar zemenēm;
- kūciņas: Selga cepumu mājiņas, biezpienmaize, kūciņas cielaviņa, skudrupūznīši, skudrupūznīči ar dzērvenēm/ar iebiezināto pienu/ar balzamu/ ar zemesriekstu sviestu, Vecrīgas, vēja pikas ar biezpienu/ar kondensēto pienu/ar vārīto krēmu;
- kēksi: Auseklis, Lielpilsētas kēkss;
- našķi: karotītes sāļās, medus kārtainie žagariņi, Rīgas cepumu izlase, rožu saldie žagariņi.

Iecienītāko Staburadzes konditorejas toršu topa virsotnē nemainīgi atrodas klasiskās vērtības - pircēji visbiežāk izvēlas tortes Cielaviņa (53 %), Kristīne (33 %), Roko (22 %), kā arī torti Kārumniece (12 %) un Staburadzes biezpiena kūku (10 %)<sup>69</sup>. Tiek piedāvātas arī pasūtījuma tortes.

### *Personāls, ražotnes*

Staburadzei ir divas ražotnes – konditorejas ražotnē, kas atrodas Rīgā Tallinas ielā 72/74 un svaigās pārtikas ražotnē – Maskavas ielā 6. Uzņēmums sertificēts pēc ISO 9001:2008 un ISO 22000:2005 kvalitātes standartiem.

Apskatot personāla skaitu, jāsecina, ka var atsevišķi skatīt SIA „Staburadzes Konditoreju” un atsevišķi AS „Staburadze”, bet tie ir caur mātes uzņēmumu saistīti. Un SIA „Staburadzes Konditoreja” neīsteno eksporta darbību atsevišķi un neatkarīgi.

AS „Staburadze” pēc gada pārskata datiem 2014. gadā strādāja 122 darbinieki (tas ir vairāk nekā 2013. gadā – 110 darbinieki un 2012. gadā – 101 darbinieks). Savukārt SIA

---

<sup>69</sup> Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)

„Staburadzes Konditoreja” 2014. gadā strādāja 250 darbinieki (2013. gadā bija 234 un 2012. gadā – 230 darbinieki)<sup>70</sup>.

#### *Finanšu rezultāti un darbības apjomi*

3.1. tabulā ir apkopoti dati par AS „Staburadze” un SIA „Staburadzes” konditoreju apgrozījumu un tīro peļņu periodā no 2012. gada līdz 2014. gadam.

3.1. tabula

#### **„Staburadze” un „Staburadzes Konditoreja” apgrozījums un tīrā peļņa 2012.-2014. gadā, EUR<sup>71</sup>**

Rādītājs	2012. gads	2013. gads	2014. gads
„Staburadze” neto apgrozījums	3 064 233	3 343 666	3 401 714
„Staburadze” neto apgrozījums (konsolidēts)	17 198 185	19 103 133	18 299 232
„Staburadze” tīrā peļņa	292 458	288 463	17 917
„Staburadze” tīrā peļņa (konsolidēta)	1 753 980	6 088 912	247 487
„Staburadzes konditoreja” neto apgrozījums	11 667 445	12 374 073	13 735 230
„Staburadzes konditoreja” tīrā peļņa vai zaudējumi	- 1 657 143	229 581	571 667

No 3.1. tabulas datiem var redzēt, ka daudzi rādītāji ir auguši, AS „Staburadze” neto apgrozījums (nekonsolidēts) palielinājās no 3.1 milj. EUR 2012. gadā līdz 3.4 milj. EUR 2014. gadā un konsolidētais apgrozījums pieauga no 17.2 milj. EUR līdz 18.3 milj. EUR 2014. gadā (tomēr 2013. gada rādītājs bijis lielāks). Tīrās peļņas rādītājs, gan konsolidētajā, gan nekonsolidētajā „Staburadze” AS pārskatā ir samazinājusies, jo pieauga izmaksas, t.sk. ievērojami pieauga administrācijas izmaksas, procentu maksājumi un arī pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, tas kopumā nodrošināja finanšu rezultāta samazināšanu.

„Staburadzes Konditorejas” rādītāji, tieši otrādi, demonstrēja tikai izaugsmes tendenci. Neto apgrozījums palielinājās no 11.7 milj. EUR 2012. gadā līdz 13.7 milj. EUR 2014. gadā un peļņa ir augusi līdz 0.6 milj. EUR 2014. gadā (un 2012. gadā uzņēmumam bijuši zaudējumi).

Tātad tiek demonstrēta izaugsmes tendence, tieši saldumu ražošanas jomā notiek izaugsme.

#### *Mārketinga*

Mārketinga jautājumiem un zīmola vadīšanai AS „Staburadze” tiek veltīta rūpīga uzmanība.

Zīmolvadības pamatā ir uzņēmuma vērtības (sk. 3.3. apakšnodaļu), logotips, korporatīvās krāsas un iepakojuma dizains, dažādu zīmola virzīšanai domātu pasākumu organizēšana. Kā liecina pētījumi, AS „Staburadzes zīmolam ir visaugstākais atpazīstamības

<sup>70</sup> Pēc gada pārskatu datiem.

<sup>71</sup> Autores veidota tabula pēc gada pārskatu datiem.

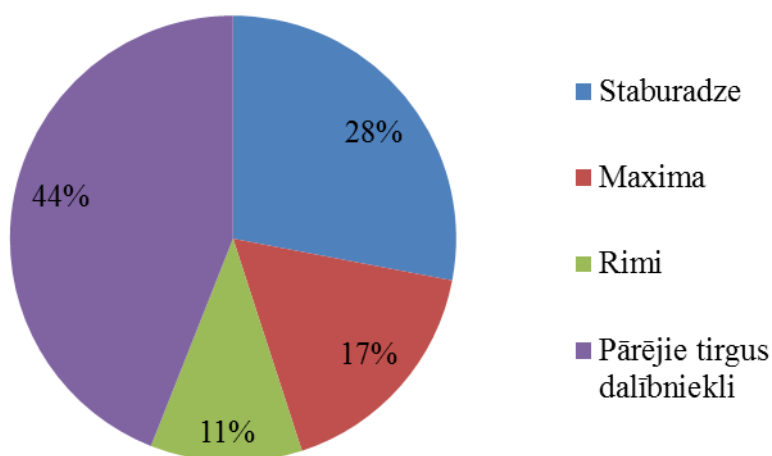
rādītājs, to atpazīst un izvēlas 92 % iedzīvotāju Latvijā, kamēr pārējiem konditorejas zīmoliem Latvijā atpazīstamības rādītāji ir salīdzinoši zemi”<sup>72</sup>.

Produkcijas un uzņēmuma virzīšanai tirgū izmanto reklāmu, sabiedriskās attiecības, merčendaizingu, noieta stimulēšanu u.tml. Piemēram, uzņēmumam ir sociālo tīklu profili, tiek rīkotas atlaižu akcijas, tiek atbalstītas labdarības akcijas un dažādi projekti.

Mārketinga stratēģija ir saskaņota ar grupas kopējo mārketinga stratēģiju, t.sk. saistībā ar produkcijas piedāvāšanu ārējos tirgos. Sīkāk stratēģijas jautājums ir izpētīts 3.3. apakšnodaļā.

### 3.2. AS Staburadze konkurētspējas pētījums

Par AS „Staburadzes” konkurētspēju var secināt pēc dažādiem rādītājiem. Atbilstoši SIA „Staburadzes konditorejas” un pētījumu aģentūras TNS veiktā tirgus pētījuma rezultātiem, „Staburadzes konditoreja” ir vadošais konditorejas zīmols Latvijā ar 28 % jeb gandrīz 1/3 lielu tirgus daļu (sk. 3.1. att.).



3.1.att. Latvijas konditorejas izstrādājumu tirgus struktūra 2015. gadā, %<sup>73</sup>

Otro lielāku tirgus daļu ieņem „Maxima” ar 17 % un trešo „Rimi” ar 11 % lielu tirgus daļu, bet pārējo tirgus dalībnieku tirgus daļas nepārsniedz 5 % (bet kopā visu pārējo tirgus daļu veido ap 44%).

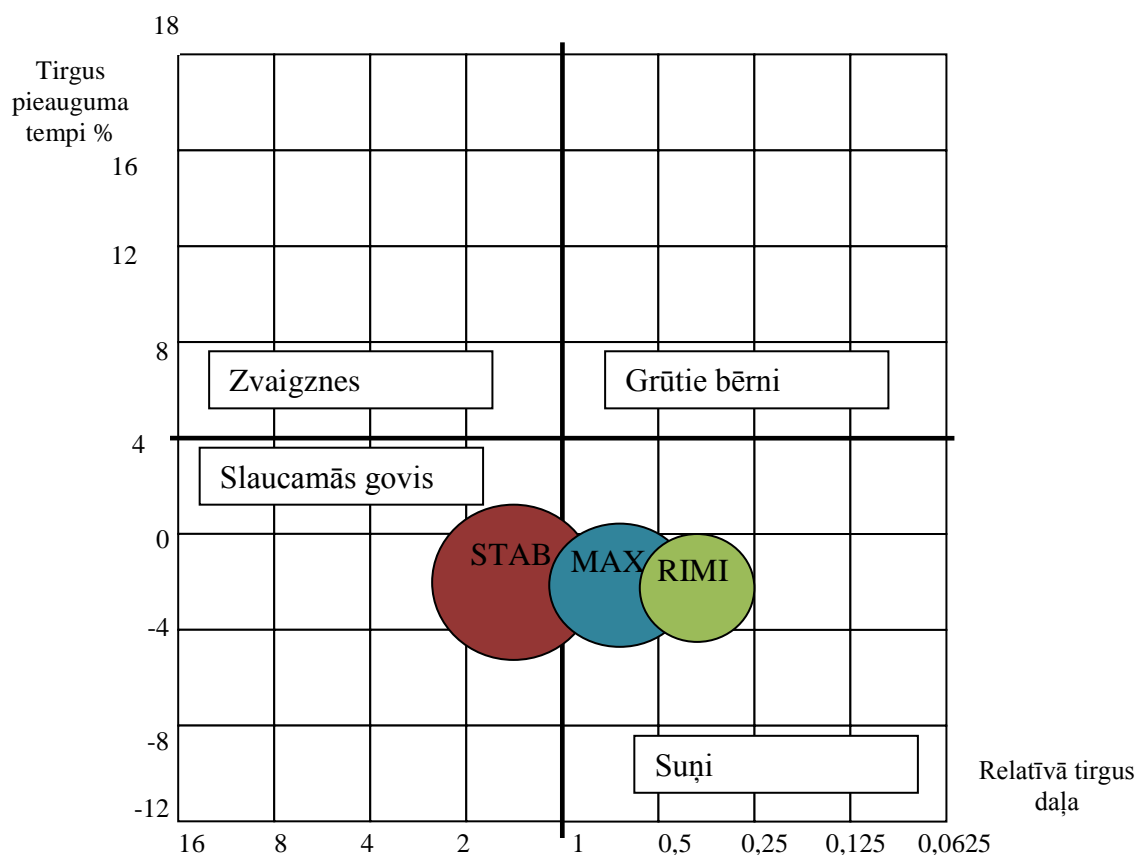
Jā aplūko visus saldumu tirgus segmentus (sk. 2.1. tabulu), tad AS „Staburadzes” konsolidētais apgrozījums kopā ar SIA „Staburadzes Konditoreja” apgrozījumu veidoja

<sup>72</sup> Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)

<sup>73</sup> Autores veidots attēls, izmantojot Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)

aptuveni 37% no tirgus (13.7 milj. EUR – konditorejai un 18.3 milj. EUR – akciju sabiedrībai, kamēr visiem tirgus segmentiem kopā bijuši 86.8 milj. EUR apgrozījums), tomēr ir jāņem vērā, ka daļa no produkcijas tomēr tiek realizēta ārvalstīs, tādēļ reālais skaitlis varētu būt mazāks. Šie dati liecina par augstu konkurētspēju. To apliecina arī autores veidotā BKG (Bostonas Konsultantu Grupas) matrica, tā ir parādīta 3.2. att. un veidota SIA „Staburadzes Konditorejai”.

Tirgus izaugsmes temps izrēķināts no 2.1. tabulas – 2014. gadā - -1% (aprēķināts pēc kopsummas). Vidējā līnija ir iekšzemes kopprodukta dinamika 2014. gadā – 3.5 %<sup>74</sup> (noapaļots līdz 4%). Relatīvās tirgus daļas aprēķinātas trim konkurentiem – „Staburadzes Konditoreja” ( $28/17 = 1.65$ ), „Rimi” ( $11/28 = 0.39$ ) un „Maxima” ( $17/28 = 0.61$ ).



3.2.att. BKG matrica „Staburadzes Konditorejai” un lielākiem konkurentiem 2015. g.<sup>75</sup>

No veidotās BKG matricas var secināt, ka no konkurētspējas pozīcijas, AS „Staburadze” atrodas labākā pozīcijā „slaucamo govju” segmentā, kas raksturojams ar spēcīgu konkurētspējīgo pozīciju, bet vājiem izaugsmes tempiem nozarē.

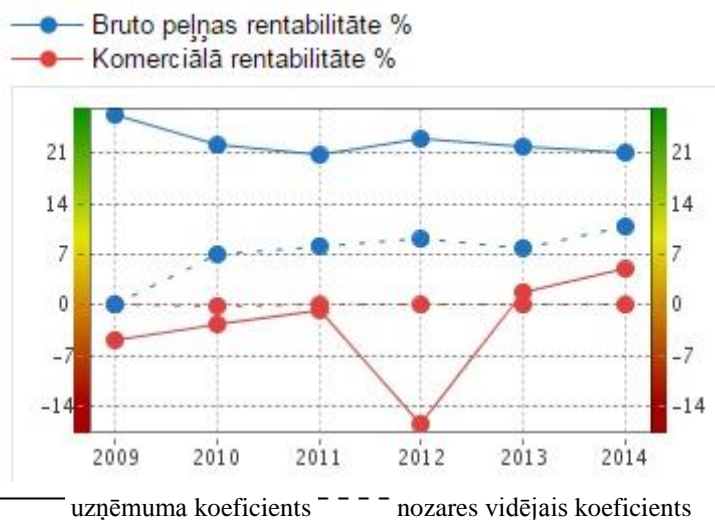
Ņemot vērā, ka AS „Staburadze” ir starptautiskā koncerna „Orkla” atbalsts un iespēja izmantot gan jau gūto pieredzi, gan jaunā vadošā uzņēmuma pieredzi uzņēmējdarbības jomā

<sup>74</sup> Centrālā Statistikas Pārvalde. *Datu bāzes*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

<sup>75</sup> Autores veidots attēls

(piemēram, pieeja noieta kanāliem, laba reputācija u.tml.), AS „Staburadze” konkurētspēja noteikti vērtējama pozitīvi.

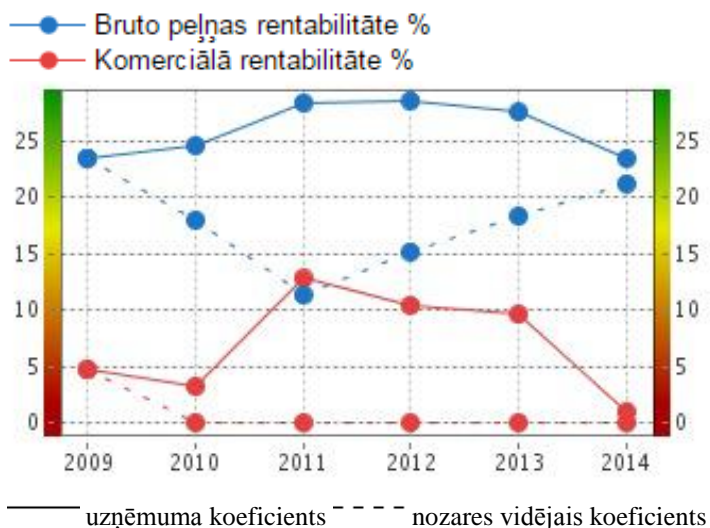
Konkurētspējas vērtēšanai ir jāņem vērā arī rentabilitāte, jo ilgspējīga konkurētspējīga priekšrocība ir saistīta ar spēju ilgāku laiku nodrošināt labāku rentabilitāti nekā konkurenti vai nozares vidējais rādītājs<sup>76</sup>. 3.3. att. ir parādīts salīdzinājums ar nozares vidējo rentabilitāti – SIA „Staburadzes Konditoreja”.



3.3.att. „Staburadzes Konditoreja” rentabilitātes salīdzinājums ar nozares vidējo rezultātu 2009.-2014. gadā, %<sup>77</sup>

Dati liecina par to, ka uzņēmuma rentabilitāte bijusi augstāka par nozares vidējo rādītāju un tas arī liecina par augstu konkurētspēju.

Līdzīgs salīdzinājums piedāvāts arī AS „Staburadze” uzņēmumam (3.4. att.).



3.4.att. AS „Staburadze” rentabilitātes salīdzinājums ar nozares vidējo rezultātu 2009.-2014. gadā, %<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Caune J. *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos. Promocijas darba kopsavilkums.* Rīga: Latvijas Universitāte, 2005. 10. lpp.

<sup>77</sup> Pēc nepublicētiem datiem – „Staburadzes Konditoreja” izziņa no Credit Reform datu bāzes.

AS „Staburadze” gadījumā ilgāku laiku rentabilitātes rādītāji bijuši daudz lielāki par nozares vidējo, bet 2014. gadā tuvojās nozares vidējam rezultātam. Kopumā, šie dati arī liecina par augstu konkurētspēju.

Apkopojot konkurētspējas pētījumu, jāsecina, ka AS „Staburadze” ir noteikti konkurētspējīgs uzņēmums.

### 3.3. AS Staburadze stratēģijas analīze

AS „Staburadzes” vispārējo stratēģiju nosaka tā piederība grupai „NP Foods”, kas pieder „Orkla Foods”. Šī ir sarežģīta struktūra un AS „Staburadze” (kā arī „NP Foods”) ir tikai zināmā mērā brīvība stratēģiskajā jomā, pamatā to nosaka „Orkla” korporatīvā stratēģija:

- stratēģija:
  - izaugsme un vērtības veidošana kā Ziemeļvalstu diversificētais uzņēmums;
  - fokuss uz organisko izaugsmi kā ilgtermiņā vērtības veidotāju;
  - parēja no ļoti decentralizētas uz optimizētāko modeli;
  - konkurētspējas pamatā: lielums, prasmes un zināšanas;
- operāciju līmenis:
  - turpināt un pabeigt strukturālās pārmaiņas;
  - fokuss uz aktivitātēm, kas sekmē organisko izaugsmi un uzlabo rentabilitāti (inovāciju programmas, vairāk iniciatīvu starp uzņēmumiem, kas darbojas dažādos tirgos, pārdošanas efektivitātes paaugstināšana, attiecību attīstīšana ar klientiem);
  - produktu struktūras optimizēšana<sup>79</sup>

Rezultātā periodā no 2016. gada līdz 2018. gadam „Orkla” plāno nodrošināt tirgus izaugsmi vismaz tiktāl, cik pieaug tirgus, kā arī nodrošināt EBIT izaugsmi vismaz 6-9% līmenī<sup>80</sup>.

AS „Staburadze” misija ir šāda: Darīsim laimīgākus citus, to darot, kļūsim laimīgāki paši<sup>81</sup>. Šī misija ir arī visiem „NP foods” uzņēmumiem. Vērtību klāsts ir apkopots 3.5. att.

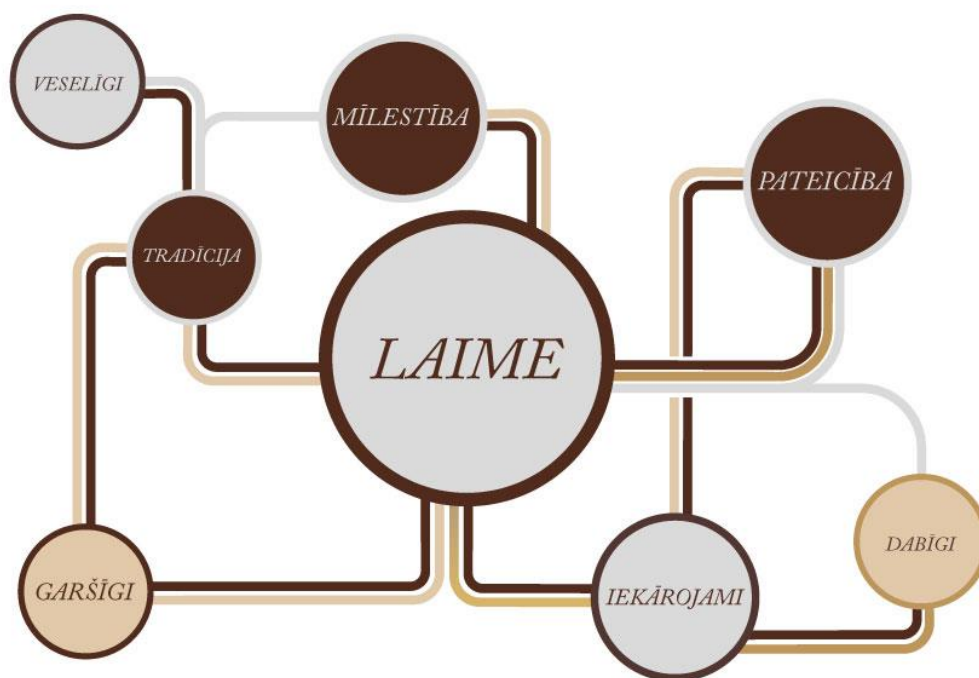
---

<sup>78</sup> Pēc nepublicētiem datiem – AS „Staburadze” izziņa no Credit Reform datu bāzes.

<sup>79</sup> Orkla Presentation 2015. Pieejams: <http://hugin.info/111/R/1970090/720183.pdf> (Skatīts 16.12.2015)

<sup>80</sup> Turpat.

<sup>81</sup> NP foods. *Par NP foods. Vērtības*. Pieejams: <http://www.npfoods.eu/lv/par-np-foods/vertibas/> (skatīts 16.12.2015)



### 3.5.att. „NP Foods” (t.sk. Staburadze) vērtības<sup>82</sup>

Vērtību lokā ietilpst laime, kas ir „NP foods” virsvērtība, kā arī mīlestība, pateicība un tradīcijas:

1. Pateicība. Tikai caur Pateicību mēs redzam, cik daudz mums ir dots un cik daudz paši varam sasniegt. Pateicība tuvākajiem un kolēģiem par visu – par sadarbību, par atsaucību, par laipnību, par lojalitāti, jo, tikai atmetot lepnību, mēs labāk varam sajūst savus līdzcilvēkus, celt viņu dzīves kvalitāti un tādā veidā kļūt Laimīgāki paši.
2. Mīlestība. Mīlestība ir Laimes pamats. Jo tikai caur Mīlestību mēs varam būt Laimīgi. Mīlestība ir tā, kas NP Foods vadošajam zīmolam Laima ir ļāvusi pastāvēt vairāk kā 140 gadus. Tieši Mīlestība uz līdzcilvēkiem, uz darbu, uz katru dzīvo radību mūs padara Laimīgākus.
3. Tradīcija. NP Foods koncernā ietilpst zīmoli ar ilgu ražošanas pieredzi un ražošanas tradīcijām. Tradīcijas gan ražošanas, gan dzīvē ir vērtība, kas ļauj apzināties saknes, ļauj būt spēcīgam, jo tradīcijas nes sev līdzi pieredzi un zināšanas, kādas nav jaunienācējiem<sup>83</sup>.

AS „Staburadze” galvenās vērtības ir pateicība un mīlestība, ko atspoguļo arī šī uzņēmuma logotips. „Kopā ar Staburadzes produktiem mēs atzīmējam dzīves laimīgos brīžus, kuros visvairāk izpaužas Pateicība un Mīlestība, tāpēc šīs vērtības liktas uzņēmuma filozofijas pamatā. Katrs no Staburadzes produktiem ir pagatavots sirsnībā ar rokām, lai to kā Mīlestības

<sup>82</sup> NP foods. *Par NP foods. Vērtības*. Pieejams: <http://www.npfoods.eu/lv/par-np-foods/vertibas/> (skatīts 16.12.2015)

<sup>83</sup> Turpat.

apliecinājumu nodotu tālāk. Staburadze ir Latvijas leģenda ar dziļām un senām saknēm. Teiksmā par dievību, kas dzīvojusi stāvā klintī Daugavas krastā, izskan mūsu nacionālajā eposā Lāčplēsis. Arī uzņēmuma nosaukums Staburadze iedzīvina senas Latvijas tradīcijas, stāstu par Mīlestību, pieredzi un meistarību”<sup>84</sup>.

Pašreiz „Staburadze” orientējas uz tādiem stratēģiskiem virzieniem kā jaunu un inovatīvu produktu piedāvāšana klientiem, ražošanas procesu attīstība, lai turpinātu izaugsmi gan vietējā, gan eksporta tirgos. Tas saskaņojas ar „Orkla” vispārējo stratēģiju.

Faktiski „Staburadze” mērķa auditorijas (patērētāju) portretu varētu raksturot ar 3.6. att. parādīto infogrāfiku.



3.6.att. „Staburadze” mērķa klienta portrets<sup>85</sup>

AS „Staburadze” mērķa klienti ir sievietes un vīrieši vecumā no 25 līdz 40 gadiem, kas iegādājas tortes un kūkas gan svētkos, gan ikdienā, un kuri augsti vērtē ražotāja tradīcijas un

<sup>84</sup> Staburadze. Par mums. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/par-mums/> (skatīts 15.12.2015)

<sup>85</sup> Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)

pieredzi, tradicionālo zināmo garšu, pārbaudīto vērtību, pievilcīgu iepakojuma dizainu, plašu sortimentu, kā arī augstu un nemainīgu kvalitāti.

Detalizētāk ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģija un attīstības virzieni tiek analizēti 3.4. apakšnodaļā, pamatojoties uz AS „Staburadze” pārstāves intervijas rezultātiem.

### **3.4. Intervijas rezultāti ar Staburadzes pārstāvji**

Bakalaura darba izstrādes procesā tika rīkota intervija ar AS „Staburadze” pārstāvji – Eksporta mārketinga projektu vadītāju I. Sondori-Sēju. Intervija tika rīkota ar Skype programnodrošinājuma palīdzību 04.12.2015, iepriekš sarunājot intervijas laiku. Intervijas transkripcija ir ietverta 6. pielikumā un šajā apakšnodaļā ir sniegts tās kopsavilkums un analīze pa jautājumiem.

**Kā Jūs varat raksturot pašreizējo uzņēmuma stratēģiju? Kā tā tiek izvēlēta? Kurš ir par to atbildīgs?**

Respondente norādījusi, ka uzņēmuma stratēģiju nosaka „Orkla” uzņēmuma vispārējā stratēģija, integrācijas process vēl norisinās, tādēļ stratēģijas gala versija vēl nav izstrādāta, bet pašlaik ir akcents uz attīstību un darba drošību, inovatīvo produktu ražošanā un ražošanas attīstībā. Šī informācija apliecina arī iepriekš minēto informāciju par galvenajiem attīstības virzieniem „Orkla” grupā.

**Kāda ir aptuvena realizācijas apjoma struktūra pēc tirgiem, cik procentuāli tiek pārdots Latvijā un ārvalstīs?**

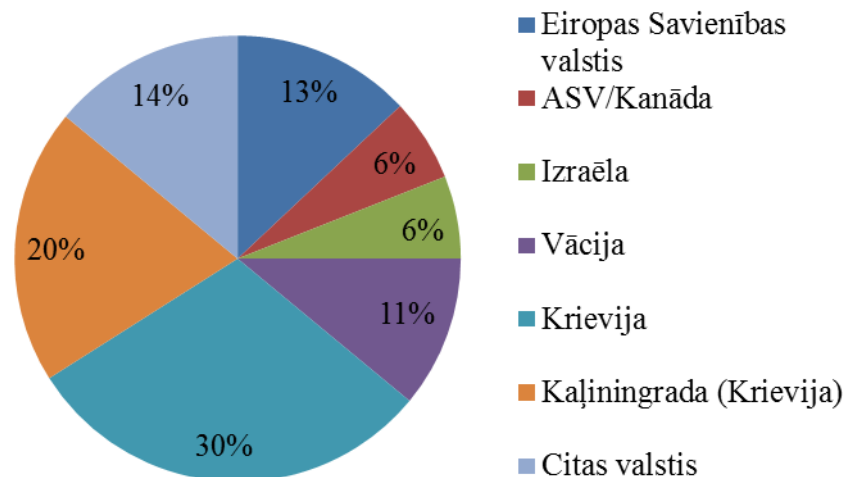
Intervijas respondente ir sniegusi aptuvenus datus, ka ap 60% no produkcijas tiek pārdotas vietējā tirgū un vēl 40% - eksporta valstīs. Savukārt, pēc citiem bakalaura darba autores rīcībā esošajiem datiem, „Staburadzes konditorejas” ražošanas apjomi eksporta tirgiem veido 15 % no kopējiem ražošanas apjomiem<sup>86</sup>. Tas, ka nav pieejami precīzi dati skaidrojami ar to, ka „Staburadze” neeksportē savu produkciju tieši, bet tikai caur „NP Foods”, un dati ir pieejami kopumā par visiem grupas uzņēmumiem.

**Kuros eksporta tirgos ir pieejama Staburadze produkcija?**

I. Sondore-Sēja ir iesūtījusi bakalaura darba autorei npublicēto prezentāciju par „NP Foods” eksporta struktūra un tā apjomiem. 3.7. att. ir parādīta eksporta struktūra pa reģioniem 2014. gadā, savukārt 7. pielikumā ir parādīta karte ar tām valstīm, kur uzņēmums jebkad ir eksportējis savu produkciju, un ar spilgto krāsojumu iezīmētas valstis, kur produkciju eksportēja 2014. g., bet ar bālāku – kur eksportēja iepriekš, bet 2014. gadā neeksportēja.

---

<sup>86</sup> Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)



3.7.att. „NP Foods” eksporta tirgi 2014. gadā, %<sup>87</sup>

Atbilstoši parādītajam attēlam, 2014. gadā galvenais eksporta tirgus „NP foods” uzņēmumam bija Krievija (50%, no tiem 20% - Kaļiņingrada), 13% tiek eksportēti Eiropas Savienības valstīs, 11% - Vācijā, pa 6% uz Izraēlu un ASV/Kanādu. Kā liecina dati no cita avota, tieši „Staburadze” šobrīd eksportē produkciju uz 12 valstīm<sup>88</sup>, un 2014. gadā eksporta apjomi ir palielinājušies par 42%, „Staburadzes konditorejas” lielākie eksporta tirgi ir ASV un Eiropas Savienība. Lielākie ES valstu noieta tirgi ir Lielbritānija un Īrija, kur ir salīdzinoši augsts Latvijas iedzīvotāju īpatsvars, kas izvēlas Latvijā ražotus produktus. Veiksmīga sadarbība izveidota ar vadošajiem Vācijas tirdzniecības tīkliem Private Label segmentā, kur tiek piedāvātas Latvijā ražotas saldētās tortes. Pērn uzsākts Staburadzes konditorejas produktu eksports arī uz Slovākiju un Moldāviju<sup>89</sup>. „NP foods” apgūtu (pat ja 2014. g. nebija eksports atsevišķajās valstīs) valstu klāsts ir plašāks - Lielbritānija, Īrija, ASV, Vācija, Slovākija, Izraēla, Ķīna (arī Honkonga un Makao), Krievija, Lietuva, Igaunija, Mongolija, Baltkrievija, Kanāda, Kazahstāna, Turkmenistāna, Norvēģija, Polija, Rumānija, Austrālija, Jaunzēlande, Japāna, Itālija, Austrija, Grieķija, Somija, Bulgārija, Nīderlande, Spānija, Čehija, Francija, Zviedrija, Portugāle, Ungārija, Libāna, Meksika. Un šīs valstis jau tika izslēgtas no potenciāli pievilcīgo tirgus klāsta šī bakalaura darba 2. nodaļas ietvaros.

**Kā tiek izvēlēti ārvalstu tirgi, kur darbosies uzņēmums? Kādi kritēriji tiek izvirzīti? Kā tiek izvēlēts, kāda produkcija tiks piedāvā ārvalstīs? Kādi tirgi pašlaik tiek**

<sup>87</sup> „NP foods” npublicēta prezentācija par eksportu 2014. gadu.

<sup>88</sup> Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliecinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)

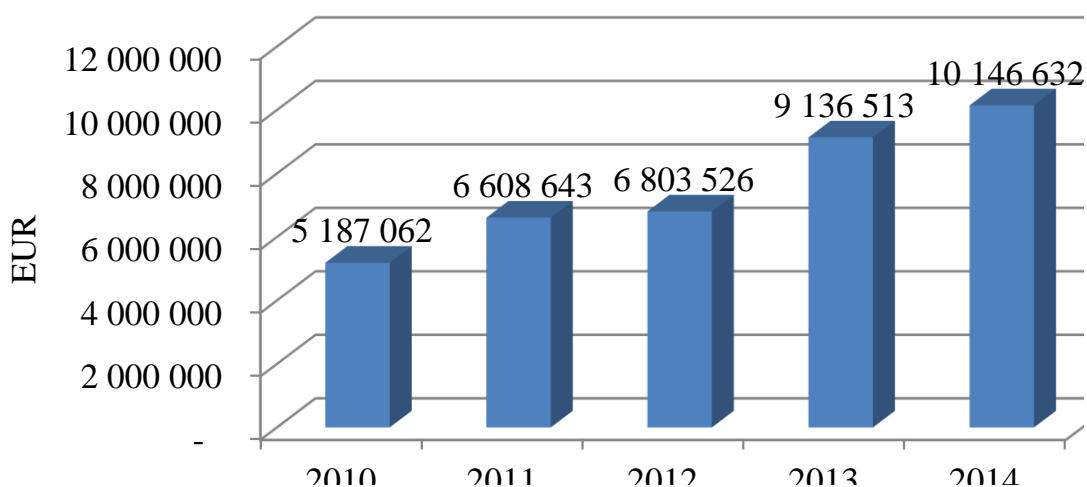
<sup>89</sup> Staburadzes konditorejas eksporta apjomi pērn auguši par 42%, lielākie eksporta noieta tirgi ASV un ES valstīs. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/staburadzes-konditorejas-eksporta-apjomi-pern-augusi-par-42-lielakie-eksporta-noieta-tirgi-asv-un-es-valstis/> (Skatīts 17.12.2015)

## uzskatīti par perspektīvākiem? Un ārvalstu tirgi? Kādi no vēl neapgūtajiem tirgiem varētu interesēt uzņēmumu?

Kā liecina intervijas rezultāti, uzņēmumam vieglāk ienākt tirgos, kur produkciju jau zina, piemēram, Krieviju, bet ņemot vērā pašreizējo nestabilu situāciju šajā tirgū, uzņēmums cenšas diversificēt eksporta tirgus un vairāk lūkojas ASV un Āzijas valstu virzienā, kā īpaši pievilcīgos atzīmēja ASV, Ķīnu un AAE. Pirmajos divos „NP Foods” jau eksportē produkciju, bet vēlas palielināt eksporta apjomus un tirgus daļu. Bet, tā kā bakalaura darba autore koncentrējas uz vēl neapgūtu tirgus apgūšanas stratēģijas izstrādi, šie tirgi arī tika izslēgti no pievilcīgo tirgus analīzes šī darba 2. nodaļas ietvaros. Respondente norādījusi, ka eksporta produktu izvēle tiek veikta uz analīzes pamata. Ņem vērā vairākus faktorus, piemēram, vietējo patērētāju pirktspēja, garšas īpatnības, dizaina uztveres īpatnības. Ir tirgi, kur tiek piedāvāts standarta portfelis, bet ir tirgi, kā ASV, kur tiek izstrādāti speciāli produkti, gan ar jaunām garšām, gan jaunos ASV mentalitātei saprotamos dizainos. Kā piemēru respondente minēja arī Izraēlas tirgu, tam „NP foods” piedāvā Košer produktu līniju, kuru ražošanu uzrauga rabīns. Šī informācija parāda, ka uzņēmums pielāgo savu produktu ārvalstu tirgiem, ja ir šāda vajadzība.

### Kādu ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģiju parasti īsteno uzņēmums? Eksportu, kopuzņēmuma veidošanu vai kādu citu?

I. Sondore-Sēja norādījusi, ka „NP Foods” strādā caur distributoriem, lielākajos tirgos tiek algoti zīmolu menedžeri, kas uzrauga arī veikalus un organizē dažādas BTL (*below-the-line* – noieta stimulēšana, sabiedriskās attiecības, tiešais mārketinga, degustācijas u.c.) aktivitātes. Faktiski, apskatot eksporta tendences (sk. 3.8. att.), var secināt, ka eksporta apjomi ir auguši un tas liecina par līdzšinējās stratēģijas veiksmīgumu un piemērotību.



3.8.att. „NP Foods” eksporta apjomi 2010.-2014. gadā, EUR<sup>90</sup>

<sup>90</sup> „NP foods” npublicēta prezentācija par eksportu 2014. gadu.

Tādēļ objektīvi nav nepieciešamības atteikties no šīs stratēģijas arī turpmāk, bet tās faktiskā realizācija operatīvajā līmenī konkrētajās valstīs var atšķirties.

### **Kādas barjeras pastāv ārvalstu tirgus apgūšanai?**

Respondente atzīmējusi, ka pastāv dažādas barjeras, piemēram, mainīga likumdošana un nestabila ekonomika Krievijas gadījumā, nepieciešami īpaši kvalitātes sertifikāti ieviešanai tirgū, kā, piemēram, Lielbritānijā, ASV. Kā barjeras minēja arī Latvijas institūciju neskaidru politiku attiecībā uz eksporta veicināšanu un to, ka 2016. gadā gada lielajiem uzņēmumiem, būs mazāk pieejams finansējums/atbalsts izstāžu organizēšanai (Eiropas fondu finansējums – autora piezīme). Turklāt, bakalaura darba autore no intervijas saprata, ka arī kultūras faktori var kļūt par barjeru, piemēram, Izraēlā patērētāji grib košero produkciju. Tomēr jāatzīst, ka „NP foods” veiksmīgi cīnās ar visām barjerām, ņem vērā esošos šķēršļus un pielāgo savu darbību tā, lai tos varētu pārvarēt.

Apkopojot pētījuma rezultātus šajā bakalaura darba sadaļā, tiek secināts, ka „Staburadze” produkciju eksportē caur „NP Foods”, izmantojot to kanālus un loģistiku, pašlaik tieši „Staburadze” eksportē produkciju uz 12 valstīm, bet „NP Foods” vairāk nekā 40 valstīm. Pēdējos gados eksporta apjomi ir auguši, par perspektīviem uzskata Āzijas un ASV tirgus. Tirgu cenšas diversificēt tā, lai samazinātu atkarību no nestabilā Krievijas tirgus. Tagadēja eksporta stratēģija caur distributoriem ir veiksmīga, tādēļ nav pamata no tās atteikties arī, apgūstot jaunu ārvalstu tirgu.

## 4. Tirgus apgūšanas stratēģijas izstrāde AS Staburadze

### 4.1. Tirgus izvēle un apraksts

Bakalaura darba 2. nodaļā pēc ārvalstu tirgus analīzes pēc vairākiem kritērijiem un daudzu valstu atsijāšanas tika noskaidrots, ka AS „Staburadze” potenciāli pievilcīgas valstis ir Katara, Singapūra, Kuveita, Apvienoti Arābu Emirāti, Puerto Riko, Bahreina, Omāna, Slovākija, Čīle, Brazīlija, Malaizija, Kostarika, Namībija, Jordāna, Maķedonija, Tunisa. Savukārt intervijas laikā (3.4. apakšnodaļā) noskaidrojās, ka uzņēmuma vadība ir īpaši ieinteresēta ASV un Āzijas tirgu apgūšanā, kā arī AAE tirgū, tādēļ no piedāvāta saraksta var izslēgt vairākas valstis un rezultātā sarakstā paliek:

- 1) Katara;
- 2) Singapūra;
- 3) Kuveita;
- 4) Apvienoti Arābu Emirāti;
- 5) Bahreina;
- 6) Omāna;
- 7) Malaizija;
- 8) Jordāna.

Turpmākai izvēlei, bakalaura darba autore izvēlējusies izveidot salīdzināšanas tabulu ar vairākiem kritērijiem: IKP uz iedzīvotāju, reliģija, populārākie saldumi, konkrētu produktu nepieņemšana, īpašas intereses tirgi pēc AS „Staburadze” vadības viedokļa, u.c. Salīdzinājums sastāv no diviem soļiem. Pirmajā solī tiek apkopoti dati par katru no kritērijiem, bet otrajā – tiek sniegts vērtējums pēc 5 baļļu skalas, kur ar 1 – mazāk atbilst stratēģiskajam virzienam un 5 – vislabāk atbilst. Salīdzinājuma pirmais solis ir parādīts 4.1. tabulā.

4.1. tabula

**Pievilcīgāka tirgus izvēle: 1. solis – dati par valstīm<sup>91</sup>**

Kritērijs	Katara	Singapūra	Kuveita	AAE
IKP uz iedzīvotāju, ASV dolāri (2014. g.)	93,397	56,286	52,197	42,522
Reliģija	musulmaņi (68%)	budisti (33%)	musulmaņi (74%)	musulmaņi (77%)
Populārākie starptautiskie saldumi (no 2.2. att.)	konfektes, šokolāde, saldie cepumi	kūkas, bulciņas, saldie cepumi	konfektes, šokolāde, saldie cepumi	
Īpaša interese no „Staburadze” vadības	-	-	-	+

<sup>91</sup> Autores veidota tabula

Starptautiskās tirdzniecības vērtējums pēc Doing Business <sup>92</sup> reitinga (vieta reitingā, jo augstāk jo labāk)	119. vieta	41. vieta	149. vieta	101.vieta
Latvijas saldumi jau tiek eksportēti uz šo valsti (pēc 2014. g. datiem)	ir, 709 EUR	nav	nav	nav
	<b>Bahreina</b>	<b>Omāna</b>	<b>Malaizija</b>	<b>Jordāna</b>
IKP uz iedzīvotāju, ASV dolāri (2014. g.)	25,198	20,832	10,829	5,422
Reliģija, produktu nepieņemšanas risks	musulmaņi (70%)	musulmaņi (86%)	musulmaņi (63%)	musulmaņi (97%)
Populārākie saldumi	konfektes, šokolāde, saldie cepumi		kūkas, bulciņas, saldie cepumi	konfektes, šokolāde, saldie cepumi
Īpaša interese no „Staburadze” vadības	-	-	-	-
Starptautiskās tirdzniecības vērtējums pēc Doing Business reitinga (vieta reitingā, jo augstāk jo labāk)	85. vieta	69. vieta	49. vieta	50.vieta
Latvijas saldumi jau tiek eksportēti uz šo valsti (pēc 2014. g. datiem)	nav	nav	nav	nav

Pamājoties uz reliģijas faktora tika izvērtēts produkta nepieņemšanas risks, piemēram, musulmaņi parasti nelieto alkoholu, nelieto dzīvnieku taukus (arī gaļu u.c. izrietošos produktus), kas ir gūti no dzīvniekiem, ko musulmaņiem nedrīkst ēst (var tikai no govīm, aitas, vistas) un ja ir gūti veidā, ko musulmaņi neatbalsta (pēc reliģijas). Turklāt musulmaņi var atteikties no želantīna, ja domā, ka tā ražošanā izmantoti dzīvnieku, nevis augu produkti<sup>93</sup>. Tā pārsvarā cilvēki no analizējamām valstīm ir ļoti ticīgi, tad ir rūpīgi jāpārskata receptūra un var eksportēt tikai tos produktus, kas atbilst šīm prasībām, vai arī jāmaina receptūra.

Budisti, kas dominē Singapūrā (bet patiesībā tur ir ļoti daudzas reliģijas un tiešām dominējošas nav) bieži vien ir veģetārieši, viņi var neēst arī sakņaugus, nedzert alkoholu. Respektīvi, arī tas ir jāņem vērā.

Tālāk veikta novērtēšana pēc 5 baļļu skalas, kur 1 – vissliktāk der „Staburadze” un 5 – vislabāk der, kā arī katrs faktors ir novērtēts ar svara koeficientu no 0 līdz 1 (kopsummā visiem kritērijiem 1), tādēļ rezultāts tiek noskaidrots reizinot svaru un vērtējumu un summējot visas vērtības.

<sup>92</sup> Doing Business. *Rankings*. Pieejams: <http://www.doingbusiness.org/> (Skatīts 18.12.2015)

<sup>93</sup> Al-islam. *Eating & Drinking*. Pieejams: <http://www.al-islam.org/a-code-of-practice-for-muslims-in-the-west-ayatullah-sistani/eating-drinking> (Skatīts 18.12.2015)

Pievilcīgāka tirgus izvēle: 2. solis – punktu vērtējums<sup>94</sup>

Kritērijs	Svars	Katara		Singapūra		Kuveita		AAE		Bahreina		Omāna		Malaizija		Jordāna	
		b *	r**	b	r	b	r	b	r	b	r	b	r	b	r	b	r
IKP uz iedzīvotāju, ASV dolāri (2014. g.)	0.25	5	1.25	4	1	4	1	4	1	3	0.75	3	0.75	2	0.5	1	0.25
Reliģija, produktu nepieņemšanas risks	0.1	3	0.75	4	1	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	4	1	3	0.75
Populārākie starptautiskie saldumi	0.15	3	0.75	5	1.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	5	1.25	3	0.75
Īpaša interese no „Staburadze” vadības	0.22	1	0.25	1	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25
Starptautiskās tirdzniecības vērtējums pēc Doing Business reitinga	0.25	2	0.5	4	1	1	0.25	2	0.5	2	0.5	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Latvijas saldumi jau tiek eksportēti uz šo valsti (pēc 2014. g. datiem)	0.03	5	1.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25
<b>Kopā</b>	<b>1</b>		<b>4.75</b>		<b>4.75</b>		<b>3.25</b>		<b>4.50</b>		<b>3.25</b>		<b>3.5</b>		<b>4.00</b>		<b>3.00</b>

\*b – balle

\*\* r – rezultāts

Tātad pēc punktiem pievilcīgāki tirgi ir Katara un Singapūra – pa 4.75 punktiem, kā arī AAE ar 4.50 punktiem. Tā kā stratēģijas detalizācijai jāizvēlas viena valsts, bakalaura darba autore izvēlas Kataru ar domu, ka apgūstot šo tirgu līdzīgu stratēģiju varēs pielietot arī citās reģiona valstīs, kas bijušas ietvertas šajā pētījumā – AAE, Omāna, Kuveita, Bahreina.

Pirms detalizēt stratēģiju, jāsniedz īss Katara tirgus apkopojums. Katara atrodas Tuvajos Austrumos, šī valsts ir augstā ienākuma līmeņa valsts, kur dzīvo 2.3 milj. cilvēku. Katara ieņem 68. vietu Doing Business reitingā 189. valstu vidū un tai ir ļoti labvēlīgs nodokļu režīms<sup>95</sup>. Kataras muitai ir ļoti precīzas un stingras prasības pret ievadāmo produkciju, t.sk. pret iepakojumu, marķēšanu, dokumentu noformēšanu. Katara importē

<sup>94</sup> Autores veidota tabula<sup>95</sup> Doing Business. *Rankings*. Pieejams: <http://www.doingbusiness.org/> (Skatīts 18.12.2015)

daudzus pārtikas produktus, tie ir vieni no visplašāk importējamiem produktiem šajā valstī<sup>96</sup>. Katarā aktīvi lieto angļu valodu, tādēļ saziņa ar vietējiem uzņēmējiem nav problēma, bet jāņem vērā, ka šī ir musulmaņu valsts un jāievēro šīriāta prasības komunikācijā, darījumu ceļojumu organizēšanā u.tml. Pārtikas produktu importēšanai jāsaņem atļauja no Kataras Veselības Ministrijas<sup>97</sup>, tādēļ izdevīgāk sadarboties ar vietējiem distributoriem, kuriem ir „sakari”, jo ārvalstu uzņēmumiem tieši saņemt nepieciešamas atļaujas nav vienkārši. Katarā darbojas daudzi starptautiskie uzņēmumi un ir pieejami daudzi rietumu zīmoli, to pieņemšanas līmenis ir augsts, piemēram, Katarā ir Burger King, Subway, McDonald's, Baskin Robbins, Haagen Dazs, Starbucks. Tirgus ir atvērts ārvalstu uzņēmējiem.

Tālāk stratēģija tiek detalizēta jau konkrētajam tirgum, ietverot konkrētus soļus tirgus apgūšanai.

## 4.2. Stratēģijas izvēle un detalizēšana

Iepriekš tika noskaidrots, ka AS „Staburadze” caur „NP Foods” izmanto eksporta stratēģiju, parasti strādā caur distributoriem, lielākajos tirgos tiek algoti zīmolu menedžeri, kas uzrauga arī veikalus un organizē dažādas BTL, bet pārējos tirgos produkcijas virzīšana tiek uzticēta distributoriem, saskaņojot ar „NP Foods”. Tā kā pētījuma rezultāti parādījuši, ka šī stratēģija ir bijusi veiksmīga, kā arī, ņemot vērā Kataras kā eksporta tirgus īpatnības, šī stratēģija ir piemērota Kataras gadījumam.

Šādas stratēģijas īstenošanai ir vairāki posmi:

1. Izveidot darbinieku komandu, kas nodarboties ar stratēģijas izstrādi un īstenošanu (no eksporta nodaļas darbiniekiem). Definēt stratēģiskos mērķus.
2. Veikt padziļinātu Kataras tirgus izpēti, lai uzzinātu vietējo patērētāju prasības, dažādus ierobežojumus u.tml., lai pilnībā sagatavotos eksportam. Ieteicams meklēt palīdzību un ieteikumus LIAA un Latvijas rūpniecības kamerā.
3. Atrast distributorus Katarā vai Tuvo Austrumu reģionā (kas strādā arī Katarā), vienoties par sadarbību. Tam ieteicams apmeklēt izstādes, dažādus forumus u.tml. biznesa pasākumus reģionā, tai skaitā Katarā.
4. Izstrādāt mārketinga miksu Katara tirgum (produkts, cena, virzīšana, vieta), saskaņojot ar distributoriem.
5. Izgatavot jeb saražot produkciju eksportam uz Kataru.
6. Īstenot eksportu.
7. Produkcijas virzīšanas aktivitāšu īstenošana kopā ar distributoriem.

<sup>96</sup> DHL. *Qatar country profile*. Pieejams: <http://dhlguide.co.uk/export-to-qatar/> (Skatīts 18.12.2015)

<sup>97</sup> Turpat.

8. Apkopot rezultātus par pārdošanas apjomiem u.tml., ko būs iespējams iegūt no distributoriem. Ieteicams arī kontrolēt noietu, periodiski apmeklējot vietas, kur produkcija tiek tirgota.

Aptuvenais kalendārais plāns augstāk apkopotajām aktivitātēm ir parādīts 4.3. tabulā.

4.3. tabula

**Kalendārais plāns stratēģijas posmiem 2016. gadā<sup>98</sup>**

Posms	Mēneši											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Darbinieku komandas izveidošana	x											
Kataras tirgus padziļināta pētīšana	x	x	x									
Distributoru atrašana un līgumu slēgšana				x	x	x						
Mārketinga miksa izstrāde					x	x	x					
Produkcijas ražošana un sagatavošana eksportam								x				
Stratēģijas īstenošana – eksports									x	x	x	x
Produkcijas virzīšana									x	x	x	x
Kontrole un rezultātu analīze												x

Respektīvi, paredzētajā kalendārajā plānā eksports tiek uzsākts 2016. gada septembrī. Pirms tam notiek apjomīgs sagatavošanas darbs.

Tālāk ir aprakstīts ieteicamais mārketinga mikss atbilstoši piedāvātajai stratēģijai un, ņemot vērā, Kataras kā noieta tirgus īpatnības.

#### *Produkts*

Produktos, kas tiek piedāvāti Kataras patērētājiem nevar būt ingredientu, kas iegūti no dzīvniekiem, kas nav musulmaņiem tīkami, piemēram, dažādi dzīvnieku tauki, želatīna no dzīvnieku taukiem, alkohols. Tādēļ jāpiedāvā produkti, kuru saturā vispār nav dzīvnieku tauku, jo tad nav risku, kā arī nevajag eksportēt jebkurus produktus ar alkohola saturu (piemēram, krēmus), pat ja tas ir tikai aromatizators, jo var veidoties nepatika. Kā arī ieteicams izvēlēties produktus ar ilgāku uzglabāšanas termiņu.

Tādēļ bakalaura darba autore ieteic:

- lielāku daļu eksporta veidot no našķiem, cepumiem, kūkām;
- mazāku no kūkām, kūciņām, tortēm (tos piegādāt saldētā veidā).

Pirms izvēlēties konkrētus produktus, bakalaura darba autore ieteic uzņēmumam piedalīties kādā no pārtikas izstādēm reģionā, kur rīkot degustācijas un uz to pamata izvēlēties piemērotākus produktus, kā arī ņemt vērā distributoru viedokli (ļauj izmēģināt visu sortimentu).

<sup>98</sup> Autores veidota tabula

2016. gadā pārtikas izstādes tiks rīkotas vairākas Arābijas pussalas valstīs (ko aktīvi apmeklē visa reģiona uzņēmēji):

- *Food and Hospitality Oman* (26.-28.09.2016);
- *Gulfood AAE* (Dubai) (21.-25.02.2016)<sup>99</sup>.

Būtu labi apmeklēt abas izstādes, jo februārī var rīkot „izmēģinājuma” mārketinga aktivitātes un noskaidrot tīkamākus produktus, bet septembrī jau aktīvi prezentēt produkciju tirgum.

### *Cena*

Produkcijas cenu veido pašizmaksa, ražotāja uzcenojums (peļņa), transportēšanas izmaksas, nodokļi un nodevas. Uz vietas klāt vēl pievieno distributora uzcenojumu un vietējos nodokļus (pievienotās vērtības nodokli).

Katarā tiek prasīts, lai piegādes tiktu nodrošinātas pēc Inkoterms CIF nosacījumiem. Termiņš „Vērtība, apdrošināšana un frakts” nozīmē, ka pārdevējam ir obligāti jāapmaksā izdevumi un frakts, kas ir nepieciešami preces piegādei norādītajā iecelšanas ostā, bet zaudējuma vai preces bojājuma risku, tāpat kā jebkuras papildizmaksas, kas rodas pēc preces atkraušanas, pāriet no pārdevēja uz pircēju<sup>100</sup>. Ja piegādā ar aviotransportu, tad izmanto CIP (frakts/pārvadājums, apdrošināšana ir apmaksāti līdz...) nosacījumus, faktiski tie nozīmē, ka pircējs ņem uz sevi visus riskus un jebkuras papildizmaksas līdz preces piegādei<sup>101</sup>.

Katara ir bagāta valsts ar augstu dzīves līmeni un cenām, tādēļ ir iespējams uzlikt lielāku uzcenojumu, bet konkrēts apjoms būs jāaskaņo ar distributoru, lai abas puses būtu apmierinātas. Jāņem vērā, ka AS „Staburadze” būs arī papildus izmaksas – sakariem, preces iepakojuma sagatavošanai (tulkošana u.tml.), pārdošanai. Tās ir jāņem vērā, plānojot cenu politiku. Kā arī ir svarīgi izpētīt konkurentu cenas, šī informācija ir pieejama ļoti ierobežoti, tās iegūšanai būs nepieciešams apmeklēt Kataru un pētīt cenas uz vietas. Paraugam ir dotas cenas dažiem produktiem:

- oreo cepumi maksā ap 4,5 EUR (Latvija divreiz lētāk);
- lielais snickers maksā 1.3 EUR (Latvijā aptuveni divreiz lētāk)<sup>102</sup>.

Pievienotās vērtības nodoklis tradicionālajā nozīmē Katarā nav ieviests, bet ir 7% nodoklis ēdieniem, ko pārdod restorānos un viesnīcās<sup>103</sup>. Tātad, tikai ja produkcija tiks

<sup>99</sup> Food and Beverage Exhibitions Industry Trade Fairs in Middle East. Pieejams: <http://www.tofairs.com/fairs5.php?reg=21&fld=20&sct=> (Skatīts 18.12.2015)

<sup>100</sup> INKOTERMS piegādes nosacījumi. Pieejams: <http://www.astgrupa.lv/lv/incoterms-cif.html> (Skatīts 18.12.2015)

<sup>101</sup> Turpat.

<sup>102</sup> Fresh Qatar. Pieejams: <http://www.freshqatar.com/categories/Grocery/Chocolates-%26-Candies/> (Skatīts 18.12.2015)

<sup>103</sup> *General Taxes in Qatar*. Pieejams: <http://qatar.angloinfo.com/money/general-taxes/> (Skatīts 18.12.2015)

pārdota šajās vietās, tai būs piemērots 7% nodoklis. Bet Katarā ir importa nodevas (vidēji ap 5%)<sup>104</sup>.

#### *Vieta*

Katarā ir lielveikali, nelieli pārtikas veikali, kā arī interneta veikali, kas tirgo pārtiku. Rietumos saražotā produkcija ir pieejama daudzos veikalos, tādēļ šajā jomā nekādu lielu ierobežojumu nav.

Produkcija tiks pārdota caur distributoru, līdz ar to, konkrētas produkcijas izplatīšanas vietas izvēlēšies distributors, saskaņojot ar AS „Staburadze”.

Produkcijas piegādei varēs izmantot jūras un avio transportu, jūras transports būs daudz lētāks, bet ir augstāks nesaglabātības risks.

#### *Virzīšana*

Produkcijas virzīšanai Kataras tirgū ieteicams izmantot gan BTL, gan ATL komunikāciju. Daļu no izmaksām sedz distributors un daļu ražotājs (atkarīgs no vienošanās). Sākumposmā būs vajadzīgas pietiekoši lielas investīcijas produkcijas virzīšanā, jo patērētāji būs jāiepazīstina ar produkciju. Tomēr musulmaņu valstīs ir daudzi ierobežojumi saistībā ar reklāmu un reklāmas aktivitātēm, t.sk. to saturu, tādēļ būs rūpīgi jāizpēta šis jautājums.

Bakalaura darba autores ieteicamās virzīšanas aktivitātes ir apkopotas 4.4. tabulā. Aktivitātes vērstas uz patērētājiem. Būs jāpiesaista vietēja mediju aģentūra, lai materiālu saturs pilnībā atbilstu vietējas sabiedrības prasībām un ētikas likumiem.

4.4. tabula

**AS „Staburadze” produkcijas virzīšanas aktivitātes Kataras tirgū<sup>105</sup>**

Nr.p.k.	Aktivitāte	Galvenais uzdevums	Medijs
1	Degustācijas veikalos	Piesaistīt patērētāju uzmanību, ļaut izmēģināt produkciju, sekmēt interesi to iegādāties	aptuveni 10 veikali lielpilsētās (t.sk. galvaspilsētā)
2	Iepazīšanās atlaides	Piesaistīt patērētāju uzmanību, ļaut izmēģināt produkciju par zemāku cenu	Par atlaidēm informēt veikalos un degustācijās
3	Promo mājas lapas izveidošana (jābūt angļu un arābu valodās)	Piesaistīt patērētāju uzmanību, izstāstīt par produktu, informēt par to, kur to var nopirkt	Internets
4	Reklāma vietnēs par ēdienu (īpaši rietumēdienu)	Piesaistīt patērētāju uzmanību produkcijai, rosināt to pamēģināt	Internets
5	Reklāmraksti medijos	Piesaistīt patērētāju uzmanību produkcijai, sekmēt interesi vairāk uzzināt par produktu, rosināt to pamēģināt	Internets, prese

<sup>104</sup> Turpat.

<sup>105</sup> Autores veidota tabula

6	Reklāma supermārketu katalogos	Piesaistīt patērētāju uzmanību produkcijai, izraisīt interesi to pamēģināt	POS materiāli
---	--------------------------------	--	---------------

Pēc bakalaura darba autores domām jāparedz vismaz šīs aktivitātes, bet distributors varēs piedāvāt arī plašākas aktivitātes. Ja AS „Staburadze” būs pieņemamas to izmaksas, tad var rīkot arī plašāku virzīšanas kampaņu.

Pamatojoties uz šī stratēģijas apraksta, 4.3. apakšnodaļā tiek veikti izmaksu aprēķini un izrēķināta iespējamā ekonomiskā efektivitāte.

### 4.3. Stratēģijas izmaksu aprēķins un ekonomiskā efektivitāte

Piedāvātās stratēģijas izmaksas ir aprēķinātas pēc tās īstenošanas posmiem. Aprēķini apkopoti 4.5. tabulā.

4.5. tabula

#### Kataras tirgus apgūšanas stratēģijas izmaksas, EUR<sup>106</sup>

Nr. p.k.	Posms	Aktivitāte	Cena par 1, EUR	Daudzums	Kopsumma, EUR	Piezīmes
1.	Darbinieku komandas izveidošana	Prēmijas komandas dalībniekiem	50	2 cilvēki x 9 mēneši	900	Maksājami kamēr sāks īstenot eksportu septembrī
2.		Sociālās apdrošināšanas iemaksas	12	2 cilvēki x 9 mēneši	212	23.59%
3.	Kataras tirgus padziļināta pētīšana	Saldumu tirgus apskata iegāde līdz 2017. g.	450	1	450	piemēram, šāda pētījuma elektroniska versija <sup>107</sup>
4.		Darba komandējums	1200	2 cilvēki	2400	ekonomiskais lidojums, viesnīca, komandējuma nauda u.tml.
5.	Distributoru atrašana un līgumu slēgšana	Sakaru izmaksas	30	12 mēneši	360	telefonsarunas, u.tml.

<sup>106</sup> Autores veidota tabula

<sup>107</sup> Confectionery Market in Qatar: Databook to 2017. Pieejams: <http://www.reportlinker.com/p02588849/Confectionery-Market-in-Qatar-Databook-to.html> (skatīts 18.12.2015)

## 4.5. tabulas turpinājums

6.		Darba komandējums dalībai izstādē	1500	2 cilvēki	3000	ekonomiskais lidojums, viesnīca, komandējuma nauda u.tml.
7.	Distributoru atrašana un līgumu slēgšana	Dalība izstādē Omanā	5000	3 dienas	5000	stends ar pamata aprīkojumu, publikācijas izstādes katalogā <sup>108</sup>
8.		Tulka pakalpojumi izstādes laikā	100	3 dienas	300	mutiska tulkošana
9.		Reklāmas materiāli, produktu paraugi u.c. izstādei un transportēšanas izmaksas	5000	-	5000	-
10.		Bezmaksas paraugi potenciāliem distributoriem	800	-	800	produktu paraugi
7.	Mārketinga miksa izstrāde	Dažādas ar projektēšanu, receptūras iespējamo maiņu u.c. saistītas izmaksas	4500	-	4500	-
8.	Produkcijas ražošana	„Starta komplekts” produkcijai	1200	-	1200	plānots, ka sākumam strādās uz pēcmaksas nosacījumiem, tādēļ nepieciešami sākotnēji ieguldījumi nelielai produkcijas partijai
9.	Produkcijas virzīšanas aktivitātes	4.4. tabulā apkopotas aktivitātes	8000	ilgs 3 mēnešus	8000	pieņemts, 50% segs distributors
10.	Citas izmaksas	dažādas citas iespējamās izmaksas	2000	-	2000	-
	Kopā				34122	

Plānotās izmaksas veidos 34122 EUR.

Lai aprēķinātu atmaksāšanas rādītājus un noskaidrotu ekonomisko efektivitāti, bakalaura darba autore izmanto naudas plūsmas diskontēšanas metodi. Šī metode ir viena no

<sup>108</sup> Food and Hospitality Oman. Pieejams: <http://www.foodandhospitalityoman.com/#about> (skatīts 18.12.2015)

izplatītākajām investīciju ekonomiskās efektivitātes novērtēšanas jomā. Pēc bakalaura darba autores domām, AS „Staburadze”, kas īsteno eksportu, ir pietiekami finanšu resursi un kredītus piesaistīt nav nepieciešams. Tādēļ, lai novērtētu kapitāla cenu, un noskaidrot diskonta likmi, var izmantot pašu kapitāla rentabilitāti. To var izrēķināt pēc sekojošas formulas:

$$\text{Pašu kapitāla rentabilitāte} = \frac{\text{Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)}}{\text{Pašu kapitāls}} * 100 \% \quad (4.1^{109})$$

„Staburadzes konditorejai” šis rādītājs 2014. g. bijis:

$$\text{Pašu kapitāla rentabilitāte} = 571667/1209932 * 100\% = 47\%$$

Tātad pašu kapitāla rentabilitāte ir augsta un līdz ar to arī diskonta likme būs augsta. Ar tādu diskonta likmi īstenojot projektu ir nelietderīgi, tādēļ labāk tomēr izmantot arī daļu no aizdevumiem, kas ir pieejami AS „Staburadze”. Šajā gadījumā diskonta likmi var izrēķināt pēc WACC formulas:

$$\text{WACC} = Wd * Kd * (1-T) + We * Ke, \quad (4.2^{110})$$

kur

Wd – vidējā aizņemtā kapitāla daļa investīcijās (pieņemsim 70%);

Kd – aizņemtā kapitāla izmantošanas cena (vidējā procentu likme „Staburadze” aizņēmumiem ir 4%);

T – uzņēmumu ienākumu nodokļa likme (15%);

We – pašu kapitāla daļa investīcijās (30%);

Ke – pašu kapitāla izmantošanas cena (47%).

$$\text{WACC} = 0.7 * 0.04 * (1 - 0.15) + 0.3 * 0.47 = 0.165$$

Diskonta likme – 16.5%.

Lai veiktu novērtējumu ar šo metodi, jāizmanto projekta pašreizējās neto vērtības (NPV) aprēķins, to veic ar šādu formulu:

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{FV_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (4.2^{111})$$

kur

C<sub>0</sub> – sākotnēji ieguldījumi stratēģijas realizācijā;

FV<sub>t</sub> – naudas plūsma t gadā;

r – diskonta likme;

t – vērtēšanas intervāls.

<sup>109</sup> Finanšu analīze. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/lv/finansu-analizes-piemers> (skatīts 18.12.2015)

<sup>110</sup> Megginson W. L., Smart S. B., Lucey B. M. *Introduction to Corporate Finance*. London: Cengage Learning EMEA, 2008. p. 177

<sup>111</sup> Turpat, p. 261.

Šajā gadījumā ir pieņemts vērtēšanas intervāls 10 gadi. Savukārt, par ieņēmumiem izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- pirmajā gadā pieņemts, ka ieņēmumi būs mazi, jo distributor būs piesardzīgs un iegādāsies nelielu produkcijas partiju, kā arī jāņem vērā, ka eksports sāksies tikai septembrī;
- otrajā gadā ienākumi palielināsies un trešajā gadā palielināsies vēl vairāk;
- aizdevums tiek atmaksāts vienādām daļām;
- ir paredzēti izdevumi gan ražošanai, gan administrēšanas un pārdošanas izmaksas, to īpatsvars ir izrēķināts atbilstoši to struktūrai AS „Staburadze” 2014. g. pārskatā: ražošanas izmaksas 79% no neto apgrozījuma, pārdošanas izmaksas –13% no neto apgrozījuma, administrācijas izmaksas - 2.5% no neto apgrozījuma.

Aprēķinu rezultāti ir parādīti 4.6. tabulā.

4.6. tabula

**Kataras tirgus apgūšanas stratēģijas izmaksu ekonomiskā efektivitāte, EUR<sup>112</sup>**

Rādītājs	Gadi					
	0	1	2	3	4	5
Sākotnējie ieguldījumi	-34122	-	-	-	-	-
Ienākumi no pārdošanas	0	8000	80000	100000	190000	220000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-	6320	63200	79000	150100	173800
Pārdošanas izmaksas	-	1040	10400	13000	24700	28600
Administrācijas izmaksas	-	200	2000	2500	4750	5500
Aizdevuma atmaksa	-	2389	2389	2389	2389	2389
Izmaksas kopā	-34122	9949	77989	96889	181939	210289
Naudas plūsma	-34122	-1949	2011	3111	8061	9711
Diskonta likme	0.165					
Diskontēšanas koeficients $(1+r)^n$	1	1,17	1,36	1,58	1,84	2,15
PVt (present value)	-34122	-1673	1482	1968	4376	4525
NPV (net present value)	-34122	-35795	-34313	-32345	-27968	-23443

<sup>112</sup> Autores veidota tabula

Rādītājs	Gadi				
	6	7	8	9	10
Sākotnējie ieguldījumi	-	-	-	-	-
Ienākumi no pārdošanas	260000	300000	300000	300000	300000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	205400	237000	237000	237000	237000
Pārdošanas izmaksas	33800	39000	39000	39000	39000
Administrācijas izmaksas	6500	7500	7500	7500	7500
Aizdevuma atmaksa	2389	2389	2389	2389	2389
Izmaksas kopā	248089	285889	285889	285889	285889
Naudas plūsma	11911	14111	14111	14111	14111
Diskonta likme	0.165				
Diskontēšanas koeficients $(1+r)^n$	2,15	2,50	2,91	3,39	3,95
PVt (present value)	5551	5644	4845	4159	3570
NPV (net present value)	-17892	-12248	-7403	-3244	325

Ja  $NPV > 0$ , tad piedāvātais stratēģijas variants ir izdevīgs un to vajadzētu pieņemt. Šajā gadījumā NPV ir 325 EUR 10. gada sākumā. Ir ņemta pesimistiskā prognoze, kad izmaksas ir lielas, faktiski izmaksas varētu būt mazākas (jo īpaši pārdošanas un administrācijas, jo tie nepalielinās proporcionāli ražošanas izmaksām).

Apkopojot pētījumu šajā sadaļā, stratēģijas detalizācijai tika izvēlēts Kataras tirgus, jo tas izrādījies viens no pievilcīgākiem kopā ar Singapūras tirgu. Tika aprakstīts kalendārais plāns, stratēģijas posmi, mārketinga miksa elementi, veikti aprēķini.

## Secinājumi un priekšlikumi

Bakalaura darba izstrādes rezultāta var noformulēt šādus secinājumus:

1. Stratēģijai ir būtiska nozīme uzņēmuma veiksmīgā darbībā, jo tā piešķir reālo nozīmi un virzību visām uzņēmuma aktivitātēm, ja tā ir izvēlēta pareizi, tad tā sekmē lielākus pārdošanas apjomus, augstāku rentabilitāti un ražīgumu. Mūsdienās stratēģija vairs netiek izprasta kā darbību plāns, bet gan kā adaptīva reakcija uz ārējās un iekšējās vides faktoru mijiedarbību. Veiksmīgas stratēģijas pamatā ir skaidri, konsekventi un ilgtermiņa mērķi, dziļa izpratne par konkurences vidi, resursu objektīvs vērtējums, kā arī efektīva īstenošana.
2. Starptautiskās darbības stratēģija paredz ārvalstu tirgu apgūšanu, izmantojot dažādas stratēģiju formas, kas pēc savas būtības atšķiras pēc nepieciešamām investīcijām, sadales/ražošanas kontroles pakāpes, nepieciešamām zināšanām un prasmēm, riska pakāpes.
3. Pasaulē mērogā 21% no visiem iepakoto pārtikas produktu pārdošanas apjomiem veido tieši saldie našķi (dažādi saldumi), lielākais saldumu tirgus ir Rietumeiropā, Āzijā un Ziemeļamerika un straujāk augošs ir tieši Āzijas tirgus. Patērētāji aizvien vairāk dod priekšroku sātīgiem, kvalitatīviem un veselīgiem saldumiem.
4. Latvijas saldumu tirgus pēdējos gados ir nedaudz samazinājies, daudzi saldumu ražotāji meklē iespējas apgūt ārējos tirgus un to aktīvi arī dara, jo tas palielina to konkurētspēju arī vietējā tirgū. Eksporta apjomi pēdējos gados nedaudz samazinājies, ko veicinājusi nestabila situācija vienā no lielākajiem noiet tirgiem – Krievijā.
5. Latvijas saldumu ražotāju stiprās puses ir pieredze ārvalstu tirgu apgūšanā, daudzveidīgs sortiments, labas cenas un kvalitātes attiecība, iespēja organizēt līgumražošanu, ārvalstu kapitāls vairākos uzņēmumos, savukārt vājās puses ir maza atpazīstamība tirgū, nav iespēju apmierināt ļoti lielu pieprasījumu, nevar pilnībā apmierināt ražošanas vajadzības ar vietējām izejvielām, dažiem ir vājš marketing.
6. Draudu vidū lielākais ir konkurence, jo pasaulē, arī Eiropā darbojas liels saldumu ražotāju skaits un ir svarīgi atrast savu nišu, skaidri apzināties konkurētspējīgo priekšrocību un definēt saprotamu stratēģiju, lai gūtu panākumus tirgū. Draudu vidū ir arī nestabilitāte Krievijas tirgū, augstas transporta izmaksas, cenu svārstības, atkarība no ārvalstu izejvielu piegādātājiem u.c.
7. Darba ietvaros tika veikta ārvalstu tirgus analīze pēc kritērijiem, lai noskaidrotu pievilcīgākus tirgus, tika analizētas 188 valstis un piemēroti tādi kritēriji kā

ekonomiskie, politiskie, sociālie, ģeogrāfiskie, kritēriji, kas saistīti ar saldumu tirgu, rezultātā par potenciāli pievilcīgiem tika atzītas Katara, Singapūra, Kuveita, Apvienoti Arābu Emirāti, Puerto Riko, Bahreina, Omāna, Slovākija, Čīle, Brazīlija, Malaizija, Kostarika, Namībija, Jordāna, Maķedonija, Tunisa. Pēc AS „Staburadze” pārstāves aptaujas tika atsijātas vēl dažas valstis, un gala izvēle tika veikta no 8 valstīm, to savstarpēja salīdzināšana pēc 6 kritērijiem ļāvusi noskaidrot, ka pievilcīgākās valstis ir Katara, Singapūra un AAE.

8. AS „Staburadze” ir viens no lielākajiem konditorejas un svaigās pārtikas produktu ražotājiem Latvijā, kam kopā ar „Staburadzes konditoreju” pieder ap 38% no tirgus. Tas ir tirgus līderis, tieši AS „Staburadze” produkcija tiek eksportēta uz 12 valstīm un eksporta apjomi aug, savukārt mātes uzņēmums „NP Foods”, kurš eksportē arī AS „Staburadzes” produkciju jau apguvis vairāk nekā 40 pasaules valstis.
9. AS „Staburadze” ir konkurētspējīgs uzņēmums ar labu eksportspēju, tā rentabilitāte ir augstāka par nozares vidējo. Finanšu resursi ir pietiekoši, lai investētu jaunu tirgu apgūšanā. 2014. g. uzņēmumu iegādājās Norvēģu koncerns „Orkla”, tādēļ pašlaik notiek stratēģijas pārskatīšana un detalizēšana, bet kopumā ir fokuss uz izaugsmi, vērtības palielināšanu, inovācijām, ražošanas uzlabošanu. Arī ārvalstu tirgu apgūšana ir viens no stratēģijas pamatuzdevumiem.
10. Pētījums ir parādījis, ka AS „Staburadzes” pašreizēja eksporta stratēģija caur distributoriem ir veiksmīga, tādēļ nav pamata no tās attiekties arī apgūstot jaunus ārvalstu tirgus.

Priekšlikumi „NP foods” un AS „Staburadze”:

1. „NP Foods” AS „Staburadze” vadībai produkcijas eksportam izvēlēties Kataras tirgus, izvēlēto stratēģiju vēlāk būs iespējams pielāgot arī Omānas, AAE, Bahreinas, Kuveitas tirgiem.
2. „NP Foods” vadībai kā Kataras tirgus apgūšanas stratēģiju izvēlēties eksportu caur distributoriem. Īsteno stratēģiju 2016. gadā šādos posmos: darbinieku komandas veidošana un stratēģisko mērķu definēšana, padziļināta Kataras tirgus analīze, distributoru atrašana, mārketinga miksa izstrāde, produkcijas ražošana Kataras tirgum, produkcijas eksports, produkcijas virzīšanas aktivitātes kopā ar distributoriem, rezultātu apkopošana.
3. AS „Staburadze” vadībai saskaņojot ar „NP Foods” piedāvāt Kataras tirgum tādus produktus, kuros nav dzīvnieku izcelsmes tauku un alkohola, lielāku daļu eksporta

veidot no našķiem, cepumiem, kūksiem un mazāku no kūkām, kūciņām, tortēm (tos piegādāt saldētā veidā).

4. Izveidotajai komandai stratēģijas izstrādei izpētīt konkurentu cenas Kataras tirgū un izvēlēties uzcenojumu produkcijai, piegādei izmantot tikai CIF vai CIP inkoterms nosacījumus, saskaņot cenas ar distributoru.
5. Izveidotajai komandai stratēģijas izstrādei kopā ar distributoriem īstenot produkcijas virzīšanas kampaņu Kataras tirgū (4 mēneši), ietverot gan ATL, gan BTL aktivitātes, tai skaitā rīkot degustācijas veikalos, piedāvāt iepazīšanās atlaides, izveidot promo mājas lapu, ievietot reklāmu vietnēs par ēdienu, izvietot reklāmrakstus medijos un reklāmu supermārketu katalogos. Paredzēt šīm aktivitātēm 8000 EUR.
6. AS „Staburadze” vadībai Kataras tirgus apgūšanai investēt 34122 EUR, 70% aizņemtais kapitāls un 30% pašu kapitāls. Ņemot vērā pesimistisko prognozi, izmaksas atmaksāsies 10. gada beigās.

## Izmantotā literatūra un avoti

### Statistisko datu avoti

1. Centrālā Statistikas Pārvalde. *Datu bāzes*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dati/statistikas-datubazes-28270.html> (Skatīts 22.11.2015)

### Autoru darbi

2. **Abizāre V.** *Uzņēmējdarbības pamati. Mācību palīg līdzeklis*. Jēkabpils: Jēkabpils Agrobiznesa koledža, 2003. 241 lpp.
3. **Albaum G., Duerr E.** *International Marketing and Export Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 706 p.
4. **Baker M. J.** *Marketing Strategy and Management. 5th ed.* London: Palgrave, 2014. 560 p.
5. **Caune J.** *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas metodika Latvijas uzņēmumos. Promocijas darba kopsavilkums*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2005. 34 lpp.
6. **Cole L. C.** *Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in Indian*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2005. pp. 301-317.
7. **Duane, I., R., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A.** *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*. Mason: Cengage Learning, 2008. 272 p.
8. **Frey S.B., Osterloh M.** *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin: Springer Heidelberg, 2002. 306 p.
9. **Grant R.** *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 8th ed.* Chichester: John Wiley & Sons, 2013. 842 p.
10. **Meggison W. L., Smart S. B., Lucey B. M.** *Introduction to Corporate Finance*. London: Cengage Learning EMEA, 2008. 656 p.
11. **Peng M. W., Pleggenkuhle-Miles E.G.** *Current debates in global strategy*, International Journal of Management Reviews, 11(1). 2009, pp. 51-68.
12. **Piercy N.** *Export Strategy. Markets and Competition*. Oxon: Routledge, 2015. 284 p.
13. **Praude V.** *Mārketings (teorija un prakse). 1. sējums*. Rīga: Burtene. 522 lpp.
14. **Richman L.** *Improving Your Project Management Skills*. New York: AMACOM, 2006. 206 p.
15. **Sherman A. J.** *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. New York: AMACOM, 2011. 451 p.
16. The Nielsen Company. *Snack Attack: What Consumers Are Reaching For Around the World*. New York: The Nielsen Company, 2014. 21. p.

17. **Wilson C.** *Best Practice in Performance Coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations.* London: Kogan Page, 2007. 256 p.
18. **Акмаева Р.И.** *Стратегический менеджмент: учебное пособие.* Москва: Волтерс Клувер, 2010. 432 с.
19. **Акулич И.Л.** *Международный маркетинг: учебное пособие.* Минск: Высшая школа, 2006. 544 с.
20. **Артамонов В. С., Иванова С. А.** *Экономическая теория.* Санкт-Петербург: Питер, 2010. 528 с.
21. **Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И.** *Международный маркетинг. Учебник для вузов. 2-е изд.* Санкт-Петербург: Питер, 2008. 688 с.
22. **Веснин В.Р.** *Менеджмент. Учебное пособие.* Москва: МГИУ, 2006. 504 с.
23. **Котлер Ф., Келлер К. Л.** *Маркетинг менеджмент.* Санкт-Петербург: Питер, 2014. 800 с.
24. **Кох Р.** *Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд.* Санкт-Петербург: Питер, 2003. 320 с.
25. **Непомнящий Е. Г.** *Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. Курс лекций.* Таганрог: изд-во ТИУиЭ, 2007. 176 с.
26. **Ноздрева Р. Б.** *Международный маркетинг: учебник для вузов.* Москва: Экономистъ, 2005. 990 с.
27. **Федорова В.В.** *Формирование стратегии развития промышленного предприятия на основе франчайзинга.* Экономические науки Т.68 №7, 2010. с.183-188.

#### **Interneta resursi**

28. Al-islam. *Eating & Drinking.* Pieejams: <http://www.al-islam.org/a-code-of-practice-for-muslims-in-the-west-ayatullah-sistani/eating-drinking> (Skatīts 18.12.2015)
29. Bizon Business for sale. *Franšīze.* Pieejams: <http://www.bizon.lv/lat/franchising/how/> (Skatīts 08.10.2015)
30. Candy Industry. *2014 Global State Of The Industry: Beyond Borders.* Pieejams: <http://www.candyindustry.com/articles/86277-global-state-of-the-industry-beyond-borders?v=preview> (Skatīts 20.11.2015)
31. Candy Industry. *Euromonitor: Mars, Mondelez vie for top confectionery maker in the world.* Pieejams: <http://www.candyindustry.com/articles/86907-euromonitor-mars-mondelez-vie-for-top-confectionery-maker-in-the-world> (Skatīts 20.11.2015)

32. **Chingwin, C.** *The Importance of Strategy.* Pieejams: <http://www.lanspeed.com/blog/entry/the-importance-of-strategy.html> (Skatīts 06.10.2015)
33. CIA World Fact Book. *Median Age.* Pieejams: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html> (Skatīts 20.11.2015)
34. Confectionery Market in Qatar: Databook to 2017. Pieejams: <http://www.reportlinker.com/p02588849/Confectionery-Market-in-Qatar-Databook-to.html> (skatīts 18.12.2015)
35. DHL. *Qatar country profile.* Pieejams: <http://dhlguide.co.uk/export-to-qatar/> (Skatīts 18.12.2015)
36. Doing Business. *Rankings.* Pieejams: <http://www.doingbusiness.org/> (Skatīts 18.12.2015)
37. Euromonitor International. *Choice of Sweets Across the Globe.* Pieejams: <http://image.slidesharecdn.com/aidepiseminar4may2015-150612162818-lva1-app6891/95/challenges-and-opportunities-for-food-manufacturers-market-trends-and-future-prospects-in-packaged-food-and-nutrition-53-638.jpg?cb=1434126674> (Skatīts 20.11.2015)
38. Euromonitor. Key Trends and Drivers in Global Sweet Snacks Consumption. Pieejams: <http://www.euromonitor.com/key-trends-and-drivers-in-global-sweet-snacks-consumption/report> (Skatīts 20.11.2015)
39. European Commission. *Agreements.* Pieejams: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/agreements/> (Skatīts 24.11.2015)
40. Finanšu analīze. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/lv/finansu-analizes-piemers> (skatīts 18.12.2015)
41. **Fisher G. S.** *Why Global Diversification Still Makes Sense.* Pieejams: <http://www.forbes.com/sites/greggfisher/2012/01/17/why-global-diversification-still-makes-sense/> (Skatīts 07.10.2015)
42. Food and Beverage Exhibitions Industry Trade Fairs in Middle East. Pieejams: <http://www.tofairs.com/fairs5.php?reg=21&fld=20&sct=> (Skatīts 18.12.2015)
43. Food and Hospitality Oman. Pieejams: <http://www.foodandhospitalityoman.com/#about> (skatīts 18.12.2015)
44. Fresh Qatar. Pieejams: <http://www.freshqatar.com/categories/Grocery/Chocolates-%26-Candies/> (Skatīts 18.12.2015)

45. *General Taxes in Qatar*. Pieejams: <http://qatar.angloinfo.com/money/general-taxes/> (Skatīts 18.12.2015)
46. INKOTERMS piegādes nosacījumi. Pieejams: <http://www.astgrupa.lv/lv/incoterms-cif.html> (Skatīts 18.12.2015)
47. **Jākobsons E.** *Saldā Latvija*. Pieejams: <http://www.laikmetazimes.lv/2013/03/04/latvijas-zimolu-legendas-saldumu-razotaji> (Skatīts 22.11.2015)
48. LIAA. *Tirgus apgūšana*. Pieejams: <http://eksports.liaa.gov.lv/noderigi-padomi-eksportetajiem/tirgus-apguves-veidi> (Skatīts 08.10.2015)
49. *Market screening*. Pieejams: [http://www.allbusiness.com/barrons\\_dictionary/dictionary-market-screening-4954841-1.html](http://www.allbusiness.com/barrons_dictionary/dictionary-market-screening-4954841-1.html) (skatīts 08.10.2015)
50. NP foods. *Par NP foods. Vērtības*. Pieejams: <http://www.npfoods.eu/lv/par-np-foods/vertibas/> (skatīts 16.12.2015)
51. NP foods. Pieejams: <http://www.npfoods.eu/lv/jaunumi/preses-relizes/laima-atzita-par-latvijas-miletako-saldumu-zimolu/> (skatīts 15.12.2015)
52. Orkla Presentation 2015. Pieejams: <http://hugin.info/111/R/1970090/720183.pdf> (Skatīts 16.12.2015)
53. **Ossa R.** *Multinational Firms and Foreign Direct Investment*. p. 16. Pieejams: <http://faculty.chicagobooth.edu/ralph.ossa/course%20materials/Lec%208a%208b%20-%20Multinational%20firms%20and%20foreign%20direct%20investment.pdf> (skatīts 08.10.2015)
54. Pētījums: Staburadze pārliecinoši ir tirgus līderis un vadošais konditorejas zīmols Latvijā. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/petijums-staburadze-parliedinosi-ir-tirgus-lideris-un-vadosais-konditorejas-zimols-latvija/> (Skatīts 15.12.2015)
55. PWC Strategy. *Our Leading Research on Strategy*. Pieejams: [http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds\\_home/the\\_concept/our\\_leading\\_research\\_on\\_strategy](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds_home/the_concept/our_leading_research_on_strategy) (skatīts 06.10.2015)
56. ReportLinker. *Global Snack and Sweet Industry*. Pieejams: <http://www.reportlinker.com/ci02027/Snack-and-Sweet.html> (Skatīts 20.11.2015)
57. **Roķis K.** *Rubļa vērtības kritums rada jaunas problēmas Latvijas eksportētājiem*. Pieejams: <http://www.lsm.lv/lv/raksts/ekonomika/zinas/rublja-vertibas-kritums-rada-jaunas-problemas-latvijas-eksporte.a97452> (Skatīts 22.11.2015)

58. **Scheller A.** *All Your Favorite Halloween Candy Is Made By Only 10 Corporations.*  
Pieejams: [http://www.huffingtonpost.com/2014/10/28/halloween-candy-brands\\_n\\_6061908.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/10/28/halloween-candy-brands_n_6061908.html) (skatīts 20.11.2015)
59. Staburadze. Par mums. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/par-mums/> (skatīts 15.12.2015)
60. Staburadzes konditorejas eksporta apjomi pērn auguši par 42%, lielākie eksporta noieta tirgi ASV un ES valstīs. Pieejams: <http://www.staburadze.lv/lv/jaunumi/staburadzes-konditorejas-eksporta-apjomi-pern-augusi-par-42-lielakie-eksporta-noieta-tirgi-asv-un-es-valstis/> (Skatīts 17.12.2015)
61. **Sull D., Homkes R., Sull C.** *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About it?* Pieejams: <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravels-and-what-to-do-about-it> (skatīts 06.10.2015)
62. **Šumilo Ē.** 11.6. *Eksportēšana, eksporta starpnieki, licencēšana un franšīze.* Pieejams: <http://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=10510> (Skatīts 08.10.2015)
63. **Topper A.** *Salty & Sweet: Five Trends in Snacking For 2015.* Pieejams: <http://www.mintel.com/blog/food-market-news/salty-sweet-five-trends-in-snacking-for-2015> (Skatīts 20.11.2015)
64. Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2014.* Pieejams: <https://www.transparency.org/cpi2014/results> (Skatīts 23.11.2015)
65. USDA-ERS et al. *Caloric Intake of Sweeteners by Country.* Pieejams: <http://1.bp.blogspot.com/-M9 Txl4mnI/Um-vTJmu1-I/AAAAAAAAAERc/YqPJDuR1eK0/s1600/sugar+5.jpg> (Skatīts 24.11.2015)
66. V. Ķuzes saldumu fabrika (Staburadze). Pieejams: <http://www.citariga.lv/lat/grizinkalns/rupnieciba/staburadze/> (skatīts 15.12.2015)
67. World Bank, *GPD per capita.* Pieejams: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (Skatīts 24.11.2015)
68. World Bank. *Member Countries.* Pieejams: <http://www.worldbank.org/en/about/leadership/members> (Skatīts 24.11.2015)
69. **Зуб А. Т.** *Стратегии международного развития компании.* Pieejams: [http://www.elitarium.ru/2008/05/27/strategii\\_mezhdunarodnogo\\_razvitija.html](http://www.elitarium.ru/2008/05/27/strategii_mezhdunarodnogo_razvitija.html) (skatīts 08.10.2015)
70. *Процесс стратегического управления.* Pieejams: <http://banauka.ru/5144.html> (skatīts 07.10.2015)

#### **Nepublicētie dati**

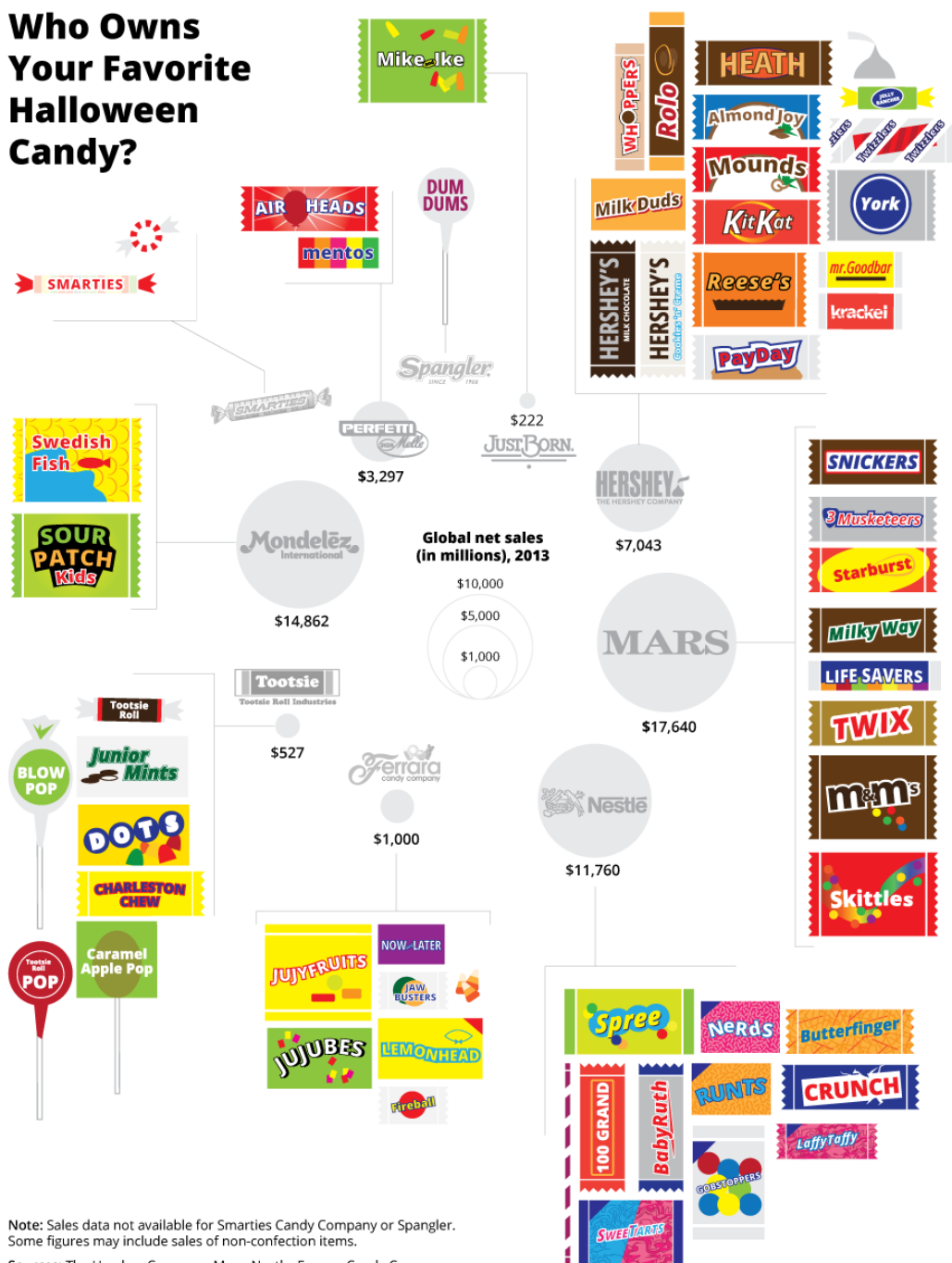
71. AS „Staburadze” gada pārskati 2013.-2014. g.

72. SIA „Staburadzes konditoreja” gada pārskats 2013.-2014. g.
73. „Staburadzes Konditoreja” izziņa no Credit Reform datu bāzes.
74. AS „Staburadze” izziņa no Credit Reform datu bāzes.
75. „NP foods” nepublicēta prezentācija par eksportu 2014. g.

# Pielikumi

Lielākie saldumu ražotāji pasaulē 2013. g., milj.<sup>113</sup>

Who Owns Your Favorite Halloween Candy?



Note: Sales data not available for Smarties Candy Company or Spangler. Some figures may include sales of non-confection items.

Sources: The Hershey Company, Mars, Nestlé, Ferrara Candy Company, Tootsie Roll Industries, Mondelēz International, Smarties Candy Company, Perfetti Van Melle, Spangler, Just Born, Candy Industry

THE HUFFINGTON POST

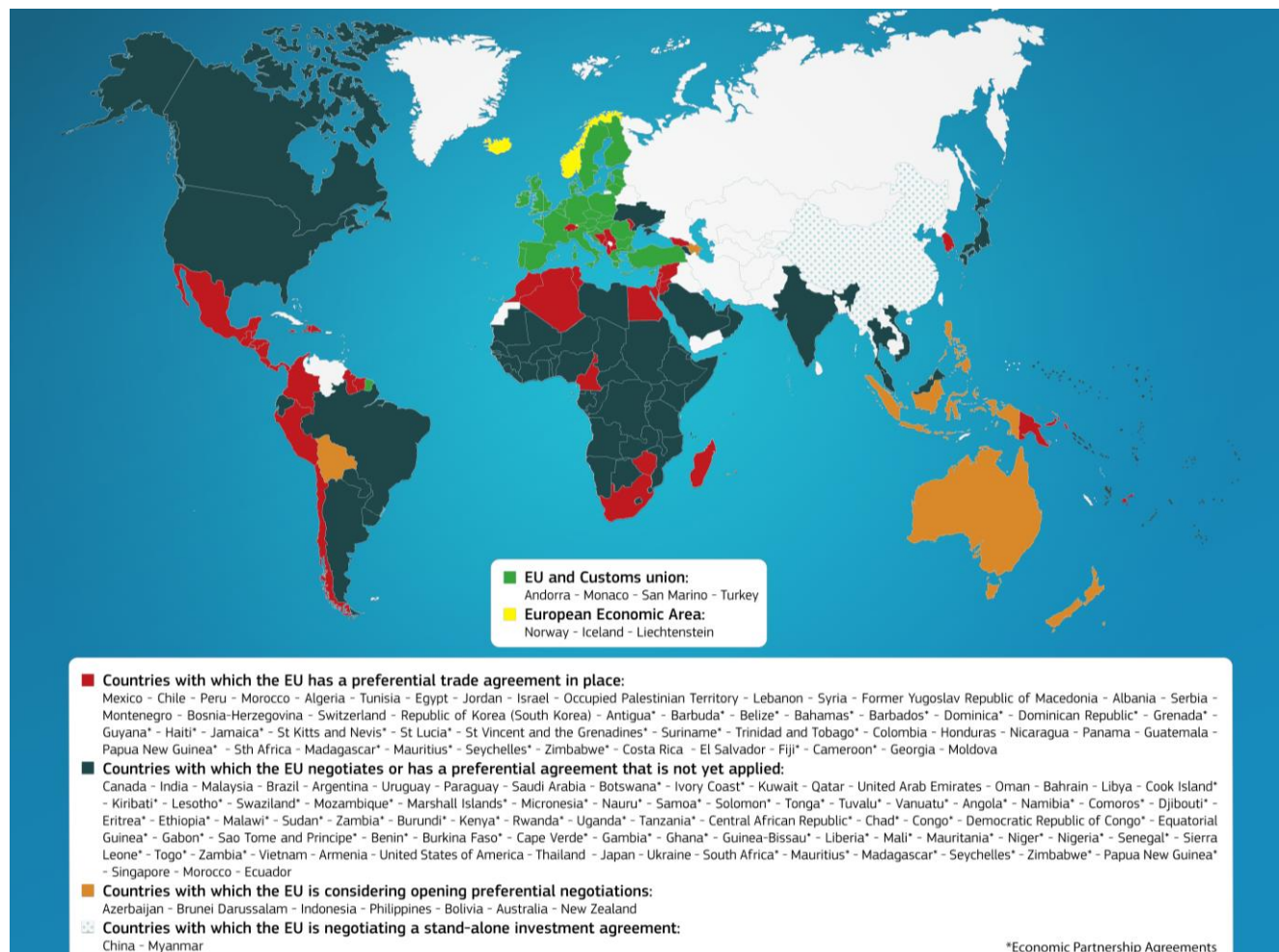
<sup>113</sup> Scheller A. All Your Favorite Halloween Candy Is Made By Only 10 Corporations. Pieejams: [http://www.huffingtonpost.com/2014/10/28/halloween-candy-brands\\_n\\_6061908.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/10/28/halloween-candy-brands_n_6061908.html) (skatīts 20.11.2015)

## Ārvalstu tirgu analīze: IKP/iedzīvotājs filtrs

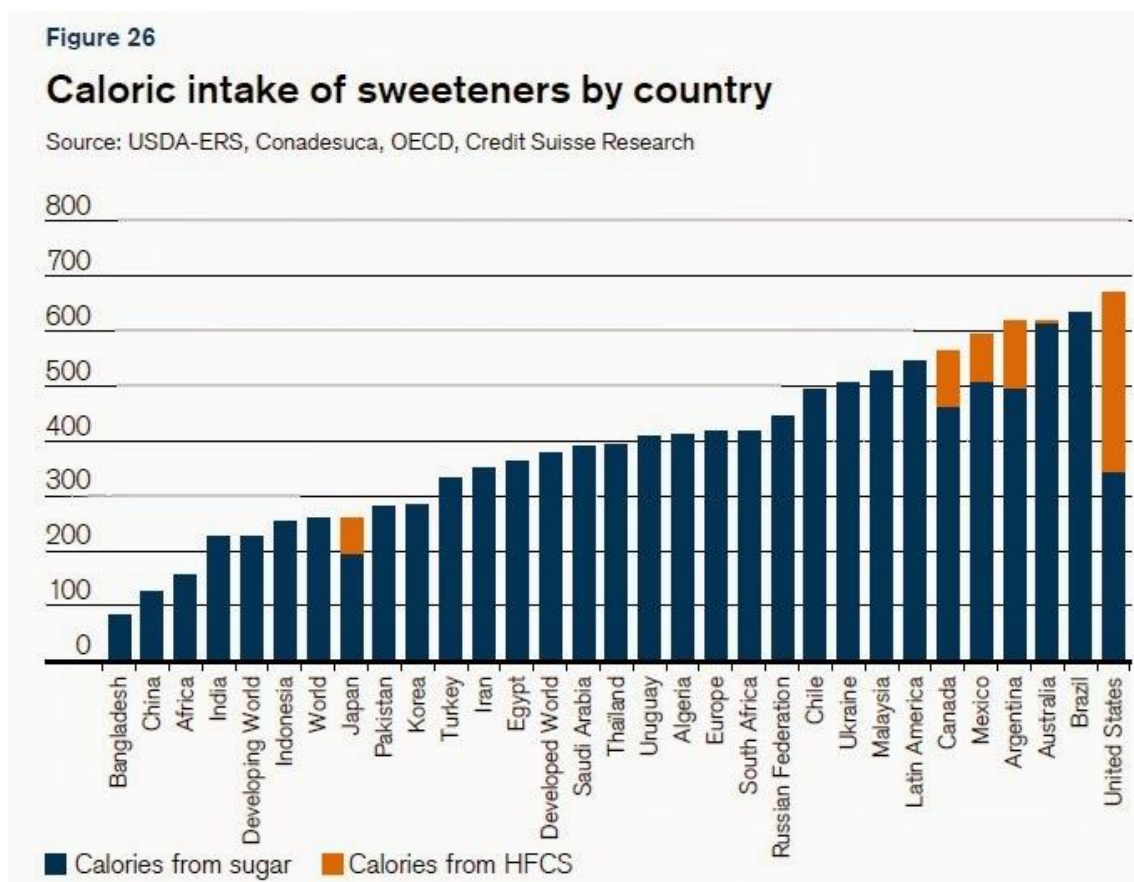
### atsijātas valstis un to IKP/iedzīvotājus ASV dolāros

 Tuvalu 3,880 —  Kosovo 3,877 111  El Salvador 3,826 112  Cape Verde 3,715 113  Guatemala 3,703 114  Georgia 3,670 115  Armenia 3,646 116  Marshall Islands 3,627 117  Sri Lanka 3,631 118  Indonesia 3,514 119  Egypt 3,436 120  Nigeria 3,184 121  Vanuatu 3,172 122  Bolivia 3,150 123  Morocco 3,140 124  Congo, Republic of the 3,100 125  Ukraine 3,082 126  Micronesia, Federated States of 3,054 127  Philippines 2,843 128  Bhutan 2,379 129  Honduras 2,346 130  Moldova 2,233 131  Papua New Guinea 2,105 132  Vietnam 2,052 133  Uzbekistan 2,037 134  Solomon Islands 2,021 135  Nicaragua 1,913 136  Sudan 1,904 137  Zambia 1,801 138  Djibouti 1,784 139  Laos 1,707 140  São Tomé and Príncipe 1,692 141  Côte d'Ivoire 1,646 142  India 1,630 143  Kiribati 1,604 144  Yemen 1,473 145  Ghana 1,461 146  Cameroon 1,426 147  Kenya 1,337 148  Pakistan 1,333 149  Mauritania 1,270 150  Kyrgyzstan 1,269 151  South Sudan 1,113 152  Tajikistan 1,099 153  Bangladesh 1,096 154  Cambodia 1,084 155  Chad 1,053 156  Senegal 1,047 157  Tanzania 998 158  Lesotho 995 159  Zimbabwe 935 160  Comoros 860 161  Haiti 832 162  Benin 825 163  Sierra Leone 788 164  Mali 765 165  Burkina Faso 720 166  Nepal 698 167  Uganda 677 168  Afghanistan 666 169  Togo 646 170  Rwanda 639 171  Mozambique 619 172  Eritrea 590 173  Guinea-Bissau 585 174  Ethiopia 567 175  Guinea 550 176  Congo, Democratic Republic of the 475 177  Liberia 461 178  Madagascar 449 179  Niger 440 180  Gambia, The 422 181  Central African Republic 378 182  Burundi 295 183  Malawi 253

### Ārvalstu tirgu filtrs: politiskie faktori, tirdzniecības ierobežojumi<sup>114</sup>



<sup>114</sup> European Commission. *Agreements*. Pieejams: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/agreements/> (Skatīts 24.11.2015)

Ārvalstu tirgu analīze: saldumu filtrs, kaloriju patēriņš no cukura<sup>115</sup>

<sup>115</sup> USDA-ERS et al. *Caloric Intake of Sweeteners by Country*. Pieejams: [http://1.bp.blogspot.com/-M9\\_Txlt4mnI/Um-vTJmuI-I/AAAAAAAAAERc/YqPJDUR1eK0/s1600/sugar+5.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-M9_Txlt4mnI/Um-vTJmuI-I/AAAAAAAAAERc/YqPJDUR1eK0/s1600/sugar+5.jpg) (Skatīts 24.11.2015)

„Orkla” zīmolu portfelis<sup>116</sup>



<sup>116</sup> Orkla Presentation 2015. Pieejams: <http://hugin.info/111/R/1970090/720183.pdf> (Skatīts 16.12.2015)

## Intervijas transkripcija ar AS „Staburadze” pārstāvji

04.12.2015. Rīga

Inese Sondore-Sēja

**Intervētājs (J. Grišāne): Labdien, lūdzu atbildēt uz dažiem jautājumiem par Staburadzes stratēģiju un eksportu.**

I. Sondore-Sēja: Labprāt.

**Intervētājs: Kā Jūs varat raksturot pašreizējo uzņēmuma stratēģiju? Kā tā tiek izvēlēta? Kurš ir par to atbildīgs?**

I. Sondore-Sēja: Ņemot vērā, ka uzņēmumu 2014. gadā ir nopirkusi Orkla Foods ([www.orkla.com](http://www.orkla.com)), tad šobrīd norisinās integrācijas process un jaunas stratēģijas izstrāde. Atbildīga jaunā NP Foods vadība. Bet akcents ir uz attīstību un darba drošību. Attīstība gan ražotnēs investējot lielus līdzekļus, gan attīstot jaunus inovatīvus produktus, gan arī eksporta tirgos.

**Intervētājs: Kāda ir aptuvena realizācijas apjoma struktūra pēc tirgiem, cik procentuāli tiek pārdots Latvijā un ārvalstīs?**

I. Sondore-Sēja: Manā rīcībā nav precīzu skaitļu, bet tie varētu būt 60% Latvijā un 40% eksporta valstīs. Tas ir saistīts ar to, ka tieši Staburadze savu produkciju neeksportē, to dara NP foods un dara to kopā ar citu uzņēmumam piederošo zīmolu produkcijas eksportu, piemēram, Laimas.

**Intervētājs: Kuros eksporta tirgos ir pieejama Staburadze produkcija?**

I. Sondore-Sēja: uzņēmums šobrīd eksportē produkciju uz 12 valstīm. Populārākie produkti eksporta tirgos ir klasiskās vērtības- torte Cielaviņa, Roko un Serenāde. Bet NP Foods eksportē uz daudz plašāku valstu skaitu, es Jums atsūtīšu prezentāciju, kur šo informāciju varētu aplūkot.

**Intervētājs: Kā tiek izvēlēti ārvalstu tirgi, kur darbosies uzņēmums? Kādi kritēriji tiek izvirzīti?**

I. Sondore-Sēja: Visvieglāk ir ieiet tirgos, kur mūs jau pazīst, post padomju valstīs, attiecīgi arī lielākos apjomus šobrīd eksportējam uz Krieviju. Bet šobrīd prioritāte ir ASV un Āzijas valstīs, ņemot vērā tirgus lielumu un iespējas, kā arī nestabilo situāciju ar Krieviju šobrīd prioritāte ir samazināt Krievijas īpatsvaru eksportā, palielinot eksportu uz citām valstīm.

**Intervētājs: Kā tiek izvēlēts, kāda produkcija tiks piedāvāta ārvalstīs?**

I. Sondore-Sēja: Katrs tirgus tiek analizēts atsevišķi. Tiek ņemtas vērā gan pirktspēja, gan garšas īpatnības, dizaina uztveres īpatnības. Ir tirgi, kur tiek piedāvāts standarta portfelis, bet ir tirgi, kā ASV, kur tiek izstrādāti speciāli produkti, gan ar jaunām garšām, gan jaunus ASV

mentalitātei saprotamos dizainos. Kā piemēram jauna šokolādes konfekšu izlase ar populārākajām Desertu garšām un sērija Moments by Laima. Izraēlai tiek ražota Košer produktu līnija. Pie katras šo produktu ražošanas tiek pieaicināts rabīns, kur rūpīgi kontrolē gan ražošanas procesu, gan arī izmantotās izejvielas.

**Intervētājs: Kādu ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģiju parasti īsteno uzņēmums? Eksportu, kopuzņēmuma veidošanu vai kādu citu? Pastāstiet sīkāk?**

I. Sondore-Sēja: NP FOODS strādā caur distributoriem, lielākajos tirgos tiek algoti brand menedžeri, kas uzrauga arī veikalus un organizē dažādas bTL aktivitātes.

**Intervētājs: Kādas barjeras pastāv ārvalstu tirgus apgūšanai?**

I. Sondore-Sēja: Mainīga likumdošana un nestabila ekonomika Krievijas gadījumā. Nepieciešami īpaši kvalitātes sertifikāti ieiešanai tirgū, kā piemēram UK, ASV. LV institūciju neskaidrā politika attiecībā uz eksporta veicināšanu. No 2016. gada lielajiem uzņēmumiem, kā NP FOODS tiek nogriezts atbalsts izstāžu organizēšanai. Tātad barjeras ir un NP foods mērķtiecīgi strādā, lai tās pārvarētu. Bet katrā atsevišķā valstī var būt specifiskas barjeras, tādēļ ir vajadzīga rūpīga analīze.

**Intervētājs: Kādi tirgi pašlaik tiek uzskatīti par perspektīvākiem? Un ārvalstu tirgi? Kādi no vēl neapgūtajiem tirgiem varētu interesēt uzņēmumu?**

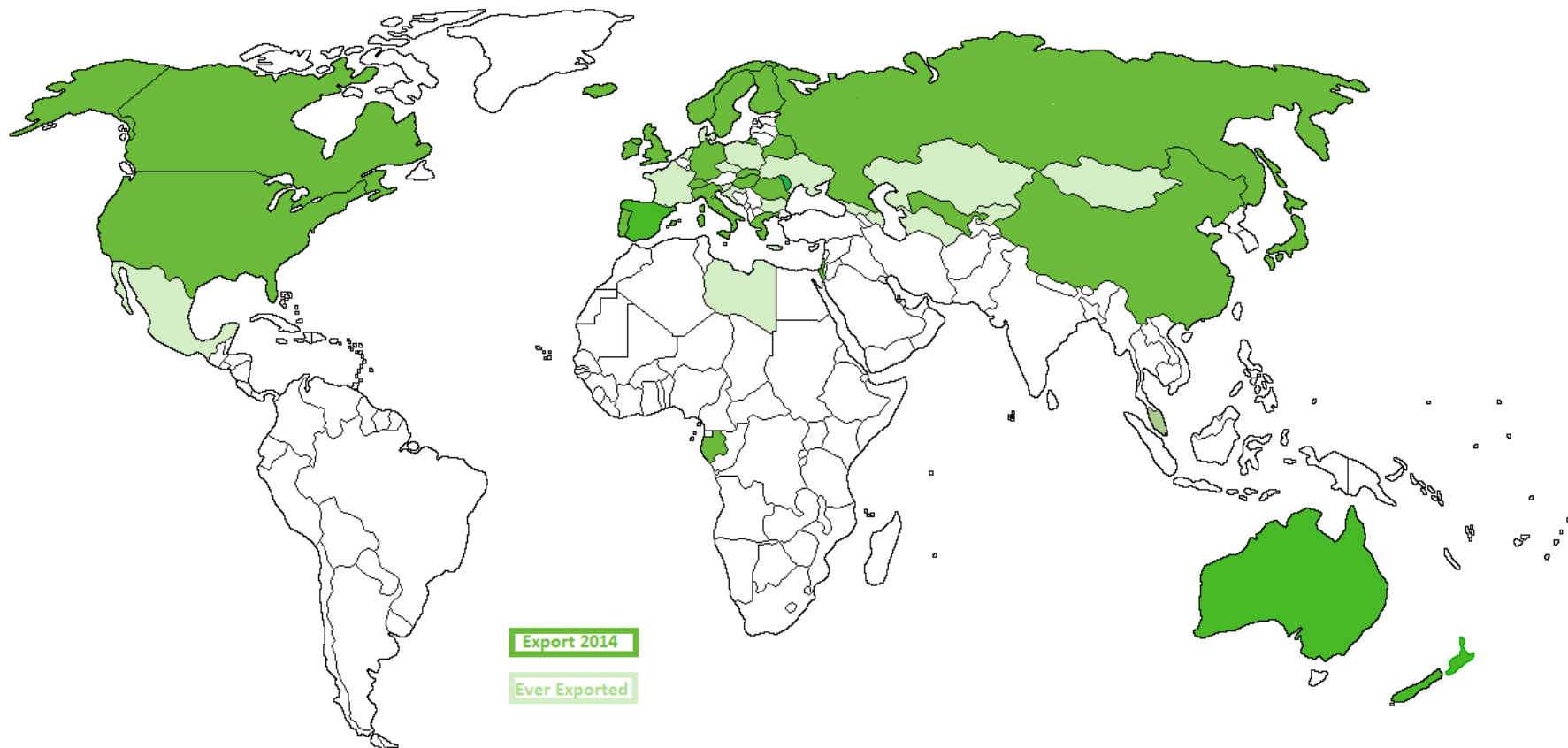
I. Sondore-Sēja: ASV, Ķīna, Apvienotie arābu emirāti. Tie ir lieli tirgi ar labāk izaugsmes iespējām.

**Intervētājs: Kādi ir uzņēmuma nākotnes plāni tuvākajai un tālākai perspektīvai?**

I. Sondore-Sēja: ņemot vērā īpašnieku maiņu, tiek plānots tuvākajā laikā investēt ražošanā, izstrādāt vairākus jaunus produktus.

**Intervētājs: Liels paldies!**

### Dati par NP foods eksportu



## Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs “Ārvalstu tirgus apgūšanas stratēģijas izstrāde AS „Staburadze”  
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: Jana Grišāne

\_\_\_\_\_

(paraksts)

\_\_\_\_\_

(datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Lekt. Irina Rezepina

\_\_\_\_\_

(paraksts)

\_\_\_\_\_

(datums)

Recenzents: Lekt. Jūlija Bulatova

Darbs iesniegts Akadēmisko studiju programmu dekanātā

Studiju metodiķe: Zanda Nilendere

\_\_\_\_\_

(paraksts)

\_\_\_\_\_

(datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

2016. gada “\_\_\_”.

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

Vērtējums \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_