

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadības zinātņu katedra

**MAZO UZŅĒMUMU STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS
ĪPATNĪBAS UN PRAKSE LATVIJĀ**

Special features and practice of small business strategic
management in Latvia

MA ĪSTRA DARBS
Vadības zinātņu maģistra studiju programma

Autore: **Inese Ilmere-Grospine**

Studenta apliecības Nr.: s20510

Darba vadītājs: Dr.admin., doc. Andrejs Čekuls

Rīga 2015

Annotation

The aim of the master's thesis "Special features and practice of small business strategic management in Latvia" is to identify special features of small business strategic management in Latvia and to make propositions on how to enhance it thus enabling small business competitiveness.

Master's thesis topicality is defined by the high proportion of small businesses in Latvia and development of Latvia's economy is directly influenced by the enhancement of micro and small enterprises.

The tasks are to obtain statistical and other data about micro and small enterprises in European Union and Latvia, to explore theoretical literature about strategic management, to clarify micro and small entrepreneurs attitude and experience in this area, to draw conclusions and make propositions on enhancement of strategic management in micro and small enterprises.

The results of master's thesis evidence that management of small enterprises in Latvia have intuitively correct understanding of strategic management and its importance, but its implementation is only partial. Main competitive advantages of small enterprises in Latvia are high-quality service and unique product.

Keywords: micro and small enterprises, strategic management, competitive advantage.

Maģistra darbā lietoto saģsināģumu saraksts

EK ó Eiropas Komisija

ES-28 ó Eiropas Savien bas 28 dal bvalstis

IKT ó inform cijas un komunik cijas tehnolo ģjas

LR CSP ó Latvijas Republikas Centr ģl statistikas p rvalde

MVU ó mazie un vid ģjie uz ģmumi

NAP ó Nacion lais att st bas pl ns

SBA ó Maz s uz ģm ģdarb bas akts (*Small Business Act*)

SIA ó sabiedr ba ar ierobeflotu atbild bu

Darba mērķis

Identificēt mikro un mazozņēmumu stratēģiskās vadības patnabas Latvijā un sniegt priekšlikumus mikro un mazozņēmumu stratēģiskās vadības uzlabošanai ar mērķi veicināt to konkurētspēju.

Uzdevumi

- 1) Iegūt statistiskos u.c. datus par mikro un mazozņēmumu sektoru Eiropas Savienībā un Latvijā;
- 2) Iepazīties ar teorētisko literatūru par stratēģiju izstrādi un stratēģisko vadību mikro un mazajos uzņēmumos salīdzinājumā ar vidējiem un lieliem uzņēmumiem;
- 3) Noskaidrot mikro un mazozņēmumu viedokļus un pieredzi stratēģiju izstrādē un uzņēmumu darbības plānošanā;
- 4) Izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus stratēģiskās vadības uzlabošanai mikro un mazajos uzņēmumos.

Metodes

1. statistikas analīze;
2. teorētiskās literatūras par stratēģiju izstrādi un ieviešanu izpēte;
3. padziļināto interviju veikšana ar mikro un mazajiem uzņēmumiem Latvijā;
4. Latvijas uzņēmumu aptaujas veikšana.

Hipotēze: mikro un mazozņēmumu vadībai nav pietiekamas izpratnes par stratēģisko vadīšanu – tās veikšanu un nozīmi uzņēmuma darbības attīstībā.

Pētījuma objekts: mikro un mazie uzņēmumi Latvijā.

Pētījuma priekšmets: stratēģiju izstrāde un plānošana mikro un mazajos uzņēmumos Latvijā.

Darba struktūra

Maģistra darba pirmā nodaļa veltīta MVU sektora izpētei Eiropas Savienībā un Latvijā. Analīzei izmantoti ES politikas plānošanas un realizācijas dokumenti, kā arī pieejamie statistikas dati par MVU sektoru un, ja iespējams atsevišķi izdalīti, dati par mikro un mazajiem uzņēmumiem.

Maistra darba otrajā nodā ir analizēta akadēmiskā literatūra par mazo uzņēmumu pārveidēšanu un darbību. Tajā nodā tiek atspoguļotas galvenās mazo uzņēmumu attīstības pazīmes un darbības veiksmes faktori pretstatā vidējiem un lieliem uzņēmumiem, ko identificējuši iepriekšējie autori, kā arī kritiski aplūkoti esošā teorētiskā atziņu ierobežojumi.

Maistra darba trešajā nodā ir analizēta stratēģiskā vadība mazajos uzņēmumos.

Ceturtajā un piektajā nodā aprakstīta maistra darba pētnieciskā daļa. Autore pamato izvēlto pētniecisko metožu lietderību, sniedz galveno metodisko informāciju par datu vākšanas procesu, apraksta un analizē iegūtos rezultātus un min galvenos secinājumus, kas izriet no iegūtajiem datiem. Maistra darba ceturtnodā ir vēlēta uzņēmumu pieredzes kvalitātes pētījuma aprakstam un iegūtajiem rezultātiem, bet piektnodā ir uzņēmumu pieredzes kvantitatīvajam pētījumam.

Maistra darba sestajā nodā apkopoti secinājumi, kas izriet no darba pētnieciskās daļas.

Darba nobeigumā ir apkopoti galvenie maistra darba iegūtie secinājumi un sniegti priekšlikumi stratēģiskās vadības uzlabošanai mikro un mazajos uzņēmumos.

Tēmas ierobežojumi

Maistra darba ietvaros tiek analizēti mikro un mazie uzņēmumi saskaņā ar Eiropas Komisijas regulas Nr. 800/2008 noteiktajiem kritērijiem (darbinieku skaits mazāks nekā 50 un apgrozījums nepārsniedz 10 miljonus *euro*). Turpmāk darbs ar terminu "mazie uzņēmumi" tiek saprasti gan mikro, gan mazie uzņēmumi, tos atsevišķi neizdalot.

Ērībai maistra darba apjoma ierobežojumus darbnētiķi apskatīta finanšu plānošana mazajos uzņēmumos.

1. MVU SEKTORA ATTĪSTĪBA EIROPAS SAVIENĪBĀ UN LATVIJĀ

1.1. MVU sektora raksturojums Eiropas Savienībā

Saskaņā ar Eiropas Komisijas regulas Nr. 800/2008 1.pielikumu, kategorizējot MVU uzņēmumus, tiek ņemti vērā šādi statistiskie rādītāji: pirmais, darbinieku skaits, otrkārt, gada apgrozījums un, treškārt, bilance. Nākamajā tabulā apkopoti mikro, mazo un vidējo uzņēmumu klasifikācijas kritēriji.

1.1.tabula

Uzņēmumu iedalījuma mikro, mazajos un vidējos uzņēmumos kritēriji

Uzņēmuma veids	Darbinieku skaits	Apgrozījums
Mikro uzņēmums	Mazāk nekā 10	Nepārsniedz 2 milj. euro
Mazais uzņēmums	Mazāk nekā 50	Nepārsniedz 10 milj. euro
Vidējais uzņēmums	Mazāk nekā 250	Nepārsniedz 50 milj. euro

Avots: Eiropas Komisijas regula Nr. 800/2008, kas atzīst noteiktas atbalsta kategorijas par saderīgām ar kopējo tirgu, piemērojot Līguma 87. un 88. pantu (vispārējā grupu atbrīvojuma regula). 2008.gada 6.augusts.

Analizējot valstiskā un reģionālā līmenī, Eiropas Savienības un likumsakarīgi ņemot Latvijai Republikas uzņēmējdarbības veicināšanas politika, tai skaitā daļēda veida atbalsta instrumenti tiek veidoti, orientējoties uz mikro, mazo un vidējo uzņēmumu kopumu, tos daudzos rādītājos atsevišķi neizdalot. Kad tiek runāts par mikro, mazo un vidējo uzņēmumu nozīmi Latvijai vai kopējai ES tautsaimniecībai, šie uzņēmumi tiek skatīti kā viens kopums, uzsverot to kopīgo patsvaru un lomu ekonomikā. Piemēram, Eiropas Mazās uzņēmējdarbības akts (*Small Business Act – SBA*) ir ņemta politiska ES pamatiniciatīva mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) atbalstam², un ar citos politikas dokumentos par MVU tiek runāts kā par vienotu kopumu, atzīstot tā lielo nozīmi ES dalībvalstu ekonomikā. Tieši minētais SBA, kas tika uzņemts 2008.gadā, ir viens no apliecinājumiem, ka MVU attīstība ir bijis viens no atslēgvārdiem ES ekonomiskās politikas veidošanā iepriekšējos septiņus gadus un, visticamāk, saglabās savu aktualitāti arī turpmākajās desmitgadēs, ja ne vēl ilgāk.

ES politikas plānošanas dokumentos tiek uzsvērts, ka ņemot vērā mazie un vidējie uzņēmumi ir Eiropas ekonomikas dzinējais spēks. Tie ir svarīgs darbavietu avots, rada uzņēmējdarbības garu

² Eiropas Komisija. *SBA Faktu lapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uzņēmējdarbības un rūpniecības ģenerāldirektorāts. 24.09.2014., 1.lpp.

un jaunin jumus ES un t d j di ir iz– iro–i konkurences un nodarbin t bas nostiprin –anaio.³ Ar statistikas dati bieflti tiek atspogu oti par MVU kopum , nevis izdalot atsevi– i mikro, mazos un vid jos uz mumus. Tiek uzsv rts, ka MVU sast da noz m gu uz m jdarb bas da u gan ES, gan Latvij , kas ir absol ta paties ba ó laika posm no 2002.gada l dz 2010.gadam 85% no vis m jaunaj m darbaviet m ES rad ja tie–i MVU.⁴ Gan ESó28 l men , gan Latvij no visiem uz mumiem 99.8% ir tie–i MVU (lielie uz mumi ir tikai 0.2%). L dz ar to ir secin ms, ka, run jot par MVU att st bu ES un Latvij , tiek dom ti gandr z visi ekonomiski akt vie uz mumi. Ar v rt jot absol tajos skait os, MVU ir kritiski noz m gs sektors Eiropas Savien bas ekonomik ó 2013.gad Eiropas Savien b nefinan–u sektor 21.6 miljoni MVU nodarbin ja 88.8 miljonus iedz vot ju un nodro–in ja 3.666 triljonus EUR pievienot s v rt bas jeb, citiem v rdiem, –aj sektor 99 no 100 uz mumiem ir MVU, tajos tiek nodarbin ti 2 no 3 cilv kiem un tie rada 58 centus no katra *euro* pievienot s v rt bas.⁵ Latvij MVU att st ba ir v l jo vair k noz m ga, ja em v r faktu, ka Latvij MVU sektors veido 71.6% no pievienot s v rt bas. Sal dzin jumam vid jais ES r d t js ir krietni zem ks ó 58.1%.⁶

Tom r lielie MVU apjomi ne tikai nor da uz to, ka –is ir noz m gs ekonomisk s aktivit tes sektors, bet ar liek secin t, ka nav iesp jams izveidot vienu univers lu pieeju visiem mikro, mazajiem un vid jjiem uz mumiem Eiropas Savien b vai pat tikai Latvij . Ir j em v r – sektora apjomi un tas, ka šMVU Eirop ir oti dafl di, s kot no oti tradicion liem imenes uz mumiem l dz strauji augo–iem uz mumiem, augsto tehnolo iju firm m, mikrouz mumiem, soci liem uz mumiem un jaunizveidotiem uz mumiem, un ka –o uz mumu atbalstam j izmanto tikpat at– ir gas pieejasó.⁷

N kamaj apak–noda detaliz t k analiz ts MVU sektor Latvij , sal dzinot Latvijas un ES MVU sektoru r d t jus.

3 Eiropas Komisija. *Jaunā MVU definīcija. Lietotāja rokasgrāmata un deklarācijas paraugs*. Uz m jdarb bas un r pniec bas publik cijas. 27.04.2006., p.3.

4 Eiropas Komisija. Ekonomikas un monet r komiteja. *Ziņojums par finansējuma pieejamības uzlabošanu maziem un vidējiem uzņēmumiem. (2012/2134(INI))*. 2013.gada 8.janv ris. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=ó//EP//TEXT+REPORT+A76201360001+0+DOC+XML+V0//LV> (skat ts 05/03/2015)

5 European Commission. *A partial and Fragile Recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014*. DirectorateóGeneral for Enterprise and Industry, Directorate D: SMEs and Entrepreneurship, Unit D4: SME Policy Development and Small Business Act. July 2014., p.77.

6 Eiropas Komisija. *SBA Faktu lapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uz m jdarb bas un r pniec bas ener ldirektor ts. 24.09.2014., p.2.

7 Eiropas Komisija. Ekonomikas un monet r komiteja. *Ziņojums par finansējuma pieejamības uzlabošanu maziem un vidējiem uzņēmumiem. (2012/2134(INI))*. 2013.gada 8.janv ris. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=ó//EP//TEXT+REPORT+A76201360001+0+DOC+XML+V0//LV> (skat ts 05/03/2015)

1.2. MVU sektora raksturojums Latvijā

Detalizētāk skatoties Latvijas situāciju, redzams, ka 89.1% no visiem uzņēmumiem Latvijā ir mikrouzņēmumi (ES628 tie ir 92.4%), 9% ir mazie uzņēmumi (ES628 attiecīgi 6.4%), un 1.7% ir vidjie uzņēmumi (ES628 attiecīgi 1.0%).⁸ Tiesa, analizējot statistikas datus, jānorāda, ka LR CSP pieejamie dati par 2013.gadu uzrāda –du sadalījumu, kas nedaudz atšķiras no EK rādītājiem:

1.2.tabula

Ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits un īpatsvars 2013.gadā

Ekonomiski aktīvās statistikas vienības	Skaits	Īpatsvars (%)
PAVISAM	156023	100%
Mikro	142767	91.5%
Mazie	10700	6.9%
Vidjie	2140	1.4%
Lieli	416	0.3%

Avots: Autores aprēķini pēc LR CSP datiem. Tirgus sektora ekonomiski aktīvās statistikas vienības statistiskajos reģionos, pilsētās un novados sadalījumā pa lieluma grupām, uzņēmējdarbības formām un galvenajiem darbības veidiem (NACE 2.red.). Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad__01_skaits/SR0043.px/?rxid=cddb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)

Ir secinājums, ka Latvijā ir nedaudz zemāks mikrouzņēmumu īpatsvars, nekā Eiropas Savienībā kopumā, bet mazliet augstāks mazo un vidjo uzņēmumu īpatsvars. Tiesa, atšķirības ir nelielas.

Analizējot uzņēmumu skaita izmaiņas laika posmā no 2009.l dz 2013.gadam, varam secināt, ka kopējais uzņēmumu skaits Latvijā pieaug (kopš 2009.gada tas ir par 22%). Ja salīdzina ekonomiski aktīvo vienību pieaugumu pēc to lieluma, var secināt, ka mikro uzņēmumi ir vienīgie, kuriem visos periodos no 2009.gada l dz 2013.gadam ir bijusi pozitīva augšupejoša tendence – šo procentu lieto skaits minētā laika posmā pieaudzis par kopumā 24% (no 11 5939 l dz 14 2767). Maziem, vidjiem un lieliem uzņēmumiem 2009.gadā bija vairojums skaita kritums, kā arī vidjiem un lieliem uzņēmumiem negatīva tendence kristies uzņēmumu skaitam bija vairojama ar 2010.gadā. Laika posmā no 2009.gada l dz 2013.gadam mazie uzņēmumu skaits ir pieaudzis par 4%, tomēr jāatzīmē, ka šī straujais uzņēmumu skaita kritums 2009.gadā (-18%), kas vidjo rādītāju krietni samazina. Līdzīgi ar vidjo lieluma

⁸ Eiropas Komisija. *SBA Faktu lapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uzņēmējdarbības un izaugsmes ģenerāldirektorāts. 24.09.2014., 2.lpp.

uz mumiem: 2009.gad to skaits samazin j s par 19%, bet p c tam ir v rojama pozit va aug-upejo-a tendence skaitam palielin ties un vid jais skaita pieauguma r d t js 2009.2013.gad ir +3%.

Detaliz t k skat t 1.3.tabulu.

1.3.tabula

Ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaita izmaiņas 2009. - 2013.gadā

Ekonomiski aktīvās statistikas vienības	2009	izmai as sal dz. ar iepriek. periodu (%)	2010	izmai as sal dz. ar iepriek. periodu (%)	2011	izmai as sal dz. ar iepriek. periodu (%)	2012	izmai as sal dz. ar iepriek. periodu (%)	2013	izmai as sal dz. ar iepriek. periodu (%)
PAVISAM	137626	+1%	145303	+6%	151911	+5%	162517	+7%	167322	+3%
Mikro	115939	+3%	123924	+7%	129394	+4%	138841	+7%	142767	+3%
Maz s	10254	-18%	9732	-5%	9970	+2%	10448	+5%	10700	+2%
Vid j s	2065	-19%	1956	-5%	2033	+4%	2083	+2%	2140	+3%
Liel s	351	-12%	355	+1%	381	+7%	400	+5%	416	+4%

Avots: Autores aprēķini pēc LR CSP datiem. Ekonomiski aktīvās statistikas vienības sadalījumā pa lieluma grupām un statistiskajiem reģioniem. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaits/SR0041.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)

Ja analiz ekonomisko akt vo uz mumu skaita sadal jumu pa Latvijas statistiskajiem re ioniem, iesp jams g t noz m gus secin jumus. Visliel kais uz mumu skaita patsvars vis s grup s ir R gas re ion (no 40% l dz 65%), bet, ja mazo un vid jo uz mumu patsvars ir oti l dz gs (attiec gi 54% un 55%), tad savuk rt mikro uz mumu R g procentu li ir sal dzino-i maz k ó tikai 40%. T tad mikro uz mumi ir vien gie, kuru patsvars R g ir zem ks par pusi no visiem valst ekonomiski akt vjiem mikro uz mumiem. Lielie uz mumi savuk rt uzr da pret ju tendenci ó to patsvars R g ir visliel kais (65%).

Visos p r jos re ionos, iz emot R gas re ionu, mikro un mazie uz mumi procentu li ir vair k p rst v ti (7% - 17%) nek vid jie un lielie (4% - 14%). Turkl t j atz m ar tas, ka mikro uz mumi procentu li ir vair k p rst v ti -ajos re ionos nek mazie, vid jie un lielie: 17% no visiem mikro uz mumiem ir Pier g (no mazajiem: 15%, vid jiem: 14%, bet lielajiem: 11%), 12% - Kurzem (attiec gi no p r jiem uz mumiem: 10%, 9%, 8%), 12% - Latgal (no p r jiem: 8%, 7%, 5%), 10% - Vidzem (no p r jiem: 7%, 6%, 4%) un 10% - Zemgal (no p r jiem: 8%, 8%, 7%).

Ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits un īpatsvars statistiskajos reģionos 2013.gadā

	PAVISAM	Mikro	Mazās	Vidējās	Lielās
Pavisam	156023	142767	10700	2140	416
%	100%	100%	100%	100%	100%
Rīgas reģions	64284	57070	5773	1170	271
%	41%	40%	54%	55%	65%
Pierīgas reģions	25767	23868	1554	300	45
%	17%	17%	15%	14%	11%
Vidzemes reģions	15254	14378	725	136	15
%	10%	10%	7%	6%	4%
Kurzemes reģions	17738	16482	1019	202	35
%	11%	12%	10%	9%	8%
Zemgales reģions	14820	13806	809	175	30
%	9%	10%	8%	8%	7%
Latgales reģions	18160	17163	820	157	20
%	12%	12%	8%	7%	5%

Avots: Autores aprēķini pēc LR CSP datiem. Ekonomiski aktīvās statistikas vienības sadalījumā pa lieluma grupām un statistiskajiem reģioniem. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__01_skaitis/SR0041.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)

oti daudzos r d t jos MVU sektors Latvij uzr da augst kus sasniegumus nek vid ji ES. V rt jot procentu li, nevis absol tos skait os, p c viena no vissmag kajiem ekonomiskajiem kritieniem ES dal bvalstu vid Latvijas MVU sektors ir sp jis strauji k pin t atjauno-an s tempus. ņSBA faktu lap 2014 ó Latvijaö ir nor d ts, ka MVU sektor ir v rojama izaugsme vis s nozar s, pieaugot pievienot s v rt bas izaugsmes tempiem, eksportam, uz mumu re istr cijai utt. Latvijai ir oti pozit vi v rt jami rezult ti liel kaj da SBA analiz to faktoru, piem ram, t di r d t ji k uz m jdarb ba s kuma posm (%), sievie-u uz m jdarb ba s kuma posm (%), nodoms uzs kt uz m jdarb bu (procentu l da a pieaugu-o, kas n kamo 3 gadu laik pl no uzs kt uz m jdarb bu) un citi r d t ji ir virs ES vid jiem r d t jiem. T saucamaj SBA profil , kur ir apkopotas devi as ar

uz m jdarb bu saist tas jomas, Latvijas r d t ji ir virs vid jiem ES r d t jiem septi s jom s. Zem ki r d t ji Latvijai ir t d s jom s k ōVideō un ōPrasmes un inov cijasō, kas vien g s atpaliek (tiesa, iev rojami atpaliek) no ES vid jiem r d t jiem.⁹

No ES pl no–anas un anal zes dokumentiem izriet, ka Latvij MVU sektors atkopjas p c glob l s kr zes un strauji atg st pirmskr zes r d t jus. Tom r vienlaikus Eiropas Komisijas public tais ōEiropas MVU ikgad jais zi ojums 2013/2014ō (*Annual Report on European SME's 2013/2014*) atkl j noz m gas probl mas, ar kur m joproj m saskaras MVU sektors Eiropas Savien b , t tad ō ar Latvij . K nor da Zi ojuma autori, p c glob l s finansi l s kr zes strauj k atguv s lielie uz mumi, kam r MVU atjauno–an s tempi bija sal dzino–i l n ki. Kaut ar atsevi– i r d t ji vie– ōpiesardz gu optimismuō, kop jie apst k i aizvien ir sarefl ti mazajiem un vid jiem uz mumiem un ilgtsp j gai MVU att st bai ir nepiecie–ama turpm ka pal dz ba no ES puses.¹⁰

Zi ojum secin ts, ka att st bas tendences MVU sektor b tiski at– iras atkar b no MVU lieluma, darb bas sektora un dal bvalsts. Tom r k galvenie att st bu kav jo–ie faktori tiek min ti:

- 1) samazin jies pre u un pakalpojumu piepras jums;
- 2) makroekonomisk att st ba dal bvalst s;
- 3) gr t bas finan–u pieejam b ;
- 4) klientu ieg –ana;
- 5) uz m jdarb bas veik–ana;
- 6) augstas raflo–anas un darbasp ka izmaksas;
- 7) kvalific ta darbasp ka tr kums.¹¹

K redzams, Zi ojum tiek min ts oti pla–s – r–u uzskait jums, ar ko MVU j saskaras, un –is uzskait jums b t b aptver visus vai gandr z visus uz m jdarb bu ietekm jo–os faktoros/jomas. L dz ar to aktivit t m MVU sektora uzlabo–anai ir j b t gan konkr t m un prec z m, skaidri iedarbojoties uz problem tiskajiem aspektiem, gan ar visaptvero– m, pozit vi iedarbojoties uz pla–u un daudzveid gu uz mumu loku. Zi ojuma autori iesaka vair kus uzlabojumus ES politikas pl no–anas jom , uzsverot finan–u pieejam bas nodro–in –anu MVU, kas tiem ir viens no liel kajiem – r–iem uz m jdarb bas att st b . Tom r ar cit s jom s ir ieteikti b tiski uzlabojumi, kuru galvenie virzieni ir:

9 Eiropas Komisija. *SBA Faktu lapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uz m jdarb bas un r pniec bas ener ldirektor ts. 24.09.2014.

10 European Commission. *A partial and Fragile Recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014*. DirectorateōGeneral for Enterprise and Industry, Directorate D: SMEs and Entrepreneurship, Unit D4: SME Policy Development and Small Business Act. July 2014., p.6.

11 Turpat, p.77.

- tehnoloģisko sasniegumu (IKT un digitalizācijas) ietekme uz inovācijām, ražīgumu un rentabilitāti,

- MVU inovāciju ietilpšas un spēju veicināšana, kas ietekmēto eksportspējas un konkurētspējas,

- prasmju plašas mācīšana,

- MVU internacionalizācija,

- MVU izaugsme augsto tehnoloģiju un zināšanu ietilpīgās nozarēs, tai pašlaik neaizmirstot lielo MVU patsvaru, kas darbojas ārpus šīm nozarēm.¹²

Kā var secināt, daudzi no mērķiem ir risināmi daļēdos līmešos – ne tikai makroekonomiskaj (Eiropas Savienības) līmenī, bet arī valstiskā un katra uzņēmuma līmenī, turklāt to nozīmīgā daļa ir saistīta ar prasmju un inovāciju attīstību MVU sektorā. Tā, kā jau iepriekšminēts, ir viskritiskāk Latvijas MVU pozīcija. ŠBA faktulapa 2014. gada Latvija atspoguļo šādas tendences: šādas inovācijas trūkums un kvalificētā darbaspēka nepietiekamība ir Latvijas konkurētspējas galvenās problēmas.¹³ Autore secina, ka cilvēkresursi ir Latvijas MVU sektorā salīdzinoši vājā posmā.

NO visiem SBA ietvaros analizētajiem prasmju un inovāciju rādītājiem Latvijas MVU vislielākie rādītāji ir:

- tirgumā jaunu un uzņēmumā jaunu inovāciju pārdēvējums (procentu līda daļa no apgrozījuma) (Latvija: 3.14, ES vidējais: 14.37);

- to MVU procentu līda daļa, kuri ievieš vai procesā inovācijas (Latvija: 15.78; ES vidējais: 38.44);

- to MVU procentu līda daļa, kuri ievieš tirgvedības vai organizatoriskas inovācijas (Latvija: 22.68; ES vidējais: 40.3);

- to MVU procentu līda daļa, kuri veic iekšēju inovāciju (Latvija: 14.44; ES vidējais: 31.83).¹⁴

Kā redzams, trīs no rādītājiem ir saistīti ar inovāciju ieviešanu.

Reaģējot uz MVU sektora problēmām ar finansējuma pieejamību, Eiropas Parlaments 2013. gadā izdeva ziņojumu šāpā finansējuma pieejamības uzlabošanai maziem un vidējiem uzņēmumiem, kur norādīja, ka MVU izaugsme lielā mērā nosaka ES ekonomikas šķekmes, izcilību un kohēziju un ka šālielāki uzņēmumi lielā mērā ir atkarīgi no plašā mazākā MVU

12 European Commission. *A partial and Fragile Recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014*. Directorate General for Enterprise and Industry, Directorate D: SMEs and Entrepreneurship, Unit D4: SME Policy Development and Small Business Act. July 2014., pp.78679.

13 Eiropas Komisija. *SBA Faktulapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uzņēmējdarbības un rūpniecības ģenerāldirektorāts. 24.09.2014., 11.lpp.

14 Turpat, p.11.lpp.

t klaõ. Tai pa– laik Zi ojum ar min ts, ka MVU ir gr t bas sa emt finansi lu atbalstu, jo pa–i finan–u un ekonomikas kr zes d , un tas ir šviens no noz m g kajiem – r–iem uz izaugsmi v rstu uz mumu izveidei un att st baiõ.¹⁵

emot v r iepriek– aprakst to problem tisko situ ciju ar MVU sektoru, j uzdod jaut jumi gan valstisk , gan akad misk l men ó k d virzien ieviest izmai as un uzlabojumus, lai veicin tu MVU atkop–anos p c glob l s kr zes, t d veid uzlabojot ekonomisko situ ciju Latvij un Eiropas Savien b kopum . Kaut ar ir v rojama pozit va att st bas tendence, joproj m MVU sektors ir sal dzino–i trausls un viegli ievainojams.

Latvij MVU sektora att st ba ir jo b tiski noz m ga, ja tiek skat ta att st ba visos re ionos, ne tikai R g . Iepriek– analiz tie LR CSP r d t ji liecina, ka mikro un mazie uz mumi procentu li biefl k atrodas rpus R gas, nek vid jie un lielie uz mumi. Latvijas Nacion lais att st bas pl n 2014.-2020.gadam valsts att st bas centr ir ekonomikas izr viens, un viens no galvenajiem sasniedzamajiem m r iem ir ekonomisk s aktivit tes veicin –ana re ionos (skat t NAP2020). emot v r to, ka re ionos liel koties darbojas mikro un mazie uz mumi, re kionu att st ba ir gandr z piln b atkar ga tie–i no MVU sektora darb bas. Lielie uz mumi procentu li biefl k darbojas tie–i R g , turkl t lielo uz mumu finansi lo un cilv kresursu iesp jas ir daudz pla– kas, nek MVU, l dz ar to valsts l men daudz svar g kas ir m r tiec gas aktivit tes, kas v rstas uz mikro un mazu uz mumu atbalst –anu.

T di NAP uzst d tie m r i k produktivit tes pieaugums, priv t sektora kmerci la sadarb ba ar zin tni un izcila uz m jdarb bas vide¹⁶ vienl dz liel m r skar gan mazos, gan vid jos un lielos uz mumus. Pat v l vair k ó emot v r mikro un mazo uz mumu patsvaru starp visiem uz mumiem Latvij , k ar to lielo patsvaru tie–i re ionos, NAP m r u sasnieg–ana tie–i MVU sektor ir pat b tiski noz m g ka nek att st ba lielajos uz mumos. Tikai saprotot, k veicin t mikro, mazo un vid jo uz mumu att st bu, iesp jams sasniegt valstisk l men uzst d tos m r us tautsaimniec bas veicin –anai.

Lai var tu uz –o jaut jumu, k veicin t mikro un mazo uz mumu darb bu, atbild t, ir detaliz t k j piev r–as MVU specifikai ó galvenajiem raksturlielumiem un pa–b m, kas tos at– ir no lielajiem uz mumiem, pa–u uzman bu piev r–ot tie–i mikro un mazajiem uz mumiem, jo statistiskie r d t ji apliecina, ka past v b tiskas at– ir bas starp mazajiem un vid jiem uz mumiem.

15 Eiropas Komisija. Ekonomikas un monet r komiteja. *Ziņojums par finansējuma pieejamības uzlabošanu maziem un vidējiem uzņēmumiem. (2012/2134(INI)).* 2013.gada 8.janv ris. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=6//EP//TEXT+REPORT+A76201360001+0+DOC+XML+V0//LV> (skat ts 05/03/2015)

16 P rresoru koordin cijas centrs. Latvijas Nacion lais att st bas pl ns 2014.-2020.gadam. 2012., 16.lpp.

emot v r ma istra darba t mas un apjoma ierobeflojumus, k ar to, ka MVU sektors ir oti pla-s, – darba ietvaros tiks apskat ti mikro un mazie uz mumi, balstoties uz iepriek- nor d to EK klasifik ciju (uz mumi, kuros tiek nodarbin ti maz k nek 50 darbinieki un kuru apgroz jums nep rsniedz 10 miljonus *euro*).

2. MAZO UZŅĒMUMU RAKSTUROJUMS

2.1. Mazo uzņēmumu atšķirīgās pazīmes

emot v r mazo un vidjo uz mumu aizvien pieaugo – o b tisko lomu valstu ekonomik un soci laj jom , akad miskaj vid aizvien vair k tiek run ts par mazo un vidjo uz mumu vad –anas pa –b m un to, ar k diem pa mieniem ir iesp jams veicin t – sektora att st bu ilgtermi . Tiek atz ts, ka liel k da a uz mumu, kuri p rst v mazo un vidjo uz mumu sektoru, ir ōoti maziŀ vai pat ōmikro uz mumiŀ.¹⁷ L dz ar to aktu ls ir jaut jums nevis par MVU sektora att st bu kopum , bet konkr ti ŀ par mikro un mazajiem uz mumiem.

S kotn ji, lai var tu analiz t mazo uz mumu darb bu, detaliz t k j piev r –as tam, ko noz m j dziens ōmazie uz mumiŀ (ar to –eit un turpm k saprotot gan mikro, gan mazos uz mumus). Iepriek – j s noda s tika nor d ti divi statistiskie raksturlielumi ŀ darbinieku skaits un apgroz jums. Tom r ar –iem r d t jiem ir nepietiekami, lai izprastu mazo uz mumu specifiku.

Pirmk rt, ir j em v r mazo uz mumu pa –nieku strukt ra. P rsvar mazie uz mumi pieder un tos patst v gi vada viens vai p ris pa –nieki, turkl t pa –nieki liel kaj da gad jumu ir ar to vad t ji. Tas vienlaikus vienk r –o uz muma strukt ru, k ar tai pa – laik nosaka vair kas mazo uz mumu at – ir g s paz mes, ja tos sal dzina ar vid jiem un lieliem uz mumiem. Ja liel kos uz mumos sal dzino –i ret k ir v rojama centr –an s ap uz muma pa –nieku, tad savuk rt mazajos uz mumos pa –nieka person bai ir b tiska, ja ne iz – iro –a noz me uz muma darb b , t s efektivit t un ilgts p j , k ar uz muma t la veido –an un uztur –an .

Analiz jot mazo uz mumu ra –anos un darb bu, biefl i tiek run ts par topo –o un eso –o uz m ju rakstura pa –b m, kas ir veicin ju –as vi u iesaist –anos priv taj uz m jdarb b . Tiek nor d ts, ka liel m r mazais business veidojas nevis ekonomisku un finansi lu faktoru ietekm , bet ir galvenok rt saist ms ar cilv ku soci laj m un psiholo iskaj m iez m m. T , piem ram, Normans M. Sk rboro (*Norman M. Scarborough*) un Tomass V. Cimerers (*Thomas W. Zimmerer*), raksturojot uz m ju profilu, piev r –as vi u psiholo iskaj m iez m m, k piem ram, v lme un gatav ba uz emties iniciat vu, pa –pa v ba, neatlaid ba, augsts ener ijas l menis un taml dz gi.¹⁸ Raksturojot uz mumu veiksmes faktoros, liel koties uzman ba tiek piev rsta finansi lajiem r d t jiem, piem ram, apgroz jums, pe a, darbinieku skaits un

17 Rodríguez-Gutiérrez, M.J., Morano, P., Tejada, P. *Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry*. Journal of Organizational Change. Vol.28, No.2, 2015, p.195.

18 Scarborough N.M., Zimmerer T.W. *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall, 8th ed., 2006., pp.467.

notur gums un taml dz gi. Tom r attiec b uz mazo uz m jdarb bu ne visi min tie finansi lie r d t ji ir galvenie pan kumu raksturot ji. T ar ir minama k otra noz m g k paz me, kas at- ir mazos uz mumus no p r j m uz m jdarb bas form m.

Ja cit s uz m jdarb bas aktivit t s galvenie m r i bieffi ir strauja pe a un izaugsme, tad mazaj uz mum p rsvar m r is ir noteikta pa-nieka br v bas pak pe un finansi l neatkar ba. Ja izmanto – du dal jumu starp mazajiem uz mumiem un cit m uz m jdarb bas form m, j em v r , ka – d izpratn mazie uz mumi nenodarbojas ar akt vu inovat vo darb bu, bet ir vair k orient ti uz l dzsvarotu, mier gu att st bu, kur tiek sagaid ti m reni p rdo-anas, pe as un izaugsmes r d t ji.¹⁹ Protams, ar mazajos uz mumos finansi lie r d t ji ir b tisks indikators, tom r tie nav galvenais vai vien gais uz muma dibin –anas un att st bas m r is. T pat ar j em v r , ka mazajos uz mumos centr lais fokuss ir t pa-nieki ó vi u priv t motiv cija un sp jas.Tiek run ts par to, ka uz m jdarb b , un jo pa-i ó mazajos uz mumos, liel ka uzman ba ir j velta soci lajiem (neófinan-u) faktoriem. T k mazo uz mumu specifika nosaka to, ka –ie uz mumi centr jas ap vienu (reiz m ó daffiem) cilv kiem, b tisku lomu ieg st emocion lie un psiholo iskie r d t ji. Uz mumu vad t ju/dibin t ju person g motiv cija un sp jas liel m r nosaka uz muma att st bu un veiksmi turpm k.²⁰ Protams, nav iesp jams noliegt finansi lo faktoru lomu gan uz m jdarb bas uz s k-an (viens no veicino-ajiem faktoriem), gan turpm k darb b un t s anal z . Tom r, lai izprastu mikro un mazo uz mumu specifiku, ir j em v r , ka mazo uz m ju motiv cija ir saist ta ne tikvien ar mantiskiem, bet ar ar nemateri liem faktoriem. L gti raksturot galvenos savas uz m jdarb bas veiksmes r d t jus, uz m ji min ne tikai iesp ju peln t, bet ar dafl dus dz vesstila faktoros ó neatkar ba un br v ba pa-iem struktur t darba uzdevumus, elast gs darba laiks, iesp ja apvienot darbu ar priv to dz vi.²¹

Mazo uz mumu lomu sabiedr b raksturo t das paz mes k :

- inovatorisms un elast ba ó atv rt ba jaun m idej m, materi liem, procesiem un pakalpojumiem, ko lielie uz mumi nesp j vai nev las nodro-in t,
- cie-as attiec bas ar klientu un sabiedr bu ó mazajiem uz mumiem rakstur ga individu la pieeja, vi i sp j piesaist t klientus ar pa-iem un person giem pakalpojumiem, kvalit ti, specifisk m prec m, nevis vienk r-i pa aujas uz cenu,
- veicina konkur tsp ju tirg (uztur konkurenci lielajiem uz mumiem) ó ievie-ot

19 Megginson, L.C., Byrd, M.J., Megginson, W.L. *Small Business Management. An Entrepreneur's Guidebook*. 5th ed. Boston, MA : McGraw Hill, c2006., p.9.

20 Walker E., Brown A. *What Success Factors are Important to Small Business Owners*. International Small Business Journal Vol. 22(6), 2004., p.577.

21 Turpat, p.587.

jaunus produktus un pakalpojumus, mazie uzņēmumi uztur konkurenci,

- sniedz darbiniekiem plašākas iespējas mēģināt šīs nekātas ir lielajos uzņēmumos, kur vairāk raksturīgi specializēti amatī un pienākumi. Mazie uzņēmumi nodrošina lielāku funkciju daudzveidību un brīvību lēmumu pieņemšanā,

- rada jaunas darba vietas,
- sniedz darbiniekiem lielāku apmierinātību ar darbu.²²

Tiek norādīts, ka mazie uzņēmumi sniedz nozīmīgu ieguldījumu kopējā sabiedrības ekonomiskajā un labklājības lēmējā, kaut arī tie var būt nav panaceja nodarbinātības kļūpam, jo liela daļa mazo uzņēmumu neizmanto algotu darbaspēku.²³

Kaut arī iepriekšminētais var būt – ist tikai netieši saistīts ar uzņēmējdarbību un stratēģisko vadību, –ie psiholoģiskie un sociālie faktori ir būtiski, kad analizējam mazo uzņēmumu darbību. Tieši balstoties uz savu motivāciju darboties privātajā biznesā, uzņēmji veido sava uzņēmuma tēlu, nosaka darbības veidu, kā arī nākotnes vīziju un stratēģiju. Ja tiek izprasti galvenie dzinējspēki, kas virza mikro/mazos uzņēmumus, iespējams precīzāk identificēt arveidus, kā –o sektoru attīstīt, un izprast to stratēģiju veidošanas iespējas.

Akadēmiskā diskusija par mazo uzņēmumu raksturlielumiem un nepieciešamo specifisko pieeju vadībā, jau ir vārojama kopš 1970-to gadu vidus, tomēr interesanti, ka joprojām ir vārojamas debātes par to, kādi tieši uzņēmumi ir definējami kā –mazie uzņēmumi. Jau iepriekš –darb –min tie apsvērumi liecina, ka finānsiālie un statistiskie rādītāji ir nepietiekami – nodalot mazos uzņēmumus no lielākiem uzņēmumiem tikai pēc –iem kritērijiem, joprojām mazo uzņēmumu grupa sev ietver oti plašu un daudzveidīgu uzņēmumu klāstu, kuriem raksturīgas dažādi –pa –bu kopumi. Pjērs Andrē Dflūliens (*Pierre-Andre Julien*) 1990.gadā piedāvāja savu mazo uzņēmumu koncepciju, kuru vāls 2005.gadā sadarbībā ar Olivjē Toresu (*Olivier Torres*) paplašināja ar anti-mazo uzņēmumu koncepciju. Autori –du novitāti pamatoja ar to, ka ne katram uzņēmumam, kas pēc sava lieluma un darbības būtības klasificējams kā –mazais uzņēmums, tie –m piemīt visas māziem uzņēmumiem piedāvātās –pa –bas. Ne katram mazajam uzņēmumam ir raksturīga centralizācija, vienkāršā stratēģija, plānošana un organizatoriskā struktūra, kā arī orientācija pārsvarā vai tikai uz vietējotirgu, kas visbiežāk tiek norādītas kā –nozīmīgās mazo uzņēmumu –pa –bas.²⁴

2.1. tabulā ir salīdzināta P.A.Dflūliena un O.Toresa piedāvātā mazo uzņēmumu un anti-

22 Megginson, L.C., Byrd, M.J., Megginson, W.L. *Small Business Management. An Entrepreneur's Guidebook. 5th ed.* Boston, MA : McGraw Hill, c2006., pp. 9-12.

23 Walker, E., Brown, A. *What Success Factors are Important to Small Business Owners?* International Small Business Journal, Sage Publications. Vol 22(6), 2004, p.588.

24 Torres, O., Julien, P.A. *Specificity and Denaturing of Small Business. International Small Business Journal. Vol 23(4), 2005: p. 363.*

mazo uz mumu koncepcija.

2.1.tabula

Mazo un anti-mazo uzņēmumu salīdzinājums

Mazo uz mumu koncepcija (<i>saskaņā ar Julien, 1990</i>)	Antiómazo uz mumu koncepcija
Mazs apmērs Centralizēta vadība Zems darbaspēka specializācijas līmenis Intuitīva un stērmiā stratēģija Vienkāršas un neformālas iekārtojuma sistēmas Vietējais tirgus	Mazs apmērs Decentralizēta vadība Augsts darbaspēka specializācijas līmenis Izvērstas un ilgtermiņa stratēģija Sareģtas un formālas iekārtojuma sistēmas Pasaules tirgus

Avots: Torres, O., Julien, P.A. *Specificity and Denaturing of Small Business. International Small Business Journal. Vol 23(4), 2005: p. 363.*

Kā no 2.1.tabulas iespējams secināt, tas, ka uzņēmums ir mazs (mazs darbinieku skaits, apgrozījums un peļņa), nav izšķirošais rādītājs tā darbības un plānošanas veidam. Koncepcijas autori uzskata, ka ir noteikta daļa uzņēmumu, kuri pēc skaitliskajiem rādītājiem atbilst mazo uzņēmumu kategorijai, tomēr pēc to saturiskajām pazīmēm vairāk līdzinās vidējiem un lielajiem uzņēmumiem. Autori uzskata, ka ir vrojama tendence pakāpeniski izzust noteikt mazo uzņēmumu pazīmes, un to vietā mazajos uzņēmumos parādās pazīmes, kas iepriekš bija raksturīgas tikai lielajiem uzņēmumiem. Mazie uzņēmumi zaud savas ģēnētiskās pazīmes, kas ir raksturīgas no neformalitātes, ievieš vairāk procedūru un vājina personiskos kontaktus.²⁵ Tādā analīzē pieejama mazo uzņēmumu pazīmes ir jauna un maz izplatīta, bet tūlīt uzdot jautājumus, vai līdzinātājs pieejas nav bijušas pārāk vienkāršas, plašā mazo uzņēmumu lokā pārāk vienkāršot un piedāvājot visiem uzņēmumiem, kas atbilst noteiktiem formāliem kritērijiem, vienas un tās pašas pazīmes.

Diskutējams ir arī jautājums, kāda veida līdzinātāji vai specifiskas pazīmes nosaka mazo uzņēmumu attīstības tempu, kāpēc vieni attīstās strauji un aktīvi, bet citi lēnām? Tiek uzskatīts, ka ir kopumi, kuri ir faktoru kopumi, kas nosaka uzņēmuma attīstības tempu:

1) *cilvēkresursu* iespējas, kas ietver gan vadītāju, gan personāla pievilcību un saglabāšanu, atbilstošu darbinieku apmācību, darbinieku motivāciju, kas ir saistīta ar uzņēmuma mērķiem, kompensāciju, efektīvu pārvaldi;

2) *organizatoriskās* iespējas, kas ir piemērotas organizācijas struktūrai, uzdevumu

25 Torres, O., Julien P.A. *Specificity and Denaturing of Small Business. International Small Business Journal. Vol 23 (4), 2005, p. 370.*

dele –ana, organizācijas kultūra, kas ir saistīta ar uzņēmuma interesēm, misijas un vērtībām, kas ir skaidru un precīzu mērķu esamība un komunikācija par tiem, spēcīgā lderība, kontroles mehānismi, operatīvā plānošana, tehnoloģija, kas veicina efektivitāti, ieviešana uzņēmumā;

3) *mārketinga* iespējas – jaunu izaugsmes iespēju meklēšana, jaunu produktu attīstība, produktu uzlabošana, adekvāta stratēģiskā plānošana, tirdzniecības attīstība, zināšanas par klientiem, orientācija uz tirgu un spēja veidot attiecības un apvienības, adekvāta stratēģija;

4) *finansiālās* iespējas – budžeta un naudas plūsmas pārvaldība, finanšu kapitāla pieejamība, finanšu ziņojumu process, finanšu analīze, izmaksu kontrole.²⁶

Jānorādā gan, ka ne visi minētie faktori ir vienlīdz nozīmīgi visos uzņēmumos. Atkarībā no tā, kāda veida izaugsmes stratēģiju uzņēmums izvēlas (piemēram, jaunu tirgu apguviena vai jaunu produktu ieviešana), atīiras ar tas, kāda veida spējas / iespējas ir vissvarīgākas. Uzņēmumu pētījumi rāda, ka uzņēmuma izvēlētā stratēģija var būtiski ietekmēt to, kāda veida spējas ir nozīmīgākie piemēri, izvēloties tirgus paplaīnīšanu, vissvarīgākas ir uzņēmuma mārketinga un finansiālās iespējas, bet cilvēkresursi, kaut arī nozīmīgi, tomēr ir ar mazāku ietekmi.²⁷ Iespējams secināt, ka mazie uzņēmumi, kaut arī pēc statistiskajiem rādītājiem ir līdzīgi, tomēr būtiski atīiras ne tikai savstarpīji, bet arī daļēdos uzņēmuma attīstības posmos. Iespējams izvirzīt pieņēmumu, ka uzņēmuma darbības sākumposmī ir vieni faktori, kas nosaka veiksmīgu attīstību, bet vēlākos darbības etapos lielāku nozīmi var gūt citi faktori, kas iepriekšējā laikā mazāki nozīmīgi.

2.2. Mazo uzņēmumu darbības veiksmes faktori

Analizējot mazo uzņēmumu veiksmes un neveiksmes faktoros, kā viens no izīiro–ājīiem kritīrijīiem tiek minēta uzņēmuma vadība – tieīi nepietiekama un/vai nekvalitatīva uzņēmuma vadīšana ir viens no galvenajīiem neveiksmes cīloīiem.

Raksturojot mazo uzņēmumu sektoru ASV, N.Škēboro un T.Čimerers identificē galvenos mazā s uzņēmējdarbības veiksmes un neveiksmes faktoros. Pētnieki norāda, ka uzņēmējdarbības viens no veiksmes nosacījīiem ir pamatotas un rīpīgi izstrādātas stratēģijas izveide. Mazajīiem uzņēmumīiem tas ir jō paīi nozīmīgi, jō konkurences cītiem nav to finansiālo un citā veida resursu, kas ir vīdījīiem un lielajīiem uzņēmumīiem. Viens no galvenajīiem uzdevumīiem mazajīiem uzņēmumīiem, izstrādājot savu stratēģisko plānu, ir radīt

26 Barbero, J.L., Casillas, J.C., Feldman, H.D. *Managerial Capabilities and Paths to Growth as Determinants of High-growth Small and Medium-size Enterprises*. International Small Business Journal. Vol. 29(6), 2011, p.680.

27 Turpat, pp. 682-683.

konkurētspējās priekšrocības ir faktoru kopums, kas atšķiras no mūmā no t konkurentiem un sniedz tam unikālu pozīciju tirgū.²⁸

TMds raksturojums būtiski neatšķiras no aprakstiem, kas veļti stratēģiju nozīmē jebkāda veida uzņēmuma neatkarīgi no tā lieluma, ar lielajiem uzņēmumiem konkurētspējās priekšrocības ir viens no būtiskajiem faktoriem veiksmes un ilgspējās, kā arī veiksmīgas pozīcijas tirgū pretstatā konkurentiem nodrošināšanai. J. Caune un A. Dziedonis norāda, ka šī stratēģija ir saistīta ar tirdzniecību un darbību, kur mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem un cilvēkiem veiksmīgi konkurēt savs sfērās. Tās uzdevums ir palīdzēt organizācijām sasniegt un izmantot savu konkurētspējīgo priekšrocību. Plašā nozīmē konkurētspējīgā priekšrocība ir jebkāda, ar ko organizācija ir pārkāpusi saviem konkurentiem.²⁹ No šī aspekta raugoties, nav būtiskas atšķirības, vai tiek analizēta stratēģijas priekšrocība mazā, vidējā vai lielā uzņēmumā. Visos gadījumos mērķis ir viens – radīt konkurētspējās priekšrocības, ar kurām apsteigt konkurentus un noturēt stabilu tirgus pozīciju. Tomēr, ja analizēsim, ir vajadzības būtiskas atšķirības gan tajā, kāda veida konkurētspējīgās priekšrocības spēja izveidot dažāda lieluma uzņēmumi, gan iespējamos veidos to izdarīt. Ierobežotais finanšu resurss ir viens no aspektiem, kas nosaka mazo uzņēmumu darbību un stratēģiju. Tomēr tas nav vienīgais, turklāt mazajiem uzņēmumiem savas specifiskās ierobežotās priekšrocības, ja tos salīdzina ar vidējiem un lieliem uzņēmumiem. Tiek norādīts, ka, kaut arī pirmajā brīdī var šķist, ka vidējiem un lieliem uzņēmumiem ir vairāk priekšrocību, tātad nebūt nav. Ar mazajiem uzņēmumiem ir savas priekšrocības, kas darbojas to labā.³⁰ Salīdzinot vidējos un lielos uzņēmumus ar mazajiem uzņēmumiem, identificējam – das atšķirības, kas uzsvēr mazo uzņēmumu priekšrocības:

- 1) Lielie uzņēmumi nespēj tīrīt, kas ir viņu lielākais – rīstis izaugsmei. Mazie uzņēmumi dabiski veidrotā daudzstraujāki.
- 2) Lielo uzņēmumu izaugsmei bieži kāv iekārtu faktori, kas netrauc mazajiem uzņēmumiem, kuriem nav raksturīgas tradicionālās iekārtu struktūras.
- 3) Lielie uzņēmumi pievērš lielāku uzmanību esošo pakalpojumu un preču līniju attīstīšanai, bet mazie uzņēmumi vairāk koncentrējas uz jaunu preču un pakalpojumu sniegšanu.
- 4) Lielie uzņēmumi koncentrējas uz risku samazināšanu un tirgus daļas noturēšanu, bet mazie uzņēmumi ir ar mieru uzņemties riskus, lai iekarotu jaunu teritoriju.

28 Scarborough N.M., Zimmerer T.W. *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 8th ed., 2006., p.40.

29 Caune J., Dziedonis A. *Stratēģiskā vadīšana*. 2.izdevums. Rīga, Lidojo – zivs, 2009., 7.619.lpp.

30 Hatten, T.S. *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond, Fourth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Co., 2009., p.13.

5) Lielie uzņēmumi negrib gi atsakās no tradicionālajiem tirgus izpausmēm un marketinga tehnoloģijām, kas veicsmīgi darbojas iepriekš. Maziem uzņēmumiem savukārt ir raksturīga brīvība pieeja bez aizspriedumiem.³¹

Kā citas nozīmīgas mazo uzņēmumu pazīmes, kas veicina to konkurētspēju, ir jāmin spēja strauji mainīties, spēja atrast pielietojumus jaunajām tehnoloģijām, šķīdumu pieņemšanas laiks, kā arī pragmatiska pieeja, jo nav neviena cita, no kā prasīt atbildību par kļūdām, un cieša saikne ar klientu. Ja lielie uzņēmumi nereti izdara spiedienu uz patērētājiem, cenoties klientus piemērot savām prasībām un stratēģijām, tad mazo uzņēmumu būtiskā priekšrocība ir tuvums klienta vajadzībām.³²

Emotīvā iepriekšminēto, jāsecina, ka mazajiem uzņēmumiem ir būtiska loma tirgus uzturēšanā, bet, lai varētu analizēt uzņēmumu ieguldījumu un darbības veiksmi, jāemvērnetikai finansiāli rādītāji. Pētījumi liecina, ka mazie uzņēmumi, vērējot savas darbības veiksmi, vienlaicīgi mērķvērtīgān finansiālos, gan nefinansiālos kritērijus, turklāt nefinansiālie atsevišķos gadījumos var būt pat nozīmīgāki (skatīt, piemēram, Walker & Brown, 2004).

Tomēr, kaut arī interese par mazo uzņēmumu sektoru aizvien pieaug, joprojām ir neatbildēti jautājumi par galvenajiem faktoriem, kas veicina izaugsmi. Joprojām par mikro un mazajiem uzņēmumiem ir maz zināms, un kā viens no galvenajiem iemesliem tiek norādīta teorētisko pieeju saraustība un fragmentarisms šīs sektors ir analizēts no vairāku perspektīvu skatupunkta, bet nav vārojama šīs perspektīvu saskarsme. Daudzi pētījumi skatā noteiktu aspektu kopumu, bet nepiedāvā kopīgu modeli.³³ Johans Viklunds (*Johan Wiklund*) *et al* (2009) kritizē šādu situāciju un piedāvā savu apkopojumu par perspektīvām, kādās tiek skatīta mazo uzņēmumu attīstība un kurās tiek minēti daudzi faktori, kas atkarībā no situācijas var būt kā mazo uzņēmumu attīstību kāpjot, tā veicinoši:

1) uzņēmējdarbības orientācija (*entrepreneurial orientation*), kas ietver inovācijas ar mērķi nodrošināt jaunu piedāvājumu tirgum, uzņemties riskus, lai izmainītu jaunas un nedrošas preces / pakalpojumus, un proaktīvu pieeju nekā konkurentiem, lai izmantotu jaunas tirgus iespējas³⁴;

2) apkārtējā vide šīs mazo uzņēmumu izaugsmi lielā mērķietekmētādi apstākļi kā industrijas izaugme un tirgus briedums. J. Viklunds *et al* min šādas apkārtējās vides pazīmes, kas ietekmē mazos uzņēmumus:

- nestabilitāte un nepārtuktas pārmaiņas, kas rakturo dinamisku apkārtējo vidi

31 Brady, A. *Small Business*. Journal of Business Strategy, Vol.16, Iss2, 1995, pp. 45-46.

32 Turpat, pp.48.

33 Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. *Building an integrative model of small business growth*. Small Business Economics, Vol.32, No.4, 2009, pp.351.

34 Turpat, pp.353-354.

un var sniegt iespējas maziem uzņēmumiem (jeb kā norāda J. Viklunds *et al* mazajiem uzņēmumiem izaugsmes iespējas rodas sociālu, politisku, tehnoloģisku un ekonomisku pārmaiņu ietekmē³⁵);

- naidīga apkārtnē vide, kas var radīt lielu konkurenci vai pieprasījuma krišanos pēc mazumtirdzniecības / pakalpojumiem, tādēļ veid samazinot uzņēmuma izaugsmes iespējas;

- apkārtnes vides heterogenitāte jeb kompleksitāte (tirgū darbojas daudzi segmenti ar atšķirīgām iezīmēm un vajadzībām, ko tajā darbojošies uzņēmumi apkalpo) ir heterogēnos tirgos mazajiem uzņēmumiem ir salīdzinoši viegli atrast un darboties specifiskās nišās, salīdzinot ar tiem tirgiem, kuros ir homogēns pieprasījums;

3) resursi ir ļoti plaši no daudzu perspektīvu puses apskatītais faktors, norādot gan uz finanšu resursu būtisko lomu uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību nodrošināšanā, gan uz cilvēkresursu nozīmi, gan tīklotāns resursiem (organizācijas iekārtas, starporganizācija, gan starp cilvēkiem).

4) attieksme pret izaugsmi ir ļoti svarīga, ka ekonomisko uzvedību, tātad jebkuru citu uzvedības modeli, veido cilvēku attieksme un motīvu komplekss. Kaut arī joprojām tiek diskutēts, vai saikne starp uzņēmuma attieksmi un faktisko uzņēmuma izaugsmi ir būtisks faktors, nevar noliegt tās ietekmi.³⁶

Iespējams secināt, ka mazos uzņēmumus ietekmējošie faktori ir analizēti no daudziem skatupunktiem un teorētiskajām perspektīvām – finanšu, psiholoģiskās, sociālās utt. Tas nozīmē, ka mazo uzņēmumu darbības ietekmē gan ekonomiskie likumi, gan cilvēciskie faktori. Tomēr vispārīgā faktoru uzskaitījums nesniedz skaidru skatījumu par to, kādēļ veidveicināt mazo uzņēmumu attīstību. Situācija, kad ir skaidri atsevišķi mazo uzņēmumu darbības elementi, nesniedz iespējas veicināt to līdzsvarotu attīstību un konkurētspējas priekšrocību radīšanu. Veids, kā sinerģiski apvienot daudus faktoros, ir izmantot stratēģiskās vadības pieeju.

35 Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A. *Building an integrative model of small business growth*. Small Business Economics, Vol.32, No.4, 2009, p.354.

36 Turpat, pp.355-356.

3. STRATĒĢISKĀ VADĪŠANA MAZAJOS UZŅĒMUMOS

Iepriekšējā nodaļā tika apskatītas mazo uzņēmumu pašpārvaldes, savukārt šajā nodaļā tiks detalizētāk analizēts process, kādā veidā notiek stratēģiskā vadība mazajos uzņēmumos un vai būtiski atšķiras no stratēģiskās vadības patnābimvidjos un lielos uzņēmumos.

Analizējot stratēģisko vadību mazajos uzņēmumos, līdzīgi kā citās uzņēmējdarbības formās, šī kotnīrī jādefinē termini "stratēģija" un "stratēģiskā vadība".

TM darba ietvaros tiek izmantota Henrija Mincberga (*Henry Mintzberg*) piedāvātā stratēģijas definīcija:

➔ **stratēģija** ir veids vai plāns, kur integrēti galvenie organizācijas mērķi, tās politika un darbības vienotības jēgas. Pareizi formulēta stratēģija sniedz iespēju sākot un sadalīt vienmērīgi vai citā veidā ierobežotus organizācijas resursus maksimāli efektīvi un vienīgā pareizā veidā, balstoties uz iekšējo kompetenci, kā arī jās vides izmaiņu un iespējamo konkurentu pretdarbības prognozēšanu.³⁷

Kā iespējams identificēt, –ds stratēģijas definējums ietver vairākus atslēgvārdus, kas ir jāņem vērā: plāns, integrācija, pareiza formulācija, ierobežoti resursi, iekšējā kompetence, ārējā apstākļu prognozes. Tikai tad, ja uzņēmuma stratēģijas plānošanas un realizācijas posmā ir ņemti vērā visi minētie aspekti, var runāt par veiksmīgu stratēģisko vadību. To iespējams pārbaudīt ar detalizētu un līdzsvarotu plānošanu, kā arī, kas ir tikpat nozīmīgi, kvalitātveidplānu ieviešanu, kontroli un monitoringu.

➔ Darba ietvaros ar **stratēģisko vadīšanu** tiek saprasts process, kur uzņēmumā tiek formulēta un īstenota stratēģija.³⁸

Kā būtiska stratēģiskās vadības pārvaldes ir jāmin katra uzņēmuma dalībnieka iesaistītajā stratēģiskajā vadībā ir iesaistīts ne tikai vadītājs vienpersoniski, bet arī visi pārējie uzņēmuma dalībnieki. Gundars Bērziņš – promocijas darbs "Stratēģiskās vadības sistēmāradošo nozaru organizācijās" piedāvā definīciju, kurā stratēģiskā vadība ir formulēta kā tirdzniecības, marķēšanas, visaptveroša organizācijas un katrā tās dalībnieka stratēģiskā rīcība.³⁹ TM definīcija būtiski papildina stratēģiskās vadības koncepciju, jo uzsver tās kvalitātes un uzņēmuma orientāciju ilgtermiņa raksturu, kā arī ietver sevī cilvēkresursu aspektu.

➔ Savukārt **stratēģiskā plānošana** ir ilgtermiņa vadības rīks, kas sniedz iespēju

37 . *Стратегический процесс*. - : , 2001. с.23.

38 Carpenter, M.A., Sanders Wm.G. *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2009, p.8.

39 Bērziņš, G. *Stratēģiskās vadības sistēmāradošo nozaru organizācijās*. Promocijas darbs doktora grāda iegūšanai vadītājiem nozarē. Apakšnozāre: uzņēmējdarbības vadība. Rīga, Latvijas Universitāte, 2013: 46.lpp.

mazajam uzņēmumam būt proaktīvam, atbildot uz ārējās vides pārmaiņām.⁴⁰ TM darba ietvaros tiek skatīta katra nozīmīgā stratēģiskās vadības sastāvdaļa. Ja pieņemam, ka vadības funkcijas ir plānošana, organizācija, koordinācija, motivācija un kontrole⁴¹, tad stratēģiskā plānošana ir tā funkcija, ar kuru sākas uzņēmuma mērķu definēšana, kā arī tālākās darbības plānošana.

Stratēģiskās vadības izpildītāji nodala stratēģiskā plānošana no operatīvās plānošanas. Kopumā mazajiem uzņēmumiem tiek ieteikta trīs veidu plānošana:

- 1) stratēģiskā plānošana pirms uzņēmējdarbības sākšanas,
- 2) biznesa plāns investoru, finansētāju un perspektīvu darbinieku piesaistīšanai,
- 3) nepārtraukta operatīvā plānošana un kontrole pirms un pēc uzņēmuma darbības sākšanas.⁴²

Stratēģiskā plānošana nodrošina ilgtermiņa virzienu, lai uzņēmums varētu sasniegt savu noteikto misiju un ietvert uzņēmuma misiju un mērķus, kā arī stratēģijas šķēršļus, kas pasniegt rezultātu, vai darbības virzienus mērķu sasniegšanai.⁴³ Stratēģiskā plānošana nosaka kopīgo lielo uzņēmuma mērķi un virzību uz to, no kā savukārt izriet operatīvie plāni.

Plānošana šķēršļus un darbības to sasniegšanai noteikšana šķēršļus izīstīšanai nozīmīga mazo uzņēmumu eksistencei, bet ir vairāki iemesli, kādēļ mazo uzņēmumu vadība izvēlēta veikt plānošanu:

- 1) pārāk maz laika ikdienas aktivitātēm,
- 2) bailes no problēmām un trūkumiem, ko plānošana varētu atklāt,
- 3) nepietiekamas zināšanas par to, kā plānot uzņēmuma darbību,
- 4) uzskati, ka pārmaiņas nākotnē nevar plānot.⁴⁴

Veidojot stratēģisko plānu mazam uzņēmumam, ir jāsaprot, ka tam nevar pielikt lielo uzņēmumu stratēģijas. Kā norāda N.Skriboro un T.Cimerers, mazs uzņēmums nav mazs lielais uzņēmums. Tāpēc izmēru un tūlīt galveno raksturpārmaiņu dēļ ierobežoti resursi, elastīgs vadības stils, neformāla organizatoriskā struktūra un spējai pielāgoties pārmaiņām mazam uzņēmumam ir nepieciešama cita pieeja stratēģiskajam vadības procesam. Mazo uzņēmumu stratēģiskās vadības procesi ir jāiekļauj – das pazīmes:

- salīdzinoši sīki plānošanas termiņi – šķēršļi vai mazāk lielajai daļai mazo

40 Hatten, T.S. *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond, Fourth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Co., 2009., p.72.

41 Buziņš, G. *Strategic Planning*. Leonardo da Vinci programme project Nr.LLP-LdV/TOI/2008/LV004, 2010, p.11

42 Megginson, L.C., Byrd, M.J., Megginson, W.L. *Small Business Management. An Entrepreneur's Guidebook*. 5th ed. Boston, MA: McGraw Hill, c2006., 110p.

43 Turpat, p. 106.

44 Turpat, p. 105-108.

uz mumu,

- būt neformāliem un nepārmaiņamiem strukturāliem,
- iedrošināt darbinieku un trešo puļu līdzdalību uzticamības un radošuma veicināšanai,
- neuzskatīt ar mērķu nospraumu, jo, darot to pārķerti, – darība var izjaukt stratēģiskās vadības radošo procesu,
- saglabāt elastību konkurences nosacījumi mainīšanās pārķerī, tādēļ neviens plāns nevar tikt uzskatīts par pastāvīgu,
- koncentrēt uzmanību uz stratēģisko domāšanu, nevis tikai plānošanu, saistot augstkos mērķus ar ikdienas darbību.⁴⁵

Ja salīdzina plānošanas elementus mazajos un vidjos vai lielajos uzņēmumos, būtiskas atšķirības nav varamas šķērsvirzienā, misijā, sasniedzamības rādītājiem, kurus var klasificēt finanšu, tirgū, ražošanas, vadības, cilvēkresursu utt. mērķos. Tomēr jāuzsver, ka stratēģiskās vadības process būtiski atšķiras dažādos uzņēmumos, jo to lielā mērā ietekmē uzņēmuma valdība, kultūra un organizācija.

Kā jau iepriekš minēts, mazo uzņēmumu priekrocība ir elastība un neformālitate, un šie faktori nosaka arveidus, kādā tiek veikta stratēģiskā vadība. Tpat arī jāņem vērā, ka uzņēmuma pārnieka motivācija un personiskās spējās, kas tieši veid ietekmē uzņēmumu, vai pārnieks vēlas attīstīt uzņēmumu vai pretējā izvēlē saglabāt to apjomu, kurā jūtas viskomfortablāk.⁴⁶

Mazo uzņēmumu vadītāji bieži vien vienpersoniski pieņem lēmumus, kas ietekmē uzņēmuma attīstību, veiksmīgā stratēģijas izstrādē, kas izriet no uzstādīto mērķu rakstura un sasniegšanas veidiem, uzņēmuma darbības sākumposmā var būt ierocīgi faktori, kas nosaka turpmāko uzņēmuma potenciālu un tā realizāšanas iespējas. Līdz ar to ir jāpievērš uzmanība, kādā tiek izstrādātas stratēģijas un jāidentificē galvenie – procesa posmi.

3.1. Stratēģiju izstrādes process mazajos uzņēmumos

M.K. rpeners (*Mason A. Carpenter*) un V. Sanders (*Wm. Gerard Sanders*) norāda, ka ir jānodala stratēģijas formulāšana šķērsvirzienā, kurā tiek izlemts, kas jādarina šķērsvirzienā un stratēģijas ieviešana šķērsvirzienā darbību veikšana, lai paveiktu to, kas ir iepriekš noteikts.

Stratēģiju formulāšanas etapā ir jānosaka divi veidi stratēģijas:

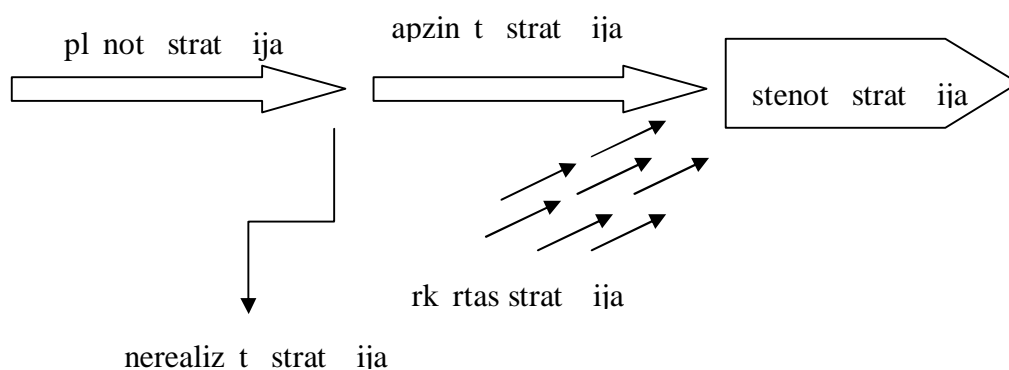
45 Scarborough N.M., Zimmerer T.W. *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 8th ed., 2006., p.42.

46 Walker, E., Brown, A. *What Success Factors are Important to Small Business Owners?* International Small Business Journal, Sage Publications. Vol 22(6), 2004, p.577.

1. pl not s strat ijas ó racion lo apsv rumu un metodisku pl no–anas procesu rezult t veidot s strat ijas, kuras tiek pamatotas uz iek– jo resursu un avotu, k ar uz r j s vides anal zi;

2. nepl notas strat ijas, kuras tiek formul tas laika gait un tiek pie emtas p c nepl notiem l mumiem vai darb b m, kas auj secin t, ka uz p k– i radu– s idejas pamata var izveidot efekt vu strat iju.⁴⁷

Adapt jot H.Mincberga modeli, M.K rponents un V.Sanders pied v – du pl notu un realiz to strat iju modeli (skat t 3.1.att lu).



3.1.att.Uzņēmumos izmantoto stratēģiju veidi

Avots: Carpenter, M.A., Sanders Wm.G. *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2009, p.13.

Autori nor da, ka pl not strat ija var tikt uztverta k s kotn jais pl ns, savuk rt stenot jeb realiz t strat ija ir tas, kas re li tiek stenots un g st sekmes. T d j di stenot strat ija veidojas gan no apzin t m izv l m un darb b m (apzin t s strat ijas, kuras tiek realiz tas), gan no iepriek–nepl not m darb b m . Turkl t j em v r ar tas, ka daffi pl not s strat ijas aspekti var tikt nerealiz ti un atmesti.⁴⁸

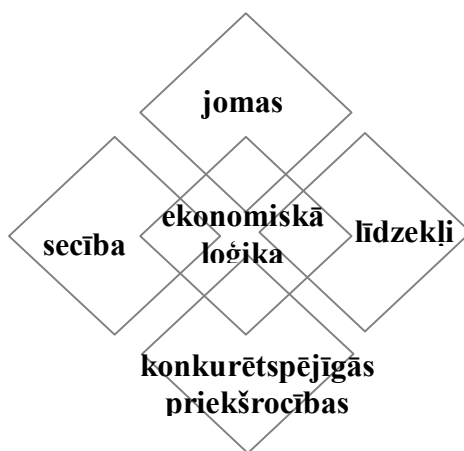
Henrijs Mincbergs ar nor da vair kus v r emamus aspektus, ja analiz strat iju izstr des patn bas. Vi – nor da, ka ir nepietiekami saprast strat iju tikai k pl nu. Ir nepiecie–ama t da izpratne, kura ietver ar rezultatu uzved bu, tas noz m ó strat ija j skata k noteiktu darb bu l nijas modelis. T d ar ir j no–ir pl not s strat ijas no spont naj m (nepl notaj m, rk rtas), kur s modelis att st s bez iepriek– j s p rdom –anas un, iesp jams, pat pret ji tam (t d gad jum pl not s strat ijas paliek nerealiz tas). Ir oti

47 Carpenter, M.A., Sanders Wm.G. *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2009, pp.12-13.

48 Turpat, p.13.

grāti pilnībā realizēt plānotās stratēģijas, kad realizācijas shēma pilnībā atbilst iecerēm.⁴⁹

Plānotās stratēģijas izstrādes sarežģīts process, un tajā ir kompleksi jēmiem vairumā kopīgiem rīkiem un līdzsvarota attīstība. Donalds Hambriks (*Donald C.Hambrick*) un Džeimss Fredriksons (*James W.Fredrickson*) 2001.gadā, kritizējot iepriekš pieejas stratēģiju analīzē, piedāvāja savu modeli, kurā bija apkopotas galvenās jomas, kas jēmiem vairumā stratēģijas izstrādē. Viņi to nosauca par "stratēģijas dimantu", un tas ir visaptverošs modelis stratēģijas formulēšanai, kas sev ietver piecus nozīmīgus elementus stratēģijas izstrādē. Nākamajā attēlā atspoguļots D.Hambrika un J.Fredriksona "stratēģijas dimanta" modelis.



3.2.att. D.Hambrika un J.Fredriksona "stratēģijas dimanta" modelis

Avots: Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. *Are You Sure You Have a Strategy?* *The Academy of Management Executive*, Nov 2001, p.51.

Stratēģija, kas ietver visus uzņēmuma darbības posmus, ietver atbildes uz kopumiem pieciem jautājumiem (detalizētāk skatīt 3.1.tabulu, kurā detalizētāk raksturoti katra "stratēģijas dimanta" elementa raksturlielumi).

49 . Стратегический процесс. - : , 2001. с.35-36.

“Stratēģijas dimanta” elementu raksturojums

Elements	Raksturlielumi
Jomas	Kurās jomās uzņēmums būs aktīvs un cik lielā mērā? produktu kategorijas tirgus segmenti eogr fisk s teritorijas tehnolo ijas v rt bu veidojo–ie posmi
L dzek i	Kā mēs tur nonāksim? iek– j att st ba kopuz mumi licences/fran–zes ieguvumi
Konkur tsp j g s priek–roc bas	Kā mēs uzvarēsim? t ls raflo–ana p c pas t juma cena pre u uzticam ba
Sec ba	Kāds būs mūsu ātrums un rīcību secība? papla–in –an s trums iniciat vu sec ba
Ekonomisk lo ika	Kā mēs gūsim atdevi? zemas cenas uz apjoma r ina zemas cenas uz pre u / pakalpojumu daudzveid bas un savstarp jas aizvietojam bas r ina augstas cenas unik la servisa d augstas cenas papildus pre u pievienot s v rt bas / pa–bu d

Avots: Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. Are You Sure You Have a Strategy? The Academy of Management Executive, Nov 2001, p.51.

Viens no svarīgākajiem jautājumiem ir darbības jomas, kas nav unikāls jauninājums. D.Hambricks un J.Fredriksons atzīst, ka šis jautājums vadības analīzē zināms jau vairāk desmitgades, tomēr viņi norāda, ka ir svarīgi spēt uzdot jautājumu atbildēt konkrēti un tieši, esot precīzās iespējās precīzāk. Uzņēmumam stratēģijas izstrādājot jāprecīzi identificē preču / pakalpojumu kategorijas, ko tas piedāvās, tirgus segmentus/-i, eogr fiskā darbības vieta un galvenās tehnoloģijas, kā arī posmi, kuri būs galvenie vrtības radītāji produkta dizainā, ražošanā, pārdošanā, apkalpošanā, izplatīšanā.⁵⁰

Tāpat uzņēmuma vadītājiem jāprecīzi identificē l dzekus, ar kuriem palīdzību tiks sasniegti nospraustie mērķi. Precīzumu noteikšanas, kad ir skaidri iepriekšminētie aspekti, ir

⁵⁰ Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. *Are You Sure You Have a Strategy?* The Academy of Management Executive, Nov 2001, p.50.

j sp j atbild t uz jaut jumu õK m s tur non ksim?õ⁵¹

Tiesa, j piebilst, ka autoru pied v tie raksturlielumi vair k attiecas uz uz mumiem, kuri pl no papla-in -anos. Raksturojot galvenos l dzek us, D.Hambriks un J.Fredriksons vair k piev r-as piem ram par uz mumu papla-in -anos, izmantojot licences vai fran-zes, kopuz mumu dibin -anu un taml dz gi.⁵² Attiec b uz maziem uz mumiem, kuri p rsvar darbojas lok li, b tu j piem ro citi m r u sasnieg-anas l dzek i, vair k orient joties uz uz muma iek- jo att st bu, str d jot pie pre u / pakalpojumu pilnveido-anas.

P c jomu un l dzek u defin -anas uz mum ir j b t skaidr m t konkur tsp j gaj m priek-roc b m, ko pa-i autori d v par diferenciatoriem (“*differentiators*”). D.Hambriks un J.Fredriksons nor da uz uz muma vad bas b tisko lomu -aj proces ó vad bai ir j pie em tie-i un apzin ti l mumi, k d veid uz mums apsteigs konkurentus. Autori nor da, ka min tie elementi ó jomas, l dzek i un konkur tsp j g s priek-roc bas ó ir uz mumu strat ijas esence, tom r ar to ir nepietiekami, lai strat iju var tu uzskat t par formul tu. Autori nor da, ka ir nepiecie-ams defin t prec zus so us un tempu, k d veid strat ija tiks stenota. Vairum strat iju nav nepiecie-amas aktivit tes vis s jom s vien laik . P rsvar noteiktas iniciat vas tiek veiktas vispirms, un p c t m seko n kam s, l dz ar to ir j nosaka to sec ba. L mumu pie em-anu par aktivit -u sec bu nosaka vair ki faktori ó pieejamie resursi, steidzam ba, uzticam bas ieg -ana (finan-u resursu, tre-o pu-u piesaist -anai), agr no ieguvumu sasnieg-ana jeb, k autori nor da, reiz m ir lietder g k g t nelielus, bet re li sasniedzamus rezult tus tr k, nek censties uzreiz stenot izaicino- kas un maz k zin mas aktivit tes.⁵³

J uzsver, ka strat ijas pamat ir v l viens elements, kur-caurvij visus iepriek-min tos ó ekonomisk lo ika. Pie emot l mumu par iepriek- min to faktoru izv li, uz muma vad bai ir j b t skaidram ekonomiskajam pamatojumam, k d veid vi i g s atdevi no sav m aktivit t m. õStrat ijas dimantaõ autori nor da, ka ir nepietiekami tikai aptuveni apr in t potenci los ieguvumus. T viet pe as rad -anai ir j b t noteiktam atbalsta punktam, uz kuru orient ties. Ja uz mum k konkur tsp jas priek-roc ba ir izv l tas zemas cenas, tad ir j b t skaidram skat jumam, uz k da pamata uz mums t s var s at auties, k ar otr di ó vai t s specifisk s pa-bas, pakalpojumi vai preces ir tik unik las, lai uz mums var tu darboties tirg ar augst ku cenu l meni nek vid ji?

J piebilst, ka õstrat ijas dimantaõ autori nor da uz vair k m b tisk m liet m strat iju

51 Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. *Are You Sure You Have a Strategy?* The Academy of Management Executive, Nov 2001, p.51.

52 Turpat, p.51.

53 Turpat, p.53.

izstrādā. Pirmkārt, tās nedrīkst būt statistiskas, ņemot vērā, ka tās var tikt attīstītas un piemērotas atbilstoši attiecīgajai situācijai. Nedrīkst ignorēt negaidītās iespējas tikai tāpēc, ka tās ir ārpus izstrādātās un pieņemtajās stratēģijās. Otrkārt, uzņēmumam stratēģijas jānodrošina jebkāst nelokāmām un nekustīgām. Mēs dienu mainīgā vidē ir jāpatur prātā daļas iespējas un jā saglabā elastība. Treškārt, stratēģija nav nepieciešama tikai attiecībā uz nezināmu, ilgtermiņa. Uzņēmuma stratēģiju dzīves cikls kļūst aizvien īsāks: ja agrāk stratēģijas tika veidotas uz 5-10 gadu laika posmu, tad tagad piemērotas ir 2-3 gadu termiņam. Stratēģijas galvenais uzdevums ir nevis orientēties uz tāltermiņa, bet drīzāk ērti rīkoties šobrīd apstākļos un nākotnē iespējams, tādēļ veid pieņemot labākos iespējamajos lēmumos.⁵⁴

Kaut arī stratēģijas dimanta modelis nav izstrādāts konkrēti mazajiem uzņēmumiem, tā principi ir pielietojami arī tajos. Neatkarīgi no lieluma un darbības apjoma, uzņēmumiem ir svarīgi jau no darbības sākuma precīzi definēt savas darbības loku, kā arī tās galvenās stratēģijas gan finansējuma, gan mārketinga, gan cilvēkresursu, gan prasmes un inovāciju jomā. Mazajiem uzņēmumiem ar ierobežotiem resursiem ir nepieciešams precīzi definēt nišu, kur tie plāno darboties un kādā veidā tie tajā nokļūs. Ērti rīkoties, ka mazajiem uzņēmumiem nav pieejams tik plašs daļēdu līdzekļu klāsts kā lielākiem uzņēmumiem, viņiem ir precīzi jā formulē un jāidentificē, kā viņi sasniegs savus uzstādītos mērķus un kā dabūst konkurētspējīgas priekšrocības.

D.Hambricks un J.Fredricksons nepiedāvā kādā liela jaunu un nezināmu stratēģiju izstrādes modeli, ņemot vērā, ka daļēdu auto aspektu ir vispārīgi. Tomēr – modeļa priekšrocība ir tā praktiskā realizējamība un ieviešana, kā arī iespējas to kvalitatīvi un kvantitatīvi pārbaudīt. Kā priekšrocība jāmin arī tas, ka dimanta modelis ir vispārīgs un ietver sevī daudzveidīgus apsveramo elementu klāstu.

Kā jau norādīts maģistra darba ievadā, apjoma ierobežojumu dēļ darbs netiek apskatīta finanšu plānošana mazajos uzņēmumos, kas ir atsevišķs apjomīgs un komplikāts temats. Turpmāk šīs sadaļās tiek analizēta mazo uzņēmumu mārketinga stratēģiskā plānošana, kas ietver sevī arī inovāciju un prasmes stratēģisko plānošanu, kā arī tiek pievērsta uzmanība cilvēkresursu plānošanai un vadīšanai, kas mazajos uzņēmumos ir būtisks konkurētspējības faktors.

⁵⁴ Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. *Are You Sure You Have a Strategy?* The Academy of Management Executive, Nov 2001, p.58.

3.2. Mārketinga stratēģiju plānošana mazajos uzņēmumos

Mazo uzņēmumu specifiskās iezīmes ir jāņem vērā visos plānošanas posmos un etapos. Mazo uzņēmumu specifika ietekmē gan cilvēkresursu izmantošanu, gan finansiālo plānošanu, gan arī mārketinga aktivitātes.

Tiek uzskatīts, ka attiecībā uz mazajiem uzņēmumiem nevar izmantot tradicionālās mārketinga pieejas, un veiksmīgi mazie (arī vidjie) uzņēmumi ir spējīgi izmantot sava mazapjoma priekšrocības.⁵⁵ Mazo uzņēmumu mārketinga aktivitātes iepriekšējās skatītas to modeļu gaismā, kas paredzti lielo uzņēmumu pētīšanai. Acīmredzot tiešām mazo uzņēmumu mārketinga stratēģijas pārsvarā kritizētas kā netradicionālas, neformālas, slaicīgas un nestratēģiskas. Tomēr jāņem vērā, ka mazajiem uzņēmumiem ir divi ierobežojošie lielumi. Viens no tiem ir salīdzinoši neliela klientu bāze.⁵⁶

Otrs no kāvajiem faktoriem, kas mazajiem uzņēmumiem bieži liedz īstenot plašas mārketinga aktivitātes, ir ierobežoti finansiālie resursi. Mazajiem uzņēmumiem ne tikai bieži trūkst stratēģiskas pieejas mārketināšanai, bet ir arī raksturīgas problēmas ar operatīvo lielo uzņēmumu stenošanu, piemēram, nepietiekami resursi reklāmas vietās iegādei un tamlīdzīgi. Lai risinātu konkurētspējas problēmas, lielkoties mazie uzņēmumi konkurencē ar lielajiem uzņēmumiem izvēlas kaudzēni, kur operēt un kur viņiem ir savas konkurētspējas priekšrocības.⁵⁷ Raksturojot atšķirības starp mazajiem un lielajiem uzņēmumiem mārketinga stratēģijas plānošanā un realizācijā, galvenās minamas:

- 1) mazajiem uzņēmumiem ir ierobežoti resursi un iespējas salīdzinot ar lielajiem uzņēmumiem, viņiem ir mazāki finansiālie un cilvēkresursi,
- 2) mazajiem uzņēmumiem nav formālas organizācijas struktūras vai formālas komunikācijas sistēmas,
- 3) mazajiem uzņēmumiem ir vienkāršs un *ad hoc* tipa lielo uzņēmumu pieņemšanas process,
- 4) mazajos uzņēmumos ir mazāks dominājošais lielo uzņēmumu pieņemšanas jēks, lielo uzņēmumu mārketināšanai mazi var tikt tieši saistīti ar konkrētiem pāriņiem / vadītāju personiskajiem mērķiem,
- 5) mazie uzņēmumi var strauji reaģēt uz sava klienta vajadzībām un iegūt informāciju par klientu labā nekā lielie uzņēmumi.⁵⁸

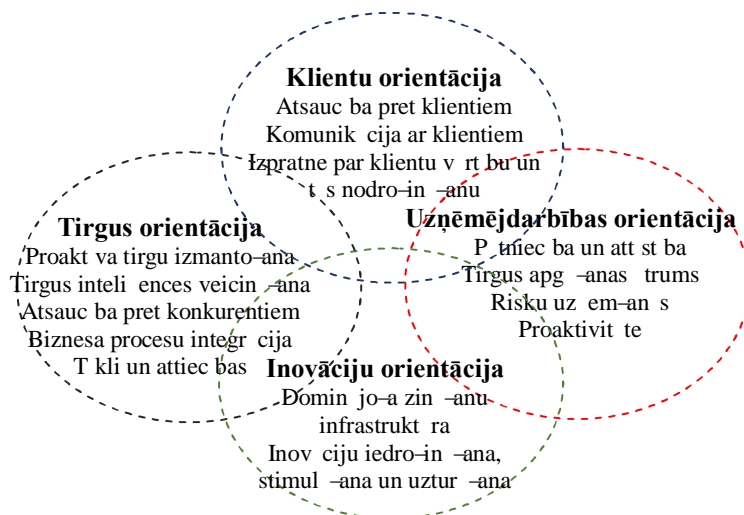
55 Jones, R., Rowley, J. *Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration*. International Small Business Journal. Vol. 29(1), 2011, pp.26-27.

56 Zontanos, G., Anderson A.R. *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 7 Iss 3, 2004, pp. 229 ó 230.

57 Weinrauch, D., Mann O.K., Robinson, P.A., Pharr, J. *Dealing with Limited Financial Resources: A Marketing Challenge for Small Business*. Journal of Small Business Management. October, 1991, pp. 44-54.

58 Kilenthong, P., Hills, G.E., Hultman, C., Sclove, S.L. *Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, and Operator's Status*. Strategic Entrepreneurship: The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?: Rencontres de St-Gall, 2010, p.5.

6) Izstrādājot savu uzņēmējdarbības marketinga modeli, mazajiem uzņēmumiem ir jāņem vērā četras faktoru grupas, turklāt neviena no tām nav ignorējama un visas savstarpji pārklājas. Nākamajā attēlā atspoguļots mazā uzņēmuma uzņēmējdarbības marketinga konceptuālais modelis.



3.3.att. Mazā uzņēmuma uzņēmējdarbības marketinga konceptuālais modelis

Avots: Jones, R., Rowley, J. *Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration. Internetaional Small Business Journal. Vol. 29(1), 2011, p.31.*

3.3. attēlā atspoguļotais marketinga stratēģijas modelis skaidri rāda, ka veiksmīga mazā uzņēmuma marketinga konceptuālais modelis līdzsvaroti balstās četros aspektos – orientācijā uz klientu, uzņēmējdarbību, inovācijām un tirgu, turklāt visi minētie aspekti ir savstarpji saistīti un neviens no tiem nav izslēdzams. Tā kā nodalījumā detalizētāk aplūkots katrs elements – tirgus, klientu, uzņēmējdarbības un inovāciju orientācija.

3.2.1. Tirgus orientācija

Terminam "tirgus orientācija" (*market orientation*) ir divi skaidrojumi. Pirmais, ko piedāvā Bernards J. Javorskis (*Bernard J. Jaworski*) un Ajals K. Koli (*Ajay K. Kohli*), centrā izvirza tirgus inteliences (tirgus novērošana, analīze, izpratne) aspektu. Tā kā patērētāju vēlmēs un gaidās ar laiku pakāpeniski pieaug, pastāvīga augstas kvalitātes produktu un pakalpojumu nodrošināšana no uzņēmuma prasa regulāru tirgus vajadzību izpēti un reaģēšanu uz tām jeb uzņēmumam ir jābūt tirgus orientētam. Autoru izpratnē tas nozīmē tirgus inteliences enerģētiku uzņēmuma līmenī, tās izplatīšanu starp departamentiem un atsaucību pret to visas organizācijas līmenī, ar atsaucību saprotot, pirmkārt, tirgus inteliences

izmantošanu uz muma plānu izstrādi, un otrkārt, –o plānu realizāšanu.⁵⁹

Kā galvenos faktorus, kas uz muma ietekmi tirgus orientācijā, B.J.Javorskis un A.K.Kohli min 1) augstāko vadību, kuri sniedz galveno signālu darbiniekiem, cik nozīmīga ir patērētāju vajadzību izpratne, un tās gatavība riskēt, 2) starp-departamentu attiecības – konflikta vai sadarbības līmenis, 3) organizācijas struktūra un sistēmas, kur jāem vērā uz muma centralizācija, formalizācija un departamentu dalījums.⁶⁰

Minētais faktoru uzskaitījums ļauj secināt, ka vismaz šākotnēji tirgus inteliences un orientācijas uz tirgu definējums veidots, pamatojoties vairāk uz vidjiem un lielajiem uzņēmumiem. Par to liecina uzsvārs uz augstāko vadību un tās izcelšana no pārējās organizācijas struktūras, kā arī pats uz muma struktūras raksturojums, uzsvāru liekot uz priekšu sadalījumu starp departamentiem un formalizācijas līmeni. Tomēr – pieeja ir vērēmama, analizējot mārketinga plānošanu ar mazājos uzņēmumos. Tikai mazo uz muma gadījumā starpdepartamentu attiecību vietā jāem vērā starppersonu attiecības.

B.J.Javorskis un A.K.Kohli norāda, ka tirgus orientācija uz muma struktūrai ir divdabīga ietekme. Ēmot vērā faktu, ka tirgus orientācija būtiska nozīme ir reaģēšanai uz pārmaiņām tirgū, kas nozīmē, ka ar nopietnā uz muma tiek prasīta uz mība un gatavība ieviest savā darbībā ko jaunu un iepriekš neizmanto, uz muma struktūrai jābūt procesvarbūtīkāvīgai, tātveicināšāpstrādāklis. Šākā B.J.Javorska un A.K.Kohli pētījuma rezultātiem, tirgus orientācija no iepriekšminētajiem faktoriem visbūtiskāk ietekmē, pirmkārt, augstāko vadības liktais uzsvārs uz tirgus orientācijas nozīmību uzņēmumā, otrkārt, gatavība uzņemties risku un pieaut, ka ir iespējamas neveiksmes, kā arī, treškārt, attiecību dinamika starp departamentiem. Savukārt centralizācijai un formalizācijai uz muma iekšienē jābūt mazāk būtiskām. Komunikācijai uz muma iekšienē (tai skaitā ar apmērcību programmas un starpfunkciju aktivitātes) un apbalvojumu sistēmā jābūt mazāk nozīmīgam, kā tiek veidota uz muma struktūra un dalījums departamentos. Tirgus inteliences veicināšanai autori iesaka autārdarbiniekiem zemākos līmeņos pieņemt lēmumus, nevis koncentrēt lēmumu pieņemšanu tikai augstākajos vadības līmeņos.⁶¹

Ēmot vērā mazo uz muma specifiku – vienkārtkā iekšējā struktūra un brīvība komunikācija starp darbiniekiem – iespējams pieņemt kā –s pazīmes mazajiem uzņēmumiem salīdzinājumā ar vidjiem un lielajiem uzņēmumiem sniedz būtiskas priekšrocības tirgus orientācijai un tirgus inteliences veicināšanā savā uzņēmumā. Jāvidjiem un lielajiem

59 Jaworski, B.J., Kohli, A.K. *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing. Vol. 57, 1993, p.53.

60 Turpat, pp. 55-56.

61 Turpat, p.65.

uz mumiem vi u strukt ra atsevi- os gad jumos var b t par kav jo-u – rslī, tad savuk rt mazajiem uz mumiem vi u apjoms ir veicino-s faktors.

Nedaudz cit d ku skat jumu uz tirgus orient ciju 1990.gad pied v ja Dflons C.Narvers (*John C.Narver*) un Stenlijs F.Sleiters (*Stanley F.Slater*). Vi i – termina raksturo-anai pied v ja tr s biheiviorisma komponentes: 1) orient cija uz klientu, 2) orient cija uz konkurentiem un 3) starpfunkciju koordin cija, k ar divus l mumu pie em-anas krit rijus ó ilgtermi a skat jums un rentabilit te.⁶² Pirmie divi krit riji ó orient cija uz klientu un konkurentiem ó vair k saist ma ar aktivit t m inform cijas ieg -anai par tirgu un –s inform cijas izplat -ana vis uz mum , savuk rt tre-ais krit riji ó starpfunkciju koordin cija ó raksturo koordin tas p les uz mum klientu v rt bas cel-anai. Autori uzsver, ka v rt bas palielin -ana nav tikai m rketinga noda as funkcija vien. Lai sasniegtu veiksm gu rezult tu, -aj proces ir j b t iesaist tiem visiem darbiniekiem, g stot no vi u p l m siner isku efektu. B tiska noz me ir ar ilgtermi a skat jumam, k ar rentabilit tei, ko iesp jams skat t gan k m rketinga orient cijas sast vda u, gan k gala m r i.⁶³

Iesp jams secin t, ka tirgus orient cijai ir rakstur gs daudzveid gs pa-bu kopums, kurus turpm k akad miskaj literat r b tu lietder gi analiz t detaliz t k. TM darba ietvaros autore v las uzsv rt divas tirgus orient cijas noz m g kos raksturot jus: pirmk rt, t ir atv rta poz cija pret tirgu un t s dal bniekiem, un, otrk rt, t ir izpratnes par tirgus pras b m veido-ana uz mum visos t l me os.

3.2.2. Klientu orientācija

K redzams no Sleitera un Narvera defin juma, tirgus orient cija ir cie-i saist ta ar n kamo mazo uz mumu m rketinga konceptu l mode a sast vda u ó klientu orient ciju.

Liela da a mazo uz mumu sav m rketinga koncepcij liel koties pa aujas uz cie-u komunik ciju ar pat r t jiem jeb óattiecbu pieejuō. K jau iepriek- nor d ts, viens no ierobeflojo-ajiem faktoriem mazajiem uz mumiem ir to maz klientu b ze. Ar fakts, ka mazie uz mumi liel koties darbojas lok li, ir v l viens no v r emamiem aspektiem. L dz ar to mazajiem uz mumiem ir sarefl ti izmantot jau eso- s labi zin m s m rketinga pieejas k 4P metode vai tirgus segment cija, t d veiksm giem mazajiem uz mumiem ir piem rot kas neform las metodes un attiecbu m rketinga, k pamat ir cie-ku attiecbu veido-ana ar klientiem. Jau min t maz klientu b ze un lok lais raksturs nosaka to, ka

62 Narver, J.C., Slater, S.F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, October 1990, p.21.

63 Turpat, p.22.

mazajiem uz mumiem ir sal dzino-i s ka komunik cijas ūl nijaŭ ar t pat r t jiem. Mazie uz m ji biefl paz st savus klientus personiski, un tas sniedz noz m gas priek-roc bas, piem ram, augst ka klientu lojalit te un apmierin t bas l menis. Noz m gs pluss mazajiem uz mumiem ir sp ja tri un elast gi rea t uz klientu vajadz b m, k ar k noz m ga mazo uz mumu priek-roc ba ir minama viegl pieeja tirgus inform cijai. Uz m ji ir tuvi saviem klientiem un tirgum un ieg st inform ciju neform l veid tie- s komunik cijas ce . Rezult t mazajiem uz m jiem ir sal dzino-i l ta un tra pieeja noz m gai inform cijai, un tuvas attiec bas ar klientiem sniedz vi iem iesp ju – du inform ciju izmantot pamatotu m rketinga l mumu pie em-anai. Tie-i – du attiec bu veido-ana ar ir mazo uz mumu pan kumu st rakmens. Tiesa, interesanti, ka daudzi mazie uz m ji to dara neapzin ti.⁶⁴

Klientu orient cija ietver tr s noz m gus aspektus saskarsm ar klientiem. Turkl t j uzsver, ka attieksme un komunik cija, kas nenoliedzami ir svar gi klientu b zes veido-an un uztur -an un ir divi no min tajiem trim aspektiem, -aj model ir papildin ti ar ar izpratni par klienta vajadz b m. Tas noz m , ka l dz gi k tirgus orient cij , kur noz m gs r d t js ir tirgus inteli ence, klientu orient cij savuk rt iesp jams run t par ūklientu inteli enciŭ - klienta vajadz bu nov ro-anu, izpratni un anal zi. Bez tam -is process ir nep rtraukts vis uz muma darb bas laik .

3.2.3. Uzņēmējdarbības orientācija

Aptuveni p d jo 10 gadu laik aizvien biefl k tiek run ts par to, ka neskaidraj un gr ti prognoz jamaj vid uz mumiem k st aizvien gr t k darboties, jo strauj s izmai as pieprasa jauna veida zin -anas, k ar strat isko dom -anu. Nedro- un gr ti prognoz jam apk rt j vide b tiski maina uz m ju pieeju gan strat iskaj pl no-an kopum , gan m rketinga pl no-an . K viena no galvenaj m probl m m strat iskaj pl no-an ir t , ka m sdienu apst kos liel kajai da ai uz mumu ir nezini mi tie faktori, uz kuriem ir balst ta iepriek-zin m pl no-anas tehnika ūk iesp jams pl not m rketina strat ijās, ja nav *ex ante* zin mi t di galvenie raksturlielumi k prece, tirgus un citi tradicion lie raksturlielumi?⁶⁵ Nepast v go r jo apst ku d aizvien popul r ks k st jau iepriek- si min tais termins ūuz m jdarb bas orient cijaŭ (*entrepreneurial orientation*), analiz jot mazo un vid jo uz mumu strat isko vad -anu, m rketinga pl no-anu un citas pl no-anas aktivit tes.

64 Zontanos, G., Anderson A.R. *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 7 Iss 3, 2004, pp. 230-231.

65 Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M., Wiltbank, R. *Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach*. Journal of Marketing Vol. 73 (May 2009), p.1.

P t jumi aplicina, ka uz m jdarb bas orient cijai, kuru raksturo tr s b tiskas paz mes ó past v ga un visaptvero a inov cija, agres va orient cija uz konkurenci un vad bas tieksme (gatav ba) uz emties risku⁶⁶ ó ir b tiska ietekme uz uz mumu sasniegumiem un darb bas r d t jiem (skat t Rodriguez-Gutierrez et al, 2015, Wiklund and Shepher, 2003, Wiklund et al 2009).

Uz m jdarb bas orient cija noz m , ka mazajiem uz mumiem ir piln b j maina dom anas veids. Tradicion lais dom anas stils, ko atsevi i autori sauc par prognoz jo o (*predictive process*), s kas ar iesp ju identific anu, kam t l k sekoja darb bu s rija: 1) biznesa pl na izstr de, kas balst s uz 2) pla u tirgus izp ti, 3) detaliz tu konkurences anal zi, kam seko 4) resursu ieg ana pl na ievie anai, l dz beidzot ir 5) piel go an s apk rt jai videi, kas laika gait main s, lai 6) izveidotu un saglab tu konkur tsp jas priek roc bu.⁶⁷

Tom r, emot v r faktu, ka uz m ju izv les bieffi balst s uz pie mumiem, nevis uz objekt viem un pamatotiem datiem, ir pied v ta cita l mumu pie em anas paradigma. 2001.gad S ra Sarasvati (*Saras D.Sarasvathy*) pied v ja terminu *effectual* (sp k eso s) k pret ju j dzienam okauz lsö. Saska ar S.Sarasvati, kauz l jeb prognoz jo pl no ana (dom anas tips) s kas ar iepriek noteiktu m r i un dafl du l dzek u kopumu, no kuriem ir j izv las vislab kais (tr kais, l t kais, efekt v kais utt.), lai min to m r i sasniegtu. K piem rus kauz lajai dom anai var min t, piem ram, m r tirgus izv li, lai g tu maksim lo iesp jamo pe u, vai lab k darbinieka izv li un pie em anu darb u.tml. Kauz l s dom anas forma ir rakstur ga ar strat iskajai pl no anai, kad noteikta m r a sasnieg anai tiek izv l tas vair kas alternat vas (virzieni).

Derivat v dom ana (*effectual thinking*) savuk rt s kas nevis ar m r a, bet noteiktu l dzek u kopuma defin anu, un sasniedzamie m r i par d s ar laiku, emot v r uz muma dibin t ju un cilv ku, ar kuriem vi i mijiedarbojas, izt li un at ir g m v lm m. Protams, kauz l un derivat v dom ana viena otru neizsl dz. Tie i pret ji, veiksm gi uz m ji oti bieffi pielieto abas dom anas tehnikas, tom r at ir gos uz m jdarb bas etapos preval viena vai otra metode ó piem ram, s kot jaunu uz m jdarb bu, derivat v dom ana ir noder g ka nek kauz l . S.Sarasvati nor da, ka uz m jiem, s kot savu darb bu, ir j apsver tr s veidu l dzek i:

- 1) kas vi i ir ó vi u pa bas, gaume, sp jas,
- 2) ko vi i zina ó vi u izgl t ba, apm c ba, kompetence, pieredze,

66 Alegre, J., Chiva, R. *Entrepreneurial Orientation, Innovation and Firm Performance: The Importance of Organizational Learning Capability*. Pieejams: www.feweb.vu.nl/olkc2009/papers/4bjoaquinallegre.pdf (sk.15/05/2015)

67 Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M., Wiltbank, R. *Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach*. *Journal of Marketing* Vol. 73 (May 2009), pp.2-3.

3) ko vi i paz st ó vi u soci lais un profesion lais t kls.

Izmantojot min tos l dzek us, uz m ji izt lojas un apsver iesp jamos sasniedzamos m r us. Visbiefl k tiek izmantoti vi iem vistuv kie un visviegl k pieejamie l dzek i un darb ba s kas bez iepriek–izstr d ta un detaliz ta pl na. Pl ni tiek veidoti un main ti paral li darb b m ikdienas dz v . Tom r vienlaikus uz m jiem ir ar skaidra kop g aina, un visbeidzot sasniegtie efekti sapl st skaidri defin tos un sasniedzamos m r os.⁶⁸

Sal dzinot kauz lo un derivat vo dom –anas tipu, v rojamas – das at– ir bas: 1) ja kauz l dom –ana vair k fokus jas uz iesp jamajiem ieguvumiem, tad derivat v dom –ana ó uz pie emamajiem zaud jumiem, 2) ja kauz l dom –ana balst s konkurences anal z , tad derivat v ó strat iskaj partner b , 3) kauz l s dom –anas pamat ir jau eso–o zin –anu prognoflu izmanto–ana, bet derivat v s ó nejau–bu izmanto–ana un labuma g –ana no t m.⁶⁹

Balstoties uz S.Sarasvati pied v to terminolo iju, Stjuarts R ds (*Stuart Read*) et al 2009.gad pied v ja –du (skat t 3.2.tabulu) kauz l s (prognoz jo– s) un derivat v s dom –anas sal dzin jumu uz m jdarb bas vid , no kura izriet noteikts probl mu risin juma modelis.

3.2.tabula

Kauzālās (prognozējošās) un derivatīvās domāšanas modeļu atšķirības uzņēmējdarbības plānošanā

Probl ma	Fundament lie principi		Risin jums
	Kauz l (prognoz jo–) pieeja	Derivat v pieeja	Vad bas probl mas neprognoz jam bas situ cij
Skats uz n kotni	Prognoz jo– lo ika: n kotne ir pag tnes turpin jums. Prec za prognoz –ana ir nepiecie–ama un noder ga	Rado– lo ika: N kotni veido (vismaz da ji) ieinteres tie ņa entiö (investori, partneri, klienti)	<i>Vai apkārtējā vide ir pietiekami stabila, lai nākotnes darbības varētu droši pamatot ar pagātnes datiem?</i> Ja n : j koncentr jas uz darb b m, kas rada t du vidi, kur uz mumam jau ir priek–roc bas vai l dera poz cijas, nevis j veido detaliz tas prognozes.

Tabulas turpinājums nākamajā lpp.

68 Sarasvathy, S.D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* pp.1-3. Pieejams: <http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf> (sk. 15/05/2015)

69 Turpat, p.5.

3.2.tabulas turpinājums

Problēma	Fundamentālie principi		Risinājums
	Kauzāls (prognostiskā) pieeja	Derīvatīvā pieeja	Vadības problēmas neprognozējamās situācijās
Darbības pamats	Orientācija uz mērķi: mērķi, pat ja tos ierobežo limitētie līdzekļi, nosaka apakšmērķus un darbības	Orientācija uz līdzekļiem: mērķi tiek noteikti, iztolojoties darbības, kuras nosaka pieejamie līdzekļi	<i>Vai ir sastādīts līdzekļu saraksts?</i> Rokojoties neskaidros apstākļos, uzņēmājam ir jābūt skaidram, kas viņam ir, ko viņš nezina, ko pazīst.
Riski un resursi	Prognostiskā pieeja: Jaunu iespēju izmantošana, balstoties uz sagaidāmo vērtību (emotīvā risku). Uzsvārs uz ieguvumu potenciālu.	Pieejamie zaudējumi: Pietiekamu iespēju izmantošana; sānā, neinvestējot vairāk, kļūst atauties zaudēt. Uzsvārs uz zaudējumu potenciālu.	<i>Vai ir zināms sliktākais scenārijs un apsvērti mehānismi, kā to pārdzīvot.</i> Neskaidros apstākļos neveiksme ir iespējama, tādēļ ir jāriskē nedaudz. Tad zaudējuma gadījumā iegūto pieredzi var izmantot nākamajā etapā, nevis jāatceļ viss projekts.
Attieksme pret apkārtiem	Konkurences analīze: Aizsargāto, kas jau ir, un maksimāli palielini savu daļu no iespējām	Partnerība: Dalies ar to, kas ir, ar uzticamiem partneriem, jo attiecības, pat ar dalītiem ieguvumiem, rada izdevīgākas iespējas.	<i>Kurš spēj un radīs jaunus izdevīgus gadījumus kopā ar tevi? Un kā tu vari iegūt viņu uzticību?</i> Tas nozīmē atrast partnerus ar spējām, kas pārāam nepiet, un dalīties ar viņiem, tādā veidā kopīgi darbojoties izdevīgākas iespējas radānā.
Attieksme pret negaidītiem notikumiem	Izvairānā: Pāsteigumi ir slikti. Prognozes, plānošana un fokusānā s veicina firmas spējas mazināt negaidītus notikumus iespādu.	Labuma gānā: Pāsteigumi ir labi. Iespēja radoā pārdomānā pārvērtēnā negaidītā jaunā spējā s.	<i>Vai tu meklē pozitīvus pārsteigumus?</i> Pāsteigumi jāvērtē nevis pēc tā, kā tie izjauc esošos plānus, bet gan pēc tā, kādas izmaiņas var veikt darbības, lai gūtu no pārsteigumiem labumu.

Avots: Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M., Wiltbank, R. Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. Journal of Marketing Vol. 73 (May 2009), p.3.

Kā redzams, derīvatīvā loģikā ir vairāki orientācija uz stratēģiju izstrādāšanā situācijās, kad uzņēmājiem daudzi apstākļi ir gan iekārtā, gan ārā, ir diezgan neskaidri nekā viegli prognozājami un plānojāmi. Tieāi – dā s situācijās ar ir būtiska uzņēmādarbības orientācija, kas apspriesta iepriekš. Proaktīvā uzņēmāju pieeja un gatavība riskēt, apziā, ka maināgie apstākļi ir vairāki priekšrocība nekā trūkums, ir raksturīgā uzņēmādarbības orientācijā.

S.Sarasvati norāda, ka ir trīs veida loģikas, pēc kurām uzņēmāji, kam raksturīgs efektu lais domānāns veids, vadās:

- 1) personāls loģikā ir vadānāns pēc personālgājāmvērtā un mērķiem jeb uzidentitāti

balst tie l mumu pie em–anas krit riji,

2) r c bas lo ika ó r c bas priorit te p r idej m un prognoz m,

3) saist bu lo ika ó fokus –an s uz iesaist tajiem cilv kiem un kop gu v rt bas rad –anu.⁷⁰

To, ka uz m jdarb bas orient ciju liel m r ietekm uz m ja zin –anas un prasmes, k ar psiholo isk s paz mes, apliecina ar p t jumi, kuros analiz ta sakar ba starp uz m ju metakognit vaj m sp j m (*metacognition*), uz m jdarb bas orient ciju un uz muma sasniegumiem. Uz m jdarb bas izp tes kontekst ar metakognit vaj m sp j m tiek saprastas uz m ja prasmes saprast un kontrol t savu izzi as procesu, kas noved pie nov rt jumiem un l mumu pie em–anas.⁷¹

Metakognit v s sp jas raksturo t das dimensijas k :

1) m r orient cija,

2) metakognit v s zin –anas ó l menis, l dz kuram persona pa aujas uz to, ko jau zina par sevi, apk rt jiem, uzdevumiem un strat iju, kad ir j pie em dafl di l mumi, interpret jot, pl nojot un sasniedzot dafl dus m r us, lai õtiku gal õ ar main go apk rt jo vidi. Citiem v rdiem sakot t ir personas apzin ta izpratne par sevi pa–u (pa–a v lm m un v rt b m, k ar stipraj m un v jaj m pus m un person gaj m strat ij m, k tikt gal ar main gu apk rt jo vidi) un par apk rt jiem,

3) metakognit v pieredze ó iepriek– j s pieredzes, zin –anu, atmi u, j tu apzin ta izmanto–ana jaun situ cij ;

4) metakognit v izv le ó l menis, l dz kuram persona veic akt vu izv li no dafl d m izv l m to, kura ir vislab k , lai õtiku gal õ ar apk rt jo main go vidi,

5) monitorings ó iepriek–uzskait to dimensiju apzin ta p rv rt –ana.⁷²

2014.gad veikts uz m ju p t jums pier da, ka uz m ju metakognit v s sp jas atst j sp c gu pozit vu ietekmi uz uz m jdarb bas orient ciju, k ar uz uz muma darb bu kopum ó labi att st tas metakognit v s sp jas noz m to, ka uz m ji att sta sp c g ku uz m jdarb bas orient ciju, kas savuk rt veicina uz muma att st bu un sekm g ku darb bu. Iek aujot aptaujas anket piecas uz m jdarb bas orient cijas dimensijas (proaktivit ti, riska uz em–anos, autonomiju, inovativit ti, konkur jo–u agresivit ti), metakognit v s sp jas

70 Sarasvathy, S.D., Dew, N. *Entrepreneurial logics for a technology of foolishness*. Scandinavian Journal of Management. 21, 2005, pp.385-406.

71 Cho, Y.S., Jung, J.Y., *The Relationship Between Metacognition, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance: An Empirical Investigation*. Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 20, Number 2, 2014, pp.71-72.

72 Haynie, M., Shepherd, D.A. *A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, pp.698 -700.

raksturojo –os r d t jus un uz muma darb bas r d t jus (p rdo –anas r d t ju pieaugums, t r pe a un tirgus da a), p t jum tika atrasta statistiski noz m ga korel cija⁷³, kas noz m , ka uz m jdarb bas p tniec b , un jo pa –i maz s uz m jdarb bas izp t , kas koncentr jas uz to pa –nieka /-u prasm m un ekspekt cij m, liel ka uzman ba j piev r –tie –i personisko pa –bu un prasmju izp tei.

3.2.4. Inovāciju orientācija

Inov ciju orient cijai ir b tiska noz me m rketinga strat iju pl no –an un uz muma strat iskaj vad –an kopum , un past v korel cija starp inov cij m, tirgus orient ciju un uz muma darb bu. Ar inov ciju orient ciju tiek saprasta vispatvero –a organiz cijas l men eso –a zin –anu strukt ra, kas sev ietver ne tikai gala produktu (jaunas preces vai pakalpojumi, raflo –anas veidi u.tml.), bet gan:

1) organiz cijas sp jas ó resursu sadali, tehnolo ijas, darbiniekus, darb bas, orient ciju uz tirgu,

2) inov ciju rezult tu ó t formu, veidu utt.,

3) uz muma darb bas r d t jus ó tirgus poz cij u, darb bu efektivit ti, finan –u r d t jus.⁷⁴

Inov ciju orient cija ir pla –s, daudz analiz ts temats, tom r maz ir p t ti t di jaut jumi k veids, k mazie uz mumi adapt un pielieto IKT efekt vai zin –anu vad bai uz mum , vai par mazo uz mumu pa –nieku personisko pa –bu un apk rt j s vides faktoru ietekmi uz tehnolo iju ievie –anu un inovativit ti mazajos uz mumos.⁷⁵

Mazo uz mumu att st bas kontekst ir j uzsver, ka b tisku ieguld jumu inov cij s un jaunu pre u, pakalpojumu, raflo –anas metoflu u.tml. rad –an var sniegt ne tikai uz mumi ar lieliem finan –u un cilv ku resursiem. Ar mazajiem uz mumiem ir savas priek –roc bas, un tiek nor d ts, ka tie –i mazie uz mumi oti bieffi ir jaunu ideju, materi lu, procesu utt. avots, jo tie –i tajos ir daudz viegl k veikt eksperimentus un ieviest inov cijas vai jaunas darb bas.⁷⁶ Kam r vid jiem un lieliem uz mumiem ir sal dzino –i gr t k p rorient t raflo –anas u.c.

73 Cho, Y.S., Jung, J.Y., *The Relationship Between Metacognition, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance: An Empirical Investigation*. Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 20, Number 2, 2014, pp.76-82.

74 Siguaw, J.A., Simpson, P.M., Enz, C.A. *Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research*. The Journal of Product Innovation Management. Vol.23, 2006, pp.561-562.

75 Peltier, J.W., Zhao, Y., Schibrowsky, J.A. *Technology Adoption by Small Businesses: An Exploratory Study of the Interrelationships of Owner and Environmental Factors*. International Small Business Journal. Vol. 30(4), 2012, p.407.

76 Megginson, L.C., Byrd, M.J., Megginson, W.L. *Small Business Management. An Entrepreneur's Guidebook. 5th ed.* Boston, MA : McGraw Hill, c2006., p.10.

procesus, tikm r mazie uz mumi ir daudz viegl k manevr jami, k ar ir vair k orient ti uz jaunu specifisku ni-u rad -anu.

Analiz jot mazo uz mumu aktivit tes konkur tsp jas priek-roc bu veido-an , j uzsver tehnolo iju noz me -aj proces . Tehnolo iju inov cijas ievie-ana jebkur uz mum ir sarefl ts un ilgs process, kuru ietekm jo-ie faktori ir klasific jami tr s grup s: 1) pa-nieku / organiz cijas paz mes, 2) pa-nieka / organiz cijas tehnolo iju uztvere, 3) apk rt j s vides faktori. Ir konstat ts, ka tehnolo iju ievie-anu uz mum tie-i ietekm t di uz muma un vides faktori k tirgus nestabilit te, apk rt j s vides naid gums (sp c ga konkurence un gr t bas apmierin t klientu vajadz bas), attieksme pret p rmai m uz mum , l mumu pie m ja izgl t ba un zin -anas par prec m/pakalpojumiem un citi faktori. K ar ir rinda citu faktoru, kas netie-i ietekm tehnolo iju ievie-anu mazaj uz mum .⁷⁷ L dz ar to secin ms, ka ir ierobeflojo-i uzskat t, ka jaunu inovat vu tehnolo iju ievie-anu uz mum kav tikai nepietiekami finan-u resursi. Daudz b tisk ks faktors ir mazo uz mumu pa-nieku zin -anas par tirgu un prec m/pakalpojumiem, ko uz mums pied v , k ar izpratne par inov ciju nepiecie-am bu konkur tsp jas veicin -anai. T pat ir j em v r apk rt jas vides faktoru loma. Var secin t, ka jo saspringt ka un konkurences zi piebl v t ka tirgus situ cija, jo vair k uz mumi tiek motiv ti (spiesti) darboties uz muma inovativit tes veicin -anai. Mier gos un prognoz jamos apst k os uz mumi tiek v j k veicin ti att st t rafl -anas un citu procesu darb bu.

Papildus uz inov cij m orient tu uz mumu raksturo m c -an s filozofija (visp rpie emta sapratne uz mum par m c -anos, dom -anu, zin -anu ieg -anu, nodo-anu t l k un pielieto-anu); strat iskais virziens (uz n kotni orient ta koncepcija, kas atspogu ojas strat iskos uzskatos par to, kas ir uz mums un k das darb bas nodro-in s t inovativit ti). K v l viena noz m ga pa-ba ir minama starpfunkciju aklimatiz cija (*transfunctional acclimatization*), kas noz m to, ka uz mum at- ir gas funkcijas ir iek autas un tiek vad tas vienot unik l zin -anu strukt r .⁷⁸

K var secin t, inov ciju orient cija noz m ne tikai pa-u inov ciju procesu, bet daudz pla- k noz m zin -anu vad -anu uz mum .

Teor tiskaj literat r -aj jom ir zin mi t di termini k zin -anu vad -ana (*knowledge management*), organiz cija, kas m c s (*learning organization*), organiz cijas/u m c -an s

77 Peltier, J.W., Zhao, Y., Schibrowsky, J.A. *Technology Adoption by Small Businesses: An Exploratory Study of the Interrelationships of Owner and Environmental Factors*. International Small Business Journal. Vol. 30(4), 2012, pp.420-424.

78 Siguaw, J.A., Simpson, P.A., Enz, C.A. *Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research*. The Journal of Product Innovation Management. Vol. 23, 2006, pp.561-563.

(*organizational learning*), visaptveroša kvalitātes vadība (*total quality management*) u.c., ar kuru palīdzību ir mērīti definēti, skaidroti un ar uzlabotiem zināšanu plūsmu uzņēmumos tirdzniecībā, lai tās sniegtu maksimālo labumu organizācijās attīstībai, tādēļ ar konkurētspējās veicināšanai, kā arī kapacitātes un vairošanās augšanai.

Tiek atzīts, ka mazajos uzņēmumos uzņēmējdarbībai un inovācijai ir veicinoša vide, kuru uztur nevis plaša apjoma ražošana un resursi, bet gan savstarpējās saistības un cieša sadarbība starp uzņēmuma dalībniekiem.⁷⁹ Kā pozitīvs faktors mināms arī tas, ka mazos uzņēmumos nodarbināti cilvēki izjūt vidējā augstākās saistības ar darba vietu, nekā lielajos uzņēmumos (skatīt Halbesleben & Tolbert, 2014).

Kā var secināt, inovāciju orientācija ir cieši saistīta ar cilvēkresursiem uzņēmumā. Ja vidējos un lielos uzņēmumos inovāciju iespējās paplašina pieejamie resursi, tad mazajos uzņēmumos galvenais un bieži vien galvenais inovāciju resurss ir uzņēmumā darbojošies cilvēki un viņu prasmes un zināšanas.

3.3. Cilvēkresursu plānošana mazajos uzņēmumos

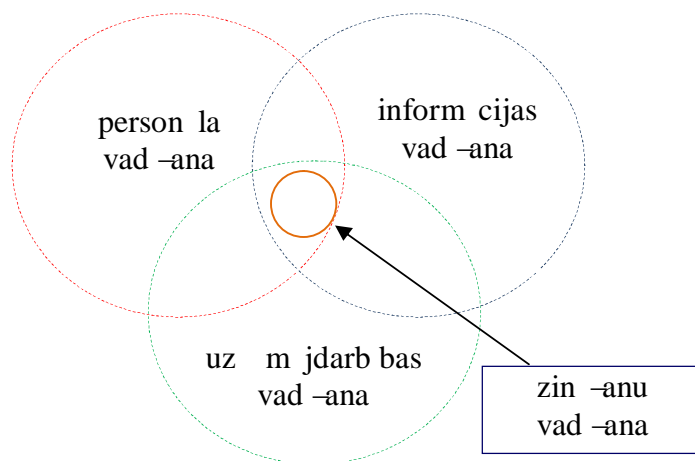
Kaut arī varētu būt, ka mazajos uzņēmumos cilvēkresursu plānošana nav būtiski nepieciešama tirdzniecībā, kā tajos ir maz darbinieku (jo paīst attiecas uz mikro uzņēmumiem, kuros bieži, neskaitot vadītāju / pārnieku, strādā tikai pāris cilvēku), tas ir kardināls skatījums. Patiesībā ir tieši pretēji situācija, kad uzņēmumā ir maz strādājošo, katra darbinieka ieguldījuma patsvars ir nesaldzināmi augstāks nekā lielās organizācijās. Ēmotvērīgā apstākļi, ka uzņēmumā konkurētspējās priekrocības vistiešākajam rādītājam nosaka tieši cilvēku resursi (jo ko l dz tehnoloģijas, ja tās netiek pilnvērtīgi izmantotas un noslogotas), mazo uzņēmumu stratēģiskaj vadītājam cilvēkresursu plānošana ir viens no izšķirošajiem aspektiem, kas nosaka uzņēmuma attīstības tempu. Līdz ar to ir jārunā par tādām termiņiem kā darbinieku zināšanas un to vadīšana, saskaņā ar to, kā zināšanas tiek iegūtas vai radītas, līdz beidzot tam, kad ir redzams to galarezultāts.

Zināšanu vadīšana var tikt definēta kā multidisciplināra pieeja organizācijās mērķu sasniegšanai, izmantojot zināšanas vislabākajā veidā. Zināšanu vadītājam galvenā uzmanība tiek pievērsta tādām procesiem kā zināšanu iegūšana, radīšana un dalīšanās ar tām, kā arī kultūras un tehnoloģiskais pamats, kas to veicina.⁸⁰ Tomēr jāuzsver, ka zināšanu vadīšana

79 Sahut, J.M., Peris-Ortiz, M. *Small Business, Innovation, and Entrepreneurship*. Small Business Economics. Vol.42., 2014: p.663.

80 Liu, P., Parmelee, M. *Introduction to Knowledge Management*. The University of North Carolina and Chapel Hill: 2002. Pieejams http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html (skatīts 16/01/2015)

uz m jdarb bas kontekst noz m ne tikai vienk r-otu zin -anu pielieto-anas procesu individu laj l men . Organiz cijas vad bas kontekst zin -anu vad -ana ir j skata gan individu laj , gan organiz cijas l men . N kamaj att l ir atspogu ota zin -anu vad -anas vieta visp r j vad -anas teorij .



3.4.att. Zināšanu vadīšanas loma vispārējā vadīšanas teorijā

Avots: Lando, I. Zināšanu vadīšanas metožu pilnveidošana organizācijās :promocijas darba kopsavilkums doktora grāda iegūšanai vadībzinātnē, apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2012, 23.lpp.

Zin -anu vad -ana ir k uvusi par aktu lu izp tes objektu akad miskaj lauk . Saprotot organiz ciju nepiecie -am bu p c kompetentiem speci listiem m sdienu vid , ko raksturo zin -anu intensit te, ir izveidotas daudzas jaunas akad misk s programmas, kur s tiek p t ta zin -anu vad -ana vai konkr ti t s aspekti.⁸¹ Saska ar I.Lando promocijas darbu, zin -anu vad -ana ietver: zin -anu pieauguma stimul -anu, noz m gu (attiec b pret doto organiz ciju) r jo zi u atlasi un akumul -anu, zin -anu saglab -anu, klasifik ciju un to pieejam bas nodro -in -anu, zin -anu izplat -anu un apmai u, izmanto -anu lieti -ajos procesos, iemieso -anu produktos, pakalpojumos, dokumentos, datu b z s un programmnodro -in jum , zin -anu nov rt -anu un izmanto -anu, k ar aizsardz bu.⁸²

Tiek uzskat ts, ka -sdienas biznesa un organiz ciju pasaul organiz cijas m c -an s noz me ir b tiska, jo sp ja m c ties un organiz cijas zin -anu b ze rada b tiskas konkur tsp jas priek -roc bas.⁸³ Kaut ar organiz cijas m c -an s parasti notiek caur atsevi -iem indiv diem, zin -an m, ko personas apg st, ir j iek aujas ō p r-individu laj ō

81 Stoddart, L. *Emerging Leadership Opportunities and New Roles for Knowledge Professionals*. Business Information Review. Vol.29, 2012, p.217.

82 Lando, I. *Zināšanu vadīšanas metožu pilnveidošana organizācijās*. Promocijas darba kopsavilkums doktora gr da ieg -anai vad bzin tn , apak-nozare: uz m jdarb bas vad ba. R ga: Latvijas Universit te, 2012, 23.lpp.

83 Dasgupta, M. *Conceptual paper: Organizational Learning and Its Practices*. SAGE Open, 2012: p.1.

(*supra-individual*) lmen, t.i., indiv da zin –an m ir j b t t ietvert m organiz cij, lai ar p r jie organiz cijas biedri (darbinieki u.tml.) var tu t m piek t ar tad, ja persona, kas –s zin –anas ir ieguvusi pirm, organiz cij vairs nedarbojas.⁸⁴

Raksturojot cilv kresursu pl no–anu un izmanto–anu uz mumos, j min t di j dzieni k t klo–an s, uztic ba uz mumam, sadarb ba, darba vides ietekme un taml dz gi. Tiek atz ts, ka prasm gu cilv ku pieejam ba ir b tisks veicino–s faktors strat isko opciju izstr d, un tas noz m, ka vad bai ir j piev r– uzman ba cilv kresursu auditam pa– uz mum, pieejamajiem cilv kresursiem rpus uz mum un apm c bas iesp j m cilv ku prasmju uzlabo–anai.⁸⁵

Tikai atz stot un praktiski darbojoties t, lai darbinieki maksim li tiktu iesaist ti uz muma darb b, iesp jams piln apm r izmantot cilv kresursu potenci lu. Ierobeflotos finan–u resursu un pla–as konkurences apst k os, ar ko saskaras vairums mazo uz m ju, –is var b t iz– iro–ais veiksmes faktors. T pat uz cilv kresursu b tisko lomu mazo uz mumu darb b nor da fakts, ka mazu uz mumu pozit v at– ir ba sal dzin jum ar vid jiem un lieliem uz mumiem ir cie– ka un neform l ka saikne ar klientu. Mazajiem uz mumiem viena no konkur tsp jas priek–roc b m ar liel kiem uz mumiem ir tie–a un person ga komunik cija, kur b tisku svaru g st person la prasmes, pla–as zin –anas par savas darb bas ni–u un tirgu kopum (jo mazajos uz mumos maz k rakstur ga darbinieku specializ cija) un saskarsmes prasmes.

84 Argote, L. *Organizational Learning Research: Past, Present and Future*. Management Learning. Vol.42, 2011, p.440.

85 46. Stacey, R.D. *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity to ways of thinking about organisations*. 5th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, p.55.

4. UZŅĒMĒJU PIEREDZES KVALITATĪVAIS PĒTĪJUMS

4.1. Pētījuma metodoloģijas un respondentu apraksts

Maģistra darba ietvaros autore veica pētījumu, kura ietvaros tika intervēti mikro un mazozņēmumu paņēmēji Latvijā.

→ Pētījuma mērķis bija noskaidrot mazozņēmumu uzskatus par vadītāju un pilnvarotajiem pieredzi, plānojot darbību savā uzņēmumā.

2015.gada mart un aprīlī tika veiktas astoņas dažādi strukturālas intervijas ar uzņēmumiem, kuri ir paņēmēji vai līdzpaņēmēji vismaz vienā mikro vai mazajā uzņēmumā, kas darbojas Latvijā un ir bezvalsts kapitāla.

Nākamajā tabulā ir apkopota informācija par respondentiem.

4.1.tabula

Informācija par respondentiem

Nr.p.k.	Uzņēmuma veids	Darības nozare	Uzņēmuma vecums
1.respondents	SIA	Pratnieciskie pakalpojumi un konsultācijas vadītājiem	3 gadi
2.respondents	Mikro uzņēmumi (3)	Grāmatvedības pakalpojumi	8 gadi
3.respondents	1) SIA 2) SIA	1) Tirdzniecības pakalpojumi 2) Automaģistrācija	1) 6 gadi 2) 5 gadi
4.respondents	SIA	Automaģistrāciju rezerves daļu tirdzniecība	4 gadi
5.respondents	SIA	Energoobjektu būvniecība un servisa sniegšana	Vairāki nekā 20 gadi
6.respondents	1) SIA 2) Mikro uzņēmums	1) Tirdzniecība un sporta preču tirdzniecība (iepriekšējais saimniecības preču tirdzniecība) 2) Drošības pakalpojumi un drošības preču vairumtirdzniecība	1) 18 gadi 2) 1 gads
7.respondents	SIA	Grāmatkopība	1 gads
8.respondents	SIA	Būvniecība	2 gadi

Avots: Autore apkopojums, pamatojoties uz maģistra darba ietvaros veikto kvalitatīvo pētījumu – padziļinātājām mazozņēmumu īpašnieku intervijām

Pētījuma ietvaros tika iekļauti uzņēmumi, kuri darbojas dažādās nozarēs, kā arī tika ņemts vērā uzņēmumu vecums, lai tiktu intervēti uzņēmumi ar dažādu pieredzi. Kopumā tika

apkopota vairāk nek 8 uzņēmumu pieredze stratiskaj un plānošanas jomā, jo vairāki respondenti bija pārnīki vairāk nek vienam uzņēmumam un intervijas gaitā viņiem tika līgts raksturot situāciju visos uzņēmumos, kuros viņi darbojas.

Uzņēmumu darbības vieta pārsvarā ir Rīga, bet pētījumā tika iekļauti vairāki uzņēmumi arī no citiem reģioniem – viens no Gulbenes, viens no Aizkraukles novada un viens no Carnikavas novada. Tomēr jāņem vērā, ka lielākā daļa respondentu pakalpojumus sniedz visā Latvijas teritorijā, līdz ar to juridiskās adreses atrašanās vieta ir tikai statistisks rādītājs.

Intervijas bija daļēji strukturētas. Iepriekš tika sagatavota jautājumu struktūra, kura saturiski tika dalīta trīs blokos (skatīt nākamo tabulu). Detalizētāk interviju jautājumus skatīt 1.pielikumā.

4.2.tabula

Padziļināto uzņēmēju interviju struktūra

Nr.p.k.	Bloks	Temas	Jautājumu skaits
1	Informācija par uzņēmumu	Uzņēmuma veids un vecums Darbības nozare Darbinieku skaits Respondenta statuss uzņēmumā	4
2	Stratiskā plānošana uzņēmumā	Stratēģijas un plānošanas procesa raksturojums uzņēmumā Iesaistītie speciālisti / darbinieki Iemesli stratēģijas veidošanai / neveidošanai Stratiskā plānošanas gala rezultāti Stratēģijas un plānuma īstenošanas laika gaita Sareģistrējumi plānošanā Informācijas avoti stratēģiju un plānuma izstrādē Daļēdu uzņēmuma procesu pārņemšana plānošanai Paraugu izmantošana, speciālistu piesaistīšana no malas plānošanas procesā	>25 (atgriezās katrā intervijā)
3	Uzskati par uzņēmējdarbības vidi Latvijā	Drošības sajūta par uzņēmuma nākotni Galvenie – rīši uzņēmumiem Latvijā, plānojot savu darbību Informācija par tirgu un konkurentiem	>5 (atgriezās katrā intervijā)

Avots: Autores apkopojums, pamatojoties uz maģistra darba ietvaros veikto kvalitatīvo pētījumu – padziļinātajām mazo uzņēmumu īpašnieku intervijām

Ēmot vērā katrā intervijā atgriezās pieredzi, pēc autores ieskatiem, kas patī ar veica intervijas, nepieciešamības gadījumā respondentiem tika uzdoti papildus jautājumi, lai pēc iespējas precīzāk noskaidrotu respondentu pieredzi stratēģiju izstrādē un plānošanā uzņēmumos. Līdz ar to kopējais uzdoto jautājumu skaits katrā intervijā ir no ~35 un vairāk.

Interviju garums bija no 30 min t m l dz divarpus stund m, tom r katr intervij tika sec gi jaut ts par vis m t m m, nevienu neizlaiflot, neatkar gi no sarunas ilguma. emot v r respondentu at auju, se-as no asto m intervij m tika ierakst tas audiokaset , izmantojot diktofonu. P r j s div s intervij s tika veikti pieraksti to gait . P c ierakst taj m intervij m tika veikti to transkripti ó interviju p rrakst -ana no audio ieraksta datorrakst , un interviju anal z tika izmantoti gan -ie transkripti, gan pieraksti no iepriek-min taj m div m intervij m, kuras netika ierakst tas.

Raksturojot interviju gaitu, j atz m , ka interv jamie atsauc gi atbild ja uz jaut jumiem, tom r bija j tams, ka par atsevi- m t m m vi i v las saglab t konfidencialit ti. Kaut ar respondenti labpr t raksturoja savu kop jo attieksmi un pieredzi strat iju un dafl du pl nu izstr d , ne visi min ja konkr tus m r us un pl nus, ko realiz vai cen-as sasniegt sav uz mum . Liel k da a no vi iem izvair j s no t du j dzienu lieto-ana k strat ija, strat iskie virzieni un taml dz gi, biefl k atsaucoties uz pl no-anu, pl niem un idej m. Gandr z visi no 8 interv jamajiem s kotn ji pl no-anu reduc ja l dz finansi lajiem pl niem, biefl k raksturojot savu pieredzi naudas pl smas un budfeta izstr d , bet maz k run ja par savu uz mumu strat isko virz bu un idejiskajiem m r iem.

Tom r, detaliz t k izjaut jot par vi u pieredzi, vair kums no respondentiem atkl j, ka vi u darb bas rezult ts ir ne tikai finansi lie r d t ji, bet ar gan priv ti, gan strat iski m r i. L dz ar to ir secin ms, ka uz mumos notiek ar strat isk pl no-ana, tikai pa-i uz m ji to -di neidentific . J uzsver, ka strat isk pl no-ana nav pirm s asoci cijas, ar ko respondenti saista pl no-anu sav uz mum .

T pat ar j nor da, ka nevien no uz mumiem nav izstr d ta strat ija. Eksist atsevi- u strat isku l mumu kopums, kuri tiek pie emti atbilsto- s situ cij s, tom r tie netiek identific ti k liel kas un visaptvero-as strat ijas sast vda as.

Visi no aptauj tajiem atz st, ka vi u uz mum /óos nepast v rakstiskas strat ijas. Visi interv jamie atz st, ka eksist noteikts ideju kopums (“uzmetums”, “matrica”), kas ir “uzņēmuma vadības galvā”, tom r -s idejas netiek apkopotas rakstiski, k ar netiek detaliz ti izstr d tas. Neviens no respondentiem ar neizj t izstr d tas strat ijas tr kumu, uzskatot, ka maziem uz mumiem tas ir “pārāk smags process”.

4.2. Stratēģijas formulēšana, mērķu sākotnējā izstrāde

Interv jamajiem tika l gts atsaukt atmi uz muma dibin -anas br di un to, k s kum tika noteikts uz muma darb bas virziens un m r i. Respondentu atbild s v rojamas - das

tendences:

1) pirms uz muma dibināšanas vai tās kumosm dibinātjiem / paņiekiem ir skaidra ideja, ko tie vēlās realizēt – *“Mums bija idejas saistībā ar tūrismu, ko darīt. Uztaisījām uzņēmumu un sākām ņemties – medīt klientus. Biznesa plānu nebija.”* [3.resp] vai *“Pie uzņēmuma dibināšanas brīža mums bija ļoti skaidrs, ko vēlamies sasniegt, bet mēs neplānojam kaut kādās piecgādēs”* [1.resp.];

2) realizācijā ideja ir skaidri definēta, bet netiek formulēta rakstiski vai izvērstā plakātā, kā arī netiek noteikti termiņi tās realizāšanai – *“Man nebija tā pa punktam. Man bija vispārīgi. Pats es priekš sevis zināju, jo es pats no sākuma biju arī viens darbinieks. Es arī pats sev prezentēju, es zināju, ko es gribu sasniegt.”* [4.resp.];

3) lielākajā daļā gadījumos tiek formulēti tikai finanšu mērķi – *“Sākumā ir obligāti nepieciešama naudas plūsma. Ienākumus nevar paredzēt, bet izdevumi gan ir jāuzliek uz papīra.”* [2.resp.] vai *“Mēs esam tirdzniecības un servisa uzņēmums, tad arī attiecīgi mēs nospraudām apgrozījumu un peļņu”* [4.resp.];

4) uzņēmumā jaunā uz muma darbība saista ar savu iepriekšējo profesionālo pieredzi, kas gandrīz visos gadījumos ir vai nu pilnībā vai daļēji saistīta ar jauno uzņēmējdarbību. Respondenti uz to balstās, pieņemot lēmumus un izvirzot mērķus – *“Viņi sāka strādāt, darīt tos darbus, ko viņi māc, un nonāca līdz tam, ka vajag uzņēmumu”* [5.resp.] un *“Mēs tā kā jau zinājām (plānus un mērķus) autore), jo mēs tur strādājām.”* [6.resp.].

Respondentu teiktais ļauj secināt, ka uzņēmumu dibināšanas posmā uzņēmumi ir vāji izstrādāta topošā uz muma stratēģija un pārsvarā ir vāji rojama turpmākās darbības plānošana, balstoties uz savām zināšanām un iepriekšējo pieredzi. Uzņēmumi ir skaidra vīzija un mērķi, kādā veidā viņi uzskatīgo saimniecisko darbību, bet netiek precīzi formulēti veidi to sasniegšanai, kā arī netiek noteikti konkrēti pārskatāmi termiņi. Tiesa, tas nenozīmē, ka –di detalizēti plāni neeksistē vispārīgā lielākajā daļā respondentu atzīst, ka tas tika pārdomāts un apsvērts, bet nebija izstrādāts detaļās. Līdz ar to nav iespējams apgalvot, ka uzņēmumiem to dibināšanas brīdā stratēģijas nav. Tā eksistē mutvārdu, idejiskā formā, un situācijās, kad uz muma dibināšanā ir iesaistīts vairāki cilvēki, tiek savstarpīgi apspriesta. Tomēr jānorāda, ka lielkoties stratēģija tiek saprasta kā vispārīgais virziens, *“kurā iet”*, nevis savstarpīgi saistītu un izrietošu lēmumu kopums.

Detalizētāk respondenti pievērš uzmanību finanšu mērķu definēšanai, tomēr attiecībā pret tiem nav viennozīmīga attieksme. Ļoti daži respondenti atzīst, ka finanšu plānošana ir obligāti nepieciešama, uzsverot naudas plūsmas pārskatu nozīmi. Respondenti, kuru uz mums nodarbojas ar grāmatvedības pakalpojumu sniegšanu, ir strikti pārliecināti par ienākumu un

izdevumu aprīn –anas nepieciešamību jau pirms uzņēmuma dibināšanas, tomēr pārjie respondenti to neuzskata par obligātu nepieciešamību, kaut arī atzīst, ka finansielām rītikā noteikti. Pārsvartiek noteikts sasniedzamais apgrozījums un peļņa, kaut arī vienlaicīgi tiek uzdots jautājums: *“Kā jauns uzņēmums var paredzēt apgrozījumu? Tā ir zīlēšana kafijas biežumos, bet, kas notiek tālāk, to neviens nezina.”* [3.resp.].

Vairāki respondenti norāda, ka precīzi izstrādāti plāni uzņēmuma sākumposmā ir vairāk vajadzīgi gadījumos, kad ir nepieciešama sākotnējā finansējuma. Trīs respondentiem ir bijusi saskarsme ar Altumō programmām uzņēmumiem, un gan viņiem, gan arī tiem respondentiem, kuri Altumō nav izmantojuši, atīiras viedoklis par finansējuma sāemānai izstrādātā plānu lietderību. Kaut arī viens respondents norāda, ka tas ir labs veids pašam uzņēmumam ar sev izprast situāciju, trīs uzskata, ka tā ir vairāk formalitāte – *“Tas bija vairāk “Altum”, nevis priekš manis. Kad es to taisīju, es domāju, ko es varētu no tā iemācīties. Principā tur bija skaisti viss sarakstīts, bet nebija gluži tā.”* [6.resp.]. TMda attieksme apstiprina secinājumu, ka uzņēmji neuzskata, ka detalizātu stratēģiju un plānu izstrādāt viņiem personiski ir nepieciešama uzņēmējdarbības sākumposmā. TMdu plānu izstrādā pārsvartotiek ārējā spiediena rezultātā, tomēr tā netiek izmantota kā nodrošinājums plānošanai.

4.3. Plānošanas pielāgošana situācijas izmaiņām

Ar raksturojot ārējās situācijas uzņēmumam, respondenti vairāk lietotājdzieni ūstratēģijā, biežāk atsaucoties uz plāniem, idejām, aprīiniem. Tikai divi respondenti atzīst, ka viņu uzņēmumam ir formulēta misija un vīzija, turklāt tā ir bijusi apzināta un jāpilnā nepieciešamība ū *“Mēs pašī priekš sevis nedefinējam, kāpēc mēs šeit esam un ko tad mēs šeit darām. Mēs šeit esam tādēļ, lai mēs būtu tie cilvēki, pie kuriem ir jāgriežas. Ja tev vajag to produktu, ko mēs piedāvājam, tu zini, ka tev jāgriežas pie mums, jo mēs esam tie, kuriem būs vislabākais serviss, vislabākā attieksme.”* [4.resp.].

Pārjie intervējamie norādījuši, ka viņu uzņēmuma misija, vīzija un mērītī netiek definēti vai arī, ja ir ū tad tas netiek norādīts kā būtisks ārējā faktors, kas nozīmīgi ietekmētu uzņēmuma stratēģisko vadību. Turklāt j norāda, ka ir vīrojama tendence saistīt misiju un vīziju ar uzņēmuma tīlu un klientu piesaistīšanu ū *“Patiesībā, diezgan godīgi, mēs neesam tik bagāti, lai algotu PR vai mārketinga daļu”* [4.resp.] un *“Mēs pat īsti nereklamējamies. Mājas lapa, kas ir sapelējusi un kurai es cenšos pieķerties. Bet tā, ka mēs skaļi reklamētos, nē. Līdz ar to tās vīzijas, misijas, mārketinga bla bla bla...”* [5.resp.].

Tom r respondentu atbildes liecina par to, ka, kaut ar vi i prec zi nesp j identific t, ka vi iem b tu formul ts strat iskais virziens un kur br d tas tika dar ts, tom r vi iem tas ir skaidri saprotams. Respondenti vienlaic gi gan atz st to, ka vi iem nav v zijas un misijas, gan ar nor da, ka zina oti skaidri un sp j pa-i sev to identific t ó “*Jāuzdod sev jautājumi. Ko tu vēlies darīt? Kādu vēlies rezultātu?*” [2.resp.] vai “*Es zinu savu galamērķi pēc 20 gadiem.*” [6.resp.]. L dz ar to var secin t, ka analiz tajiem mikro un mazajiem uz mumiem vi u strat isk virz ba ir skaidra, bet t ir ideju form un netiek formul ta rakstiski l dz gi, k tas v rojams, analiz jot respondentu st st to par strat iju izstr di uz m jdarb bas s kum . Ar strat iskos pl nus respondenti neveido, ne dibinot uz mumu, ne v l kos t att st bas posmos.

TMda situ cija nav skaidrojama ar uz m ju nezin –anu vai neprofesionalit ti. Vair ki respondenti atz st, ka ir stud ju-i un interes ju-ies par strat isko vad –anu un strat isko pl nu izstr di, tom r to neveic, jo nesaskata nepiecie –am bu p c t s maz uz mum : “*Es tādai liekai papīru radīšanai vienkārši neticu. Tas ir vajadzīgs lielajiem uzņēmumiem. [...]* Mums divatā, sēžot vienam otram pretī, tāds papīrs neradīs nekādu pienesumu.” [1.resp.]. Interv jamie nor da, ka vi u uz mum strat isk s pl no –anas zi ir pietiekami ar to, kas vi iem k uz mumu pa –niekiem un vad t jiem ir ņgalv ņ, k ar strat isk vad –ana nereti tiek saist ta ar konkr tiem procesiem, ar ko uz mums saskaras – “*Stratēģijai jābūt konkrētām uzņēmumam konkrētās lietās konkrētā brīdī.*” [1.resp.].

Ar l gti atbild t uz jaut jumu, vai prec zi izstr d tas strat ijas tr kums ir k dreiz rad jis k das probl mas vai kav jis uz muma darb bu, neviens no respondentiem neatz st, ka – das situ cijas ir biju –as. Tie-i pret ji, atsevi- i respondenti nor da, ka detaliz ta strat ija var b t ierobeflojo-a un uz muma darb bu kav jo-a – “*Tu pats sev uzliec stikla būrīti un pasaki, ka neko vairāk nevari.*” [1.resp.].

Kopum j secina, ka uz m ju pieeja strat iskajai pl no –anai ir elast ga, atkar ga no konkr t m situ cij m un neform la. Kaut ar pa-i sev uz m ji ir defin ju-i galvenos strat iskos virzienus un principus, tie netiek formaliz ti un izmantoti t l k sadarb b ar darbiniekiem un klientiem jeb ó par –iem virzieniem netiek inform tas tre- s puses, ja vien p c t nav nepiecie –am bas attiec gaj br d . Tom r strat isk pl no –ana uz mumos notiek, un saska ar galvenajiem uzst d jumiem un virzieniem tiek noteikti taktiskie pl ni – “*Sākumā ir stratēģiskais domu lidojums, ko mēs gribam darīt, uz kuriem mums ir jāiet. Un tad atbilstoši izriet arī taktiskie plāni – dodam uzdevumu cilvēkiem, termiņi, viss kopā ar viņiem tiek saplānots.*” [5.resp.].

Raksturojot finansi los m r us, respondenti ir biju-i daudz prec z ki un skaidr ki nek

stratīskajos u.c. veida plānos, ir pa-u vadītāju uzskatu maiņa. Tomēr interesanti, ka arī – du stratīsko plānu maiņu intervijāmie parasti saista ar rīcībām – *“Plāni mainās, atkarībā no dzīves situācijas korigējas. Apskatāmie šo, ir idejas. Pamēģinām – nestrādā.”* [8.resp.]. Intervijāmie atzīst, ka atsevišķos gadījumos plāni tiek mainīti, ja ir redzams, ka esošie plāni nesniedz cerīto atdevi, tomēr tas notiek *post factum* jeb kad jau ir gūts negatīvs rezultāts: *“Mēs mēģinām iet stratēģisko virzienu un skatāmies, ka tas galīgi nestrādā. [...] Tīrgus dzīvo savu dzīvi, bet jāmainās ir mums. Tad domājam, ko mēs varētu darīt tālāk.”* [1.resp.]. TMda pieeja ó izstrādāt plānus pēc eksperimentālas tīrģ ó kaut arī netiek atzīta visās intervijās, tomēr ir netieši vrojama lielākā daļā no tām. Uz mājās aptaujātajos mikro un mazajos uzņēmumos nekad nepieciešami strikti izstrādātiem plāniem, bet vairāk orientācija uz tīrģus situācijas vairošanu un plānu pielāgošanu izmaiņām tajā. Atsevišķi respondenti pat atzīst, ka biežā izmaiņū dīlģtermi a plānus mikro un mazajos uzņēmumos vispār nav iespējams izstrādāt, jo apstākļi mainās pārāk bieži – *“Mans princips ir mēģinājumi kļūdoties.”* [2.resp.].

Vēl viens nozīmīgs iemesls plānu maiņai ir to pielāgošana uzņēmuma attīstības tendencēm. Kaut arī izsakot to citos vārdos, intervijāmie atzīst, ka plāni mainās uzņēmuma attīstības ciklu maiņas dīk, kā arī vadītāju pieredzes un profesionalitātes augšanas dī. TMs tiek uzsvērts kā nozīmīgs aspekts vairākās intervijās, un uz to netieši norāda arī apstākļi, ka visi intervijāmie atzīst, ka gandrīz vienpersoniski (vai sadarbojoties ar otru partneri) veic visu stratīsko plānu izstrādi. Viens no intervijāmjiem atzīst: *“Pati plānošana kļūst kvalitatīvāka, jo pati vadība, dalībnieki reāli strādā un nav vairs vienkārši dalībnieki. Viņi arī mācās.”* [5.resp.].

Bez tīks faktors, kas ietekmē stratīsko plānu izstrādi, ir vēsturisko datu esamība par uzņēmuma iepriekšējo periodu rīcībām. Ja salīdzina intervijāmjo pieredzi, dibinot uzņēmumus, un pieredzi vēl kā vadītājam, vrojams, ka intervijāmjiem vieglāk raksturot to, kā dī veidvīi veic plānošanu, kad uzņēmums jau ir vismaz gādū darbojies. Atbildes par plānošanu ņkamajos uzņēmuma attīstības posmos ir precīzākas, detalizētākas un pārliedcinoākas, nekā raksturojot plānu izstrādi pirms uzņēmuma dibināšanas vai tīdarbības kumposmā.

Intervijāmjo atbildēs iespējams identificēt vairākas līdzības un atšķirības starp plānošanu s kumposmā un vēl kājos posmos:

- uzņēmuma vēl kājos attīstības posmos gandrīz visi vadītāji veic finanšu plānu aprīšinus atšķirībā no s kumposma, kad ir vrojama lielāka orientācija uz ideju;
- gan s kumposmā, gan vēl kājos attīstības posmos liela nozīme ir vadītāju

profesion lajai pieredzei un zināšanu nozīmē ir vienlīdz augsta visos plānošanas periodos;

- sākumos nevien no pētījumiem uzņēmumiem netiek veikta plānošana uz noteiktu periodu, atkarībā no nākamajiem attīstības posmiem, kur visos uzņēmumos tiek noteikti finansiālie mērķi uz noteiktu laika posmu;

- valstīs attīstības posmos būtiska nozīmē ir uzņēmuma iepriekšējā periodu rādītāju analīze, kas nav iespējama uzņēmuma sākumos;

- plānu izstrādes detalizētība pieaug līdz ar uzņēmuma vecumu.

4.4. Plānošanā iesaistītie cilvēkresursi

Ar plānu izstrādi iesaistīto cilvēku loks daļēji atkarībā no tā, kāda veida plāni un kur attīstības posmā tiek veidoti. Visi intervjujamie atzīst, ka uzņēmuma dibinātājiem sākumos stratēģiskās plānošanas izstrādā piedalījies vieni paši vai kopā ar otru partneri. To, ka ir izmantotas konsultācijas ar speciālistiem vai pieredzes apmaiņa ar citiem, nenorādīja neviens. Uzņēmumam kļūstot vecākam, kā arī tas ir nozīmīgs faktors, kas piesaistot arī citus cilvēkus, informācijas apmaiņa kļūst daudz plašāka, tomēr tas nenozīmē, ka stratēģisko plānu izstrādā tiek iesaistīti vairāki cilvēki. Intervijas liecina, ka gandrīz visos uzņēmumos vadītāji atbalsta darbinieku informāciju, tomēr limitētajā apmērā. Ja uzņēmuma darbības sākumos informācijas plūsmas notiek minimāla, ar laiku tā paplašinās. Kā norādīja viens no intervjujamiem, viens no stratēģiskajiem lēmumiem bijis veidot atvērta tipa biroju brīvai informācijas apmaiņai starp vadību un darbiniekiem. Cits respondents atzīst, ka informācijas apmaiņa ar darbiniekiem notiek ikdienas darbībā, un tam ir būtiska loma uzņēmuma attīstībā. Tomēr neviens no aptaujajajiem neminēja, kā – da informācijas apmaiņa nozīmē ar plašāku dalībniekiem ar uzņēmuma stratēģiskajiem plāniem uzņēmuma iekšienā. Vadītāji norādīja, ka informāciju, ko saņem no darbiniekiem, bieži izmanto stratēģisko plānu izstrādā – *“Es apspriežu ar meitenēm tiešām daudz – gan plānus, gan, kā mēs atnākam, es vienmēr prasīju viņu viedokli. Lēmumu pieņemu tāpat es, bet meitenes šādā izmet kādu ļoti labu domu.”* [6.resp.]. Jānorādīja, ka vairāki intervjujamie arī atzina, ka apzināti nesniedz visu informāciju darbiniekiem, jo pārāk brīvā informācijas pieejamība saskata draudus vai ir saskarīgs ar noteiktām problēmām – *“Detalās neinformējam. Esam apdedzinājušies. Aiziet prom darbinieks ar visu informāciju galvā.”* [5.resp.]

Darbinieki pārsvarā tiek iesaistīti ikdienas operatīvo plānu izstrādā, un informācija, ko – dā veidā iespējams iegūt, tiek izmantota stratēģisko plānu izstrādā. Līdz ar to iespējams

secināt, ka stratiskaj vadībā, uz muma kstot vec kam, l mums pie em vadība, tom r paplašinātai pieejamo informācijas avotu apjoms.

Aprakstot informācijas apmaiņu plānā, intervjamie visbiežāk to raksturojuši kā neformālu apspriešanos un atzīmējuši, ka – da pieeja ir vislabāk maziem uzņēmumiem: *“Sanākam kopā, paņemam alus kausu un apspriežam idejas.”* [3.resp].

Lgti paust savu attieksmi pret konsultantu piesaistīšanu, vairums uzņēmumu ir noskaņoti pozitīvi, tomēr salīdzinoši reti – da iesaistīties ir izmantojis. Reti bieži intervjamie norāda, ka ir piesaistījuši grāmatvežus vai juristus, tomēr attiecībā uz konsultantu piesaistīšanu stratiskajai plānā ir bijuši atturīgāki. Tiesa, neviens no intervjamajiem nepauž negatīvu attieksmi pret to. Atsevišķi respondenti pat uzsvēruši – da ieteikumu no malas lielo nozīmi – *“Pašā sākumā man ļoti palīdzēja paziņa [autore šo kas nodarbojas ar uzņēmumu konsultāciju]. Kad mēs plānojām, ko un kā darīt, diezgan daudz informācijas viņa man deva.”* [6.resp.] un *“Ir jāprot novērtēt zināšanas no ārpuses, jo tās ir lētākas nekā pašu kļūdas”* [2.resp.].

4.5. Nepieciešamās zināšanas un prasmes

Lgti raksturot, kāda veida zināšanas un spējas vadītjiem ir nepieciešamas, lai varētu veiksmīgi plānot sava uzņēmuma darbību, intervjamie minējuši tādus paņēmumus kā: vālmētāties, loģiskā domāšana, sistematiska pieeja, motivācija un spēja strādāt stratiski, izpratne par uzņēmējdarbību.

Atzīmējot, ka intervijas neparādīs viedokli, ka uzņēmumiem ir jāpiemēro kādām konkrētām zināšanām vai izglītībai, piemēram, grāmatvedība un finanss, attiecīgaj nozarē u.tml. Vērtējot prasmeju īpašības un īpašības, uzņēmumi vairākas reizes raksturot vajadzīgo nepieciešamo prasmes un domāšanas stilu, mazāk orientējoties uz zināšanām. Minētās ar vadītju prasmes darbā ar cilvēkiem un to vadīšanu, kā arī komunikācijas prasmes: *“Cilvēkam noteikti jābūt iekļūtam, saprotošam arī pret darbiniekiem, bet tai pašā laikā arī noteikti jābūt stingram. Ir jāzina tā robeža. Ir jābūt kontaktam ar darbiniekiem, jo es uzskatu, ka darbinieks ir tas, kas man palīdz pelnīt naudu. Tas tiešām ir atmaksājies. Tas ir viens no svarīgākajiem.”* [7.resp.] Minētās ar dažādas personiskās iezīmes šo mērķa, spēja dzīvot un domāt plānveidīgi, neatlaidība.

5. UZŅĒMĒJU PIEREDZES KVANTITATĪVAIS PĒTĪJUMS

5.1. Uzņēmēju aptaujas metode un respondentu raksturojums

Maistra darba ietvaros laika posmā no 2015.gada 23.aprīļa līdz 1.maijam tika veikta Latvijas uzņēmēju aptauja. Tajā tika izmantota *CAWI (computer assisted web interviewing)* jeb internetaptaujas metode, ko autore apkopoja publiski pieejamās uzņēmumu e-pasta adreses, kas ir norādītas 1188 vai uzņēmumu mājas lapās, un izstrādāja kopumā 1600 e-pastus uzņēmumu e-pastu adresēm ar līgumu piedalīties aptaujā. Respondenti 1188 uzņēmumu datus bija izvēlēti pēc nejaušības principa, šis kotonāji tika izvēlēti katrā trešajā nozarē, tad no tā katrs trešais uzņēmums, kuram ir norādīta e-pasta adrese vai mājas lapa.

Izslēdzes otrajā etapā, kad tika konstatēts, ka ir nepieciešams apkopot papildus e-pastu adreses, izslēgtas tika iekšējās nozares, kuras netika izvēlētas pirmajā etapā. Uzņēmumiem nosūtīts e-pasta ievadteksts tika aprakstīts pētījuma mērķis, minēta autore, norādīta saite uz aptaujas anketu, kurā sniegta kontaktinformācija, kur vērsties neskaidrību gadījumā. Tā kā pētījuma autorei nebija pieejama informācija par uzņēmumu lielumu (darbinieku skaitu un apmēru), uzaicinājumi piedalīties aptaujā tika izsūtīti visiem izslēgtajiem uzņēmumiem. Balstoties uz LR Centrālās statistikas pārvaldes datiem, tika pieņemts, ka pēc nejaušības principa veidotais izslēgtajiem uzņēmumu patsvaram pētījuma lieluma nevajadzētu būtiski atšķirties no enerģētiskā kopuma sadalījuma, tādēļ aptuveni 9/10 respondentu būtu jābūt mikro un mazajiem uzņēmumiem. Lai datu analīzes gaitā varētu klasificēt uzņēmumus pētījuma lieluma, aptaujas anketā tika iekļauti jautājumi par uzņēmumu darbinieku skaitu (domājot pilna un nepilna laika darbinieki, bet ne rēķinātos darbinieki), kurā uzņēmuma apmēru. Atbilstošā varianti tika veidoti, balstoties uz Eiropas Komisijas regulā Nr.800/2008 ietvertu mikro, mazo un vidējo uzņēmumu sadalījumu.

Uz aptaujas jautājumiem tiešsaistē atbildēja 88 respondenti, un aptaujas atbildētājiem īpašības ir 5.5%.

➔ Aptaujas **mērķis** bija noskaidrot, vai mazajos uzņēmumos tiek izstrādātas stratēģijas, kāda veida stratēģijas (plānots vai rēķinātas stratēģijas) prevalē uzņēmumu plānošanā, kādi mērķi un uz cik ilgu laiku posmu uzņēmumos tiek noteikti, kādi faktori tiek ņemti vērā uzņēmumu darbības plānošanā.

Aptaujas anketa saturiski tika veidota – dosmāblokos:

- 1) informācija par uzņēmumu dibināšanas gadu, juridiskā forma, darbinieku skaits, apmērs, darbības nozare saskaņā ar NACE klasifikāciju, darbības vieta/šas;
- 2) uzņēmuma stratēģijas un mērķu raksturojums;
- 3) faktori, kas tiek ņemti vērā uzņēmuma darbības plānošanā.

Tre-ais bloks tika izstrādāts, balstoties uz D.Hambrika un J.Fredriksona izstrādāto stratēģijas dimanta modeli. Autore, izmantojot iepriekšminētos modeļus, sastādīja sarakstu ar faktoriem, kas var tikt izmantoti uzņēmuma stratēģijas izstrādē, un lūdza respondentus atzīmēt, cik lielā mērā viņi tos emvēr uzņēmuma darbības plānošanā. Aptaujā tika novērtēta arī D.Hambrika un J.Fredriksona identificētā uzņēmuma stratēģijas ekonomiskā loka. Respondentiem tika lūgts izvēlēties no 4 apgalvojumiem vienu un norādīt, kur no tiem vislabāk atbilst viņu uzņēmumam. Ja respondenti nespēja savā uzņēmuma darbību identificēt nevienā no piedāvajtajiem apgalvojumiem, viņi varēja sniegt paši savu raksturojumu.

Aptaujas anketā tika izmantots arī M.K. Rpentera un V.Sandersa adaptētais H.Mincberga stratēģiju modelis, kur identificētas plašā un rakstas stratēģijas, no kurām sastāv uzņēmuma reālstenot stratēģija. Lai noskaidrotu, kāda veida stratēģijas Latvijas uzņēmumos biežāk izplatītas, respondentiem tika minēti divi pretēji apgalvojumi par to, kāda veida stratēģijas uzņēmumiem mēdz būt raksturīgākas (apgalvojums A: "Lielā daļā uzņēmumu mūsu uzņēmums ir iepriekšplānoti un rūpīgi izvērtēti") vai rakstas stratēģija (apgalvojums B: "Lielā daļā uzņēmumu mūsu uzņēmums tiek pieņemti spontāni, balstoties uz tūbrīta situāciju un izmaiņām pārņēmumu vai tirgū"). Emotīvā faktā, ka uzņēmumos stenotās stratēģijas tiek veidotas kā abu iepriekšminēto stratēģiju formu apvienojums, respondentiem netika lūgts izvēlēties tikai vienu vai otru apgalvojumu. Tā vietā respondentiem tika piedāvāta skala no 1 līdz 10, kur 1 atbilst uzņēmumam pilnībā atbilst apgalvojums A, un 10 atbilst uzņēmumam pilnībā atbilst apgalvojums B, un respondenti varēja atzīmēt jebkuru skaitli skalā.

Detalizētāk aptaujas anketas jautājumus skatīt 2.pielikumā. Datu apstrāde un analīze tika veikta, izmantojot IBM SPSS 17.0 versiju. Nākamajā tabulā ir apkopota galvenā demogrāfiskā informācija par respondentiem.

5.1.tabula

Uzņēmumu aptaujas galvenie sociāldemogrāfiskie rādītāji

	Skaitis (n)	Procentu lais patsvars
Uzņēmuma dibināšanas gads		
1991 – 2000	19	22
2001 – 2010	28	32
2011 – 2015	17	19
Nav atbildes	24	27

Tabulas turpinājums nākamajā lappusē.

	Skaitis (n)	Procentu lais patsvars
Uzņēmuma juridiskā forma		
IK	2	2
SIA	84	96
ZS	1	1
Nav atbildes	1	1
Darbinieku skaits		
Mazāk nekā 10	58	66
2 No 10 līdz 49	25	28
50 un vairāk	25	6
Uzņēmuma apgrozījums		
Līdz 2 000 000 EUR gadā	62	71
No 2 000 000 līdz 10 000 000 EUR gadā	11	13
Virs 10 000 000 EUR gadā	5	6
Nav atbildes	10	11

Avots: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus. 2015.gada aprīlis. Bāze: visi respondenti (n=88)

Kā liecina apkopotie aptaujas dati (skatīt 5.1. tabulu), pētījuma piedalījušos uzņēmumu sadalījums pēc to dibināšanas gada ir salīdzinoši vienmērīgs – visbiežāk (32%) uzņēmumi dibināti laika posmā no 2001.gada līdz 2010.gadam, un nedaudz retāk (22%) uzņēmumi dibināšanas gads ir bijis līdz 2000.gadam. Absolūtais vairākums uzņēmumu pēc to juridiskās formas ir sabiedrības ar ierobežotu atbildību.

Vairākums no uzņēmumiem ir ar salīdzinoši mazu darbinieku skaitu (58% ir mazāk nekā 10 darbinieku, un vēl 25% – no 10 līdz 49 darbiniekiem), kā arī apgrozījumu (62% – līdz 2 milj.EUR gadā), kas, veicot aptauju, tika ar sagaidāts, ņemot vērā lielo mikro un mazo uzņēmumu patsvaru Latvijā. Aptaujā apkopotie dati par darbinieku skaitu un apgrozījumu tika izmantoti, lai klasificētu respondentus mikro, mazajos un vidjos/lielos uzņēmumos. 5.2. tabulā apkopots aptaujas datu (apkopoti dati par tiem uzņēmumiem, kuru pērstāvji norādīja gan darbinieku skaitu, gan apgrozījumu uzņēmumā) un LR CSP datu salīdzinājums par mikro / mazo un vidjo / lielo uzņēmumu procentuālo sadalījumu.

Uzņēmumu īpatsvars pēc to lieluma

	Uzņēmumu īpatsvars aptauj (%)	Ekonomiski aktīvo vienību īpatsvars Latvij (%)
Mikro / mazie uzņēmumi	87	98
Vidējie / lielie uzņēmumi	13	2

Avoti: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus (2015.gada aprīlis). Bāze: visi respondenti (n=88) un autores pārrēķins, izmantojot LR CSP datus "Tirgus sektora ekonomiski aktīvās statistikas vienības statistiskajos reģionos, pilsētās un novados sadalījumā pa lieluma grupām, uzņēmējdarbības formām un galvenajiem darbības veidiem (NACE 2.red.). Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaitis/SR0043.px/?rxid=cddb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)

Datu apkopojums liecina, ka aptauj piedalījās procentu li vairāk vidējo / lielo uzņēmumu pārstāvjū, nekā ir to procentu lais īpatsvars valstī. Tiesa, absolūtais vairākums aptaujāto, kā arī ekonomiski aktīvo vienību Latvijā ir klasificējami kā mikro vai mazie uzņēmumi: attiecīgi 87% no mācīstā darba ietvaros aptaujātajiem uzņēmumiem un 98% no ekonomiski aktīvajām vienībām Latvijā 2013.gadā.

Jānorāda, ka izlases datu novirze no enerģētiskajiem rādītājiem būtiski neietekmē datu analīzes kvalitāti, jo, analizējot respondentu atbildes par plānošanu un stratēģiju izstrādāšanu uzņēmumā, vērā tiek ņemtas tikai to respondentu atbildes, kuru uzņēmums ir klasificējams kā mikro vai mazais uzņēmums.

Ja salīdzina aptaujas rezultātus par uzņēmumu darbības reģioniem ar LR Centrālās statistikas pārvaldes datiem par ekonomiski aktīvo vienību skaitu statistiskajos reģionos (skatīt 5.3. tabulu), vārojams, ka atšķirības starp aptaujas datiem un LR CSP rādītājiem nevienā statistiskajā reģionā nepārsniedz 4%. Vislielākās atšķirības ir Latgale (5% no visiem aptaujātajiem uzņēmumiem un 9% no ekonomiski aktīvajām vienībām Latvijā) un Kurzeme (attiecīgi 15% un 11%), bet pārējos reģionos atšķirības ir no 2% (Rīga un Zemgale) līdz 3% (Pierīga un Vidzeme). Līdz ar to jāsecina, ka izlases dati reģionālā griezumā būtiski neatšķiras no enerģētiskajiem rādītājiem. Tādēļ izlases dati ir attiecināmi uz uzņēmumiem visā Latvijas teritorijā.

Uzņēmumu īpatsvars statistiskajos reģionos

	Uzņēmumu īpatsvars aptauj (%)	Ekonomiski aktīvo vienību* īpatsvars Latvij (%)
Rīga	49	47
Pierīga	11	14
Vidzeme	11	9
Kurzeme	15	11
Zemgale	8	10
Latgale	5	9
Nav atbildes	2	0

* individuālie komersanti, komercsabiedrības, zemnieku saimniecības

Avoti: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus (2015.gada aprīlis).

Bāze: visi respondenti (n=88) un autores pārrēķins, izmantojot LR CSP datus "Ekonomiski aktīvās statistikas vienības statistiskajos reģionos, republikas pilsētās un rajonos 2004. – 2008.g." Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaitis/SR0010.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdeb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk.02/05/2015)

5.2. Stratēģijas novērtējums mazajos uzņēmumos

5.2.1. Stratēģiju veidi mazajos uzņēmumos

Viens no pētījuma priekšmetiem ir stratēģijas mazajos uzņēmumos, kā vai tās tiek veidotas, un, ja tiek, tad kādā formā stratēģijas tiek definētas – rakstiski vai tikai ideju veidā. Uzņēmumu pieredzes kvalitātes pētījumā veikta intervija ar uzņēmumu pašniekiem, lai noskaidrotu, ka lielākajā daļā mazo uzņēmumu stratēģijas tiek veidotas, bet tās nav taustām (rakstiskā) formā. Lielākā daļa interviju norādīja, ka viņu uzņēmumos stratēģijas ir nemateriālas (ideju plūsmas) formā. Lai noskaidrotu plašāko stratēģiju veidošanu mikro un mazajos uzņēmumos, uzņēmumu aptaujā tika iekļauts jautājums "Vai Jūsu uzņēmumā ir izstrādāta darbības stratēģija (piemēram, biznesa plāna, uzmetumu vai citā formā)?", kuru atbilžu variantus piedāvājot gan to, ka stratēģija ir izstrādāta rakstiski, gan to, ka stratēģija ir ideju veidā, gan to, ka stratēģijas nav vispār.

Aptaujas rezultāti liecina, ka vairākumam mazo uzņēmumu darbības stratēģija ir izstrādāta (75%). Tiesa, tikai 16% tās ir rakstiskā formā, bet vairāk nekā puse aptaujāto mikro un mazo uzņēmumu pārstāvju atzīmēja, ka stratēģija ir definēta, bet nav rakstiski (59%).

To, ka viņu uzņēmumā nav izstrādāta stratēģija (tā nav ne rakstiski, ne ideju formā), norādīja 1/4 mazo uzņēmumu pārstāvju (25%).

Datu analīzes ietvaros tika novērtēts, vai stratēģijas esamība uzņēmumā atkarībā no uzņēmuma vecuma. Lai to noskaidrotu, tika veikta vienfaktora dispersijas analīze (ANOVA). Tās rezultāti ($F(3,64)=0,676$, $p=0,570$) liecina, ka nepastāv statistiski nozīmīga atkarība, vai uzņēmumiem ir definēta to stratēģija, atkarībā no uzņēmuma vecuma.

Ar atkarībā no uzņēmuma darbības vietas (analīzēts pirmais minētais statistiskais reģions, ja tika nosauktas vairākas darbības vietas) nav vērojamas statistiski nozīmīgas atkarības. Vienfaktora dispersijas analīzes rezultāti ir $F(5,61)=0,261$, $p=0,932$.

Līdz ar to iespējams secināt, ka neuzņēmuma vecumam, neuz darbības vietai (statistiskajam reģionam) nav būtiskas ietekmes uz to, vai uzņēmumā tiek izstrādāta stratēģija.

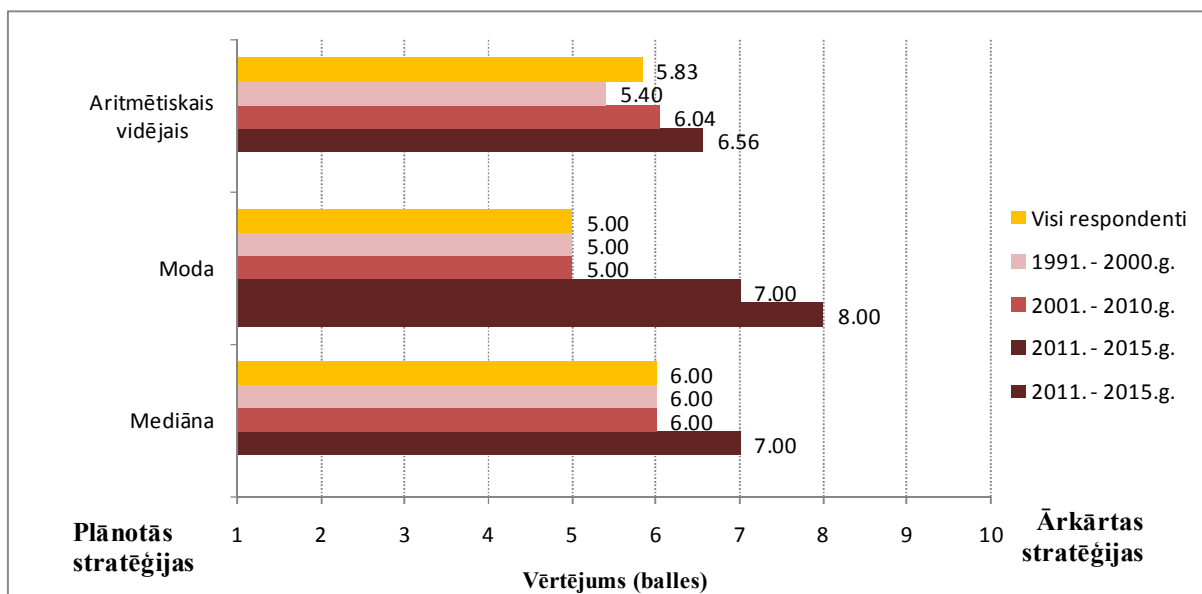
Aptaujas ietvaros tika ar novērtēts, kāda veida stratēģijas plānots vai raksturo ir vairākas raksturogas mazajiem uzņēmumiem. Skalā no 1 (plānots stratēģijas) līdz 10 (raksturo stratēģijas) atbilde vidējā vērtība ir 5.83, kas liecina, ka uzņēmumos gandrīz vienlīdz lielā mērā pastāv gan plānots, gan raksturo stratēģijas, tiesa, ar nelielu novirzi uz raksturo stratēģiju pusi. Visbiežāk sniegtā atbilde (moda) ir 5.00, ko atzīmēja 21% respondentu. Savukārt mediana ir 6.00, kas nozīmē puse respondentu atzīmēja atbildes no 6 līdz 10. Ar salīdzinot galveno vērtību 1 un 10 minūšu biežumu, vērojams, ka biežāk respondenti slikti atzīmēja, ka viņu uzņēmumā vairākas raksturogas raksturo stratēģijas: ja vērtību 1, kas atbilst plānotajam stratēģijām, neatzīmēja neviens no respondentiem, tad 10, kas nozīmē, ka uzņēmumā pilnībā raksturogas raksturo stratēģijas, bet absolūti iztrūkstoš plānoto stratēģiju, atzīmēja 7%.

Salīdzinot atbilde vidējās vērtības atkarībā no uzņēmuma vecuma, var secināt, ka vecāks uzņēmums, jo vairākas tam raksturogas plānots stratēģijas. Kaut arī visās analīzēs grupas atkarībā no dibināšanas gada atbilde vidējā vērtība ir virs 5.00 (tādā veidā uzņēmumos vērojama lielāka nosliece uz raksturo stratēģijām), vidējā vērtība ir vērojama tendence palielināties, pieaugot uzņēmuma vecumam (skatīt 5.1.attēlu). Ja uzņēmumiem, kuri ir dibināti līdz 2000.gadam, atbilde vidējā vērtība ir 5.40, tad tiem, kuri ir dibināti laika posmā no 2001.gada līdz 2010.gadam, tā ir 6.04, bet pēc 2010.gada dibinātajiem uzņēmumiem tā jau ir 6.56.

Interesanti, ka gan moda, gan mediana ir viena un tā pati uzņēmumos, kas dibināti no 1991. līdz 2010.gadam, tā ir biežāk minētā atbilde (moda) ir 5.00 (jaunākos uzņēmumos, kas dibināti pēc 2010.gada visbiežāk minētā atbilde bija 7.00 un 8.00⁸⁶), savukārt mediana ir 6.00 (jaunākos uzņēmumos tā ir 7.00). Visi norādītie vērtējumi vidējā rādītāja secināt, ka visbiežāk uz to,

⁸⁶ Uzņēmumu grupā, kuri ir dibināti laika posmā no 2011.gada līdz 2015.gadam, jāatgādā "Lūdzu, izvēlieties 10 punktu skalā, kurš no zemāk minētajiem apgalvojumiem vairāk atbilst Jūsu uzņēmumam!" bija vairākas atbildes viena moda.

ka viņu uzņēmumos vairāk raksturo stratēģijas, norādījuši salīdzinoši nesenedibināti uzņēmumi (ne vecāki par 5 gadiem) – tajā grupā ir gan augsts aritmētiskais vidējais, gan bieflēkminātā atbilde, gan armediāna. Turklāt, ja analizā – ir bas starp pirmajām divām grupām – uzņēmumiem, kuri dibināti laika posmā no 1991.gada līdz 2000.gadam, un uzņēmumiem, kuri dibināti no 2001.gada līdz 2010.gadam – secināms, ka tajās at – ir bas ir mazāk būtiskas.



5.1.att. Mazo uzņēmumu vērtējumu vidējie lielumi, raksturojot savam uzņēmumam raksturīgāko stratēģijas veidu

Avots: autore aprēķini, izmantojot autore veiktais Latvijas uzņēmumu aptaujas datus. 2015.gada aprīlis. Bāze: mikro / mazie uzņēmumi (n=68).

D.Hambriks un J.Fredriksons izstrādāt šo stratēģijas dimanta ietvaros norādīja uz būtisku ikviena uzņēmuma stratēģijas aspektu – iekājo ekonomisko loģiku. Saskaņā ar autoru norādīto, biznesa stratēģijas pamatir j b t skaidrai izpratnei par to, kād veid tiks g t a pe a, turklāt tai ir j sak ojas uzņēmuma fundamentālās un relatīvi ilgsto – aj s prasm s. ⁸⁷Maistra darba ietvaros autore kvantitatīvajā pētījumā daļēji testēja D.Hambrika un J.Fredriksona piedāvotos uzņēmumu stratēģijas ekonomiskās loģikas principus. Aptaujas dalībniekiem tika uzdots jautājums, kur – no D.Hambrika un J.Fredriksona piedāvajtajiem ekonomiskās loģikas modeļiem ir vairāk raksturogs viņu uzņēmumam, tos formulējot vienkāršos etros apgalvojumos:

1) mēs varam piedāvāt zemākas cenas uz apjomā rīna (varam piedāvāt vairumtirdzniecības cenas);

⁸⁷ Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. *Are You Sure You Have a Strategy?* The Academy of Management Executive, Nov 2001, p.58.

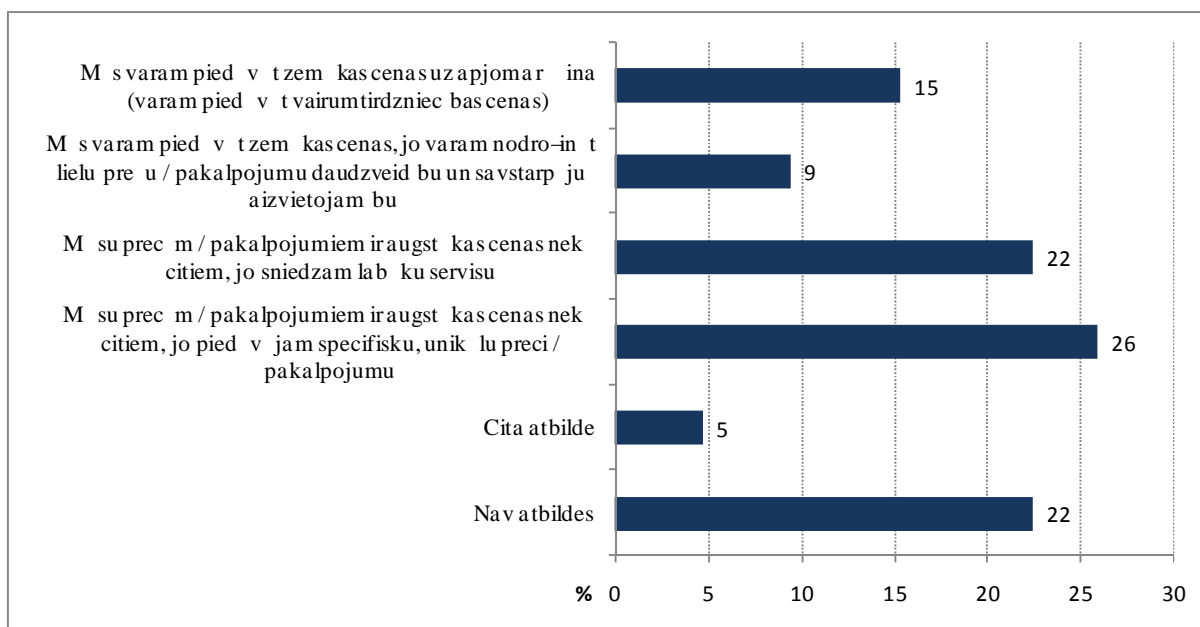
2) mēs varam piedāvāt zemākas cenas, jo varam nodrošināt lielu preču / pakalpojumu daudzveidību un savstarpēju aizvietojamību;

3) mēs precēm / pakalpojumiem ir augstākas cenas nekā citiem, jo sniedzam labu servisu;

4) mēs precēm / pakalpojumiem ir augstākas cenas nekā citiem, jo piedāvājam specifisku, unikālu preci / pakalpojumu.

Respondentiem bija iespējams atzīmēt vairākas atbildes, pieņemot, ka ne visos uzdevumos ir iespējams skaidri identificēt noteiktu virzienu, turklāt jāņem vērā, ka vairāku atbilžu izvēle varētu liecināt par neskaidru uzdevuma darbības ekonomisko loģiku. Tātad arī respondentiem tika sniegta iespēja minēt pašiem savu atbildi gadījumā, ja viņi uzskatītu, ka neviens no piedāvātajiem modeļiem neatbilst viņu uzdevumam, vai norādīt, ka neviens no minētajiem apgalvojumiem viņu uzdevumam neatbilst.

Respondentu atbildes uz jautājumu ir apkopotas 5.2.attēlā.



5.2.att. Mazo uzņēmumu stratēģijas ekonomiskās loģikas modeļi saskaņā ar D.Hambrika un J.Fredriksona “stratēģiju dimanta” modeli

Avots: autore aprēķini, izmantojot autore veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus 2015.gada aprīlī. Bāze: mikro / mazie uzņēmumi (n=68).

Kā redzams 5.2.attēlā, aptaujāto mazo uzņēmumu pārstāvji visbiežāk norādīja, ka viņu uzdevumam atbilstošais ekonomiskās loģikas modelis ir preču vai pakalpojumu piedāvājuma par augstāku cenu nekā konkurentiem to unikalitātes (26%) vai laba servisa (22%) dēļ. Retāk mazo uzņēmumu pārstāvji norādīja, ka viņu uzdevums spēj piedāvāt zemākas cenas, šo tikai 15% atzīmēja, ka var būt darba uz apjomārā, bet vēl retāk (9%) respondenti pauda viedokli,

ka vi u uz mums var pied v t zem kas cenas pied v jamo pre u / pakalpojumu daudzveid bas un aizvietojam bas d .

Tiesa, datu anal ze liecina, ka mazo uz mumu p rst vju izpratne par sava uz muma darb bas ekonomisko lo iku ir sal dzino-i nekonkr ta. S kotn ji j nor da, ka 22% visp r attur j s sniegt atbildi uz -o jaut jumu. Pie emot, ka ne visi uz mumu p rst vji sp tu savu uz mumu identific t pied v tajos mode os, respondentiem tika pied v ta iesp ja sniegt pa-iem savu atbildi, tom r ar - iesp ja tika izmantota sal dzino-i reti, l dz ar to nevar pie emt, ka augstais neatbild t bas l menis -aj jaut jum var tu rasties t d , ka uz mumu strat ijas b tu veidotas p c citiem ekonomisk s lo ikas principiem, nek tiek pied v ts D.Hambrika un J.Fredriksona model .

J nor da ar fakts, ka maz k nek puse (47%) respondentu k savam uz mumam arbilsto-ko modeli atz m ja tikai vienu no pied v tjiem mode iem. Aptaujas ietvaros bija respondenti, kuri atz m ja vismaz divus no pied v tjiem apgalvojumiem, kuri, vi upr t, atbilst vi u uz mumam. emot v r apgalvojumu saturu, var tu pie emt, ka atsevi- i uz mumi sp j nodro-in t zem kas cenas gan apjoma, gan pre u / pakalpojumu daudzveid bas d , vai pret ji ó pied v preces vai pakalpojumus par augst k m cen m gan laba servisa, gan unikalit tes d , un t d gad jum abu atbilfu atz m -ana b tu pamatota. Tom r respondentu patsvars, kuri atz m ja abus pirmos radniec gos apgalvojumus, ir tikai 3%, bet to, kuri atz m ja abus p d jos apgalvojumus ó 11%. Atsevi- i respondenti savuk rt nor d ja, ka vi u uz mumam vienlaikus atbilst vair ki savstarp ji izsl dzo-i mode i.

5.2.2. Mazo uzņēmumu stratēģijas elementi

Balstoties uz D.Hambrika un J.Fredriksona izstr d to óstrat ijas dimantaö modeli, kas sev ietver dafl dus strat ijas elementus, ma istra darba aptaujas anket tika iek auts jaut jums, cik liel m r , pl nojot uz muma darb bu, tiek emti v r dafl di faktori. Faktoru saraksts tika veidots no óstrat ijas dimantaö mode a. Skat t 5.4.tabulu.

Stratēģijas elementi aptaujas anketā

Stratēģijas elementi saskaņā ar D.Hambrika un J.Fredriksona štrāģijas dimanta modeli	Attiecīgie aptaujas anketas jautājumi
Jomas	1 Preču / pakalpojumu kategorijas, kuras piedāvā vai plāno piedāvāt nākotnē 2 Preču / pakalpojumu izplatības kanāli 3 Tirgus segmenti, kuros darbojaties vai plānojat darboties 4 Ģeogrāfiskā teritorija, kur piedāvā vai plānojat piedāvāt savus pakalpojumus / preces 5 Tehnoloģijas (iekārtas, tehnika u.c.), kas nepieciešamas produkcijas / pakalpojumu sniegšanai
Līdzekļi	6 Darbinieku skaits, kas nepieciešams produkcijas / pakalpojumu nodrošināšanai 7 Darbinieku kvalifikācija, prasmes 8 Dažādi iekšējie faktori, kas saistīti ar uzņēmuma darbību (telpas, aprīkojums, iekšējā darba organizācija utt.) 9 Sadarbība ar citiem uzņēmumiem
Konkurētspējas priekšrocības	10 Uzņēmuma tēls 11 Atšķirība no konkurentiem 12 Preču vai pakalpojumu cena 13 Preču vai pakalpojumu kvalitāte 14 Preču vai pakalpojumu vizuālais noformējums 15 Preču ražošanas / pakalpojumu sniegšanas ātrums
Secība un temps	16 Darbu veikšanas secība, kas nepieciešama produkcijas vai pakalpojumu nodrošināšanai 17 Iespējamais plānotais tirgus apgrozības temps

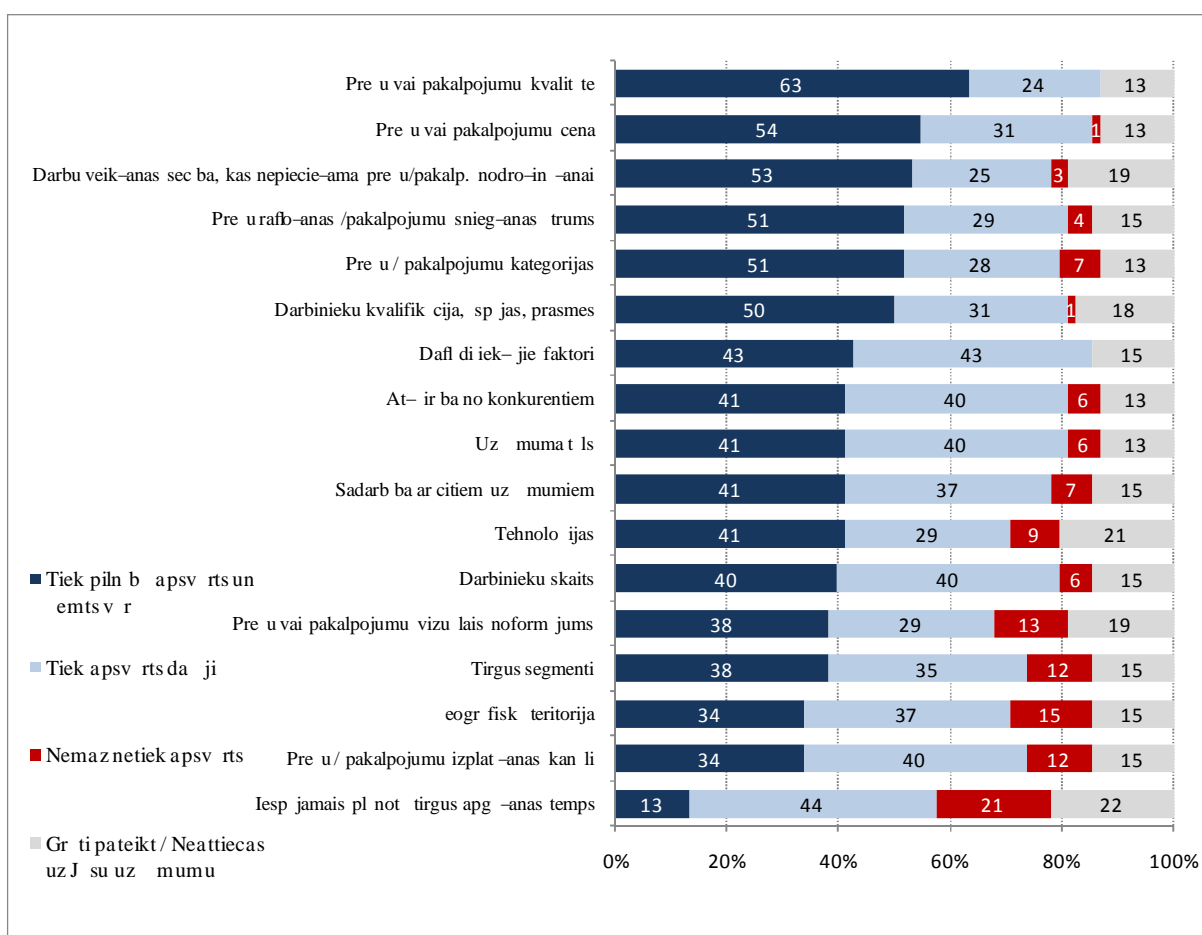
Avots: Autores izstrādāti aptaujas anketas jautājumi pēc D.Hambrika un J.Fredriksona "stratēģijas dimanta" modeļa

Aptaujas rezultāti liecina, ka no sešiem visbiežāk minētajiem faktoriem, kurus savas darbības plānošanā pilnībā ņem vērā uzņēmumu vadītāji un vairāk mazo uzņēmumu vadītāji, konkurētspējas priekšrocības ir preču vai pakalpojumu kvalitāte (63% no aptaujātajiem šo aspektu pilnībā ņem vērā) un cena (attiecīgi 54% pilnībā ņem vērā), kā arī preču ražošanas un pakalpojumu sniegšanas ātrums (51%). Citas konkurētspējas priekšrocības mazie uzņēmumi reti ņem vērā: 41% savas darbības plānošanā pilnībā atbild par uzņēmuma atšķirību no konkurentiem un uzņēmuma tēlu, un 38% pilnībā ņem vērā tirdzniecības aspektu kā preču / pakalpojumu vizuālo noformējumu.

Interesanti, ka trešais visbiežāk minētais faktors, kuru mazajos uzņēmumos emvēr, ir darbu veikšanas secība (53%). Otrs secības un tempa faktors, ko iespējams pilnībā neapņemas, ir tirgus apgādes temps, ko savukārt ir visretāk vērētais faktors (13%).

Ja analizēto, cik lielā mērā uzņēmumos tiek ieviestas vairojamas, vairojams, ka ieviejami biežāk respondenti atzīmēja, ka pilnībā tiek ieviestas vairojamas / pakalpojumu kategorijas (51%), savukārt tirgus segmenti, eogriskā teritorija un vairojamas / pakalpojumu izplatīšanas kanāli ir mazāk aktuāli (tos pilnībā vērē tikai nedaudz vairāk nekā 1/3 aptaujas dalībnieku)

Tirdzniecības elementu izdevīgumu sasniegšanai ir mazāk izkavēti, tie nav ne starp biežāk, ne retāk atzīmētajiem vērētajiem faktoriem. Darbinieku kvalifikāciju un daļēdu iekārtu faktors pilnībā vērē attiecīgi 50% un 43%, sadarbību ar citiem uzņēmumiem 41%, bet darbinieku skaitu 40%.



5.3.att. *Stratēģijas elementi mazajos uzņēmumos*

Avots: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus 2015.gada aprīlī. Bāze: mikro / mazie uzņēmumi (n=68).

Korelācijas analīzes rezultāti liecina, ka pastāv statistiski nozīmīga, pozitīva sakarība starp – d m faktoru grupām:

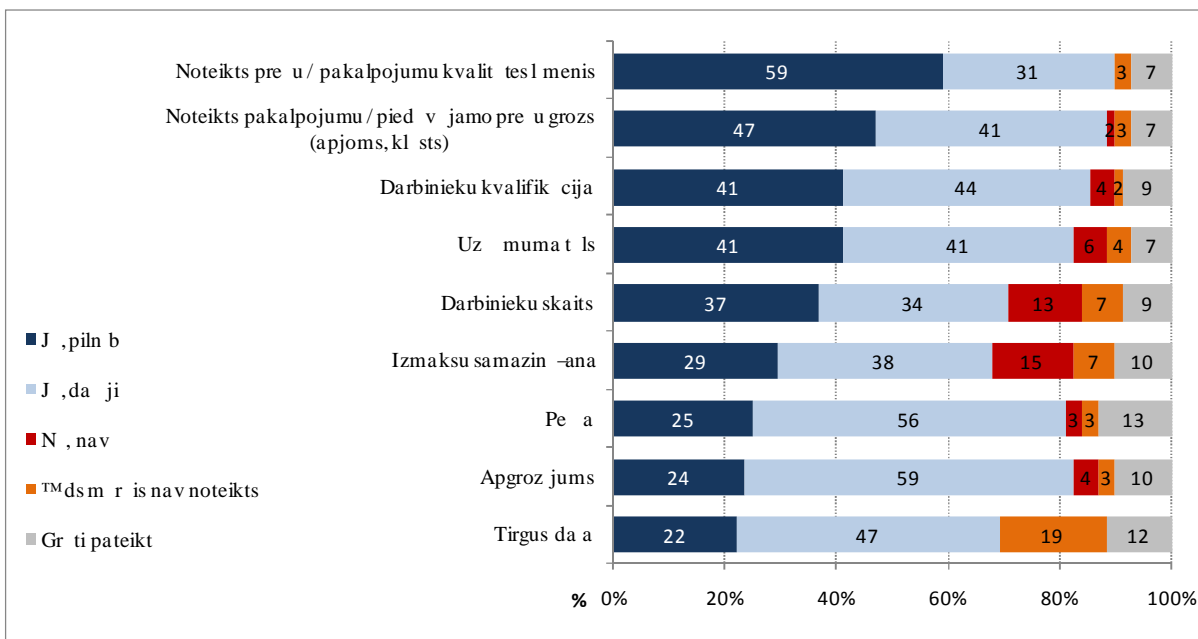
- 1) preču / pakalpojumu kategorijām, izplatības kanāliem un tirgus segmentiem,
- 2) tehnoloģijām un darbinieku skaitu,
- 3) tehnoloģijām un iekārtu faktoriem,
- 4) tirgus segmentiem un atbilstošo konkurentiem,
- 5) sadarbības citiem uzņēmumiem, uzņēmuma tīklu un atbilstošo konkurentiem,
- 6) darbinieku kvalifikāciju un iekārtu faktoriem,
- 7) atbilstošo konkurentiem, preču / pakalpojumu cenu un kvalitāti,
- 8) preču / pakalpojumu kvalitāti un vizuālo noformējumu,
- 9) preču / pakalpojumu kvalitāti, vizuālo noformējumu, sniegtās pakalpojumu un darbu veikšanas secību,
- 10) plašot tirgus apgabala tempu, preču / pakalpojumu kategorijām, izplatības kanāliem un reģionālo teritoriju,
- 11) plašot tirgus apgabala tempu un preču / pakalpojumu vizuālo noformējumu.

Savukārt korelācijas analīze starp dažādu faktoru vērtībām un uzņēmumu vecumu, kā arī darbības vietu statistiski nozīmīga sakarība neuzrādījās.

5.3. Sasniedzamie mērķi mazajos uzņēmumos

5.3.1. Mērķu definēšana mazajos uzņēmumos

Pētījuma ietvaros tika noskaidrota dažādu mērķu uzstādīšana mazajos uzņēmumos. Vispirms respondentiem tika piedāvāts saraksts ar dažāda veida mērķiem, kas var tikt noteikti uzņēmumā, un lūgts atzīmēt, vai viņu uzņēmumā ir skaidra rīcība, kā šos mērķus sasniegt. Par katru mērķi aptaujātie varēja izvēlēties atbildi no “Jā, pilnībā” un “Jā, daļēji” līdz “Nē, nav”, kā arī atzīmēt, ka viņu uzņēmumā attiecīgais mērķis vispār nav noteikts. Respondentiem tika sniegta iespēja arī norādīt jebkādu citu mērķi, kas ir uzstādīti viņu uzņēmumā, bet nav iekļauts jautājumā. Dati par respondentu atbildēm apkopoti 5.4. pielikuma 1. tabulā.



5.4.att. Mazo uzņēmumu uzstādītie mērķi

Avots: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus 2015.gada aprīlis. Bāze: mikro / mazie uzņēmumi (n=68).

K iesp jams secin t, Latvijas mazajos uz mumos visbiefl k ir skaidri noteikti m r i attiec b uz sniedzamaj m prec m / pakalpojumiem ó 59% aptauj to nor d ja, ka vi u uz mum ir piln b skaidra r c ba, k sasniegt noteiktu pre u vai pakalpojumu kvalit tes l meni, un 47% bija piln b skaidrs, k sasniegt noteiktu pre u / pakalpojumu grozu.

Nedaudz ret k, bet tom r vair kumam mazo uz mumu ir skaidra r c ba, k sasniegt m r us attiec b uz person lu un uz muma t lu ó tas, k sasniegt v lamo darbinieku kvalifik ciju, bija piln b skaidrs 41%, un nedaudz ret k respondenti atz m ja, ka vi iem ir piln b skaidrs, k sasniegt v lamo darbinieku skaitu (37%). Aptuveni tikpat biefl i (41%) respondentiem bijis ar piln b skaidrs, k sasniegt v lamo uz muma t lu.

Savuk rt izpl dusi izpratne mazo uz mumu p rst vjiem ir bijusi par to, k sasniegt finan-u m r us. Attiec b uz t diem m r iem k izmaksu samazin -ana, pe a, apgroz jums, k ar tirgus da a respondenti visbiefl k atz m ja, ka vi iem ir tikai da ji skaidrs, k tos noteikt ó no 38% attiec b uz izmaksu samazin -anu l dz 59% par apgroz jumu. Vair k nek puse (56%) ar nor d ja, ka vi u uz mum ir tikai da ji skaidra r c ba, k sasniegt v lamo pe u. J atz m ar , ka visaugst kais to respondentu patsvars, kuri atz m ja, ka vi iem visp r nav skaidra r c ba, k attiec go poz ciju sasniegt, bija par izmaksu samazin -anu ó 15%. Savuk rt atbildi, ka vi u uz mum - ds m r is visp r nav noteikts, respondenti visbiefl k sniedza par tirgus da u (19%).

Datu anal zes gait veikt h kvadr ta testa rezult ti liecina, ka nepast v statistiski noz m gas at- ir bas starp uz muma vecumu un uz mum nospraustajiem m r iem (vis s

analiz taj s poz cij s h kvadr ta testa noz m bas l menis >0.05).

Ja analiz respondentu atbildes atkar b no t , vai vi u uz mum ir izstr d ta strat ija, var secin t ó par visiem m r iem (iz emot darbinieku kvalifik ciju), uz mumu ar izstr d tu strat iju p rst vji biefl k nor d ju-i, ka r c ba m r u sasnieg-an uz mum ir piln b skaidra (24% ó 65%), nek tie, kuru uz mumiem nav strat ijas (18% ó 47%). Visbiefl k to, ka vi iem ir skaidra r c ba m r u sasnieg-an , respondenti no uz mumiem ar izstr d tu strat iju atz m ja par prec m / pakalpojumiem ó 65% ir skaidra r c ba, k sasniegt v lamo pre u un pakalpojumu kvalit ti, un 53% ir skaidra r c ba, k sasniegt v lamo pre u / pakalpojumu grozu. No tiem, kuru uz mum nav strat ijas, to nor d ja attiec gi 41% par pre u un pakalpojumu kvalit ti un 29% par pre u un pakalpojumu grozu.

Par citiem m r iem ab s analiz taj s grup s respondenti ret k atz m ju-i, ka piln b zina, k tos sasniegt. To, ka vi u uz mum ir skaidrs, k sasniegt financi los m r us, sal dzino-i reti atz m ja ar tie respondenti, kuru uz mum ir izstr d ta strat ija: tikai 26% ir skaidrs, k sasniegt pl noto apgroz jumu un pe u (sal dzin jumam ó no tiem, kuru uz mum nav strat ijas, to nor d ja 17% un 24%, kas ir tikai nedaudz ret k). Attiec b uz pl not s tirgus da as sasnieg-anu piln b skaidra r c ba ir tikai 24% uz mumu ar izstr d tu strat iju un 18% uz mumu bez strat ijas.

emot v r iepriek-min to, j secina, ka strat ijas esam bai uz mum ir b tiska noz me m r u un to sasnieg-anas veidu defin -an . Tiesa, j uzdod jaut jums, cik b tiska noz me ir strat ijas formai. Lai to noskaidrotu, tika ar sal dzin tas to respondentu atbildes, kuru uz mum strat ija ir rakstisk veid , un to atbildes, kuru uz mum strat ija eksist tikai ideju veid (nav materializ ta rakstisk veid).

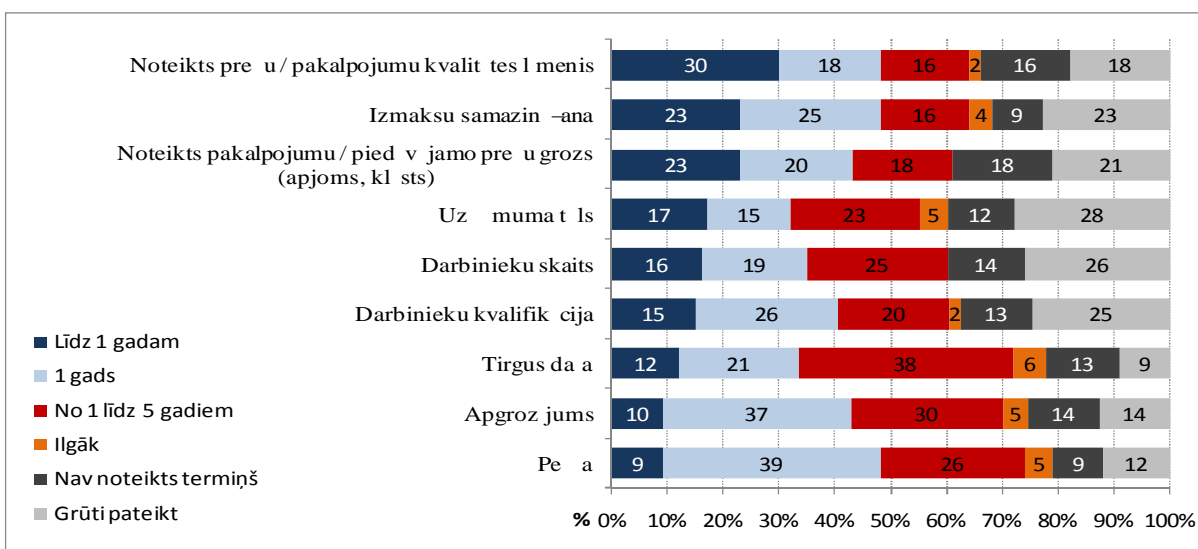
Abu grupu atbilflu sal dzin jums liecina, ka liel kaj da gad jumu tajos uz mumos, kuros strat ija ir rakstiski, ir ar piln b skaidra gandr z visu uzst d to m r u sasnieg-ana ó to, ka vi iem tas ir piln b skaidrs, nor d ja no 36% l dz 82%, un visbiefl k ir skaidra r c ba, k sasniegt noteiktu pre u / pakalpojumu l meni. Interesanti, ka visret k to, ka piln b zina, k sasniegt m r i, to uz mumu p rst vji, kuriem ir rakstiska strat ija, nor d ja par v lamo darbinieku kvalifik ciju. Savuk rt t di m r i k tirgus da a, apgroz jums un pe a, kas cit s analiz taj s grup s respondentiem biefl k biju-i neskaidri sasniedzami, uz mumu grup ar izstr d tu strat iju gandr z pus gad jumu (46%) ir piln b skaidri.

No tiem, kuru uz mum ir strat ija, bet t nav rakstisk form , 18% l dz 60% ir skaidrs, k sasniegt dafl dus m r us. Visbiefl k, l dz gi k iepriek- analiz taj s grup s, tas nor d ts par pre u / pakalpojumu grozu (55%) un kvalit ti (60%), bet visret k ó par v lamo tirgus da u (18%), pe u (20%) un apgroz jumu (20%).

Iespjams secin t, ka starp rakstisku strat iju un strat iju ideju form past v at- ir bas m r u uzst d -an un izpratn par to sasnieg -anu. Tiesa, j atz m ar , ka tie uz mumi, kuriem strat ija ir ideju form , p rsvar biefl k nek tie, kuriem strat ijas nav visp r, demonstr ju-i liel ku izpratni par dafl du m r u uzst d -anu un sasnieg -anu. Turkl t ar j nor da ó tajos uz mumos, kuros bija rakstiska strat ija, par visiem m r iem bija atz m ts, ka tie ir noteikti (pat ja nav skaidri zin ma r c ba to sasnieg -an). To, ka k ds no m r iem vi u uz mums nav defin ts, atz m ja tikai tie, kuru uz mums strat ijas ir ideju form , vai nav visp r.

5.3.2. Mērķu sasniegšanas termiņi mazajos uzņēmumos

Aptaujas ietvaros tika ar noskaidrots, cik ilg laika posm respondenti ir paredz ju-i augst k min tos m r us sasniegt. Datu anal ze liecina, ka visbiefl k uz mumu p rst vji dafl da veida m r us nospraudu-i uz vienu gadu vai no viena l dz pieciem gadiem. TMs bija visbiefl k min t s atbildes par visiem p t jum iek autajiem m r iem. Tom r, ja summ atbildes “mazāk nekā mēneša laikā”, “ceturkšņa laikā” un “pusgada laikā”, iesp jams secin t, ka 30% aptauj to mikro un mazo uz mumu noteikto pre u un pakalpojumu kvalit tes l meni pl no termi l dz vienam gadam, bet 23% laika posm l dz vienam gadam pl no t dus m r us k izmaksu samazin -ana un noteikts pied v jamo pre u / pakalpojumu grozs. Citus m r us respondenti laika posm l dz vienam gadam pl no ret k ó ne vair k k 1/5 aptaujas dal bnieku. Detaliz t k datus skat t 5.5.att l .



5.5.att. Mazo uzņēmumu uzstādīto mērķu plānošanas termiņi

Avots: autores aprēķini, izmantojot autores veiktās Latvijas uzņēmumu aptaujas datus 2015.gada aprīlis. Bāze: mikro / mazie uzņēmumi (n=68).

Gandr z 2/5 aptauj to mazo uz mumu p rst vju, kuru uz mum bija nosprausti attiec gie m r i, t dus m r us k apgroz jumu un pe u nosaka uz vienu gadu ó attiec gi 37% un 39%. TMd laika posm visbiefl k tiek pl nota ar darbinieku kvalifik cija (26%), izmaksu samazin āna (25%), k ar pre u / pakalpojumu grozs (20%) un pre u / pakalpojumu kvalit te (18%). Savuk rt uz laika posmu no viena l dz pieciem gadiem visbiefl k tiek pl nota sasniezam tirgus da a (38%), un nedaudz ret k ó darbinieku skaits (25%) un uz muma t ls (23%).

Datu apkopojums liecina, ka mazajos uz mumos m r i sal dzino-i reti tiek pl noti uz periodu, kas ilg ks par pieciem gadiem: no aptauj tajiem to, ka nospraustie m r i tiek pl noti termi os ilg kos par pieciem gadiem, nor d ja no 2% l dz 6%.

Interesanti, ka ir da a mazo uz mumu p rst vju, no kuru atbild m izriet, ka vi u uz mum ir m r i, kuri tiek noteikti, bet kuriem nav noteikts konkr ts termi – ó 18% aptauj to, kuru uz mum ir noteikts m r is attiec b uz pre u / pakalpojumu grozu, nav noteikts termi – t sasnieg-anai, bet no 13% l dz 16% nav noteiku-i termi u, k d pl no sasniegt v lamo tirgus da u, apgroz jumu, darbinieku skaitu un kvalifik ciju, k ar pre u / pakalpojumu grozu un kvalit tes l meni, kaut ar visp r – di m r i uz mum tiek noteikti.

5. UZŅĒMĒJU PIEREDZES PĒTĪJUMU REZULTĀTU ANALĪZE

Maistra darba ietvaros veiktie uzņēmumu pieredzes kvalitātvērtējumi ļauj secināt, ka maistra darbs izvirzītā hipotēze ir **apstiprināta daļēji** – ņemot vērā, ka mazie uzņēmumi nevērtē sava uzņēmuma vadītājus kā stratēģisko vadītājus, viņiem ir raksturīga intuitīva pareiza izpratne par nepieciešamajiem darbības uzņēmuma attīstības veicināšanai un konkurētspējīgo priekšrocību radīšanai. Tomēr mazo uzņēmumu izpratne ir nepilnīga, daudzos gadījumos uzsverot tikai atsevišķus stratēģiskās vadības elementus, citus ignorējot pilnībā vai pievēršot tiem nepietiekamu uzmanību.

Kopumā jāsecina, ka visi intervjujamie, kaut arī vairojamas atīrības aprakstītajās detaļās, ir raksturojuši īsti līdzgaitā attiecībā uz stratēģisko vadību savos uzņēmumos. Uzņēmuma skumposmī (periods pirms dibināšanas un sūlaiku pēctē) dominē idejiskie uzstādījumi un mērķi “*Kur ejam?*”, un mazāk ir raksturīga plānveidīga finanšu plānveidošana. Kaut arī atsevišķi respondenti uzsver, ka prognozējamā naudas plāma ir jāaprīnā jau pirms faktiskās saimnieciskās darbības sākuma, tikai neliela daļa intervjujamo to ir reāli veikuši. Tai pašā laikā vairojams, ka intervjujamiem jau uzņēmuma dibināšanas skumposmī ir bijis skaidrs darbības virziens, galvenie mērķi un, kas ir viens no svarīgākajiem faktoriem ņemesli un motivācija, kādā vispār saimnieciskā darbība tiek uzskatīta – dēvēd.

Attēstoties uzņēmumiem, plānveidojas ar vadības un plānošanas sistēma. Kaut arī nevienā no posmiem netiek veikta detalizēta stratēģisko plānu izstrāde, ar laiku uzņēmumi sāk izstrādāt finanšu plānus un uz tiem ar balstīties, prognozējot turpmākos periodus. Kā galvenais iemesls tam ir minams apstāklis, ka ir pieejami vēsturiskie dati par iepriekšējiem periodiem. No tā ir secināms, ka uzņēmumu vadība visvairāk paaujas uz sava uzņēmuma darbības rēdītāju analīzi, bet mazāk analīzi līdzgaitā uzņēmumu finanšu rēdītājus. Kaut arī visi atzēst, ka pievērš uzmanību konkurentu darbībai, tomēr konkurētjēo un līdzgaitā profila uzņēmumu darbība netiek analizēta īsti detalizēti. Kopumā gan uzmanība tirgus situācijai tiek pievērsta īsti liela, pašē emotvērēto, ka vairums intervjujamo atsaucas uz bieflājam izmaiņām gan konkrētajā nozarē, gan likumos. Tēdas izmaiņas tiek uzskatētas par vienu no galvenajiem iemesliem, kādā uzņēmumos netiek veikta stratēģisko plānu izstrāde ilgtermiņā.

Izmaiņas vadītājiem ietekmē ar jaunu cilvēku piesaiste uzņēmumos. Kaut arī stratēģisko plānu jēb precēzē kā stratēģisko ideju izstrāde joprojām notiek tikai starp uzņēmuma pašēniekiem / vadītējiem, darbinieki tiek piesaistēti operatēvo plānu izstrāde, ēos plānu un saēmo informāciju pielietojot ar stratēģisko ideju un virzienu korekcijai.

Uzņēmumi uzsver informācijas plēsmas bē tisko lomu mazo uzņēmumu vadītājam, kā arī

paufli viedokli, ka tie-i neformlais pl no-anas veids – da veida uz mumiem ir vispiemrotkais, jo neapgratīna uz mumu ar liekas birokrātijas nastu.

Lēģti paust savu viedokli, vai, viņuprāt, mazajiem uz mumiem Latvijā ir nepieciešamā nopietnākā pieeja stratēģiju izstrādāt un pl no-an, intervijām ir noskaoti kopumā skeptiski. Visbiežāk pl no-an izstrādāt tiek saistīti ar darbinieku skaitu, uzskatot, ka mums ir maz darbinieku, nav nepieciešamā nopietnā stratēģiskā pl no-ana. Piesaistot jaunus darbiniekus, pl no-ana un vadītāja gūst daudz lielāku nozīmi. Iespējams pieņem, ka lielā mērā daudzu mūsu jauno galvenajiem pl no-anas ieguvumiem uzskata darbinieku informāciju par kopīgā attīstības virzienu.

Intervijas laikā secināt, ka uz mums ir kopumā apmierināti ar pl no-anu un stratēģisko virzienu izstrādātā savos uzdevumos, tomēr būtībā precīzākā pieeja stratēģiskajam vadītājam. Gan kvalitātes, gan kvantitatīvais pētījums uzrādā kopīgā tendenci, ka mazie uz mumi neveido rakstiskas stratēģijas. Lielākajai daļai mazo uz mums ir skaidra uz muma virzība, tā vairākumam ir definīta stratēģija, bet tā nav rakstiska. Likumsakarīgi, ka mazajos uzdevumos ir vairāk raksturīga nosliece uz rakstiskas stratēģiju pielietošanu.

Turklāt gan uz mums intervijas, gan aptauja apliecina, ka mazie uz mums apāubā detalizētā stratēģiju izstrādā nepieciešamību. Ja pēc kvantitatīvajiem datiem nav iespējams konstatēt – das attiecinot cēloņus, tad kvalitātes pētījums ļauj identificēt, ka lielākoties uz mums – du situāciju raksturo ar mazo uzdevumu specifiku un vieglo ietekmējām būtu mazie uz mums vairāk saskata savu uzdevumu kā dzīvības tīrģus spēlētāju, kuru ietekmē plašāki notikumi tīrģē, kur tie darbojas, un valstī vārojam s tendences. Tādu rājo apstākļu neprognozējamā lielākoties atspoguļotā kā negatīvs kritiķis, pret kuru j darbojas ar elastību un maksimālu spēju pielāgoties. Uz mums atbildēs neparedzētas, ka tie-i tīrģus svārstās var būt uzdevuma darbību veicinošs faktors.

Apkrītīs vides faktori, kas līdzīms uzskatīti par negatīviem, mikro un mazo uzdevumu gadījumā darbojas pretī, nodrošinot to izaugsmes iespējas. Apkrītīs vides pārmaiņas, kas līdzīms raksturotas kā apgrūtinošas un problemātiskas, uz kurām jāreaģē ar veiktām pl no-anu, pareizu uzdevuma struktūru, jaunu zināšanu apgāšanu un speciālistu piesaisti, nodrošināt ar mazo uzdevumu izaugsmi. Kam rāvidjē un lielie uz mums savu apjomu dā ir rigidi un grūtī mainīmi, tikmēr mazie uz mums ir spējīgi straujāk mainīt savas darbības orientāciju un pielāgoties negaidītiem, pēkšņiem izaugsmēm. Tomēr mazo uzdevumu atbildēs neparedzētas – dā rājis vides izpratne.

Paliek atvērta jautājums, cik lielā mērā stratēģiju izvēle un pielietošana ietekmē līdzmērā uzdevuma izaugsmi. To apgrūtina fakts, ka nav vienprātības par to, kā mērīt

uz mumu izaugsmi un ir izmantoti daļdi pa mieni (piemēram, skatīt Wiklund *et al*, 2009).

Pētījumu rezultāti arī izvirzīja pieņēmumu, ka daļmazo uz mumu apzināt stratēģija ir tikai nosacīti definēta, turklāt tā ir atkarīga no katra vadītāja individuālajām spējām, sistēmiskā domāšanas, spējās un vālmēs plnot un darboties stratēģiski un plnveidīgi.

Savukārt, ņotī izplatītas ir rkrītas stratēģijas, turklāt ir atsevišķi uz mumi, kuru stenotī stratēģijas ar veido tikai rkrītas stratēģiju, de ņ noteiktas situācijas vai pieredze izraisa uz muma reakciju plnot n kamos darbības etapus, bet pilnībā izpaliek plnotu stratēģiju noteikšana un realizāna.

Jāatzīst, ka uz mju sniegtajos aprakstos par vadītānu viū uz mumos ir manīmas līdzības ar akadēmiskajām literatūrā aprakstītajām stratēģiskās vadības procesa pazīmēm mazajos uz mumos. Mazie uz mji plnotānu veic salīdzinoši samērām. Pretī tradicionālī pieņemtajām uzskatām, ka ir nepieciešami ilgtermiņā plni (5-10 gadi), praktiskā pieredze liecina, ka –daļpieeja ir neelastīga un vairāk apgrūtīna, nekā veicina mazo uz mumu darbību. Visbiežāk uz salīdzinoši ilgku laiku termiū (no viena līdz pieciem gadiem) mazie uz mji plnot sasniedzamo tīrgūdaū, bet citūm rū plnotānas termi ir vīlīski.

Kā sātraucošs faktors jmin kvantitatīvajā pētījūmā identificēta tendence mazajiem uz mumiem definēt noteiktus mērīus, bet nenoteikt tos sasniegānas termīus. Tas var liecināt par izplūduū un neskaidru izpratni par to, kā dēļ veidī noteikti mērī ir sasniedzami un cik ilgs laiks tam var būt nepieciešams.

Vērtējot to, cik līdzsvarotās ir uz mumu attīstības stratēģijas, vērojams, ka mazajiem uz mjiem visvieglāk saprotama un līdz ar to ar visbiežāk tiek veikta preū / pakalpojumu izstrādē ņ kvalitātes, cenās un kategoriju noteikāna, darbu veikānas secībā, lai preces / pakalpojums nodroīntu, kā ar sniegtānas trūms. Savukārt visvīlīk mazajos uz mumos attīstītas tīrgūdaū apgānas stratēģijas ņ uz muma vadītān visretāk tiek emti vērtīdi aspektīk tīrgūdaū apgānas tēms, preū / pakalpojumu izplatānas kānli, tīrgūdaū segmentī. Jāpiebilst, ka salīdzinoši biežī mazie uz mji norīdījuī, ka tikai daļī apsver eogrīfisko teritoriju, kur plnot darboties vai jau darbojas. Iespījams pieņemt, ka tas ir skaidrojams ar apstākli, ka mazie uz mumi pīrsvarī rlokli orientīti un labāk jā gadījūm tikai apsver iespījas paplāīnt savu darbību rpus valsts robežīm, bet ņtī reti to dara.

Mazo uz mju pievērsāns īekījiem faktoriem, kā r cīlv kresursu plnotānai un attīstībai vērtījama vīdījī. Kaut ar tie nav no visretāk apsvērtajiem faktoriem, tomēr jā norīda, ka, emot vērtī ņo faktoru līelo lomu uz mumu konkurīspījas nodroīntānai, uz mumi tāi pievērsāns nepīetiekami. Uzsvārs jā liek uz to, ka gān Eiropas Komisījas politikas dokumentī,

gan darb veiktie p t jumi aplicina, ka starp Latvijas mazajiem uz m jiem v rojama nepietiekama piev r-an s prasmju un inov ciju att st -anai.

Kopum secin ms, ka mazajos uz mumos rakstur ga nel dzsvarota strat isk vad -ana. Mazie uz m ji strate iskaj vad -an liel koties piev r-as pre u / pakalpojumu izstr dei, citiem faktoriem piev r-oties sal dzino-i maz k.

Uz m ju intervijas un aptauja liecina, ka Latvijas mazie uz m ji ir vair k tradicion la tipa ó ar centraliz tu vad bu, intuit vu un stermi a strat iju, vienk r- m un neform l m inform cijas sist m m un orient ciju uz viet jo tirgu. ^{TMŠ} pa-bas saskan ar ma istra darba 2.noda aprakst to mazo un anti-mazo uz mumu aprakstu. Ma istra darba ietvaros veiktajos p t jumos neviens no uz mumiem neatbilda anti-mazo uz mumu koncepcijai (skat t 2.1.tabulu), tom r nevar apgalvot, ka -du mazo uz mumu Latvij nav visp r. Dr z k izsak ms piesardz gs apgalvojums, ka -da tipa mazo uz mumu, kuriem rakstur gas vid jo un lielo uz mumu paz mes, ir maz.

Saska ar p t jumu rezult tiem mazajiem uz m jiem Latvij vair k rakstur gs kauz lais dom -anas tips, un tas tiek uzskat ts par ópareizoõ veidu, k vad t mazo uz mumu. Tom r respondentu atbild s ir v rojamas ar derivat v s dom -anas paz mes.

Raksturojot savus darb bas m r us, mazie uz m ji ir vair k piesardz gi un piezem ti. Sal dzino-i reti ir man ma proakt va uz m jdarb bas orient cija, kurai, k iepriek-raksturots darba 3.noda , vair k rakstur ga inov cija, agres va orient cija uz konkurenci un gatav ba risk t.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. Mazajiem uzņēmumiem Latvijā ir raksturīga intuitīvi pareiza izpratne par stratēģisko vadību un tās elementiem, bet tās apzinātā stenošana vairojama daļēji:
 - ar plānošanu spontāni tiek saprasta finanšu plānošana, bet tieši finanšu mērķi tiek visretāk uzstādīti, ja salīdzina ar citiem mērķiem,
 - visplašāk tiek veikta preču / pakalpojumu kvalitātes plānošana,
 - visvairāk tiek veikta tirgus apgrozības plānošana, ņemot vērā tirgus apgrozības tempus, izplatības kanālus, eogriskā teritorija, tirgus segmenti.
2. Mazo uzņēmumu pārniekiem / vadītājiem Latvijā ir skaidra uzņēmuma stratēģiskā virzība, bet nav raksturīga stratēģijas sagatavošana rakstveidā.
3. Mazie uzņēmumi Latvijā pārsvarā orientējas uz tirdzniecības konkurētspējās priekšrocībām kā augstvērtīgu servisu un unikālu preču/pakalpojumu. Zemas cenas stratēģija tiek izmantota salīdzinoši reti.
4. Mazajiem uzņēmumiem raksturīgs kauzālā tipa domāšanas veids (mērķis līdzeklis), bet derivatīvā domāšanas tips izteikti reti (līdzeklis mērķis).
5. Mazajiem uzņēmumiem vairāk raksturīga rakrtas stratēģijas, bet reti kļūst pilnā stratēģijas.
6. Uzņēmumam kļūstot vecākam, finanšu plānā kļūst detalizētāki, jo tiek izstrādāti uz iepriekšējo periodu bāzes, bet nav vairojamas korelācijas starp uzņēmuma vecumu un stratēģiskā plānošanas detalizētību.
7. Uzņēmumam kļūstot vecākam, biežāk tiek pielietotas pilnā stratēģijas.
8. Galvenie faktori, kas ietekmē stratēģisko plānošanu, ir vairojamo datu pieejamība un jaunu cilvēku piesaiste uzņēmumam.
9. Plānveida stratēģijas vai konkrēti plāni mazajos uzņēmumos lielākoties tiek uzstādīti uz laika posmu ne ilgāku par vienu vai diviem gadiem.
10. Mērķis, kas tiek uzstādīts uz laika posmu, ilgāku par diviem gadiem, pārsvarā ir saistīts ar mazo uzņēmumu privāto motivāciju un ambīcijām, bet ar uzņēmuma attīstību ir saistīts pastarpināti.
11. Stratēģiskajam plānam piedalās tikai uzņēmuma pārnieks/-i. Citi uzņēmuma dalībnieki / darbinieki tajā tiek iesaistīti reti, kaut gan ir vairojama brīva informācija plānā un pieredzes apmaiņa starp vadību un darbiniekiem.
12. Misijas, vīzijas un mērķu definēšana lielākoties tiek saistīta ar mārketinga

- vajadz būt, nevis uz muma stratisko vadību.
13. Mazie uzņēmji neizjūt rakstiskas un detalizētas stratēģijas trūkumu kā apgrūtinājumu, un tas ir skaidrojams nevis ar uzņēmju zināšanu vai prasmju trūkumu, bet izpratni par maz uzņēmumu patēriņu un vadības specifiku.
 14. Speciālistu (konsultantu, mentoru utml.) palīdzība tiek piesaistīta lielākoties tikai tad, ja ir nepieciešama finansējuma piesaiste no ārjiem avotiem.
 15. Ar finanšu un biznesa plānu veidošana lielākoties tiek veikta, ja ir nepieciešams piesaistīt finansējumu, bet salīdzinot reti tiek uzskatīts, ka biznesa plāns varētu sniegt būtisku uzlabojumu uzņēmuma stratēģiskajam vadīšanai un plānošanai.
 16. Mazo uzņēmju pieejamā stratēģiskajai vadīšanai un plānošanai raksturojama kā elastīga un neformāla, kā ar *post factum* – no konkrētiem notikumiem un apstākļiem izrietošana, nevis prognozēšana un situācijas paredzēšana.
 17. Ar izmaiņām jau esošos plānos tiek veiktas lielākoties ārēju faktoru spiediena rezultātā vai uzņēmumu pārveidošanas jaunattīstības ciklā.
 18. Mazie uzņēmji uzskata, ka uzņēmuma pārveidošana / vadītājam biežāk nepieciešamas konkrētas prasmes un personiskās pārveidošanas, retāk noteikta speciāla izglītība.
 19. Mazie uzņēmumi orientējas uz darbību vietējā tirgū.
 20. Mazajos uzņēmumos vairojama vāja uzņēmējdarbības un inovāciju orientācija, kas ir uzskatāms par būtisku trūkumu uzņēmumu konkurētspējas stiprināšanai. Toties mazajiem uzņēmumiem ir raksturīga spēcīga izteikta klientu orientācija.
 21. Mazajiem uzņēmumiem raksturīga salīdzinot zema izpratne par tirgu, kur tie darbojas vai plāno darboties, kā arī tirgus daļu, ko tie varētu iegūt.
 22. Mazajiem uzņēmumiem ir būtiska nozīmēreģionālā attīstībā Latvijā, jo mikro un mazie uzņēmumi prcentu li biežāk nekā vidējie un lielie uzņēmumi darbojas ārpus Rīgas.

Priekšlikumi

1. Izglītības un zinātnes ministrijai ir jāstiprina profesionālā izglītība, lai piesaistītu esošos un topošos uzņēmjus, kuri uzskata, ka akadēmiskā izglītība uzņēmējdarbības nozīmēgas zināšanas nesniedz.
2. Augstākās izglītības iestādēm, biznesa inkubatoriem un LIAA ir jāturpina stiprināt daļēdas mentoringa un atbalsta programmas, kuras palīdz apgūt praktiski

Izmantotā literatūra un avoti

1. Eiropas Komisija. Ekonomikas un monetārā komiteja. *Ziņojums par finansējuma pieejamības uzlabošanu maziem un vidējiem uzņēmumiem. (2012/2134(INI))*. 2013.gada 8.janvāris. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=6//EP//TEXT+REPORT+A76201360001+0+DOC+XML+V0//LV> (skatīts 05/03/2015)
2. Eiropas Komisija. *Jaunā MVU definīcija. Lietotāja rokasgrāmata un deklarācijas paraugs*. Uzņēmējdarbības un rūpniecības publikācijas. 27.04.2006.
3. Eiropas Komisija. *SBA Faktu lapa 2014 – Latvija*. Eiropas Komisijas Uzņēmējdarbības un rūpniecības ģenerāldirektors. 24.09.2014.
4. Eiropas Komisijas regula Nr. 800/2008, kas atzīst noteiktas atbalsta kategorijas par saderīgām ar kopējo tirgu, piemērojot Līguma 87. un 88. pantu (vispārējā grupu atbrīvojuma regula). 2008.gada 6.augusts.
5. European Commission. *A partial and Fragile Recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014*. Directorate General for Enterprise and Industry, Directorate D: SMEs and Entrepreneurship, Unit D4: SME Policy Development and Small Business Act. July 2014. 123 p.
6. LR CSP *Ekonomiski aktīvās statistikas vienības sadalījumā pa lieluma grupām un statistiskajiem reģioniem*. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__01_skaitis/SR0041.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)
7. LR CSP *Ekonomiski aktīvās statistikas vienības statistiskajos reģionos, republikas pilsētās un rajonos 2004. – 2008.g.* Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__01_skaitis/SR0010.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c622b06416a6aacc6aa650d3e2ce0 (sk.02/05/2015)
8. LR CSP. *Tirgus sektora ekonomiski aktīvās statistikas vienības statistiskajos reģionos, pilsētās un novados sadalījumā pa lieluma grupām, uzņēmējdarbības formām un galvenajiem darbības veidiem (NACE 2.red.)*. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__01_skaitis/SR0043.px/?rxid=cdbc978c622b06416a6aacc6aa650d3e2ce0 (sk. 03/03/2015)
9. **Argote, L.** *Organizational Learning Research: Past, Present and Future*. Management Learning. Vol.42 (4), 2011, pp.439-446.
10. **Barbero, J.L., Casillas, J.C., Feldman, H.D.** *Managerial Capabilities and Paths to Grow as Determinants of High-growth Small and Medium-size Enterprises*. International

- Small Business Journal. Vol. 29(6), 2011, pp. 671-694
11. **Bērziņš, G.** *Strategic Planning*. Leonardo da Vinci programme project Nr.LLP-LdV/TOI/2008/LV004, 2010, pp. 163.
 12. **Bērziņš, G.** *Stratēģiskās vadīšanas sistēma radošo nozaru organizācijās*. Promocijas darbs doktora grādam –anai vadītājiem nozarē. Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība. Rīga, Latvijas Universitāte, 2013: 181 lpp.
 13. **Brady, A.** *Small Business*. Journal of Business Strategy, Vol.16, Iss2, 1995, pp. 44 ó 52
 14. **Carpenter, M.A., Sanders Wm.G.** *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts. 2nd ed.* Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2009, pp.12-13
 15. **Caune J., Dzedons A.** *Stratēģiskā vadīšana*. 2.izdevums. Rīga, Lidojo–zivs, 2009. 384.lpp.
 16. **Cho, Y.S., Jung, J.Y.**, *The Relationship Between Metacognition, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance: An Empirical Investigation*. Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 20, Number 2, 2014, pp.71-86
 17. **Chowdhury, S.R.** *Impact of Global Crisis on Small and Medium Enterprises*. Global Business Review. Vol. 12(3), 2011, pp.377-399.
 18. **Dasgupta, M.** Conceptual paper: *Organizational Learning and Its Practices*. SAGE Open, 2012: pp.1-11
 19. **Haynie, M., Shepherd, D.A.** *A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, pp.695 -714
 20. **Halbesleben, K.L., Tolbert, C.M.** *Small, Local and Loyal: How Firm Attributes Affect Workers' Organizational Commitment*. Local Economy. Vol.29(8), 2014, pp.795-809.
 21. **Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W.** *Are You Sure You Have a Strategy?* The Academy of Management Executive, Nov 2001, pp.48-59
 22. **Hatten, T.S.** *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond, Fourth Edition*. Boston : Houghton Mifflin Co., 2009. 585 p.
 23. **Herbane, B.** *Small Business Research: Time for a Crisis-based View*. International Small Business Journal. Vol.28(1), 2010, pp.43-64.
 24. **Jaworski, B.J., Kohli, A.K.** *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing. Vol. 57, 1993, pp. 53 ó 70
 25. **Jones, R., Rowley, J.** *Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration*. Internetaional Small Business Journal. Vol. 29(1), 2011, pp.25-36.

26. **Kilenthong, P., Hills, G.E., Hultman, C., Sclove, S.L.** *Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships with Firm Age, Firm Size, and Operator's Status*. Strategic Entrepreneurship: The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?: Rencontres de St-Gall, 2010, pp. 1-15.
27. **Lando, I.** *Zināšanu vadīšanas metožu pilnveidošana organizācijās :promocijas darba kopsavilkums doktora grāda iegūšanai vadībzinātnē, apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2012.
28. **McFarland, C., McConnell, J.K.** *Small Business Growth During a Recession: Local Policy Implications*. Economic Development Quarterly. Vol. 27(2), 2012, pp. 102-113
29. **Meggison, L.C., Byrd, M.J., Meggison, W.L.** *Small Business Management. An Entrepreneur's Guidebook. 5th ed.* Boston, MA : McGraw Hill, c2006. 518 p.
30. **Narver, J.C., Slater, S.F.** *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, October 1990, pp. 20-35.
31. P resoru koordinācijas centrs. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. 2012: 68.lpp.
32. **Peltier, J.W., Zhao, Y., Schibrowsky, J.A.** *Technology Adoption by Small Businesses: An Exploratory Study of the Interrelationships of Owner and Environmental Factors*. International Small Business Journal. Vol. 30(4), 2012, pp. 406-431.
33. **Rodríguez-Gutiérrez, M.J., Morano, P., Tejada, P.** *Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry*. Journal of Organizational Change. Vol.28, No.2, 2015, pp.194-212
34. **Sahut, J.M., Peris-Ortiz, M.** *Small Business, Innovation, and Entrepreneurship*. Small Business Economics. Vol.42., 2014: pp. 663-668.
35. **Sarasvathy, S.D., Dew, N.** *Entrepreneurial logics for a technology of foolishness*. Scandinavian Journal of Management. 21, 2005, pp.385-406
36. **Scarborough N.M., Zimmerer T.W.** *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall, 8th ed., 2006. 832 p.
37. **Siguaw, J.A., Simpson, P.A., Enz, C.A.** *Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research*. The Journal of Product Innovation Management. Vol. 23, 2006, pp.556-574
38. **Stacey, R.D.** *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity to ways of thinking about organisations*. 5th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007,

pp.480

39. **Stoddart, L.** *Emerging Leadership Opportunities and New Roles for Knowledge Professionals*. Business Information Review. Vol.29, 2012, pp.215-220
40. **Torres, O., Julien P.A.** *Specificity and Denaturing of Small Business*. International Small Business Journal. Vol 23 (4), 2005, pp. 355-377
41. **Walker E., Brown A.** *What Success Factors are Important to Small Business Owners*. International Small Business Journal Vol. 22(6), 2004. 577. ó 594.lpp.
42. **Weinrauch, D., Mann O.K., Robinson, P.A., Pharr, J.** *Dealing with Limited Financial Resources: A Marketing Challenge for Small Business*. Journal of Small Business Management. October, 1991, pp. 44-54
43. **Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.A.** *Building an integrative model of small business growth*. Small Business Economics, Vol.32, No.4, 2009, pp.351ó374
44. **Zontanos, G., Anderson A.R.** *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 7 Iss 3, 2004, pp. 228 ó 236
45. **Мициберг Г.** *Стратегический процесс*. - : , 2001. с.480
46. **Alegre, J., Chiva, R.** *Entrepreneurial Orientation, Innovation and Firm Performance: The Importance of Organizational Learning Capability*. Pieejams: www.feweb.vu.nl/olkc2009/papers/4bjoaquinalegre.pdf (skat ts 15/05/2015)
47. Bez autora. *Latvijas konkurētspēja un produktivitāte: kas tālāk?* Pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijasokunkuretspejaounoproduktivitateokasotalak> (skat ts 05/0/2015)
48. **Liu, P., Parmelee, M.** *Introduction to Knowledge Management*. The University of North Carolina and Chapel Hill: 2002. Pieejams http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html (skat ts 16/01/2015)
49. **Sarasvathy, S.D.** *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* Pieejams: <http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf> (sk. 15/05/2015)

Pielikumi

1.pielikums

Padziļināto interviju ar mikro un mazo uzņēmumu īpašniekiem jautājumi

1. Kur brīd stratēģija kļūst nozīmīga?
2. Cik laiku sum par uzņēmumu šobrīd dibināšanas gads (aptuveni), nozare, darbinieku skaits. Kas vadības un vadības stila raksturojums (līderība, stingrs u.tml.). Kā dusmīgi un Jūs gribat sasniegt? Par cik ilgu laika periodu ir skaidrs, ko plānojat darīt?
3. Vai uzņēmumam ir / tika veidota stratēģija (ne tikai biznesa plāna, bet jebkāda citā formā / veidā)?

Ja ir veidota stratēģija:

1. Uzņēmuma biznesa cikls šobrīd parādīs nepieciešamību precīzai stratēģijai?
2. Kad (kur uzņēmuma darbības posmā) tika uzskatīta stratēģijas veidošana un kur šobrīd tā realizēta?
3. Kur-tos kā veidot un kas vislabāk bija iesaistīti stratēģijas tapšanas posmā?
4. Kādi veidoti tika veidoti? Kāds bija galarezultāts (papraformā, plāns, ideju apkopojums), tā galvenās sastāvdaļas, stratēģijas veidošanas etapi.
5. Kas bija galvenie iemesli, kādēļ stratēģija tika veidota?
6. Kā raksturotu stratēģijas tapšanu šobrīd kā nemitīgu uzlabojumu vai noslēgtu ciklu ar precīzi identificējamu sākumu un beigām?
7. Vai stratēģijas veidošana ir precīzs, formalizēts process (ar aprīņiem, struktūru u.tml.) vai domu un ideju plūsmas?
8. Vai uzņēmums ir meklējis ārpus finansējuma avotus. Ja jā, vai tam ir bijusi nepieciešama stratēģija?
9. Vai ir izmantots kāds paraugs? Kur gūtas zināšanas, kā stratēģiju veidot?
10. Kādas zināšanas ir nepieciešamas stratēģijas izveidei?
11. Vai stratēģija ar laiku tika mainīta? Kādu iemeslu dēļ? Kādi veidoti?
12. Cik bieži tiek pārskatīta?
13. Cik lielā mērā noteiktus procesus pakratos atbilstoši stratēģijai? Kādi veidoti?
14. Kuri darbinieki uzņēmumā ir informēti par stratēģiju un cik lielā mērā?
15. Kas – ietīvi glāb kļūdas formulēt stratēģiju vai to realizēt? Kādi?
16. Kas ir bijuši vislielākie sarežģījumi stratēģijas veidošanas un realizācijas laikā?

gait ?

17. Vai k d b r d pier d j s strat ijas lietder ba vai otr di ó t s nevajadz ga.
Aprakst t s k k.

18. Ja ir skaidri k di m r i vai vadl nijas, tad k di konkr ti tie ir un vai ir skaidri
ar veidi, k tos sasniegt?

19. Inform t ba par tirgu, konkurentiem ó vai ir priek-stats, k str d citi
uz mumi un vai veido savas strat ijas?

20. Cik dro-s ir par uz muma att st bu un n kotni turpm kajos 5,10 utt. gados?

21. Vai LV situ cija (valstisk s programmas, iest des) veicina uz mumu
dz votsp ju? K visp r v rt uz m jdarb bas vidi Latvij ?

Ja nav veidota strat ija:

1. Vai k dreiz ir apsv rta doma t du veidot?

2. K tiek pl nota uz muma t l k darb ba?

3. Vai, J supr t, strat ijas ir noz m gs pl no-anas instruments uz m jdarb b ?

K p c j vai n ?

4. K diem uz mumiem strat ija var tu noder t?

5. K dos apst kos t var tu b t nepiecie-ama?

6. Vai ir doma t du veidot n kotn ? K p c j vai n ?

7. Vai ir saj ta, ka tr kst k das inform cijas par sevi, n kotni, tirgu un
konkurentiem?

8. Cik dro-s ir par uz muma att st bu un n kotni turpm kajos 5,10 utt. gados?

9. Vai LV situ cija (valstisk s programmas, iest des) veicina uz mumu
dz votsp ju? K visp r v rt uz m jdarb bas vidi Latvij ?

Latvijas uzņēmēju aptauja

Labdien!

Mans vārds ir Inese Grospine, un es esmu LU EVF maģistrantūras studente. Es rakstu maģistra darbu par mikro un mazajiem uzņēmumiem, un man ir būtiski noskaidrot Latvijas uzņēmēju pieredzi, plānojot savu uzņēmumu attīstību.

Es lūdzu Jūs veikt 10 minūtes laika un atbildēt uz daļiem jautājumiem par **plānošanu Jūsu uzņēmumā**. Iegūtie dati tiks izmantoti tikai apkopot veidmaģistra darba vajadzībām.

Respondenti būs pilnībā anonīmi, un Jūsu sniegtās atbildes netiks izmantotas citiem mērķiem. Aptauju var aizpildīt –eit.

Neskaidrību gadījumā, lūdzu, sūtiet jautājumus vai komentārus uz e-pastu

inese.grospine@gmail.com.

Liels paldies!

Sākumā, lūdzu, sum raksturojiet uzņēmumu, par kuru tiek aizpildīta – anketa. Atgādinu, ka dati tiks izmantoti tikai apkopot veidmaģistra darba vajadzībām!

1. Jūsu uzņēmuma dibināšanas gads (Ja nezināt precīzi, lūdzu, norādiet aptuveni dibināšanas laiku vai uzņēmuma vecumu)

2.Jūsu uzņēmuma juridiskā forma

- 1 Individuālais komersants (IK)
- 2 Individuālais uzņēmums (IU)
- 2 Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA)
- 3 Akciju sabiedrība (A/S)
- 4 Zemnieku saimniecība (z/s)
- 5 Cits (lūdzu, norādiet)

3. Kāds ir darbinieku skaits Jūsu uzņēmumā (domāti gan pilna, gan nepilna laika darbinieki, bet NE ārštata darbinieki, kuri strādā uz uzņēmuma līguma pamata)?

- 1 Mazāks nekā 10
- 2 No 10 līdz 49
- 3 50 un vairāk

4. Kāds ir Jūsu uzņēmuma apgrozījums?

- 1 Līdz 2 000 000 EUR gadā
- 2 No 2 000 000 līdz 10 000 000 EUR gadā
- 3 Virs 10 000 000 EUR gadā
- 4 Nezinu / nevēlos atbildēt

5. Lūdzu, norādiet Jūsu uzņēmuma darbības nozari (pēc NACE klasifikatora)!

- A Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība
- B Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde
- C Apstrādes rūpniecība
- D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana
- E Ūdens apgāde; notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija
- F Būvniecība
- G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts
- H Transports un uzglabāšana
- I Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi

- J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
- K Finanšu un apdrošināšanas darbības
- L Operācijas ar nekustamo paņēmumu
- M Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
- N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbības
- O Valsts pārvalde un aizsardzības; obligātā sociālā apdrošināšana
- P Izglītība
- Q Veselība un sociālā aprūpe
- R Māksla, izklaide un atpūta
- S Citi pakalpojumi

6. Kādā pilsētā vai novadā atrodas Jūsu uzņēmums?

.....

Tagad daļi jautājumi par plānošanu Jūsu uzņēmumam!

7. Vai Jūsu uzņēmumā ir izstrādāta darbības stratēģija (piemēram, biznesa plāna, uzmetumu vai citā formā)?

- 1 Jā, tas ir rakstiski, piemēram, kā biznesa plāns
- 2 Jā, tas ir ideju formā (ir definēta, bet nav uzrakstīta)
- 3 Nē, mūsu uzņēmumam nav darbības stratēģijas

8. Lūdzu, norādiet, kurš vai kuri no zemāk minētajiem apgalvojumiem atbilst Jūsu uzņēmumam! Iespējamās vairākas atbildes.

- 1 Mēs varam piedāvāt zemākas cenas uz apjoma rēķina (varam piedāvāt vairumtirdzniecības cenas)
- 2 Mēs varam piedāvāt zemākas cenas, jo varam nodrošināt lielu preču / pakalpojumu daudzveidību un savstarpēju aizvietojamību
- 3 Mūsu precēm / pakalpojumiem ir augstākas cenas nekā citiem, jo sniedzam labāku servisu
- 4 Mūsu precēm / pakalpojumiem ir augstākas cenas nekā citiem, jo piedāvājam specifisku, unikālu preci / pakalpojumu
- 5 Mūsu uzņēmumam neatbilst neviens no minētajiem apgalvojumiem
- 6 Cita atbilde (lūdzu, norādiet)

9. Lūdzu, izvēlieties 10 punktu skalā, kurš no zemāk minētajiem apgalvojumiem vairāk atbilst Jūsu uzņēmumam! Lūdzu, ņemiet vērā, ka nav vienas pareizās atbildes – pētījuma mērķis ir noskaidrot uzņēmēju praktisko pieredzi.

Iespējama tikai viena atbilde.

- 1 Lielā mērā daļi mūsu uzņēmuma ir iepriekšplānoti un rūpīgi izsvērti
- 10 Lielā mērā daļi mūsu uzņēmuma tiek pieņemti spontāni, balstoties uz tirdzniecības situāciju un izmaiņām pārdošanas tirgū
- 98 Grūti pateikt

10. Vai Jūsu uzņēmumā ir skaidra rīcība, kas jādara, lai sasniegtu zemāk minētos mērķus?

	Jā, pilnībā	Jā, daļi	Nē, nav	TMds mērķis nav noteikts	Grūti pateikt
1 Tirdzniecība					
2 Apgrozījums					
3 Peļņa					

	J , piln b	J , da ji	N , nav	TMds m r is nav noteikts	Gr ti pateikt
4 Uz muma t ls					
5 Darbinieku skaits					
6 Darbinieku kvalifik cija					
7 Noteikts pakalpojumu / pied v jamo pre u grozs (apjoms, kl sts)					
8 Noteikts pre u / pakalpojumu kvalit tes l menis					
9 Izmaksu samazin ana					
98 Cits m r is					

12. Cik ilgā laika posmā ir paredzēts šos mērķus sasniegt? (Jaut jumu uzdod par visiem m r iem, kas min ti 11.jaut jum)

- 1 Maz k nek m ne-a laik
- 2 Ceturk- a laik
- 3 Pusgada laik
- 4 Gada laik
- 5 No viena l dz piecos gados
- 6 Ilg k nek piecos gados
- 7 TMds m r is nav noteikts
- 98 Gr ti pateikt

13. Ja iepriekšējos jautājumos atzīmējāt, ka Jūsu uzņēmumā ir citi mērķi, ko plānojat sasniegt, lūdzu, uzrakstiet, kādi tie ir! Ja nenorādījāt citus mērķus, lūdzu, turpiniet ar nākamo jautājumu!

14. Cik lielā mērā, plānojot uzņēmuma darbību, tiek apsvērti un ņemti vērā zemāk minētie faktori?

	Tiek piln b apsv rts un emts v r	Tiek apsv rts da ji	Nemaz netiek apsv rts	Gr ti pateikt / Neattiecas uz J su uz mumu
1 Pre u / pakalpojumu kategorijas, kuras pied v jat vai pl nojat pied v t n kotn	1	2	3	8
2 Pre u / pakalpojumu izplat anas kan li	1	2	3	8
3 Tirgus segmenti, kuros darbojaties vai pl nojat darboties	1	2	3	8
4 eogr fisk teritorija, kur pied v jat vai pl nojat pied v t savus pakalpojumus / preces	1	2	3	8

	Tiek piln b apsv rts un emts v r	Tiek apsv rts da ji	Nemaz netiek apsv rts	Gr ti pateikt / Neattiecas uz J su uz mumu
5 Tehnolo ijas (iek rtas, tehnika u.c.), kas nepiecie-amas pre u raflo-anai / pakalpojumu snieg-anai	1	2	3	8
6 Darbinieku skaits, kas nepiecie-ams pre u / pakalpojumu nodro-in -anai	1	2	3	8
7 Darbinieku kvalifik cija, sp jas, prasmes	1	2	3	8
8 Dafl di iek- jie faktori, kas saist ti ar uz muma darb bu (telpas, apr kojums, iek- j darba organiz cija uz mum utt.)	1	2	3	8
7 Sadarb ba ar citiem uz mumiem	1	2	3	8
8 Uz muma t ls	1	2	3	8
9 At- ir ba no konkurentiem	1	2	3	8
10 Pre u vai pakalpojumu cena	1	2	3	8
11 Pre u vai pakalpojumu kvalit te	1	2	3	8
12 Pre u vai pakalpojumu vizu lais noform jums	1	2	3	8
13 Pre u raflo-anas /pakalpojumu snieg-anas trums	1	2	3	8
14 Darbu veik-anas sec ba, kas nepiecie-ama pre u vai pakalpojumu nodro-in -anai	1	2	3	8
15 Iesp jamais pl not tirgus apg -anas temps	1	2	3	8

Liels paldies par velt to laiku un piedal -anos aptauj ! Ja Jums ir v l k di koment ri, l dzu, sniedziet tos -eit!

.....

Maistra darbs "Mazo uzņēmumu stratēģiskās vadības un prakse Latvijā"
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pat jums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai taj norādītie
informācijas avoti un iesniegt darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: Inese Ilmere-Grospine

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāšanai

Vadītājs: Dr.admin., doc. Andrejs Cekuls

23.05.2015.

Recenzents: Dr.oec., prof. Andris Deni –

Darbs iesniegts Akadēmisko studiju programmu dekanā 23.05.2015.

Dekāna pilnvarotā persona:

Darbs aizstāvēts maistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē