

LATVIJAS UNIVERSITĀTES  
RAKSTI

ACTA UNIVERSITATIS  
LATVIENSIS



# Vadības zinātne Management

706

ISSN 1407-2157

LATVIJAS UNIVERSITĀTES  
RAKSTI  
706. SĒJUMS

# Vadības zinātne

SCIENTIFIC PAPERS  
UNIVERSITY OF LATVIA  
VOLUME 706

# Management

LATVIJAS UNIVERSITĀTES  
RAKSTI  
706. SĒJUMS

# Vadības zinātne

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

SCIENTIFIC PAPERS  
UNIVERSITY OF LATVIA  
VOLUME 706

# Management

UNIVERSITY OF LATVIA

UDK 005(082)  
Va 073

### **Galvenā redaktore**

*Dr. h. oec.*, prof. **Ludmila Frolova**, Vadības zinību bakalaura  
un maģistra studiju programmu direktore

### **Redkolēģija**

Prof. **Džovani Balcets** (*Giovanni Balcet*), Itālija

Prof. **Pēteris Blatners** (*Peter Blatner*), Vācija

*Dr. oec.*, prof. **Inta Brūna**

*Dr. oec.*, asoc. prof. **Vladimirs Dubra**

*Dr. h. oec.*, prof. **Ludmila Frolova**

*Dr. math.* **Viesturs Neimanis**

*Dr. oec.*, prof. **Baiba Šavriņa**

Prof. **Dīters Šneiders** (*Dieter J. G. Schneider*), Austrija

*Dr. h. oec.*, prof. **Edvīns Vanags**

Redkolēģijas sekretāre **Elīna Ermane**

Literārās redaktore **Aina Gore un Aija Lapsa**

Maketu veidojis **Ludis Neiders**

Visi krājumā ievietotie raksti ir recenzēti.

Pārpublicēšanas gadījumā nepieciešama Latvijas Universitātes atļauja.

Citējot atsauce uz izdevumu obligāta.

ISBN 978-9984-802-28-2  
ISSN 1407-2157

© Latvijas Universitāte, 2006

## Saturs / Contents

### I Oriģinālraksti

<i>Juris Binde, Biruta Sloka.</i> Reklāmas izdevumu ietekme uz klientu skaita izmaiņām Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū / Effect of Advertising Expenditure on the Number of Customers in Mobile Telecommunications Market in Latvia	10
<i>Mārtiņš Danusēvičs.</i> Mazumtirdzniecības apgrozījuma teritoriālā analīze / Territorial Analysis of Retail Turnover	26
<i>Ludmila Frolova, Krisfīne Kītnerē.</i> Kredīta risku analīzes un novērtēšanas metodes banku menedģmentā / Credit Risk Analysis and Evaluation Methods in Banking Management	36
<i>Dainora Grundey, Donatas Pilinkus, Bernardas Toluba.</i> Prospects of Internet-Based Service Provision in the Lithuanian Market: An Empirical Study of "Bite-Online"	54
<i>Vadīms Ivaščuks.</i> Pieprasījums naudas izteiksmē un tā izmantošana pieprasījuma izmaiņu analīzē / Volume of Demand in Money Form and Its Using in Analysis of Changes in Demand	81
<i>Justīne Jaunzeme.</i> Finanšu pārskatu rādītāju novērtēšana nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā / Valuation of Financial Statement Items at the Present Values of Their Future Cash Flows	89
<i>Andris Putniņš.</i> Funkcionāla organizācijas kultūra tūrisma uzņēmumā / Functional Organizational Culture of Tourism Company	101
<i>Daina Šķiltere, Rita Žuka.</i> Latvijas uzņēmumu finanšiālā stāvokļa prognozēšanas modeļu statistiskais novērtējums / Statistical Evaluation of Applying Models of Forecasting an Enterprise's Financial Condition in Latvia	109
<i>Sigitas Urbonavicius, Vytautas Dikcius, Gindra Kasnauskiene.</i> Use of Business Consulting Services in Transition Economies: The Example of Lithuania and Latvia	125

### II Problēmraķsti

<i>Joan Alver.</i> Working Capital: Theoretical Concept or Result of Mathematical Computation? / Darba kapitāls: teorētiska koncepcija vai matemātisku aprēķinu rezultāts?	144
--	-----

<b>Sandis Babris.</b> Intelektuālo darbinieku vērtējums par esošo vadīšanas praksi Latvijā / Intellectual Workers Assessment of Existing Management Practice in Latvia	156
<b>Juris Binde.</b> Konkurences spēki mobilo telekomunikāciju nozarē Latvijā 1995.–2010. gadā / Competitive Forces of Mobile Telecommunication's Industry in Latvia 1995–2010	174
<b>Guna Ciemleja, Natalja Lāce.</b> Uzņēmuma darbības rezultātu rādītāju izvēle un pielietojums mazos un vidējos uzņēmumos / Selection of Performance Indicators and Their Application to Small Enterprises	186
<b>Vladimirs Dubra, Jekaterina Bierne.</b> Karjeras attīstības modeli modernajā personāla vadībā / Models of Career Development in the Modern Human Resource Management	199
<b>Egils Fortiņš, Andris Rigerts.</b> Valstu konkurētspējas novērtējums globalizācijas apstākļos / Nation Competitiveness Evaluation in Global Environment	207
<b>Benita Judrupa, Ojārs Judrups.</b> Akadēmiskā personāla darba normatīvu analīze / Analysis of Academic Personnel Work Standards	215
<b>Mārtiņš Knite.</b> Ilgtspējīgas attīstības vērtēšanas metodes būvniecībā / Sustainable Development Evaluation Methods in Building	233
<b>Marek Kocmiel.</b> Managing Multinational Company Stakeholders in Post-Communist Europe in the Time of Crisis	248
<b>Inta Kovaļevska.</b> Sabiedrības sektora integrēšana muitas dienesta korupcijas novēršanas procesā / Integration of Public Sector into the Corruption Process in Custom Service	262
<b>Jānis Krauklis.</b> Tirgvedības pētījumu nozīme jaunu produktu izstrādē / Role of Market Research into New Product Development	272
<b>Jonas Mackevičius, Laimute Kazlauskiene.</b> Bankrupcijas of Lithuanian Companies and Their Reasons / Lietuvas uzņēmumu bankrots un tā cēloņi	285
<b>Līga Mirlīna.</b> Valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju sektora attiecību transformācija: no DOSAAF līdz Delnai / Transformation of Relations between Public Administration and Sector of Non-governmental Organizations: from DOSAAF to Delna	296
<b>Grigorijs Oļevskis.</b> Līdzsvara nosacījumi Latvijas darba tirgū / Conditions of Balance on a Labour Market of Latvia	308
<b>Jolanta Palidauskaite.</b> New Public Service Values in Lithuania: Legally Defined or Internalized? / Jaunas publisko pakalpojumu vērtības Lietuvā: tiesiski noteiktas vai iekšējas?	315
<b>Valērijs Praude, Jekaterina Vožņuka.</b> Teritoriālā mārketinga būtība un izmantošanas iespēju analīze / Essence of the Marketing Places and Analysis of Application Possibilities	332

<b>Ramona Rupeika-Apoga.</b> Valūtas kursa režīma izvēle attīstības valstīs / Choice of Exchange Rate Regime in Developing Countries	343
<b>Jānis Vītkovskis.</b> Vadīšanas sistēmu pilnveides metodiskās problēmas / Methodical Problems of Management System Improvement	354
<b>Īrija Vīola, Arturs Boruks.</b> Ārējās tirdzniecības liberalizācija un muitas nodoklis Latvijas un Eiropas Savienības vienotajā tirgū / Liberalization of the Foreign Trade and Customs Tax in the Single Market of the Latvia and European Union	361
<b>Jacek Woźniak.</b> On the Dilemas of Selling Knowledge in a Training Company	374

### III Apskata raksti

<b>Anda Batraga, Kristīna Dervojeda.</b> Zīmola veidošana un vadīšana mūsdienu organizācijā / Brand Building and Management in Modern Organization	388
<b>Kristīne Bērziņa.</b> Different modes of enterprise cooperation as form of inter- organisational relationships: theoretical perspective / Uzņēmumu sadarbības kā starporganizāciju saikņu veidi: teorētiskie aspekti	410
<b>Veronika Bikse.</b> Makroekonomikas pamatrādītāji Eiropas kontu sistēmā / Main macroeconomic indicators in the European System of National Accounts	429
<b>Viesturs Brālis.</b> Pārmaiņu vadības procesa ietekme uz zināšanu aizplūšanu no organizācijas / The Influence of the Change Management Process on the Outflow of Knowledge from the Organization	449
<b>Kārlis Dauge, Arnis Treimanis.</b> Koksnes biomasas atlikumu plūsmu vadība Latvijā / Wood Biomass Residues Flow Management in Latvia	461
<b>Zigrīda Freiberga.</b> Darba vides faktoru nozīme arodsaslimšanā / Importance of Working Environment at Professional Diesis	481
<b>Andrejs Jaunzems.</b> Eiropas kontu sistēmas piedāvājuma, izlietojuma, importa tabulas un piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātiskais modelis / Supply Table, Use Table and Import Table of the European System of Accounts and Supply-Import-Use Mathematical Model	497
<b>Elde Kiela-Vīļumsone.</b> Korporatīvās pārvaldības principu ievērošanas mehānismi / The Mechanisms for Compliance with the Corporate Governance Principles	513
<b>Ruta Konstante.</b> Eiropas Savienības pamatprincipu darbība Latvijas publiskā iepirkuma sistēmā / The European Union Basic Principles in Public Procurement System of Latvia	528
<b>Aigars Kivliņš.</b> Lietoto eļļu pārstrāde otrreizējai lietošanai – energoresursu racionāla izmantošana / Processing of Used Oils for Secondary Use – Rational Use of Energy Resources	536
<b>Ingrīda Kriķštaponytė, Irena Valantiniene.</b> Alliances Management under Globalization: The Value of Competencies	546

<i>Ausma Krūmiņa.</i> Iepakojšana kā loģistikas funkcija / Packaging as a Logistics Activity	562
<i>Ize Lapa.</i> Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā / Role of Company's Resources in Company's Competitive Advantage Gaining	574
<i>Ize Lapa, Aivars Goldšteins.</i> QFD metodoloģijas izmantošana uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā / Usage of QFD Methodology to Increase Company's Competitive Advantage	589
<i>Antra Līne.</i> Adaptīvas organizācijas darbības faktori / Adaptive Organization Working Factors	602
<i>Sanita Muceniece.</i> Korporatīvās un individuālās sociālās atbildības problēmas uzņēmumā / Problems of Corporate and Individual Social Responsibility in an Enterprise	611
<i>А.Ф. Мысаев, Ф.Ф. Гапарев.</i> Функционально-стоимостной анализ оценки эффективности налоговой политики / Opportunities of Application of Functionally Cost Analysis to an Estimation of Efficiency of a Tax Policy Are Considered / Funkcionālā-vērtības analīze nodokļu politikas efektivitātes novērtēšanā	621
<i>Kristīne Rozīte, Nikolajs Nečvaļs.</i> Ienesīguma vadīšanas modeļi avioliņiju vietu krājumu kontrolē / Models of Yield Management in Airline Seat Inventory Control	630
<i>Laila Stabulniece.</i> Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā / Concept of Competition Analysis in Retail Trade	640
<i>Aija van der Steina.</i> Mārķetinga loma tūrisma attīstībā / Role of Marketing in Tourism Development	658
<i>Edvīns Vanags, Ilmārs Vanags, Oļģerts Krastiņš.</i> Dažas Latvijas pašvaldību pašvērtējuma atziņas / A Few Conclusions Concerning of the Self-Evaluation of Local Governments in Latvia	667

# I Oriģinālraksti

## **Reklāmas izdevumu ietekme uz klientu skaita izmaiņām Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū**

### **Effect of Advertising Expenditure on the Number of Customers in Mobile Telecommunications Market in Latvia**

**Juris Binde**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [d30247@lu.lv](mailto:d30247@lu.lv)

**Biruta Sloka**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [biruta.sloka@lu.lv](mailto:biruta.sloka@lu.lv)

Mobilo telekomunikāciju tirgū par vienu no klientu skaita izmaiņu virzītājspēkiem tiek uzskatīta mērķtiecīga reklāma. Šī pētījuma mērķis ir empīriski novērtēt reklāmas izdevumu un veicināšanas akciju ietekmi uz klientu skaita izmaiņām Latvijas mobilo sakaru tirgū, par pamatu izmantojot datus par divu lielāko mobilo operatoru reklāmas izdevumiem, veicināšanas akcijām un klientu skaita dinamiku.

Tā kā dažādu reklāmas mediju efektivitāte ir atšķirīga, empīriskā analīze ir jāveic pa dažādiem mediju veidiem. šajā gadījumā -- TV, radio, drukātās preses, interneta un vides reklāmas analīze. Tāpat arī starpība starp pēcapmaksas un priekšpmaksas tirgus specifiku liek uzskatīt tos par atšķirīgām analīzes vienībām.

Sastādot matemātisko modeli, tiek identificēti nozīmīgākie neatkarīgie mainīgie, piemēram, reklāmas izdevumi, reklāmas akciju skaits un klientu skaita pieaugums iepriekšējā periodā, iegūti rezultāti, kas norāda uz ciešu sakarību starp reklāmas izdevumu apjomu un mobilo telekomunikāciju klientu skaita pieaugumu, kā arī sniegts ieskaits jautājumā par reklāmas ietekmes ilgumu atkarībā no medija veida un tirgus specifikas.

Izmantojot pētījumu rezultātus, autori pamatojuši viedokli par ekonometrisko modeļu izmantošanu reklāmas izdevumu plānošanā.

**Atslēgvārdi:** mobilās telekomunikācijas, reklāmas izdevumi, mediju kanāli, daudzfaktoru regresijas modelis, saruksanas funkcija, mainīgie ar nobīdi laikā.

## **Ievads**

Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgus GSM sistēmā faktiski sastāv no diviem operatoriem, kas šajā darbā definēti kā operators A un operators B. Viens no operatoriem tirgū ienāca pirmais – 1995. gadā. Pēc divu gadu monopola stāvokļa 1997. gadā tirgū ienāca otrais dalībnieks.

Lai gan sākotnēji pirmajam operatoram piederēja krietni lielāka tirgus daļa, ar laiku, zūdot vēsturiskajai priekšrocībai, spēku samēri izlīdzinājās, un šobrīd ir pamats apgalvot, ka abi tirgus dalībnieki dala tirgu aptuveni vienādās daļās. Mobilo sakaru tirgus ir strauji augošs. Kā norādīts Satiksmes ministrijas sagatavotajā Sakaru nozares raksturojuma pārskatā [15], pēdējo piecu gadu laikā (2000.–2004.) kopējais klientu skaits ir audzis vidēji par 42% gadā. Gan operators A, gan operators B piedāvā arī priekšapmaksas sarunu karti.

Būtisks ir arī fakts, ka, lai gan līdz pat 2005. gada vidum operators A un operators B bija vienīgie mobilo sakaru nodrošinātāji tirgū GSM standartā, kopš 2004. gada aprīļa tirgū darbojas arī trešais pakalpojumu sniedzējs – operators C. Tas strādā CDMA standartā, kas nav savietojams ar GSM standartu. Ņemot vērā šo faktu, kā arī to, ka operatora C tirgus daļa nepārsniedz 0,6%, tas netiks iekļauts turpmākajā analizē.

Kopš 2002. gada tirgū darbojas arī virtuālais mobilo sakaru operators D, tomēr, tā kā tas izmanto operatora A tīkla resursus un starp abu operatoru produktiem nav tiešas konkurences, tad visi operatora D dati parasti tiek akumulēti pie operatora A reklāmas izdevumiem un klientu skaita pieauguma. Lai nodrošinātu viennozīmīgu datu interpretāciju, arī šajā darbā tiks izmantota šī pati metode.

Pētījuma mērķis ir empīriski novērtēt reklāmas izdevumu ietekmi uz pārdošanas apjoma pieaugumu mobilo sakaru tirgū; šim nolūkam izmantoti ikdienas dati par reklāmas izdevumiem un klientu skaita pieaugumu industrijā laika posmā no 2004. gada 1. janvāra līdz 2005. gada 30. jūnijam, kopā aptverot 18 mēnešus. Būtiski, ka, veicot matemātiskos aprēķinus, ir jāizšķir situācija pēcapmaksas un priekšapmaksas tirgū. Tā kā priekšapmaksas produkti, salīdzinot ar pēcapmaksas produktiem, ir domāti citiem patērētāju segmentiem (parasti priekšapmaksas kartes tiek domātas jauniešiem, kas vēl nav juridiski tiesīgi slēgt pēcapmaksas līgumus, kā arī klientiem, kas strikti plāno savu budžetu), ir liela varbūtība, ka reklāmas izdevumu un mediju veidu ietekme uz pirkšanas lēmuma pieņemšanu minētajos segmentos būs atšķirīga.

*1. tabula*

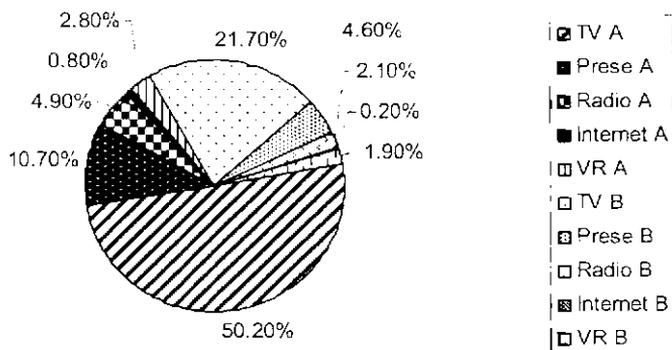
**Reklāmas aktivitāšu iedalījums starp Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgus dalībniekiem (tūkst. LVL), 2004.–2005. gads**  
**Split of Advertisement Activities between Mobile Telecommunication's Market Players of Latvia (thousand LVL) years 2004–2005**

Uzņēmums	A		B	
	Absolūtās vērtības	%	Absolūtās vērtības	%
TV	1725,007	50,2	744,778	21,7
Prese	366,843	10,7	159,355	4,6
Radio	169,439	4,9	72,796	2,1
Internets	26,788	0,8	7,536	0,2
Vides reklāma	96,487	2,8	64,023	1,9
<b>KOPĀ</b>	<b>2384,564</b>	<b>69,5</b>	<b>1048,488</b>	<b>30,5</b>
<b>KOPĀ TIRGŪ</b>	<b>3433,052</b>			

Avots: Autoru aprēķini, BMF dati [1]

Source: Authors calculations, BMF data [1]

Nemot vērā faktu, ka mobilo sakaru industrija ir viena no visvairāk reklamētajām nozarēm Latvijā (pēc *Baltic Media Facts* datiem [14]), 2005. gada pirmajos sešos mēnešos mobilo telekomunikāciju tirgus kopumā bija otra lielākais reklāmdevējs valstī), tiek pieņemts, ka reklāmas aktivitātes ir galvenais iemesls klientu skaita pieaugumam, tādējādi pamatojot klientu skaita pieauguma datu lietošanu reklāmas efektivitātes mērīšanā. 1. tabulā ir attēlots reklāmas izdevumu sadalījums starp abiem operatoriem 18 mēnešu laika posmā. Pēc datiem redzams, ka kompānijas A reklāmas izdevumi veido vairāk nekā divas trešdaļas no kopējiem reklāmas izdevumiem industrijā. 1. attēlā ir uzskatāmi redzams, ka operatora A reklāma TV šo 18 mēnešu laikā sastāda vairāk nekā pusi no kopējā 3.4 miljonu latu lielā reklāmas budžeta industrijā.



Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]  
Source: Authors calculations. BMF data [1]

1. att. Reklāmas izdevumu sadalījums Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū 2004.–2005. gadā  
Distribution of Advertisement Expenditure in the Latvia's Mobile Telecommunication Market, years 2004–2005

Būtisks faktors reklāmas ietekmes novērtēšanā ir konkrētās analizējamās nozares specifika. Telekomunikāciju nozarē Latvijā šobrīd vērojama ļoti izteikta reklāmas intensitāte [14]. Tā rezultātā veidojas īpaša situācija: lai arī reklāmas aktivitātēm ir ilgstoša ietekme uz kopējo uzņēmuma zīmola atpazīstamību, tomēr katras atsevišķas reklāmas vienības ietekme ir īstermiņa, relatīvi tuva reklāmas aktivitātes darbības laikam. To apstiprina arī SIA *Latvijas Mobilais Telefons* (LMT) komercstatistika: klientu skaits būtiski straujāk pieaug veicināšanas akciju laikā, salīdzinot ar citiem laika periodiem, un reklāmas aktivitātes dažādos medijos lielākoties ir vērstas uz jaunu klientu piesaisti. Tādējādi autori uzskata, ka konkrētai reklāmas aktivitātei ir īstermiņa iedarbība, respektīvi, ietekme uz klientu skaita pieaugumu ir reklāmas aktivitāšu laikā, ieskaitot “uzkrātās” reklāmas ietekmes laiku, kas ir atkarīgs no medija veida.

Lai gan vairāki pētnieki, piemēram, Kotlers (*Kotler*) [2], Fariss (*Farris*) un Bucels (*Buzzell*) [3] par acīmredzamākajiem rādītājiem, kas raksturo reklāmas atdevi, uzskata reklāmas izdevumu attiecību pret iegūtajiem pārdošanas apjomiem, šajā darbā uzņēmējdarbības specifikas dēļ tādi rādītāji netiks izmantoti. Pēc autoru domām, mobilo telekomunikāciju tirgū pārdošanas apjomus labāk raksturotu katra klienta neto tagadnes vērtība, nevis ieņēmumi, kas saņemti brīdī, kad klients pieņēmis pirksanas

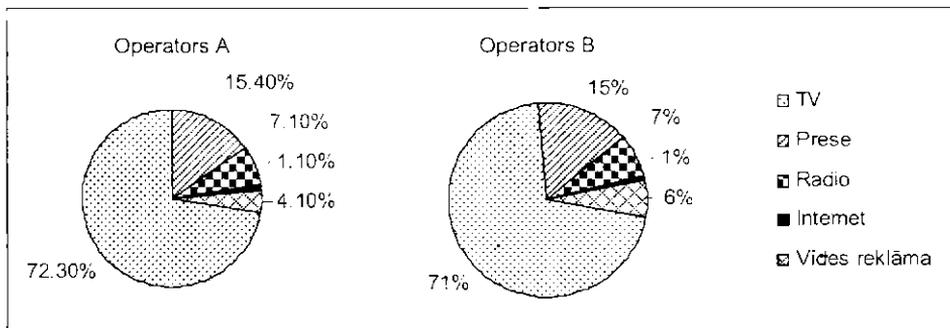
lēmumu, t.i., kļuvis par konkrētā operatora klientu. Savukārt ticamu datu iegūšanas iespējas par katra piesaistītā klienta vērtību ir ierobežotas. Tāpēc par reklāmas atdeves mērījuma tuvinājumu izmantots piesaistīto klientu skaits.

Mobilo telekomunikāciju tirgū reklāmas aktivitātes ir sadalītas starp pieciem būtiskākajiem reklāmas kanāliem – TV, radio, drukāto presi, internetu un vides reklāmu. Tā kā šo piecu kanālu efektivitāte ir atšķirīga, ekonometriskajā modelī reklāmas izdevumi tiek izdalīti atkarībā no reklāmas kanāla veida. Pēc 2. tabulā apkopotajiem datiem, kas parāda reklāmas tirgus sadalījumu atkarībā no medija veida un operatora, ir redzams, ka reklāma televīzijā paņem lielāko daļu no reklāmas budžeta – vairāk nekā 70%. Reklāmas tirgus sadalījums pēc medija veida grafiskā formā parādīts 2. attēlā.

2. tabula

**Kopējo reklāmas izdevumu iedalījums pēc reklāmas kanāla veida Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū (%)**  
**Split of Advertisement Expenditure between Media Channels in the Latvia's Mobile Telecommunication's Market (%)**

2004. gada 1. janvāris – 2005. gada 30. jūnijs					
Laika periods	TV	Prese	Radio	Internets	Vides reklāma
Uzņēmums A	72.3%	15.4%	7.1%	1.1%	4.1%
B	71.0%	15.2%	6.9%	0.9%	6.1%



Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]  
 Source: Authors calculations. BMF data [1]

2. att. Latvijas mobilo telekomunikāciju A un B operatoru reklāmas izdevumu sadalījums pēc mediju veida  
 Distribution of Advertisement Expenditure of Latvia's Mobile Telecommunication's Operators by Type of Media

Analizējot dažādus iespējamus modeļus, kas raksturo reklāmas izdevumu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu, ir iespējams izšķirt vairākus neatkarīgos lielumus, kas izskaidro klientu skaita pieauguma izmaiņas. Pēc dažādu matemātisko sakarību analīzes autori ir identificējuši nozīmīgākos neatkarīgos mainīgos, kas izskaidro klientu skaita pieaugumu periodā:

- reklāmas izdevumi:

- veicināšanas akciju skaits, piemēram, bezmaksas pieslēgums, subsidētie telefoni, tarifu atlaides un citi;
- klientu skaita pieaugums iepriekšējā periodā.

Mainīgo izvēle tiek pamatota ar tiešo pētījuma jautājumu un „uzkrātās reklāmas” (angl. *advertising stock*) konceptu [6; 7; 8; 12]. Reklāmas izdevumi un veicināšanas akciju skaits ir tiešie neatkarīgie mainīgie, kas tiks izmantoti, lai empīriski novērtētu reklāmas ietekmi uz klientu skaita pieaugumu, turpretim klientu skaits iepriekšējā periodā ilustrē „uzkrātās reklāmas” konceptu un palīdz novērtēt reklāmas ietekmes ilgumu pēc faktiskā reklāmas darbības laika beigām.

Sākotnēji modelī tika iekļauts arī sezonālības efekts, ar to saprotot klientu skaita pieaugumu atkarībā no nedēļas dienas, tomēr šis mainīgais neizrādījās statistiski nozīmīgs, tāpēc tas tika izslēgts no tālākās analīzes. Tā kā nav pieejami dati par momentānajiem ienēmumiem no klientu skaita palielināšanās (t.i., maksa par pieslēgumu konkrētā operatora tīklam un pakalpojumiem, kas parasti akciju un reklāmas kampaņu laikā vienāda ar nulli), šis mainīgais arī netiek iekļauts analīzē.

## 1. Izmantotie dati

Lai veiktu analīzi un izdarītu secinājumus par reklāmas aktivitāšu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu mobilo telekomunikāciju tirgū, darbā izmantoti gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi dati.

Kvantitatīvā datu bāze, kas tiks izmantota regresijas vienādojumiem, ir veidota no vairākiem publiskiem un privātiem avotiem un sastāv no:

- 1) datiem par operatora A un operatora B reklāmas izdevumiem katru dienu 18 mēnešu laikā,
- 2) informācijas par operatora A un operatora B veicināšanas akcijām tajā pašā laika posmā,
- 3) datiem par operatora A klientu skaita pieaugumu minētajā laika posmā.

Tādā veidā tiek izveidota pilnīga datu bāze, kas sastāv no 548 novērojumiem un iekļauj reklāmas izdevumus, veicināšanas akciju skaitu un klientu skaita pieaugumu tirgū, kas tālāk izmantota regresijas vienādojumu risināšanā un reklāmas izdevumu ietekmes novērtēšanā.

## 2. Ekonometriskais modelis

Lai iegūtu ticamus un nozīmīgus rezultātus, sasaistot reklāmas aktivitātes ar pārdošanas apjomu pieaugumu, būtiskākais aspekts, pēc Kiolafasa (*Kioulafas*) [4] domām, ir ekonometriskā modeļa korekta funkcionālā forma.

Lai veiktu precīzāku Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgus analīzi un identificētu galvenās problēmas matemātikajos aprēķinos, tika apskatīti vairāki pieprasījuma funkcijas modeļi. To nozīme tiek pamatota ar hipotēzi, ka apvienots modeļu pielietojums var izskaidrot reklāmas izdevumu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu. Sākotnējā aprēķinātā kvantitatīvā attiecība ir balstīta uz hipotēzi, ka klientu skaita pieaugumu periodā  $t$  ietekmē:

- 1) gan operatora, gan konkurentu reklāmas izdevumi periodā  $t$  un  $t-1$ ;
- 2) operatora un konkurentu veicināšanas akciju skaits;
- 3) klientu skaita pieaugums periodā  $t-1$ .

Regresijas vienādojums izveidots, lai novērtētu visu neatkarīgo mainīgo ietekmi uz klientu skaita pieaugumu:

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RAz_t + b_6 * RAP_t + b_7 * RAz_{t-1} + b_8 * RAP_t \quad (1)$$

kur  $y$  – abonentu pieaugums laika brīdī  $t$ .

$AA_t$  – tirdzniecības akciju skaits firmai A laika brīdī  $t$ .

$AB_t$  – tirdzniecības akciju skaits firmai B laika brīdī  $t$ .

$RAz$  – reklāmas izdevumi firmai A vienā no pieciem pamattipiem (TV, prese, radio, WEB un vides reklāma).

$RAP$  – reklāmas izdevumi firmai A pārējos četros pamattipos ( $RAP$  = kopējie reklāmas izdevumi -  $RAz$ ).

$RB$  – kopējie reklāmas izdevumi firmai B.

Autori ir izveidojuši ekonometrisku modeli, kas sevī ietver "uzkrātās reklāmas" (angl. *advertising stock*) konceptu, kas literatūrā tiek definēts kā efekts, kad pārdošanas apjomus (šeit – klientu skaita pieaugumu) ietekmē reklāmas izdevumi gan esošajā, gan iepriekšējā periodā. Šo efektu analizējuši Kiolafass (*Kioulafas*) [6], Čiplins (*Chiplin*) un Sturgess (*Sturgess*) [7: 8], Lande (*Landes*) un Rozenfelds (*Rosenfield*) [12]. Modelī iekļauti reklāmas izdevumi gan par esošo, gan iepriekšējo periodu. Tas balstīts uz pieņēmumu, ka reklāmas efekts akumulējas, ņemot vērā pašreizējās, kā arī iepriekšējā perioda reklāmas aktivitātes, un sarūk ģeometriski. Šo problēmu pētījuši arī Bass (*Bass*) un Parsons (*Parsons*) [9]. Būtiski, ka regresijas vienādojumā iekļauti gan operatora, gan konkurentu reklāmas izdevumi. Šādu risinājumu, starp citu, aizstāv Bagvels (*Bagwell*) [10]. Vairāki pētnieki, piemēram, Kiolafass (*Kioulafas*) [10] un Šmalenzē (*Schmallensee*) [13], uzskata, ka reklāmas efektivitāte dažādos medijos ir atšķirīga, tāpēc tika specificēts alternatīvs modelis, kurā reklāmas izdevumi televīzijā attiecināti pret kopējiem reklāmas izdevumiem pārējos medijos. Autori sastādījuši sekojošus regresijas vienādojumus:

### 1. modelis

Abonentu pieauguma atkarība no TV (mainīgais lielums  $RATV$ ) un pārējos pamatveidos ( $RAC$  = kopējie reklāmas izdevumi -  $RATV$ ) reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma.

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RATV_t + b_6 * RAC_t + b_7 * RATV_{t-1} + b_8 * RAC_t$$

Tālāk tiek specificēti regresijas vienādojumi, kur atlikušo četru mediju veidu ietekme tiek attiecināta uz kopējo pārējo mediju efektivitāti, analogiski kā 1. modelī:

### 2. modelis

Abonentu pieauguma atkarība no presē (mainīgais lielums  $RAPrese$ ) un pārējos pamatveidos ( $RAC$  = kopējie reklāmas izdevumi -  $RAPrese$ ) reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma.

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RAPrese_t + b_6 * RAC_t + b_7 * RAPrese_{t-1} + b_8 * RAC_t$$

3. modelis

Abonentu pieauguma atkarība no radio (mainīgais lielums  $RARadio$ ) un pārējos pamatveidos ( $RAC = kopējie\ reklāmas\ izdevumi - RARadio$ ) reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma.

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RARadio_t + b_6 * RAC_t + b_7 * RARadio_{t-1} + b_8 * RAC_t$$

4. modelis

Abonentu pieauguma atkarība no internetā (mainīgais lielums  $RAWeb$ ) un pārējos pamatveidos ( $RAC = kopējie\ reklāmas\ izdevumi - RAWeb$ ) reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma.

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RAWeb_t + b_6 * RAC_t + b_7 * RAWeb_{t-1} + b_8 * RAC_t$$

5. modelis

Abonentu pieauguma atkarība no vides reklāmā (mainīgais lielums  $RAVR$ ) un pārējos pamatveidos ( $RAC = kopējie\ reklāmas\ izdevumi - RAVR$ ) reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma.

$$y_t = b_0 + b_1 * AA_t + b_2 * RB_t + b_3 * AB_t + b_4 * y_{t-1} + b_5 * RAVR_t + b_6 * RAC_t + b_7 * RAVR_{t-1} + b_8 * RAC_t$$

**3. Rezultāti**

Pēc regresijas vienādojumu apstrādes iegūti rezultāti, kas apkopoti sekojošajās tabulās. Rezultāti izdalīti atsevišķi pēcapmaksas un priekšapmaksas tirgum, jo abu tirgu specifika ievērojami atšķiras.

3. tabula

**Regresijas koeficientu aprēķins Latvijas mobilo telekomunikāciju  
pēcapmaksas tirgum laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.**

**Calculations of Regression Coefficients for Latvia's Mobile  
Telecommunication's Post-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005**

	1. modelis	2. modelis	3. modelis	4. modelis	5. modelis
Brīvais loceklis	-1.721 (59.17)	36.060 (73.762)	-124.338 (87.824)	-125.672 (75.698)	5.411 (26.079)
$AA_t$	32.89 (14.595)	18.189 (15.973)	43.485 (18.457)	108.310 (23.731)	55.111 (9.587)
$y_{t-1}$	.470 (.053)	.818 (.052)	.494 (.061)	.371 (.070)	.375 (.040)
$RB_t$	-0.006 (.007)	-0.00537 (.006)	-0.0036 (.007)	.00177 (.011)	.00288 (.005)
$AB_t$	38.098 (37.886)	-30.219 (52.076)	110.192 (50.455)	130.383 (60.491)	6.980 (21.378)
$RATV_t$	-.0364 (.011)	-	-	-	-

	1. modelis	2. modelis	3. modelis	4. modelis	5. modelis
$RATV_{t-1}$	.03813 (.011)	-	-	-	-
$RA Pr ese_t$	-	.04416 (.015)	-	-	-
$RA Pr ese_{t-1}$	-	-.00096 (.015)	-	-	-
$RARadio_t$	-	-	.333 (.057)	-	-
$RARadio_{t-1}$	-	-	-.0397 (.061)	-	-
$RAWeb_t$	-	-	-	-.109 (.307)	-
$RAWeb_{t-1}$	-	-	-	-.340 (.302)	-
$RAVR_t$	-	-	-	-	.277 (.139)
$RAVR_{t-1}$	-	-	-	-	-.0777 (.138)
$RAC_t$	.09894 (.013)	-.00543 (.006)	.01014 (.01)	.03384 (.011)	.01708 (.006)
$RAC_{t-1}$	-.02982 (.014)	.00101 (.005)	-.00763 (.01)	-.01952 (.011)	-.001546 (.006)

Iekavās norādītas koeficienta standartkļūdas

Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]

4. tabula

Latvijas mobilo telekomunikāciju pēcapmaksas tirgus regresijas vienādojumus raksturojošā statistika laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.

Statistics of the Regression Equations for the Latvia's Mobile Telecommunication's Post-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005

Mo- delis	Korelā- cijas koefi- cients (R)	Determi- nācijas koefi- cients (R Square)	Determinācijas koeficienta nenobīdītais novērtējums (Adjusted R Square)	Vērtējuma standartkļūda (Std. Error of the Estimate)	Durbina- Watsona tests (Durbin- Watson)
1	.730	.533	.518	274.64921	2.135
2	.879	.773	.757	197.20269	2.146
3	.677	.458	.437	302.54749	2.162
4	.751	.564	.543	290.76707	1.973
5	.685	.469	.461	260.17719	2.047

Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]

5. tabula

**Regresijas koeficientu aprēķins Latvijas mobilo telekomunikāciju  
priekšpmaksas tirgum laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.**

**Calculations of Regression Coefficients for Latvia's Mobile  
Telecommunication's Pre-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005**

	1. modelis	2. modelis	3. modelis	4. modelis	5. modelis
Brīvais loceklis	140.252 (35.584)	-17.622 (58.687)	116.477 (47.321)	325.155 (184.466)	-111.489 (134.593)
$AA_t$	34.564 (13.633)	-13.845 (14.934)	39.582 (13.769)	127.024 (37.165)	108.861 (40.035)
$Y_{t-1}$	.635 (.042)	.970 (.061)	.576 (.047)	.339 (.121)	.602 (.067)
$RB_t$	.01246 (.004)	.00684 (.005)	.01026 (.005)	.0004 (.013)	.00381 (.010)
$AB_t$	11.880 (15.200)	-8.778 (19.605)	23.918 (19.192)	43.358 (49.845)	9.756 (24.851)
$RATV_t$	-.00811 (.006)	-	-	-	-
$RATV_{t-1}$	.00811 (.006)	-	-	-	-
$RAPrese_t$	-	.03196 (.009)	-	-	-
$RAPrese_{t-1}$	-	-.02695 (.009)	-	-	-
$RARadio_t$	-	-	.188 (.030)	-	-
$RARadio_{t-1}$	-	-	-.02494 (.032)	-	-
$RAWeb_t$	-	-	-	-.00912 (.311)	-
$RAWeb_{t-1}$	-	-	-	-.218 (.314)	-
$RAVR_t$	-	-	-	-	.579 (.563)
$RAVR_{t-1}$	-	-	-	-	-.288 (.519)
$RAC_t$	.00459 (.008)	.0009 (.006)	.001744 (.005)	.00482 (.008)	.01549 (.009)
$RAC_{t-1}$	-.02546 (.009)	.007798 (.007)	-.00466 (.005)	-.00395 (.008)	-.01164 (.010)

Iekavās norādītais koeficienta standartkļūdas

Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]

6. tabula

Latvijas mobilo telekomunikāciju priekšapmaksas tirgus regresijas vienādojumus raksturojošā statistika laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.  
 Statistics of the Regression Equations for the Latvia's Mobile Telecommunication's Pre-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005

Modelis	Korelācijas koeficients (R)	Determinācijas koeficients (R Square)	Determinācijas koeficienta nenobīdītais novērtējums (Adjusted R Square)	Vērtējuma standartkļūda (Std. Error of the Estimate)	Durbina-Vatsona tests (Durbin-Watson)
1	.754	.569	.559	173.05788	2.257
2	.867	.752	.739	122.11025	2.072
3	.749	.561	.549	170.18023	2.163
4	.713	.508	.449	159.73670	1.953
5	.794	.631	.610	206.78386	2.135

Avots: Autoru aprēķini, BMF dati [1]

Source: Authors calculations, BMF data [1]

Regresijas vienādojumi tika risināti ar *mazāko kvadrātu* (L.S.Q.) metodi. Rezultāti rāda, ka  $R^2$  vērtības gandrīz visos modeļos ir pietiekami lielas, lai pamatotu konkrētās modeļa specifiskācijas korektumu, izņemot reklāmas radio un vides reklāmas ietekmi uz pēcapmaksas klientu skaita pieaugumu, kur  $R^2$  vērtības ir zem 0,5.

Veicot Fišera statistikas analīzi un apstrādājot tādus modeļu rādītājus kā korelācijas un determinācijas koeficienti, autori secina, ka statistiski nozīmīgākā un dinamiku vislabāk aprakstošā specifiskācija ir 2. modelim, kas iekļauj abonentu pieauguma atkarību no presē un pārējos mediju pamatveidos reklāmas vajadzībām ieguldītās naudas daudzuma, turklāt šis modelis vislabāk izskaidro abonentu skaita pieaugumu gan pēcapmaksas, gan priekšapmaksas tirgū. Pēcapmaksas tirgū modelis izskaidro 75.7% no kopējās variācijas, kamēr priekšapmaksas tirgū tas pats modelis izskaidro 73.9% variācijas. Būtiski, ka pēc Durbina-Vatsona (*Durbin-Watson*) statistikas nav iespējams apstiprināt atlikumu autokorelācijas iespējamību. Nulles hipotēzi par to, ka atlikumi nekorelē, ar pietiekoši augstu varbūtību nevar noraidīt; ar ticamību 95% var apgalvot, ka atlikumos nav būtiskas korelācijas.

### 3.1. Reklāmas ietekmes periods un tā nozīme reklāmas plānošanā

Rezultāti norāda, ka aprēķinātais modelis var būt noderīgs, plānojot mobilo telekomunikāciju operatora reklāmas izdevumus, ievērojot to, ka reklāmas izdevumu ietekme saglabājas ilgāku laika periodu par tās faktisko atrašanos kādā no medijiem. Šī iemesla dēļ ir būtiski novērtēt korektu mainīgā ar nobīdi laikā (angl. *lagged*) ietekmes intervālu, balstoties uz rezultātiem, kas atspoguļoti 3. un 5. tabulā.

Mainīgo ar nobīdi laikā svērtās vērtības, kas noteiktas, izmantojot L.S.Q. metodi, priekšapmaksas tirgum ir apkopotas 7. tabulā un pēcapmaksas tirgum – 8. tabulā.

3. un 4. attēlā grafiskā formā parādīta saruksanas (angl. *decay*) funkcija atkarībā no medija veida, kas iegūta no sākotnējiem regresijas vienādojumiem, nošķirot pēcapmaksas un priekšapmaksas tirgus, līdzīgi kā 7. un 8. tabulā.

Svērto vērtību aprēķināšanā svāri  $W_t$  laikā posmā  $t$  definēti kā:

$$W_t = (1 - b_1) \cdot b_1^t, t = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, \text{ kur}$$

$b_1 = y_{t-1}$  aprēķinātā koeficienta vērtība 3. tabulā vai 5. tabulā, atkarībā no tirgus veida  
Pēcapmaksā.  $W_t = (1 - b_1) \cdot b_1^t$ , kur laika periods nedēļās  $t = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6$

Priekšapmaksā.  $W_t = (1 - b_1) \cdot b_1^t$ , kur laika periods nedēļās  $t = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6$

7. tabula

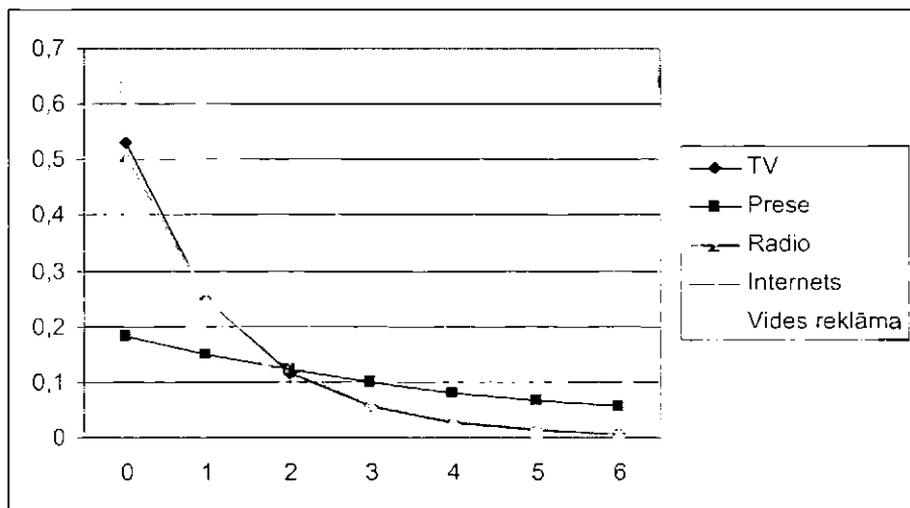
Mainīgā ar nobīdi laikā svērto vērtību koeficienti Latvijas mobilo telekomunikāciju pēcapmaksas tirgum laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.

Coefficients of the Lagged Weighting Values for the Latvia's Mobile Telecommunications Post-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005

T	TV	Prese	Radio	Internets	Vides reklāma
0	.530	.182	.506	.629	.625
1	.249	.149	.250	.233	.234
2	.117	.122	.123	.087	.088
3	.055	.100	.061	.032	.033
4	.026	.081	.030	.012	.012
5	.012	.067	.015	.004	.005
6	.006	.055	.007	.002	.002
$\sum P_t$	.995	.755	.993	.999	.999
$\bar{t}$	.470	.818	.494	.371	.375

Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]



Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]

3. att. Reklāmas ietekmes sarūkšana Latvijas mobilo telekomunikāciju pēcapmaksas tirgū  
 Decay of advertisement influence for Latvia's mobile telecommunications post-paid market

## 8. tabula

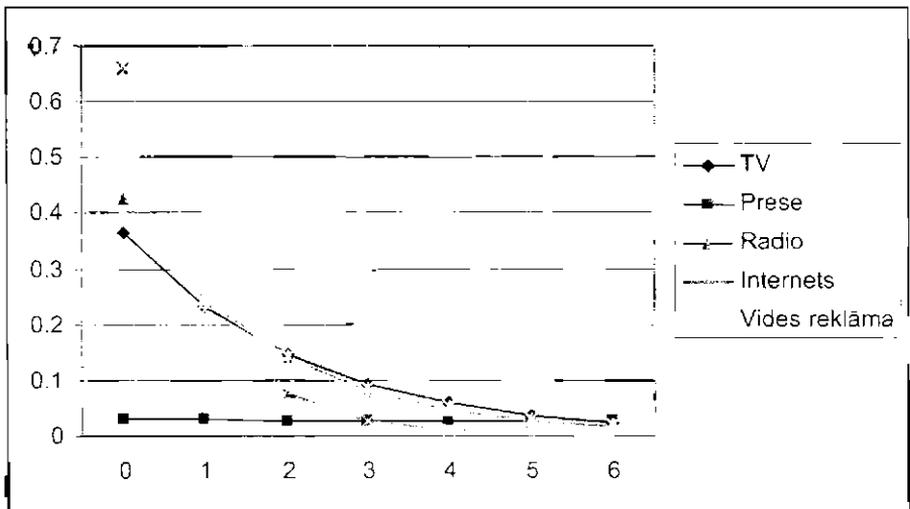
Mainīgā ar nobīdi laikā svērtu vērtību koeficienti Latvijas mobilo telekomunikāciju priekšapmaksas tirgum laika periodā no 1.01.2004. līdz 30.06.2005.

Coefficients of the Lagged Weighting Values for the Latvia's Mobile Telecommunications Pre-paid Market for Period Jan. 1, 2004 – Jun. 30, 2005

T	TV	Prese	Radio	Internets	Vides reklāma
0	.365	.030	.424	.661	.398
1	.232	.029	.244	.224	.240
2	.147	.028	.141	.076	.144
3	.093	.027	.081	.026	.087
4	.059	.027	.047	.009	.052
5	.038	.026	.027	.003	.031
6	.024	.025	.015	.001	.019
$\sum P_t$	.958	.192	.979	.999	.971
$\lambda$	.635	.970	.576	.339	.602

Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]



Avots: Autoru aprēķini. BMF dati [1]

Source: Authors calculations. BMF data [1]

4. att. Reklāmas ietekmes sarūkšana Latvijas mobilo telekomunikāciju priekšapmaksas tirgū  
Decay of Advertisement Influence for Latvia's Mobile Telecommunications Pre-paid Market.

No iegūtajiem rezultātiem autori secina, ka reklāmas ietekmes sarūkšana atšķiras atkarībā no reklāmas medija veida. Tāpat arī atšķiras sarūkšanas tempi

pēcapmaksas un priekšapmaksas tirgos. Piemēram, pēcapmaksas tirgū TV, radio, interneta un vides reklāmas ietekme strauji sarūk pirmajā mēnesī, turpretim sarūkšanas temps ievērojami samazinās nākamajos mēnešos. Savukārt presē publicētās reklāmas ietekme praktiski vienmērīgi samazinās visu sešu analizēto periodu laikā. Turpretim priekšapmaksas tirgū reklāmas efekts internetā ļoti strauji sarūk pirmajā mēnesī, tomēr tālākajos periodos sarūkšanas temps ievērojami palielinās, bet presē publicētā reklāma saglabā praktiski nemainīgu ietekmi visu sešu periodu laikā. Interesanti, ka arī vides reklāmas un radio un TV reklāmas ietekme sarūk ievērojami lēnāk nekā pēcapmaksas tirgū. Iespējams, ka novērotās atšķirības var tikt skaidrotas ar atšķirīgajām mērķauditorijām un to reakciju uz reklāmu dažādos medijos.

9. tabulā apkopotie rezultāti rāda, ka mobilo sakaru tirgū reklāmas ietekme vidēji saglabājas no 1 līdz 5 nedēļām, variējot starp medija veidiem un pēcapmaksas- priekšapmaksas tirgu. Autoru aprēķini liecina, ka visilgāko ietekmi atstāj reklāma presē, attiecīgi 4,8 nedēļas pēcapmaksas tirgū un 5,1 nedēļu priekšapmaksas tirgū. Visīsāko laika periodu reklāmas ietekme vērojama internetā, attiecīgi 1,5 nedēļas pēcapmaksas tirgū un 1,1 nedēļu priekšapmaksas tirgū. Būtiski, ka vidēji reklāmas ietekme priekšapmaksas tirgū ir par 0,7 nedēļām ilgāka nekā reklāmas ietekme pēcapmaksas tirgū, un vidējais mainīgo ar nobīdi laikā koeficients ( $\lambda$ ) ir 0,565 neatkarīgi no tirgus veida.

9. tabula

**Atkarīgo mainīgo ar nobīdi laikā (*lagged*) koeficienti pie 90% efektīvās iedarbības laika intervāliem (nedēļās)  
Coefficients of Lagged Dependant Variables Based on 90% Efficiency Intervals (weeks)**

	Koeficients	Darbības intervāls (nedēļas)
TV (pēcapmaksā)	0.470	2.0
TV (priekšapmaksā)	0.635	3.5
Prese (pēcapmaksā)	0.818	4.8
Prese (priekšapmaksā)	0.970	5.1
Radio (pēcapmaksā)	0.494	2.3
Radio (priekšapmaksā)	0.576	3.0
Internets (pēcapmaksā)	0.371	1.5
Internets (priekšapmaksā)	0.339	1.1
Vides reklāma (pēcapmaksā)	0.375	1.5
Vides reklāma (priekšapmaksā)	0.602	3.0

Avots: Autoru aprēķini, BMF dati [1]

Source: Authors calculations, BMF data [1]

## Secinājumi

Balstoties uz veikto analīzi un iegūtajiem rezultātiem, autori izdara secinājumus par reklāmas izdevumu un aktivitāšu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu mobilo telekomunikāciju tirgū.

Pēcapmaksas tirgū klientu skaita pieaugumu iespējams analizēt ar ekonometrisku modeli, kur reklāmas izdevumi presē tiek salīdzināti ar kopējiem reklāmas izdevumiem pārējos medijos. Šajā modelī reklāma presē uzrāda statistiski nozīmīgu pozitīvu sakarību starp klientu skaita pieaugumu un reklāmas izdevumiem. respektīvi, koeficients  $b_3 = 0.044$  (-0,015). Līdzīgi arī reklāma radio uzrāda statistiski nozīmīgu pozitīvu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu ( $b_3 = 0.333$  (-0,057)). Reklāmas izdevumi internetā un vides reklāmai uzrāda statistiski nozīmīgu, bet vāji pozitīvu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu. Turpretim reklāmas izdevumi presē publicētajai, radio un vides reklāmai iepriekšējā periodā, kā arī reklāmas izdevumi TV nav statistiski nozīmīgi.

Arī priekšapmaksas tirgū visprecīzāk klientu skaita pieaugumu iespējams apraksīt ar to pašu modeli, kur reklāmas izdevumi presē tiek salīdzināti ar kopējiem reklāmas izdevumiem pārējos medijos. Līdzīgi kā pēcapmaksas tirgū, reklāma presē uzrāda statistiski nozīmīgu pozitīvu sakarību starp klientu skaita pieaugumu un reklāmas izdevumiem. respektīvi, koeficients  $b_3 = 0.032$  (-0,009). Arī reklāma radio uzrāda statistiski nozīmīgu pozitīvu ietekmi uz klientu skaita pieaugumu [ $b_3 = 0.188$  (-0,003)]. Turpretim reklāmas izdevumi internetā, TV un vides reklāmai gan esošajā, gan arī iepriekšējā periodā nav statistiski nozīmīgi.

Šie rezultāti rāda, ka reklāma TV atstāj ievērojami mazāku ietekmi uz klientu skaita pieaugumu nekā reklāma presē vai radio. Viens no iespējamajiem izskaidrojumiem šai parādībai varētu būt fakts, ka reklāmas izmaksas TV ir neproporcionāli augstākas par izmaksām citos medijos, salīdzinot ar sasniegto auditoriju, tāpēc atdeve no šīm izmaksām ir zemāka.

Interesanti arī, ka mobilo telekomunikāciju operatora veicināšanas akciju ietekme uz klientu skaita pieaugumu ir statistiski nozīmīga un pozitīva, turpretim konkurentu reklāmas izdevumu un veicināšanas akciju ietekme nav statistiski nozīmīga, kas var liecināt par to, ka klientu skaita pieaugumu pat tirgū, kas sastāv tikai no diviem operatoriem, vairāk veido operatora akcijas un reklāmas izdevumi, nevis konkurentu aktivitātes.

Aprēķini par reklāmas ietekmes ilgumu rāda, ka gan pēcapmaksas, gan priekšapmaksas tirgū visilgāko ietekmi uz klientu skaita pieaugumu atstāj reklāma presē, attiecīgi 4.8 un 5.1 periodu, turpretim visīsāko laika periodu efektīva ir reklāma internetā, attiecīgi 1.1 un 1.5 periodus, turklāt priekšapmaksas tirgū šī veida reklāmas ietekmes sarūkšanas ātrums ir visstraujākais. Šie rezultāti norāda, ka reklāmas izdevumu plānošanā ir jāņem vērā „uzkrātās reklāmas” koncepts, turklāt šī koncepta ietekme acīmredzami variē atkarībā no reklāmas medija veida.

Pētījuma rezultāti rāda, ka pirmkārt, plānojot reklāmas aktivitātes, izvēlētajam mediju kanālam ir liela nozīme reklāmas kampaņas atdeves nodrošināšanā. Pētījumā ir pierādīts, ka reklāma presē ir visefektīvākā, salīdzinot ar reklāmu citos medijos. Nozīmīgi, ka gan priekšapmaksas, gan pēcapmaksas produktu mērķauditorija visaktīvāk reaģē tieši uz reklāmu presē. Otrs efektīvākais reklāmas kanāls ir radio – gan priekšapmaksas, gan pēcapmaksas produktu tirgū. Būtisks rezultāts ir TV reklāmas nenozīmīgā ietekme uz klientu skaita pieaugumu, kas norāda uz neefektīvu atdevi no reklāmas kampaņām TV, īpaši ņemot vērā šī kanāla augstās reklāmas izvietojuma izmaksas. Tāpat jāņem vērā, ka priekšapmaksas produktu tirgū atdeve no reklāmām internetā un vides reklāmās būs neracionāla.

Otrkārt, plānojot vēlamo klientu skaita pieaugumu, ir jāņem vērā „uzkrātās reklāmas” efekts, kas veicina uzņēmuma rentabilitāti. Saskaņā ar iegūtajiem rezultātiem, reklāmas ietekme saglabājas no vienas līdz piecām nedēļām atkarībā no

reklāmas kanāla un mobilo sakaru produktu veida. Tas norāda, ka nepieciešamie mārketinga izdevumi plānotā klientu skaita piesaistei ir mazāki, nekā neņemot vērā reklāmas darbības ilgumu.

Nobeigumā, lai gan autori neapgalvo, ka analizē iekļauto regresijas vienādojumu rezultāti absolūti precīzi attēlo reklāmas izdevumu un klientu skaita pieauguma saistību mobilo telekomunikāciju nozarē, tomēr iegūtie rezultāti norāda uz ciešu sakarību starp šiem lielumiem, kā arī sniedz ieskatu reklāmas ietekmes ilguma atkarībā no medija veida un tirgus specifikas, kas var būt noderīgs instruments reklāmas izdevumu plānošanā.

## LITERATŪRA

1. BMF reklāmu reģistrs ADEX, 2004.–2005. gads
2. Kotler P. H. *Marketing Management*. – 3<sup>rd</sup> ed. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
3. Farris P., Buzzell R. Why advertising and promotional costs vary: Some Cross-Sectional Analyses // *Journal of Marketing*. 1979; 43: 112–122.
4. Kioulafas K. E. An Application of Multiple Regression Analysis to the Greek Beer Market // *Journal of the Operational Research Society*. 1985; 36(8): 689–696.
5. Kioulafas K. A quantitative assessment of the Greek advertising efficiency // *European Research*. 1983; 11(3): 105–109.
6. Kioulafas K. An application of advertising planning under inflation // *Journal of Advertising*. 1982; 1: 255–260.
7. Chiplin V. R., Sturgess B. T. *Economics of Advertising*. – London: Holt, Rinehart & Winston, 1981.
8. Sturgess B. Dispelling the myth. The effects of total advertising expenditures on aggregate consumption // *Journal of Advertising*. 1982; 1: 201–212.
9. Bass F. M., Parsons L. J. Simultaneous equation regression analysis of sales and advertising // *Applied Economics*. 1969; 1: 103–124.
10. Bagwell K. *The Economics of Advertising: Introduction*. 2001. – [www.columbia.edu/~kwb8/advertisingintrofv2.pdf](http://www.columbia.edu/~kwb8/advertisingintrofv2.pdf)
11. Kioulafas K. An advertising planning process // *European Research*. 1983; 11: 72–77.
12. Landes E., Rosenfield A. The Durability of Advertising Revisited // *Journal of Industrial Economics*. 1994; 42(3): 263–276.
13. Schmullensee R. *The Economics of Advertising*. – North-Holland. Amsterdam, 1972.
14. Baltic Media Facts. Reklāmas tirgus 2005. gada desmit mēnešos, 2005. – [http://www.tns.lv/newsletters/2005/08/default.asp?category=tns8&id=MP\\_adex](http://www.tns.lv/newsletters/2005/08/default.asp?category=tns8&id=MP_adex) (skatīts 11.01.2006.)
15. <http://www.sam.gov.lv/satmin-content/?cat=118> (skatīts 09.01.2006.)

### *Effect of Advertising Expenditure on the Number of Customers in Mobile Telecommunications Market in Latvia*

#### Summary

In mobile telecommunications industry advertising expenditure is considered to be one of the driving forces for alteration in customer base. The aim of current research is to empirically assess the effect of advertising expenditure and promotional campaigns on changes in the number of customers, using data of the two largest mobile telecommunications operators on advertising expenditure, promotional campaigns and customer base dynamics to serve the purpose.

Since efficiency of advertising channels varies, it is worthwhile to distinguish between the primary channels, here – TV, radio, press, Internet and outdoor advertising. Furthermore, distinction between particularities in pre-paid and post-paid markets require that these are considered as separate units of analysis.

After specifying estimated relationships and mathematical model, the most influential variables were defined, such as advertising expenditure, number of promotional campaigns and growth of number of users in the previous period, and results were obtained which indicate efficiency of particular advertising channels in pre-paid and postpaid markets, as well as duration of advertising impact, depending on the type of channel employed.

The results of the research and econometric models can be used for advertisement expenditure planning purposes.

**Key words:** mobile telecommunications, advertisement expenditure, media channels, multiple regression model, decay function, lagged variables.

## Mazumtirdzniecības apgrozījuma teritoriālā analīze

### Territorial Analysis of Retail Turnover

Mārtiņš Danusēvičs

Latvijas Universitāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga. LV-1050

E-pasts: [martins.danusevics@lu.lv](mailto:martins.danusevics@lu.lv)

Pētījums tika veikts, lai noteiktu metodes, ar kuru palīdzību būtu iespējams novērtēt dažādas tirdzniecības teritorijas atkarībā no apgrozījuma šajās teritorijās un citiem ar mazumtirdzniecību saistītiem rādītājiem. Tiek aplūkotas tādas analīzes metodes, kurās tiek izmantots apgrozījuma aktivitātes indekss, pirktspējas indekss, mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss, un šo metožu modifikācijas. Reālie aprēķini ir balstīti uz tirgotāju kooperācijas „Aibe” rādītājiem visās aplūkotajās tirdzniecības teritorijās. Rezultātā ar katras metodes palīdzību tika iegūtas klasifikācijas grupas, kurās tiek iedalītas tirdzniecības teritorijas atkarībā no tā, cik liels būtu gaidāmais papildus apgrozījums, ja šajā teritorijā tiktu izveidoti jauni mazumtirdzniecības objekti. Līdz ar to metodes ļauj pieņemt lēmumu par jaunu mazumtirdzniecības objektu vietu izvēli tirdzniecības teritoriju līmenī.

**Atslēgvārdi:** mazumtirdzniecība, veikalu atrašanās vieta, apgrozījums, teritoriālā analīze, mazumtirdzniecības piesātinājums.

Mazumtirdzniecības jomā Latvijā kopš 90. gadu sākuma novērojams nepārtraukts veikalu apvienošanās process. Šis process ir noritējis gan pārņemšanas ceļā, lielākiem veikalu tīkliem pārņemot uzņēmumus vai konkrētu tirdzniecības vietu, kā arī brīvprātīgi, veikaliem iestājoties franšīzēs, tirgotāju apvienībās un kooperācijā. Veikalu integrācija veikalu tīklos ir mainījusi mazumtirdzniecības veikalu stratēģiskos uzdevumus. Reāli katram veikalu tīklam ir samazinājies konkurentu skaits, tomēr tajā pašā laikā konkurenti ir kļuvuši spēcīgāki, tiem ir plašāki veikalu tīkli un plašākas iespējas piesaistīt piegādātājus un iegūt no viņiem izdevīgākus piegādes nosacījumus. Sevišķi būtiski ir mainījusies pieeja veikalu izvietojuma stratēģijai. Veidojot plašus veikalu tīklus, kuros ietilpst ne tikai desmitiem, bet dažos gadījumos arī simtiem mazumtirdzniecības objektu, ļoti liela nozīme ir veikalu izvietojumam. Veikalu izvietojumu tīkla izvēlē nozīme ir ne tikai faktoriem, kas bija svarīgi arī atsevišķu patstāvīgu veikalu vietas izvēlē, bet arī jauniem faktoriem, kas saistīti ar veikalu tīkla eksistenci.

Analizējot veikalu atrašanās vietas vienā veikalu tīklā, rodas jaunas problēmas. Pirmkārt, nepieciešamība plānot loģistikas operācijas. Veikalu tīkliem ir vienotas loģistikas sistēmas, savi loģistikas centri. Līdz ar to katra jauna veikala pievienošana tīklam vai vietas maiņa liek pārskatīt loģistikas maršrutus, transporta izmaksas, nepieciešamību pēc jauniem preču krājumiem attiecīgajā loģistikas centrā vai maršrutā. Otrkārt, viena veikalu tīkla mazumtirdzniecības objekti var radīt konkurenci cits citam, ja pārklājas to tirdzniecības teritorijas. Veikalu tīkla interesēs ir maksimāli izvairīties no tādām situācijām, jo tās samazina uzņēmuma

apgrozījumu uz vienu teritoriālās mērvienības vienību vai vienu attiecīgās tirdzniecības teritorijas iedzīvotāju.

Uzņēmumiem, kas ir izveidojuši plašu mazumtirdzniecības veikalu tīklu visas valsts līmenī, aktuāls kļūst jautājums par tālākās attīstības stratēģiju. Ierobežotu mārketinga līdzekļu situācijā nepieciešams pieņemt lēmumus par to, kuros reģionos būtu nepieciešama darbības attīstīšana. Stratēģija, kas paredzētu vienmērīgu izplešanos visos reģionos vai teritoriālajos apgabalos, veikalu tīklam radīs lielākas finansiālās izmaksas un nenodrošinās tādu apgrozījuma pieaugumu kā stratēģija, kas balstās uz pakāpenisku izplešanos reģionos, rajonos un pilsētās.

Lai izstrādātu stratēģiju un noteiktu, kuriem reģioniem un tirdzniecības teritorijām būtu jābūt prioritārām, nepieciešams noteikts instrumentārijs un metožu kopums, kas ļautu analizēt veikalu apgrozījumu teritoriālā griezumā un novērtēt katras tirdzniecības teritorijas pievilcības līmeni konkrētajam veikalu tīklam.

## Vietas izvēles līmeņi

Viens no lēmumiem, kas ir jāpieņem katra uzņēmējdarbības veida vadītājam, ir objektu atrašanās vieta. Tas attiecas gan uz objektiem, kas tieši saistīti ar klientu, gan uz objektiem, kur tiek veikta cita saimnieciskā darbība. Mazumtirdzniecības gadījumā atrašanās vietai un teritoriālajai analīzei ir sevišķi liela nozīme. Šajā jomā klienti tiek piesaistīti šauram ģeogrāfiskam apgabalam. Uzņēmējiem visvairāk interesē informācija tieši par pašu potenciālo pircēju, tātad demogrāfiskie dati. Demogrāfiskās informācijas iegūšana tomēr rada lielas grūtības, jo tas ir ļoti darbietilpīgs process.

Teritoriālā analīze ir nepieciešama tādēļ, lai:

- būtu pieejami bāzes dati stratēģiskajai attīstībai.
- vadītu tirgu un vietas izvēli.
- kontrolētu esošo veikalu darbību.

Līdz ar to kļūst skaidrs, ka teritoriālie dati un analīze ir nepieciešami ne tikai jaunu tirdzniecības objektu vietu izvēlei, bet arī jau funkcionējošo veikalu darbības novērtēšanai. Tāpēc daudzi uzņēmumi vāc teritoriālo informāciju ne tikai tādēļ, lai izvēlētos jaunas vietas, bet arī lai pētītu pašreizējo veikalu atrašanās vietas un prognozētu to darbību.

Teritoriālie dati ir regulāri jāatjauno, lai analizētu izmaiņas. Labāk atjaunot esošo datu sistēmu, kuras izveidošanā ir ieguldīts daudz darba, nekā jaunam veikalam sākt jaunu teritoriālo pētījumu. Nedaudz papildinot un atjaunojot esošos datus, var iegūt pietiekamu bāzi, lai to attiecinātu uz jaunu veikalu vai tā vietas alternatīvu.

Veicot teritoriālos pētījumus, ir jāievēro mārketinga intereses:

- pētīt nevis vienkārši iedzīvotāju daudzumu un pieaugumu, bet mērķauditorijas raksturlielumus (ienākumus, dzīves veidus, nodarbošanos, vecumus),
- veicināt tirgus daļas pieaugumu,
- apvienot vietas izvēles lēmumu ar citiem mazumtirdzniecības faktoriem.

Lēmums par vietu ir viens no svarīgākajiem lēmumiem, kas tiek pieņemts veikala pastāvēšanas vēsturē, un ir viens no retajiem lēmumiem, kas ietekmēs veikala panākumus visu tā pastāvēšanas laiku. Tas ir ļoti atbildīgs process, jo veikala vietu mainīt vairs nevarēs, nelikvidējot pašu veikalu. No vietas, kas tiks izvēlēta, būs

atkarīgi arī visi veikala vadības lēmumi, jo vieta radīs savus nosacījumus, kuriem būs jāpielāgojas. Kļūda vietas izvēlē veikalu tīklam var radīt ļoti lielus zaudējumus, kurus būs grūti novērst, jo veikala vietas izvēle ir neatgriezenisks lēmums.

Vietas izvēle tiek veikta vairākos līmeņos, katrā nākamajā līmenī šaurinot pētīšanas areālu. Šie līmeņi ir:

- reģions – valsts lielākie apgabali, kurus var iedalīt pēc administratīvās, kulturālās vai ekonomiskās pazīmes, bet kuri ir savstarpēji homogēni;
- tirgus teritorija (angl. *market area*) – reģiona daļa, parasti pilsēta. Tirgus teritorija ir saistīta ar fundamentālo tirgus jēdzienu kā teritorija, kurā atrodas esošie un potenciālie pircēji, kas pašlaik un šajā teritorijā ir iesaistīti preču un pakalpojumu apmaiņā vai drīzumā tajā iesaistīsies;
- tirdzniecības teritorija (angl. *trade area*) – apgabals pilsētā vai apdzīvotā vietā, no kura veikals gūst savus pircējus. Pastāv vairākas tirdzniecības vietas definīcijas: 1) tirdzniecības teritorija – „ģeogrāfiska teritorija, no kuras veikals gūst pircējus”<sup>1</sup>, 2) tirdzniecības teritorija – „rajons, kura robežās ir ekonomiski izdevīgi veikt mārketinga pasākumus, lai pārdotu vai piegādātu preces un pakalpojumus”<sup>2</sup>;
- tirdzniecības vieta – konkrēta vieta tirdzniecības teritorijā.

## Apgrozījuma analīzes metodes tirgus teritoriju novērtēšanā

ASV izdevums „*Sales and Marketing Management magazine*” katru gadu sastāda „*Survey of Buying Power*” pārskatu, kas kalpo kā svarīgs vietas analīzes līdzeklis daudziem mazumtirdzniecības veikalu tīkliem. Pamatrādītājs, kas tiek analizēts šajā pārskatā, ir *patērēšanai izmantojamais ienākums* (angl. *effective buying income*). Šis rādītājs sastāv no iedzīvotāju ienākumiem (alga, honorāri, pensijas, kompensācijas u.c.), no kuriem ir atņemti maksājumi (nodokļi, sociālie maksājumi u.c.). Rezultātā tiek iegūts vispārīgs, bet praktiski ērti pielietojams iedzīvotāju rīcībā esošo, patēriņam pieejamo, līdzekļu novērtējums.

Plaši izmantots rādītājs, kurš ietver sevī vairāk rādītāju, nekā iepriekš minētais, ir *pirktpējas indekss* (angl. *buying power index*). Šo rādītāju veido trīs pamatsastāvdaļas:

- tirgus teritorijā dzīvojošo iedzīvotāju īpatsvars attiecībā pret visas valsts iedzīvotāju skaitu;
- tirgus teritorijas pētāmās preču grupas vai nozares mazumtirdzniecības apgrozījuma attiecība pret visas valsts apgrozījumu šajā pašā preču grupā vai nozarē;
- tirgus teritorijā dzīvojošo personu patēriņam izmantojamā ienākuma īpatsvars attiecībā pret visas valsts iedzīvotāju rīcībā esošo ienākumu apjomu.

Šīs trīs sastāvdaļas netiek iekļautas indeksa aprēķinā ar vienādu nozīmīgumu. Katrai sastāvdaļai ir noteikts svaru koeficients. Iedzīvotāju skaita īpatsvars ir visnozīmīgākā komponente, tādēļ tiek izmantots svara koeficients 2. Apgrozījuma attiecība tiek iekļauta indeksā ar svaru koeficientu 3. Savukārt patēriņam izmantojamais ienākums ir būtiskākā indeksa sastāvdaļa – ar svaru koeficientu 5, kas sastāda pusi no visiem indeksa svara koeficientiem.

$$PI_i = \frac{2I_i + 3A_i + 5PII_i}{10}$$

kur  $PI_i$  – pirktspējas indekss tirgus teritorijā  $i$ ,

$I_i$  – iedzīvotāju īpatsvars teritorijā  $i$ ,

$A_i$  – apgrozījuma īpatsvars teritorijā  $i$ ,

$PII_i$  – patēriņam izmantojamā ienākuma īpatsvars teritorijā  $i$ .

Augstāks  $PI$  indekss liecina par to, ka pētāmajā tirgus teritorijā ir augstāka pirktspēja. Tomēr šis rādītājs nespēj raksturot tādas sociālekonomiskās parādības kā ienākumu sadalījums, ienākumu stabilitāte un ienākumu tendences. Šis indekss ir vislabāk piemērots precēm, pēc kurām ir liels sabiedrības pieprasījums un kuru cenu politika atbilst vairuma sabiedrības slāņu pieprasījumam. Gadījumā, ja pētāmā prece vai preču grupa ir ar mazāku potenciālo pircēju loku, lielāka uzmanība analīzē būtu jāpievērš metodēm, kas vērtē pircēju ienākumus, piederību sociālām grupām, vecumu, dzimumu un citus rādītājus.

Apgrozījuma īpatsvaru uz vienu iedzīvotāju valsts īpatsvarā aprēķina, izmantojot *apgrozījuma aktivitātes indeksu* (angl. *sales activity index*). Ar šo rādītāju tiek aprēķināts apgrozījums uz vienu iedzīvotāju pētāmajā tirgus teritorijā, un šis rādītājs tiek attiecināts pret valsts kopējo apgrozījumu uz vienu iedzīvotāju.

$$AAI_i = \frac{A_i / I_i}{\sum_{i=1}^m A_i / I_i}$$

kur  $AAI_i$  – apgrozījuma aktivitātes indekss tirgus teritorijā  $i$ ,

$I_i$  – iedzīvotāju skaits teritorijā  $i$ ,

$A_i$  – apgrozījums teritorijā  $i$ .

Visplašāk izmantotais un literatūrā pieminētais rādītājs ir *mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss* (angl. *index of retail saturation*). Šis indekss var tikt izteikts gan kā novērtējošs indekss, gan kā prognozējošs modelis. Mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss raksturo mazumtirdzniecības apgrozījuma attiecību pret tirdzniecības platību pētāmajā teritorijā. Indeksu var izmantot gan konkrētas preces, gan preču grupas vai veikalu tipa līmenī. Jo lielāks ir apgrozījuma aktivitātes indekss, jo lielāks šajā tirdzniecības teritorijā ir apgrozījums uz vienu iedzīvotāju, relatīvi salīdzinot ar visu valsts līmeni.

Ja indekss tiek izmantots tirgus teritorijas vai tirdzniecības teritorijas novērtēšanā, tad to izsaka, neiekļaujot potenciālo tirdzniecības platību veikalos.

$$MPI_i = \frac{I_i P_i}{TP_i}$$

kur  $MPI_i$  – mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss tirgus teritorijā  $i$ ,

$I_i$  – iedzīvotāju skaits teritorijā  $i$ ,

$P_i$  – vidējā pētāmās preču grupas vai veikalu tipa pirkuma vērtība teritorijā  $i$ ,

$TP_i$  – pētāmās preču grupas vai veikalu tipa kopējā tirdzniecības platība kvadrātmetros teritorijā  $i$ .

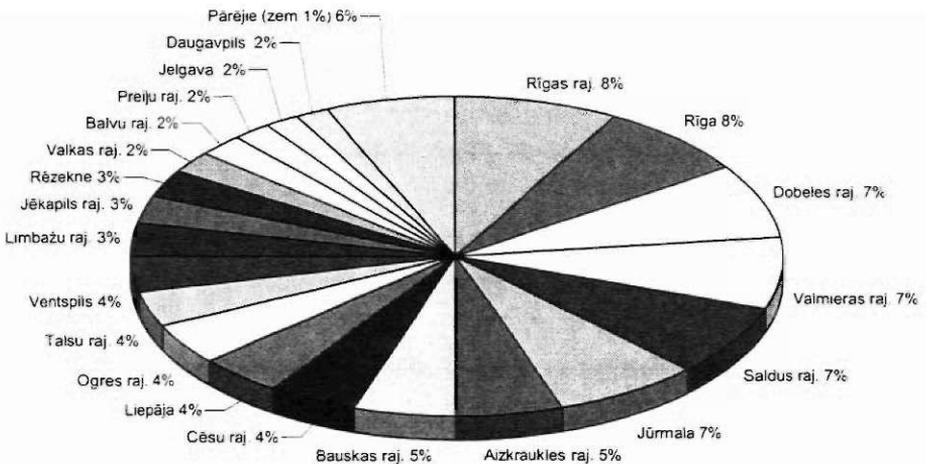
Savukārt, ja mazumtirdzniecības piesātinājuma indeksu vēlas izmantot, lai imitētu iespējamu jauna mazumtirdzniecības objekta celtniecību pētāmajā teritorijā, tas tiek papildināts ar plānoto jaunā veikala tirdzniecības platību vai arī tirdzniecības platību, kas būs paredzēta konkrētā produkta vai preču grupas realizācijai.

$$PMPI_i = \frac{I_i P_i}{TP_i + PTP_i}$$

- kur  $PMPI_i$  – potenciālais mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss tirgus teritorijā  $i$ .  
 $I_i$  – iedzīvotāju skaits teritorijā  $i$ .  
 $P_i$  – vidējā pētāmās preču grupas vai veikalu tipa pirkuma vērtība teritorijā  $i$ ,  
 $TP_i$  – pētāmās preču grupas vai veikalu tipa kopējā tirdzniecības platība kvadrātmetros teritorijā  $i$ .  
 $PTP_i$  – pētāmās preču grupas vai veikalu tipa plānotā tirdzniecības platība kvadrātmetros teritorijā  $i$ .

## Tirgotāju kooperācijas apgrozījuma teritoriālā analīze

Pētījumā tiek aplūkota Latvijas tirgotāju kooperācija „Aibe”. Tirgotāju kooperācija „Aibe” apvieno sevī vairākus simtus pārtikas preču mazumtirdzniecības uzņēmumu visā Latvijā. Salīdzinot ar citiem vadošajiem Latvijas pārtikas preču mazumtirdzniecības veikalu tīkliem, šis tīkls visvairāk aptver Latvijas reģionus. Citi lielākie veikalu tīkli ir stipri koncentrējušies Rīgā un Rīgas reģionā, kā arī valsts nozīmes pilsētās. Līdz ar to šo veikalu tīklu apgrozījuma datu analīze nedotu pietiekami plašu teritoriālo aspektu. Savukārt „Aibe” veikalu tīkla uzņēmumiem ir novērojama ļoti vienmērīga izkļiede pa visiem Latvijas rajoniem un valsts nozīmes pilsētām (sk. 1. att.).



1. att. „Aibe” veikalu tīkla biedru apgrozījuma teritoriālais sadalījums  
 Territorial distribution by turnover of „Aibe” store chain members

Pateicoties šādam sadalījumam, tieši „Aibe” kooperācijas veikalu apgrozījums ir ļoti piemērots teritoriālās analīzes veikšanai. „Aibe” veikali nav pārstāvēti tikai 5 Latvijas teritoriālajās vienībās no 33.

Pētījuma ietvaros tika izmantots Latvijas teritoriālais iedalījums, kas sastāv no valsts nozīmes pilsētām (Rīga, Daugavpils, Jelgava, Jūrmala, Liepāja, Rēzekne un Ventspils) un visiem rajoniem. Mazumtirdzniecības uzņēmumu dati parasti tiek apkopoti plašākā iedalījumā, atsevišķi aplūkojot arī rajonu centrus, pilsētas. Tomēr, ņemot vērā to, ka šī pētījuma ietvaros paredzēts analizēt dažādu tautsaimniecības, iedzīvotāju ienākumus raksturojošus un konkurences rādītājus, bija nepieciešamība vaidot dalījumu pēc tādas pašas klasifikācijas kā Centrālajā statistikas pārvaldē. Tādējādi varēja nodrošināt atbilstību vispārpieņemtajiem klasifikatoriem. Tādēļ „Aibe” 161 veikala apgrozījumu dati tika sagrupēti un apkopoti pēc katras teritoriālās vienības. Viens uzņēmums tika izslēgts no analīzes, jo tam apgrozījums bija aprēķināts no vairāku veikalu apgrozījuma vairākos rajonos.

Katram teritoriālajam iedalījumam tika apkopoti dati par šajā teritorijā esošo pārtikas mazumtirdzniecības veikalu kopējo apgrozījumu 2005. gadā, veikalu skaitu, aptuvenu pirkumu skaitu „Aibe” kooperācijas veikalos un kopējo tirdzniecības platību kvadrātmetros.

Sākotnējā apgrozījuma struktūra teritoriālā griezumā neļauj gūt priekšstatu par to, cik veiksmīga ir veikalu līkļa darbība katrā tirdzniecības teritorijā. Ja uzņēmuma mērķis ir identificēt tos rajonus, kuros ir vislielākās perspektīvas veiksmīgi piesaistīt papildus patērētājus un palielināt apgrozījumu, nepieciešams izmantot relatīvus rādītājus, kas raksturotu apgrozījuma sakarības ar citiem raksturlielumiem.

Pirmais etaps apgrozījuma analīzē bija apgrozījuma aktivitātes indeksa pielietošana. Gan šī, gan pārējo indeksu gadījumā autors saskārās ar datu nepilnības problēmām. Vairumam apgrozījumu analīzē izmantoto rādītāju nepieciešami dati par visiem tirgus dalībniekiem. Tomēr reāli Latvijas situācijā šādi dati nav pieejami. Datu trūkums saistāms ar vairākiem faktoriem. Pirmkārt, Latvijā joprojām ir salīdzinoši liels pārtikas veikalu skaits, kas darbojas individuāli jeb nav iesaistīts veikalu tīklos vai tirgotāju kooperācijā. Līdz ar to šādu veikalu apgrozījuma rādītāji un citi raksturlielumi nav pieejami. Otrkārt, publiski pieejamiem (piemēram, Centrālās statistikas pārvaldes) datu avotiem ir piemēroti rādītāji, kas nav pieejami teritoriālā griezumā vai teritoriālā griezumā pieejami rādītāji, kuriem ir pārāk augsta agregācijas pakāpe un tie ietver arī citu nozaru rādītājus. Līdz ar to indeksu aprēķinā tika izmantoti vai nu tikai dati par „Aibe” kooperācijas veikaliem, vai arī tika izmantoti novērtēti vai netieši iegūti visu attiecīgās tirdzniecības teritorijas pārtikas veikalu rādītāji. Līdz ar to metožu modifikācija izpaužas kā faktoriālo pazīmju reducēšana tikai uz pētāmā objekta (tirgotāju kooperācijas „Aibe”) rādītājiem.

### ***Apgrozījuma aktivitātes indekss***

Aprēķinot apgrozījuma aktivitātes indeksu „Aibe” kooperācijas veikaliem katrā tirdzniecības teritorijā, tika atlasītas tirdzniecības teritorijas ar augstāko (virs 2) aktivitātes indeksu.

1. tabula

**Tirdzniecības teritorijas ar augstāko apgrozījuma aktivitātes indeksu**  
**Trade areas with highest level of Sales activity index**

Tirdzniecības teritorija	Apgrozījuma aktivitātes indekss
Saldus raj.	4.4
Dobeles raj.	4.3
Aizkraukles raj.	3.0
Jūrmala	3.0
Valmieras raj.	2.8
Bauskas raj.	2.2
Limbažu raj.	2.0

Pārējām tirdzniecības teritorijām apgrozījuma aktivitātes indekss bija zemāks par 2. No 33 tirdzniecības teritorijām 12 jeb 36% indekss bija robežās no 1 līdz 2 un 14 jeb 42% indekss bija zemāks par 1.

***Pirkospējas indekss***

Nākamais analīzes solis bija pirkospējas indeksa aprēķins visām tirdzniecības teritorijām. Iedzīvotāju īpatsvars un apgrozījuma īpatsvars teritorijā var tikt izmantots no iepriekšējā indeksa aprēķina. Savukārt patērīnam izmantojamais īpatsvars iepriekš netika aprēķināts. Reāli šāds rādītājs Latvijas apstākļos teritoriālā griezumā netiek aprēķināts, līdz ar to radās problēma izmantot pirkospējas indeksa aprēķinu.

Tā kā nebija pieejami dati, nebija iespējams aprēķināt pirkospējas indeksu tirgus teritorijām. Nepieciešami tālāki pētījumi, lai varētu paplašināt apgrozījuma teritoriālo analīzi šajā virzienā.

***Mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss***

Visplašāk pielietotais rādītājs apgrozījuma teritoriālajā analīzē ir mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss. Šim indeksam bieži ir veidotas modifikācijas. Vispopulārākā no tām aprēķinu vienkāršošanai ir tirdzniecības platības aizvietošana ar veikalu skaitu vai iedzīvotāju skaita un vidējā pirkuma vērtības aizvietošana ar mājsaimniecību izdevumiem konkrētajā preču grupā.

Tirgotāju kooperācijas „Aibe” datu analīzē ir zināms rādītājs par iedzīvotāju skaitu tirdzniecības teritorijā. Kopējā tirdzniecības platība ir pieejama tikai „Aibe” kooperācijas veikaliem, bet nav pieejama visiem attiecīgās tirdzniecības teritorijas veikaliem. Līdz ar to ir nepieciešamība indeksu rēķināt pēc vairākām modifikācijām.

Pirmā izmantotā modifikācija ir mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss tikai „Aibe” kooperācijas veikaliem katrā tirdzniecības teritorijā.

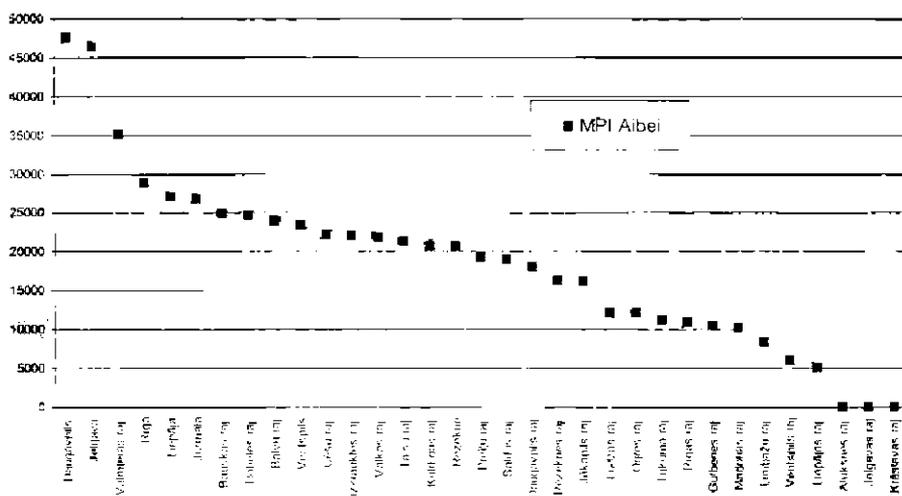
Iegūtos rezultātus var sagrupēt trīs grupās (klasteros), vadoties pēc mazumtirdzniecības piesātinājuma indeksa. Šīm trim grupām ir visaugstākā starpgrupu dispersija un viszemākā iekšgrupu dispersija starp katras grupas elementiem grupas ietvaros. Pirmajā grupā līdz ar to ietilpst Daugavpils un Jelgavas tirdzniecības teritorijas. Otrajā grupā ietilpst 19 tirdzniecības teritorijas un trešajā grupā – atlikušās 12 tirdzniecības teritorijas. Līdz ar to šīs grupas iespējams ļoti ērti izmantot lēmumu pieņemšanā par veikalu tīklu un tirdzniecības teritoriju klasifikācijā pēc tālākas ekspansijas iespējām. Pirmās grupas tirdzniecības teritorijās ir vislielākais apgrozījums uz vienu tirdzniecības platības mērvienību, kas liecina par vislielākajām apgrozījuma rezervēm, jeb šajā tirdzniecības teritorijās ir

vislielākās iespējas piesaistīt jaunus tirgotāju kooperācijas biedrus. Savukārt no jauna piesaistītiem biedriem teorētiski šīs grupas tirdzniecības teritorijā būs visaugstākais potenciālais apgrozījums uz vienu tirdzniecības platības mērvienību, salīdzinot ar pārējām tirdzniecības teritorijām. Savukārt pretējus secinājumus var attiecināt uz trešās grupas tirdzniecības teritorijām. Šajās teritorijās ir viszemākais mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss un šeit nav rekomendējams piesaistīt jaunus biedrus, jo iegūtais papildus apgrozījums būs daudz zemāks nekā citās tirdzniecības teritorijās. Līdz ar to pastāv risks, ka var neatmaksāties biedra piesaistīšanas un veikala pārveidošanas izmaksas, kas saistītas ar pielāgošanos „Aibe” kooperācijas vienotajam stilam un speciālajām preču grupām.

2. tabula

**Tirdzniecības teritorijas ar augstāko  
mazumtirdzniecības piesātinājuma indeksu  
Trade areas with highest level of Index of Retail Saturation**

Tirdzniecības teritorija	Mazumtirdzniecības piesātinājuma indekss
Daugavpils	47618
Jelgava	46348
Vālmieras raj.	35095
Rīga	28801
Liepāja	27128
Jūrmala	26808
Bauskas raj.	24929
Dobeles raj.	24745
Balvu raj.	23992
Ventspils	23393



2. att. „Aibe” veikalu tīkla tirgus teritoriju mazumtirdzniecības piesātinājuma indeksi  
„Aibe” store chain Index of Retail Saturation in different market territories

Aplūkojot iegūtos rezultātus, var novērot būtiskas atšķirības starp tirdzniecības teritorijām, kuras ieguva visaugstāko vērtējumu pēc apgrozījuma aktivitātes indeksa un mazumtirdzniecības piesātinājuma indeksa. Ir pilnīgi atšķirīgi indeksu līderi. atkārtojas Jūrmala un Dobeles rajons, bet izkārtojams indeksā būtiski atšķiras. Līdz ar to var secināt, ka šos indeksus nepieciešams dažādi interpretēt un lēmumu pieņemšanā jāvadās pēc katra indeksa specifikas.

## Secinājumi

Izstrādātajiem tirdzniecības teritorijas analīzes līdzekļiem ir pielietojamas iespējas Latvijas situācijā, tomēr ir jāsaskaras ar datu nepieejamības problēmām. Šīs problēmas būtu iespējams atrisināt, veicot tirgus pētījumus, kas savukārt būtu saistīti ar finansiālajām izmaksām. Ņemot vērā Latvijas mazumtirdzniecības tirgus lielumu ārpus lielākajām pilsētām, ir apšaubāms, ka no šādiem pētījumiem iegūtais ekonomiskais efekts būs lielāks par to izmaksām. Modificējot pieejamās apgrozījuma un pirktspējas novērtēšanas metodes, ir iespējams iegūt viegli interpretējamus indeksus, kuri jaunu mazumtirdzniecības objektu izveidē ļauj klasificēt tirdzniecības teritorijas grupās pēc to pievilcības. Vienlaicīgi šīs metodes ļauj identificēt tirdzniecības teritorijas, kurās jauni mazumtirdzniecības objekti dotu vismazāko papildus ienākumu un līdz ar to strādātu ar zemāku rentabilitāti. Iegūtos rezultātus varēs arī praktiski izmantot tirgotāju kooperācijas „Aibe” tālākās stratēģijas izstrādei.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> Plotkin M. D. The Use of Credit Accounts and Computer in Determining Store Trading Area New Directions of Marketing: Proceedings of the 48th National Conference of the American Marketing Association. – Chicago: American Marketing Association, 1960.
- <sup>2</sup> Alexander R. S. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. – Chicago: American Marketing Association, 1960.

## LITERATŪRA

1. LR Labklājības ministrijas Sociālais ziņojums par 2002.-2003.gadu LR Labklājības ministrija. – Rīga, 2004. – 81 lpp.
2. Dawidson W. *Modern Retailing*. – New York, 1998. – 875 p.
3. Dunne P., Lusch R., Gable M., Gebhardt R. *Retailing*. – Cincinnati, 1992. – 493 p.
4. Berman B., Evans J. *Retail Management: a Strategic Approach*. – New York, 1989. – 582 p.
5. Lewison D. M., DeLoisa M. W. *Retailing*. – 3rd ed. – USA, 1989. – 691 p.
6. Rogers D., Grassi M. *Retailing: New Perspectives*. – Chicago, 1988. – 585 p.
7. Lewison D., DeLozier W. *Retailing*. – 2nd ed. – Columbus, 1986. – 762 p.
8. Microanalysis of Shopping Center Location in Terms of Retail Supply Quality and Environmental Impact // *J. Urban Plng. and Devel.*, 2002: 128(3): 139–149.
9. Simkin L. P. Evaluating a Store Location // *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1990: 18(4).
10. Hernández T., Bennisson D. The art and science of retail location decisions // *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000: 28(8): 357–367.
11. Clarkson R. M., Clarke-Hill C. M., Robinson T. U.K supermarket location assessment // *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1996: 24(6): 22–33.

## *Territorial Analysis of Retail Turnover*

### Summary

Methods for assessing different trade areas are compared in this work. Different trade areas are assessed based on turnover and other retail indices. Methods described are Sales activity index, Buying Power index, Index of retail saturation and modification of these methods. Calculations were made on real data from traders' cooperation "Aibe". "Aibe" has retail stores in all Latvian regions, that's why it could be used to calculate indexes in all Latvian trade areas. As a result of calculating indexes for every trade area these areas were grouped in three priority groups, based on the indexes mentioned above. These grouping can be used, to make business decisions on expanding in new trade areas or limiting further expansion in areas with low potential.

**Key words:** retail, store location, turnover, territorial analysis, retail saturation.

## **Kredīta risku analīzes un novērtēšanas metodes banku menedžmentā**

### **Credit Risk Analysis and Evaluation Methods in Banking Management**

**Ludmila Frolova**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga. LV-1050  
E-pasts: [frolova@lanet.lv](mailto:frolova@lanet.lv)

**Kristīne Kitnere**

AS „Hansabanka”  
Balasta dambis 1a, Rīga, LV-1048  
E-pasts: [kristine.kitnere@hansabanka.lv](mailto:kristine.kitnere@hansabanka.lv)

Rakstā, izmantojot statistiskās metodes, tiek pētīta Latvijas komercbanku darbības dinamika laika posmā no 2000. līdz 2005. gadam. Tiek noteiktas attīstības tendences komercbanku sektorā, galvenokārt pievēršoties kredītu tirgus izmaiņu izpētei. Pētījumā tiek analizētas Latvijas komercbanku kredītportfeļa strukturālās pārmaiņas tādā aspektā kā kredītu termiņi, aizņēmēju grupas un kreditētās tautsaimniecības nozares. Tiek noteikti kredītu apjomu ietekmējošie faktori un analizētas tādas Latvijā visvairāk kreditētās tautsaimniecības nozares kā tirdzniecība un finanšu starpniecība un tādi visvairāk izsniegto kredītu veidi kā hipotekārie un komerc-kredīti. Tiek veikti analītiskie aprēķini, nosakot Hansabankas grupas kredītriska pakāpi, izvērtējot reālo kredītportfeļa situāciju atkarībā no izsniegto kredītu termiņstruktūras un kredītportfeļa kvalitātes. Analītisko aprēķinu rezultātā tiek pierādīta izvirzītā hipotēze, ka Hansabankas grupas kredītpolitika nodrošina minimālo kredīta riska pakāpi. Savukārt tiek noraidīta hipotēze, ka kredītiestādei ar ārvalstu kapitālu raksturīga zemāka kredīta riska pakāpe nekā kredītiestādei tikai ar iekšzemes kapitālu.

**Atslēgvārdi:** risks, kredītriska pakāpe, statistiskā analīze, finanšu rādītāji, kredītrisku noteikšanas metodes, kredītportfelis, korelācijas analīze, regresijas analīze, analītiskie aprēķini.

## **Ievads**

Šajā rakstā, izmantojot statistiskās metodes, tiek pētīta Latvijas komercbanku darbības dinamika laika posmā no 2000. līdz 2005. gadam. Tiek noteiktas attīstības tendences komercbanku sektorā, galvenokārt pievēršoties kredītu tirgus izmaiņu izpētei. Pētījumā ir analizētas Latvijas komercbanku kredītportfeļa strukturālās pārmaiņas tādā aspektā kā kredītu termiņi, aizņēmēju grupas un kreditētās tautsaimniecības nozares. Īpaša uzmanība pievērsta kredītportfeļa kvalitātei visa perioda garumā.

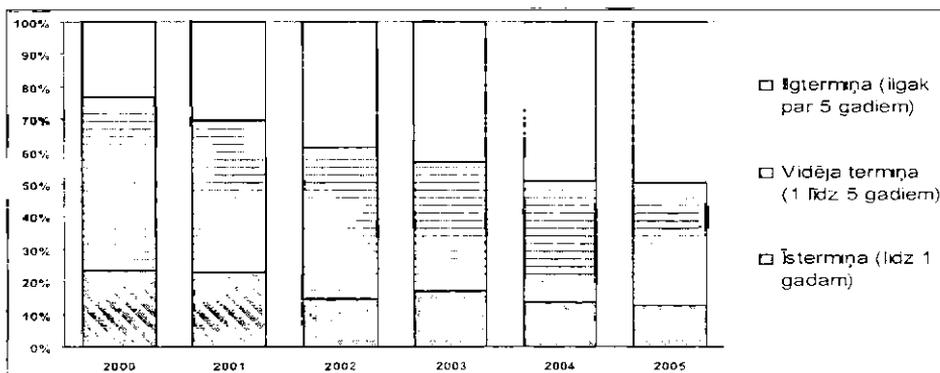
Pēc logaritmiskās korelācijas un logaritmiskās regresijas analīzes rezultātiem tiek noteikta tādu faktoru ietekmes pakāpe uz kredītu apjoma izmaiņām kā naftas cenas pasaules tirgū, inflācijas līmenis, vidējā bruto darba samaksa, uzņēmumu komerciālā

rentabilitāte un absolūtā likviditāte. Naftas cenām pasaules tirgū un inflācijas līmeņa rādītājam ir vidēji cieša sakarība ar hipotekāro kredītu, komerc kredīta, tirdzniecības nozares un finanšu starpniecības nozares kredītēšanas apjoma izmaiņām, pie tam ciešākā sakarība novērojama, ja notiek hipotekārās kredītēšanas portfela izmaiņas. Logaritmiskā korelācija un logaritmiskā regresija pierāda izvirzīto hipotēzi, ka 2000.–2005. gadā hipotekāro kredītu apjomu, tirdzniecības nozares kredītēšanas apjomu un finanšu starpniecības nozares kredītēšanu nosaka darba samaksas līmenis, visvairāk ietekmējot hipotekāro kredītportfeli. Savukārt divu faktoru logaritmiskā regresija norāda, ka tādiem faktoriem kā uzņēmumu komerciālā rentabilitāte un absolūtā likviditāte ir cieša ietekme uz komerc kredītu, tirdzniecības nozares kredītu un finanšu starpniecības nozares kredītēšanas apjoma izmaiņām, pie tam stiprāko ietekmi uz izmaiņām atstāj Latvijas uzņēmumu absolūtās likviditātes rādītājs.

Izvērtējot reālo kredītportfela situāciju atkarībā no izsniegto kredītu termiņstruktūras un kredītportfela kvalitātes, tiek noteikts Hansabankas grupas darbības vispārējais kredītrisks. Ar analītiskiem aprēķiniem tiek pierādīta izvirzītā hipotēze, ka Hansabankas grupas kredītpolitika nodrošina minimālo kredīta riska pakāpi. Savukārt tiek noraidīta hipotēze, ka kredītiestādei ar ārvalstu kapitālu raksturīga zemāka kredīta riska pakāpe nekā kredītiestādei tikai ar iekšzemes kapitālu. Noslēgumā ir piedāvāti vairāki alternatīvie scenāriji Hansabankas grupai, iesakot atbilstošāko attīstības stratēģiju operatīvajā un stratēģiskajā banku menedžmentā, lai minimizētu kredītrisku atkarībā no nākotnes situācijas.

## 1. Latvijas kredītu tirgus analīze laika posmā no 2000. līdz 2005. gadam

Šajā laika periodā ievērojami mainījusies rezidentu finanšu iestādēm, nefinanšu sabiedrībām un māsājniecībām izsniegto kredītu termiņstruktūra latos un ārvalstu valūtā (sk. 1. att.). 2000. gadā 53,3% aizdevumu tika izsniegti uz termiņu no 1 līdz 5 gadiem, bet 2005. gadā vidējā termiņa aizdevumu īpatsvars bija 37,5%, kas daļēji skaidrojams ar jau esošo kredītu atmaksu un arī jauno darījumu kopējā apjoma samazināšanos.



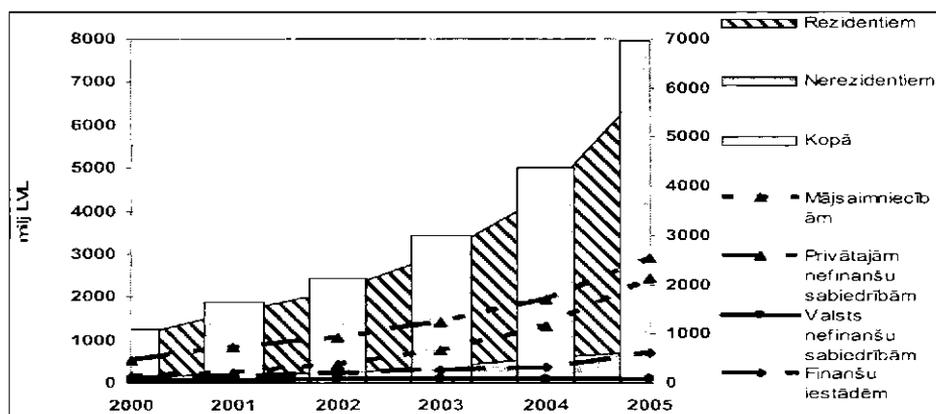
Avots: pēc CSP datiem

1. att. Izsniegto kredītu termiņstruktūra  
Maturity of issued loans

Īstermiņa kredītu apjoma īpatsvars attiecībā pret kopējo apjomu ir sarucis 2 reizes. Tā 2000. gadā aizdevumi uz termiņu līdz 1 gadam sastādīja 23,7%, bet 2005. gadā – 12,7%.

Latvijas ekonomiskā izaugsme veicina patērētāju labklājības līmeņa celšanos. Iedzīvotājiem rodas drošības un stabilitātes un sajūta, kas ļauj iepilnēt mājsaimniecības budžetu ilgtermiņā. Pēdējo gadu laikā ilgtermiņa aizdevumu apjoms pieaudzis 2 reizes. 2005. gadā 49,7% no visiem izsniegtajiem kredītiem ir bijuši uz termiņu, kas lielāks par 5 gadiem. Analizējot augošos ilgtermiņa kredītu apjomus, būtiska atšķirība ir tieši perioda sākumā, kad 2000. gadā to apjoms pieauga par 7%, 2001. gadā – par 8,6%, bet 2005. gadā – par 0,6 procentu punktiem pret iepriekšējo gadu. Kā redzams, 2004. gadā un 2005. gadā novērojams līdzīgs īpatsvara sadalījums. Divos pēdējos gados kopš neatkarības atgūšanas ir sasniegti labākie ekonomiskās attīstības rādītāji, ko apstiprina ilgtermiņa aizdevumu īpatsvara pieauguma tendence.

Analizējot izsniegto kredītu apjomu struktūru, redzams, ka gandrīz 90% kredītu tiek izsniegti Latvijas rezidentiem (sk. 2. att.). Nerezidentu kreditēšanas apjoma īpatsvars 2000.–2005. gadā svārsījās no 14,1% 2002. gadā līdz 10,6% 2005. gadā. Visos gados nerezidentu kreditēšanas vidējais rādītājs bija 12,4%. Absolūtā izteiksmē nerezidentu kreditēšana pieauga no 146,7 milj. LVL 2000. gadā līdz 736,3 milj. LVL 2005. gadā, taču 2005. gada beigās nerezidentu kreditēšanas īpatsvars ir samazinājies, salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem. Lielākais kredītu ņēmējs no nerezidentiem ir privātie uzņēmumi, kam izsniegti vidēji 78% no visa kredītu apjoma nerezidentiem. Pie tam šie klienti aizņemas lielus naudas līdzekļus – vairāku miljonu apmērā. Iespējams, ka pēdējos gados tikuši atmaksāti vairāki lieli uzņēmumiem izsniegtie kredīti, kas savukārt izsniegto kredītu apjomam rada 2,9% samazinājumu. Bet, noslēdzot dažus jaunus līgumus, iespējams palielināt nerezidentiem izsniegto kredītu īpatsvaru.



Avots: pēc LB datiem

2. att. Nebankām izsniegtie kredītu atlikumi  
Balance of issued loans for non-banking sector

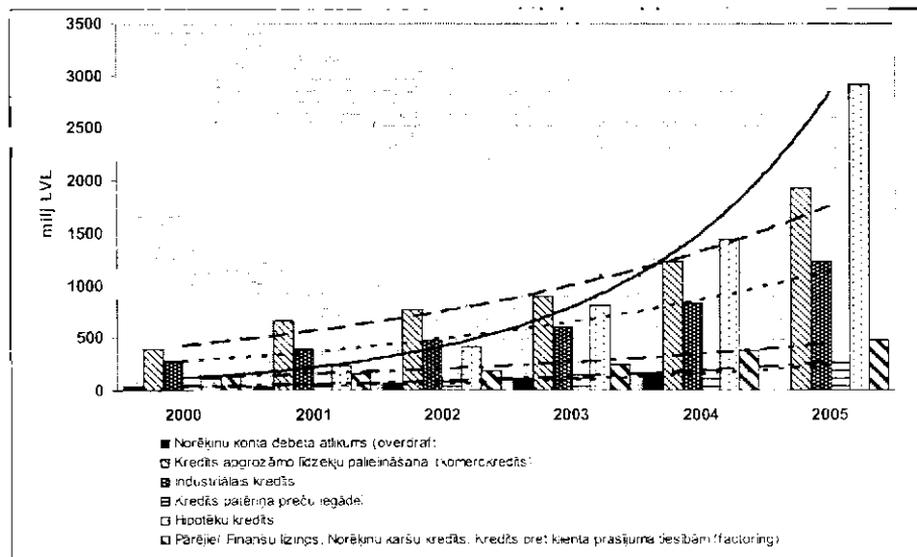
Lielākais apjoms tika izsniegts privātām nefinanšu sabiedrībām, kas iepriekšējo gadu rādītajos bija klasificētas kā privātie uzņēmumi. Salīdzinot ar apskatāmā perioda sākumu, kredītu pieauguma temps privātuzņēmumiem ir pieaudzis lēnāk

nekā kopējais kredītu apjoms, tātad īpatsvars ir samazinājies. Procentuālā attiecība ir 49,6% no kopējā kredītu apjoma perioda sākumā un 41,5% perioda beigās, kaut arī kopumā tieši privātiem uzņēmumiem tika izsniegts lielākais kredītu apjoms.

2000.–2005. gadā privātpersonu kredītēšanas apjomi pieaugaši 2,4 reizes. Straujais īpatsvara pieaugums aizsākās 2003. gadā. Skaidrojums meklējams Latvijas banku agresīvajā kredītēšanas politikā, kuras mērķis ir palielināt savu tirgus daļu hipotekārās kredītēšanas sektorā, kas nodrošina bankai stabilu peļņu ilgtermiņā. Tā 2000. gadā mājāsaimniecību kredītēšanas īpatsvars bija 14,6%, 2003. gadā – 24,8%, bet 2005. gadā sasniedza jau 34,9%. 5 gadu laikā pieaugot no 158,6 milj. LVL līdz 2430,6 milj. LVL.

Mājāsaimniecību kredītēšanas īpatsvara pieauguma dēļ bija vērojama finanšu institūciju kredītēšanas pieauguma samazinājuma tendence, aprverot visus finanšu uzņēmumus, kas iepriekš bija klasificēti kā CFS (citi finanšu starpnieki), finanšu palīgsabiedrības, apdrošināšanas sabiedrības un pensiju fondi. 2000. gadā šis rādītājs bija 13,1%, bet 2005. gadā samazinājās līdz 9,9%. Savukārt valsts nefinanšu sabiedrību kredītēšanas īpatsvars ir samazinājies 3,2 reizes un 2005. gadā sastādīja 1,5% no visu izsniegto kredītu apjoma.

Izsniegto kredītu struktūra aplūkotajā periodā liecina, ka lielākais kredītu apjoms tika izsniegts kā hipotēku kredīti, kopā 2000.–2005. gadā sasniedzot 2908,9 milj. LVL (sk. 3. att.). Hipotekārās kredītēšanas īpatsvars strauji pieauga, sākot ar 2003. gadu, un kopš 2004. gada ir galvenais kredītēšanas veids Latvijā ar lielāko apjomu absolūtā izteiksmē. Vidējais pieauguma temps gadā bija 1,9 reizes. Lielākais pieaugums ir bijis 2001. gadā – 2,1 reizes pret iepriekšējo gadu, un 2005. gadā – 2 reizes pret iepriekšējo gadu.



Avots: pēc LB datiem

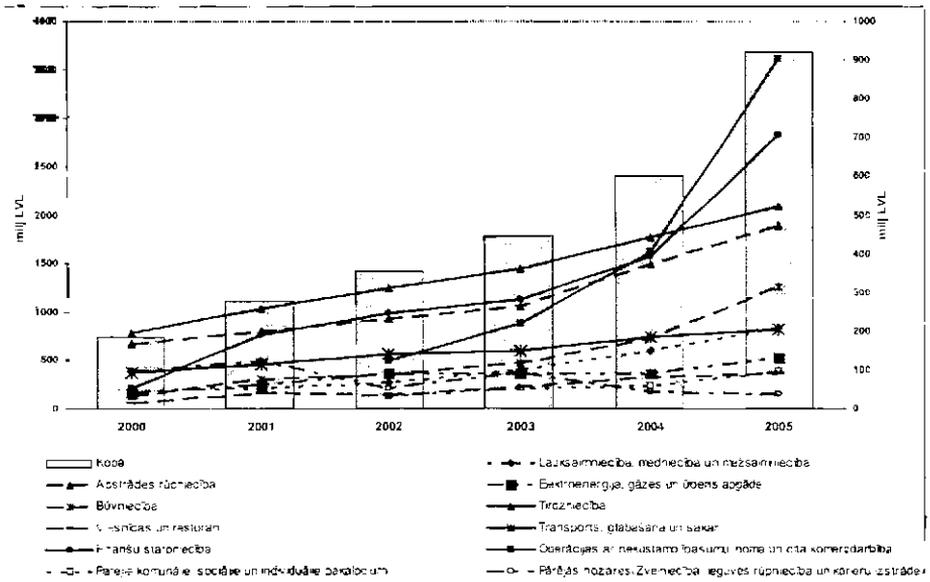
### 3. att. Izsniegto kredītu struktūra pa kredītu veidiem Structure of issued loans depending on kind of loans

2000. gadā hipotekārie kredīti bija izsniegti par 112.3 milj. LVL, 2003. gadā – 806 milj. LVL, bet 2005. gadā – 2908.8 milj. LVL, kas sastāda 42,4% no visa kredītportfeļa pret 10,9% rādītāju 2000. gadā. Taču hipotekārās kredītēšanas īpatsvars palielinājās pēdējos 2 gados. Iepriekš galvenais kredītēšanas veids bija apgrozāmo līdzekļu palielināšana, kur 2000.–2005. gadā tika ieguldīts 5873.5 milj. LVL, par 35.4 milj. LVL mazāk nekā hipotekārajos kredītos.

Līdz 2004. gadam komerc kredītiem kredītportfelī bija lielākais īpatsvars, 2002. gadā sasniedzot lielāko atzīmi – 42,4%. Taču kopš tā laika kredītportfelī aizdevumi apgrozāmo līdzekļu apjoma palielināšanai aizvien samazina savu daļu. Vidējais pieauguma temps gadā palielinājās 1.4 reizes, kredītu apjomam straujāk pieaugot 2001. gadā un 2005. gadā, bet pārējos gados bija vērojama vienmērīga pieauguma tendence.

2000.–2005. gadā industriālie kredīti tika izsniegti par 3825.6 milj. LVL. Vidējais pieauguma temps gadā palielinājās 1.3 reizes. Biznesa kredītu pieauguma tempi katru gadu palielinājās, salīdzinot ar iepriekšējā gada rādītāju. Bet kredītportfeļa daļa katru gadu saruka, 5 gadu laikā samazinoties par 10% un sasniedzot 17,9% no visu kredītu kopējās summas. Procentuāli nemainīgu portfeļa daļu aizņēma aizdevumi patēriņa preču iegādei.

Pārējie kredītēšanas veidi šajā laika periodā ir 1.9 reizes samazinājušies. Tā 2000. gadā līzings, faktorings un karšu kredītu apjoms bija par 25.7 milj. LVL lielāks nekā izsniegtie hipotekārie kredīti. 2001. gadā šie kredīti pieauga 1,1 reizi, bet hipotekārie kredīti – 2,1 reizi. Vismazākais kredītēšanas apjoms 425,1 milj. LVL apmērā bija overdraftam, maksājumu kartes kredītam bez nodrošinājuma garantijas. Visā analizētajā periodā overdrafta īpatsvars kredītportfelī būtiski nav mainījies un svārstās 2,1–3,9% robežās.



Avots: pēc CSP datiem

#### 4. att. Rezidentiem izsniegto kredītu atlikumi tautsaimniecībā Balance of issued loans for residents in economic sectors

Analizējot tautsaimniecības nozaru kredītēšanas apjomus 2000.-2005. gadā, vērojama pieauguma tendence katrā no tām (sk. 4. att.). Šajā laika posmā lielākais kredītu apjoms tika ieguldīts tirdzniecībā – 2092.5 milj. LVL. Kopš perioda sākuma tas pieaudzis 1.2 reizes. 2000.–2004. gadā šī nozare bija kreditēta visvairāk, bet 2005. gadā kredītu apjoms bija 522.8 milj. LVL, un to apsteidza finanšu starpniecības sfēras kredītēšana ar 707.5 milj. LVL un operāciju ar nekustamo īpašumu, nomas un citas komercdarbības kredītēšana ar 902.7 milj. LVL. Šajās tautsaimniecības nozarēs bija straujākais pieaugums – attiecīgi 1.8 un 1.9 reizes pret perioda sākumu. Nekustamo īpašumu kredītēšanas tempi katru gadu bija visstraujākie, 2005. gadā uzrādot 2.2 reižu pieaugumu pret iepriekšējo gadu. Šīs tautsaimniecības nozares kredītu apjomi atsevišķi tika izdalīti, sākot no 2002. gada, un katru gadu nozares īpatsvars kredītportfelī pieaug.

Finanšu starpniecības kredītu lielākais pieaugums bija vērojams 2001. gadā, kad tas 3.5 reizes pārsniedza iepriekšējā gada rādītāju. 2005. gadā bija vērojams vēl viens straujš pieaugums 1.8 reižu apmērā pret iepriekšējo gadu. Operācijās ar nekustamo īpašumu kopš 2002. gada kredītu apjomi pieauga 7.3 reizes, finanšu starpniecības nozarē – 13.1 reizi.

Ievērojami naudas līdzekļi ieguldīti apstrādes rūpniecībā, kur 2000.–2005. gadā kredītu apjoms sasniedzis 1706.6 milj. LVL, vidēji katru gadu pieaugot 1.2 reizes. Būvniecības nozarē kredīti pieauga vidēji 1.6 reizes, tomēr šīs nozares kredītportfeļa īpatsvars nav no lielākajiem, kopējais kredītu apjoms sasniedza 809.2 milj. LVL.

Vismazāk kreditētā tautsaimniecības nozare bija pārējie komunālie, sociālie un individuālie pakalpojumi, kur 2002.–2005. gadā ieguldīja 238.2 milj. LVL, taču katru gadu nozares kredītēšana pieauga 1.5 reizes. Savukārt 5 gadu skatījumā mazākais kredītu apjoms izsniegts viesnīcu un restorānu biznesam, kas kopā sastādīja 315.6 milj. LVL ar ikgadējo pieaugumu 1.5 reizes, pie tam straujākais pieaugums bija 2001. gadā – 2.5 reizes. Eiropvīzijas dziesmu konkurss 2003. gadā nav devis krasu pieaugumu šajā tautsaimniecības sektorā. Šāda situācija skaidrojama ar faktu, ka Latvijai nav nepieciešamības pēc lielām investīcijām šajā nozarē. Tūrisms valstī nav attīstīts, viesnīcu biznesam ir izteikti sezonāls raksturs. Savukārt restorānu sektorā piedāvājums pārsniedz pieprasījumu un ir asa konkurence, kā arī peļņas marža ir zemāka, salīdzinot ar citiem investēšanas objektiem, tādēļ finanšu ieguldījumi šajā sektorā ir nelieli, kaut arī, apskatot visu periodu, kredītu apjoms šajā nozarē pieauga 6 reizes, kas ir trešais lielākais rādītājs pēc finanšu starpniecības nozares ar 13.2 reižu kredītu apjoma palielinājumu un būvniecību ar 9.4 reižu kredītu apjoma palielinājumu.

Tālākajā pētījuma gaitā tiks analizēta makroekonomisko faktoru ietekme uz kredītu portfeļa apmēru. Pētījumā tiek noteikti kopējie un specifiskie faktori, kas varētu ietekmēt konkrētu kredītu veidu apjoma izmaiņas, īpaši izpētot pieprasītākos kredītu veidus un visvairāk kreditētās tautsaimniecības nozares – hipotekāros kredītus, komerckredītus, tirdzniecības nozares un finanšu starpniecības nozares kredītēšanu. 2000.–2005. gadā no kopējā kredītu apjoma 31.4% bija izsniegti komerckredītu veidā un 31.5% kā hipotekārie kredīti. Taču jāatzīmē, ka ar katru gadu ir samazinājies komerckredītu un palielinājies hipotekāro kredītu īpatsvars. 2005. gadā attiecīgi uzrādot 28% un 42.5%. Bet 20.4% no kredītportfeļa veidoja industriālie kredīti. Pēc savas būtības komerckredīta un industriālā kredīta atšķirība ir kredītēšanas termiņā un izmantošanas mērķī. Mūsdiņā, ietekmējošie faktori šiem kredītu veidiem saistīti ar uzņēmumu finansiālās darbības rādītājiem, tādā šo abu kredītu veidu faktoru ietekmi var attiecināt uz abiem kredītu veidiem.

Analizējot tautsaimniecības nozaru kreditēšanu izvēlētajā periodā, visvairāk bija kreditēti tirdzniecības uzņēmumi – 18,8% no kopējā kredītu apjoma – un finanšu starpniecība – 16,8%. Apstrādes rūpniecības kreditēšana sasniedza 15,3%. (Ņemot vērā, ka maģistra darbs ir tieši saistīts ar komercbanku darbības analīzi, no tālākā pētījuma šo kreditēto nozari izslēdz.) Aktuālā tautsaimniecības nozare saistībā ar nekustamā īpašuma operācijām, ar nomu un citu komercdarbību 2005. gadā ir saņēmusi vislielāko kredītu apjomu – 902,7 milj. LVL, 707,5 milj. LVL finanšu starpniecībā un 522,8 milj. LVL tirdzniecībā. Taču šo nozari arī izslēdz no tālākā pētījuma, jo statistiskie dati par šo nozari tiek apkopoti, tikai sākot ar 2002. gadu, un nesniedz informāciju par visu analizēto periodu.

Par hipotekāro kredītu ietekmējošiem faktoriem tiek noteikti: IKP uz vienu iedzīvotāju faktiskajās cenās, nodarbināto skaits, strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa latos, patēriņa cenu pārmaiņu līmenis procentos, mājsaimniecībām latos un ārvalstu valūtās izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmes jaunajiem darījumiem un būvniecības produkcijas apjoms latos. Šie makroekonomiskie faktori raksturo vispārējo Latvijas tautsaimniecības attīstību un var radīt priekšstatu par iedzīvotāju labklājības līmeni. Neapšaubāmi, jo lielāks būs IKP apjoms uz katru iedzīvotāju, jo lielāki iedzīvotāju ienākumi ir gaidāmi, pie tam, – jo valstī būs zemāks bezdarba līmenis, jo vairāk iespēju būs Latvijas rezidentiem saņemt kredītus. Jāatzīst, ka šie rādītāji neietekmē nerezidentiem izsniegto kredītu apjomu. Būvniecības apjoms tiek minēts kā makroekonomisko rādītāju faktors tādēļ, ka pastāv cieša sakarība starp būvniecību un visiem kredītiem. Būvniecība Latvijā galvenokārt virzīta dzīvojamās platības palielināšanai, kā iegādei tieši izsniedz hipotekāros kredītus.

Turpmākajā analīzes gaitā tiek pielietota statistiskās paketes programma SPSS 11.0. Sākotnēji tiek noteikti korelācijas koeficienti, par rezultātīvo pazīmi nosakot hipotekāro kredītu apjomu, bet par faktoriālo pazīmi – iepriekš minētos faktoros, izdalot nozīmīgākos no tiem, kuru izmaiņas pēc statistiskiem aprēķiniem izsauc kredītu apjoma izmaiņas.

Jau sākotnēji tiek paredzēts, ka daži faktori būs statistiski maznozīmīgi, kas savukārt būs pretrunā ar ekonomikas principiem. Darba gaitā, nenoliedzot šo faktoru ekonomisko nozīmību, tie būs jāizslēdz no turpmākās statistiskās analīzes. Sākotnējā informācija tiek logaritmēta, lai iegūtie rezultāti būtu korekti interpretējami. Arī turpmākajā pētījuma gaitā būs izmantoti logaritmētie dati.

Korelācijas koeficienti norāda, ka pastāv cieša sakarība starp hipotekāro kredītu apjomu un IKP uz vienu iedzīvotāju faktiskajās cenās ( $r = 0,991$ ), nodarbināto skaitu ( $r = 0,985$ ), strādājošo mēneša vidējo bruto darba samaksu latos ( $r = 0,994$ ), patēriņa cenu pārmaiņu līmeni procentos ( $r = 0,805$ ) un būvniecības produkcijas apjomu latos ( $r = 0,960$ ). Tas liecina, ka, palielinoties katrai faktoriālai pazīmei, palielinās arī hipotekāro kredītu apjoms. Savukārt starp rezultātīvo pazīmi un tādiem faktoriem kā mājsaimniecībām latos un ārvalstu valūtā izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmes jaunajiem darījumiem (attiecīgi  $r = -0,662$  un  $r = -0,965$ ) pastāv cieša negatīva sakarība, kas norāda, ka, samazinoties šīm procentu likmēm, hipotekāro kredītu apjoms pieaug.

Par faktoriālām pazīmēm, kas, pēc autoru domām, ietekmē izsniegto komerckredītu apjomu, nosaka inflācijas līmeni procentos, produkcijas realizācijas apjomu gadā laikā latos, investīciju apmēru latos, naftas cenas pasaules tirgū, tādus Latvijas uzņēmumu darbību raksturojošus rādītājus kā apgrozījumu, komercrentabilitāti, aktivitāti un absolūto likviditāti, kā arī nefinanšu sabiedrībām latos un ārvalstu valūtās izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmes jaunajiem

darījumiem. Pasaules literatūrā naftas cenas tiek minētas par galveno ietekmes faktoru uz svarīgākajiem makroekonomiskajiem procesiem visās valstīs. Tādēļ, mūsdiā, ir nepieciešams šajā darbā izpētīt minētā faktora ietekmi uz rezultatīvo pazīmi. Savukārt uzņēmumu finanšu koeficientu rādītāji objektīvi atspoguļo Latvijas uzņēmumu darbības efektivitāti.

Korelācijas koeficienti norāda, ka pastāv cieša sakarība starp rezultatīvo pazīmi un inflācijas līmeni procentos ( $r = 0.790$ ), produkcijas realizācijas apjomu gada laikā latos ( $r = 0.983$ ), investīciju apmēru latos ( $r = 0.891$ ), naftas cenām pasaules tirgū ( $r = 0.786$ ), uzņēmumu apgrozījumu ( $r = 0.977$ ), komercrentabilitāti ( $r = 0.802$ ), aktivitāti ( $r = 0.878$ ) un vidēji cieša sakarība – starp absolūto likviditāti ( $r = 0.661$ ). Cieša negatīva sakarība iegūta starp nefinanšu sabiedrībām latos izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmēm jaunajiem darījumiem ( $r = -0.905$ ), bet vāja pozitīva korelācija starp ārvalstu valūtās izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmēm ( $r = 0.383$ ).

Pētījuma gaitā tiek noteikti faktori, kas ietekmē kredītēšanas apjomus tirdzniecības nozarē, kas noteikta par rezultatīvo pazīmi. Korelācijas analīze norāda, ka pastāv cieša sakarība starp rezultatīvo pazīmi un tādām faktoriālām pazīmēm kā IKP uz vienu iedzīvotāju faktiskajās cenās ( $r = 0.980$ ), strādājošo mēneša vidējo bruto darba samaksu latos ( $r = 0.975$ ), inflācijas līmeni procentos ( $r = 0.775$ ), produkcijas realizācijas apjomu gada laikā latos ( $r = 0.985$ ), naftas cenām pasaules tirgū ( $r = 0.739$ ), uzņēmumu apgrozījumu ( $r = 0.982$ ), komercrentabilitāti ( $r = 0.735$ ), aktivitāti ( $r = 0.803$ ) un absolūto likviditāti ( $r = 0.733$ ). Cieša negatīva sakarība iegūta starp nefinanšu sabiedrībām latos izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmēm jaunajiem darījumiem ( $r = -0.911$ ), no kā var secināt, ka, samazinoties kredītu procentu likmēm, pieaug tirdzniecības nozares kredītēšanas apjomi. Savukārt vāja sakarība pastāv starp rezultatīvo pazīmi un ārvalstu valūtās izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmēm ( $r = 0.490$ ), vairumtirdzniecības apgrozījumu faktiskajās cenās gada laikā ( $r = 0.317$ ) un negatīva vāja sakarība starp mazumtirdzniecības apgrozījumu faktiskajās cenās gada laikā ( $r = -0.493$ ).

Par faktoriālām pazīmēm, kas ietekmē finanšu starpniecības kredītēšanu, ir izvēlēti tādi faktori, kas ietekmē arī tirdzniecības nozari, izņemot IKP uz vienu iedzīvotāju faktiskajās cenās. Bet par šīs tautsaimniecības nozares specifiskajiem faktoriem tiek noteikti investīciju apmērs latos un uzņēmumu saistības pret kreditoriem. Finanšu starpniecība vērstā gan uz juridisko personu kredītēšanu, gan arī uz fizisko personu kredītēšanu. Tādēļ, mūsdiā, nepieciešams izpētīt procentu likmju ietekmi uz kredītēšanas apjomu, pētot sakarību starp latu procentu likmēm un ārvalstu valūtu procentu likmēm kredītiem, kas izsniegti fiziskām personām un uzņēmumiem. Pēc korelācijas analīzes rezultātiem redzams, ka rezultatīvai pazīmei ir cieša sakarība ar tādiem faktoriem kā strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa latos ( $r = 0.908$ ), investīciju apmērs latos ( $r = 0.827$ ), uzņēmumu apgrozījums ( $r = 0.915$ ), komercrentabilitāte ( $r = 0.761$ ), aktivitāte ( $r = 0.813$ ) un uzņēmumu saistības pret kreditoriem ( $r = 0.829$ ). Vidēji cieša sakarība pastāv starp rezultatīvo pazīmi un inflācijas līmeni ( $r = 0.650$ ), naftas cenām pasaulē ( $r = 0.623$ ) un uzņēmumu absolūtās likviditātes rādītāju ( $r = 0.669$ ), bet vāja sakarība starp bezdarba līmeni ( $r = 0.109$ ) un ārvalstu valūtās izsniegto ilgtermiņa kredītu procentu likmēm ( $r = 0.247$ ). Savukārt cieša negatīva sakarība novērojama starp rezultatīvo pazīmi un fiziskām personām izsniegto procentu likmēm latos ( $r = -0.780$ ), ārvalstu valūtās ( $r = -0.976$ ) un uzņēmumu kredītu valūtu procentu likmēm ( $r = -0.942$ ).

Pārbaudot multikolinearitātes rādītājus pēc faktoriālām pazīmēm un četrām rezultatīvām pazīmēm, redzams, ka nevienu no aplūkotajiem faktoriem nav iespējams tālāk izmantot daudzfaktoru regresijas analīzē. Tādēļ turpmāk tiek pētīta

atsevišķu faktoru ietekme uz rezultatīvām pazīmēm. No makroekonomiskajiem rādītājiem vienfaktoru regresijai tiks izmantots tāds faktors kā inflācijas līmenis, bet no pasaules ekonomikas viedokļa – naftas cenas starptautiskajā tirgū. Mūsuprāt, ir svarīgi izpētīt tieši naftas cenu ietekmi, tādēļ ka pasaules ekonomikā šo faktoru min kā vienu no svarīgākajiem preču un pakalpojumu cenu veidošanās mehānismā. Iegūtie vienfaktoru regresijas vienādojumi starp katru no četriem kredītu veidiem un faktoriālo pazīmi ļaus salīdzināt katra minētā faktora ietekmi uz rezultatīvām pazīmēm.

Līdzīgi tiks izpētīta iedzīvotāju vidējās darba samaksas ietekme uz hipotekārās kredītēšanas apjomu, tirdzniecības nozares un finanšu starpniecības nozares kredītu apjomu. Augsts darba samaksas rādītājs sekmē kredītēšanas tirgus attīstību, galvenokārt palielinot iedzīvotāju maksātspējas celšanos, kas izsauc hipotekāro kredītu pieaugumu, kā arī veicina apgrozījuma pieaugumu tirdzniecības nozarē un finanšu un starpniecības nozares attīstību.

Savukārt, analizējot nefinanšu sabiedrībām izsniegto komerc kredītu apjomu un tirdzniecības, finanšu un starpniecības nozares kredītēšanu, tiks izmantoti divi uzņēmējdarbību raksturojoši rādītāji – uzņēmumu komerciālā rentabilitāte un absolūta likviditāte. Rentabilitāte ir uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājs. Rentabilitāti nosaka, uzņēmuma neto peļņu dalot ar neto apgrozījumu, ar uzņēmuma kopējo vai pašu kapitālu vai ar aktīvu kopsummu. Komerciālā jeb realizācijas rentabilitāte rāda, kādu peļņu vai zaudējumus uzņēmums ir ieguvis uz neto apgrozījuma vienību. Ekonomiskā jeb aktīvu rentabilitāte rāda, kāda peļņa vai zaudējumi ir iegūti, rēķinot uz uzņēmuma aktīvu vienību. Finansiālā jeb pašu kapitāla rentabilitāte rāda, kādu peļņu vai zaudējumus uz ieguldītā kapitāla vienību ir ieguvuši uzņēmuma īpašnieki.

Uzņēmuma finansiālo stāvokli var novērtēt īstermiņa un ilgtermiņa perspektīvā. Pirmajā gadījumā finansiālā stāvokļa novērtēšanas kritērijs ir uzņēmuma likviditāte un maksātspēja, kas ir uzņēmuma spēja savlaicīgi un pilnā apmērā norēķināties par savām īstermiņa saistībām. Kopējās likviditātes rādītājs raksturo uzņēmuma spēju segt īstermiņa saistības. Starpseguma likviditātes rādītājs ir saistīts ar uzņēmuma saimnieciskajā darbībā iesaistīto aktīvo kapitālu. Šis rādītājs, sevišķi tā absolūtais un relatīvais pieaugums, liecina par uzņēmuma finansiālā stāvokļa nostiprināšanos. Absolūtās likviditātes koeficients raksturo uzņēmuma spēju segt īstermiņa saistības ļoti īsā laikā. Vislikvidākie apgrozāmo līdzekļu posteņi ir naudas līdzekļi uzņēmuma kasē un norēķinu kontā bankā, ko izsaka ar absolūtās likviditātes koeficientu, tādēļ par faktoriālo pazīmi tiek izvēlēts tieši šis likviditātes koeficients.

Veicot vienfaktoru regresijas analīzi, par faktoriālo pazīmi nosakot naftas cenas pasaules tirgū, iegūti četri regresijas modeļi katrai rezultatīvai pazīmei ar šādiem determinācijas koeficientiem: *0.616*; *0.618*; *0.546*; *0.388*. Iegūtie rezultāti norāda, ka 2000.–2005. gadā 61,6% no hipotekāro kredītu portfeļa apjoma izmaiņām var izskaidrot ar logaritmiskās regresijas modeli, kur ietekmējošais faktors ir naftas cenas pasaules tirgū. Savukārt tas pats faktors var izskaidrot 61,8% no komerc kredīta portfeļa izmaiņām, 54,6% no tirdzniecības nozares kredītēšanas apjoma izmaiņām un 38,8% no finanšu starpniecības nozares kredītēšanas apjoma.

Regresijas vienādojumi ir šādi:

$$\ln(\text{HIPOKR}) = -1,676 - 2,939 \ln(\text{NAFTASc})$$

$$\ln(\text{KOMERCKR}) = 0,939 - 1,324 \ln(\text{NAFTASc})$$

$$\ln(\text{TIRDZNR}) = 1,260 + 0,834 \ln(\text{NAFTASc})$$

$$\ln(\text{FINSTARP}) = -0,180 + 1,695 \ln(\text{NAFTASc})$$

Ievērojot  $F$  testa  $p$  vērtību, var secināt, ka kredītu portfeļu apjomu var izskaidrot ar logaritmiskās vienfaktoru regresijas modeli, kurā par ietekmes faktoru noteiktas naftas cenas, ar  $P_{\max \text{hipokr}} = 1 - 0,064$ ;  $P_{\max \text{komerckr}} = 1 - 0,064$ ;  $P_{\max \text{tirznrkr}} = 1 - 0,093$ ;  $P_{\max \text{finstarp}} = 1 - 0,186$ , kas ļauj secināt, ka iegūto logaritmisko vienādojumu ticamības līmenis ir augsts. Bet iegūtajiem koeficientiem ticamības pakāpe ir zemāka par 0,05, līdz ar to nevar secināt, ka iegūtie koeficienti ir ar augstu statistiskās nozīmības pakāpi.

Korelācijas un regresijas analīzes rezultātā var secināt, ka 2000.–2005. gadā naftas cenām pasaules tirgū ir vidēji cieša sakarība ar aplūkoto kredītu portfeļu apjoma izmaiņām, pie tam ciešākā sakarība novērojama pie hipotekārās kreditēšanas portfeļa.

Regresijas analīzes nākamajā solī par faktoriālo pazīmi nosaka inflācijas līmeni. Pēc determinācijas koeficientu rādītāja var noteikt, ka 2000.–2005. gadā 64,7% no hipotekāro kredītu portfeļa apjoma izmaiņām, 62,3% no komerckredīta portfeļa izmaiņām, 60,1% no tirdzniecības nozares kreditēšanas apjoma izmaiņām un 42,3% no finanšu starpniecības nozares kreditēšanas apjoma var izskaidrot ar logaritmiskās regresijas modeli, kur ietekmējošais faktors ir inflācijas rādītājs.

Regresijas vienādojumi ir šādi:

$$\ln(\text{HIPOKR}) = 1,782 - 1,851 \ln(\text{INFL})$$

$$\ln(\text{KOMERCKR}) = 2,506 - 0,817 \ln(\text{INFL})$$

$$\ln(\text{TIRDZNRKR}) = 2,235 - 0,538 \ln(\text{INFL})$$

$$\ln(\text{FINSTARP}) = 1,805 + 1,087 \ln(\text{INFL})$$

Visiem četriem logaritmiskiem regresijas vienādojumiem, kur par faktoriālo pazīmi izmanto inflācijas rādītāju, ir augsts ticamības līmenis, ko var secināt pēc  $F$  testa  $p$  vērtības, kur  $P_{\max \text{hipokr}} = 1 - 0,054$ ;  $P_{\max \text{komerckr}} = 1 - 0,062$ ;  $P_{\max \text{tirznrkr}} = 1 - 0,070$ ;  $P_{\max \text{finstarp}} = 1 - 0,162$ .

Līdzīgi kā iepriekš analizētajai faktoriālajai pazīmei, šo regresijas modeļu koeficienti ir statistiski nozīmīgi ar varbūtību, kas zemāka par 0,95. Pēc korelācijas un regresijas analīzes koeficientiem var secināt, ka 2000.–2005. gadā inflācijas līmenim ir vidēji cieša sakarība ar aplūkoto kredītu portfeļu apjoma izmaiņām, pie tam ciešākā sakarība novērojama ar hipotekārās kreditēšanas portfeļi.

Turpinot sakarību pētīšanu, nākamajā posmā par faktoriālo pazīmi nosaka vidējo bruto darba samaksu. Iegūtie determinācijas koeficienti norāda, ka 97,8% no hipotekāro kredītu portfeļa apjoma izmaiņām var izskaidrot ar logaritmiskās regresijas modeli, kur ietekmējošais faktors ir vidējā bruto darba samaksa. Ar šo faktoru var izskaidrot arī 95,1% no tirdzniecības nozares kreditēšanas apjoma izmaiņām un 82,4% no finanšu starpniecības nozares kreditēšanas apjoma izmaiņām, pie tam iegūtie koeficienti ir statistiski nozīmīgi, ar varbūtību 0,95.

Regresijas vienādojumi ir šādi:

$$\ln(\text{HIPOKR}) = -11,720 + 6,383 \ln(\text{SAM})$$

$$\ln(\text{TIRDZNRKR}) = -1,788 - 1,898 \ln(\text{SAM})$$

$$\ln(\text{FINSTARP}) = -7,260 + 4,260 \ln(\text{SAM})$$

Iegūtajiem regresijas vienādojumiem ir ļoti augsts ticamības līmenis, par ko liecina  $F$  testa  $p$  vērtības, kas attiecīgi ir  $\text{Sig } F_{\text{hipokr}} = 0,000$ ;  $\text{Sig } F_{\text{tirznrkr}} = 0,001$ ;  $\text{Sig } F_{\text{finstarp}} = 0,012$ .

Kopumā korelācijas un regresijas analīze pierāda izvirzīto hipotēzi, ka 2000.–2005. gadā hipotekāro kredītu apjomu, tirdzniecības nozares kreditēšanas apjomu un finanšu starpniecības nozares kreditēšanu nosaka darba samaksas līmenis, visvairāk ietekmējot hipotekāro kredītportfeļi.

Analizējot uzņēmumu kredītēšanu ar divu faktoru logaritmisko regresijas modeli, par faktoriālām pazīmēm nosaka Latvijas uzņēmumu komerciālās rentabilitātes un absolūtās likviditātes rādītājus. Pēc iegūtajiem determinācijas koeficientiem var secināt, ka 2000.–2005. gadā 98,8% no komerc kredītu apjoma izmaiņām var izskaidrot ar logaritmiskās regresijas modeli, kur par ietekmējošiem faktoriem noteikta uzņēmumu komerciālā rentabilitāte un absolūtā likviditāte, kā arī 98,4% no tirdzniecības nozares kredītu portfeļa izmaiņām un 93,9% no finanšu starpniecības nozares kredītēšanas apjoma izmaiņām.

Regresijas vienādojumi ir šādi:

$$\ln(\text{KOMERCKR}) = 4,821 - 1,355 \ln(\text{RENT}) - 3,834 \ln(\text{LIKV})$$

$$\ln(\text{TIRDZNR}) = 4,284 - 0,930 \ln(\text{RENT}) - 3,323 \ln(\text{LIKV})$$

$$\ln(\text{FINSTARP}) = 6,092 - 2,384 \ln(\text{RENT}) - 7,298 \ln(\text{LIKV})$$

Iegūtie divu faktoru logaritmiskās regresijas koeficienti, kur par rezultatīvajām pazīmēm noteikti komerc kredītu apjoms un tirdzniecības nozares kredītēšanas apjoms, ir statistiski nozīmīgi, ar varbūtību 0,95. To apliecina arī  $F$  testa  $p$  vērtības, iegūstot, ka  $P_{max\ komerckr} = 1 - 0,012$ ;  $P_{max\ tirdznr} = 1 - 0,016$ ;  $P_{max\ finstarp} = 1 - 0,061$ , no kā var secināt, ka regresijas vienādojumiem ir augsts ticamības līmenis.

Kopumā, balstoties uz logaritmiskās korelācijas un divu faktoru logaritmiskās regresijas analīzes rezultātiem, var secināt, ka visu triju kredītu portfeļu apjoma izmaiņas nosaka uzņēmumu komerciālā rentabilitāte un absolūtā likviditāte, pie tam stiprāko ietekmi uz izmaiņām nosaka Latvijas uzņēmumu absolūtās likviditātes rādītājs.

## 2. Kredītu risku noteikšana

Analizējot kredītu riskus, tie jānovērtē, ņemot vērā divus aspektus – paredzētos kredītu operāciju zaudējumus (*expected loss, EL*) un neparedzētos zaudējumus (*unexpected loss, UL*). Paredzētos zaudējumus var atrast pēc aizņēmēju, fizisko un juridisko personu defolta varbūtības, kā arī pēc kredītu nodrošinājuma lieluma.

Paredzēto zaudējumu apmērs tiešā veidā ietekmē peļņu, kas iegūta no kredītu produktiem, jo nepieciešams uz rezerves fondu ar augstu likviditātes pakāpi veikt apdrošināšanas prēmiju maksājumus no katra kredīta. Pie tam šīm summām ir jābūt lielākām par  $EL$ . Neparedzēto zaudējumu apmērs arī netieši ietekmē kredītportfeļa peļņu, jo nosaka drošības līmeni pašam kredītportfelim un bankas darbībai kopumā. Paša drošības līmeni nosaka attiecība starp kapitālu, kas pakļauts riskam (paša ekonomiskais kapitāls) un ar noteiktu varbūtību iespējamiem zaudējumiem.

Pēc *Bāzeles komitejas* prasībām banku darbībā ir jāievieš aizņēmēju un produktu kredītreitingu novērtēšanas metodika, par svarīgākajiem rādītājiem nosakot gada vidējo defolta varbūtību (*probability of default, PD*), vidēji sagaidāmo kredītu apjoma zaudēto daļu defolta gadījumā (*loss given default, LGD: lost in the event of default, LIED*), kredīta termiņu (*maturity, M*), riskam pakļauto kredītu apjomu (*exposure at default, EAD*).

Bankas izstrādā un realizē daudzveidīgus līdzekļus riska aizsardzībai vai tā ietekmes mazināšanai. Pie tādiem var pieskaitīt potenciālo klientu finanšu stabilitātes analīzi, pietiekamu izsniegto kredītu garantiju vai nodrošinājuma saņemšanu, kredītu apdrošināšanu, sabalansētu kredītportfeļa izveidi, rezerves fondu izveidi.

Aizņēmēju skaits bankā sasniedz tūkstošiem cilvēku. Tādēļ efektīva kredītu risku pārvaldes politika, kuras galvenais uzdevums ir samazināt iespējamo zaudējumu iestāšanos varbūtību, ir vitāli svarīgs instruments banku menedžmentā.

Kredītrisku noteikšanas pamatelements ir kredītreitingu noteikšana produktu sektoros un ekonomikas nozarēs pēc vienotiem standartiem visām aizņēmēju grupām. Kredītreitings ir aizņēmēja kredītspējas un viņa saistību drošības noteikšana, kas var būt izteikta ar burtu kombināciju atkarībā no riska līmeņa vai arī ar aprēķinātu indeksu. Bez vienotiem kritērijiem kredītreitinga noteikšanai riska līmeņu salīdzināšana lielam aizņēmēju skaitam būtu īpaši apgrūtināta, jo vienlaicīgi katrai grupai piemīt savi riska faktori.

Turpmāko bankas darbību kredītu risku pārvaldīšanas procesā ietekmē bankas pieņemtais lēmums par iekšējā kredītreitinga noteikšanas sistēmas izveidi. Taču kredītreitingu sistēmas arhitektūru un darbības aprakstu ir ieteicams pielietot, arī reitingus piešķirot, īpaši sarežģītos procesos. Subjektīvais vērtējums un reitingu izmantošanas dažādība var papildus negatīvi ietekmēt aizņēmēju novērtēšanas procesu. Tomēr pārdomāts kontroles plāns un iekšējās pārbaudes procedūras ļauj izvairīties no minēto aspektu ietekmes. Banku menedžmentā nav izstrādāta tāda kredītreitingu sistēma, kas būtu optimāla visām bankām. Bankas specializējas darbam ar atšķirīgu tirgus segmentu klientu pārstāvjiem, katram piemīt savs risks. Papildus biznesa vides atšķirībām banku portfeļa struktūras atšķirības, īpaši kredītu īpatsvars, spēcīgāk ietekmē kredītreitingu noteikšanas skalu. Bankas ar būtisku korporatīvo segmentu, salīdzinot ar citām bankām, iespējams, saskata vairāk priekšrocību no tādas reitingu sistēmas, kas fiksē sīkas atšķirības starp relatīvi zema riska kredītiem.

Pašlaik ekonomikas teorijā vēl nav izstrādāta vispārārtzīta un vienlaicīgi pilnīga risku klasifikācija. Tas ir skaidrojams ar faktu, ka reāli pastāv liels skaits dažādu riska veidu, pie tam viens un tas pats riska veids var tikt apzīmēts ar dažādiem terminiem, tāpat reizēm ir grūti nodalīt dažādus riskus, piemēram, portfeļa un tirgus risku (sk. 1. tab.).

1. tabula

### Finanšu institūciju darbību apdraudošie riski Threatening risks of financial institutions activity

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tirgus risks</b> (ieskaitot procentu risku un valūtu risku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktīvu vērtības negatīvo izmaiņu varbūtība procentu likmju svārstību, valūtu kursu, akciju un obligāciju, preču cenu izmaiņu dēļ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kredītu risks</b> (ieskaitot aizņēmēja defolta risku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varbūtējas aktīvu vērtības negatīvās izmaiņas kontragentu saistību pienācīgas neizpildes dēļ, t. sk. pamatsummas un procentu neatmaksāšanas dēļ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Likviditātes risks</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varbūtēja zaudējumu rašanās, nespējot ātri iepirkt vai pārdot aktīvus nepieciešamajā apjomā tirgus konjunktūras pasliktināšanās dēļ</li> <li>• Varbūtējs skaidras naudas vai citu augsti likvīdu aktīvu trūkums saistību izpildei</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operacionālais risks</b> (ieskaitot iespējamus zaudējumus, kas rodas, ja ir kļūdas pielietojamajā modelī vai risku novērtēšanas un pārvaldes metodikā)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varbūtēji neparedzētie zaudējumi tehnisko operāciju kļūdu, personāla rīcības, avārijas situāciju vai aparatūras bojājumu dēļ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Notikuma risks</b> (biežāk sastopamie ir juridiskais risks un nodokļu risks)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varbūtēji neparedzētie zaudējumi <i>force majeure</i> gadījumā likumdošanas izmaiņu un valsts iestāžu darbības dēļ</li> </ul>

Kredītu risku uzskata par maksimālo zaudējumu, kas ar konkrētu varbūtību var rasties noteiktā laika posmā kredītu portfela vērtības samazinājuma dēļ, ja aizņēmēji savlaicīgi nav izpildījuši savas saistības. Parasti kredītu risku noteikšanai izmanto 1–5 gadu ilgu periodu. Tradicionālās kredītu risku novērtēšanas metodes ir izstrādātas ilgu gadu garumā un balstītas uz kredītu klasifikāciju pēc to kvalitātes – aizņēmēja spējas atdot šos kredītus. Formāli aizņēmēja spēju atdot kredītu sauc par kredītreitingu. Tas ir atkarīgs no agrāk saņemto kredītu atdošanas statistikas, aizņēmēja finanšu stabilitātes un saistībām pret citiem kreditoriem, nodokļu dienestiem. Katrai bankai ir izstrādāta sava metodika, pēc kuras nosaka aizņēmēju kredītreitingu.

Banku menedžmentā visbiežāk pielietotas tādas finanšu risku vadīšanas stratēģijas kā:

- *Riska novēršana* – virzīta uz atteikšanos no risku izraisošā notikuma realizēšanas. Investoram šī stratēģija nozīmē atteikšanos no peļņas.
- *Riska noturēšana* – risks pilnībā tiek nodots investoram, paredzot iespējamo zaudējumu segšanu ar pašu finanšu līdzekļiem.
- *Riska nodošana* – šajā gadījumā investors nodod trešajai personai atbildību par risku, piemēram, apdrošināšanas kompānijai.
- *Riska pakāpes pazemināšana* – virzīta uz iespējamo zaudējumu varbūtības un apmēra samazināšanu ar sekojošu paņēmieni palīdzību:
  - *diversifikācija* – samazina kopējos risku radītos zaudējumus, sadalot līdzekļus pa dažādiem savstarpēji nesaistītiem aktīviem;
  - *limitēšana* – paredz noteiktu limitu noteikšanu kredītportfela rādītājiem, piemēram, termiņiem, aizņēmēju skaitam un ar to izraisītai riska pakāpei, kredītu apjomiem, pašapdrošināšanai uz rezervju naudas fondu veidošanas rēķina;
  - *apdrošināšana* – plašāk izplatītais paņemiens risku samazināšanai, investoram atsakoties no peļņas daļas; lai izvairītos no riska, tiek panakta riska pakāpes samazināšana līdz nullei;
- *aizsargāšana* – speciālu administratīvo pasākumu un ierobežojumu ieviešana, piemēram, noteikti depozītu minimālie un maksimālie apjomi, par kuriem aprēķina procentus.

### 3. Efektīvas kredītu risku pārvaldes sistēmas izveide Hansabankas grupā

Kredītu riska pārvaldei ir jābūt nepārtrauktai darbībai, ko ik dienas veic jebkuras komercbankas atbildīgie darbinieki. Lai pilnīgāk izpētītu kredīta riska ietekmi un noteiktu, cik riskanta ir uzņēmuma realizētā kredītpolitika, tiek analizēta konkrētas kredītiestādes darbība. Par atlases kritēriju šeit tiek izmantots finanšu institūcijas izsniegto kredītu apjoms, kas kredītiestādei var radīt lielāku risku. Tālāk tiek noteikta Hansabankas grupas darbībai raksturīgā kredīta riska pakāpe. Pētījumam tiek izvirzīta hipotēze, ka Hansabankas grupas *kredītpolitika nodrošina minimālo kredīta riska pakāpi*.

Hansabankas grupas uzņēmums darbojas visās trijās Baltijas valstīs un arī Krievijā. Līdz ar to pētījuma secinājumi attiecināmi uz uzņēmuma darbību visos reģionos. Jāatzīmē, ka Hansabankas grupa ietilpst mātes kompānijas *Swedbank* struktūrā, kas savukārt nozīmē, ka Hansabankas grupai ir iespēja piekļūt naudas

līdzekļiem par zemāku pašizmaksu nekā Latvijas bankām, kurām ir tikai iekšzemes kapitāls. Lai rastu atbildi uz šo jautājumu, ir sniegts riska līmeņa salīdzinājums Hansabankas grupai ar Parex grupas riska rādītājiem. Parex grupas izvēli nosaka fakts, ka tā ir trešā lielākā kredītu izsniedzēja institūcija iekšzemes tirgū un līdere kredītiestādēm ar Latvijas kapitālu. Šī jautājuma atrisināšanai tiek izvirzīta *hipotēze*, ka *kredītiestādei ar ārvalstu kapitālu raksturīga zemāka kredītu riska pakāpe nekā kredītiestādei, kurai ir tikai iekšzemes kapitāls*.

Turpmākajā pētījuma gaitā tiek noteikts Hansabankas grupas kopējais kredītu risks un kredītu risks, kas izriet no konkrētu aizņēmēju grupu kredītēšanas.  $H$  maksimālai vērtībai jābūt mazākai par 10, pretējā gadījumā banka bankrotēs. Komercbankas kopējo kredīta risku, kas izriet no realizētās kredītpolitikas, aprēķina šādi:

$$H = \frac{(R_1 + R_2 + \dots + R_n)}{K} \cdot E,$$

kur:  $H$  – kopējā kredīta riska pakāpe;

$R_j$  – iekšējie riski pēc atsevišķām banku operācijām, t.i., komercbankas vidējie svērtie aktīvi, ievērojot to riska pakāpi ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$E$  – koriģējošais koeficients, kurā tiek ievēroti komercbankas ārējie riski;

$H$  – pašu kapitāls.

Tiek pieņemts, ka neatmaksāšanas risks kredītiem pēc termiņa garuma ir attiecīgi 40%, 25% un 0.5%. Izvērtējot pašreizējo situāciju tirgū, ārējo faktoru ietekme uz kredītportfeļa stabilitāti ir negatīva. Augsts inflācijas līmenis, aploksņu sistēma uzņēmumos, prognozētā ekonomikas pārkaršana un iespējama cenu kritums nekustamā īpašuma tirgū saasina riska situāciju par 40%.

Bankas risku no viena aizņēmēja kredītēšanas aprēķina sekojoši:

$$H_i = \gamma_i \cdot \frac{(R_1 + R_2 + \dots + R_n)}{K_i} \cdot E,$$

kur:  $H_i$  –  $i$ -tā aizņēmēja kredītēšanas riska pakāpe;

$\gamma_i$  – koriģējošais koeficients, kurā tiek ievērota  $i$ -tā aizņēmēja kredītspēja;

$K_i$  –  $i$ -tā aizņēmēja saņemtā kredīta daudzums.

$\gamma_i$  absolūtās vērtības atspoguļo aizņēmēju finansiālo stāvokli, kur

- 1. aizņēmēju grupai ar nevainojamu finanšu stāvokli  $\gamma_i = 1-2$ ,
- 2. aizņēmēju grupai ar apmierinošu finanšu stāvokli  $\gamma_i = 2-3$ ,
- 3. aizņēmēju grupai ar neapmierinošu finanšu stāvokli  $\gamma_i = 3-4$ .

Kopumā Hansabankas grupas un Parex grupas realizētās kredītpolitikas analīze liecina, ka abas finanšu grupas veido savu darbību tā, lai kredītu riski būtu minimāli, tādējādi nodrošinot uzņēmumu stabilitāti (sk. 2. tab.). Salīdzinot abu finanšu grupu realizēto kredītpolitiku, var secināt, ka Parex grupai raksturīgs aptuveni 4 reizes mazāks ar kredītrisku saistīts risks nekā Hansabankas grupai. Parex grupai izniegto kredītu attiecība pret pašu kapitālu ir 5.5, bet Hansabankas grupai – 8.5. Tātad Parex grupa izsniedza mazāku kredītu apjomu attiecībā pret pašu kapitālu. Parex grupas kredītpolitika ir piesardzīgāka. Tā vērsta uz kredītportfeļa struktūras diversifikāciju sektoru skatījumā. Salīdzinot kredītu termiņu struktūru, Parex grupa galvenokārt kredītē īstermiņa aizdevumus, kam piemīt mazāka riska pakāpe nekā ilgtermiņa aizdevumiem. Mājsaimniecību kredītu apjoms mazāk riskants ir Hansabankas

grupai, savukārt *Parex grupai* nākotnē būtu rūpīgi jāizvērtē mājsaimniecību kredītu apjoma pieaugums, ja ar šo kredītu veidu saistītā riska pakāpe pieaugtu.

2. tabula

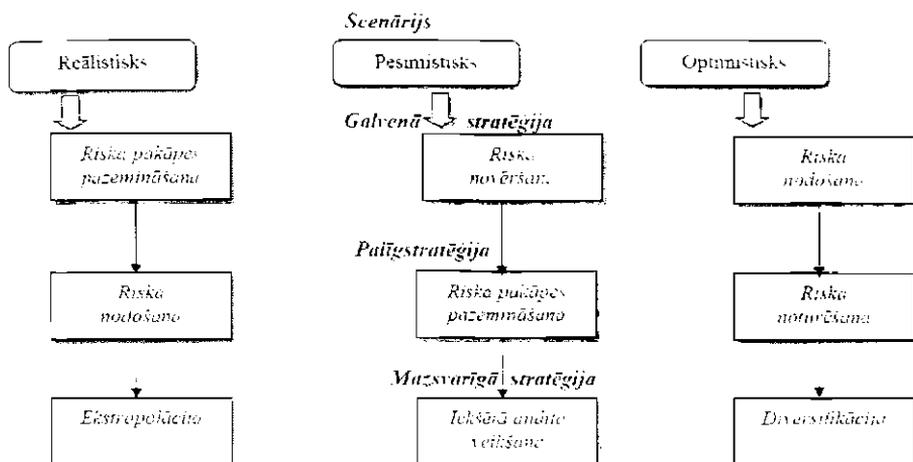
**Kreditportfeļa risks**  
**Credit portfolio risk**

Kreditportfeļa struktūra	Risks	
	Hansabankas grupa	Parex grupa
• pēc izsniegto kredītu termiņa	2.8	0.7
• pēc kreditportfeļa kvalitātes	4.8	-
• pēc kredītu atlikumiem tautsaimniecības nozarēs	4,1	0,9
• pēc atsevišķiem kredītēšanas sektoriem:		
– tirdzniecībā	6,1	-
– mājsaimniecībām	3.3	6.6

Nobeigumā tiek modelēti vairāki iespējamie Hansabankas grupas darbības attīstības scenāriji, katrā no tiem iesakot atbilstošas darbības stratēģijas (sk. 5. att.). Scenāriju izstrādē tiek sagatavoti ieteikumi vidējā termiņa un operatīvā menedžmenta stratēģiskajai plānošanai. Tālāk sniegti priekšlikumi kredītpolitikas izveidei un bankas augstākā menedžmenta sistēmas pilnveidošanai, par pamatzdevumu nosakot kredītriska efektīvu un nepārtrauktu pārvaldi.

*Reālistisks redzējums* balstās uz šodienas datu ekstrapolāciju, neparedzot situācijas uzlabošanas vai pasliktināšanas gan ārējo, gan iekšējo faktoru ietekmē. Kredītrisku minimizēšanai par galveno stratēģiju nosaka riska pakāpes pazemināšanas stratēģiju, kas virzīta uz iespējamo zaudējumu varbūtības un apmēra samazināšanu ar dažāda instrumentārija palīdzību. Šajā gadījumā būtu lietderīgi pielietot tādas paņēmienus kā diversifikācija, limitēšana, pašapdrošināšana, apdrošināšana un aizsargāšana. Ar diversifikācijas palīdzību iespējams samazināt zaudējumu varbūtību un gūt lielākus ieņēmumus, nodrošinot kapitāla sadalīšanu pa dažādiem aktīviem. Kredītpolitikā noteiktie limiti ierobežo kredītu veidu apjomu, termiņus, maksimālos apjomus katrai nozarei. Pašapdrošināšana ir riska saglabāšana uz rezervju naudas fonda veidošanas rēķina, kas citādi varētu tikt nosegts ar apdrošināšanu, ja apdrošināšanas līgums neeksistē un nav vienošanās ar apdrošinātāju. Bet apdrošināšana ir aizsardzība vai nodrošinājums pret zaudējumiem uz saistību pamata, ko paredz speciāli izveidots naudas līdzekļu fonds, kas izmantojams, lai segtu zaudējumus, kas var rasties, stājoties spēkā nelabvēlīgiem faktoriem.

Riska pakāpes pazemināšanas stratēģijas mērķis ir nodrošināt sabalansētu Hansabankas grupas kredītportfeļa struktūru. Stratēģijas koriģēšanu var veikt vidējā termiņa plānošanā, ieviešot izmaiņas iepriekš noteiktajos limitos sakarā ar bankas finanšu pozīciju izmaiņām laika gaitā. Par palīgstratēģiju būtu lietderīgi noteikt riska nodošanu, kuras būtība ir apdrošināties pret risku. Vidējā termiņa plānošanā bankas valdei vajadzētu pievērsties uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai. Ņemot vērā situācijas saasināšanos kredītu tirgū, Hansabankas grupai būtu ieteicams pilnveidot savu pakalpojumu klāstu un spēju piesaistīt un noturēt klientus. Par mazsvarīgu stratēģiju šajā scenārijā var nosaukt pagātnes datu ekstrapolāciju, uz kuras rezultātiem būs balstīta Hansabankas grupas nākotnes rādītāju prognozēšana.



5. att. Riska vadīšanas alternatīvās stratēģijas  
Risk management alternative strategies

*Pesimistisks redzējums* paredz nākotnē situācijas saasināšanos un riska pieaugumu, apdraudot Hansabankas grupas stabilitāti. Nākotnē tiek paredzēta situācijas saasināšanās, ko varētu izraisīt ārējo faktoru iedarbība, piemēram, augsts inflācijas rādītājs un ēnu ekonomika, kādas aizņēmēju grupas vai lielāko aizņēmēju finansiālās situācijas pasliktināšanās, krīzes situācija kreditētajā sektorā. Šādā gadījumā par galveno stratēģiju ir jānosaka riska novēršana. Lai mazinātu risku Hansabankas grupas ietvaros, kredīti, kas izraisa augstu risku, ir cītīgi jāanalizē un nepieciešamības gadījumā no tiem jāatsakās.

Pēc *pesimistiskā redzējuma* Hansabankas grupas stratēģiskais menedžments kopumā jāpieņem izdzīvošanas stratēģijai, kas paredz vēlami rezultāta iegūšanu, veidojot ievērojamus ieguldījumus. Šādi pasākumi drīzāk īstenojami operatīvajā menedžmentā, lai spētu ātri reaģēt uz tirgus situācijas izmaiņām, ieguldot līdzekļus riska minimizēšanas procesos. Pašreizējam Latvijas kredīšanas tirgus līderim nevajadzētu noteikt šo stratēģiju par galveno ilgtermiņā. Pesimistiskais attīstības variants paredz maksimāli ātri reaģēt uz izveidojušos tirgus situāciju, nosakot labākos veidus riska ietekmes novēršanai.

Kā palīgstratēģija tiek noteikta riska pakāpes pazemināšanas stratēģija, samazinot zaudējumu apjomu un to iestāšanās varbūtību. Paaugstināta riska apstākļos nepieciešams nodrošināt Hansabankas grupas resursu optimālo sadalījumu un iekšējo nepilnību novēršanu, par mazsvarīgu stratēģiju nosakot audita veikšanu grupas uzņēmumos.

Savukārt *optimistiskā redzējuma* pamatā ir doma, ka nākotnē Hansabankas grupas risku pakāpe samazināsies. Optimistiskais attīstības redzējums Hansabankas grupas stratēģiskajā plānošanā par galveno pieņem riska nodrošanas stratēģiju, apdrošinoties pret risku. Šajā scenārijā tiek prognozēts, ka riska pakāpe ir minimāla, tāpēc veicamie pasākumi ir drīzāk ar koriģējošu efektu, nevis asas nepieciešamības izsaukti. Palīgstratēģija paredz zaudējumu segšanu ar uzņēmuma pašu finanšu līdzekļiem – t. s. riska noturēšanu. Savukārt mazsvarīgā stratēģija vērsta uz kapitāla diversifikāciju ilgtermiņā, ko varētu attiecināt uz kredītportfela svarīgākajiem rādītājiem – kredītportfela kvalitāti un kredītu limitiem tautsaimniecības nozarēs.

## Nobeigums

Atbilstoši šajā pētījumā iegūtajiem rezultātiem, nobeigumā gribētos izvirzīt sekojošus priekšlikumus:

### Latvijas Bankai un Finanšu un kapitāla tirgus komisijai

1. Ar monetārās politikas instrumentāriju palīdzību nodrošināt naudas pieprasījuma stabilitāti un veicināt tirgus operāciju efektivitāti, novēršot pārmērīgas starpbanku procentu likmju svārstības.
2. Nodrošināt nepārtrauktu un stingru uzraudzību pār Latvijas komercbanku darbību, kontrolējot finanšu institūciju darbību apdraudošo risku pakāpi.

### Latvijas komercbankām

3. Bankas kredītportfelim jānodrošina augsta diversifikācijas pakāpe, kas paredz minimālu kredīta risku. Šī mērķa realizēšanai kredītportfelis jāapskata no tādiem aspektiem kā kredītu veidi, kredītu termiņstruktūra, kredītportfeļa kvalitāte, kredītu limiti katrai tautsaimniecības nozarei, maksimāli pieļaujамie kredītu apjomi lielākajam nozares aizdevumam un ar banku saistītām personām.
4. Noteikt optimālo stratēģiju kredītu risku vadīšanas procesā. Atbilstoši ārējās situācijas izmaiņām savlaicīgi korigēt stratēģisko un operatīvo risku vadības menedžmentu.

### Hansabankas grupai

5. Hansabankas grupa nedrīkst izsniegt kredītus tirdzniecības sektoram vairāk par 10379,9 milj. eiro un finanšu starpniecības sektoram – vairāk par 4656.5 milj. eiro. Pārsniedzot šos limitus, izveidojusies bīstamā situācija var izraisīt Hansabankas grupas bankrotu.

## LITERATŪRA

1. *LR Statistikas gadagrāmata 2000.–2004.g.* – R.: LR Centrālā Statistikas pārvalde, 2000. 2004.
2. *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību.* – R.: LR Ekonomikas ministrija, 2000.–2004.
3. Frolova L. *Matemātiskā modelēšana ekonomikā un menedžmentā* (Teorija un prakse): Mācību grāmata augstskolām. – 2.izd. (pārstrādāts un papildināts). – R.: SIA Izglītības solī, 2005. – 438 lpp.
4. Jaunzems A., Vasermanis E. *Riska analīze.* – R.: Eurofaculty, 2001. – 195 lpp.
5. Krastiņš O. *Statistika un ekonometrija.* – R.: LR Centrālā Statistikas pārvalde, 1998. – 435 lpp.
6. Bryman A., Cramer D. *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows.* – London: Routledge, 2000. – 303 lpp.
7. Koch T. W. *Bank Management.* – US: The Dryden Press, 1995. – 968 lpp.
8. Miles J., Shevlin M. *Applying Regression & Correlation.* – London: SAGE Publications Ltd., 2001. – 272 lpp.
9. Miller R.B. *Super Banking: innovative management strategies (that work).* – Homeworld: Dow Jones Irwin, 1998. – 207 p.
10. Wilson T. C. *Portfolio Credit Risk // FRBNY Economic Policy Review.* October 1998. – p. 71–82.
11. Баканов М. И., Шеремет А. Д. *Теория экономического анализа.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – 414 с.
12. Ивтиев С. В. *Моделирование кредитного риска коммерческого банка методом Монте-Карло.* – М.: ЗАО „Прогноз“, 2004.

## *Credit Risk Analysis and Evaluation Methods in Banking Management*

### Summary

In this paper using statistical methods, the dynamics of Latvian commercial banks' action during the period of 2000–2005 is analyzed. There are stipulated tendencies of development in the commercial bank sector of the selected period, mainly studying the changes in the loans market. To achieve the goal of paper, it is analyzed structural changes of loans portfolio of Latvian commercial banks from the perspective of loans terms, groups of debtors and industries of credited national economy. Further on, there are determined the factors that influence the volume of loans and analyzed such most credited industries of national economy in Latvia as trading industry and financial mediation, as well as such most demanded kinds of loans as mortgage loans and commercial loans. There are performed analytical calculations, defining the degree of a loan risk of Hansabanka group, assessing the loan portfolio real situation, depending on the structure of terms of granted loans and the quality of a loans portfolio. As a result of the analytical calculations, it has been proved the hypothesis, saying that the loan policy of Hansabanka group secures the minimum level of a loan risk. But at the same time master's thesis disprove the hypothesis that says that it is typical of loan institutions with foreign capital, rather than of domestic capital investments, to have a lower level of a loan risk.

**Key words:** risk, credit risk degree, statistical analysis, finance indexes, credit risk evaluation methods, credit portfolio, correlation analysis, regression analysis, analytical calculations.

## **Prospects of Internet-Based Service Provision in the Lithuanian Market: An Empirical Study of “Bite-Online”**

**Assoc. prof. Dr. Dainora Grundey**

Kaunas Faculty of Humanities

Vilnius University

Muitinės g. 8. LT-442870. Kaunas. Lithuania

e-mail: [dainora.grundey@vukhf.lt](mailto:dainora.grundey@vukhf.lt)

**lect. Donatas Pilinkus**

Kaunas Faculty of Humanities

Vilnius University

Muitinės g. 8. LT-442870. Kaunas. Lithuania

e-mail: [donatas.pilinkus@vukhf.lt](mailto:donatas.pilinkus@vukhf.lt)

**lect. Bernardas Toluba**

Kaunas Faculty of Humanities

Vilnius University

Muitinės g. 8. LT-442870. Kaunas. Lithuania

e-mail: [benas777@yahoo.com](mailto:benas777@yahoo.com)

The Internet-based service provision expands all over Europe and e-revolution does not bypass Lithuanian companies as well. This paper attempts to unfold whether it is expedient or not for Lithuanian companies to provide such services on an extensive range.

The objective of this paper is to analyze e-services and perspectives of a particular electronic service - namely, “Bite-Online”. Theoretical and practical underpinning pertinent to this issue has been resolved by analyzing electronic service provision in general as well as internet research services in particular. An opinion of potential clients and a forecast on further popularity contribute to putting more weight on findings achieved in this paper.

The research findings undoubtedly disclose the potential for further expansion of “Bite-Online” service due to the ever-increasing number of internet users as well as due to their willingness to benefit from such types of services. On the other hand, mobile operators are undeniably apt to create more value for their customers and reduce customer service costs.

**Key words:** Bite-Online, e-commerce, internet-based (online) service, mobile operator, internet user, Lithuania.

### **Introduction**

In an expanding global economy where both the knowledge how to excel competitively and the knowledge about who excels are more readily available, the internet has provided a platform for the companies to design, develop and deliver services that can be perceived by customers as superior. These recent technological developments have led to the shifts in the composition of service provision causing

considerable decline in energy and labour inputs and an increase in knowledge intensity (Pilinkus & Boguslauskas, 2005).

These changes and challenges result in giving birth to irregular phenomena and coining unconventional terms. Correspondingly, the notion of the internet-base service or e-service (Reynolds, 2000; Sara, 2000; Dourado, 2002) has come into existence. Many recent studies (Rahman, 2004; Surjadjaja, 2003; Reynolds, 2000; Singh, 2002) disclose insightful results on the concept of e-services while other scholars (Douglas, Muir & Meehan, 2003; Sodziute, 2003; King, 2004) attempt to classify the internet-based services into some explicit groups. Existing scientific literature also elaborates on e-service framework (Reil, Liljander & Jurriens, 2001) or model (Rahman, 2004) generalisation and on e-service quality description (Semeijn *et al.*, 2005).

Expansion of the Internet-based service provision and e-revolution does not bypass Lithuania. Therefore, **the research goal** of this paper is to analyze e-services in general and prospects of a particular electronic service – “Bite-Online” – in particular. **Research tasks** set out to achieve the objective are as follows:

- a) to analyze theoretical aspects relevant to e-service provision;
- b) to dissect the market of mobile communications services in Lithuania;
- c) to assess the stance of potential clients towards “Bite online” service;
- d) to define opportunities for further expansion of “Bite online” service in Lithuania.

**Research methods** applied – the logical analysis and synthesis of scientific literature, systematic analysis of statistics, comparison and generalization method, primary data collection via structured surveys, focus group method and their analysis.

## 1. Theoretical aspects of e-services

The internet has revolutionized computer and communications world. It is a mechanism for information dissemination, on the one hand, and a medium for collaboration and interaction between individuals, on the other. As a result of its widespread application, the internet has dramatically changed interactions in the business world. It contributes to issuing client-centred programs on an international scale, to reducing product search costs for companies and individuals, and, most importantly, to controlling more easily internet-based services and their quality.

According to Vitkiene (2004), a service itself embraces some more or less intangible activity delivered through an interaction between the client and the service provider seeking to find a solution to the client's needs. Meanwhile, e-services are considered to be services provided through the internet by means of employing telecommunications and multimedia technologies (Rahman, 2004). Similarly, Surjadjaja (2003) implies that e-services mean an interaction between both service provider and consumer through the internet. Reynolds (2000) argues that e-services and their benefits are delivered to customers through internet-based workshops.

The electronic commerce gain momentum selection of options available to clients is influenced not only by the product price and quality alone, but also by the type of service itself. This new factor may bring a competitive advantage to a company or determine its failure in the market. In this case, web pages may

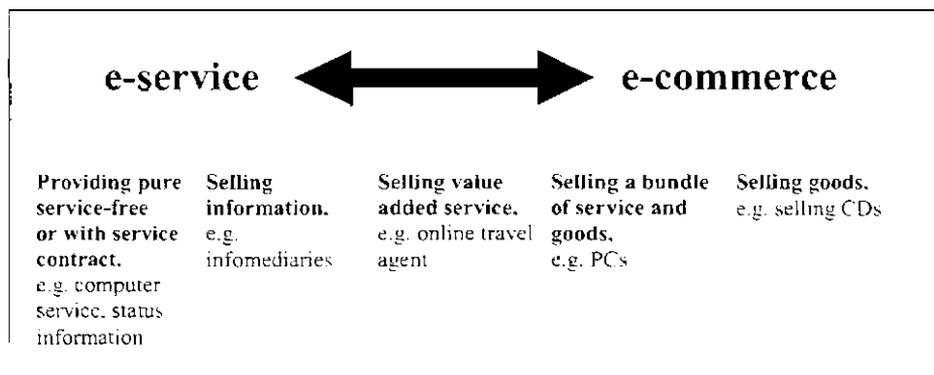
undoubtedly contribute to sharing information with clients and they can serve as a service provision channel (support, order status, feedback, etc.). Singh (2002) states e-services are relevant in maintaining relationships with clients and they promote selling. In the electronic business suppliers and consumers do not meet one another, and the client simultaneously has a wider spectrum of choices. Consequentially, a single click on the mouse may bring a consumer to a rival supplier or service provider.

Douglas et al. (2003) divide e-service operations into "hard" and "soft" ones. "Hard" operations are concerned with ensuring the customer receives what was ordered at the right time, place, cost and condition, whereas "soft" e-service operations are concerned with web site design, data information readiness and transactions. Timely deliveries and instant responsiveness are crucial determinants in "hard" e-service operations.

Exploring e-services it is relevant to point out their pure as well as supporting character (Figure 1). Surhadjaja argues that an e-service provision may go under a separate proposal or serve as an auxiliary means to sell a certain product through the internet. Two extreme poles of e-business are depicted in the figure: pure e-commerce and pure e-service. Pure e-commerce incorporates selling and purchase of products while pure e-service embraces only service provision.

Figure 1 illustrates that e-services may be pure, information selling, value added, a part of service-goods bundle, and, finally, they may simply support product selling on the internet.

Sodžiūtė and Sūdžius (2003) specify the following most popular electronic services: insurance services; operations with real estate; publishing services; banking services; electronic banking services. However, the list reflects more tendencies in the Lithuanian market.



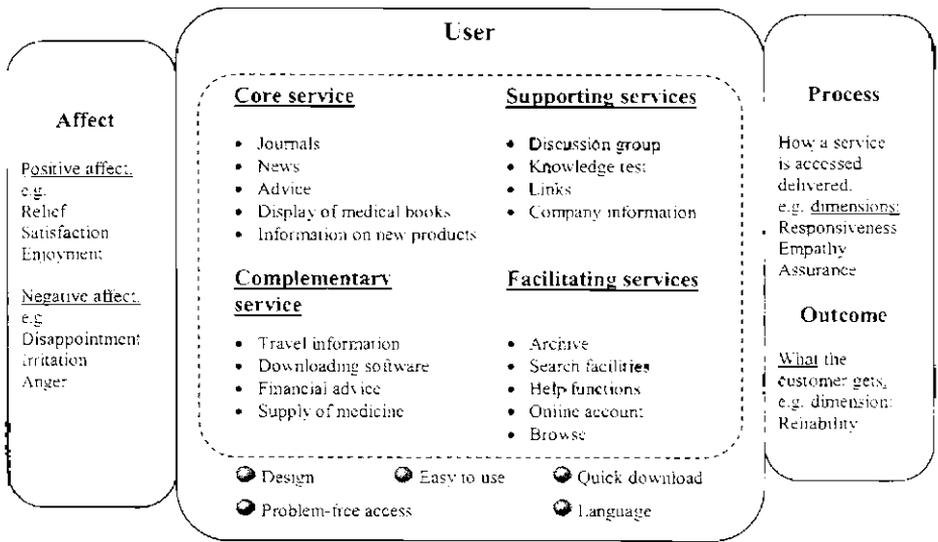
Source: Surjadjaja, H., Ghosh, S. & Antony, F. (2003). Perspective determining and assessing the determinants of e-service operations, p. 41.

Fig. 1. E-service and e-commerce.

In the meantime, Turban et al. (2004) identify the following major e-services: tourism and travel services; employment and other labour market services; real estate, insurance, stock exchange services; banking and personal finance services; digital product supply services; some food product order and delivery services.

In this case the authors present a more extensive list consisting of not only pure e-services but also of auxiliary e-services that support product selling. An attempt to make the service more easily accessible and attractive to a potential client results in offering a service with some supportive assistance. The entire package frames a general proposal incorporating both pure and supporting services. Vitkiene (2004) asserts a set of services, to be more precise a service group that embraces both fundamental and secondary services which contribute to supporting and facilitating activities of exceptional and competitive character.

Reil et al. (2001) created a framework for the e-service offering. According to them, the service can be divided into the five e-service components: the core service; facilitating services; supporting services; complementary services; the user interface, through which the customer accesses the services.



Source: Reil, A., Liljander, V., Jurriens, P. (2001). Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site, p. 366.

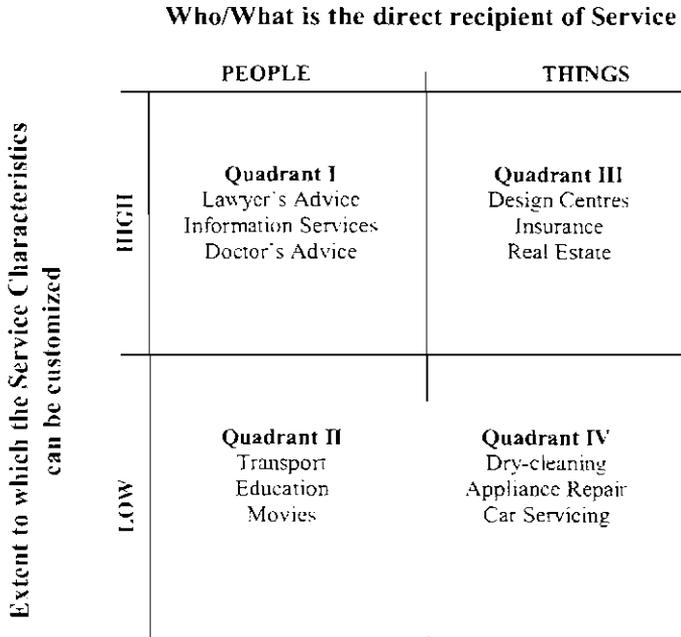
Fig. 2. E-service offering

The outlined e-service components have an impact on the customer's satisfaction with respect to that particular service. Figure 2 illustrates that customers can experience processes and outcomes of all five components, which are further analyzed under their constituent service quality dimensions. For the service provider it is therefore relevant that any service offered on the web site satisfies its respective users. For example, irritation about substandard supporting services could reduce confidence in the core services.

Reil et al. (2001) affirm the price is not deemed to be important for internet-based services – it is trustworthiness and reliability that matter most.

However, it is impossible to sell and distribute all services over the internet. Rahman (2004) offers a model for this purpose (Figure 3). It addresses the two

fundamental issues: who (or what) the act is directed at and the extent to which the act can be customized.



Source: Rahman, Z. (2004), E-commerce solution for services, p. 566.

Fig. 3. Classification of services

*Quadrant I* – service with high possibility of customization, delivered to people. These services have the possibility of high customization and may, or may not, require direct contact of the service provider with the recipient. The services require confidence, since they can only be described rather than experience prior to being consumed. The internet as an information medium is highly suitable for this (Lovelock, 1996).

*Quadrant II* – people are the recipients of service, with a low extent of customization. As the extent of customization is very little, these services are the most economical to deliver. Consequentially, the same service is sufficient for the majority of the customers. In these services, the internet differs from other communications media such as television or print media as it offers the customer an option of customization due to its interactivity. It gives service providers a chance to directly interact with their customers and hence they are in a position to make changes in their offerings as per the customer's requests.

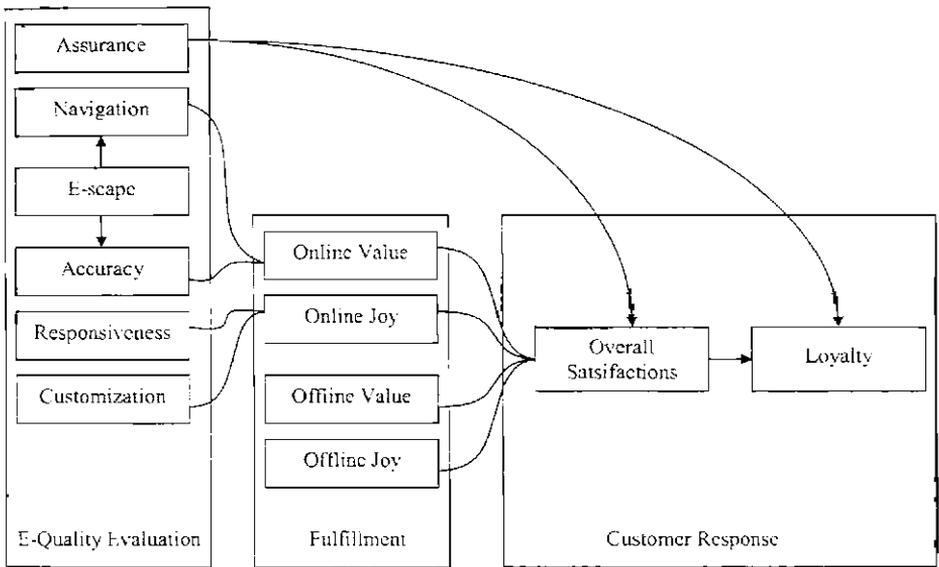
*Quadrant III* – things are the recipients of service with a high degree of customization. In this quadrant, the direct recipient of service is a tangible possession of the customer. In these services, the direct contact of the customer and the service provider is required as the recipient is an object that has to be in contact with the service provider, so that service can be performed on it. Hence these

services cannot be delivered over the internet, but they can be promoted and ordered.

*Quadrant IV* – things are the recipients of service with a low degree of customization. These services do not have scope of customization and are offered as standard for all customers. Delivery of these services is not possible on the net. The key difference the internet has made is that the customer can choose and order these services from the comfort of his/her house. The advantage comes from the internet being an interactive medium of communication (Rahman, 2004).

The service may become unappealing if the client has to move to a specific organization or its service centre. The service demand may increase if a particular service is offered through some distribution channels. In few cases, organizations move to the client's place. However, extra personnel and equipment transportation costs incur in these cases, thus everything, as a rule, goes vice versa. When there is no need for direct interactions between the service provider and the recipient, the internet and other information technologies can serve as a powerful tool since they save time and money and bring services directly to the client's house (Awad, 2002).

The e-service recipient communicates with the service provider through the internet connection and it is him/her who initiates the sought-after deal. Semeijn et al. (2005) pinpoint Web site as the core driving factor for e-service quality where aesthetics and navigation play a crucial role. The aesthetical side is presented through the use of colours, layout, pictures, font size and style while the navigation quality consistently enable users to find what they want easily, via dependable and well-performing search engine, offering fast and logical manoeuvrability (Jeong & Lambert, 2001).



Source: Semeijn, et al. (2005), E-services and offline fulfilment: how e-loyalty is created, p. 186.

Fig. 4. Validating e-service quality

Therefore, an attractive web design and adequate navigation functionality are likely to stand for a decisive facilitator of online customer satisfaction with e-services (Semeijn et al., 2005). According to Semeijn et al. (2005), internet-based service value is mainly created through e-quality by means of appropriate assurance, navigation, e-scape, accuracy, responsiveness and customization (Figure 4). All these factors drive to overall satisfaction and the recipient's loyalty. In addition, Semeijn et al. (2005) indicates the relevance of offline fulfilment achieved outside the internet boundaries. His model takes a deeper look into e-services valuating their quality.

E-service quality is mainly determined by the consumer's expectation and the real value offered to the recipient. This may result in e-service quality gaps. Yang et al. (2003) as well as Chaffey et al. (2004) offer to take the following aspects into consideration:

- physical evidence – simplicity to perceive the site potential and visual media;
- responsiveness – willingness to offer a prompt reaction and assistance to the recipient;
- reliability – possibility to provide the service as it is expected and assured;
- assurance – personnel knowledge, politeness and ability to sustain trustworthiness of the company;
- empathy – individual approach and attention to particular client needs;
- communication – submission of appropriate and timely data about the service and the company;
- accessibility – high-speed internet access and possibility to contact the company (by telephone, by e-mail, by filling in special forms, etc.);
- security – reliable protection of personal data and confidential character of operations;
- ongoing development – constant improvement in service quality control, in internet software operations, in chain value creation;
- personalization – individual approach to any client providing a personalized service to his/her individual expectations.

The above list is not complete however it exemplifies a large scope of factors relevant to e-service quality. In general, e-services give power to handle various operations and receive a feedback on the actions over the internet.

## 2. Research methodology

The empirical research presented in this article consists of two major parts.

**The first part of the research** covers markets of the Lithuanian mobile communications and electronic services as well as the analysis of internet users, which has been constructed on secondary data from several internet sites: "Ebiz" ([www.ebiz.lt](http://www.ebiz.lt)), "Delfi" ([www.delfi.lt](http://www.delfi.lt)), „Business news" ([www.vz.lt](http://www.vz.lt)), „Communications Regulatory Authority" ([www.rrt.lt](http://www.rrt.lt)), „Omni" ([www.omni.lt](http://www.omni.lt)), „Bite GSM" ([www.bite.lt](http://www.bite.lt)), „Omnitel" ([www.omnitel.lt](http://www.omnitel.lt)) and „Tele2" ([www.tele2.lt](http://www.tele2.lt)). The issue under examination has been enriched by studying research reports made by "TNS Gallup" and Vilnius Gediminas Technical University. Seeking to shed more light on e-services and their provision, data has been collected from the sites of some enterprises specializing in e-services – namely,

"Hansabankas" ([www.hansa.lt](http://www.hansa.lt)), "Vilniaus bankas" ([www.seb.lt](http://www.seb.lt)), "Ober-House" ([www.ober-haus.lt](http://www.ober-haus.lt)), "Kaunas real estate trading agency" ([www.kntpa.lt](http://www.kntpa.lt)), "Autogidas" ([www.autogidas.lt](http://www.autogidas.lt)), "Autoplius" ([www.autoplius.lt](http://www.autoplius.lt)), "Public Services" ([www.evaldzia.lt](http://www.evaldzia.lt)), "CV.lt" ([www.cv.lt](http://www.cv.lt)) and others.

The second part of the research has been focused upon consumers' attitude towards "Bite-Online" service in Lithuania. Collection of secondary data and its analysis have been completed for this particular purpose. It was mainly based upon internet forums and comments found on the net. The collection of secondary data encompassed the period between October 28, 2004, and November 16, 2005. The collected data served for developing an in-depth structured questionnaire.

At a later stage a survey based on the questionnaire form has been conducted over the internet. Active internet users were a focal point of the survey since only they could occur as potential clients for "Bite-Online" service. The accessible random sample (easy-to-contact participants) was selected as the internet surveys were difficult to project, and the sampling itself is nearly impossible to control. In order to attract as many respondents as possible they were facilitated and assisted during the survey. Thus, communication was stimulated with participants of the respondent sample in different internet forums (Bite Plus – "GSM club" in the forum aimed at commenting different articles that refer to "Bite online" service in one or the other way emerging in "Delfi.lt", "Ebiz.lt" and other internet sites) and chat rooms ("Chat.lt", "mlRC", etc.) directing them to the questionnaire placed on the net and providing any kind of support during the filling process. The electronic questionnaire form was deployed in the internet site: [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt).

The on-line survey was accessible from November 20, 2005, to December 30, 2005. Then it was delivered again during the period between March 17, 2006, and April 23, 2006. Selection of the particular time lag for both periods (more than a month) was influenced by the practices of the internet usage in Lithuania (approximately 28% of citizens dedicate some of their time to the internet at least once per month.). The total number of qualitative replies compiled during the on-line survey equalled to 100. IP addresses were checked with the intention of avoiding repetitive answers from the same computer. If an IP address was repeated the questionnaire-reply was removed from the list.

Later on, the data analysis was performed by employing "Microsoft Excel" software. Additionally, the focus group research was carried out to check the data reliability. The focus group survey did not incorporate specific questions like "What is your opinion about "Bite online" service?" The survey was completed by means of real-time internet communications software ("mlRC") with respect to demographic differences. The focus group research was commenced on 1 May, 2005, and terminated on 3 May, 2005. Potential respondents were randomly invited to enter a special "Bite online" channel. The first group consisted of 7 members and there were 10 participants in the second group. This part of overall research resulted in qualitative data accumulation.

### 3. The empirical research

#### 3.1. External environment analysis of "Bite-Online" service

*Analysis of mobile communications services in Lithuania.* There were about 2.5 million of mobile communications users in Lithuania during the first quarter of 2004. At the end of the third quarter Lithuanian mobile communications companies had 2.98 million of clients or 37.3% more than in early 2004 (2.17 million). There are three active operators – "Omnitel", "Bite GSM", "Tele2" – and 5 service providers – "Eurocom", "Laracijos telekomunikacijos", "Teledema", JSC "Norfos mazmena", and AKN functioning through "Bite GSM" network – in the market (EBIZ, 2004). However, the mobile operators (not the service providers) are facing most severe competition.

"Omnitel" possesses 1.225 million of clients (41% of the market). "Tele2" holds the second position with 966.9 thousand of clients (33% of the market), "Bite GSM" finds itself in the third position with 767.8 thousand of clients (26% of the market) (ELTA, 2004b). All three operators currently have more than 3 million clients. The number of mobile communications subscribers has increased by 7% per quarter before March 31, 2005, and it amounts to nearly 3.7 millions, i.e. penetration of the mobile communications services totals to 107 percent (RRT, 2005).

In 2005, most popular public mobile communications cards based on advance payment schemes were as follows: "Extra" and "Ezys" served by "Omnitel", "Labas" and "Bite online" served by "Bite GSM", "Pildyk" and "Mazylis" served by "Tele2", "Norfa Tele" served by JSC "Norfos Mazmena".

The year of 2004 is remarkable for the severe price war in the mobile communications market. The market players assume there will be no more similar sharp drops in prices and the competition will be more concentrated on other factors (Jonuskaite, 2005). Every operator attempts to discover original ways how to attract new clients and, simultaneously, sustain the earlier clients without reducing the existing call rates. The fact that the competition will not be so tense in the future is proved by the 10<sup>th</sup> report on mobile communications expansion issued by the European Commission on 6 December, 2004. According to this data, the Lithuanian mobile communications operators provide the cheapest mobile communications services all over Europe (RRT, 2004). The forecast prices have been settled, and the market faces innovative struggle with the intention of creating additional value for the subscriber.

About 8% of mobile communications subscribers were passive in 2004. Meanwhile, there were only 3.1 percent of passive subscribers in 2003. The rise of inactive clients is determined by the fact that the operators have been artificially increasing the number of subscribers. In addition, the advance payment schemes have contributed to this phenomenon. The reality demonstrates a significant number of advance payment cards are dropped away as soon as promotion actions offered by the operators expire. Passive clients are mainly observed in "Bite" (10.4% of all subscribers) and in "Tele2" (9% of all subscribers) while in "Omnitel" they total only 5.3% of all subscribers (ELTA, 2004c).

During the third quarter of 2004 the duration of initiated calls comprised 54% in "Omnitel", 26% in "Bite", 18% in "Tele2", and 2% in other networks (ELTA, 2004c).

During the third quarter of 2004 the mobile communications companies earned 31 Litas per subscriber every month on the average. Every month the subscriber paid 35 Litas during the first quarter of 2004 and 33 Litas during the second quarter of 2004 on the average. It implies the market has been growing thanks to subscribers who receive lower income. Intense competition among the market players also contributes to the price reduction. Furthermore, the number of clients has no tendency to increase as fast as the number of SIM cards. Monthly income received by "Omnitel" per subscriber amounted to 40 Litas during the third quarter of 2004 (44 Litas during the first and the second quarters). Monthly income earned by "Bite GSM" per subscriber equalled to 30 Litas during the third quarter of 2004 (34 and 32 Litas respectively during the first and the second quarters). Monthly income accrued by "Tele2" per subscriber totalled to 19 Litas during the third quarter of 2004 (20 Litas respectively during the first and the second quarters) (ELTA, 2004b).

During the first half-year of 2004 more than 15 000 clients seized an opportunity to change their mobile communications operator and therefore accepted the number transfer service. The major group of subscribers (about 11 000) switched from "Omnitel" to "Bite GSM" retaining the same telephone number, whereas the former subscribers of "Bite GSM" (2 700 clients), "Tele2" (300 clients), "Eurocom" (20 clients) switched to "Omnitel" during the same period (BNS, 2004).

The latest tendency reflects the mobile communications market is approaching maturity from the subscriber's perspective and this tendency is fortified by the fact that mobile communications penetration accounted for 107% on 31 March, 2005. Though the number of clients exploiting advance payment cards is apparently increasing, the growth does not seem to be steady, different promotion campaigns influence this phenomenon, and the primary task envisaged by the operators seems to be consumption intensification by means of providing a variety of services (Migonyte, 2004a).

The number of active subscribers who selected the advance payment service was equal to 1.9 million at the end of the first quarter of 2005. It encompasses 59% of all active mobile communications subscribers. In the meantime, there were 1.481 million active clients utilizing the advance payment services in Lithuania at the end of the third quarter of 2004, i.e. 53.9% of all active clients.

It is relevant to highlight a clear growth tendency among subscribers selecting advance payment services while the number of subscribers who pay for their call rates on a monthly basis alters slightly (RRT, 2005). Thus, partner trade centres will diminish – only those upgrading their proposals and offering complementary services remain. In 2004 "Omnitel" together with its partners possessed 350 points of sale, and there were only 200 of them in 2005. "Tele2" controlled about 100 points of sale in 2004, and closed some of them in 2005. As the primary focus will be placed upon satisfying the client's needs, points of sale will be located at trading and entertainment centres that are crowded with people (Migonyte, 2004b). Trade will be fostered and anticipated through the cash machines, by internet and other electronic trade channels. Even though "Bite GSM" does not offer any further operational trends, its innovative plan "Bite online" (sold and served over the internet) reflects general tendencies in the Lithuanian mobile communications market.

***Analysis of internet usage in Lithuania.*** According to Communications Regulatory Authority, there were 362 921 internet subscribers in Lithuania at the end of the third quarter of 2004, i.e. 33 percent more than during the second quarter

of 2004 (272 876 internet subscribers) (ELTA, 2005c). The growth tendency also demonstrates the high number of internet users (743 808) – 15 years old and above – in Lithuania at the end of February, 2005 (EBIZ, 2005).

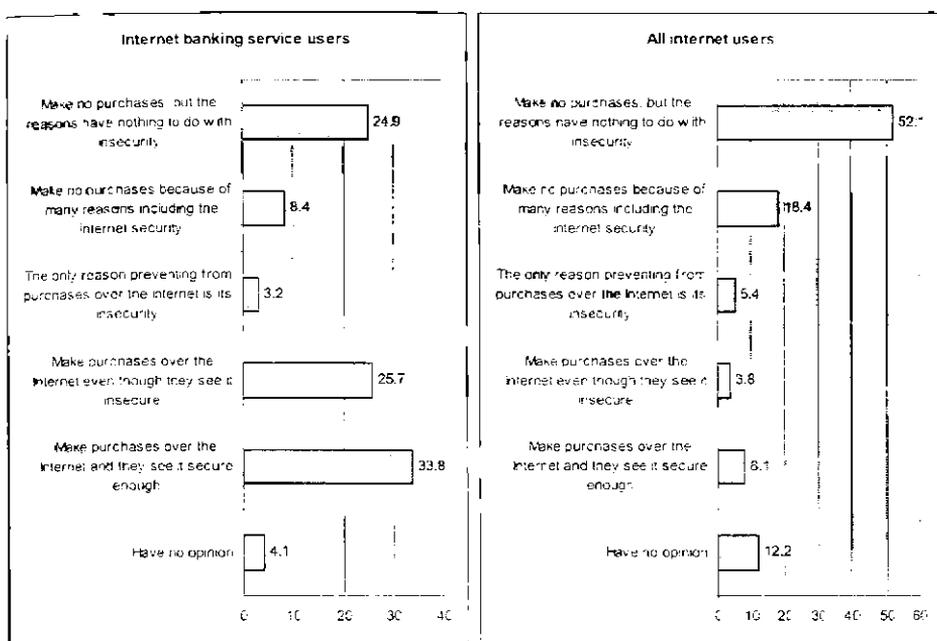
Lithuanian internet users approximately spend 2 hours and 51 minutes per week checking their email and, in general, accessing the World Wide Web. More than 59% of all internet users are located in the largest cities of Lithuania (over 200 000 inhabitants). As the internet site "ebiz.lt" announces internet users with higher education make 34.5% of all users, and those who receive average and lower income (the family income does not exceed 400 Litas per capita) – only 25%. The age of most active internet users fluctuate between 25 and 44 years – they account for 46%, the age of another active group varies between 15 and 24 years and they make about 40% of all users. Differences between men and women are irrelevant with respect to the internet usage (TNS Gallup, 2005a). The above data demonstrates the tendencies at the end of the third quarter of 2004.

The analysis carried out by "TNS Gallup" outlines nearly 29 percent of respondents made use of the internet in April, 2004, and this rate was higher by 8% than in November, 2003. However, the internet usage differs by its intensity. The number of internet users who access the World Wide Web daily has sharply gone up in 2004 – from 9.1% to 16.8%. These clients form the majority of all internet users. The next biggest group of people accessing the internet at least once per week remains nearly unchanged (7.0% in 2003 and 7.4% in 2004). In the meantime, users accessing the internet at least once per month or more seldom constitute respectively 3% and 1.6%. The above data indicate the internet usage is changing in Lithuania as more and more people take advantage of this powerful tool. Of course, these figures are not striking if compared with other countries (e.g., the rate of users accessing the internet at least once per month is as high as 79% in the United States).

It would be further expedient to examine those security issues that the average internet user face since he can influence usage practices (for example, purchases through the internet, etc.). "TNS Gallup" classifies the issues that internet users confront most often. According to their research, computer viruses seem to be the most acute problem as even 50% of internet users were threatened by their attacks in 2004 (48% in 2003). Another relevant concern raised by respondents refers to intrusive email messages, i.e. spam (a bit less than 42%). Attacks on computer networks are not as severe as the earlier two issues (only 6% of respondents faced this problem in 2004, 9% – in 2003). On the other hand, cheating with cash cards only accounted for 2% (1.5% in 2003). The research of "TNS Gallup" reveals internet users most often are endangered by computer viruses and interventional electronic mails, on the one hands; while other security concerns are not so often detected and even 37 percent of all internet users have never faced any security threats over the internet, on the other hand.

According to "TNS Gallup", there is one third of respondents (34%) who have had an opportunity to access internet banking services (VB internet, Hanza.net, Internet line, Banking internet+, etc.). The further research discloses there are 26.5% of respondents connected to internet banking who don't purchase over the internet and 59.5% of this sample do it (they totally account for about 6% of all Lithuanian citizens). Only 3% of internet users assert they do not buy over the internet because of its insecurity. Then, all active internet users who do not buy over the internet constitute 76%, while 12% of them execute purchases exploiting this recent technology. Figure 5 illustrates expectations of active internet banking service users

distinctly differ from expectations expressed by all internet users. Internet banking service users are more inclined to reply over the internet compared with all other internet users.



Source: TNS Gallup (2005b). IT saugumo ir elektroninės valdžios rodiklių palyginamoji ataskaita, p. 21.

Fig. 5. The attitude of internet users towards internet purchases

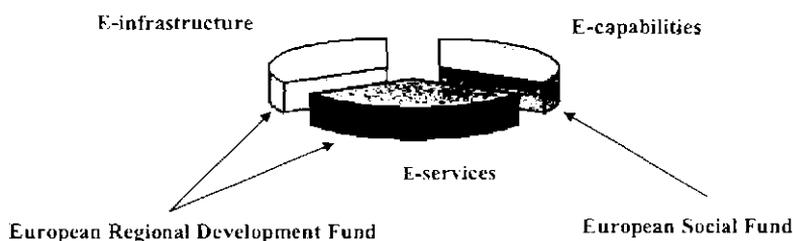
Avoidance to buy goods and services over the Internet may become a serious obstacle developing e-service businesses in Lithuania.

It is relevant to highlight that the internet expansion receives more and more recognition from governmental institutions. As most of internet users reside in the largest cities of Lithuania, the project "RAIN" has been developed. The primary purpose of this project is to launch a highway, i.e. high-speed connection, bringing together 410 elderships of Lithuania where businesspeople-internet providers are not apt to set up internet lines due to insufficient demand (ELTA, 2005a). Furthermore, SC Lithuanian radio and television centre has connected over 300 internet access points in the countryside. It is a relevant event for local people as they may use internet in public centres without being charged. It should be noticed that the average Lithuanian internet user paid 29.2 Litas every month for the first quarter of 2004. This figure is 21% less as compared with the previous quarter, 56% less as compared with the beginning of 2004, and 70% less as compared with the year of 2003 (ELTA, 2005c). The above data induce that the internet usage should grow steadily further on in Lithuania.

**Electronic services in Lithuania.** "The eEurope 2005 action plan" launched by the European Council as well as the Communication "i2010 – a European Information Society for growth and employment" worked out by the Commission contribute to upgrading modern electronic services – e-government, e-business,

distant learning, healthcare services, etc. Simultaneously, Government of the Republic of Lithuania passed a decision outlining e-government conception, including strategic trends how public administration sector would improve service quality for businesses and people employing new information and communications technologies. Such services as income (assets) declaration, search for free job vacancies, social payment and compensation schemes, interactive medical consultations and registration in polyclinics, permissions to construct buildings, announcements to police, search for publications in public libraries, etc. are more and more available thanks to digital technologies.

Therefore, there is a steady intention to develop information society in Lithuania – a necessity for electronic business. Development of information society in Lithuania is characterized by three major expansion areas: infrastructure, electronic capabilities and electronic services (Figure 6).



Source: Purvaneckaitė, B. (2004), *Elektroninė valdžia ir elektroninės paslaugos*.

Fig. 6. Expansion areas of information society

All the three expansion areas of information society are tightly interrelated and influence electronic business expansion perspectives in Lithuania. The EU funding supports this expansion and it is expected to create a favourable e-business infrastructure.

In Lithuania electronic services are usually divided into public and commercial. At first, in August (2003) and, later, in September (2003), Vilnius Gediminas Technical University carried out an analysis on application of public electronic services in Lithuania. As many as 20 major public services have been analysed during this research. A level of transformation of public services into electronic space has been set and an index of major public services attainable over the internet has been calculated. The analysis has revealed internet pages mainly serve for informational purposes (41% of all public e-services). Comparison of electronic public services for businesses and individuals straightforwardly indicate a focal point has been set on business supporting programs. Thus, the general index of public services – 43.8%, the average level of public services rendered for individuals – 35%, the level of public services rendered for businesses – 52.5%.

One of internet sites providing public services – the Association of Local Authorities in Lithuania ([www.savivaldybes.lt/epaslaugos](http://www.savivaldybes.lt/epaslaugos)). Here citizens can find memos outlining how to proceed, whom to contact, what documents submit, what rules apply in solving one or another question in municipalities – civil acts, company registration issues, concerns on purchasing or selling real estate, social payment

schemes and other social services, request for archived documents, other relevant concerns are explicated in this site.

State Tax Inspectorate under the Ministry of Finance of the Republic of Lithuania offers a possibility to submit data by means of electronic communications, fill in electronic declarations, make electronic queries, order a variety of documents, prepare e-applications and so forth. There had been received more than 372 000 annual income tax declaration forms (nearly 70 000 of them submitted electronically), nearly 47 000 annual assets declaration forms (about 14 000 of them submitted electronically), over 76 000 one-off assets declaration forms (13 000 of them submitted electronically) by the May of 2005. Requirements to transfer 2% of income tax based on Lithuanian law on charity and sponsorship amounted to nearly 263 000 (18 000 of them submitted electronically) (VMI, 2005). The above data indicate public electronic services are operational, and a certain number of internet users fully trust them.

There are some other e-services of similar nature provided over the internet including Lithuanian Labour Exchange site ([www.lbd.lt](http://www.lbd.lt)) where citizens are interactively consulted and informed about free job vacancies or Seimas of the Republic of Lithuania site ([www.lrs.lt](http://www.lrs.lt)) where everyone may find and download different laws and other legal documents.

When speaking about public electronic services, the primary focus shall be laid upon submission of application forms, issuance of requests, declaration of opinions, payment of taxes, etc. In the meantime, commercial electronic services are more miscellaneous.

E-banking services are most popular among all commercial electronic services. For example, there were 339,000 internet banking users in "Vilniaus bankas" and 402,400 of them in "Hansabankas" in the September of 2004 (ELTA, 2004a). Moreover, the number of registered clients in "hanza.net" (440,600) has increased by 21% in 2004 (compared with 2003 – 363,500 clients) and this figure in "VB internet" has gone up by 49.3% – from 278,000 to 415,000. Other players of banking sector do not show such high results compared with the market leaders holding over 84% of the market. Only "Nord/LB Lietuva" possesses a larger share of the market – 8.1% (82,000 clients). Bank "Snoras" accounts for 3.1% of the market with its 31,460 e-banking clients and Bank "Sampo" occupies 1.3% of the market with its 14,600 e-banking users. "Ukio bankas" upgraded its e-banking system in April and there are about 12,500 users in this system now (ELTA, 2005b).

E-banking services have been provided since 2001 and score a great success. It should be mentioned that e-banking services were commenced during the time when a number of internet users was not as high as it is currently perceived.

A step made by "Bite GSM" could be therefore treated as a strategic, more exploratory attempt and preparation for further expansion. It looks as if an effort to generate a new market segment. E-banking services are currently considered as a usual and understandable necessity for any bank and its clients though these services were heavily criticized at the outset. There were over 1 million e-banking clients at the end of 2004 or 1.4 times more than a year ago (ELTA, 2005b). Internet banking development tendencies reveal electronic services are not only requested in Lithuania, but also seemingly impact expansion of e-businesses and e-services in the market.

Speaking about real estate services over the internet it is relevant to single out their progressive advancement. Buying, selling and similar transactions are not so

popular over the internet yet but they are speeded up by supporting activities. There are tens of real estate agencies (e.g., "Nidulus", "Ober-haus", "KNTP", etc.) providing photos, description details, contact information, other relevant data for their potential clients advertising property sold or rented over the internet. This leads to contraction in the number of agents. Potential clients are aware of property sold or rented and understand what they may expect. Search and negotiation costs are apparently reduced due to preliminary knowledge obtained from the internet sites.

It is possible to enumerate some more services provided over the internet, including but not limited to databases on job vacancies ([www.cv.lt](http://www.cv.lt), [www.cvbankas.lt](http://www.cvbankas.lt), etc.), on car selling ([www.autoplius.lt](http://www.autoplius.lt), [www.autogidas.lt](http://www.autogidas.lt), etc.) and so on.

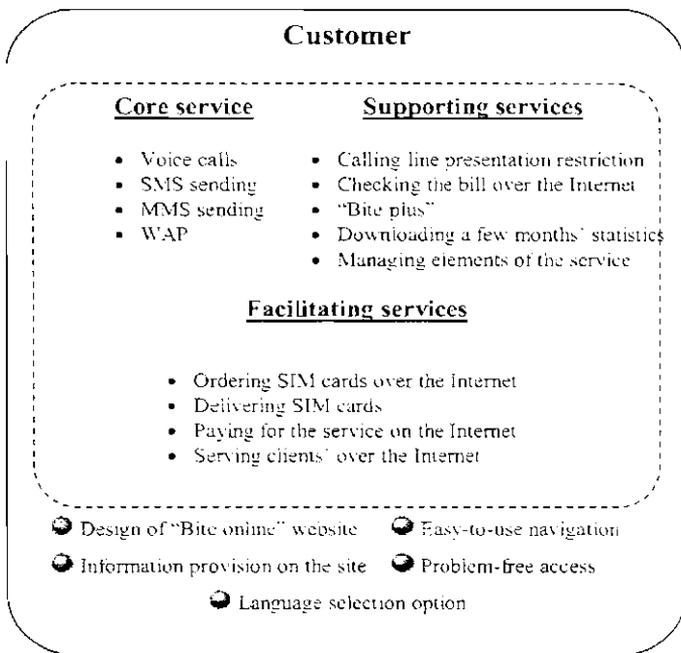
All the three mobile communications operators ("Omnitel", "Bite GSM", "Tele2") sustain their own internet sites acquainting with institutional structure, a package of services provided, other information on relevant activities. "Omnitel" determined to differ from its competitors additionally enable its subscribers and "Extra" clients to take advantage of the self-service site. Users of the advance payment service "Extra" have an opportunity to see their money left and the date of validity. "Omnitel" standard subscribers have an ability to check their accounts, receive itemized bills; however, the service control is quite limited. "Tele2", the second largest mobile operator, does not provide any additional opportunities to control the service or receive more in-depth information in that respect. The third largest mobile operator "Bite GSM" offers its subscribers to benefit from electronic self-service operations on the net. Private clients and users of the advance payment plan "Labas" may administer complementary services, check their current and previous bills, look through phone calls, follow statistics on SMS sending, collect points for loyalty, order prizes, etc. Furthermore, the new payment service "Bite online" foresees a possibility to order SIM cards by internet and also receive interactive consultations in addition to all the above services.

### 3.2. "Bite-Online" electronic service

*Description of "Bite online" service.* The telecommunications company "Bite GSM" offers an opportunity to become a mobile communications customer without leaving your house, i.e. by internet, and "Bite-Online" service has been created for this particular purpose. Clients of "Bite-Online" service receive all usual mobile communications services: voice calls, WAP, sending and receiving SMS or MMS, call registration, EGDE and GPRS data transmission, etc. Besides, the subscribers benefit from some complementary services. *Firstly*, the customer may select a telephone number from the list provided on the site and order a SIM card, which will be transferred to his indicated address. *Secondly*, this SIM card will be delivered to the client by the Lithuanian post servants for free in 2-3 working days. Subsequently, the SIM cardholder will receive all mobile communications services and will have an opportunity to be connected to the self-service site after he has indicated the user name and password. The customer specifies the user name and password when ordering "Bite-Online" service. The self-service system enables the client to: change the user's information; order more SIM cards; pay for the services; check the free call list; check the bill; get connected to the specialists of client service centre and receive consultations on the issues of interest; switch on/off

complementary service such as roaming, WAP, call register, etc; automatically generate invoices, etc.

The call rate for “Bite-Online” subscribers – 0.32 LTL/min making calls to all Lithuanian mobile operators day and night (the call rate of 0.37 LTL/min was valid until January 19, 2005); sending an SMS in Lithuania costs 0.10 LTL. Attractive tariffs are offered for international calls (0.99 LTL/min). Business clients are charged only 0.04 LTL/min within a company. The tariffs are comparatively low, thus “Bite online” service offers to compare them with the tariffs charged by other mobile operators straight on the internet. Customers of other Lithuanian mobile operators may switch to “Bite GSM” without leaving their houses – all they need is to fill in some supplementary form and start benefiting from “Bite-Online” service immediately. This opportunity reflects a big step forward in advance payment service provision since the Lithuanian competitors do not offer anything similar yet. It should be mentioned that payment for the services could be executed by “hansa.net”, “SEB”, “Sampo” e-banking services as well as by Visa Electron, Visa Classic, Visa Business, MasterCard, Maestro cards issued by “Vilniaus Bankas”. Figure 7 illustrates a package of “Bite online” service based on A. Reil’s (2001) framework.

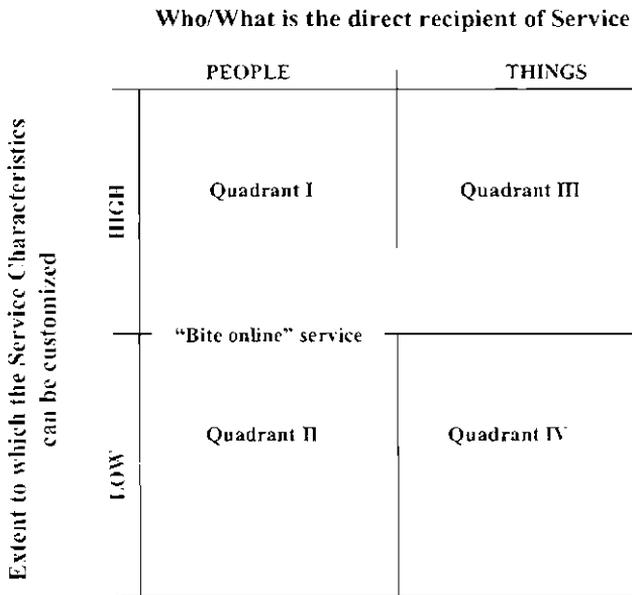


Source: compiled by the authors.

Fig. 7. “Bite-Online” service offering, 2005-2006

A package of “Bite online” service consists of four elements: the core service, the supporting services, the facilitating services, and the user’s interface (the website). Every element may have a decisive impact on further expansion perspectives of the service.

Firstly, "Bite GSM" offers the core service, i.e. the mobile communications service embracing voice calls, SMS and MMS sending, WAP browsing, etc. Provision of this core service would be impossible without the facilitating services such as ordering and delivery of SIM cards, payment for the services and client attendance over the internet. Both core and facilitating services are relevant to "Bite online" service provision. However they differ insignificantly from various packages proposed by other mobile operators. Meanwhile, supporting services provide some competitive advantage. In case of "Bite-Online" the major supporting services would embrace the calling line presentation restriction, the bill checking and statistics downloadable from the internet and management of service elements. The user's interface plays a crucial role in the analysis of "Bite-Online" service offering. Design of "Bite-Online" website could have an influential impact on deciding whether to subscribe for this service or not. Ability to win more customers is greatly determined by proper design of the website, information provision (quality, layout, etc.), easy-to-use navigation. Willingness to set up an influential website should not be restricted by these three elements, but they are unquestionably essential. Rahman's model (2004) evaluates how much "Bite online" service is suitable for being accessed over the internet (Figure 8).



Source: compiled by the authors.

Fig. 8. Suitability of "Bite online" service provision over the internet, 2005-2006

Firstly, "Bite-Online" service is targeted at people and the service customization level is average. Thus, "Bite-Online" service lies between *Quadrant I* and *Quadrant II*. Direct contact between the service provider and the customer seems to be optional. The service also requires confidence because of its complexity to be described before its provision. The service should be provided as cheaply as possible since its customization level to individual needs seems to be average. As Rahman's model

(2004) demonstrates "Bite online" service is highly suitable for management over the internet.

It is understandable "Bite online" service will not be attractive and perspective only because of its suitability to be provided over the internet. It is further expedient to determine what benefit the service conveys for its recipients as it is the benefit that determines the future expansion opportunities in the market.

According to Semeijn et al. (2005), e-services should be evaluated not only by e-quality and satisfaction level but also by offline fulfilment achieved outside the internet boundaries. "Bite online" service encompasses the following: value and satisfaction through the internet and value and satisfaction by offline steps, i.e. physical actions.

In the first case the internet webpage and self-service results in value and satisfaction. In the second case value and satisfaction are brought by such physical actions as quality of mobile communications or efficient delivery of SIM cards.

**Analysis of potential clients for "Bite-Online" service.** The secondary data analysis discloses that internet users got interested in "Bite-Online" service and actively expressed their opinion on its value. Many recipients wanted to know more about the services, therefore, the questionnaire incorporates points clarifying whether respondents receive enough information about it. Consumers discussed tariffs, internet security, reasons why "Bite-Online" service should be more attractive in comparison with conventional services. These criteria influenced preparation of the questionnaire.

Confusion initiated by "Bite GSM" about the so-called revolution in the Lithuanian market could be justified as most of the respondents were enticed into the discussion only because of presumed novelty and uniqueness. However, this is more evolution than revolution since similar services have existed, but they have not been completely worked out. Negative reaction regarding "Bite-Online" service was expressed in forums too. Consumers complained that they had ordered SIM cards but had not been received them during the indicated time period. There were some clients who ordered several SIM cards as they were distributed for free.

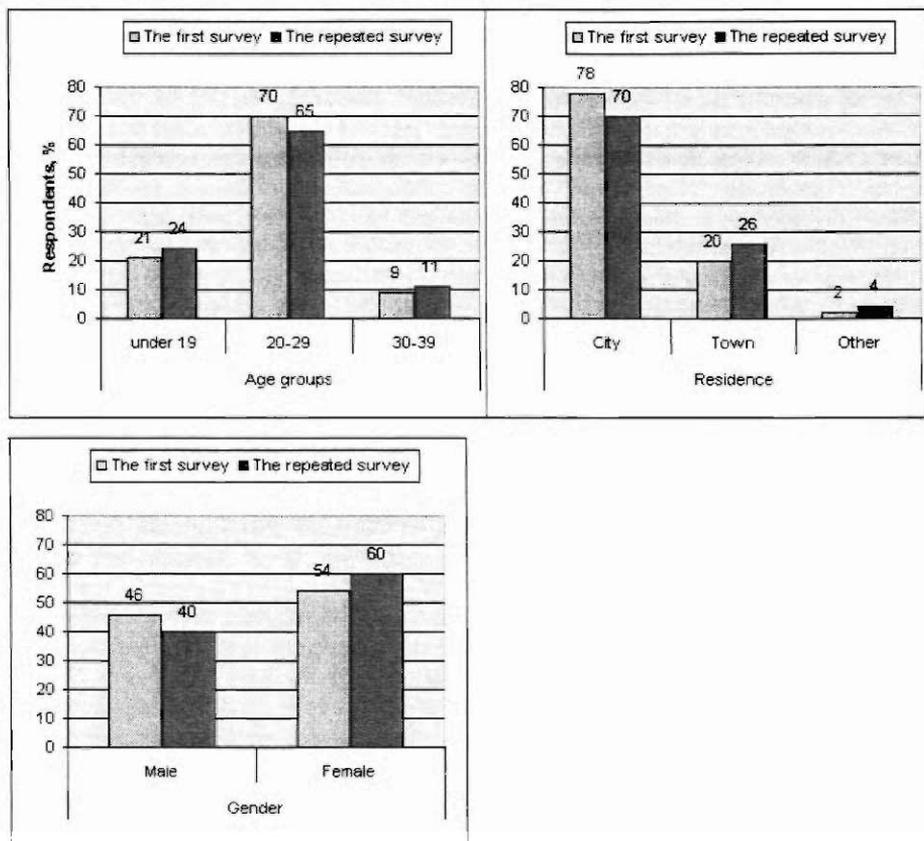
Later, the online survey has been conducted. The first survey accounts for 21% of respondents under the age of 19, 70% of respondents between 20 and 29 years, and finally 9% of respondents between 30 and 39 years. There were 24% of respondents under the age of 19, 65% of respondents from 20 to 29 years, and 11% of respondents from 30 to 39 years in the repeated survey (Figure 9).

The majority of all respondents reside in cities (more than 200,000 inhabitants), respectively 78% and 70% in the repeated survey. Meanwhile, the respondents living in towns (10,000 – 200,000 inhabitants) constitute 20% and 26% in the repeated survey. The remaining respondents respectively represent only 2% and 4% (Figure 9). The survey participants include 46% of men (40% in the repeated survey) and 54% of women (60% in the repeated survey).

Young people (under the age of 29) residing mainly in cities participated in the survey. Women were more active, thus their group was a little bit larger compared with men. The sample group does not completely represent all internet users, but the tendency remains nearly the same.

The research also discovers whether respondents use mobile communications service in general. There were 97% of positive answers about the service usage during the first survey, and 98% - during the repeated survey. This insignificant

difference changes nothing; it only illustrates that most of the respondents exploit mobile communications service.

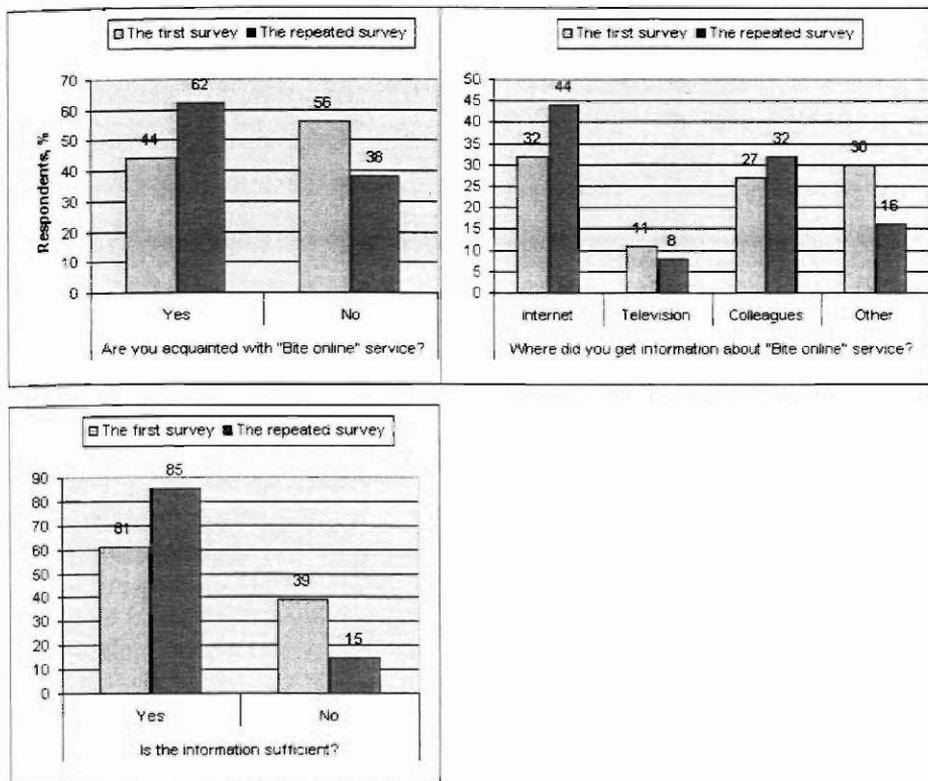


Source: compiled by the authors.

Fig. 9. Demographic allocation of respondents, 2005-2006

As the analysis aims at clarifying if respondents are aware of this service, it will be further explicated whether respondents are acquainted with this type of service; if so, where they have obtained the information from; and whether the received information is enough for their decision making process. The results are presented in Figure 10.

The results of the analysis show that the knowledge of respondents about "Bite online" service has been enriched during the three-month period. The first survey reveals that 44% of respondents are aware of the new service while the second survey shows that even 62% of respondents are knowledgeable about "Bite online" service (see Figure 10). In reality this figure may be different as the respondent sample is not very extensive in the surveys.

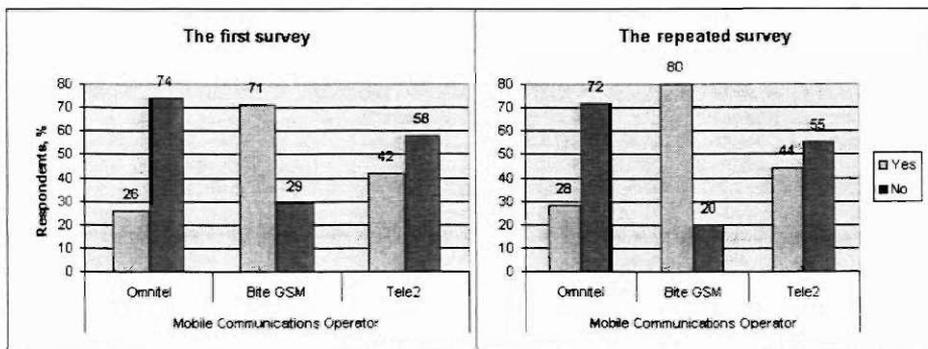


Source: compiled by the authors.

Fig. 10. Knowledge of respondents about "Bite-Online" service, 2005-2006

The research follows up where the respondents having some knowledge about "Bite-Online" service have received this information from and whether this information is sufficient. The internet and colleagues seem to be the key information sources enlightening this new service. They respectively constitute 32% and 27% of respondents during the first survey and 44% and 32% of respondents during the second survey (Figure 10). In this case, the role of television is quite irrelevant (8-11%) and it may be explained by the fact that "Bite GSM" has played only a few clips about "Bite online" service on TV. There is no doubt that if the analysis were conducted in May, the role of television would be more influential as a multitude of TV spots has been ordered since then. The surveys also reveal that the information about "Bite online" service is sufficient (Figure 10). As many as 61% of respondents indicate that the information is sufficient (during the first survey) while this number has increased up to 85% of respondents during the repeated survey. In conclusion, it may be stated that most of the consumers are aware of "Bite online" service, and the primary information sources are internet and colleagues.

Follow-up on the research will clarify how many respondents would agree to benefit from "Bite online" service and what mobile communications operator they currently belong to (Figure 11).



Source: compiled by the authors.

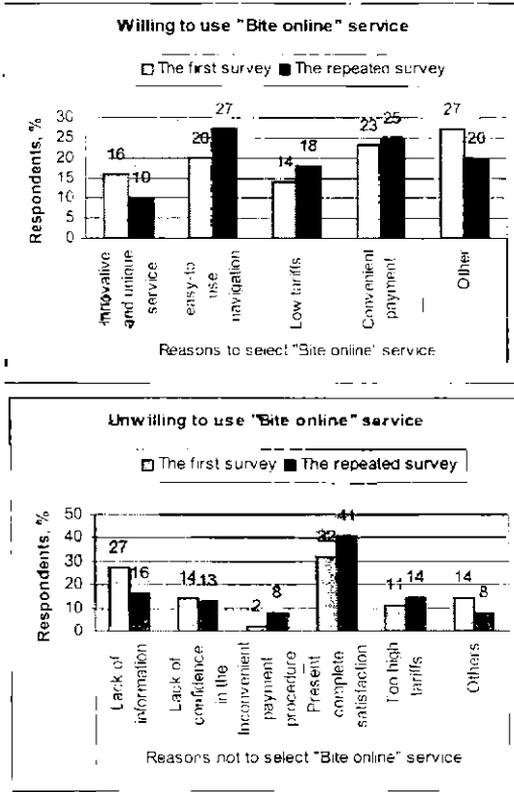
Fig. 11. Distribution of respondents who would select "Bite-Online" service among mobile communications operators, 2005-2006

The major group of respondents who are inclined to benefit from "Bite-Online" service belonged to "Bite GSM" operator both during the first survey and during the repeated survey. Respectively, 71% of the respondents (80% of respondents during the repeated survey) who are presently customers of "Bite GSM" would be apt to take advantage of "Bite online" service. The respondents who are presently clients of "Tele2" and "Omnitel" are less willing to benefit from "Bite-Online" service. They account for 42% (44% during the repeated survey) of all respondents whose mobile communications services are delivered by "Tele2" network and 26% (28% during the repeated survey) of all respondents whose mobile communications services are delivered by "Omnitel" network.

Nevertheless, "Bite GSM" will entice some present clients of other mobile operators, and the customers of "Bite GSM" will switch from their present plans to the innovative package of "Bite online" service. The image of mobile operator and client's loyalty may play a crucial role in selecting this service. Further analysis will reveal the reasons that influence respondents in choosing or not to choosing "Bite-Online" service (Figure 12).

One of the reasons why respondents do not use "Bite-Online" service is that they are completely satisfied with the conventional mobile services (32% of respondents during the first survey and 41% of respondents during the repeated survey). One of the other relevant reasons seems to be lack of information about the service (27% of respondents during the first survey and 14% of respondents during the second survey) though most of the respondents earlier stated the information to be sufficient. Other important reasons, such as high tariffs (11% and 14%), lack of confidence in the internet security (14% and 13%) and inconvenient payment schemes (2% and 8%) are more or less equal according to their relevance in that respect (see Figure 12).

Those respondents who are apt to benefit from "Bite-Online" service affirm the key reasons for their positive answer to be payment convenience (23% and 25%) and easy-to-use navigation (20% and 27%). Tariffs (14% and 18%) and novelty and uniqueness of the service (16% and 10%) are not so influential. In this particular case, it is hard to single out the only reason determining willingness of respondents to use this service as statistical differences are not striking.



Source: compiled by the authors.

Fig. 12. Reasons to select or not to select "Bite-Online" service, 2005-2006

A focus group examination will be the following step. The first focus group consisted of 4 "Bite-Online" clients and the remaining group was aware of this service. The present customers of "Bite-Online" service were most active in the discussion and, in their opinion, the service idea is proper and the service tariffs are comparatively low. They however are not completely satisfied with "Bite online" service, mainly because of its insufficient quality (the connection is not stable, they could not be connected from abroad, etc.) and inefficient service (bottlenecks in payment procedure, slow reaction from the service centre, etc.) There are 2 customers who confirmed that SIM cards were not delivered on time. According to them, they would prefer some other operator who could provide the same service in a more efficient manner. The remaining group of respondents seems to be more passive, and two of every three will test "Bite-Online" service only because of curiosity as the card and delivery is free of charge.

The second focus group encompasses 10 participants. None of them has used "Bite-Online" service. The respondents elaborated on why the new service could be more attractive compared to present services. A group of 4 respondents are convinced that they are fully satisfied with conventional mobile communications services, while the remaining group of 6 respondents affirms that it is simple and

interesting to test the new service. However, even 4 respondents of those willing to test the service conclude that they will do this later as they do not pay much attention to selecting mobile communications services.

The research on focus groups demonstrates most of the respondents are inclined to test "Bite-Online" service because of curiosity as it refers to something innovative and free of charge. Those respondents who have been using "Bite-Online" service are not completely satisfied because of insufficient voice call quality and low value created by the service centre of "Bite GSM".

**Perspective outlook on "Bite online" service.** The research shows that "Bite online" service is original in the Lithuanian market, thus the news about this service is rapidly spreading out among the internet users without additional efforts of the company (there are many discussions about this service). Novelty of the service attracts customers to test it. Low call rates, easy-to-use navigations and simple payment procedure make "Bite-Online" service more attractive. As the production of the SIM card and its delivery are free of charge, it also contributes to popularizing this service among the customers though they are not completely engrossed by attractiveness of "Bite online" service.

As majority of new subscribers are attributed to advance payment services in Lithuanian mobile communications market, "Bite online" service may win more recognition from the public as it is also an advance payment service. It should be noted that the Lithuanian mobile communications market is nearly mature, therefore competition should be more directed at supporting services which are vital to consumers. There is no doubt that the supporting services such as the calling line presentation restriction, checking the bill over the internet, ability to select the telephone number, etc. are relevant but further development of "Bite-Online" service should not be terminated. As market growth is getting slower and income received per subscriber is going down, this will inevitably result in closing some points of sales and finding innovative ways to serve clients and create some added value for them. The present "Bite-Online" service could be treated as an alternative to reduce service costs and add value to its clients. The Lithuanian legislation allows switching from one mobile communications operator to another without changing the number. In this case, "Bite-Online" service has some additional attractiveness to entice new users from other mobile communications providers to make them consumers of some advance payment service.

As income earned per subscriber is falling down, the step made by "Bite GSM" to create value by the internet incorporates additional competitive advantage as compared with other operators and service provision costs. However, the company has acted boldly by refusing any conventional service provision that may cause some reduction in clients' numbers. A number of potential clients may also go down because of the limited payment procedure (a few banks are proper for this purpose) since they will not be interested in opening accounts in those particular banks, etc. Moreover, the research unfolds that many subscribers are satisfied with their current service. Willingness to seize an opportunity in the market is impossible without focusing on quality, as curiosity about the service will fade away and, later on, quality will be requested to preserve the customers. It is presently possible to hear many complaints on the delivery of SIM cards and discomfort of making voice calls. The service is new and it often happens that clients may not pay for some services by phone (money is withdrawn, but the service costs are not paid) and there are some bottlenecks in the service itself (customers can not execute payments for the

service). All these shortages degrade general image of the company and hinders further expansion prospects of "Bite-Online" service as it is the customers who disseminate by word-of-mouth regretful ideas about the service and influence the determination of other potential clients to benefit or not from "Bite-Online" service.

## **Conclusions**

As expansion of e-service provision does not bypass Lithuania, the paper unfolds if it is expedient to offer them in a more extensive range. "Omnitel" possesses the largest share of local market (over 40%) of three active mobile communications operators ("Omnitel", "Bite GSM", "Tele2") in Lithuania. Mobile communications cards based on advance payment schemes, such as "Extra" and "Ezys" ("Omnitel"), "Labas" and "Bite online" ("Bite GSM"), "Pildyk" and "Mazylis" ("Tele2"), are widespread among customers. The mobile communications market players start concentrating on the creation of additional value for their subscribers since the level of prices cannot remain as the key determinant for competitive struggle any more.

Though internet usage is becoming more and more popular in Lithuania, and governmental institutions recognize and support this tendency, avoidance to purchase goods and services over the Internet may however become a serious obstacle in developing e-services in Lithuania. Actually, e-banking takes the lead in electronic service provision despite security, trustworthiness and other concerns. On the whole, electronic services are definitely expanding in many areas such as offering vacancies, selling or renting real estate, selling cars, filling in electronic declarations, etc. And, mobile communications sector is not apart from this progress.

The analysis of "Bite-Online" service undoubtedly reveals the potential for its further expansion due to ever-increasing number of internet users and their willingness to benefit from such types of services. As "Bite-Online" service is targeted at people and the service customization level is average, it is highly suitable to be provided over the internet. Clients of "Bite-Online" service receive the core (voice calls, SMS and MMS sending, WAP), supporting (calling line presentation restriction, checking the bill over the Internet, downloadable statistics, management of the service elements), facilitating (ordering SIM cards over the Internet, delivering SIM cards to clients, paying for the service on the Internet, serving clients over the Internet) services through the attractive and simple user's interface.

Surveys and interviews disclose that young people (20-29 years) residing in cities are more active both internet and mobile communications users. Most of the people who are inclined to benefit from "Bite-Online" service are already clients of "Bite GSM". In general, those respondents who are willing to select "Bite-Online" service outline easy-to-use navigation and payment convenience and those who are unwilling to select "Bite-Online" service indicate complete satisfaction with the conventional mobile services and the lack of information about the service. The research on focus groups demonstrates that most of the respondents are inclined to test "Bite-Online" service because of curiosity, as it refers to something innovative and free of charge. However, those respondents who have been using "Bite-Online" service are not fully satisfied because of insufficient voice call quality and low value created by the service centre of "Bite GSM".

To conclude, "Bite-Online" service is a novelty in the Lithuanian market, thus, the news about this service is rapidly spreading among the internet users without additional efforts of the company. The originality of the service, relatively low call rates, easy-to-use navigations and simple payment procedure make "Bite-Online" service even more attractive. As income earned per subscriber is falling down, the step made by "Bite GSM" to create value by the internet incorporates strong competitive advantage. However, willingness to seize an opportunity in the market is impossible without a proper focus on quality. Present complaints on the delivery of SIM cards and inconveniences related to making voice calls should be eliminated as they may hinder further expansion of "Bite-Online" service.

## REFERENCES

1. Awad, E.M. (2002). *Electronic commerce, from vision to fulfilment*, Prentice Hall, New Jersey.
2. BNS (2004). *Numerį perkėlė 15.000 mobiliojo ryšio abonentų*. Retrieved November 26, 2004, from <http://www.vz.lt>
3. Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K., Ellis-Chadwick F. (2004). *Internet Marketing: strategy, implementation and practice*, 2<sup>nd</sup> ed., Pearson Education, Harlow.
4. Douglas, A., Muir, L. & Mechan, K. (2003). E-quality in the e-services provision of legal practices. *Managing Services Quality*, vol. 13, no. 4, pp. 483-491.
5. Dourado, P. (2002). *Why Web service is so bad*. Retrieved January 12, 2002, from [http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore\\_articles.asp?type=article&id=531](http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=531)
6. EBIZ (2004). *2004 m. I ketv.: Lietuvoje - 2,5 mln. mob. ryšio klientų*. Retrieved December 6, 2004, from <http://www.ebiz.lt>
7. EBIZ (2005). *Lietuvoje internetu naudojami apie 744 tūkst. žmonių*. Retrieved May 9, 2005, from <http://www.ebiz.lt>
8. ELTA (2004a). *Buyo subrikusi "VB Interneto" veikla*. Retrieved December 1, 2004, from <http://www.delfi.lt>
9. ELTA (2004b). *Iš vieno abonento - mažiau pinigų*. Retrieved November 24, 2004, from <http://www.delfi.lt>
10. ELTA (2004c). *Vis daugiau mobiliojo ryšio abonentų - neaktyvūs*. Retrieved December 2, 2004, from <http://www.delfi.lt>
11. ELTA (2005a). *Internetas į kaimą ateis RAIN tinklu*. Retrieved April 12, 2005, from <http://www.vz.lt>
12. ELTA (2005b). *Lietuvoje – jau per milijoną interneto bankininkystės vartotojų*. Retrieved April 12, 2005, from <http://www.omni.lt>
13. ELTA (2005c). *Ryšių reguliavimo tarnyba prognozuoja spartų interneto skverbties augimą*. Retrieved April 29, 2005, from <http://www.lvpk.lt>
14. Jeong, M. & Lambert, C. (2001). Adaptation of an information quality framework to measure customers' behavioral intentions to use lodging web sites. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 20, no. 2, pp. 129-146.
15. Jonuškaitė, T. (2005). *Ryšio bendrovių verslo variklis – arši konkurencija*. Retrieved April 28, 2005, from <http://www.vz.lt>
16. Lovelock, C.H. (1996). *Services Marketing*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
17. Migonytė, S. (2004a). *Mobiliojo ryšio aukso amžius baigiasi*. Retrieved November 26, 2004, from <http://www.vz.lt>
18. Migonytė, S. (2004b). *Mobiliojo ryšio rinka auga lėčiau*. Retrieved November 26, 2004, from <http://www.vz.lt>
19. Pilinkus, D. & Boguslauskas, V. (2005). Implementation of new technologies in information society. *Engineering Economics*, Kaunas University of Technology, no. 2 (42), pp. 35-44.

20. Purvaneckaitė, B. (2004). *Elektroninė valdžia ir elektroninės paslaugos*. Retrieved February 9, 2005, from <http://www.ivpk.lt>
21. Rahman, Z. (2004). E-commerce solution for services. *European Business Review*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 16, no. 6 (12), pp. 564-576.
22. Reil, A., Liljander, V. & Jurriens, P. (2001). Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford: MCB UP Limited, vol. 12, no. 4 (12), pp. 359-377.
23. Reynolds, J. (2000). *The Complete e-commerce book: design, build & maintain a successful Web-based business*. CMP Books, Gilroy.
24. RRT (2004). *Lietuvoje – pigiausias mob. ryšys Europoje*. Retrieved April 11, 2005, from <http://www.rrt.lt>
25. RRT (2005). *RRT skelbia preliminaries rinkos duomenis*. Retrieved May 10, 2005, from <http://www.rrt.lt>
26. Sara, L. (2000). The electronic commerce market impact. In Keyes, J. (2000). *Internet management*. Auerbach, London.
27. Semeijn, J., Riel, A., Birgelen, M., Streukens, S. (2005). E-services and offline fulfilment: how e-loyalty is created. *Managing service quality*, vol. 15, no. 2 (12), pp. 182-194.
28. Singh, M. (2002). E-services and their role in B2C e-commerce. *Managing service quality*, vol. 12, no. 6 (12), pp. 434-446.
29. Sodžiūtė, L. & Sūdžius, V. (2003). *Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai*. Petro Ofsetas, Vilnius.
30. Surjadžaja, H., Ghosh, S. & Antony, F. (2003). Perspective Determining and assessing the determinants of e-service operations. *Managing Service Quality*, vol.15, no. 1, pp. 39-53.
31. TNS Gallup (2005a). *2004 m.: Lietuvos interneto vartotojų profilis*. Retrieved January 24, 2005, from <http://www.ebiz.lt>
32. TNS Gallup (2005b). *IT saugumo ir elektroninės valdžios rodiklių palyginamoji ataskaita*. Retrieved February 24, 2005, from <http://www.ebiz.lt>
33. Turban, E., King, D., Lee, J. & Vichland, D. (2004). *Electronic commerce: a managerial perspective*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
34. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. KU leidykla, Klaipėda.
35. VMI (2005). *Šiuo metu pateiktų gyventojų deklaracijų skaičius pasiekė beveik 0,5 milijono*. Retrieved May 2, 2005, from <http://www.vmi.lt>
36. Yang, Z., Peterson, R.T., Cai, S. (2003). Services quality dimensions of Internet retailing: an exploratory analysis. *Journal of services marketing*, vol. 17, no. 7 (12), pp. 685-700.

## *Prospects of Internet-Based Service Provision in the Lithuanian Market: An Empirical Study of "Bite-Online"*

### Summary

The Internet-based service provision expands all over Europe and e-revolution does not bypass Lithuanian companies as well. This paper unfolds whether it is expedient or not for Lithuanian companies to provide such services on an extensive range. The paper attempts to shed more light on internet-based service provision incorporating theoretical and empirical approaches. In fact, the existing scientific literature claims e-services to be relevant in maintaining relationships with clients since they are timely delivered to customers through internet-based workshops. Some internet-based services are more related to time, place, cost and condition while others are more focused on web site design, data information readiness and

transactions, though all of them fluctuate between pure e-commerce and pure e-service. Furthermore, the e-service offering comprises the core, facilitating, supporting, complementary services and the user interface, through which the customer gets access to services, while the internet-based service value is mainly created through e-quality because of proper assurance, easy-to-use navigation, prompt responsiveness, accommodated customization, etc.

The Lithuanian mobile communications market players start concentrating on the creation of additional value for their subscribers since the level of prices cannot remain as the key determinant for competitive struggle any more. Though internet usage is becoming more and more popular in Lithuania, and governmental institutions recognize and support this tendency, avoidance to purchase goods and services over the Internet may however become a serious obstacle in developing e-services in Lithuania. Actually, e-banking takes the lead in electronic service provision despite security, trustworthiness and other concerns. On the whole, electronic services are definitely expanding in many areas such as offering vacancies, selling or renting real estate, selling cars, filling in electronic declarations, etc. And, mobile communications sector is not apart from this progress.

The analysis of "Bite-Online" service undoubtedly reveals the potential for its further expansion due to ever-increasing number of internet users and their willingness to benefit from such types of services. "Bite-Online" service is a novelty in the Lithuanian market. The originality of the service, relatively low call rates, easy-to-use navigations and simple payment procedure make "Bite-Online" service even more attractive. As income earned per subscriber is falling down, the step made by "Bite GSM" to create value by the internet incorporates strong competitive advantage. However, willingness to seize an opportunity in the market is impossible without a proper focus on quality.

## Pieprasījums naudas izteiksmē un tā izmantošana pieprasījuma izmaiņu analīzē

### Volume of Demand in Money Form and Its Using in Analysis of Changes in Demand

Vadīms Ivaščuks

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

E-pasts: [iva@lanet.lv](mailto:iva@lanet.lv)

Rakstā tiek aplūkota pieprasījuma kvantitatīvās vērtēšanas problēma un pamatots viedoklis, ka pieprasījumu, kas veidojas reālā tirgū un atspoguļojas konkrētā pieprasījuma skalā vai līknē, var raksturot ar noteiktu lielumu. Šis lielums ir pieprasījuma apjoms naudas izteiksmē. Tā saturs ir saistīts ar laika faktora interpretāciju, izvirzot analīzes nosacījumus. *Laika vienība*, kas attiecas uz pieprasījuma līknes atsevišķo punktu, atšķiras no *pētāmā tirgus perioda*. Pēdējais ir pēc lieluma vienādu laika vienību kopsumma. Šīm periodam atbilstoša naudas summa raksturo jebkura pieprasījuma skalu vai līkni kopumā. Pieprasījuma novērtēšana vienotā naudas formā ļauj salīdzināt savā starpā dažādu preču pieprasījumu vai skaitliski izteikt vienas preces pieprasījuma dinamiku. Teorētiskās analīzes lauka paplašināšana savukārt papildina pieprasījuma teorijas praktiskās pielietojšanas iespējas. Pamatojot menedžmenta lēmumus par plānoto piegādes apjomu, ir jāievēro ne tikai preces cenas un daudzuma attiecība, bet arī pētāmais tirgus periods un attiecīgais tirgus potenciāls naudas formā.

**Atslēgvārdi:** pieprasījums, pieprasītais daudzums, pieprasījums naudas izteiksmē, pieprasījuma apjoms naudas izteiksmē, laika vienība, tirgus izpētes laika periods.

Mūsdienu pasaulē aizvien lielākam cilvēku skaitam nākas saskarties ar ekonomikas teorijas problēmām. Pēdējos gados ir ievērojami palielinājies studentu skaits, kas liecina, ka plašāks kļūst šo teoriju studējošo loks, kā arī attiecīgo pasniedzēju skaits. Uzņēmējdarbības attīstība izpaužas tādējādi, ka pieaug gan ūrmu, gan uzņēmēju skaits. Tas nozīmē, ka ekonomikas jēdzieniem un parādībām (problēmām) tiek piesaistīta lielāka praktiskā biznesa uzmanība. Daudziem bieži vien liekas, ka teorētiskās nostādnes, tēzes un secinājumi ir pilnīgi pamatotas, saprotamas un pielietojamas. Runa ir par pamatkategorijām, piemēram, tādām, kas attiecināmas uz pieprasījuma un piedāvājuma likumsakarībām. Taču viedoklis, ka ekonomikas teorijā viss ir skaidrs un atrisināts, ir stipri vienkāršots. Tas neatbilst reālajam stāvoklim un līdz ar to neveicina zinātnes attīstību. Savukārt teorijas pilnveide nodrošina ekonomikas teorijas attīstību saskaņā ar mūsdienu biznesa vajadzībām un prasībām.

Rakstā tiek aplūkoti daži jautājumi, kas tiek skaidroti mikroekonomikas mācību grāmatu sākuma nodaļās. Vispirms tas ir *laika faktors* un *pieprasījuma kvantitatīvais raksturojums*. Izvēlēto problēmu analīzes mērķis ir atspoguļot esošās neskaidrības,

pieāvāt metodoloģiskas un teorētiskas pieejas un risinājumus, kas ļautu padziļināt izpratni par pieprasījumu un ar to saistītām kategorijām un likumsakarībām, kā arī iezīmēt jaunas minēto kategoriju izmantošanas iespējas uzņēmējdarbības mēdienā.

Pieprasījuma teorija pamatoti tiek uzskatīta par vienu no ekonomikas teorijas stūrakmeņiem. Tās vēsture ir senāka par gadu simteni, tai ir pievērsuši uzmanību izcili pētnieki, tā ir aplūkota ekonomikas literatūrā dažādās valodās. Vienlaikus jānorāda, ka valstīs, kas pagājušā gadsimta nogalē uzsākušas pāreju no komandekonomikas uz tirgus ekonomiku, to starpā arī Latvijā, pētnieku uzmanība attiecīgajām problēmām piesaistīta nesen – tikai nedaudz vairāk kā pirms desmit gadiem. Ekonomikas literatūras un autoru loks ir diezgan šaurs. Turklāt dažās grāmatās, kas rakstītas latviešu (arī krievu) valodā, atsevišķas pamatkategorijas no saturiskā un terminoloģiskā viedokļa ir interpretētas dažādi.

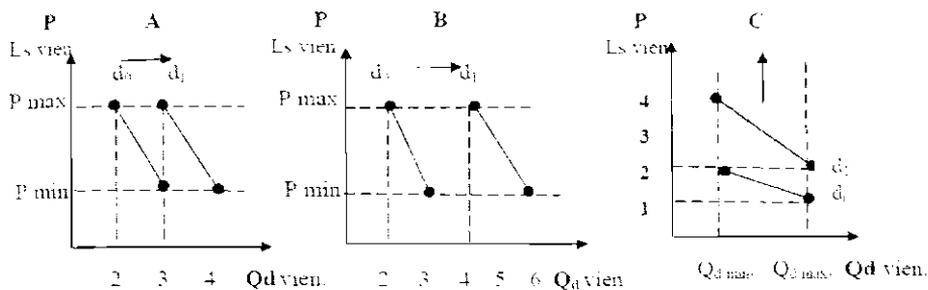
Tabulas vai skalas, kas tiek izmantotas pieprasījuma analizē, vienmēr sastāv no divām ailēm – *cenās (P)*<sup>1</sup> un *pieprasītā daudzuma (Q<sub>d</sub>)*<sup>2</sup>. Taču otras ailes nosaukumā daži autori izmanto dažādus jēdzienus: *pieprasījums* [3, 17], *pieprasījuma apjoms* [4, 31] vai *pieprasījuma lielums* [2, 73]. Dažādu terminu izmantošana vienas parādības apzīmējumam nebūtu pieļaujama, īpaši mācību literatūrā, jo tas apgrūtinātu būtisku likumsakarību izpratni.

Ir zināma teorijas tēze, ka, aplūkojot pieprasījuma problēmu, nedrīkst jaukt jēdzienus *pieprasītais daudzums* un *pieprasījums*. Diemžēl ekonomikas teorijā vēl nav noskaidrots kritērijs, kas ļautu atšķirt *pieprasītā daudzuma izmaiņas* no *pieprasījuma izmaiņām*. Par šādu kritēriju nevar pieņemt atšķirības, kas redzamas attiecīgajos attēlos. Vienā gadījumā (mainoties cenai) attēlā ir viena līkne, otrā (mainoties ārpuscenas faktoriem) – vismaz divas. Bet jebkurā gadījumā līkne vai līknes ir grafisks attēls, kas tikai atspoguļo pētāmo būtību un noteikto lielumu izmaiņas, bet nekādā gadījumā nevar tās deteminēt.

Vienkāršotā skatījumā minētā atšķirība ir skaidrojama šādi. Pieprasītā daudzuma izmaiņas (Q<sub>d</sub>) ir vērojamas abos gadījumos. Pirmajā gadījumā mainās arī cena (P), tātad mainās divi pieprasījuma parametri, bet izmaiņas notiek vienas līknes ietvaros. Otrajā gadījumā cenās (precīzāk, cenu) izmaiņas nav novērojamas, tātad mainās tikai viens parametrs – Q<sub>d</sub> pie visām cenām, kas piemīt sākotnējai pieprasījuma līknei. Veidojas jauna līkne, kas atspoguļo atšķirīgu pieprasījumu no sākotnējā. No salīdzinājuma it kā izriet secinājums, ka, *mainoties cenai, pieprasījums paliek nemainīgs*. Taču šis secinājums nav pietiekami korekts, jo, pirmkārt, ir pretrunā ar pieprasījuma definējumu. Ja pieprasījums ir cenās un pieprasītā daudzuma kombinācija, kas izriet no jebkura pieprasījuma definējuma, tad, mainoties kaut vienam parametram, veidojas jauns pieprasījums. Tas notiek arī tad, ja mainās abi minētie parametri: gan P, gan Q<sub>d</sub>. Otrkārt, tas nozīmētu sekojošo: ja pircējs grib un var nopirkt trīs preces vienības, kuru cena ir 3 Ls/gab., vai piecas šīs preces vienības, cenai samazinoties līdz 2 Ls/gab., viņa pieprasījums paliek nemainīgs. Tas ir gluži tāpat, ja apgalvotu, ka *izmaiņas cenā neietekmē pieprasījumu*.

Pievērsisimies uzmanīgāk jēdzienam *pieprasījuma izmaiņas*. Ko nozīmē pieprasījuma palielināšanās? Runājot par pieprasījuma līknes analīzi, tas, pirmkārt, nozīmē, ka pircējs (jeb pircēji – tirgus pieprasījuma gadījumā) vēlas pirkt lielāku preces daudzumu *pie katras* sākotnējā līknē fiksētas cenas, protams, saglabājot *ceteris paribus* nosacījumu. Līknes nobīde šajā gadījumā pa labi var notikt divējādi. Ja pieprasītais daudzums palielināsies par vienu un to pašu lielumu pie katras cenas, līkne pārvietosies precīzi paralēli sākotnējai. Ja palielināšanās jeb vispārējā veidā –

izmaiņas ( $\Delta Q_d$ ) – pie katras cenas būs proporcionālas, pieņemsim, pieprasītais daudzums pie katras cenas divkāršosies – līkne nobīdīsies pa labi, vienlaikus mainot slīpumu. Šie gadījumi parādīti 1. A un B attēlā. Jānorāda, ka abos attēlos līknes nobīde notiek precīzi pa labi no līknes sākotnējā stāvokļa diapazonā starp sākotnējo minimālo ( $P_{\min}$ ) un maksimālo ( $P_{\max}$ ) cenu.



1. att. Pieprasījuma palielināšanās  
Rise of demand

Otrkārt, pieprasījuma palielināšanās var nozīmēt ne tikai to, ka pircējs iegādāsies vairāk preču pie nemainīgām cenām, bet arī to, ka viņš nopirks tādu pašu daudzumu par augstāku cenu, rakstīja šīs teorijas pamatlicējs A. Maršals. Šādu gadījumu viņš raksturoja kā palērētāja pieprasījuma skalas paaugstināšanos [6. 97–98]. Tātad sākotnējā pieprasījuma palielināšanos var parādīt, pārvietojot līkni uz augšu diapazonā starp  $Q_{d \max}$  un  $Q_{d \min}$ . Līkne var nobīdīties uz augšu arī ar nemainīgu slīpumu vai slīpumam mainoties (C variants 1. attēlā).

Kā redzam, pieprasījums var mainīties dažādos veidos un virzienos. Šis atzinums ļauj padziļināt pieprasījuma analīzi un apgalvot, ka izmaiņas daudzumā ( $\Delta Q_d$ ) nav nepieciešamais nosacījums pieprasījuma izmaiņu raksturojumā.

Līdz šim mēs, tāpat kā citi autori, kas aplūko pētāmo jautājumu, nepieskārāmies pieprasījuma kvantitatīvajam raksturojumam. Rodas jautājums, vai nav lieluma, kas raksturotu pieprasījumu atšķirīgi no tā izpausmes naturālajā formā – daudzumā? Pastāvēt šādam lielumam, būtu iespējams ne vien fiksēt pieprasījuma palielināšanos vai samazināšanos, bet arī novērtēt konkrētas lieluma izmaiņas. Citiem vārdiem – vai ir iespējams salīdzināt vienas pieprasījuma līknes dažādus punktus un dažādas pieprasījuma līknes savā starpā un skaitliski izteikt šāda salīdzinājuma rezultātus? Šodien teorija nedod atbildes uz šiem un arī dažiem praktiskiem jautājumiem, piemēram, par cik šodienas pieprasījums pārsniedz iepriekšējās dienas konkrētās preces pieprasījumu, vai arī kurš pieprasījums ir lielāks noteiktā laika posmā – pēc kartupeļiem vai apelsīniem.

Daži autori apšaubā pašu iespēju runāt par tādu rādītāju: “There is no one demand figure for milk...” [5. 53]. Taču šādas iespējas hipotēze eksistē [1. 91–100]. Katrs punkts uz pieprasījuma līknes, kuru A. Maršals nosauca par pieprasījuma punktu [6. 97], ir noteiktas cenas un pieprasītā daudzuma krustpunkts. Šim pieprasījuma punktam atbilst noteikta naudas summa, kuru patērētājs vēlas un var samaksāt par noteiktu preces daudzumu noteiktā laikā, pastāvēt noteiktai cenai par šīs preces vienību. Šo naudas summu var nosaukt par pieprasījumu naudas izteiksmē un apzīmēt kā  $d_m^3$ . Jānorāda, ka ekonomikas teorijā tiek izmantota noteiktas kategorijas izteiksme naudas formā, piemēram, mikroekonomikā tiek izmantots

jēdziens galējais produkts naudas izteiksmē, makroekonomikā naudas izteiksme tiek izmantota iekšzemes kopprodukta definējumā.

Interesants ir fakts, ka, mainoties cenai, t.i., kustības gadījumā pa līkni, lielums  $d_m$  mainās ar nosacījumu, ka elastīgums nav proporcionāls, turklāt izmaiņas pieprasījumā naudas izteiksmē ( $d_m$ ) nav identiskas daudzuma izmaiņām. Bet, runājot par mūsu mērķi, ir svarīgāk norādīt, ka cenas izmaiņas izraisa izmaiņas svarīgā pieprasījuma raksturojumā, kas liecina – šajā gadījumā nevar apgalvot, ka pieprasījums nemainās.

Rādītāja  $d_m$  praktiskā nozīme ir acīmredzama. Kas ir svarīgāks no biznesa viedokļa – naturālais rādītājs jeb preces daudzums ( $Q_d$ ) vai naudas summa ( $d_m$ ), kādu patērētāji var samaksāt par šo precī? It īpaši atceroties, ka  $Q_d$  palielināšanās nebūt nenozīmē  $d_m$  palielināšanos, priekšroka ir dodama rādītājam naudas izteiksmē. Varētu domāt, ka rādītājs  $d_m$  ir gluži tas pats, kā zināmās kategorijas *kopējie ieņēmumi (TR)*<sup>4</sup> vai *kopējie izdevumi (TE)*<sup>5</sup>. Bet tā tas nav. **TR** un **TE** ir pietiekami reālas un saprotamas kategorijas, atšķirīgas no  $d_m$ . Analizējot pieprasījumu, katrs pētnieks uzsver, pirmkārt, ka analīzes objekts ir pircēja rīcība, proti – mēs aplūkojam pircēju *līdz tam*, pirms viņš ir ticis ar pārdevēju. Sajaukt  $d_m$  ar **TR** vai **TE** nozīmē to pašu, kā sajaukt pieprasījumu ar pirkumu. Otrkārt,  $d_m$  atšķiras no **TR** (**TE**) pēc sava lieluma tāpat kā tirgus cena no līdzsvara cenas. No tā, ka šīs abas cenas var būt vienādas, taču neizriet, ka tas ir viens un tas pats. Starp citu, ja tirgus cena ir vienāda ar līdzsvara cenu, pēc lieluma vienādas būs vēl divas neapšaubāmi atšķirīgas kategorijas – *pieprasītais daudzums* un *piedāvātais daudzums*. Šajā gadījumā (ja tirgū ir līdzsvars) arī  $d_m$  būs vienāds ar **TR**.

Mēs nonācām pie svarīgas problēmas mikroekonomikas pamatkategoriju analīzē, proti, pie *laika faktora*. Savā laikā vēl A. Maršals norādīja, ka šis faktors ir galveno grūtību pamatā gandrīz jebkuru ekonomisko problēmu risināšanā [6. 109]. Šī ekonomikas teorijas pamatlīcēja piezīme bieži vien paliek bez mūsdienu autoru pietiekamas uzmanības, proti, tā netiek ievērota dažu jautājumu analīzē mācību grāmatu sākuma nodaļās.

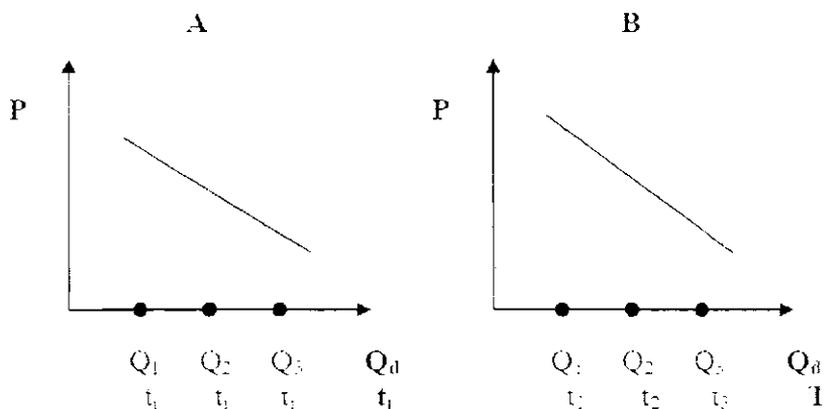
Aplūkojot izvēles problēmu, parasti izmanto ražošanas iespēju līkni (**RIL**). Piemēram, kāda firma, pilnīgi izmantojot gada laikā pieejamos resursus, var maksimāli saražot 10 vienības preces **A** vai 5 vienības preces **B**. Visi punkti uz **RIL** atspoguļo dažādas preču **A** un **B** kombinācijas, kuras var saražot, ja resursi tiek izmantoti pilnībā. Jebkurš punkts pa kreisi no līknes liecina par neizmantotiem resursiem, bet, ja punkts atrodas pa labi no līknes – tas nav sasniedzams. Tā izskatās problēmas izklāsta shēma. Bet ir viegli pārliecināties, ka, nemainot analīzes nosacījumus, ieskaitot *ceteris paribus*, bet mainot tikai *laika horizontu*, firma, izmantojot esošos gada resursus, var saražot gan 10 vienības preces **A**, gan 5 vienības preces **B**, proti – divu gadu laikā sasniegt punktu pa labi no **RIL**. Protams, ja resursu gada apjoms tiek izteikts naudas formā, ir pavisam vienkārši noteikt katras preces vienības izmaksas un paredzēt, cik daudz resursu naudas izteiksmē firmai ir nepieciešams gadā, lai saražotu, pieņemsim, 10 vienības preces **A** un vienlaikus 2 vienības preces **B**. Šis piemērs uzskatāmi pierāda, ka, saglabājot būtiskus analīzes nosacījumus un neapstrīdot tās pieeju un secinājumus, bet mainot laika faktoru un izmantojot aplūkotās parādības izpausmi naudas formā, ir iespējams paplašināt analīzes lauku, kā arī pieņemamo lēmumu un iespējamo risinājumu loku.

Vēl viens piemērs, kurā *laika faktoram* ir būtiska loma analīzē un no tās izrietošajos secinājumos, proti – *derīgums* un *galējais derīgums*. Šo kategoriju svarīgā nozīme ir neapšaubāma, jo uz tām balstās viena no mikroekonomikas nodaļām – *patērētāju rīcības teorija*, un tās ir tieši saistītas ar pieprasījuma teoriju.

Minētie jēdzieni ir cieši saistīti ar labumu subjektīvu novērtējumu. Neapšaubot principiālus definējumus, secinājumus un teorijas nozīmi, precizēsim – kurā laikā patērētājs veic labumu subjektīvu novērtējumu? Pētnieks, protams, var brīvi izvēlēties analīzes nosacījumus, bet tiem ir jābūt saistītiem ne tikai ar pētījuma mērķiem un metodoloģiju. Veidojot pētāmā objekta modeli, noteikti jāņem vērā, cik lielā mērā tas atbilst realitātei. Turpinot aplūkot iepriekš minēto problēmu, jāapsver divas iespējamās pieejas. Pirmā ir šāda: derīgums ir gandarījums no labuma. „to patērējot” [4, 108]. Šajā gadījumā varam runāt par negatīvu galējo derīgumu, jo vērtēšana notiek **pēc** lēmuma pieņemšanas par pirkumu. Bet varam izmantot arī otru pieeju, proti – mainot laika faktoru, pieņemt, ka patērētājs novērtē labuma derīgumu pirkuma brīdī vai brīdī, kad pieņem lēmumu par pirkumu. Varētu likties, ka starpība nav būtiska, bet otrajā gadījumā nav pamata runāt par negatīvu galējo derīgumu, jo tas ir pretrunā ar nosacījumu par patērētāja racionālu uzvedību, t.i., patērētājs nepirks preces vienību, kas samazina viņa kopējo derīgumu. Dzīvē, protams, var gadīties, ka labuma novērtējums pirkuma un patērēšanas brīdī atšķirsies, bet analīzes mērķim pilnībā atbilst pieņēmums, ka rezultātā saņemtais gandarījums kopumā pilnīgi atbilst tam, ko cilvēks arī gaidīja, kad veica pirkumu [6, 92].

Laika faktoram ir ļoti svarīga loma pieprasījuma analizē. Aplūkosim jebkuras pieprasījuma skalas vai pieprasījuma līknes laika aspektus. Vispirms, un uz to norāda gandrīz visi autori, pieprasījums vienmēr ir saistīts ar noteiktu laiku. Patiesi, nav jēgas salīdzināt vienas dienas pieprasījumu ar nedēļas pieprasījumu, bet **vienāds** laika posms nenozīmē, ka tas vienmēr ir **viens un tas pats** laika posms.

Šī jautājuma risināšanā ir iespējamās divas pieejas. Pirmā ir šāda: jebkura pieprasījuma skalas rindkopa ir saistīta ar vienu un to pašu laiku. Tas, protams, attiecas arī uz jebkuru kādas pieprasījuma līknes punktu un uz katru  $Q_d$ , kas attēlots kā punkts uz horizontālās daudzuma ass. Tas ir atspoguļots 2. attēla A daļā, kur  $t_1$  ir izvēlētais laika posms, piemēram, noteikta diena. Šeit trīs iespējamie daudzumi  $Q_1$ ,  $Q_2$  un  $Q_3$  ir alternatīvas, kas var eksistēt vienā un tajā pašā dienā, pieņemsim, pirmdienā. Tātad līkne kopumā un jebkurš daudzums uz  $Q$  ass arī pieder pie šī paša laika posma jeb pie šīs pašas dienas, mūsu gadījumā – pirmdienas.



2. att. Laiks un pieprasītais daudzums  
Time and quantity demanded

Otra pieeja atspoguļota 2. attēla B daļā. Šajā gadījumā tiek pieņemts, ka  $t_1 = t_2 = t_3$ , proti – laika posmi, kas saistīti ar katru daudzumu, ir vienādi pēc lieluma, bet

atšķiras laikā.  $Q_1$ ,  $Q_2$  un  $Q_3$  parāda vienas dienas pieprasīto daudzumu, bet tās ir **dažādas** dienas, piemēram, pirmdiena, otrdiena un trešdiena jeb dažādu nedēļu trīs pirmdienas. Šajā gadījumā laiks  $T$  nav viena un tā pati diena, bet gan trīs dienu laika posms jeb  $T = t_1 + t_2 + t_3$ .

Nav jāpierāda, ka ekonomikas literatūrā atspoguļotajā pieprasījuma analizē tiek pieņemta pirmā pieeja, turklāt bez īpaša pamatojuma, kā mēdz teikt – tas ir pats par sevi saprotams. Retāk, tomēr pamatojums tiek sniegts. Pietiekami pilnīgi tas ir izdarīts W. Baumola un A. Blindera darbā, kurā viena no nodajām nosaukta „Laika periods un ekonomisko lēmumu pieņemšana” [5. 493–495]. Abu pieeju salīdzinājums ļauj secināt, ka tās ir atšķirīgas, bet nav pretrunā viena otrai, ja tiek vērtētas no būtisku pieprasījuma likumsakarību izpratnes viedokļa.

Jānorāda, ka pirmo no aplūkotajām pieejām var izmantot teorētiskajā analizē, jo, kā jau bija minēts, pētnieks var izvēlēties analīzes nosacījumus. Tāpat jāatzīmē, ka otra, t.i., piedāvātā, pieeja nemaz nemaina būtiskas likumsakarības, piemēram, cenas un pieprasītā daudzuma apgriezto jeb negatīvo sakarību. Tā arī neskar to, kā cenas un ārpuscenas faktoru izmaiņas ietekmē daudzuma un pieprasījuma izmaiņas, kā arī to, kā šīs izmaiņas atspoguļojas grafiskos attēlos. Nosacīti, atšķirībā no pirmās pieejas, šeit jebkurā pieprasījuma skalā tiek ievietots nedēļas dienas vai mēneša nosaukums vai noteikts nedēļas vai gada skaitliskais apzīmējums. Pārējie analīzes nosacījumi nemainās, ieskaitot *ceteris paribus*, kura nozīme netiek apšaubīta un pat palielinās, paplašinot *laika horizontu*. Patiesi, pieņemot, ka cenai  $P$  atbilst noteikts daudzums  $Q_d$  vai *tajā pašā laika vienībā* cenai  $P_1$  atbilst daudzums  $Q_{d1}$ , *ceteris paribus* nosacījums izskatās lieks.

Vēl A. Maršals norādīja uz atšķirību starp *laika vienību* (angl. *unit of time*) un analizē *pieņemto periodu* jeb *aplūkoto tirgus funkcionēšanas periodu* (angl. *the period of the market under discussion*). Pie tam, pirmā – laika vienība – vienmēr ir īsāka salīdzinājumā ar otro – laika periodu [6. 342]. Tāda pieeja vispirms noved līdz loģiskam secinājumam, kuram parasti netiek piesaistīta pētnieku uzmanība, proti – jebkura pieprasījuma līkne ļauj spriest par maksimālo un minimālo pieprasīto daudzumu noteiktā laika vienībā noteiktā tirgū vai arī par maksimālajām un minimālajām preces cenām tirgū. Vienlaikus ir svarīgi uzsvērt, ka katras pieprasījuma līknes maksimālais  $d_m$  liecina par maksimālo naudas summu, kuru pircēji var iztērēt kādas preces iegādei tirgū noteiktā laika vienībā, pētot šo tirgu noteiktā laika periodā. Piemēram, preces  $A$  nedēļas pieprasījuma analīze ļauj secināt, ka dienas pieprasījums naudas izteiksmē var sasniegt maksimāli Ls 100.

Tālāk, ja pieprasījuma līknē izpaužas laika periods, kas sastāv no vienādām laika vienībām, pie tam katrai tādai laika vienībai atbilst noteikta naudas summa ( $d_m$ ), ir pilnīgi pamatoti runāt par kādu kopējo lielumu. Šis lielums ir naudas summa, kas attiecas uz pieprasījuma skalu vai līkni kopumā. Summējot pieprasījumu naudas izteiksmē ( $d_m$ ) līknes ietvaros, var noteikt rādītāju, kas raksturo jebkuru

pieprasījuma līkni naudas izteiksmē. Apzīmēsim to ar  $V_{dm}$ , tad  $V_{dm} = \sum_{i=1}^n d_m$ , kur

$i$  (no 1 līdz  $n$ ) – identificēto līknes punktu skaits, t.i., punktu skaits ar koordinātām  $P_d$  un  $Q_d$ . Lielumu  $V_{dm}$  var nosaukt par *pieprasījuma apjomu naudas izteiksmē*, jo tas raksturo pieprasījumu trīsdimensiju telpā, ko veido cena, daudzums un laiks. Šī lieluma pielietošana ļauj precizēt rakstā aplūkoto starpību: *pieprasītā daudzuma izmaiņas – pieprasījuma izmaiņas*. Mainoties cenai, notiek izmaiņas pieprasījumā, bet ārpuscenas faktoru izmaiņas izraisa pieprasījuma izmaiņas. Patiesi, mainoties

cenai, notiek savdabīgas pieprasījuma iekšējās izmaiņas. Cenas izmaiņu rezultātā notiek izmaiņas pieprasījumā naudas izteiksmē ( $d_m$ ) un pieprasītajā daudzumā ( $Q_d$ ). Turklāt normālas reakcijas (preces) gadījumā  $P$  un  $Q_d$  vienmēr mainās pretējā virzienā. Tādas izmaiņas dēvē par *izmaiņām pieprasītajā daudzumā*. Papildinot aplūkotos parādības raksturojumu, varam apgalvot, ka šajā gadījumā notiek izmaiņas pieprasījumā, pieprasījuma apjomam naudas izteiksmē ( $V_{dm}$ ) paliekot nemainīgam. Analizētās pieprasījuma līknes nemainīgā vieta attēlos liecina tieši par to, ka šis lielums ( $V_{dm}$ ) paliek nemainīgs, mainoties citiem pieprasījuma parametriem. *Pieprasījuma izmaiņas* precīzāk būtu raksturot kā izmaiņas pieprasījuma apjomā naudas izteiksmē. Proti, pieprasījuma palielināšanās vienmēr nozīmē, ka pieaudzis tā apjoms naudas izteiksmē, bet  $V_{dm}$  samazināšanās liecina, ka samazinājies arī pieprasījums. Lieluma  $V_{dm}$  izmaiņas atspoguļojas kā ārēji novērojamas izmaiņas, kas izpaužas sākotnējās pieprasījuma līknes nobīdē attiecīgajos attēlos. Aprēķinot  $V_{dm}$ , var pamatot, ka, piemēram, mēnesī pieprasījums pēc kartupeļiem pārsniedz pieprasījumu pēc piena par noteiktu naudas summu, vai arī izteikt starpību procentos. Rodas iespēja arī kvantitatīvi novērtēt vienas preces pieprasījumu dažādos laika posmos un salīdzināt tos. Ja rādītājs  $d_m$  raksturo pieprasījumu naudas izteiksmē laika vienībā,  $V_{dm}$  raksturo tirgus pieprasījuma potenciālu naudas summā noteiktā periodā. Pieņemot lēmumu par iespējamiem piegādes apjomiem noteiktā tirgū, pamatojoties uz zināmo pieprasījuma skalu, likni, menedžeriem ir jāņem vērā ne tikai noteiktām cenām atbilstošs pieprasītās preces daudzums, bet arī tirgus potenciāls naudas izteiksmē gan laika vienībā, gan visā tirgus izpētes laika periodā.

Rādītāja *pieprasījums naudas izteiksmē* saistība ar *laika faktoru* būtiski paplašina teorētiskās analīzes lauku pieprasījuma jomā, kā arī sniedz jaunas teorijas pielietošanas iespējas uzņēmējdarbības praksē.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> P – price (angļu val.);
- <sup>2</sup>  $Q_d$  – quantity demand (angļu val.);
- <sup>3</sup>  $d_m$  – demand in money form (angļu val.);
- <sup>4</sup> TR – total revenue (angļu val.);
- <sup>5</sup> TE – total expenditure (angļu val.);
- <sup>6</sup>  $V_{dm}$  – volume of demand in money form (angļu val.)

## LITERATŪRA

1. Ivaščuks V. Formāla un saturiska pieeja ekonomisko pamatkategoriju analīzē – *LU Raksti*, 658. sēj. – Rīga: *Zinātne*, 2003.
2. Lībermanis G. *Tirgus ekonomikas pamati un Latvija ceļā uz Eiropas Savienību*, 1. daļa. – Rīga: Kamene, 2001.
3. Nešpors V., Ruperte I., Saulītis J. *Mikroekonomika*. – Rīga: Kamene, 2002.
4. Škapars R. *Mikroekonomika*. Rīga: LU, 2001.
5. Baumol W., Blinder A. *Economics, Principles and policy*. – 4th ed. – Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1988.
6. Marshall A. *Principles of Economics*. – 8th ed. – New York: The Macmillan Company, 1953.

## *Volume of Demand in Money Form and Its Using In Analysis of Changes in Demand*

### Summary

The article deals with the problem of demand's quantities evaluation. The author argues that market demand or demand's scale, curve, may be characterised with particular indicator – the volume of demand in money form. This indicator's content is connected with time dimensions in analysis of demand. The time unit applies to all points of demand curve. The unit of time differs from the whole period in which market is analysed. The last one is the sum of the units of time. This period can be described with one indicator – the amount of money which characterises the whole curve.

For example, the usage of unique indicator gives a possibility to compare the demand for different goods in figures. Making management decisions, it must be taken into consideration the period of market investigation and the related indicator of market's potential in money form.

**Key words:** demand, quantity demanded, demand in money units, volume of demand in money form, unit of time, investigated market period.

## **Finanšu pārskatu rādītāju novērtēšana nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā**

### **Valuation of Financial Statement Items at the Present Values of Their Future Cash Flows**

**Justīne Jaunzeme**

Latvijas Universitāte

Rīgā, Ozolciema ielā 24/1 – 60

E-pasts: [jjaunzeme@yahoo.com](mailto:jjaunzeme@yahoo.com)

Lai uzņēmumu līdzekļu un saistību novērtējums finanšu pārskatos atspoguļotu naudas plūsmas, kas nākotnē paredzamas no šiem līdzekļiem un saistībām, kā arī attiecīgo naudas plūsmu laikus un nenoteiktību, uzņēmumu līdzekļi un saistības jānovērtē to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā. Novērtējot finanšu pārskatu rādītājus to pašreizējā vērtībā, aktuāls kļūst jautājums, ar kādu diskonta likmi jādiskontē nākotnē paredzamās naudas plūsmas. Šī darba mērķis ir izstrādāt ieteikumus diskonta likmes izvēlei, novērtējot finanšu pārskatu rādītājus to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā. Lai sasniegtu darba mērķi, tiks veikti sekojoši uzdevumi:

- apzinātas diskonta likmes, kuru piemērošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā ir iespējama,
- noteikts, cik lielā mērā dažādu potenciālo diskonta likmju piemērošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nodrošina finanšu informācijas kvalitāti un finanšu pārskatu atbilstību to lietotāju interesēm.

**Atslēgvārdi:** finanšu pārskats, finanšu pārskatu rādītāju novērtēšana, pašreizējā vērtība, nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtība, diskonta likme, diskonta likmes izvēle.

## **1. Finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanas bāzes**

Izpētītajā literatūrā ir aplūkotas vairākas novērtēšanas bāzes, kuras iespējams piemērot finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā. Tā, piemēram, ASV Finanšu grāmatvedības standartu valdes izdotās finanšu grāmatvedības pamatnostādnes paredz finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanu to sākotnējā vēsturiskā vērtībā, pašreizējā tirgus vērtībā, tekošajās aizvietošanas izmaksās, tirajā realizācijas vērtībā un nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā [5]. Starptautisko grāmatvedības standartu valdes izdotās finanšu pārskata sagatavošanas pamatnostādnes savukārt kā potenciālās finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanas bāzes min sākotnējo vēsturisko vērtību, kārtējās aizvietošanas izmaksas, tīro realizācijas vērtību un nākotnes naudas plūsmu pašreizējo vērtību [3].

Autore uzskata, ka, sagatavojot finanšu pārskatus, katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai var tikt piemērota viena vai vairākas novērtēšanas bāzes. Katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai ir vēlams piemērot tādu novērtēšanas bāzi, kas vislabāk nodrošinātu finanšu pārskatu atbilstību to mērķim, kā arī pamatnostādņēs noteiktajām finanšu pārskatu kvalitātes pazīmēm. Saskaņā ar Latvijas grāmatvedības

standartu Nr. 1 „Finanšu pārskata sagatavošanas pamatnostādnes” finanšu pārskatu sastāda tā, lai nodrošinātu finanšu pārskata lietotājiem tādu informāciju par uzņēmuma finanšu stāvokli, darbības rezultātiem un naudas plūsmu, kas ir noderīga saimnieciska rakstura lēmumu pieņemšanā [1]. Tātad atbilstīgi šim standartam finanšu pārskatu mērķis ir nodrošināt finanšu pārskatu lietotājus ar informāciju, kas būtu noderīga saimnieciska rakstura lēmumu pieņemšanā.

Lai izvēlētos katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai piemērojamo novērtēšanas bāzi, pēc autores domām ir jāizprot to līdzekļu, saistību, darījumu un notikumu, kas veido attiecīgos finanšu pārskatu rādītājus, ekonomiskā būtība. No līdzekļu, saistību, darījumu un notikumu, kas veido finanšu pārskatu rādītāju, ekonomiskās būtības ir atkarīgs tas, kāda novērtēšanas bāze jāpiemēro attiecīgajam finanšu pārskatu rādītājam.

## 2. Nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtība kā finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanas bāze

Autore iesaka īpašumus novērtēt atkarībā no tā, kādas naudas plūsmas nākotnē ir sagaidāmas no šiem īpašumiem. Jo lielāks naudas ieņēmumu pārsniegums pār naudas izdevumiem nākotnē paredzams no īpašuma, jo lielāka ir attiecīgā īpašuma vērtība, un otrādi. Autore uzskata, ka naudas līdzekļi laika gaitā zaudē savu vērtību un šīs naudas līdzekļu vērtības zudums būtu jāņem vērā, novērtējot īpašumus. Tā kā naudas līdzekļi laika gaitā kļūst mazvērtīgāki, naudas ieņēmumi, kas sagaidāmi vēlāk, īpašuma vērtību palielina mazāk nekā tie naudas ieņēmumi, kas sagaidāmi agrāk; analogi – naudas izdevumi, kas paredzami vēlāk, īpašuma vērtību samazina mazāk nekā naudas izdevumi, kas paredzami jau tuvākajā laikā. Vadoties pēc šādiem apsvērumiem, ir izstrādāts modelis īpašuma novērtēšanai pašreizējā vērtībā. Novērtējot īpašumu tā pašreizējā vērtībā, naudas plūsmas, kas nākotnē sagaidāmas no šī īpašuma, tiek diskontētas uz pašreizējo momentu un diskontēšanas rezultātā iegūtās vērtības tiek sasummētas. Saskaņā ar finanšu teorijas atzinām likmei, ar kādu nākotnes naudas plūsmas tiek diskontētas uz pašreizējo momentu, jāatspoguļo naudas vērtības izmaiņas laikā. L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere savā rakstā „Diskonta likmes izvēle, ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem: apsvērumi standartu izstrādē” diskonta likmi iesaka aprēķināt pēc 1. formulas.

1. formulā un turpmākajās raksta daļās tiks izmantoti šādi apzīmējumi:  $r$  – diskonta likme,  $r_f$  – bezriskā likme (nosakāma kā analoga termiņa valdības vērtspapīru ienesīguma likme),  $\sigma$  – riska prēmija, kas atspoguļo gan saistību neizpildes risku, gan citādas sagaidāmā ienesīguma svārstības.

$$r = r_f + \sigma \quad (1)$$

Tātad L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere iesaka diskontēšanai izvēlēties tādu likmi, kas atspoguļotu arī vērtējamā īpašuma risku [7].

Autore iesaka, aprēķinot investīciju pašreizējo vērtību, nākamo periodu naudas plūsmas diskontēt ar tādu likmi, kas raksturo ienesīguma ziņā labāko alternatīvo investīciju ienesīguma likmi. Ja nākotnes naudas plūsmas tiek diskontētas ar šādām likmēm, tad visienesīgākās investīcijas iegūst pozitīvu pašreizējo vērtību, bet pārējo investīciju naudas plūsmas ir negatīvas. Šāda pieeja investīciju novērtēšanai un atlasei palīdz investoriem izvēlēties visienesīgākās investīcijas.

Iepriekš aprakstītie īpašuma novērtēšanas apsvērumi ir attiecināmi arī uz uzņēmuma līdzekļu un saistību novērtēšanu to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā

vērtībā. Tā kā daļā Latvijas uzņēmumu grāmatvedība tiek kārtota divkārsā ieraksta sistēmā, tad šo uzņēmumu līdzekļu un saistību novērtēšana to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā noved arī pie ieņēmumu un izmaksu novērtējuma to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā.

### **3. Finanšu pārskatu rādītāju pašreizējās vērtības noteikšanā piemērojamās diskonta likmes**

Ja finanšu pārskatu rādītāji tiek vērtēti to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā, tad aktuāls kļūst jautājums – ar kādu diskonta likmi vēlams diskontēt nākotnē sagaidāmās naudas plūsmas pašreizējā momentā?

Literatūrā tiek aplūkota vairāku iespējamo diskonta likmju piemērošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā. L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere darbā “Diskonta likmes izvēle, ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem: apsvērumi standartu izstrādē” min sekojošas likmes, ko potenciāli var izmantot nākotnes naudas plūsmu diskontēšanā, novērtējot finanšu pārskatu rādītājus:

- bezriskā likme.
- likumdošanā noteikta fiksēta likme.
- bezriskā likmes un likumdošanā noteiktas fiksētas riska prēmijas summa.
- konkrētu uzņēmumu raksturojošās procentu likmes (uzņēmuma kopkapitāla izmaksu likme, pašu kapitāla izmaksu likme, alternatīvo izmaksu likme u.c.).
- atsevišķu aktīvu un pasīvu tirgus procentu likmes.
- atsevišķu aktīvu un pasīvu līgumos noteiktās procentu likmes [7].

#### **Bezriskā likme**

Bezriskā likmes izmantošanu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā, izmantojot to nākotnes naudas plūsmu pašreizējo vērtību, 1984. gadā ir ieteicis Bodenboms. Tomēr, pēc L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres domām, bezriskā likmes piemērošana visu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nenodrošina finanšu informācijas atbilstību; tādēļ bezriskā likmes piemērošana visu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nav ieteicama. Pēc autore domām, tikai atsevišķos gadījumos bezriskā likmes izmantošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā var nodrošināt finanšu pārskatu atbilstību. Tā, piemēram, bezriskā likmi var izmantot tādu aktīvu novērtēšanā, kuri uzņēmumam nākotnē garantē noteiktu naudas plūsmu saņemšanu. Citos gadījumos savukārt bezriskā likmes piemērošana var izrādīties neatbilstīga [7].

Autore piekrīt L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres viedoklim, ka bezriskā likmes vienāda piemērošana visu veidu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nav ieteicama.

#### **Likumdošanā noteikta fiksēta likme**

Likumdošanā noteiktas fiksētās likmes izmantošanu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā to pašreizējā vērtībā 1990. gadā ir ieteicis Veils. Vienotas likumdošanā noteiktas likmes piemērošana visu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā tikai nejausās sakrītības dēļ var nodrošināt finanšu informācijas atbilstību. Finanšu informācijas atbilstība, piemērojot šādu likmi, garantēta netiek.

Likumdošanā noteiktas fiksētās likmes piemērošana izslēdz manipulēšanu ar diskonta likmēm, sastādot finanšu pārskatus. L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere savā darbā “Diskonta likmes izvēle, ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem:

apsvērumi standartu izstrādē” šo apsvērumu min kā fiksētās likmes izmantošanas priekšrocību [7].

Pēc autores domām, vienotas likumdošanā noteiktas fiksētās likmes piemērošana bez izņēmuma visu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nav ieteicama, jo tā negarantē finanšu informācijas atbilstību.

### **Bezriska likmes un likumdošanā noteiktas fiksētās riska prēmijas summa**

Apsvērumi par bezriska likmes un likumdošanā noteiktas fiksētās riska prēmijas summas piemērošanu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā ir līdzīgi jau iepriekš aplūkotojiem spriedumiem par likumdošanā noteiktas fiksētās likmes izmantošanu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā [7]. Autore uzskata, ka bezriska likmes un likumdošanā noteiktas fiksētās riska prēmijas summas piemērošana bez izņēmuma visu finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā nav ieteicama, jo tā nevar nodrošināt finanšu informācijas atbilstību.

### **Konkrētu uzņēmumu raksturojošās procentu likmes (uzņēmuma kopkapitāla izmaksu likme, pašu kapitāla izmaksu likme u.c.)**

L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere savā darbā “Diskonta likmes izvēle, ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem: apsvērumi standartu izstrādē” apsver kapitāla izmaksu likmes piemērošanu uzņēmumu kreditoru novērtēšanā, izmantojot to pašreizējo vērtību [7].

Autore pieņem, ka praksē dažādi uzņēmumu kreditori (dažādi aizņēmumi no kredītiestādēm, aizņēmumi pret obligācijām, akcijās pārvērsāmie aizņēmumi u.c.) var būt ar atšķirīgu risku. Šis riska atšķirības var būt saistītas ar dažādu kreditoru prasījumu subordināciju, kā arī ar citiem apstākļiem. Kreditori, kuru prasījumi atšķiras riska ziņā, no uzņēmuma parasti vēlas saņemt arī atšķirīgas riska prēmijas. Pēc finanšu literatūras atziņām, kreditori, kuru prasījumi ir riskantāki, vēlas saņemt lielākas riska prēmijas nekā kreditori ar mazāk riskantiem prasījumiem. Autore uzskata, ka, vērtējot uzņēmuma kreditoru prasījumus to pašreizējā vērtībā, būtu vēlams atspoguļot riska prēmijas, ko kreditori vēlas no šiem prasījumiem saņemt. Ja visu kreditoru prasījumu novērtēšanā tiek piemērota viena un tā pati diskonta likme, tad šo atšķirīgo riska prēmiju atspoguļošana nodrošināta netiek. Tādēļ, pēc autores domām, visus kreditorus nav vēlams novērtēt to pašreizējā vērtībā, diskontējot no tiem sagaidāmās naudas plūsmas ar vienu un to pašu diskonta likmi. Tā, piemēram, uzņēmuma kopkapitāla izmaksu likmi nav ieteicams piemērot bez izņēmuma visu kreditoru novērtēšanā to pašreizējā vērtībā.

### **Atsevišķu aktīvu un pasīvu tirgus procentu likmes**

Daži aktīvi nodrošina uzņēmumam naudas plūsmas paši par sevi, neatkarīgi no citiem aktīviem. Citi aktīvi savukārt uzņēmumam nodrošina naudas plūsmas tikai kopā ar citiem aktīviem. Starptautiskajā grāmatvedības standartā Nr. 36 „Aktīvu vērtības samazināšanās” šādas aktīvu grupas, kas atsevišķi no citiem aktīviem un aktīvu grupām nodrošina uzņēmumam naudas plūsmas, tiek definētas kā „naudas radīšanas vienība” (angl. *cash generating unit*). Saskaņā ar Starptautisko grāmatvedības standartu Nr. 36 „Aktīvu vērtības samazināšanās”, vērtējot aktīvus, kas pieder pie „naudas radīšanas vienībām”, vispirms jāaprēķina visas „naudas radīšanas vienības” pašreizējā vērtība un šo aprēķināto „naudas radīšanas vienību” pašreizējā vērtība jāattiecinā uz aktīviem, kas šajā „vienībā” ietilpst [2]. Tas, pēc

kādiem principiem „naudas radīšanas vienības” pašreizējo vērtību vēlamas attiecināt uz aktīviem, kas šajā „vienībā” ietilpst, pēc autores domām, ir diskutabls jautājums.

Autore uzskata, ka to aktīvu, kas uzņēmumam rada naudas plūsmas paši par sevi, neatkarīgi no citiem aktīviem, novērtēšanā aktīvu nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā var tikt piemērotas šo aktīvu tirgus procentu likmes. Lai noteiktu aktīvu, kas pieder pie „naudas radīšanas vienībām”, pašreizējo vērtību, pirmām kārtām jāaprēķina visas „naudas radīšanas vienības” pašreizējā vērtība. „Naudas radīšanas vienības” pašreizējo vērtību var aprēķināt, diskontējot naudas plūsmas, kas nākotnē sagaidāmas no šīs „vienības” pie „vienības” tirgus procentu likmes. Ja vērtējamai „naudas radīšanas vienībai” nav aktīva tirgus, tad tās novērtēšanā piemērojamo procentu likmi nosaka kā analoga riska un termiņa finanšu instrumentu tirgus likmi.

Tirgus procentu likmi ieteicams piemērot arī, lai novērtētu kreditorus to pašreizējā vērtībā, jo šīs likmes piemērošana veicina aizņemta kapitāla novērtējumu tā tirgus vērtībā.

### **Atsevišķu aktīvu un pasīvu līgumos noteiktās procentu likmes**

Atsevišķu aktīvu un pasīvu līgumos noteiktās procentu likmes praksē var neraksturot to ienesīgumu, ko uzņēmuma finansētāji vēlas gūt no uzņēmuma. Ja arī līgumu slēgšanas brīdī likmes, kas ir uzrādītas līgumos, atspoguļo vēlamo ienesīgumu, tad laika gaitā vēlamās ienesīguma likmes var atšķirties no līgumos uzrādītajām likmēm.

Mainoties ienesīgumam, ko no uzņēmuma finansēšanas vēlas gūt investori un kreditori, mainās arī uzņēmuma kreditoru un pašu kapitāla tirgus vērtība. Ja finanšu pārskatos ir paredzēts atspoguļot kreditoru prasījumu un pašu kapitāla tirgus vērtību, tad aktīvu un pasīvu novērtēšanā ne vienmēr ir vēliams piemērot šo aktīvu un pasīvu līgumos noteiktās procentu likmes.

## **4. Apsvērumi, novērtējot finanšu pārskatu rādītājus to pašreizējā vērtībā**

Autore uzskata, ka, sagatavojot finanšu pārskatus, katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai var tikt piemērota viena vai vairākas novērtēšanas bāzes. Katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai ir vēlamas piemērot tādu novērtēšanas bāzi, kas vislabāk nodrošinātu finanšu pārskatu atbilstību to mērķim, kā arī pamatnostādnes noteiktajām finanšu pārskatu kvalitātes pazīmēm. Lai izvēlētos katrai finanšu pārskatu rādītāju grupai piemērojamo novērtēšanas bāzi, pēc autores domām, ir jāizprot to līdzekļu, saistību, darījumu un notikumu, kas veido attiecīgos finanšu pārskatu rādītājus, ekonomiskā būtība. No līdzekļu, saistību, darījumu un notikumu, kas veido finanšu pārskatu, rādītāju ekonomiskās būtības ir atkarīgs tas, kāda novērtēšanas bāze jāpiemēro attiecīgajam finanšu pārskatu rādītājam.

Savā darbā „Diskonta likmes izvēle. ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem: apsvērumi standartu izstrādē” L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere pauž viedokli, ka, vērtējot finanšu pārskatu rādītājus, ir svarīgi izvēlēties tādu diskonta likmi, kas atspoguļotu darījumu ekonomisko saturu un būtību. L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres viedoklim piekrīt arī Investīciju vadības un pētījumu asociācija, Finanšu direktoru institūts un ASV Licencēto sabiedrisko grāmatvežu institūts. Tādas diskonta likmes, kas atspoguļo darījumu ekonomisko saturu un būtību, izvēle palīdz nodrošināt finanšu pārskatu rādītāju atbilstību [7].

Saskaņā ar ASV Finanšu grāmatvedības pamatnostādnēm Nr. 7 „Naudas plūsmu un pašreizējo vērtību izmantošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā” dažādu aktīvu un pasīvu ekonomiskā saturs un būtības atšķirības finanšu pārskatos iespējams uzrādīt, ja šo aktīvu un pasīvu pašreizējās vērtības aprēķinos tiek ņemti vērā šādi faktori:

- naudas plūsmas, ko paredzams saņemt vai izdot dažādos laika periodos nākotnē.
- sagaidāmā nākamo periodu naudas plūsmu izkliede,
- naudas līdzekļu vērtības samazināšanās laikā (ko atspoguļo bezriskā likme).
- riska prēmija (ko investori vēlas saņemt kā kompensāciju par riska uzņemšanos).
- citi faktori, piemēram, aktīvu un pasīvu likviditāte un tirgus nepilnības [6].

Tomēr, pēc L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres domām, finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā tajā pat laikā jāizmanto tādas diskonta likmes, kas nodrošinātu šo finanšu pārskatu rādītāju ticamību, pārbaudāmību un savlaicību. Bez tam finanšu pārskati jā sastāda tā, lai labums, ko var gūt no šiem finanšu pārskatiem, pārsniegtu šo finanšu pārskatu rādītāju sastādīšanas izmaksas. Arī šo prasību, lai labums, ko var gūt no finanšu pārskatiem, pārsniegtu šo finanšu pārskatu rādītāju sastādīšanas izmaksas, ir jāņem vērā diskonta likmes izvēlē [7].

Latvijas grāmatvedības standarts Nr. 1 „Finanšu pārskata sagatavošanas pamatnostādnes” nosaka, ka finanšu pārskata kvalitātes pazīmes ir saprotamība, atbilstība, ticamība un salīdzināmība [1]. Pēc autores domām, maksimālas finanšu informācijas atbilstības un ticamības vienlaicīga nodrošināšana var nebūt iespējama. Informācijas atbilstību parasti var uzlabot tikai uz ticamības rēķina, un informācijas ticamību var palielināt, tikai samazinot šīs informācijas atbilstību. Pēc autores domām, sastādot finanšu pārskatu, grāmatvežiem var nākties meklēt kompromisu starp finanšu informācijas atbilstību un ticamību. Lai meklētu šo kompromisu, nepieciešams novērtēt dažādu diskonta likmju ticamības un atbilstības līmeņus.

Autore spriež, ka tas, cik lielā mērā dažādu novērtēšanas bāžu piemērošana var nodrošināt finanšu pārskatu atbilstību to mērķim, kā arī pamatnostādnēs noteiktajām finanšu pārskatu kvalitātes pazīmēm, ir atkarīgs no vērtējamo finanšu pārskatu rādītāju ekonomiskās būtības. Ja tiek izvēlēta finanšu pārskatu rādītāju novērtēšana to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā, analogs spriedums ir attiecināms arī uz diskonta likmes izvēli. Šādā gadījumā tas, cik lielā mērā dažādu diskonta likmju izmantošana finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā var nodrošināt finanšu pārskatu atbilstību to mērķim, kā arī pamatnostādnēs noteiktajām finanšu pārskatu kvalitātes pazīmēm, ir atkarīgs no vērtējamo finanšu pārskatu rādītāju ekonomiskās būtības.

L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere savā rakstā „Diskonta likmes izvēle, ziņojot ārējiem finanšu informācijas lietotājiem: apsvērumi standartu izstrādē” finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā piemērojamās diskonta likmes izvēlē iesaka ņemt vērā sekojošus faktoros:

- tirgus aktivitāti.
- to, cik pieejama plašai sabiedrības daļai ir informācija par diskonta likmi.
- to, cik lielā mērā iespējams manipulēt ar diskonta likmi.
- diskonta likmes noteikšanas izmaksas.
- no vērtējamā aktīva vai pasīva sagaidāmo naudas plūsmu nenoteiktību.

### Tirgus aktivitāte

L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere spriež, ka nepieciešamība finanšu pārskatu rādītāja novērtēšanā piemērot diskonta likmi nozīmē to, ka uzrādāmā īpašuma cenu

nav iespējams noteikt. Kā vienu no iemesliem tam, ka tirgus cena nav nosakāma, autori min vērtējamā īpašuma zemo likviditāti. Pēc L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres domām, vērtējamam īpašumam šādos gadījumos tomēr pastāv zināms tirgus, kā arī zināma tirgus vērtība. Ja īpašuma realizācijai tirgū tiktu vēlēti pietiekami daudz laika un ieguldīts pietiekami daudz līdzekļu, tad ir paredzams, ka īpašuma pārdevējs un pircējs satiktos un vienotos par šī īpašuma cenu.

Lai finanšu pārskatu rādītāju novērtējums atspoguļotu šo rādītāju ekonomisko saturu un būtību, finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanai jāizvēlas tāda diskonta likme, kas tiktu piemērota, ja vērtējamā rādītāja cena tirgū tiktu noteikta bilances datumā. Šāda diskonta likme tomēr nav nosakāma, ja vērtējamam īpašumam nepastāv tirgus. Tādējādi L. Ekels, S. Fortins un K. Fišere uzskata, ka gadījumos, kad īpašumam neeksistē tirgus, tam nav iespējams noteikt tādu diskonta likmi, kas ļautu šo īpašumu novērtēt pašreizējā vērtībā atbilstīgi tā ekonomiskajam saturam un būtībai [7].

### **Īpašuma vērtības nenoteiktība un iespējas manipulēt ar diskonta likmi**

Ja vērtējamajam īpašumam ir grūti nosakāma tirgus cena, tad sarežģīta var būt arī tā novērtēšanā izmantojamās diskonta likmes noteikšana. Šādos gadījumos par izmantojamām īpašuma novērtēšanā var tikt atzītas pat vairākas diskonta likmes.

Uzņēmuma, kas sagatavo finanšu pārskatus, vadībai var būt pieejama tāda informācija par īpašuma vērtību, kuru auditoriem ir grūti pārbaudīt. Šādos gadījumos uzņēmuma vadība savā labā var būt ieinteresēta manipulēt ar diskonta likmēm, kas ir piemērojamas finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā, un var sekmīgi realizēt manipulāciju praksi.

### **Diskonta likmes noteikšanas izmaksas**

Pēc L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres domām, gadījumos, kad finanšu pārskatu rādītāju novērtēšanā piemērojamā diskonta likme ir tik nenoteikta, ka tās novērtēšana var būt saistīta ar ļoti lielām izmaksām, šīs diskonta likmes noteikšana var izrādīties ekonomiski neizdevīga [7].

### **Sagaidāmo naudas plūsmu nenoteiktība**

Ja sagaidāmās naudas plūsmas ir ļoti nenoteiktas, tad to diskontēšanā jāpiemēro diskonta likme ar lielu riska prēmiju. Diskontējot naudas plūsmas ar tik augstu likmi, tiek iegūta ļoti maza īpašuma pašreizējā vērtība. Gadījumos, kad vērtējamā īpašuma pašreizējā vērtība ir pavisam niecīga, šī īpašuma atklāšana finanšu pārskatā var būt nebūtiska. Finanšu pārskata sagatavošana pēc šādiem principiem var novest pie tā, ka riskanti aktīvi un pasīvi vispār netiek atklāti finanšu pārskatā.

Analizējot L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres pētījumu, autore spriež, ka naudas plūsmu, kas ir sagaidāmas no vērtējamā īpašuma, nenoteiktības novērtējumam ir nozīme, izvēloties, vai finanšu pārskatā novērtēt īpašumu tā pašreizējā vērtībā vai ne. Nenoteiktību šajā gadījumā var aplūkot divējādi:

- kā paredzamo naudas plūsmu nenoteiktību finanšu pārskatu neatkarīgo revidentu novērtējumā, kas skaidrojama ar to, ka revidentiem ir sarežģīti iegūt tādu informāciju, kas ir pieejama citām personām;
- kā paredzamo naudas plūsmu nenoteiktību visu sabiedrības locekļu novērtējumā, kas nav skaidrojama ar to, ka dažādām personām ir pieejama atšķirīga informācija [7].

Autore pieņem, ka vērtējamā īpašuma tirgus aktivitāte, tas, cik pieejama plašai sabiedrības daļai ir informācija par diskonta likmi, iespējas manipulēt ar diskonta likmi, sastādot finanšu pārskatus un naudas plūsmu, kas ir sagaidāma no vērtējamā īpašuma, nenoteiktība, kas rodas informācijas asimetrijas dēļ, praksē mēdz būt savstarpēji saistīti rādītāji. Jo mazāk likvids ir vērtējamais īpašums, jo atšķirīgākas ir dažādu personu izdarītās sagaidāmo naudas plūsmu prognozes un jo lielākas ir uzņēmuma vadības iespējas manipulēt ar īpašuma novērtēšanā piemērojamo diskonta likmi.

Piekrītot L. Ekela, S. Fortina un K. Fišeres viedoklim, autore spriež, ka naudas plūsmu, kas nākamajos periodos ir sagaidāma no vērtējamā īpašuma, nenoteiktība būtu jāņem vērā, izvēloties, vai finanšu pārskatu rādītājus novērtēt to pašreizējā vērtībā vai ne. Ja sagaidāmās naudas plūsmas ir ļoti nenoteiktas informācijas asimetrijas dēļ, vienas konkrētas diskonta likmes, ko varētu piemērot īpašuma novērtēšanā, ticama noteikšana var būt apgrūtināta vai pat neiespējama. Šādā gadījumā īpašumu, kas jāuzrāda finanšu pārskatā, nav vēlams novērtēt tā nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā.

Ja naudas plūsmas, ko nākamajos periodos ir paredzams saņemt no vērtējamā īpašuma, visu sabiedrības locekļu novērtējumā ir ļoti nenoteiktas, tad šo īpašumu, pēc autores domām, tomēr var novērtēt pašreizējā vērtībā. Diskonta likmei, kas tiek piemērota šī īpašuma novērtēšanā, būtu jāatspoguļo riska prēmija, ko investori vēlas saņemt kā kompensāciju par augsta riska uzņemšanos.

Pēc autores domām, naudas plūsmu nenoteiktība, kas nākamajos periodos ir sagaidāma no vērtējamā aktīvu vai kreditoru posteņa, var būt atkarīga no sekojošiem faktoriem:

- no termiņa, kad paredzama aktīvu realizācija vai saistību izpilde,
- no tā, vai aktīvu realizācija vai saistību izpilde ir paredzēta formāla līguma ietvaros, vai ir atkarīga no procesiem tirgū,
- no tā, cik aktīvs ir tirgus, kurā paredzēts realizēt aktīvus vai saistības,
- no tā, vai aktīvus paredzēts izmantot uzņēmumā vai realizēt tirgū,
- no tā, vai saistības paredzēts izpildīt termiņā vai realizēt pirms termiņa.

Analizējot dažādu naudas plūsmu nenoteiktību, autore izdara sekojošus pieņēmumus:

- naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, kuru realizācija vai izpilde ir paredzēta formāla līguma ietvaros, bieži mēdz būt noteiktākas nekā naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, kuru realizācija vai izpilde ir atkarīga no procesiem tirgū;
- naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts realizēt aktīvākā tirgū, mēdz būt noteiktākas nekā naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts realizēt mazāk aktīvā tirgū;
- naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts saņemt vai izdot tuvākā laika periodā, mēdz būt noteiktākas nekā naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts saņemt vai izdot vēlāk.

Naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts saņemt vai izdot tuvākā laika periodā, visu sabiedrības locekļu skatījumā mēdz būt noteiktākas nekā naudas plūsmas no aktīviem un saistībām, ko paredzēts saņemt vai izdot vēlāk.

ASV Finanšu grāmatvedības standartu valde pieņem, ka uzņēmējdarbības rezultāti galu galā ir vērtējami atkarībā no tā, cik lielu saņemtās naudas pārsniegumu pār izdoto naudu šī uzņēmējdarbība nodrošina. Naudas pelnīšana (vai zaudēšana)

uzņēmumā ir ciklisks process. Šo ciklu ietvaros uzņēmēji var iegādāties pamatlīdzekļus un izejvielas uz kredīta vai arī, norēķinoties ar piegādātājiem jau šo pamatlīdzekļu un izejvielu iegādes brīdī. Uzņēmēji, kas iegādājušies pamatlīdzekļus un izejvielas uz kredīta, vēlāk samaksā par iegādātājiem pamatlīdzekļiem un izejvielām. Uzņēmēji mēdz iegādāties pamatlīdzekļus un izejvielas, lai izmantotu tos preču ražošanā vai pakalpojumu sniegšanā. Pēc tam uzņēmēji saražotās preces pārdod vai pakalpojumus sniedz uz nomaksu vai saņemot samaksu no pircējiem vai klientiem jau realizācijas brīdī. Uzņēmumi, kas preces ir pārdevuši vai pakalpojumus ir snieguši uz nomaksu, vēlāk saņem samaksu no pircējiem vai klientiem. Naudas pelnīšanas (vai zaudēšanas) cikls šādā gadījumā sākas jau tad, kad uzņēmēji iegādājas pamatlīdzekļus un izejvielas, un noslēdzas tad, kad uzņēmēji samaksā piegādātājiem un kad tie saņem samaksu no pircējiem vai klientiem [5].

Uz bilances datumu daži no šiem naudas pelnīšanas cikliem ir pabeigti, bet citi savukārt ir nepabeigti. Naudas līdzekļu daudzums, ko uzņēmums nopelnīs (vai zaudēs) nepabeigto ciklu dēļ, uz bilances datumu var nebūt precīzi nosakāms. Noteiktība, ar kādu var prognozēt dažādu ciklu rezultātā nopelnāmo naudas līdzekļu daudzumu, var atšķirties. Tā, piemēram, dažu ciklu rezultātus uz bilances datumu var prognozēt ar lielu precizitāti, kamēr citu ciklu iznākums var šķist ļoti nenoteikts. Tomēr, jo tuvāks ir naudas pelnīšanas ciklu nobeigums, jo precīzāk vairumā gadījumu ir iespējams prognozēt šo ciklu iznākumu. Tā, piemēram, naudas summu, ko uzņēmums nopelnīs, ciklam noslēdzoties, parasti var prognozēt precīzāk brīdī, kad jau ir notikusi preču realizācija vai pakalpojumu sniegšana uz nomaksu, nekā pirms preču realizācijas vai pakalpojumu sniegšanas brīža.

Pēc autores domām, sastādot finanšu pārskatus, pamatots ir pieņēmums, ka uzņēmums ar aktīviem un pasīviem veiks tādus darījumus, kas tam ekonomiski ir visizdevīgākie. Lai aplūkotu šī pieņēmuma īstenošanos praksē, autore aplūkos sekojošu situāciju. Tiks pieņemts, ka uzņēmumam uz bilances datumu pieder pamatlīdzeklis, kuru var vai nu pārdot, vai arī izmantot realizējamu preču ražošanā periodos, kas seko bilances datumam. Autore uzskata, ka, sastādot finanšu pārskatu, būtu jāpieņem, ka uzņēmums izvēlēsies ekonomiski izdevīgāko no divām iespējām – pamatlīdzekļa pārdošanu vai izmantošanu preču ražošanā periodos, kas seko bilances datumam. Tādējādi, pēc autores domām, pamatlīdzeklis (vai cits aktīvs) jānovērtē tā pašreizējā vērtībā, diskontējot ekonomiski visizdevīgākā projekta naudas plūsmas uz bilances datumu. Ja, pēc uzņēmuma vadības domām, pamatlīdzekļa pārdošana ir izdevīgāka nekā izmantošana preču ražošanā, tad šis pamatlīdzeklis ir jānovērtē, diskontējot no pamatlīdzekļa pārdošanas paredzamās naudas plūsmas uz bilances datumu. Savukārt, ja uzņēmuma vadība uzskata, ka ekonomiski izdevīgāka ir pamatlīdzekļa izmantošana preču ražošanā, tad šo pamatlīdzekli novērtē, diskontējot tās papildus naudas plūsmas, ko uzņēmums gūs, pateicoties pamatlīdzekļa izmantošanai preču ražošanā.

## 5. Diskonta likmes izvēle finanšu pārskatu rādītāju pašreizējās vērtības noteikšanai

Latvijas uzņēmumu potenciālo finanšu pārskatu lietotāju vidū var būt esošie un potenciālie uzņēmumu īpašnieki jeb investori, aizdevēji, piegādātāji, pircēji un klienti, darbinieki, konkurenti, apdrošināšanas kompānijas, finanšu konsultanti, valsts un pašvaldību institūcijas un citi sabiedrības locekļi. Aizdevēji ir uzskatāmi par kreditoriem; arī piegādātāji, pircēji un klienti, un darbinieki var būt kreditori, ja tie

uzņēmumiem nodod naudas līdzekļus, citus resursus, starpproduktus vai preces vai arī sniedz pakalpojumus, neprasot par tiem samaksu uzreiz, bet pēc noteikta termiņa.

Esošie un potenciālie uzņēmumu īpašnieki jeb investori, aizdevēji, piegādātāji, pircēji un klienti, darbinieki, konkurenti, apdrošināšanas kompānijas un daudzi citi sabiedrības locekļi ir ieinteresēti gūt ekonomisku labumu, pateicoties uzņēmumu darbībai. Finanšu pārskatu lietotāji, kas vēlas gūt ekonomiskos labumus, pateicoties uzņēmumu darbībai, ir ieinteresēti prognozēt uzņēmumu nākamo periodu naudas plūsmas, šo naudas plūsmu saņemšanas vai izdošanas laikus un nenoteiktību.

Ja uzņēmuma kreditori bilancē un finanšu pārskata pielikumā tiek novērtēti to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā, uzņēmuma kreditoriem tiek sniegta informācija, kas raksturo ekonomiskos labumus, ko tie nākamajos periodos varētu saņemt no uzņēmuma, kā arī šo ekonomisko labumu paredzamo saņemšanas laiku un nenoteiktību. Novērtējot pašu kapitālu to nākotnes naudas plūsmas pašreizējā vērtībā, analoga informācija tiek sniegta uzņēmuma īpašniekiem jeb investoriem.

Autore uzskata, ka uzņēmuma kreditoru novērtēšana to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā sniedz esošiem un potenciāliem uzņēmuma kreditoriem informāciju par dažādu kreditoru prasījumu varbūtējo tirgus vērtību. Pašu kapitāla novērtējums pašreizējā vērtībā savukārt palīdz nodrošināt uzņēmuma esošos un potenciālos investorus jeb īpašniekus ar informāciju par uzņēmuma pašu kapitāla varbūtējo tirgus vērtību. Ja bilances datumā ir faktiski notikuši uzņēmuma kreditoru prasījumu, kapitāla daļu vai akciju tirdzniecības darījumi, kreditoru prasījumu, kapitāla daļu vai akciju cenas ir nosakāmas pēc šo darījumu summām. Tomēr, ja šādi tirdzniecības darījumi ar minētajiem īpašumiem nav notikuši, to novērtējumam pašreizējā vērtībā jābūt vērstam uz darījumu summu atspoguļojumu gadījumā, ja šādi darījumi būtu notikuši. Citiem vārdiem, kreditoru un pašu kapitāla posteņu pašreizējai vērtībai jātiecas atspoguļot tos faktorus, kas ietekmētu vērtējamo kreditoru un pašu kapitāla tirgus vērtību gadījumā, ja šāda tirgus vērtība būtu nosakāma.

Pēc autores domām, kreditoru prasījumu un pašu kapitāla faktisko vai varbūtējo tirgus vērtību atspoguļojums uzņēmumu finanšu pārskatos mazina iespējas, ka ar šo uzņēmumu kreditoru prasījumu, kapitāla daļām vai akcijām varētu tikt veikti spekulatīvi darījumi. Autore spekulatīvo darījumu izslēgšanu vērtē pozitīvi, pieņemot, ka spekulatīvu darījumu nepieļaušana veicina produktīvāku resursu izmantošanu.

Lai finanšu pārskatos, novērtējot uzņēmumu kreditorus un pašu kapitālu to pašreizējā vērtībā, tiktu atspoguļota kreditoru un pašu kapitāla tirgus vērtība, naudas plūsmas, kas nākotnē paredzamas no kreditoriem un pašu kapitāla, uz bilances datumu nepieciešams diskontēt pēc attiecīgo kreditoru un pašu kapitāla tirgus procentu likmēm. Kārtojot finanšu grāmatvedību divkārsā ieraksta sistēmā, bilances aktīvu kopsummai ir jābūt vienādai ar bilances pasīvu kopsummu. Šajā sakarā autore izvirza jautājumu – pēc kādas diskonta likmes jāaprēķina uzņēmuma aktīvu pašreizējā vērtība, ja uzņēmuma kreditori un pašu kapitāls bilancē tiek novērtēti to nākotnes naudas plūsmu pašreizējā vērtībā? Lai rastu atbildi uz šo jautājumu, autore izdarīs sekojošus pieņēmumus:

- uzņēmums no saviem aktīviem nākotnē paredz saņemt Ls I;
- uzņēmumam nākotnē jāmaksā Ls D saviem kreditoriem;
- uzņēmuma īpašnieki no ieguldījuma uzņēmumā vēlas saņemt atdevi k procentu apmērā;
- kreditori no uzņēmumam iesniegtiem kredītiem vēlas saņemt atdevi r procentu apmērā.

Diskonta likme, pēc kuras naudas plūsmas, ko uzņēmums paredz saņemt no aktīviem, jādiskontē uz bilances datumu, tiks pieņemta par nezināmo un apzīmēta ar  $a$ .

Tādējādi uzņēmuma īpašnieki jeb investori no savām investīcijām uzņēmumā nākamajos periodos paredz saņemt  $(1-D)$  Ls.

Ja darbojas izvirzītie pieņēmumi, uzņēmuma kreditoru prasījumu pašreizējā vērtība sastāda  $\frac{D}{(1+r)}$ . Pašu kapitāla pašreizējā vērtība savukārt sastāda  $\frac{(1-D)}{(1-k)}$ .

Uzņēmuma kopējā kapitāla vērtība ir  $\frac{D}{(1-r)} - \frac{(1-D)}{(1+k)}$ . Lai bilances pasīvu un aktīvu kopsummas būtu vienādas, nepieciešams, lai aktīvu pašreizējā vērtība būtu vienāda ar  $\frac{D}{(1-r)} + \frac{(1-D)}{(1+k)}$ . Tādējādi ir svarīgi, lai izpildītos šāda vienādība:

$$\frac{1}{(1+x)} = \frac{D}{(1+r)} + \frac{(1-D)}{(1+k)}$$

Lai šī vienādība izpildītos, tas ir, lai bilances aktīvu un pasīvu kopsummas būtu vienādas, ir nepieciešams, lai diskonta likme, kas tiek piemērota aktīvu pašreizējās vērtības aprēķināšanā, būtu vienāda ar  $\frac{(k+r \cdot k - D \cdot k + D \cdot r)}{(1+r+k+r \cdot k)}$ .

Uzņēmuma svērtā vidējā kopkapitāla izmaksu likme  $wacc$  tiek aprēķināta kā:

$$wacc = r \cdot \frac{D}{(1+r)} + k \cdot \frac{(1-D)}{(1+k)} = \frac{(k+r \cdot k - D \cdot k + D \cdot r)}{(1-r+k+r \cdot k)}$$

Tādējādi, lai bilances aktīvu un pasīvu kopsummas sakristu, naudas plūsmas, ko uzņēmums paredz saņemt no aktīviem, jādiskontē uz bilances datumu pēc svērtā vidējā kopkapitāla izmaksu likmes.

## Secinājumi un priekšlikumi

Novērtējot uzņēmumu kreditorus un pašu kapitālu to pašreizējā vērtībā, finanšu pārskatos vēlams atspoguļot kreditoru un pašu kapitāla tirgus vērtības. Lai noteiktu kreditoru tirgus vērtības, naudas plūsmas, kas nākotnē paredzamas no kreditoriem, uz bilances datumu jādiskontē pēc kreditoru tirgus procentu likmēm. Nosakot pašu kapitāla tirgus vērtības, naudas plūsmas, kas nākotnē paredzamas no pašu kapitāla, uz bilances datumu nepieciešams diskontēt pēc pašu kapitāla tirgus procentu likmes. Savukārt, lai bilances aktīvu un pasīvu kopsummas sakristu, naudas plūsmas, ko uzņēmums paredz saņemt no aktīviem, jādiskontē uz bilances datumu pēc svērtā vidējā kopkapitāla izmaksu likmes.

## LITERATŪRA

1. Latvijas grāmatvedības standarts Nr. 1 "Finanšu pārskatu sagatavošanas pamatnostādnes" // *Latvijas Vēstnesis*, 2004: Nr. 23.
2. Starptautiskais grāmatvedības standarts Nr. 36 „Aktīvu vērtības samazināšanās” // *International Accounting Standards Board*, 2004.

3. Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements // *International Accounting Standards Board*. 2001.
4. Statement of Financial Accounting Concepts No. 1 // *Financial Accounting Standards Board*. 1978.
5. Statement of Financial Accounting Concepts No. 5 // *Financial Accounting Standards Board*, 1984.
6. Statement of Financial Accounting Concepts No. 7 // *Financial Accounting Standards Board*. 2000.
7. Eckel L., Fortin S., Fisher K. The choice of discount rate for external reporting purposes: considerations for standard setting // *Accounting Forum* (Blackwell), 2003: 27(1).

### *Valuation of Financial Statement Items at the Present Values of Their Future Cash Flows*

#### Summary

If the values of companies' assets and liabilities are to reflect the cash flows that one expects to arise from these assets and liabilities as well as the timing and uncertainty of the expected cash flows, the respective assets and liabilities should be valued at the present values of the expected cash flows. As financial statement items are valued at the present values of the future cash flows, an issue arises – at what rate should the future cash flows be discounted? The cash flows that companies' creditors and owners expect to receive from their claims to companies' assets should be discounted at market rates of the respective claims, if these claims are to be valued at market values. The cash flows that assets are expected to generate should be discounted at the weighted average cost of capital in order for the amounts of assets and liabilities to coincide on the balance sheet.

## **Funkcionāla organizācijas kultūra tūrisma uzņēmumā**

### **Functional Organizational Culture of Tourism Company**

**Andris Putniņš**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Ašpazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

E-pasts: [a.putnins@inbox.lv](mailto:a.putnins@inbox.lv)

Raksts ir veltīts sekmīgas Latvijas tūrisma firmas menedžmenta un organizācijas kultūras mijiedarbības procesa analīzei uzņēmuma darbības sākuma posmā.

Tiek noteikti faktori, kas veido konkrēta tūrisma uzņēmuma funkcionālo organizācijas kultūru.

Pētījums ir veikts, pielietojot kvantitatīvās un kvalitatīvās pētniecības metodes.

**Atslēgvārdi:** organizācijas kultūra, vērtības, normas, intelektuāla organizācija, neformālā kontrole, intūicija.

#### **Ievads**

Darba mērķis ir raksturot organizācijas kultūras veidošanās procesu uzņēmuma dzīves cikla sākuma stadijās un noteikt faktorus, kas veido funkcionālu organizācijas kultūru tūrisma uzņēmumam.

Autors izmanto pazīstamā ASV zinātnieka E. Šeina organizācijas kultūras definīciju: organizācijas kultūra ir organizācijā valdošo pārlicību, vērtību un sociālo normu relatīvi noturīgs kopums, kurš ir izveidojies, nostiprinot organizācijas iekšējo integrāciju, un, pielāgojoties apkārtējai sociāli ekonomiskajai videi, tā ietver organizācijas mītus, rituālus, ceremonijas, līderības stilu, cilvēku savstarpējo attiecību raksturu un organizācijas dizainu [1, 10].

Pētījums pamatā balstās uz konkrēta uzņēmuma IC darbības analīzi. IC pieredze ir nozīmīga ar to, ka firma ir ne tikai izdzīvojusī pirmos desmit gadus, kas tiek apzīmēti kā paaugstinātas „izdaiņa mirstības” periods [2, 15], bet izaugusi par vienu no ietekmīgākajām organizācijām tūrisma nozarē Latvijā, kuras apgrozījums ir mērāms miljonos latu un rāda nepārtraukti pieaugošu tendenci.

Darba autors, izņemot firmas dibināšanas laiku un pirmo uzņēmuma darbības gadu, ir bijis saistīts ar analizēto uzņēmumu un periodiski ir konsultējis tā vadību vienotu izpildījuma standartu veidošanā, struktūras pilnveidošanas un kontroles sistēmas organizēšanā, darbinieku apmācībā un organizācijas kultūras vadīšanas jautājumos. Šāda pieredze ir devusi iespēju iepazīt firmas organizācijas kultūru attīstības procesā.

Veicot organizācijas kultūras izpēti, ir svarīgi redzēt atšķirību starp organizācijas kultūru un klimatu tajā. Turklāt ir jāņem vērā tas, ka, analizējot organizācijas kultūru, pētījuma veicējs var nebūt objektīvs personīgās intūicijas un projekcijas ietekmē [3, 61].

Lai paaugstinātu pētījuma validitāti, ir izmantotas vairākas pētniecības metodes. Organizācijas kultūra ir analizēta, vadoties pēc tā sauktā „nospiedumu” principa, izmantojot kultūras teoriju atziņu par to, ka kultūra veidojas vēsturiski, cilvēku grupai risinot problēmas (kultūras materiāls – vērtības, paradumi, valoda, statusu atšķirības utt.) un izmantojot vadības teorijas, kas raksturo vidi, kurā attīstās kultūra.

Organizācijas kultūra ir pētīta, pielietojot novērošanas metodi – piedaloties vadības komandas sēdēs, darbinieku kopējās sapulcēs, izklaides un mācību pasākumos. Ir izmantotas grupas diskusijas, strukturētas un nestrukturētas intervijas ar uzņēmuma dažādu rangu darbiniekiem un īpašniekiem.

Lai apkopotu teorētiskās atziņas par organizācijas kultūras būtību, tās izpausmēm un diagnostikas paņēmieniem, autors ir pielietojis kontentanāli.

Organizācijas kultūras funkcionalitāti nosaka kultūras atbilstība organizācijas misijai un mērķiem. Liela ietekme uz organizācijas kultūras funkcionalitāti ir nozares specifiskajām prasībām organizācijai un konkurences stiprumam tirgū [4. 109].

## Organizācijas kultūras profils

2006. gada janvārī, izmantojot K. Kameronu un R. Kvinna metodiku „Organizations Culture Assessment Instrument” (turpmāk tekstā OCAI), darba autors noteica firmas IC organizācijas kultūras profilu, pielietojot IC darbinieku aptaujā iegūtos datus. Atbilstoši K. Kameronu un R. Kvinna metodikai, kas ir aprobēta Latvijā, visiem IC uzņēmuma vadītājiem (23 cilvēki) tika izdalītas amerikāņu zinātnieku izveidotās anketas (sk. Pielikumu nr. 1). Ar ankešu palīdzību tiek uzminātas aptaujāto domas par uzņēmumā pastāvošās organizācijas kultūras atbilstību hierarhiskajam, adhokrātiskajam, klana vai tirgus kultūras tipam [4. 53–59]. Atpakaļ saņemtas pilnīgi aizpildītas 20 anketas, iegūtie dati tika matemātiski apstrādāti un iegūta sekojoša informācija: no iespējamiem 100 punktiem klana kultūra ieguva 35,00 punktus, adhokrātiskā kultūra – 30,00 punktus, tirgus kultūra – 25,8 punktus un hierarhiskā kultūra – 9,2 punktus.

Iegūtā informācija ļāva secināt, ka firmā dominē *klana kultūra* (35,00 punkti). Tai raksturīga draudzīga gaisotne, organizācija, kas ir līdzīga ģimenei, kur vadītājus uztver kā vecākus. Organizāciju vieno savstarpēja uzticēšanās un tradīcijas. Organizācija uzņemas atbildību par saviem darbiniekiem. Akcents uz ilglaicīgu izdevīgumu, attīstot darbiniekus, radot saliedētu kolektīvu un panākumus gūstot ar labvēlīgu attieksmi pret klientiem. Organizācija atbalsta komandas darbu [4. 73–76].

Gandrīz tikpat lielā mērā ir izteikta *adhokrātiskā kultūra* (30,00 punktu).

Adhokrātiskai kultūrai ir raksturīga dinamiska uzņēmējdarbība un radoša pieeja, augsta gatavība riskēt. Līderi ir tie, kas ir gatavi uzsākt jaunas lietas un uzņemties risku. Saliedējošais elements ir gatavība uzsākt jauno un eksperimentēt. Uzsvērta nepieciešamība atrasties starp līderiem nozarē. Ilglaicīgā perspektīvā akcents uz izaugsmi un jaunu resursu iegūšanu. Organizācija atbalsta personīgo iniciatīvu un neatkarību [4. 76–79].

Trešo vietu darbinieku skatījumā ieņem *tirgus kultūra* (25,83 punkti).

Tirgus kultūras būtība – organizācija ir orientēta uz rezultātu, lai sasniegtu izvirzīto mērķi. Darbinieki ir mērķtiecīgi un konkurē savā starpā. Līderi – prasīgi vadītāji un sīvi konkurenti, nepieķāpīgi un prasīgi pret padotajiem. Organizāciju apvieno tieksme uzvarēt. Visi rūpējas par reputāciju un panākumiem. Nākotnes stratēģija ir virzīta uz konkurējošām darbībām, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

Panākumus nosaka tirgus daļas iekarošana. Svarīga ir konkurējošu cenu izveidošana un līderība tirgū [4, 71–73].

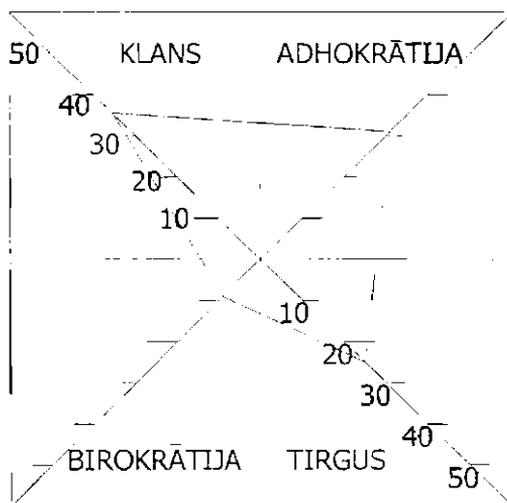
Pēc aptaujāto domām, vismazāk izteikta ir *hierarhiskā kultūra* (9,17 punkti).

Hierarhiskās kultūras pazīmes – viss ir formalizēts un strukturēts. Cilvēku darbību nosaka procedūras. Līderi lepojas ar spēju racionāli koordinēt un organizēt. Būtiski ir noturēt vienmērīgu darbības ritmu. Organizāciju apvieno formālie nolikumi un oficiālā politika. Ilgākā perspektīvā ir svarīgi noturēt stabilitāti un operāciju rentabilitāti. Panākumus nosaka piegāžu savlaicīgums, grafiku ievērošana un zemas izmaksas [4, 68–71].

Iegūtā informācija kopumā apstiprina novērojumos un intervijās (kvalitatīvā metode) iegūto priekšstatu par IC organizācijas kultūru tās darbības vienpadsmitajā gadā, kas ir bijusi un joprojām ir virzīta uz klientu vajadzību kvalitatīvu apmierināšanu, veicina komandas darbu, savstarpēju atbalstu uzņēmuma misijas realizēšanā un stratēģisko mērķu sasniegšanā.

Iegūtie rezultāti, kas atspoguļoti 1. attēlā, uzskatāmi parāda, ka vienlaicīgi ar spēcīgi izteiktu sadarbību ar klientiem un kolēģiem ir vērojama gandrīz tikpat izteikta tendence darboties radoši, meklējot jaunas iespējas un paņēmienus klientu vajadzību prognozēšanā un apmierināšanā. Kā liecina darba autora novērojumi, veicot konsultanta pienākumus, tirgus kultūrai atvēlēta trešā vieta tādēļ, ka uzņēmumā savstarpējā konkurence, individuālisms, kas ir raksturīgi tirgus kultūrai, nav novērojama parādība. Organizācijai ir izteikta tieksme ieņemt līdera pozīcijas tirgū un paplašināt darbību. IC darbiniekiem ir svarīga organizācijas reputācija un panākumi, bet sāncensības vietā, kā to paredz tirgus kultūras raksturojums, ir sadarbība un atbalsts.

Vāji attīstītā hierarhiskā kultūra rada draudus uzņēmuma stabilitātei nākotnē.



1. att. Organizācijas kultūras profils  
Profile of organizational culture

Apkopojot pēc K. Kamerona un R. Kvinna izstrādātās metodikas veiktā pētījuma datus, var secināt, ka komandas gars, radoša pieeja un mērķtiecība ir sekmējuši uzņēmuma panākumus.

Tomēr pielietotā metodika neļauj atklāt kultūras veidošanās procesu un nedod pilnīgu priekšstatu par pamatvērtībām uzņēmumā. Lai pētītu organizācijas kultūru kā procesu, ir izmantotas kvalitatīvās pētniecības metodes un vadības teorijas.

## Organizācijas kultūras veidošanās process

Kultūra attīstās, risinot organizācijai būtiskas problēmas, kas rodas, pielāgojoties ārējai videi un risinot iekšējās personāla integrācijas jautājumus [1. 66, 80].

Zinātniskajā literatūrā nepārprotami tiek izteikts viedoklis, ka organizācijas kultūru tās darbības sākumā veido tās dibinātāji vai augstākā līmeņa vadītāji [1. 187]. Tādēļ darba autors, izmantojot I. Adizes uzņēmuma dzīves cikla iedalījumu, pievērsīsies organizācijas kultūras attīstības analīzei *aģitācijas un bērnības fāzēs* [5, 77, 78]. Uzņēmuma aģitācijas fāzē, kad organizācijas vēl nav, dibinātāju uzmanības centrā ir vīzijas veidošanas jautājumi par uzņēmuma misiju un mērķiem [5, 77]. Apzināti vai neapzināti tiek formulētas organizācijas pamatvērtības – vieni orientējas uz cilvēku vajadzību apmierināšanu un ilglaicīgu darbību, bet citus virza tikai pašlabuma iegūšana un īslaicīga peļņa.

Latvijai raksturīga parādība ir tā, ka daudzi organizāciju dibinātāji uzņemas vienlaicīgi pildīt arī vadītāju pienākumus. Bez speciālas profesionālās sagatavotības daļa no viņiem nespēj veiksmīgi pildīt šos atšķirīgos uzdevumus, bet aģitācijas fāzē to vēl neapzinās.

Aģitācijas fāzē galvenā uzmanība ir pievērsta organizācijas ārējās piemērošanās un iekšējās integrācijas problēmām, galvenokārt neapzināti meklējot pamatvērtības, kas nodrošinātu šo problēmu veiksmīgu atrisināšanu. Dibinātāju komandas vērtības tiek apspriestas un formulētas ļoti reti, jo ir pārliecība par to, ka šajā sfērā pastāv vienotība. Ārēji tas var izpausties nevērībā pret juridiskām formalitātēm utt.

Analizētā uzņēmuma dibinātāji un vienlaicīgi arī vadītāji pirms sava uzņēmuma dibināšanas, strādājot kopā citā tūrisma firmā, saskārās ar autoritāru vadības stilu, vadības neuzticēšanos darbiniekiem. Šāda vadības darbība izraisīja neapmierinātību un deva impulsu domai par savas firmas dibināšanu, kas balstītos uz citām vērtībām. Kā liecina interviju materiāli ar firmas IC īpašniekiem, veidojot savas organizācijas vīziju, tika nolemts balstīties uz kompetentu, radošu, patstāvīgu, atbildīgu un atbalstošu darbinieku iesaistīšanu, kas spētu efektīvi sadarboties ar klientiem. Tas, pēc firmas dibinātāju domām, nodrošinātu darbinieku piesaisti uzņēmumam un vienlaicīgi veidotu sadarbības garu darba kolektīvā. Lai efektīvi vadītu šos cilvēkus, tika nolemts realizēt demokrātisku vadības stilu, veidot uzticību radošu gaisotni, dot iespēju darbiniekiem izteikt sevi, noteikt samaksu, kas būtu konkurētspējīga savā nozarē, rūpēties par darbiniekiem un censties paaugstināt darbības kvalitāti.

Var secināt, ka šajā darbības fāzē uzņēmēji–vadītāji neapzināti vienojās par sekojošām pamatvērtībām, kas turpmāk būtiski ietekmēs organizācijas darbību: par godīgumu, kvalitāti, efektivitāti, draudzīgumu, koleģialitāti, komandu, orientāciju uz klienta vajadzībām, uz radošu garu, atbildību, individualitātes novērtēšanu, sadarbību un atbalstu, demokrātisku vadības stilu, neatkarību, savstarpēju uzticēšanos.

Šāda vērtību skala izriet no dibinātāju personību vērtībām. Visi analizētās organizācijas īpašnieki (trīs vīrieši un divas sievietes) bija ieguvuši augstāko izglītību un darba pieredzi skolās, augstskolās un zinātniskos institūtos. Pēc darba autora domām, dibinātāji neapzināti ieviesa iepriekšējās darba vietās, kuras var raksturot kā

intelektuālas organizācijas [6, 217], pastāvošās organizācijas kultūras vērtības, kas kopumā izrādījās piemērotas tūrisma firmai.

Uzņēmuma misijas izpratne deva iespēju noteikt svarīgākās pamatvērtības, bet stratēģiskie uzdevumi tika formulēti sekojoši – darām visu pēc iespējas vairāk, vadoties no situācijas un ikviena iespējām, vajadzības gadījumā uzaicinot darbā vairāk vai mazāk pazīstamus cilvēkus un savu pazīnu loka – augstskolām, skolām un mākslinieku aprindām, kuru cilvēciskās vērtības pamatā sakristu ar organizācijas dibinātāju vērtībām un kas stiprinātu esošo organizācijas kultūru.

Būtiski bija tas, ka visi dibinātāji bija ar praktisku darba pieredzi tūrisma grupu vadīšanā un tādēļ labi izprata grupu vadītāju un gidu darba specifiku un darba apstākļus.

Var piekrist franču izcelsmes organizācijas kultūras pētniekam M. Tevene, ka svarīgu informāciju par kultūru sniedz uzņēmuma dibināšanas apstākļi [3, 67]. Analizētā organizācija uzsāka darbību situācijā, kad tirgus tūrisma jomā atradās attīstības procesā, konkurence bija vāja, bet pieprasījums nepārtraukti palielinājās. Klientu prasības bija samērā zemas, jo padomju varas gados lielākajai daļai iedzīvotāju došanās uz ārzemēm bija nerealizējams sapnis. Tagad ceļošanas vēlnes ierobežoja tikai finansiālās iespējas. Neskatoties uz kopējo smago ekonomisko stāvokli Latvijā deviņdesmito gadu vidū, cilvēku skaits, kas varēja atļauties maksāt par braucieniem uz ārzemēm, pieauga. Profesionalitātes trūkums šādos apstākļos nebija liels traucēklis, jo lielākā daļa klientu bija apmierināti jau ar to vien, ka firma deva iespēju nonākt ārzemēs. Lai gan klientu prasības bija zemas, jau pašā darbības sākumā liela uzmanība tika pievērsta pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšanai.

Uzņēmuma bērnības fāzē, kad idejas tiek pārvērstas konkrētā darbībā, organizācijas dibinātāju vērtības sāk konfrontēt ar pieaicināto darbinieku vērtībām un realitātes prasībām. Šo trīs spēku ietekmē organizācija savā pieredzē sāk veidot organizācijas kultūru, kas nodrošina darbības efektivitāti jeb mūcās pielāgoties ārējai un iekšējai videi. Pieaugot darba apjomam, par firmai IC raksturīgu normu kļūst saspringts darbs, emocionāls atbalsts un savstarpēja izpalīdzība, veicot darba pienākumus. Vadība ar savu paraugu veido pamatu organizācijas galvenajām vērtībām, kas iepriekš minētas kā intelektuālām organizācijām raksturīgas – orientācija uz klientu, savstarpēja uzticēšanās, iniciatīva, kvalitāte, nepārtraukta pilnveidošanās utt. Vadības koptās vērtības samērā ātri pārāug visu pieņemtās uzvedības normās.

Kopēji izklaides pasākumi veicina vienotību un entuziasmu. Entuziasms no nelielās vadītāju grupas pāriet arī uz grupu vadītājiem un gidiem. To veicina samērā ciešā komunikācija nelielās organizācijas darbinieku vidū. Sāk veidoties tradīcijas, kas ir orientētas uz darbinieku savstarpēju saliedēšanu, un pasākumi, kas saista organizāciju ar klientiem.

Uzņēmumam uzsākot darbību, vadības grupā un visā organizācijā sāk darboties dinamiskie procesi – notiek līderu izdalīšanās, lomu diferenciacija un grupas saliedēšanās. Pieaicināto darbinieku izvēlē, vadīšanas politikā un lēmumu pieņemšanas procesā sāk atklāties pamatvērtības, kas realizējas uzvedības normās.

Pētījums dod iespēju secināt, ka lēmumu pieņemšanas procesos ir sarežģītas vairākas būtiskas vērtības, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību – principiāla prasība būt savstarpēji godīgiem, atvērtība, komunikācijas tiesums, radoša pieeja un nesamiernāšanās ar neatrisinātām problēmām.

Par gribu mācīties un pilnveidoties liecina konsultantu pieaicināšana konfliktu risināšanai un vadības procesus pilnveidošanai.

Sadarbībā ar konsultantiem tiek izveidota klientu aptaujas lapa, kas dod iespēju ne tikai iegūt tirgvedībai noderīgo informāciju, bet līdztekus neformālajai kontrolei

izveidot arī efektīvu formālo kontroli, kas domāta klientu vajadzību apmierināšanas pilnveidošanai.

Vēl bērnības fāzes ietvaros, pirmās vasaras sezonas beigās, uzņēmuma vadība sāk strādāt pie vienotu izpildījuma standartu veidošanas un organizācijas struktūras sakārtošanas, apsteidzot iespējamās grūtības organizācijas sakārtošanas jomā.

## Secinājumi

Pētījums par IC organizācijas kultūras veidošanās procesu apstiprina viedokli par to, ka uzņēmuma darbības sākumā organizācijas kultūru nosaka organizācijas dibinātāju personības vērtības.

IC vadītāju darbība intelektuālajās organizācijās pirms sava uzņēmuma dibināšanas bija pamats šāda tipa organizācijas vērtību pārņemšanai uz jauno uzņēmumu, kas sekmēja tā panākumus.

Apkopojot pētījuma rezultātus, var secināt, ka analizētajai tūrisma firmai organizācijas kultūras funkcionalitāti nosaka pamatvērtības, kas ir raksturīgas intelektuālai organizācijai ar izteiktām klana, adhokrātiskās un tirgus organizācijas kultūras iezīmēm.

## LITERATŪRA

1. Шейн Е. *Организационная культура и лидерство*. – Санкт-Петербург: Питер, 2002.
2. Geus A. *Dzīvīgais uzņēmums*. – Rīga: Fontes R&I, 2004.
3. Тевене М. *Культура предприятия*. – Санкт-Петербург: Нева, 2003.
4. Камерон К., Куинн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры*. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.
5. Kehre M. Cik ilgi dzīvo uzņēmums? : *Kapitāls*, 1998, Nr. 3.
6. Niedrīte V. Intelektuālo organizāciju vadīšana mainīgā vidē // *LŪ Zinātniskie raksti*, 660. sējums: Vadības zinātne. – Rīga: LŪ, 2003.

## *Functional Organizational Culture of Tourism Company*

### Summary

The purpose of this article is to determine the factors that influence the functionality of the organisational culture of a Latvian tourism company.

With enabling external environment conditions, the company founders' applied intellectual organisational culture made the company a leader in the Latvian tourism market despite the fact that the managements had little theoretical training.

It provides a description of the organizational culture for the present period and presents factors which have influenced its development during the initial period of a company's activity.

It has been concluded that the functionality of organizational culture determines the basic values inherent in an intellectual organization with explicit clan, *adhocratic* and market culture's characteristics.

**Key words:** organizational culture, values, standards, intellectual organization, informal control, intuition.

## Pielikums Nr. 1

## Esošā situācija filiālē

1. Organizācijas raksturojums		Punkti
A	Organizācija ir kā liela ģimene, tā ir unikāla. Šķiet, ka cilvēkiem, kas šeit strādā, ir ļoti daudz kas kopēis un viņi uzticas viens otram.	
B	Organizācija ir ļoti dinamiska un darbīga. Cilvēki tajā ir gatavi uzdrīkstēties un uzņemties risku.	
C	Organizācija ir izteikti orientēta uz rezultātiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta tam, lai darbs tiktu padarīts. Cilvēki orientēti uz konkurenci un mērķu sasniegšanu.	
D	Organizācija ir ļoti strukturēta un stingri tiek kontrolēta. To, kas cilvēkiem jā dara, galvenokārt nosaka formālas procedūras.	
Kopā		100

2. Vadības stils		Punkti
A	Organizācijas vadība ir paraugs, kā sniegt padomus, rūpēties un atbalstīt.	
B	Organizācijas vadība varētu būt uzskatāma par uzņēmējdarbības organizācijas, riska uzņemšanās un jauninājumu ieviešanas paraugu.	
C	Organizācijas vadība ir paraugs lietīšķumam, agresivitātei un orientācijai uz rezultātiem.	
D	Organizācijas vadība ir paraugs tam, kā precīzi organizēt un koordinēt darbu, lai nodrošinātu vienmērīgu un pastāvīgu rentabilitāti.	
Kopā		100

3. Darbinieku vadīšana		Punkti
A	Organizācijas vadība veicina darbu komandās, saskaņu un līdzdalību lēmumu pieņemšanā.	
B	Organizācijas vadība atbalsta individuālo risku, jauniešiem, neatkarību un unikālitāti.	
C	Organizācijas vadība raksturīgs augsts prasīgums pret darbiniekiem, neatlaidīga tieksšanās pēc konkurētspējās un sasniegumu atalgošana.	
D	Organizācijai raksturīgas darba vietas saglabāšanas garantijas, prasības pakļauties, prognozētāmība un stabilitāte attiecībā.	
Kopā		100

4. Organizācijas vienotība		Punkti
A	Organizācijas vienotību nodrošina savstarpēja uzticēšanās un lojalitāte, augstā atbildības sajūta pret organizāciju un darbiniekiem.	
B	Organizāciju vieno nodošanās jaunradei un izaugsmei pilnveidojoties. Tiek uzsvērtā nepieciešamība būt starp pirmajiem.	
C	Organizāciju vieno orientācija uz mērķiem un sasniegumiem. Vispārpieņemtās tēmas – agresivitāte un uzvara.	
D	Organizāciju vieno formālie noteikumi un oficiālā politika. Svarīgi nodrošināt vienmērīgu organizācijas darbību.	
Kopā		100

5. Stratēģiskie mērķi		Punkti
A	Svarīgākais organizācijā ir cilvēkresursu attīstība, uzticēšanās, atklātības un līdzdalības veicināšana.	
B	Organizācija akcentē uzmanību uz jaunu resursu ieguvī un jaunu problēmu risināšanu. Augstu tiek vērtēta jaunu iespēju meklēšana un jaunas pieredzes apgūšana.	
C	Organizācija lielu uzmanību pievērš konkurējošai darbībai un sasniegumiem. Dominē tieksme mērķtiecīgi virzīties uz priekšu un uzvarēt tirgū.	
D	Organizācija orientējas uz stabilitāti un nemainību. Vissvarīgākā ir rentabilitāte, kontrole un visu operāciju vienmērīgums.	
Kopā		100

6. Organizācijas panākumu atlēga		Punkti
A	Organizācija gūst panākumus, attīstot cilvēkresursus, veicinot komandu darbu un lojalitāti, rūpējoties par darbiniekiem.	
B	Organizācija gūst panākumus, pateicoties jaunai un unikālai produkcijas izstrādei. Tā ir ražošanas līderis vai novators.	
C	Organizācijas panākumus nosaka iegūtā tirgus daļa un uzvara pār konkurentiem. Galvenais – būt vadošajam tirgū.	
D	Organizācijas panākumus nosaka tās rentabilitāte. Panākumu atlēga ir precīzas piegādes, rītmiska plānu un grafiku izpilde un zemas izmaksas.	
Kopā		100

## Latvijas uzņēmumu finansiālā stāvokļa prognozēšanas modeļu statistiskais novērtējums

### Statistical Evaluation of Applying Models of Forecasting an Enterprise's Financial Condition in Latvia

**Daina Šķiltere**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [aida.smitte@lu.lv](mailto:aida.smitte@lu.lv)

**Rīta Žuka**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [rita.zuka@lu.lv](mailto:rita.zuka@lu.lv)

Uzņēmuma finansiālā stāvokļa prognozēšana nepieciešama investīciju un kredītpolitikas realizēšanai un uzņēmumu sekmīgas darbības nodrošināšanai. Pētījuma mērķis ir, balstoties uz Latvijas uzņēmumu gada finanšu pārskatu datu bāzes datiem, pārbaudīt un novērtēt: uzņēmuma finansiālā stāvokļa prognozēšanas modeļu pielietojamas iespējas Latvijas uzņēmumos. Darbā ir pārbaudīti seši uzņēmumu finansiālā stāvokļa prognozēšanas modeļi: divu faktoru modelis, Altmana "Z" modelis, Fulmera, Springeita, Tamari un Taflera modeļi. Apskatītie modeļi gadu pirms bankrota parādīja mazu maksātnespējas prognožu ticamību.

**Atslēgvārdi:** uzņēmumu maksātnespējas prognozēšana, uzņēmumu gada finanšu pārskatu datu bāze, finansiālā stāvokļa prognozēšanas modeļi.

## Ievads

Uzņēmuma vadība un uzņēmumu dienesti veic uzņēmuma finansiālā stāvokļa analīzi, lai efektīvāk izmantotu resursus un sekotu uzņēmuma attīstības uzdevumiem, kā arī nodrošinātu uzņēmuma īpašnieku ekonomisko interešu realizēšanu. Balstoties uz uzņēmuma finanšu analīzi, tiek pamatota investīciju un saimniecisko projektu lietderība, lai paaugstinātu ieguldītā kapitāla rentabilitāti, nodrošinātu uzņēmuma darbības stabilitāti. Uzņēmuma finansiālais stāvoklis interesē arī uzņēmuma darbiniekus, akcionārus, potenciālos investorus, bankas, piegādātājus, kreditorus, valsts institūcijas, auditorfirmas. Pamatojoties uz šo analīzi, tiek noteiktas kredītēšanas iespējas un ar tām saistītais iespējamais finansiālais risks, novērtētas iespējas parāda maksājumu iegūšanai. Finansiālās informācijas lietotāji pēta informāciju, ņemot vērā savas intereses un izmantojot viņiem pieejamus datus.

Pēc izmantojamiem dokumentiem un datu avotiem finanšu analīzi var dalīt iekšējā un ārējā finanšu analīzē.

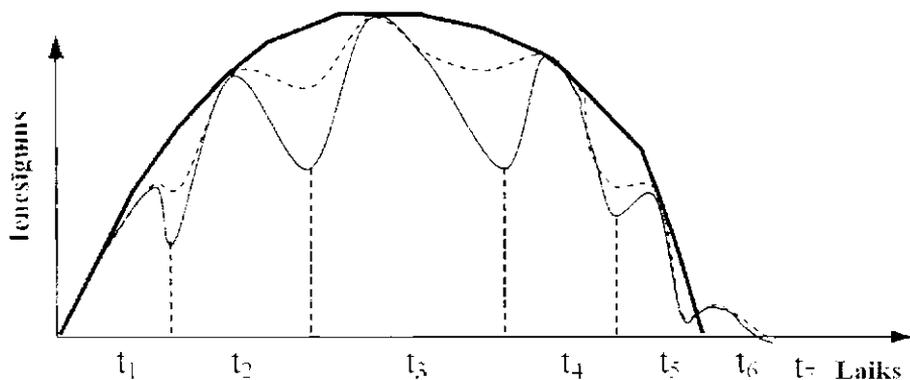
Ārējo analīzi veic investori, materiālo resursu piegādātāji un valsts kontroles institūcijas. Analīze tiek veikta ārpus uzņēmuma un balstās tikai uz publiskajiem

grāmatvedības pārskatiem. Analīzei izmanto uzņēmumu finanšu gada pārskatus, kuri ietver gada peļņas un zaudējumu aprēķinus, bilanci, naudas plūsmas pārskatus un pielikumus, kas papildināti ar peļņas un zaudējumu aprēķiniem un bilances skaitļu materiālu. Analīzes mērķis ir novērtēt iespējas izdevīgi ieguldīt līdzekļus, lai nodrošinātu maksimālu peļņu un minimizētu zaudējumu risku.

Iekšējo analīzi veic uzņēmuma dienesti. Analīzes rezultāti tiek izmantoti uzņēmuma finansiālā stāvokļa plānošanai, kontrolei un prognozēšanai. Šīs analīzes mērķis ir noskaidrot pašu un aizņemto līdzekļu izvietojanas iespējas, lai nodrošinātu normālu uzņēmuma funkcionēšanu, maksimālu peļņu un novērstu vai minimizētu bankrotēšanas iespēju.

Uzņēmuma finansiālais stāvoklis var būt stabils vai nestabils, uzņēmums var atrasties krīzes stāvoklī. Uzņēmums ir pakļauts dažādu krīžu veidiem: finanšu, ekonomikas, vadības krīzēm. Ekonomikas krīze var izveidoties tad, ja uzņēmuma materiālie resursi tiek izmantoti neefektīvi. Vadības krīze veidojas, ja neefektīvi tiek izmantoti cilvēku resursi, kas liecina par zemu vadības kompetenci, kā rezultātā rodas vadības lēmumu neatbilstība ārējiem faktoriem. Uzņēmuma finanšu krīze ir tā nespēja izpildīt uzņēmuma pieņemtās finanšu saistības. No ekonomikas teorijas viedokļa krīze ir likumsakarīga visiem ekonomikas subjektiem un periodiski atkārojas. Tradicionāla uzņēmuma dzīves ciklā izdala 7 periodus: 1. – nodibināšana, 2. – attīstīšana, 3. – izaugsme, 4. – stabilizācija, 5. – stagnācija, 6. – kritums; 7. – bankrots un likvidācija (sk. 1. att.) [4, 10].

Krīzes situācija var iestāties jebkurā uzņēmuma dzīves cikla periodā, bet vislielākā krīzes varbūtība ir starp uzņēmuma dzīves cikla periodiem un krituma periodā. Attēlā var redzēt, ka pārējas periodā no stagnācijas stadijas uz krituma stadiju uzņēmums atrodas nepārtrauktā krīzes stāvoklī. Tā kā krīzes stadijas ir neizbēgamas, krīzes vadība nozīmē ne tikai to prognozēt, bet arī izstrādāt un pieņemt antikrīzes pasākumus, lai, grafiski atainots, krīzes dobums būtu maksimāli lēzens un sekls, neliels pēc amplitūdas.



1. att. Uzņēmumu dzīves cikls [4, 10]  
Life cycle of an enterprise

Ekonomikas teorijā krīze ir uzņēmuma dzīves cikla likumsakarība, bet praksē tā ir negaidīta un pēkšņa, un uzņēmuma krīzes periods var nepāriet uz pacēlumu, kas nozīmē uzņēmuma bankrotu. Bankrots ir viens no krīzes izpausmes veidiem un liecina par uzņēmuma maksātnespēju. Saskaņā ar likumu „Par uzņēmumu un

uzņēmējsabiedrību maksātspēju” parādnieku atzīst par maksātspējīgu, ja tiesa konstatē vismaz vienu no šādām pazīmēm: 1) parādnieks nespēj vai sakarā ar pierādāmiem apstākļiem nespēs pienācīgi nokārtot savas parādu saistības; 2) parādnieks ir pārtraucis kārtot parādu saistības, kurām iestājies izpildes termiņš, un ir ievēroti šā likuma 39. panta 1. punkta noteikumi; 3) parādnieka parādu saistības pārsniedz tā aktīvus [1].

Faktori, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma darbību, var būt dažādi: gan makroekonomiskie, gan mikroekonomiskie.

Maksātspēja varētu rasties, pirmkārt, neparedzētu nelaimes gadījumu dēļ (debitoru bankrotēšana, politiskā nestabilitāte, dabas katastrofa u.c.), otrkārt, izvairoties no nodokļu maksāšanas, treškārt, neuzmanības maksātspēja (piemēram, neefektīvas darbības vai riskantu operāciju dēļ).

Arējie faktori, kas ietekmē uzņēmuma finansiālo stāvokli, ir fiskālā politika, monetārā politika, kopēja politiskā un ekonomiskā stabilitāte, konkurence, finanšu tirgus attīstības līmenis, valūtas kursu izmaiņas, patērētāju maksātspējas līmenis.

Visbiežāk krīzes situācija, maksātspēja iestājas pakāpeniski, un, lai savlaicīgi varētu pamanīt uzņēmuma finansiālā stāvokļa negatīvās tendences un novērst tās, ir nepieciešams sistemātiski veikt finanšu stāvokļa analīzi.

Uzņēmuma finanšu stāvokļa novērtēšanai tiek izmantoti vairāki ekonomiskie finanšu rādītāji un to kombinācijas. Izmantojot šo rādītāju vērtības atsevišķi, ne vienmēr ir iespējams dot reālu novērtējumu, jo pēc atsevišķiem rādītājiem izdarītie secinājumi var būt pretrunīgi. Jāņem vērā, ka dažādi finanšu rādītāji raksturo dažādus finansiālos procesus. Situācija, kad visi rādītāji signalizē par krīzi, ir ļoti reta, un tas nozīmē, ka uzņēmuma finanšu atveseļošana diez vai ir iespējama. Finanšu stāvokļa novērtēšanai tiek izmantotas arī reitingu novērtēšanas metodes, visbiežāk uzņēmumu finanšu rādītāju vērtības tiek salīdzinātas ar etalona uzņēmuma rādītāju vērtībām. Bet ne vienmēr ir iespēja noteikt un izmantot etalona uzņēmumu.

Ārzemju speciālajā literatūrā tiek piedāvāti dažādi maksātspējas prognozēšanas modeļi. Tie iekļauj dažādus rādītājus, kas raksturo uzņēmuma finansiālo stāvokli. Pamatojoties uz šiem rādītājiem, tiek aprēķināts kombinētais maksātspējas varbūtības rādītājs. Rezultātā katram modelim tiek izstrādāta sava modeļu funkcijas vērtību skala.

Faktoru modeļi ir finanšu koeficientu lineāras kombinācijas. Modeļos tiek izmantots dažāds faktoru skaits, un katram faktoram tiek aprēķināts svara koeficients. Liela daļa no modeļiem tika izstrādāti, izmantojot vienu no daudzdimensiju statistiskās analīzes metodēm – diskriminantu analīzi. Uzdevuma būtība ir šāda – jāatrod diskriminanta robežas funkcija, kas sadala funkcijas parametru iespējamo vērtību kombinācijas divās klasēs:

- parametru vērtību kombinācijas, kuru gadījumā uzņēmumi bankrotēs;
- parametru vērtību kombinācijas, kuru gadījumā uzņēmumiem bankrots nedraud.

Uzņēmuma finansiālā stāvokļa prognozēšanas metodēm un modeļiem jānodrošina iespēja prognozēt uzņēmuma krīzes situācijas iepriekš, līdz krīzes sākumam. Tas atļaus izmantot dažādus antikrīzes pasākumus savlaicīgi, lai krīzi novērstu.

1. tabula

**Uzņēmuma finansiālā stāvokļa novērtēšanas modeļi, modeļos  
izmantotie faktori un to svaru koeficienti**  
**Models of evaluating an enterprise's financial condition, the factors  
and their weighting coefficient used in the models**

Modeļos izmantotie faktori	Svaru koeficienti					
	Divu faktoru modeļim	Tamari modeļim	Sprinģeita modeļim	Altmana "Z" modeļim	Taflera modeļim	Fulmera modeļim
1. Apgrozāmie līdzekļi īstermiņa parādi kopā	1.0736					
2. Saistību īpatsvars aktīvos	0.0579					
3. Peļņa / bilances summa		10.00				
4. Krājumi / apgrozījums		0.30				
5. Bilances summa / saistības		0.08				
6. Naudas plūsma / saistības		1.50				
7. Neto apgrozījums / kopējie aktīvi		0.10	0.40			0.212
8. Peļņa / apgrozījums		5.00				
9. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem / īstermiņa saistības			0.66			
10. Peļņa pirms nodokļiem un procentu maksājumiem aktīvu kopsumma			3.07	6.72		
11. Apgrozāmo līdzekļu kopsumma / aktīvu kopsumma			1.03	6.56		
12. Pašu kapitāls / saistības				1.05		
13. Nesadalītā peļņa / aktīvu kopsumma				3.26		5.528
14. Peļņa no pārdošanas / aktīvu summa					0.16	
15. Peļņa no pārdošanas / īstermiņa saistības					0.53	
16. Apgrozāmais kapitāls / saistību summa					0.13	1.803
17. Īstermiņa saistības / aktīvu summa					0.18	2.335
18. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem / pašu kapitāls						0.073
19. Naudas plūsma / saistības						1.270
20. Ilgtermiņa parādi / aktīva bilance						0.120
21. Materiālie aktīvi						0.575
22. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem / procentu maksājumi						0.894

Šī pētījuma mērķis ir pārbaudīt esošās maksātspējas prognozēšanas modeļus un to izmantošanas iespējas Latvijas uzņēmumiem.

Pētījumā izmantoti dati no SIA "Lursoft" gada finanšu pārskatu datu bāzes. No datu bāzes tika atlasītas divas uzņēmumu izlases: bankrotējušie uzņēmumi un stabili (funkcionējušie) uzņēmumi. Izlasē tika iekļauti 26 gada pārskata finanšu rādītāji par 2001. un 2002. gadu. Stabilo uzņēmumu grupā iekļauts 771 uzņēmums (2001. g.) un 1507 uzņēmumi (2002. g.), kuri turpināja strādāt 2003. un 2004. gadā un netika atzīti par maksātspējīgiem. Bankrotējušo uzņēmumu grupā tika iekļauti 17 bankrotējušie uzņēmumi (uzņēmumi tika atzīti par maksātspējīgiem 2003. un 2004. gadā). Tie ir mazie uzņēmumi, kur darbinieku skaits nepārsniedz 50 un bilances kopsumma nepārsniedz 0,4 miljonus latu. Pēc uzņēmējdarbības formas tās ir sabiedrības ar ierobežotu atbildību.

Izmantojot uzņēmumu gada finanšu pārskatu rādītājus, tika aprēķināti finanšu koeficienti, kas izmantoti uzņēmumu novērtēšanas modeļos. 1. tabulā parādīti uzņēmuma finansiālā stāvokļa novērtēšanas modeļi, modeļos izmantotie faktori un to svaru koeficienti.

## Divu faktoru modelis

Divu faktoru matemātiskais modelis tika izstrādāts 20. gs. 60. gados, analizējot ASV uzņēmumu finanšu datus. Modelī tiek izmantoti divi faktori: kopējās likviditātes koeficients ( $X_1$ ) un saistību īpatsvars aktīvos ( $X_2$ ). Izmantojot diskriminanta analīzi, Edvards Almans noteica lineārās korelācijas funkcijas parametrus, kas nosaka robežu starp uzņēmumu divām grupām (veiksmīgi uzņēmumi, bankrotējušie uzņēmumi):

$$Z = -0.3877 - 1.0736X_1 + 0.0579X_2.$$

Ja  $Z = 0$ , tas parāda diskriminanta robežas vienādojumu, uzņēmuma bankrota varbūtība ir 50%. Ja  $Z < 0$ , tad uzņēmuma bankrota iespējas varbūtība ir mazāka par 50%, un tā samazinās reizē ar  $Z$  vērtības krišanos. Ja  $Z > 0$ , tad uzņēmuma bankrota varbūtība ir lielāka par 50% un tā palielinās reizē ar  $Z$  vērtības pieaugumu.

Analizējot Latvijas uzņēmumu finanšu datus par 2001. gadu,  $Z$  vērtība ir negatīva visiem stabilo uzņēmumu grupas uzņēmumiem un 17 bankrotējušiem uzņēmumiem divus gadus pirms bankrota. Tas nozīmē, ka maksātspējas varbūtība šiem uzņēmumiem ar divu faktoru modeļa prognozi ir zemāka par 50%. 2002. gada datu analīze parāda, ka  $Z$  vērtība ir pozitīva diviem strādājošiem uzņēmumiem. Divu faktoru modelis 17 bankrotējušiem uzņēmumiem gadu pirms bankrota parādīja ļoti zemu bankrota varbūtību, mazāku par 50%.

Lai novērtētu modeļa kvalitāti, tika pārbaudīta statistiskā hipotēze par divu relatīvo biežumu starpību bankrota un stabilo uzņēmumu grupām. Empīriskais  $t$  koeficients strādājošo uzņēmumu grupai par 2001. gadu ir vienāds ar 0, kas neļauj hipotēzi noraidīt ar nozīmības līmeni  $\alpha = 0.1$ . Empīriskais  $t$  koeficients strādājošo uzņēmumu grupai par 2002. gadu ir vienāds ar 2, kas neļauj hipotēzi noraidīt ar nozīmības līmeni  $\alpha = 0.025$ . Tas nozīmē, ka atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozēšanas rezultātiem nav statistiski nozīmīgas. Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients bankrotējušo uzņēmumu grupai ir lielāks par parasti lietotajām kritiskajām robežām,  $t = 9.2$  (2001. gads) un  $t = 7.5$  (2002. gads), kas ļauj hipotēzi

noraidīt. Tas nozīmē, ka atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozes rezultātiem ir statistiski nozīmīgas.

2. tabula

**Divu faktoru modeļa pielietojuma rezultāti**  
**Results of applying the two factor model**

Z vērtība	Stabilo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
Z < 0 – maksātspējas varbūtība ir zema (<50%)	771	1504	17	17
Z > 0 – maksātspējas varbūtība ir augsta (>50%)	0	2	0	0
Uzņēmumu skaits kopā	771	1506	17	17

Var redzēt, ka divu faktoru modelis, pielietojot to Latvijas uzņēmumu grupai, dod rezultātus, kas ir nobīdīti uz maksātspējas varbūtības pazemināšanās pusi. Tā kā divu faktoru modelis pilnībā neraksturo uzņēmuma finansiālo stāvokli, tiek ņemti vērā tikai divi finansiālā stāvokļa novērtēšanas faktori, uzņēmumu finansiālā stāvokļa prognozes un faktu rādītāji var atšķirties. Prognozēšanas rezultātā precizitāte paaugstinās, ja ņem vērā vairākus faktorus [4, 43].

### Piecfaktoru Altmana Z modeļa modifikācija Z''

Lai novērstu divu faktoru modeļa trūkumus, Edvards Altmans izstrādāja piecu faktoru modeli. Tā ir lineāra diskriminanta funkcija ( $Z = 1,2X_1 - 1,4X_2 - 3,3X_3 - 0,6X_4 + X_5$ ), kurā tiek izmantoti pieci faktori:  $X_1$  – apgrozāmo līdzekļu kopsumma aktīvos,  $X_2$  – nesadalītā peļņa pret aktīvu kopsummu,  $X_3$  – peļņa pirms nodokļiem un procentu maksājumiem pret aktīvu kopsummu,  $X_4$  – pašu kapitāla vērtība pret saistību kopsummu un  $X_5$  – neto apgrozījums pret aktīvu kopsummu. Ir noteiktas Z vērtības, kas raksturo uzņēmumu bankrota iestāšanās varbūtību. Šajā modelī piektais faktors ir ļoti jutīgs rādītājs, un tas būtiski mainās dažādu nozaru uzņēmumiem [4, 43].

Lai modelis nebūtu pārāk jutīgs, Altmans no modeļa izņem piekto rādītāju, attiecīgi pārrēķinot svara koeficientus. Altmana Z modeļa modifikācija Z'' ir sekojoša:

$$Z'' = 6,56X_1 - 3,26 X_2 - 6,72X_3 - 1,05X_4$$

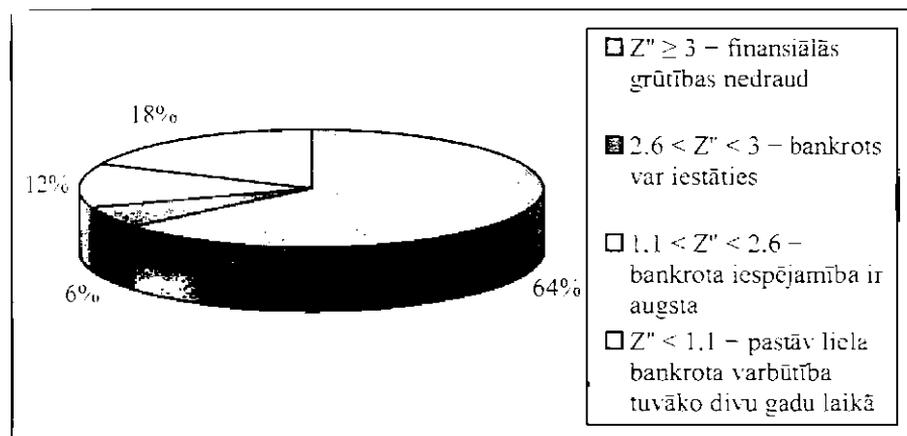
Pielietojot Altmana modificēto modeli Latvijas uzņēmumu grupai, tika iegūti sekojoši rezultāti (sk. 3. tab.). Stabilo uzņēmumu grupā finansiālās grūtības nedraud 68% uzņēmumu, savukārt liela bankrota varbūtība tuvāko divu gadu laikā, pēc 2001. gada datiem, ir 12% uzņēmumu un attiecīgi 13% uzņēmumu saskaņā ar 2002. gada datiem. Bankrotējušo uzņēmumu grupā divus gadus pirms bankrota to var prognozēt 36% uzņēmumu saskaņā ar 2001. gada datiem un vienu gadu līdz bankrotam to var prognozēt 71% uzņēmumu saskaņā ar 2002. gada datiem (sk. 2. un 3. att.).

**Piecfaktoru Altmana Z modeļa modifikācijas Z" pielietojuma rezultāti**  
**Results of applying modified Z" model of Altman's Z five factor model**

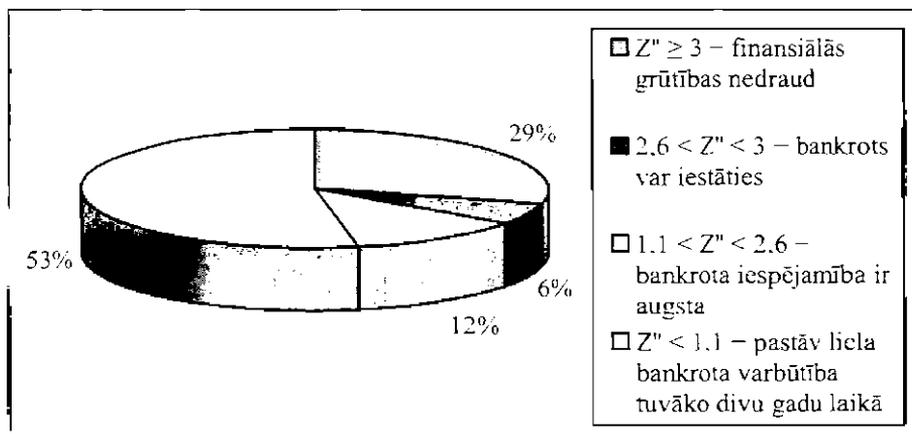
Z" vērtība	Stabilo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
$Z'' \geq 3$ – finansiālās grūtības nedraud	523	1030	11	5
$2.6 < Z'' < 3$ – bankrots var iestāties	39	83	1	1
$1.1 < Z'' < 2.6$ – bankrota iespējamība ir augsta	119	201	2	2
$Z'' < 1.1$ – ir liela bankrota varbūtība tuvāko divu gadu laikā	89	193	3	9
Uzņēmumu skaits kopā	770	1507	17	17

Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients gan bankrotējušo uzņēmumu grupai, gan stabilo uzņēmumu grupai ir lielāks par lietotajām kritiskajām robežām, kas ļauj hipotēzi noraidīt. Var secināt, ka atšķirības starp faktiskiem datiem un prognozēšanas rezultātiem ir statistiski nozīmīgas. Empīriskais koeficients stabilo uzņēmumu grupai par 2001. gadu ir  $t = 21.5$  un par 2002. gadu ir  $t = 30.0$ . Bankrotējušo uzņēmumu grupai empīriskais koeficients attiecīgi pa gadiem ir  $t = 5.4$  un  $t = 3.3$ .

Veicot bankrota varbūtības prognozi Latvijas uzņēmumiem ar divu faktoru un Altmana četru faktoru modeļiem, rezultāti atšķiras, un tos nevar uzskatīt par apmierinošiem. Tomēr četru faktoru modelis parādīja labākus bankrota prognozēšanas rezultātus.



2. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Altmana Z" modeli (dati par 2001. gadu)  
 Results of forecasting insolvency using Altman's Z" model for a group of bankrupting enterprises (data for 2001)



3. att. Bankrotējošo uzņēmumu grupas maksātspējas prognozēšanas rezultāti ar Altmana  $Z''$  modeli (dati par 2002. gadu)  
Results of forecasting insolvency using Altman's  $Z''$  model for a group of bankrupting enterprises (data for 2002)

## Fulmera modelis

Džons Fulmers, izmantojot diskriminanta analīzes metodi, izstrādāja uzņēmumu maksātspējas iestāšanās novērtēšanas modeli:

$$H = 5.528X_1 - 0.212X_2 - 0.073X_3 - 1.27X_4 - 0.12X_5 + 2.335X_6 + 0.575X_7 + 1.803X_8 - 0.894X_9 - 6.075.$$

Modeļa izstrādei tika izmantoti dati par 60 ASV uzņēmumiem (30 veiksmīgiem un 30 bankrotējušiem uzņēmumiem). Modelī iekļauti sekojoši faktori:  $X_1$  – nesadalītā peļņa pret kopējiem aktīviem,  $X_2$  – neto apgrozījums pret kopējiem aktīviem,  $X_3$  – peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem pret pašu kapitālu,  $X_4$  – naudas plūsma pret kopējām saistībām,  $X_5$  – ilgtermiņa saistības pret kopējiem aktīviem,  $X_6$  – īstermiņa saistības pret kopējiem aktīviem,  $X_7$  – log(materiālie aktīvi),  $X_8$  – apgrozāmie līdzekļi pret kopējām saistībām,  $X_9$  – log(peļņa pirms nodokļiem un procentu maksājumiem pret procentu maksājumiem).

Modelis ASV uzņēmumiem parādīja bankrota prognozes varbūtību 98% gadījumu gadu līdz bankrotam un 81% gadījumu – divus gadus līdz bankrotam.

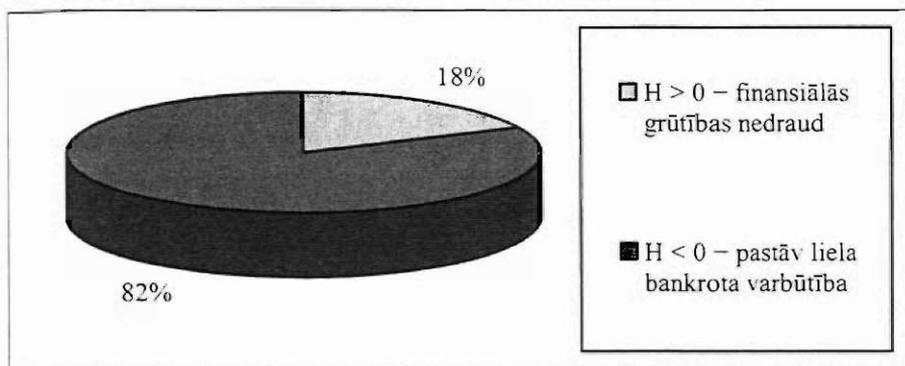
Pielietojot šo modeli Latvijas uzņēmumiem (sk. 4. tab.), no aktīvo uzņēmumu grupas 2001. gadā tikai 21% un 2002. gadā – 22% uzņēmumu finansiālās grūtības nedraud. No bankrotējušo uzņēmumu grupas 82% uzņēmumu ir liela bankrota varbūtība (sk. 4. un 5. att.).

Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients bankrotējušo uzņēmumu grupai gan 2001. gadā, gan 2000. gadā ir vienāds, respektīvi,  $t = 2.5$ . Aktīvo uzņēmumu grupai  $t = 42.5$  (2001. gadā). Empīriskie  $t$  koeficienti stabilo uzņēmumu grupai ir lielāki par lietotām kritiskajām robežām, kas dod iespēju hipotēzi noraidīt. Atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozēšanas rezultātiem ir statistiski nozīmīgas. Aktīvo uzņēmumu grupā modelis parādīja ļoti zemu finansiālā stāvokļa prognozēšanas rezultātu.

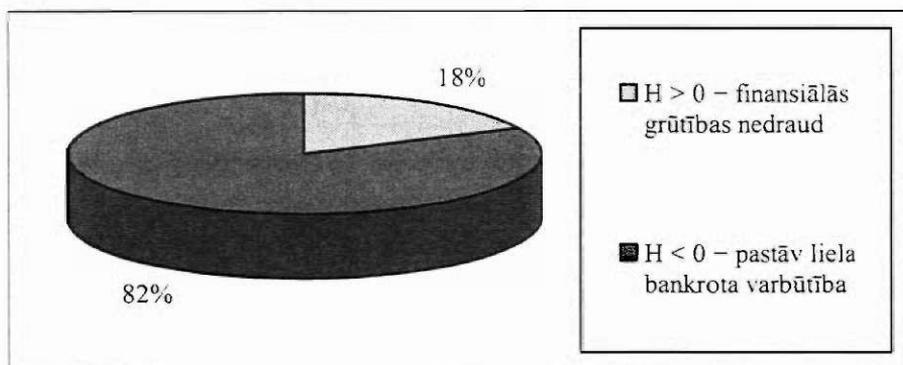
4. tabula

**Fulmera modeļa pielietojuma rezultāti**  
**Results of applying Fulmer's model**

H vērtība	Stabilo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
H>0 – finansiālās grūtības nedraud	154	311	3	3
H<0 – ir liela bankrota varbūtība	592	1072	14	14
Uzņēmumu skaits kopā	746	1383	17	17



4. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Fulmera modeli (dati par 2001. gadu)  
 Results of forecasting insolvency using Fulmer's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2001)



5. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Fulmera modeli (dati par 2002. gadu)  
 Results of forecasting insolvency using Fulmer's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2002)

## Springeita modelis

L. V. Springeits (Kanādas Universitāte) izstrādāja četru faktoru maksātnespējas prognozēšanas modeli:

$$Z = 1.03X_1 - 3.07X_2 + 0.66X_3 - 0.4X_4.$$

Modelis tika iegūts, izmantojot diskriminanta analīzes metodi. Modelī iekļauti četri uzņēmuma finansiālo stāvokli raksturojošie faktori:  $X_1$  – kopējie apgrozāmie līdzekļi pret kopējiem aktīviem,  $X_2$  – peļņa vai zaudējumi pirms nodokļu un procentu maksājumiem pret kopējiem aktīviem,  $X_3$  – peļņa vai zaudējumi pirms nodokļu maksājumiem pret īstermiņa saistībām,  $X_4$  – uzņēmuma neto apgrozījums pret kopējiem aktīviem [6].

Pielietojot Springeita modeli Latvijas uzņēmumu maksātnespējas prognozēšanai (sk. 5. tab.), 73% 2001. gadā un 75% 2002. gadā no veiksmīgas uzņēmumu grupas uzņēmumiem finansiālās grūtības nedraud, no bankrotējušo uzņēmumu grupas 35% 2001. gadā un 53% 2002. gadā uzņēmumu ir iespējama liela bankrota varbūtība (6. un 7. att.).

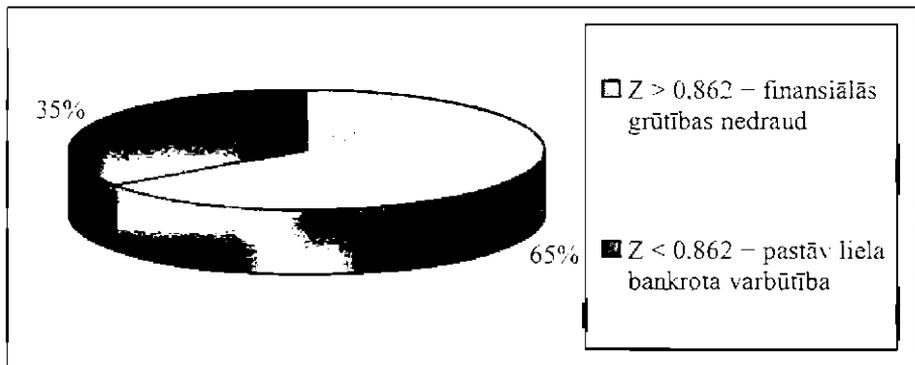
Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients bankrotējušo uzņēmumu grupai ir  $t = 5.4$  (2001. gadā) un  $t = 4.4$  (2002. gadā). Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients aktīvo uzņēmumu grupai ir  $t = 21.4$  (2001. gadā) un  $t = 28.8$  (2002. gadā). Atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozes rezultātiem ir statistiski nozīmīgas.

Šim modelim ir tendence uzrādīt labāku situācijas novērtējumu, parādot zemu maksātnespējas varbūtību.

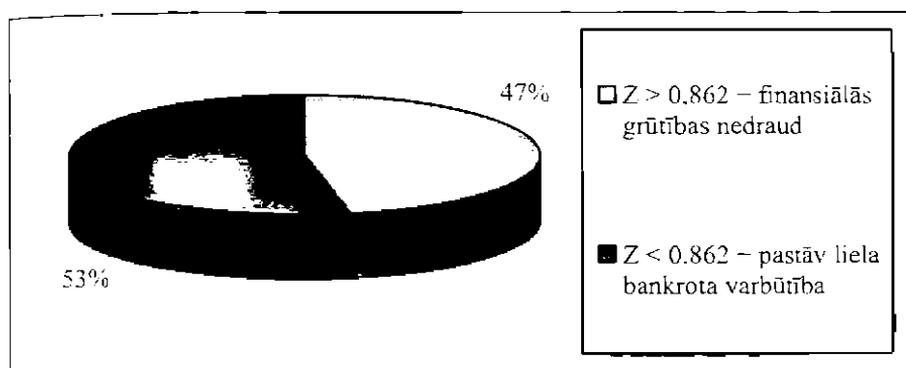
5. tabula

Springeita modeļa pielietojuma rezultāti  
Results of applying Springeit's model

Z vērtība	Stabilo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
$Z > 0.862$ – finansiālās grūtības nedraud	563	1129	11	8
$Z < 0.862$ – liela bankrota varbūtība	208	377	6	9
Uzņēmumu skaits kopā	771	1506	17	17



6. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Springeita modeli (dati par 2001. gadu)  
Results of forecasting insolvency using Springeit's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2001)



7. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Springeita modeli (dati par 2002. gadu)  
 Results of forecasting insolvency using Springeit's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2002)

### Tamari modelis

Izraēlas bankas eksperts Tamari uzņēmumu maksātnespējas prognozēšanai piedāvāja sekojošu modeli:

$$Z = 1.5X_1 - 0.08X_2 + 10X_3 - 5X_4 + 0.3X_5 - 0.1X_6$$

Modelī tiek ņemti vērā seši uzņēmuma finansiālo stāvokli raksturojošie faktori:  $X_1$  - naudas plūsma pret saistībām,  $X_2$  - bilances summa pret saistībām,  $X_3$  - peļņa pret bilances summu,  $X_4$  - peļņa pret apgrozījumu,  $X_5$  - krājumi pret apgrozījumu,  $X_6$  - apgrozījums pret bilances summu.

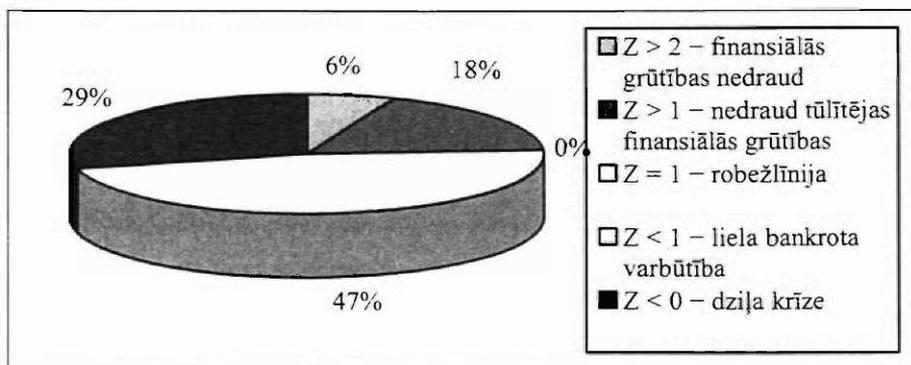
Pielietojot Tamari modeli Latvijas uzņēmumu maksātnespējas prognozēšanai, no veiksmīgas uzņēmumu grupas 44% (2001. gadā) un 46% (2002. gadā) uzņēmumu tiek novērtēti kā nākotnē maksātnespējīgi, no bankrotējušo uzņēmumu grupas 76% (2001. gadā) un 82% (2002. gadā) uzņēmumu novērtēti kā tādi, kuriem ir liela bankrota varbūtība nākotnē (8. un 9. att.).

6. tabula

Tamari modeļa pielietojuma rezultāti  
 Results of applying Tamari model

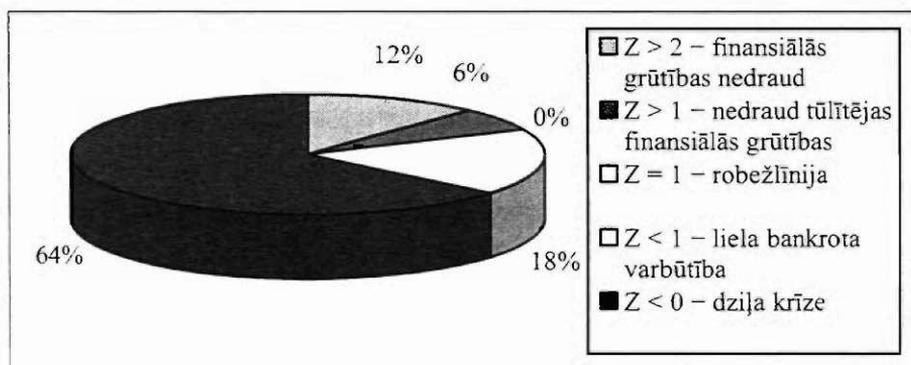
Z vērtība	Stabilo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
$Z > 2$ - uzņēmumam finansiālās grūtības nedraud	146	328	1	2
$Z > 1$ - uzņēmumam nedraud rīlītējas finansiālās grūtības	190	358	3	1
$Z = 1$ - robežlīnija	0	0	0	0
$Z < 1$ - uzņēmums ir ceļā uz maksātnespēju	246	433	8	3
$Z < 0$ - uzņēmumam ir dziļa krīze	188	383	5	11
Uzņēmumu skaits kopā	770	1502	17	17

Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients bankrotējušo uzņēmumu grupai ir  $t = 3.0$  (2001. gadā) un  $t = 2.5$  (2002. gadā). Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients veiksmīgo uzņēmumu grupai ir  $t = 33.3$  (2001. gadā) un  $t = 45.4$  (2002. gadā). Empīriskie  $t$  koeficienti stabilo uzņēmumu grupai ir lielāki par lietotām kritiskajām robežām, kas ļauj hipotēzi noraidīt. Atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozes rezultātiem ir statistiski nozīmīgas. Modelis dod rezultātus, kas ir nobīdīti uz maksātnespējas varbūtības pieauguma pusi.



8. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Tamari modeli (dati par 2001. gadu)

Results of forecasting insolvency using Tamari model for a group of bankrupting enterprises (data for 2001)



9. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātnespējas prognozēšanas rezultāti ar Tamari modeli (dati par 2002. gadu)

Results of forecasting insolvency using Tamari model for a group of bankrupting enterprises (data for 2002)

## Taflera modelis

Balstoties uz maksātnespējīgo un bankrotējušo uzņēmumu datiem, angļu zinātnieks Taflers (*Taffler*) izstrādāja četru faktoru modeli, kurā tiek izmantoti sekojoši faktori:  $X_1$  – peļņa no pārdošanas pret īstermiņa saistībām,  $X_2$  –

apgrozāmais kapitāls pret saistību summu,  $X_3$  – īstermiņa saistības pret aktīvu summu,  $X_2$  – peļņa no pārdošanas pret aktīvu summu.

$$Z = 0.53X_1 + 0.13X_2 + 0.18X_3 + 0.16X_4$$

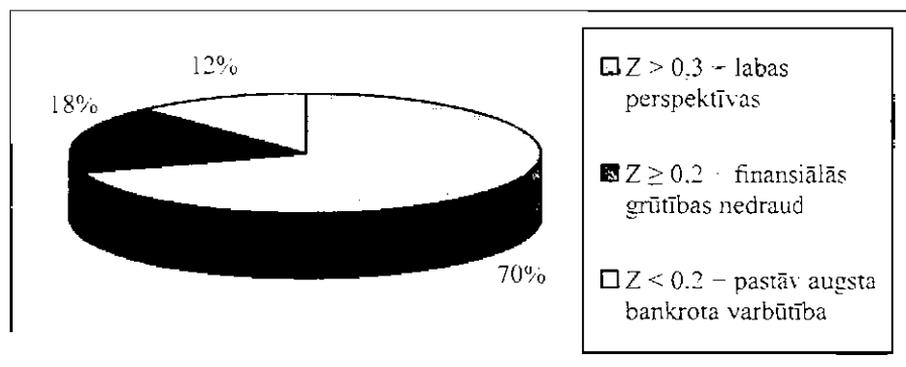
Atkarībā no iegūtās vērtības uzņēmumi tiek klasificēti uzņēmumu grupā, kuriem ir labas perspektīvas, ja  $Z > 0.3$ , vai uzņēmumu grupā ar augstu bankrota iestāšanās varbūtību, ja  $Z < 0.2$  [3].

Pielietojot Taflera modeli Latvijas uzņēmumu maksātspējas prognozēšanai, tika iegūti sekojoši rezultāti (sk. 7. tab.): no veiksmīgo uzņēmumu grupas, analizējot datus par 2001. un 2002. gadu, attiecīgi 86% un 87% uzņēmumu novērtēti kā veiksmīgi. No bankrotējušo uzņēmumu grupas, analizējot datus par 2001. gadu, tikai 12% uzņēmumu modelis parādīja lielu bankrota varbūtību; analizējot datus par 2002. gadu, 41% uzņēmumu (gadu pirms bankrota) modelis parādīja lielu bankrota varbūtību (sk. 10. un 11. att.). Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients bankrotējušo uzņēmumu grupai ir  $t = 7.1$  (2001. gadā) un  $t = 5.1$  (2002. gadā). Aprēķinātais empīriskais  $t$  koeficients stabilo uzņēmumu grupai ir  $t = 15.1$  (2001. gadā) un  $t = 20.4$  (2002. gadā). Atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozes rezultātiem ir statistiski nozīmīgas.

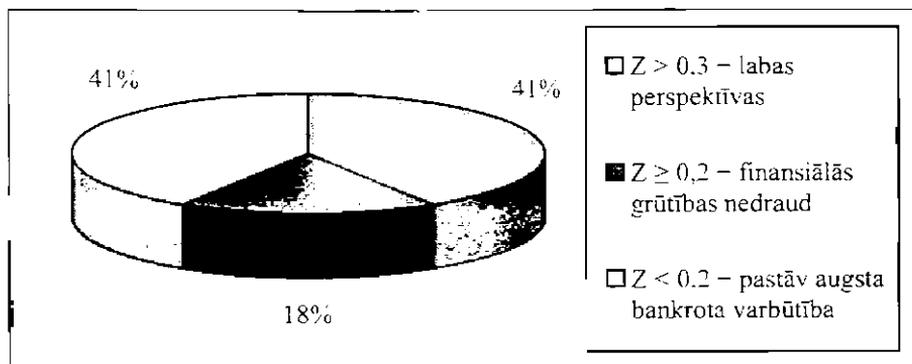
7. tabula

**Taflera modeļa pielietojuma rezultāti**  
**Results of applying Taffler's model**

Z vērtība	Stabīlo uzņēmumu skaits		Bankrotējušo uzņēmumu skaits	
	2001. gads	2002. gads	2001. gads	2002. gads
$Z > 0.3$ – uzņēmumam labas perspektīvas	604	1172	12	7
$Z \geq 0.2$ – uzņēmumam finansiālas grūtības nedraud	57	133	3	3
$Z < 0.2$ – liela bankrota varbūtība	109	199	2	7
Uzņēmumu skaits kopā	770	1504	17	17



10. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātspējas prognozēšanas rezultāti ar Taflera modeli (dati par 2001. gadu)  
Results of forecasting insolvency using Taffler's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2001)



11. att. Bankrotējušo uzņēmumu grupas maksātspējas prognozēšanas rezultāti ar Taflera modeli (dati par 2002. gadu)  
Results of forecasting insolvency using Taffler's model for a group of bankrupting enterprises (data for 2002)

Pētījumā apskatīto modeļu apkopotie rezultāti un pielietojanas novērtējums parādīts 8. tabulā.

8. tabula

**Modeļu novērtējumu % atbilstība un modeļu empīriskais  $t$  koeficients stabiliem un bankrotējušiem uzņēmumiem**  
**Empirical  $t$  factor of evaluating models and of models for stabile and bankrupting enterprises**

Modeļi	Stabilo uzņēmumu grupa (uzņēmumi turpināja strādāt 2003., 2004. gadā)				Bankrotējušo uzņēmumu grupa (uzņēmumi tika atzīti par maksātnespējīgiem 2003. gadā)			
	Maksātspēja nedraud vai tās varbūtība ir maza (2001. gads)		Maksātspēja nedraud vai tās varbūtība ir maza (2002. gads)		Bankrots ir iespējams (2001. gads)		Bankrots ir iespējams (2002. gads)	
	Uzņēmumu skaits %	Empīris- kais $t$ koefi- cients	Uzņēmumu skaits %	Empīris- kais $t$ koefi- cients	Uzņēmumu skaits %	Empīris- kais $t$ koefi- cients	Uzņēmumu skaits %	Empīris- kais $t$ koefi- cients
Divu faktori:	100%	0	99%	2.0	0%	9.2	0%	7.5
Altmana $Z$ modeļa modi- fikācija $Z''$	73%	21.45	74%	30.0	36%	5.4	71%	3.3
Fulmera	21%	42.5	22%	56.6	82%	2.5	82%	2.5
Springeita	73%	21.4	75%	28.8	35%	5.4	53%	4.4
Tamari	44%	33.3	46%	45.4	76%	3.0	82%	2.5
Taflera	86%	15.1	87%	20.4	12%	7.1	41%	5.1

Analizējot Latvijas uzņēmumu gada finanšu pārskatu datu bāzi, modeļi parādīja zemu maksātspējas prognozēšanas rezultātu. Var redzēt, ka gadu pirms bankrota modeļi „nostrādājuši” labāk nekā divus gadus pirms bankrota. Modeļi dod nesimetriskus rezultātus, daļai no modeļiem (divu faktoru, Springeita, Taflera) ir

tendence jābūt novērtēt situāciju, daļa strādā ar nobīdi uz maksātspējas prognozi (Fulmera, Tamari). Lai novērtētu maksātspējas prognozēšanas modeļu pielietojamas rezultātus salīdzinājumā ar faktiskajiem datiem, no uzņēmumu gada finanšu pārskatu datu bāzes tika pārbaudīta statistiskā hipotēze par divu relatīvo biežumu starpību stabilo un bankrotējušo uzņēmumu grupām. Rezultātā aprēķinātie empīriskie  $t$  koeficienti ir lielāki par to kritiskajām robežām, kas parāda, ka atšķirības starp faktiskajiem datiem un prognozes rezultātiem ir statistiski nozīmīgas. Var secināt, ka apskatītie prognozēšanas modeļi Latvijas uzņēmumiem nedod vēlamos rezultātus. Šie modeļi tika izstrādāti citu valstu uzņēmumiem, kas atrodas atšķirīgā politiski ekonomiskā situācijā; ka Latvijā ir citādāki finanšu apstākļi, inflācijas tempi, kredītēšanas noteikumi, nodokļu sistēma u. tml.

Izmantojot uzņēmumu reģistra gada finanšu pārskatu datu bāzi un statistiskās analīzes metodes, tālākajos pētījumos būtu jāizstrādā jauni, Latvijas apstākļiem piemēroti, modeļi.

## LITERATŪRA

1. Likums „Par uzņēmumu un uzņēmējiesabiedrību maksātspēju”. Spēkā no 1996.10.12. / *Vēstnesis*, 1996: 2. okt.; Nr. 165.
2. Altman E. I. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: A Complete Guide to Predicting & Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy*. – Wiley Finance Edition, 1993.
3. Taffler R. J. Empirical models for the monitoring of UK corporations. *Journal of Banking and Finance*, 1984; 8 (2): 199–227.
4. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия. М.: ЮНИТ-ДАНА, 2003. – 349 с.
5. Ковалев В. В., Ковалев В. В. Финансовая отчетность: Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения). М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2005. 432 с.
6. Bankruptcy Prediction Models: <http://www.bankruptcyaction.com/insolart1.htm> (resurs skaits 20.01.2006.)

## *Statistical Evaluation of Applying Models of Forecasting an Enterprise's Financial Condition in Latvia*

### Summary

The research is aimed at checking up and evaluating possibilities for applying models of forecasting an enterprise's financial condition in respect of Latvian enterprises based on LLC “Lursoft” database of annual financial statements of Latvian enterprises. Six models of forecasting an enterprise's financial condition were considered within the frame of the present thesis: Two factor model, modified Z" model of Altman's Z model, Fulmer's model, Springeit's model, Tamari and Taffler's models.

Through using the database of annual financial statements of Latvian enterprises the considered models were found to display poor overall results in forecasting insolvency. It can be seen that the models showed better results a year prior to going bankrupt as compared to two years before going bankrupt. The models provided unbalanced results, some models (Two factor, Springeit's and Taffler's ones) show tendency towards a better evaluation of the situation while

other ones work or are directed to forecasting insolvency (Fulmer's and Tamari's models). With the view of comparing the results of applying models of forecasting insolvency with actual data contained in the database of annual financial statements of enterprises, a null hypothesis of the difference existing between two groups of relatively stable and bankrupting enterprises was checked. The obtained empirical  $t$  factors go beyond the critical boundaries which points out a statistical significance of differences between actual data and forecasting results. A conclusion can be drawn that the considered forecasting models for Latvian enterprises do not provide the desired results.

These models have been worked out for enterprises of other states where different political and economical situation is observed therefore it should be taken into account that Latvia is a country with its specific financial circumstances, inflation rate, credit conditions, tax system and so on.

Therefore it is necessary to work out new models depending on Latvian circumstances in the course of further researches using the Enterprise Register database of annual financial statements of enterprises and statistic analysis methods.

**Key words:** forecasting an enterprise's financial condition, database of annual financial statements of enterprises, models of forecasting an enterprise's financial condition.

## **Use of Business Consulting Services in Transition Economies: The Example of Lithuania and Latvia**

**Sigitas Urbonavicius**

Assoc. Prof.

Marketing Department of Vilnius University

Saulėtekio al. 9, 01513 Vilnius, Lithuania

Tel. (370) 5 236 6146

E-mail: [sigitas.urbonavicius@ef.vu.lt](mailto:sigitas.urbonavicius@ef.vu.lt)

**Vytautas Dikcius**

Dr., Vilnius Management Academy

**Gindra Kasnauskiene**

Assoc. Prof., Dept. of Quantitative Methods and Modelling of Vilnius University

Latvian and Lithuanian economies are among the smallest and the fastest growing ones in the EU. Much of this growth is a result of small and medium enterprises (SME) sector development. In order to develop their competitiveness and growth, Latvian and Lithuanian SMEs had to go through a very fast learning process. This process was at least partially influenced by increasing use of business consulting services. The article analyses patterns of how Lithuanian and Latvian SMEs were selecting various types of business consulting services over a 9 years period, making attempts to understand reasons of choices and factors that influenced this process. On the other hand, use of business consulting services is related with basic characteristics of SME growth, allowing judgements on relationship between types of consulting services and enterprises' growth.

**Keywords:** Latvia, Lithuania, small and medium enterprises (SMEs), business consulting, SME growth.

### **Introduction**

Lithuanian and Latvian economies gave a number of similar characteristics. In terms of their economies, they share the lowest GDP per capita levels in the EU, but at the same time are two fastest growing economies among the new EU member-states. In 2004, the growth rate of GDP per capita among the EU countries was the highest in Latvia (8.3%), Estonia (7.8%) and Lithuania (6.7%), while the EU-25 average was 2.4%. Other economic indicators of two economies were also good. In 2003 Lithuania registered one of the highest employment growths in the EU (2.4%). In 2004, according to business investment by the private sector Latvia ranked third in the EU-25 (23.9 % of GDP).

Lithuania and Latvia are neighbouring geographically, share similar historical experiences and many cultural characteristics. Also, both economies are relatively small, and heavily dominated by the small and medium enterprises (SMEs) sector. This allows analysing business development in these countries on the basis of this very specific sector, which is at the same time very lively and very vulnerable.

Attention to small and medium enterprises is based on the fact that SME sector plays very important role in economies of many countries. Small businesses are well recognized and acknowledged significant contributors to economic development, job creation, and the indicator of general health and welfare of economies. In all countries of Europe, SMEs account for more than 99% of all registered companies. In the 15 countries of EU (before its recent expansion) SMEs produced about 3/4 of GDP in average. For example, in Lithuania SMEs represent more than 99% of registered companies, create almost 70% of GDP, and employ about 70% of labour (Darulis, et al, 2004).

There is strong agreement among researchers about the importance and complexity of the SME sector almost in every country, though there are differences and disagreements on many SME-related matters, including the very definition of SMEs. The definition of SMEs is typically based on employment, sales and some industry-specific criteria. However, in many cases only the criteria of employment is used. The number of employees is probably the simplest indicator that is not much dependant on any methodological or legal specifics. Majority of countries agree that using this criteria SME sector covers companies that employ less than 250 employees. Quite often the group is subdivided into segments of small enterprises (up to 50 employees) and medium enterprises (50-249).

SME sector has been analysed by numerous authors, and rather different aspects of its operation has been covered. Typically, the main attention is paid to SME strategies, as well as issues of SME competitiveness and growth.

Strategies and management of small and medium enterprise have their specifics, since smaller companies often see development of their competitive advantages through cooperation (Ishikawa, 2004) and networking (Elfring, Husink, 2003). At the same time, development of SMEs is less and less limited with their domestic markets. Even newly established SMEs have some potential of joining international value chains and developing their own marketing strategies (Johnson, 2004; Chen, Huang, 2004). Efficient strategies can be created only on the basis of rather professional planning activities that also have certain specifics in SME sector (Ibrahim, Angelidis, Parsa, 2004). In addition to the specific use of information, SMEs managers more frequently base their decisions on intuition (Enright, 2001).

Another important aspect of SME analysis is related with removing barriers to growth for these companies. The most typical issue is increasing availability of financing resources to SMEs (Andriejute, Snieska, 2004). Quite often, researchers see some advantages of training (Storey, 2004) or possibilities to adjust managerial models that are typically used by larger companies (Naylor, Hawkins, Wilson, 2001; McLarty, 2003). This also relates to analysis of factors that influence formation of SME strategies (Gibbons, O'Connor, 2005).

Since SME sector is that important, its dynamics significantly influences overall development of national economies and even social sphere (through employment) in many countries. This forces to constantly analyse facilitators and obstacles of SME growth. Numerous support programs were developed in various countries for reducing/removing obstacles for SME growth. Most often, they concentrated on financial support (loan programs) or educational influence. These influences together with SME support programs' activities are rather well analysed and documented (Chrisman, McMullan, 1996). However, many other influences on SMEs development and growth can also be observed. One of them is the usage of professional business consulting services that bring additional expertise and give a certain push to SME

growth. This happens because consulting integrates informational, technical, training and other external influences with characteristics of individual companies.

By their definition, business consulting services cover very broad range of efforts that are directed to improve performance of a client organisation. Many services are limited to information providing, and further usage of this information is a direct function of client company personnel. Often, these projects include continuous or periodical market measurements, annual audits, etc. In general, group of consulting services is limited with delivering rather routine information without direct influence on client business operation. If the personnel of the company is less professional or not experienced very much (as in many SMEs), use of these services is very limited or inefficient. Also, some of these services (audits, labour safety measures) are used only because they are required by law. Therefore enterprises often use them just in some formal way.

However, there is a large variety of consulting services that are directly targeting to improve certain aspects of business operation and management. They can be defined as ad-hoc type consulting, since they are often more or less customised to address needs of a specific customer. These consulting services can be very important to SMEs, and they may really remove some barriers from the SME growth.

There are many methods how business consulting (advice) services may be classified. However, none of them is entirely precise, since many consulting projects include few types of advice at once. Also, some parts of a larger consulting project in other circumstances can be considered as few separate projects of more specialised content. The most typical example for this is a development of strategic plans that often include market research, engineering developments, financial forecasts, process engineering, etc. In other cases, feasibility studies serve not just as a tool to attract financial resources, but also to play a role of development plans. Because of this, classification of consulting projects is partially based on managerial judgements about the main aspect of a consulting project.

In this article, we classify business consulting services into 9 categories:

- feasibility studies and investment plans,
- strategic development planning,
- company reorganisation-restructuring,
- quality improvements and quality systems' implementation (mainly ISO 9000 and ISO 14000),
- market analysis and planning of marketing,
- implementation of computerised information systems,
- implementation of computerised manufacturing systems,
- engineering studies and engineering development,
- other.

The ninth category ('other') includes very different and often one-client-specific projects. This makes the whole category inconsistent, and does not allow using it in analysis. Therefore all further analysis in this article is based on 8 categories of business consulting services.

Use of business consulting services in SME sector is not researched extensively. There are some surveys about more general outside assistance (Chrisman, McMullan, 2004), but they are not exploring use of various types of business advice. SME sector dynamics in Lithuania during a business cycle was analysed (Navickas,

Bagdonaite, 2004). but this analysis was again not related with use of business consulting. The issue is to some extent researched by authors of this article on the basis of data that covered either just Lithuania or the three Baltic states together (Urbonavicius, Dikcius, 2005). The main objective of this article is to analyse how SMEs were selecting and using business consulting services in two neighbouring countries (Latvia and Lithuania), paying attention to time period, company size and country factors.

Authors of this article wanted to analyse whether the change of economic conditions influence SME choice of business consulting services. It is also assumed that SMEs in transition economies went through certain learning process that started from very basic levels of knowledge about various types of business consulting alternatives, and continued towards more efficient selection and use of professional consulting. Authors also wanted to observe some typical patterns as well as differences between behaviours of smaller and larger companies and between companies that are engaged in various activities or represent different countries.

In addition to this, the article analyses how different types of business consulting services influence SME growth in terms of sales volume and employment. This is a rather simplified measurement of SME performance, but sophisticated measurements have their own imperfections when applied in SME sector (Abouzeedan, Busler, 2004). Growth in relation to small businesses represents a complex matter, and is multidimensional in scope and character. It embraces a convergence of owner-manager ambitions, intentions, and competencies; internal organizational factors; region specific resources and infrastructure; and numerous external influences (Morrison, Breen, Ali, 2003). Many of these influences are relatively well analysed (Rodriguez, et al, 2003), but they do not include use of business consulting services. Though precise decomposition of various influences on SME growth is rather difficult, cases of statistically significant differences in growth of SMEs that have been using different types of consulting services, allow stating the relationship between used consulting services and growth.

## 1. Research

The research in SME sector has its own characteristics and is related with certain difficulties. This is because of large and diverse general population, imperfections of information handling in SMEs, and many other factors (Newby R., Watson J., Woodliff D., 2003). Among other factors, in SME case a researcher has to consider even personality characteristics of an SME manager (Mitchell, Busenitz, Lant, et al, 2002). Therefore every SME research scheme requires including certain innovations. For example, it is beneficial to relate a survey procedure with activities of SME support programmes that have advantages in contacting SMEs. Some of these possibilities were used in this survey, which allowed covering a relatively large sample of SMEs and keep the process of survey going during the period of 9 years.

The sample of SMEs included 581 small and medium enterprises that used business consulting services of consulting companies during the period from 1995 to 2004. Out of them, 270 belonged to the category of small (below 50 employees) enterprises, and 311 to medium (50-249 employees) enterprises. All SMEs were registered in either Latvia or Lithuania, were primarily private and primarily locally

owned. Therefore their activities reflected attitudes of local entrepreneurs and managers to business consulting and overall business development. This differs from the point of view of some authors (De Burca, et al., 2004), who consider branches of multinationals also belonging to the SME sector.

Since the same enterprise had a chance to undertake several consulting projects, the overall number of registered consulting cases is 797. Out of them, 31 projects belong to the type of business consulting that was defined as "other". This small group had no internal consistency, and therefore it was not possible to analyse and interpret it the same way as all others. Therefore the category "other" was totally removed from further consideration and analysis. As the result, all the following analysis in this article is based on 764 cases of business consulting cases of SMEs that fall into 8 categories of consulting services.

Although the same company could have several consulting projects over the recorded period, projects did not overlap in time, since just one project with a company at a time was recorded. Out of 764 consulting projects, 337 were ordered by small (below 50 employees) enterprises and 427 by medium (50-249 employees). There were 409 projects performed in Latvia and 355 in Lithuania. According to the main type of activity, the majority of projects were ordered by manufacturing companies (370), followed by 251 of service companies, 143 of wholesale and retail trade companies.

The researchers had two in-depth interviews with managers of every company. The first interview was performed before starting a consulting project, the second – one year after the consulting project was formally finished. The first interview was concerned with possibility of granting a subsidy for partial coverage of business consulting costs, therefore managers were strongly motivated to specify their expectations about the planned consulting project. During the first interview, respondents also provided quantitative information about a SME sales volume and number of employees. The second interview was held a year after the business consulting project with a consulting company had been completed. The main topic of discussion was evaluation of benefits of the undertaken project. In addition to this, SMEs again provided quantitative data about sales volume and the number of employees. In this article, only these two quantitative indicators from SMEs are used to measure enterprise growth. Change of these indicators during the period between the two interviews could be at least partially related with the consulting project the enterprise was undertaking.

In every case, respondents were managers or owners-entrepreneurs of the respective SMEs. Therefore they had all rights and competences to discuss development of their companies, as well as all issues regarding the relevant business consulting projects.

## **2. Overall Choice of Business Consulting Services**

The classification of business consulting services that was suggested in this article defines 8 types of business consulting services (excluding category "other"). Enterprises selected business consulting projects based only on their needs and priorities. The overall selection of various types of business consulting services is presented in Table 1.

Table 1

## Choice of business consulting services

Types of business consulting services	Use of this type of consulting services	
	Number of cases	Percentage of total
Computerised Information Systems	139	18.2
Quality Management & Certification	147	19.2
Market Analysis & Planning	144	18.8
Reorganisation	77	10.1
Computerised Manufacturing Systems	105	13.7
Development Planning	56	7.3
Feasibility Studies	36	4.7
Engineering Studies	60	7.9
<b>Total:</b>	<b>764</b>	<b>100</b>

It is obvious that three types of consulting services were more popular than all others. These three include implementation of computerised information systems, projects on quality management and certification as well as on market analysis and planning. Popularity of other types varies from 105 cases for computerised manufacturing systems to 36 cases for feasibility studies.

It can be assumed that smaller companies might need different types of consulting services than medium ones. This is partially confirmed by preliminary analysis of data in table 2.

Table 2

## Choice of business consulting services by small and medium enterprises

Types of business consulting services	Per cent of the total	
	Small enterprises	Medium enterprises
Computerised Information Systems	16.6%	19.4%
Quality Management & Certification	19.6%	19.0%
Market Analysis & Planning	20.5%	17.6%
Reorganisation	11.9%	8.7%
Computerised Manufacturing Systems	15.4%	12.4%
Development Planning	5.9%	8.4%
Feasibility Studies	4.5%	4.9%
Engineering Studies	5.6%	9.6%
<b>Total:</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Smaller companies used market research and marketing planning, reorganisation projects, implemented computerised manufacturing systems a bit more frequently. Medium size enterprises were ahead in development planning and engineering projects, as well as in implementation of computerised information systems. More noticeable differences occurred only in two rather small categories of development and engineering projects, which were more often chosen by medium companies.

However, it is even visually noticeable that differences in choice of consulting services between small and medium-size enterprises were just minimal.

In order to evaluate statistically significant differences in the proportions among groups, the *Chi-square test for equality or homogeneity of proportions* was used. To test the null hypothesis of no differences among the  $c$  proportions ( $H_0: p_1 = p_2 = \dots = p_c$ ) against the alternative that not all the  $c$  population proportions are equal ( $H_1: \text{Not all } p_j \text{ are equal (where } j = 1, 2, 3, \dots, c)$ ) we computed the Chi-square test statistic. Using a level of significance  $\alpha$ , the null hypothesis is rejected in favor of the alternative if the computed chi-square test statistic exceeds the upper-tailed critical value from a chi-square distribution having  $(c-1)(r-1)$  degrees of freedom. That is, the decision rule requires rejecting  $H_0$  if computed chi-square > critical value of chi-square from the table; otherwise  $H_0$  cannot be rejected.

In our survey (data in Table 2) if a 0.05 level of significance is chosen, the critical value of the Chi-square test statistic with 7 degrees of freedom is 14.067. Because our computed Chi-square test statistic = 10.331 does not exceed the critical value, the null hypothesis is not rejected. Using SPSS, we obtain a  $p$ -value of 0.171, which is more than  $\alpha$  equal to 0.05, so the null hypothesis is not rejected. There is sufficient evidence to conclude that there are no differences between small and medium enterprises with respect to the proportion of types of business consulting services. This allows summarising that *choice of business consulting services is almost independent from an SME size measured by the number of employees*.

Some differences were observed in analysis of business consulting services' selection on the basis of types of SME main activity (table 3).

Table 3

#### Business consulting services usage distribution by type of SME activity

Types of business consulting services	Activity		
	Manufacturing	Service	Trade
Computerised Information Systems	14.9%	10.8%	39.9%
Quality Management & Certification	17.0%	27.9%	9.8%
Market Analysis & Planning	19.2%	17.5%	20.3%
Reorganisation	8.4%	11.2%	12.6%
Computerised Manufacturing Systems	14.1%	18.3%	4.9%
Development Planning	6.8%	7.2%	9.1%
Feasibility Studies	6.5%	4.0%	1.4%
Engineering Studies	13.2%	3.2%	2.1%
<b>Total:</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Using the same methodology of Chi-square test for homogeneity of proportions for the data, we obtained a  $p$ -value of 0.000, which is less than level of significance equal to 0.05, so the null hypothesis of no differences is rejected. There is sufficient evidence to conclude that *selection of business consulting services varies according to the type of the main activity of an SME*.

Manufacturing companies differ from the other two categories in frequent use of engineering projects. This reflected the necessity for either acquiring totally new technologies or replacing old Soviet period equipment by the modern one. Perhaps this need also supported more frequent use of feasibility studies in this group of

companies. However, it is hard to understand why manufacturing companies paid less attention to development planning and reorganisation. One guess (which is not directly supported by quantitative data, but was mentioned in interviews) is that manufacturing companies believed that they have enough internal resources to solve these issues without assistance of outside consultants.

Service companies represent the group of companies that were the most different among themselves. However, some patterns of business consulting services usage are noticeable even in this group. Service companies paid significant attention to the quality systems' implementation, company reorganisation and computerised manufacturing systems' implementation. Implementation of ISO systems was specifically important in fighting the natural characteristics of services: variability and intangibility. The certificate was perceived as some tangible asset that could be used as a proof of service quality and its sustainability. Computerised manufacturing systems were mainly implemented in service companies, performing all kinds of design or projects development (architectural, technical, landscape planning). They needed computerised tools for higher preciseness and speed of their primary functions.

Trade (wholesaling and retailing) companies were mainly interested in implementation of computerised information systems. At a certain stage of their development, ability to follow the flow of goods and to properly manage inventories was the key factor for the increase of their efficiency, competitiveness and growth. Implementation of computerised information systems was addressing this very important objective.

This part of analysis allows making an assumption that SMEs first of all selected consulting services that addressed typical problems of that sector (manufacturing, service or trade) at that period. Therefore the choice of consulting services was dependant on the primary activity of an SME.

### **3. Choice of Business Consulting Services during Different Phases of Economic Development**

Transition economies often are characterised by rather unique phases of their economic development. Recent Latvian and Lithuanian development also can be divided into certain periods. We suggest defining four periods (phases) of the recent economic development in Latvia and Lithuania:

1. Period of initial development of market economy
2. Initial growth
3. Recession
4. Recovery and growth.

The first period starts with the moment when the two countries regained their independence in early 1990's and continued to approximately 1996. In terms of economy and business development, it is mainly characterised by the change of overall system of the economy, privatisation, gradual reduction of initially very high (200% and above) inflation, establishment of the new economic basis and some stabilisation of the economy in general. During this period a number of new private SMEs were established, the very first local business consultants occurred. This period is not analysed in the current article, and the attention is concentrated on the three others (Fig 1.).

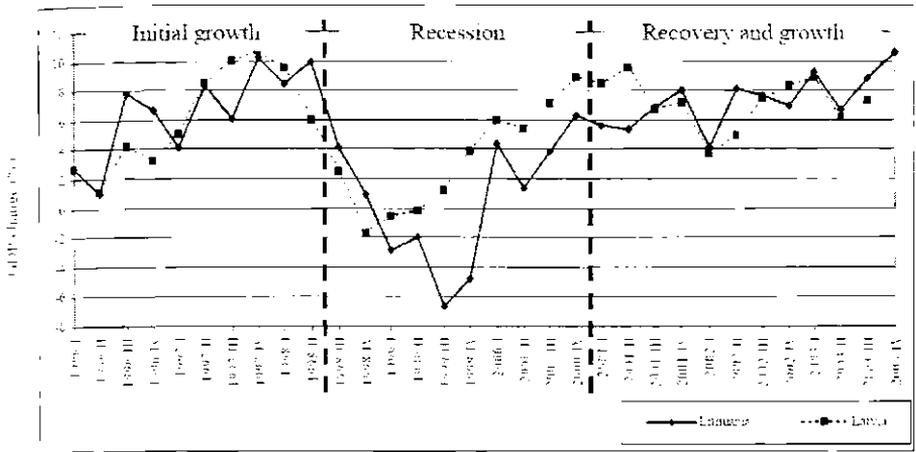


Fig. 1. Three phases of development of Latvian and Lithuanian economies<sup>2</sup>

The first analysed period (period of initial growth) covers time, when the number of private SMEs was increasing both because of continued privatisation and emergence of new private companies. During this period, the development of SMEs was rarely based on efficiency and business excellence. More frequently, successful SMEs used new and historical business contacts, developed opportunities occurring from imperfections and disproportions of local economies and economies of neighbouring countries. At the same time, some need for business consulting occurred, but usage of business consulting services remained very limited. The sector of business consulting services was growing, but offered services remained rather simplistic due to limited resources of SMEs and minimal experience of local consultants.

The start of recession was mainly triggered by factors outside the economies of Latvia and Lithuania (in Russia), but it had major influences on economies of the two analysed countries and even on those SMEs that had almost no international contacts. The start of this period is very clear (mid of 1998), but the end of it hardly can be indicated very precisely. We believe that many SMEs were able to somehow fight major problems and stabilise their operations by the end of 1999.

In general, this period sorted out companies that were able to be flexible and efficient, had enough resources and expertise to survive the difficult period. During this period, business consulting services were mainly used for fighting the most current business problems rather than for removing barriers for SME growth.

The next period (from the start of 2000 till now) in terms of SME sector and consulting business development is characterised with continuous evolutionary changes. Already at the very start of this period SME sector was rather different from previous ones both in terms of SME sector structure and very different attitudes of SME owner/managers. At that point, differences between privatised and newly established enterprises practically disappeared. The difference of historical evolution was replaced by the aspect of efficiency: in both categories more significant distinction occurred between efficient and less efficient companies. The most advanced SMEs were overcoming problems of recession by increasing efficiency, developing contacts

with partners from developed countries. This gave new impacts to develop more sophisticated managerial techniques and strategies, increasing attention being paid to the output quality. Consequently, it raised demand to new types of consulting services, especially – to ISO systems implementation.

In general, this period can be characterised by further stable growth of GDP, and by surprisingly low levels of inflation (or even deflation). In these conditions development of SMEs was much more predictable. SMEs continued developing niches, using more and more sophisticated technologies. They also started to employ better professionals, and therefore could request more specialised and professional consulting services.

We assumed that in various periods SMEs were solving different business problems. This means that environmental factors could influence business priorities of SMEs and predetermine use of business consulting services. Data shows that responding to the environmental changes during the three latest periods of Latvian and Lithuanian economic development, SMEs undertook specific for that period of time types of business consulting services (table 4).

Table 4

#### Use of various types of consulting services in the three time periods

Types of business consulting services	Periods		
	07.1995-06.1998	06.1998-12.1999	01.2000-12.2002
Computerised Information Systems	27.7%	16.9%	11.8%
Quality Management & Certification	8.8%	26.3%	22.4%
Market Analysis & Planning	20.2%	16.9%	19.2%
Reorganisation	5.9%	7.5%	15.0%
Computerised Manufacturing Systems	10.5%	16.0%	14.7%
Development Planning	11.3%	5.6%	5.4%
Feasibility Studies	8.4%	1.9%	3.8%
Engineering Studies	7.1%	8.9%	7.7%
<b>Total:</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

The results of Chi-square test statistics let us draw a conclusion that the differences in the proportions of the three time periods with respect to the types of business consulting services exist ( $p$ -value of 0.000 is less than alpha equal to 0.05, so the null hypothesis of no differences is rejected). This confirms the assumption that *the choice of business consulting services depended on the time period that was characterized by certain economic conditions in Lithuanian and Latvian economies.*

Feasibility studies and development planning projects were more typical to the period of initial growth. Most probably, this was connected with some over-optimistic planning of companies' development, often relating it only with obtaining additional financial resources. These consulting projects often ended with significant disappointments, reduction of both sales and employment. This was not necessarily related with quality of consulting projects or overall performance of SMEs: often it was just the reflection of managers' inexperience in dealing with underdeveloped financing infrastructure of that period. The negative managerial experience resulted in significant reduction of these projects during the other two periods.

The share of computerised financial information systems implementation was rather large during all periods, but steadily declined. This showed the change of SME priorities over time. Another explanation is related with initial inexperience of managers in use of any outside advice. In these circumstances, projects that leave some 'tangible' outcome (like implemented software) could be considered as more understandable and therefore less risky.

Recession triggered significant jump in use of quality improvement related business consulting projects. The share of these projects more than tripled in the period of recession, and remained almost stable later. The importance of these projects for SMEs can be better understood knowing that a typical ISO system implementation project was significantly more expensive than projects of many other types, and that during the recession SMEs had especially scarce financial resources. A lot of research allows to state that ISO system implementation can be driven not only by the primary objectives of ISO existence: quality and related managerial improvements. Many empirical studies confirm that management might have expectations that are not concentrating much on improvements inside of the company. They believe that ISO system has to generate marketing and sales effects (Ivanauskienė, L., Urbonavicius, S., 2003; Urbonavicius S. 2004), more precisely – help improving company image, developing partnerships, etc. (Carlsson, M., Carlsson, D., 1996; Escanciano, Fernandez, Vasquez, 2001, Dissanayaka *et al.*, 2001). Besides, these projects started together with the necessity to join international supply chains in more quality-demanding countries. The internationally recognised ISO certificate signals to the potential partners that a company is managed according to broadly accepted rules, which makes its operation stable in terms of procedures and, consequently, in its output quality.

The number of reorganisation projects steadily increased. The main explanation of this trend is based on overall search for efficiency and increasing attention to management of SMEs, while earlier the key issues were related with financing and manufacturing.

Share of computerised manufacturing systems jumped in the second period and continued increasing later. Possibly, managers considered these projects as one more solution of recession period problems for SMEs. In many cases, implementation of manufacturing control software was logical continuation of previously implemented computerised financial systems.

Out of all types of business consulting services, marketing and engineering studies seem to be less influenced by changing environmental influences in different time periods than other groups.

## **4. Results of Using Business Consulting Services**

### **4.1. Change of sales volume**

Development of SMEs is influenced by a number of various factors that are well analysed and understood. However relationship between use of business consulting services and change of SME sales was not extensively analysed yet. Partially, this is due to a very complex interdependence of factors that influence changes of sales. They are not necessarily related with the undertaken consulting project.

However, some relationship between use of certain business consulting services and change of SME sales can be observed (table 5).

Table 5

### Change of sales after consulting projects of various types

Types of business consulting services	Change of sales after a project			
	Decrease	Increase up to 50%	Increase by 50.1-100%	Increase by more than 100%
Computerised Information Systems	26.6%	27.3%	36.7%	9.4%
Quality Management & Certification	28.6%	19.0%	33.4%	19.0%
Market Analysis & Planning	29.9%	31.2%	28.5%	10.4%
Reorganisation	22.1%	28.6%	32.4%	16.9%
Computerised Manufacturing Systems	22.9%	26.7%	41.8%	8.6%
Development Planning	39.3%	19.6%	28.6%	12.5%
Feasibility Studies	47.2%	16.7%	27.8%	8.3%
Engineering Studies	41.7%	23.3%	28.3%	6.7%

There are some patterns regarding the results of some types of consulting services, and they are significant statistically (based on results of Chi-square test ( $p$ -value of 0.026 is less than alpha equal to 0.05) the null hypothesis of no differences in proportions is rejected). This shows that *change of sales can be related with the type of used consulting services*.

Feasibility studies clearly fall into the category of the most unsuccessful consulting, since almost a half of companies that used this type of service have reduced their sales. Series of qualitative interviews allow explaining this phenomenon. Feasibility studies and investment oriented projects generate "selling" documents that have to attract financing. However, a good quality document can not automatically guaranty favourable attitude of investors (or banks) and the investment itself. It is just a pre-requisite for a loan or an investment, which might never happen if financial resources of financing institutions are limited or their priorities are different. This was the most typical reason for the failure of feasibility studies in the researched period. Consequently, some companies simply were not able to continue growth without receiving planned financial resources.

Similar arguments can explain sales decline in case of engineering projects. They produce returns only if they are implemented, which is again a subjects of financial resources availability.

The most successful in terms of sales generation were restructuring and quality improvement (quality system implementation) consulting projects. In the case of both types of consulting services, over 15% of SMEs more than doubled their sales during the analysed period. Comparing these two types, enterprises that were involved in reorganisation more often experienced at least some growth of sales, while 28.6% of enterprises that performed quality improvement projects did not achieve any sales increase. This can partially be explained by specifics of ISO projects. Firms that received ISO certification did not, on average, see their absolute

performance improve, but they did see their relative performance improve substantially, compared to their uncertified peers (Corbett *et al.*, 2002).

Analysing other types of business consulting, it is noticeable that computerised manufacturing and computerised information systems implementation typically generate moderate (0-50%). Possible interpretation can be related with the nature of these projects – typically, they are not directly related with sales increase objectives, and are rather aiming towards improvements of preciseness and accountability inside of enterprises.

It is quite surprising that almost 30% of enterprises that performed market research and almost 40% of enterprises that were involved in strategic planning projects experienced sales decrease. According to their content, both types of business consulting are more oriented to sales increase.

It is clear that observed differences can be country-specific or can have more general character. To analyse this, we compared changes of sales volume after corresponding consulting services between Lithuanian and Latvian companies (table 6).

*Table 6*

**Change of sales after consulting projects in the two countries**

Types of business consulting services		Change of sales after a project				Total
		Decrease	Increase up to 25%	Increase by 25.1 - 100%	Increase by more than 100%	
Computerised Information Systems	Lithuania	28.3%	20.2%	40.4%	11.1%	100.0
	Latvia	20.3%	35.1%	36.5%	8.1%	100.0
Quality Management & Certification	Lithuania	31.3%	13.5%	33.3%	21.9%	100.0
	Latvia	32.1%	24.7%	32.1%	11.1%	100.0
Market Analysis & Planning	Lithuania	39.0%	20.3%	33.9%	6.8%	100.0
	Latvia	28.8%	36.5%	23.1%	11.5%	100.0
Reorganisation	Lithuania	21.1%	18.4%	39.5%	21.1%	100.0
	Latvia	24.4%	36.6%	24.4%	14.6%	100.0
Computerised Manufacturing Systems	Lithuania	31.3%	29.2%	33.3%	6.3%	100.0
	Latvia	17.6%	26.5%	47.1%	8.8%	100.0
Development Planning	Lithuania	40.0%	20.0%	22.9%	17.1%	100.0
	Latvia	35.5%	19.4%	41.9%	3.2%	100.0
Feasibility Studies	Lithuania	48.0%	12.0%	36.0%	4.0%	100.0
	Latvia	42.9%	28.6%	14.3%	14.3%	100.0
Engineering Studies	Lithuania	22.7%	31.8%	36.4%	9.1%	100.0
	Latvia	45.7%	21.7%	28.3%	4.3%	100.0
All types of consulting services	Lithuania	31.3%	19.4%	35.2%	14.1%	100.0%
	Latvia	28.4%	30.1%	31.3%	10.3%	100.0%
All types of consulting services, average for both countries		29.7%	25.1%	33.1%	12.0%	100.0%

For all types of business consulting services computed Chi-square test statistic does not exceed the critical value of Chi-square with 7 degrees of freedom equal to 7.815, so the null hypothesis is not rejected ( $p$ -value in all cases is more than alpha equal to 0.05). There is sufficient evidence to conclude that for all types of business consulting services *there are no differences between Lithuanian and Latvian SMEs with respect to the proportion of change of sales after a consulting project.*

#### 4.2. Change of the number of employees

During the period after performed consulting projects, the number of employees was growing in approximately 2/3 of analysed companies. Again, employment changes depended on what type of consulting service an enterprise was using.

As in the analysis of sales, the categories of feasibility studies and engineering studies were the most unfavourable, since they in more than 40% cases resulted in employment decrease. However, employment reduction sometimes can be evaluated as a positive outcome of business consulting, but this is correct only when consulting is targeted to increase operational efficiency.

Further data analysis allows some rather controversial observations. For example, restructuring, being one of the most efficiency oriented type of consulting, generated almost the smallest decrease of employment. Similar result was observed after quality system implementation projects, though they often suggested some restructuring in a company. Implementation of computerised manufacturing systems is also supposed to aim towards efficiency and potential decrease of labour needs, but the data show the opposite: employment decrease after this type of projects is rarer than after any another type of project (table 7).

Table 7

#### Change of the number of employees after consulting projects of various types

Types of business consulting services	Change of number of employees after a project			
	Decrease	Increase up to 25%	Increase by 25.1 - 100%	Increase by more than 100%
Computerised Information Systems	28.8%	36.7%	28.1%	6.5%
Quality Management & Certification	25.9%	31.3%	36.1%	6.8%
Market Analysis & Planning	34.0%	32.6%	29.2%	4.2%
Reorganisation	24.7%	29.9%	37.7%	7.8%
Computerised Manufacturing Systems	21.9%	46.7%	24.8%	6.7%
Development Planning	37.5%	32.1%	25.0%	5.4%
Feasibility Studies	41.7%	33.3%	22.2%	2.8%
Engineering Studies	48.3%	25.0%	25.0%	1.7%

There are many observations that can hardly be interpreted without taking into account influence of factors outside the consultancy. Again, deeper statistical analysis was used. To test the null hypothesis of no differences in the proportions against the alternative that the proportions are different we obtained a  $p$ -value of 0.065, which is more than alpha equal to 0.05, so the null hypothesis is not rejected.

We can conclude that *there is no difference between the types of business consulting services with respect to the proportion of change of number of employees after a project.*

If this case we also wanted to see whether observed differences are country-specific or have more general character, and analysed differences Lithuanian and Latvian companies (table 8).

Table 8

**Change of the number of employees after consulting projects in the two countries**

Types of business consulting services		Change of number of employees after a project				Total
		Decrease	Increase up to 25%	Increase by 25,1 - 100%	Increase by more than 100%	
Computerised Information Systems	Lithuania	38.4%	26.3%	28.3%	7.1%	100.0
	Latvia	21.6%	51.4%	23.0%	4.1%	100.0
Quality Management & Certification	Lithuania	35.4%	28.1%	30.2%	6.3%	100.0
	Latvia	30.9%	29.6%	34.6%	4.9%	100.0
Market Analysis & Planning	Lithuania	40.7%	27.1%	27.1%	5.1%	100.0
	Latvia	33.7%	36.5%	26.9%	2.9%	100.0
Reorganisation	Lithuania	28.9%	15.8%	44.7%	10.5%	100.0
	Latvia	24.4%	41.5%	29.3%	4.9%	100.0
Computerised Manufacturing Systems	Lithuania	37.5%	43.8%	14.6%	4.2%	100.0
	Latvia	20.6%	42.6%	29.4%	7.4%	100.0
Development Planning	Lithuania	42.9%	34.3%	17.1%	5.7%	100.0
	Latvia	38.7%	32.3%	25.8%	3.2%	100.0
Feasibility Studies	Lithuania	56.0%	12.0%	28.0%	4.0%	100.0
	Latvia	28.6%	64.3%	7.1%	0	100.0
Engineering Studies	Lithuania	40.9%	36.4%	18.2%	4.5%	100.0
	Latvia	45.7%	30.4%	23.9%	0	100.0
All types of consulting services	Lithuania	34.4%	29.0%	29.6%	7.0%	100.0%
	Latvia	27.4%	38.6%	29.6%	4.4%	100.0%
All types of consulting services, average for both countries		30.6%	34.2%	29.6%	5.6%	100.0%

To test the null hypothesis of no differences between Lithuania and Latvia in the proportions against the alternative that the proportions are different for the values in the body of Table 8, we computed Chi-square test statistic. In case of two types of business consulting services – Computerised Information Systems and Feasibility Studies Chi-square test statistic exceeds the critical value of Chi-square with 7 degrees of freedom equal to 7.815, so for these two types of business consulting services the differences exist ( $p$ -value in both cases is less than alpha equal to 0.05). For the rest of types of business consulting services if a 0.05 level of significance is chosen, we can conclude that *there are no differences between Lithuania and Latvia with respect to the proportion of change of number of employees after a project, except two types of consulting projects.*

We can only speculate why Lithuanian and Latvian data disclosed differences in two types of consulting projects. In case of implementation of computerized systems, Latvian companies reduced the number of employees less frequently than SMEs in Lithuania. It might reflect more extensive type of a company growth, but there is no information to confirm this statement. Regarding the feasibility studies, difference of overall financial infrastructure in the two countries, perhaps, has to be considered. At certain periods of time Latvian banks and other financing institutions were more open to finance SME projects, and this could influence data in our analysis.

## Conclusion

This article did not concentrate on widely analysed issues, and therefore was mainly aiming to open new fields for further analysis and discussion. Authors did not have an objective of developing precise scientific models or establishing definite relationships, leaving it for future research. Therefore the result and value of the article can be viewed from two perspectives: methodological and analytical.

From the methodological standpoint, article has three important characteristics.

First, the article addresses an issue that typically was not analysed because of its complex nature: use of various types of business consulting services.

Second, analysis was performed on the basis of SME data. Despite obvious importance of SME sector in many countries, SME data analysis is always related with specific difficulties.

Third, the research is rather unique in terms of its methodology. It covers a rather long period and a broad range of SMEs in two countries, which at least to some extent can represent trends in all transition economies.

Analysed information allows drawing some preliminary conclusions that will require further analysis on the basis of broader data.

We observed that small-size and medium-size companies use business consulting services in the same proportions, i.e. there are no differences in selection that would be based on company size. However, there are statistically significant differences in choice of business consulting services that are based on the primary activity of an SME (manufacturing, services, and trade).

It is confirmed that depending on overall conditions in economy, companies solve different development problems and use different consulting services. However, the relationship between used consulting services and company growth is controversial. It is confirmed that the use of certain consulting services can be related with SME growth in terms of sales, but cannot be related with the change of employment.

We believe that observations are rather general in their content, since comparisons between the two countries did not allow seeing differences, with exception of two instances that cannot be explained within the analysed context.

Obvious limitation of this analysis is related with its scope. To be certain about conclusions, one has to cover more countries, and this is the direction for future research.

## NOTES

Portrait of the European Union 2006. 2005. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p.14, 28, 30.

2. Source: Urbonavicius, S., Dikcius, V., 2005. Choice of Business Consulting Services in Various Phases of Economic Transition of the Baltic States. *Transformations in Business and Economics*, Vol. 4 No. 2 (8), p. 141-156.

## REFERENCES

1. Abouzeedan, A., Busler, M., 2004. Typology Analysis of Performance Models of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs). *Journal of International Entrepreneurship*, 2, p. 155-177.
2. Andriejute, V., Snieska, V., 2004. Institutional Financing Solutions for Small and Medium – Sized Enterprises in European countries from Lithuanian Perspective. *Engineering economics*, 40 (5), p. 13-19.
3. Corbett, Ch., Montes, M. J., Kirsch, D. A., Alvarez-Gil, M. J., 2002. 'Does ISO Certification Pay?' *ISO Management Systems*, July-August 2002, p. 31-40.
4. Carlsson, M., Carlsson, D., 1996. Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13, 7, p. 36-47.
5. Chen, H. L., Huang, Y., 2004. The Establishment of Global Marketing Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics*, 22, p. 365-377.
6. Chrisman, J. J., McMullan, W.E., 1996. Static Economic Theory, Empirical Evidence, and the Evaluation of Small Business Assistance Programs. *Journal of Small Business Management*, April 1996, p. 56-66.
7. Chrisman, J. J., McMullan, W.E., 2004. Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), p. 229-244.
8. De Burca, S., Fletcher, R., Brown, L., 2004. *International Marketing: an SME Perspective*. Harlow: Pearson Education 720 p.
9. Elfring, T., Hulsink, W., 2003. Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics*, 21, 409-422.
10. Enright, M., 2001. Approaches to market orientation and new product development in smaller enterprises: a proposal for a context-rich interpretive framework. *Journal of Strategic Marketing*, – 9, 301-313.
11. Escanciano, C., Fernandez, E., Vasquez, C., 2001. ISO 900 Certification and quality management in Spain: results of a national survey. *The TQM Magazine*, 3, 192 – 200.
12. Darulis, A., Jakstiene, V., Krutkijene, I., Makauskiene, V., 2004. Small and Medium-Sized Enterprises in Lithuania. Lithuanian Development Agency for Small and Medium-Sized Enterprises, Vilnius. [www document] <http://www.svy.lt/EasyAdmin-svs/files/Knyga%20liet.pdf>
13. Dissanayaka, M., M., Kumaraswamy, K., Karim, K., Marosszöky, M., 2001. Evaluating outcomes from ISO 9000-certified quality systems of Hong Kong constructors. *Total Quality Management*, Vol. 12, No 1, p. 29-40.
14. Gibbons, P. T., O'Connor, T., 2005. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(2), p. 170-186.
15. Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P., Parsa, F., 2004. The Status of Planning in Small Business. *American Business Review*, June 2004, p. 52-60.
16. Ishikawa, A. (ed.), 2004. The formation of networking cooperation among small enterprises in central Europe. Collection of studies. The Sasakawa Peace Foundation, The Sasakawa Central Europe Fund.
17. Ivanauskienė, L., Urbonavicius, S., 2003. Motivations and Benefits of ISO System Implementation in Transportation-related Companies: Marketing Aspect of ISO. *Transport*, Vol. XVIII No 6: 241-247.

18. Johnson, J. E., 2004. Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, p. 139-154.
19. McLarty, R., 2003. The Attitudes of British Managers in Small and Medium-Sized Enterprises to the Implementation of Value Chain Concept. *International Journal of Management*, Vol. 20 No 4, 430-442.
20. Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougal, P., Morse, E. A., Smith, J. B., 2002. Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 93-104.
21. Morrison, A., Breen, J., All, S., 2003. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), p. 417-425.
22. Navickas, V., Bagdonaite, R., 2004. Small Business During the Business Cycle. *Engineering Economics*, 40 (5), p. 69-74.
23. Naylor, J., Hawkins, N., Wilson, C., 2001. Benchmarking Marketing in an SME: The Case of an Italian Kitchen Furniture Manufacturer. *The Marketing Review* 2000-1, 325-339.
24. Newby, R., Watson, J., Woodliff, D., 2003. SME Survey Methodology: Response Rates, Data Quality, and Cost Effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 2003, p. 163-172.
25. Newby, R., Watson, J., Woodliff, D., 2003. Using Focus Groups in SME Research: The Case of Owner-Operator Objectives. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 No 3, December 2003, p. 237-246.
26. Rodríguez, A. C., Molina, M. A., Gonzalez Perez, A. L., Hernandez, U. M., 2003. Size, Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size. *Small Business Economics*, p. 289-307.
27. Storey, D., J., 2004. Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and OECD countries. *The International Journal of Human Resource Management*, February 2004, p. 112-130.
28. Urbonavicius, S., 2004. Marketing Aspects of ISO System Implementation. *Ekonomika*, 65, 124-138.
29. Urbonavicius, S., Dikcius, V., 2005. Business Consulting Support to Small and Medium Enterprises in Lithuania. *Ekonomika*, 70, p. 83-99.
30. Urbonavicius, S., Dikcius, V., 2005. Choice of Business Consulting Services in Various Phases of Economic Transition of the Baltic States. *Transformations in Business and Economics*, Vol. 4 No. 2 (8), p. 141-156.
31. Urbonavicius, S., Dikcius, V., 2005. Specifics of Business Consulting Services Use by Small and Medium Enterprises in a Transition Economy. *Engineering Economics*, 42 (3), p. 74-80.

## **II Problēmraksti**

## Working Capital: Theoretical Concept or Result of Mathematical Computation?

### Darba kapitāls: teorētiska koncepcija vai matemātisku aprēķinu rezultāts?

Jaan Alver

Tallinn University of Technology

Kopli 101, 11712 Tallinn

Phone + 372 620 4002

Fax – 372 620 4007

E-mail: [jaan.alver@tu.ee](mailto:jaan.alver@tu.ee)

Accounting is a language which people can use within a firm to discuss its projects and progress with one another, and which they can use to tell outsiders what is there in the firm without giving away too many of its secrets to competitors. During the 20<sup>th</sup> century the English language has established itself as the world language of business and, hence, of accounting. The accounting terminology in several well-developed countries was formed on the basis of English terminology, strongly influenced by the terms used in the USA.

Unfortunately, the English terminology used in financial statements also has shortcomings. There is a multitude of names, expressions and definitions, a myriad of financial terms and relationships which are often explained differently in various (text)books, papers and articles. There are several terms used as synonyms by many authors while others make a distinction between them. We know the meaning of the words used separately, but, used collectively, they can be mystifying. For example, the individual words "assets", "capital", "debts", "liabilities" are familiar to us, but we are not sure how they fit together to determine the viability of a business. Articles written about financial statement analysis do not always help. The author of this paper has taken the risk of being heretic and tried to determine the correct relationships between the terms *net assets*, *capital*, *net current assets*, *working capital*, *net working capital* and eliminate the anarchy in the usage of these terms. In the process of determining the correct relationships between the terms examined, semantic and logical connections have been followed. It means that the general (semantic, logical) rule – look for all kinds of capital on the liabilities and owners equity side and all kinds of assets on the assets side of balance sheet – has been consistently followed. To build up a correct system of terms and give them proper substance, the conventional balance sheet format and well-known relationships between different parts of the balance sheet have been used.

**Key words:** capital, net assets, working capital, net working capital, net current assets.

### 1. What is *Capital*?

The word "capital" has different meanings in accounting, finance and the business world. All its meanings, however, have something in common. They all imply that *capital* is a stock (or an inventory) by contrast with income, which is a flow. Capital may be broadly defined, therefore, as the set of economically significant elements in existence at a given moment of time. Various concepts and

definitions of *capital* revolve around the question of defining what is economically significant. Unfortunately, the term *capital* is used somewhat loosely and the reader will have to determine the exact meaning by the context. For example, Robert W. Ingram states: "Capital refers to the investment in a company (liabilities and owners equity), which equals the resources acquired from these investments (assets). Thus a company's total capital is its total assets or its total liabilities and owners equity." (Ingram, 1994, 64).

Some definitions of the term "capital" used in the fields of accounting and finance are the following:

#### Accounting

- 1) The capital of a business firm is that part of the net worth that has not been produced by the operation of the enterprise, or, in other words the original stock of net assets of the firm before any income is earned. (*The New Encyclopaedia Britannica*, 1984).
- 2) Capital is synonymous with net assets and is measured by the excess of assets over liabilities (Munn, Garcia and Woelfel, 1993).
- 3) Describing a long-term debt plus owners' equity (Rosenberg, 1993).
- 4) The excess of assets over liabilities (Davids, 1986).
- 5) The primary meaning in accounting is proprietorship interest as represented in a balance sheet by the contributed and accumulated capital equal in amount to the assets less liabilities (Parker, 1992).

#### Finance

- 1) Net asset of a firm, partnership, and the like, including the original investment, all gains and profits (Rosenberg, 1993).
- 2) The total tangible assets of a firm (Davids, 1986).
- 3) Money and other property of a corporation or other enterprise used in transacting its business (Friedman, 1987).
- 4) The money used to run a business (*Pocket Finance*, 1994).
- 5) The funds raised by a firm through sale of stock or debt securities plus retained earnings; also, any long-term asset producing income (Fitch, 1990).
- 6) An ownership concept, representing the present values of income claims against intangible wealth, such as goodwill, patents, credits, and other sources of income as well as claims tangible capital goods (production goods) (*The New Encyclopaedia Britannica*, 1984).

Using these definitions in connection with the balance sheet causes a complicated question: **where should capital be placed on the balance sheet – to the assets side or to the liabilities and owners' equity side?** It is clear that the matter is really different. By the way, which is still worse, economists tend to use the word "capital" to refer to items on the other side of the balance sheet, particularly fixed assets.

In the business world *capital* usually refers to an item or part on the balance sheet. In balance sheet terminology it may mean the total of a company's finances, including all *share capital*, *retained earnings*, *long-term loans* and *current liabilities*. Such an aggregation might be called **total capital** and it equals total assets. A narrower definition of *capital* excludes short-term financing of current assets (corporate financiers view capital this way). An even more restrictive definition of *capital* centers on the owners' investment in the entity. This narrower

view equates *capital* to total shareholders' equity (accountants tend to view capital this way).

The initial assumption in this paper is: ***capital should be shown under liabilities and owners' equity (or, to be more exact, capital as a noun could be used to describe items and/or parts of the liabilities and owners' equity side of the balance sheet)***. This position has been directly supported by several authors (Minars, 1992; Siegel and Shim, 2005; Hussey, 1995; Parker, 1992; French, 1994; Bergevin, 2002) through the accounting equation expressed as

$$\text{ASSETS} = \text{LIABILITIES} + \text{CAPITAL}$$

or

$$\text{ASSETS} - \text{LIABILITIES} = \text{CAPITAL}$$

or

$$\text{ASSETS} = \text{CAPITAL}$$

Hendriksen and van Breda express that "capital ... is the value of all the moneys lent to an enterprise. This includes all loans, all preferred stock, all common stock, and any other financial instruments that the enterprise may have issued. We will speak of all these financial instruments as equity ..." (Hendriksen and van Breda, 1992, 266).

## 2. Several Meanings of *Working Capital*

There are several terms used as synonyms by many authors while others make a distinction between them. Let's examine the following two groups of terms related to a balance sheet:

- 1) *net assets, net worth, owners' equity, owners' capital, stockholders' equity, shareholders' equity;*
- 2) *net current assets, (net) working capital, circulating capital.*

Some definitions of ***net assets***:

- 1) Total assets less total liabilities (Siegel and Shim, 2005; Estes, 1985; Robb and Wallis, 1985; Koch, 1995; Nobes, 2002).
- 2) Difference between a company's total assets and liabilities. (Hussey, 1995; Shook and Shook, 1990).
- 3) The difference between current assets and current liabilities – net current assets or net current liabilities (Arnold, 2005).
- 4) Share of total assets claimed or contributed by owners; total assets minus total liabilities (Oldham, 1993).
- 5) The total assets of an accounting entity less its total liabilities. In this context, liabilities include long-term loans and provisions (French, 1994).
- 6) The combined amount of a company's fixed assets and working capital (net current assets) as recorded in the company's balance sheet (Pass, Lowes, Pendleton and Chadwick, 1995).
- 7) Assets of an organization less its current liabilities (The Oxford Dictionary for the Business World, 1993).

It is necessary to express that the word "net" means "after taking something away" – in our case, after taking away the liabilities.

J. H. Adam states that the term *net assets* has three different meanings (Adam, 1993):

- fixed assets plus current assets;
- fixed assets plus the difference between current assets and current liabilities;
- the excess of assets over liabilities.

It is worth noticing that many relatively different definitions can be found but the majority of authors agree that *net assets* and *net worth* are identical (Collin, 1986; Koch, 1995; Köhler, 1975; Nobes, 1995) or that *net assets*, *owners' equity* (*shareholders' equity*, *stockholders' equity*) and *net worth* are identical (Bannock and Manser, 1990; Downes and Goodman, 1987; Estes, 1985; Friedman, 1987).

In the opinion of the author of this paper the relationships among the balance sheet elements considered could be interpreted and illustrated as in Figure 1.

## BALANCE SHEET

<b>ASSETS</b>		<b>CAPITAL (LIABILITIES &amp; OWNERS' EQUITY)</b>	
<b>GROSS ASSETS</b>	<b>ASSETS CONTRIBUTED BY LIABILITIES</b>	<b>SHORT-TERM &amp; LONG-TERM DEBT CAPITAL (LIABILITIES)</b>	<b>TOTAL CAPITAL</b>
	<b>NET ASSETS</b>	<b>OWNERS' CAPITAL (OWNERS' EQUITY)</b>	

Fig. 1. The relationships between the balance sheet elements

Let us now examine the second group.

Brigham (Brigham and Gapenski, 1996) says that the term *working capital* originated in the days when the old Yankee peddler would load up his wagon with goods and then go off on his route to sell his wares. The merchandise was called "working capital" because it was what he actually sold, or "turned over", to produce his profits. The wagon and horse were his fixed assets. He generally owned the horse and wagon, so they were financed with "equity" capital, but he borrowed the

funds to buy the merchandise. These borrowings were called *working capital loans*, and they had to be repaid after each trip to show the banker that the credit was sound. If the peddler was able to repay the loan the bank would then extend a new loan, and the peddler would set out again to turn over his merchandise, and in the process, realize a profit for himself. This cycle would be repeated. The bank would earn interest on the short-term loans and would be following sound banking practices by making sure that each previous loan could be repaid before a new loan was extended.

So the *concept of working capital* relies on the classification of assets and liabilities into "current" and "non-current" categories.

Definitions of *working capital*:

- 1) The capital of a business that can be used in its day-to-day trading. It consists of its circulating assets less current liabilities (Hussey, 1995).
- 2) The money and other assets available for conducting the day-to-day operations of an accounting entity; normally, the amount by which current assets exceed current liabilities (French, 1994).
- 3) Money used to finance ongoing operations (Krajewski and Ritzman, 2005).
- 4) Money used by a business to carry on production and keep trading, for example to pay employees and suppliers before money is received for goods sold (*Longman Business English Dictionary*, 2000).
- 5) Capital in cash and stocks needed for a company to be able to work (Collin, 1997).
- 6) Funding required for day-to-day operations to cover the gap between payment for inputs (raw materials, labour etc) and the time that customers pay (Koch, 1995).
- 7) The amount which a business must provide to finance the current assets of a business, to the extent that these are not covered by current liabilities. It is calculated by deducting current liabilities from current assets (Weetman, 2003).
- 8) Capital available for the day-to-day running of a company, used to pay such expenses as salaries, purchases, and so on (*Dictionary of International Accounting Terms*, 2001).
- 9) Current assets less current liabilities (Parker, 1992; Kohler, 1975; Robb and Wallis, 1985; Siegel and Shim, 2005).
- 10) A company's current liabilities subtracted from its current assets, which gives the company the amount of money it probably will need to maintain operations for the year (Shook and Shook, 1990).
- 11) The difference between current assets and current liabilities – net current assets or net current liabilities. (Arnold, 2005; Nobes, 2002).
- 12) Excess of current assets over current liabilities (Davids, 1986; Oldham, 1993; Terminology for Accountants, 1992; Rosenberg, 1993; Caruth, Stovall, 1994; Wild, Subramanyam, Halsey, 2004; Nobes, 2002).
- 13) The current assets and current liabilities of the business (Elliott B. and Elliott J., 2004).

Definitions of *net working capital*:

- 1) Current assets less current liabilities (Friedman, 1987).
- 2) The resource that a company can use to finance day-to-day operations. It is calculated by taking current liabilities from current assets (Reuters Financial Glossary, 2003).

- 3) Current assets minus current liabilities: also equal to the current assets financed by long-term funds. Net working capital is, therefore, the current assets financed by long-term funds (Dickerson, Campsey, Brigham, 1995: 269).
- 4) Amount of working capital in the firm representing a necessary long-term investment by creditors and owners. Equals total current assets minus total current liabilities (Oldham, 1993).
- 5) The difference between a firm's current assets and current liabilities (Caruth, Stovall, 1994).
- 6) The amount by which the current assets of an accounting entity exceed its current liabilities. Also called "net current assets", "working capital" (French, 1994).
- 7) The excess of existing assets over present liabilities (Rosenberg, 1993).

Definitions of *net current assets*:

- 1) The difference between current assets and current liabilities; another name for working capital (Friedman, 1987; Robb, Wallis, 1985).
- 2) Current assets less current liabilities; more commonly referred to as working capital or net working capital (Oldham, 1993: A Concise Dictionary of Business, 1991).
- 3) The amount by which a company's current assets exceed its current liabilities (Shook, Shook, 1990; Nobes, 2002).
- 4) The value of an accounting entity's current assets minus the value of its current liabilities at a particular time. This is usually regarded as the "working capital" of the entity (French, 1994).

It is worth noticing that the definitions of *net current assets* are quite similar – current assets less current liabilities, in short. Definitions of *working capital* are more complicated but the majority of authors agree that *working capital* is computed similarly to *net current assets* (by subtracting *current liabilities* from *current assets*) and it represents the amount of money and other current assets required to finance day-to-day operations. Several authors (Bannock and Manser, 1990; Downes and Goodman, 1987; Nobes, 1995; Hussey, 1995; Robb, Wallis, 1985; Pass, Lowes, Pendleton, Chadwick, 1995; The Oxford Dictionary for the Business World, 1993; Terminology for Accountants, 1992) consider *net current assets* and *working capital* to be synonyms while others think that *working capital* and *net working capital* are synonymous (Siegel, Shim, 2005; Parker, 1992) or that all three – *net current assets*, *working capital* and *net working capital* are synonymous (Friedman, 1987; Kohler, 1975; Oldham, 1993). Rosenberg considers *net current assets* and *net working capital* to be synonyms but distinguishes *working capital* (Rosenberg, 1986). Some authors make a clear distinction between *working capital* and *net working capital*.

### 3. What are really *Gross Working Capital*, *Net Working Capital* and *Net Current Assets*?

G. W. Gallinger and P. B. Healey say that *net working capital* should be defined as the difference between current assets and current liabilities and should not be confused with *working capital*, which is often used as a substitute for current assets (Gallinger, Healey, 1991). Some authors state that **working capital** is usually defined as total current assets but that **net working capital** is defined as the excess

of current assets over current liabilities (Hartman, Harper, Knoblett, Packers, 1995). According to Brigham **working capital**, sometimes called *gross working capital*, simply refers to the firm's total current assets (Dickerson, Campsey, Brigham, 1995).

From the above standpoints it is possible to conclude that the terms *working capital* and *net working capital* have not been standardized in accounting terminology, but have usually been used to mean *net current assets*, or *current assets less the current liabilities*.

Notice that the above definitions of (net) working capital as current assets less current liabilities (or the difference between current assets and current liabilities) **only explain how it is computed**. So in **computational terms** *working capital* relates to the amount of the *net current assets*. But it is necessary to point out that an **arithmetical operation is given instead of an actual definition**. All this raises an important question: **is (net) working capital simply a mathematical computation or something more?**

Brigham and Gapenski (Brigham, Gapenski 1996, 694) indicate that the term *working capital* originated with the old Yankee peddler, who would load up his wagon with goods and then go off on his route to peddle his wares. The merchandise was called "working capital" because it was what he actually sold, or "turned over", to produce his profits. The wagon and horse were his fixed assets. He generally owned the horse and wagon, so they were financed with "equity" capital, but he borrowed the funds to buy the merchandise. These borrowings were called *working capital loans*, and they had to be repaid after each trip to demonstrate to the bank that the credit was sound. If the peddler was able to repay the loan, then the bank would make another loan, and banks that followed this procedure were said to be employing sound banking practice.

Welsch and Short state: "Working capital involves an arithmetical difference – total current assets minus total current liabilities. Thus, working capital is an abstraction because it does not represent a single asset, or group of similar assets, rather it includes total current assets and an offset – total current liabilities. It cannot be counted, handled, or used to settle receivables and payables. Because of its abstract nature, working capital often is not fully understood by statement users." (Welsch, Short, 1987, 776).

Let us reconsider the term *net assets*. As we can see in Fig.1, it is impossible to separate or calculate the amount of *net assets* directly. For that reason, an indirect way to derive net assets from *owners' equity* should be used. It is necessary to express that **mathematically** the amount of *net assets* is equal to the *owners' equity* but that they are not identical (and, consequently, the terms *net assets* and *owners' equity* are not synonyms) because one of them is located on the left-hand (assets) side and the other on the right-hand (equities or capital) side of the balance sheet. *Net assets* should be defined as the amount of assets acquired through investments made by the owners. *Owners' equity* expresses the owners' claim (legal right) to a portion of business's assets, called *net assets*.

Let us use an analogical approach for the derivation of *net working capital* and *net current assets*.

At first it is necessary to make a distinction between *gross working capital* and *net working capital*. The term *gross working capital* is used in specialized literature (French, 1994; Friedman, 1987; Downes, Goodman, 1987). These authors who distinguish *working capital* from *net working capital* (Gallinger, Healey, 1991:

Hartman, Harper, Knoblett, Reckers, 1995) essentially use the term *working capital* like *gross working capital* (the opposite of *net working capital*).

*Gross working capital* has been defined as:

- funds invested in a company's cash, accounts receivable, inventory, and other current assets (Friedman, 1987; Downes, Goodman, 1998; Crumbley, Friedman, Anders, 1994);
- current assets (Brigham, Gapenski, 1996; Dickerson, Campsey, Brigham, 1995);
- the total value of current assets (French, 1994).

Without going into further discussion it is appropriate to recall the initial assumption expressed in the first part of this paper: on the balance sheet capital should be shown under liabilities and owners' equity (or, to be more exact, capital as a noun could be used to describe items and/or parts of the liabilities and owners' equity side of the balance sheet). To take this into consideration *gross working capital* should be defined as **total claims** against (*gross*) *current assets*.

Before defining *net working capital* it is useful to focus on one of the oldest principles in finance – the **matching principle**, which can be stated as follows: finance short-term needs with short-term sources, and finance long-term needs with long-term sources (Shall and Haley, 1990). The idea expressed in this principle is to "match" the maturity of the source of funds with the length of time the funds are needed. Walsh states: "A certain balance should exist between the long-term assets and funds on the one hand and the short-term assets and funds on the other. As a general rule, long-term assets in a company should be matched by corresponding long-term liabilities and vice versa." (Walsh, 1993, 94).

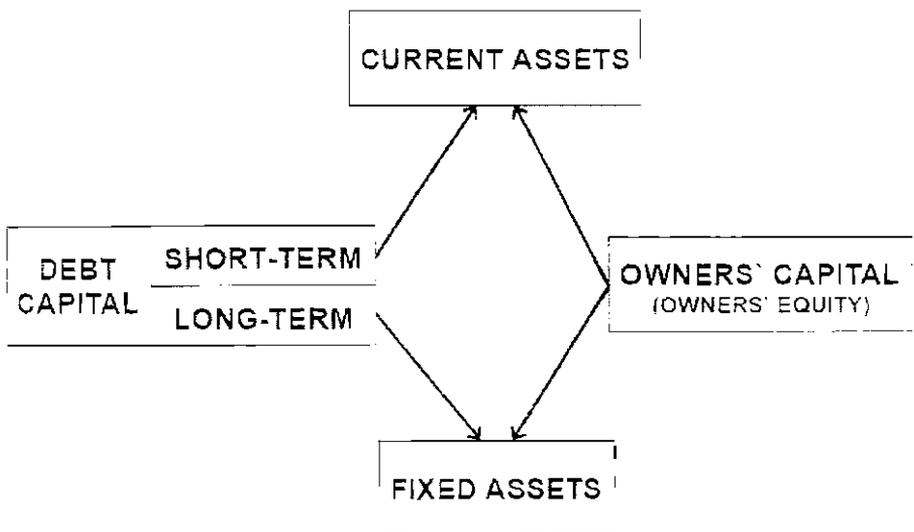


Fig.2. Matching principle.

The principle described is expressed in Figure 2. Therefore, *net working capital* should be defined as the owners' claim to current assets and *net current assets* as the amount of current assets acquired through investments made by the owners. This standpoint is supported by Horngren and Harrison, who state: "Recall that capital or owners' equity is total assets minus total liabilities. Working capital is like a

“current” version of total capital.” (Horngrén, Harrison, Bamber, 1999, 783). This standpoint is shared by Gallinger and Healey, who specify: “If current assets exceed current liabilities ... *net working capital* is permanent capital invested in current assets. If current assets are less than current liabilities, the excess of current liabilities over current assets is helping finance fixed and other assets.” (Gallinger, Healey, 1991, 72).

ASSETS				CAPITAL (LIABILITIES & OWNERS' EQUITY)			
GROSS CURRENT ASSETS	CURRENT ASSETS CONTRIBUTED BY CURRENT LIABILITIES			CURRENT LIABILITIES (SHORT TERM DEBT CAPITAL)			GROSS WORKING CAPITAL
	NET CURRENT ASSETS		NET TANGIBLE ASSETS  NET ASSETS	NET WORKING CAPITAL		OWNERS' EQUITY	
FIXED ASSETS	NET FIXED ASSETS	NET TANGIBLE FIXED ASSETS		NET TANGIBLE ASSETS  NET ASSETS	NET FIXED CAPITAL		CAPITALISATION (PERMANENT CAPITAL)
		INTANGIBLE ASSETS					
	FIXED ASSETS CONTRIBUTED BY LONG- TERM LIABILITIES			LONG-TERM LIABILITIES (LONG-TERM DEBT CAPITAL)			

Fig. 3. The detailed relationships between the balance sheet elements

Some companies can generate cash so quickly that they actually have a negative net working capital. This is generally true of companies in the restaurant business. This happens because customers pay upfront and so rapidly, the business has no problems raising cash. In these companies, products are delivered and sold to the customer before the company ever pays for them. So a negative net working capital can be a sign of managerial efficiency in a business with low inventory and accounts receivable (which means they operate on an almost strictly cash basis). In any other situation, it is a sign a company may be facing bankruptcy or serious financial trouble.

It should be noted that **mathematically** the amount of *gross working capital* is equal to (*gross*) *current assets*, but these terms should not be considered synonyms

because *gross working capital* and *gross current assets* are located on different sides of the balance sheet. Analogically, *net working capital* and *net current assets* should not be considered synonymous. Unfortunately, it is not possible to derive *net working capital* directly from the right-hand side of the balance sheet. This is due to the fact that calculations are made **indirectly**:

**NET WORKING CAPITAL = CURRENT ASSETS – CURRENT LIABILITIES**

**NET CURRENT ASSETS = CURRENT ASSETS – CURRENT LIABILITIES**

As we can see the same formula is used for calculating net working capital as well as net current assets. **Mathematically**, the amount of *net working capital* is equal to *net current assets*, but logically they cannot be synonymous for the simple reason that capital and assets are located on different sides of the balance sheet. Figure 3 also shows the correct usage of the other English terms to define different parts of the balance sheet. In Figure 3 current assets, fixed assets, short-term liabilities and owners' equity are presented in the conventional balance sheet format. Notice that on the right side the usual order (short-term liabilities, long-term liabilities and owners' equity) is not followed: the places of long-term liabilities and owners' equity have been exchanged. It makes it feasible to emphasize the substance of terms used to mark distinguished parts of the balance sheet.

## BIBLIOGRAPHY

1. *A Concise Dictionary of Business*. (1991). Oxford: Oxford University Press.
2. Adam J. H. (1993). *Longman Dictionary of Business English*. 2<sup>nd</sup> edn. London: Longman.
3. Arnold G. (2005). *The Handbook of Corporate Finance: A Business Companion to Financial Markets, Decisions and Techniques*. London: Prentice Hall.
4. Bannock G., Manser W. (1990). *The Penguin International Dictionary of Finance*. London: Penguin Books.
5. Bergevin P. M. (2002). *Financial Statement Analysis: An Integrated Approach*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
6. Brigham E. F., Gapenski L. C. (1996). *Intermediate Financial Management*. 5<sup>th</sup> edn. Fort Worth (TX): The Dryden Press.
7. *BUSINESS: The Ultimate Resource™*. (2002). London: Bloomsbury.
8. Caruth D. L., Stovall S. A. (1994). *NTC's American Business Terms Dictionary*. Lincolnwood (IL): National Textbook Company.
9. Collin P. H. (1997). *Dictionary of Business*. 2<sup>nd</sup> edn. Teddington: Peter Collin Publishing.
10. Crumbley D. L., Friedman J. P., Anders S. B. (1994). *Dictionary of Tax Terms*. New York: Barron's.
11. Davids L. E. (1986). *Instant Business Dictionary*. Mundelein (IL): Career Publishing.
12. Dickerson B., Campsey B. J., Brigham E. F. (1995). *Introduction to Financial Management*. 4<sup>th</sup> edn. Fort Worth (TX): The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers.
13. *Dictionary of International Accounting Terms*. (2001). Canterbury/Kent: Financial World Publishing.
14. Downes J., Goodman J. E. (1987). *Dictionary of Finance and Investment Terms*. 2<sup>nd</sup> edn. New York: Barron's.
15. Elliott B., Elliott J. (2004). *Financial Accounting and Reporting*. 8<sup>th</sup> edn. Essex. Pearson Education.
16. Estes R. (1985). *Dictionary of Accounting*. 2<sup>nd</sup> edn. Cambridge (MA): The MIT Press.

17. Fitch T. P. (1990). *Dictionary of Banking Terms*. New York: Barron's.
18. French D. (1994). *Dictionary of Accounting Terms*. London: Croner Publications.
19. Friedman J. P. (1987). *Dictionary of Business Terms*. New York: Barron's.
20. Gallinger G. W. & Healey P. B. (1991). *Liquidity Analysis and Management*, 2<sup>nd</sup> edn. Reading (MA): Addison-Wesley Publishing Company.
21. Hartman B. P. Harper R. M., Knoblett J. A., Reckors P. M. J. (1995). *Intermediate Accounting*. Saint Paul (MN): West Publishing Company.
22. Hendriksen E. S., Van Breda M. F. (1992). *Accounting Theory*, 5<sup>th</sup> edn. Homewood (IL): IRWIN.
23. Horngren C. H., Harrison W. T., Bamber L. S. (1999). *Accounting*, 4<sup>th</sup> edn. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
24. Hussey R. (1995). *A Dictionary of Accounting*. Oxford: Oxford University Press.
25. Ingram R. W. (1994). *Financial Accounting: Information for Decisions*. Cincinnati (OH): South-Western Publishing.
26. Koch R. (1995). *THE FINANCIAL TIMES A-Z OF MANAGEMENT AND FINANCE: The Definitive Guide to Tools, Terms and Techniques*, 2<sup>nd</sup> edn. London: PITMAN PUBLISHING.
27. Kohler E. L. (1975). *A Dictionary for Accountants*, 5<sup>th</sup> edn. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
28. Krajewski L. J., Ritzman L. P. (2005). *Operations Management: Processes and Value Chains*, 7<sup>th</sup> edn. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
29. *Longman Business English Dictionary*. (2000). Harlow: Pearson Education.
30. Munn G. G., Garcia F. L., Woelfel C. J. (1993). *Encyclopedia of Banking & Finance*, 9<sup>th</sup> edn. Chicago: Probus Publishing Company.
31. Nobes C. (1995). *Pocket Accounting*. London: Penguin Books.
32. Nobes C. (2001). *The Penguin Dictionary of Accounting*. London: Penguin Books.
33. Oldham, G. E. (1993). *Dictionary of Business and Finance Terms*. New York: Barnes & Noble Books.
34. Parker, R. H. (1992). *The Macmillan Dictionary of Accounting*, 2<sup>nd</sup> edn. London: The Macmillan Press.
35. Pass C., Lowes B., Pendleton A., Chadwick, L. (1995). *Collins Dictionary of Business*, 2<sup>nd</sup> edn. Glasgow: HarperCollinsPublishers.
36. *Pocket Finance: The essentials of the world of finance from A to Z*. (1994). London: Penguin Books.
37. *Reuters Financial Glossary*. (2003). London: Pearson Education.
38. Robb A. J., Wallis R. W. (1985). *Accounting Terms Dictionary*. London: Pitman Publishing.
39. Rosenberg J. M. (1993). *Dictionary of Business and Management*. New York: John Wiley & Sons.
40. Shall, L. D., Haley, C. W. (1990). *Introduction to Financial Management*, 6<sup>th</sup> edn. New York: McGraw-Hill.
41. Shook R. J., Shook R. L. (1990). *The Wall Street Dictionary*. New York: New York Institute of Finance.
42. Siegel J. G., Shim J. K. (2005). *Dictionary of Accounting Terms*, 4<sup>th</sup> edn. New York: Barron's.
43. *Terminology for Accountants*, 4<sup>th</sup> edn. (1992). Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
44. *The New Encyclopædia Britannica*. Volume 2. (1984). Micropædia. 15<sup>th</sup> ed. Chicago (IL): Encyclopædia Britannica.
45. *The Oxford Dictionary for the Business World* (1993). Oxford: Oxford University Press.
46. Walsh C. (1993). *Key Management Ratios*. London: Pitman Publishing.
47. Weetman P. (2003). *Financial and Management Accounting: An Introduction*, 3<sup>rd</sup> edn. Harlow: Pearson Education.
48. Welsch G. A., Short D. G. (1987). *Fundamentals of Financial Accounting*, 5<sup>th</sup> edn. Homewood (IL): IRWTN.
49. Wild J. J., Subramanyam K. R., Halsey R. F. (2004). *Financial Statement Analysis*, 8<sup>th</sup> edn. McGraw-Hill, Inc.

## *Darba kapitāls: teorētiska koncepcija vai matemātisku aprēķinu rezultāts?*

### Kopsavilkums

Raksta saturs tiek fokusēts uz apgrozāmā kapitāla jēdziena būtību. Autors mēģinājis atrast korektu atbildi uz jautājumu, vai neto apgrozāmais kapitāls ir tikai matemātisks aprēķinu rezultāts, vai kaut kas vairāk.

Pirmā raksta daļā, pamatojoties uz angļu un amerikāņu literatūru, ir raksturots labi zināmais termins „kapitāls”. Otrajā raksta daļā, lai novērstu anarhiju šo terminu lietošanā, tiek analizēta saistība starp dažādajiem apgrozāmā kapitāla skaidrojumiem un piedāvāta korekta saikne starp jēdzieniem „tīrie apgrozāmie līdzekļi”, „darba kapitāls”, „tīrais darba kapitāls”. Saiknes noteikšanai starp minētajiem jēdzieniem jāizmanto semantiskās un loģiskās sakarības. Lai izveidotu korektu jēdzienu sistēmu un piešķirtu tiem piemērotu substanci, tika izmantota bilances shēma un vispārzināmā saistība starp atsevišķām bilances daļām.

## **Intelektuālo darbinieku vērtējums par esošo vadīšanas praksi Latvijā**

### **Intellectual Workers Assessment of Existing Management Practice in Latvia**

**Sandis Babris**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

E-pasts: [sandis.babris@latvenergo.lv](mailto:sandis.babris@latvenergo.lv)

Jau kopš iepriekšējā gadsimta beigām vadīšanas zinātnes teorētiķi un praktiķi uzsver nepieciešamību paaugstināt intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, ko nav bijis iespējams panākt ar līdzšinējām vadīšanas metodēm, tādēļ autors organizēja pētījumu, lai noskaidrotu intelektuālo darbinieku vērtējumu par esošo vadīšanas praksi Latvijā un izstrādātu priekšlikumus intelektuālo darbinieku vadīšanas principu un metožu pilnveidošanai. Raksta autors sniedz pētījuma pirmā posma rezultātus – izstrādātās hipotēzes, kas tika iegūtas, apkopojot dziļo interviju rezultātus: pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu; ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes, tiktu uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt sava darba ražīgumu; intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba organizēšanai; lai intelektuālo darbinieku darba motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo, gan ārējo motivāciju; lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst: par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu; lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.

**Atslēgvārdi:** intelektuālais darbs, darba ražīgums, vadīšanas funkcijas, motivācija, zināšanu vadīšana.

Mūsdienās organizāciju vērtības lielāko daļu veido to intelektuālais, nevis fiziskais kapitāls. Tā, piemēram, ASV uzņēmumu, kas tiek kotēti biržā, tirgus vērtības attiecība pret bilances vērtību ir vidēji 3:1 [8, 3]. Kanādas vadībzinību teorētiķe F. Horibe, kas specializējas intelektuālā kapitāla izpētes jautājumos, secina, ka intelektuālā kapitāla vērtīgākā daļa ir tieši cilvēku kapitāls (intelektuālie darbinieki – aut.), tādēļ nepieciešams izveidot un uzturēt organizāciju, kurā darbinieki vēlas ieguldīt savas idejas, izstrādāt novatoriskus risinājumus, izteikt savus spriedumus, bet organizācija vēlas tos uz klausīt un pieņemt [5, XIII].

Intelektuālo darbinieku darba saturs un raksturs būtiski atšķiras no fiziskā darba, tādēļ daļa vadīšanas principu un metožu, kas ir tikušas izstrādātas, lai palielinātu fiziskā darba ražīgumu, nav piemērotas intelektuālo darbinieku vadīšanai un darba ražīguma paaugstināšanai. Vadībzinību teorētiķis, profesors un konsultants

A. Amars (ASV), kas šobrīd ir viens no vadošajiem intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas problēmu pētniekiem, norāda, ka intelektuālo darbinieku un intelektuālo organizāciju vadīšanas izpētes joma ir tik jauna, ka ikviens pētījums šajā jomā sniegtu nopietnu ieguldījumu neatrisināto problēmu atklāšanā [2. 239]. Arī autors var piekrist šim apgalvojumam, jo dažādu autoru darbos lielākoties tiek aplūkotas problēmas, kas skar intelektuālā darba organizāciju un intelektuālā darba veicēju vadīšanu, tiek piedāvātas arī dažādas idejas, kā būtu jāmainās vadīšanai, taču, lai varētu izstrādāt jaunas intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes un principus, vispirms ir jāizpēta pašu intelektuālo darbinieku attieksme pret esošo vadīšanas praksi un jāiedziļinās šo darbinieku darba motivācijas sistēmā.

Grupa ASV vadības zinātnieku M. Bērsa vadībā atzīst, ka tradicionālās fiziskā vai administratīvā darba darītājiem paredzētās darba procesa pilnveidošanas metodes nav pietiekoši elastīgas un pārāk maz darba procesu pilnveidošanā iesaista pašus intelektuālā darba darītājus [9. 1]. Lielbritānijas vadīzinību teorētiķis M. Alvessons pat šaubās, vai intelektuālie darbinieki, kas strādā autonomi, risina sarežģītas problēmas vai veic radošo darbību, vispār ir vadāmi un vai tiem ir nepieciešama vadīšana tās tradicionālajā izpratnē, vai arī vadīšanai ir jāķļūst par pakalpojuma un koordinācijas funkciju [1. 4].

Kā risinājumu šai problēmai vadīzinību teorētiķi E. Pūrsers un S. Kabana piedāvā ideju par pašvadošajām organizācijām, kurās samazinātos nepieciešamība pēc vadītājiem, kuru galvenais uzdevums līdz šim ir bijis apkopot vai pārveidot informāciju, nodot to uz augšu vai leju pa organizācijas vadīšanas (hierarhijas) līmeņiem, sekot līdzi darbinieku sniegtam un novērtēt darba rezultātus [7. 5]. Arī šī darba autors uzskata, ka attiecībā uz intelektuālo darbinieku vadīšanu ir jāmainās gan vadīšanai, gan vadītāja lomai organizācijās, intelektuālo darbinieku vadītājiem kļūstot par pakalpojumu sniedzējiem, kas savukārt nozīmētu pilnībā mainīt priekšstatus par vadītāju kā augstāk stāvošu personu ar plašām pilnvarām plānot, organizēt, motivēt un kontrolēt, lai nodrošinātu savu padoto vadīšanu. Vadītājam būtu jāķļūst par darbinieku, kas sniedz vadīšanas pakalpojumus tādā apjomā un kvalitātē, kuru ir noteikuši intelektuālie darbinieki.

Citi ASV vadīzinību teorētiķi – Dž. Lorss un T. Tīrnijs – piedāvā atteikties no termina „vadīšana” lietošanas attiecībā uz intelektuālā darba veicējiem. Pašus vērtīgākos profesionālo pakalpojumu uzņēmumu speciālistus, kuri nodrošina uzņēmumam vislielākos ienākumus, autori dēvē par „zvaigznēm”. Līdz ar to profesionālo pakalpojumu uzņēmumu vadītāju galvenais uzdevums, pēc autoru domām, ir šīs zvaigznes „sakārtot”, nevis vadīt tradicionālā izpratnē, savukārt sakārtošanas process nozīmētu izveidot tādu organizatorisko sistēmu un struktūru, kas nodrošinātu gan uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu, gan vienlaikus apmierinātu uzņēmuma vadošo speciālistu jeb „zvaigžņu” vajadzības [6. 3].

Autors arī atbalsta šādu nostāju, taču nevar piekrist tam, ka intelektuālie darbinieki bez vadīšanas vispār varētu iztikt (izņēmums varētu būt radošo profesiju pārstāvji, piemēram, rakstnieki vai gleznotāji, lai gan arī daudzi no tiem ir noteiktās darba vai citās līgumiskajās attiecībās ar producentiem vai izdevējiem, tātad arī tiek vadīti), tādēļ ir nepieciešams izpētīt, kuri faktori intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmē pozitīvi un kuri - negatīvi, un kādas izmaiņas jāveic intelektuālo darbinieku vadīšanas principos un metodēs.

Tāpat būtiski ir noskaidrot intelektuālā darba veicēju darba motivāciju, kas, nemot vērā atšķirības gan darba raksturā un saturā, gan dažādo izglītības līmeni salīdzinājumā ar fiziskā darba veicējiem, ir ļoti maz pēģta. Ir nepieciešams arī

noskaidrot, kā intelektuālie darbinieki vērtē līdzšinējo vadīšanas praksi – kas un kādēļ tiem šķiet pieņemami, kas – traucējoši, kādus uzlabojumus vadīšanas sistēmā tie iesaka, un kā intelektuālie darbinieki vērtē sava darba ražīguma paaugstināšanas iespējas. Veicot šādu pētījumu, rastos iespējas izstrādāt jaunus intelektuālo darbinieku vadīšanā izmantojamās metodes, principus un organizatoriskās formas.

Lai noskaidrotu, kādi faktori ietekmē Latvijas intelektuālo darbinieku darba ražīgumu un darba motivāciju, autors veica pētījumu divos posmos:

- pirmajā posmā darba ražīgumu ietekmējošo faktoru noteikšanai tika izmantota kvalitatīvā pētījuma metode – dziļās intervijas (18 respondenti), kuras mērķis bija izstrādāt hipotēzes, kas ietvertu risinājumus intelektuālo darbinieku darba ražīguma un motivācijas līmeņa paaugstināšanai;
- otrajā posmā, izmantojot kvantitatīvās pētījuma metodes, tiks apstiprinātas vai noraidītas pirmajā posmā izvirzītās hipotēzes.

Šajā publikācijā autors piedāvā pētījuma pirmā posma rezultātus.

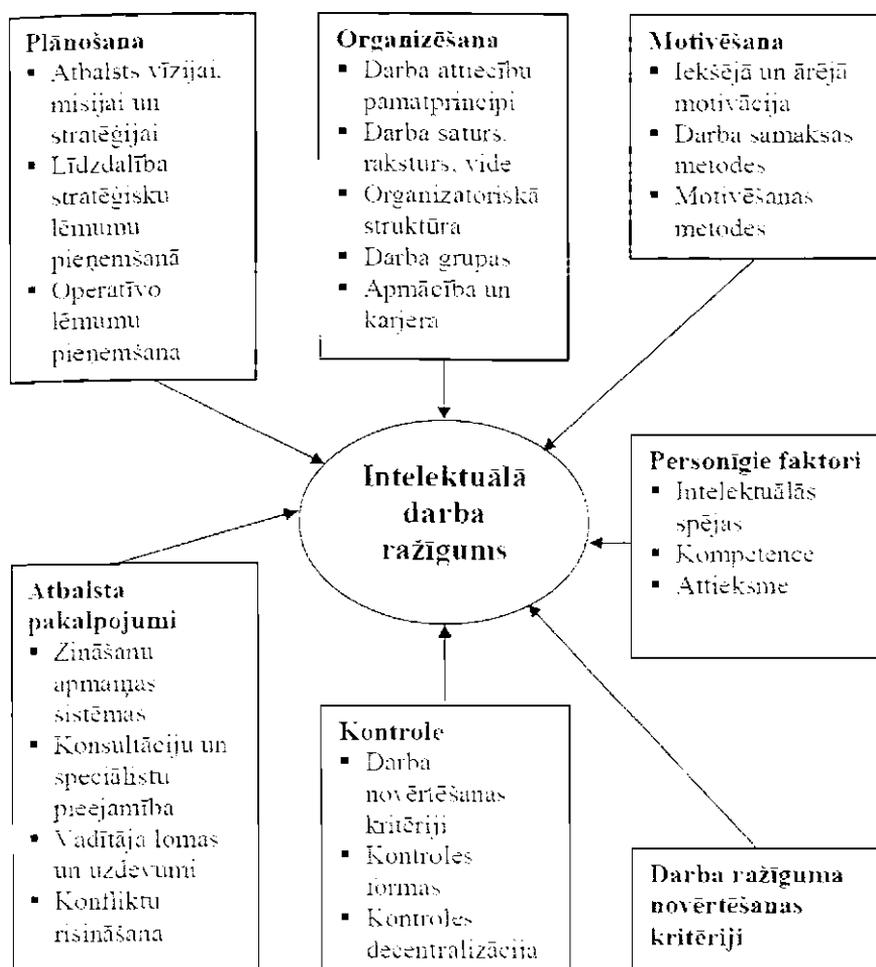
Pētījuma pirmā posma dziļo interviju veikšanai autors izstrādāja interviju ceļvedi ar 26 jautājumiem, kas tika dalīti 6 grupās (sk. 1. attēlu): faktori, kas saistīti ar **plānošanas** funkciju; faktori, kas saistīti ar **organizēšanas** funkciju; faktori, kas saistīti ar **motivēšanu**; faktori, kas saistīti ar **kontroles** funkciju; faktori, kas saistīti ar **atbalsta pakalpojumiem** un ir nepieciešami intelektuālā darba veicējiem savu pienākumu izpildei; un faktori, kas skar intelektuālā **darba ražīgumu**.

Kvalitatīvā pētījuma (dziļo interviju) veikšanai tika intervēti 18 respondenti, kas pārstāv visdažādākās intelektuālās profesijas – arhitekti, ārsti, finanšu analītiķi, informācijas tehnoloģiju speciālisti, juristi, mārketinga speciālisti, pasniedzēji, personāla atlases speciālisti, sabiedrisko attiecību speciālisti, tekstu redaktori un vadības konsultanti. Pētījuma pirmajā posmā netika aptaujāti vadītāji, jo viens no pētījuma pirmā posma mērķiem bija novērtēt esošo vadīšanas praksi Latvijā, tajā skaitā – netiešā veidā novērtēt pašu vadītāju sniegumu un darba rezultātus.

Pirmā jautājumu grupa ir saistīta ar plānošanas kā vadīšanas funkcijas novērtējumu. Analizējot respondentu atbildes uz jautājumu „Kāda ir Jūsu attieksme pret Jūsu organizācijas vīziju, misiju un stratēģiju (turpmāk tekstā – stratēģiju)? Vai Jūs esat par to informēti, vai tiek iesaistīti stratēģijas plānošanā, vai saskatāt tajā nepilnības, varbūt neuzskatāt par sev saistošu?“, var secināt, ka respondentus var iedalīt vairākās grupās: 1) tādi, kuri ir tikuši iesaistīti stratēģijas formulēšanā un to atbalsta; 2) nav tikuši iesaistīti, bet ir informēti, saskata tajā nepilnības un to neatbalsta; 3) nav informēti par to vai arī tā nav definēta.

Kopumā 6 respondenti atzina, ka ir tikuši (tieši vai netieši) iesaistīti stratēģijas formulēšanā un to atbalsta. Iesaistot intelektuālos darbiniekus plānošanas procesā, ir izdevies panākt visu iesaistīto intelektuālo darbinieku atbalstu stratēģijas īstenošanai. Otrā respondentu kategorija (4 respondenti) stratēģijas formulēšanā nav tikuši iesaistīti, taču par stratēģiju ir informēti, saskata tajā trūkumus un to neatbalsta. Kā redzams, atbalsta trūkums stratēģijai ir saistīts ar to, ka netiek ņemtas vērā šo intelektuālo darbinieku intereses vai arī nav radīti apstākļi, kuros šie darbinieki nebaidītos izteikt savu viedokli par pamanītajiem trūkumiem un varētu izteikt priekšlikumus darbības uzlabošanai. Trešā respondentu grupa (8 respondenti) par uzņēmuma stratēģiju, vīziju un misiju vai nu nav informēti, vai arī tā uzņēmumā nav definēta. Šie respondenti vai nu neredz nepieciešamību pēc stratēģijas vai, gluži pretēji, labprāt tādu redzētu, lai tā palīdzētu pieņemt konsekventus lēmumus ikdienas līmenī. Savukārt šāda situācija sevī slēpj draudus, ka katrs darbinieks var izraudzīties sev vēlamo stratēģiju, kas, iespējams, ir pretrunā ar organizācijas

kopējās attīstības interesēm, un rezultātā organizācija savu stratēģiju nespēs īstenot, jo darbinieki strādās pēc pašu nospraustiem mērķiem un vadlīnijām.



7. att. Intelektuālā darba ražīgumu noteicošie faktori  
Factors determining productivity of intellectual work

Atbildes uz jautājumu „Kā Jūs domājat, kas ir Jūsu uzņēmuma konkurētspējas pamatā (ar ko Jūsu uzņēmums ir labāks par konkurentiem)?” lielā mērā apstiprina iepriekš pausto, jo tikai viens respondents nevarēja uz šo jautājumu atbildēt, kamēr visiem pārējiem respondentiem bija pārdomātas atbildes, kuras var iedalīt vairākās kategorijās: 1) konkurētspējas pamatā ir darbinieki – viņu radosās spējas un gatavība uz inovācijām, kvalifikācija, pieredze, idejas, motivācija, laba komanda un vadība; 2) konkurētspējas pamatā ir uzņēmuma reputācija; 3) konkurētspējas pamatā ir piedāvātā produkta (pakalpojuma) unikalitāte, spēja šo produktu nemitīgi uzlabot, sabalansēta cenas un kvalitātes attiecība.

Interesanti, ka pamatlīdzekļus (ēkas, būves, iekārtas utt.) neviens no intelektuālā darba veicējiem neminēja kā galveno konkurētspējas faktoru, tātad mūsdienās

fiziskie aktīvi nevar būt izšķirošais konkurētspējas nodrošinātājs, ja uzņēmumam nebūtu intelektuālā kapitāla elementu – darbinieku, reputācijas un konkurētspējīga produkta vai pakalpojuma, ko savukārt nosaka un veido (atfista) darbinieki.

Protams, konkurences stratēģija ir tikai viens elements uzņēmuma vīzijā, misijā un stratēģijā, taču tas parāda, ka intelektuālie darbinieki tomēr spēj domāt stratēģiskās kategorijās un to arī dara neatkarīgi no vadības gribas, tādēļ ikviena uzņēmuma interesēs būtu šo intelektuālo darbinieku potenciālu izmantot gan jaunu ideju iegūšanai, gan arī lojalitātes nodrošināšanai pret kopīgi izstrādāto vīziju, misiju un stratēģiju.

Atbildot uz jautājumu „Kurš pieņem ikdienas lēmumus, kas skar tieši Jūs vai Jūsu darbu (pats darbinieks vai vadītājs), un kā vērtējat šos lēmumus (pareizi, godīgi, kļūdaini u.c.)?”, respondentus pēc sniegtajām atbildēm var iedalīt vairākās kategorijās: 1) lielāko daļu lēmumu pieņem paši darbinieki, ņemot vērā uzņēmumā pastāvošo politiku, principus, procedūras (15 respondenti); 2) lielāko daļu lēmumu pieņem vadība (3 respondenti).

Tikai daži respondenti centās šos lēmumus novērtēt, taču saistībā ar lēmumu pieņemšanu tika konstatētas dažas nepilnības, piemēram, nav operatīvo apspriežu, kas ļautu saplānot iknedēļas (vai lielāka termiņa) darbus, daži respondenti ļoti formāli ievēro esošās procedūras, cenšoties tās apiet vai sev nepieņemamos lēmumus apstrīdēt un grozīt. Cits respondents norāda, ka vadītājs nav pietiekoši informēts par situāciju, tādēļ bieži vien nepareizi vērtē respondenta pieņemtos lēmumus.

Kā liecina atbildes uz pirmās grupas jautājumiem, ir nepieciešams rūpīgi izvērtēt līdz šim pastāvošās plānošanas metodes un principus, jo liela daļa no tiem attiecībā uz intelektuālā darba veicējiem nav piemērojama, tādēļ tie ir jāpārstrādā un jāpiedāvā jauni, lai plānošana kā viena no svarīgākajām vadības funkcijām nekļūtu par šķērslī intelektuālā darba ražīguma paaugstināšanai. Vērtējot respondentu atbildes uz pirmās grupas jautājumiem, autors secina, ka:

- ja intelektuālie darbinieki tiešā vai netiešā veidā netiek iesaistīti organizācijas vīzijas, misijas un stratēģijas formulēšanā un izstrādē, viņi šādu vīziju, misiju un stratēģiju neatbalstīs. Savukārt, ja intelektuālie darbinieki nav informēti par organizācijas stratēģiju vai arī to neatbalsta, viņi paši neapzināti formulē, savuprāt, vēlamu organizācijas misiju, vīziju, stratēģiju vai atbilstības vadlīnijas;
- intelektuālie darbinieki neņem vērā tos politikas, procedūras un vadības pieņemtos lēmumus, kuri viņiem šķiet nepieņemami vai nevajadzīgi;
- intelektuālie darbinieki paši ir spējīgi pieņemt lēmumus attiecībā uz savu darbu (operatīvajā līmenī), tādēļ izzūd nepieciešamība intelektuālo darbinieku vadītājiem pieņemt lēmumus savu darbinieku vietā;
- ja vadītājiem ir pārāk maz informācijas vai zināšanu par intelektuālo darbinieku darba specifiku, viņi nevar pieņemt būtiskus lēmumus attiecībā uz intelektuālā darba veikšanu vai novērtēt intelektuālo darbinieku pieņemto lēmumu pamatotību.

Otrā jautājumu grupa ietvēra jautājumus, kas saistīti ar organizēšanas funkciju. Lai noskaidrotu, kāda ir intelektuālo darbinieku attieksme pret „vadītāja – padotā” attiecībām, piedāvājot alternatīvu – strādāt kā neatkarīgam uzņēmējam, tika uzdots sekojošs jautājums: „Ja Jums būtu izvēles iespējas, vai Jūs labprātāk būtu algots darbinieks vai arī individuāls uzņēmējs, kas savus pakalpojumus pārdod savam darba devējam? Kāpēc?” Iegūtās atbildes var klasificēt sekojošās grupās: 1) labprāt

izmantotu (vai arī jau daļēji/pilnībā izmanto) iespēju būt uzņēmējs, nevis padotais (8 respondenti); 2) iespēju būt uzņēmējam nedz noraida, nedz atbalsta (6 respondenti); 3) labprātāk strādātu kā algoti darbinieki arī turpmāk (4 respondenti).

Kā galvenie argumenti, kādēļ respondenti labprāt strādātu kā uzņēmēji, nevis algoti darbinieki, tika minēta augstāka darba samaksa, skaidrāk izteikta saistība starp darba apjomu, spējām un darba samaksu, rīcības brīvība, pārliecība, ka strādā pats sev, augstāka motivācija, lielākas iespējas pilnveidoties, iespēja organizēt darbu citādāk nekā patlaban, piesaistīt papildus darbiniekus, mazāk rutīnas darba, ko varētu uzticēt veikt kādam citam.

Tomēr pastāv arī virkne trūkumu, kas raksturīgi individuālā uzņēmēja modelim: nedrošība (mazāk sociālo garantiju, nesakārtotā likumdošana, nevar justies droši, ka nepiekrāps, nestabila naudas plūsma), uzņēmības trūkums (bailes riskēt, bailes no zaudējumiem, nevēlēšanās uzņemties pilnu atbildību), darbu nav iespējams veikt individuāli (nepieciešams kolektīvs darbs, trūkst kompetences, lai strādātu individuāli, dārga aparātūra vai materiāli – atsevišķs speciālists to nevar atļauties iegādāties), apmierina esošā situācija strādāt kā algotam darbiniekam, jo ir pietiekami liela brīvība un autonomija.

Respondentiem tika arī uzdots jautājums: „Vai darbā, ko Jūs veicat, būtu nepieciešams veikt kādas izmaiņas, lai tas Jums šķistu interesantāks un motivējošāks? Ja jā, kādas?” Tika piedāvātas arī vairākas alternatīvas – plašākas pilnvaras pieņemt lēmumus, iespējas pašam izvēlēties speciālistus, kurus piesaistīt darba veikšanai, iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentam, veicamā darba daudzveidība ir jāpalielina vai jāsamazina utt.

Tikai 3 no aptaujātajiem atzina, ka viņus apmierina esošā situācija un viņu veicamajā darbā nekas nebūtu jāuzlabo. Atsevišķi analizējot dažādas uzlabojamās jomas, ar lēmumu pieņemšanas pilnvarām nav apmierināti 5 respondenti. Neapmierinātības iemesls lielākoties ir saistīts ar to, ka noteiktā jomā intelektuālajiem darbiniekiem ir plašas lēmumu pieņemšanas pilnvaras, viņi tās ir iemācījušies izmantot, bet citā jomā nav, lai gan pilnvaru trūkumu ir grūti racionāli pamatot. Attiecībā uz iespējām pašam izvēlēties darba veikšanai nepieciešamos speciālistus tikai 3 respondenti atzina, ka šajā jomā būtu nepieciešami uzlabojumi, piemēram, lai vadītājs būtu kā padomdevējs, ka nepieciešams palielināt darbinieku skaitu, jo mazāk svarīgie darbi paliek neizdarīti. Turpretī 8 respondenti atzina, ka labprāt izmantotu iespējas mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentam.

Respondentu vairums ir apmierināti ar veicamā darba daudzveidību, taču 2 gadījumos tika norādīts, ka veicamo pienākumu daudzveidība ir nepietiekama (respondenti vēlējas lielāku darba daudzveidību), bet 2 gadījumos – pārāk plaša. Četri respondenti norādīja arī uz cita veida izmaiņām vai risināmajām problēmām, kas veicamo darbu padarītu interesantāku un motivējošāku: 1) iespējas strādāt ne tikai pie projektiem, kas ir finansiāli izdevīgi, bet arī pie tādiem, kas ir interesanti, bet nerentabli; 2) piemērotāks vadīšanas stils; 3) taisnīgāka darba samaksa; 4) samērīgāks darba laiks (bez regulārām virsstundām un darba brīvdienās); 5) iespējas pašam vērtēt darbu; darbam nepieciešamo resursu nodrošinājums.

Mūsdienās lielāko daļu no intelektuālajiem darbiem neveic indivīdi vienī paši – ir nepieciešama arī citu speciālistu piesaiste, tādēļ respondentiem tika uzdots jautājums: „Ja kādam darbam, ko Jūs veicat, vai projektam, ko Jūs vadāt, ir nepieciešama citu speciālistu piesaiste, vai Jūs pats varat izvēlēties, kurus speciālistus iesaistīt un ar kuriem strādāt kopā?”

No visiem respondentiem 5 atzina, ka viņiem šādas pilnvaras ir, 11 respondentiem – daļēji, bet 2 respondentiem šāda iespēja nav nepieciešama vai arī tādas nav. Ja intelektuālie darbinieki paši nevar izvēlēties nepieciešamos speciālistus vai aizstāt pret citiem tādu speciālistus, kuru darba kvalitāte, attieksme, darba stils, termiņi vai citi nosacījumi ir neapmierinoši, cieš arī gala rezultāts (produkta, pakalpojuma kvalitāte, izpildes termiņi, zems radošais līmenis, augstas izmaksas utt.), par ko ir atbildīgs intelektuālais darbinieks.

Savukārt intelektuālie darbinieki, kuriem ir pilnīga rīcības brīvība nepieciešamo speciālistu piesaistē, norāda uz vairākām priekšrocībām – izzūd organizatoriskās hierarhijas šķēršļi, uzlabojas komunikācija starp darbiniekiem, rodas iespēja piesaistīt speciālistus, kuri jau ir pārbaudīti praksē, kuri ir Latvijā atzīti speciālisti un kuri garantē sniegtā pakalpojuma kvalitāti.

Uz jautājumu „Vai savā darbā Jūs esat atkarīgs no citiem darbiniekiem (viņu darba rezultātiem), kurus nevarat ietekmēt (piemēram, lai darbu veiktu kvalitatīvāk, radošāk, noteiktajā termiņā u.tml.)?” 5 respondenti atbildēja, ka viņiem ir iespējas ne tikai izvēlēties speciālistus, bet arī tos reāli ietekmēt, lai tiktu sasniegts vēlamais šī speciālista ieguldījums. Tomēr, kā atzīst respondenti, ir arī tādi kolēģi, ar kuriem nav iespējams sastrādāties vai kuru darba kvalitāte ir neapmierinoša, tādēļ tiem pašiem jālabo citu darbinieku pieļautās kļūdas vai jāveic citu darbinieku pienākumi.

Uz jautājumu „Vai Jūsu darbavietā ir kādi apstākļi vai nosacījumi, kas traucē Jums strādāt radošāk un efektīvāk?”, tikai 4 no respondentiem atzina, ka viņus nekas netraucē, taču pārējie minēja vairākus aspektus: laika trūkums, liels darba apjoms, kā rezultātā cieš darba kvalitāte (3 respondenti), nesakārtota darba organizācija, neskaidri pienākumi vai darbu sadalījums, birokrātija, procedūras, iekšējie noteikumi, stingra reglamentācija (3 respondenti), nepiemērotas telpas, telpu šaurība (2 respondenti), ierobežotas iespējas zināšanu un ideju apmaiņai (2 respondenti), tehniskais aprīkojums (2 respondenti), darba laiks un tā izmantošana (2 respondenti), atgriezeniskās saiknes trūkums (1 respondents).

Intelektuālajā darbā ir ļoti būtiski būt kolektīvā, kurā viens no otra var mācīties, dalīties pieredzē, smelties zināšanas, apmainīties ar idejām. Uz jautājumu „Vai kopumā Jūs varētu teikt, ka strādājat kopā ar izciliem profesionāļiem, kurus Jūs cienāt un no kuriem var mācīties?” 8 respondenti atbildēja pilnībā apstiprinoši, bet 10 respondenti – daļēji apstiprinoši. Tas nozīmē, ka intelektuālo darbinieku kolēģi kopumā tiek vērtēti kā ļoti speciālisti, no kuriem profesionālā jomā var daudz ko smelties. Taču ne visus savus kolēģus intelektuālie darbinieki vienlīdz augstu vērtē, iespējams, ne tikai profesionālajā, bet arī savstarpējo attiecību jomā.

Viens no būtiskākajiem intelektuālo darbinieku resursiem, ar ko tie strādā, ir zināšanas, tādēļ, lai nezaudētu savu vērtību intelektuālā darba tirgū un uzlabotu sava darba efektivitāti, intelektuālajiem darbiniekiem ir nepieciešams regulāri sekot līdzi tendencēm savā nozarē, apmeklējot seminārus, kursus, konferences utt. Atbildot uz jautājumu, vai respondentiem ir iespējas uzzināt jaunākās tendences savā nozarē un profesijā, apmeklējot kursus, seminārus, konferences, atklājās, ka ne visiem dažādu apstākļu dēļ ir šādas iespējas. 9 respondenti atbildēja, ka viņiem šādas iespējas tiek nodrošinātas, 5 respondenti – daļēji, bet 4 respondentiem šādu iespēju nav. Kā galvenie šķēršļi, ko minēja respondenti, ir laika trūkums, atbilstoša līmeņa kursu nepieejamība Latvijā, darbinieki uz kursiem netiek sūtīti u.tml.

Vairāki respondenti ļoti negatīvi vērtēja dažādās procedūras un birokrātiju, kas traucē radoša un intelektuāla darba veikšanai, tādēļ mūsdienās arvien lielāka loma organizācijās ir darbinieku vadīšanai ar organizācijas kultūras palīdzību. Respondentiem bija iespēja novērtēt organizācijas kultūru. Vērtējot kolēģu un

vadības pieejamību, atsaucību un izpalīdzību. 12 respondenti to atzina par labu, bet 6 – par viduvēju. Kā rāda respondentu pieredze, tad tieši vadītāji un to izveidotā nepieejamības aura var kļūt par organizācijas kultūras vājākajiem posmiem, kas negatīvi ietekmē intelektuālā darba ražīgumu.

Raksturojot gaisotni respondentu kolektīvos, var secināt, ka lielākoties tā ir draudzīga. Vērtējot, vai respondenti kolektīvā jūtas vienlīdzīgi, vai tomēr pastāv „augšas” un „apakšas” (domāts – vadītāji un padotie). 10 respondenti atzina, ka kolektīvā valda vienlīdzības gaisotne neatkarīgi no ieņemamā amata, taču 8 respondenti atzina, ka ir skaidri noteikta robeža starp vadītājiem un darbiniekiem, kas attiecīgi izpaužas arī savstarpējās attiecībās.

Respondentiem tika arī lūgts novērtēt, vai dominējošais ir kolektīvais vai individuālais darbs. 10 respondenti atzina, ka dominējošais ir individuālais darbs, 5 respondenti – ka kolektīvais, bet 3 respondenti – ka kolektīvais un individuālais ir līdzsvarā. Šī atzina ļauj secināt, ka lielākā daļa intelektuālo darbinieku lielāko darba daļu veic individuāli. Tas savukārt nozīmē, ka individuālu intelektuālo darbu veicošo darbinieku darbus var definēt kā atsevišķus pakalpojumus, kurus darba devēja organizācija no tiem iegādātos iepriekš noslēgtu līgumu ietvaros. Nedaudz sarežģītāka situācija ir tad, kad darba lielāko daļu aizņem kolektīvais darbs, jo tad ir daudz grūtāk definēt katra darbinieka ieguldījuma īpatsvaru kolektīvā darba veikšanā un ir apgrūtināta individuālā pakalpojumu līguma noslēgšanas iespējamība, taču arī šajā gadījumā kā pakalpojuma sniedzēju var definēt noteiktu kolektīvu, kurš tiktu veidots kā partneru (līdzīpašnieku) sabiedrība.

Organizācijas kultūras kontekstā respondenti arī novērtēja, vai organizācijā vērtība ir profesionalitātei vai ieņemamajam amatam. 13 respondenti atzina, ka profesionalitātei ir galvenā loma, tomēr 3 respondenti izteicās, ka tomēr ieņemamajam amatam ir izšķirošā loma, bet 2 respondenti – ka vienlīdz svarīga ir gan profesionalitāte, gan amats. Jāatzīst, ka intelektuālam darbiniekam tas var būt ļoti demotivējoši, jo viņiem ir jāizjūt savs beztiesiskums tikai tādēļ, ka viņu amats ir zemāks, kas varētu arī nozīmēt, ka viņiem ir jāpilda vadības lēmumi, bet tā nebūt nav ar visaugstāko profesionālo zināšanu līmeni kādā jomā, kas, pēc intelektuālo darbinieku domām, ir aplami vai nepārdomāti.

7 respondenti atzīst, ka kolektīvā pastāv veselīga konkurence par labākajiem darba rezultātiem, 11 respondenti – ka nepastāv vai arī tā ir ļoti nosacīta. Tas ir atkarīgs no attiecīgo organizāciju kultūras – vai atsevišķu speciālistu sasniegumi tiek atzīti, apspriesti kolektīvā un vai citu darbinieku sasniegumi ir kā izaicinājums ikvienam citam speciālistam arīdzan izrādīt papildus iniciatīvu augstāku mērķu noteikšanā un sasniegšanā, lai arī viņa sniegums tiktu kolēģu atzīts un apbrīnots.

Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas motivē intelektuālos darbiniekus strādāt radoši un inovatīvi, ir – vai kolektīvā tiek atbalstīta radoša darbība un jaunas idejas. 9 respondenti atzina, ka jaunas idejas, radoši risinājumi tiek atbalstīti, taču 6 respondenti atbildēja, ka tas notiek daļēji, bet 2 respondenti atbildēja noliedzoši. Atbildes liecina, ka intelektuālie darbinieki, ja vien viņiem tādas iespējas būtu, labprāt strādātu radoši un inovatīvi, taču bieži vien vadības stils, organizācijas kultūra, papildus motivācijas trūkums noved pie šo centienu izzušanas.

Intelektuālā darba veicēju ikdienai raksturīgs tas, ka risināmās problēmas vai veicamie pienākumi reti kad atkārtojas, tādēļ nav standarta risinājumu visām darba situācijām. Tomēr, lai katru reizi nebūtu nepieciešams meklēt risinājumus kādai problēmai, ar kuru jau ir saskārušies citi, ir ļoti būtiski, lai intelektuālajiem darbiniekiem būtu iespējas uzzināt par citu kolēģu pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā, kas nenoliedzami samazinātu problēmas risināšanai nepieciešamo laiku.

izmaksas un palielinātu darba ražīgumu. Respondentiem tika vaicāts: „Vai Jums ir iespēja (un kādā veidā) uzzināt par citu kolēģu pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā? Ja jā, kādā veidā Jūs par to uzzināt?” Respondentu atbildes norādīja, ka intelektuālajiem darbiniekiem šādas iespējas ir, taču lielākā daļa respondentu par citu kolēģu pieredzi uzzina tikai neformālā veidā no kolēģiem vai paziņām ārpus uzņēmuma.

Respondentu atbildes uz otrās grupas jautājumiem ļauj autoram izdarīt sekojošus secinājumus:

- lielākajai daļai intelektuālo darbinieku ir vēlme strādāt kā uzņēmējiem, ja vien viņiem šāda iespēja tiktu nodrošināta, taču galvenie šķēršļi, kas attur intelektuālos darbiniekus no vēlmes strādāt kā uzņēmējiem, ir saistīti ar sociālajām garantijām, nestabilu naudas plūsmu, uzņēmības un zināšanu trūkumu vai lieliem kapitālieguldījumiem. Kā kompromiss starp šiem diviem pretstatiem būtu intelektuālo darbinieku pilnvaru paplašināšana, ieviešot to darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (iespējas ietekmēt darba samaksu atkarībā no spējām, zināšanām un darba apjoma vai sarežģītības, rīcības brīvība attiecībā uz darba laiku, darba organizāciju un darba izpildes metodēm), kas paaugstinātu šo darbinieku motivācijas līmeni, apmierinātību ar darbu un darba ražīgumu;
- lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu un motivācijas līmeni, intelektuālajiem darbiniekiem jāpiešķir sekojošas pilnvaras: izvēlēties, kādus darbus vai projektus tie realizēs, no kuriem – atteiksies; vienoties par visiem nosacījumiem (termiņi, resursi, darba samaksa u.c.) ar savu darba devēju (pasūtītāju); pašiem plānot savu darba laiku; izraudzīties savas darba telpas un tās iekārtot pēc saviem ieskatiem; pasūtīt pienākumu veikšanai nepieciešamo tehnisko aprīkojumu; pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas skar intelektuālā darbinieka darbu; mazāk kvalificētos darbus uzticēt citiem; izvēlēties un piesaistīt speciālistus, kas viņu darbā tiem ir nepieciešami;
- galvenā problēma, kas izsauc intelektuālo darbinieku neapmierinātību ar darbu, ir saistīta ar to, ka daļu lēmumu par darba organizāciju intelektuālo darbinieku vietā pieņem kāds cits (augstākstāvošs vadītājs), lai gan paši intelektuālie darbinieki ir spējīgi pieņemt lēmumus gan par nepieciešamajiem resursiem, gan darba organizācijas metodēm, gan nepieciešamo speciālistu piesaisti un viņu pakalpojumu iegādi;
- lai palielinātu intelektuālo darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, viņiem ir jābūt iespējai idejas ne tikai izteikt, bet arī tās realizēt;
- intelektuālie darbinieki vēlas, lai to vadītāji samazinātu radošu darbību ierobežojošas procedūras, birokrātiju, vadības līmeņu skaitu un paātrinātu lēmumu pieņemšanas ātrumu, izveidotu zināšanu un ideju apmaiņas sistēmu, nodrošinātu atgriezeniskās saiknes saņemšanu (ekspertu atzinumus, pētījumus, klientu atsauksmes u.c.);
- viens no vadītāja uzdevumiem ir veidot tādu organizācijas kultūru, kurā galvenā vērtība ir nevis ieņemamajam amatam vai darba stāžam, bet gan speciālistu zināšanām un iespējām un motivācijai dalīties ar zināšanām, iespējas regulāri iegūt vai papildināt zināšanas savā nozarē palielina intelektuālo darbinieku darba ražīgumu.

Trešā jautājumu grupa, kas tika pētīta ar dziļo interviju palīdzību, bija saistīta ar intelektuālo darbinieku motivāciju. Jau iepriekšējās atbildes parādīja, ka lielu

darba laika daļu intelektuālie darbinieki strādā individuāli. Apvienojumā ar intelektuālā darba specifiku un īpašajām zināšanām vai pieredzi, kas ir nepieciešama darba veikšanai, intelektuālo darbinieku vadītājiem lielākoties nav iespēju novērtēt, cik daudz un cik efektīvi darbinieki pavada savu darba dienu un, pat ja ieguldīts liels nesavtīga darba apjoms, vai tas ir adekvāts sasniegtajiem rezultātiem. Citiem vārdiem, tikai no intelektuālā darba veicēja motivācijas ir atkarīgs, vai darbinieks ieguldīs visu savu spēku, enerģiju, zināšanas un piepūli darba veikšanai, vai arī apzināti samazinās savu ieguldījumu, lai gan ārēji nekādi negatīvi simptomi nebūs novērojami.

Autors respondentiem uzdeva jautājumu: kurās situācijās viņi ir bijuši ļoti gandarīti par savu darbu organizācijā un kurās izjutuši neapmierinātību ar darbu organizācijā (sk. 1. tabulu).

1. tabula

**Intelektuālo darbinieku gandarījumu un neapmierinātību izraisīšie faktori**  
*Factors causing intellectual workers' amends and dissatisfaction*

Izraisījuši gandarījumu	Izraisījuši neapmierinātību
Pozitīvi darba rezultāti - 15 respondenti	Problēmas darba organizācijā - 10 respondenti
Klientu atzinība - 4 respondenti	Vadīšanas stils, attieksme, politika - 7 respondenti
Vadības uzslava - 2 respondenti	Neapmierinoši darba rezultāti - 3 respondenti
	Darba samaksa - 2 respondenti

Interesanti, ka tikai 2 respondenti ir norādījuši, ka gandarījumu ir radījuši vadītāja uzslava vai atzinība. Izskaidrojumi šādai situācijai varētu būt vairāki – darbinieki reti vai nekad nesāņem uzslavas no sava vadītāja, tādēļ neuzzina, kāds no tā varētu būt gandarījums, vai arī saņem uzslavas ļoti bieži, līdz ar to vadītāja atzinībai tiek piešķirta mazāka vērtība, vai arī vadītājs nav visaugstākā autoritāte, no kā saņemt atzinību. Intelektuālajiem darbiniekiem daudz būtiskāk ir gūt atzinību no savas nozares profesionāļu puses, piemēram, arhitektam – iegūstot gada balvu Latvijas arhitektu konkursā, mārketinga speciālistam – „Zelta āmuru” reklāmas konkursā „Golden Hammer” vai kinorežisoram – „Lielo Kristapu”. Tātad lielākajai daļai intelektuālo darbinieku pats darba rezultāts sniedz gandarījumu, tādēļ ir būtiski, lai intelektuālais darbinieks sava darba rezultātu varētu ieraudzīt un par to saņemt atzinību no savas nozares profesionāļu puses.

Kā redzams 1. tabulā, lielākā daļa neapmierinātības tomēr ir saistīta ar esošo vadības sistēmu un vadības pieņemtajiem lēmumiem, organizatoriskiem jautājumiem, vadības stilu, attieksmi vai organizācijas politiku.

Respondentiem arī tika vaicāts, kas viņus visvairāk motivē strādāt radošāk, inovatīvāk un efektīvāk. Lielākā daļa respondentu kā primāros ir nosaukuši faktorus, kas saistīti ar iekšējo motivāciju – pašam veicamajam darbam jābūt interesantam, tam jābūt ar labiem rezultātiem, kas atbilst paša intelektuālā darbinieka vēlmei paveikt darbu pēc iespējas labāk un veicina tā profesionālo izaugsmi. Ne mazāk būtiski ir arī tas, lai būtu ieinteresēts un apmierināts klients, kas kalpo par atgriezenisko saikni, ka darbs tiešām veikts labi, kā arī lai klients nosaka, cik liela rīcības brīvība un iespējas izpausties radoši tiek dotas darba veikšanai jeb, kā to norāda citi respondenti, lai būtu patstāvība un rīcības brīvība, ko pastiprina atbildība par rezultātu.

Tas netieši arī norāda, kādas būtu intelektuālo darbinieku vēlmes attiecībā pret vadītāju, kurš savā ziņā arī ir klients, kurš pasūta attiecīgā veida pakalpojumus vai darbus saviem darbiniekiem – arī viņam ir jābūt ieinteresētam un intelektuālajam darbiniekam jābūt patīkami ar viņu strādāt kopā. Kā atzīst daži respondenti, darba samaksa arī ir būtiska, taču nebūt ne izšķiroša. Tomēr nedrīkst nenovērtēt darba samaksas nozīmi: lai gan naudas dēļ vien intelektuālie darbinieki strādās nelabprāt, tomēr naudai ir jākalpo par atgriezenisko saikni, kas ir adekvāta ieguldītajam darbam, laikiem, zināšanām, kvalifikācijai, sasniegtajiem rezultātiem.

Daži respondenti norāda, ka būtiska ir arī gaisotne kolektīvā – nav iespējams strādāt radoši, inovatīvi un efektīvi, ja kolektīvā valda ideju trūkums, mehāniska attieksme pret darbu un neieinteresētība. Viens respondents arī norādīja, ka strādāt radošāk un inovatīvāk liedz lielais darba apjoms, kas izslēdz iespēju katram darbam vēltīt pienācīgu laiku. Tātad liels veicamā darba apjoms un katra atsevišķa veiktā darba novatoriskums vai unikalitāte ir grūti apvienojamas vai pat viena otru izslēdzošas kategorijas.

Respondentiem tika lūgts novērtēt pašreizējo darba samaksas sistēmu savā organizācijā. Rezultāti liecina, ka tikai 5 respondenti ar darba samaksas sistēmu ir apmierināti, daļēji apmierināti arī ir 5 respondenti, bet neapmierināti – 8. Respondenti, kuri ir apmierināti ar darba samaksas sistēmu, kā galveno argumentu min to, ka darba samaksa ir atkarīga no paveiktā darba apjoma, kas savukārt atkarīga tikai no paša darba un spējām. Taču viens respondents atzīst, ka nav bijusi motivējoša mainīgā darba samaksas sistēma, kad tika maksāts par padarīto, lai gan pašam darbiniekam nebija nekādu iespēju veicamā darba apjomu ietekmēt.

Tomēr vairums respondentu ar pastāvošo darba samaksas sistēmu daļēji vai pilnībā nav apmierināti. Galvenie trūkumi esošajās darba samaksas sistēmās, ko atzīmēja respondenti, bija: 1) nepamatoti lielā atšķirība darba samaksas lielumā starp vadību un darbiniekiem, 2) nepieciešamība strādāt papildu slodzes, lai nopelnītu, 3) darba samaksas lielums nav atkarīgs no darba apjoma, kompetences, ieguldījuma un kvalitātes, 4) nav individuāla novērtējuma, tādēļ visiem izsniedz vienādas prēmijas, 5) vadības nevēlēšanās darba samaksas sistēmu izskaidrot.

Taču jāņem vērā, ka būtisks ir arī kopējais darba samaksas lielums neatkarīgi no tā, kā tas veidojas. Intelektuālajiem darbiniekiem arī ir būtiski, lai organizācijā būtu pārskatāma naudas plūsma un skaidrība, kādēļ viens saņem vienu summu, bet otrs citu summu, kādēļ vienam ir dienesta automašīna un ārzemju komandējumi, bet citam – ne, un kas ir tas pakalpojums, par kuru vadītājiem tiek maksāts vairākas reizes vairāk nekā ierindas darbiniekiem. Raugoties no intelektuālo darbinieku pozīcijām, šī neizpratne ir ļoti pamatota, jo, kā jau minēts iepriekš, neatrisinātie darba organizācijas jautājumi, kas būtu augsti apmaksāto vadītāju pārziņā, ir būtiskākie intelektuālo darbinieku neapmierinātību izraisīšie faktori, tātad savu augsto darba samaksu par neatrisinātajām problēmām, pēc intelektuālo darbinieku domām, vadītāji nebūtu pelnījuši.

Lai noskaidrotu respondentu galvenos motīvus, kādēļ tie vispār strādā, tika uzdots jautājums „Kas ir 3 svarīgākie mērķi, kādēļ Jūs strādājat?” Sniegtās atbildes parādīja sekojošu ainu (sk. 2. tabulu: tabulā netika iekļauti motīvi, kurus minēja tikai viens respondents).

2. tabula

**Svarīgākie motīvi, kādēļ intelektuālie darbinieki strādā**  
**Major motives of intellectual workers why they are employed**

Motivi	Respondentu skaits
Finansiālie	15
Interesants, patīkams darbs	11
Iespēja pašapliecināties, sevi pierādīt	6
Lai būtu fiziska vai garīga aktivitāte, aizpildīts brīvais laiks	5
Iespēja būt sabiedrībā, būt saskarsmē	4
Veicināt profesionālo izaugsmi	3

Atbilžu sadalījums parāda, ka galvenie iemesli, kādēļ intelektuālie darbinieki strādā, ir finansiālie un arī tas, ka pats darbs ir interesants un patīkams. Nākošie biežāk minētie faktori bija iespēja pašapliecināties un sevi pierādīt, nodrošināt fizisku vai garīgu aktivitāti, tādējādi aizpildot laiku, citiem respondentiem būtiska ir iespēja būt sabiedrībā un saskarsmē, vēl daži vēlas veicināt savu profesionālo izaugsmi, ko bez darba būtu grūti panākt. Viens respondents norādīja, ka strādā, lai palīdzētu cilvēkiem, un viens – ka darbs nodrošina patstāvību.

Interesanti, ka tikai šāda jautājuma formulēšanas gadījumā intelektuālie darbinieki kā primāro ir nosaukuši finansiālo pusi, jo jautājums bija, kādēļ respondenti (vispār) strādā (teorētiski varētu arī nestrādāt). Tomēr, vērojot pārējās atbildes, ir redzams, ka, lai gan nauda liek intelektuālajiem darbiniekiem strādāt, taču pārējie faktori nosaka, kā un cik ilgi intelektuālais darbinieks strādās attiecīgajā organizācijā – ja darbs būs neinteresants, bez pašapliecināšanās iespējām un iespējām augt profesionāli un ja intelektuālajam darbiniekam būs cita alternatīva, viņš to izmantos. Motīvi arī izskaidro, kādēļ cilvēki darbojas dažādās asociācijās vai bezpeļņas organizācijās bez atlīdzības – ja šāds sabiedriskais darbs viņiem šķiet interesants, dod iespēju pašapliecināties un sevi pierādīt, dod iespēju būt saskarsmē, veicina profesionālo izaugsmi, ar šī darba palīdzību tiek palīdzēts cilvēkiem. Atbildes arī parāda, ka noteiktai daļai respondentu darbs ir vienīgais veids, kā pavadīt laiku un nodrošināt sociālo saskari.

Kā minēts iepriekš, neapmierinoši darba rezultāti bija viens no faktoriem, kas radīja neapmierinātību ar darbu. Uz jautājumu „Kā Jūs jūtaties, ja kaut kas Jums darbā nav izdevies? Kādus secinājumus izdarāt?” 15 respondenti atbildēja, ka cenšas ne kļūdām mācīties, analizē kļūdas cēloņus, cenšas ko labot, 10 respondenti atzina, ka šādās situācijās nejūtas labi, 3 respondenti atzina, ka pie kļūdām vainīgs laika trūkums, 1 respondents atliek kļūdaino darbu uz pāris dienām un tad cenšas to atrisināt, bet 1 respondents atzina, ka pats secinājumus neizdarot (to izdarot viņa vadītājs), taču kļūdas novērsot.

Apkopojot respondentu sniegtās atbildes uz trešās grupas jautājumiem, autors secina, ka:

- lai uzlabotu intelektuālo darbinieku motivāciju, nepieciešams novērst trūkumus darba organizācijā, uzticot šo jautājumu risināšanu pašiem intelektuālā darba veicējiem, kā arī ieviest tādu vadīšanas stilu un uzņēmuma politiku (personālpolitiku, darba samaksas sistēmu u.c.), kas intelektuālajiem darbiniekiem būtu pieņemama;
- lai intelektuālo darbinieku darba ražīgums būtu augsts, nepieciešams nodrošināt sekojošus nosacījumus – iekšējo motivāciju (interesants,

patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, patīkams klients un radoša atmosfēra), kā arī ārējo motivāciju (atgriezeniskā saikne – gan atzinība, gan finansiālā ieinteresētība):

- svarīgākie motīvi, kādēļ intelektuālie darbinieki vispār strādā, ir finansiālie, interesants un patīkams darbs, iespēja pašapliecināties un sevi pierādīt, lai būtu iespēja aizpildīt brīvo laiku, iespēja būt sabiedrībā (saskarsme) un profesionālās izaugsmes nodrošināšana;
- lai darba samaksa intelektuālajiem darbiniekiem būtu motivējoša, pašiem intelektuālā darba veicējiem ir jābūt iespējām ietekmēt darba samaksas lielumu atkarībā no sava ieguldītā darba, kompetences un rezultātiem, savukārt par darbiem, kuru apjoms ir iepriekš zināms un prognozējams un ko intelektuālais darbinieks nevar ietekmēt, ir jābūt iepriekš zināmam darba samaksas lielumam;
- lai intelektuālie darbinieki būtu apmierināti ar darba samaksas sistēmu kopumā, šai sistēmai ir jābūt pilnīgi atklātai, vadītājiem ir jāpamato atšķirības dažādu darbinieku darba samaksā, kā arī vadītāja darba samaksas lielumam ir jābūt atkarīgam no darbinieku vērtējuma par vadītāja sniegto pakalpojumu apjomu un kvalitāti;
- lielākajai daļai intelektuālo darbinieku pats darba rezultāts sniedz gandarījumu, tādēļ ir būtiski, lai intelektuālais darbinieks sava darba rezultātu varētu ieraudzīt un par to saņemt atzinību no savas nozares profesionāļu puses;
- kļūdas un neveiksmes nevis sagrauj intelektuālo darbinieku motivāciju, bet, gluži pretēji, liek tiem pastiprināti meklēt kļūdas cēloņus un ļauj mācīties, lai nākošajā reizē šādas kļūdas nepieļautu. Tādēļ kļūdas ir nevis nevēlama parādība, kas ir jāizskauž un kuru izraisītāji ir jānosoda, bet gan iespēja un papildus izaicinājums, kas ne tikai nodrošina intelektuālā darbinieka profesionālo izaugsmi, bet arī vēlmi atrisināt radušos problēmu un nākošajā reizē to vairs nepieļaut.

Ceturajā jautājumu grupā, kas tika aplūkota dziļajās intervijās, bija saistīta ar kontroles funkcijas novērtējumu. Atbildes uz iepriekšējiem jautājumiem norādīja, ka intelektuālie darbinieki paši spēj veikt sava darba paškontroli un nepieciešamības gadījumā veikt korigējošas darbības atklāto kļūdu novēršanai vai kļūdu atkārtošanās izslēgšanai. Šī iemesla dēļ mazinās arī nepieciešamība vadītājam veikt katra intelektuālā darbinieka ikdienas kontroli, atstājot šo funkciju paša izpildītāja pārziņā, taču daudz būtiskāk vadītājam (vai darba pasūtītājam, ja tas nav vadītājs) pirms darba uzsākšanas definēt darba izpildes kritērijus, tādēļ respondentiem tika uzdots jautājums: „Vai Jums pirms sava darba uzsākšanas ir zināmi kritēriji, pēc kuriem Jūsu darbs tiks vērtēts? Kas šos kritērijus izstrādā?”

3 respondenti atzina, ka šādu kritēriju nav, savukārt 15 respondenti centās šos kritērijus nosaukt. Daži respondenti atzīmēja, ka kritērijus izstrādā profesionālā organizācija. Citi respondenti atzina, ka kritēriji ir laiks, izmaksas, ieņēmumi, reitings, vai ir ticis sasniegts izvirzītais mērķis, novērsta problēma nākotnē, klienta apmierinātība u.c. Sniegtās atbildes autoram liek secināt, ka lielākajai daļai intelektuālo darbinieku nav definēti precīzi kritēriji, pēc kuriem viņu darbs tiks vērtēts, līdz ar to rodas iespējas subjektivitātei darba vērtēšanā. Ņemot vērā intelektuālo profesiju daudzveidību, autors nevar ieteikt universālu kritēriju sarakstu, tādēļ katram vadītājam kopīgi ar intelektuālajiem darbiniekiem un šo darbinieku darba pasūtītājiem (klientiem, citiem darbiniekiem u.c.) ir nepieciešams definēt

katram darbam atbilstošos kritērijus, pēc kuriem var objektīvi novērtēt veiktā darba kvalitāti, apjomu un rezultātus. Tātad, lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba kontroli, pirms darba uzsākšanas ir nepieciešams definēt veicamā darba vērtēšanas kritērijus.

Lai noskaidrotu, kurš varētu veikt intelektuālo darbinieku darba kontroli, respondentiem tika uzdots jautājums: „Kurš, pēc Jūsu domām, varētu visefektīvāk veikt Jūsu darba kontroli?”

12 respondenti tieši vai netieši norādīja, ka paši kontrolē savu darbu, 4 – ka to veic tiešais vadītājs, 2 – ka kolēģis. Par to, kurš to varētu darīt labāk, tika minētas arī profesionālās organizācijas, vadītāji, kolēģi. Kopumā respondentu vairums par darba kontroles nepieciešamību izteicās diezgan skeptiski, lai gan divi respondenti izteica vēlmi, lai viņu darbs tomēr tiktu kontrolēts arī no citu puses, tad būtu vieglāk pamanīt kļūdas. Cits respondents norādīja, ka viņa darbu var vērtēt tikai ilgtermiņā.

Respondentiem arī tika lūgts raksturot, kāda ir viņu attieksme pret tiem, kas kontrolē viņu darbu, 7 atzina, ka viņu darbu nekontrolē, 4 vērtēja negatīvi, 4 – neitrāli, bet 3 – pozitīvi.

Gandrīz ikviena intelektuālā darba veikšanai, lai cik zinošs un spējīgs būtu attiecīgais speciālists, ir nepieciešama arī citu (tās pašas nozares vai citu nozaru) speciālistu zināšanas vai līdzdalība, tādēļ ļoti būtisks jautājums ir, vai intelektuālajiem darbiniekiem ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai iesaistīšanās darba sekmīgā izpildē. Respondentiem tika uzdots jautājums: „Vai Jums ir viegli pieejamas citu speciālistu zināšanas, konsultācijas vai iesaistīšanās, veicot noteiktu darbu. Jūsu darba sekmīgai izpildei?”

Tikai viens no respondentiem – jurists – atzina, ka jurisprudencē citu speciālistu piesaistīšana un konsultācijas nav izplatītas, savukārt pārējiem respondentiem ar šo jautājumu būtisku problēmu nav. Tomēr, kā atzīmēja daži respondenti, citu speciālistu pieejamība var būt ierobežota viņu lielās noslogotības dēļ, vai arī citu speciālistu pieejamība ir atkarīga tikai no paša personības, kontaktiem un spējām sarunāt, jo motivēt finansiāli nav nekādu iespēju.

Autors secina, ka citu speciālistu konsultāciju, zināšanu vai palīdzības iegūšana tomēr lielākoties ir atkarīga no paša prasītāja spējām bez kādiem resursiem sev nepieciešamo informāciju vai palīdzību iegūt. Pieņemsim, ka zināšanu turētājs nevēlas ar savām zināšanām vai darba laiku nesavtīgi dalīties un nesniedz nekādu palīdzību. Šajā gadījumā arī parādās zināšanu ierobežotība, kas nenoliedzami norāda uz to vērtību. Tas nozīmē, ka ikviena veida konsultācijām, ieguldītajam laikam vai darbam, ko kāds speciālists velta citam organizācijas biedram, tomēr ir arī finansiālā vērtība, kas lielākajā daļā organizāciju netiek novērtēta.

Daudzu iepriekšējo jautājumu atbildes autoram lika secināt, ka vadītāja darba saturā ir nepieciešams veikt virkni izmaiņu. Arī respondentiem tika vaicāts: „Kas būtu svarīgākie vadītāja pienākumi un uzdevumi, ko Jūs no tiem sagaidītu?”

Visvairāk respondentu minēja, ka vadītājam nepieciešams nodrošināt darba organizāciju un nepieciešamos darba apstākļus – lai būtu pieejami visi nepieciešamie resursi, iekārtas, palīgi, atrisināti administratīvie jautājumi, lai būtu skaidrība, kurš ko dara, vadītājs arī būtu tā persona, kas sadala darbus, klientus vai pasūtījumus. Kā nākošie visbiežāk pieminētie pienākumi un uzdevumi, ko respondenti sagaidītu no sava vadītāja, ir saistīti ar organizācijas attīstības plānošanu, vienota mērķa izstrādi, uz kuru tiekties. Respondenti arī labprāt redzētu vadītāju kā galveno ārējo sakaru veidotāju, piemēram, starptautisko sakaru veidošanas, organizācijas interešu aizstāvēšanas, klientu piesaistes jomā. Daļa respondentu vadītāju labprāt redzētu arī kā konsultantu un palīgu problēmu

risināšanā. Viens no respondentiem norāda, ka vadītājam vajadzētu strādāt attiecīgo darbu, lai viņš zinātu, cik daudz laika prasa dažādu darbu veikšana.

Respondenti arī labprāt no vadītāja sagaidītu skaidrus mērķus un prasības, lai viņiem būtu skaidrība, kādā virzienā un kā strādāt. No vadītāja respondenti vēlētos arī tā spēju motivēt darbiniekus, nodrošināt adekvātu darba samaksu, rūpēties par darbinieku apmierinātību. Respondenti arī norāda uz to, kas vadītājam jā dara personālvadības jomā – jāveic un jānodrošina darbinieku apmācība, jāmeklē un jāpiesaista darbinieki. Daļa respondentu norāda, kādam būtu jābūt vadītājam – viņam ir jābūt līderim, jābūt demokrātiskam, viņam nav jāiejaucas intelektuālo darbinieku darbā.

Respondentiem tika uzdots jautājums: „Ja Jūsu kolektīvā izceļas konflikti, kādi ir visbiežākie šo konfliktu cēloņi?” Trīs no respondentiem atzina, ka konflikti viņu kolektīvā nemēdz būt, savukārt pārējie respondenti minēja vairākus konfliktu cēloņus, piemēram, uzskatu dažādību, viedokļu nesaskaņu, pārpratumus, neskaidrības darba uzdevumā vai pienākumu/atbildības sadalē, atšķirīgās darba veikšanas metodes, pārstrādāšanos, nogurumu, personīgu nepatīku, nevēlēšanos piekāpties, privātās problēmas mājās, vadītāja nespēju veidot kolektīvu, termiņu neievērošanu, kolēģu negodīgu attieksmi, vadības represijas vai finansiāla rakstura cēloņus.

Bez šaubām, konflikti ir neizbēgama parādība, taču vadītāja uzdevums būtu novērst tos konfliktu cēloņus, kas ir saistīti ar organizatoriskajiem jautājumiem, kā arī minimizēt personiska rakstura konfliktu cēloņus, veicinot kolektīva biedru savstarpējo sapratni – tas ir iespējams gan ar kolektīva saliedēšanas pasākumiem, gan arī speciāliem kursiem, kas palīdz labāk paraudzīties uz kolēģu īpatnībām no cita redzespunkta un ļauj tos labāk izprast. Nedrīkstētu būt tā, kā min viens no respondentiem – vadītājs nespēj veidot kolektīvu. Šādā gadījumā vadītājs neizpilda vienu no galvenajām funkcijām – sniegt vadības pakalpojumu saviem darbiniekiem, līdz ar to jāšaubās par to, vai intelektuālajiem darbiniekiem šāds vadītājs vispār ir nepieciešams.

Kā vēl viens no spilgtākajiem konfliktu piemēriem, ko atcerējās viens no respondentiem, bija par respondenta vadītāja iecelšanu amatā bez jebkāda konkursa, kā arī atbildības sadali. Pēc autora domām, šādam vadītājam, kura atrašanās amatā tiek apšaubīta no viņa darbinieku puses, nav nedz autoritātes, nedz arī viņš spēj sniegt kādus vadības pakalpojumus saviem darbiniekiem, jo darbinieki neakceptē savu vadītāju. Te ir viela pārdomām, vai līdzšinējā prakse, kurā augstākstāvošā vadība pieņem darbā zemākstāvošo, ir adekvāta intelektuālo darbinieku kolektīvā – ja jau vadītājam ir jāsniedz vadības pakalpojumi saviem darbiniekiem, tad arī darbiniekiem ir jābūt izvēles iespējai, no kura vadītāja viņi šos pakalpojumus vēlētos saņemt.

Kā pēdējais jautājums, kas saistīts ar atbalsta pakalpojumiem, bija: „Kāda veida papildus pakalpojumi, informācija, tehnoloģijas, iekārtas, inventārs utt. Jums būtu nepieciešams, lai Jūs varētu strādāt vēl efektīvāk?” Lielākoties respondentu minētie ieteikumi jau ir tikuši aplūkoti iepriekšējos jautājumos – gan tas, ka vairākus intelektuālos darbiniekus nomāc lielais darba apjoms un laika trūkums atsevišķu darbu veikšanai, gan izglītībai un kvalifikācijas celšanai, gan arī nepieciešamība pašiem intelektuālajiem darbiniekiem noteikt, kāda veida datortehnika un programmatūra nepieciešama, gan vēlme mazāk kvalificētos darbus uzticēt asistentiem, tādējādi izbrīvējot laiku citām nodarbēm, gan nepieciešamība pēc profesionālās literatūras vai laika, kad doties uz bibliotēku, gan arī iespēja plānot savu darba laiku un, iespējams, strādāt arī no attālumā, izmantojot internetu. Jauna

rezīme ir viena respondenta sūdzība, kas strādā augstskolā, ka netiek nodrošināti telekomunikāciju pakalpojumi (nav iespējas zvanīt no darba tālrunā), un ka nepieciešama arī ēdnīca un atpūtas stūrītis.

Galvenie autora secinājumi, izvērtējot ceturtnās jautājumu grupas atbildes, ir sekojoši:

- katram intelektuālajam darbiniekam noteiktu darbu veikšanai ir nepieciešams piešķirt budžetu, no kura viņš pēc iepriekš noteiktām likmēm var piesaistīt ikvienu darba veikšanai nepieciešamo speciālistu, konsultantu vai kāda darba veicēju un par saņemtajiem pakalpojumiem samaksāt, jo tikai tad šie zināšanu turētāji vai darba veicēji būs ieinteresēti ar savu vērtīgāko īpašumu – zināšanām – dalīties, savukārt ikvienam intelektuālajam darbiniekam situācijā, kad darba apjoms ir pārlietu liels, būtu iespēja uz laiku vai uz noteiktu darbu veikšanu piesaistīt sev palīgus, asistentus vai cita veida speciālistus nepieciešamo darbu veikšanai;
- katrs intelektuālais darbinieks zina lielu daļu no risinājumiem sava darba ražīguma palielināšanai, taču viņam nav iespēju tos realizēt;
- vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu. Ja vadītājs sniedz vadības pakalpojumus saviem darbiniekiem, tad arī darbiniekiem ir jābūt izvēles iespējai, no kura vadītāja viņi šos pakalpojumus vēlētos saņemt;
- visbiežākie faktori, kas izraisa konfliktus organizācijās, ir saistīti ar vadības nespēju atrisināt organizatoriskos jautājumus un veidot saskanīgu kolektīvu;
- lai nodrošinātu intelektuālo darbinieku darba kontroli, pirms darba uzsākšanas ir nepieciešams definēt veiktā darba vērtēšanas kritērijus;
- intelektuālo darbinieku darbu ikdienas līmenī vislietderīgāk ir kontrolēt pašiem šī darba veicējiem, intelektuālajiem darbiniekiem ir jābūt iespējai šaubu gadījumā nodot savu darbu izskatīšanai citam speciālistam (kolēģim, vadītājam), lai tie varētu sniegt konsultāciju vai palīdzēt atrast un novērst kādu kļūdu, ja tāda ir radusies, bet intelektuālā darba kontrole no vadības puses ir iespējama tikai ilgtermiņā.

Pēdējā jautājumu grupa, kas tika aplūkota dziļajās intervijās, bija saistīta ar intelektuālā darba ražīguma novērtēšanas problemātiku. Jāatzīst, ka uz jautājumiem, kas saistīti ar intelektuālo darbinieku darba ražīguma novērtēšanu, respondentiem bija visgrūtāk atbildēt, kā arī viņiem bija dažādi viedokļi par to, kādā veidā var novērtēt viņu darba ražīgumu un kādi ir darba ražīguma vērtēšanas kritēriji. Kā svarīgākos kritērijus intelektuālā darba ražīguma noteikšanai respondenti minēja gan kvalitatīva, gan kvantitatīva rakstura rādītājus, piemēram, veiklā darba kvalitāte, veikto darbu skaits, apgrozījums un peļņa, ko nodrošinājis attiecīgais darbinieks, klientu apmierinātība, termiņu ievērošana, patērēto cilvēkstundu skaits, cik radoša ir izstrādātā ideja, jaunievedumu skaits, veiktā darba sarežģītība, sasniegts vēlamais rezultāts, citu profesionāļu vērtējums, iegūtā pieredze, veicot darbu.

Kā redzams, kritēriju ir ļoti daudz, un tie ir ļoti atšķirīgi, pat pretrunīgi – ja vienā gadījumā svarīgākais kritērijs ir vēlamā rezultāta sasniegšana neatkarīgi no patērēto resursu daudzuma, tad citā gadījumā patērēto resursu daudzumam ir izšķirošā loma darba ražīguma noteikšanā. Vairāki respondenti pat atzina, ka atsevišķa darbinieka darba ražīgumu var vērtēt tikai ilgtermiņā.

Iegūtās respondentu atbildes liek autoram secināt, ka intelektuālā darba ražīguma izpētei un novērtēšanai līdz šim gan vadīšanas teorijā, gan praksē ir pievērsti pārāk maz uzmanības, tādēļ gan vadītājiem, gan pašiem intelektuālā darba veicējiem trūkst izpratnes par intelektuālā darba ražīgumu un tā novērtēšanu. Autors secina, ka intelektuālā darba ražīguma noteikšanai nav iespējams izmantot vienotus kritērijus vai formulas, tādēļ katra intelektuālā darba ražīguma noteikšana ir jāuztic katram darbiniekam pašam. Savukārt, lai intelektuālie darbinieki būtu ieinteresēti sava darba ražīgumu nemitīgi paaugstināt, ir nepieciešams veicināt savstarpējo konkurenci starp intelektuālajiem darbiniekiem.

Respondentu sniegtās atbildes uz atšķirīgiem jautājumiem nereti bija līdzīgas, tādēļ, pēc autora domām, vairākus secinājumus un neatrisinātās problēmas būtu lietderīgi apvienot, radot iespēju izvirzīt vairākas hipotēzes par nepieciešamajām izmaiņām intelektuālo darbinieku vadīšanā, kuras būtu iespējams apstiprināt ar kvantitatīvā pētījuma palīdzību.

Attiecībā uz iespējamajām izmaiņām darba attiecību modelī autors izvirza divas hipotēzes: *pastāvošais darba attiecību modelis nemotivē intelektuālos darbiniekus pašus rūpēties par sava darba ražīguma pastāvīgu paaugstināšanu; ieviešot intelektuālā darba saturā uzņēmējam raksturīgās iezīmes (rīcības brīvība, iespējas noteikt un vienoties ar pasūtītāju par veicamajiem darbiem, to apjomu un samaksu, konkurence), tiek uzlabota intelektuālo darbinieku motivācija paaugstināt savu darba ražīgumu.*

Otra hipotēžu grupa ir saistīta ar intelektuālo darbinieku lēmumu pieņemšanas tiesībām, kas būtu šāda: *intelektuālo darbinieku motivācija un darba ražīgums būs augstāks gadījumā, ja viņiem pašiem būs lēmumu pieņemšanas tiesības un nepieciešamie resursi attiecīgā darba organizēšanai.*

Hipotēze, kas skar intelektuālo darbinieku motivāciju, būtu sekojoša: *lai intelektuālo darbinieku darba motivācijas līmenis būtu augsts, nepieciešams nodrošināt gan iekšējo motivāciju (interesants, patstāvīgs, profesionālo izaugsmi veicinošs darbs, rīcības brīvība, saskarsme, iespējas izmēģināt ko jaunu, patīkams klients un radoša atmosfēra), gan ārējo motivāciju (atzinība un finansiālā ieinteresētība).*

Savukārt hipotēze, kas skar nepieciešamās izmaiņas intelektuālo darbinieku vadītāju lomā un darba saturā, būtu formulējama sekojoši: *lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, vadīšanai ir jāklūst par atbalsta funkciju, kurā intelektuālie darbinieki nosaka, kādi vadības pakalpojumi viņiem ir nepieciešami, un attiecīgi intelektuālie darbinieki kā pasūtītāji arī vērtētu vadītāja sniegumu.* Otra hipotēze, ko izvirza autors saistībā ar intelektuālo darbinieku vadītāja lomu, ir sekojoša: *lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, intelektuālo darbinieku vadītājam jāveic jauna vadīšanas funkcija – zināšanu vadīšana.*

Kā redzams, autoram vēl jāveic pētījuma otrais posms – kvantitatīvais pētījums, kas izvirzītās hipotēzes vai nu apstiprinātu, vai noraidītu, taču arī kvalitatīvajā pētījumā iegūtie rezultāti norāda uz to, ka, lai paaugstinātu intelektuālo darbinieku darba ražīgumu, kardināli ir jāmainās gan vadīšanas metodēm un principiem, gan darba attiecību modelim, gan vadītāja lomai organizācijā.

## LITERATŪRA

1. Alvesson M. *Knowledge work and knowledge - intensive firms*. – Oxford: Oxford University Press, 2004. – P. 271.
2. Amar A.D. *Managing knowledge workers: unleashing innovation and productivity*. – USA: Quorum Books, 2002. – P. 248.
3. Brooking A. *Intellectual Capital*. – London: Thomson Business Press, 1996.
4. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2000. – 205 p.
5. Horibe F. *Managing knowledge workers*. – Canada: John Wiley & Sons, 1999. – 292 p.
6. Lorsch J.W., Tierney T.J. *Aligning the Stars*. – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 234 p.
7. Purser E.P., Cabana S. *The self managing organization*. – New York: The Free Press, 1998. – P. 358.
8. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L. *Intellectual capital*. – London: Macmillan Press Ltd., 1997. – 143 p.

## NEPUBLIĀTIE AVOTI

9. Beers M.C., Davenport T.H., Jarvenpaa S.L. *Improving knowledge work* : Center for Business Innovations. – Ernst & Young LLP, 1996. – 30 p.

*Intellectual Workers Assessment of Existing Management Practice in Latvia*

## Summary

Since the end of last century management scientists and professionals have emphasized the need to improve intellectual work productivity that has not been possible with the old means of management originally designed to manage manual workers. The research was conducted to find out intellectual workers opinion of existing management practice in Latvia and working out proposals for improving intellectual workers management principles and methods. The Author reveals the results of the first stage of research – hypotheses that are as follows: the existing employment model does not motivate intellectual workers to take care of their own work productivity and its improvement; adding entrepreneurial features to the job content and context of intellectual workers would improve their motivation to raise their own work productivity; motivation and productivity of intellectual workers will be higher if they will have all decision making rights and resources for accomplishing their duties; to ensure high motivation level of intellectual workers it's important to provide both internal and external motivational factors; to raise intellectual workers productivity management should become a support function where intellectual workers determine what management services they need, and intellectual workers would be able to evaluate their manager's performance; to improve intellectual workers productivity the management of intellectual workers should accomplish new function of management – knowledge management.

**Key words:** intellectual work, work productivity, management functions, motivation, knowledge management.

## Konkurences spēki mobilo sakaru tirgū Latvijā 1995.–2010. gadā

### Competitive Forces of Mobile Telecommunication's Industry in Latvia 1995–2010

**Juris Binde**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [d30247@lu.lv](mailto:d30247@lu.lv)

Konkurences situācija mobilo sakaru tirgū Latvijā pēdējo desmit gadu laikā ir strauji attīstījusies.

Pētījuma mērķis ir veikt konkurences situācijas novērtējumu laika posmā no 1995. līdz 2000. gadam, no 2000. līdz 2005. gadam un pēc 2005. gada, izmantojot nozares specifikai pielāgotu Portera piecu konkurences spēku modeli.

Veicot konkurences spēku analīzi, secināts, ka telekomunikāciju nozares liberalizācija ir veicinājusi jaunu dalībnieku ienākšanu tirgū, kā rezultātā tiek mainīti konkurences spēku samēri. Arvien nozīmīgāks dažādo piegādātāju spēks un regulējošā vide atstāj tiešu ietekmi uz pieaugošu konkurences intensitāti.

**Atslēgvārdi:** mobilās telekomunikācijas, konkurence, konkurences spēki, regulējošā vide, tirgus liberalizācija.

#### Ievads

Kopš 1995. gada mobilo sakaru tirgus Latvijā ir piedzīvojis arvien straujāku konkurences attīstību. Nozare ir attīstījusies no sākotnējās monopolsituācijas līdz pat relatīvi brīvai konkurencei, kas savukārt atstāj būtisku ietekmi uz katra uzņēmuma konkurētspēju un tā pozīciju nozarē.

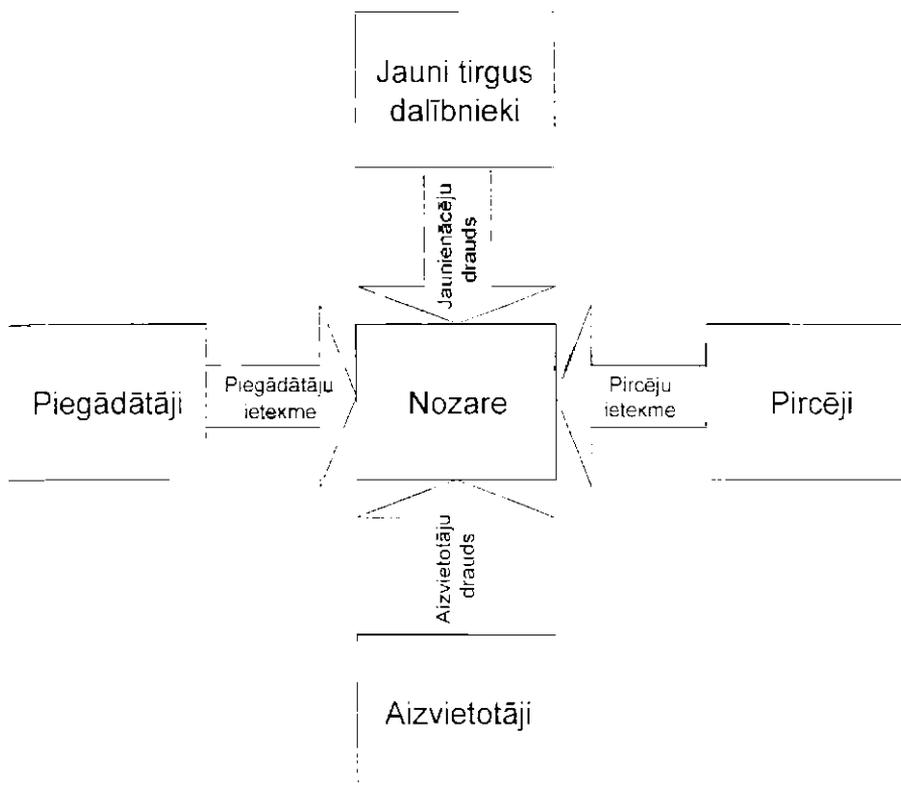
Neatkarīgi no nozares profila pamatierobežojumus uzņēmuma konkurētspējas attīstībai nosaka tirgus mikrovide un konkurences situācija konkrētajā nozarē. Tādējādi uzņēmuma konkurētspēja ir tieši atkarīga no uzņēmuma spējas ietekmēt tirgus mikrovidi un konkurences situāciju sev vēlāmā virzienā.

Literatūrā tiek izmantoti dažādi modeļi konkurences situācijas novērtēšanai. Viens no plašāk pielietotajiem ir M. Portera (*M. Porter*) [1] piecu konkurences spēku modelis (1. attēls), kas apraksta tirgus mikrovidi un esošo konkurences situāciju nozarē, turpretī spēku samērs raksturo katra uzņēmuma iespējamo konkurences priekšrocību.

Saskaņā ar šo modeli konkurences spēku samērus tirgū veido četri komponenti:

- jauni (vai potenciālie) tirgus dalībnieki,
- piegādātāju spēks,
- pircēju spēks,
- aizvietotājpreces vai pakalpojumi.

Šo spēku mijiedarbība nosaka konkurences situāciju un katra uzņēmuma stratēģisko pozīciju nozarē. Jo intensīvāks ir katrs no minētajiem spēkiem, jo asāka konkurence valda tirgū.



Avais: Porter M. [1: 2]

1. att. Portera piecu konkurences spēku modelis  
Porter's Five Forces Driving Industries Competition

Portera modelis ir balstīts uz pieņēmumu, ka uzņēmuma stratēģijai ir jābūt veidotai, ņemot vērā nozarē pastāvošās iespējas un draudus. Tāpat arī konkurences stratēģija tiek balstīta uz korektu tirgus procesu un tā dinamikas interpretāciju.

Tomēr vairāki pētnieki norādījuši uz Portera modelim piemītošiem ierobežojumiem, kas ir noteikti jāņem vērā, veicot konkurences situācijas novērtēšanu un analīzi, piemēram:

- piecu spēku modelis ir statisks un nevar tikt pielietots dinamisku izmaiņu analizēšanai – Reklīja (*Recklies*) [3];

- modelis paredzēts tikai 5 minēto dimensiju un to apakšdimensiju kvalitatīvai novērtēšanai: to nevar piemērot spēku un to izmaiņu kvantitatīvam novērtējumam – Sērensens (*Sørensen*) [4];
- modelis ir veidots universāls, tāpēc netiek ņemti vērā visi konkrēto nozari ietekmējošie iekšējie un ārējie faktori, kas tieši ietekmē tirgus attīstības virzienu un tempu – Dovns (*Downes*) [5];
- modelis ir teorētiski pareizs, tomēr, ja visi uzņēmumi konkrētā nozarē sekotu šim modelim, neviena nevarētu iegūt konkurences priekšrocību, jo tā balstās uz nevienmērīgu spēku sadalījumu – Naitis (*Knights*) [6].

Šo minēto ierobežojumu dēļ sākotnējais modelis neļauj veikt empīrisku kvantitatīvu spēku izvērtēšanu un to salīdzinājumu balstīt uz matemātiskiem modeļiem, tomēr kvalitatīvs spēku novērtējums, ņemot vērā minētos ierobežojumus, sniedz pietiekami adekvātu tirgus situācijas novērtējumu.

Uzņēmumu konkurētspēju un piecu konkurences spēku modeli analizējuši arī Latvijas pētnieki. J. Caune norādījis uz esošo konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modeļu nepilnībām [7] un U. Duka papildinājis Portera modeli ar spēkiem, kas ietekmē sabiedrisko radiokanālu konkurētspēju kopējā raidošo organizāciju tirgū [8].

Balstoties uz minēto modeli un tā ierobežojumiem, autors izvirza sekojošas hipotēzes par konkurences spēkiem mobilo telekomunikāciju tirgū Latvijā:

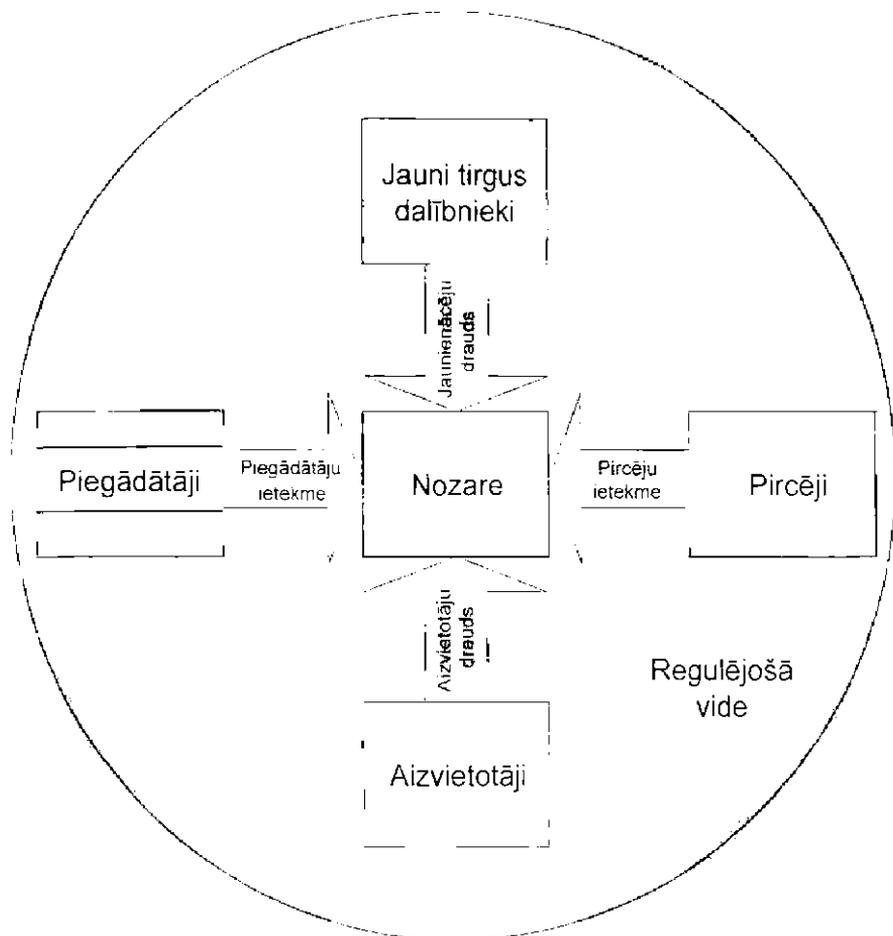
- Latvijas mobilo telekomunikāciju nozarē konkurence ir saasinājusies, pieaugot konkurences spēku ietekmei uz tirgus mikrovidi;
- konkurences spēku ietekmes izmaiņas Latvijas mobilo telekomunikāciju nozarē ir atkarīgas no šo spēku iekšējo un ārējo procesu mijiedarbības.

## 1. Teorētiskā modeļa papildinājumi

Tā kā Portera piecu spēku modelis ir vispārīgs un neietver attiecīgās nozares specifiku, tam, pēc autora domām, nepieciešamas vairākas korekcijas, lai precīzāk attēlotu un iekļautu aprēķinos nozarē valdošos procesus. Ņemot vērā mobilo telekomunikāciju nozares specifiku, nepieciešams:

- modelī iekļaut jaunu spēku – **regulējošo vidi** – kā nozares attīstību tieši ietekmējošu dimensiju. Tā kā telekomunikāciju tirgus, līdzīgi kā citas sabiedrisko pakalpojumu nozares, tiek strikti regulēts, regulējošā vide ieņem nozīmīgu lomu kopējā konkurences situācijas novērtējumā;
- **piegādātāju spēku** sadalīt apakšdimensijās atbilstoši katras apakšdimensijas darbības virzībai, izdalot:
  - telekomunikāciju tīkla infrastruktūras piegādātājus,
  - mobilo tālruņu piegādātājus,
  - satura piegādātājus.

Autora veiktajā pētījumā izmantots modificēts Portera piecu spēku modelis, kurš ietver sevī regulējošo vidi kā papildu faktoru, kas atstāj ietekmi gan uz konkurences spēkiem, gan uz kopējo konkurences situāciju tirgū.



Avots: Autora modelis

2. att. Pārveidots Portera piecu konkurences spēku modelis  
Modified Porter's Five Forces Model

Balstoties uz modificēto modeli konkurences novērtēšanai mobilo telekomunikāciju nozarē, autors šī darba ietvaros veicis konkurences situācijas analīzi un novērtējumu laika posmam no 1995. līdz 2000. gadam un no 2000. līdz 2005. gadam.

Izmantojot konkurences spēku novērtējumu minētajiem laika posmiem un pašreizējās tendences mobilo sakaru tirgū, kā arī pasaules pieredzi, autors izstrādās prognozes par konkurences situācijas attīstību no 2005. gada līdz 2010. gadam.

## 2. Konkurences spēki 1995.–2000. gadā

### Konkurence

1995. gada 19. janvārī GSM (*Global System for Mobile Communications*) pakalpojums sāka sniegt SIA *Latvijas Mobilais Telefons* (LMT). 1995. gadā licenci

sauņēma otrs mobilo telekomunikāciju operators *Baltkom GSM*, kas savu darbību uzsāka 1997. gada 18. martā un klientu piesaistei izmantoja tarifu atlaižu sarunām savā tīklā [9]. Situāciju tirgū raksturoja salīdzinoši lēns klientu pieaugums un relatīvi augsti tarifi, kas saistīti ar augstām fiksētām izmaksām telekomunikāciju tīkla izbūvei visā Latvijā.

Kopumā konkurences situāciju autors raksturo kā vidēji intensīvu konkurences cīņu starp diviem spēku samēra ziņā ļoti atšķirīgiem tirgus dalībniekiem.

### Piegādātāji

Pirmkārt, operatori bija atkarīgi no infrastruktūras elementu piegādātājiem, jo:

- tirgū bija neliels piegādātāju skaits;
- jaunu piegādātāju izvēle bija saistīta ar ievērojamām investīcijām telekomunikāciju tīkla infrastruktūras izmaiņai.

Otrkārt, mobilo tālrunu piegādātāju ietekme bija būtiska, jo:

- tirgū kā vērtība galvenokārt tika atzīts tikai *NOKIA* zīmols, kas ievērojami palielināja šī piegādātāja ietekmi [11];
- piegādātāju ražošanas jaudas bija pietiekamas tikai strauji augošā Rietumeiropas tirgus vajadzībām, šī iemesla dēļ Latvijas tirgus vajadzības daļēji tika ignorētas;
- pastāvēja infrastruktūras un mobilo tālrunu ražotāju vertikāla integrācija, kas palielināja piegādātāju ietekmi nozarē.

Rezultātā tirgū pastāvēja ievērojams piegādātāju spēks, jo operatori bija tieši atkarīgi no piegādātāju piedāvājuma bez būtiskas iespējas to ietekmēt.

### Pircēji

Pircējiem pastāvēja augstas operatora maiņas barjeras, galvenokārt papildu izmaksas, jo, mainot operatoru, bija nepieciešams mainīt tālruna numuru. Tas savukārt vājināja pircēju spēku, jo radīja relatīvi nelielas iespējas mainīt pakalpojumu sniedzēju (operatoru).

Pircēju bāze šajā laika posmā bija fragmentēta, t.i., neviena pircēja pakalpojuma patēriņš nebija tik liels, lai tas varētu ietekmēt piedāvāto pakalpojumu nomenklatūru vai to cenu.

Autora pētījumi liecina, ka pircēju cenu elastība bija neliela, jo pakalpojums galvenokārt tika izmantots pircēju biznesa funkciju nodrošināšanai.

Tādējādi autors secina, ka pircēju spēks nebija būtisks, jo viņiem bija ļoti nelielas iespējas ietekmēt nozares attīstību.

### Jauni tirgus dalībnieki

Jauna operatora licences izsniegšanai bija nepieciešams valsts institūciju lēmums [12]. Tas ievērojami apgrūtināja licences iegūšanas procesu, jo:

- potenciālajam operatoram bija jāsaņem tiesības izmantot ierobežotos resursus – frekvenču diapazonus un numerācijas apgabalus;
- bija nepieciešamas ievērojamas investīcijas tīkla izbūvē.

Šo faktoru dēļ jaunu tirgus dalībnieku drauds bija minimāls, jo sarežģītā un finansiāli ietilpīgā komercdarbības uzsākšana kavēja jaunu konkurentu ienākšanu tirgū.

#### Aizvietotāji

Galvenie pieejamie aizvietotāji apskatāmajā laika periodā bija:

- publiskie rāciju tīkli;
- peidžeru (radioteleksu) tīkli, kas mazāk funkcionālus pakalpojumus piedāvāja par līdzīgām cenām kā mobilo telekomunikāciju operatori.

Ierobežotais alternatīvu skaits liecina, ka aizvietotāju drauds bija minimāls, jo mobilo telekomunikāciju operatori piedāvāja pakalpojumus, kuriem līdzvērtīga aizvietotāja tirgū nebija.

#### Regulējošā vide

1993. gadā pieņemtais likums „Par telekomunikācijām”, kas bija spēkā līdz pat 2004. gadam. Likums galvenokārt tika attiecināts tikai uz fiksētajām telekomunikācijām (*Lattelekom*), un tā ietekme uz mobilo telekomunikāciju sfēru bija ļoti vispārīga.

Autors uzskata, ka analizējamajā laika posmā regulējošās vides ietekme uz mobilo telekomunikāciju nozari bija minimāla un nozares attīstība notika atbilstoši brīvas konkurences nosacījumiem.

### **3. Konkurences spēki 2000.–2005. gadā**

Konkurences spēku samērs pēc 2000. gada ievērojami mainījās, un galvenokārt to ietekmēja telekomunikāciju nozares liberalizācija.

#### Konkurence

Konkurences situācija tirgū mainījās vairāku iemeslu dēļ. Vissvarīgākais faktors, kas būtiski mainīja situāciju nozarē, bija fakts, ka 2000. gadā *Baltkom GSM* nopirka uzņēmums ar pieredzi citu valstu mobilo telekomunikāciju tirgos – *Tele2* [9]. Tas savukārt veidoja objektīvus priekšnosacījumus abu mobilo telekomunikāciju operatoru stratēģiju diferenciacijai, kur viens no tirgus dalībniekiem (*Tele2*) izvēlējās cenu līdera stratēģiju, savukārt otrs (*Latvijas Mobilais Telefons*) – kvalitātes līdera stratēģiju.

Vienlaikus strauja priekšapmaksas produktu attīstība nodrošināja mobilo telekomunikāciju pakalpojumu iespēšanos patērētāju tirgū (*consumer market*), tā nodrošinot ļoti strauju klientu skaita pieaugumu.

Kopumā bija vērojama intensīva konkurences cīņa starp diviem tirgus pamatdalībniekiem par patērētāju tirgus ieguvu un sadali.

#### Piegādātāji

Mobilo telekomunikāciju tīklu operatori bija atkarīgi no divu veidu piegādātājiem.

Pirmkārt, operatori bija atkarīgi no infrastruktūras elementu piegādātājiem, jo:

- mobilo telekomunikāciju tīkli bija sasnieguši brieduma stadiju, un cita piegādātāja izvēle vai nomaiņa prasīja pārāk lielas investīcijas;
- tīkla infrastruktūras elementu savstarpējā atkarība un savietojamības nepieciešamība neļāva veikt daļēju piegādātāju maiņu;

- mobilo telekomunikāciju tīklu operatoru potenciālā ietekme uz ražotāju bija neliela, jo salīdzinoši mazie iepirkumu apjomi nespēja atstāt nozīmīgu iespaidu.

Otrkārt, vērojama mobilo tālrunu piegādātāju būtiska ietekme, jo:

- starp mobilo telekomunikāciju tīklu tehnoloģiskajām iespējām un mobilajiem tālruniem pastāvēja tehnoloģiska atkarība;
- mobilo tālrunu funkcionālās iespējas lielā mērā noteica infrastruktūras elementu piegādātāju biznesa stratēģija;
- jauni mobilo tālrunu tipi tirgū tika virzīti neatkarīgi no operatoru interesēm, kas varēja atstāt negatīvu ietekmi uz tīkla investīcijām un jaunu pakalpojumu izstrādi.

Šie faktori, pēc autora domām, liecina, ka tirgū pastāvēja ievērojams piegādātāju spēks, jo operatori bija tieši atkarīgi no piegādātāju piedāvājuma bez būtiskas iespējas to ietekmēt.

### Pircēji

Pircējiem bija augstas operatora maiņas izmaksas (tiešās un netiešās), jo, mainot operatoru, bija nepieciešams mainīt tālruna numuru.

Nozarē pastāvēja fragmentēta pircēju bāze, kas nozīmēja, ka neviena pircēja pakalpojuma patēriņš nebija tik liels, lai tas varētu ietekmēt pakalpojumu vai to cenu, tādējādi tika mazināts pircēju spēks.

Tirgū bija vērojama aizvien pieaugoša pircēju cenu elastība, pieaugot privātklientu (fizisko personu) īpatsvaram mobilo telekomunikāciju nozarē.

Kopumā nozarē pastāvēja vidēji nozīmīgs pircēju spēks, jo pircēji par svarīgām uzskatīja pakalpojumu izmaksas, savukārt operatoriem bija būtisks klientu skaits tīklā.

### Jauni tirgus dalībnieki

Tirgū ienāca vairāki jauni dalībnieki:

- *Zetcom* kā mobilais virtuālais operators, piedāvājot priekšapmaksas sarunu kartes *Amigo* (2002) un *Hallo* (2005);
- *Bite Latvija* – trešās GSM un UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) licences izsoles uzvarētājs, kas savu darbību uzsāka 2005. gada beigās [13].

Būtiski, ka šajā fāzē jaunajiem tirgus dalībniekiem bija iespējas izmantot jau izbūvēto telekomunikāciju tīklu infrastruktūru, neveicot ievērojamas investīcijas komercdarbības uzsākšanas fāzē.

Jaunu tirgus dalībnieku drauds bija ļoti nozīmīgs, jo mobilo telekomunikāciju pieslēgumu skaits bija tuvu piesātinājuma līmenim, kā rezultātā jaunie tirgus dalībnieki mēģināja uzsākt tirgus pārdali.

### Aizvietotāji

Šajā laika posmā galvenie aizvietotāji bija:

- *Triatel*, izmantojot CDMA (*Code Division Multiply Access*) tehnoloģiju, kas nodrošina mobilo telekomunikāciju pakalpojumus, izmantojot alternatīvu tehnoloģiju [14];
- WLAN (*Wireless Local Access Network*) un citu mobilo datu pārraides tehnoloģiju risinājumi.

Kopumā aizvietetāju drauds bija vidēji nozīmīgs, jo alternatīvu tehnoloģiju izmantošana bija iespējama, tikai mainot klienta rīcībā esošo mobilo tālruni vai citu gala iekārtu.

#### Regulējošā vide

Būtiskākās pārmaiņas regulējošās vides ietekmē uz konkurences situāciju radīja, pirmkārt, 2001. gadā izveidotā Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (SPRK), kas sāka reglamentēt konkurenci mobilo telekomunikāciju tirgū, un, otrkārt, tas, ka 2003. gada 1. janvārī tika liberalizēts telekomunikāciju tirgus, kas paredzēja konkurences ieviešanu, striktāku kvalitātes kontroli un citas izmaiņas [15].

Būtiski, ka pēc Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā telekomunikāciju regulējošie noteikumi tiek saskaņoti ar ES regulām un 2004. gadā tika pieņemts jauns elektronisko sakaru likums [16].

Tādējāi regulējošās vides ietekme uz nozari kļuva nozīmīga, jo konkurences cīņa no ekonomikas kategorijām tika pārcelta uz „politekonomikas” kategorijām.

## **4. Konkurences spēki pēc 2005. gada**

Izvērtējot konkurences situāciju pēc 2005. gada, autors uzskata, ka jāņem vērā vairāki faktori, kas mainīs konkurences spēku sadalījumu:

#### Konkurence

Pēc 2005. gada tirgū darbojas 3 līdz 4 operatori, kā arī vairāki virtuālie operatori. Tas ievērojami saasina konkurenci, turklāt pašreizējās tendences, kā arī pasaules prakse liecina, ka operatori sacentīsies par cenu līdera pozīciju tirgū.

Būtiski, ka atšķirīgu cenu, pakalpojumu un to lietošanas nosacījumu dēļ viens fizisks pakalpojumu lietotājs vienlaicīgi izmanto vairāku operatoru pieslēgumus, kas, no vienas puses, netieši paplašina potenciālo tirgu, tomēr tai pat laikā samazina pakalpojumu lietojamību un klientu lojalitāti.

Tāpat arī pakalpojumu sniedzēji akcentu liek uz produktu diferenciaciju, mobilo telekomunikāciju pakalpojumus piedāvājot kā kompleksa telekomunikāciju pakalpojumu kopuma sastāvdaļu.

Šo iemeslu dēļ autors uzskata, ka nozarē pastāv loti intensīva konkurences cīņa starp mobilo telekomunikāciju operatoriem, kā arī citiem sakaru pakalpojumu sniedzējiem.

#### Piegādātāju spēks

Pēc autora domām, ir pamats uzskatīt, ka operatori ir atkarīgi no infrastruktūras elementu piegādātājiem vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, saasinoties globālajai konkurencei piegādātāju vidū, pazeminās ražojamo produktu kvalitāte; tas ir saistīts ar konkurenci, kas balstīta uz cenu; tās rezultātā vairāki ražotāji tiktāl pazemina cenas, ka kvalitātes pasliktināšanās ir neizbēgama.

Otrkārt, infrastruktūras piegādātāja maiņa joprojām praktiski nav iespējama lielo kapitālieguldījumu un operatīvo izmaksu dēļ, kas nozīmē, ka tad, kad operators ir pieņēmis lēmumu par labu kādam no infrastruktūras piegādātājiem, šī konkrētā piegādātāja spēks kļūst īpaši liels.

Treškārt, pilnīga un ātra pāreja uz atšķirīgu tīkla tehnoloģiju ar vienlaicīgu infrastruktūras elementu piegādātāja nomaiņu pakļauj operatoru nepamatojamam uzņēmējdarbības riskam. Operators ir spiests izvairīties no šāda veida riska, tādējādi piegādātāja ietekme uz konkurences situāciju palielinās.

Turklāt arī mobilo tālrunu piegādātāju ietekme ir būtiska, jo:

- bieži vien jaunu tehnoloģiju vai pakalpojumu funkcionalitāti atbalstošu mobilo telefonu modeļi pārdošanā nonāk novēloti, kas apdraud tīkla uzlabojumos ieguldītā kapitāla atdevi. Piemēram, lai gan UMTS trešās paaudzes (3G) tīkls bija pieejams jau no 2004. gada decembra, atbilstoši 3G tālruni Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū bija pieejami tikai no 2005. gada vidus;
- jaunu mobilo tālrunu modeļu pieejamība tirgū vairāk ir atkarīga no modes tendencēm, tālrunu ražotāju mārketinga aktivitātēm un globālās konkurences piegādātāju starpā, nevis klientu un operatoru vajadzībām.

Operatori ir ievērojami atkarīgi arī no papildpakalpojumu satura (logotipi un melodijas mobilajiem tālruniem, ziņu aģentūru informācija, valūtas kursi u.c.) piegādātājiem, jo:

- attīstoties datu pārraides pakalpojumu iespējām, kā arī konkurencei starp mobilo sakaru operatoriem, pakalpojumu vērtība ir tieši atkarīga no piedāvātā satura atbilstības klientu vēlmēm un vajadzībām;
- telekomunikāciju operatoriem parasti nav nepieciešamās pieredzes un resursu papildpakalpojumu satura sagatavošanā un vadībā;
- papildpakalpojumu satura piegādātāji ir neatkarīgi uzņēmumi ar saviem biznesa mērķiem un stratēģiju, ko telekomunikāciju operators nespēj ietekmēt.

Autors secina, ka tirgū novērojams loti nozīmīgs piegādātāju spēks, jo operatori ir tieši atkarīgi no piegādātāju piedāvājuma, turklāt tiem nav būtiskas iespējas to ietekmēt.

#### Pircēju spēks

Arī pircēju spēks apskatāmajā laika periodā palielinās vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, ieviešot numura saglabāšanas pakalpojumu (MNP – *Mobile Number Portability*) 2005. gada decembrī [17], abonentam, mainot mobilo telekomunikāciju operatoru, nav nepieciešams mainīt tālruna numuru. Tas ir būtisks faktors pircēju spēka pieaugumam, jo ievērojami samazina gan tiešās, gan netiešās operatora maiņas barjeras un izmaksas.

Otrkārt, attīstoties tehnoloģijai un investējot līdzekļus tīkla izbūvē, dažādu operatoru pakalpojumu kvalitātes atšķirības izlīdzinās, tādējādi dodot klientam plašākas izvēles iespējas un palielinot viņa ietekmi uz konkurences situāciju.

Treškārt, konkurences cīņas rezultātā klientiem ir pieejama arvien plašāka informācija par pakalpojumu izmaksām, kas, kā liecina pasaules prakse, bieži noved pie tādas konkurences mobilo telekomunikāciju tirgū, kas balstīta tikai uz cenu.

Kopumā pircēju spēks ir ļoti nozīmīgs, jo pircēji ir elastīgi pret cenu un visbiežāk izmanto tā operatora pakalpojumus, kurš konkrētajā laika momentā pircējam nepieciešamo pakalpojumu piedāvā par viszemāko cenu.

#### Jauni tirgus dalībnieki

Tirgū aktīvi ienāk jauni dalībnieki. Īpaši vērā ņemami ir virtuālie operatori, kas mobilo telekomunikāciju pakalpojumus piedāvā kā papildu labumus savai pastāvīgo klientu bāzei, piemēram, lielveikalu klientu lojalitātes programmas ietvaros [18]. Nozīmīgi, ka darbības uzsākšanai virtuālajiem operatoriem ir nepieciešamas relatīvi nelielas investīcijas, kas stimulē lielu potenciālo tirgus dalībnieku skaitu.

Tāpat būtiski ir arī interneta un kabeļtelevīzijas pakalpojumu sniedzēji, kas mobilo telekomunikāciju pakalpojumus iekļauj savās sakaru pakalpojumu paketēs [19].

Šo divu faktoru dēļ jaunu tirgus dalībnieku drauds ir ļoti nozīmīgs, jo, tā kā virtuālajiem operatoriem nav jāveic investīcijas telekomunikāciju tīkla infrastruktūrā, to darbības stratēģiju nosaka īstermiņa, savukārt mobilo telekomunikāciju tīklu operatoru stratēģiju – ilgtermiņa mērķi.

#### Aizvietotāji

GSM mobilo telekomunikāciju tehnoloģijai ir pieejami vairāki aizvietotāji [20]. Galvenie no tiem:

- CDMA tehnoloģijas,
- WLAN ar VoIP (*Voice over Internet Protocol*), kombinējot to ar Skype [21] vai līdzīgu programnodrošinājumu,
- WiMAX un citu mobilo datu pārraides tehnoloģiju risinājumi.

Tādējādi aizvietotāju drauds joprojām ir vērtējams kā vidēji nozīmīgs, jo alternatīvu tehnoloģiju izmantošana ir iespējama, tikai mainot klienta rīcībā esošo mobilo tālruni vai citu gala iekārtu.

#### Regulējošā vide

Latvijas Republikas valdības noteiktie politikas pamatprincipi, attīstības mērķi un prioritātes telekomunikāciju jomā, t.sk. attiecībā uz mobilajām telekomunikācijām, ir noteikti 2004. gada 9. marta Ministru kabineta sēdē apstiprinātajās „Latvijas Republikas elektronisko sakaru nozares politikas pamatnostādņēs 2004.–2008. gadam” [10]. Šīs pamatnostādnes neatstās noteiktu ietekmi uz elektronisko sakaru nozares darbību, jo tajās ir ietvertas deklaratīvas normas, kurām neseko praktiski attiecīgās nozares ministrijas veiktie juridiskie un ekonomiskie instrumenti – valsts budžeta līdzekļi, sagatavotie normatīvo aktu projekti un konsekventi valsts politikas plānošanas dokumenti. Jānorāda, ka pamatnostādņu praktiskai realizācijai jau sākotnēji ir trūcis politiskā atbalsta – piemēram, pēc pamatnostādņu apstiprināšanas Saeimā tika pieņemts Elektronisko sakaru likums, kurā likumdevējs vairākos jautājumos ir lēmis par citādiem valsts politikas realizācijas risinājumiem, nekā to ir paredzējušas pamatnostādnes. Tāpat nozīmīga loma attiecībā uz valdības lomas mazināšanu elektronisko sakaru nozares regulēšanā ir saistīta ar grozījumiem likumā „Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem”, ar kuriem SPRK kā iestādei ir piešķirts atvasinātas publiskas personas statuss, kas dod tiesības šai iestādei neatkarīgi no valdības apstiprinātiem plāniem realizēt regulēšanu elektronisko sakaru nozarē.

Turklāt, kā norāda SPRK, nozares regulēšana turpmāk notiks atbilstoši ES regulējošām normām, kuru izstrādi nozares dalībnieki tieši neietekmē. Lai sasniegtu ES noteiktos regulēšanas politikas mērķus, nacionālajām regulējošām institūcijām ir jāveic noteikts pasākumu komplekss, kura mērķis ir izveidot vienotu ES regulējošu vidi elektronisko sakaru nozarē. Minētie pasākumi ietver sevī gan konkurenci veicinošas aktivitātes, gan arī harmonizējošus regulējošus pasākumus attiecīgajā dalībvalstī.

Autors uzskata, ka ir pamats apgalvot, ka regulējošās vides ietekme ir nozīmīga, jo nozares attīstība Latvijā būs atkarīga no neietekmējamiem lēmumiem, kuri nav atbilstoši vietējā tirgus īpatnībām.

## 5. Kopsavilkums

Augstākminēto konkurences spēku dinamika attiecīgajos laika posmos ir atkopota 1. tabulā.

1. tabula

### Konkurences spēku intensitāte mobilo sakaru nozarē Latvijā 1995.–2010. gadā Magnitude of competitive forces in mobile telecommunications industry in Latvia for years 1995–2010

Spēks	1995-2000	2000-2005	2005-2010
<b>Konkurence</b>	Vidēji intensīva	Intensīva	Ļoti intensīva
<b>Piegādātāji</b>	Nozīmīgs spēks	Nozīmīgs spēks	Ļoti nozīmīgs spēks
<b>Pircēji</b>	Nebūtisks spēks	Vidēji nozīmīgs spēks	Ļoti nozīmīgs spēks
<b>Jauni dalībnieki</b>	Drauds minimāls	Ļoti nozīmīgs drauds	Ļoti nozīmīgs drauds
<b>Aizvietotāji</b>	Drauds minimāls	Vidēji nozīmīgs drauds	Vidēji nozīmīgs drauds
<b>Regulejošā vide</b>	Ietekme minimāla	Ietekme nozīmīga	Ietekme nozīmīga

Avots: *Autora analīze un novērtējums*

Source: *Author's analysis and evaluation*

## Secinājumi

Izmantojot telekomunikāciju sfērai adaptētu Portera piecu spēku modeli, autors secina, ka konkurence mobilo telekomunikāciju nozarē kļūst intensīvāka. Tam par pamatu ir gan jaunu, galvenokārt virtuālo, operatoru ienākšana tirgū, gan pieprasījuma izmaiņas, gan arī pieejamo alternatīvu klāsta paplašināšanās. Tāpat arī ir pamats apgalvot, ka regulējošās vides ietekme ir spēcīga, bet vienlaikus arī relatīvi nenoteikta, jo pieņemtie lēmumi bieži nav pielāgoti tirgus prasībām.

Balstoties uz analizēto informāciju, autors uzskata, ka:

- pirmkārt, konkurence Latvijas mobilo telekomunikāciju nozarē ir saasinājusies, pieaugot konkurences spēku ietekmei uz tirgus mikrovidi, kas tiek pamatots ar rakstā minētajiem datiem par konkurences spēku dinamiku;
- otrkārt, konkurences spēku ietekmes izmaiņas Latvijas mobilo telekomunikāciju nozarē ir atkarīgas no šo spēku iekšējo un ārējo procesu mijiedarbības, kas tālāk atspoguļojas tirgus specifiskā un konkurences intensitātē;
- treškārt, mobilo telekomunikāciju nozari regulējošā vide un institūcijas kļūst par nozīmīgu spēku, kas ietekmē konkurences situāciju Latvijas mobilo telekomunikāciju tirgū un tā dalībnieku konkurētspēju.

## LITERATŪRA

1. Porter M. *How competitive forces shape strategy* // Harvard Business Review, March/April 1979.
2. Porter M. *Competitive Strategy*. – New York: The Free Press, 1980. – 397 p.
3. Recklies D. *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter* - <http://www.themanager.org/Strategy/BeyondPorter.htm> (skatīts 19.01.2006.).
4. Sørensen O. J. *The Porter Approach* – <http://13thnordic.aau.dk/ivo/publications/study/sms6.pdf> (skatīts 23.01.2006.).

5. Downes L. *Beyond Porter* - <http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=archives:199712/technosynthesis.asp> (skatīts 25.01.2006.).
6. Knights D. *Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management* // *Academy of Management Review*, 1992; 17(3): 514-36.
7. Caune J. *Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšana, izmantojot kvalitatīvas sistēmas veidošanas elementus* // Latvijas Universitātes raksti. 660. sēj.: Vadības zinātne. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2003. 154.-161. lpp.
8. Duka U., Škapars, R. *Konkurences spēki Latvijas radio tirgū* // Latvijas Universitātes raksti. 689.sēj.: Vadības zinātne. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2005. – 289.- 300. lpp.
9. *Telekomunikāciju vēsture II* / J. Ločmeļa redakcijā. – Rīga: Latvijas Universitātes žurnāla „Latvijas vēsture” fonds. 2002. – 472 lpp.
10. *Latvijas Republikas elektronisko sakaru nozares politikas pamatnostādnes 2004.–2008. gadam* – [http://www.sprk.gov.lv/doc/upl/LR\\_sakaru\\_nozares\\_pamatnostadnes\\_04-08.doc](http://www.sprk.gov.lv/doc/upl/LR_sakaru_nozares_pamatnostadnes_04-08.doc) (skatīts 25.01.2005.).
11. *Nokia – Latvijas mobilo telefonu tirgus līderis* // Neatkarīgā Rīta Avīze. 5.10.1999.
12. Matulis Ē. *Piecas firmas grib apkalpot mobilos telefonus* // Diena. 05.12.1995.
13. <http://www.leta.lv/latvian/arhivs/arhiveitem.asp?ItemID={702AB953-74F0-4793-AC26-8CE03E5C3688}&Phase=bite> (skatīts 16.02.2006.).
14. Popovs V. *Šūnu mobilo sakaru sistēma GSM standartā. Projektēšanas problēmas.* – Rīga: RTU izdevniecība, 2003. 362 lpp.
15. Virtmanis A. *Regulēšana telekomunikācijās – vai esam gatavi konkurencei?* // E-pasaule, 2002: 10: 4–10.
16. <http://www.leta.lv/latvian/arhivs/arhiveitem.asp?ItemID={4D01D6DF-28D6-11D9-B311-0010B5A3D79F}&Phase=elektronisko%20sakaru%20likums> (skatīts 16.02.2006.).
17. <http://www.leta.lv/latvian/arhivs/arhiveitem.asp?ItemID={6465698F-DA1D-4363-BA58-0869E5687CE1}&Phase=numura%20saglabasanas%20pakalpojums> (skatīts 12.01.2006.).
18. Schenker J.L. *WIRELESS: Turning spending sprees into mobile phone credit* // *International Herald Tribune*. 2004: February 2.
19. [http://www.izzi.lv/events.php?id=114&cat\\_tvpe=1&action=event&eid=18](http://www.izzi.lv/events.php?id=114&cat_tvpe=1&action=event&eid=18) (skatīts 16.02.2006.).
20. *Mobile Industry Outlook 2006* Informa, 2006, p. 194.
21. <http://www.telccoms.com/itmcontent/coms/marketwatch/articles/20017336155.html> (skatīts 17.02.2006.).

## *Competitive Forces of Mobile Telecommunication's Industry in Latvia 1995–2010*

### Summary

During the last decade competition in mobile telecommunications market in Latvia has developed significantly.

The aim of this research is to analyze competition in the market in time span of 1995–2000, 2000–2005 and after 2005 by applying Five Competition Forces model by Porter, and adjusting the model to the particularities of the industry.

After carrying out the analysis of competitive forces the author concludes that liberalization of telecommunication market has triggered entrance of new competitors that, in turn, has altered the magnitude and ratio of competitive forces. Besides that growing bargaining power of suppliers, as well as regulatory environment has an impact on the increasing intensity of competition.

**Key words:** mobile telecommunications, competition, competitive forces, regulatory environment, market liberalization.

## Uzņēmuma darbības rezultātu rādītāju izvēle un pielietojums mazos un vidējos uzņēmumos

### Selection of Performance Indicators and Their Application to Small Enterprises

**Guna Ciemeļa**

SIA „Talsu tipogrāfija” finanšu direktore  
Jaunā iela 17, Talsi, LV-3201  
E-pasts: [guna@dizainst.lv](mailto:guna@dizainst.lv)

**Natalja Lāce**

Rīgas Tehniskā universitāte  
Inženierekonomikas fakultāte  
Kaļķu 1, Rīga, LV-1658  
E-pasts: [natalja.lace@rtu.lv](mailto:natalja.lace@rtu.lv)

Rakstā ir apskatīta uzņēmumu darbības rezultātu novērtēšanas nozīmība. Tiek uzsvērta mazo un vidējo uzņēmumu problēma, novērtējot darbības rezultātus. Rādītāju izvēles un noteikšanas iespējas tiek aplūkotas no rezultativitātes novērtēšanas koncepcijas viedokļa. Tiek dots ieskats poligrāfijas uzņēmumā pielietotajos uzņēmuma darbību raksturojošos rādītājos. Autore uzskata, ka ir iespējams piemērot rezultātu mērīšanu arī Latvijas uzņēmējdarbības vidē, tomēr jāņem vērā uzņēmumu praktiskās iespējas. Grūtības varētu sagādāt biznesa ciklu novērtēšana, klientu un personāla atdeves vērtējošo indikatoru izstrāde un kritēriju izvēle. Rādītāju sistēmas ieviešana prasa gan uzņēmumu vadītāju, gan arī izpildītāju zināšanu papildināšanu.

**Atslēgvārdi:** MVC, rezultativitātes novērtēšana, darbības rezultātu rādītāji, mērķa rādītāji.

## Ievads

Uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanas sistēmas ieviešana un pielietojums ir svarīga tēma, jo tā ir saistīta ne tikai ar uzņēmuma vadību, bet arī ar uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanas un attīstības iespējām. Uzņēmumu darbības pamats ir saimnieciskie vai biznesa procesi, kuros tiek realizēta materiālo un nemateriālo resursu pārveidošana un apstrāde, kā rezultātā tiek radīti ekonomiskie labumi. Problēma ir saistīta ar to, ka visiem uzņēmumiem nav iespējams piemērot standartizētus identiskus rādītājus rezultativitātes novērtēšanai, jo katrs uzņēmums savā ziņā ir universāls veidojums. Piederība konkrētai nozarei, organizatoriskā struktūra, uzņēmuma vadības stils un nozares tirgus daļa – lūk, tikai dažas būtiskas atšķirības.

Autoru mērķis ir apzināt esošās koncepcijas uzņēmumu darbības rezultativitātes novērtēšanā un sniegt priekšlikumus koncepciju pielietošanai Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu vidē. Izvirzītā mērķa sasniegšanai autore izmanto literatūras teorētisko analīzi un personīgo pieredzi.

Biznesa vide pēdējo desmit gadu laikā ir mainījusies. Mainoties faktoriem, kas nosaka uzņēmuma priekšrocības, salīdzinot ar konkurentiem, ir nepieciešams izstrādāt pilnvērtīgu rādītāju sistēmu, kas jaunajos apstākļos esošajiem uzņēmumiem spētu parādīt ceļu, kā veiksmīgi vadīt to rīcībā esošos materiālos un nemateriālos resursus. Pieaudzis informācijas nozīmīgums, un uzņēmuma spēja mobilizēt nemateriālos aktīvus ir kļuvusi par nozīmīgu faktoru uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanā. Lēmumu pieņemšanas procesa laika ierobežojums ir viens no faktoriem, kas nosaka nepieciešamību pēc viegli uztveramas, tajā pašā laikā pilnīgas un izsmeļošas informācijas. Latvijā ir pieejama, piemēram, *Business Objects* programmatūra, ko var izmantot, lai novērtētu uzņēmumu darbības rezultātus, tā palīdzot uzņēmuma vadībai pieņemt lēmumus, kas savukārt kalpo izmaksu samazināšanai un finanšu rādītāju uzlabošanai. Šāda tipa programmu nodrošinājumu izmanto atsevišķas valsts institūcijas un lielas biznesa organizācijas [1]. Uzņēmumā notiekošo procesu ekonomiskā un statistiskā uzskaitē un analīzē ir darbietilpīgs process. Tam ir nepieciešami resursi – darbinieki, tehniskais nodrošinājums, tādēļ uzņēmumos, kuri atbilst pavisam mazam (mikro) un mazam uzņēmumu klasifikācijai, iespējas veikt kvalitatīvu uzņēmuma darbības rezultātu novērtējumu ir ierobežotas.

Praktiski ne tikai mazajos, bet arī vidēja lieluma uzņēmumos plāna vai mērķa rādītāji ļoti reti ir fiksēti rakstveidā. Pirmkārt, to var pamatot ar laika trūkumu, jo uzņēmuma īpašnieki bieži ir arī tā vadītāji un vajadzības gadījumā veic arī citas funkcijas, kas nodrošina uzņēmuma saimniecisko procesu norisi. Otrkārt, zināšanu trūkums liedz iespēju izprast plānošanas nozīmīgumu un vietu uzņēmuma darbības rezultātu novērtējuma procesā. Treškārt, uzņēmuma darbības ekonomisko rādītāju uzskaitē galvenokārt notiek, balstoties uz likumdošanā noteiktajām normām, kurās paredzēta nepieciešamība kārtot grāmatvedības uzskaiti un veikt nodokļu maksājumus. Līdz ar to informācijas apstrāde un analīze ir uzņēmuma grāmatveža pienākums. Kā tas tiek veikts, ir atkarīgs no šī cilvēka zināšanām un spējām. Uzņēmuma darbības rezultātu analīzes patiesumu ietekmē nelegālie darījumi, kuru uzskaitē tiek kārtota dubultā grāmatvedība. Mazo un vidējo uzņēmumu vidū labākajā gadījumā tiek izmantotas grāmatvedības programmas, no kurām iespējams iegūt finanšu grāmatvedības pārskatus. Ir pat uzņēmumi, kuros grāmatvedības datus neapstrādā datorizēti vai tiek lietotas pielāgotas *Microsoft Office* izklājlapas programmā *Microsoft Office Excel*. Ja uzņēmuma darbības rezultatīvā informācija tiek vērtēta, tad pārsvarā tie ir uzņēmuma faktiskās darbības rādītāji, kas raksturo jau notikušus procesus, jo grāmatvedības uzskaitē balstās uz retrospektīvo informāciju, nevis potenciālo vai mērķa rādītāju izpildi. Tātad visbiežāk tiek analizēti tikai retrospektīvie rādītāji, piemēram: notikušo darījumu vērtība, naudas līdzekļu atlikums, peļņas vai zaudējumu apjoms. Tā nenoliedzami ir svarīga informācija, kas raksturo uzņēmuma funkcionalitāti, tomēr tai piemīt viens trūkums – tā ir īslaicīga un parāda jau notikušus procesus mēneša, ceturkšņa vai gada ietvaros. Bez tam šo rādītāju pielietojums visbiežāk ir saistīts ar finanšu institūciju (banku, lizinga kompāniju) un piegādātāju vērtēt sadarbību ar konkrēto uzņēmumu. Ja analīze aprobežojas „tikai ar naudu”, kā finanšu analīzes gadījumā, tad izpaliek uzņēmumā notiekošo procesu nefinanšu analīzē, kas parāda ražošanas laika ietilpību, darba izpildē nepieciešamās jaudas (iekārtu, cilvēku skaita) esamību. Tātad uzņēmuma biznesa ikdienas procesos daudz svarīgāka un vērtīgāka ir informācija, kas balstās uz operatīvo darbību un ir kā „barometrs” lēmumu pieņemšanai. Var teikt, ka finanšu rādītāji ir nepieciešami, bet nav pietiekami, un ar šo rādītāju analīzi vien ir par maz.

Ja pirms mums jau ir izgudrotas uzņēmuma vadības koncepcijas, mums ir iespēja piemērot tās savām vajadzībām, jo daudzos uzņēmumos tās ir tikušas

pārbaudītas un devušas atzīstamus rezultātus. Protams, nevarēs iztikt bez to pielāgošanas konkrētajai videi un apstākļiem, kādos atrodas Latvijas mazie un vidējie uzņēmumi. Latvijā par maz pēlītu un praktiski pielietotu var uzskatīt ASV izstrādāto uzņēmuma efektīvas vadības koncepciju, kurā ir norādīti pamatvirzieni, kādos jāstrādā izvēlētajai rādītāju sistēmai. Katram uzņēmumam pašam, ņemot vērā darbinieku kvalifikāciju un informācijas plūsmu identifikācijas iespējas, ir jāizstrādā sev piemērotākais praktiski pielietojamais rādītāju kopums. Koncepcija aptver: informatīvos pamatblokus, cēloņu un sekū nostādni, biznesa mērķus, kontroles indikatorus (rādītājus) un veicamās darbības [6].

## Uzņēmuma darbības rezultātu rādītāju sistēmas pamatprincipi

Uzņēmuma kopējā saimnieciskā darbība ietver gan ekonomisko labumu radīšanas funkciju (ražošanu), gan atražošanas (investīciju) un finanšu darbības, kā rezultātā veidojas plūsmas. Par veiksmīgu un konkurētspējīgu var atzīt uzņēmumu, kurā visas trīs iepriekšminētās plūsmas notiek sinhroni un atrodas harmonijā. Jebkurš uzņēmums ir ieinteresēts biznesa procesu efektivitātes paaugstināšanā. Šī mērķa sasniegšanu ievērojami ietekmē kvantitatīvu rādītāju ieviešana un pielietošana. Par tādu uzskata uzņēmuma darbības rezultātu rādītāju sistēmu KPI (*Key performance indicators*). Ar KPI saprot finansiālu un nefinansiālu rādītāju sistēmu, kas ir vadības lēmuma pieņemšanas procesa informatīvā nodrošinājuma instruments. Savukārt sabalansēto rādītāju kartes BSC (*The Balanced Scorecard*) iekļauj iepriekš pieminēto uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanas rādītāju sistēmu. Var teikt, ka rādītāju kopums ir kā pamats, ko nepieciešams noteikt katram kontroles objektam, ievērojot rezultativitātes novērtēšanas (*Performance measurement*) koncepciju. Minētās sistēmas veido pamatu lēmumu pieņemšanai, pamatojoties uz uzņēmuma darbības rezultātu novērtējumu un sasaistot to ar organizācijas stratēģisko mērķu realizāciju. Lai veidotos iespēja novērtēt uzņēmuma darbības rezultātus, ir nepieciešams apzināt:

- uzņēmuma organizatorisko struktūru (atbildības un pienākumu sadali);
- uzņēmuma darbības procesus, to mijiedarbību, materiālo vērtību un informācijas plūsmu;
- pielietotās procesu vadības (plānošanas, kontroles) metodes, principus;
- indikatorus, kas raksturo procesu norisi un rezultātus.

Sistēmas ieviešanas mērķis ir ne tikai novērtēt biznesa procesu rezultātus, bet arī paaugstināt personāla ieinteresētību kompānijas darbības rezultātos. Integrējot finanšu un nefinanšu rādītājus vienā sistēmā, tiek iegūta informācija, kas balstās uz:

- biznesa procesu savstarpēju sakarību;
- plānotajiem mērķa rādītājiem;
- iespējamo neparedzamo situāciju un risku izvērtējumu;
- faktoriem, kuri veido uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā.

Izstrādājot rādītāju sistēmu, jāņem vērā organizācijas darbības specifika. Uzņēmumos laika periods, kādā notiek ekonomisko labumu radīšana, ir atšķirīgs. Piemēram, celtniecības organizācijai biznesa cikls mērāms nedēļās un mēnešos, poligrāfijas nozarē – stundās. Novērtējot procesa raksturlielumus, ražošanas un pakalpojumu sfēras uzņēmumiem tie var atšķirties no mazumtirdzniecības organizācijām raksturīgajiem parametriem. Tomēr kopīga būs iespēja pielietot rādītājus gan visa uzņēmuma, gan atsevišķu struktūrvienību, gan konkrētu

darbinieku darba novērtējumam. Rādītāju sistēma ļauj atklāt biznesa attīstības likumsakarības uzņēmumā kopumā vai atsevišķu biznesa vienību līmenī. Lai noteiktu svarīgākos uzņēmuma darbības rezultatīvos rādītājus, var izmantot darbinieku grupu aptaujas, apspriedes, veikt faktisko biznesa procesu analīzi vai pētījumus. Metodes izvēle ir atkarīga no uzņēmuma struktūras sarežģītības, pieejamās informācijas un citiem faktoriem.

KPI galvenā priekšrocība ir tā, ka lēmumu pieņemšanas process ir saistāms ar datu uzkrāšanas sistēmu, kas ir pieejama jebkurā momentā un tiek attēlota iepriekš apstiprinātā formātā. Šī sistēma apvieno gan finansiālu, gan nefinansiālu rādītāju sistēmas, kas iespaido kvantitatīvas vai kvalitatīvas rezultātu izmaiņas attiecībā pret uzņēmuma stratēģisko mērķi. Informācijas attēlošanai izmantojot lietišķās grafikas iespējas, var uzskatāmi parādīt faktisko rezultātu atbilstību mērķa rādītājiem. Apkopojot rezultātu novērtēšanas rādītājus sistēmā, tā sniedz iespēju veikt šādas funkcijas:

- novērtēt struktūrvienības darbu kopumā un individuāli;
- sekmēt personāla motivēšanu uz rezultātu;
- paaugstināt katra darbinieka atbildību par savu darbības virzienu;
- attīstīt un uzlabot īpaši perspektīvus biznesa virzienus;
- informēt par vajajām vietām uzņēmuma vadībā;
- pieejamā un pārskatāmā formā rādīt tā vai cita procesa izmaiņu rezultātus;
- piešķirt informatīvu saturu vadības lēmumiem.

Rādītāju izvēli un izvērtēšanas kritērijus var uzskatīt par pamatu uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanai nākotnē. Viens no priekšnoteikumiem ir informācijas sistematizācija. KPI izvēle ir ļoti atkarīga no iespējām identificēt un apstrādāt informatīvo plūsmu. Balstoties uz pareizi sagatavotu informāciju, secinājumu izdarīšanas un lēmumu pieņemšanas process ir ātrāks, līdz ar to produktīvāks. Analītisko datu atlase prasa rūpīgu pieeju, jo, rodot iespēju savlaicīgi identificēt problēmas uzņēmuma darbībā, rodas iespēja ātrāk pieņemt lēmumus, kas padarītu situāciju kontrolējamu. Tikai tad, ja reāli var novērtēt kādu konkrētu procesu (ar punktiem, indeksu, procentiem), rodas iespēja šo procesu vadīt, izmainīt, uzlabot. Ja faktiskais rādītājs no normatīvā atšķiras, jāpievērš pastiprināta uzmanība uzņēmuma darbības uzlabošanai. Lēmums, ko darīt, paliek vadītāja ziņā, sistēma tikai ziņo par novirzi.

Principi, kurus vajadzētu ievērot, veidojot uzņēmuma veiksmīgas darbības vērtējuma sistēmu [5. 78]:

- 1) jāatrod zīmīgākie, katram konkrētajam uzņēmumam raksturīgākie rādītāji; tie varētu būt skaitliski nedaudz, bet raksturīgi konkrētajai nozarei;
- 2) rādītājiem jābūt skaidri saprotamiem, tie nedrīkst būt sarežģīti, tajā pašā laikā tiem jābūt funkcionāliem, lai tos var izmērīt;
- 3) novērtēšanas kritērijiem jābalstās uz uzņēmuma misiju, stratēģiskajiem mērķiem un budžeta plānošanas principiem;
- 4) izvēloties rādītājus, jāseko, lai tie optimāli saistītos ar faktoriem, kuri būtiski var ietekmēt uzņēmuma biznesa ciklu;
- 5) informācija, kas tiek iegūta pagātnē un tagadnē, jāprojicē uz nākotnes iespējām;
- 6) rādītājiem jābūt normatīviem, bet tajā pašā laikā stimulējošiem un virzītiem uz reāla mērķa sasniegšanu;
- 7) izvēlētajiem kritērijiem jāaptver visi uzņēmuma līmeņi, ieinteresētās grupas;

- 8) rādītājiem jābūt salīdzināmiem, jo uzņēmumā var veidoties atšķirīgi priekšnoteikumi vienādu vai līdzīgu procesu veikšanai;
- 9) rādītājiem ir jāsekmē personāla motivācija, jo darbiniekiem jābūt atbildīgiem par konkrēto rādītāju, ar kuru tos pakļauj vērtējumam;
- 10) mainoties ārējās vai iekšējās vides nosacījumiem, jāveic korekcijas;
- 11) lai izslēgtu nejaušas izvēles iespējamību, rādītāju un kritēriju izvēlei jābalstās uz pētījuma rezultātiem;
- 12) koeficienta izmaiņu dinamikai jābūt pārskatāmai (grafiski), lai uz rezultātiem varētu balstīt secinājumus un pieņemt lēmumus.

KPI ir kvantitatīvi rādītāji, kas ir pausti ciparu formā. Nepieciešams koncentrēties tikai uz pašiem būtiskākajiem no tiem, atsiļājot visus otršķirīgos, samazinot to daudzumu līdz t. s. „atslēgām”. Rādītāju daudzums ir jāierobežo, tādā veidā nodrošinot reālu to aprēķināšanu un monitoringa kvalitāti. Rādītāju novērtēšanas biežums var būt reizi pusgadā, vienu reizi ceturksnī vai katru mēnesi. Darbības rezultātu rādītāju monitorings, kuru veic vienu reizi gadā, īsti neatbilst KPI būtībai. Nodrošinot informāciju par uzņēmuma darbības rezultātiem, šo rādītāju salīdzināšana ar mērķa rādītājiem jāveic vismaz vienu reizi mēnesī, bet varbūt pat atsevišķiem rādītājiem jāseko katru nedēļu. KPI būtība ir parādīt rezultatīvo novirzi, tādā veidā „virzot” uz alternatīvu darbību, risinājumu meklēšanu un lēmumu pieņemšanu. Iespējamās darbības var ietvert pat vairākas perspektīvas, un, veicot jau reālas darbības, ir iespējams izsekot ieviesto izmaiņu efektivitātei. Rādītāji var būt ne tikai virzīti uz stratēģiskajiem mērķiem, bet tie var kalpot arī kā normatīvi. Līdz ar to var apkopot galvenās prasības KPI sistēmas izvēlei:

- ierobežots rādītāju daudzums;
- vienotība visai organizācijai;
- novērtējums jādod ciparu izteiksmē;
- tieša saikne ar uzņēmuma veiksmes faktoriem;
- jāpastāv iespējai ietekmēt faktorus;
- jādarbojas par stimulu darbiniekiem.

Uzņēmumā pieejamo bāzes finanšu informāciju, informāciju par ražošanas procesu un resursu sadalījumu un izmantošanu vajadzētu analizēt ne tikai gada griezumā, bet arī īsākā laika periodā, piemēram, mēneša ietvaros, tādā veidā vienkāršojot pieeju, bet saglabājot būtību – aptvert uzņēmumu kopumā, kā arī materiālos, finansiālos, darba un informatīvos resursus konkrēto uzdevumu veikšanai.

Mēneša apgrozījuma ietvaros var analizēt:

- saražoto, realizēto produkciju vai sniegtos pakalpojumus;
- gatavo produkciju noliktavā;
- nepabeigto ražošanu;
- izejmateriālus noliktavā;
- ražīgumu ražošanas cikla dažādos posmos;
- investīciju apjomu;
- kopējos uzņēmuma izdevumus;
- peļņas apjomu;
- mainīgās izmaksas, to struktūru;
- nemainīgās izmaksas.

Būtībā katram sistēmas rādītājam ir jābūt savam svaram un nozīmei kopējā uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanā. Rādītājiem vajadzētu aptvert visus informatīvos pamatblokus – finanses, klientus, biznesa procesus un personālu, bet to kopējam skaitam nevajadzētu pārsniegt 20–30 vienības. Savukārt struktūras sadalījums būtu jāvirza uz to, lai biznesa procesu rādītājiem būtu vislielākais īpatsvars. Pozitīvs KPI sistēmas ieviešanas efekts ir atkarīgs no uzņēmuma vadības vēlmes ieviest izmaiņas rezultātu novērtēšanā un iegūto informāciju izmantot, pieņemot vadības lēmumus. Sistēmas darbības rezultāts ir atkarīgs arī no tā, vai katrs uzņēmuma darbinieks apzinās sakaru starp saviem konkrētajiem pienākumiem un kompānijas stratēģiskajiem mērķiem.

## **Uzņēmuma darbības rezultātu novērtējuma rādītāju pielietojums ražošanas uzņēmumā**

Balstoties uz praktisko pieredzi poligrāfijas uzņēmumā, raksturosim izmantotās uzņēmuma darbības rezultātu noteikšanas metodes no efektīvas vadības koncepcijas un KPI nostādnes viedokļa.

Par poligrāfiju sauc tehnikas nozari, kas apvieno dažādus iespēšanas veidus, ko lieto tekstu un ilustrāciju pavairošanai, izgatavojot grāmatas, laikrakstus, žurnālus, plakātus, etiķetes u.c. iespiedprodukciju [2]. Iespiedindustrijai Latvijā raksturīgs ļoti dažāds uzņēmumu līmenis tehniskā nodrošinājuma, darba organizācijas un kvalitātes kontroles ziņā. Poligrāfijas tirgū ir vērojami divi uzņēmumu attīstības virzieni [8]:

- uzņēmums, kas piedāvā specifiskus pakalpojumus;
- uzņēmums, kas ir liels un spēj konkurēt ar izmaksu vadību.

Pieprasījumu veido vietējie pārtikas rūpniecības uzņēmumi, izdevniecības, kancelejas preču vairumtirdzniecības bāzes, reklāmas aģentūras, valsts un pašvaldību uzņēmumu iepirkums. Latvijā ir tikai viens liels uzņēmums – A:S Preses nams, kurā tiek nodarbināti vairāk par 500 strādājošo, trijos uzņēmumos darbinieku skaits ir lielāks par 100 darbiniekiem. Visi pārējie drīzāk ir mazi uzņēmumi, kur ir līdz 50 darbinieku [8]. Ir apzināti vairāki faktori, kas ietekmē poligrāfijas nozares attīstību [8]:

- pašu poligrāfijas uzņēmumu realizētā cenu politika – „cenu kari”;
- pārāk lielais debitoru parādu līmenis uzņēmumu apgrozāmo līdzekļu sastāvā;
- nepietiekama finansējuma pieeja uzņēmuma tālākai izaugsmei (piegādātāja kredīts, investīciju fondi);
- elektronisko mediju konkurence;
- jauno tehnoloģiju ieviešana un apgūšana (CtP, CLP M, JDF, darba plūsmas risinājumi, digitālās iespējas, interneta tehnoloģijas);
- poligrāfiskā tirgus svārstības, kas saistītas ar tirāžu samazināšanos, bet izdevēju skaita pieaugumu;
- ISO 9000 standartu ieviešanas nepieciešamība.

Konkrētā uzņēmuma misija un stratēģiskie mērķi rakstiski nav formulēti. Pēc autoru domām, misiju varētu formulēt šādi: pamatojoties uz klientu pasūtījumu un mūsdienu prasībām atbilstošām tehnoloģijām, izgatavot augstas kvalitātes poligrāfijas iespieddarbus par klientiem pieņemamām un uzņēmumam izdevīgām cenām, rēķinoties ar uzņēmuma faktiskajām ražošanas iespējām.

Uzņēmuma lielums – vidējs uzņēmums, uz 01.01.2006. – 116 nodarbinātie [7]. Izvietots Kurzemes reģionā.

Katras nozares ražošanas sistēma ir specifiska, tomēr tām piemīt kopēji sistēmas parametri: ieeja, resursi, pārveides vai ražošanas process un izeja. Rezultāts ir saistīts ar visu sistēmu un parāda, vai izvirzītais mērķis ir sasniegts. Iespieddarba ražošanu var sadalīt trijos savstarpēji saistītos tehnoloģiskos pamata procesos:

- 1) iespiedformu izgatavošanas procesi;
- 2) iespiešanas process, t.i., novilkuma iegūšana no iespiedformas;
- 3) apdares procesi, ar ko noslēdzas iespieddarbu izgatavošana.

Ja poligrāfijas nozares uzņēmumu – tipogrāfiju – apskata kā atklātu sistēmu, varam saskatīt šādus savstarpēji saistītus procesus vai elementus vienā periodā:

#### 1. Ieeja

- 1.1. Klienta pasūtījums (informācija)
- 1.2. Kvalificēti, motivēti darbinieki (darbaspēks)
- 1.3. Ražošanas līdzekļi un materiāli (papīrs, krāsas, iespiedmašīnas, pēcapstrādes iekārtas, palīgmateriāli)

#### 2. Ražošanas process

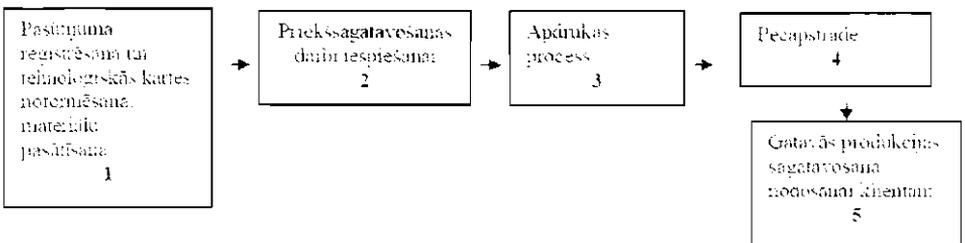
- 2.1. Ražošana (iespiedformu izgatavošana, iespiešana, pēcapstrāde, glabāšana)
- 2.2. Piegāde (realizācija)

#### 3. Izeja – iespieddarbi (gala patēriņa un starppatēriņa preces)

#### 4. Rezultāts – apmierinātas klientu, pircēju vajadzības

5. Mērķis – saņemt no konkrētā klienta atkārtotus, regulārus pasūtījumus nākotnē [6].

Tehnoloģiskais process, kuru var nosaukt arī par uzņēmuma vērtību radīšanas ķēdi, ir atkarīgs no konkrētā pasūtījuma izpildes īpatnībām. Pamatslēma, kurā ir ietvertas visas svarīgākās darbības, kas saistītas ar pasūtījuma izpildi, parādīta 1. attēlā.



1. att. Tehnoloģiskā procesa shēma [7]  
The scheme of technological process

Tehnoloģiskā procesa uzraudzību veic attiecīgā apstrādes iecirkņa meistars vai vadītājs:

1. Pasūtījumu reģistrēšana un tehnoloģiskās kartes noformēšana – šī darbība notiek realizācijas daļā, pieņemot pasūtījumu. Pamats pasūtījuma reģistrēšanai ir vienošanās ar pasūtītāju. Tehnoloģiskā karte pavada pasūtījumu visā tā tapšanas laikā; katrā iecirknī darbinieks, kurš apstrādā šo pasūtījumu, parakstās un aizpilda kartē pieprasīto informāciju, kas kalpo par kontroles instrumentu.

2. Sagatavošanas darbi iespiešanai. Šeit ir svarīgi, kādā stadijā klients iesniedz darbu – uz filmām, kas ir jau gatavas ofseta montāžai, vai tikai melnrakstu, „ideju”.

Pirmajā gadījumā filmas nonāk ofseta iecirknī, tiek uzmontētas uz iespiedplātēm, iespiedplātes tiek attīstītas un nodotas iespiedējam tālākai apstrādei. Otrajā gadījumā darbs nonāk datoriecirknī, kur to saliek, lasa korektūru un sagatavo nosūtīšanai uz repro centru filmu izgatavošanai. Ofseta iecirknī montāžas laikā vizuāli tiek pārbaudīts, vai nav rupju, uzkrītošu kļūdu.

3. Apdrukas process notiek iespiestuves iecirknī. Lai to veiktu, vispirms tiek izdarīta piekārtojuma lokšņu drukāšana. Pārbaudot piekārtojuma loksnes, meistars ar parakstu apliecinā, ka loksnes atbilst paraugnovilkumam, ja tas ir krāsains darbs, vai datorizdrukai, ja melnbalts darbs.

4. Pēc apstrādes iecirknī notiek nodrukāto lokšņu sanešana (grāmatas, brošūras, bukleti, kalendāri) – to dara ar rokām. Sanešanas līnija tiek izmantota tikai burtnīcu sanešanai. Tālākā darba gaita ir atkarīga no darba specifiskācijas.

5. Kad pasūtījums ir gatavs, meistars no pēc apstrādes iecirkņa ar iekšējās nozīmes pavadzīmi gatavo produkciju kopā ar tehnoloģisko karti nodod gatavās produkcijas noliktavas pārziņim, kurš pārbauda daudzumu un to, vai iepakojumu skaits atbilst pasūtījumam, nodod tehnoloģisko karti tālāk klientu apkalpotājam, lai varētu noformēt preču pavadzīmi-rēķinu un gatavo pasūtījumu izsniegt klientam.

Klientu pasūtījumi ir pamats uzņēmuma darbībai, tādēļ sadarbība balstās uz:

- 1) operatīvu, tātad savlaicīgu (pēc pasūtītāja ieskatiem) pasūtījumu izpildi;
- 2) pasūtījuma vērtības jeb izmaksu atbilstību klienta vērtību sistēmai;
- 3) ražošanas procesa tehnoloģijas kvalitatīvu izpildījumu;
- 4) veiksmīgu un rezultatīvu komunikāciju.

Visi iepriekšminētie nosacījumi darbojas jebkura vērtību radīšanas procesa posmā un tādēļ tie ir jāņem vērā, izvēloties mērķa rādītājus. Pašlaik darbības rezultātus uzņēmumā novērtē, izmantojot pieeju „no augšas uz leju”, un rādītāju grupas, kurām tiek pievērsta uzmanība, ievērojot secību, ir šāda:

- ražošanas efektivitāte,
- klienti,
- finanšu rādītāji.

Ražošanas organizāciju var skatīt trīs aspektos: funkcionālā, telpiskā un laika aspektā. Funkcionālā aspektā aplūko jautājumus par ražīgāku iekārtu, progresīvāku materiālu un tehnoloģisko procesu izmantošanu ražošanas procesā. Telpiskais aspekts aplūko ražošanas procesa dalīšanu atsevišķos procesos, kas uzticēti noteiktai ražošanas struktūrvienībai. Laika aspekts ir vissarežģītākais, jo tas paredz atsevišķu ražošanas stadiju un operāciju saskaņošanu laikā. Šeit liela nozīme ir ražošanas cikla ilgumam, kurš raksturo ražošanas organizācijas efektivitāti. Ražošanas cikla ilgums ir kalendārā laika periods, kurā ražojums iziet visas ražošanas stadijas. Jo īsāks ir ražošanas cikls, jo lielāks ir saražotās produkcijas apjoms noteiktā laika posmā [3, 19].

Uzņēmuma darbības efektivitātes novērtēšanai izmantojot resursu atdeves pieeju, var analizēt iegūtos rezultātus no vērtības radīšanas procesā iesaistīto resursu atdeves viedokļa. Tādā veidā var novērtēt pamatlīdzekļu, apgrozāmo līdzekļu, darbaspēka izmantošanas efektivitāti. Esošo resursu ekonomiska un efektīva izmantošana maksimāli palielina gatavās produkcijas vērtību. Izdevumos par izejmateriāliem lielākais īpatsvars gan kvantitatīvi, gan arī vērtības izteiksmē ir papildam. Tādēļ rūpīgi tiek sekots papīra atlikumiem noliktavā, jaunajiem pasūtījumiem un iepirkumu apjomiem. Apstrādes procesā papīra izmantošanas blakusprodukts ir makulatūra. Kvantitatīvi tiek vērtēts mēneša laikā saražotais makulatūras apjoms, salīdzinot ar apstrādātā papīra apjomu.

Papildinot jau izmantotos ražošanas cikla rezultātīvos rādītājus, iespējams iegūt informāciju, lai:

- noskaidrotu, vai ražošanas prasības atbilst faktiskajai izejmateriālu plānošanas efektivitātei, kā arī garantētu, ka noliktavās netiks veidoti lieli uzkrājumi;
- samazinātu ražošanas iekārtu remonta un dīkstāves laiku;
- nodrošinātu kvalitatīvu (bez brāķa) darbu un izveidotu darbinieku atalgošanas (prēmēšanas) sistēmu;
- panāktu produkcijas pašizmaksas samazināšanu un saīsinātu ražošanas cikla laiku, kas savukārt ietekmētu preču un pakalpojumu realizācijas apjomu palielināšanos.

Poligrāfijas uzņēmumā tiek izmantoti rādītāji (sk. 1. tabulu), kurus autores var attiecināt uz trijiem informatīvajiem blokiem: biznesa cikliem, klientiem, finansēm. Rādītāju skaits, kurus izmanto, lai izvērtētu uzņēmuma darbības rezultātus, ir neliels [7].

1. tabula

**Poligrāfijas uzņēmumā pielietotā darbības novērtēšanas rādītāju sistēma**  
**Performance indicators applied in a polygraph enterprise**

Informatīvais bloks	Stratēģiskais mērķis	Stratēģiskais uzdevums	Darbības rezultatīvais rādītājs	Monitoringa biežums
Ražošanas cikls	Izpildes laika optimizācija	Izejmateriālu racionāla sagāde un izlietojums	Papīra nodrošinājums dienās (tonnas): <i>Papīra atlikums mēneša sākumā</i> <i>Papīra izlietojums vidēji dienā iepriekšējā mēnesī</i>	Mēnesis
			Papīra lietderīgās izmantošanas koeficients: <i>Saražotā makulatūra, tonnas</i> <i>Izlietotais papīrs, tonnas</i>	Mēnesis
	Nodrošināt ritmisku darbu	Nodrošināt pasūtījumu portfeli	Pasūtījumu nodrošinājums dienās: <i>Reģistrēto, neizpildīto pasūtījumu skaits uz darba nedēļas pirmo dienu (summa)</i>	Katru nedēļu
	Izpildes kvalitātes uziābošana	Ražošanas brāķa samazināšana	Atgrieztās produkcijas (brāķa) un ražošanas apjoma attiecība: <i>Brāķis (Ls) / Apgrozījums (Ls)</i>	Mēnesis
Klienti		Esošo klientu noturēšana	Pasūtījumu skaits (summa) no esošiem klientiem: <i>Pasūtījumu summa (esošie klienti) Ls / Apgrozījums (Ls)</i>	Mēnesis
Finanses	Apgrozījuma palielināšana	Pasūtījumu vidējās vērtības palielināšana	Pasūtījuma vidējā vērtība: <i>Pasūtījuma summa (Ls) / Pasūtījumu skaits</i>	Mēnesis
	Paātrināt kapitāla apriti	Samazināt debitoru parādu summu	Debitora parāda vidējā summa: <i>Kopējais parādu atlikums / Debitoru skaits</i>	Mēnesis

Ražošanas uzņēmumā par rādītāju, kurš saistās ar nākotni, var uzskatīt pastāvīgo klientu pasūtījumu vērtību. Regularitāte, kas raksturīga pastāvīgajiem klientiem, balstīta uz klientu apmierinātību, nodrošina atkārtotus pasūtījumus. Piemērojot 80/20 principu, kur 80% no visa uzņēmuma realizācijas apjoma rada tikai 20% klientu, tika noteikts šis „īpašo klientu” loks. Tomēr nekādas turpmākas aktivitātes vai pētījumi šajā jautājumā nav veikti.

No uzņēmuma vadības puses tiek sekots līdz materiālo un cilvēcisko resursu efektīvai izmantošanai ražošanas procesā. Produkcijas pašizmaksu bez tiesajām izmaksām ietekmē arī faktiskais brāķa sarāžošanas apjoms, dīkstāves un iekārtu nepilnīga noslogošana. Piemēram, produkcijas piegādes maršrutu izstrāde, kravas komplektācijas atbilstība automašīnas kravnesībai netiek analizēta, jo netiek apkopota un sistematizēta informācija.

Par pamatu klientu un finanšu rādītāju analīzei uzņēmumā izmanto uzņēmuma vadības un grāmatvedības programmu UVIS (*MicroLink Latvia* meitasuzņēmuma SIA "FMS" izstrādāts APVĀRSŅA saimes produkts). Programmas struktūru veido sekojoši funkcionāli moduļi:

- 1) virsgrāmata – uzņēmuma finanšu datu apkopošanai;
- 2) finanses – kases un bankas operācijām;
- 3) norēķini – debitoru, kreditoru;
- 4) noliktava – krājumu vadībai;
- 5) pamatlīdzekļi – pamatlīdzekļu uzskaitēi un nolietojuma aprēķinam.

Šie pieci moduļi veido t.s. bāzes moduli, kas būtībā ir veidots kā vienots un nedalāms uzņēmuma finanšu grāmatvedības nodrošinājums. UVIS nodrošina uzskatāmu informāciju par uzņēmuma finanšu rādītājiem, atvieglo darbu ar kases un bankas operācijām, veic visaptverošu debitoru, kreditoru uzskaiti, kā arī detalizētu krājumu un pamatlīdzekļu uzskaiti utt. Atlikto maksājumu vai debitoru norēķinu administrēšana prasa īpašu uzmanību, jo uzņēmumā tiek praktizēta atliktā maksājumu sistēma. Tas nozīmē, ka darījums nav beidzies tik ilgi, līdz nauda nav ienākusi norēķinu kontā vai kasē.

Uzņēmumiem, kuri darbojas poligrāfijas pakalpojumu sfērā, ir raksturīga atlikto maksājumu politikas piemērošana norēķinos ar klientiem. Pēc darbības rezultātu analīzes rādītājiem, ko uzņēmums praktiski var izmantot saistībā ar debitoru apriti, jāpieskaita:

- a) debitoru parādu aprites koeficients;
- b) debitoru parādu vienas aprites ilgums (dienās);
- c) debitoru parādu kavējumu struktūra.

Vidējo debitoru aprites laiku var noteikt ne tikai tradicionāli gada ietvaros, bet arī pa īsākiem periodiem, protams, attiecīgi ņemot perioda dienu skaitu un pārdošanas apjomu. Ja informācijai izmanto bilances datus, patiesā situācija nav korekta, jo bilancē tiek parādīti tikai reālie debitori, bez šaubīgo debitoru uzkrājumiem. Bet katrā uzņēmumā, kurš nodarbojas ar pārdošanu uz pēcmaksu, gada laikā ir jāizveido šāda rezerve.

Katru nedēļu uzņēmuma vadības līmenī tiek analizēta informācija un pieņemti lēmumi, kas balstās uz programmas „UVIS” sagatavoto atskaiti realizācijas blokā. Sagatavotā informācija tiek sniegta izvērsti par katru debitoru, par parādu veidošanos pēc parādu dzēšanas termiņiem.

2. tabula

**Debitoru parādu sadalījums uz 01.01.2006. [6]  
Debtor distribution at 01.01.2006 [6]**

Summa LVL.	Vēl nav pienācis samaksas termiņš	Kavējumi pēc noteiktajiem termiņiem (dienu skaits)			
		1-30	21-60	61-90	91-120
105800	73400	20415	10305	1200	480

Izmantojot šo pieeju, veidojas priekšstats par klientiem, ar kuriem papildus jāstrādā, lai tiktu ievērota norēķinu disciplīna. Debitoru vidējā parāda summa, kuru iegūst, dalot kopējo debitoru parādu summu (Ls 105 800, ieskaitot arī šaubīgos debitorus) ar debitoru skaitu (66), nedrīkst pārsniegt 50% no iepriekšējā mēneša vidējās vienas dienas realizācijas apjoma. Tādā veidā tiek kontrolēts, vai uzņēmumā neveidojas lieli debitoru parādu uzkrājumi.

Tā kā uzņēmums rada pievienoto vērtību un pārdod savu produktu dārgāk par tā iepirkšanas izmaksām, tam parasti ir daudz vairāk klientu, kas ir uzņēmumam parādnieki, nekā piegādātāju, kuriem parādā uzņēmums [4, 60]. Tādēļ periodiski tiek novērtēts, vai debitoru norēķināšanās termiņi nepārsniedz uzņēmuma norēķināšanās periodu ar piegādātājiem, jo tad būtu jāmaina pārdošanas nosacījumi klientiem. Tādā veidā tiek nodrošināts, lai ienākošā naudas plūsma būtu ātrāka par izejošo. Salīdzināšanai izmanto tikai kopējo debitoru un kreditoru aprites ilgumu dienās un seko, lai debitoru aprites dienas būtu, piemēram, 37.5, bet kreditoru – 44.3. Par trūkumu jāuzskata tas, ka netiek ņemti vērā izejošie maksājumi, kas notiek ārpus kreditoru uzskaites bloka, un tie ir: norēķini ar strādājošajiem, nodokļu maksājumi.

Uzņēmumā izmantoto darbības rezultātu novērtēšanas rādītāju klāsts ir nepietiekams. Netiek apskatīti rādītāji, kas raksturo jaunu klientu piesaistīšanā ieguldītā laika un resursu atdevi, netiek novērota un analizēta informācija par klientu lojalitāti un apmierinātību. Darbinieku motivācijas un apmācības virziens nav novērtēts, jo trūkst informācijas. Vienīgā pieejamā informācija par darbaspēka izmantošanu ir atrodamā statistikas pārskatā „2-darbs”, ko uzņēmums katru ceturksni regulāri iesniedz LR Centrālās statistikas pārvaldes Kuldīgas datu savākšanas un apstrādes centrā, bet datu tālāka apstrāde uzņēmuma iekšējām vajadzībām nenotiek.

Finanšu rādītāji tiek apkopoti vienu reizi ceturksnī tikai statistikas vajadzībām. Vienu reizi gadā, sastādot gada pārskatu, tiek papildus aprēķināti rādītāji, kas raksturo: rentabilitāti, likviditāti, maksātspēju, bilanci zelta likumu, efektivitāti. Šos aprēķinus veic zvērināts revidents gada pārskata ietvaros. Iesniedzot gada pārskata ziņojumu, uzņēmums papildus saņem pielikumu, kurā minētie rādītāji ir aprēķināti, dota teorētiskā norma, paskaidrojumi un vērtējums. Likviditāte tiek aprēķināta ar četriem rādītājiem (kopējā likviditāte, operatīvā likviditāte, absolūtā likviditāte un tirie apgrozāmie aktīvi). Maksātspēju novērtē, salīdzinot ar teorētisko normu un izmantojot šādus rādītājus: saistību īpatsvaru bilancē; saistību attiecību pret pašu kapitālu; pašu kapitāla īpatsvaru bilancē; peļņu pirms procentu un nodokļu atskaitīšanas jeb maksājamo procentu seguma koeficientu. Bilances zelta likumu raksturo: apgrozāmo līdzekļu segums ar īstermiņa saistībām; ilgtermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu; ilgtermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu un ilgtermiņa saistībām. Tiek aprēķināti šādi efektivitātes rādītāji: visu aktīvu aprites koeficients, ilgtermiņa ieguldījumu aprites indekss un apgrozāmo līdzekļu aprite

dienās. Uzņēmuma vadība par finanšu rādītāju atbilstību teorētiskajiem normatīviem un to nozīmi tiek informēta, bet īsākos laika periodos (ceturksnī vai pusgadā) finanšu koeficienti netiek rēķināti.

## Noslēgums

Uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanas pamatrādītāju un veiksmīgas darbības indikatoru izstrādi, ievērojot rezultatīvātes novērtēšanas koncepcijas principus, ir iespējams piemērot Latvijas uzņēmējdarbības vidē, tomēr jāņem vērā uzņēmumu praktiskās iespējas. Sistēmas ieviešana prasa gan uzņēmumu vadītāju, gan arī izpildītāju zināšanu papildināšanu. Apskatot reālu ražošanas sfēras uzņēmumu, nākas secināt, ka akcentēti tiek rādītāji, kas raksturo ražošanas procesā iesaistīto materiālo resursu atdevi un izmantošanu. Mazāka vērtība tiek veltīta klientu atdevei, netiek analizēti rādītāji, kas raksturotu darbinieku motivācijas un apmierinātības līmeni.

Ņemot vērā rakstā konstatētās problēmas konkrētajā poligrāfijas uzņēmumā, autore uzskata, ka jāveic ārējās vides analīze un jānovērtē faktoru ietekme uz uzņēmuma biznesa procesiem. Nepieciešams pilnveidot rādītājus, kuri raksturo attiecības ar pasūtītājiem, jo uzņēmums faktiski balstās uz atsevišķu klientu veiktajiem pasūtījumiem un esošo rādītāju skaits nesniedz pilnīgu priekšstatu. Īpaša uzmanība jāpievērš patstāvīgo pasūtījumu apjomam un struktūrai, kas var mainīties ārējo apstākļu iespaidā, piemēram, jaunu tehnoloģiju attīstības rezultātā.

Uzņēmumā nepieciešams izveidot un ieviest rādītājus, kas atspoguļotu darbinieku atdeves un motivācijas līmeni, jo šobrīd šāda veida informācija nav sistematizēta un netiek analizēta, nav arī apzināta saikne ar uzņēmuma darbības rezultātiem kopumā. Rādītāju kopums jāharmonizē, lai varētu tos izmantot ne tikai uzņēmuma darbības rezultatīvātes novērtēšanai, bet arī rezultātu vadīšanai.

Finanšu rādītājus uzņēmuma darbības vērtēšanai iespējams izmantot samērā veiksmīgi, jo šo rādītāju aprēķināšanas metodika un tehnoloģijas jau ir zināmas. Grūtības varētu sagādāt biznesa ciklu novērtēšana, klientu un personāla atdeves vērtējošo kritēriju izvēle un indikatoru izstrāde. Atkarībā no uzņēmuma darbības jomas un apjomiem iespējams izstrādāt ieteikumus, metodiku uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšanas rādītāju ieviešanai un pielietojumam un piedāvāt dažus standarta risinājumus plašāk pārstāvētajām nozarēm mazo un vidējo uzņēmumu vidū. Sistēmai jābūt uzskatāmai, viegli lietojamai, tādēļ sistēmas rādītāju apkopošanai un saiknes nodrošināšanai vajadzētu izvēlēties *Microsoft Office* izklājlapu programmu *Microsoft Office Excel*. Tā tiek plaši lietota, un iegādes izmaksas ir iespējams optimizēt.

## LITERATŪRA

1. *Business Objects* / DataPro Group. [http://www.cee.businessobjects.com/global\\_resources/partners\\_brochure\\_LV.pdf](http://www.cee.businessobjects.com/global_resources/partners_brochure_LV.pdf) (resurss aprakstīts 14.02.2006.).
2. Kvalberga D. *Reklāma poligrāfijā II* / PRO katalogs: Reklāmas katalogs veidots sadarbībā ar Latvijas profesionālajām organizācijām: Informācijas grupa Latvijas tālrunis. – Latvija, 2000/01. – 66 lpp.
3. *Rūpniecības uzņēmuma organizācija, plānošana un vadīšana* / H. Kadikis ... [u.c.]. – Rīga: Zvaigzne, 1986. – 280 lpp.
4. *Vadībzinības: Rokasgrāmata. Viss par uzņēmējdarbību un vadību* / Roberta Helera red.; tulk. no angļu val. – Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. – 256 lpp.

5. Браун М. Г. *Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения*: Пер. с англ. - Москва: Издательство „Альпина Бизнес Букс“, 2005. – 226 с.
6. *Balanced Scorecard – мировые стандарты и российский опыт.* – [http://www.scorecard.ru/bsc\\_MAG.pdf](http://www.scorecard.ru/bsc_MAG.pdf) (resurss aprakstīts 12.02.2006.).
7. SIA „Talsu tipogrāfija” npublicēti dati.
8. Latvijas poligrāfijas uzņēmumu asociācijas npublicēti dati.

## *Selection of Performance Indicators and Their Application to Small Enterprises*

### Summary

This article deals with relevance of performance measurement of an enterprise. It is highlighted SME problem in this context. Selection of indicators is considered from point of view of Performance Measurement concept. The authors examine indicators measured a polygraph enterprise performance. It is considered that performance measurement is possible to tailor to the needs of the Latvian entrepreneurial environment; however potentialities of enterprises have to be taken into account. The most difficulties could be in measurement of business cycle, client and personnel return and in choice of performance targets. Implementation of performance indicators requires knowledge improvement on the level of top manager and executer.

**Key words:** SME, performance measurement, key performance indicators, performance targets.

## **Karjeras attīstības modeļi modernajā personāla vadībā**

### **Models of Career Development in the Modern Human Resource Management**

**Vladimirs Dubra**  
Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

**Jekaterina Bierne**  
Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [netunahina@inbox.lv](mailto:netunahina@inbox.lv)

Rakstā tiek analizēti karjeras jēdziena problemātiskie aspekti mūsdienu cilvēkresursu vadīšanas kontekstā un tradicionālo karjeras definējumu piemērošanas grūtības, atzīmētas nepilnības pastāvošajā karjeras attīstības periodizācijā un karjeras attīstības modeļos un izvirzīti tālāko pētījumu mērķi šajā sfērā. Kā viena no aktuālākajām problēmām tiek aplūkota novecojuša profesionālās izaugsmes apzināšanas vertikālā modeļa nomaiņa ar mūsdienu apstākļos piemērotākiem karjeras modeļiem. Raksta autori piedāvā savu karjeras modeļu klasifikāciju, uzsverot tās priekšrocības, trūkumus, piemērošanas iespējas un problēmas modernās cilvēkresursu vadības kontekstā.

**Atslēgvārdi:** organizācijas attīstība, organizācijas struktūra, profesionālā izaugsme, karjeras plānošana, karjeras attīstības modeļi.

Karjeras plānošana un attīstība ir viena no būtiskākajām personāla attīstīšanas funkcijām. Neapšaubāmi, mūsdienās darbinieki ir svarīgākais resurss, kura attīstībā ir vērts ieguldīt organizācijas līdzekļus. Šie ieguldījumi atmaksājas ar to pievienoto vērtību, ko organizācija iegūst no darbiniekiem, paaugstinot viņu kompetenci.

Plašākā nozīmē personāla attīstībā ietilpst:

- personāla apmācība,
- karjeras veidošana (darbinieka paaugstināšana amatā, izvirzīšana citam amatam),
- komandu veidošana,
- personāla novērtēšana.

Taču bieži komandu veidošanu (*team building*) un personāla vērtēšanu aplūko kā atsevišķus uzdevumus [1. 123].

Personāla attīstība darbiniekiem nozīmē *mācīšanās iespēju* un *karjeras virzības nodrošināšanu*, attiecīgi to plānojot, organizējot un izvērtējot. Pēc P. Teilora (*Taylor*) domām, cilvēkresursu attīstīšana (*human resource development*) ir jebkurš sistemātisks process, kuru organizācija izmanto darbinieku zināšanu pilnveidošanai.

uzvedības vai ieviržu maiņai, lai palielinātu ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā [14, 544].

Ja personāla politika paredz, ka darbinieki ir tā vērtīgais kapitāls, tad personāla attīstībai un apmācībai būs nozīmīga loma personāla vadības darbā. Cilvēkresursu stratēģiskās vadības būtība balstās uz pārliecību, ka cilvēkresursu stratēģija ir integrēta un nepieciešama korporatīvās un biznesa resursu stratēģijas sastāvdaļa [3, 5]. Par spīti šai patiesībai, darbinieku attīstība bieži paliek idejas līmenī, nevis iemiešojas reāli veicamos pasākumos, kas savukārt veicinātu organizācijas attīstību.

Tradicionālais darbinieku attīstības rādītājs bija karjera un izvirzīšana augstākos amatos. Mūsdienās paša darbinieku attīstības jēdziena būtība sāk mainīties. Tradicionālās hierarhiskās daudzlīmeņu piramīdas nomaina organizācijas ar trim vai diviem hierarhijas līmeņiem. Līdz ar to vēsturiski izveidojies karjeras modelis – darbinieka pakāpeniska virzīšanās uz augšu pa hierarhijas kāpnēm vienā organizācijā (vai vismaz saglabājot piederību darba dzīves sākumā izvēlētajai specialitātei) – pakāpeniski zaudē savu aktualitāti [4, 548]. Mainās arī darbinieka profesionālās izaugsmes veicināšanas paņēmieni.

Karjeras jēdziens ir viens no pašiem pretrunīgākajiem mūsdienu cilvēkresursu vadīšanas sfērā. Tam par iemeslu ir pretruna starp tradicionālo, vēsturiski izveidojušos priekšstatu par karjeru un aktuālām biznesa attīstības tendencēm, uz kurām spiestas reaģēt mūsdienu organizācijas [6, 9]. Taču, analizējot karjeras attīstības un karjeras vadīšanas jautājumiem veltīto publikāciju un semināru materiālus, jāatzīmē, ka priekšstati par to, kas vispār uzskatāms par karjeru, ir diezgan izplūduši un nenoteikti.

Viens no sen pieņemtiem karjeras definējumiem skan šādi: karjera ir darbinieka profesionālās attīstības vadošais virziens viņa profesionālā mūža garumā. Pašā šajā definējumā ietverti vismaz divi pieņēmumi. Pirmkārt, karjera paredz kādas „ģenerālās līnijas” esamību profesionālajā attīstībā, kas top acīmredzama ja ne uzreiz, tad vismaz retrospektīvi („vadošais virziens”). Otrkārt, šī „ģenerālā līnija” konsekventi realizējas ilgstošā laika posmā („profesionālā mūža garumā”). Vai iespējams runāt par karjeras esamību, ja šie divi priekšnosacījumi nav ievēroti?

Pats elementārākais karjeras definējums, kurš ir saprotams jebkura līmeņa darbiniekam – tā ir ieņemamo amatu virkne vienā vai vairākās organizācijās. Taču maz ir tādu, kuri gatavi savā karjeras izpratnē balstīties uz šādu definējumu: tas nozīmētu, ka jebkuram strādājošam cilvēkam, kurš pāris reizi nomainījis amatu, konstatējama karjeras attīstība.

Jāatzīst, ka reālajā personāla vadīšanas praksē karjeras jēdziens pakļauts stabilai idealizācijai. Lai cik „toleranti” to definētu personāla vadīšanas speciālistiem domātajās grāmatās, darbiniekam ir savs, diezgan prasīgs viedoklis par to. Viņš var nepārtraukti strādāt, mainīt amatus un sūdzēties par karjeras trūkumu (proti, tādas, kura atbilstu viņa priekšstatiem par izaugsmi). Analizējot karjeras izpratni organizāciju personālam [7, 14], var secināt, ka karjera paliek par kvalitatīvi formulējamu jēdzienu, kas tieši asociējams ar acīmredzamiem profesionāliem panākumiem, noteiktu dzīves līmeni un sociālo prestižu („ir karjera”, „nav nekādas karjeras”, „strādāja un strādāja, bet karjeru līdz 40 gadiem tā arī neuztaisīja” u. tml.). Gadījumā, ja panākumi un prestižs ir acīmredzami, tad karjera ir, ja nē – tad karjeras nav. Pārvarēt šo stereotipu ir diezgan grūti, un tas ir viens no pašiem aktuālākajiem personāla speciālistu uzdevumiem mūsdienu apstākļos. Ļoti skaidri par šī stereotipa pastāvēšanu liecina pats vārds „karjerists”, kurš, kaut izsakāms ar nosodošu pieskaņu, patiesībā precīzi raksturo tieksmi pēc tā, kas veido karjeras būtību

personāla izpratnē – pēc prestiža, sociālas veiksmes, augsta dzīves līmeņa un augstas pozīcijas profesionālajā hierarhijā (nevis pēc „amatu virknes” vai „vadoša attīstības virziena”).

Turklāt no darbinieku viedokļa par karjeru vispirms uzskatāma dinamiska progresīva amatu maiņa, t.i., relatīvi ātra pāreja no zemākiem uz augstākiem amatiem vienas vai vairāku organizāciju ietvaros [9. 62]. Par viņu vairāk vai mazāk apzināto un spēcīgo profesionālo tieksmju objektu paliek tā saucamā „vertikālā karjera”, kas saistīta ar statusa, kompetences prasību un materiālā apbalvojuma apjoma paaugstināšanos, kā arī ar laika faktoru. Arī mūsdienās, neskatoties uz visām straujajām radikālajām pārmaiņām biznesa vidē (kuras atzīmējamas ne tikai Latvijā, bet arī citās Eiropas valstīs), tieši vertikālās karjeras perspektīvas organizācijā vilina darbinieku un kļūst par spēcīgu motivējošo faktoru. Šis faktors tikpat daudz, cik apmierinošais atalgojums, veido personāla lojalitāti organizācijai ilgtermiņa perspektīvā. Ilgtermiņa lojalitāte, par kuru cīnās personāla speciālisti gan Eiropā, gan Āzijā, gan Amerikā [5. 17], ir darbinieka vēlme saglabāt piederību organizācijai pēc iespējas ilgāku laiku un gatavība veidot savu dzīvi un profesionālo izaugsmi atbilstoši šim nolūkam. Vadītājiem, kuri uzskata, ka galveno lomu šādas lojalitātes veidošanā spēlē augsts atalgojums, derētu atcerēties Frederika Hercberga (*Herzberg*) pētījumus par priekšnosacījumiem personāla apmierinātībai ar darbu. Darba alga ir viens no ārējiem jeb higiēniskajiem faktoriem, kuri paši par sevi nenosaka cilvēka apmierinātību ar darbu ( kaut gan, ja šie faktori, ieskaitot atalgojumu, netiek nodrošināti darbiniekiem pieņemamā līmenī, tas var izraisīt protestu, konfliktus un pat aiziešanu no organizācijas). Apmierinātību ar darbu tomēr nosaka iekšējie, ar pašu darbu saistītie faktori, tādi kā izaugsmes (pilnveidošanās) iespējas un profesionālās karjeras iespējas [2. 12].

Subjektīvi tieši vertikālā karjera identificējama ar veiksmīgu pašrealizāciju sabiedrībā. Tajā pašā laikā mūsdienu organizāciju iespējas motivēt savus darbiniekus ar tieši šādas karjeras iespēju nodrošināšanu ir nopietni ierobežotas. Daudzi menedžmenta speciālisti atzīmē, ka, par spīti „organizatoriskās elastības” filozofijas popularitātei, mūsdienu organizācijas ir stingrāk strukturētas, nekā tas bijis jebkad agrāk [8. 15; 13. 11]. Tas neizslēdz elastību, operatīvu darba grupu veidošanu noteiktu iespēju (projektu) realizācijai, darbinieku prasmju pilnveidošanu un attīstību, bet nepaver iespējas vertikālai izaugsmei. Sīvā konkurence un no tās izrietošā nepieciešamība maksimāli pazemināt ražojamo produktu un/vai sniedzamo pakalpojumu pašizmaksu veicināja piramidāli hierarhisko organizatorisko struktūru pakāpenisku izzušanu. Taču tieši tādu struktūru ietvaros darbinieki varēja cerēt uz amatu paaugstinājumu virkni, kas atkārtotu kāda cita darbinieka izaugsmes scenāriju. Jāatzīmē, ka tieši šādā (gandrīz izzudušā) organizatoriskajā vidē tapa „karjeras plānošanas” un „karjeras vadīšanas” jēdzieni.

Latvijā (un ne tikai) bieži sastopamas tā saucamās plakanās organizāciju struktūras, kas sastāv no diviem vai trim savstarpēji pakārtotiem organizatoriskiem līmeņiem. Piedāvāt visiem (vai pat tikai dažiem) darbiniekiem vertikālās izaugsmes iespējas tajās ir sarežģīti objektīvu apstākļu dēļ. Līdz ar to vadītāji zaudē vienu no pašiem jedarbīgākajiem personāla motivēšanas līdzekļiem.

Ilglaicīga karjeras plānošana zaudē savu praktisko aktualitāti, arī saīsinoties organizāciju dzīves ciklam. Šī tendence vērojama gan Amerikā, gan Eiropā, kur vidējais organizācijas dzīves cikls ir desmit gadi [1. 260].

Karjeras attīstība vienmēr tika uzskatīta par darbinieka un organizācijas plānveidīgas sadarbības rezultātu. Šīs sadarbības gaitā tika nosprausti profesionālās attīstības mērķi, to sasniegšanas kritēriji un līdzekļi [1. 126]. Taču mūsdienu

organizāciju iekšējā vidē ir populāra ne tik daudz karjeras konstruēšana, cik karjeras pesimisms: lai cik kompetents un ieinteresēts karjeras izaugsmē būtu darbinieks, lai cik augsti būtu viņa darba rezultāti, tas netop par paaugstinājuma priekšnosacījumu divu vai trīs līmeņu organizatoriskās struktūras ietvaros. Protams, ir organizācijas, kurās tiešām iespējams plānot personāla vertikālo karjeru, ņemot vērā gan organizācijas vajadzības, gan darbinieku intereses un sasniegumus. Šādā gadījumā personāla speciālists darbojas kā konsultants, analizējot konkrēto darbinieku karjeras perspektīvas, informējot viņus par šo perspektīvu realizācijas nosacījumiem un atbalstot viņus. Liela nozīme ir pārdomātas saiknes veidošanai starp darbinieka profesionālajiem sasniegumiem, mācību vajadzībām un karjeras vadīšanu. Taču tāda veida organizatoriskās struktūras nav bieži sastopamas, un varētu teikt, ka tradicionālā karjeras plānošanas koncepcija sastapusies ar krīzi. Tāpēc gan darbiniekiem, gan personāla vadīšanas speciālistiem būtu jāizskata citi karjeras modeļi, nereducējot savus priekšstatus par karjeras attīstību uz vertikālo scenāriju.

Jāatzīmē arī laika faktora paradoksālā loma karjeras jautājumos. Katram vecumposmam ir raksturīgas savas fiziskās, emocionālās un intelektuālas īpatnības, kas savukārt ietekmē cilvēka darbības un spējas mācīties, tieksmes un vērtības. Piecas tradicionāli izdalītās karjeras attīstības stadijas, kas ir cieši saistītas ar vecumposmiem un socializācijas gaitu [12, 199]:

- 1) *Izglītības iegūšana un pirmā darba pieredze* (parasti palīga, asistenta, praktikanta utt. statusā): tipiska arī gadījuma darbu pildīšana, kas neprasa augstu kvalifikāciju un ir ātri apgūstama uz vietas).
- 2) *Paša spēju izpēte*. Darbs dažādās organizācijās dažādos amatos. Šajā stadijā cilvēks tiecas atrast darbu, kas atbilstu viņa izglītībai, spējām un materiālajām vajadzībām.
- 3) *Karjeras stabilizācija*. Tā ir aplūkojama kā pozitīva un vēlama stadija, kas faktiski iestājas tad, kad cilvēks atrod sev piemērotu darbu un viņam veidojas tā saucamā ilgstošā lojalitāte (vai organizācijai, vai profesijai). Taču mūsdienu apstākļos šīs stadijas izdalīšanu var apšaubīt. No tradicionālo priekšstatus viedokļa, šajā stadijā cilvēks lielā mērā kontrolē savas karjeras attīstību un uz ilgu laiku saglabā piederību organizācijai, demonstrējot augstus darba rezultātus. Tajā pašā laikā, ņemot vērā ārējās un iekšējās organizācijas vides nestabilitāti, „karjeras stabilizācija”, pirmkārt, ir grūti sasniedzama, otrkārt, ne vienmēr vēlama.
- 4) *Sasniegtā līmeņa uzturēšana*. Šo periodu profesionālajā attīstībā uzskata par salīdzinoši mierīgāku. Gan darba devējs, gan darba ņēmējs ir apmierināti gan ar darba rezultātiem, gan ar atalgojuma apmēru. Grūti pateikt, kur ir šīs stadijas principiālā atšķirība no iepriekšējās, taču viegli pamanīt, ka šajā periodizācijā intensīvas karjeras attīstības posms vispār nav paredzēts.
- 5) *Pirmspensijas vecums*. Šī stadija apzīmē darbības pazemināšanos un profesionālās darbības ritma palēnināšanos kopumā. Tomēr šī stadija var būt arī patiess profesionālisma uzplaukums, cilvēkam savas funkcijas pildot visaugstākā līmeņa eksperta vai vadītāja lomā. Kā šī stadija izskatās patiesībā? Šis jautājums prasa papildu izpēti. Cik lielā mērā cilvēks var atļauties rēķināties ar veselības stāvokli (pazemināt slodzi, ja viņš jūtas slīktāk, vai otrādi, turpināt aktīvi strādāt, neskatoties uz tuvojošos pensijas vecumu)? Vai darba devējs uzskata viņa zināšanas un pieredzi par vērtīgām (situācijā, kad pat jauns cilvēks, kurš vienu gadu nav strādājis, uzskatāms

par „izkritušu no aprītes”)? Ar vecumu nereti asociējas tehnoloģiju apgušanas grūtības. taču iespējams, ka daudz lielāka problēma ir saistīta ar nervu sistēmas fizioloģisko spēju izturēt slodzi un rīkoties ātri saspringtajos apstākļos, ko prasa lielākā daļa mūsdienu profesiju.

Atzīmējot aplūkotās periodizācijas nepilnības un nepietiekošo atbilstību mūsdienu reālījām, kā vienu no tālāko pētījumu mērķiem var izvirzīt tieši jaunas karjeras attīstības periodizācijas veidošanu.

Tradicionāli karjeras attīstība cieši asociējas ar darbinieka vecumu. Daudzās organizācijās pastāvēja nerakstītas „vecuma – karjeras” normas: priekšstati par to, kurā vecumā kāda līmeņa amati var tikt ieņemti. Vecums asociējas ar pieredzi, kompetenci, augstāku statusu. Mūsdienu Latvijā situācija drīzāk raksturojama kā pretēja: jo jaunāks un enerģiskāks ir cilvēks, jo lielākas viņa izredzes tikt augsti novērtētam darba tirgū un atbilstošas izglītības gadījumā ieņemt ļoti augstu („vecumam neatbilstīgu”) pozīciju organizācijā. Pieredzes trūkums tiek kompensēts ar augstu darbību, ļoti intensīvu darba režīmu (ko neprecēts cilvēks ar labu veselību var atļauties), zināšanu un prasmju aktīvu pilnveidošanu un ar lielām ambīcijām. Jāatzīmē, ka dažiem speciālistiem personāla vadīšanas sfērā rodas zināmas bažas sakarā ar šīs darbinieku kategorijas nākotni. Ar ko beigsies tā cilvēka karjera, kurš 30 gadu vecumā sasniedzis virsotni? Ļoti augsta ieņemamā pozīcija un pārmērīga slodze jaunībā var kļūt par cēloni veselības problēmām, depresijai un ātrai profesionālai izdeģšanai. Sabalansētas un pakāpeniski attīstošās karjeras gadījumā profesionālās izdeģšanas risks pazeminās.

Kādi karjeras modeļi, vērtējot no modernas cilvēkresursu vadīšanas viedokļa, atspoguļojas speciālajā literatūrā un karjeras vadīšanai veiktā semināru valodā?

Pirmkārt, tā ir „vertikālā” karjera, kuras gadījumā darbinieks ieņem arvien augstākus un atbildīgākus amatus vienas vai dažādu organizāciju (ar līdzīgām hierarhijas kāpnēm) ietvaros. Šāda veida izaugsme saistīta ar kompetences un atalgojuma pakāpenisku paaugstināšanu.

Otrkārt, tie ir dažādi karjeras veidi, kas modelējami pēc rotācijas principa. Varētu teikt, ka tie paredz ciklisku „amatu apmaiņu” organizācijas darbinieku vidū. Laterālās karjeras gadījumā tie var būt viena un tā paša līmeņa amati. Faktiski tā ir horizontālā izaugsme: rotācija tajā pašā hierarhijas līmenī, mainoties darba pienākumiem un sadarbības iespējām. Darbinieka galvenais ieguvums ir jauna, nebijusi pieredze un apmācība, kurai pateicoties norisinās zināma profesionālā izaugsme. Taču klasiskā rotācija jeb tīkla veida izaugsme, atšķirībā no laterālās karjeras, prasa ne tikai horizontālo, bet arī vertikālo mobilitāti. Darbiniekam mainās amata nosaukumi un kompetences prasības sākumā tajā pašā hierarhijas līmenī, bet, izejot pilnu amatu ciklu, notiek pārcelšana uz nākamo līmeni, kas ietver atbildīgākus amatus ar pievilcīgāku atalgojumu un ar stingrākām kompetences prasībām. Latvijā šie modeļi nav bieži sastopami. Gan horizontālas, gan klasiskas rotācijas priekšrocības bieži vien nav skaidras ne darba devējiem („labāk, lai cilvēki dara to, ko prot”), ne darbiniekiem (viņi labākajā gadījumā uzskata, ka iegūtā pieredze palielinās viņu vērtību darba tirgū pēc aiziešanas no organizācijas).

Treškārt, tie ir nosacītie jeb simboliskie karjeras attīstības varianti. Pēc būtības tie atspoguļo darbinieka nopelnu augstu novērtējumu un atzinību no organizācijas puses situācijā, kad iespējas apbalvot viņu ar kaut ko taustāmāku ir minimālas plakanas organizācijas struktūras un ierobežoto finansiālo resursu dēļ. „Duālās izaugsmes” modeļa ietvaros augsta līmeņa speciālisti saņem nosacītu paaugstinājumu (amata nosaukumam pievienojot vārdu „vecākais” vai „galvenais”).

kurš uzsver viņu nozīmību kompānijai un lielu viņu ieguldījumu tās mērķu sasniegšanā. Šis paaugstinājums var būt vai nebūt saistīts ar algas palielināšanu. Profesionālie pienākumi praktiski nemainās, veicamie uzdevumi paliek tie paši.

Ceturtkārt, tas ir relatīvi izplatīts mainīgas karjeras modelis. Darbinieks profesionālās dzīves laikā nomaina dažādas darbības sfēras, katrā no tām sākot ar zemāku līmeņu amatiem un sasniedzot augsta līmeņa amatus. Katrā sfērā var saskatīt konsekventu izaugsmi līdz noteiktam punktam, pēc kura kādu iemeslu dēļ notiek kārtējā darba jomas maiņa.

Piektkārt, modernajā cilvēkresursu vadībā tiek izdalīti dažādi „šaubīgi” profesionālās attīstības scenāriji, kuros ar grūtībām saskatāma kaut kāda izaugsme, taču attiecībā uz tiem arī tiek izmantots apzīmējums „karjera”. Tā ir „statiskā karjera” jeb „nemainīga līmeņa karjera”, kas paredz darbinieka apstāšanos noteiktā (ne vienmēr apmierinošā) līmenī. Šajā gadījumā darbinieks ir sasniedzis kādu vairāk vai mazāk augstu līmeni organizācijā un dažādu iemeslu dēļ vairs to nemaina. Ja šis līmenis ir zems un/vai darbinieks nevar to mainīt, kaut gan vēlētos, viņš būs neapmierināts. Tā ir „haotiskā karjera”, kuras gadījumā cilvēks kādā laika periodā neprognozējami nomaina vairākas darbības sfēras, principiāli nemainoties amatu līmenim (kurš parasti ir zems un nav saistīts ar lielu atbildību un stingrām kompetences prasībām). Viņa profesionālajā ceļā nevar saskatīt mērķtiecīgas loģiskas izaugsmes pazīmes.

Beidzot, tā ir „lejupeļidošā karjera” jeb karjeras kritums. Šajā gadījumā darbinieks dažādu iemeslu dēļ drīzāk profesionāli degradējas, nekā attīstās. Tā pamatā var būt dažādi faktori: darbības pazemināšanās sakarā ar veselības stāvokli; straujas izmaiņas darba vidē, kas prasa ļoti ātri apgūt jaunas iemaņas un prasmes; štatu samazināšana, sašaurinoties organizācijas darbībai vai notiekot organizācijas pārpirkšanai; darba vietas zaudēšana (sevišķi atkārtota) konflikta rezultātā, alkoholisms utt.

Jāatzīmē, ka daudz Rīgā darbojošos uzņēmēju padotie pauž neapmierinātību (pie tam ar zināmu bezcerības pieskaņu) ar savām karjeras iespējām – proti, ar tādu iespēju trūkumu. Darbinieki vēl joprojām identificē veiksmi ar izvirzīšanos vadošos amatos un ar kāda cita darbinieka ceļa, kas virzās uz augšu, atkārtotību. E. Šeins savā klasiskajā pētījumā secināja, ka starp organizāciju un darbinieku veidojas zināmas nerakstītas vienošanās par to, ka organizācija garantē darbiniekam izaugsmi un nodarbinātību, bet darbinieks savukārt garantē organizācijai lojalitāti un gatavību strādāt tās mērķu sasniegšanai [9].

Darbinieki izjūt to, ka organizācija nepiedāvā karjeras iespējas: distance starp diviem hierarhijas līmeņiem ir daudz lielāka divlīmeņu piramidā nekā daudzlīmeņu struktūrā. Te atrodas pretrunu punkts starp divām koncepcijām – hierarhijas reducēšanu un attīstības kā pārvietošanos hierarhijas ietvaros izpratni. Abi šie modeļi balstās uz organizācijas iekšējiem darba resursiem, bet gandrīz vienīgais veids, kā apmierināt darbinieka vajadzību pēc attīstības (vai vismaz radīt apmierinājuma ilūziju), ir rotācija: funkcionāla, mainot amatu, vai ģeogrāfiska, mainot darba vietas punktu. P. Heriots atzīme, ka darbiniekam karjera ir savas attīstības un izaugsmes apzināšanās veids, profesionālās biogrāfijas subjektīvais ekvivalents [11].

Iespējams, darbinieku neapmierinātība ar attīstības iespējām organizācijās ar mazu hierarhijas līmeņu skaitu ir saistīta ar to, ka cikliskais karjeras modelis, kurš ekonomiskajā realitātē pakāpeniski nomaina vertikālo modeli, pagaidām nav

nostiprinājies darbinieku apziņā kā vertikālās karjeras attīstības ekvivalents. Iespējams, ka viņi neuztver ciklisko karjeru kā attīstību vai kā karjeru vispār.

Lai paaugstinātu darbinieku apmierinātību ar darbu un viņu lojalitāti, vajadzētu veikt noteiktus pasākumus, kas palīdzētu nomaiņīt novecojušo savas profesionālās izaugsmes apzināšanās modeli uz jaunu, kurš būtu orientēts nevis uz kāda cita darbinieka ceļa atkārtošānu, bet uz neatkārtojamas profesionālās pieredzes gūšanu, izejot ciklisko karjeras attīstības ceļu organizācijas ietvaros vai ārpus tās. Šo izglītojošo pasākumu rezultātā darbiniekiem būtu jāveidojas skaidram priekšstatam par karjeras plānošanu individuālā līmenī kā par savu spēju un interešu pastāvīgu novērtēšanu, dažādu karjeras mērķu apsvēršanu un praktisko attīstības pasākumu veikšanu. Apmācība ir viens no pašiem efektīvākajiem karjeras attīstības instrumentiem, un darbiniekiem būtu jāizskaidro, ka drošākais karjeras attīstības ceļš ir tādu prasmju apgūšana un pilnveidošana, kuras ir pieprasītas darba tirgū. Atbildībai par karjeras plānošanu pārejot no organizācijas uz darbinieku, personāls būtu jāaicina rīkoties drīzāk kā patstāvīgiem uzņēmējiem, tajā pašā laikā izmantojot visas produktīvās sadarbības iespējas ar organizāciju karjeras plānošanā. Pašas būtiskākās pārmaiņas darbinieku attiekmē pret karjeru būtu jāsaista ar savas atbildības apzināšanos par profesionālās izaugsmes gaitu.

Visas iepriekš minētās konceptuālās problēmas liek secināt, ka pats karjeras jēdziens prasa zināmu modernizāciju. Iespējams, būtu loģiski lietot apzīmējumu „karjera” tieši pozitīvas profesionālās attīstības raksturošanai. Profesionālā attīstība kā tāda var ritēt vairāk vai mazāk pozitīvā gultnē. Par karjeru būtu korekti runāt tad, ja cilvēks tiešām profesionāli aug, vismaz kaut kādā nozīmē (ieņemot aizvien augstākus un atbildīgākus amatus, apgūstot jaunas profesionālās zināšanas un prasmes, pakāpeniski paaugstinot savu kompetenci, sapemot aizvien lielāku samaksu par savu darbu), pie kam šajā izaugsmē ir vērojama kāda pašam cilvēkam saprotama un vēlama konsekvence un iekšējā loģika. Saglabāt aiz vārda „karjera” pozitīvo statusu būtu svarīgi arī tāpēc, ka šādā gadījumā izdosies saglabāt arī karjeras motivējošo vērtību. Pat ja organizācija objektīvu iemeslu dēļ nespēj piedāvāt darbiniekiem vertikālo karjeras scenāriju, tā var motivēt viņu ar jaunas vērtīgas profesionālās pieredzes gūšanu, kas paaugstinātu viņa konkurētspēju darba tirgū. Tātad organizācija var apzināti pozicionēt sevi savu darbinieku acīs kā svarīgu pakāpienu profesionālās izaugsmes ceļā.

## LITERATŪRA

1. Ešenvalde I. *Personāla praktiskā vadība*. – Rīga, 2004.
2. Reņģe V. *Organizāciju psiholoģija*. – Rīga: Kamene, 2001.
3. Armstrong M. *Personnel Management, Practice*. – London: Hogan Page, 1996.
4. Arthur B., Hall T. D., Lawrence B. S. *Handbook of Career Theory*. – Cambridge University Press, 1989.
5. *Career counselling in the future: constructing, collaborating, advocating* // The career developments quarterly, 2004: 42: 61–69.
6. *Career counselling in the next decade* : The career developments quarterly, 2005: 52(1).
7. *Career development and changing workplace* : Professional counselling, 2003: 6 (4).
8. *Ethical and professional issues in the career assessment* : Journal of Career Assessment, 2003: 11: 14–21.
9. Schein E. H. *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. – Reading H.A. Addison Wesley, 1988.
10. Senge P. *The fifth discipline. Learning organizations*. – Harvard, 1990.

11. Sparrow P. R. *Organizational competencies: creating a strategic behavioral framework for selection and assessment* // N. Anderson & P. Herriot. Handbook of assessment and appraisal. – London, 1994.
12. Super D. E. *A life-span, life-space approach to career development* // Career choice and development. – S.Francisco: Jossey-Bass, 1990. – P.197–261.
13. Whiston C. G., Brecheisen B. K. *Practice and research in career counselling and development* // The career developments quarterly, 2003: 31(1).
14. *Управление человеческими ресурсами* / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург, 2002.

## *Models of Career Development in the Modern Human Resource Management*

### Summary

The article deals with topical problems of career development in the context of modern Human Resource Management. Authors emphasize problems of traditionally defined career development within the context of organizational development and suggest possible goals of further researches of the issue. Vertical career design associated with real career development has grown in use before tenth of years and there is confusion now about it's using in the modern realities or organizational development. In the twenty first century as a result of lasting changes in external and internal organizational environment the new types of career development becoming more reasonable. Article contains the analytical review of career development models. As one of the most actual problem of staff development the change of career representations is reviewed. As most remarkable trend there are presented responsibility transfer from organization to staff by career development planning. Successful career management is positioned as the result of cooperation between organizational and personal needs of growth and success.

**Key words:** organizational development, organizational design, professional growth, career planning, models of career development.

## **Valstu konkurētspējas novērtējums globalizācijas apstākļos**

### **Nation Competitiveness Evaluation in Global Environment**

**Egils Fortiņš**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [egils@lanet.lv](mailto:egils@lanet.lv)

**Andris Rigerts**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [andris.rigerts@lu.lv](mailto:andris.rigerts@lu.lv)

Raksta mērķis ir parādīt jautājumu loku, kas jāņem vērā, izstrādājot valsts ekonomisko politiku tās konkurētspējas paaugstināšanai. Pieņemot lēmumus par valsts ekonomiskās politikas izstrādāšanu un īstenošanu, valdībām jāsaņem ar ļoti būtisku problēmu: konkurētspējas novērtēšanu. Tā nav iespējama, ja nav pietiekami precīzi definēta pati ekonomiskā kategorija – valsts konkurētspēja. Konkurētspēja ir daudzšķautņains jēdziens, kas ir kļuvis par vienu no pamatprincipiem, uz kuru balstās modernā ekonomiskā domāšana. Konkurētspējas jēdziens ietver sevī arī neekonomisko faktoru, tādu kā izglītība, zinātne, politiskā stabilitāte un vērtību sistēmas, ekonomiskās sekas. Veidojot konkurētspējīgu ekonomiku, tiek nodrošināta dinamiska un sistēmiska pieeja valstu bagātības radīšanai un cilvēku ilgtermiņa labklājībai.

**Atslēgvārdi:** valsts konkurētspēja, uzņēmējdarbības vide, valsts ekonomiskā politika.

Globalizācija ir būtiski mainījusi priekšstatu par tirgus konkurences saturu un veidiem. Tomēr globalizācijas procesā kvalitatīvo izmaiņu uzkrāšana, neierobežotā tirgus telpa un starptautisko korporāciju pozīciju nostiprināšanās kvalitatīvi pārveidoja konkurences mehānismu. Konkurence pasaules tirgos kļuva dinamiska un daudzveidīga. Tas ir tāpēc, ka pasaules tirgus darījumi tiek veikti reāla laika režīmā, bet starptautiskās korporācijas ir pārvērtušās par diversificētām firmām ar milzīgiem finanšu resursiem. Savukārt tehnoloģiju attīstība nodrošināja ne tikai pasaules atvērtību, bet arī valstu tuvumu.

Termins „konkurētspēja” tiek lietots dažādās nozīmēs. Senāk šo terminu lietoja, lai aprakstītu valsts konkurētspēju makroekonomiskā līmenī, kur uzmanības centrā ir tādi mainīgie lielumi kā reālais valūtas maiņas kurss vai valsts ārējās tirdzniecības situācija. Šī pieeja koncentrējas uz tiem faktoriem, kas ietekmē preču un pakalpojumu relatīvās cenas starptautiskajā tirgū, ieskaitot devalvāciju kā instrumentu valsts konkurētspējas atgūšanai starptautiskajā tirgū.

Pēdējā laikā konkurētspēju uzver plašāk un pamato ar strukturālajiem faktoriem, kas ietekmē valsts ekonomisko attīstību vidējā un ilgā laika posmā, tādiem kā produktivitāte, inovācijas, prasmes utt. [4, 32].

Mūsdienās konkurētspēja ietver arī neekonomisko faktoru – izglītības, zinātnes, politiskās stabilitātes un vērtību sistēmas – ekonomiskās sekas. Tas nodrošina dinamisku un sistēmisku pieeju valstu bagātības radīšanai un cilvēku labklājības nodrošināšanai ilgākā laika posmā.

Netrūkst pētījumu, kuru mērķis ir izskaidrot, kāpēc dažas valstis ir konkurētspējīgas, bet citas nav. Tomēr šie skaidrojumi ļoti bieži ir pretrunīgi, tādēļ ka nav vienotas vispārējas pieejas. Par to liecina tas, ka daudzās valstīs un starptautiskās organizācijās ir norisinājušās un vēl joprojām notiek intensīvas debates par valstu konkurētspēju.

Diskusijās par valstu konkurētspēju visizplatītākās ir sekojošas pieejas:

- valstu konkurētspēja ir makroekonomikas kategorija, ko regulē tādi mainīgie lielumi kā valūtas kurss, procentu likme un budžeta deficīts. Šāda pieeja neizskaidro faktu, ka ir valstis, kas piedzīvojušas strauju labklājības celšanos par spīti budžeta deficītam, valūtas vērtības izmaiņām un augstām procentu likmēm;
- valsts konkurētspēja ir atkarīga no lēta un apjomīga darbaspēka valstī. Tomēr arī šo viedokli apgāž fakts, ka dažām valstīm ir izdevies ekonomiski uzplaukt, neskatoties uz augstajām algām un ilgstošu darbinieku trūkumu;
- valsts konkurētspēja balstās uz valsts nodrošinātību ar dabas resursiem. Tomēr starp attīstītām valstīm ir pietiekami daudz valstu ar ierobežotiem dabas resursiem, kurām lielāko daļu izejvielu ir nācies importēt;
- valsts konkurētspēju nosaka valdības politika (protekcionisms, eksporta veicināšana un subsīdijas). Šī pieeja balstās uz atsevišķu valstu pieredzi (Japāna, Dienvidkoreja un citas Dienvidaustrumāzijas valstis) dažādās nozarēs, tādās kā autorūpniecība, tērauda rūpniecība un kuģubūve. Tomēr pēdējie pētījumi liecina, ka nozares, kurās valdība visvairāk ir iesaistījusies, nav guvušas panākumus starptautiskā līmenī. Valdībai ir sava loma starptautiskajā konkurencē, bet tā ir nozīmīga ļoti retos gadījumos. Pamatojoties uz iepriekš minētajām pieejām, pastāv vairākas konkurētspējas definīcijas:
- konkurētspēja ir līmenis, kādā valsts brīva un godīga tirgus apstākļos ražo preces un pakalpojumus, kas spēj pastāvēt starptautiskajā tirgū, vienlaicīgi uzturot un palielinot tās iedzīvotāju ienākumus ilgtermiņā [8, 15];
- valsts konkurētspēja ir valsts spēja radīt, ražot, izplatīt un/vai piedāvāt produktus starptautiskajā tirgū, gūstot pieaugošu peļņu no ieguldītajiem resursiem [10, 3];
- valsts spēja radīt un nodrošināt vidi, kas sekmē tās uzņēmumu attīstību un valsts iedzīvotāju labklājības pieaugumu [7, 4].

Sīkāk jāaplūko šī pēdējā definīcija, jo tā atspoguļo pašlaik dominējošo pieeju valstu konkurētspējas novērtēšanā un to izmanto Starptautiskā menedžmenta attīstības institūta Pasaules konkurētspējas pētniecības centrs (Šveice) Pasaules konkurētspējas gadagrāmatas (*World Competitiveness Yearbook, WCY*) sastādīšanā. Papildinot šo definīciju, WCY atzīmē, ka valstu konkurētspēja parāda, kā valstis rada un nodrošina tādu vidi, kas uzlabo to uzņēmumu konkurētspēju [7, 10].

Lai arī šī definīcija nav pilnīga, tā ietver būtiskāko – valsts politika ir vērsta uz to, lai izveidotu firmām labvēlīgu biznesa vidi.

Analizējot šo definīciju, nepieciešams uzsvērt sekojošus aspektus:

- valsts vide, no vienas puses, ir tādu faktoru kopums, kuru būtiski neietekmē zinātniski tehniskie sasniegumi; no otras puses, tā ir politika, kuras mērķis ir šā faktoru kopuma izmaiņas. Faktori, kuri būtiski ietekmē valstu konkurētspēju, ir, piemēram, nodrošinātība ar dabas resursiem un zemi, kā arī dabas katastrofas un epidēmijas. Valsts iespējas manevrēt, veidojot vidi, ir ierobežotas, ja valstij jākompensē dabas resursu trūkums. Tas attiecas arī uz postošo faktoru ietekmi, piemēram, ceļot antiseismiskās celtnes vai vakcinējot savus iedzīvotājus;
- valsts spēja radīt un nodrošināt vidi būtībā nozīmē iespējas izveidot konkurētspējas pamatu. Konkurētspējas pamats tiek plānots ilgtermiņa perspektīvā, ko izsaka vārds „nodrošināt”. Konkurētspēja kopumā atšķiras no ekonomiskās attīstības tādā ziņā, ka tā vienmēr iekļauj garāka laika posma „vadāmu” dimensiju, jo moderno ekonomisko politiku raksturo tieši ilgtermiņīgās attīstības dominānce;
- valsts var veidot savu konkurējošo vidi no pieticīga „izdzīvošanas” viedokļa, uzskatot, ka tai tikai jā saglabā pastāvošā dzīves kvalitāte, kultūras mantojums, vai arī, ja tā ir pietiekami bagāta, tad par savu konkurētspēju var neuztraukties. Tomēr no valsts konkurētspējas viedokļa tas nozīmē pakāpenisku savu salīdzinošo priekšrocību zaudējumu.

Galū galā konkurētspēja ir cilvēku labklājības līmeņa celšana, ko var definēt kā dzīves līmeņa, bagātības uzkrāšanas un dzīves kvalitātes apvienojumu. Labklājība ir ļoti svarīga kategorija, jo tā ietver arī neekonomiskos konkurētspējas aspektus. Tā uzsver jebkuras „konkurētspējas par katru cenu” stratēģijas nestabilo raksturu. Konkurētspējas izpratni nevar reducēt līdz darba ražīgumam vai peļņai. Valsts, kura nedala savu radīto bagātību ar tās cilvēkiem vai nenodrošina adekvātu veselības un izglītības infrastruktūru, kā arī nenodrošina politisko un sociālo stabilitāti, nevar panākt ilgtermiņīgu attīstību.

Kā izriet no iepriekš minētā, viens no galvenajiem valsts ekonomiskās politikas mērķiem ir izveidot vidi, kas nodrošinātu valsts konkurētspēju. Šāda vide ir tradīciju, vēstures vai vērtību sistēmas rezultāts un ir tik dziļi iesakņojusies valsts darbībā, ka nav pat skaidri formulēta. Tomēr valstij ir jādefinē sava attieksme vairākās jomās.

Pirmkārt, tās ir valsts attiecības ar pasaules uzņēmējdarbības sabiedrību. Tradicionāli valsts konkurētspēja tika saistīta ar valstu savstarpējo ekonomisko agresivitāti, tas ir, eksportu un tiešajām investīcijām citās valstīs. Šāda pieeja bija raksturīga Vācijai, Japānai un Dienvidkorejai pēckara periodā.

No otras puses, pēdējā laikā dažas valstis savu konkurētspēju saista ar pievilcīgas investīciju vides radīšanu. Piemēram, Īrija un Singapūra, pielietojot stimulējošo politiku, ir palielinājušas tiešo investīciju apjomu savās valstīs.

Ekonomiskā agresivitāte var radīt papildu ienākumus mītnes valstij, bet ne vienmēr rada papildu darba vietas. Savukārt pievilcīga vide var radīt papildu darba vietas, taču var nedot papildu ienākumus stimulējošās politikas dēļ. Tas nozīmē, ka pat bagātas valstis nevar ignorēt pievilcīgas vides nozīmīgo lomu, it īpaši tās ietekmi uz nodarbinātības līmeni. Tāpēc valstīm, lai varētu konkurēt, jāapsver gan

pievilcīgas uzņēmējdarbības vides veidošana, gan ekonomiskās agresivitātes līmenis.

Būtībā valsts koncentrējas uz vienu vai otru pieeju. Tā, piemēram, Īrija ekonomiski nav pārāk agresīva starptautiskajos tirgos. Dienvidkorejas vide nav pārāk pievilcīga ārvalstu investīcijām. Lielbritānija bija ekonomiski agresīva un tagad kļuvusi pievilcīga ārvalstu investīcijām. Šveice sekojusi pretējai attīstībai un pārgājusi no pievilcības uz ekonomisko agresivitāti. Lielās valstis, tādas kā ASV, ir spējīgas būt gan agresīvas, gan pievilcīgas ārvalstu investīcijām.

Otrkārt, valstu ekonomiskās sistēmas pēc savas būtības nav viendabīgas. Visbiežāk valstīm jāņem vērā divu veidu ekonomikas sektoru – tradicionālās ekonomikas un globālās ekonomikas – mijiedarbība. Tradicionālā ekonomika ietver tradicionālās darbības sfēras – sociālos un personiskos pakalpojumus, administratīvās aktivitātes, piemēram, valdība un tiesa; patērētāju atbalstīšanas aktivitātes, piemēram, pēcpārdošanas serviss un individuālo pasūtījumu izpildīšana. Tradicionālai ekonomikai ir raksturīgs neliels attālums starp ražotāju un patērētāju.

Globālo ekonomiku veido firmas, kas darbojas pasaules tirgū. Globālā ekonomika balstās uz atziņu, ka ražošanai nav obligāti jābūt tuvu gala patērētājam un ka ienesīgumu nodrošina pasaules tirgu salīdzinošās priekšrocības, it īpaši saistībā ar operatīvajām izmaksām. Šo divu ekonomikas sektoru īpatsvars katras valsts ekonomikā variē atkarībā no valsts lieluma un ekonomikas attīstības līmeņa. Var pieņemt, ka Rietumeiropā divas trešdaļas no IKP rada tradicionālā ekonomika un vienu trešdaļu veido globālā ekonomika. Mazās valstis ir daudz vairāk atkarīgas no globālās ekonomikas nekā lielās valstis. Lielās valstis, tādas kā ASV, lielā mērā paļaujas uz milzīgajiem pašmāju tirgiem, lai arī pastiprinās tendence uz globalismu [6. 75].

Pēdējo 25 gadu laikā globālā ekonomika ir strauji attīstījusies, dažreiz pat pārņemot atsevišķas tradicionālās ekonomikas nozares, pateicoties iekšējo tirgus aizsardzības barjeru atcelšanai, starptautiskajiem tirdzniecības līgumiem, reģionālai integrācijai, privatizācijas procesiem un ekonomikas regulēšanas liberalizācijai. Globalizācijas sekas ir milzīgais spiediens uz preču un pakalpojumu cenām, firmu peļņu un nodarbināto algām. Valstis ar augstu dzīves standartu un augstām ražošanas izmaksām, kā Vācija un Šveice, pašreiz izbauda bargu adaptācijas procesu globalizācijai. Tādas valstis kā Lielbritānija, Čīle un Singapūra ir veicinājušas savu ekonomiku piemērošanu globalizācijas procesiem.

Treškārt, valstīm veidojot savu vidi, jāņem vērā to nodrošinājums ar resursiem un spēja radīt lielu pievienoto vērtību. Dažas valstis var būt ļoti nodrošinātas ar resursiem – zemi, cilvēkiem un dabas resursiem, taču tas nenozīmē, ka tās ir bagātas. Kā piemērus var minēt Brazīliju, Indiju un Krieviju. Tādas valstis kā Singapūra, Japāna un Šveice ir nabadzīgas ar resursiem, bet tām ir lielas iespējas radīt pievienoto vērtību. Tieši šis apstāklis arī nosaka konkurētspējas vides dinamiku. Tās valstis, kas vairāk paļāvās uz savu nodrošinājumu ar resursiem, izsīkstot šiem resursiem, zaudēja savu konkurētspēju. Jāpiebilst, ka par resursiem nav uzskatāmi tikai dabas resursi. Infrastruktūra, nozaru attīstības līmenis, izglītība un prasmes arī ir resursi, kurus uzkrājušas iepriekšējās paaudzes. Tas var radīt pašapmierinātību ar esošo situāciju tajās valstīs, kurās tiek uzskatīts, ka tikai bagātība nodrošina konkurētspēju.

Ceturtkārt, valstis vidi veido mijiedarbība starp sistēmu, kas veicina uzņemties individuālo risku, un sistēmu, kas saglabā sociālo spēju sadarboties. Tā sauktajā anglosakšu (*Anglo-Saxon*) pieejā tiek uzsvērta riska uzņemšanās, deregulācija,

privatizācija un indivīda atbildība, minimālisma pieeja valsts labklājības sistēmas veidošanai. Savukārt kontinentālās Eiropas modelī uzsvars tiek likts uz sociālo vienotību, egalitārāku pieeju atbildībai un plašas valsts labklājības sistēmas izveidošanai.

Piektkārt, viens no svarīgākajiem faktoriem, bez šaubām, ir valstī izveidojusies vērtību sistēma, jo valstis konkurē ne tikai ar produktiem un pakalpojumiem, bet arī ar izglītību un vērtību sistēmām. Valstīm, attīstot savu vērtību sistēmu, ir tendence attīstīties pašām. Vērtību sistēmas evolūcijā novērojamas četras fāzes, kuras īsumā var aprakstīt sekojoši:

- 1) smags darbs: cilvēki ir pilnībā pakļauti valsts kopējiem mērķiem un strādā daudzas stundas (piemēram, Dienvidkorejā);
- 2) bagātība: lai gan cilvēki joprojām smagi strādā, viņi lielāku uzmanību pievērš pašu ienākumiem (piemēram, Singapurā);
- 3) sociālā līdzdalība: cilvēki ir mazāk ieinteresēti smagi strādāt un vairāk iesaistīti savas sabiedrības veidošanā (piemēram, ASV un Eiropa pagājušā gadsimta 60. gadu beigās);
- 4) pašu sasniegumi: cilvēki vairāk ieinteresēti attīstīt savu privāto dzīvi nekā virzīt sabiedrības izmaiņas (piemēram, ASV un Eiropā šodien).

Šo procesu ir grūti pagriezt pretējā virzienā, bet to var vadīt. Piemēram, Japānā ir vērojama pāreja no kolektīvām uz individuālām vērtībām, kas būtībā nozīmē radikālu politiskās, sociālās un ekonomiskās sistēmas reformu.

Ja salīdzinām esošo vērtību sistēmu Austrumāzijā ar vērtību sistēmām ASV un Eiropā 19. gadsimtā, tad pašreizējā Austrumāzijas vērtību sistēma ir balstīta uz konfūcisma uzskatiem, kā arī smagu darbu, lojalitāti, disciplīnu, taupību un izglītību. Tas ļoti līdzinās protestantu darba ētikai, kas dominēja Eiropā un ASV 19. gadsimtā un bija Lielās Rūpniecības revolūcijas pamatā [11, 54].

Pēdējo divdesmit gadu laikā tehnoloģiskā revolūcija – datori, telekomunikācijas un tagad internets – atstājusi spēcīgu ietekmi uz valstu konkurētspēju. Šodien infrastruktūra vairs nav tikai ceļi, dzelzceļi, ostas un lidostas. Par vienu no galvenajām infrastruktūras sastāvdaļām kļūst tehnoloģiskā infrastruktūra. Tehnoloģiskā infrastruktūra ir kļuvusi par valstu galveno konkurētspējas aktīvu. Lētu un efektīvu telekomunikāciju sistēmu pieejamība, pieslēgumi internetam, mobilo sakaru attīstība (tradicionāla vai saistīta ar internetu) ir tikai dažas no jaunajām tehnoloģiskajām jomām, kas nosaka valstu prioritātes, veidojot konkurētspējīgu ekonomiku.

Tehnoloģija ietekmē arī izglītību. Vispilnīgāk tehnoloģiju un izglītības mijiedarbība izpaužas informācijas tehnoloģiju (IT) jomā. Daudzās vaistās IT prasmju trūkums joprojām saglabājas endēmiskā līmenī. Tādēļ konkurējošo valstu prioritāte ir audzināt tādus cilvēkus, kas darbosies jauno tehnoloģiju infrastruktūrā un centīsies būt līderi nākotnes attīstībā. Kā piemēru varētu minēt Īriju, kas šajā sfērā ir ieguldījusi lielus līdzekļus, lai nodrošinātu vietējiem un ārvalstu uzņēmumiem jaunu un kvalificētu darbaspēku ar IT zināšanām. To var uzskatīt arī par vienu no iemesliem, kāpēc šī valsts ir tik pievilcīga ārvalstu investīcijām. Jaunās tehnoloģiskās prasības uzņēmumiem piespiedušas valstis tehnoloģijām piešķirt prioritāti. Pievilcīgi pētniecības centri, sadarbība starp vietējām universitātēm un uzņēmumiem kļuvusi tikpat nozīmīga valsts konkurētspējai kā ārvalstu tiešo investīciju piesaistīšana.

Šī tehnoloģiju revolūcija ļauj no jauna pārvērtēt dažas valsts pamatfunkcijas. Kā, piemēram, veidot nodokļu sistēmu, kas aptvertu arī tos cilvēkus, kuru ienākumi veidojas, veicot darījumus internetā? Eiropas Savienībā jau izstrādā nodokļu sistēmu, kas tiktu piemērota „netaustāmiem” darījumiem internetā.

„Nemateriālo” (intangible) aktīvu – zīmolu, klientu, know-how utt. – uzskaitē ir viena no aktuālākajām problēmām, ar ko sastopas valdība, veidojot grāmatvedības uzskaites sistēmu. Par spīti neskaitāmiem mēģinājumiem, ir skaidrs, ka pašlaik vispārpieņemtā grāmatvedības prakse nespēj atainot uzņēmuma patieso vērtību. Nemateriālo aktīvu uzskaitē galvenā problēma ir tā, ka tie bieži „nepieder” uzņēmumam, piemēram, klienti utt. No otras puses, valsts konkurētspēju šodien nosaka ne tik daudz materiālie, cik nemateriālie aktīvi. Notiek pāreja no tonnām uz bitiem. Pieaugot zināšanu ekonomikas īpatsvaram, rodas vajadzība pēc jauniem grāmatvedības standartiem.

Privātums (slepenība) ir vēl viena problēma, ar ko sastopas valdības. Jaunās informācijas tehnoloģijas nodrošina pieeju ļoti plašai informācijai, kāda agrāk nebija pieejama. Šādos apstākļos valdībai nepieciešams veikt pasākumus, kas nodrošinātu ne tikai valsts informācijas neaizskaramību, bet arī nodrošinātu aizsardzību informācijai par privātpersonām.

Jāatzīmē vēl viens aspekts, kas saistīts ar tehnoloģijām. Tehnoloģijas kļūst par riska faktoru valstij. Hakeri ir pierādījuši, ka tie spēj piekļūt daudzām stingri aizsargātām sistēmām, pat ja tās ir saistītas ar valsts aizsardzību. Valsts tehnoloģijas infrastruktūras iznīcināšana var būt tāds pats kaitējums tās drošībai kā tradicionāls militārs uzbrukums. Arī terorisms kļūst augstū tehnoloģisks. Draudi, šantāža vai arī citas darbības, izmantojot jaunākos tehnoloģijas sasniegumus, var kļūt par realitāti gan uzņēmumiem, gan valdībām [9. 10?].

Tehnoloģija un globalizācija ir paātrinājuši virzību uz pasauli, kas ir ne tikai atvērta, bet arī atklāta un tuva. Uzņēmumi gūst labumu no milzīgajām iespējām, izvēloties uzņēmējdarbības vietu, kā rezultātā valstīm ir jāsekmē to attiecīgās salīdzinošās priekšrocības dažādās sfērās. Piemēram, agrāk konkurētspēja koncentrējās tikai uz spēju būt ekonomiski agresīvai pasaules tirgos, izmantojot eksportu un ārvalstu tiešās investīcijas. Mūsdienās konkurētspēju nosaka valsts spēja attīstīt pievilcību gan ārvalstu, gan vietējo uzņēmumu darbībām, kas rada ekonomisko bagātību.

Nav īpašas „receptes” konkurētspējai. Dažādas politikas var būt etalonuzdevumi, un katrai atsevišķai valstij tās jāpieņem savā vidē. Par veiksmīgu konkurētspējas stratēģiju var uzskatīt tādu stratēģiju, kas līdzsvaro pasaules tirgus radītos ekonomikas imperatīvus ar vēstures, vērtību sistēmas un tradīciju izveidotajām sociālajām prasībām.

WCY ir formulēti sekojoši konkurētspējas nodrošināšanas principi:

- stabilas un prognozējamas likumdošanas vides izveidošana;
- elastīgas ekonomikas struktūras izveidošana;
- tradicionālās un tehnoloģijas infrastruktūras pilnveidošana;
- labvēlīgu apstākļu radīšana privāto uzkrājumu veidošanai un vietējām investīcijām;
- ekonomiskās agresivitātes attīstīšana starptautiskajos tirgos, vienlaicīgi radot pievilcīgus apstākļus ārvalstu tiešajām investīcijām;
- kvalitāte, ātrums un caurredzamība (*transparency*) valdības darbībā;

- optimālu attiecību nodrošināšana starp darba algas līmeni, darba ražīgumu un nodokļu līmeni;
- sociālās struktūras saglabāšana, samazinot darba algu atšķirības un nostiprinot vidējo slāni;
- investīciju nodrošināšana izglītībā un darbaspēka mūža apmācībā;
- tradicionālās ekonomikas un globālās ekonomikas sabalansēšana, lai nodrošinātu būtisku bagātības radīšanu, saglabājot iedzīvotāju izvēlētas vērtību sistēmas.

Konkurētspējas principu ieviešanā liela nozīme ir valsts politikai. Latvijas valdība, izstrādājot un īstenojot savu konkurētspējas politiku, vadās no Lisabonas stratēģijas, kuru ES pieņēma 2000. gadā. Lisabonas stratēģijas mērķis ir izveidot ES par konkurētspējīgāko ekonomisko sistēmu pasaulē. Lai sasniegtu šo mērķi, tika izvirzīts uzdevums veikt nacionālās reformas sekojošās jomās:

- informācijas sabiedrības izveidē.
- inovācijās,
- liberalizācijā,
- tīkla nozaru un komunikāciju liberalizācijā,
- finanšu tirgus integrācijā,
- uzņēmējdarbības vides uzlabošanā,
- sociālajā sfērā,
- ilgtspējīgā attīstībā.

Rezumējot iepriekšminēto, jāatzīmē, ka konkurētspējas paaugstināšana ir elastīgas un jaunievedumiem atvērta ekonomiskās sistēmas izveidošana. Lai gan pēdējo desmit gadu laikā notikusi pāreja no kontinentālās Eiropas pieejas uz anglosakšu pieeju, tomēr, veidojot savu konkurētspējas nodrošināšanas politiku, ir jāpanāk līdzsvars starp hiperkonkurējošo globālā biznesa vidi, kas ir raksturīga anglosakšu pieejai, un sociāli atbildīgo vietējo vidi, kas ir raksturīga kontinentālās Eiropas pieejai. Rezultātā valsts loma ekonomiskajos procesos nesamazinās, mainās tikai prioritātes.

Īstenojot reformas, kas paredzētas Lisabonas stratēģijā, Latvijas valdībai **ir jāveido ekonomiskā sistēma**, tieši vai netieši izvēloties starp divām pieejām, kas pieminētas šajā rakstā.

## LITERATŪRA

1. LR Ekonomikas Ministrijas pasūtījuma ziņojums: Latvijas konkurētspēja un tās izvērtējums starptautiskos reitingos. Rīga, 2005.
2. Latvijas Attīstības plāns (Vienotais programmdokuments): 1. mērķa programma 2004. 2006. gadam. – Finanšu ministrija, 2003.
3. *Latvijas nacionālā Lisabonas programma 2005.–2008. gadam.* – LR MK, 2005.
4. Porter E. M. *The Competitive advantage of nations with a new introduction by the author.* – New edition. – Basingstoke: London Macmillan Press, 1998. – 855 p.
5. Porter E. M. *On Competition.* – Boston: Harvard Business School Publ., 1998. – 485 p.
6. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. *International business environments and operations.* – Pearson Education International, 2004. – 702 p.
7. IMD. *World competitiveness Yearbook 2005.* – <http://www.02.imd.ch/wcc>
8. WEF, Porter M.E., Schwab K., Sala-i-Martin X., Lopez-Claros A. *Global competitiveness report 2004-2005.* – N.Y.: Oxford University Press.

9. Negroponte N. *Being Digital*. – Vintage Books, 1995. – 120 p.
10. Weber M. *Ethic of protestantisms and the spirit of Capitalism*, 1990. [html.xroads.virginia.edu/HYPERMEMBER/cover](http://xroads.virginia.edu/~HYPERMEMBER/cover.html)

## *Nation Competitiveness Evaluation in Global Environment*

### Summary

The government formulating and implementing their economic policies must face a very significant issue the evaluating of countries competitiveness. Competitiveness is multi- dimensional concept, which has become one of the fundamental principles of all modern theories. The concept of competitiveness contains also such non-economic factors as education, science, political stability and value systems. By developing a competitive economy dynamic and systemic approach to creation of wealth and long-term welfare of people in the country is ensured.

**Key words:** nation competitiveness, business environment, economic policy.

## Akadēmiskā personāla darba normatīvu analīze

### Analysis of Academic Personnel Work Standards

**Benita Judrupa**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [Benita.Judrupa@lu.lv](mailto:Benita.Judrupa@lu.lv)

**Ojārs Judrups**

Latvijas Universitāte  
Akadēmiskais departaments  
Raiņa bulv. 19, Rīga, LV-1586  
E-pasts: [Ojars.Judrups@lu.lv](mailto:Ojars.Judrups@lu.lv)

Pašlaik Latvijas augstākās izglītības sistēma atkal tuvojas brīdim, kad nelabvēlīgas demogrāfiskās situācijas dēļ studiju vecuma jauniešu skaits samazināsies. Pirms astoņiem gadiem vidusskolas beigušo skaits bija 12011, turpmākajos gados tas palielinājās līdz 18369 2005./06. mācību gadā. Tuvākajos septiņos gados gaidāma kārtējā samazināšanās – 2012./13. mācību gadā līdz 11511. Līdz tam laikam katrai augstākajai mācību iestādei jāizvērtē savs darbs, tā vadīšanas stratēģija un taktika, lai pienemtū izaicinājumu un saglabātu savu pedagoģisko un zinātnisko potenciālu. Rakstā tiek definēts pedagoģiskā darba jēdziens augstākajā mācību iestādē, kas, balstoties uz pedagoģijas zinātnes atziņām un personāla vadības teorijas nostādņēm, ļauj noteikt tā mērķus, klasifikācijas veidus un izdalīt raksturīgās funkcijas. Tāpat tiek analizētas dažādas pedagoģisko darbu raksturojošas normatīvu sistēmas. Pētījuma mērķis ir noteikt, vai un kā akadēmiskā personāla darba normatīvi ietekmē akadēmiskā personāla noslogotību pedagoģiskā darba veikšanas laikā un kādas rezerves paveras vadībai, plānojot pedagoģisko darbu visā augstskolā.

**Atslēgvārdi:** akadēmiskais personāls, pedagoģiskais darbs, pedagoģiskā darba pienākumi, darba apjoma normatīvi, akadēmiskā personāla slodze.

### Akadēmiskā personāla saimniecība

Latvijas augstākās izglītības un zinātnes sistēmas orientācija Eiropas Savienības (ES) sistēmas virzienā izraisa nepieciešamību aplūkot pedagoģisko (un tai skaitā arī zinātnisko) darbu no brīvā tirgus saimniecības viedokļa. Brīvais tirgus izglītības un zinātnes jomā ES valstīs rada gan akadēmisko brīvību, gan daudzos papildus nosacījumus šīs brīvības realizācijai. Tirgus iekarošanas specifika izglītības un zinātnes pakalpojumu sniegšanas jomā un ar to saistītie papildu izdevumi nereti ir pārāk dārgi, lai pedagoģiskā un zinātniskā darba piedāvājums pilnībā atrastu noietu un būtu izdevīgs gan pakalpojuma sniedzējam, gan pakalpojuma saņēmējam. Šī procesa grūtības var pārvarēt tikai pieredzes bagāts, augsti kvalificēts akadēmiskais personāls un pietiekami lēta viņa jaunradītā vērtība, kas, būdama garīgā procesa rezultāts, materializējas īpašā uzņēmējdarbības tipā – izglītības pakalpojumu

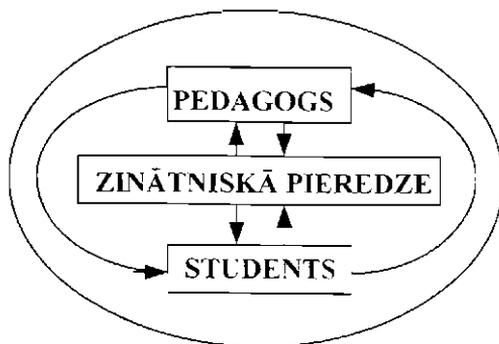
sniegšanā, kad katras uzņēmējdarbības kā saimniekošanas pamatmērķis ir maksimāla peļņa. Taču pakalpojumu sniegšanu studentiem var tikai teorētiski aplūkot kā uzņēmējdarbību, jo Latvijas Universitāte (LU) ir bezpeļņas organizācija un tās pamatmērķis ir maksimāla sabiedrības vajadzību apmierināšana, sniedzot šos pakalpojumus. Optimālas saimniekošanas nepieciešamību šeit nosaka saspringtās attiecības starp patērētāju (studenta un sabiedrības) vajadzību daudzveidību un apjomu un to apmierināšanai radīto līdzekļu daudzveidību un apjomu. Ne vienmēr pietiekamie līdzekļi vajadzību apmierināšanai liek izvērtēt, kuras vajadzības jāapmierina ar esošajiem līdzekļiem un kādus jaunus līdzekļus radīt, lai apmierinātu līdz šim neapmierinātās vajadzības. Šīs izvēles problēma kļūst jo sarežģītāka, jo vairāk jaunradītos līdzekļus var izmantot dažādos veidos. Optimālas saimniekošanas pamatā ir vajadzību ranžēšanas problēma, kas izriet no līdzekļu trūkuma šo vajadzību apmierināšanai un to iespējamās izmantošanas daudzveidības. Atbilstoši tam saimniekošana brīvā izglītības un zinātnes tirgū ir garīgs process, tā ir lēmumu pieņemšana par pakalpojumu sniegšanu. Tāpat pakalpojumu saņemšana un pakalpojumu sniegšana nav nekas cits kā lēmumu īstenošana, kas seko lēmumu pieņemšanas procesiem.

Atbilstoši E. Kosiola un H. Dideriha [1] nostādnēm, uzņēmuma darbība ir vērsta uz trešo personu vajadzību apmierināšanu, sniedzot tām nepieciešamos pakalpojumus. Šo darbību trešo personu vajadzību apmierināšanai sauc par **nolūku** vai arī lietišķo mērķi. Tai pašā laikā uzņēmuma tautsaimnieciskā funkcija izriet no tā vietas tautsaimniecībā un atbilst darba dalīšanai. Tomēr uzņēmumi neuzsāk darbību tikai tautsaimnieciskā uzdevuma dēļ. Darbība un tās rezultāti ir tikai līdzeklis citu mērķu vai mērķu kopu sasniegšanai, kurus sauc par **formālajiem mērķiem**. Pedagoģiskā (un tai skaitā arī zinātniskā) darba dalīšanas gadījumā tie var būt akadēmiskā personāla zinātniski metodiskie mērķi. Mērķis nosaka kritērijus, pēc kuriem LU vadība vadās, pieņemot lēmumus. Šiem lēmumiem pieskaitāma arī uzdevuma konkretizēšana, veicamo darbību un izmantojamo pakalpojumu noteikšana pēc to veida, daudzuma un vietas. Tā, piemēram, ja runa ir par akadēmiskā personāla darba normatīvu veidošanu pēc akadēmiskā personāla darbības veida, tad izvēlas tos uzdevumus, kas sola vislabāko mērķu sasniegšanu. Starp nolūku un mērķi tādējādi pastāv **līdzekļa – mērķa attiecība**: uzdevuma īstenošana kalpo mērķa sasniegšanai. Tādējādi pedagoģiskajam darbam LU jāvadās no mērķa, tāpat tam jābūt galarezultātu noteicošam.

Mēs raugāties uz pedagoģisko darbu augstskolā kā uz procesu, kas vienlaicīgi nosaka gan iepriekšējās paaudzēs uzkrātās zinātniskās pieredzes sabiedriskošanas stratēģiju, gan jaunās paaudzes spēju attīstīšanas taktiku augstskolā apgūto profesionālo zināšanu, prasmju un pieredzes turpmākai izkopšanai. Pedagoģiskā darba priekšmets ir studiju vide. **Studiju vide** ir sarežģīta objekta un mainīgu subjektu mijiedarbības un vienlaicīgi savstarpēji atkarīgu mainīgu subjektu sistēma, kurā, pateicoties savstarpējai mijiedarbībai, noris zinātniskās pieredzes aktīva subjektīva atspoguļošana, kas vērsta uz attīstošās un izglītojošās funkcijas izkopšanu. Līdz ar to subjekta kvalitatīvu zināšanu un prasmju nodrošināšanas problēmai ir komplekss raksturs. Optimālas zinātniskās pieredzes līmeņa apgūšana studējot nav iedomājama bez mērķtiecīgas studenta un studiju vides nepārtrauktas mijiedarbības, apgūstot mācību izzinās funkcijas un prasmes, kā arī izprotot studiju vides problēmu cēloņus un to atrisinājumu paņēmienus.

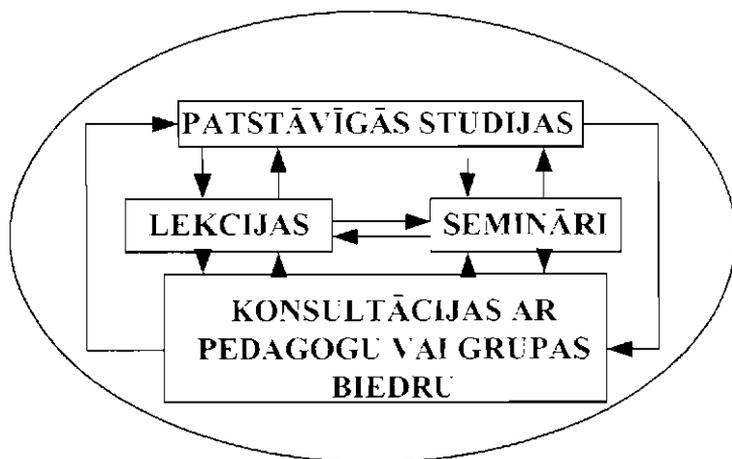
Uzkrātās zinātniskās pieredzes sabiedriskošana studiju vidē, kā tas redzams 1. attēlā, saista *objektu – zinātnisko pieredzi* – un *divus (vai vairāk) subjektus* –

*pedagogu un studentu (studentus), kas savstarpēji mijiedarbojas mācību izziņas procesā. Šajā procesā noris zinātniskajā pieredzē mērķtiecīgi nošķirta izglītības satura apgūšana vispāratzītās formās, kuras attēlotas 2. attēlā.*



1. att. Studiju vide  
Study environment

Augstskolas pedagoga pirmais un galvenais uzdevums ir, atbilstoši sabiedrības vajadzībām prognozējot iespējamo zinātniskās pieredzes attīstības virzību, izveidot mērķtiecīgu *studiju kursa programmu*, t. i., formulēt studiju kursa mērķus, uzdevumus, saturu un piemeklēt (izstrādāt) tiem atbilstošu literatūru. Tajā pašā laikā akadēmiskā personāla pienākumi nebeidzas ar auditoriju darba slodzi un studiju metodisko darbu. Jaunās paaudzes spēju attīstīšanas taktika paredz studenta patstāvīgo studiju vadīšanu, pārraudzīšanu un vienlaicīgu regulāru sasniegto rezultātu kontroli.



2. att. Izglītības satura apgūšanas vispāratzītās formas  
Generally recognized forms of education content acquisition

## Padomju augstskolas normatīvu loma mūsdienu normatīvās bāzes attīstībā

Pēc Latvijas valsts neatkarības pasludināšanas LU kādu laiku turpināja strādāt pēc 1977. un 1983. gadā apstiprinātajām P. Stučkas LVU mācību spēku mācību darba laika normām [5], kas bija attiecinātas uz 6 stundu darba dienu (6 darba dienām nedēļā) un gadā veidoja 1540–1550 stundu slodzi (pašlaik LU pilnā slodzē strādājošam akadēmiskajam personālam ir 40 stundu darba nedēļa, kas vidēji veido 1700 stundas gadā). Šie slodzes aprēķina normatīvi bija saistoši augstskolas mācībspēkiem – asistentiem, vecākajiem pasniedzējiem, docentiem un profesoriem. Kā rāda uzskaitījums, salīdzinot ar padomju laikiem, akadēmiskā personāla amatu hierarhija mūsdienās ir kļuvusi sazarotāka, lai gan promocijas padomju reorganizācija un tai sekojošā divpakāpju zinātnisko grādu atcelšana saglabājusi tādu pakāpi kā docents, kuras izzušana ir tikai laika jautājums.

Akadēmiskā personāla darba sadalījums bija sekojošs:

- studiju darbs.
- studiju metodiskais darbs.
- zinātniskie pētījumi.
- organizatoriskais darbs.
- audzināšanas darbs.

Katra mācībspēka individuālā slodze tāpat kā mūsdienās tika veidota atbilstoši viņa amata aprakstam, un viņa slodze neaptvēra visas pedagoģiskā darba sastāvdaļas. *Auditoriju darba slodze* ir tie *studiju darba* daļas normatīvi, kurus var saukt par klasiskiem: lekcijas, semināri, praktiskie darbi un laboratorijas darbi – 1 akadēmiskā stunda par 45 astronomisko minūšu pedagoģisko darbu. Tai pašā laikā ir virkne augstāko mācību iestāžu (piemēram, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola vai Rīgas Tehniskā universitāte), kurās vienai akadēmiskai stundai atkarībā no apmācības formas atbilst 35–40 astronomisko minūšu garas nodarbības vai lekcijas akadēmiskā stunda tiek vērtēta kā 1.5 astronomiskās stundas. *Konsultācijas un kontrole* ir tā studiju darba daļa, kuras normatīvi ir viskrasāk mainījušies laika gaitā. Tolaik studentu patstāvīgā darba vadīšana un kontrole paredzēja 0.3 stundas viena darba labošanai, bet ne vairāk kā divus darbus semestrī, kā arī 0.5 līdz 0.75 stundas katra neklātienē studenta kontroles darbu recenzēšanai (pašreizējos normatīvos – 1 akadēmiskā stunda uz 1 studentu semestrī uz 2 kredītpunktu kursu). Konsultācijas bija paredzētas līdz 15% no lekciju akadēmiskajām stundām uz grupu dienas nodaļā, 25% vakara apmācības formai un individuālas konsultācijas ar studentiem neklātniekiem 0.5 stundas uz 1 studentu, kā arī rakstiskas konsultācijas 1 reizi gadā katrā disciplīnā 0.5 stundas uz 1 studentu (pašlaik vienkārši 2 akadēmiskās stundas nedēļā vai 80 stundas gadā). Eksāmenu pieņemšana paredzēja un paredz 0.5 stundas uz vienu studentu, bet padomju laikā bija arī tāda kontroles forma kā ieskaite, kas ļāva individualizēt darbu ar studentiem un kurai atbilda 0.33–0.5 stundas uz 1 studentu. *Studentu darba vadīšanā* bijušajiem un esošajiem normatīviem ir tikai viens saskares punkts – kursa darbu vadīšana, kas paredzēja 8–12 stundas uz 1 studentu atkarībā no apmācības formas (pašlaik 4–8 stundas par 1 darbu, ja kursa darbs iekļauts kā atsevišķs kurss kursu katalogā). Tai pašā laikā, pateicoties augstākās izglītības reformai, esošie normatīvi paredz dažādu darbu (bakalaura, maģistra, kvalifikācijas, diploma un doktora darbu) vadīšanu un recenzēšanu, kas sastāda 10–50 stundu plašu diapazonu

par vadīšanu 1 studentam un 3–20 stundu plašu diapazonu par darba recenzēšanu 1 studentam. Šeit jāatzīmē, ka ir saglabājies normatīvais novērtējums pedagoģiskajam darbam ar aspirantiem, un tas ir 50 stundas uz 1 doktorantu.

Studiju darbs ietver sevī arī tādas jomas kā prakse un noslēguma pārbaudījumi. Padomju laikā tika pievērsta liela vērība kā pedagoģisko, tā ražošanas prakšu organizēšanai un vadīšanai. Tā *mācību prakses vadīšana* un atskaišu pārbaude tika vērtēta ar 6 stundām par darba dienu uz akadēmisko grupu, bet *ražošanas prakses vadīšana* – 3 stundas dienā uz vienu grupu, bet papildu pedagoģiskās prakses gadījumā atkarībā no kursa (4. vai 5.) – fakultātes vadītājam 1 stunda katram studentam par visu periodu, grupas vadītājam 6–18 stundas, pedagoģijas pasniedzējam 4–8 stundas, psiholoģijas pasniedzējam 1–2 stundas, pionieru prakses vadītājam 2 stundas, kā arī individuāli vadītai praksei 1 stunda nedēļā (pašlaik vienkārši – 13 stundas uz 1 studentu). Mūsdienās ir paredzēta arī lauku kursu vadīšana (6 stundas dienā), tulkošanas prakse (12 stundas uz 1 studentu) un citu profesionālo programmu prakses (3 stundas uz 1 studentu). Padomju laikos tika vērtēti gan beigu eksāmeni sagatavošanas nodaļā, gan iestājekšāmeni augstskolā (rakstu darbu gadījumā – 4 stundas reflektantu plūsmai, 0.3 stundas katram pārbaudāmajam darbam un iestājekšāmenu darbu atkārtotai labošanai 0.15 stundas uz 1 darbu, mutisku eksāmenu gadījumā – 0.25 stundas katram reflektantam), gan valsts eksāmeni (0.75 stundas uz 1 studentu katram valsts eksāmenu komisijas loceklim). Mūsdienās šie darbi reducējušies uz noslēguma pārbaudījumu komisijas darba sekojošu novērtējumu: komisijas priekšsēdētājam, locekļiem un recenzentiem 0.5 stundas uz 1 studentu, 0.75 stundas uz 1 studentu komisijas sekretāram un 1 stunda noslēguma pārbaudījumu sagatavošanai un labošanai uz 1 studentu. Taču tiek uzskaitīts arī darbs promocijas padomē: padomes priekšsēdētājam – 6, locekļiem – 2, sekretāram – 15, darbu recenzentiem – 20 un konsultācijas promocijas eksāmenam svešvalodā – 6 stundas 1 doktorantam.

Izmainījies ir arī *studiju metodiskā darba* novērtējums. Citas augstskolas pasniedzēja stažēšanās vadību katedrā (1.5 stundas nedēļā 1 pasniedzējam 3 mēnešos), katedras vadītāja un profesoru lekciju hospitēšanu (ne vairāk kā 70 stundas gadā uz katedru) un pasniedzēju savstarpēju hospitēšanu un mācību nodarbību recenzēšanu (3 stundas 1 hospitēšanai) nomainījusi jauno docētāju vadīšana un konsultēšana (10 stundas semestrī). Gatavojanos lekcijām (pirmo reizi lasāmajam kursam – 3, iepriekš lasītam – 1 un ievada un nobeiguma lekciju sagatavošanai – 5 stundas) un praktiskiem darbiem (jaunai tēmai – 2, iepriekš apgūtai – 1 stunda) nomainījusi nodarbību sagatavošana (1 stunda katrai nodarbībai) un jaunu kursu sagatavošana (5 stundas 1 lekcijai). Apliecinājums augstskolu patstāvībai un neatkarībai ir studiju programmu sagatavošana licencēšanai un akreditācijai (100 stundas par 1 programmu). Pastāvošie normatīvi neparedz atsevišķi izdalīt tādus darbus kā ievada, nobeiguma un problēmu lekciju izstrāde un sagatavošana iespiešanai (20 stundas), mācību metodisko materiālu uzrakstīšana un pārstrāde (25–100 stundas par 1 autora loksni), mācību tehnisko līdzekļu izstrāde, uzskates un izdales materiālu sagatavošana, acīmredzot, tā jemesla dēļ, ka mūsdienā tirgus apstākļos šāds darbs tiek papildus apmaksāts. Turpretī mācību metodiskās dokumentācijas sagatavošana tiek iekļauta nodarbības sagatavošanas darbā.

*Zinātniski pētnieciskais darbs*, tāpat kā citi akadēmiskā personāla darbi, bija stingri klasificēts un normēts. Šim darbam tika pieskaitīta plānoto valsts budžeta zinātniski pētniecisko darbu vadīšana un izpilde (80 stundas), zinātniski metodisko darbu un mācību līdzekļu sagatavošana publicēšanai bez apmaksas (10–100 stundas

par 1 autorloksni), studentu zinātniskās biedrības vadīšana (80–100 stundas gadā), studentu zinātniski pētnieciskā darba vadīšana (15 stundas gadā 1 studentam), konsultāciju sniegšana dažādām sabiedriskām institūcijām (15 stundas gadā), zinātniskā ziņojuma sagatavošana konferencēm (10–25 stundas uz 1 ziņojumu), dažādu atsauksmju sagatavošana (10–50 stundas uz 1 atsauksmi), piedalīšanās dažādu konferenču un olimpiāžu sagatavošanā un to norises organizēšanā (30 stundas). Esošie LU akadēmiskā personāla normatīvi zinātniski pētnieciskajam darbam, ja tas netiek papildus apmaksāts, paredz normas tikai trīs gadījumos: darbu promocijas (2–20 stundas), doktorantu (4 stundas) un profesoru padomēs (2–5 stundas).

Pedagoģiskā un zinātniskā darba samērs tiek norādīts sekojošajā tabulā [2].

1. tabula

**LU akadēmiskā personāla gada laikā veiktā darba normatīvi [2]**  
**UL academic personnel yearly work standards**

Amata kategorija	Studiju darbs akadēmiskajā gadā (h)	Tajā skaitā auditoriju darbs (h)		Zinātniskais darbs gadā (h)
		gadā	vidēji nedēļā	
Profesors	600	192	6	400
Asociētais profesors	700	256	8	300
Docents	800	320	10	200
Lektors	800	320	10	200
Asistents	800	320	10	200

Labākais apliecinājums tam, kā izmainījusies pedagoģiskā darba struktūra, ir bijušā un esošā *organizatoriskā darba* normatīvu salīdzinājums. Ja stagnācijas laikā ar organizatorisko darbu saprata materiālu sagatavošanu masu medijiem, profesionālās orientācijas pasākumus, pieredzes apmaiņu ar citām republikas augstskolām, dalību dažādu institūciju sēdēs un dažāda līmeņa metodisko komisiju amatu pienākumu veikšanu, tad pašlaik tas ir stingri noteikts darbs dažāda līmeņa profesionālo institūciju vadīšanai: katedras vadīšana (60 stundas), nodaļas vadīšana (240 stundas), fakultātes vadīšana (960 stundas), programmas direktora pienākumu veikšana (100 stundas), organizatoriskie pasākumi (40 stundas), kā arī darbs profesoru un doktorantu padomēs.

Padomju laika augstskolas normatīvu neatņemama sastāvdaļa bija studentu komunistiskās audzināšanas darba normatīvi. Tie ietvēra sevī studentu komunistiskās audzināšanas pulciņu vadīšanu (50 stundas), dalību dažādās komisijās, kas bija saistītas ar komunistisko audzināšanu (50 stundas), akadēmiskās grupas kurēšanu (150–200 stundas atkarībā no kursa), audzināšanas darbu kopmīnēs (40 stundas), studentu celtnieku vienībās, ražošanas prakses laikā, palīdzības sniegšanu studentiem – jaunajiem propagandistiem, sagatavojot publisku uzstāšanos (katram darbam 40 stundas). Neskatoties uz to, ka mūsdienu akadēmiskā personāla darba normatīvi saprotamu iemeslu dēļ nesatur iepriekš minētos darbus, nevar teikt, ka akadēmiskais personāls vairāk nenodarbotos ar studentu audzināšanu – iepriekš aprakstītie pedagoģiskā darba pienākumi bez vadīšanas un instruktažas ietver arī audzināšanas aspektu, taču pat teorētiski nav iespējams atraut audzināšanas darbu no pedagoģiskā darba vispār. Taču pilnīga atteikšanās no kuratora institūcijas, mūsdienu, nenāk par labu pirmā kursa studentu adaptācijai studijām, un kuratorus

nevar kompensēt studentu padomju darbs, lai arī cik labs tas būtu. Mūsu priekšlikums ir atjaunot kuratorus kā bakalaura studiju programmas pirmo divu kursu studiju padomnieku institūciju.

## Secinājumi

1. Pārejot uz tirgus ekonomikas attiecībām augstākās izglītības un zinātnes saimniecībā, ar pedagoģiskā darba normatīviem tiek nošķirts pamatdarbs – darbs savā struktūrvienībā – un papilddarbs – darbs citā struktūrvienībā vai īpaši finansētā projektā. Akadēmiskā personāla darba normatīvi tiek attiecināti tikai uz pamatdarbu.
2. Akadēmiskā personāla darba sadalījums studiju darbā, studiju metodiskajā darbā un organizatoriskajā darbā vienlaicīgi paredz studentu audzināšanas darbu katrā no minētajām darba formām. Mūsaprāt, akadēmiskā personāla darbā jāpievērš lielāka vērība darba pedagoģiskajam aspektam, par to ir jārunā ar jaunajiem pedagogiem, ievadot viņus smagajā un atbildīgajā jauno speciālistu izglītošanas misijā.
3. Promocijas padomju reorganizācija un tai sekojošā divpakāpju zinātnisko grādu atcelšana izveidoja esošā akadēmiskā personāla amatu hierarhiju: asistents, lektors, docents, asociētais profesors, profesors, un atbilstoši tai tiek sadalīti esošie amati divās pamatgrupās pēc to ieguldījuma lieluma un svarīguma studiju un zinātniskajā darbā.
4. Akadēmiskā personāla konsultācijas katru nedēļu paredz individuālu darbu ar studentiem lekciju un praktisko darbu neskaidro jautājumu noskaidrošanai, kā arī dažāda līmeņa pētniecības darbu individuālu vadīšanu. Vienlaicīgi tiek stimulētas studentu patstāvīgās studijas.
5. Akadēmiskā personāla normatīvi nav atkarīgi no studiju programmas līmeņa (bakalaura vai maģistra studiju programmas), no studiju formas (pilna laika dienas, nepilna laika dienas vai pilna laika neklātienes studijas) un no studiju programmas virzības (akadēmiskā vai profesionālā programma).
6. Lai arī tas netiek uzsvērts, pilna atbildība par pedagoģiskā darba organizēšanu un tā rezultātiem ir mācību spēkam.

## Pedagoģiskā darba novērtējums

Samaksai par pedagoģisko darbu jāatbilst darbavietas, darba procesa un darba apstākļu prasībām. Atalgojumam jābūt ekvivalentam paveiktajam darbam un tā sarežģītības pakāpei. Tāpat samaksu nedrīkst saistīt ar strādājošā personiskajām īpašībām. Taču, kā atzīmē H. Diderihs [1], vispārpieņemtu kritēriju darba prasību novērtēšanai nav, ir tikai relatīvs darba novērtējums – atsevišķu darba prasību salīdzinājums. Tādējādi pedagoģiskā darba novērtējuma normatīvi ir ekvivalenta atalgojuma priekšnoteikums un pamats aprēķinam un nosaka darba grūtības pakāpju atšķirības, kas katrā darba vietā un darba procesā veidojas dažādo studiju programmu dēļ. Pedagoģiskā darba novērtēšanas pamats ir „normāla” (garīgi un fiziski vesela) pedagoga “normāls” (prasībām atbilstošs) veikums (standartdarbs) un katras darba vietas un darba procesa prasību apraksts.

Jāatzīmē, ka jebkuri akadēmiskā personāla veicamā darba normatīvi satur tikai daļu no pedagoga ikdienā veiktā konkrētā darba un vienlaicīgi katrs pedagoģiskā

darba veicējs ir tik unikāla parādība, ka divu atsevišķu indivīdu veikto darbu praktiski nav iespējams skaitliski salīdzināt un izdalīt vienu vienojošu normu, kas atļautu objektīvi skaitliski diferencēt veicamos darbus. Akadēmiskā personāla darba normatīvu lietošanā tiek ievēroti divi optimālie uzņēmuma algas veidošanas priekšnoteikumi, proti, ekvivalence studentu vajadzībām un ekvivalence vienotām prasībām. Vadoties no pedagoģiskiem apsvērumiem, pedagoģisko darbu LU var iedalīt trīs kategorijās:

1. Tiešās studiju aktivitātes, kas realizējas mijiedarbībā *pedagogs* ↔ *students*. Pie tām var pieskaitīt gan pašu mijiedarbības procesu, gan ar to saistīto gatavošanos šādai mijiedarbībai un mijiedarbības rezultātu kontroli. Tādējādi tiešo studiju aktivitāšu grupas normatīvi sevī saturēs:
  - a) auditoriju stundu, konsultāciju un prakšu vadīšanas novērtējumu;
  - b) kursa, bakalaura, maģistra vai doktora darbu vadīšanas un pārraudzības novērtējumu;
  - c) kontroldarbu labošanas, kursa, bakalaura, maģistra vai doktora darbu recenzēšanas novērtējumu;
  - d) eksāmena un nobeiguma pārbaudījumu vērtējumu.
2. Administratīvie pienākumi, kuri atbalsta tiešās studiju aktivitātes un realizējas mijiedarbībā *pedagogs* ↔ *administrators* un *pedagogs* ↔ *pedagogs*. Pie tiem var pieskaitīt sekojošo institūciju – katedras, nodaļas, fakultātes un studiju programmas – vadīšanu un pārraudzību, kā arī jaunāko kolēģu pedagoģiskā darba vadīšanu un pārraudzību.
3. Fundamentālie un lietišķie pētījumi, profesionālā attīstība un pakalpojumu servisa aktivitātes, kas realizējas mijiedarbībā *pedagogs* – *zinātnieks* ↔ *sabiedrība*. Šīs grupas normatīvi ir visgrūtāk izstrādājami, jo tie apraksta tās pedagoga aktivitātes, kas atbalsta un veicina viņa profesionālo zināšanu un/vai spēju attīstību un pilnveidošanos. Šai normatīvu grupai būtu piešķaitāma arī daļa profesoru padomēs. Tādējādi norādītās normatīvu kategorijas atbilst trim darba vērtēšanas kritērijiem:
  - a) precīzs un mērķtiecīgs veicamo darba uzdevumu apraksts;
  - b) atsevišķu darbu sarindošana pēc to slodzes, ievērojot atsevišķus prasību veidus;
  - c) algas likmes noteikšana katrai darba vienībai.

Jāatzīmē, ka, klasificējot pedagoģisko darbu atbilstoši šiem kritērijiem, tiek lietotas abas – naudas un laika akorda – darba algas formas. Naudas akorda vai naudas gabaldarba gadījumā pedagogs par vienā laika vienībā veikto darbu saņem neatkarīgi no darbam patērētā laika, bet laika akorda vai laika gabaldarba gadījumā – noteikta darba veikšanai tiek noteikts laiks (kontrollaiks), kuru apmaksā neatkarīgi no tā, cik ilgā laikā šis darbs tiek veikts. LU lieto algu grupu metodi (katalogu metodi). Nosakot konkrētas darba pazīmes, tiek veidotas piecas algu grupas ar atšķirīgām grūtības pakāpēm, kur katra darbavieta ir pakārtota kādai algu grupai.

Lai labāk raksturotu akadēmiskā personāla darbu LU, aplūkosim normatīvu salīdzinājumu pilna laika studijām trīs sistēmās: padomju laiku normatīvi augstākām mācību iestādēm (LVU) [5], LU akadēmiskā personāla normatīvi (LU) [2] un Hjustonas Universitātes (*University of Houston, ASV*) fakultātes akadēmiskās mācību darba slodzes (HU) [4]. Salīdzināšanai jāatzīmē, ka Hjustonas Universitātē

mācību spēku mācību darba laika normas attiecinātas uz 18 stundu nedēļu 2 semestru garumā.

2. tabula

**Augstskolas pedagoģiskā darba normatīvu salīdzinājums  
pilna laika studijām trīs sistēmās [5; 2; 4]  
Comparison of higher education institutions pedagogic work  
standards for full time studies in three different systems**

Darba veids	Astronomiskās stundas (h)		
	LVC	LU	HU
<b>Studiju darbs</b>			
<b>Auditoriju darba slodze</b>			
Lekcijas – 1 akadēmiskā stunda (45 min.)	1 stunda plūsmai, kurā ir līdz 300 studentiem;	1 stunda ar minimālo studentu skaitu auditorijā	1 stunda bakalaura studiju programmā ar minimālo studentu skaitu grupā līdz 59 studentiem grupā; 1,5 stundas maģistra studiju programmā
Semināru, praktisko darbu nodarbības – 1 akadēmiskā stunda	1 stunda grupai no 25 līdz 30 studentiem (vai 1 katrai no 2 apakšgrupām)	1 stunda ar minimālo studentu skaitu auditorijā	1 stunda bakalaura studiju programmā ar minimālo studentu skaitu grupā līdz 59 studentiem grupā; 1,5 stundas maģistra studiju programmā
<b>Konsultācijas un kontrole</b>			
Studentu patstāvīgā darba vadīšana un kontrolē	0,5 stundas uz 1 darba pārbaudi, bet ne vairāk kā 2 darbi semestrī	1 stunda semestrī uz 1 studentu 2 kredītpunktu kursam atkarībā no prasībām kursa aprakstā	-
Konsultācijas	Līdz 15% no lekciju kopskaita uz grupu semestrī; rakstiskas konsultācijas līdz 0,5 stundām uz studentu	2 stundas nedēļā (80 stundas gadā)	-
Eksāmens	0,5 stundas uz 1 studentu	0,5 stundas uz 1 studentu	-
<b>Studentu darbu vadīšana</b>			
Kursa (studiju) darba vadīšana	Līdz 12 stundām par 1 darbu	4–8 st. par 1 studentu, ja kursa darbs fiksēts kā atsevišķs kurss katalogā	-
Bakalaura darba vadīšana	-	16–26 st. par 1 studentu	1/10 no kursa kredītpunktu skaita
Bakalaura darba recenzēšana	-	4 st. par 1 studentu	Reālā daļa no iepriekšējiem kredītpunktiem
Maģistra darba vadīšana	-	24–35 st. par 1 studentu	1/5 no kursa kredītpunktu skaita
Maģistra darba recenzēšana	-	5 st. par 1 studentu	Reālā daļa no iepriekšējiem kredītpunktiem

Darba veids	Astronomiskās stundas (h)		
	LVU	LU	HU
Kvalifikācijas darba vadīšana	-	10 st. par 1 studentu	-
Kvalifikācijas darba recenzēšana	-	3 st. par 1 studentu	-
Diplomdarba vadīšana	35 stundas par 1 studentu	18-26 st. par 1 studentu	-
Diplomdarba recenzēšana		4 st. par 1 studentu	-
Doktoranta darba vadīšana	50 stundas par 1 studentu gadā	50 stundas par 1 studentu gadā	1/3 no kursa kredītpunktu skaita
Doktoranta darba recenzēšana	25 stundas par 1 darbu	20 stundas par 1 studentu	Reālā daļa no iepriekšējiem kredītpunktiem
Prakses			
Pedagoģisko prakšu vadīšana	1 stunda nedēļā par katru studentu	13 stundas uz 1 studentu	24 kontaktstundas nedēļā ir ekvivalentas 9 mācību slodzes vienībām
Lauka kursu vadīšana	-	6 stundas dienā	-
Tulkošanas prakse	-	12 stundas uz 1 studentu	-
Citu profesionālo programmu prakses	-	3 stundas uz 1 studentu	-
Noslēguma pārbaudījumi*			
<b>Darbs noslēguma pārbaudījumu komisijās</b> Komisijas priekšsēdētājam Komisijas loceklim Komisijas sekretāram Recenzentam (ja viņš nav komisijas loceklis) Noslēguma pārbaudījumu sagatavošana un labošana (ja nav komisijas locekļis)	0.75 stundas par 1 studentu katram komisijas loceklim	0.5 st. par 1 studentu 0.5 st. par 1 studentu 0.75 st. par 1 studentu 0.5 st. par 1 studentu  1 st. par 1 studentu	-
<b>Darbs promocijas padomē</b> Padomes priekšsēdētājs Padomes loceklis Padomes sekretārs  Promocijas darba recenzija Konsultācijas promocijas eksāmenam svešvalodā	-	6 stundas par 1 darbu 2 stundas par 1 darbu 15 stundas par 1 darbu (papildsamaksa) 20 stundas par 1 darbu  6 stundas 1 doktorantam	-

Darba veids	Astronomiskās stundas (h)		
	LVC	LU	HU
<b>Studiju metodiskais darbs</b>			
Jauno docētāju vadīšana un konsultācija	3 st. par 1 hospitēšanu ierindas pasniedzējam un 4 st. kat. vadītājam par 1 katedras locekli	10 stundas semestrī	-
Nodarbību sagatavošana	1 stunda par 1 lekciju stundu	1 stunda katrai nodarbību stundai	-
Jaunu kursu sagatavošana	3 stundas par 1 lekciju stundu	5 stundas uz 1 sagatavojamās lekcijas stundu	-
Studiju programmas sagatavošana iecienēšanai un akreditācijai	-	100 stundas par programmu	-
<b>Organizatoriskais darbs</b>			
Katedras vadīšana	-	60 stundas gadā	-
Daļas vadīšana	-	240 stundas gadā	-
Fakultātes vadīšana	-	960 stundas gadā	-
Programmas direktora pienākumi	-	100 stundas gadā	-
Organizatoriskie pasākumi	50 stundas gadā	40 stundas gadā	-
<b>Darbs profesoru padomē</b> Padomes priekšsēdētājs Padomes loceklis Padomes sekretārs Padomes eksperts	-	4 st. par 1 amatu 2 st. par 1 amatu 5 st. par 1 amatu 2 st. par 1 amatu	-
<b>Darbs doktorantūras padomē</b> Padomes priekšsēdētājs  Padomes loceklis Padomes sekretārs	-	4 st. par 1 doktorantu gadā + 5 stundas gadā 4 st. par 1 doktorantu gadā 4 stundas par 1 doktorantu gadā	-

Kā rāda 2. tabula, augstskolas pedagoģiskā darba normatīvu sistēmas var tikt veidotas gan pilnai darba nedēļai (40 stundas – LU), gan nepilnai darba nedēļai (36 stundas – LVC), gan pedagoģiskās slodzes nedēļai (18 stundas – HU). Atkarībā no darba nedēļas ietilpības un izmantojamā pedagoģiskās mijiedarbības tipa katra normatīvu sistēma satur citus darbības veidus un atbilstoši arī citus laika sadalījumus. Tā LVC gadījumā augstskolas pedagoģiskā darba normatīvu sistēma attiecināma uz visām trim pedagoģiskās mijiedarbības kategorijām, LU gadījumā – pamatā uz pirmajām divām kategorijām, bet HU gadījumā – daļēji uz pirmo kategoriju, kas saistīta tikai ar tiešajām kontaktstundām, bet konsultācijas, eksāmenus u. c. kontroles pasākumus neieskaitot. Tajā pašā laikā šī sistēma paredz kredītpunktu diferenciāciju atkarībā no studentu auditorijas piepildījuma, kas orientē uz plūsmu veidošanu lekciju gadījumos un atbalsta individuālo darbu ar studentiem

mazu grupu gadījumos. Tā kredītpunkts (KP) plūsmām tiek noteikts atkarībā no studentu skaita  $x$  pēc formulas:

$$KP = \begin{cases} 1, & x \leq 59; \\ 1 + 0.1i, & 60 - 10i \leq x \leq 69 - 10i, i = 0, 1, 2, 3; \\ 1.5 + 0.1i, & 100 - 25i \leq x \leq 124 + 25i, i = 0, 1, 2, 3; \\ 1.9 + 0.1i, & 200 + 50i \leq x \leq 249 - 50i, i = 0, 1, 2, 3, 4, 5; \\ 2.5, & x \geq 500. \end{cases} \quad (1)$$

Šāda kredītpunktu noteikšanas metodika būtu ieteicama arī akadēmiskā personāla darba normatīvu sistēmai LU, jo tā daudz labāk apraksta pedagoga psiholoģisko piepūli plūsmas lekciju gadījumā (salīdzinājumam sk. LU normatīvus – līdz 1.5 astronomiskām stundām pie 200 studentiem auditorijā).

## Secinājumi

1. Padomju laiku normatīvu sistēmas mērķis bija, iedziļinoties darbu saturā, stingri reglamentēt pilnīgi visus pedagoģiskā (tai skaitā arī zinātniskā) darba pienākumus un to izpildes laikus. Šī normatīvu sistēma paredzēja būtiskas atšķirības starp dažādām studiju formām (dienas, vakara un neklātienes) un atsevišķām specialitātēm vai konkrētiem priekšmetiem. Studiju process tika orientēts uz plūsmu apmācību un, izmantojot individuālos kontrol darbus, individualizētu neklātienes apmācību. Kā liecina autoru pieredze, kaut arī visās jomās valdīja formālisms, docētājs ne vienmēr bija tiesīgs visus paveiktos darbus uzskaitīt pilnā apjomā, jo katedras vadītāji cītīgi uzraudzīja, lai atskaitē paveiktā pedagoģiskā darba apjoms nepārsniegtu pedagoģiskā darba izpildei paredzēto stundu skaitu, pat ja tas reāli bija ievērojami lielāks.

2. Hjūstonas Universitātes normatīvu mērķis ir, neiedziļinoties darbu saturā, par bāzi izvēloties minimālu tiešo kontaktu darba pienākumu skaitu, atkarībā no docētāja psiholoģiskās piepūles optimāli aprakstīt paveikto pedagoģisko darbu. Pedagoģiskā darba pienākumi tiek šķiroti arī atkarībā no to svarīguma (bakalaura vai maģistra līmenis). Jāatzīmē, ka docētājam katru semestri ir jānolasa divi studiju kursi un jāveic pedagoģiskais darbs 18 stundu apjomā katru nedēļu 2 semestru garumā. Tas nenozīmē, ka Hjūstonas Universitātē pasniedzēji neveiktu visus pedagoģiskā darba pirmās kategorijas pienākumus, vienkārši normatīvu sistēma attiecināta uz tiem darba pienākumiem, kurus iespējams gan dokumentāli fiksēt, gan fiziski pārbaudīt.

3. LU normatīvu mērķis ir, neiedziļinoties darbu saturā, formalizēt pedagoģiskā darba pirmo divu kategoriju veicamos darbus un reglamentēt to izpildes laikus. Aprakstītie un normētie pedagoģiskā darba pienākumi nostāda studentu pakalpojumu sniegšanas procesa centrā, garantējot didaktiski pamatotu, augstas kvalitātes pedagoģiskā darba izpildi un iespēju to uzskaitīt. Vienlaicīgi jau pats par sevi šāds darbu uzskaitījums un novērtējums garantē studiju metodiskā darba radošu pārņemtojamību un turpmāko attīstību. Taču psiholoģiskā piepūle, veicot pedagoģisko darbu, kā tas ir Hjūstonas Universitātes normatīvos, tiek ņemta vērā tikai daļēji. Līdz ar to nevar teikt, ka normatīvi orientētu visus pedagogus uz plūsmas lekciju organizēšanu, tādējādi atbalstot individualizētu apmācību.

## Akadēmiskā personāla slodze ASV augstskolās

Salīdzināsim normatīvus ar reālo darba noslodzi ASV augstskolās, izmantojot izvilckumu no *Bland C. J.* un līdzautoru darbā [6] dotās tabulas (sk. 3. tabulu). Autori atsaucas uz 1999. gadā veiktu aptauju ASV augstskolās, iekļaujot 12 250 pilnas slodzes mācību spēkus, tai skaitā 5226 mācību spēkus, kuri strādā pētnieciska tipa universitātēs.

Minētajā tabulā akadēmiskais personāls ir sadalīts 3 grupās atkarībā no noslēgtajām darba attiecību formām augstskolās. Pirmajā grupā ir aptaujāti 8436 mācību spēki, kuri ir pieņemti darbā uz mūžu (*tenure*). Otrajā grupā ir iekļauti mācību spēki, kuri strādā augstskolās un kuriem ir iespēja tikt pieņemtiem darbā uz mūžu, bet tādu līgumu nav noslēguši (*non-tenure*). Trešajā grupā ir apvienoti mācību spēki, kuri strādā augstskolās, kurās nepastāv iespēja tikt pieņemtiem darbā uz mūžu (*no-tenure*). Jāatzīmē, ka nosacīti līdzīga sistēma pastāv arī Latvijā. Pirmajai grupai atbilstu mūsu mācību spēki, kuri ir ievēlēti uz 6 gadiem un kuri parasti var cerēt, ka tiks ievēlēti arī turpmāk. Otrajā grupā mēs varam ieskaitīt mācību spēkus, kuri pieņemti darbā ar terminētu līgumu uz gadu, bet trešajai grupai atbilstošos mācību spēkus mēs varam atrast privātajās augstskolās.

3. tabulas rezultāti rāda, ka vidēji pilna laika 1. grupas mācību spēki ASV strādā 53 stundas nedēļā, pie tam pētnieciskajās universitātēs vidēji pat 56 stundas nedēļā. Interesanti, ka arī pētnieciski orientētajās universitātēs 1. grupas mācību spēki lielāko sava darba laika daļu veltī studiju un studiju metodiskā darba veikšanai, turklāt šās grupas mācību spēki veltī tam vairāk laika nekā 2. grupas pasniedzēji. 3. tabulas rezultāti liecina, ka visa veida augstskolās vairums mācību spēku (79%) par nozīmīgāko sava darba sastāvdaļu uzskata studiju darbu un studiju metodisko darbu.

Kopumā no 3. tabulas varam secināt, ka visa veida augstskolās kopā:

- 1) studiju darbs un studiju metodiskais darbs svarīgāks ir 3. grupas (83%) un 1. grupas (71%) mācību spēkiem, salīdzinot ar 2. grupas mācību spēkiem (50%), kuri tiek pieņemti darbā uz īslaicīga līguma pamata;
- 2) zinātniskais darbs pirmajā vietā ir 2. grupas mācību spēkiem (15%), salīdzinot ar 1. grupas (12%) vai 3. grupas (0,6%) mācību spēkiem.

Pētnieciskajās universitātēs:

- 1) studiju darbam un studiju metodiskajam darbam lielāku loma ir 1. grupas mācību spēkiem (57%), salīdzinot ar 2. grupas mācību spēkiem (41%);
- 2) zinātniskais darbs 1. un 2. grupas mācību spēkiem ir apmēram vienlīdz svarīgs (23% un 22%).

Tātad ASV studiju darbs un studiju metodiskais darbs galvenokārt ir to mācību spēku rokās, kuri pieņemti darbā uz mūžu, jo viņi tam veltī ievērojamu sava darba laika daļu. Zinātniskais darbs galvenokārt tiek veikts ar otrās, kā arī pirmās grupas mācību spēku palīdzību.

3. tabula

**ASV mācību spēku darba laika sadalījums pa darba veidiem [6. 106]  
USA faculty work time division by kinds of work**

Augstskolas tips	Pētniecības universitātes			Visas augstskolas kopā			
<b>Vidējais stundu skaits nedēļā</b>							
Darba attiecību veids	1	2	3	1	2	3	<b>Kopā</b>
Studiju darbs	25.0	20.3	26.5	29.16	23.25	32.95	<b>28.3</b>
Zinātniskais darbs	14.9	11.9	11.8	9.63	8.72	2.34	<b>8.7</b>
Organizatoriskais darbs	8.5	8.4	9.5	7.67	9.08	7.94	<b>8.0</b>
Citi darbi	7.5	11.3	5.9	7.13	10.6	6.5	<b>7.8</b>
<b>Kopā</b>	<b>55.9</b>	<b>51.9</b>	<b>53.7</b>	<b>53.59</b>	<b>51.65</b>	<b>49.73</b>	<b>52.8</b>
<b>Vidējais stundu skaits nedēļā (%)</b>							
Studiju darbs	44.72	39.11	49.35	54.41	45.01	66.25	<b>53.6</b>
Zinātniskais darbs	26.65	23.0	21.97	17.97	16.88	4.71	<b>16.48</b>
Organizatoriskais darbs	15.21	16.18	17.69	14.31	17.58	15.97	<b>15.15</b>
Citi darbi	13.42	21.77	11.0	13.3	20.52	13.07	<b>14.77</b>
<b>Darba veida prioritāte (%)</b>							
Studiju darbs	56.5	40.8	70.0	71.0	49.7	82.5	<b>78.5</b>
Zinātniskais darbs	23.3	22.3	10.0	11.9	14.9	0.6	<b>9.1</b>
Organizatoriskais darbs	12.6	17.9	20.0	11.0	19.6	15.5	<b>8.8</b>
Citi darbi	7.5	19.0	0.0	6.0	15.8	1.4	<b>3.6</b>

Salīdzināsim studiju un zinātniskā darba veidu attiecību pēc LU normatīvos plānotās noslodzes (sk. 4. tabulu).

4. tabula

**Plānotās slodzes darbu procentuālais sadalījums LU [2]  
Planned workload breakdown in UL**

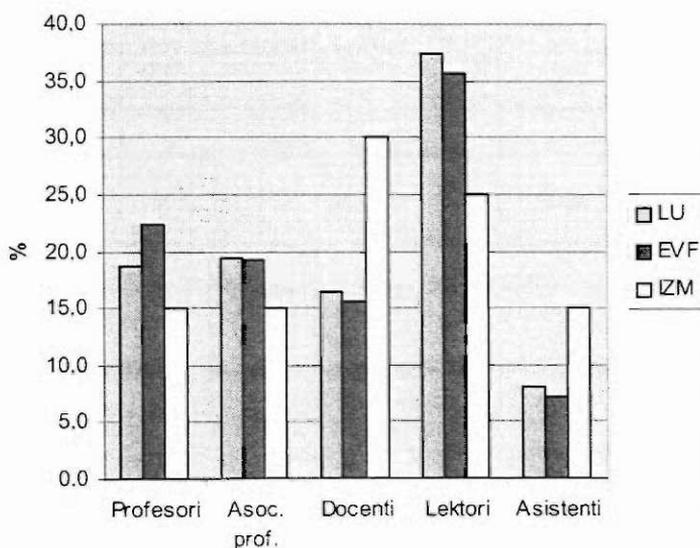
Amata kategorija	Studiju darbs stundās akadēmiskajā gadā	Studiju darbs procentuāli gadā	Zinātniskais darbs stundās gadā	Zinātniskais darbs procentuāli gadā
Profesors	600	35,3	400	23,5
Asociētais profesors	700	41,2	300	17,6
Docents	800	47,1	200	11,8
Lektors	800	47,1	200	11,8
Asistents	800	47,1	200	11,8

Pēc 4. tabulas nevar spriest par reāli plānoto studiju darbu, jo tā nosaka tikai daļu no plānotā, toties minimālā zinātniskā daļa ir precīzi iezīmēta, un tā profesoram

veido tikai 24%. Jāatzīmē, ka ASV mācību spēki zinātnisko darbu galvenokārt veic ārpus parastā darba laika.

## Mācību spēku studiju darba apjoma izmaksu salīdzinājums

LU izstrādātā normatīvu sistēma atļauj teorētiski aprēķināt dažādu mācību spēku studiju darba apjomu gadā atkarībā no apmācāmo studentu skaita. Tā 5. tabulā parādīts, kā mainās profesora studiju darba apjoms mācību gadā atkarībā no studentu skaita, ja profesors mācību gada laikā vada (lasa) lekcijas, vada patstāvīgo darbu, pieņem eksāmenus – 6 kursus (katru 2 kredītpunktu apjomā), vada 2 bakalaura, 3 maģistra darbus, recenzē 2 bakalaura, 3 maģistra darbus un vada 2 promocijas darbus, kā arī konsultē studentus 1 reizi nedēļā. Studentu skaitam mainoties no 1 līdz 200, kopējais stundu skaits mācību gadā strauji palielinās no 484 stundām uz 1 studentu līdz 2439 stundām uz 200 studentiem. Ņemot vērā, ka profesora minimālā alga ir 504 lati un 1 akadēmiskās stundas izmaksas ir 3,56 lati, var aprēķināt profesora studiju darba izmaksas šādai slodzei. Tā mācību gada izmaksas atkarībā no studentu skaita svārstīsies no 1723,04 latiem līdz 8682,84 latiem. Taču aprēķinātās izmaksas iespējams samazināt, ja daļu slodzes, proti, studentu patstāvīgā darba vadīšanu, uztic veikt asistentam ar minimālo algu 206 lati un 1 akadēmiskās stundas izmaksām 1,45 lati. Tad profesora kopējais stundu skaits mācību gadā palielināsies no 478 stundām līdz 1239 stundām, un šādas slodzes izmaksas svārstīsies no 1710,38 līdz 6150,84 latiem jeb 200 studentu gadījumā ietaupījums sasniegs 2532 latus gadā.



Avots: LU informatīvās sistēmas (LUIS) dati par 2005. gada rudenis semestri, MK 24.07.2001 noteikumi Nr. 334

3. att. Mācību spēku skaita sadalījums pa amatiem procentos vidēji LU, EVF un IZM noteikumos  
Breakdown in Percentages of faculty by positions in University of Latvia, Faculty of Economics and Management and by Regulations of Ministry of Education and Sciences

Līdzīgus aprēķinus var veikt arī konkrētas fakultātes gadījumā (sk. 6. tabulu). Šoreiz normatīvu sistēma atšķiras no iepriekš lietotās, jo fakultātes atsevišķām pozīcijām ir tiesīgas noteikt savus normatīvus. Tā līdzīgas slodzes gadījumā Ekonomikas un vadības fakultātē (EVF), studentu skaitam mainoties no 1 līdz 200, kopējais stundu skaits mācību gadā mainīsies no 425 stundām uz vienu studentu līdz 1186 stundām uz 200 studentiem. Profesora studiju darba izmaksas šādai slodzei ir no 1513 latiem par vienu studentu līdz 4222.16 latiem par 200 studentiem. Ja arī šajā gadījumā daļu slodzes, proti, studentu patstāvīgā darba vadīšanu, uztic veikt asistentam, tad profesora kopējais stundu skaits mācību gadā palielināsies no 424 stundām līdz 946 stundām, un šādas slodzes izmaksas svārstīsies no 1510.89 latiem līdz 3715.76 latiem jeb 200 studentu gadījumā ietaupījums būs 506.40 lati minimālās algas gadījumā un vismaz 2 reizes lielāks reālās algas gadījumā.

Nemot vērā to, ka LU asociēto profesoru skaits būtiski neatšķiras no profesoru skaita, uz 5. tabulas pamata veiktie aprēķini rāda, ka optimāla studiju darba apjoma organizēšanas gadījumā visaugstāk apmaksātā profesora un viszemāk apmaksātā asistenta štata vienību skaita attiecībai vajadzētu tuvuoties vienam, taču, kā rāda 3.attēls, LU asistentu skaits ir 43,3% no profesoru skaita. EVF šis rādītājs ir vēl mazāks – 32,1%, un ir nepietiekams. Acīmredzot, lai nodrošinātu optimālas slodzes, par profesoru asistentiem tiek izmantoti lektori, kas tādejādi palielina studiju izmaksas.

5. tabula

**Profesora studiju darba apjoma aprēķina piemērs,  
balstoties uz LU normatīviem**

**Example of professor study work calculation, based on UL regulations**

	Koefficients	Stundas par 6 kursiem (2 KP)	Patstāvīgā darba vadīšana stundās	Eksāmena pieņemšana stundās	Diplomdarba vadīšana stundās		Diplomdarbu recenzēšana stundās		Promocijas darbu vadīšana stundās	Konsultācijas stundās	Kopā gadā (stundas)	Bez patstāvīgā darba vadīšanas (stundas)
					Bak. prof.	Mag.	Bak. prof.	Mag.				
Stundas uz 1 studentu			0.0625	0.5	26	35	4	5	50			
Studentu skaits					2	3	2	3	2			
1	0.6	115	6	3	52	105	8	15	100	80	484	478
25	1.00	192	150	75						80	777	627
50	1.15	221	300	150						80	1031	731
75	1.23	237	450	225						80	1272	822
100	1.29	248	600	300						80	1508	908
125	1.34	258	750	375						80	1743	993
150	1.38	266	900	450						80	1976	1076
175	1.42	272	1050	525						80	2207	1157
200	1.45	279	1200	600						80	2439	1239

Jāatzīmē, ka 5. un 6. tabulas salīdzinājums liecina par normatīvu ietekmi uz akadēmiskā personāla noslogotību pedagoģiskā darba veikšanas laikā. Tur, kur kopējie LU normatīvi paredz 1.5 profesora slodzes, EVF normatīvi tikai vienu. Ar šo darba intensifikāciju var pamatot akadēmiskā personāla darba apmaksas atšķirības LU un EVF. Kopumā jāsecina, ka slodzes lielums ir atkarīgs no mācību iestādes finansiālajām iespējām.

6. tabula

**EVF profesora studiju darba apjoma aprēķina piemērs, balstoties uz fakultātes normatīviem**  
**Example of UL Faculty of Economic and Management professor study work calculation, based on faculty regulations**

	Koefficients	Stundas par 6 kursiem (2 KP)	Patsāvīgā darba vadīšana stundās	Eksāmenu pieņemšana stundās	Diplomdarbu vadīšana stundās		Diplomdarbu recenzēšana stundās		Promocijas darbu vadīšana stundās	Konsultācijas stundās	Kopā gadā (stundas)	Bez patsāvīgā darba vadīšanas (stundas)
					Bak. prof.	Mag.	Bak. prof.	Mag.				
Stundas uz 1 studentu			0.0125	0.3	16	24	4	5	50			
Studentu skaits					2	3	2	3	2			
1	0.6	115	1	2	32	72	8	15	100	80	425	424
25	1.00	192	30	45						80	574	544
50	1.15	221	60	90						80	678	618
75	1.23	237	90	135						80	769	679
100	1.29	248	120	180						80	855	735
125	1.34	258	150	225						80	940	790
150	1.38	266	180	276						80	1023	843
175	1.42	272	210	315						80	1104	894
200	1.45	279	240	360						80	1186	946

## Secinājumi

1. No finansiālā viedokļa raugoties, optimāla studiju darba apjoma organizēšanas gadījumā visaugstāk apmaksātā profesora un viszemāk apmaksātā asistenta štata vienību skaita attiecībai vajadzētu tuvojies vienam.
2. Normatīvi var tikt attiecināti gan uz pilnu darba laiku, gan uz tā noteiktu daļu. Tā mācību spēku mācību darba laika normas LVU un LU attiecināmas uz pilnu darba laiku (LVU – 6 stundu darba diena 6 darba dienām nedēļā, LU – 40 stundu darba nedēļa), un pedagogs atskaitās par pilnu darba laiku, bet HU – uz 18 stundu studiju darba nedēļi, 2 semestrī garumā, un pedagogs uzskaita tikai tos darbus, kurus iespējams dokumentāli pārbaudīt.
3. Izstrādājot normatīvu sistēmu, nav saprātīgi paredzēt visu 1700 stundu precīzu uzskaiti, jo precīzi izmērīt var tikai daļu no studiju un studiju metodiskā darba.

4. Darba attiecību veids – ievēlēts uz mūžu vai iespēja sasniegt šādu ievēlēšanu motivē ASV mācību spēkus studiju un studiju metodiskā darba produktivitātei. Arī Latvijā būtu nepieciešams veikt pētījumu par darba attiecību veida un reālās darba algas iespaidu uz mācību spēku motivāciju studiju un studiju metodiskā darba produktivitātei.

## LITERATŪRA

1. Diderihs H. *Uzņēmuma ekonomika*. – Rīga: Zinātne, 2000. – 515 lpp.
2. Rīkojums par akadēmiskā personāla darba apjomu un uzskaiti 20.05.2005. Nr 1/102
3. 24. 07. 2001. MK noteikumi Nr. 334 "Kārtība, kādā augstskolas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem"
4. [www.uh.edu/fs/handbook/Academic\\_Workload\\_Policy\\_clear.html](http://www.uh.edu/fs/handbook/Academic_Workload_Policy_clear.html)
5. Индивидуальный план и учет работы. – ЛГУ им. П.Стучки, 1983.
6. Bland C. J., Center B. A., Finstad D. A., et al. The Impact of Appointment Type on the Productivity and Commitment of Full-Time faculty in Research and Doctoral Institutions // The Journal of Higher Education, 2006, 77(1): 88–123.

## *Analysis of Academic Personnel Work Standards*

### Summary

Currently the higher education system in Latvia again approaches the moment when due to the unfavourable demographic situation the number of people at study age would decrease to 11.5 thousand in academic year 2012/2013. Therefore every higher education institution has to evaluate its performance, management strategy and tactics to face the challenge and sustain its pedagogic and scientific potential.

In the article the author defines the concept of pedagogic work in a higher education institution that allows identifying its objectives, kinds of classification and highlighting the characteristic duties, based on statements of pedagogic science and personnel management theory. Likewise author analyses different regulation systems that characterize pedagogic work. The aim of the research paper is to assess if and how the pedagogic work regulations affect the workload of academic personnel in the time of performing pedagogic work and to estimate if there is any margin for the management in planning pedagogic work in higher education institution as a whole.

**Key words:** academic personnel, pedagogic work, duties of academic work, standards of work regulation, workload of academic personnel.

## **Ilgspējīgas attīstības vērtēšanas metodes būvniecībā**

### **Sustainable Development Evaluation Methods in Building**

**Mārtiņš Knite**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [martins.knite@lu.lv](mailto:martins.knite@lu.lv)

Rakstā ir apkopota informācija par ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas metodēm, sistēmām un instrumentiem, kas pasaulē tiek pielietoti būvniecības nozarē. Sākumā izvērtēta ilgtspējīgas attīstības koncepcija un galvenie principi. Tālāk analizēta ilgtspējīgas būvniecības izprame – populārākās definīcijas, koncepcijas saturs dažādie aspekti un to izprames attīstība, kā arī vērtēšanas kritēriji un to struktūra. Ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas process izvērtēts, aplūkojot būtiskākos ilgtspējīgas būvniecības veicināšanas instrumentus. Otrajā daļā izvērtēta situācija Latvijā – svarīgākās iniciatīvas, kā arī informētības līmenis par ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metodēm. Pēdējā raksta sadaļā apkopota informācija par pasaulē populārākajām ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metodēm un instrumentiem, kas tiek izmantoti brīvprātīgās būvju sertificēšanas sistēmās, kā arī izvirzītas rekomendācijas turpmākajām aktivitātēm Latvijā šādu sistēmu izvērtēšanā un attīstīšanā.

**Atslēgvārdi:** ilgtspējīga attīstība, līdzsvarota attīstība, vides aizsardzība, ekoloģija, būvniecība, celtniecība, vērtēšanas metodes, lēmumu pieņemšana.

### **Ievads**

Būvniecības sektora lomu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā vislabāk raksturo rādītāji, kas parāda sektora ietekmi uz tautsaimniecību un apkārtējo vidi. Eiropas Savienībā būvniecība ir lielākā rūpniecības nozare, un tā rada apmēram 40% atkritumu. Ēkas patērē ap 40% enerģijas un rada 30% CO<sub>2</sub> izmešu [1. 17]. Savukārt pamatotu vērtēšanas sistēmu lomu raksturo tādi jautājumi kā, piemēram: Kas ir īsāk no ilgtspējīgas attīstības aspekta – samazināt būvniecībā izmantoto materiālu patēriņu vai nākotnē ietaupīt uz energoefektivitātes rēķina, samazinot ietekmi uz globālo sasilšanu? Bet vai papildus nepieciešamo materiālu sarāžošana neprasis vairāk enerģijas, nekā tiks ietaupīts ekspluatācijas laikā? Vai būvniecībā izmantot izrakteņus ar ilgu kalpošanas laiku, vai izmantot atjaunojamus bioresursus, kas, piemēram, varētu būt labvēlīgāki cilvēka veselībai, utt.? Šādi jautājumi parāda ilgtspējīgas attīstības izvērtēšanas ļoti komplekso raksturu. Taču, neskatoties uz to, pēdējo 15 gadu laikā ir izveidotas vairāk nekā 60 dažādas novērtēšanas metodes un instrumenti, kas atšķiras atkarībā no reģionālajām īpatnībām, specifiskās pielietošanas jomas, dažādām pieejām ilgtspējīgas attīstības novērtēšanā un citiem aspektiem. Šajā rakstā apkopota informācija par ilgtspējīgas būvniecības izpratni, populārākajām vērtēšanas metodēm, sistēmām un instrumentiem, kā arī par

ilgtspējīgu būvniecību Latvijā un informētību par vērtēšanas metodēm un to pielietojumu.

## 1. Ilgtspējīgas būvniecības koncepcijas teorētiskā bāze un problemātika

### 1.1. Ilgtspējīgas attīstības izpratne

Ilgtspējīgas attīstības termins ir tulkojums no izplatīta angļu valodas termina „*sustainable development*”. Latviešu valodā nav precīzi atbilstoša jēdziena, kas saturētu visas nozīmes nianšes, ko ietver angļu valodas vārds. Populārākie tulkojumi latviešu valodā, kas tiek lietoti arī oficiālos dokumentos, ir „ilgtspējīga attīstība” un „līdzsvarota attīstība”. Būtību vislabāk raksturotu abu tulkojumu apvienojums, taču turpmāk rakstā tiks izmantots „ilgtspējīga attīstība”, kas pēdējā laikā tiek biežāk lietots valsts mēroga stratēģiskos dokumentos. Izvēle ir atvasināta arī no tās „ilgtspējīgas attīstības” definīcijas, kurai autors dod priekšroku.

Ilgtspējīgai attīstībai ir izstrādātas vairākas definīcijas atkarībā no mēroga un jomas, kurā tā tiek minēta. Starptautiskās iniciatīvas „*Agenda 21*” rokasgrāmatā, kas paredzēta lokālo politiku veidošanai [1], tiek dota šāda definīcija: „Ilgtspējīga attīstība ir tāda attīstība, kas visas kopienas dzīvesvietas nodrošina ar vides, sociālajiem un ekonomikas pamatpakalpojumiem, neapdraudot dabisko, uzcelto un sociālo sistēmu dzīvotspēju, no kurām šo sistēmu piegāde ir atkarīga”. Par vispopulārāko definīciju bieži tiek uzskatīta „Brutlanda ziņojumā” formulētā, par kuru tika panākta arī starptautiska vienošanās pirmajā lielākajā sanāksmē Riodežaneiro, kas bija veltīta ilgtspējīgai attīstībai: „Ilgtspējīga attīstība ir tāda attīstība, kas nodrošina pašreizējās vajadzības, nemazinot nākamo paaudžu iespējas nodrošināt viņu vajadzības” [2]. Šīs divas definīcijas ietver arī plašāk pielietotos principus ilgtspējīgas attīstības realizēšanā – sociālās, ekonomiskās un apkārtējās vides aspektu sabalansēšanu (kas uzsvērts pirmajā definīcijā) un rūpes par ilga un ļoti ilga termiņa nākotni (kas uzsvērts otrajā definīcijā). Jēdziena latviešu valodas tulkojuma izvēle atkarīga arī no izvēlētajās definīcijas, jo pirmajā definīcijā uzsvars likts uz līdzsvaru starp trijiem pīlāriem (tādējādi atbilstošākais tulkojums būtu „līdzsvarota attīstība”), bet otrajā definīcijā – uz laika dimensiju, cilvēces un ekosistēmas spēju saglabāties (tādējādi atbilstošākais tulkojums būtu „ilgtspējīga attīstība”).

Autors atbalsta viedokli, ka prioritāras ir attīstības iespējas ilgā termiņā (ieskaitot nākamās paaudzes), savukārt līdzsvars starp sociālās, ekonomiskās un apkārtējās vides attīstību ir pakārtots jautājums un laika gaitā var mainīt savu raksturu atkarībā no apstākļiem.

### 1.2. Ilgtspējīgas būvniecības izpratne

#### 1.2.1. Ilgtspējīgas būvniecības koncepcija

Ilgtspējīgas būvniecības koncepciju var aplūkot no dažādiem aspektiem. Tā var tikt traktēta gan kā starpnozaru joma, gan kā ilgtspējīgas attīstības principu ietveršana konkrētā tautsaimniecības nozarē, gan arī kā kvalitātes celšanas aktivitātes būvniecības nozarē, ņemot vērā modernākās tendences un iesaistīto pušu

intereses. Arī aktivitāšu loks ir plašs – no teorētiskām un hipotētiskām koncepcijām līdz praktiskiem inženiertehniskiem risinājumiem. No vadības teorijas un metožu redzes punkta centrālais jautājums, pēc autora domām, ir noskaidrot, kāds ir organizatorisko mehānismu kopums un struktūra, kas būvniecības nozarē dotu vislielāko kopējo ieguldījumu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā.

Pats ilgtspējīgas būvniecības jēdziens dažādās valstīs tiek traktēts dažādi, un nav nevienas definīcijas, par kuru varētu apgalvot, ka tā ir vienota visām iesaistītajām pusēm starptautiskā mērogā. Pirmajā ilgtspējīgas būvniecības starptautiskajā konferencē Tampā 1994. gadā Kiberts piedāvāja šādu definīciju: „Ilgtspējīga būvniecība ir uz resursu efektivitāti un ekoloģiskajiem principiem balstīta veselīgi būvētas vides veidošana un atbildīga pārvaldīšana” [1, 41]. Taču dažādās valstīs oficiāli pieņemtais skaidrojums atšķiras. Piemēram, Nīderlandē, kas tiek vērtēta kā viena no progresīvākajām valstīm ilgtspējīgas būvniecības ieviešanā, oficiālā definīcija ir: „Ilgtspējīga būvniecība ir būvniecības veids, kas tiecas samazināt (negatīvās) ietekmes uz veselību un vidi, kuru cēlonis ir būvniecības process, ēkas vai uzbūvētā vide”. Savukārt Somijā oficiālais viedoklis ir, ka „ilgtspējīgas būvniecības mērķis ir minimizēt enerģijas lietošanu un izmešus, kas ir kaitīgi videi un veselībai, būvniecības procesos un produktos visā to kalpošanas laikā, un nodrošināt klientus ar atbilstošu informāciju lēmumu pieņemšanai” [1, 44].

Kopumā ņemot, vērojamas atšķirības ilgtspējīgas būvniecības izpratnē starp attīstītajām un jaunattīstības valstīm [1, 18]. Attīstītajās valstīs vērojams uzsvars uz tādām aktivitātēm kā uzlabošana, jaunas tehnoloģijas, izgudrojumi, savukārt jaunattīstības valstīs – sociālā vienlīdzība, ekonomiski ilgtspējīga attīstība.

Arī vēsturiskā attīstībā var izdalīt vairākus posmus, kuros tiek izceltas dažādas prioritātes. Sākumā galvenās tēmas ilgtspējīgas būvniecības kontekstā bija ierobežotie resursi un enerģētikas jautājumi, kā arī samazināta ietekme uz dabisko vidi. Pirms divdesmit gadiem uzmanības lokā bija jau specifiskāki tehniski jautājumi – materiālu izvēle, būvniecības tehnoloģijas un enerģētikas dizaina koncepcijas. Savukārt pēdējā laikā par centrālo diskusiju objektu kļūst netehniski jautājumi (grūti tulkojams termins “*soft issues*”), ekonomiskais un sociālais līdzsvars un kultūras mantojums [1, 18].

Šāds ilgtspējīgas attīstības akcentu sadalījums ģeogrāfiskā un vēsturiskā kontekstā raksturīgs ne tikai būvniecībai, bet arī citām tautsaimniecības jomām. No vienas puses, tas ir pamatojams ar to, ka dažādās vietās kritiskie faktori, kas veicina ilgtspējīgu attīstību, ir atšķirīgi, kā arī tas, ka laika gaitā tiek apzināti jauni faktori un to ietekme. Taču, no otras puses, bieži var saskarties ar situāciju, kad tiek izcelti atsevišķi ilgtspējīgas attīstības aspekti, kā rezultātā zūd atbilstība centrālajiem principiem, kas nosaka ekonomiskās, sociālās un apkārtējās vides līdzsvarotu attīstību un nākamo paaudžu iespējas nodrošināt viņu vajadzības. Viena no centrālajām ilgtspējīgas attīstības veicināšanas problēmām ir tā, ka vienmēr ir nepieciešams nodrošināt kompleksu pieeju, taču tas ir ļoti sarežģīti un bieži gandrīz neiespējami no organizatoriskā aspekta. Tāpat arī ilgtspējīgas attīstības pieeja nereti nonāk pretrunā ar valdošo patērīna sabiedrības kārtību. Tādēļ pēdējā laikā arvien biežāk parādās viedokļi, ka efektīvai ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai nepieciešama tautsaimniecības attīstības paradigmas maiņa vai uzlabošana. Viens no populārākajiem principiem šādā kontekstā ir fokusa maiņa no sistēmas uzlabošanas uz individuāla cilvēka attieksmes pilnveidošanu.

### 1.2.2. Ilgtspējīgas būvniecības saturs

Vērtējot ilgtspējīgu būvniecību kā sistēmu, tiek izmantotas dažādas pieejas. Kā viena no uzskatāmākajām un strukturētākajām ir pieeja, ko varētu apzīmēt kā „ilgtspējīgas būvniecības trīsskaldņu saturs”. Vērtējot būvniecības ilgtspēju, ir jāizdara izvēle un pozicionēšana trijos virzienos jeb skaldnēs: ilgtspējīgas attīstības, plašuma, kā arī būvniecības un apkalpošanas skaldnē.

- *Ilgtspējīgas attīstības* skaldne ietver jau minētos aspektus: sociālie, ekonomiskie, apkārtējās vides aspekti.
- *Plašuma* skaldnē jāizvēlas, kāds objekts tiek vērtēts: detaļa, telpa, ēka, pagalmi, pilsēta, valsts.
- *Būvniecības un apkalpošanas* skaldnē tiek izdalīti faktori no paša būvniecības procesa: materiāli, enerģija, ūdens, atkritumi, gaisa aprīte, biotopi u.c.

No vērtēšanas viedokļa ir vēl viena būtiska skaldne, kas neparādās šajā klasifikācijā, bet tiek izmantota vērtēšanas metodes izvēlē: būvniecības stadija, jo nepieciešamas atšķirīgas pieejas jaunas būves celtniecībā, esošas būves uzturēšanā vai arī esošas būves atjaunošanā.

### 1.2.3. Ilgtspējīgas būvniecības kritēriji

Vērtējot būvniecības atbilstību ilgtspējīgas attīstības nostādņiem, parasti tā tiek balstīta uz noteiktu kritēriju izvēli, pēc kuriem tiek veikts atbilstības novērtējums. Tā kā ilgtspējīgas attīstības koncepcija prasa kompleksu pieeju un gādās, ka dažādi faktori ir savstarpēji izslēdzoši, nav vienotas izpratnes par kritēriju kopu, pēc kuriem būvniecība būtu jāvērtē. Starptautiskas iniciatīvas „*Network of construction and city related sustainability indicators*” ietvaros ir izveidota datu bāze, kurā no 39 dažādām vērtēšanas sistēmām apkopoti vairāk nekā 500 dažādi izmantotie kritēriji [1]. Protams, ka tie atšķiras gan pēc plašuma, gan pielietošanas jomas, taču fakts pats par sevi norāda uz grūtībām kritēriju izvēlē. Taču ir izstrādāti priekšlikumi kritēriju apkopošanai loģiskās grupās un plašāka mēroga kritēriju izvirzīšanai.

Labs paraugs ir iniciatīvas „*Sustainable Housing Forum*” ietvaros izstrādātā kritēriju klasifikācija, ko var vērtēt kā salīdzinoši visaptverošu, vismaz no ilgtspējīgas attīstības viedokļa, un tā ir veidota uz trīs pīlāru bāzes [3]:

#### *Apkārtējās vides kritēriji*

- ekoloģija – savvaļas biotopi un bioloģiskā daudzveidība;
- enerģija – samazināt enerģijas patēriņu/CO<sub>2</sub> izmešus, nodrošināt atjaunojamās enerģijas izmantošanu;
- veselība un labklājība – iekšējā gaisa kvalitāte, termālais komforts, dienasgaismas, skaņas izolācija;
- zemes izmantošana – atbilstoša vietu izmantošana un atkārtota izmantošana, attīrīšana;
- materiāli – samazināt ietekmi uz vidi, resursu noplicināšana un atkritumi;
- piesārņojums – gaiss, ūdens, klimata izmaiņas, ozona slāņa noārdīšana;
- transports – ilgtspējīgas transporta politikas ieviešana, lai palielinātu alternatīvā transporta nodrošinājumu un samazinātu vieglo automašīnu izmantošanu un vajadzību ceļot;

- ūdens – uzlabot centrālo un iekštelpu ūdens apsaimniekošanu, lai samazinātu pieprasījumu pēc ūdens un noplūdes riskus.

#### *Sociālie jautājumi*

- pieejamība – cilvēki ar kustību un redzes un dzirdes traucējumiem;
- sabiedrība – konsultācijas, nodarbinātība;
- vienlīdzība – dzimums, rase, reliģija;
- drošība – samazināt noziedzumus, palielināt personisko drošību.

#### *Ekonomiskie jautājumi*

- pielāgojamība – samazināt nolietošanas, palielināt nākotnes pielāgojamību;
- sagāde – sagādes shēmas, sadarbība, materiāli utt.;
- naudas vērtība – augstākā vērtība, nevis zemākās izmaksas, pilna dzīves cikla izmaksas.

### **1.2.4. Ilgtspējīgas būvniecības nodrošināšanas instrumenti**

Iniciatīvu un instrumentu klāsts, ko izmanto ilgtspējīgas attīstības principu ieviešanai būvniecībā, ir plašs un daudzveidīgs. Lai aptvertu svarīgākos instrumentus, autors piedāvā balstīties uz galveno virzītājspēku izdalīšanu:

- valsts intereses, būvniecības likumdošanā ietverot „jumta likumos” iestrādātās ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes;
- būvnieku un attīstītāju interesēs palielināt konkurētspēju atsevišķos tirgus segmentos;
- iedzīvotāju pieprasījums pēc ilgtspējīgas būvniecības piedāvājuma;
- iesaistīto pušu, tai skaitā profesionālo organizāciju, intereses uzlabot būvniecības kvalitāti.

Tādējādi var izšķirt galvenās instrumentu grupas:

- likumdošana, dažāda veida starptautiskas vienošanās un to kontroles mehānismi;
- izglītojošas aktivitātes par ilgtspējīgas būvniecības jautājumiem (literatūra, tīklojumi, konferences u.c.);
- pamatotu ilgtspējīgas būvniecības vērtēšanas metožu un instrumentu izstrāde;
- brīvprātīgā sertificēšana būvniecībā atbilstoši dažādiem ilgtspējīgas attīstības aspektiem.

Šāds instrumentu iedalījums nepretendē uz visaptverošu loģisko klasifikāciju, taču ļauj labāk izprast procesus un to mijiedarbību sakarā ar ilgtspējīgas attīstības principu ieviešanu būvniecībā. Iesaistītās puses ar valsts atbalstu vai bez tā izstrādā ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metodes un rekomendācijas uzlabošanas pasākumiem. Pēc tam rekomendācijas var tikt ietvertas likumdošanā, bet metodes tiek ietvertas noteiktos vērtēšanas instrumentos plašākam lietotāju lokam. Ja instruments ir ļoti sarežģīts vai prasa liela apjoma informācijas savākšanu, augsto izmaksu dēļ tas tiek lietots nelielos apjomos, piemēram, demonstrācijas projektu prezentēšanai un novērtēšanai. Ja instruments ir salīdzinoši vienkārši lietojams, uz tā bāzes var tikt veidots tirgus princīpos balstīts brīvprātīgās sertificēšanas mehānisms. Šādiem instrumentiem raksturīgi ir tas, ka tajos ietvertās prasības ir augstākas par

likumdošanā noteiktajām, tādējādi būvei vai būvniecības darbiem pēc sertificēšanas piešķirot augstāku pievienoto vērtību. Taču šādiem instrumentiem nav raksturīgas arī pārāk augstas prasības, kas vērtēšanas procesu un arī pašu būvi padarītu nesamērīgi dārgu. Paralēli vērojama arī tendence likumdošanas obligātajos standartos ar laiku ietvert tirgū pārbaudītas un pamatotas brīvprātīgo vērtēšanas sistēmu prasības (piemēram, Nīderlandē, Japānā u.c.).

Tādēļ autors pārstāv viedokli, ka īpaša uzmanība jāpievērš brīvprātīgajām sertificēšanas sistēmām un tajās izmantotajām metodēm un instrumentiem. Šādu sistēmu attīstība veicina arī plašāku sabiedrības izglītošanos caur aktīvu iesaistīšanos sava mājokļa vai darbavietas izvēlē. Tas atbilst arī sākumā minētajām jaunākajām tendencēm – ilgtspējīgas attīstības veicināšanā fokusēties ne tik daudz uz sistēmas uzlabošanu, kā uz individuāla cilvēka attieksmes pilnveidošanu. Tādēļ turpmākajā raksta daļā galvenā uzmanība būs veltīta vērtēšanas metodēm un instrumentiem, kas tiek izmantoti brīvprātīgās vērtēšanas un sertificēšanas sistēmās. Šādu instrumentu pielietojums ir strauji audzis pēc 1990. gada, kad popularitāti ieguva Lielbritānijā izstrādāts instruments BREEAM [5, 1]. Pēc tam pasaulē tika izveidoti vairāk nekā 40 ilgtspējīgas būvniecības vērtēšanas instrumenti atbilstoši reģionālajai specifikai un specializētas tematikas īpatnībām. Vairums no šajos instrumentos ietvertajām metodēm galvenokārt ir orientētas uz apkārtējās vides aspektu izvērtēšanu.

## 2. Ilgtspējīga būvniecība Latvijā

### 2.1. Attīstības virzieni un galvenās iniciatīvas

Pēdējā laikā būvniecības nozarei Latvijā raksturīgs straujš pieauguma temps. Šī procesa ietvaros vērojamas arī dažādas iniciatīvas ilgtspējīgas attīstības kontekstā. Pirmkārt, minama likumdošanas harmonizācija ar Eiropas Savienības noteiktajām prasībām un rekomendācijām, kas nosaka salīdzinoši straujas izmaiņas būvniecības procesā. Starp nopietnākajām iniciatīvām pieminamas aktivitātes energoefektivitātes likumdošanas attīstībā, energoefektivitātes audita ieviešanā, Mājokļu attīstības kredīvērtēšanas programmas veidošanā, kas ietver arī energoefektivitātes aspektus. Svarīga loma paredzama arī Arhitektūras kvalitātes likuma ieviešanai. Sabiedriskajā sektorā apsveicamas ir sabiedriskās organizācijas "Zaļā brīvība" aktivitātes, internetā nodrošinot izglītojošus materiālus par vidi un veselībai draudzīgu un ilgtspējīgai attīstībai atbilstošu dzīves stilu, tai skaitā par mājokļiem. Liela loma piešķirama arī atsevišķu arhitektu aktivitātēm kultūras mantojuma saglabāšanā un priekšzīmīgu projektu izveidošanā, kas ar plašsaziņas līdzekļu starpniecību izglīto sabiedrību arī ilgtspējīgas attīstības jautājumos.

Liela daļa vides aizsardzības aktivitāšu Latvijā ir balstītas uz brīvprātības principu, un „zaļais dzīves stils” kļūst ne tikai par ienākošu modi, bet arī par instrumentu vides aizsardzībā. Pateicoties tam, vides aizsardzība nonāk ciešā saistībā ar mārketingu un sabiedriskajām attiecībām. Tas savukārt noved pie tā, ka produktu un pakalpojumu nosaukumos arvien vairāk tiek lietoti tādi papildinājumi kā „eko”, „ekoloģisks”, „tīrs”. Taču nosaukums neuzliek ražotājam nekādu atbildību par vides aizsardzības intensitāti. Parasti ir skaidrs, ka produktam ir kaut kāda saistība ar vides aizsardzību, retāk ir skaidrs, kāda tā ir, savukārt ļoti reti ir skaidrs, cik šī saistība ir nozīmīga gan salīdzinājumā ar līdzīgiem produktiem, gan pati par sevi. Tas pats attiecas arī uz būvniecībā izmantotajiem materiāliem, detaļām un

ēkām kopumā. Vērtējot no šāda aspekta, praksē pārbaudīta ilgtspējīgas būvniecības brīvprātīga novērtēšanas un sertificēšanas sistēma būtu noderīga pierādījumiem kā informēšanas un uzticamības līdzeklis, arī kā efektīvs izglītošanas līdzeklis. Ieguvumi gaidāmi arī pārdevējiem, jo uzticams sertifikāts rada papildus pievienoto vērtību. Šādas sertificēšanas sistēmas Latvijā šobrīd nav.

Līdz šim visplašākās diskusijas sabiedrībā ir saistītas ar pilsētplānošanu un dabas vērtību (piemēram, koku, kāpu) saglabāšanu. Taču salīdzinoši mazāk aktuāli pagaidām ir jautājumi par apkārtējai videi draudzīgiem materiālu, konstrukciju un dizaina veidiem. Lielāku popularitāti izpelnījušās ar enerģijas taupīšanu saistītās aktivitātes, jo tās realizētājiem dod reālus ekonomiskus ieguvumus. Taču, piemēram, par iemiesoto enerģiju, kas tiek izmantota būves materiālu ražošanai, šobrīd diskusiju vispār nav. Tādēļ, lai kompetenti un konsekventi varētu turpināt ar ilgtspējīgu attīstību saistītas aktivitātes būvniecībā, būtu vēlams Latvijā ieviest vietējiem apstākļiem atbilstošu ilgtspējīgas būvniecības komplekso novērtēšanas sistēmu.

Kā centrālais pretarguments būtu minams aktīva pieprasījuma trūkums sabiedrībā pēc ilgtspējīgiem (apkārtējai videi draudzīgiem, veselīgiem, sociāli labvēlīgiem utt.) mājokļiem un darbavietām. Šis būtu uzskatāms par vienu no pirmajiem dziļāk izpētāmajiem aspektiem ilgtspējīgas būvniecības attīstībā Latvijā. Taču jau šobrīd kā optimistiskā attīstības scenārija paraugu var minēt situāciju ekoloģiskās pārtikas jomā – pēdējā gada laikā vairākkārt plašsaziņas līdzekļos izskanējis viedoklis, ka ekoloģiskās pārtikas specializēto veikalu Rīgā ir par maz, jo cilvēki, kas ikdienā iegādājas ekoloģisku pārtiku, ne vienmēr var atļauties veltīt laiku, lai nokļūtu līdz tālajam veikalam. Tāpat piedāvājums netiek līdz pieprasījumam.

Vērtējot iespējas Latvijā ieviest ilgtspējīgas būvniecības brīvprātīgu novērtēšanas un sertificēšanas sistēmu, būtiskākie uzdevumi sākotnējā posmā ir izvērtēt šādu sistēmu efektivitātes pieredzi citās valstīs, kā arī noteikt svarīgākos ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas faktoros Latvijā, ņemot vērā ģeogrāfisko un klimata specifiku, sociālos aspektus, esošo ēku īpatnības un nekustamā īpašuma tirgus attīstību. Vērtēšanas rezultātā jāstāda prasību apkopojums potenciālajai novērtēšanas sistēmai, kas raksturotu vērtēšanas plašumu (esošo ēku remonts, jauno ēku celtniecība, infrastruktūras objekti u.c.) un dziļumu (patērētā enerģija, iemiesotā enerģija un tamlīdzīgi). Aplūkojot šī brīža būvniecības stāvokli Latvijā, starp būtiskākajām problēmām ilgtspējīgas attīstības kontekstā nozares speciālisti min „padomju laika” ēku stāvokli un jauno ēku kvalitāti un „īsmūžību”, kas noved pie tādiem kurioziem, ka jaunā iedzīvotāja kredīta atmaksas termiņš izrādās garāks par paredzēto ēkas ekspluatācijas laiku.

Nākamajā nodaļā izklāstīti autora veiktās izpētes rezultāti gan par būvniecībā iesaistīto pušu informētības līmeni, gan par ilgtspējīgas būvniecības vērtēšanas metožu eksistenci, gan par to specifiku.

## 2.2. Informētība par ilgtspējīgu būvniecību Latvijā

Nevar teikt, ka ilgtspējīgas attīstības jautājumi šobrīd Latvijā ieņem svarīgāko lomu, taču nav arī tā, ka tā tiktu pilnībā ignorēta. Pēdējā laikā publiskajā telpā arvien vairāk parādās jautājumi par mājokļu ilgtspēju visburtiskākajā nozīmē – ēkas kalpošanas ilgumu un būvniecības kvalitāti, kas ilgumu būtiski ietekmē.

Lai aplēstu informētības līmeni Latvijā par ilgtspējīgas attīstības vērtēšanas metodēm būvniecībā, šī pētījuma ietvaros tika intervēti būvniecības nozares pārstāvji. Interviju mērķis bija noteikt informētības līmeni un ieinteresētību uzzināt par šādām vērtēšanas metodēm. Šajā pētījuma posmā tika iekļautas tās būvniecībā iesaistītās puses, kam ar vērtēšanas sistēmām parasti ir pastarpināts sakars – tirgotāji, ražotāji un nekustamo īpašumu attīstītāji. Tā kā tiek vērtēta informētība, tad intervētie eksperti tika izvēlēti no attiecīgo uzņēmumu mārketinga un vadības sfērām. Intervijās tika iesaistīti vairāk nekā 20 uzņēmumu pārstāvji.

Tā kā ilgtspējības koncepcija ir plaša un dažkārt dažādi interpretējama, tad intervijā sākotnēji tika vaicāts par ekoloģiskās būvniecības vērtēšanas metodēm, kas ir viens no galvenajiem virzieniem ilgtspējīgas attīstības vērtēšanā. Tie, kam bija noteikts informētības līmenis, tika aptaujāti arī par citiem ilgtspējības aspektiem.

### *Interviju rezultāti*

Par konkrētām vērtēšanas metodēm informēti bija 10% no intervētajiem respondentiem. Taču viņi zināja metodes, kas attiecas uz konkrētiem produktiem, bet nezināja nevienu no metodēm, kas ietver kompleksu vērtēšanu vismaz ēkas līmenī. Gandrīz trešā daļa (30%) atzina, ka kādreiz ir kaut ko dzirdējuši vai lasījuši par šo tēmu, taču nespēja pateikt neko konkrētāk. Gandrīz divas trešdaļas (60%) intervēto vispār nebija pazīstami ar ekoloģiskās vērtēšanas metodēm.

Gandrīz puse (45%) izteica vēlējumu, ka labprāt iepazītos ar pasaulē plašāk pielietotajām metodēm un perspektīvām tās pielietot Latvijā. Trešdaļa (35%) aptaujāto svārstījās un šaubījās, vai izrādītu aktīvu interesi: 20 procenti respondentu diezgan droši apgalvoja, ka nav ieinteresēti, un, ja kaut kas būs nepieciešams, tad par savu nozari paši uzzinās visu vajadzīgo.

Savukārt tie, kas labprāt iepazītos ar pasaulē plašāk pielietotajām metodēm, visvairāk būtu ieinteresēti saņemt informāciju elektroniskā veidā (e-pasti, internetā pieejami materiāli). Kā efektīvs līdzeklis tika minētas arī publikācijas presē. Vairāk kā ceturtdaļa no ieinteresētajiem izteica gatavību piedalīties arī tādos izglītojošos pasākumos kā informatīvie semināri.

Šī pētījuma posma sākumā tika izvirzīta hipotēze, ka vairāk uzzināt par vērtēšanas metodēm varētu vēlēties tie, kuriem jau ir noteiktas priekšzināšanas, kas balstītas uz iepriekšēju interesi par šo tēmu. Rezultāti rāda, ka vismaz attiecībā uz šīm intervijās iesaistītajām pusēm šāds radikalizācijas process nav vērojams – no tiem respondentiem, kas bija ieinteresēti izglītoties un uzzināt par šīm metodēm, līdzīgās daļās skaita ziņā bija gan tie, kas bija vismaz dzirdējuši par šādu metožu esamību, gan tie, kas neko nezināja. Būtiskas atšķirības informētības ziņā nebija arī starp vadības un mārketinga pārstāvjiem.

Salīdzinot uzņēmumu darbības sfēras, parādījās tendence, ka ražotāji un tirgotāji ir vairāk informēti nekā nekustamo īpašumu attīstītāji, savukārt lielāku interesi uzzināt par metodēm izrādīja ražotāji un nekustamo īpašumu attīstītāji. Viens no izskaidrojumiem interesei var būt tas, ka šo divu virzienu pārstāvji rada lielāku pievienoto vērtību un ekoloģiskās būvniecības vērtēšanas metožu ieviešana perspektīvā var dot papildus iespējas vērtības pievienošanai.

Aptvertā ekspertu apjoma dēļ šī pētījuma posma rezultātiem nevar piešķirt augstu reprezentativitātes pakāpi, taču tie parāda kopējo tendenci informētībā par ilgtspējīgas attīstības vērtēšanas metodēm Latvijas būvniecībā iesaistītajās pusēs, kas parasti ir pastarpināti saistītas ar šīm vērtēšanas metodēm. Kopumā vērtējot,

zināšanas par konkrētām metodēm ir minimālas, taču, kā atzina viens no pārstāvjiem, šādas idejas „gaisā virmo”.

### 3. Populārākās ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas metodes būvniecībā

#### 3.1. Galvenās ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas metodes

Pastāv dažādas ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas metodes atkarībā no jomas plašuma un dziļuma, uz kuru tās attiecināmas. No fundamentālām metodēm par vienu no visaptverošākajām var uzskatīt „Dzīves cikla analīzi”. Tās ietvaros tiek izvērtēta produkta ietekme uz apkārtējo vidi plānošanas stadijā, izejmateriālu ieguvē. ražošanā, lietošanā, pārstrādē un izmešanā. Pēc viena no respektablākajiem ekoloģiskās būvniecības teorētiķa un praktiķa (Cole) vērtējuma, šī pieeja ir vienīgā legītimā bāze alternatīvu materiālu, sastāvdaļu, pakalpojumu un visu ēku salīdzināšanai, kuru kopumā pieņēmusi visa vides izpētes sabiedrība [5, 2].

Ar šo saistīta vēl viena plaši pielietota koncepcija – iemiesotā enerģija, kas nozīmē arī tās enerģijas uzskaiti, kas izlietota materiālu sagādē un apstrādē, nevis tikai paša produkta izveidošanā. Nedaudz līdzīga ir „ekoloģiskās pēdas” pieeja, kurā uzskaita visu produkta sarāžošanai izmantoto zemes platību. Plaši pielietotas arī vairākas metodes, kas ietekmi uz apkārtējo vidi izsaka ekonomiskās un novērtē finansālās kategorijās.

No vadības procesu vērtēšanas un kontroles viedokļa var minēt arī ļoti populārās organizācijas ISO (*International Standardisation Organisation*) iniciatīvas, veidojot standartu ilgtspējai būvniecībā.

Tā ir tikai daļa no plašāk pielietotajām ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas metodēm. Šobrīd vērojamas vairākas starptautiskas iniciatīvas, kuru mērķis ir apkopot un sistematizēt šīs metodes, koncepcijas un specifiskos instrumentus. Pie aktuālākajām minama apkopojuma sistēmas „*Sustainability A-TEST*” izstrāde, kurā iesaistīti arī Latvijas pārstāvji. Provizoriski šķiet, ka sistēma orientēta vairāk uz politikas un stratēģijas veidotājiem, taču iekļautās metodes un instrumenti var būt noderīgi arī būvniecības jomā mikrolīmenī – atsevišķu ēku vērtēšanā.

#### 3.2. Populārākās ilgtspējīgas būvniecības vērtēšanas metodes un instrumenti

Tās metodes, kas tiek plaši izmantotas būvniecībā, ir papildinātas ar specifiskiem uzlabojumiem attiecīgajai nozarei un pārvērstas konkrētos ērti lietojamos instrumentos datorprogrammu veidā. Starptautiskās iniciatīvas „*Network of construction and city related sustainability indicators*” ietvaros ir izveidota datu bāze, kurā apkopota informācija par 39 dažādām vērtēšanas sistēmām [11]. Citos avotos atrodamas ziņas par vēl vismaz 17 novērtēšanas instrumentiem. Tāpat kopumā pastāv vismaz 58 dažādi instrumenti ar vairāk vai mazāk atšķirīgām novērtēšanas metodēm.

Tālāk šajā sadaļā detalizētāk aplūkotas pasaulē populārākās metodes un to instrumenti ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanai, balstoties uz organizācijas „*Australian Performance Based Building Network*” izstrādāto datu bāzi [10]. Citos informācijas avotos starp populārākajām metodēm pieminētas arī dažas citas, kuras

nav minētajā sarakstā. taču kopumā var uzskatīt, ka vispopulārākās pasaulē ir kādas desmit un vairāk metodes un uz to bāzes izstrādātie novērtēšanas instrumenti.

### ***BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)***

Šo metodi 1990. gadā izstrādāja Lielbritānijas organizācija „*Building Research Establishment*”. Tā tiek uzskatīta par pasaulē visplašāk lietoto būvniecības atbilstības novērtēšanas metodi apkārtējās vides prasībām [18]. *BREEAM* vērtējums specializēts sekojošās jomās [15]:

- *vadība*: kopējā vadības politika, vadības uzraudzība un procedūru jautājumi;
- *enerģijas lietošana*: operacionālā enerģija un CO<sub>2</sub> izmešu jautājumi;
- *piesārņojums*: gaisa un ūdens piesārņojuma jautājumi;
- *transportis*: ar transportu saistītie CO<sub>2</sub> izmeši un ar atrašanās vietu saistītie faktori;
- *zemes lietošana*: apzaļumošanas un augsnes jautājumi;
- *ekoloģija*: ekoloģisko vērtību saglabāšana un vietas uzlabošana;
- *materiāli*: celtniecības materiālu ekoloģiskā nozīme, ieskaitot dzīves cikla ietekmi;
- *ūdens*: patēriņš un efektivitāte.

Katrā no minētajām jomām tiek veikta vērtēšana un piešķirts noteikts punktu skaits. Metodē ir iekļauts dažādu vides jautājumu vērtējuma izsvēršanas mehānisms, kas ļauj piešķirt kopējo punktu skaitu. Ēkai tiek piešķirts sertifikāts, un vērtējums pārvērsts 4 līmeņu skalā: „ieskaitīts”, „labi”, „ļoti labi” un „izcili”.

Atbilstītāji un dizaineri tādējādi tiek stimulēti ņemt vērā minētos jautājumus iespējami ātrāk, kas palielinātu iespējas saņemt augstu sistēmas novērtējumu.

### ***LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)***

Šo metodi 2000. gadā ASV izstrādāja organizācija „*US Green Building Council*” jaunu un atjaunojamu ēku novērtēšanai kā brīvprātīgi lietojamu standartu. *LEED* sertificēšana ASV veikta vairāk nekā 400 ēkām [18]. *LEED* vērtējums specializēts sekojošās jomās [11]:

- *ilgtspēja*: šīs jomas mērķis ir samazināt būves ietekmi uz apkārtējo vidi, ieskaitot ekoloģiskos, ekonomiskos un sociālos aspektus;
- *ūdens efektivitāte*: šajā kategorijā tiek vērtēti tādi aspekti kā vietas apūdeņošana, ūdens patēriņš un notekūdeņi;
- *enerģija un atmosfēra*: šīs sadaļas mērķis ir iekļaut būvē visus nepieciešamos fundamentālos elementus, noteikt energoefektivitātes sliekšni, samazināt ozona slāņa noārdīšanos, nodrošināt nepārtrauktus enerģijas uzskaites un optimizācijas pasākumus;
- *materiāli un resursi*: šajā sadaļā tiek vērtēta atkritumu samazināšana, ēkas elementu dzīves cikla paildzināšana, atkārtota lietošana pēc ēkas nojaukšanas un elementu nolietojumā, otrreizēji pārstrādātu materiālu lietošana, vietējo materiālu lietošana un ekoloģiski atbildīga mežu pārvaldīšana;
- *iekštelpu vides kvalitāte*: tīra gaisa jautājumi gan būvniecības, gan apdzīvošanas posmā, kaitīgu vielu samazināšana, termālais komforts un dienasgaisma;

- *inovācijas un dizaina process*: šajā kategorijā tiek vērtēti arī tie būtiskie uzlabojumi, kas nav iekļauti metodes standarta kritērijos.

*LEED* ir pašnovērtējuma sistēma, kas balstīta uz nepieciešamā punktu skaita savākšanu. Lietotājs pats var izvēlēties, kuras kategorijas tam būtu vispiemērotākās. Kad „*US Green Building Council*” pārbauda un apstiprina savāktos punktus, tiek piešķirts sertifikāts un norādīts viens no 4 atbilstības līmeņiem: „bāzes”, „sudraba”, „zelta” vai „plafīna” [11].

### ***GB Tool (Green Building Tool)***

*GB Tool* izstrādāja organizācija „*Natural Resources Canada*” starptautiskas konferences iniciatīvas „*Green Building Challenge*” ietvaros, un tā versijas tiek periodiski uzlabotas. *GB Tool* aptver tādas jomas kā resursu lietošana, ekoloģiskā slodze, iekštelpu vides kvalitāte, pakalpojumu kvalitāte un ekonomiskie jautājumi [4, 33]. Arī šajā metodē dažādi kritēriji tiek vērtēti punktu skalā, galvenokārt par pamatu ņemot tipisko būvniecības praksi un attiecīgā objekta salīdzinājumu ar to.

Šai sistēmai raksturīga iespēja rēķināties ar attiecīgā reģiona specifiskajām īpatnībām. *GB Tool* ir publiski pieejama, taču pagaidām tā tiek lietota galvenokārt kā izpētes un attīstības uzdevums dažādu situāciju un paraugbūvju izpētē, bet mazāk kā praktisks instruments būvniecības tirgū [4, 34].

### ***CASBEE (Comprehensive Assessment Systems for Building Environmental Efficiency)***

*CASBEE* izstrādāja Japānas organizācija „*Japan Sustainable Building Consortium*,” lai to ieviestu kā nacionālo ēku vides atbilstības sistēmu. Sistēma ietver 4 metodes atbilstoši dažādiem ēkas dzīves cikla posmiem: pirmsdizaina stadijai, ēku celtniecībai, esošajām ēkām un ēku rekonstrukcijai [20]. Sistēma piedāvā arī dažādas vērtēšanas versijas atkarībā no vērtēšanas dziļuma: īstermiņa lietošanas ēkām, vienkāršo vērtēšanu, reģionālo īpatnību vērtēšanu, detalizētu novērtējumu „siltuma salu” efektam (īpaši lielpilsētās), paplašinātu instrumentu reģionāla mēroga vērtējumam. Sistēma konstruēta kā hipotētisks divu telpu vides modelis, nošķirot iekšējo (privāto) būves vidi no ārējās. Tādējādi izveidoti divi vērtēšanas bloki: būvju vides kvalitātes vērtēšana, kas kalpo dzīves apstākļu uzlabošanai būves lietotājiem (privātajā telpā), un būvju vides noslodzes vērtēšana, lai noteiktu vides ietekmes negatīvos aspektus, kas pārkāpj hipotētisko privātās telpas robežu (publiskā telpa). Pirmajā blokā tiek vērtēta iekštelpu vide, pakalpojumu kvalitāte un pagalma vide. Savukārt otrā bloka vērtējums ietver tādas jomas kā enerģija, resursi un materiāli, kā arī „ārpuspagalma” vide [19].

Interesanti, ka šajā sistēmā sertificēšana un attiecīgā atbilstības līmeņa noteikšana notiek, nevis summējot savāktos punktus, bet gan balstoties uz rādītāju „būves vides efektivitāte”, kas tiek aprēķināts kā minēto divu bloku vērtējumu attiecība: būvju vides kvalitātes vērtējums tiek dalīts ar būvju vides noslodzes vērtējumu.

### ***ENVEST***

Šo metodi izstrādāja Lielbritānijas organizācija „*Building Research Establishment*” – tā pati, kas izstrādāja arī *BREEAM*. Uzlabotā metodes versija šobrīd tiek saukta *ENVEST2*. Metodes specifika ir pilna dzīves cikla izmaksu

vērtēšana, iekļaujot vides un finansiālo izmaksu kompromisa vērtēšanu, kas balstīts uz tūrās tagadnes vērtības (NPV) noteikšanu. Šī sistēma ļauj klientam pašam optimizēt „augstākās vērtības” konceptu atbilstoši savām prioritātēm. Vides informācija tiek grupēta 12 ietekmju sfērās, piemēram, klimata izmaiņas, toksiskums u.c. [13].

Metode ļauj noteikt tos elementus, kuriem ir vislielākā nozīme ēkas ietekmē uz vidi un visa dzīves cikla izmaksām, kā arī parāda dažādu materiālu izvēles efektu. Tās ietvaros arī tiek prognozēta dažādu apsildes, kondicionēšanas un uzturēšanas stratēģiju ietekme uz vidi un izmaksām [14].

### **ATHENA**

Kanādas organizācija „*The Athena Institute*” izstrādājusi savu vērtēšanas metodi un piedāvā instrumentu „*The Environmental Impact Estimator*”. Instruments lielā mērā balstīts uz organizācijas savāktajām un izveidotajām datu bāzēm par dzīves cikla novērtējumu, iekļaujot informāciju par vairāk nekā 90 materiāliem. Tas var veidot vairāk nekā 1000 pielietojamu kombināciju, kas, pēc autoru vārdiem, spēj modelēt situāciju 95% no Ziemeļamerikas būvēm.

Instruments vērtē, kādu ietekmi uz vidi atstāj materiālu ražošana (tai skaitā izrakteņi un otrreiz lietotie materiāli), iesaistītais transports, būvniecības process, reģionālās atšķirības enerģijas lietošanā, transportā un citos faktoros, ēkas būves un plānotais dzīves ilgums, uzturēšanas, remonta un aizvietošanas efekti, nojaukšana, uzturēšanas enerģijas radītie izmeši.

Sistēma ļauj redzēt dzīves cikla aspektus tādos rādītājos kā iemiesotā primārā enerģija, globālās sasilšanas potenciāls, piesārņojums ar cietajiem atkritumiem, gaisa piesārņojums, ūdens piesārņojums, dabas resursu patēriņš [12].

### **GreenCalc**

Šo metodi piedāvā Nīderlandes kompānija „*Sureac Trust*”. Vērtēšanas instrumentu veido 4 moduļi: materiālu, enerģijas, ūdens un mobilitātes.

Instruments ļauj noteikt vēlamu vides indeksu attiecīgajai būvei, kā arī to, kādas ir paredzamās izmaksas, lai to sasniegtu. Vides indeksa noteikšanas metodi ir izstrādājusi organizācija „*Dutch Government Buildings Agency*”, un tas balstās uz 1990. gadu kā atskaites punktu – 1990. gada ilgtspējas līmenim ir piešķirta vērtība 100. Šis indekss ir ticis aprēķināts vairāk nekā 100 projektiem, no kuriem puse ir bijuši „*Dutch Government Buildings Agency*” atbildībā, bet otra puse – privāta iniciatīva [17].

### **EQUER**

Šo metodi piedāvā Francijas organizācija „*Center for Energy and Processes*”. Tā ir veidota kā dzīves cikla simulācijas instruments. Tās ietvaros tiek vērtēta ietekme uz vidi visās fāzēs – materiālu veidošanā, būvniecībā, lietošanā, atjaunošanā un nojaukšanā. Vērtēšana balstīta uz virkni vides indikatoru, kuri tiek novērtēti fizikālās mērvienībās: abiotiskie izrakteņi, primārās enerģijas patēriņš, ūdens patēriņš, aksidifikācija, eutrofikācija, globālā sasilšana, neradioaktīvie atkritumi, radioaktīvie atkritumi, gāzes, ūdens ekotoksicitāte, cilvēku toksicitāte, fotoķīmiskais ozons (smogs) [16].

Kopumā var vērtēt, ka vairums no aplūkotajām populārākajām ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metodēm savā būtībā ir līdzīgas – balstoties uz noteiktu kritēriju izvērtēšanu, atbilstības gadījumā vērtējamam objektam (būvei) tiek dots kopējais novērtējums. Pārsvarā tiek izmantota svērta savāko punktu summēšana no dažādām vērtēšanas jomām. Atšķirīga ir Japānā izstrādātās sistēmas *CASBEE* metode – tajā gala vērtējums tiek balstīts uz būves vides efektivitāti, kas tiek aprēķināta kā būves vides kvalitātes un vides noslodzes attiecība, kas arī ir samērā populāra pieeja ilgtspējīgas attīstības jautājumu izvērtēšanā.

Dažādu iniciatīvu veidotajos ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metožu un instrumentu apkopojumos un salīdzinājumos bieži problēma ir tā, ka instrumenti tiek „samesti vienā katlā”. Bieži to efektivitāte tiek mērīta pēc aptverto ilgtspējīgas attīstības aspektu dziļuma. Lai risinātu nevienlīdzīgas salīdzināšanas problēmu, Trustijs no „*The Athena Institute*” piedāvā instrumentus sadalīt 4 nosacītās grupās:

- 1) produktu salīdzināšanas instrumenti un informācijas avoti;
- 2) atbalsta instrumenti lēmumu pieņemšanai par visu būvi;
- 3) visas būves novērtēšanas sistēmas;
- 4) atbalstošās tehnoloģijas un instrumenti.

No šeit aplūkotajām metodēm un instrumentiem, pēc Trustija vērtējuma, *ATHENA* un *ENVEST* būtu pieskaitāmi pie otrās grupas, savukārt *BREEAM*, *GBTool*, *LEED* – pie trešās [9. 2].

Šādu klasifikāciju var uzskatīt arī par mēģinājumu attaisnot mazāk prasīgas un detalizētas metodes un instrumentus (attiecībā pret ilgtspējīgas attīstības jautājumiem). Taču, ja tiek ņemts vērā arī praktiskās ieviešanas līmenis, tad jāatceras, ka vislielāko kopējo ieguldījumu ilgtspējīgas attīstības veicināšanā dos vairāk vai mazāk mērenas vērtēšanas metodes un instrumenti (lietošanā pēc iespējas vienkāršāki). Komplicētas vērtēšanas metodes ar sarežģītu informācijas vākšanas un vērtēšanas mehānismu būs pārāk dārgas un tiks izmantotas ļoti reti, tādēļ kopējais konkrēto uzlabojumu apjoms būs neliels. Savukārt, ja metode ir ļoti vienkārša un tās vērtējums arī neprasa būtiskus uzlabojumus, tad tirgū tā tiks plaši ieviesta, taču mazo uzlabojumu summārais efekts arī nebūs būtisks.

## Secinājumi un priekšlikumi

Rakstā izvērtētā ilgtspējīgas attīstības izpratne būvniecības sektorā, populārākās novērtēšanas metodes un instrumenti, kā arī situācijas raksturojums Latvijā ļauj izdarīt sekojošus secinājumus:

- Nevar teikt, ka izpratne par ilgtspējīgas būvniecības definīciju, saturu un novērtēšanas kritērijiem pasaulē būtu vienota, taču daudzos gadījumos tā ir ļoti līdzīga. Tā kā ilgtspējīga attīstība ir ļoti plašs jēdziens, tad dažādās ar būvniecību saistītās situācijās mēdz tikt izcelti dažādi tās aspekti.
- Ilgtspējīgas būvniecības izpratnē pēdējā laikā raksturīgs izstrādāto tehnisko risinājumu sistematizācijas process, kā arī arvien lielāka orientācija uz netehniskiem instrumentiem, tai skaitā uz dažādiem būvniecībā iesaistīto pušu sadarbības mehānismiem un patērētāju individuālās attieksmes maiņu.
- Pēdējo 15 gadu laikā strauji ir attīstījusies brīvprātīgo ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas mehānismu un sertificēšanas izplatība būvniecības tirgū. Tas nodrošina tādu prasību izpildi, kas ir augstākas, nekā likumdošanā noteiktās, kā arī paaugstinātu pievienoto vērtību. Pasaulē ir

izstrādātas vairāk nekā 60 šādas vērtēšanas metodes un uz tām balstītie lietotājiem draudzīgie instrumenti, kopā aptverot vairāk nekā 500 dažādu ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas kritēriju.

- Latvijā būvniecības nozarē vērojamas dažādas aktivitātes ilgtspējīgas attīstības veicināšanai, taču netiek īstenota neviena brīvprātīgās ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas un sertificēšanas sistēma, kas tirgū būtu populāra vai vismaz zināma.
- Informētības līmenis par šādām metodēm, instrumentiem un sistēmām Latvijas būvniecībā iesaistītajās pusēs, balstoties uz interviju rezultātiem, ir minimāls. Trešdaļa intervēto atzina, ka principā ir dzirdējuši par ilgtspējīgas un ekoloģiskas būvniecības vērtēšanas metodēm, taču neatcerējās neko konkrētāk. Daži zināja konkrētas metodes, taču tās attiecās uz atsevišķiem izstrādājumiem, nevis uz kompleksu būves novērtēšanu kopumā.

Attiecībā uz ilgtspējīgas būvniecības novērtēšanas metožu izmantošanas iespējām Latvijā tiek izvirzītas sekojošas rekomendācijas:

- 1) izpētīt pieprasījumu pēc ilgtspējīgas būvniecības (apkārtējai videi draudzīgiem, veselīgiem, sociāli labvēlīgiem utt. mājokļiem un darbavietām), jo pieprasījuma trūkums uzskatāms par vienu no galvenajiem pretargumentiem brīvprātīgiem būvniecības uzlabojumiem saistībā ar ilgtspējīgas attīstības principiem;
- 2) izvērtēt citu valstu pieredzi ilgtspējīgas būvniecības metožu, sistēmu un instrumentu izstrādē un adaptācijā, kā arī aktuālākās Eiropas Savienības kopīgās iniciatīvas šajā virzienā;
- 3) veicināt un organizēt diskusijas starp būvniecības nozarē iesaistītajām pusēm par brīvprātīgo ilgtspējīgas būvniecības vērtēšanas un sertificēšanas sistēmu aktualitāti Latvijā un ieviešanas iespējām.

## LITERATŪRA

1. *Agenda 21 on sustainable construction*. – Rotterdam: CTB Publishing, 1999.
2. Brundtland G. (ed.) *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. – Oxford: Oxford University Press, 1987.
3. *Building sustainably: how to plan and construct new housing for the 21th century*. – London: Town and Country Planning Association, 2003.
4. Cole R. J. *A Building Environmental Assessment Method for British Columbia Final Report*. British Columbia: BC Green Buildings, 2001.
5. Cole R. J., Howard N., Ikaga T., Nibel S. *Building Environmental Assessment Tools: Current and Future Roles*. Tokyo: Institute of International Harmonization for Building and Housing, 2005.
6. Cole R. J. *Emerging trends in building environmental assessment methods // Building Research & Information* (Oxfordshire: Routledge), 1998; 26(1): 3–16.
7. Huovila P. *On the Way towards Sustainable Building // SKSB Conference materials*. Bari: Housing and Social Infrastructures Institute, 1999.
8. Steemers K. *Establishing research directions in sustainable building design*. – UK: Tyndall Centre for Climate Change Research, 2003.
9. Trusty W. B. *Introducing An Assessment Tool Classification System*. – Canada: The Athena Sustainable Materials Institute, 2003.
10. [www.auspebbu.org](http://www.auspebbu.org)
11. <http://crisp.cstb.fr>

12. <http://www.athenasmi.ca/tools/software/index.html>
13. <http://envestv2.bre.co.uk/account.jsp>
14. <http://www.bre.co.uk/services/ENVEST.html>
15. <http://www.breeam.org/>
16. <http://www.cenerg.ensmp.fr/english/logiciel/indexequer.html>
17. <http://www.greencalc.com/en-overgreencalc.html>
18. [http://www.hk-beam.org/context\\_global.php](http://www.hk-beam.org/context_global.php)
19. <http://www.ibec.or.jp/CASBEE>
20. <http://www.worldebc.org/default.asp?id=109>

## *Sustainable Development Evaluation Methods in Building*

### Summary

This paper summarizes information about sustainable development evaluation methods, systems and tools that are applied in the building field. At the beginning main principles and conception development of sustainable building are analyzed as well as main instruments used for implementation of sustainable development in the building sector. Then situation and level of awareness in Latvia is evaluated. Finally, most well-known sustainable building evaluation methods and tools that are used for voluntary building certification are reviewed and recommendations are offered for further activities in Latvia.

**Key words:** sustainable development, environment, ecology, building, construction, evaluation methods, decision making.

## **Managing Multinational Company Stakeholders in Post-Communist Europe in the Time of Crisis**

**Marek Kocmiel**

Szczecin University  
ul. Lukasinkiego 62  
71-215 Szczecin, Poland  
tel. 00 48 48 79 308  
mobile. 00 48 609 500 999  
Fax. 00 48 91 444 21 30  
e-mail [szopo@wp.pl](mailto:szopo@wp.pl)

The topical subject shall be presented against the case study background of a large multinational company. The crises it had been faced with differed in reason and character. The company had to meet the usual challenge of survival and continuity in development.

In its traditional sense and aspect, corporate management has been widely described in literature, both in the context of managing crises brought by the economic fluctuations cycle, as well of crises resulting from corporate growth inherent to the evolution-revolution sequence.

In case of Stocznia Szczecińska (shipyard) as our model company, we shall be considering all aforementioned forms of crises, as well as the crisis triggered by the Polish political and economic transformation of 1989-1991. Towards the end of the 20<sup>th</sup> century, the Szczecin Shipyard was one of the largest ship manufacturers of modern times. In 1995, its order book value made it the fourth largest shipyard in the world. The Company managed to survive the system crisis of 1989-1991, but the subsequent 2001 debacle proved fatal.

The purpose of this paper is to describe and study the development of both crises using the Shipyard as a case study, with stakeholders' management highlighted as a focal issue. Grafting stakeholders' management onto management of the shipyard seemed to have been the key reason behind the differences in the itinerary of both predicaments.

According to the writings of R.E. Freeman and Clarkson, the term "shipyard stakeholders' management" shall, for purposes of this article, refer to the identification and analysis of stakeholders, as well as the influence exerted thereupon, i.e. on people and organisations that can be affected by the Shipyard's activity, or who can affect the Shipyard themselves.

Case literature and general corporate practice extend to normative stakeholders' management strategies, such as suites of recommended actions and methods of behaviour towards stakeholders with specific characteristics.

In fact, stakeholders' management is a form of communicating with people and institutions equipped with relevant attributes of e.g. power, legitimacy and instruments required for exigent measures, such communication making company management more effective, and focusing people and institutions with demands substantial and important to the company.

In order to properly describe and diagnose the Shipyard's stakeholders' management in times of both crises, it shall be necessary to portray the course of events involved, and lay out maps of stakeholders for each of the respective periods.

The author will proceed explaining the course of both crises in the context of stakeholders' management using the Mitchell-Agle-Wood (MAW) and the CSR models. Both models shall be presented dynamically, enabling demonstration of the stakeholders' changing role and power over time.

It is highly probable that incorrect interpretation of the stakeholders' role and the resulting inappropriate communication and management can bring about company failure, such as that of the Szczecin Shipyard.

**Key words:** stakeholders' management, shipyard, multinational company crises, Poland.

## **Introduction**

**The purpose of this paper** is to describe and study the development of both crises using the Shipyard as a case study, with stakeholders' management highlighted as a key factor behind differences in the course of 1989-1991 and 2002-2002 shipyard fiascos.

In its traditional sense and aspect, corporate management has been widely described in literature, both in the context of managing crises brought by the economic fluctuations cycle, as well of crises resulting from corporate growth (L. Greiner, 1972) inherent to the evolution-revolution sequence.

In case of Stocznia Szczecińska (shipyard) as our model company, we shall be considering all aforementioned forms of crises, as well as the crisis triggered by the Polish political and economic transformation of 1989-1991. Towards the end of the 20<sup>th</sup> century, the Szczecin Shipyard was one of the largest ship manufacturers. In 1995, its order book value made it the fourth largest shipyard in the world. The Company managed to survive the system crisis of 1989-1991, but the subsequent 2001 debacle proved fatal.

Any analysis of reasons behind corporate collapse requires a zoom-in on management errors. In order to properly describe and diagnose the Shipyard stakeholders' management in times of both crises, it shall be necessary to portray the course of events involved, and lay out maps of stakeholders for each of the respective periods.

### **1. Crisis One**

For the Szczecin Shipyard, the crisis of 1989-1991 began with the 1989 termination of trade relations with the USSR, in consequence of new democracy being born on the Polish political scene, and of Poland winning sovereignty. The USSR had been the main purchaser of ships built in Szczecin.

The first partially free elections of 1989 brought system changes, with new rules of managing the economy transpiring in consequence. On the day the Soviet contract market collapsed, the Shipyard was left with three ships under construction. With the enterprise having lost liquidity and its financial condition toppling, the Shipyard found itself on the brink of bankruptcy. A plan of salvaging the state-owned Shipyard was drafted. In January 1991, the workers' council of the Adolf Warski Szczecin Shipyard State-Owned Enterprise consented to a restructuring exercise, approving the motion to commercialise, i.e. to transform the entity into a joint-stock State Treasury-owned company. In April 1992, a new Board was nominated following an executive staff competition. K. Piotrowski became CEO, with R. Kwidzyński, G. Huszcza, Zb. Stypa, and A. Goj appointed Management Board members. The new management team secured approval of the Prime Minister, banks, other creditors and trade unions for the Szczecin Shipyard restructuring programme. The rescue programme assumed a market shift with the

east being partly abandoned in favour of western customers, a major reorganisation of corporate structures, changes to management methods, the setting up of a strong capital group, and privatisation. Furthermore, the salary system was to be amended, with "corporate structures shedding their load of socialist elements". In early 1992, the Shipyard's Management Board filed a motion to launch reconciliation proceedings with creditors at the District Court in Szczecin. A reconciliation agreement was an option open to the Company providing that it could prove having lost liquidity for reasons not attributable to it (M. Koćmiel, 2003, p. 28). Upon signing, the agreement came into force in November 1992, listing more than 1,500 creditors, and covering a total debt of 1.8 trillion "old" Polish zlotys, or approximately USD 190 million. The Shipyard repaid USD 72 million to its creditors. Final instalments were paid in 1998, prior to the final deadline. The Polish Development Bank was assisted by other banks – Bank Handlowy, Bank Gdański, and PKO BP – in developing an economically watertight structure for the Shipyard. All banks were shareholders of the privatised SS S.A., having purchased stock on preferential terms granted for assistance in debt restructuring.

We may thus assume that the years 1992-1993 followed a time of crisis due to the 1989-1991 system transformations.

Table 1

**1991–1995 Shipbuilding Performance of the Szczecin Shipyard  
against Selected Economic Indices<sup>1</sup>**

Years ***	Number of ships	Price index; previous year =100	PLN/USD exchange rate ; average NBP rate **	Lombard bank loan * (%)
1988	12	160.2	0.0043	6
1989	12	351.1	0.1446	61.3
1990	7	685.8	0.95	103.8
1991	5	170.3	1.05	53.9
1992	13	143.0	1.36	39
1993	13	135.3	1.81	35.4
1994	15	132.2	2.27	31
1995	21	127.8	2.42	30
1996	20	119.9	2.69	25
1997	20	114.9	3.28	27
1998	19	111.8	3.49	20
1999	17	107.3	4.17	20
2000	9	110.1	4.34	23
2001	8	105.5	4.09	15.5
2002	5	101.9	4.07	8.75
2003	3	100.8	3.89	6.75
2004	7	103.5	3.65	8
2005	8	102.1	3.23	6

Source: own analysis based on shipyard statistics, and the 1991, 1997, 1999, 2000, and 2006 *Statistical Newsletters* of the Central Statistics Office.

The interdependence of the number of constructed ships and the PLN/USD exchange rate proved to be the most spectacular (Figure No. 1). This particular

interdependence factor is of major importance, in that the American dollar has been and continues to be the currency of payment for shipbuilding contracts, while domestic supplies continue to be paid in Polish zlotys.

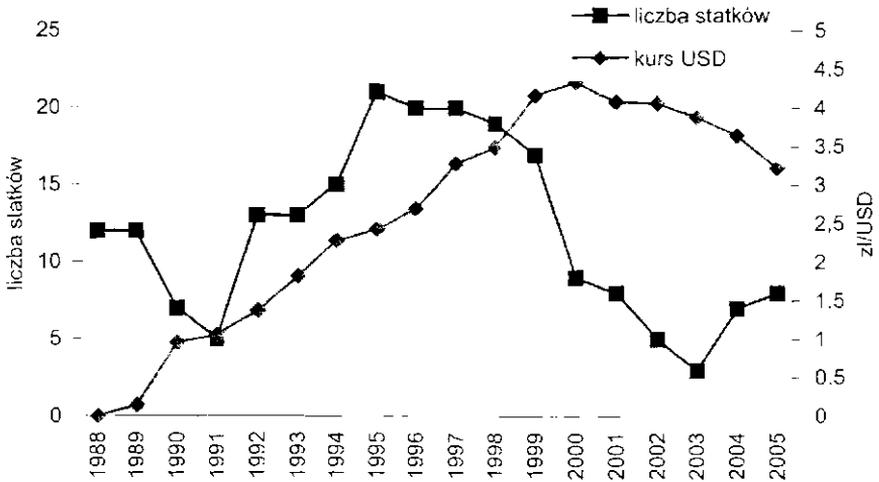


Fig. 1. Changes in the Number of Ships Constructed at the Szczecin Shipyard vs. PLN/USD Exchange Rate Fluctuations in Poland, 1988-2005.

Changes in the number of ships constructed (see Figure No. 1) at the Szczecin Shipyard and 1988-2005 changes to the PLN/USD exchange rate are splendidly depicted in three fundamental periods of production development and of the shipyard's organisation growth.

Until 1991, the Shipyard was operating in a socialist economy – a world of subsidies, no contact with the market economy, and inaccurate economic accounts (no recognition of USD-based transaction settlement).

During the period of 1991 through 1999, production grew, as did the USD exchange rate. The trend has been confirmed in a calculation of the correlation coefficient for the period of economic growth, i.e. for the years 1991-1999. At the time, the correlation coefficient for variables Y (number of ships built) and X2 (PLN/USD exchange rate) was very high, reaching 0.72. Harbingers of the Shipyard's future problems did not appear until late in the period, when production dropped to a level of warranting the minimum effectiveness of maintaining the Shipyard's potential.

During the next period until 2002, the year the Shipyard's collapse was announced, the number of ships constructed dropped below the profitability threshold (estimated at fourteen to fifteen ships per annum). This coincided with a downturn in the PLN/USD exchange rate.

The process of privatising the Szczecin Shipyard began in 1993 and closed in 1998. It resulted in the 1999 founding of a shipyard holding known as Stocznia Szczecińska Porta Holding S.A., with the majority of stock owned privately – partly by members of the first 1991 board of the state-owned enterprise, partly by members of the 1993 Management Board<sup>2</sup>.

## 2. Crisis Two

A downturn in Shipyard production and a negative financial result spoke of the approaching crisis. The year 2000 closed with a loss of PLN 97.5 million. Only nine ships were sold, totalling nearly USD 300 million in value. The sales plan was not met. The 2001 production plan specified fourteen vessels worth a total of USD 425 million. Eight ships worth USD 240 million were constructed. Fourteen ships totalling USD 420 million in value were to be built in 2002. Only five left the Shipyard.

In an attempt to clarify reasons behind the Shipyard's distressing financial condition, analysts listed a variety of factors, such as the downturn in the global economy, an unfavourable PLN/USD exchange rate, prototype construction errors, an exceedingly vast investment programme, poor consensus between the labour force and manager owners, and limited capacity of access to funding.

The Polish Ship and Shipbuilding Forum was probably correct in claiming that the Szczecin Shipyard's breakdown followed the Company's head-on collision with a downturn on the global ship market, and with the Polish monetary policy, extremely unfavourable to exporters.

Any attempts to prove that such factors were partly "responsible" for the Shipyard's crisis and downfall are absolutely justified in that shipyard bankruptcies are unique, whereas crises are cyclical in nature. In other words: crisis is tantamount to challenge; a collapse means that the challenge has not been met.

This is precisely why a study of the Shipyard's fateful plummeting requires an analysis of further internal reasons. Those seem to include an exaggerated investment programme, ship construction errors, and high labour costs. The average salaries paid at Polish shipyards were fluctuating, with a final sharp incline: 1989 – EUR 200; 1990 – EUR 155; 1995 – EUR 300; 1999 – EUR 260; and nearly EUR 800 in 2001. The Shipyard's management attempted to alter the disadvantageous cost structure, and failed to secure the workers' consent. The phenomenon ought to be interpreted as erroneous stakeholders' management.

In the November 2001 referendum, the majority of shipyard workers supported a strike. Following production shutdown in 2002, the Shipyard foundered. The New Szczecin Shipyard (*Stocznia Szczecińska Nowa*) employed most of the fallen Company's workforce. Desperate and terrified with the spectre of unemployment, shipyard workers signed on for EUR 400 per month, enabling the new Shipyard to construct ships at competitive prices.

Shipbuilding is a capital-intense sector, requiring banks to form consortiae, and join forces with partners from the community for purposes of funding shipyard operations. Banks aware of related production risks have been securing loan hedging, and minimising their own credit risk.

The following banks joined the group crediting shipbuilding and other holding company projects:

- Bank Zachodni WBK.
- Bank Handlowy,
- BRE Bank, credit exposure: PLN 81 million.
- Pekao S.A., credit exposure: PLN 498 million.
- West LB Polska, credit exposure: PLN 121 million.
- BiG Bank Gdański, credit exposure: PLN 253 million.

BRE Bank was the first to realise how poor the Shipyard's condition was. In the fall of 2001, the Bank froze funds on the Shipyard's current account they operated. Others followed suit. The banking community's radical position could well be explained with the erroneous management of stakeholders – banks, in this case.

Bankruptcies of Porta Holding S.A. and SS S.A were announced on July 29<sup>th</sup> 2002, with debts of both entities estimated at PLN 1.2 billion.

All events described gave rise to street riots organised by shipyard workers, the dismissal of Shipyard stockowners from the Management Board, and their resulting arrest on July 7<sup>th</sup> 2002 on charges of acting against the company's best interest. Such an acute reaction of state authorities was an overt expression of support for employee demands, which coincided with those of the public, who clamoured for those guilty of the Shipyard's collapse to be brought to justice. From the perspective of stakeholders' management by the Board, the events described regrettably deserve to be referred to as a calamity.

### 3. Szczecin Shipyard Stakeholders

In 1984, R.E. Frecman concisely defined the "stakeholder" as an "individual or organisation capable of influencing corporate business results or influenced by the same". In light of the underlying method (Archie B. Carroll, *Business, Society*, 1989, p. 62), an analysis of any organisation's internal and external environment should account for the economic, social, political, and technological environments typical for activities engaged in by the organisation under scrutiny. The entire exercise involves five fundamental questions:

- Who are your stakeholders?
- What are your stakeholders' interests?
- What are the consequent opportunities for and threats to your company?
- In what way is your company responsible before respective stakeholders<sup>3</sup>?
- What strategy and action ought to be adopted and taken by the company to maximise opportunities and minimise threats relating to stakeholders?

The first stage involves the identification, grouping, and analysis of stakeholders.

A common approach to stakeholder classification is that of identifying primary and secondary stakeholders. For purposes of our case, the Shipyard's stakeholders shall all be classified (Figure No. 3) in conformity to the primary/secondary American model (A.B. Carroll) with a slight fine-tuning modification involving greater attention paid to the role of state authorities.

Primary stakeholders directly affect the organisation and its potential success. Their relations with the organisation may be formal, official, or contractual in nature. Other stakeholders are referred to as "secondary", with special or public interest in the examined entity. Such stakeholders remain beyond the direct impact of the organisation's structure.

Source literature describes a vast array of stakeholder models, networks, and matrices. E.R. Freeman, a major promoter of the stakeholder concept, lists the Big Five of business stakeholders: owners, staff, clients, the society, and authorities. The decision to recognise authorities (central as well as local) as primary stakeholders

seems to be particular substantiated in countries moving away from centrally planned state-governed economies.

The presented model will be the backdrop for a map of the Szczecin Shipyard stakeholders in times of crises events described. 1991 Szczecin Shipyard stakeholders shall be presented in Table No. 2. Table No. 3 features 2001 stakeholders.

Table 2

### Map of 1991 Szczecin Shipyard Stakeholders

Stakeholder	Institution	Supplementary Features	Comments
Owner	Government	Public owner	Support of the <i>Solidarity</i> Trade Union and the <i>Solidarity</i> Election Action (AWS) party
Staff	Employees	Trade union members: <i>Solidarity</i> Independent Self-Government Trade Union (NSZZ) dominant	Openness to changes
Staff	Directors	Selected in competition	Concepts of how to improve the Shipyard's condition
Authorities	Government, the Voivode, local government.	Originally from the <i>Solidarity</i> Trade Union	True social legitimacy of power. New state authorities operating under pressure to change (two cabinets in 1991)
Society	Trade unions, political parties, new local government structures	Government supporters	Under re-organisation, considerable openness to change
Clients	Consumers, purchasers	Ship-owners	West European, open to New democracies
Suppliers	Banks, steelworks, engine manufacturers	Large entities, such as banks and steelworks; small companies; subcontracting and co-operating partners.	State-owned companies
Suppliers	Utilities	Electricity, water, etc.	State-owned companies

Source: own analysis.

Table 3

Map of 2001 Szczecin Shipyard Stakeholders<sup>4</sup>

Stakeholder	Institution	Supplementary Features	Comments
Owner	Shareholders	Private shareholders dominant.*	Conflict between the private and public owners. Two court suits.**
Staff	Employees	All trade unions oppose a Savings Programme for the Shipyard.	Delayed payment of salaries. Workers support a strike in a referendum.
Staff	Directors	Support a project to consolidate all Polish shipyards in a consortium. Suggest group layoffs at the Shipyard.	Lose support of the workers and trust of the banks. Withdraw from their proposal.
Authorities	Government, the Voivode, local government.	Poor social support for the Shipyard's policy	In conflict with Shipyard owners.
Society	Trade unions, political parties, new local government structures	Displeased with the economic and social situation in Poland.	Highly suspicious. Prone to believe populist claims of national property having been unlawfully seized and sold.
Clients	Consumers, purchasers	Delayed ship deliveries to ship-owners	West European, doing business in times of a downturn in global trade.
Suppliers***	Product and service suppliers	The Shipyard falls into arrears in repaying loans and credits.	Private banks dominate. BRE Bank the first to freeze the Shipyard's account.
Suppliers***	Utilities	Supplies continue.	Public sector.

Source: own analysis.

2001 stakeholders differ from those of 1991 in statutory power, its extent and legitimacy. Transactions and agreements, those signed by and between stakeholders and the stakeholders and the Shipyard have resulted in varying urgency of interests and demands. A classic example of such difference is the situation of banks, once state-owned, in 2001 private and true to the principle of their creditors' financial security. The role of the government changed as well as a minority shareholder pressured by the upcoming parliamentary elections.

#### 4. Stakeholder Management

For purposes of this paper, we shall be using R.E. Freeman's and M. Clarkson's definition of the Shipyard's "stakeholder management": the identification, analysis and affecting stakeholders as individuals and/or organisations capable of influencing the Shipyard or influenced by it.

Case literature and extensive corporate practice extends to normative stakeholder management, or relative sets of recommended actions and of managing stakeholders with specific features.

Fundamentally, stakeholder management involves such communication with individuals and/or organisations with specific attributes – power, legitimacy, urgency – as shall enable improved company management with a focus on individuals and/or organisations with demands, interests, and expectations crucial to the business.

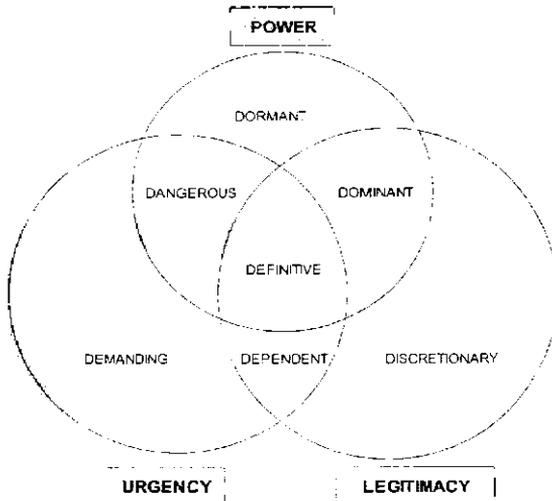
In 1992, M. Clarkson defined stakeholder management rules, obliging managers to:

- Recognise and monitor all stakeholder legitimacies,
- Listen to and communicate with stakeholders as to their commitment and potential risk to the business,
- Match procedures with capacity,
- Identify relations and interdependencies between stakeholders.
- Co-operate closely with public and private entities to minimise risk.
- Counter activities threatening any human rights.
- Identify potential conflicts between the role of a corporate stakeholder and legal and moral responsibility for the well-being of other stakeholders.

## 5. Stakeholder Analysis

The course of case crises under analysis shall be described in the context of stakeholder management with the use of the MAW (Mitchell-Agle-Wood) and CSR models. Both models shall be presented dynamically, enabling demonstration of the stakeholders' changing role and power over time. Furthermore, both relate to corporate ethics, in concordance with the premise of stakeholder recommendations.

**The MAW Model.** The Mitchell-Agle-Wood (MAW) stakeholder typology models.



Source: drafted against *Stakeholder-Management – L. Theuvsen, Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen*, p. 10. Westfälische Wilhelms-Universität Muenster, 2001.

Fig. 2. Corporate Stakeholder Model according to Mitchell, Agle, and Wood Typology.

When describing combinations of features such as urgency, power, or legitimacy, we are driven by major attention paid to the stakeholder group with the highest number of strong features. A sequence of qualifying criteria – power, legitimacy, and urgency – enabled seven stakeholder groups to be identified:

Figure descriptions abide by the following interpretation of power, legitimacy, and urgency attributes:

- Urgency of a demand (interest) is its maturity, importance, or criticality – how crucial is the problem to operating the system (the organisation)?
- Legitimacy is the authority (title) behind the power to demand and the demand itself.

Power is enforcement based on authority held by the stakeholder, such authority justified by economic, political, or formal (voting) power(s).

The CSR<sup>5</sup> model of identification and diagnosis is an evolved stakeholder typology formerly laid down by Mitchell, Agle and Wood.

Stakeholders are categorised depending on the co-existence of a stakeholder's power of influence, legitimacy of demand, and urgency (Table No. 4).

*Table 4*

#### Stakeholder Identification and Diagnosis

No.	Stakeholder Type	Description	Sample Form of Stakeholder Treatment
1	Dormant	No option of executing power – demands not legitimate or urgent. Casual bonds with the company. Potential to gain legitimacy and/or power.	Surveillance sufficient.
2	Discretionary	Legitimacy present, but demands not urgent. No capacity for influencing the company – lacks power.	No necessity to involve management in relations with such stakeholder.
3	Demanding	Demand urgent, but legitimacy and/or power missing.	May be tiring, but does not require major attention of the management.
4	Dominant	Empowered and has legitimacy. Forms "domination coalitions" at the business.	Expects and receives intense management attention.
5	Dangerous	Has power and urgent demands, with legitimacy missing. May turn violent when pressed.	Ought to be recognised by the management, but demands should not be granted rapidly.
6	Dependent	Lacks power, but demands are urgent, with legitimacy present. Dependent on others, such as on the dominant stakeholder with the power required for influence.	Intense and close dialogue required.
7	Definitive	Empowered; demands are legitimate and urgent. Member of the "domination coalition".	Interests require respect; should be notified of any action taken.

Source: own analysis.

One of the forms is a CSR map of stakeholder attributes (Table No. 5).

Table 5

## CSR Map – Sample Stakeholder Attributes

Stakeholder name: Bank	Power	Legitimacy	Urgency	Type	Management Strategy
Current attributes	--	---		Dominant stakeholder	Regular, active dialogue of the organisation with the stakeholder.
Potential attributes * probable change scenario	--	---	-	Definitive stakeholder	Continued active dialogue, e.g. to restructure a loan.
Potential attributes ** Worst-case change scenario	---	---	---	Definitive stakeholder	Continued active dialogue: enforcement procedures.
Arrangement triggering development	1.* Problems with regular instalment payment. 2.** Possibility of the creditor losing liquidity as a result of crisis.				

Note: the Bank is a strong stakeholder, securing receivables by virtue of Banking Law regulations.  
Source: own analysis.

In the CSR model, a stakeholder's attribute map is drafted by the management by evaluating stakeholder attributes, such as power, legitimacy, and urgency, and rating them on a scale of "non-existent" to "--++" as the highest grade.

## 6. The Shipyard Case – The Downfall – Summary

The models presented have been used to set up the Shipyard's stakeholder structures for peak years of both crisis predicaments.

Table 6

### Szczecin Shipyard Stakeholder Typology: 1991 and 2001

No.	Stakeholder Type	1991: entity/organisation	2001: entity/organisation
1.	Dormant (power)	Local community: special interest group – environmentalists	
2.	Discretionary (legitimacy)	Local associations	Local associations
3.	Demanding (urgency)	Small suppliers	Local community
4.	Dominant (power, legitimacy)	Government	Demonstrating workers
5.	Dangerous (power, urgency)	Trade unions: ship-owners	Ship-owners, special interest group – environmentalists
6.	Dependent (legitimacy, urgency)	Banks	Small suppliers
7.	Definitive (power, legitimacy, urgency)	Owner	Government: owners – majority shareholders; banks – large suppliers.

Source: own analysis.

Table No. 6 illustrates the shift (changing circumstances) of stakeholders. Notably, the 2001 definitive stakeholder group included banks, owners, and the government. Such circumstances in themselves are no threat to the business. The unity of interests of major stakeholders or the lack of such unity is vital to crisis development. Importantly, differences in definitive stakeholder interests and the inability of the management to reach compromise proved fatal to the Shipyard.

The urgency and legitimacy of objectives was different for each of the major stakeholders. The objectives themselves were poles apart as well: owners wanted the company to survive, and keep its equity; the government wanted to keep jobs and social peace; banks wanted security of repayment for extended loans, or to minimise losses.

All factors combined induced the Shipyard's collapse.

This has been confirmed in a detailed description of attributes of the various stakeholders in peak years of both crises (Table No. 7).

Table 7

**Strength of the Power, Legitimacy, and Urgency Attributes for Major Shipyard Stakeholders in 1991 and 2001**

Year	Stakeholder	Power	Legitimacy	Urgency	Comments
1991	Owner	---	---		Single: cohesion in objectives.
2001		--	--	---	Owner conflict.
1991	Employees	--	-	-	Consent to changes.
2001		+-	-	---	Conflict with owners.
1991	Suppliers large (banks)	+-	+-	-	Co-operation with owners.
2001		---	---	---	No trust in owners.
1991	Ship-owners	--	++		New and hopeful.
2001		++	--	---	Disappointed: delivery delays.
1991	Government	+++	--	---	Common interests, ownership, and work.
2001		-	-	---	Support for employee interests.
1991	Local community		--	---	Supporting changes.
2001			--	---	Supporting changes.

Source: own analysis.

The table shows the strength of the urgency attribute in resolving economic crises in the context of large companies strategically important to the economy and society alike.

The urgency of a major stakeholder's demand with imminent action expected is a hazard to the organisation when generating problems contradicting the purpose of such organisation's existence and development. Thus management should not induce conflict with all stakeholders. The 2001 data in Table No. 10 are nothing but a full list of open conflicts. This allows concluding that erroneous interpretation of stakeholder's importance, and the consequent faulty communication and management can well result in a company's collapse – the exact fate that befell the Szczecin Shipyard.

The Shipyard's primary problem – the crisis itself – could have boiled down to a loss of liquidity and production downturn; in light of stakeholder management, however, blatant negligence of stakeholder management rules in times of crisis proved disastrous.

M. Clarkson's fundamental rules have been quoted before. They have been summarised and reviewed in Table No. 8 to illustrate Shipyard's downfall circumstances in 2001-2002.

Table 8

**Respecting Stakeholder Management Rules at the Szczecin Shipyard  
in Times of the 2001–2002 Crisis**

No.	Rule; management commitment to the following tasks	Action taken by the Shipyard
1	Recognise and monitor all stakeholder legitimacies.	The corporate structure had no professional unit responsible for stakeholder analysis or dynamic PR.
2	Listen to and communicate with stakeholders as to their commitment and potential risk to the business.	The company focused on development and own objectives. Attempts were made to consolidate the shipyard sector by merger or acquisition.
3	Match procedures with capacity.	Unsuccessful attempts were made to change the remuneration system. Unrelated accusation of using target ship loans to fund non-shipyard investments.
4	Identify relations and interdependencies between stakeholders.	Attempts were made to engage trade union leaders at Supervisory Board level in Shipyard affiliates.
5	Co-operate closely with public and private entities to minimise risk.	Subsequent conflict areas opened – e.g. with the central and local governments (the kindergarten building). Poor social involvement (charity, sponsorship).
6	Counter activities threatening any human rights.	Jobs of more than ten thousand employees jeopardised. Conflict with environmentalists.
7	Identify potential conflicts between the role of a corporate stakeholder and legal and moral responsibility for the well-being of other stakeholders.	Management accused of having caused competency chaos, by assuming the role of owners-shareholders in parallel to Supervisory Board and management Board membership in a shipyard holding structure.

Source: own analysis.

The table proves beyond doubt that the Szczecin Shipyard had failed to respect stakeholder management rules. Erroneous management-stakeholder relations could well have taken the economic crisis to a stage of organisational crisis, and causing threat to company existence, to lead to the final 2002 collapse.

Comparing the course of both crises one is led to a conclusion that while the 1991-1992 predicament had emotionally allowed a restoration of trust and the resulting assistance offered by the government and the banking community, no similar manoeuvre had been a remote option in 2001-2002. Differences in stakeholder networks during the periods under scrutiny were a key factor, closely linked to that of a failure to respect stakeholder management rules – a critical tool in implementing a development strategy for a company operating in market economy conditions.

## NOTES

- <sup>1</sup> Important table notes:
- \* for the years 1988-1994 the refinancing loan interest rate was applied; later, it approached the lombard rate much closer than the rediscount rate.
  - \*\* in the years 1988, 1989, and 1990, the PLN/USD exchange rate (in "old" zlotys) reached PLN 431, PLN 1,446, and PLN 9,500 to the dollar, respectively.
  - \*\*\* 1988-1991: state-owned enterprise; 1992-2001: joint-stock company; 2002 – new shipyard.
- <sup>2</sup> Description of the privatisation process and of crisis events as rendered in *Rzeczpospolita Stoczniowa – spisek czy niekompetencja? (The Shipyard Republic – Conspiracy or Incompetence?)* by Marek Koźmiel. Wydawnictwo VLV, Szczecin 2003.
- <sup>3</sup> A.B. Carroll identifies the following types of responsibilities: economic, legal, ethical, and philanthropic.
- <sup>4</sup> Supplementary Table note:
- \* SS PH S.A. 2001 shareholder structure: private shareholders: 90.04 percent (including the Industrial Group - *Grupa Przemysłowa*, owned by directors and presidents 52.17 proc.); State Treasury – 9.96 percent.
  - \*\* 1. Equity contribution annulment. 2. Repayment of subsidies for ships constructed for the USSR.
  - \*\*\* Supplier groups ought to be differentiated to include large suppliers, such as banks (7) and steelworks (3), and approximately 1,500 smaller firms.
- <sup>5</sup> The contemporary CSR model has evolved from the CSR 1 (corporate social responsibility) concept developed by W. Frederick in the sixties and seventies of the 20<sup>th</sup> century, and the CSR2 (corporate social responsiveness). The MAW model has been presented as shown at [www.csr-academy.com/elib/Stakeholderdiagnose.pdf](http://www.csr-academy.com/elib/Stakeholderdiagnose.pdf).

## *Managing Multinational Company Stakeholders in Post-Communist Europe in the Time of Crisis*

### Summary

This paper presents results of a study of the course of two crises with case referral to a large multinational - no longer existing Polish Szczecin Shipyard.

Two crises were described: one peaking in 1990–1992, the other in 2000–2002. The latter closed with the Shipyard's collapse (liquidation). Non-financial reasons behind the debacle were clarified with the use of dedicated tools – appropriate stakeholder management and analysis models. MAW and CSR corporate stakeholder models were applied, with some modifications to tailor American conditions as required by a Central European country. Research has proven that the Shipyard had a different stakeholder system during each of the periods analysed. The systems had not been properly identified, and hence could not be managed correctly. Furthermore, the paper demonstrated that in a post-socialist country, the urgency of a stakeholder's demand is a vital attribute.

The paper ends with a list of grave defaults of the Shipyard in neglecting stakeholder management rules when managing the Company. Such negligence ought to be interpreted as an error, which had caused the urgency attribute to take precedence over both legitimacy and power.

## **Sabiedrības sektora integrēšana muitas dienesta korupcijas novēršanas procesā**

### **Integration of Public Sector into the Corruption Process in Custom Service**

**Inta Kovalevska**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

E-pasts: [inta.kovalevska@lreg.vid.gov.lv](mailto:inta.kovalevska@lreg.vid.gov.lv)

Mūsdienās sabiedrības uzticēšanās un priekšstats par korupciju publiskajā sektorā ir sāpīgs un aktuāls jautājums. Problēmtraksta mērķis ir apzināt sabiedrības līdzdalību korupcijas novēršanas procesā muitas dienestā. Apkopojot dažādu avotu statistikas un aptaujas datus, kā arī praktisko pieredzi, tiek secināts, ka šodien sabiedrība aktīvi neiesaistās pretkorupcijas cīņā un dod priekšroku novērotāja statusam. Publikācijas noslēgumā autore sniedz praktiskus priekšlikumus korupcijas novēršanas procesa pilnveidošanai, kas orientēti uz sabiedrības izglītošanas pasākumiem un atgriezeniskās saites nodrošināšanu.

**Atslēgvārdi:** korupcija, muita, uzticības tālrunis, korupcijas uztveres indekss, sabiedrības integrēšana.

## **Sabiedrības sektors un korupcijas novēršanas un apkarošanas politika**

Vārds „korupcija” un „kukulis” sabiedrības apziņā pirmām kārtām asociējas ar publisko sektoru – valsts pārvaldes institūcijām un tajās strādājošiem darbiniekiem, kas izmanto savu dienesta stāvokli savtīgos nolūkos.

Korupcija rada un veicina ekonomiskos, sociālos un morālos zaudējumus visai sabiedrībai, t. sk. arī katram sabiedrības loceklim. Korupcijas novēršanas un apkarošanas politika mūsu valstī tiek īstenota kopš 1995. gada, kad stājās spēkā Korupcijas novēršanas likums.

Latvijas valsts konceptuālās pamatnostādnes šīs politikas īstenošanā tiek integrētas „Korupcijas novēršanas un apkarošanas valsts stratēģijā 2004.–2008. gadam”. Stratēģija izstrādāta, lai noteiktu aktuālo problēmu risināšanu un panāktu valsts amatpersonu efektīvu un tiesisku darbību sabiedrības interesēs.

Lai nodrošinātu pamatnostādnēs noteiktos stratēģiskos principus, 2004. gadā tika izstrādāta valsts programma, kas ietver sevī pasākumu kompleksu cīņā ar korupciju, kā arī izglītošanas pasākumus pretkorupcijas jautājumos. Izstrādājot valsts programmu, ņemti vērā ieteikumi, kurus sniegušas: Tieslietu ministrija, Finanšu ministrija, Iekšlietu ministrija, Valsts civildienesta pārvalde un citas valsts pārvaldes institūcijas, Ģenerālprokuratūra, Latvijas Banka un Valsts kontrole. Ievēroti arī Pasaules Bankas un sabiedrības par atklātību „Delna” ieteikumi.

Publiskā sektora institūcijas, kuras noteiktas kā atbildīgās personas stratēģijas un programmas īstenošanā, izstrādā speciālus plānus politikas īstenošanai, realizē plānos noteiktos pasākumus un regulāri atskaitās par paveikto un sasniegtajiem rezultātiem. Tomēr, neskatoties uz vairākiem pasākumiem un korupcijas novēršanā sasniegtajiem rezultātiem, sabiedrības uzticēšanās un priekšstats par korupciju publiskajā sektorā joprojām ir ļoti sāpīgs un aktuāls jautājums.

Nedrīkst aizmirst, ka korupcijas procesā bieži vien ir iesaistīts gan publiskais, gan privātais sektors: kukuļņēmējs un kukuļdevējs ir cieši saistīti, jo, lai apmierinātu „pieprasījumu”, jābūt atbilstošam „piedāvājumam”. Tādēļ valdības līmenī noteikto konceptuālo pamatnostādņu īstenošana pirmām kārtām ir atkarīga no atbilstošās sociālās un tiesiskās vides publiskajā sektorā. Autore uzskata, ka šodien korupcijas novēršanā un apkarošanā visefektīvākais instruments ir katra cilvēka dzīves vērtību skala un apzināta viņa integrēšana cīņā pret korupciju. Tomēr šodien šis instruments netiek plaši izmantots. Kā vienu no būtiskiem trūkumiem un kavējošiem faktoriem var atzīmēt zemu sabiedrības tiesiskās apziņas līmeni un nepietiekamu sabiedrības izglītošanu un informēšanu korupcijas jautājumos.

Lai integrētu sabiedrību korupcijas novēršanas procesā, ir nepieciešams veikt regulāru izglītojošo darbu, lai iedzīvotāji būtu pietiekami informēti par pasākumiem, kas kalpo cīņai pret korupciju. Sabiedrības neatsaucība un līdzdalība korupcijas novēršanā un apkarošanā tiek izskaidrota ar to, ka iedzīvotāji nav pārliecināti par savu lomu pretkorupcijas pasākumu īstenošanā un nepieciešamību iesaistīties šajā procesā, un nav arī pietiekamas un plaši pieejamas informācijas par iespējam aktīvi iesaistīties cīņā pret korupciju un tās veidiem.

Tādēļ jāizskaidro sabiedrībai, kā korupcija ietekmē katra konkrēta indivīda labklājības līmeni, un jānorāda ceļi, kā katrs indivīds var piedalīties pretkorupcijas pasākumos. Noteikti jāinformē par sasniegto un morāli un/vai materiāli jāatbalsta katrs atsaucīgs iedzīvotājs, tā nodrošinot atgriezenisko saikni un veicinot katra sabiedrības locekļa personīgo ieguldījumu valdības politikas īstenošanā.

### **Korupcijas novēršanas un apkarošanas institucionālais modelis un sabiedrības uztvere par korupciju kā izplatītu parādību**

Noziedzības un korupcijas novēršanas padome koordinē un pilnveido valsts institūciju – Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja (KNAB), Drošības policijas, Valsts policijas, Valsts ieņēmumu dienesta (VID) – darbību noziedzības un korupcijas novēršanā un apkarošanā.

Valsts institūciju darba pamatvirzieni korupcijas novēršanas un apkarošanas jomā:

- KNAB darba pamatvirzieni:
  - *korupcijas novēršana*: izstrādā stratēģiju un programmu, veic analītisko un metodisko darbu, veic izglītojošo darbu, pārbauda valsts amatpersonu deklarācijas un politisko organizāciju finansiālo darbību;
  - *korupcijas atklāšana*: atklāj un izmeklē koruptīvos noziedzīgos nodarījumus valsts institūciju dienestā un sauc valsts amatpersonas pie atbildības.
- Drošības policija: atklāj un izmeklē ar valsts drošību saistītos koruptīvos nodarījumus.
- Valsts policija: novērš, atklāj un izmeklē koruptīvos nodarījumus publiskajā un privātajā jomā.

- Valsts ieņēmumu dienests: novērš, atklāj un izmeklē noziedzīgus nodarījumus, sauc valsts amatpersonas un valsts un pašvaldību institūciju vadītājus pie administratīvās atbildības, nodrošina valsts amatpersonu deklarāciju iesniegšanas kontroli un to publisko pieejamību.

Neskatoties uz valsts pārvaldes struktūrās veiktajiem pasākumiem korupcijas novēršanā un apkarošanā, Latvijas iedzīvotāji joprojām uztver korupciju kā izplatītu parādību. *Transparency International* ikgadēji publicētajā pētījumā „Korupcijas uztveres indekss” situācija Latvijas valstī nav vērtēta pozitīvi [1]. Indekss raksturo uzticētās publiskās varas izmantošanu savam labumam un norāda uz uzņēmēju, speciālistu un sabiedrības kopumā korupcijas uztveres pakāpi, kas svārstās amplitūdā no 10 (korupcijas nemaz nav) līdz 0 (absolūti korumpēta valsts).

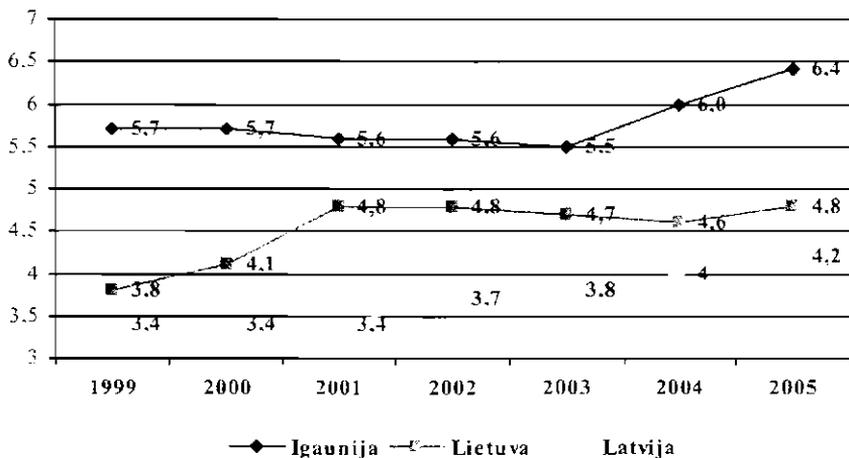
1. tabula

***Transparency International* starptautiskais korupcijas uztveres indekss [2]  
Transparency International Corruption Perceptions Index**

	2003. g.		2004. g.		2005. g.	
	Indekss	Vieta	Indekss	Vieta	Indekss	Vieta
<i>Islande</i>	9.6	2.	9.5	3.. 4.	9.7	1.
<i>Somija</i>	9.7	1.	9.7	1.	9.6	2.. 3.
<i>Jauzēlande</i>	9.5	3.. 4.	9.6	2.	9.6	2.. 3.
<i>Dānija</i>	9.5	3.. 4.	9.5	3.. 4.	9.5	4.
<i>Singapūra</i>	9.4	5.	9.3	5.	9.4	5.
<i>Zviedrija</i>	9.3	6.	9.2	6.	9.2	6.
<i>Šveice</i>	8.8	8.	9.1	7.	9.1	7.
...						
<i>Igaunija</i>	5.5	33.. 34.	6.0	31.. 32.. 33.	6.4	27.
<i>Lietuva</i>	4.7	41.. 42.	4.6	44.. 45.. 46.	4.8	44.
<i>Latvija</i>	3.8	57.. 58.	4.0	57.. 58.	4.2	51.. 52.. 53.. 54.

*Transparency International* 2005. gada starptautiskajā korupcijas uztveres indeksā Latvijas valsts joprojām tiek vērtēta kā otra korumpētākā ES dalībvalsts aiz Polijas (Polijas valstij – 3.4 punkti un 70.–76. vieta).

Latvijas valsts sabiedrības sektora vērtējums sasniedz tikai 4.2 punktus no 10 iespējamiem, kas norāda uz to, ka valsts atrodas zem apmierinošās korupcijas uztveres robežas (5 punkti), tādējādi tā tiek pieskaitīta pasaules korumpētāko valstu grupai un ieņem 51.–54. vietu no 159 valstīm, kopā ar tādām valstīm kā Kostarika, Salvadora un Mauritanija. Kā pozitīvu momentu var atzīmēt faktu, ka ir vērojams kāpums par 0.2 punktiem salīdzinājumā ar 2004. gadu un ka 2005. gada rādītājs ir augstākais vērtējums mūsu valstij kopš indeksa pastāvēšanas dienas.



1. att. Korupcijas uztveres indekss Baltijas valstīs [3]  
Corruption Perceptions Index in Baltic States [3]

Tomēr salīdzinājumā ar kaimiņvalstu korupcijas uztveres indeksu Latvija ievērojami atpaliek: Igaunija – vērtējums 6.4 punkti (27. vietā), Lietuva – vērtējums 4.8 punkti (44. vieta).

## Muitas dienests un sabiedrība darbojas kā partneri cīņā pret korupciju

2004. gada 1. maijā Latvija, kļūstot par Eiropas Savienības pilntiesīgu dalībvalsti, ir kļuvusi par vienu no pasaules lielākā iekšējā tirgus dalībnieci. Eiropas iekšējais tirgus aptver 28 valstis (ieskaitot Eiropas brīvās tirdzniecības (EFTA) valstis – Norvēģiju, Islandi un Lihtenšteinu) ar vairāk nekā 450 miljoniem patērētāju.

Tādējādi šodien Latvijas muitas dienests (Latvijas Republikas Valsts ieņēmumu dienesta struktūrvienība) nodrošina ES ārējo ekonomisko robežu un nacionālās drošības aizsardzību, aizsargājot ES sabiedrības finansiālās, komerciālās, sociālās, kultūras un vides intereses, sekmējot iekšējā tirgus aizsardzību, kontrabandas preču un citu pārkāpumu atklāšanu un novēršanu. Tādēļ ir tik svarīgi, lai muitas dienests sabiedrības skatījumā tiek uzskatīts par uzticamu partneri, kas izpilda savas saistības un pienākumus un katra cilvēka apziņā asociējas ar stabilitāti un pārliecību.

Lai nodrošinātu valdības korupcijas novēršanas un apkarošanas politikas īstenošanu un noteikto prioritāro mērķu sasniegšanu, kā arī stratēģisko darbības virzienu ievērošanu, valsts pārvaldes institūcijas izstrādā iekšējos plānus, nosakot konkrētas darbības un pasākumus, atbildīgās personas, plānu izpildes termiņus un novērtēšanas kritērijus, kas veicina kvalitatīvu un savlaicīgu noteikto pasākumu īstenošanu praksē.

Tomēr, neskatoties uz pozitīvām un rezultatīvām darbībām cīņā pret korupciju muitas dienestā, šodien nevar ar pārliecību runāt par grandioziem apvērsumiem šajā jomā.

Pēdējo gadu laikā veiktie pastiprinātie iekšējās kontroles pasākumi, rotācijas, operatīvās pārbaudes un regulāri profilakses pasākumi korupcijas novēršanā un apkarošanā radīja korupcijai vairākus šķēršļus un barjeras, kas sekmēja vairāku pārkāpumu novēršanu un negodīgas rīcības atklāšanu. Bet, neskatoties uz to, vārdi „muitas dienests” un „korupcija” joprojām masu saziņas līdzekļos tiek locīti regulāri.

Atklātās pasaules un straujas jauno tehnoloģiju izaugsmes laikmetā muitas dienests cīnās ar korupciju nedrīkst aprobežoties tikai ar iekšējās vides analīzi un iekšējiem kontroles pasākumiem. Lai nodrošinātu efektīvus pretkorupcijas pasākumus, nepieciešams izpētīt ārējo vidi un novērtēt tās ietekmi uz pretkorupcijas pasākumiem.

Jāatzīmē, ka arī no uzņēmēju aktīvas iesaistīšanās kontroles pasākumos ir atkarīga godīgas konkurences veidošana un vienotā tirgus „spēles noteikumu” ievērošana. Tāpēc jāveicina sabiedrības integrēšana kontroles procesā, izveidojot taisnīgu un caurskatāmu kontroles dienestu, kura mērķis ir aizsargāt valsts un katra cilvēka intereses. Jāizskaidro sabiedrībai tās loma un nozīme nelikumīgu darbību atklāšanā un novēršanā. Jāpānāk, lai muitas kontroles procesā tiek apvienotas visas ieinteresētās personas: sabiedrība, uzņēmēji un valdības vārdā – muitas dienests; tiem jājkūst par uzticamiem partneriem kopējo globālo mērķu sasniegšanā. Tad tiktu sasniegts jauns sabiedrības sadalījums: muitas dienests un sabiedrība pret negodīgām personām un grupējumiem, nevis muitas dienests un pārējā sabiedrība, kā tas šodien bieži tiek uztverts.

Tādēļ autore piedāvā apzināt sabiedrības un muitas dienesta sadarbību korupcijas novēršanas procesā un sniegt praktiskus priekšlikumus sabiedrības aktīvākai integrēšanai pretkorupcijas politikas īstenošanā.

Viens no pēdējiem pētījumiem, kas tika veikts korupcijas apkarošanas un novēršanas jomā, – Latvijas iedzīvotāju aptauja „Pieredze saskarsmē ar korupcijas problēmām” [4] sniedz pārskatu par Latvijas iedzīvotāju pieredzi un priekšstatus par korupcijas izplatību.

Aptaujas dati liecina, ka 62% iedzīvotāju, kārtojot jautājumus muitā, pēdējo divu gadu laikā ir iztikuši bez tādiem neoficiāliem paņēmieniem kā pazīšanās, neoficiālie maksājumi, dāvanas vai bartera darījumi. Salīdzinot ar iedzīvotāju vērtējumu citu VID jautājumu kārtošanā, kas ir 86%, jāatzīst, ka sabiedrības vērtējums par muitas dienestu kā VID struktūrvienību krasi atšķiras. Tomēr kā pozitīvu tendenci var minēt iedzīvotāju novērtējuma salīdzinājumu ar 1999. gadu, kad tikai 48% iedzīvotāju atzina, ka, kārtojot jautājumus muitā, ir iztikuši bez neoficiāliem paņēmieniem.

Starp nozīmīgiem faktoriem, kas nosaka korupcijas pastāvēšanas iemeslus, tika minēts zems savu tiesību apzināšanās līmenis iedzīvotāju vidū (40% atzina, ka „grūtības sagādā tas, ka pats nezina likumu”, bet 35% „nav informācijas, kur un kā mana problēma jārisina”), kas, pēc autores uzskata, var 100% tikt attiecināts uz muitas dienestu.

Šodien muitas dienests vairs nav tikai kontrolējošā, represīvā vai uzraudzības institūcija, pirmām kārtām tā ir servisa iestāde, kas sniedz saviem klientiem kvalitatīvus pakalpojumus. Muitas formalitāšu kārtošanas laiks un kvalitāte ir atkarīgi no muitas klienta sagatavošanas līmeņa. Profesionāls muitas dienesta personāls un muitas formalitāšu kārtošanai profesionāli sagatavots muitas klients ir garants un pamats kvalitatīvai un ātrai pakalpojumu sniegšanai, t.sk. robežu šķērsošanai. Lai nodrošinātu šo nosacījumu ievērošanu un sabalansētu valsts un sabiedrības intereses, muitas dienesta darbs jāorientē uz preventīviem pasākumiem,

t.sk. uz sabiedrību izglītojošo un izskaidrojošo darbu ne tikai muitas lietās, bet arī korupcijas novēršanas jautājumos.

Tādējādi sabiedrības integrēšana korupcijas novēršanas procesā ir viens no preventīviem pasākumiem, kas veicinās savlaicīgu un operatīvu prettiesisko darbību atklāšanu. Bet rodas jautājums: cik lielā mērā sabiedrība ir gatava līdzdarboties kā partneris un vai tā ir ieinteresēta korupcijas novēršanā un atklāšanā?

Viens no iepriekš minētās aptaujas mērķiem bija noskaidrot iedzīvotāju attieksmi pret ziņošanu par korupcijas gadījumiem. Aptaujas dati liecina, ka tikai 48% zina, kurā valdības iestādē vai nevalstiskajā organizācijā var griezties, lai ziņotu par korupcijas gadījumiem. Neskatoties uz to, ka ziņošo iedzīvotāju īpatsvars salīdzinājumā ar 1999. gadu ir pieaudzis par 17%, sabiedrības izglītošana, pēc autores domām, uzskatāma par nepietiekamu un būtu jāveic papildu pasākumi tās uzlabošanai. Tomēr jāatzīmē, ka aptaujas dati nebūtu pilnībā attiecināmi uz muitas dienestu.

Muitas dienesta klienti ir ne tikai Latvijas iedzīvotāji, bet arī citu valstu juridiskās un fiziskās personas. Lai nodrošinātu muitas klientiem iespēju problēmu gadījumos anonīmi ziņot, uz Latvijas robežas muitas kontroles posteņos redzamā vietā izvietoti uzticības tālruņa numuri un informācijas kastītes sūdzībām un priekšlikumiem. Tomēr prakse pierāda, ka sabiedrība tos aktīvi neizmanto.

2005. gadā Latgales reģionā tika veikta aptauja, lai konstatētu muitas klientu informētības līmeni par sniegto iespēju ziņot problēmu situācijās. Aptaujā piedalījās 335 muitas klientu. Aptaujas rezultāti pierādīja, ka lielākā daļa no aptaujātajiem muitas klientiem – 86% – ir informēti par iespēju ziņot, izmantojot informācijas kastītes sūdzībām un priekšlikumiem, bet muitas klienti ļoti reti tās izmanto kā instrumentu, lai iesniegtu sūdzības un informētu par problēmām, – 91% aptaujāto muitas klientu šo iespēju neizmanto. Tātad var secināt, ka zināšanas un to pielietošanas rādītāji diametrāli atšķiras.

Vēl viens instruments, ar kura palīdzību muitas klientiem tiek sniegta operatīva iespēja informēt par korupcijas gadījumiem un problēmām, ir uzticības tālrunis. Tāpēc aptaujā tika iekļauts arī jautājums: vai muitas klientiem ir zināms uzticības tālrunis? Aptaujas dati parādīja, ka 73% no aptaujātajiem zina uzticības tālruni.

Tādējādi, apkopojot aptaujas rezultātus, tika secināts, ka kopumā reģiona muitas klienti ir informēti par iespējām ziņot par problēmām, kas rodas, šķērsojot valsts robežu un kārtojot muitas formalitātes, bet aktīvi tās neizmanto. No tā var secināt, ka sabiedrība neredz un netic šo instrumentu efektivitātei un lietderībai.

Atgriežoties pie Latvijas iedzīvotāju aptaujas „Pieredze saskarsmē ar korupcijas problēmām”, var secināt, ka trešā daļa iedzīvotāju atzinusi, ka ir gatava ziņot par korupcijas gadījumiem: pa tālruni – 32%, uzrakstot sūdzību vai iesniegumu (pa pastu) – 17,3%, personīgi ierodoties atbildīgajā iestādē – 16%, ar interneta palīdzību – 7%, bet 26% jeb ¼ daļa nav gatava ziņot par korupcijas gadījumiem vispār. Autore uzskata, ka šis rādītājs vēlreiz pierāda sabiedrības neapzināšanos un neuzticēšanos, kas savukārt „stāv blakus” vienaldzībai attiecībā uz notiekošo apkārtējā vidē. Savukārt vienaldzība ir daudz bīstamāka parādība nekā negatīva uztvere, jo veicina stagnāciju un lejupslīdi ikvienā procesā.

Sabiedrības apzinātu vēlmi iesaistīties korupcijas novēršanas procesā zināmā mērā raksturo anonīmajā tālrunī saņemtā informācija. Par nodokļu nemaksāšanas gadījumiem un Valsts ieņēmumu dienesta amatpersonu prettiesisku rīcību iedzīvotāji var zvanīt pa sekojošiem tālruniem:

7 323 438 – uzticības tālrunis VID Finanšu policijas pārvaldē;

7 111 455 – uzticības tālrunis VID Galvenās muitas pārvaldes Inspekcijas nodaļā.

Uzticības tālruni darbojas diennakts režīmā. Neskatoties uz to, ka trešā daļa Latvijas iedzīvotāju aptaujas laikā atzina, ka ir gatavi ziņot par korupcijas gadījumiem pa tālruni, novērtējot sabiedrības sektora aktivitāti VID un muitas uzticības tālruņa izmantošanā, var pieņemt, ka aptaujas dati tomēr atšķiras no realitātes; jo gatavību ziņot (kad vēl nav iestājusies konflikta situācija) un ziņojuma faktu nedrīkst uzskatīt par cieši saistītām parādībām.

*1. tabula*

**VID Finanšu policijas pārvaldes uzticības anonīmajā  
tālrunī reģistrēto ziņojumu skaits [5]**

**The number of registered phone calls made to the anonymous confidence  
phone of State Revenue Service's Financial Police**

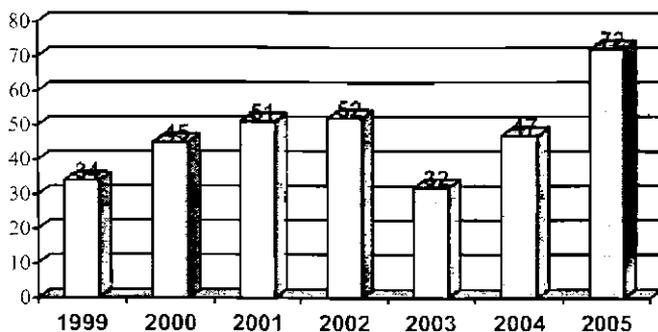
	2003.g.	2004.g.	2005.g.
VID Akcīzes preču pārvalde	3	18	27
VID Finanšu policijas pārvalde	41	53	61
VID Galvenā muitas pārvalde	1	-	-
VID Kurzemes reģionālā iestāde	25	28	15
VID Latgales reģionālā iestāde	20	20	14
VID Lielo nodokļu maksātāju pārvalde	-	8	6
VID Muitas kriminālpārvalde	-	-	2
VID Rīgas reģionālā iestāde	430	398	317
VID Vidzemes reģionālā iestāde	43	26	20
VID Zemgales reģionālā iestāde	38	37	29
Citas kompetentās valsts iestādes	14	48	94
<b>Kopā</b>	<b>615</b>	<b>636</b>	<b>585</b>

Kopumā 2005. gadā VID Finanšu policijas pārvaldē anonīmajā tālrunī saņemto un citām VID struktūrvienībām un kompetentajām valsts iestādēm nosūtīto anonīmo ziņojumu skaits (585) ir samazinājies par 8% salīdzinājumā ar 2004. gadu un par 5% salīdzinājumā ar 2003. gadu [6].

Liels VID struktūrvienību īpatsvars ir izskaidrojams ar tālruņa piederību vienai no VID struktūrvienībām – VID Finanšu policijas pārvaldei. Statistikas dati liecina, ka 2005. gadā vidēji 11 reizes nedēļā sabiedrība ziņojusi par nodokļu nemaksāšanas gadījumiem un VID amatpersonu prettiesisku rīcību. 2004. gadā VID uzticības tālrunī sniegtā informācija apstiprinājās 30% gadījumu; rezultātā tika uzlikti naudas sodi 19 tūkst. Ls apmērā [7].

Muitas dienestā arī ir ieviests uzticības tālrunis. 2005. gadā VID muitas uzticības tālrunī saņemto sūdzību skaits ir vislielākais kopš 1999. gada – 72 ziņojumi. Salīdzinājumā ar 2003. gadu ir vērojams sabiedrības aktivitātes pieaugums par 125%, bet salīdzinājumā ar 2004. gadu – par 53% [8].

Tādējādi var atzīmēt sabiedrības sektora aktivizēšanos un integrēšanos muitas dienesta korupcijas novēršanā.



2. att. VID Galvenās muitas pārvaldes anonīmajā uzticības tālrunī reģistrēto ziņojumu skaits [9]  
The number of registered phone calls made to the anonymous confidence phone of State Revenue Service's Main Customs Service [9]

Muitas dienesta uzticības tālrūņa statistikas dati liecina, ka 2005. gadā vidēji 6 reizes mēnesī sabiedrība ziņojusi par muitas amatpersonu darbu un lēmumiem, kas sabiedrības skatījumā tikuši atzīti par prettiesisku rīcību.

20% gadījumu jeb katra piektā muitas uzticības tālrunī sniegtā informācija bijusi rezultatīva un apstiprinājusies. Sabiedrības integrēšanā korupcijas novēršanā un muitas amatpersonu nelikumīgas darbības atklāšanā kā kavējošu faktoru var atzīmēt iedzīvotāju bailes un nevēlēšanos sadarboties un sniegt nepieciešamo informāciju, kas palīdzētu pierādīt korupcijas faktu.

Tomēr, ņemot vērā Latvijas iedzīvotāju aptaujas „Pieredze saskarsmē ar korupcijas problēmām” datus, redzam, ka pēdējo divu gadu laikā 38% iedzīvotāju pielietoja neoficiālus paņēmienus, kārtojot jautājumus muitā: sabiedrības ziņojumu skaits (2005. gadā – 72), neskatoties uz strauju to pieaugumu, neliecina par augstu sabiedrības sektora lomas apzināšanās līmeni korupcijas novēršanas un apkarošanas procesā.

Pie tam, ņemot vērā Latvijas valsts korupcijas uztveres indeksu – 4,2 punkti (2005. gadā), var secināt, ka sabiedrības skatījumā korupcijas problēma ir ļoti sāpīga un aktuāla Latvijā, bet pati sabiedrība aktīvi neiesaistās pretkorupcijas cīņā muitas dienestā un dod priekšroku novērotāja statusam, vai arī pati nav ieinteresēta atklāt savus un muitas amatpersonu prettiesiskos lēmumus un rīcību. Bez šaubām, tāda sabiedrības un katra iedzīvotāja nostāja neveicina situācijas uzlabošanu.

Apskatot šo problēmu globālāk un salīdzinot dažādu pasaules valstu *Transparency International* 2005. gada starptautisko korupcijas uztveres indeksu saistībā ar katras valsts vēsturi, atīstības stadiju un labklājības līmeni, kas zināmā mērā ietekmē katra valsts iedzīvotāja dzīves vērtības skalu, var pieņemt, ka šīs parādības ir cieši saistītas.

Lai veicinātu izmaiņas sabiedrības skatījumā par tās nozīmi un lomu korupcijas novēršanā un apkarošanā, muitas dienestam savas kompetences ietvaros būtu nepieciešams veikt izglītojošu darbu korupcijas jautājumos, t. sk. ar skolniekiem un studentiem, kas ir mūsu valsts nākotne.

**Noslēgumā,** apkopojot statistikas datus un praktisko pieredzi muitas dienesta korupcijas jautājumos, var apgalvot: kamēr netiks mainīta sabiedrības un katra cilvēka domāšana un dzīves vērtības, būtu naivi gaidīt revolucionāras izmaiņas šajā jomā.

Muitas dienestam un sabiedrībai kopīgi jārisina korupcijas problēma. Diemžēl šodien sabiedrība aktīvi neiesaistās pretkorupcijas cīņā muitas dienestā un dod priekšroku novērotāja statusam. Savukārt no sabiedrības sektora aktīvas iesaistīšanās ir atkarīga godīgas konkurences veidošana un vienotā tirgus „spēles noteikumu” ievērošana.

## Priekšlikumi

1. Nepieciešams veikt periodiskas aptaujas valsts mērogā, lai varētu noskaidrot muitas klientu pieredzi saskarsmē ar korupcijas problēmām, šķērsojot robežu (ar nosacījumu, ka tiks ievērots fakts, ka uz robežas strādā gan Muitas dienests, gan Robežsardzes dienests, gan Sanitārā robežinspekcija), un novērtēt realizēto muitas pretkorupcijas pasākumu ietekmi uz sabiedrības uztveri korupcijas novēršanā un apkarošanā.
2. Veikt intensīvu sabiedrības izglītošanu muitas lietās, panākot muitas tiesību zināšanu līmeņa pieaugumu iedzīvotāju vidū.
3. Veikt izskaidrojošo/izglītojošo darbu ar sabiedrības sektoru, izskaidrojot tā lomu un nozīmi nelikumīgo darbību atklāšanā un novēršanā, t.sk. korupcijas negatīvo ietekmi uz katra cilvēka labklājības līmeni: katra cilvēka lomu un iespējamo ieguldījumu korupcijas un citu problēmu novēršanā.
4. Rast iespēju vienkāršot uzticības tālruna numuru. Piesaistīt masu medijus (presi, TV, radio), lai varētu informēt sabiedrību par iespējam ziņot problēmu situācijās muitas dienestā, t. sk. uzticības tālruna numuru (panākt neapzinātu tā iegaumēšanu).
5. Nodrošināt atgriezenisko saiti „ziņošana – rezultāts”. Morāli un materiāli atbalstīt sabiedrības līdzdalību korupcijas novēršanā un apkarošanā: informēt sabiedrību par rezultātiem un rast iespēju finansiāli atbalstīt sabiedrību par rezultatīviem ziņojumiem.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> Uzziņa: Korupcijas uztveres indekss (CPI) izvērtē valstis atbilstoši tam, cik lielā mērā tajās tiek uztverta korupcija valsts amatpersonu un politiķu starpā. Tas ir kompozīts indekss, dati par korupciju nāk no ekspertu aptaujām, tās veic dažādas uzticamas iestādes. CPI balstās uz specifisku fokusa grupu aptaujām, kas ir saistītas ar korupcijas riska darbības sfērām. Fokusa grupas aptver biznesa vides pārstāvjus, politikas analītiķus, dažādu jomu ekspertus. Indeksā redzami visas pasaules uzņēmēju un ekspertu viedokļi, t. sk. arī vērtētajās valstīs dzīvojošo ekspertu viedokļi. Kopš 1995. gada *Transparency International* katru gadu publicē korupcijas uztveres indeksu, sk. Statistikas dati: *Transparency International – Korupcijas uztveres indekss // [www.delna.lv](http://www.delna.lv)* (skatīts 30.01.2006.).
- <sup>2</sup> Statistikas dati: *Transparency International – Korupcijas uztveres indekss // [www.delna.lv](http://www.delna.lv)* (skatīts 30.01.2006.).
- <sup>3</sup> Statistikas dati: *Transparency International – Korupcijas uztveres indekss // [www.delna.lv](http://www.delna.lv)* (skatīts 30.01.2006.).
- <sup>4</sup> Latvijas iedzīvotāju aptauja „Pieredze saskarsmē ar korupcijas problēmām”, 2005. gada janvāris: Izpildītāji: SKDS, Finansētājs: Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs // <http://www.politika.lv> (skatīts 30.01.2006.).
- <sup>5</sup> Statistikas dati: VID (FPP, GMP) uzskaites dati // nepublicēti dati.
- <sup>6</sup> Statistikas dati: VID (FPP, GMP) uzskaites dati // nepublicēti dati.
- <sup>7</sup> VID gada pārskats: 2004. gads // [www.vid.gov.lv](http://www.vid.gov.lv) (skatīts 01.02.2006.).
- <sup>8</sup> Statistikas dati: VID (FPP, GMP) uzskaites dati // nepublicēti dati.
- <sup>9</sup> Statistikas dati: VID (FPP, GMP) uzskaites dati // nepublicēti dati.

## LITERATŪRA

1. Korupcijas novēršanas un apkarošanas valsts stratēģija 2004.–2008. gadam. akceptēts MK 2004. gada 8. martā // <http://www.knab.gov.lv/documents/strategical/> (skatīts 30.01.2006.).
2. Korupcijas novēršanas un apkarošanas valsts programma 2004.–2008. gadam. 2004. gada 4. augusta MK rīkojums Nr. 547 // <http://www.knab.gov.lv/documents/strategical/> (skatīts 30.01.2006.).
3. Latvijas iedzīvotāju aptauja „Pieredze saskarsmē ar korupcijas problēmām”, 2005. gada janvāris; Izpildītāji: SKDS; Finansētājs: Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs // <http://www.politika.lv> (skatīts 30.01.2006.).
4. Statistikas dati: Transparency International – Korupcijas uztveres indekss // [www.delna.lv](http://www.delna.lv) (skatīts 30.01.2006.).
5. VID gada pārskats: 2004. gads // [www.vid.gov.lv](http://www.vid.gov.lv) (skatīts 01.02.2006.).
6. Statistikas dati: VID (FPP, GMP) uzskaites dati // npublicēti dati.

### *Integration of Public Sector into the Corruption Process in Custom Service*

#### Summary

Despite a number of measures that are taken by governmental institutions and results that are achieved by these institutions in prevention of corruption, the level of public trust and the general impression of society, as far as corruption is concerned, is a very painful and important issue.

In author's opinion, the most effective instruments in prevention of corruption are personal values and personal involvement of every individual in battling corruption. However, this instrument is not widely used today. A very low level of public awareness and partial lack of information could be some of the main drawbacks.

Latvian Customs Service (a structural unit of State Revenue Service) is an institution that secures the outer economic border of the EU and national safety. Due to this fact, it is very important that society looks up to the service as a trustworthy partner that deals with all its commitments and obligations. It is also important for Customs service to be viewed as the marker of stability. In spite of positive results that are being achieved in prevention of corruption in Customs Service, it is impossible to claim that there have been some revolutionary changes in this field.

The author suggests acknowledging the high importance of cooperation between society and customs in prevention of corruption and gives practical propositions that could lead to higher integration of the society into the introduction of corruption prevention policy.

After a detailed study of material gathered from various sources, it can be concluded that there is almost complete lack of public involvement as far as corruption prevention is concerned. Today, society prefers the role of observer. There is no need to dwell on the fact that unless the attitude of every individual in the society changes, it is naïve to expect some revolutionary breakthrough in this field. At the end of the article the author gives a few practical solutions, which are mainly aimed at education of the society and development of mutual cooperation.

**Key words:** corruption, customs, anonymous confidence phone, Corruption Perceptions Index (CPI), integration of society.

## Tirgvedības pētījumu nozīme jaunu produktu izstrādē

### Role of Market Research into New Product Development

Jānis Krauklis

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [janis.krauklis@tns.lv](mailto:janis.krauklis@tns.lv)

Jaunu produktu izstrāde nodrošina uzņēmuma ilgtermiņa dzīvotspēju, jo, tikai radot jaunus produktus, iespējams konkurēt ar citiem tirgus dalībniekiem. Raksta mērķis ir atspoguļot dažādās teorētiskās izpētes atziņas par tirgvedības pētījumu nozīmi jaunu produktu izstrādē (tai skaitā norādot iespējamus pielietojuma ierobežojumus), kā arī ilustrēt pētāmo jautājumu ar autora veiktā pētījuma rezultātiem par uzņēmumu inovativitāti un tirgus pētījumu pielietošanu. Tiek dotas arī galvenās teorētiskās nostādnes pētāmajā tēmā, kā arī atspoguļoti Latvijas pilotpētījuma rezultāti, kura laikā tika aptaujāti vairāk nekā 100 uzņēmumu darbinieki. Kopumā jāsecina, ka jaunu produktu izstrāde ir būtiski nepieciešama organizācijas izdzīvošanai un izaugsmei, to ir sapratuši arī Latvijas uzņēmumi un aktīvi veic jaunu produktu izstrādi, kā arī pielieto tirgus pētījumus (tai skaitā jaunu produktu izstrādes procesā). Autors izsaka priekšlikumu uzņēmumiem aktīvi izmantot iegūtos tirgus izpētes rezultātus jaunu produktu izstrādē, lai pētījumi nebūtu veikti tikai formāli, bet tiktu plaši integrēti uzņēmuma darbībā, lai tā reaģētu uz patērētāju vēlmēm un radītu atbilstošus produktus.

**Atslēgvārdi:** jaunu produktu izstrāde, inovācijas, tirgvedība, pētījumi, metodes.

## Ievads

Daudziem uzņēmumiem ir izstrādāta mārketinga stratēģija un jaunu produktu izstrādes stratēģija, taču nav vienotas inovāciju stratēģijas. Uzņēmumi vada diskrētas funkcijas, nevis integrētas sistēmas [7; 11]. Šāda līdzšinējā pieeja nenodrošina uzņēmuma konkurētspēju mūsdienu mainīgajā vidē, kurā arvien lielāka loma ir globalizācijas procesiem, dažādu procesu dinamikas pieaugumam. Tādēļ ir aktuāla arī tirgus pētījumu integrēšana kopējā uzņēmuma darbībā – tai skaitā jaunu produktu izstrādē.

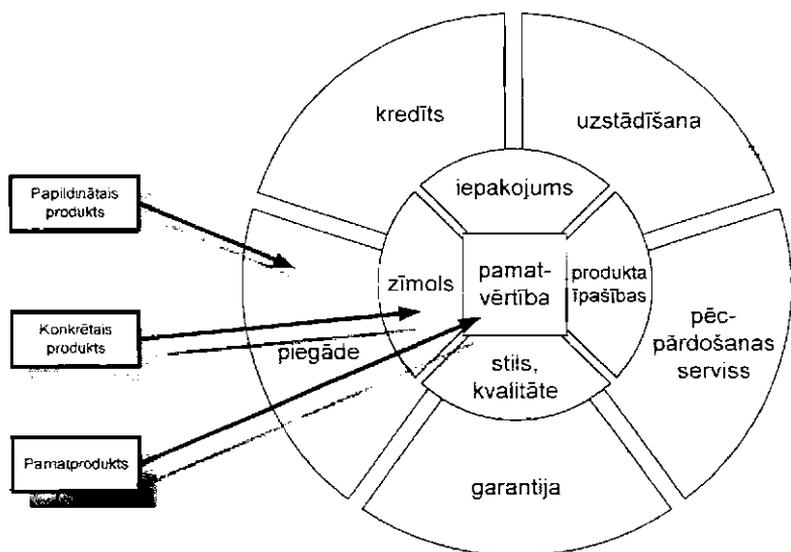
Vidējais uzņēmumu pastāvēšanas ilgums *Fortune 500* uzņēmumiem<sup>1</sup> ir 40 līdz 50 gadi, un šis laiks arvien samazinās. *Intel* vecākais padomdevējs Andijs Grove (*Andy Grove*) apgalvo: „tikai paranoiķi izdzīvo” [10, 96]. Izstrādājot jaunus produktus, uzņēmums palielina tirgus daļu, peļņu, veido reputāciju par nevainojamu kvalitāti un tehnoloģiskajiem risinājumiem (*technical excellence*), izveido stratēģiskās salīdzinošās priekšrocības (*strategic competitive advantage*), kas ir visbūtiskākais uzņēmējdarbības mērķis pastāvēšanai ilgtermiņā, un tieši to uzņēmumiem vajadzētu censties sasniegt [3, 47–59]. Jangs un citi [15, 218–225] norāda: lai spētu konkurēt, uzņēmumam jāorientējas uz patērētāju, jāklūst ātrākam.

kā arī jāklūst par uzņēmumu, kas balstīts uz zināšanām. Pēdējā desmitgadē notikusi strauja tehnoloģiju attīstība, notiek izmaiņas patērētāju vajadzībās, saīsinājies produktu dzīves cikls, globalizācijas procesi pastiprina konkurenci, un tas viss rada ļoti lielus izaicinājumus jaunu produktu izstrādē.

Jaunu produktu izstrādes nozīmīgums ticis apzināts jau sen, tādēļ šis temats jau iepriekš ir ticis plaši pētīts. Daudzi autori ir pētījuši jaunu produktu izstrādi no dažādiem aspektiem: kas ir jauna produkta izstrādes (turpmāk tekstā – NPD (*New Product Development*)) veiksmes noteicēji, NPD procesa paātrināšana; NPD izstrādes rīku pielietošana; mārketinga loma NPD; nepareiza organizācijas tipa izvēles ietekme uz NPD procesu; cilvēku resursu loma NPD. Taču mazāk ir pētīta tirgus loma jaunu produktu izstrādes procesā, tādēļ raksta autors apskata tieši šo jautājumu, analizējot teorētiskās nostādnes pasaulē un veicot pilotpētījumu Latvijā. Šī raksta pētījuma lauks tiek ierobežots līdz tirgus pētījumu pielietošanas nozīmei jaunu produktu izstrādē.

Latvijas ekonomikas attīstība (tai skaitā Eiropas Savienības prioritāšu kontekstā) paredzama zināšanu ekonomikas virzienā, kur milzīga nozīme ir inovācijām, tajā skaitā tām, kas saistītas ar jaunu produktu radīšanu. Latvija, salīdzinot ar citām valstīm, atpaliek zināšanu ekonomikas attīstības jomā, tādēļ ir svarīgi uzkrāt pētījumu rezultātus, lai varētu pēc iespējas efektīvāk attīstīt Latvijas ekonomiku. Šobrīd Latvijā tirgus izpētes loma inovāciju veikšanā un jaunu produktu izstrādē ir maz pētīta joma, tādēļ ir būtiski veikt šādus pētījumus Latvijā. Raksta turpinājumā tiks minēti šī raksta autora veiktā pilotpētījuma rezultāti, kurā par inovāciju ieviešanu un ar to saistītiem jautājumiem un tirgus izpētes pielietojumu tika aptaujāti vairāk nekā 100 respondenti (uzņēmumu darbinieki).

Inovācijām ir arī liela nozīme ilgspejīgā attīstībā. Valsts atbalsta gadījumā vērojama būtiska ekonomiskās situācijas uzlabošanās – kā piemēru varētu minēt Somiju. Arī inovatīvu tehnoloģiju ieviešana neapšaubāmi nodrošina valsts konkurētspējas pieaugumu – šo iespēju veiksmīgi realizējusi, piemēram, Japāna.



1. att. Produkta trīs līmeņi (pēc Kotlera) [4]  
Product three levels (by Kotler) [4]

1. attēlā skatāmi 3 produkta līmeņi saskaņā ar Kotlera definīciju [4]. Pirmajā līmenī ir produkta pamatvērtība, kas nosaka galveno produkta pielietojuma mērķi, piemēram, ja produkts ir ledusskapis, tad pamatfunkcija ir atdzesēt produktus. Otrajā līmenī atrodas konkrēta produkta īpašības, tādas kā saldiešanas intensitāte, zīmols, kvalitāte. Visbeidzot, trešajā līmenī ir tās ar produktu saistītās lietas, kas arī var ietekmēt patērētāja izvēli, piemēram, garantijas laiks, pēcpārdošanas serviss un piegāde. Veidojot jaunu produktu, tiek ņemti vērā visi šie līmeņi. Ja pirmie divi līmeņi attiecas tieši uz produktu izstrādi, tad pēdējais līmenis – uz piedāvājumu izstrādi (*offering development*).

Savukārt inovācijas (*innovation*) var definēt kā procesu, kurā jaunas zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas idejas, izstrādnes un tehnoloģijas tiek īstenotas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā vai pakalpojumā. Inovācijas rezultāts var būt jaunievedumi, kas nodrošina produktu un procesu kvalitātes un efektivitātes uzlabošanu, jaunievedumi darba organizācijā un jaunu attiecību modeļu veidošanā ar piegādātājiem un patērētājiem [2].

Inovācijas var tikt klasificētas pēc virknes dažādu parametru, taču raksta autors uzskata, ka būtiskākais rādītājs ir inovāciju radikālums (sk. 1. tab.).

1. tabula

**Produktu inovāciju piemēri [12, 359–377]**  
**Examples of product innovation [12, 359–377]**

	Savietojamas	Nesavietojamas
Radikālas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pentium procesors</li> <li>– NTSC krāsu televīzija</li> <li>– Implantējami sirds stimulatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– FM radio</li> <li>– IBM 360 sistēma</li> <li>– Kvarca pulksteņi</li> </ul>
Pieaugošas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– AMD procesors</li> <li>– Windows XP</li> <li>– DC-8 lidmašīnu modeļi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sony PlayStation</li> <li>– WordPerfect</li> <li>– Mikroprocesori</li> </ul>

Savukārt *Johne* dalījums norāda uz šādiem jauna produkta izstrādes pamata tipiem [3, 47–59]:

- esošo produktu uzlabojumi – jauni produkti, kas ir efektīvāki vai kas tiek uztverti kā vērtīgāki un aizvieto esošos produktus;
- jaunas produktu sērijas (*new product lines*) – ļauj uzņēmumam pirmo reizi ienākt tirgū;
- esošo produktu sērijas papildinājumi – jauni produkti, kas papildina esošās produktu izstrādājumu sērijas;
- unikāli produkti – jauni produkti, kas rada pilnīgi jaunu produktu tirgu;
- cenu samazinājums – jauni produkti, kas sniedz līdzīgu efektivitāti par zemāku cenu;
- pārpozicionēšana – esošie produkti tiek mērķēti jauniem tirgiem vai tirgus segmentiem.

Inovāciju izstrādei var tikt izstrādātas dažādas stratēģijas. Vienkāršotu jaunu produktu izstrādes stratēģiju dalījumu piedāvā Urbans un citi [14, 520] – viņi iedala jaunu produktu izstrādes stratēģiju reaktīvā un proaktīvā stratēģijā.

Reaktīvā (aizsardzības) stratēģija reagē uz pieprasījumu un informāciju no patērētāja, uz inovāciju imitācijām un iepriekšējām inovācijām. Reaktīvā stratēģija ir

piemērota gadījumos, kad jākoncentrējas uz esošajiem produktiem vai tirgu un ja darbība ir mazos tirgos, kuros grūti nosegt inovāciju izmaksas.

**Proaktīvā (uzbrukuma) stratēģija** ir balstīta uz R&D (*research and development*), mārketingu, uzņēmējdarbību un inovāciju adoptēšanu, dažādu savienību veidošanu. Proaktīvā stratēģija ir piemērota tad, kad nepieciešams straujš pārdošanas apjomu pieaugums, nepieciešama augsta peļņas norma vai liels apgrozījums, ir iespēja pieteikt patentu vai kā savādāk aizsargāt tirgu un ir pieejami pietiekami resursi jaunu produktu izstrādei [14, 520].

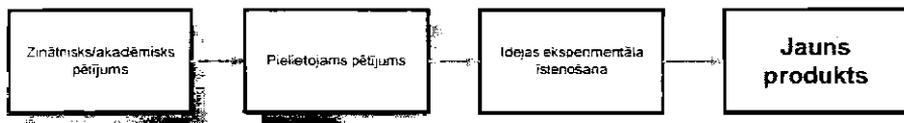
Savukārt impulsus izstrādāt jaunas inovācijas, kā norāda Trots [13, 117–125], var radīt gan tirgus (*market driven*), gan arī uzņēmuma R&D darbinieki un uzņēmuma tehnoloģijas (*technology driven*). Ja uzņēmums inovāciju izstrādi balsta uz tirgus pieprasījumu, sekojot līdzi izmaiņām tirgū un patērētāju vajadzībām, tad šāda pieeja tiek saukta par „pull” (vilksana). Savukārt, ja uzņēmuma R&D darbinieki vispirms rada jaunu produktu un tikai tad iepazīstina tirgu ar to, tad šāda pieeja tiek saukta par „push” (grūdiens) (sk. 2. attēlu).

„Pull” metodes galvenie trūkumi, izstrādājot jaunus produktus [13, 117–125]:

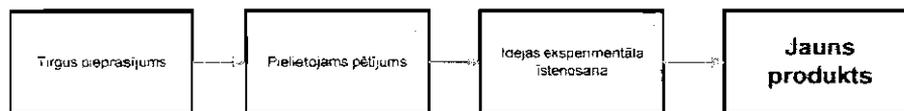
- ja patērētāji tirgus izpētes laikā nespēj adekvāti uztvert jautājumu par potenciālā produkta patēriņu (neizprot jautājumu, nespēj iztēloties potenciālo produktu), tad pārsvarā viņi atbild, ka nelietotu jauno produktu;
- patērētājiem dažreiz ir grūti izteikt savas vajadzības, dažreiz viņi paši tās neapzinās;
- patērētājiem trūkst spējas paredzēt, viņi nezina, kādi produkti nākotnē būs pieejami un kādas būs to īpašības, kādas būs viņu vajadzības nākotnē.

„Pull” metodes atbalstītāji uzskata, ka patērētāja vajadzības ir jāņem vērā visā jauna produkta izstrādes procesā, tad ir lielāka ticamība, ka neradīsies problēmas, kad sāksies reālā produkta ražošana. Jauna produkta veiksmes mēraukla ir patērētāju apmierinātība [16, 432–437].

#### PUSH



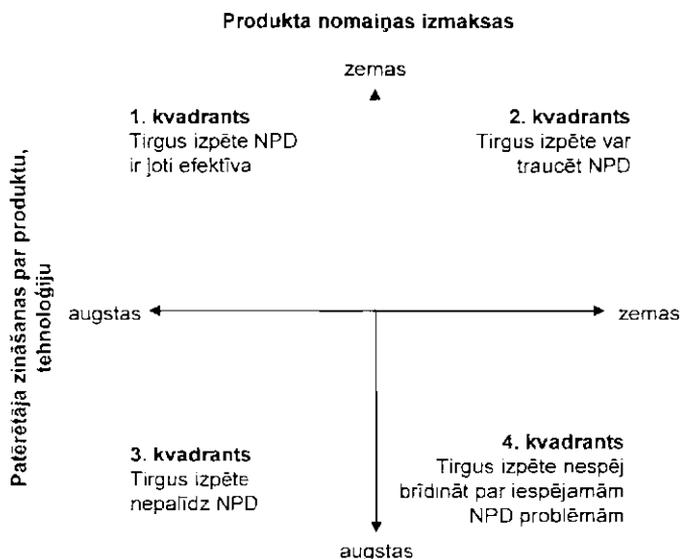
#### PULL



2. att. Jauna produkta izstrādes impulsi [6]  
New product development impulses [6]

Ja uzņēmums ir izvēlējies „Pull” metodi, tad kā palīg līdzeklis jaunu produktu izstrādes procesā ir tirgus izpēte, kas ar izpētes rezultātiem ļauj reaģēt uz tirgus pieprasījumu gan sākotnējā posmā – pirms produkta ražošanas uzsākšanas, gan arī tālākos, veicot dažādus patērētāju testus, demonstrējot produkta konceptus, testējot iepakojumu utt. Taču tirgus izpētes pielietošana ne vienmēr pozitīvi ietekmē jauno produktu izstrādi. Tirgus izpētes efektivitāte atkarībā no jaunā produkta tipa attēlota 3. attēlā. Tā var būt gan inovācijas sekmējošs, gan kavējošs faktors, bez tam tirgus

izpēte var gan brīdināt par jaunā produkta potenciālo neveiksmi, gan tieši pretēji – nesniegt nekādu noderīgu informāciju [13, 117–125].



3. att. Tirgus izpētes efektivitāte jaunu produktu izstrādes procesā [13, 117–125]  
Market research effectiveness in new product development process [13, 117–125]

Tādēļ raksta autors uzskata, ka ir jāņem vērā pētāmais produkts, tā specifika un jāizvēlas atbilstoša aptaujājamā grupa – noteiktiem produktiem eksperti, citiem – eksperimentatori (*early adopters*), kas pirmie uztver jauno produktu priekšrocības un, uzsākot lietot, pamudina arī pārējos. Tīra izvērtējums par tirgus izpētes ietekmi uz NPD procesu ir šāds [13, 117–125]:

1. kvadrants. Tirgus izpēte NPD ir ļoti efektīva. Tirgus pētījumi ievieš informāciju no indivīdiem, kas ir mērķa tirgus centrā, – vadošajiem lietotājiem. Vadošie lietotāji (*lead users*) ir lietotāji, kuru šībrīža vajadzības kļūst aktuālas visam tirgum tuvākajā nākotnē. Tiek organizētas fokusgrupas, analizēti pārdošanas dati, patērētāju sūdzības utt. Izmantojot radošas metodes, tiek izstrādātas jaunas idejas.

2. kvadrants. Tirgus pētījumi var traucēt NPD. Tā kā patērētājiem pietrūkst zināšanu par produktu, tad tirgus pētījumi var parādīt negatīvus rezultātus par jaunajiem produktiem. Lai mazinātu šo ietekmi, iespējams izmantot ekspertus, kam ir zināšanas par līdzīgiem produktiem un to priekšrocībām.

3. kvadrants. Tirgus pētījumi nav noderīgi, nepalīdz NPD. Pie šāda tirgus nosacījuma tirgus izpēte ir ļoti sarežģīta un nelietderīga. Šajā kvadrantā dominē industriālie patērētāji un augstās tehnoloģijas. Liela loma ir dažādiem ekspertiem, kas nosaka jaunu produktu nākotni (piemēram, IT industrijas analītiķi).

4. kvadrants. Tirgus izpēte nespēj signalizēt par jaunā produkta iespējamām grūtībām. Šajā kvadrantā pircējiem trūkst zināšanu par produktiem, patērētājiem ir grūti izteikt savas vajadzības.

Taču, ņemot vērā tirgus izpētes ierobežojumus un pielietojot šo metodi atbilstošā veidā, iespējams gan iegūt idejas jaunu produktu izstrādei, gan nodrošināties pret neveiksmēm – izzinot patērētāju vēlnes un iespējamo nākotnes rīcību. Savukārt

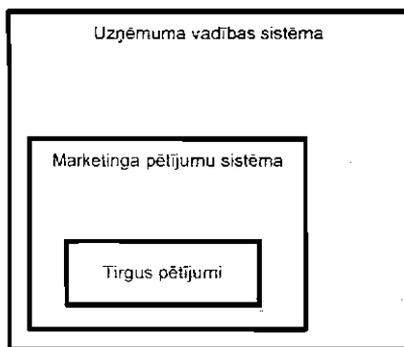
Nijsens un Johne pauž Trotam pretēju nostāju un uzskata, ka tirgus pētījumiem, to sniegtajai informācijai ir nozīmīga loma NPD. Atkarībā no tā, cik novatorisks ir projekts, ir jāatbild uz vairākiem jautājumiem, piemēram, kādu produktu izstrādāt, kā to izstrādāt un – kā to reklamēt. Un, jo inovatīvāks ir produkts, jo vairāk informācijas ir nepieciešams [8. 305–318]. Lai produkts būtu pilnībā veiksmīgs, jauniem produktiem jāiegūst pietiekams tirgus atbalsts [3: 47–59].

Pēc Nijnsena un līdzautora [8. 305–318] domām, tirgus izpētei nav tiešas pozitīvas sakarības ar jaunu produktu izstrādes veiksmi, taču, ja tirgus izpēte tiek rūpīgi izstrādāta, tad tā var piegādāt nepieciešamo informāciju NPD procesam. Pētījumi, lai samazinātu NPD risku, negarantē labākus NPD rezultātus; veiksmīgu NPD produktu neiegūst no tirgus izpētes tiešā veidā, bet sākotnējā jaunu produktu izstrādes procesā. Pēc raksta autora domām, Nijnsena uzskats ir diezgan radikāls un, autoraprāt, tirgus izpētes pielietojuma līmenis varētu būt daudz plašāks nekā tikai sākotnējā produktu izstrādes fāzē – piemēram, tālākā produkta tirgvedības koncepcijas izstrādē utt.

Lieliem uzņēmumiem, kuriem ir daudz jaunu produktu ideju, tirgus izpēte kalpo kā novērtējums, kuru no visām idejām realizēt, un kā pamatojums produkta izstrādei augstākā līmeņa vadībai. Maziem uzņēmumiem savukārt jauna produkta izstrādē nākas paļauties uz savu intuīciju un riskēt. Tirgus pētījumu veikšana nodrošina „apdrošināšanos” pret neveiksmēm tirgū – 80% no jauna ieviesto produktu tirgū nenoturās, piemēram, *Unilever Persil Power* un *R.J. Reynold's* bezdūmu cigaretes.

Bez jaunu produktu izstrādes citi iemesli, kādēļ tiek veikta tirgus izpēte, ir esošo produktu problēmu identifikācija un datu iegūšana par uzņēmuma tirgus daļu [8. 305–318].

Lai nodrošinātu tirgus pētījumu atbilstošu izmantošanu uzņēmuma darbībā, tos kā integrētu posmu nepieciešams iekļaut uzņēmuma vadības sistēmā, lai ieejošā tirgus pētījumu informācija un mārketinga pētījumu sistēma nodrošinātu ar informāciju tālākos lēmumpieņemējus (sk. 4. att.).



4. att. Tirgus un mārketinga pētījumu vieta uzņēmuma informācijas sistēmā [9]

Role of market research and marketing research into enterprise information system [9]

Pastāv divi līdzīgi jēdzieni – tirgus izpēte un mārketinga izpēte. Tirgus izpēte (*market research*) sniedz tirgus raksturojumu, t. i., ziņas par tā lielumu, pieauguma tempu, tirgus segmentiem, konkurentu tirgus daļas un produktu/pakalpojumu pozicionējumu. Mārketinga izpēte (*marketing research*) savukārt ir uzņēmuma mārketinga procesu izziņāšana, t. i., tā sniedz ziņas par reklāmas efektivitāti, starpniekiem un cenu politiku [9]. Atbilstoši šiem principiem arī pētījumi iekļaujas uzņēmuma kopējā vadības sistēmā (sk. 4. att.).

Dažādas izpētes metodes jaunu produktu radīšanai izmanto aptuveni 30% ASV un Eiropas uzņēmumu. Taču daudzu uzņēmumu vadītāji nav informēti par izpētes metožu eksistenci, netic šādu metožu efektivitātei, kā arī uztic NPD problēmu risināšanu tirgus izpētes uzņēmumiem [8, 305–318].

2. tabula

**Tirgus pētījumu metožu atpazīstamība un pielietojums [8, 305–318]**  
**Awareness and usage of different market research methods [8, 305–318]**

Izpētes metode	Atpazīstamība, %	Lieto no tiem, kas atpazīst, %	Lieto bieži no tiem, kas lieto, %	Lieto kopumā, %
Prāta vētra	100	60	50	60
Produktu lietošanas testi mājāsaimniecībās ( <i>in-home-use tests</i> ) <sup>2</sup>	100	68	38	68
Fokusgrupas	96	80	58	77
Apvienotā ( <i>conjoint</i> ) analīze <sup>3</sup>	96	72	35	69
Simulētais tirgus tests <sup>4</sup>	92	20	0	18
Minitests <sup>5</sup>	88	44	33	39
Difūzijas modeļi <sup>6</sup>	68	24	13	16
Morfoloģiskā analīze <sup>7</sup>	60	36	38	22
Tirgus paredzēšanas modeļi	56	44	88	25
Kvalitātes funkciju ieviešana ( <i>quality function deployment</i> ) <sup>8</sup>	52	48	39	25

NPD izpētes rīku lietošana un atpazīstamība ASV tirgus izpētes uzņēmumos apkopota 2. tabulā. Visaugstākā atpazīstamība ir radošajai tehnikai – prāta vētrai (*brainstorming*). Tāpat pilnīgi visi aptaujātie jaunu produktu izstrādes darbinieki zināja produktu lietošanas testus mājāsaimniecībā (*in-home-use test*). Kvalitātes funkciju ieviešana (*quality function deployment*) ir relatīvi jauna, tā varētu izskaidrot tās nelielo lietošanas daudzumu. Savukārt tirgus paredzēšana ir specifiska joma, kurā darbojas noteikti speciālisti, kas izskaidro šīs metodes zemo popularitāti. Simulētā tirgus testa zemais pielietojums ir skaidrojams ar nepieciešamību pēc augsta līmeņa ekspertīzes, kā arī nozīmīgiem ierobežojumiem rezultātu pielietošanā.

Tirgus izpēti uzņēmumi var veikt paši saviem spēkiem, taču var piesaistīt tirgus izpētes uzņēmumus. Galvenie iemesli, kāpēc uzņēmumi izvēlas tirgus izpētes uzņēmumus, ir to specializācija noteiktā sfērā, zemākas izmaksas, profesionālisms un fleksibilitāte [11].

Uzņēmumi bieži tirgus pētīkus iesaista dažādos procesos par vēlu – tad, kad izstrādes jautājumi jau ir nolemti, kā arī sadarbību ar tirgus pētīkiem pārtrauc pār ātru – pirms vēl rezultāti tiek analizēti. Šāda rīcība garantē to, ka lēmumu pieņemšanas procesā tiek palaistas garām vairākas nozīmīgas iespējas tirgus pētīkiem izteikt savu viedokli, papildināt lēmumam nepieciešamo informāciju ar savu analīzi [11].

## Latvijas situācijas pilotpētījums

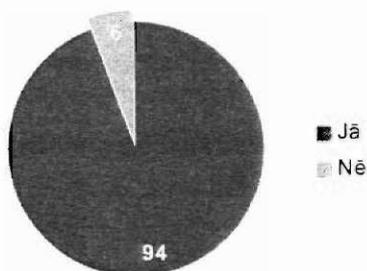
Lai novērtētu pētāmās problēmas situāciju Latvijā, raksta autors veica pilotpētījumu, kurā uzņēmumiem tika uzdoti jautājumi, lai noskaidrotu inovāciju intensitāti, tirgus izpētes pielietošanas līmeni, izmantotās metodes un to ietekmi uz uzņēmuma darbību. Pilotpētījuma mērķis bija konstatēt pašreizējo situāciju, kā arī iegūt informāciju, lai izstrādātu rekomendācijas šādiem turpmākajiem pētījumiem.

Galvenie iegūstamie pētījuma rezultāti – inovāciju līmenis Latvijas uzņēmumos, inovāciju mērķis, inovācijas kavējošie faktori, jaunu produktu izstrādes impulsi (reakcija uz tirgus pieprasījumu vai uzņēmuma paša iniciatīva), tirgus izpētes apjomi, tirgus izpētes mērķi, tirgus izpētes metodes, tirgus izpētes ietekme uz uzņēmuma darbību, tirgus izpētē iesaistītie resursi, tirgus izpēti bremzējošie faktori.

Izvēlētā pētījuma metode ir datorizēta tiešsaistes anketēšana – CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Šāda metode izvēlēta, ņemot vērā pētījuma grupu – uzņēmumu darbiniekus, kas iesaistīti inovāciju procesā. Tā kā šai aptaujājamai darbinieku grupai ir ierobežoti brīvā laika resursi, izvēlētā metode ļauj operatīvi atbildēt uz anketas jautājumiem, neprasa daudz laika, kā arī sniegt atbildes ir iespējams respondentam vēlamojā laikā. Neviena cita izpētes metode šādas priekšrocības nesniedz.

Pētījums tika veikts 2005. gada aprīlī 8 dienu laikā. Ņemot vērā izvēlēto aptaujas metodi – datorizētās tiešsaistes intervijas – šis laiks ir pilnībā pietiekošs un, papildzinot anketēšanas periodu, nav gaidāma lielāka respondentu atsauce. Uz respondentiem nosūtīto e-pastu, kurā tika norādīta saite uz aptaujas anketas atrašanās vietu, kopumā atbildēja 108 respondenti.

Tā kā pilotpētījuma mērķis nebija panākt Latvijas uzņēmumiem reprezentatīvu izlasi, tad tika pielauta pašizlases principa veidošanās un vairums, t. i., kopumā 95% pētījumā iekļauto uzņēmumu (sk. 5. att.), ir klasificējami kā inovatīvi. Šādu secinājumu var izdarīt no salīdzinājuma ar LR Centrālās statistikas pārvaldes „inovāciju apsekojuma” rezultātiem, kas rāda, ka vidēji Latvijā tikai 19% uzņēmumu ir izstrādājuši kādu inovāciju – produktu, pakalpojumu vai uzlabotu tehnoloģiju [1].



5. att. Uzņēmums ir izstrādājis kādu inovāciju pēdējā gada laikā. % [5]  
Enterprise had developed a new innovation during last year. % [5]

Šāds augsts inovativitātes rādītājs papildus var būt skaidrojams ar to, ka uzņēmumi nespēja atšķirt nebūtiskas produkta izmaiņas no patiesām inovācijām. Tādēļ turpmākajos pētījumos būtu nepieciešama precīzāka inovāciju definīcija un

dažādu inovāciju atdalīšana – produktu, tehnoloģiju utt. Tā aptaujātie uzņēmumi gadā vidēji izstrādāja 2.9 jaunas inovācijas. Pakalpojumu sniedzēji izstrādāja vidēji 3.2 inovācijas (moda = 2), bet ražotāji – 2,5 inovācijas (moda = 1).

Kopumā 95% uzņēmumu plāno nākamā gada laikā izstrādāt vismaz vienu jaunu inovāciju (nav statistiski nozīmīgu atšķirību starp ražošanas uzņēmumiem un pakalpojumu sniedzējiem). Izstrādāto inovāciju skaits un prognozes nākamajam gadam sniegtas 3. tabulā.

3. tabula

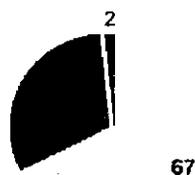
**Izstrādāto un plānoto inovāciju skaits [5]**  
**Number of developed and planned innovations [5]**

Inovāciju skaits	Pakalpojumu sniedzēji		Produktu ražotāji	
	Izstrādāja (%)	Plāno (%)	Izstrādāja (%)	Plāno (%)
1-2 produkti	29.7	46.9	31.7	48.8
2-3 produkti	39.1	31.3	48.8	29.3
4 un vairāk produkti	25,0	17.2	14.6	17.1
<b>1 un vairāk</b>	<b>93,8</b>	<b>95,4</b>	<b>95,1</b>	<b>95,2</b>
Neizstrādāja/neplāno	3,1	4.7	4,9	4,9

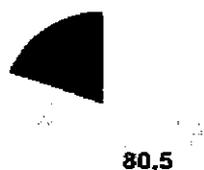
Salīdzinot aptaujāto uzņēmumu iepriekšējā gada inovāciju rezultātus un nākamā gada prognozes, redzama gan pakalpojumu sniedzēju, gan ražotāju tendence saglabāt līdzšinējo līmeni. Vairums uzņēmumu plāno izstrādāt 1-2 jaunus produktus – tieši šādā inovāciju skaita diapazonā vērojams vislielākais pieaugums. Ir vērojama vidēji cieša statistiski nozīmīga korelatīva sakarība (Spirmena  $r = 0,66$ ,  $\alpha < 0,01$ ) starp esošo jauno produktu skaitu un plānoto produktu skaitu.

Izstrādājot jaunus produktus, uzņēmumi var pētīt tirgu, patērētājus un pielāgoties viņu vajadzībām – t.s. „pull” paņēmieni, vai arī izstrādāt jaunus risinājumus un tad iepazīstināt ar to tirgu – t.s. „push” paņēmieni. Pētījuma rezultāti parāda, ka ir vērojama atšķirība starp pakalpojumu sniedzējiem un ražotājiem (sk. 6. att.). taču šīs atšķirības nav uzskatāmas par statistiski nozīmīgām. Dominējošais tirgus (pull) impulss var tikt skaidrots ar Latvijas uzņēmumos vēl izaugsmes stadijā esošajām R&D nodaļām, kā arī ar vēlmi nodrošināties ar skaitlisko informāciju pirms biznesa lēmumu pieņemšanas.

Pakalpojumu sniedzēji



Ražošanas uzņēmumi



□ Tirgus - pull ■ Uzņēmums - push ■ N/A

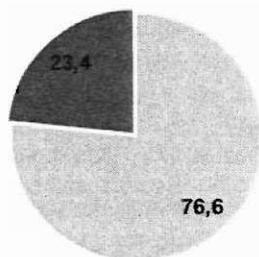
□ Tirgus - pull ■ Uzņēmums - push

Jaunu produktu izstrādes atbilžu sadalījums („pull”, kas nāk no uzņēmuma darbinieku idejām, un „push”) atšķiras atkarībā no darbinieku skaita respondenta uzņēmumā. Uzņēmumos līdz 10 darbiniekiem šī proporcija ir aptuveni 50% pret 50%, savukārt uzņēmumos ar lielāku darbinieku skaitu vērojama tendence biežāk radīt produktus pēc tirgus izpētes (atšķirības gan nevar tikt uzskatītas par statistiski nozīmīgām). Un tā kopumā aptuveni 70% jaunu produktu tiek radīti pēc tirgus izpētes. Salīdzinoši mazākā tirgus izpētes pielietojuma intensitāte mazajos uzņēmumos varētu tikt skaidrota ar finanšu resursu trūkumu tirgus izpētei, kā rezultātā šajos uzņēmumos lēmums par jauna produkta izstrādi tiek pieņemts, balstoties uz uzņēmuma vadītāja intuīciju un iepriekšējo pieredzi.

Jaunu produktu izstrāde, ko veic uzņēmuma darbinieki – „push” – biežāka ir tajos uzņēmumos, kuros ir pētniecības un attīstības nodaļas darbinieki (jāņem gan vērā respondentu skaits,  $n=4$ ). Tas ir skaidrojams ar šo nodaļu darbības pamatmērķi – jaunu produktu izstrādi un pēc tam produktu piedāvāšanu tirgum.

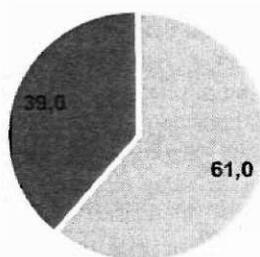
Nav vērojama būtiska atšķirība starp tirgus izstrādes impulsiem atkarībā no tā, uz kādu tirgu orientējas uzņēmums – iedzīvotāji (71,2% „push”; 28,8% „pull”), uzņēmumi (68,2% „push”; 30,7% „pull”; 1,1% N/A), valsts iestādes (72,4% „push”; 24,1% „pull”; 3,5% N/A). Tas varētu tikt skaidrots ar to, ka jauna produkta izstrādes pamata etapi neatšķiras atkarībā no produktu noieta tirgus tipa.

Pakalpojumu sniedzēji



■ Veikta ■ Nav veikta

Ražošanas uzņēmumi



■ Veikta ■ Nav veikta

#### 7. att. Tirgus izpēte uzņēmumos pēdējā gada laikā. % [5]

Conducting a marketing research in enterprises during last year. % [5]

Kā redzams 7. attēlā, vairums uzņēmumu pēdējā gada laikā bija veikuši tirgus izpēti – 76,6% pakalpojumu sniedzēju un 61% ražotāju. Šāds augsts tirgus izpētes pielietojuma rādītājs var tikt skaidrots ar plašo tirgus izpētes definīciju, ieskaitot dažādu statistisko datu analīzi utt. Atšķirības starp ražošanas uzņēmumiem un pakalpojumu sniedzējiem nav uzskatāmas par statistiski nozīmīgām, taču ir novērojama tendence, ka pakalpojumu sniedzēji vairāk izmanto tirgus metodes.

Starp jaunu produktu ieviešanu un tirgus izpētes veikšanu ir statistiski nozīmīga vāja korelatīva sakarība – Spirmena  $r = 0,27$ ,  $\alpha < 0,01$ , taču, apskatot tikai pakalpojumu sniegšanas uzņēmumus, tā ir tikai nedaudz ciešāka statistiski nozīmīga korelatīva sakarība – Spirmena  $r = 0,33$ ,  $\alpha < 0,01$ . Šie rezultāti liek secināt, ka tirgus izpēte Latvijas uzņēmumos tieši neietekmē jaunu produktu izstrādi, un daļa uzņēmumu, kas rada jaunus produktus, pētī tirgu intensīvi, bet daļa nē.

Kopumā respondentu zināšanas par tirgus izpētes metodēm jāvērtē samērā augstu – tikai 1.6% (jeb 1 respondents) no pakalpojumu sniedzējiem nevarēja atbildēt uz jautājumu, kādas tirgus izpētes metodes ir tikušas pielietotas (sk. 4. tab.). Tas varētu tikt skaidrots ar to, ka tie respondenti, kas atbildēja par uzņēmumu inovāciju intensitāti, paši ir bijuši iesaistīti inovāciju procesā.

4. tabula

**Tirgus izpētes metožu pielietošana, % no visiem uzņēmumiem [5]**  
**Market research intensity, % from all enterprises [5]**

Izpētes metode	Pakalpojumu sniedzēji	Ražošanas uzņēmumi
Kvantitatīvās aptaujas	51.6	41,5
Dažādu, jau ievāktu datu. statistiskā analīze. kabineta pētījumi	39.1	31,7
Kvalitatīvie pētījumi	35.9	22.0
Citas	3.1	0.0
Nezinu. grūti pateikt	1.6	0.0

Savukārt pētījumu pielietošanas līmeni raksturo šādi rezultāti – tirgus izpētes rezultātā pakalpojumu sniegšanas un ražošanas uzņēmumi vairumā gadījumu niansēs mainīja savu darbību – 65.6% pakalpojumu sniedzēju un 48.8% ražotāju. Salīdzinoši mazāku ražošanas uzņēmumu skaitu, kas mainīja uzņēmuma darbību pēc tirgus pētījumu veikšanas, var skaidrot ar lielākām ražošanas uzņēmumu izmaksām, kas saistītas ar uzņēmuma darbības izmaiņu. Aptuveni 7% gadījumu uzņēmuma darbība netika mainīta atbilstoši tirgus izpētes rezultātiem – tas var būt skaidrojams ar nekvalitatīviem tirgus izpētes rezultātiem, kā arī uzņēmumu īpašnieku nevēlēšanos kaut ko mainīt.

## Secinājumi

1. Jaunu produktu izstrāde ir būtiski nepieciešama organizācijas izdzīvošanai un izaugsmei, un to ir sapratuši vairums augsto tehnoloģiju nozarē darbojošies starptautiskie uzņēmumi – tādi kā *IBM*, *Microsoft* un *Hewlett-Packard*, kas katru gadu investē vairākus miljardus dolāru pētniecībā un attīstībā.
2. Jaunu produktu izstrāde ir tikai daļa no kopējām inovācijām, kas aptver arī tehnoloģiju un procesu uzlabojumus, tādēļ iurpmākajos pētījumos darba autors iesaka strikti nodalīt jaunu produktu izstrādi no tehnoloģiju un procesu uzlabošanas/izstrādes.
3. Jaunu produktu izstrādi var bremsēt uzņēmuma īpašnieki/akcionāri, kas vairumā gadījumu ir ieinteresēti īstermiņa peļņā un lai ieguldītie naudas līdzekļi ātrāk atmaksātos. Taču, prasmīgi balansējot jaunu produktu izstrādi, iespējams sasniegt gan īstermiņa, gan ilgtermiņa peļņu.
4. Izplatītākie inovāciju neveiksmju cēloņi ir tirgus analīžu trūkums, vadības neiesaistīšanās, integrētas mārketinga stratēģijas trūkums.
5. Inovāciju izstrādei ir divi pamatimpulsi – tirgus un uzņēmuma pētniecības un attīstības nodaļa.
6. Tirgus izpēti var pielietot, lai mazinātu jaunu produktu neveiksmes risku, savlaicīgi izpētot potenciālo tirgu. Taču tirgus izpēte var arī kavēt inovatīvu

produktu ienākšanu tirgū, jo patērētāji paši bieži vien nevar paredzēt savu rīcību. tādēļ ne vienmēr, pētot potenciālo tirgu, prognozes sakrīt ar realitāti.

- Uzņēmumi bieži tirgus pētniekus iesaista dažādos procesos par vēlu – tad, kad izstrādes jautājumi ir jau izlemti. kā arī sadarbību ar tirgus pētniekiem pārtrauc par ātru – pirms vēl rezultāti tiek analizēti.

## Priekšlikumi

- Lai uzņēmums nodrošinātu savu konkurētspēju tagadnē un nākotnē, būtiska loma ir jāatvēr jaunu produktu izstrādei, tos iekļaujot kā daļu no uzņēmuma misijas un stratēģiskajiem mērķiem.

- Lai uzņēmums būtu veiksmīgs novators un radītu sekmīgus jaunus produktus, ir nepieciešama aktīva un sistemātiska inovāciju vadīšana. attīstot inovācijas sekmējošos faktoros un cīnoties ar bremzējošajiem.

- Jaunu produktu izstrādes procesā būtu jāiekļauj tirgus izpēte, kas nodrošina produkta atbilstību reālām patērētāju vajadzībām.

- Tirgus pētījumu pielietošana jāizveido par integrētu sistēmu uzņēmuma darbībā. tā nodrošinot jebkuru uzņēmuma saimnieciskās darbības procesu ar nepieciešamo informāciju, tai skaitā nodrošinot jaunu produktu izstrādi efektīvam iznākumam ar nepieciešamajiem resursiem.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> *Fortune 500* ir ASV uzņēmumu sarindojums, kurā tiek iekļauti 500 uzņēmumi, kuriem ir vislielākais apgrozījums.
- <sup>2</sup> Potenciālie patērētāji testē jauno produktu mājās noteiktu laika posmu, pēc tam tiek diskutēts par pieredzi, problēmām.
- <sup>3</sup> Metode, kas paredz, ka patērētāja attieksme pret produktu veidojas no summārās attieksmes pret dažādiem produkta atribūtiem. Salīdzinot ar konkurējošiem produktiem, var tikt izdarīti ieteikumi produkta modifikācijai.
- <sup>4</sup> Tiek intervēts patērētājs, kas tiek ietekmēts, demonstrējot produktu un rādot testa mārketinga-mix elementus. Pēc tam tiek imitēts pirkums virtuālā veikalā.
- <sup>5</sup> Jaunais produkts tiek izplatīts nelielā apjomā, kontrolējot, kas ir saņēmēji. Mērķis ir iegūt informāciju par atpazīstamību, produkta pamēģināšanas un atkārtotas pirkšanas līmeni, lai novērtētu pozicionēšanas iespējas un veiktu dažādas optimizācijas.
- <sup>6</sup> Metode, kas fokusējas uz jauna produkta adaptēšanas procesiem. Metodes pamatā ir koncepcija, ka patērētāji pieņem produktu ar dažādu ātrumu, jo viņiem ir dažādas vajadzības un dažādi uzskati par produkta noderīgumu. Šī metode mēģina modelēt un paredzēt tirgus piesātinājuma līmeni un ātrumu.
- <sup>7</sup> Pētāmā problēma tiek sadalīta mazākās apakšproblēmās un tiek atrasts risinājums katrai no tām, pēc tam atrastie risinājumi tiek savienoti savā starpā un tiek atrasts kopējais problēmas risinājums.
- <sup>8</sup> Metode, kas paredzēta, lai NPD darba grupa noskaidrotu patērētāju vēlmes un vajadzības. Mērķis ir noskaidrot produktu atribūtu nozīmīgumu un transformēt tos tehniskā specifikācijā.

## LITERATŪRA

- Inovāciju apsekojuma rezultāti.* – Rīga: LR Centrālā statistikas pārvalde, 2005. – 1 lpp.
- Nacionālā inovāciju programma 2003.–2006. gadam.* – Rīga: LR EM, 2003. – 40 lpp.
- John A. *Listening to the Voice of the Market* // *International Marketing Review*, 1994; 11(1): 47–59.

4. Kotler P. *Principles of Marketing: International* 10<sup>th</sup> edition. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. – P. 700.
5. Krauklis J. *Tirgvedības pētījumu integrēšana jaunu produktu izstrādē*. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2005. – 79.–98. lpp.
6. Kuusi O. (ed.) *Innovation Systems and Competitiveness*. – Helsinki: Taloustieto Oy, 1996.
7. Lundquist G. *The missing ingredients in corporate innovation* // *Research Technology Management*, 2004; 47(5): 11–12.
8. Nijssen E. J., Frambach R. T. *Market research companies and new product development tools* // *Journal of product & brand management*, 1998; 7(4): 305–318.
9. Palmer A. *Principles of marketing. Marketing research*. – Oxford University Press, 2000. – P. 644.
10. Ray S., Sloan M. *New Ways to Evaluate Innovative Ventures* // *Management Review*, 2004; 45 (3): 96–97.
11. Sherman J. *Researchers should be involved throughout marketing decision process* // *Advertising Age's Business Marketing*, 1999; 84(3): 10–11.
12. Sheremata W. *Competing through innovation in network markets: strategies for challengers* // *Academy of Management Review*, 2004; 29(3): 359–377.
13. Trott P. *The role of market research in the development of discontinuous new products* // *European Journal of Innovation Management*, 2001; 4(3): 117–125.
14. Urban G., Hauser J. R. *Design and marketing of new products*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1993. – P. 520.
15. Yang J., Yu L. *Electronic new product development - a conceptual framework* *Industrial Management & Data Systems*, 2002, Vol. 102/4, pp. 218-225.
16. Zhang Z. *Application of experimental design in new product development* // *The TQM Magazine*, 1998; 10(6): 432–437.

## *Role of Market Research into New Product Development*

### Summary

New product development ensures operation of enterprises in long-term – only by creating a new products it is possible to compete with other enterprises operating into the market. The purpose of this article is to give insight into main theoretical findings about market research role into new product development (including accenting possible market research limitations), and also to illustrate research problem using results from authors conducted survey about innovations in enterprises and use of market research. Author of this article also gives the results of his pilot-study of innovations and market research use in Latvian enterprises. By using computer assisted web interviews more than 100 employees from different enterprises were questioned and results were used to conclude main findings. Main results are showing that Latvian enterprises are innovating quite successfully and also market research is used often in enterprises. Also research finding show that it is important to not only make formal market research but also actively use survey results to change enterprise operations – to quickly react to changing consumers' needs and to offer new products that are exactly what is needed by consumers. Usage of market research also allows choosing between multiple new product ideas and concepts. Author proposes to companies to actively use market research results, not only formally but also integrate them in enterprises operations – to react to consumers needs and to create appropriate new products.

**Key words:** new product development, innovations, marketing, research, methods.

## **Bankruptcy of Lithuanian Companies and Their Reasons**

### **Lietuvos użņēmumu bankrots un tā cēloņi**

**Jonas Mackevicius**

Professor, *Dr. habil.* of Social Sciences

Accounting and Auditing Department

of Vilnius University

Saulėtekio st. 9/2, LT-10222, Vilnius, Lithuania

e-mail: [jonas.mackevicius@ef.vu.lt](mailto:jonas.mackevicius@ef.vu.lt)

**Laimute Kazlauskienė**

Director of the Institute of Accounting of the Republic of Lithuania

Tilto st. 8/3, LT-01101, Vilnius, Lithuania

e-mail: [laima@apskaitosinstitutas.lt](mailto:laima@apskaitosinstitutas.lt)

Bankruptcy of companies are an outstanding economical and social problem, inevitable effect of competitive economical market. Their consequences have considerable impact not only for companies but also in some cases it could determine overall process of country's economical development.

The article deals with bankruptcy of Lithuanian companies from 1993 till 2004. Statistical analysis of bankrupted and bankrupting companies is introduced classifying those companies by economical activity types, their legal form and proportion. The initiators of companies' bankruptcy process are investigated. Great attention is devoted to analyze of companies' bankruptcy causes. All causes are divided into two groups: external and internal. Strategical and operational means to avoid companies' bankruptcy are presented.

**Key words:** companies' bankruptcy, statistical analysis, bankruptcy causes, bankrupted and bankrupting companies.

### **Preface**

Businesses have always been facing and shall be facing in the future various types of risks, in particular under conditions of expanding markets and growing competition keeping on introducing additional ones. Key factors of ensuring stability of corporate operations as well as continuity of the latter are objective assessment of the situation, ability to identify risks, ability to make the right decisions on issues of finance, investment, machinery and technologies, management of operations, development of new products and services and other. It requires just one wrong decision and the company may find itself on a verge of bankruptcy.

During bankruptcy process company's management as well as company staff are experiencing stressful period having no securities regarding survival of the company as well as personal future. In most cases—that's what makes this such a

troubling occurrence—bankruptcy of a certain company is impacting not only the company itself as so much the entire region and the country. Therefore viability of the company and continuity of its operations should be of concern both of the company and of related participants, namely investors, shareholders, banks, customers, suppliers, and other business subjects (11, p. 4). The greatest attention within the company should be given to constant analysis of financial results and company performance as well as drafting of methods for bankruptcy forecast analysis. By implementing the analysis a company could gain advantage of not only anticipating a possibility of going bankrupt and identifying other underlying risks, it could, upon occurrence of the latter, exercise immediate strategic actions of returning to normal operations. Special attention must be given to analysis of internal as well as external causes of a bankruptcy, forecast of strategic and operational means for preventing a bankruptcy; however analysis of these issues is still given poor attention.

*The objective of this research* is performing statistical analysis of Lithuanian companies bankruptcies and examining internal as well as external causes of bankruptcy.

*The subject of the research* is Lithuanian companies bankruptcies thorough 1993-2004.

*Methods of the research* are analysis of literature resources, a poll, and methods of comparing, assembling, detailing and summarizing of information.

## **1. Company bankruptcy – an inevitable occurrence of competitive market economy**

Company bankruptcy is one of the most common occurrences of the market economy resulting in significant adverse outcomes not only for the company and the staff but for other enterprises and institutions, state and the public also (13, p. 135). It has been proved that company bankruptcies involve dangerous outcomes for state economy since (i) companies going bankrupt are the ones having long-term incorporation history and traditions, are relatively large with significant number of employees; (ii) newly established companies are small, have few employees; (iii) companies bankruptcies condition many social and economic problems nationwide; (iv) problems due to companies bankruptcies, including bankruptcies of private companies, are to be solved by the state; (v) newly established companies do not possess production management skills, in most cases disregard importance of marketing, qualifications and skills of the staff, quality of work management and etc. (10, p. 76). Bankruptcy of companies is essential macro-economical problem, inevitable market economy's phenomenon (14, p. 135). Its consequences spill over the company's borders and on numerous occasions govern development of state's economy (15, p. 63).

Word "bankruptcy" (Italian *banca rotta*) derives from a middle age custom exercised in cities of medieval Italy—breaking down benches of in debt and decamped banker or merchant (2, p. 4). The most general definition of the term "bankruptcy" basically means insolvency, inability to pay off ones debts, collapse (5, p. 73). Lithuanian Bankruptcy Law stipulates the following definition: bankruptcy shall mean a state of insolvent company facing legal proceedings of bankruptcy in court or proceedings initiated by company's creditors out of court

(7, p. 2) A company becomes an insolvent one in the event it is defaulting on its payments with creditors for over three months since the due term prescribed by law, legislation or contractual provisions, or a company is defaulting on its payments after the same term since creditor has requested fulfilling of obligations in the event a contract between the company and the creditor should not stipulate other payment term and overdue corporate liabilities exceed half of the company assets (7, p. 3.).

Even though some positive aspects of companies bankruptcies could be pointed out, such as disposal of ineffective and non viable companies, stimulating of technical and production development, prerequisites for dismissing surplus staff and liquidating uncirculated resources, adverse impact of bankruptcies is significantly greater. Companies bankruptcies involve number of economic and social issues. Economic issues include loss of production resources, reduced general competitiveness of state economy, unpaid taxes to state budget, defaulted creditor claims, economic difficulties of associated businesses and many more. Social issues undoubtedly include unemployment growth, changes in general standards of living of state inhabitants, overall dissatisfaction with poor economic state of the country, insecurity for the future and etc (10, p. 76; 15, p. 27).

In order to avoid the mentioned outcomes a company must identify, evaluate and solve financial difficulties well before such problems occur and the company is thrown to the point it becomes insolvent or is forced to file for bankruptcy. With right identifying of problems and timely changes in company's operations a company can successfully carry on with its operations generating revenues and providing benefits both for company management and staff and the state. It's up to companies management to keep on looking for ways and means of avoiding bankruptcy and ensuring successful continuity of operations. However, it should be stated that in many cases companies management as well as owners tend to be initiators of a bankruptcy. One of the most effective means for bankruptcy identifying and prevention proved to be analysis of company performance. Adequate management of companies resources, target direction of the latter as well as adoption of the most beneficial decisions in terms of investment and financing and forecast of companies development guidelines are impossible to implement with no timely and thorough analysis. Pending crisis of operations may be identified in advance and operative measures taken to reduce probability of going bankrupt only in companies having strong management of analytical activities and responsible and attentive administration putting best efforts of managing risk involving processes in the most effective manner.

Main goal of bankruptcy analysis is identifying causes of bankruptcy and means for liquidating those occurrences. Companies bankruptcies happen all the time: some of the companies go bankrupt because of inability to succeed in competitive struggle, others immediately take their place aspiring to make use of the opportunity noticed. It is possible stating that each company goes bankrupt in its own way and there are several groups companies going bankrupt could be divided to. G. Savitskaya presents three such groups: 1) unsuccessful; 2) fraudulent; 3) Negigent (12, p. 607-608).

Unsuccessful include companies going bankrupt due to unforeseen circumstances (e.g. war actions, nature forces, political instability of state, crisis, debtors and other external factors). In such cases state authorities must help a company in turning back to its normal operations.

Fraudulent companies include the ones trying intentionally to hide companies assets in order to avoid paying off its debts to creditors. Bankruptcies of such companies should be strictly prosecuted by the law.

Negligent include companies going bankrupt due to exercising transactions involving major risks and ineffective company performance. These companies tend to approach the line of a bankruptcy for a period of time, thus analysis of company finance and performance numbers in such companies is substantial.

Irrespective of the allocation of one or another company to any of the above mentioned groups the importance falls on the analyzing causes and factors of particular bankruptcy, identifying initiators of a bankruptcy and existence of any measures taken to avoid a bankruptcy.

## 2. Statistical analysis of companies bankruptcies

From 1993 up to January 1, 2005 there were 3731 company bankruptcy filings constituting 1.3 percent from the total number of entities included in Register of Enterprises. Based on the data by the Department of Lithuanian Statistics, number of corporate bankruptcy filings increases 1.4-2 times annually. The change of the number of enterprises in bankruptcy and bankrupt enterprises see in diagram 1.

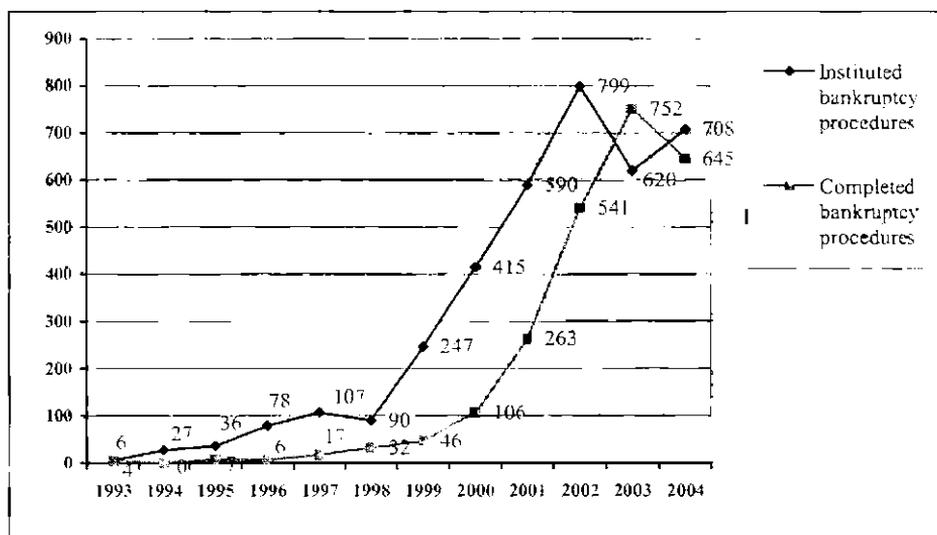


Diagram 1. Change of the number of enterprises in bankruptcy and bankrupt enterprises by years (4, p. 9)

Examination of the duration of bankruptcy proceedings reveals that in most cases bankruptcy process takes two (app. 40%) or three (app. 31%) years. Up to January 1, 2005 only 8.7 percent of the companies have completed their bankruptcy within a year. There is number of companies with bankruptcy processes exceeding five years, however since the adoption of the new Lithuanian Law on Bankruptcy of Enterprises (2001) bankruptcy processes take shorter.

Allocation of bankrupt or going bankrupt companies by type of their operations is equal. Thorough the period of 1993 to 2004 the companies constituting the largest

number of bankruptcies were engaged in wholesale and retail trading (42.5%) and manufacturing industry (27.6%) (table 1).

Table 1

### Bankrupt and going bankrupt enterprises by type of operations in 1993–2004

Type of operations	Number of enterprises	Percent
1. Wholesale and retail trading	1584	42.5
2. Manufacturing	1028	27.6
3. Construction	333	8.9
4. Agriculture, hunting and forestry	219	5.9
5. Transport, storage and communication	169	4.5
6. Real estate, rentals and business activities	145	3.9
7. Hotels and restaurants	98	2.6
8. Other community, social and personal service activities	80	2.1
9. Other	75	2.0
<b>Total</b>	<b>3731</b>	<b>100.0</b>

Source: Created by authors, following: Bankruptcy of Enterprises-Statistics Lithuania, Vilnius 2005 (4, p. 19).

Companies going bankrupt and already bankrupt have attributed differently by their legal form. Table 2 reveals that thorough 1993–2004 the largest number of companies going bankrupt was among private limited liabilities, namely 2564 or 68.7 percent of the total number of bankrupt companies. Individual enterprises (12.0%) and public limited liability companies (10.6%) have constituted another significant number of bankruptcies. It is being pointed out that high annual increase in bankruptcy filings is noticeable among individual enterprises.

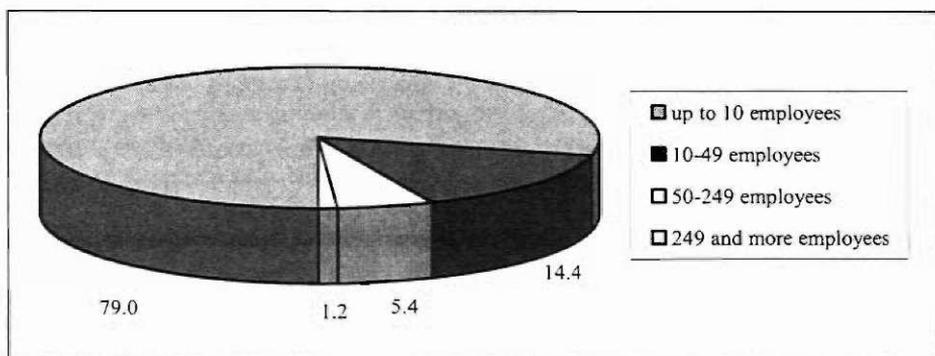
Table 2

### Bankrupt and going bankrupt enterprises by their legal form in 1993–2004

Legal form	Number of enterprises	Percent
1. Private limited liability	2564	68.7
2. Individual enterprises	449	12.0
3. Public limited liability	395	10.6
4. Agricultural companies	135	3.6
5. State owned companies and Municipal enterprises	62	1.7
6. Other	126	3.4
<b>Total</b>	<b>3731</b>	<b>100.0</b>

Source: Created by authors, following: Bankruptcy of Enterprises 2005, 01-01 Statistics Lithuania (4, p. 13–14).

Analysis of attribution by size of going bankrupt and bankrupt companies reveals the tendency of smaller companies going bankrupt. Thorough the period of 1993–2004, number of bankrupt companies having less than 10 employees was 2948 (79.0%). Noteworthy is the fact that during the mentioned period of 1993–2000 these companies constituted 66.0 percent of the total number of bankrupt and going bankrupt companies—significantly increasing till 84.9 percent in the year 2004. (4, p. 18).



Source: Bankruptcy of Enterprises-Statistics Lithuania, Vilnius, 2005 (4, p. 19).

Diagram 2. Enterprises in bankruptcy and bankrupt enterprises by size in 1993-2004 years (presents)

In general, number of bankrupt and going bankrupt companies is mostly due to initiators of a company bankruptcy. Analysis performed by the Department of Lithuanian Statistics shows that there are number of bankruptcy initiators, such as Board of the State Social Insurance Fund, company owners, shareholders, banks, creditors and etc. Data presented in Table 3 stipulates main bankruptcy initiators thorough 1993-2004, namely Board of the State Social Insurance Fund (29.8%), heads of administration (19.1%), and State Tax Inspectorate (9.7%).

Table 3

#### Initiators of corporate bankruptcies in 1993-2004

Initiators	Number of enterprises	Percent
Employees	79	2.1
Board of the State Social Insurance Fund	1113	29.8
State Tax Inspectorate	362	9.7
Owner (owners)	248	6.7
Shareholders	263	7.0
Founder of state or municipal enterprise	33	0.9
State Labor Inspectorate	32	0.9
Head of Administration of Enterprise	711	19.1
Liquidator of Enterprise	274	7.3
Banks	21	0.6
Ministry of Agriculture, County Governor	13	0.3
Other Creditors	582	15.6
<b>Total</b>	<b>3731</b>	<b>100.0</b>

Source: Created by authors, following: Bankruptcy of Enterprises-Statistics Lithuania, Vilnius, 2005 (4, p. 20-21).

One striking tendency may be exuded in analyzing dynamics of number of bankruptcy initiators thorough the past years, namely that corporate managers and owners tend to be the leading initiators of a bankruptcy.

### 3. Analysis of Bankruptcy Causes

There are number of various causes for bankruptcy examined in economic literature. Number of such causes and especially the scope of their impact are determined by different conditions and circumstances. L. Klapper and S. Claessens (2002), having examined causes for bankruptcies in 35 countries world wide, state that there are plenty of specific differences, such as variations in legal systems, accounting standards and regulatory frameworks, as well as differences in the development of financial and capital markets and macroeconomic conditions (8). Argenti in his study "Corporate Collapse: The Causes and Symptom" declares that the starting point in business failure in stable market economies is poor management. If the management of a company is poor then two things will be neglected: the system of accountancy information will be deficient and the company will not respond to change (1).

Czech authors, having studied causes of companies insolvency, had come to the conclusion that the main cause of insolvency of many Czech enterprises in the 1990s was primarily due to the change in the type of economy, from centrally planned to free market, which was followed by economic restructuring and development in consecutive years. More precisely, difficulties arose due to deficiencies of the previous type of economy, particularly low level of monetarization of economy and a prevalent monopolistic structure with dominance by the supplier (6).

R. Shneiderer studies reveal that the main reasons affecting insolvency in Latvia at the end of 2004 were the common state development socio-economic factors, the assessing of which are in competence of governmental authorities, also authoritarian management style, slow reaction on changes in environment of entrepreneurial activity, mistakes in shopping capital structure, lack of budgetary control and others (13, p. 242).

Since there are numerous and variable causes of bankruptcy, it is purposeful to divide the latter into groups. Most of the authors point out external as well as internal causes of companies bankruptcy. External causes are the ones companies managers are not able to influence (or hardly can) since such causes are not subject to manager will. Internal causes are in control of companies managers, depends on manager qualifications, initiative, management skills and ability to make the right decisions.

It's difficult to make unilateral conclusion whether external or internal causes have more significant effect on companies bankruptcy. It depends on many particular circumstances: however studies reveal that 90 percent of companies bankruptcies of small companies in USA were caused by incompetence of companies managers and agents, inability to adjust to changed market conditions, malfeasance, conservative thinking, and wrong decision making (9, p. 7). It is worth noticing that some reasons cause a surprise and sudden bankruptcy of the company whilst others accumulate till the point of causing continuous decline of the company.

Authors have made various attempts to divide external and internal causes into groups by their homogeneity. For example I. Blank segregates three groups of external causes, namely social-economic, market and others (3, p. 286-287); G. Savitskaya points out four groups—economic, political, international competition and demographic (G. Savitskaya 12, p. 608). It should be noted that authors include into each of the groups not only homogeneous, but different causes as well. In

addition to the mentioned already causes of bankruptcy it is beneficial dividing two other groups, namely technological (use of old technologies, absence of development of new products, poor labor safety, and etc.) and ecological (air, water, soil pollution, noise, and etc.). Group of political causes may be target-named political-legal causes of bankruptcy, including in the latter legislation that is preventing business development and support for small and medium ventures.

Number of other differences can be noticed during analysis of internal causes for corporate bankruptcies. Many authors do not even divide the latter into groups. A proposition indeed worth of attention is classifying internal causes of a bankruptcy by the type of corporate operations, i.e. economic, financial and investment. (3, p. 288-289); (13, p. 241). However, this classification has weaknesses since the same cause may be associated with all fields of company's operations, for example poor companies management structure or human resources policy are influencing both economic as well as financial and investment operations; therefore such classification of internal bankruptcy causes aggravates analysis and structuring of the latter.

Since internal causes of companies bankruptcy vary, in order to perform profound analysis of the latter and anticipate means for avoiding or reducing their impact it is purposeful to divide such causes, in a similar manner it was done with external ones, into homogeneous groups. The following groups of internal companies bankruptcy causes should be divided: (i) company's management structures; (ii) manager competencies and style of operations; (iii) staff management policy; (iv) systems of internal control; (v) accounting, planning and forecasting of operations. Each of these groups may include number of various causes that may occur as a result of companies management and subordinate staff incompetence, indiscretion, negligence and other. Well-chosen classification of internal causes could assist companies managers in drafting means for bankruptcy prevention and objectively evaluating fields of operations bearing the most risks.

Companies analysts have to constantly survey and examine all internal and external causes in order to reduce risks to the minimum. They are to find out the following: (a) is there any reliable information and specific proves that companies financial numbers are to decay in the future? (b) is collected information on possibility of company bankruptcy objective, reliable, precise and has legal as well as substantiating power? (c) are there any data indicating that current positive results may suddenly change and have substantial negative impact on company's financial status? (d) are there truly no possibilities to ensure continuity of operations, have all reserves been employed? (e) are there any options of new decision making?

In investigating possibilities of bankruptcy it is of greatest importance to notice those indications that could assist in foreseeing as soon as possible risks of company's operations and the scope of the latter as well as to take up particular measures in preventing a bankruptcy. It is possible to divide two groups of bankruptcy prevention means: (i) operational means; (ii) strategic means (see Table 4).

Many companies managers do not pay necessary attention to means of bankruptcy foreseeing and prevention, do not file or examine essential financial data. Delayed or out-of-date information received by the manager cannot be employed for right decision making, i.e. it cannot be timely used for improving worsening financial situation of the company. Adverse impact on decision making and at the same time on the financial situation of the company is caused by undigested, incomplete, unreliable and even excess information. Practice proves that bankruptcies in most cases occur in the companies with poor internal control system

and no analysis of company's performance. Each company's manager must have a certain understanding on major financial ratios, such as profitability, solvency and cash flow. They have to constantly keep an eye on capital structure–financial lever of proper size ensuring stability of company's operations.

Table 4

### Operational and Strategic Means for Bankruptcy Prevention

Operational	Strategic
1. Changing corporate management structure	1. Enhancing professional skills
2. Corporate restructuring	2. Continuous survey of competitive market
3. Looking for possibilities for cutting down costs	3. Production and service supply analysis
4. Enhancing internal control system	4. Procurement of required resources and rational use of the latter
5. Exercising analysis of internal audit and company performance	5. Implementation of new technologies
6. Enhancing control of assets protection	6. Analysis of state economical-political situation
7. Enhancing interdepartmental communication	7. Enhancing corporate relations with partners
8. Revising accounting policies and software	8. Corruption level analysis of the field the company is operating in
	9. Planning and forecasting of corporate operations

In order to prevent a bankruptcy it is necessary to identify, assess and solve financial issues of the company well before the proved fact of insolvency of the company and necessity for a bankruptcy filing. Proper identification of causes for insolvency and other financial troubles of the company and adequate changes in corporate operations may result in successful ongoing operations of the company, generating of revenues and any other benefits both to company's management and the staff as well as the state.

## Conclusions

Companies bankruptcies are influential economic and social issue, inevitable occurrence of competitive market economies. The outcomes of a bankruptcy have significant impact both on companies and general development of state economics.

Statistical analysis of bankrupt and going bankrupt Lithuanian companies thorough 1993-2004 showed that (a) number of companies bankruptcies increases 1.4-2 times annually; (b) largest number of bankrupt companies by type of operations was among wholesale and retail trading (42.5%) and manufacturing industry (27.6%) companies; (c) largest number of companies by legal form was among private limited liability companies (68.7%) and individual enterprises

(12.0%); (d) largest number of bankrupt companies by size was among the small companies having less than 10 employees.

Examination of duration of bankruptcy proceedings reveals that in most cases bankruptcy process takes two (app. 40%) or three (app. 31%) years. After adoption of new Lithuanian Law on Bankruptcy of Enterprises (2001) bankruptcy processes take shorter. The most recent tendency is active initiating of bankruptcy filings by companies managers and companies owners.

Causes for companies bankruptcies vary. In order to perform thorough analysis of causes of a bankruptcy, it is purposeful dividing the latter into two groups: (i) internal and external causes. External causes are in turn target-divided into the following groups: (i) social-economic; (ii) political-legal; (iii) technological; (iv) ecological; (v) others. Main groups of the internal causes are proposed the following: (i) corporate management structures; (ii) manager competencies and style of operations; (iii) staff management policy; (iv) systems of internal control; (v) accounting, planning and forecasting of operations.

Companies managers have to constantly search for ways and means to prevent a bankruptcy of the company and ensure successful continuous operations of the latter. There are two groups proposed of bankruptcy prevention means, namely (i) operational and (ii) strategic.

## REFERENCES

1. Argenti, J. Corporate Collapse: The Causes and Symptoms. *Southern Economic Journal*, Oct. 1978. Business Source Premier. <http://search.epnet.com/direct.asp?an=4635557&db=buh>.
2. Baird, D. G. *The Elements of Bankruptcy*. New York: The Foundation Press, 1993.
3. Бланк, И. А. *Основы финансового менеджмента*. Киев: Ника - Центр, 1999.
4. Bankruptcy of Enterprises. Vilnius. *Statistics Lithuania*, 2005.
5. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: *Mokslo ir enciklopedijų leidykla*, 1993.
6. Horcicova, M., Vaskova, D. Insolvency in the Transformation Period of the Czechoslovak Economy. *Eastern European Economics*, Sept. 1992. 5–20 p. Business Source Premier. <http://search.epnet.com/direct.asp?an=6436591&db=buh>.
7. Įmonių bankroto įstatymas. Lietuvos Respublikos seimas. – Valstybės žinios, 2001. Nr. 31-100.
8. Klapper, L., Claessens, S. Bankruptcy around the World: Explanations of its Relative Use. Development Research Group, July 2002. [http://econ.worldbank.org/files/16064\\_wps2865.pdf](http://econ.worldbank.org/files/16064_wps2865.pdf).
9. Ковалев, А. П. *Финансовый анализ и диагностика банкротства*. – Москва: Экономическая академия, 1994.
10. Purlys Č. Įmonių bankroto prevencijos sistemos kūrimas Lietuvoje // *Ekonomika*, 2001. Nr. 53.
11. Rees, B. *Financial Analysis*. Second Edition. London: Prentice Hall, 1995.
12. Савицкая, Г. В. *Экономический анализ*. Москва: Новое знание, 2003.
13. Šneidere, R. Causes and Factors Affecting Insolvency. – Accounting and Audit System Integration into European Union Area. New challenges and opportunities. *The Papers of International Conference (6-7<sup>th</sup> October 2005)*. – Vilnius, 2005. 233-242.
14. Tvaronavičienė, M. Įmonių bankroto proceso ekonominio efektyvumo didinimo kryptys. – *Ekonomika*, 2001. t. 54. p. 135.
15. Valackienė, A. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija, 2005.

## *Lietuvos uznęmumu bankrots un tā cēloņi*

### Kopsavilkums

Uznęmumu bankrots ir ļoti svarīga ekonomiska un sociāla problēma, kas ir nenovēršama konkurētspējīgas tirgus ekonomikas iezīme. Bankrotam ir nozīmīga ietekme ne tikai uz uznęmumu, bet arī uz valsts kopējo ekonomisko attīstību.

Lietuvas bankrotējošo uznęmumu un bankrota procesā esošo uznęmumu 1993.–2004. gada statistikas analīzē parāda, ka a) bankrotējošo uznęmumu skaits katru gadu palielinās 1,4-2 reizes; b) atkarībā no darbības veida: lielākais bankrotējošo uznęmumu skaits bija vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības uznęmumi (42,5%) un apstrādes rūpniecības uznęmumi (27,6%); c) atkarībā no īpašuma formām: visvairāk bankrotējušas ir sabiedrības ar ierobežotu atbildību (68,7%) un individuālie uznęmumi (12,0%); d) atkarībā no uznęmumu lieluma: visvairāk bankrotēja nelieli uznęmumi, t. i., tādī, kuros strādāja mazāk nekā 10 darbinīku.

Analizējoš bankrota procesa ilgumu, tika atklāts, ka lielākoties bankrota process ilgst 2 gadus (apmēram 40% gadījumu) vai trīs gadus (apmēram 31% gadījumu). Pēc jaunā Lietuvas Republikas Uznęmumu bankrota likuma pieņemšanas (2001), bankrota procesa ilgums samazinās. Jaunākā tendence ir tāda, ka uznęmumu vadītāji un īpašnieki ir aktīvi uzsākuši bankrota sistematizācīju.

Uznęmumu bankrota iemesli ir dažādi. Analizējoš uznęmumu bankrota iemeslus, tos var iedalīt divās grupās: iekšējie un ārējie iemesli. Ārējie iemesli ir iedalīti šādās grupās: 1) sociāli ekonomiskie; 2) politiski tiesiskie; 3) tehnoloģiskie; 4) ekoloģiskie; 5) citi. Var minēt vairākas svarīgākās iekšējo iemeslu grupas: 1) uznęmumu vadības struktūra; 2) vadītāju kompetence un darbības stils; 3) personālvadības politika; 4) iekšējās kontroles sistēma; 5) uznęmumdarbības grāmatvedība, plānošana un prognozēšana.

Uznęmumu vadītājiem pastāvīgi ir jādomā un jādarbojas tā, lai novērstu uznęmuma bankrota iespēju un garantētu sekmīgu uznęmuma turpmāko darbību. Pastāv divi bankrota novēršanas veidi: 1) operatīvais un 2) stratēģiskais.

## **Valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju sektora attiecību transformācija: no *DOSAAF* līdz *Delnai***

### **Transformation of Relations between Public Administration and Sector of Non-governmental Organizations: from *DOSAAF* to *Delna***

Līga Mirlina

Latvijas Universitāte

Kuldīgas iela 21-27, Jūrmala LV-2010

E-pasts: [liga.mirlina@inbox.lv](mailto:liga.mirlina@inbox.lv)

Pēņjumā ir analizētas valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību transformācijas tendences Latvijas dažādos valsts reformu attīstības posmos (1995.–2006.). Izmantojot kvalitatīvās metodes – diskursa analīzi, salīdzinošo analīzi, naratīvo analīzi, – ir pētīti divi svarīgākie nevalstisko organizāciju darbības vektori. Viens ir nevalstisko organizāciju līdzdalība valsts pārvaldes lēmumu pieņemšanā un deleģēto funkciju īstenošanā, kurai nepieciešama piekrišana no politiskās varas puses un regulēšana ar normatīvo aktu palīdzību, kas nevalstiskajām organizācijām nodrošina līdzvērtīga partnera lomu sabiedrības pārvaldē. Otrs – nevalstiskās organizācijas kā sabiedrības aktivizētāji un sabiedriskās domas veidotāji, kad to protestam pret politiskiem /administratīviem lēmumiem piemīt komunikatīvās darbības spēks. Katra nevalstisko organizāciju darbības vektora nozīme un īpatsvars dažādos vēsturiskos un sociāli politiskos apstākļos veido noteiktu valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību modeli. Gan katra vektora nozīme un īpatsvars, gan valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju nostāja nosaka publisko attiecību transformācijas tendences, kas izpaužas kā izmaiņas likumdošanā, valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju darbībā, politiskajā kultūrā, sabiedriskajā domā un masu medijos.

**Atslēgvārdi:** nevalstiskās organizācijas, valsts pārvalde, sabiedrības līdzdalība, lēmumu pieņemšana, protesta akcijas.

Mūsdienā Latvijas valsts pārvaldes praksē arvien nozīmīgāku vietu ieņem attiecību veidošana ar nevalstiskajām organizācijām, to iesaistīšana likumdošanā un lēmumu pieņemšanā, kā arī valsts pārvaldes funkciju īstenošanā, tādējādi ir svarīgi atklāt tās tendences, kas raksturo nevalstisko organizāciju lomu valsts pārvaldē. Pastāv vispārpieņemts uzskats, ka valsts pārvaldes darbība demokrātiskā sabiedrībā ir efektīva, ja nospraustie mērķi ir saprotami un gūst lielākās sabiedrības daļas atbalstu. Tam ir nepieciešama iedzīvotāju līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesos, kā arī informēšana par tiem. Viens no ceļiem, kā to sasniegt, ir nevalstisko organizāciju iesaistīšana valsts pārvaldē, jo tām demokrātiskā sabiedrībā ir trīs nozīmīgas lomas<sup>1</sup>: nevalstiskās organizācijas ir vidutājs starp sabiedrības vai interešu grupas viedokli no vienas puses un sabiedriskās politikas lēmējiem no otras puses; nevalstiskās organizācijas ir sabiedrības padomdevējs sabiedriskās politikas jomā un viens no sabiedriskās politikas ieviešanas instrumentiem; nevalstiskās

organizācijas ir arī dažādu sabiedrisko pakalpojumu sniedzēji. Pētījumā ir analizētas pirmās divas nevalstisko organizācijas lomas.

Lai izprastu nevalstisko organizāciju vietu valsts pārvaldes procesos, nepieciešams aplūkot valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību transformācijas tendences atjaunotās Latvijas Republikas dažādos valsts reformu attīstības posmos, kā arī ieskatīties nevalstisko organizāciju darbībā Latvijā totalitārā režīma apstākļos pēc Otrā pasaules kara un Mihaila Gorbačova *perestroikas* periodā, jo Latvijas PSR pieredze ļaus iezīmēt atskaites punktu.

## Nevalstisko organizāciju loma demokrātiskos, autoritāros un totalitāros režīmos

Totalitāros režīmos visas nevalstiskās organizācijas ir valsts varas veidotas, stingri uzraudzītas un kontrolētas, uzticot nevalstiskajām organizācijām atsevišķu publiskās pārvaldes funkciju īstenošanu un atstājot tās kontrolējamā pašplūsmā. Spilgti nevalstisko organizāciju lomu Padomju Savienībā raksturo sauklis „Arodbiedrības – partijas pievadķēdes”. Bet daudziem vecāka gadagājuma cilvēkiem ir palicis atmiņā, ka Latvijā padomju gados arodbiedrību pārziņā bija dziedniecības iestādes un arī kultūras nami, kuros darbojās pašdarbības pulciņi un kolektīvi. Tā arodbiedrības, apsaimniekojot milzīgus budžetus un pārvaldot neskaitāmus nekustamos īpašumus, organizēja sabiedrības kultūras un atpūtas dzīvi. Tādas nevalstiskas organizācijas kā *DOSAAF* (*Dobrovoļnoje obščestvo sodejstvija armiji, aviaciji i flota* – Armijas, aviācijas un flotes veicināšanas brīvprātīgā biedrība) uzdevums bija sagatavot jaunatni dienestam armijā. Bet *DOSAAF* organizēja arī autovadītāju mācību kursus, un tieši *DOSAAF* pie autovadītāju tiesībām tika tie daudzie tūkstoši, kuri pēc tam varēja sēsties pie „žiguļu” un „moskviču” stūres.

Tātad totalitāros un autoritāros režīmos daļa no valsts pārvaldes funkcijām varētu būt nodota īstenošanai nevalstiskajām organizācijām, tomēr valsts pārvalde ir ideoloģizēta, un tādējādi saite starp valsts varu un nevalstiskajām organizācijām ir vienvirziena komunikācijas modelis, jo dominējošā vienīgā partija kontrolē gan informācijas pieejamību, gan biedrošanās un pārvietošanās brīvību.<sup>7</sup>

„Demokrātisks režīms kā noteikts sabiedrības un taisnīgs varas izmantošanas paraugs nozīmē, ka kopienas vai sabiedrības locekļi, balstoties uz vienlīdzības principu un mijiedarbojoties, meklē veidus, kā rast taisnīgus risinājumus, saskaņojot dažādas intereses un centienus.”<sup>8</sup> Tādējādi attiecību komplekss – valsts pārvalde, politiskās partijas, nevalstiskās organizācijas, sabiedrība – galvenokārt ir balstīts uz divvirziena komunikācijas modeli. Tomēr arī demokrātiskā režīmā politiskā vara, pieņemot lēmumus un veidojot sabiedrisko politiku, ne vienmēr ņem vērā sabiedrības vai vismaz vairākuma viedokli, tātad ir gadījumi, kad sastopams arī vienvirziena komunikācijas modelis. Piemēram, sabiedriskā viedokļa aptauju dati liecina, ka vairākums Eiropas Savienības dalībvalstu iedzīvotāju nostājās pret karu Irākā un savas valsts karavīru līdzdalību tajā, tomēr daudzu valstu parlamentu ir pieņēmuši pretēju lēmumu.

Citiem vārdiem sakot, totalitāros un arī autoritāros režīmos valsts pārvaldes funkcijas var tikt uzticētas nevalstiskajām organizācijām, stingri nosakot to darbības rāmjus un bez iespējām ietekmēt valsts pārvaldes lēmumu pieņemšanas procesus. Demokrātiskā sabiedrībā attiecības starp valsts pārvaldi un nevalstiskajām

organizācijām, kurām ir deleģēta daļa no valsts pārvaldes funkciju īstenošanas un/vai kuras iesaistās valsts pārvaldes lēmumu apspriešanas procesos, noris mijiedarbībā, tajā skaitā arī publiskajās, racionāli kritiskajās debatēs, kuru mērķis ir brīvi, uz sabiedrības kopīgo interešu pamata sasniegt racionālu vienošanos starp publiski konkurējošiem viedokļiem. Totalitāros un autoritāros režīmos, kuriem raksturīga valsts pārvaldes ideoloģizācija, nevalstisko organizāciju darbība ir pakļauta konkrētiem valsts varas ideoloģijas mērķiem, un atbilstoši tiem notiek valsts pārvaldes funkciju uzticēšana nevalstiskajām organizācijām. Tādat ideoloģija nodrošina sabiedrības stratēģiskās vadības līmeni. Savukārt vācu filozofa Jurgena Hābermasa komunikatīvās darbības teorija<sup>4</sup> paredz, ka tieši sabiedrības stratēģiskās vadības līmenī varētu būt īstenotas komunikatīvās darbības, tā veidojoties jaunām sabiedrības pārvaldes formām.

Postindustriālajai sabiedrībai attīstoties, tā tas arī notiek, bet tajā pašā laikā attiecības starp valsts varas institūcijām un sabiedrību mūsdienās pieņem tādas formas, kuras robežojas ar pilsonisko nepakļaušanos: antiglobālistu akcijas G-8 galotņu sanāksmju norīšu laikā, zaļo kustību organizētie protesti, Francijas jauniešu protesta demonstrācijas pret jauno nodarbinātības likumu, Eiropas Savienības valstu ostās strādājošo protesta akcijas pret Eiropas Komisijas direktīvu, demolējot Eiropas Parlamenta ēku Strasbūrā utt. Atšķirībā no Francijā uzliesmojušiem citas etniskās izcelsmes pilsoņu<sup>5</sup> protestiem, Eiropā dzīvojošo islamicīgo protestiem pret Dānijas laikrakstā publicētajām pravieša Muhameda karikatūrām un citām akcijām, par kurām atbildību neuzņēmas nevalstiskās organizācijas, iepriekšminēto akciju iniciatori ir bijušas tieši nevalstiskās organizācijas.

Tādat var noteikt divus svarīgākos nevalstisko organizāciju darbības vektorus: pirmais ir nevalstisko organizāciju līdzdalība valsts pārvaldē, tajā skaitā arī daļība lēmumu pieņemšanas procesos, kas iespējama tikai demokrātisku režīmu apstākļos un kurai nepieciešama politiskās varas piekrišana, ko regulē ar normatīvo aktu palīdzību, kas nosaka valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju sadarbības telpu un formas, kā arī valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju tiesības un pienākumus. Minētā vektora attīstības procesi tika analizēti pat līdz 2006. gada 30. martam, kad Latvijas Republikas Saeimā tika pieņemta „Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām”<sup>6</sup>. Otrs nevalstisko organizāciju vektors nav atkarīgs ne no politiskās varas piekrišanas, ne no valsts varas pieņemto normatīvo aktu regulēšanas, tieši pretēji – tas ir protests pret politiskās/administratīvās varas lēmumiem, bieži neievērojot normatīvos aktus un dažkārt pat apdraudot sabiedrisko kārtību ar vardarbīgiem protestiem. Nevalstisko organizāciju darbība, pieņemot pilsoniskās sabiedrības protesta formu, bieži izpaužas pat kā “ielu kari” ar valsts kārtības sargiem. Tomēr mediju diskursā šī vektora izpausmes ir uztveramas ar izpratni un atbalstu, kas ir izskaidrojams ar varas kompensējošās ētikas principiem, jo citādi protestētāji, iespējams, netiktu sadzirdēti. Globalizācijas procesā radītā informācijas telpa (t.s. „globālā sādža”), kā arī šiem notikumiem raksturīgā konflikta izpausme nosaka nozīmīgu vietu, kura masu medijos tiek atvēlēta to atspoguļojumam.

Arī totalitāros un autoritāros režīmos nevalstiskās organizācijas var veidoties kā viena no protesta – pretošanās kustības – formām, kas rosina pārmaiņas revolucionārā ceļā. Šī darba ietvaros nav iecerēts analizēt, piemēram, Polijas *Solidaritātes* lomu vai Latvijas *Vides aizsardzības kluba*, *Helsinki 86*, *Latvijas Tautas frontes* un citu sabiedrisko organizāciju darbību, kuras bija Latvijas trešās atmodas iniciatori. Tomēr ieskats Latvijas valsts neatkarības atjaunošanas procesos.

kā arī agrīnās *Latvijas Tautas frontes* un citu nevalstisko organizāciju lomā ļauj izskaidrot atšķirības starp nevalstisko organizāciju un politisko partiju darbību, kā arī tādas izpausmes nevalstisko organizāciju darbībā, kuras šķietami izskatās līdzīgas politisko partiju darbībai. Kā zināms, *Latvijas Tautas fronte* bija dibināta kā sabiedriska, proti, nevalstiska, organizācija un sākumā nepozicionējās kā politiska partija (kas pat Mihaila Gorbačova *perestroikas* periodā nebija iespējams). Vēlāk, attīstoties politiskajiem procesiem, *Latvijas Tautas fronte* uzņemas politiskajām partijām raksturīgas funkcijas un pieņem to darbības veidu – dalību vēlēšanās un cīņu par politisko varu. Piedaloties pašvaldību vēlēšanās un vēlāk iegūstot arī vairākumu LPSR Augstākajā Padomē, *Latvijas Tautas fronte* sāka pārņemt kontroli pār publisko pārvaldi, lai gan nevalstiskām organizācijām vajadzētu būt valsts pārvaldes lēmumu apspriešanas līdzdalībniecēm un vai valsts pārvaldes deleģēto funkciju īstenotājām. Iegūstot politisko varu, *Latvijas Tautas frontes* frakcija Augstākajā Padomē zaudēja nevalstiskās organizācijas funkciju, un tajā sākās politiskās institucionalizācijas procesi. No *Latvijas Tautas frontes* frakcijas izveidojoties jaunām politiskām partijām, 1993. gadā 5. Saeimas vēlēšanās ir notikusi politiskā cīņa par varas iegūšanu, nevis pilsoniskās sabiedrības centieni mainīt esošo valsts varas iekārtu, kā tas ir bijis, *Latvijas Tautas fronte* ieejot Augstākajā Padomē. *Latvijas Tautas frontes* kā nevalstiskās organizācijas loma padomju režīma apstākļos un tās izmantotās nevardarbīgās pretestības formas, kas pēc savas izpausmes bija arī Latvijas trešā atmoda, labi atklāj vēsturisku un sociāli politisku tendenci, kas raksturo nevalstisko organizāciju vietu pilsoniskā sabiedrībā kā protestētājiem un sabiedrības aktivizētājiem, kurš šajā pētījumā tiks analizēts vēlāk. Pēc 1993. gada *Latvijas Tautas fronte* zaudē demokrātiskās vēlēšanās, paliek ārpus parlamenta un ārpus politikas varas un neturpina darboties arī kā nevalstiska organizācija.

Latvijā, sākoties demokratizācijas procesiem, nevalstisko organizāciju sadarbība ar valsts varas institūcijām pakāpeniski veidojas mijiedarbībā un pārsvarā atbilstoši divvirzienu komunikācijas modelim, jo demokrātiskā režīmā atšķirībā no totalitāra un autoritāra režīma pastāv viedokļu dažādība un šķērēja lomā šeit ir sabiedriskā doma, kuru lielā mērā veido masu mediji. Ar dažādiem sabiedrisko attiecību paņēmieniem gan valsts pārvaldes institūcijas, gan politiskās partijas, gan nevalstiskās organizācijas cenšas iekļūt masu mediju dienaskārtībā, kuri ļoti atšķirīgi ietekmē dažādas publikas daļas.

Nevalstisko organizāciju un valsts varas attiecības ir process, kurā ir iesaistītas divas puses un kurš ar laiku prasa attiecību formalizēšanu, jo tiesiskā valstī publiskās pārvaldes darbība un likumdošana var iejaukties tikai noteiktā kārtībā.

## **Valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību formalizācijas procesi Latvijā no 1995. līdz 2006. gadam**

Latvijā pēc neatkarības atjaunošanas pakāpeniski sākās nevalstisko organizāciju un valsts varas attiecību formalizācijas process, kad 1993. gadā ievēlētās 5. Saeimas uzticību ieguvušajā pirmajā valdībā tika izveidots jauns – valsts reformu ministra – postenis. LR Valsts reformu ministrijas izstrādātā „Latvijas valsts reformu koncepcija” Ministru kabinetā tika pieņemta 1995. gadā, kā vienu no valsts reformas virzieniem nosakot reformu valsts varas un sabiedrības attiecībās, lai veicinātu iedzīvotāju iesaistīšanos un ieinteresētību valsts pārvaldes procesos, kā arī

nodrošinātu iespēju sabiedrībai iegūt aktuālu un precīzu informāciju par valsts pārvaldē notiekošo.

Pie nevalstisko organizāciju un valsts varas attiecību formalizēšanas procesa valdība atgriezās pēc 6 gadiem, kad Ministru kabinets pieņēma divus nozīmīgus dokumentus, kuros kā tiesiska norma tika noteikti sabiedrības iesaistīšanas procesi. Tie ir „Politikas plānošanas pamatnostādnes”<sup>8</sup> un „Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes”<sup>9</sup>, kuras valdība pieņēma 2001. gadā un kuri noteica sabiedrības līdzdalību Ministru kabineta lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā un sabiedrības izpratnes veidošana par valsts pārvaldes darbu. Pēc diviem gadiem, 2003. gadā, valdība pieņēma grozījumus Ministru kabineta kārtības rullī<sup>10</sup>, kuri paredzēja, ka valsts sekretāru sanāsmē ar padomdevēja tiesībām piedalās nevalstisko organizāciju pārstāvis. Jāatzīst, ka nevalstiskās organizācijas šim valdības lēmumam nebija gatavas, jo tas nevalstisko organizāciju vidū izraisīja plašu diskusiju par to, kā vislabāk nodrošināt nevalstisko organizāciju pārstāvniecību valsts sekretāru sanāsmē. Iespējams, ka arī valsts pārvaldes pieņemtajā lēmumā nebija precīzi definēti sadarbības principi.

Kopš 2002. gada nevalstisko organizāciju un valsts varas attiecību formalizācijas process ir uzticēts atsevišķai, speciāli veidotai institūcijai – Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariātam, kurš ir izstrādājis divus nozīmīgus un valdībā pieņemtus dokumentus: valsts politikas plānošanas dokumentu „Pilsoniskās sabiedrības pamatnostādnes”, kas definē valsts politiku pilsoniskās sabiedrības veidošanā<sup>11</sup>, un valsts programmu „Pilsoniskās sabiedrības stiprināšana 2005.–2009. gadam”<sup>12</sup>, kas ir vērsta uz sabiedrības līdzdalības veicināšanu valsts pārvaldē. Šie dokumenti norāda arī uz daudzās Centrālajās un Austrumu Eiropas valstīs izplatītu tendenci, ka valsts pārvalde „tiecas attīstīt atbilstošu juridisko un institucionālo ietvaru nevalstisko organizāciju sektoram (Rumānija, Polija, Ungārija, Lietuva), bet sākotnēji redzams nepiemērots uzsvars nevalstisko organizāciju/valsts pārvaldes partnerattiecību veidošanā, kad nevalstiskās organizācijas tiek finansētas no valsts budžeta un darbojas ar augstu valsts institūciju uzraudzības pakāpi”<sup>13</sup>.

Analizējot valdības un nevalstisko organizāciju attiecību veidošanās procesu, noteikti ir jāmin „Nevalstisko organizāciju un valdības sadarbības memorands”<sup>14</sup>, kuru 2005. gada martā parakstīja 57 nevalstiskās organizācijas un Ministru prezidents Aigars Kalvītis. Memoranda mērķis ir sekmēt efektīvas un sabiedrības interesēm atbilstošas valsts pārvaldes darbību, nodrošinot pilsoniskās sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanas procesos. Arī Saeimā 2006. gada 30. martā ir pieņemta „Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību Latvijā un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām”<sup>15</sup>, kas tapusi, parlamentam sadarbojoties ar nevalstiskajām organizācijām, un ar šo dokumentu ir iecerēts uzlabot Saeimas un nevalstisko organizāciju sadarbību likumdošanā.

Tātad šajos normatīvajos aktos tika skaidri noteikts, kā nevalstiskās organizācijas iesaistās valsts pārvaldes lēmumu sagatavošanas un pieņemšanas procesos.

Nevalstisko organizāciju iesaistīšana lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā noris arī ministrijās. Jau 1997. gadā LR Iekšlietu ministrija bija viena no pirmajām ministrijām, kura bija izveidojusi konsultatīvo padomi ar nevalstisko organizāciju līdzdalību. Pētot ministriju konsultatīvo padomju lomu, nākas konstatēt, ka to funkcijas, darbības veids un sastāvs ir ļoti atšķirīgs, kas bieži ir izskaidrojams ar ministriju darbības atšķirībām. Kā pārskatāmu un no valsts pārvaldes puses labi

nodrošinātu procesu var minēt LR Vides ministrijā izveidoto konsultatīvo padomi. 2002. gadā, sākot strādāt jaunajai valdībai, Vides ministrijā bija pieņemts lēmums rīkot vides nevalstisko organizāciju forumu un izveidot konsultatīvo padomi.

Vides ministrijas rīkotajā forumā piedalīties bija aicinātas visas Latvijā reģistrētās vides nevalstiskās organizācijas, kā arī profesionālās asociācijas, kuru darbība ir saistīta ar vides jautājumiem. Lielākā daļa no tām ir piedalījušās forumā, kurā tika piedāvāts apspriest arī konsultatīvas padomes veidošanas un darbības principus. Rezultātā Vides ministrija un vides nevalstiskās organizācijas vienojās par konsultatīvas un koordinējošas institūcijas izveidi, kuras lēmumiem būtu ieteikuma raksturs vides aizsardzības un ilgpējīgas attīstības jomā. Tika noteikts, ka konsultatīvajā padomē būs 20 pārstāvji, kurus deleģēs vides sabiedriskās organizācijas, profesionālās asociācijas, pašvaldības, kā arī izglītības un zinātnes institūcijas. Par padomes darbības mērķi tika noteikta pēc iespējas plašākas sabiedrības iesaistīšana ar vidi saistītu lēmumu pieņemšanā, sadarbība un informācijas apmaiņa vides aizsardzības jomā starp ikvienu personu un sabiedrību kopumā, valsts institūcijām un pašvaldībām, kā arī priekšlikumu sniegšana jautājumos, kas saistīti ar vides politikas izstrādi un īstenošanu un attiecīgo normatīvo aktu sagatavošanu. Ir paredzēts, ka iedzīvotājiem un sabiedriskajām organizācijām ir tiesības iesniegt vides konsultatīvajai padomei priekšlikumus un ieteikumus par vides aizsardzības normatīvo regulējumu, par izstrādātajiem vides aizsardzības plāniem, programmām vai to projektiem, un padomes sēdēs var piedalīties jebkuras ieinteresētās personas. 2005. gadā padome rīkoja jau trešo vides nevalstisko organizāciju forumu, kurā tika apspriesti vides aktuālie jautājumi, piedaloties gan vides valsts institūcijām, gan turpat visām Latvijas vides sabiedriskajām organizācijām un profesionālajām asociācijām. Vides konsultatīvās padomes nolikums, sanāksmes darba kārtība, protokoli un lēmumi ir publiski pieejami LR Vides ministrijas mājas lapā<sup>16</sup>.

Tātad var secināt, ka vairākas Latvijas valdības politiskās gribas līmeņi ir deklarējušas savu nostāju par nevalstisko organizāciju līdzdalību valsts pārvaldē un tās nodrošināšanai ir pieņemti dažāda līmeņa normatīvie akti, kā arī jau ir izveidojusies laba prakse. No 1995. līdz 2006. gadam Latvijas valdības pieņemto dokumentu analīze liecina, ka nevalstisko organizāciju līdzdalība valsts pārvaldē tiek nodrošināta ar reglamentējošiem dokumentiem un normatīviem aktiem, nosakot principus nevalstisko organizāciju iesaistīšanai lēmumu pieņemšanas procesos, kā arī nepieciešamību un pienākumu informēt sabiedrību. Normatīvo aktu, kuri nosaka attiecības starp nevalstiskajām organizācijām un valsts pārvaldi, izpēte ļauj noteikt šo dokumentu mērķus. Tendence ir šāda – nevalstiskajām organizācijām uz visai sabiedrībai zināmiem un saprotamiem noteikumiem ir nodrošināta līdzvērtīga partnera loma sabiedrības pārvaldē. Tādējādi var secināt, ka nevalstisko organizāciju sadarbība ar valsts pārvaldi noris reglamentējošajos dokumentos stingri noteiktā formālā kārtībā, kas nodrošina nevalstisko organizāciju līdzdalību sabiedrības pārvaldes procesos. Tā ir sasniegti divi mērķi – nevalstiskajām organizācijām ir garantētas tiesības piedalīties lēmumu pieņemšanā, savukārt valsts pārvalde panāk, ka nevalstiskās organizācijas šajos procesos iesaistās konstruktīvā veidā. Jāsaka, ka tas izvirza augstas prasības nevalstisko organizāciju darbības profesionalitātei.

## Nevalstiskās organizācijas kā sabiedrības viedokļa aktivizētāji

Analizējot nevalstisko organizāciju vietu un nozīmi mūsdienu sociāli politiskajos procesos Latvijā, ir redzams, ka šis darbības vektors, kur nevalstiskās organizācijas kā publiskās pārvaldes funkciju īstenošanas dalībnieks piedalās lēmumu pieņemšanā atbilstoši kādas sabiedrības grupas interesēm, nav vienīgais.

Kāda tad ir esošā situācija? Ilustrēšu to ar vienu plaši izskanējušu piemēru: 2005. gada 16. septembrī sabiedrība par atklātību „Delna” tiesā ir panākusi tiesības iepazīties ar izbeigtas krimināllietas materiāliem pret 7. Saeimas deputātu Linardu Muciņu. Šis apgabaltiesas spriedums tiek uzskatīts par precedentu, kas varētu padarīt atklātākus un caurspīdīgākus Ģenerālprokuratūras un tiesu lēmumus par krimināllietu izbeigšanu vai atteikšanos tās ierosināt pret valsts amatpersonām. Šajā piemērā izpaužas otrs nevalstisko organizāciju darbības vektors, ko esmu apzīmējis kā protestu pret politiskiem un/vai administratīviem lēmumiem, kad nevalstiskās organizācijas ir sabiedrības aktivizētāji un sabiedriskās domas veidotāji. Sabiedrības par atklātību „Delna” protesta akts nav saistīts ar normatīvo aktu neievērošanu un sabiedriskās kārtības pārkāpšanu. Šāda veida protestam nav raksturīgas vardarbīgas akcijas, jo protests pret politiskiem un/vai administratīviem lēmumiem notiek tiesiskā ceļā.

Šis nevalstisko organizāciju darbības vektors ne tikai spilgti izpaužas revolucionārās pārmaiņās totalitāros un autoritāros režīmos, kā, piemēram, tas ir bijis Latvijas atmodas laikā, bet pastāv arī demokrātiskos režīmos, pie tam ļoti plašā diapazonā: no tiesiska ceļa līdz piketiem, demonstrācijām un pat līdz pilsoniskās nepakļaušanās procesam. Īpaši kritiskos gadījumos nevalstiskās organizācijas darbojas kā protestētāji, mēģinot mainīt vai atcelt kādu valsts pārvaldes lēmumu un piesaistot sabiedrības uzmanību ar radikāliem paņēmieniem.

Var minēt vairākas krīzes situācijas Latvijā, kad kādas izmaiņas valsts pārvalde pieņem (vai nepieņem) sabiedrības spiediena rezultātā. Šis spiediens var izpausties kā streiki, manifestācijas un citas īpašas protesta akcijas, kurām piemīt izteikti **komunikatīvas darbības spēks**. Piemēram, medicīnas masu protesta akcija, pieprasot lielāku atalgojumu. Šajā akcijā viena no tās dalībniecēm bija ģērbta atbilstoši nāves tēlam, rokās turot izkapti un plakātu: „Māsas aizies, es nākšu viņu vietā!”. *Vides aizsardzības kluba* aktivisti, protestējot pret Būtinges naftas terminālu, uz laiku bija ieņēmuši jūrā esošo platformu.

Šādu protesta akciju komunikatīvā darbība ir intensificēta ar sabiedrisko attiecību paņēmieniem. Tomēr tas izskaidro tikai ceļu, kā šīs protesta akcijas izpelnās un nonāk masu mediju dienaskārtībā un līdz ar to arī sabiedrības uzmanības centrā, bet nerada izpratni par nevalstisko organizāciju protesta vietu un lomu sabiedrības pārvaldē. Paradoksāli, bet protestu šajā gadījumā var uzskatīt par mēģinājumiem meklēt konsensu. Jurgens Hābermass savā darbā „Strukturāla publiskās sfēras transformācija”<sup>17</sup> pauž uzskatu, ka konsensam uzvedībā, kādu prasa sabiedrības intereses (vai kādu šķietami prasa sabiedrības intereses), patiesībā piemīt dažas iestudēta sabiedriskā viedokļa pazīmes.

Pēc J. Hābermasa domām, arī gadījumā, ja sabiedrisko attiecību uzdevums ir veicināt, piemēram, kādas grupas interešu viedokļa atzīšanu, to iedarbība vienmēr ir plašāka nekā šis uzdevums un sniedz ārpus tā. Jo viedokļa publicitāte tiek veidota netieši, „savienojot” šo viedokli ar kādu esošu sabiedrības interesi, tādējādi ne tikai piedāvājot viedokļa profilu sabiedrībai, bet arī laižot apgrozībā interešu grupas vai

arī visas sistēmas kvazipolitisku kredītu. Tā tiek veicināts respekts, kādu cilvēks varētu izjust publiskajā sfērā pret kādu institūciju, ideju, interešu grupu, vienlaikus cenšoties radīt arī sabiedrības uzticēšanos. Tikai masu komunikācijas procesā, balstoties uz sabiedrības kopējām interesēm un optimizējot tās, ir iespējams brīvi sasniegt racionālu vienošanos starp publiski konkurējošiem viedokļiem. Panākt to savstarpējā domu apmaiņā (apmainoties ar argumentiem kādās diskusijās) ne vienmēr izdodas vai vismaz tas prasa daudz laika, bet vienošanās starp publiski konkurējošiem viedokļiem bieži iespējama masu komunikācijas procesā.

Komunikatīvās darbības, pēc J. Hābermasa<sup>18</sup> domām, savā būtībā ir vērstas uz vēstījuma nodošanu, bet pēc savām funkcijām – uz pārrunām, jo to mērķis ir padarīt ziņojumu par sabiedriskās apspriešanas priekšmetu un sasniegt konsensu. Vēstījuma nodošana tiek īstenota caur noteiktā veidā izteiktiem simboliskiem verbāliem vai neverbāliem aktiem (medicīnas māsu piketā nāves tēls ar izkapti, *Vides aizsardzības kluba* aktivistu Būtinges naftas termināla „ieņemšana”), ar kuru palīdzību subjekts var saprast un kontrolēt gan vispārējos procesus sabiedrībā, gan atsevišķu cilvēku darbību.

Komunikācijas procesā katra tā dalībnieka galvenais mērķis, pēc J. Hābermasa<sup>19</sup> ieskata, ir panākt sava viedokļa atzīšanu, un tāpēc tas cenšas problematizēt (šīs analīzes gadījumā ar protesta akcijām) visas sabiedrības vai kādas atsevišķas grupas viedokli. Praksē nevalstisko organizāciju, tāpat arī politisko partiju sabiedriskajās attiecībās tāds mērķis ir grūti sasniedzams, tādēļ tas visbiežāk ir minimāls konsenss, kurš tiek sasniegts atbilstoši kādiem visu ievērotiem noteikumiem. J. Hābermasa piedāvātā masu komunikācijas procesu vieta sabiedrības stratēģiskās vadības līmenī (komunikatīvās darbības teorija) sniedz izpratni par nevalstisko organizāciju darbību protestētāju lomā sabiedrības pārvaldē.

Radikālas nevalstisko organizāciju darbības kāda cita aspekta izskaidrojums ir meklējams nevardarbīgas pretošanās teorijā, kuru pamatlicēji ir Mahatma Gandijs un Martins Luters Kings, kurš savā darbā „Solis pretī brīvībai”<sup>20</sup> raksta, ka nevardarbīgās pretošanās dalībnieks visbiežāk ir spiests izpaust savu protestu, nesadarbojoties vai boikota ceļā, bet viņš saprot, ka tas nav mērķis pats par sevi, bet gan tikai līdzeklis sava pretinieka morāles kauna sajūtas atmodināšanai. Nevardarbības sekas ir kopienas radīšana, vardarbības sekām ir traģisks rūgtums.” Ja par atslēgas vārdiem izvēlas „morāles kauna sajūtu” un „konsensu” (caur kuru var tikt radīta kopiena), tad var runāt nevis par pretestību, bet pilsoniskās sabiedrības iespējām un tiesībām ar īpašām akcijām un darbībām, kuru mērķi, struktūra un pat būtība vislabāk ir aprakstāma masu komunikācijas teorijas jēdzienu un izskaidrojama ar sabiedrisko attiecību nostādņiem, proti, tie ir īpašie pasākumi, lai pievērstu sabiedrības uzmanību kādai parādībai, procesam vai mainītu sabiedrības vērtību orientāciju.

Nevalstisko organizāciju darbības duālisms ir tas, ka, no vienas puses, tās piedalās publiskajā pārvaldē kā partneris, grupas interešu pārstāvis, kurš cenšas panākt kāda lēmuma pieņemšanu, ievērojot šīs grupas intereses, un, no otras puses, tās organizācijas darbojas kā kādai grupai piemītošas idejas multiplikatori. Šajā gadījumā ar dažādiem paņēmieniem, kas kādreiz robežojas pat ar skandālu, lai nodrošinātu masu mediju interesi un gūtu problēmas publicitāti, nevalstiskās organizācijas piedalās publiskajās, racionāli kritiskajās debatēs, un to nolūks ir mainīt ne tikai kādu valsts pārvaldes lēmumu, bet arī sabiedrības vērtību sistēmu.

Mainoties Eiropas politiskajam videolam, grupu interešu pārstāvēšana pieņem jaunas formas, kas prasa arī adekvātu atbildi Eiropas Savienības institūciju līmenī.

Nīderlandē un Francijā pirms noraidošā balsojuma par Eiropas Savienības Konstitūciju gan sabiedrības, gan atsevišķu (īpaši radikālu vai populistisku) politisko partiju un nevalstisko organizāciju paustais protests kā komunikatīvās darbības akts izskaidro ne tikai ES Konstitūcijas pieņemšanas izgāšanos, bet arī citus šobrīd Eiropas Savienībā notiekošos procesus. Nacionālo valstu pilsoņu kopienas apvienotajā Eiropā atrodas transnacionāla līmeņa lēmumu pieņemšanas priekšā, par kuriem ir ierastas publiskas, racionāli kritiskas debātes nacionālajā, bet ne paneiropiskajā līmenī. 2006. gada 31. janvārī izskanēja Eiropas Komisijas ideja<sup>21</sup> – veidot Eiropas Savienības preses agentūru, lai uzlabotu komunikāciju starp ES institūcijām, žurnālistiem un pilsoņiem. Šo iniciatīvu pati Eiropas Savienības izpildvara uzskata par daļu no „pārdomu perioda”, kas tika izsludināts pēc Francijas un Nīderlandes noraidošā balsojuma par ES Konstitūciju, jo tieši informācijas trūkums un plaša starp elitārām ES institūcijām un ierindas pilsoņiem tiek minēti kā galvenie tās noraidīšanas iemesli.

## Kas tad ir nevalstiskās organizācijas?

Diskusijas par nevalstisko organizāciju un valsts pārvaldes attiecībām pēdējā laikā ir aktualizējušās arī Latvijā. To centrā ir vairāki jautājumi, kuri svarīgi gan nevalstisko organizāciju pašidentifikācijai, gan valsts pārvaldei un politiķiem, gan sabiedrībai un masu medijiem. Diskusijas galvenais jautājums ir „Kas tad ir nevalstiskās organizācijas – interešu grupas vai slēptas politiskās partijas?”. Dažos gadījumos robežu novilkt patiešām ir ļoti grūti, jo polittehnologiem un sabiedrisko attiecību speciālistiem ir labi zināmi piemēri, kad nevalstiskās organizācijas tieši bijušas veidotas, lai iniciētu un atbalstītu kādus politiskos procesus.

Pastāv uzskats, ka atšķirība starp nevalstiskajām organizācijām un politiskajām partijām ir tāda, ka nevalstiskās organizācijas nepiedalās vēlēšanās un necinās par politisko varu, tādējādi nepārņemot kontroli pār publisko pārvaldi „no augšas”. Tajā pašā laikā nevalstiskās organizācijas var ļoti būtiski ietekmēt politiskos procesus, un līdz ar to svarīgs ir jautājums par to finansēm. Jespējams, ka sabiedrības interesēs būtu, lai nevalstisko organizāciju finansēšana kļūtu tikpat caurspīdīga, kā politiskajām partijām.

Demokrātiskā sabiedrībā ir nodrošināta zināma politisko un publiskās pārvaldes procesu stabilitāte. Latvijai iestājoties Eiropas Savienībā, stabilitāte pieaug vēl vairāk, bet tas nozīmē arī, ka daudzi lēmumi vairs netiek pieņemti nacionālā līmenī, bet gan Eiropas Savienības institūcijās. Tādējādi publiskās pārvaldes darbība, kā arī politiskie procesi bieži nav uzsākti kā pilsoniskās iniciatīvas rezultāts (kā tas notiek radikālu pārmaiņu laikā, kad politiķi var „ķert” idejas un „nest tās tālāk”). Šodien publiskajā pārvaldē daudz ko nosaka racionāli mērķtiecīgas darbības kritēriji, un sabiedrības iesaistīšanas process ir atkarīgs no komunikācijas politikas, tai skaitā arī no sadarbības ar nevalstiskajām organizācijām.

Gatavojot „NVO Centra un Latvijas nevalstisko organizāciju komunikācijas programmu”, kura tika prezentēta 1999. gadā Parīzē ES rīkotā starptautiskā konferencē „Brīvprātīgo kustības veicināšana”, autorei nācās analizēt turpat tūkstoti nevalstisko organizāciju darbību, kuras bija reģistrējušās NVO Centrā Latvijā. Strādājot pie programmas gatavošanas un salīdzinot to ar citu valstu līdzīgām programmām, var secināt, ka nevalstiskās organizācijas savus mērķus un lomu sabiedrībā redz savādāk nekā politiķi.

## Secinājumi

Pētījumā ir analizētas atjaunotās Latvijas Republikas valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību transformācijas tendences, pētot divus svarīgākos nevalstisko organizāciju darbības vektorus. Viens nevalstisko organizāciju darbības vektors ir līdzdalība valsts pārvaldē, tajā skaitā lēmumu pieņemšanas procesos un valsts pārvaldes funkciju īstenošanā. Valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju mijiedarbība prasa arī attiecību formalizēšanas procesu, kas tika uzsākts 1995. gadā, valdībai pieņemot „Latvijas valsts reformu koncepciju”. Līdz 2006. gadam gan Saeimā, gan valdībā pieņemtie dažāda līmeņa normatīvie akti definē attiecības starp nevalstiskajām organizācijām un valsts pārvaldi.

Spēkā esošie normatīvie akti nosaka principus nevalstisko organizāciju iesaistīšanai lēmumu pieņemšanas procesos, kā arī nepieciešamību un pienākumu informēt sabiedrību. Šī nevalstisko organizāciju darbības vektora tendence ir šāda – nevalstiskajām organizācijām uz visai sabiedrībai zināmiem un saprotamiem noteikumiem ir nodrošināta līdzvērtīga partnera loma sabiedrības pārvaldē. Tādējādi ir sasniegti divi mērķi – nevalstiskajām organizācijām ir garantētas tiesības piedalīties lēmumu pieņemšanā, savukārt valsts pārvalde panāk, ka nevalstiskās organizācijas šajos procesos iesaistās konstruktīvā veidā.

Transformācija ir skārusi arī otru nevalstisko organizāciju darbības vektoru, kad nevalstiskās organizācijas ir sabiedrības aktivizētāji un sabiedriskās domas veidotāji, protestējot pret kādu politisku vai un administratīvu lēmumu un piesaistot sabiedrības uzmanību ar radikāliem paņēmieniem. Šis nevalstisko organizāciju darbības vektors ir sastopams totalitāros un autoritāros režīmos, kad nevalstiskās organizācijas rosina pārmaiņas revolucionārā ceļā, bet ir raksturīgs arī demokrātiskiem režīmiem. Nevalstiskās organizācijas, darbojoties kā protestētājs, ar īpašām akcijām tiecas pievērst sabiedrības uzmanību kādai parādībai vai procesam vai arī mainīt sabiedrības vērtību orientāciju. Šī nevalstisko organizāciju darbības vektora skaidrojums, autores skatījumā, ir meklējams J. Hābermasa komunikatīvās darbības teorijā.

Katra nevalstisko organizāciju darbības vektora nozīme un īpatsvars dažādos vēsturiskos un sociāli politiskos apstākļos veido noteiktu valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attiecību modeli. Gan katra vektora nozīme un īpatsvars, gan valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju nostāja nosaka publisko attiecību transformācijas tendences, kas izpaužas kā izmaiņas likumdošanā, politiskajā kultūrā, sabiedriskajā domā un masu medijos.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> Reeder Franklin S. *Back to Basics in Eastern Europe*. Government Executive, September, 1999. – <http://www.govexec.com/features/0999/0999view.htm>
- <sup>2</sup> Palubinskas G. T. *Democratization: The Development of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Central and Eastern Europe*. // *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 2003; 8(3): 157. – [<http://www.pamij.com/>].
- <sup>3</sup> Jansone D., Vilka I. *Pārvaldes struktūru atsaucīgums*. – Cik demokrātiska ir Latvija. Demokrātijas audits. – Rīga: LU, 2005. 165.lpp.
- <sup>4</sup> Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. – Cambridge, Oxford: Polity Press, 1998. – P.93.

- <sup>5</sup> autore vēlas atzīmēt, ka, lai arī Francijā ikviens tās pilsonis tiek uzskatīts par franču tautas pārstāvi, tomēr šīs protesta akcijas iniciatori ir bijuši iecelotāji vai to pēcnācēji Francijā.
- <sup>6</sup> *Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību Latvijā un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām.* – [http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927\\_0](http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927_0)
- <sup>7</sup> *Latvijas Valsts pārvaldes koncepcija /* Laikraksta *Diena* pielikums *Saeimā un Ministru kabinetā.* 25.01.1995.
- <sup>8</sup> *Politikas plānošanas pamatnostādnes.* – <http://ppd.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=1620>
- <sup>9</sup> *Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes.* – <http://ppd.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=1625>
- <sup>10</sup> *Ministru kabineta kārtības rullis.* – <http://www.mk.gov.lv/index.php/lv/2053>
- <sup>11</sup> *Pilsoniskās sabiedrības pamatnostādnes.* – [http://www.integracija.gov.lv/doc\\_upl/pilsoniska-sabiedriba-pamatnostadnes\(2\).doc](http://www.integracija.gov.lv/doc_upl/pilsoniska-sabiedriba-pamatnostadnes(2).doc)
- <sup>12</sup> *Pilsoniskās sabiedrības stiprināšana 2005–2009. gadam.* – [http://www.integracija.gov.lv/doc\\_upl/ValstsProgrammaPIIsSabJauns\(2\).doc](http://www.integracija.gov.lv/doc_upl/ValstsProgrammaPIIsSabJauns(2).doc)
- <sup>13</sup> Palubinskas G. T. *Democratization: The Development of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Central and Eastern Europe.* // Public Administration and Management: An Interactive Journal. 2003: 8(3): 158. – [<http://www.pamij.com/>].
- <sup>14</sup> *Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memorands.* – [http://www.mk.gov.lv/site/publikacija/sadarbibas\\_memorands.tif](http://www.mk.gov.lv/site/publikacija/sadarbibas_memorands.tif)
- <sup>15</sup> *Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību Latvijā un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām.* – [http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927\\_0](http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927_0)
- <sup>16</sup> Skat. <http://www.vidm.gov.lv/varam/videsKP/Linfo.htm>
- <sup>17</sup> Habermas J. *The Structural Transformations of the Public Sphere.* – Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1992. – 192 p.
- <sup>18</sup> Habermas J. *Moral Consciousness and Communicative Action.* – Cambridge: Polity Press, 1995. – P.97.
- <sup>19</sup> Habermas J. *Moral Consciousness and Communicative Action.* – Cambridge: Polity Press, 1995. – P.51.
- <sup>20</sup> King M. L. *Stride Toward Freedom.* – N.Y.: Harper & Row, 1958. – P. 85.
- <sup>21</sup> Letas ziņa: *Briesele tiecas uzlabot komunikāciju ar pilsoniem un izveidot ES preses aģentūru.* – Publicēta 31.01.2006. – [http://www.leta.lv/archive\\_item.php?id=E4E6C8B5-962E-4C41-9BE5-9FA3B1FE2C92&phase=eiropas%20komisija&sd=1&sm=1&sy=2006&cd=29&em=5&cy=2006&t\[\]=t0&t\[\]=t1&t\[\]=t2&t\[\]=t10&t\[\]=t3&t\[\]=t6&t\[\]=t9&t\[\]=t11&t\[\]=t5&t\[\]=t4&t\[\]=t8&t\[\]=t7&more=true&moreid=0](http://www.leta.lv/archive_item.php?id=E4E6C8B5-962E-4C41-9BE5-9FA3B1FE2C92&phase=eiropas%20komisija&sd=1&sm=1&sy=2006&cd=29&em=5&cy=2006&t[]=t0&t[]=t1&t[]=t2&t[]=t10&t[]=t3&t[]=t6&t[]=t9&t[]=t11&t[]=t5&t[]=t4&t[]=t8&t[]=t7&more=true&moreid=0)

## LITERATŪRA

1. *Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību Latvijā un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām.* – [http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927\\_0](http://www.saeima.lv/bi8/lasa?dd=LM0927_0)
2. Habermas J. *Moral Consciousness and Communicative Action.* – Cambridge: Polity Press, 1995. – 225 p.
3. Habermas J. *The Liberating Power of Symbols: Philosophical Essays.* – Cambridge: Polity, 2001. – 130 p.
4. Habermas J. *The Structural Transformations of the Public Sphere.* – Cambridge: Polity Press, 1989. – 301 p.
5. Habermas J. *The Theory of Communicative Action.* – Cambridge, Oxford: Polity Press, 1998. – 457 p.
6. Jansone D., Vilka I. *Pārvaldes struktūru atsaucīgums. /* Cik demokrātiska ir Latvija. Demokrātijas audits. – Rīga: LU, 2005. – 198 lpp.
7. King M. L. *Stride Toward Freedom.* – N.Y.: Harper & Row, 1958. – 146 p.
8. *Latvijas Valsts pārvaldes koncepcija /* Laikraksta *Diena* pielikums *Saeimā un Ministru kabinetā.* – 1995. – 25.janv.

9. Letas ziņa: *Brisele tiecas uzlabot komunikāciju ar pilsoņiem un izveidot ES preses aģentūru.* – Publicēta 31.01.2006. – [http://www.leta.lv/archive\\_item.php?id=E4E6C8B5-962E-4C41-9BE5-9EA3B1EE2C92&phase=eiropas%20komisija&sd=1&sm=1&sy=2006&ed=29&em=5&ey=2006&t\[\]=t0&t\[\]=t1&t\[\]=t2&t\[\]=t10&t\[\]=t3&t\[\]=t6&t\[\]=t9&t\[\]=t11&t\[\]=t5&t\[\]=t4&t\[\]=t8&t\[\]=t7&more=true&moreid=0](http://www.leta.lv/archive_item.php?id=E4E6C8B5-962E-4C41-9BE5-9EA3B1EE2C92&phase=eiropas%20komisija&sd=1&sm=1&sy=2006&ed=29&em=5&ey=2006&t[]=t0&t[]=t1&t[]=t2&t[]=t10&t[]=t3&t[]=t6&t[]=t9&t[]=t11&t[]=t5&t[]=t4&t[]=t8&t[]=t7&more=true&moreid=0)
10. *Ministru kabineta kārtības rullis.* – <http://www.mk.gov.lv/index.php?lv.2053>
11. *Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memorands.* – [http://www.mk.gov.lv/site/publikacijas/sadarbibas\\_memorands.tif](http://www.mk.gov.lv/site/publikacijas/sadarbibas_memorands.tif)
12. Palubinskas G. T. *Democratization: The Development of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Central and Eastern Europe.* // Public Administration and Management: An Interactive Journal, 2003: 8(3): 150–163. – [<http://www.pamij.com/>]
13. *Pilsoniskās sabiedrības pamatnostādnes.* – [http://www.integracija.gov.lv/doc\\_upl/pilsoniska-sabiedriba-pamatnostadnes\(2\).doc](http://www.integracija.gov.lv/doc_upl/pilsoniska-sabiedriba-pamatnostadnes(2).doc)
14. *Pilsoniskās sabiedrības stiprināšana 2005–2009. gadam.* – [http://www.integracija.gov.lv/doc\\_upl/ValstsProgrammaPIIsSabJauns\(2\).doc](http://www.integracija.gov.lv/doc_upl/ValstsProgrammaPIIsSabJauns(2).doc)
15. *Politikas plānošanas pamatnostādnes.* – <http://ppd.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=1620>
16. Reeder F. S. *Back to Basics in Eastern Europe* // Government Executive, September 1999. – <http://www.govexec.com/features/0999/0999view.htm>
17. *Valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes.* – <http://ppd.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=1625>
18. *Vides konsultatīvās padomes nolikums.* – <http://www.vidm.gov.lv/varam/videsKP/Lnolik.htm>

## *Transformation of Relations between Public Administration and Sector of Non-governmental Organizations: from DOSAAF to Delna*

### Summary

This study is focusing in the role of non-governmental organization in public affairs. The transformation of relations between public administration and non-governmental organizations in Latvia as a most important part of state reform since 1995 till now was analyzed.

Using qualitative research methods – discourse analysis, comparative analysis, narrative analysis, is marked two vectors of NGOs activities.

One of them is NGOs participation in decision making and realization of functions of public administration. This vector is urgently needed recognition of government and legislation. Since 1995 Latvian governments has passed many normative acts, which provide the role of equal partner in public administration for NGOs.

The second vector is NGOs as an initiator of social activities and a former of public opinion, when their protests against political administrative decision inhere a power of communicative action.

The importance and proportion of both vectors of NGOs activities form a model of relations between public administration and NGOs. The importance and proportion, the sense of public administration and NGOs define transformation trends, including changes in legislation, in political culture, in public opinion and attitude of mass media.

**Key words:** non-governmental organizations, public administration, participation, decision making, action of protest.

## Līdzsvara nosacījumi Latvijas darba tirgū

### Conditions of Balance on a Labour Market of Latvia

**Grigorijs Oļevskis**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Ašpazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [grigol@lanet.lv](mailto:grigol@lanet.lv)

Darba tirgus – tā ir vieta (ar reālām robežām vai arī virtuālā pasaulē eksistējoša), kurā pircējs (darba devējs) un pārdevējs (darba ņēmējs) realizē darba spēju (darbaspēka) pirkšanas un pārdošanas darījumu. Pieprasījuma un piedāvājuma mijiedarbības rezultātā darba tirgū tiek noteikts nodarbinātības līmenis. Pēdējo gadu Latvijas ekonomikas attīstības augstie tempi nosaka zināmas darba tirgus konjunktūras pretrunas. No vienas puses, bezdarbs valstī saglabājas relatīvi augstā līmenī jau ilgu laiku. No otras puses, ir pietiekami liels skaits vakantu darba vietu Latvijas tautsaimniecībā. Pieprasījuma un piedāvājuma problēmu risināšanai Latvijas darba tirgū tiek piedāvāts izmantot „zviedru modeļa” galvenos elementus.

**Atslēgvārdi:** darba alga, darba devējs, darba ņēmējs, darba piedāvājums, darba pieprasījums.

Informāciju tehnoloģiju izplatība, elastīgo automatizēto ražotņu attīstība un plaša telekomunikāciju tehnikas izmantošana kvalitatīvi izmaina cilvēka vietu ekonomikas sfērā. No vienas puses, principiāli mainījušajās prasības pret cilvēku kā darbaspēku, tā profesionālajām un pašizglītošanās spējām. No otras puses, pasaules sabiedrībai kļuvis acīmredzams fakts, ka darbaspēka kvalitāte lielā mērā nosaka sociāli ekonomiskā procesa gaitu un rezultātus. Tas ir saistīts ar to, ka darbinieku jaunajai paaudzei darba procesā akcents tiek likts nevis uz fizisko piepūli, bet sarežģītu augsti kvalificētu darbu, ko spēj pildīt labi izglītots cilvēks.

Vienlaikus eksistē cēloņi, kas kavē „cilvēka faktora” nozīmes pieaugumu ekonomikas attīstībā. Galvenie no tiem ir šādi:

- tautsaimniecībā saglabājies liels skaits mazkvalificētu darba vietu;
- darba potenciāla izmantošanas līmenis daudzās valstīs, tai skaitā arī rūpnieciski attīstītās, ir tālu no optimālā;
- eksistē pretrunas darba attiecību sfērā.

Koncentrētā veidā šīs pretrunīgās tendences cilvēka spēju formēšanā un attīstībā izpaužas darba tirgū. Darba tirgus ir vieta (ar reālām robežām vai arī virtuālā pasaulē eksistējoša), kurā pircējs (darba devējs) un pārdevējs (darba ņēmējs) veic darījumu, pārdojot un pērkot darba spējas (darbaspēks). Darba tirgus ir viena no Eiropas Savienības (ES) vienotā iekšējā tirgus sastāvdaļām, un tā mērķis ir:

- radīt konkurenci uz darba vietām;
- veicināt darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanos;
- samazināt darbaspēka mainību.

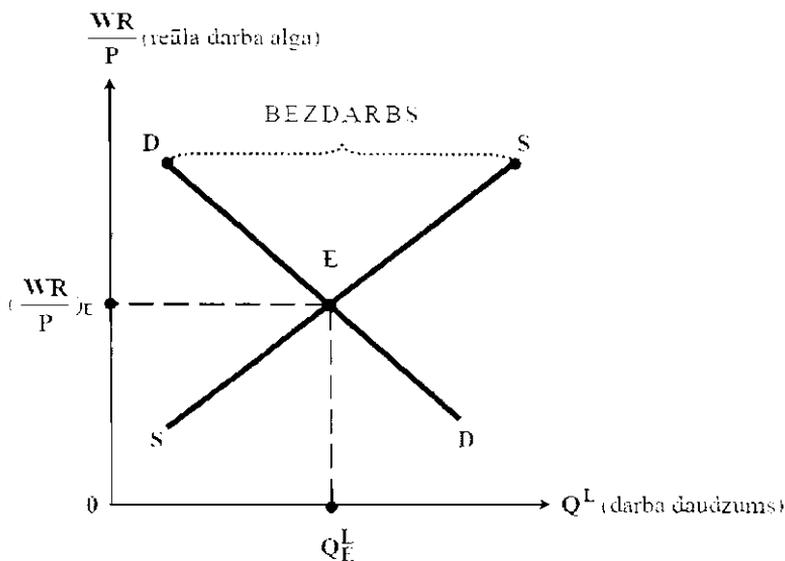
Vienlaikus darba tirgus rada iespēju darbiniekam realizēt tā darba spējas.

Darba tirgū darba pieprasījuma un piedāvājuma mijiedarbības rezultātā tiek noteikts nodarbinātības līmenis. Pieprasījums darba tirgū ataino konkrētās tautsaimniecības vajadzības (reģiona, valsts, ES) konkrētajā momentā. Piedāvājums darba tirgū veidojas kā atsevišķu darbaspējīgo iedzīvotāju grupu nepieciešamība strādāt algotu darbu. Pieprasījuma un piedāvājuma svārstību gaitā tiek noteikta darba cena vai darba alga.

Līdzsvars darba tirgū tiek sasniegts, ja tiek ievēroti trīs galvenie nosacījumi:

- 1) darbaspēka pārdevēji un pircēji brīvi stājas maiņas attiecībās. Tas nozīmē, ka ir iespēja brīvi strādāt un brīvi rīkoties ar savām darba spējām;
- 2) darba tirgu raksturojošie parametri ataino tā stāvokli konkrētajā laika momentā;
- 3) pārdevējs un pircējs racionāli motivē pieņemamos lēmumus. Uzņēmējs cenšas iegūt maksimālu peļņu (minimalizēt ražošanas izmaksas), bet algots darbinieks cenšas iegūt maksimālu izdevīgumu. Turklāt darbinieks pieņem lēmumu, ne tikai vadoties no naudas atlīdzības, ko piedāvā uzņēmējs, bet daudzām profesijām pieņemto lēmumu racionalitāti var ietekmēt karjeras iespējas, darba apstākļi (nosacījumi) un citi faktori.

Klasiskā darba tirgus modeļa loģiskā uzbūve, t. i., pieprasījuma un piedāvājuma savstarpējās attiecības pilnīgas konkurences tirgū, parādīta 1. attēlā.



1. att. Darba tirgus statiska līdzsvara modelis  
Static balance on a labour market

Darba pieprasījuma liknei (DD) ir negatīva nosliece: reālās darba algas līmenim pieaugot, darba pieprasījums tirgū samazinās. Darba piedāvājuma liknei ir pozitīva nosliece: pieaugot reālās darba algas līmenim, darba piedāvājums palielinās. Pieprasījuma un piedāvājuma līkņu krustošanās (jeb tā sauktais „šķēru princips”)

dod koordinātas un darba algas līdzsvara lielumus punktā  $E[Q_E^L; (\frac{WR}{P})_E]$ , kur  $Q_E^L$  ir līdzsvarotais darba daudzums, bet  $(\frac{WR}{P})_E$  – līdzsvarota reālā darba alga.

Darba tirgū veidojas statistiskais pieprasījuma un piedāvājuma līdzsvars. Pilnīgas konkurences apstākļos novirzīšanās no līdzsvara stāvokļa nevar turpināties ilgstoši. Darba algas pieaugums, salīdzinot ar līdzsvara līmeni, izraisīs pieprasījuma samazināšanos no darba devēja puses un vienlaicīgi palielinās darba piedāvājumu no potenciālajiem darba ņēmējiem. Rezultātā veidosies darba piedāvājuma pārpalikums, t. i., bezdarbs, kas radīs spiedienu uz darba algu, to pazeminot līdz līdzsvara līmenim. Kad darba alga noslīdēs zem līdzsvara līmeņa, sāksies pretējs process.

Ilgtermiņā uzņēmēji reaģēs uz darba algas līmeņa izmaiņām, ne tikai pielāgojoties pielietotā darba apjomam, bet arī izmantojamā kapitāla lielumam. Tomēr arī ilgtermiņā tirgus pieprasījuma līkne, kā rāda zinātnieku pētījumi, saglabā negatīvu noslieci. Atšķirības īstermiņa un ilgtermiņa darba pieprasījuma līknēs nosaka to konfigurāciju, kas tiek raksturota ar darba elastīguma rādītāju atkarībā no darba algas. Ilgtermiņa darba pieprasījuma līkne ir lēzenāka. Īstermiņa pieprasījuma līkne parasti ir neelastīga, tā ir stāvāka. Pie tam, pretēja sakarība starp darba pieprasījumu un darba algu saglabājas jebkura tirgus nosacījumos – kā pilnīgas, tā nepilnīgas konkurences apstākļos.

Darba piedāvājuma modelēšana notiek nevis tieši, bet ar individuālā brīvā laika pieprasījuma starpniecību. Darba piedāvājuma lieluma ( $Q^L$ ) atkarību no darba algas līmeņa (ar nosacījumu, ka priekšrocību došana cilvēkam, cenas un pārējie ienākumi nemainās) ataino individuālā piedāvājuma līkne (SS). Darba algai palielinoties, darba ņēmējam būs izdevīgi apmainīt brīvo laiku ar citiem labumiem kā relatīvi lētākiem derīguma avotiem (darba algas likme ataino „brīvā laika cenu”). Tādā veidā darbojas „aizvietošanas efekts”. Rezultātā darba piedāvājums var palielināties. Vienlaicīgi ar darba algas palielināšanos darba ņēmējs kļūst bagātāks un var atļaut sev vairāk brīva laika. Pretējā virzienā sāk darboties „ienākuma efekts”. Balstoties tikai uz ekonomikas teorijas postulātiem, grūti paredzēt darba ņēmēja reakciju. Darba piedāvājuma līkne formējas (veidojas), summējot visu (kopējo) darba ņēmēju piedāvājumu apjomus pie katra darba algas līmeņa. Rezultātā darba piedāvājuma līknes forma iegūst klasisko konfigurāciju.

Darba tirgus kā tirgus attiecības vispār nav ideāls mehānisms. Kopumā, pakļaujoties pieprasījuma un piedāvājuma likumam, darba tirgus pēc daudzziem funkcionēšanas principiem ir specifisks tirgus veids, kam piemīt virkne būtisku atšķirību no citiem preču tirgiem. Darba tirgus situāciju ietekmē ne tikai makro- un mikroekonomiskie cēloņi, bet arī daudzi sociālie un sociāli psiholoģiskie faktori, kas ne vienmēr ir saistīti ar darbinieka darba algas lielumu.

Darbaspēka piedāvājumu nosaka, pirmkārt, demogrāfiskais faktors – dzimstība, iedzīvotāju skaita pieauguma tempi, darbaspējīgo vīriešu un sievietu vecuma struktūra. Otrs darba tirgus dinamikas svarīgs faktors ir dažādu demogrāfisko un etnisko darbaspējīgo grupu ekonomiskā aktivitāte. Piemēram, sievietu iekļaušanās darba tirgū, ko nosaka viņu sociālās lomas aktivizācija, palielina darba piedāvājumu. Darba tirgus pieprasījumu nosaka ekonomiskās konjunktūras stāvoklis, biznesa cikla fāze. Tāpat darbaspēka pieprasījumu nopietni ietekmē arī tehnika un tehnoloģijas.

Ekonomikas teorijas postulāti ir vairāku desmitu gadu gaitā pārbaudīti rūpnieciski attīstīto valstu saimnieciskajā praksē. Latvijas pēdējo gadu straujje

tautsaimniecības attīstības tempi būtiski nav ietekmējuši darba tirgus situāciju valstī. Šo secinājumu citu starpā apstiprina bezdarba apjomi Latvijas tautsaimniecībā laika periodā no 2000. līdz 2004. gadam (sk. 1. tabulu).

1. tabula

**Reģistrēto bezdarbnieku skaits Latvijā (gada beigās) [1. 55]**  
**Number of registered unemployed (at the end of the year) [1. 55]**

	2000	2001	2002	2003	2004	$\frac{2004}{2000}$ (procentos)
Reģistrēta bezdarba līmenis, procentos	7.8	7.7	8.5	8.6	8.5	- 0.7
Nodarbinātības valsts aģentūrā reģistrēto bezdarbnieku skaits (n)	93283	91642	89735	90551	90800	97.3
t. sk. ilgstošie (vairāk par 1 gadu) bezdarbnieki (n)	27046	24402	23681	23617	23209	85.8

Atgādināsim, ka reģistrētā bezdarba līmenis ir Nodarbinātības Valsts aģentūrā reģistrēto un bezdarbnieka statusu ieguvušo īpatsvars procentos no ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita. No 2000. līdz 2004. gadam reģistrētā bezdarba līmenis valstī saglabājas praktiski vienā līmenī – ap 8%. Tiesa, pēdējos gados vērojama absolūta reģistrēto bezdarbnieku skaita samazināšanās tendence. Nodarbinātības Valsts aģentūrā reģistrēto bezdarbnieku skaits 2004. gadā bija 97.3% no 2000. gada līmeņa. Arī ilgstošo bezdarbnieku skaits (reģistrētais bezdarbnieks, kas darbu nevar atrast ātrāk par 12 mēnešiem), samazinājies vēl vairāk – līdz 14.2% (85.8% no 2000. gada līmeņa).

Analizējot informāciju par bezdarbu Latvijā, jāņem vērā, ka statistika parāda tikai oficiāli reģistrētos nenodarbinātos. Latvijas tautsaimniecībā, kā norāda Centrālās statistikas pārvaldes speciālisti, reālais bezdarba līmenis ir daudz augstāks nekā oficiāli reģistrētais [3; 49].

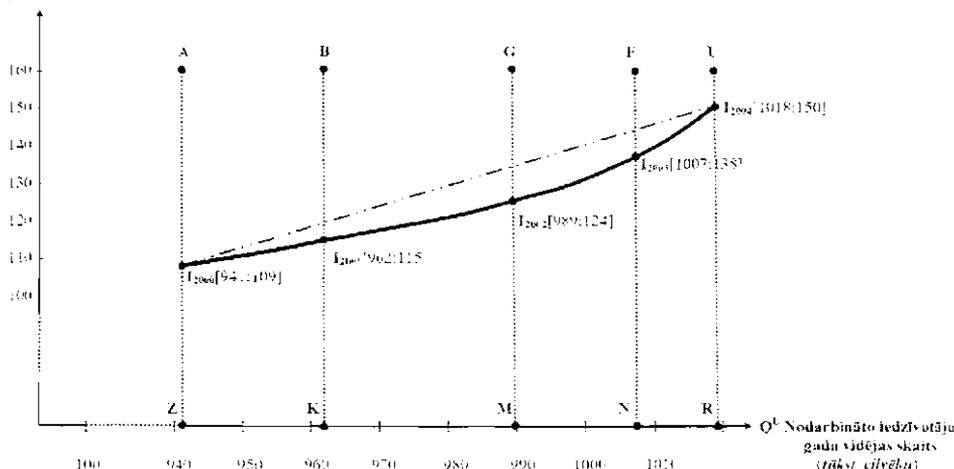
Diezgan augstais bezdarba līmenis, kad praktiski katrs desmitais ekonomiski aktīvais Latvijas iedzīvotājs ir bez darba – tās ir Latvijas darba tirgū strādājošo mēneša vidējās darba samaksas (neto) neelastības sekas (sk. 2. attēlu).

Darba pieprasījums, ko izsaka vienādojums  $Q^L = f(WR_N)$ , ir tas strādājošo daudzums ( $Q^L$ ), ko darba devēji pieņēma darbā katru gadu laika periodā no 2000. līdz 2004. gadam par noteiktu mēneša (neto) vidējo darba samaksu ( $WR_N$ ). Katra gada darba pieprasījuma līknes parādītas kā paralēlas taisnes ordinātas asīm ZA, KB, MC, NF un LU. Citiem vārdiem sakot, tiek apgalvots, ka darba devēju vēlme algot darbiniekus nav atkarīga no darba algas apmēriem. Pieņemts, ka pieprasījums Latvijas darba tirgū ir pilnīgi elastīgs. Šīs tēzes argumentācija balstās uz šādām pamatpremisām:

- Latvijas iekšzemes tirgu raksturo diezgan augsts monopolisma līmenis. Konkurences trūkums starp darba devējiem lielākajā tautsaimniecības sektoru daļā neveicina darba samaksas izmantošanu kā darba pieprasījuma veidošanas instrumentu. Ārvalstu darbaspēka plašā piesaiste būvniecībā tikai apstiprina šī secinājuma patiesīgumu;

- regulāra informācija masu informācijas līdzekļos par konkrēti saņemto darba algu pieļauj pieņēmumu, ka oficiālās statistikas dati par darba algas līmeni nepilnīgi ataino tās reālo līmeni tādās nozīmīgās Latvijas tautsaimniecības nozarēs kā tirdzniecība un remonts, būvniecība, lauksaimniecība un mežsaimniecība. 2004. gadā šo nozaru darbinieku īpatsvars bija 36,3% no visiem tautsaimniecībā nodarbinātajiem (attiecīgi 370 tūkstoši un 1018 tūkstoši cilvēku) [1, 54].

Strādājošo mēneša vidēja darba samaksa (neto, latos)



## 2. att. Līdzsvarots Latvijas darba tirgus [4] Equilibrium labour market of Latvia [4]

Latvijas darba tirgus tiek raksturots kā neelastīgs, jo darba samaksas pieauguma tempi apsteidz nodarbinātības pieauguma tempus. Vizuāli tas izpaužas tādējādi, ka  $I_{2000}I_{2004}$  līkne ir stāva. Ja pieņemtu, ka  $I_{2000}I_{2004}$  līkne ir taisna, tad šo secinājumu varētu apstiprināt, aprēķinot piedāvājuma elastības rādītāju no strādājošo vidējās darba samaksas (neto) kā loka elastīguma rādītāju ( $E_S^{WR}$ ):

$$E_S^{WR} = \frac{\Delta Q_L}{\Delta WR} \times \frac{WR}{Q_L} = \frac{Q_L^U - Q_L^A}{WR^U - WR^A} \times \frac{WR^U + WR^A}{Q_L^U + Q_L^A}$$

Kopumā darba piedāvājuma elastīgums atkarībā no strādājošo mēneša vidējās darba samaksas (neto) par 2000.–2004. gadu bija 0.248 (sk. 2. tabulu).

Taisnības labad nepieciešams atzīmēt, ka celtniecībā  $E_S^{WR} = 1.77$ , kas raksturo darba piedāvājuma attiecību pret darba algu kā elastīgu. Tiesa, strādājošo mēneša vidējā darba alga (neto) celtniecībā 2004. gadā bija tikai 82,7% no vidējās darba algas tautsaimniecībā. Šo faktu var izmantot kā papildus argumentu secinājuma apstiprināšanai par relatīvi plašu Latvijas celtniecības uzņēmēju izmantoto ārvalstu celtnieku piesaistīšanu un par darba samaksu „aploksnēs”.

2. tabula

**Darba piedāvājuma elastīgums Latvijas darba tirgū [1, 53 un 59]  
Elasticity of the offer of work on a labour market of Latvia [1, 53 and 59]**

	2000. g	2004. g	$\frac{2004}{2000}$ procentos	$E_S^{WR}$
<b>LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBA</b>				
Nodarbinātie, tūkst. cilvē.	941	1018	108.2	<b>0.248</b>
Mēneša vidēja darba samaksa (neto), latos	109	150	137.6	
<b>BŪVNIECĪBA</b>				
Nodarbinātie, tūkst. cilvē.	56	87	155.4	<b>1.77</b>
Mēneša vidēja darba samaksa (neto), latos	97	124	127.8	
<b>TIRDZNIECĪBA UN REMONTS</b>				
Nodarbinātie, tūkst. cilvē.	145	151	104.1	<b>0.101</b>
Mēneša vidēja darba samaksa (neto), latos	80	120	150.0	

Pavisam cita situācija analizējamā periodā veidojas tādā Latvijas tautsaimniecībai svarīgā nozarē kā vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu un sadzīves aparātūras un iekārtas remonts (saīsināti – tirdzniecība un remonts). Darba piedāvājuma elastība no strādājošā mēneša vidējās darba samaksas (neto) šajā nozarē no 2000. līdz 2004. gadam bija tikai 0,101. Tāpat neelastīgs darba piedāvājums atbilst lielākam darba algas pieaugumam (150,0%), salīdzinot ar nodarbinātības pieaugumu (104,1%), kāds bija tirdzniecības un remonta sfērā.

Izskaidrojums tam jāmeklē darba attiecību sakārtošanā tirdzniecības un remontu uzņēmumos, citiem vārdiem, apstāklī, ka darba devēji atsakās no darba apmaksas shēmas „aplaksnēs”. Veikalu un remontu darbnīcu īpašnieku vēlme ievērot likumu zināmā mērā ir skaidrojama ar lielo un vidējo uzņēmumu skaita palielināšanos šajā tautsaimniecības nozarē, piemēram, ja laika periodā no 2000. līdz 2004. gadam tirdzniecības un remonta nozarē uzņēmumu skaits ar 0–49 nodarbinātajiem pieauga tikai par 3,6%, tad ar 50 un vairāk nodarbinātajiem – par 22,3% [2, 19].

Katra valsts veido sev raksturīgu darba tirgu, ņemot vērā tās tautsaimniecības specifiku. Augstie ekonomikas attīstības tempi, kas pēdējos gados ir raksturīgi Latvijas tautsaimniecībai, nosaka tās darba tirgus konjunktūras pretrunas. No vienas puses, bezdarbs valstī saglabājas relatīvi augstā līmenī jau ilgu laiku. No otras puses, darba tirgū ir pietiekami daudz brīvu vietu. Pie tam, visvairāk pieprasīti ir augsti kvalificēti strādnieki un inženieri. Darba tirgus liberalizācija ES valstīs var vēl vairāk sarežģīt augsti kvalificētu strādnieku pieprasījuma problēmu. Paaugstināt darba algu līdz konkurētspējīgam līmenim, kāds ir rūpnieciski attīstītās ES valstīs, tuvākajos gados ir nereāli. Tāpēc izeja jāmeklē darba pieprasījuma un piedāvājuma nosacījumu pilnveidošanā Latvijas darba tirgū.

Par ieteicamu virzienu šī uzdevuma risināšanā varētu izmantot „zviedru modelim” raksturīgās pieejas. Galvenais virziens nodarbinātības politikā Zviedrijas darba tirgū ir bezdarba apsteigšana, veicot šādus pasākumus:

- solidaritātes politiku darba algas jomā. Zviedrijā dažādu nozaru uzņēmējiem rekomendē maksāt vienādu darba algu par vienādu darba daudzumu un kvalitāti neatkarīgi no uzņēmuma finansiālā stāvokļa. Rezultātā neefektīvi strādājošs uzņēmums spiests samazināt darbinieku skaitu, ražošanas apjomus vai arī mainīt savu darbības virzienu:

- stimulējot nodarbinātību tajos tautsaimniecības sektoros, kuros ir zema darbības ekonomiskā efektivitāte, bet kuras nodrošina svarīgu sabiedrības sociālo uzdevumu realizāciju;
- nodrošinot valsts atbalstu potenciālajiem darbiniekiem, kuri objektīvu iemeslu dēļ nespēj konkurēt darba tirgū. Lai to realizētu, uzņēmēji saņem ievērojamas subsīdijas;
- nodrošinot fiskālo politiku, kas virzīta uz to, lai atbalsītu uzņēmumus ar mazu ienesīgumu un augsti ienesīgiem uzņēmumiem ierobežotu peļņas lielumu. Tādējādi zviedru politīki panāk inflatorās konkurences samazināšanos darba algas paaugstināšanā, kura varētu izveidoties uzņēmēju starpā.

Augstais zviedru dzīves līmenis un stabila tautsaimniecības attīstība ir nopietns arguments, lai Latvijā darba tirgus regulēšanā izmantotu „zviedru modeļa” galvenos elementus. Tomēr būtu jāatceras, ka vispārējais un strukturālais līdzsvars starp darbaspēka pieprasījumu un piedāvājumu praktiski nav sasniedzams. Mehānisms, kurš spēj līdzsvarot darba tirgus pieprasījumu un piedāvājumu, raksturīgs tikai pilnīgai konkurencei, bet tā pastāv tikai teorētiski. Reāli praksē „pieprasījuma pārpalikums” atsevišķos tautsaimniecības sektoros nav vienāds „piedāvājuma pārpalikumam” ne kvantitatīvi, un vēl vairāk, kvalitatīvi. Tāpēc darba tirgus, pildot dažādas funkcijas un, būdams daļa no saimniekošanas tirgus mehānisma, neparedz bezdarba likvidāciju.

## LITERATŪRA

1. Latvijas statistikas gadagrāmata 2005. – Rīga: CSP, 2005.
2. Ekonomiski aktīvie uzņēmumi un uzņēmēj sabiedrības Latvijā. 2000.–2004. gads. Datu krājums/LR CSP. – Rīga, 2005.
3. Sociālie procesi Latvijā. Analītiskais apskats/LR CSP. Rīga, 2003.
4. <http://www.csb.lv>

## *Conditions of Balance on a Labour Market of Latvia*

### Summary

The labour market is a place (having real borders or functioning in the virtual world) on which the buyer (employer) and the seller (worker) make the transaction on sale and purchase of ability to work (labour). On a labour market as a result of interaction of a supply and demand of work the occupation level is determined. High rates of economic growth, characteristic last years for a national economy of Latvia, have predetermined discrepancy of a conjuncture of its labour market. On the one hand, the labour demand obviously lags behind rates of economic development of the country, and enough plenty of vacancies on a labour market on the other hand takes place. Problems of regulation of a supply and demand on a labour market of Latvia are offered to be solved, using basic elements of “the Swedish model”.

**Key words:** demand for work, the hired worker, the employer, the offer of work, wages.

## **New Public Service Values in Lithuania: Legally Defined or Internalized?**

### **Jaunas publisko pakalpojumu vērtības Lietuvā: tiesiski noteiktas vai iekšējas?**

**Jolanta Palidauskaite**

Kaunas University of Technology

Faculty of Social Sciences

Donelaicio 20-219, Kaunas, LT-44239, Lithuania

e-mail: [jolanta.palidauskaite@ktu.lt](mailto:jolanta.palidauskaite@ktu.lt)

The topic of changing public service values in transitional democracies is one of many subjects for social scientists. Author tries to analyze public service values in contemporary Lithuania from different perspectives: retrospective (soviet administrative traditions), legal (regulations), institutional (ethical oversight) and public opinion. An analysis of contemporary Lithuanian legal acts helps to paint the portrait of ideal public servant. Opinion polls and few surveys provide a rather controversial data on the same subject. Author concludes that values practised by public servants more reflect soviet traditions and appearing culture of consumption than values anticipated in the legislation.

**Key words:** values, public service values, ethical oversight.

## **1. Introduction**

In the early nineties when western democracies were on their way to taking on public administration challenges and introducing some best private sector practices and principles of New Public Management into the public sector, post communist countries at the same time underwent political, economic, and social transformations which were followed by crucial changes in institutional life [23; 25; 29].

The paper concentrates on a case study of Lithuania, which is characterized by an evolution towards new values and rules in public service. Switching towards new values and rules is a challenging process in public service. Is the process complete, and are the declared values well implemented in everyday activities of Lithuanian public servants – these are just a few questions posed in the paper. The main method of secondary data analyses (sociological data from various surveys) have been used exploring the above mentioned assumption.

## **2. Background for Creating New Administrative Traditions**

Under the soviet regime state governance was in the hands of Communist party leaders. Alongside the traditional bureaucracy, there existed a party bureaucracy that not only defined the law but also enjoyed various privileges at the expense of the

rest of the society. The major values in public service were loyalty, serving the state and the party, and obedience.

Only reliable people devoted to party ideology could expect to obtain a position in the bureaucratic apparatus in return to their political loyalty. Loyalty to the party and to the state was defined as the same thing. Within this framework, the issue of competence was of minor importance. Ideological competence prevailed over technical or managerial proficiency. Sending supervisors to party schools was considered to solve problems related to their lack of competence. Loyalty to the party course also meant the legality of activity of civil servants. Efficiency and effectiveness involved implementing diligently the course of actions established by the party.

The concept of duty entailed unquestioning obedience to instructions by senior management, rather than a qualified and timely performance. Critical opinion or attempts to seek new, effective, and rational ways to improve public administration seen as an infringement upon or doubts towards the legitimacy of actions of the party leadership. The system did not require employees with their own opinions or a critical eye. It needed public servants who were able to find all necessary answers by referring to party ideology.

Partial and subjective attitude in dealing with public matters was especially obvious when those matters pertained to bureaucrats and those in their patronage. The rule of law was rather a declaration and the wish to show the existing democracy than the reality. Nevertheless, public servants treated their callers depending on their position in the bureaucratic strata and their involvement in party activity. Public servants were not encouraged to feel responsibility or accountability for their actions. A privileged group of politicians and officials played according to their own rules of game, but the threshold for the rest of the society was different. Many officials were honest and diligent as these values were formed under the strong influence of family and religious norms.

Administrative ethics during the communist era referred to party ideology rather than to values prevailing in the general public. Serving public interest was not included in agenda as the priority was given to following party directives. Party leaders took the responsibility to define what the public priorities and values are. Any demands for public involvement and transparency in solving public issues were potentially understood as direct attempts to ruin the soviet democratic regime.

After the fall of the communist regime, Lithuania regained its independence and had to face major challenges. One of the problems was to reform public service by fundamentally reviewing legal regulation and implementing newly set principles for activity. Developing democracy and meeting the requirements of the international community (context of NATO and EU membership) was a necessary step paving the ground for a new, modern Lithuanian public service.

In the western democracies the traditions of public service based on commonly accepted values had been developing for ages by responding to challenges brought by new times. Lithuania, as one of the post communist countries, however, in the first place had to identify the above values and start to introduce them step-by-step. The young democracy, which already is the member of the EU and NATO, has no other alternative but to reform its public service by introducing traditional values of public administration practice.

### 3. Legally Defined Public Service Values in Lithuania

The beginning of the institutionalization of administrative ethics in Lithuania started with the adoption of the new Constitution on 25 October, 1992. Constitutions are important because they set rules for administrators' work (including values serving as guidelines) and define public expectations with regard to government activities. Public officers, being more informed on the functioning of governments, create and interpret constitution themselves by advising ministers and politicians [15]. J.Rohr tends to seek the background of public service ethics in constitutions and highlights legal perspective towards public service values [45. p. 59].

There is no separate chapter in the Lithuanian Constitution, similar to many western democracies, defining the guidelines of public service. The *Lithuanian Constitution (1992)* sets three basic principles for the functioning of public officers: serving the public, lawfulness and equality. Article 5 states that "state authorities shall serve the people" and any activity of a governmental institution contradicting the Constitution is not binding legally. Articles 29 and 33 highlight the principle of equality. The politicians establishing the main rules intended to prevent maladministration practice by mandating an equal approach to all citizens by both government institutions and public servants [35].

Contemporary public service is quite a new sphere of professional activity in Lithuania<sup>1</sup>. The adoption of the Constitution was followed by other laws regulating the conduct of public officials (Box 1).

#### Box 1. Laws regulating ethical side of public servants activity

- Law on Officials (4 April, 1995)
- Law on Public Administration (17 June, 1999)
- Law on Public Service (8 July, 1999)
- Law on Public Service (23 April, 2002)
- Law on Adjustment of Public and Private Interests in the Public Service (7 February, 1997)
- Revised Law on Adjustment of Public and Private Interests in the Public Service (17 February, 2000)
- Law on Special Investigation Service (2 May, 2000)
- National Anti-Corruption Programme (17 January, 2002)
- Law on Prevention of Corruption (28 May, 2002)
- Ethical Rules of Behaviour for Public Servants (24 June, 2002)

The first *Law on Officials* was issued on 4 April, 1995; however, it had the spirit of the old soviet nomenclature. The term "official" used in the law implied the idea of ruling and governing but not serving the public [49]. The second and the third version of the *Law on Public Service* (issued in 1999 and 2002) were more involved with qualitative changes. The *Law on Officials* included a brief definition of the public servants' duties, rights and responsibilities, which in the later edition appeared as separate chapters. The *Law of 1995* did not include main principles for public servants.

*Law on Public Service* issued on 8 July, 1999 defined the supremacy of law, equality, political neutrality, transparency and career making principle [40]. The Act of 2002 was supplemented with the principles of loyalty and responsibility [39]. The *Law on Public Administration* issued on 17 June, 1999 promulgates six public administration principles: supremacy of law, objectivity, proportionality, subsidiarity, non misuse of official position and official cooperation [38]. Although

Public Service and Public Administration laws underline different principles, this does not entail any additional problems. Principles mentioned in the Law on Public Service are more directed towards the everyday conduct of public servants and those aspects directly addressed by the law (enrolment, career development, etc.). The Law on Public Administration covers more general principles, i.e. the principles related to public service management.

For the first time ethical principles for public officials were established in the *Law on Public Service issued on 23 April, 2002*. The origin of this idea was the parliamentary elections of 2000, when Head of the Parliament A.Paulauskas promulgated the idea of an Honour code for politicians. After the successful election campaign, in 2001 A.Paulauskas set up the working group the main objective of which was to identify ethical principles for politicians and public servants [30, p.60]. The new edition of Law on Public Service (2002) included eight identified ethical principles. The key ethical principles for Lithuanian public servants are: respect for citizen and the state, fairness, disinterestedness, impartiality, moral propriety, responsibility, transparency and exemplariness. The newly identified key of ethical principles for Lithuanian public servants rest upon the regime's values highlighted in the Constitution and traditional public administration principles.

Separate institutions (Customs, Police officers, Department of Prisons, Internal Revenue Service, Special Investigation Service, etc.) do have codes of ethics for their employees. Since July 1, 2002 all public servants in Lithuania should adhere to "*Ethical Rules of Behaviour for Public Servants*" (further on – Rules). The Rules will be valid till Code of Conduct will be elaborated<sup>2</sup>. The purpose of the Rules is to define principles for activity and strengthen public trust. Rules consist of three parts (12 detailed statements). First of all the purpose is defined, further 8 ethical principles set by the Law on Public Service (2002) are elaborated. In the end it is shortly described what should be done in case the Rules are not followed.

Several important normative aspects of public servants activities are elaborated via a description of the duties of public servants in Lithuania: to care for professional development, preserve state and official secrets, proper disposition of official information and transparency of activity. The requirement to adhere to ethical principles while working in a public position was emphasized in all three legal acts (Law on Officials, Law on Public Service 1999 and 2002), but greater concern to the above aspect was given only recently.

Law on Public Service (1999), following the spirit of the Lithuanian Constitution, includes the duty to treat all citizens equally in considering public issues. The Law on Officials (1995) referred only to positive duties and indicated expected behaviour (impeccable and civilized execution of obligations, etc.). Later editions (those of 1999 and 2002) include duties prohibiting certain conduct (not to use state or municipal ownership for other than official purposes, not to use official time for other purposes, etc.).

A requirement to declare income and property constituting a conflict of interests, when it may damage reputation of the civil services, was promulgated in the Law on Officials (1995). Such compromise later was followed issuing a separate *Law on the Adjustment of public and private interests in the public service of the Republic of Lithuania* [36]. The usage of term "adjust" instead of "separate" might be understood as a compromise instead of taking an ethically stricter position dealing with the issue.

The Law seeks “to adjust private and public interests, to ensure that priority is given to public interests, to strengthen impartiality of decisions and to prevent corruption in public service” and applies to both public servants and politicians [36]. This Law sets rather specific obligations (to perform official duties impartially, honestly and properly; to avoid conflicts of interest; not to use official position, state ownership or information for personal purposes, etc.). Several issues define the focus of the Law: public officials should refrain from decisions where they have their own interests; right of representation is limited due to the same reason. Public officials should declare their property, income, presents<sup>3</sup>, provided services or hospitality if their value is higher than anticipated in the Law. Post-employment restrictions for public office holders are valid for 1 year (in other democracies up to 3 years). Knowing that Lithuanian society is very much family and social network oriented it is hard to believe that such a short period may create a distance from previous contacts and relationships.

The head of public institution and special commission, i.e. the Chief Commission on Professional Ethics, is responsible for administration of this Law. Administrative responsibility for infringement of this law is the fine from 500 to 2000 litas<sup>4</sup>.

Anticorruption legislation is important exploring the topic of legislation regulating ethical side of public servants. Anticorruption legislation in the country is rather broad: National Anti-Corruption Programme (17 January, 2002), Law on Prevention of Corruption (28 May, 2002), etc. Lithuania ratified Resolution on Combating corruption signed by Baltic Assembly (8 November, 1997), Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption No. 173 (27 January, 1999), and Civil Law Convention on Corruption No. 174 (27 January, 2003) [17; 18: 28; 37; 43].

The definition of corruption together with the list of activities comprising the corrupt conduct (bribery, misuse of official position, fraud, etc.) is presented in *Law on Special Investigation Service* (2 May, 2000). National Anti-Corruption Programme specifies what measures should be implemented on national and institutional levels and who will be the implementing authority. For example, educating public on corruption issues six measures are mentioned (special TV and radio shows, preparation of commercials, special press editions, anti-corruption training to various strata of society, anti-corruption curricula in schools, colleges and universities, etc.), dealing with corruption in public administration twenty seven measures are specified.

*Law on Prevention of Corruption* issued on 28 May, 2002 lay down the objectives and tasks of the prevention of corruption in public and private sector and concrete measures for combating corruption (anti-corruption programs, corruption risk assessment analyses, anti-corruption education of the general public and media, anti-corruption assessment of legal acts, etc.).

#### 4. Institutionalized Ethical Oversight

There are three institutions in Lithuania whose activities are directly connected with overview of ethical side of public servants activity: Chief Commission on Professional Ethics, Special Investigation Service and the Seimas Ombudsmen.

*Chief Commission on Professional Ethics* (further on – COEC) started its activity in April 2000. This institution was set up to overview two laws: Law on the

Adjustment of Public and Private Interests in the Public Service (further on – Law on the Adjustment) and Law on Lobbying Activity<sup>5</sup>. Together with other institutions the Commission is responsible for implementing Law on Corruption Prevention. COEC is an independent collegial control (supervision) institution accountable to Lithuanian Parliament (Seimas). Commission is comprised of five appointed persons; Secretariat employs few legal advisors and experts [16].

Institution is responsible for overview of interests' declaration of politicians, high public officials, and servants from law enforcement institutions. Since 2000 state and local politicians and public servants are declaring their interests. On the basis of this data COEC analyses and makes recommendations to legislation for improving the process of declaration in order to ensure the priority of public interests, transparency, objectivity, etc. New declaration forms (more simple, clear in form and content) were confirmed in 2004.

Officials might seek the advice of COEC about the ways of preventing the conflict of interests. Administering Law on the Adjustment Commission can investigate cases upon the requirement, based on media material or on their own initiative. When complaints are not directly connected with the Law they are forwarded to other institutions.

Besides the overview, the duty of Commission is to analyze the problems relating to the above mentioned laws and make proposals how to improve anticorruption programs, legal acts; to instruct (recommend) how to implement the provisions of legal acts, to participate in educational activities.

Activity of Commission is based on Lithuanian legal acts, Statute and work regulations of COEC. Regulations stress the following principles of justice, impartiality, transparency, publicity and accountability, as crucial for their work [48: 51]. Commission might make decisions or express the opinion upon the issue. Most common breaches of the Law are due to ignorance upon duty to keep away from possible conflict of interests and misuse of official position for private interests (official vehicle, etc) (Table 1).

*Table 1*

**Number of inquiries and decisions made by COEC**

	2000	2001	2002	2003	2004
Number of inquiries (grievances, complaints, documents, etc.) and responses by COEC	307/*	63/*	529/59 3	548/48 6	1480/6 60
Total number of decisions	29	29	27	30	53
Decisions connected with official activity	21	18	19	24	44
Number of law breaches	7	6	4	9	26

Data not mentioned in annual reports.

Source: [2-6].

Decisions of COEC may be appealed in court. Not always the decisions made by Commission are followed; sometimes litigation in court takes years, which sets bad example that decisions might be ignored or appealed in court trying to compromise the activity of COEC.

According to public opinion survey conducted by Transparency International Lithuanian chapter in 2004 Chief Commission on Professional Ethics was mentioned among five least corrupt institutions in the country [50].

*Special Investigation Service* (further on – SIS) was set up in 1997, understanding the importance to fight corruption on state level. *Law on Special Investigation Service* regulating the activity of this institution explains that the main tasks are to protect and defend person, society and state from corruption. The institution underwent some reorganization: from jurisdiction of Ministry of Interior, later Government to status of independent agency accountable to the President and Parliament. SIS is a coordinator of the National Anti-Corruption Programme. The activity of the institution is directed towards corruption detection, investigation, and corruption prevention [47].

SIS is facing typical problems of the fight against corruption that are familiar to many similar institutions. These are mainly the lack of experience in countering this complex phenomenon, latent character of this crime (Table 2), speedier evolution of them in relation to the reform of state system and reforms in different sectors.

Table 2

**Data on pre-trial investigations initiated by SIS and finished criminal cases**

Year	Brought a criminal case	Finished investigations by courts
1999	125	56
2000	90	56
2001	118	67
2002	79	39
2003	116	40
2004	93	39

Source: [1].

Data from SIS reports shows that percentage of civil servants and officials disclosed involved in corrupt activities 1999-2004 was rather similar 65-69%. On the bases of collects, stories, international experienced SIS analyzes the information and initiates legal acts (draft of Law on Protection of Whistleblowers, draft Code of Conduct for public servants, similar code for medical doctors, etc.), consults public institutions how to develop and implement anti-corruption programs, make corruption risks assessments, etc.

Jointly with other public bodies and civil society organizations SIS implements crime control measures and anti-corruption programmes. The latter ones are often relative to political, administrative, business or general ethics. Trying to increase anti-corruption awareness of the public they organize different activities: anticorruption education for high school pupils, students, politicians, public servants, municipalities, business, etc. Data from Table 3 shows that Lithuanian society starts to understand the consequences of this complex phenomenon.

Table 3

**Personal complaints and applications to SIS**

Year	Personal complaints	Anonymous complaints (number and percentage from total amount)
1999	215	33 (15 %.)
2000	293	59 (20)
2001	606	110 (18)
2002	688	82 (12)
2003	924	121 (13)
2004	675	107 (16)

Source: [1].

Besides the overview function, the Chief Commission on Professional Ethics and Special Investigation Service also organize or participate in public service ethics educational and training programs.

Following the practise of many democracies the *Seimas Ombudsmen' Office* was established 8 December 1994. Five Seimas Ombudsmen are appointed for the term of 5 years nominated by the Chairmen of the Parliament and are accountable to Parliament. The purpose of Ombudsmen is to protect a person's right to good administration securing human rights and freedoms, to supervise fulfilment by state authorities of their duty to properly serve the people.

The Seimas Ombudsmen investigate complaints about the abuse of office and red-tape or other violations of human rights and freedoms in the sphere of public administration. Edited *Law on Seimas Ombudsmen* issued 4 November, 2004 identifies the principles of their activity, duties, rights, etc [41]. Developing the Law the experience of other EU Ombudsman institutions was studied (including the Code of Good Administrative behaviour initiated by EU Ombudsmen). The second article of this Law provides definitions of "abuse of office" and "red tape".

Table 4

**Complaints received and investigated by the Seimas Ombudsmen**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004 m.
Total number of complaints	1810	1386	1913	1986	1856	1904
Investigated cases	1840	1514	1559	1683	1888	1989
Ungrounded complaints*	564	488	464	594	721	757
Grounded complaints	673	610	661	670	730	758
Complaints not under Ombudsmen jurisdiction	603	336	434	419	437	474
Left cases to be investigated	587	457	729	717	683	595

\* Rejected complaints due to the failure to detect any instances of abuse of office or red-tape.

Source: [7-12].

As a rule, complaints are filed in writing. If a complaint is received verbally, by telephone, from mass media or other sources the Seimas Ombudsmen may open

investigation into the matter on his own initiative. The deadline for filing complaints is one year from the commission of the act complained about or adoption of the contested decision. Complaints should be investigated and the complainant should be informed in three months from the day of handing. Table 4 shows that the scope of activity of the Seimas Ombudsmen is increasing.

Two Ombudsmen investigate cases connected with activity of state government institutions, three Ombudsmen investigate conduct of officials working in municipalities and counties [46]. The majority of complaints investigated during the period 1999-2004 dealt with the restoration of property rights to land, forests, water bodies and land management issues, actions of officers of correctional institutions, police officers, pre-trial investigation officers. Among the complaints concerning the actions of officers of municipal institutions and counties land reform questions, various land management issues, the calculation of charges for utility services, heating supply, compensation, welfare benefits, etc. are prevailing. Relatively small percentage of the mentioned issues of complaints (3-6%) is related to breaches of professional ethics [7-12].

The task of the Seimas Ombudsmen is not to impose penalties on officers for violations but to prevent them from abuse of office and red-tape. Law on the Seimas Ombudsmen specifies 22 rights. They have the right to inform Parliament, government, and other state institutions and agencies, municipal council of the gross violations, deficiencies or contradictions of laws or other legal acts, recommend to amend laws, to apply to the court for the dismissal of officers guilty of abuse of office or red-tape, refer material to pre-trial investigation, recommend to impose disciplinary penalties, etc. They can bring to the officers' attention the facts of negligence in office, non-compliance with laws or other legal acts, violation of professional ethics, abuse of office, red-tape and violations of human rights and freedoms and recommend applying measures to eliminate the violations, their causes and circumstances [41].

Seeking to clarify the citizens' opinion about violations of their rights in state and municipal institutions and what remedies they would use to defend their violated rights the Seimas Ombudsmen ordered a public survey September 2004. 34.7% of respondents replied that their rights had not been violated over the past 10 years. The replies rarely and very rarely were selected by 24.6%. It would seem that state officials work quite well; however, every fourth respondent (24.6%) indicated that their rights were often violated. Persons who are least socially protected, unemployed, housewives, civil servants would apply to Seimas Ombudsmen (25%), younger persons with higher education, those having the larger income would defend their rights in courts (38.4%), 36.6% thought that there was no use in defending the violated rights [44].

## **5. Value Profile of Lithuanian Public Servant**

Public opinion about politicians and public servants has changed drastically in Lithuania comparing 1990 and 2005 data. The answer to the question on whether this negative attitude is unique in the region may be found in the European Value survey conducted in 1990 and 1999. This survey provide data about the public's level of trust in legislative, public service, trade unions, mass media, system of law

enforcement, police, army, church, system of education, social welfare and health care.

Almost in all countries (except Luxemburg, Ireland, Island, Denmark, Northern Ireland, Latvia and Hungary) the distrust in public servants' activity was higher than trust in 1999. Among Central and Eastern European countries only in Latvia and Hungary half of the population (50%) did express their trust in public service. Trust in public servants was expressed by 52% of respondents in Lithuania in 1990, whereas in decade, 79% of Lithuanians did not place confidence in public officials<sup>6</sup>. Higher distrust in public service than in Lithuania was only in Greece [19, p. 95].

Lithuanians express their greatest distrust in the law enforcement system, police and the Parliament: only 11% of respondents expressed their trust in Parliament (Czechs, Romanians and Russians show less mistrust in their politicians). Level of trust in army, trade unions, system of education, social welfare and health care in Lithuania is similar to other European countries [19, p. 87-98]. An absolutely opposite tendency is in reliance on the mass media and church: Lithuanians trust in those institutions more than other nations.

In September, 2002 a special survey was carried out in order to determine the views of the society on the ethical side of public servants/politicians, why public officials breach ethical standards, etc. 46% of respondents were satisfied with ethical norms practiced by politicians and public servants, 41% were unsatisfied, and 10% expressed a rather strong opinion that the above norms are not followed at all.

Among the most common unethical behaviours of public officials the respondents mentioned: misuse of official position for personal or group interests (76.2%), bribery (74.4%) and nepotism (73.2%). Fewer respondents had negative attitude towards the misuse of position for party interests (65.2%), negligent execution of public duties (61.7%), and improper or impolite behavior (55.8%). Respondents indicated the major reason for the unethical behaviour, i.e. a desire to make a good thing (profit) of the situation (85.4%). Other important reasons: lack of responsibility (77.3%), impunity (76.7%), opportunity to misuse official position (73.8%), lack of oversight (59%) and lack of education and culture (44%).

In November 2003 special survey on public service image was carried among the population<sup>8</sup>. Majority of respondents (75.5%) expressed the opinion that Lithuania has too many officials, 1.6% thought that their number should be increased, the rest of population were satisfied with the number. Such attitudes reflect global tendencies: the requirement for smaller, cheaper but more effective, better quality public services and state programs. Respondents of this survey had opportunity to evaluate the job of officials. 31.9% of respondents were satisfied with their job, while 43% expressed the opposite attitude. From 16 public institutions only the activities of parliament and political parties were evaluated lower than public service (highest evaluations were for mass media, banks and army) [24].

Legally binding ethical principles for Lithuanian public servants are not always followed in reality. 30.8% of respondents saw public servants responsible, 24% – respecting citizens, 16.7% – acting publicly, 16% – impartial, 14.9% – disinterested, 14.7% – honest. Despite these good characteristics, prevailing public opinion about public servants was rather negative. About 80-70% of respondents characterize them as protecting friends and relatives, misusing official position, disposed to red tape, corruption, wasting public resources. Public service as a profession is not among the most popular ones (such as physician and lawyer) but in public perception is well paid with good social guarantees [24].

Rather negative attitude and low trust in Lithuanian public officials was influenced by media coverage, personal experience, difficulties of transitional period. Various survey data indicate great disappointment and dissatisfaction in the government of the Lithuanian state.

## 6. Value Profile of Lithuanian Society

After regaining the independence political and economical transformations increased the tension between expectations and actual resources. Expectations with respect to the State remained high, because under the soviet regime the state was caring and responsible for each citizen. Lithuanian people expected that new political and economical system will guarantee everything which was lacking under the soviet regime. People expected political stability, higher public morality, bigger inequalities, and more predictable and clear future in 1990. Reality brought economical decline, often governmental crises, social anomie, higher criminality, uncertainty concerning the future [52, p. 124-5].

Despite high public expectations, governmental opportunities to ensure previous quality of life were decreasing. From the country, where officially everybody was equal, Lithuania turned into the country where income disparity in 2001 was one of the highest in Europe (GINI index was 35.4%) [20, p. 89]. Economical growth of the country, rising living standards, financial stability, lower unemployment rate, etc. had an impact upon the decreased GINI index. In 2003 GINI index in Lithuania was 29% (or 0.29), the same as the average index of 25 European Union countries [21]<sup>9</sup>.

What was suppressed during the soviet times became acceptable and even encouraged. The desire to gain recognition and acquire more powers and property has become the distinguishing feature of a new citizen. Underground values (seek for personal welfare, private ownership, etc.) became officially acceptable. Reaction to a constant lack of goods and services burst out into a struggle for the quick acquisition of as much property as possible. The approach of the society towards values has changed – a struggle for property and power was not only allowed or desirable; this became necessary in order to be recognized and obtain a high social status. The influence of western culture and mass media, both promoting the cult of the strong, active and responsible-for-his-life personality had major impact on the settlement of materialistic and consumer values among Lithuanian society.

From independence till now, the security of personal welfare and employment have remained the most important problems of the society (Table 5).

Table 5

Relevant public problems 1994-2003 (%)

	1994	1999	2002	2003
Living standard	77	74.3	38.6	30
Criminality	75	49.1	17.5	16
Unemployment	38	64.3	71.3	41
Lack of morality	14	6.9	*	*

\* not included in questionnaire.

Source: [20, p.89].

Public concern and official statistics in this case are rather distinct. Statistics indicate that unemployment rate is decreasing (from 14.1% in 1996 to 11.4% in 2004) [26]. This problem is solved not so much by governmental institutions but by private attempts to emigrate. The emigration of professionals (medical doctors, nurses, teachers, etc.) to other EU countries creates a new problem – lack of good professionals in various spheres.

High expectations with regard to the State, illusions of rapid improvement of life, disappointment in reforms and their executors, sharp break in the system of values – all these predetermined the distrust of society in public institutions. When the State is perceived as “strange”, “being above” and not corresponding to expectations and needs of citizens, then there is no conformity with the State, and, therefore, its moral and legal norms can be violated, because this violation does not inspire moral conflicts.

The image of the State as a “strange” institution is enhanced by the notion that public authorities do not serve the interests of the society but defend their personal and group interests at the expense of others. 77.5% of Lithuanians agree that private ownership should be respected but very few are of the same opinion concerning the state ownership. 22% of Lithuanians are inclined to get involved in profitable but illegal business, 33% would agree to bribe officials, 30% think that it is quite natural to take all advantages of their official position, and 25% justify those avoiding their taxes [20, p. 87]. The above attitude is the heritage of soviet times with the existing different standards of private and public life. What was improper in private life was not considered improper in public life (stealing public property and cheating). Many public values such as justice, equality and public welfare were of a declarative rather than of an actual character, i.e. they were never applied on real life.

Different cultural values influenced the appearance of unconventional behavior. Theft from a private person was always considered as criminal activity but theft from the state was tolerated. Private initiative was limited, but use of official position for private purposes was considered as normal. Tendencies of the above mentioned unconventional behavior after 1990 increased due to a more materialistic and self interest orientation. Low trust in public institutions, lack of moral authorities encourages unconventional forms of behavior in society (misuse of position, nepotism, avoiding taxes, bribery, etc.). Comparing the data of 1990 and 1999 European Value surveys, the percentage of population tolerating those not paying the taxes, claiming for the state benefits without having the right to the entitlement, accepting bribes by using official position and mendacity due to personal interests, have increased considerably (from 5-8% to 7-26%) [20, p. 87].

Trust in public institutions or other persons (not relatives, friends, and acquaintances) reflects summing-up of political and social environment. Social trust in Lithuania decreased (from 30.8% in 1990 to 21.9% in 1996 and 19.5% in 1999)<sup>16</sup>. Social trust in Lithuania correlates with incomes and education. More educated, better-off, respondents of higher status, town residents are prone to trust others [34, p. 79-83]. Trust stimulates social relationship, cooperation and is an important factor creating social capital. General not particularistic trust is the background of civil society. Trust may stem from societal structure, cultural norms or economical development.

Mutual trust influences economical growth; as more trusting societies are more efficient due to their ability to cooperate and to lower costs of deals [22: 33]. Economical stability is one of prerequisites for civil society. Lithuania, as well as

other post-communist countries, did not have strong traditions of civic participation and involvement in solving public issues. Under the soviet regime the most popular form of resistance in Lithuania was religious dissident. The engagement in distribution of Lithuanian Church Chronicle (from 1972 Chronicle started to raise national questions, criticize soviet system) and reading it was considered as a challenge to existing regime. Cultural movements of Romuva and Zygeiviai had concentrated their focus on folk traditions, which was considered as the basis for nationhood [31, p. 44-45].

From three Baltic countries only Estonia before Rahvarinne (Latvian analogous Tautas Fronte, Lithuanian – Sajudis) had traditions of informal mobilization (Toru, Kodulinn, informal seminars and discussion in Tartu University, etc.) which encouraged spirit of community and civic virtues [13].

The orientation of values of the Lithuanian society has changed since the restoration of Independence. Family and politics are no longer considered to be among the most important values (Table 6). Leisure and friends being more related to communication, indicate the appearance of social networks and increasing living standards. Interest in Lithuanian political life was displaced by worries how to get a job. Priority to civilization of leisure versus labor civilization is one of features of developed economies where consuming values are prevailing [14, p. 76-77].

Table 6

#### Orientation of values in Lithuania 1990-1999 (set of priorities)

	1990	1999
Job	6	3
Family	1	5
Friends	4	2
Leisure	2	1
Politics	3	6
Religion	5	4

Source: [19, p.193].

Rudiments of consuming orientations are seen from Value survey conducted in Lithuania 2005 and European value survey 1990 and 1999. Attitude towards main personal features has not changed much since 1990. Lithuanians prefer diligence, self-support and responsibility to other internalized values. In 2005 more Lithuanians (58%) agree with the statement that connections and coincidences more than diligence safeguard personal wellbeing. Every third Lithuanian (27%) agrees that diligence guarantees a better life [32].

## Conclusions

1. Soviet tradition to value loyalty, serving the state and party, obedience in administration was not so bad in principle. Ideological content of the above mentioned values focuses on state and party interests instead of serving the public, privileged position of those in power compromised the activity of officials, idea of democratic accountability.

2. Germs of administrative traditions from Interwar Lithuanian Republic were rather weak and have no significant influence on contemporary public service ethos. Soviet legacy still influences public servants' activity in Lithuania. Double standards, misuse of position, bribery, nepotism, maladministration, vagueness of public interests and public duty notions, etc. is the soviet heritage and at the same time consequences of appearing culture of consumption.
3. Lithuanian legal acts define a set of public service principles and values, determine official duties and responsibility. The process of legal definition of proper official conduct is almost finished in Lithuania. Code of Conduct for public servants adopted by Parliament will end this process.

Institutions for ethical overview of public servants and politicians' activity are also in place. Chief Commission on Professional Ethics, Special Investigation Service and the Seimas Ombudsmen do not only analyse activity of officials from professional and anticorruption perspective but also are involved in training and educating public servants on ethical matters.

4. Various public opinion surveys display the tendency that officially declared public service values are rarely practised in every day activities. The explanation why legally defined public service values in Lithuania are not cultivated may be found in rather formal, top-down approach towards institutionalization of public service ethics. Politicians took for granted that everybody would get acquainted with the above principles, rules and values and start practising them in everyday life. No special training program, public discussion or special literature appeared. Process of institutionalization was not followed by the very well planned follow-up stage which would help to internalize legally defined values.
5. Various surveys prove that the search for personal gain prevails both in Lithuanian society and among public servants. Private and selfish interests guide public servants, their value profile is rather negative, they do not foster the values anticipated in the legislation.

Traditions (loyalty to family, friends), soviet legacy and newly appearing consumer values in Lithuania prevent the implementation of public service values, which are defined in legal acts.

Current situation on Lithuanian public service ethics may be characterized as a half completed process. Public service values are clearly defined but not much has been done to internalize those values. The importance of this task can not be underestimated in the context of appearing of consumer society with prevailing self interest and utilitarian values.

## NOTES

<sup>1</sup> During the Interwar Lithuanian Republic period many officials had got their education in tsarist Russia. Only the last years of Republic was marked by attempts to create modern and professional public service. As soviet bureaucracy was more oriented towards party ideology, professional side of activity was a major issue.

<sup>2</sup> It is scheduled that Code will have status of law. Two draft codes were prepared in 2003, but haven't reached Lithuanian legislation yet.

<sup>3</sup> The Civil code prohibits public servants and politicians from taking presents [42].

<sup>4</sup> 1EU is equal 3.45 litas.

<sup>5</sup> This side of Commission won't be analyzed here as it's more related with the legislation.

- <sup>6</sup> In EU countries every fourth person out of ten does place confidence in parliament and public service [52, p.122].
- <sup>7</sup> Data can be found on Lithuanian Free Market Institute Internet site [27].
- <sup>8</sup> Sample size was 1044. Data of this survey was taken from Krupavicius [24].
- <sup>9</sup> Higher income disparity was in Estonia, Latvia, Greece, Spain, Ireland, Poland, Slovakia and United Kingdom. Lower percentage was in Slovenia, Finland, Bulgaria, Austria, etc.[21].
- <sup>10</sup> The average social trust in post-communist societies was 25.9% in 1990 and 23% in 1995/1997 [34, p.80].

## REFERENCES

1. Annual Report for 2004. Special Investigation Service of Republic of Lithuania. [http://www.stt.lt/?lang=lt&menu\\_id=4&sub\\_id=1](http://www.stt.lt/?lang=lt&menu_id=4&sub_id=1)
2. Annual Report of Chief Commission on Professional Ethics for year 2000. <http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita2000.doc>
3. Annual Report of Chief Commission on Professional Ethics for year 2001. <http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita2001.doc>
4. Annual Report of Chief Commission on Professional Ethics for year 2002. <http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita2002.doc>
5. Annual Report of Chief Commission on Professional Ethics for year 2003. <http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita2003.doc>
6. Annual Report of Chief Commission on Professional Ethics for year 2004. [http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita\\_2005\\_05\\_12.doc](http://www.vtek.lt/Papildomi/Ataskaitos/ataskaita_2005_05_12.doc)
7. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 1999. <http://www.3lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0038432.doc>
8. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 2000. <http://www.3lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0038428.doc>
9. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 2001. <http://www.3lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0070562.doc>
10. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 2002. <http://www.3lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0106113.doc>
11. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 2003. <http://www.3lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0122108.doc>
12. Annual Report of the Seimas Ombudsmen for 2004. <http://www.3lrs.lt/files/106.doc>
13. Bennich-Bjorkman Li. Elite Integrity in Post-totalitarian States: the cases of Estonia, Latvia and Lithuania. Proceedings of the international conference "Negotiating futures-states, societies and the world. Riga 2004. Latvijas University. p. 136-156.
14. Besivienijanti Europa. Vertybinis aspektas. (Ed. Juknevičius S.) Vilnius: Lietuvos filosofijos ir meno institutas. 2003.
15. Chapman R. Ethics in Public Service. On Ethics in Public Service (Ed. Chapman R.). Edinburgh: Edinburgh University Press. 1993. p.155-171.
16. Chief Commission on Professional Ethics. <http://www.vtek.lt/enver.html>
17. Civil Law Convention on Corruption signed 27 January, 2003. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=201153&Condition2=>
18. Criminal Law Convention on Corruption signed 27 January, 1999. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=161367&Condition2=>
19. Europa ir mes. Vilnius: Gervele. 2001.
20. Degutis M. „Politine kultūra“. Lietuvos politine sistema: saranga ir raida (Ed. Krupavicius A., Lukosaitis A.). Vilnius: Poligrafija ir informatika. 2004. p. 83-104.
21. Eurostat. <http://www>.
22. Fukujama F. „Social Capital and the Global Economy“. Foreign affairs. 1995 September-October. p. 89-103.

23. Huntington S.P. The Third Wave. Democratisation in the Late Twentieth Century. Norman: University of Oklahoma press. 1991.
24. Krupavicius A. „Valstybes tarnybos įvaizdis Lietuvoje“. // Valstybes tarnybos aktualijos. 2005. No.1. p.17-20.
25. Linz J.J., Stepan A. Problems of Democratic Transition and Consolidation. Southern Europe, South America, and post-communist Europe. Baltimore: Johns Hopkins University press. 1996.
26. Lithuanian Department of Statistics. <http://www.std.lt/pages/view/?id=1116>
27. Lithuanian Free Market Institute. Sociologic Survey on Evaluation of Ethics of Officials/Politicians. <http://www.lrinka.lt/Projektai/Etika.phtml>
28. National Anti-Corruption Programme of Republic of Lithuania issued 17 January 2002. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=181759&Condition2=>
29. O'Donnell G., Schmitter P. (1986) Transitions from Authoritarian Rule. Tentative Conclusions about Uncertain Democracies. Baltimore: Johns Hopkins University press.
30. Palidauskaite J. Elgesio kodeksai: naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai. // Viešoji politika ir administravimas. 2003. No.6, p.55-64.
31. Palidauskaite J. Lietuvos politinė kultūra. Kaunas: Technologija. 1997.
32. Pilietines visuomenės institutas. Darbstuma lietuviai laiko svarbiausia vertybe. taciau nesieja jo su gyvenimo sekme. <http://www.civitas.lt/files/Darbstumas%20-20%svarbiausia%20vertybe.pdf>.
33. Putnam R. Kad demokratija veiktų. Vilnius: Margi rastai. 2001.
34. Ramonaite A. Pilietines kultūros formavimosi Lietuvoje prielaidos ir perspektyvos: socialinio pasitikėjimo raiškios analizė. //Politinė kultūra ir visuomenės kaita (Ed. Jankauskas A.). Vilnius, Kaunas: Naujasis lankas. 2002. p. 70-85.
35. Republic of Lithuania Constitution 1992. <http://www3.lrs.lt/c-bin/eng/preps2?Condition1=239805>
36. Republic of Lithuania Law on Adjustment of Public and Private Interests in the Public Service. 7 February. 1997. No.VIII-371. <http://www3.lrs.lt/c-in/eng/preps2?Condition1=46177&Condition2=>
37. Republic of Lithuania Law on Prevention of Corruption. 28 May, 2002. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=212525&Condition2=>
38. Republic of Lithuania Law on Public Administration. 17 June. 1999 No.VIII-1234. <http://www3.lrs.lt/c-bin/eng/preps2?condition1=123381&condition2=>
39. Republic of Lithuania Law on Public Service. 23 April. 2002. No.IX-855. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=165299&Condition2=>
40. Republic of Lithuania Law on Public Service. 8 July. 1999. No.VIII – 1316. <http://www3.lrs.lt/c-bin/eng/preps2?Condition1=94580&Condition2=>
41. Republic of Lithuania Law on the Seimas Ombudsmen. 4 November. 2004. No.IX-2544. <http://www3.lrs.lt/docs2/2YE82J2PGN.DOC>
42. Republic of Lithuania The Civil Code.Vilnius: Musu sauluze. 2002.
43. Resolution on Combating Corruption signed by Baltic Assembly 8 November. 1997. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=45737&Condition2=>
44. Results of Sociological survey. <http://www.lrski.lt/index.php?p=0&l=EN&n=93&nn=32>.
45. Rohr J. Ethics for bureaucrats: an essay on law and values. New York: Marcel Dekker. 1989.
46. Seimas Ombudsmen's Office of the Republic of Lithuania. <http://www.lrski.lt/index.php?l=EN>
47. Special Investigation Service of Republic of Lithuania. <http://www.stt.lt/?lang=en>
48. Statute of Chief Commission on Professional Ethics. Lithuanian Seimas Decision issued 20 March. 2003.
49. The Law of the Republic of Lithuania on Officials. 4 April. 1994. No.1-836. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=16645&Condition2=>
50. Transparency International Lithuanian chapter. <http://transparency.lt>

51. Work regulations of Chief Commission on Professional Ethics. Decision of the Commission No.27 issued 30 October, 2002.
52. Ziliukaitė R. Pasitikejimas ir demokratija besivienijancioje Europoje. // Besivienijanti Europa. Vertybinis aspektas. (Ed. Juknevičius S.) Vilnius: Lietuvos filosofijos ir meno institutas. 2003. p.114-133.

*Jaunas publisko pakalpojumu vērtības Lietuvā:  
tiesiski noteiktas vai iekšējas?*

**Kopsavilkums**

Tēma par publisko pakalpojumu vērtību izmaiņām pārejas perioda demokrātijās ir viens no sociālo zinātnieku galvenajiem pētījumu priekšmetiem. Autore mēģina analizēt publisko pakalpojumu vērtības mūsdienu Lietuvā no dažādiem skatījumiem: retrospektīvā (padomju administrācijas tradīcijas), juridiskā (regulēšana), institucionālā (ētikas) un iedzīvotāju viedokļa. Mūsdienu Lietuvas tiesisko aktu analīze palīdz veidot ideāla ierēdņa portretu. Viedokļu noskaidrošana un daži apsekojumi parāda visai apstrīdamus datus par vieniem un tiem pašiem subjektiem. Autore secina, ka ierēdņu vērtības vairāk atspoguļo padomju tradīcijas un parāda drīzāk patērētāju kultūru nevis tiesību aktos paredzētās vērtības.

**Atslēgvārdi:** vērtības, publisko pakalpojumu vērtības, ētikas pārskats.

## Teritoriālā mārketinga būtība un izmantošanas iespēju analīze

### Essence of the Marketing Places and Analysis of Application Possibilities

**Valērijs Praude**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [praude@lanet.lv](mailto:praude@lanet.lv)

**Jekaterina Vozņuka**

Baltijas Starptautiskā akadēmija  
Dārzeņu iela 21/17, Rēzekne, LV-4600  
E-pasts: [katja.bki@inbox.lv](mailto:katja.bki@inbox.lv)

Rakstā tiek analizēta mārketinga pieeja teritoriju attīstības stratēģijas izstrādāšanai. Teritoriālā mārketinga nolūks ir dažādu mērķtirgu piesaistīšana konkrētai teritorijai. Mūsdienu apstākļi nosaka šīs problemātikas aktualitāti Latvijā. Rakstā tiek piedāvāta teritoriālā mārketinga definīcija, izmantojot „4P” pieeju, izskatot teritoriju kā mārketinga objektu.

Autori analizē Latvijas teritorijā iespējamās mērķtirgu grupas. Rakstā tiek apskatīti un pamatoti pētījumu virzieni, kuri ir nepieciešami pirms teritoriālā mārketinga stratēģijas izstrādes. Pētījumu rezultāti ļauj noteikt teritorijas pozicionēšanas iespējamus virzienus, kuros ir ieinteresēti mērķtirgi, kā arī virzīšanas līdzekļus un tehnoloģijas.

**Atslēgvārdi:** teritoriālais mārketings, reģionālā attīstība, mērķtirgi, pozicionēšana, virzīšana.

Neskatoties uz to, ka teritoriālais mārketings attīstītajās valstīs ir izplatīts, tā koncepcija teorētiski joprojām ir diezgan šauri atspoguļota, kas savukārt apgrūtina teritoriālā mārketinga efektīvu lietošanu.

Pēc raksta autoru domām, **teritoriālais mārketings** ir darbība, kas ietver tirgus izpēti, produktu veidošanu un to virzīšanu tirgū, lai apmierinātu cilvēku vajadzības un īstenotu teritorijas mērķus. Ar teritoriālo mārketingu tiek saprasti centieni piesaistīt atšķirīgas patērētāju kategorijas konkrētām teritorijām (valstīm, reģioniem, pilsētām) [4. 99] un atbilstošiem to produktiem.

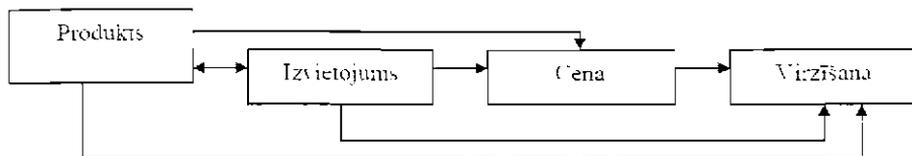
Teritoriālā mārketinga sfērā ir iesaistīti dažādi objekti: pati teritorija, valsts organizācijas, privātzņēmumi, sabiedrība. Attiecības veidojas starp visiem nosauktajiem objektiem, un tas rada vienu no teritoriālā mārketinga nozīmīgākajām īpatnībām. Visi minētie objekti var pozitīvi vai negatīvi ietekmēt teritorijas mārketinga attīstību (piemēram, kad masu saziņas līdzekļos liela uzmanība tiek veltīta negatīvu notikumu analīzei, tas ietekmē pilsētas vai valsts uztveri kopumā).

Teritoriālais mārketings Latvijā ir maz izstrādāts ekonomikas instruments, toties Rietumos to aktīvi izmanto praksē [3, 133]. Teritoriālā mārketinga izmantošanas problēma Latvijā savu aktualitāti iegūst dažādu iemeslu dēļ. To starpā ir jāatzīmē.

*pirmkārt*, globalizācijas un kapitāla integrācijas process. *Otrkārt*, pieaugoša konkurence starp atšķirīgām teritorijām par resursiem un pircējiem [2, 58–73]. *Treškārt*, ES nosacījumi, kas sekmē brīvu kapitāla, preču un pilsoņu kustību un prasa vairāk uzmanības pievērst teritoriālā mārketinga sfērai. *Ceturtkārt*, valsts iekšējās problēmas, starp kurām var atzīmēt Latvijas reģionu nevienmērīgu attīstību, iedzīvotāju zemo lojalitāti reģioniem, migrācijas augsto līmeni un citus.

Teritoriālais mārketings Latvijā ekonomikā kļūs svarīgāks tad, kad atsevišķas pilsētas un reģioni arvien vairāk konkurēs viens ar otru par ekonomiskām priekšrocībām, darba vietu palielināšanu, tirdzniecības aktivizāciju un investīciju piesaistīšanu. Teritoriālā mārketinga ietvaros tiek pieliktas pūles, lai konkrētajam reģionam piesaistītu viesus, izveidotu un virzītu pozitīvu pilsētas, reģiona vai valsts tēlu, attīstītu teritorijā dažādus biznesa veidus.

Mārketiņgā tiek lietota pamatkomponentu „4 P” (*product, price, place, promotion*) pieeja, kuru var izmantot arī teritoriālajā mārketiņgā, ņemot vērā tā īpatnības un specifiku (sk. 1. attēlu).



1. att. Teritoriālā mārketiņga komponentu mijiedarbība  
Mutual Interaction of Components of the Marketing Places

Kā redzams shēmā, teritoriālajā mārketiņgā tikai „produkts” un „izvietojums” ir relatīvi patstāvīgi komponenti. Atkarībā no mērķtirgus pieprasījuma tiek izvēlētas un virzīšanas procesā akcentētas noteiktas produkta īpašības, to pieejamība un koncentrēšana teritorijā, kas savukārt noteiks teritorijas produkta cenas raksturojumu, kā arī virzīšanai nepieciešamās metodes un līdzekļus.

Tagad aprakstīsim teritoriālā mārketiņga komponentu īpatnības.

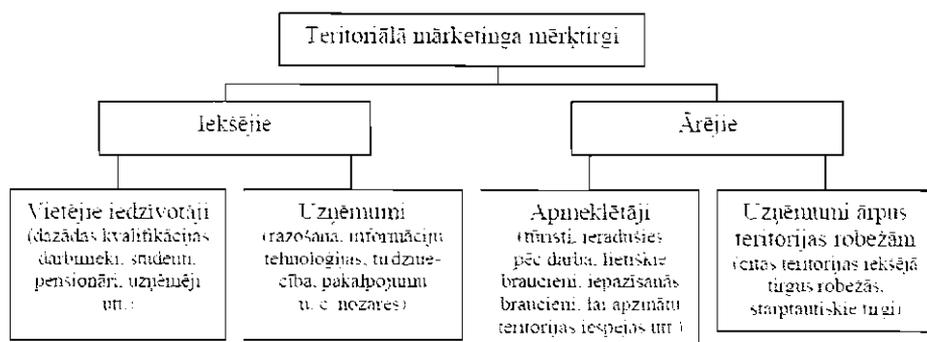
**Produktu** pārstāv teritorijas resursu un produkcijas daudzveidība, to daudzums un kvalitāte, kuros ir ieinteresēti mērķtirgi. Kā piemēru var minēt ģeogrāfisko stāvokli, dabas objektus, infrastruktūras attīstību, dzīves līmeni, lietišķo aktivitāti.

**Produkta cenas** noteikšana ir atkarīga no konkrētās teritorijas patērētāju īpatnībām. Iekšējai auditorijai (iedzīvotājiem) tā ir dzīves vērtības, ienākumu un sociālo atvieglojumu līmenis, konkrētu produktu vērtība teritorijā. Tūristiem ir svarīga infrastruktūra, ģeogrāfiskais stāvoklis, pakalpojumu cenas, kā arī servisa, kultūras un vēsturiski ievērojamu vietu esamība. Potenciālie partneri un investori izskatīs esošo resursu vērtības pievilcību, likumdošanas īpatnības, ekonomisko un politisko situāciju valstī vai reģionā u. c.

**Produkta izvietojums** ir materiālo resursu, intelektuālā un tehnoloģiskā potenciāla koncentrācija un pieejamība, organizatorisko struktūru specifika u. c. [9].

**Produkta virzīšana** – tā ir integrēto mārketiņga komunikāciju kompleksveida pieeja, kurā iekļauta informācijas veidošanas un izplatīšanas kanālu, formu, nesēju, apjomu un tās realizācijas laika robežu noteikšana.

Teritoriālā mārketinga **mērķtirgi** aptver ļoti plašu auditoriju, jo dažādas teritorijas īpatnības un dažādu sfēru objekti var piesaistīt uzmanību atkarībā no mērķiem [4. 22–33]. Starp mērķtirgiem var izcelt iekšējos un ārējos, kā tiek ilustrēts shēmā (sk. 2. attēlu).



2. att. Teritoriālā mārketinga mērķtirgi  
Target Markets of Marketing Places

Latvijā eksistē visas nosauktās teritoriālā mārketinga mērķtirgu grupas, kuru skaitu un izmaiņu tendences var ilustrēt, analizējot statistikas datus. 1. tabulā parādīts Latvijas **uzņēmumu skaits** pa gadiem (iekšējais mērķtirgus).

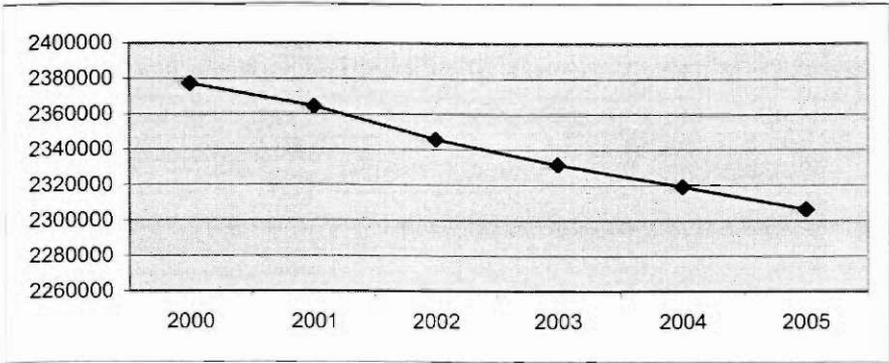
1. tabula

**Ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaits uz 1000 iedzīvotājiem Latvijā [8]**  
**The Number of Economically Active Enterprises**  
**per 1000 Inhabitants in Latvia [8]**

Regions	Gads			
	2000	2001	2002	2003
Rīga	26.86	26.41	28.14	30.65
Kurzeme	13.51	12.94	13.40	19.91
Vidzeme	11.98	11.66	12.07	12.76
Zemgale	10.76	10.38	10.78	11.20
Latgale	9.62	9.09	9.52	9.83

Kā redzams tabulā, ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaitam uz 1000 iedzīvotājiem ir tendence pieaugt visos reģionos, taču, salīdzinot pieaugumu Rīgas reģionā tas ir gandrīz trīs reizes lielāks nekā Latgales reģionā.

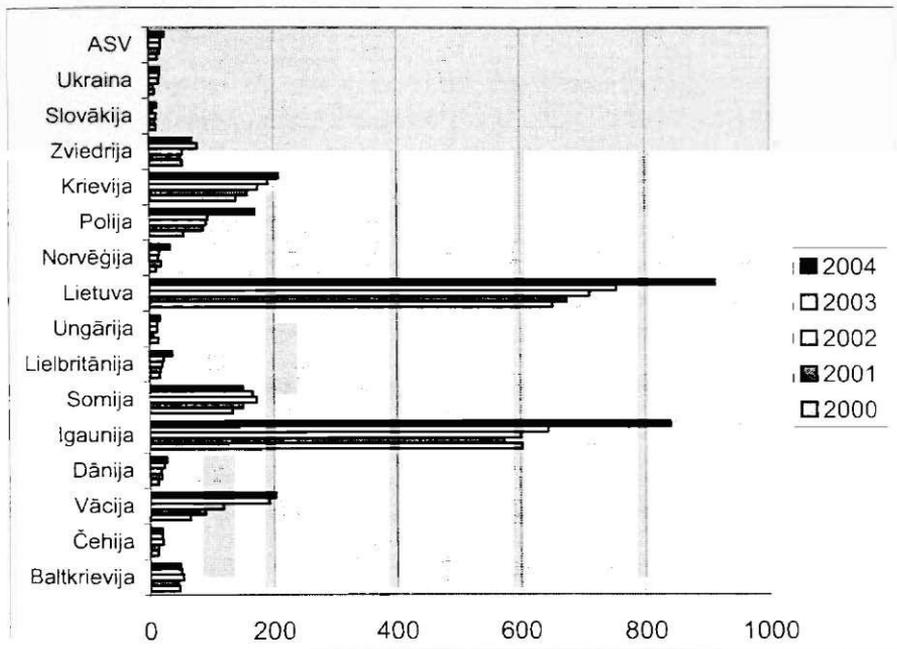
3. attēlā parādīts pastāvīgo iedzīvotāju skaits Latvijā.



3. att. Pastāvīgo iedzīvotāju skaits 2000.–2005. gada sākumā Latvijā [8]  
 The Number of Permanent Residents in Latvia in Years 2000–2005 [8]

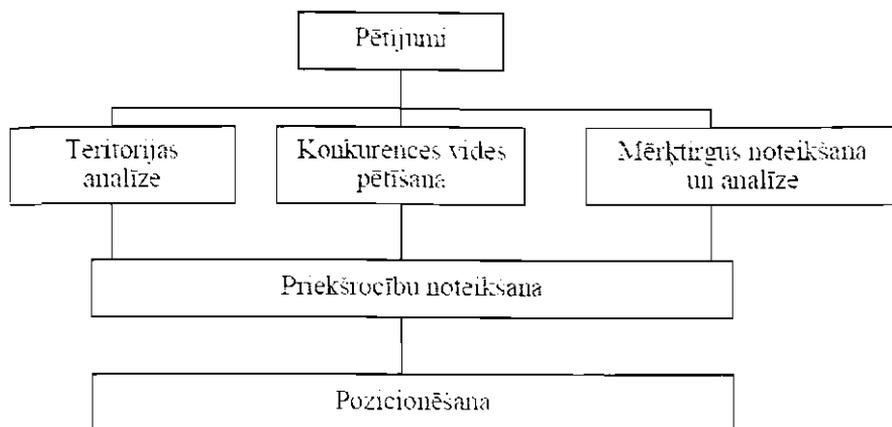
Vietējo iedzīvotāju skaitam piemīt tendence samazināties, kas jāņem vērā mērķauditoriju prioritātes noteikšanā un teritoriālā mārketinga stratēģijas izstrādāšanā.

Apmeklētājus kā teritoriālā mārketinga ārējo mērķtirgu iespējams apskatīt dažādi, ņemot vērā apmeklējuma mērķi, ilgumu, vidējos izdevumus diennaktī utt. Diagrammā (sk. 4. att.) ir ilustrēts Latvijas apmeklētāju skaits sadalījumā pa valstīm, kas ļauj secināt, ka par „reāliem patērētājiem” šīs mērķauditorijas vidū var uzskatīt ceļotājus no Lietuvas un Igaunijas, bet apmeklētājus no citām valstīm – par „potenciāliem patērētājiem”.



4. att. Ārzemju ceļotāju skaits 2000.–2004. gadā Latvijā (tūkstošos) [8]  
 The Number Foreign Travellers (In Thousands) to Latvia in Years 2000–2004 [8]





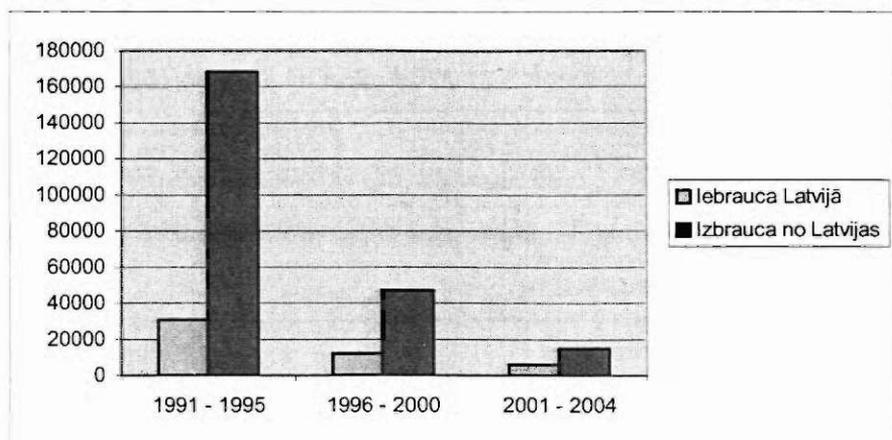
6. att. Nepieciešamie pētījumi pirms teritoriālā mārketinga stratēģijas izstrādes  
Essential Researches at the pre-Stage of Elaboration Strategy of the Marketing Places

Pētījuma *pirmais* virziens ir pašas teritorijas pētīšana – tās problēmas, mērķi un esošie resursi. Jebkuraj valstij, reģionam vai pilsētai ir sava individualitāte un savas raksturīgās pazīmes, kuras nepieciešams noskaidrot.

*Otrais* svarīgākais pētījuma virziens ir konkurences vides noteikšana un pētīšana. Iekšējo un ārējo faktoru analīzes svarīgs instruments ir SWOT analīze, kas ļauj novērtēt stiprās puses (*strengths*) un vājās puses (*weakness*), kā arī atklāt jaunas iespējas (*opportunities*) un draudus (*threats*) [4, 83–90]. Šis virziens Latvijā iegūst īpašu nozīmi, jo ir iespēja pētīt pozitīvo un negatīvo pieredzi, kas teritoriālā mārketinga jomā ir iegūta citās valstīs [5].

*Trešais* pētījumu virziens ir mērktirgu noteikšana, tajā skaitā noteikto grupu informētības pakāpes, teritorijas popularitātes mērījums, konkrētās auditorijas galveno interešu noteikšana u. c. Ir jāatzīmē, ka konkrētās teritorijas reālie un potenciālie patērētāji ir ieinteresēti konkurences priekšrocību efektīvai izmantošanai dzīvē, biznesā, īstermiņa uzturēšanās laikā. Uz konkurences priekšrocībām attiecas tirgus apjoms un maksātspējas līmenis, pieprasījuma lielums, infrastruktūras attīstība, teritorijas kultūra un atvēršanās potenciāls, komforts, bagāti izejvielu resursi un dažādi darbaspēka raksturojumi (piemēram, noteikta profila speciālisti, kvalifikācijas līmenis, darbaspēka lētums) u. c. Izskatot teritorijas vietējos iedzīvotājus kā mērķauditoriju, ir jāmin, ka teritoriālais mārketings ir tendēts nodrošināt iedzīvotāju lojālu attieksmi pret savu pilsētu, reģionu vai valsti.

Piemēram, diagrammā (sk. 7. att.) ilustrētie dati parāda to, ka, izskatot Latvijas iedzīvotājus kā teritoriālā mārketinga mērķauditoriju, izbraukušo skaits pārsniedz iebraukušo skaitu. Šie dati ir svarīgi pētījumu pirmajam posmam (teritorijas analīze), jo norāda uz vienu no esošajām problēmām – dzīves vietas nepievilcību.



7. att. Latvijas iedzīvotāju starpvalstu ilgtermiņa migrācija [8]  
Long-Term International Migration of Latvian Inhabitants

Nākamais pētījumu posms izriet no iepriekšējiem, bet arī varētu tikt īstenots paralēli tiem, un tas ir *īpaši svarīgu faktoru noteikšana*, kas tieši ietekmē teritorijas izskatīšanas iespēju kā mārketinga objektu.

Tādu faktoru starpā centrālo vietu ieņem **konkurences priekšrocību un trūkumu kopums**, kā arī investīciju teritorijas pievilcīgums. Konkurētspējai ir raksturīga atsevišķu reģionu nozaru specializācijas īpatnības, attīstīta importa un eksporta sistēma, transporta sakaru attīstība, ražošana, potenciālais intelektuālais un inovāciju stāvoklis, investīciju aktivitātes līmenis, sociālā sfēra, dzīves kvalitāte un cilvēka tiesību ievērošanas līmenis [10, 231].

Investīciju teritorijas pievilcības noteikšanai tiek izmantoti dažādi modeļi, bet vairākumā no tiem iekļauti tādi faktori kā ekonomikas augšanas līmenis, politiskā stabilitāte, tirgus izmēri, atkarība no ārvalstu palīdzības, ārējā parāda lielums, valūtas spēks un konvertējamība, infrastruktūras attīstības līmenis [11]. Tieši infrastruktūra kļūst par stabilizējošo elementu teritoriālā mārketinga ilglaicīgajā plānā.

Visu izskatīto pētījumu rezultāti nodrošina nākamo posmu – *pozicionēšanu*, kurai ir svarīga vieta teritoriālā mārketinga stratēģiskās plānošanas procesā. Tās gaitā tiek noteikta īstā teritorijas pozīcija (tai skaitā salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem), kā arī vēlamais stāvoklis – tā ir pozīcija, kuru mērķtirgu izpratnē teritorija tiecas ieņemt nākotnē. Optimālākā pieeja, piemēram, valsts pozicionēšanai, pamatojas uz to, lai izdotos noteikt un izmantot teritoriālajā mārketingā mērķauditoriju pārstāvju jau esošās zināšanas un priekšrocības.

Veidojot teritorijas pozīciju, nepieciešams izvēlēties tikai tos faktus un notikumus, kuri ir atbilstoši katras atsevišķi noteiktas un sīki pētītas mērķauditorijas interesēm. Tā, piemēram, iedzīvotāju intereses ir dzīves kvalitāte (iedzīvotāju labklājības līmenis, mājokļa esamība atšķirīgām sociālām grupām, sociāli pakalpojumi, uzturlīdzekļu kvalitāte, atpūtas iespējas, izglītības un ārstēšanas pieejamība un līmenis), infrastruktūras attīstība. Līdz ar to jāievēro, ka teritorijas mārketinga komponenti daudzos gadījumos būs pieprasīti dažādām

mērķauditorijām. Arī teritorijas pozīciju noteicošie faktori ievērojami variēšies ne tikai atkarībā no ārējās mērķauditorijas specifikas, bet arī tās informētības pakāpes.

Mērķauditoriju interešu un vajadzību daudzveidības apstākļos daži autori izdalīja atsevišķus mārketinga veidus: pozitīva tēla virzīšana un teritorijas pievilcības mārketinga, infrastruktūras mārketinga, iedzīvotāju mārketinga u. tml. [4, 33–40; 9]. Pēc raksta autoru domām, šī pieeja nav korekta dažu iemeslu dēļ. *Pirmkārt*, šīs stratēģijas praksē ir cieši savstarpēji saistītas, jo „produkts” ir vienas teritorijas priekšrocības. *Otrkārt*, dažādās teritorijas īpatnības, kuras pētnieki liek stratēģiju pamatā, īstenībā pārstāv teritorijas pievilcības faktoros mērķtirgiem, uz kuriem tiek balstīta pozīcijas izvēle un pozicionēšanas process.

Tādējādi teritorijas pozīcija var tikt balstīta uz šādām konkurētspējas priekšrocībām:

- *Pievilcības objekti*. Tie iekļauj dabiskās (upes, ezeri, jūras, kalni utt.) un mākslīgi veidotās (piemēram, Ķīnas mūris, Tadžmahala Indijā) ievērojamās vietas, kultūrvēsturisko mantojumu (arhitektūras pieminekļi, muzeji), kā arī ievērojamas personības, speciālos pasākumus (piemēram, karnevāli) vai atpūtas objektus.
- *Attīstīta infrastruktūra*. Teritorijā jādzīvo, jāstrādā un jāattīstās ērti, bet tam ir nepieciešams attīstīt dzīvojamo rajonu infrastruktūru, rūpniecisko zonu, tirgu, kā arī infrastruktūru kopumā. Ilglaicīga interese par teritoriju no tās patērētāju puses tiek noteikta ar tādiem funkcionēšanas argumentiem kā personiskās drošības nodrošinājums un sabiedriskās kārtības apsardze; mājokļu (tai skaitā viesnīcu) fonda stāvoklis un ekspluatācija; ceļu stāvoklis, transporta pakalpojumi: ūdens, gāzes, siltuma un elektroapgāde; teritorijas uzkopšana un labiekārtošana; parku esamība, labiekārtošana; bērnu pirmsskolas izglītības iestāžu un vispārizglītojošo skolu esamība un attīstība. Biznesam tie ir nodokļu stimuli, zemes un infrastruktūras komponentu nomas un iegādes iespējas utt. Šos argumentus intereses radīšanai un uzturēšanai par noteiktu teritoriju papildina tās attīstības perspektīvas faktori. Tie ir jaunu ražotņu veidošanās un veco attīstīšanās, ražošanas dinamika un tirgus infrastruktūra, komunikācijas, aizņēmības līmenis un tā struktūra, labklājības līmenis; investīciju dinamika; augstskolu un pēcaugstskolas izglītības iespēju attīstīšanās.
- *Vietējie iedzīvotāji*. Ņemot vērā tādas mērķauditorijas kā ārvalstu uzņēmēji ieinteresētību noteiktos darbiniekos un speciālistos, teritorijas pozīcija varētu būt pamatota ar augsta apmācības līmeņa demonstrēšanu. Ja par mērķauditoriju tiek uzskatīti potenciālie iedzīvotāji, tad šis faktors akcentē uzmanību uz zemajiem rādītājiem likumu pārkāpšanas sfērā, sociālajām un kultūras iespējām.

Dažādi mērķtirgi lielākā vai mazākā mērā ir ieinteresēti šajos faktoros, un to sakopojums veicina teritorijas tēla veidošanos.

Teritorijas tēls veidojas no konkrētās teritorijas subjektu uzvedības un citu faktoru savstarpējās ietekmes. Tādējādi, ja objekts ir valsts vai pilsēta, tad tēlā tiek iekļauti divi galvenie aspekti: pats objekts (informācija, priekšstats) un zināšanas, kas ir noteiktai mērķauditorijai par šo teritoriju un šīs auditorijas attieksme pret objektu, kuram noteikti ir novērtējuma forma. Ja teritoriālā mārketinga ietvaros tiek veļta uzmanība teritorijas tēla nozīmei, tad tā veidošanas process tiek cieši saistīts ar pozicionēšanu un realizēts mērķtieci.

Teritorijas tēls veidojas gan teritorijas iekšienē, gan aiz tās robežām. Šajā procesā galvenā pozīcija ir teritorijas funkcionēšanas reāli eksistējošiem faktiem, izplatāmajai informācijai, atbilstošiem reitingiem un indeksiem.

Teritorijas tēla funkcijas ir pielūdzināmas gan organizācijas, gan preču un pakalpojumu tēlam. Radīšana, paturēšana vai uzskatu un uzvedības maiņa attiecībā pret valsti vai pilsētu rada sava veida ķēdes reakciju: pēc tam seko uzticība, augsts novērtējums, investīciju ieguldījuma vietas, darbavietas, laika pavadīšanas un pat dzīvošanas vietas pārliecīgā izvēle. Tādējādi pozitīvais tēls sekmē teritorijas attīstībai nepieciešamo subjektu un resursu iesaistīšanu, kā arī attīsta labvēlīgas dzīves un darbības vidi, lietišķā un kulturālā potenciāla veidošanos.

Teritorijas priekšrocību **virzīšanas** programma ir analogiska komerciālas firmas produkcijas virzīšanas plānam, tikai ar to atšķirību, ka «produkts» šajā gadījumā ir valsts, reģions vai pilsēta – kopā ar sarežģīto pakalpojumu kompleksu [10, 229], bet patērētājs - ļoti daudzveidīga auditorija.

Teritorijas virzīšanas vadošie instrumenti ir komunikatīvās tehnoloģijas un līdzekļi, kurus apvieno spēcīga koncepcija un kopīgs mērķis, kas savukārt ļauj izveidot savstarpējās attiecības ar mērķauditorijām un atbalstīt vai izmainīt to attiecības. Integrēto mārketingu komunikāciju līdzekļi (galvenokārt – reklāmas un sabiedrisko attiecību tehnoloģijas), kas ir virzīti uz ārējām auditorijām, ir aicināti norādītājā rakursā demonstrēt teritoriju atvērtību kontaktiem un ļaut saņemt pilnīgu informāciju saskaņā ar dažādām mērķauditoriju interesēm, kā arī apliecināt esošo priekšrocību būtību. Darba galvenie mērķi ar iekšējo auditoriju ir uzticības paaugstināšana varai, iedzīvotāju iesaistīšana teritorijas pārvaldes procesos, objektīvas informācijas pieejamība par ekonomikas un sabiedrības attīstības stāvokli. Tādējādi, no vienas puses, iekšējā virziena darbības uzdevums ir iedzīvotāju lojalitātes, vietējā patriotisma veidošana, no otras, labvēlīgas motivācijas radīšana reģiona (valsts) iekšienē attiecībā pret citpilsētas iedzīvotājiem un struktūrām, iesaistot tos reģiona atbalstīšanā. Nelaipnība pret iebraucējiem vai uzņēmējiem no jebkuras citas teritorijas var iznīdēt visu darbu teritorijas «ārējā» tēla veidošanā.

## Secinājumi

Teritoriālais mārketingu ir viens no ekonomikas instrumentiem, ar kura palīdzību iespējams sasniegt teritorijas attīstību, piesaistot tai dažādas patērētāju kategorijas. Šis teritoriālā mārketinga izmantošanas mērķis iegūst Latvijā īpašu aktualitāti mūsdienu apstākļos, kuru vidū jāmin globalizācijas un ES nosacījumi, konkurences pieaugums starp pilsētām un valstīm, kā arī Latvijas sociālās un ekonomiskās attīstības problēmas.

Teritoriālā mārketinga būtību un specifiku atspoguļo pamatkomponentu „4P” pieeja, kur par produktu tiek uzskatīta teritorijas resursu un produkcijas daudzveidība, kas tiek uzskatīti par pievilcīgiem mērķtirgiem. No produkta koncentrācijas un izvietojuma ir atkarīga cenas noteikšana, kas ir saistīta ar mērķauditoriju vajadzībām, kas savukārt nosaka produkta virzīšanas veidus un formas, t. sk. integrēto mārketinga komunikāciju izmantošanu.

Teritoriālā mārketinga ietvaros var izdalīt ārējos un iekšējos mērķtirgus. Latvijas valsts iekšējo mērķtirgu statistiskā analīze ļauj secināt, ka vietējo iedzīvotāju skaits samazinās, un dažādos Latvijas reģionos ir lielas ekonomiski

aktīvo uzņēmumu skaita atšķirības. Šos aspektus nepieciešams ņemt vērā reģionālās attīstības stratēģijas izstrādāšanā, izmantojot teritoriālā mārketinga pieeju.

Lai izstrādātu sekmīgu teritoriālā mārketinga stratēģiju, nepieciešams balstīties uz pētījumu rezultātiem. Pētījumu nolūks ir analizēt teritoriju, izpētīt konkurences vidi, noteikt un analizēt mērķtirgus. Šie virzieni nodrošina konkurētspējas priekšrocību noteikšanu pozicionēšanas procesā. Par konkurētspējas priekšrocībām var tikt izmantoti teritorijas pievilcības objekti, attīstīta infrastruktūra un vietējo iedzīvotāju īpatnības.

## LITERATŪRA

1. Boone, L. E., Kurtz, D. L. *Contemporary Marketing Wired*. 9th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1998. 828 p.
2. Kavaratzis, M. *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*. Place Branding, Vol. 1, November 2004, p. 58–73.
3. Kearns, G., Philo, C. *Selling Places: the City as Cultural Capital. Past and Present*. Oxford: Pergamon Press, 199. 316 p.
4. Kotler, P. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Hardcover: Free Pr. 1993, 388 p.
5. Kotler, P., Hamlin, M., Alan, R., I., Haider, D. H. *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. 2001. 350 p.
6. Papadopoulos, N. *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications*. Place Branding, Vol. 1, November 2004, p. 36–49.
7. Praude, V. *Mārketingi: mācību grāmata*. Rīga : Latvijas Ekonomikas attīstības fonds, 2004. 665 lpp.
8. Centrālās statistikas pārvalde. Pieejams: [www.csb.lv](http://www.csb.lv).
9. Панкрукхин, А. П. *Маркетинг территорий: зачем, кому и какой нужен маркетинг территорий*. Доступен : <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/territory/1.htm>.
10. Татарнинова, Г. Н. *Управление общественными отношениями: учебник для вузов*. СПб : Питер, 2004. 315 с.
11. Черная, И. П., *Маркетинг имиджа как стратегическое направление территориального маркетинга*. Доступен : <http://www.dis.ru/market/arhiv.2002/4/1.html>.

## *Essence of the Marketing Places and Analysis of Application Possibilities*

### Summary

The marketing places is one of instrument of economy, which is directed to development of territory by means of bringing to it different categories of customers. The marketing places gains actuality in Latvia due to a number of reasons and present day situation. Processes of globalization and integration should be mentioned among them; EU structure and increasing competition between countries and territories, and also domestic problems – uneven development of regions in Latvia, low level of loyalty among habitants, high level of migration etc.

Essence and specific of the marketing places can be described using traditional approach of «4P» (product, price, place, promotion). Variety, amount and quality of territory resources what is the point of interest for target markets are considered to be a product. Concentration and availability of the product (place component) determines its price, which in its turn, is related to the demand of target markets.

Features of target markets determine kinds and forms of product promotion and complex of integrated marketing communications.

Target markets are subdivided into external and internal in relation to territory. Local inhabitants and enterprises situated within this territory comprise internal market. External market includes visitors and enterprises located outside the territory. The results of analysis of Latvian internal market from the marketing places point of view show the tendency of diminishing of local inhabitants number and a great difference in number of economic active enterprises in different regions of Latvia. These aspects must be taken into account at the regional development strategy work out using marketing approach.

Step up of effective strategy of territory development on the basis of the marketing places is possible when grounded on the results of research directed to the analysis of territory, study of competition environment, determination of target markets of and their analysis. The results of the research provide possibility to determine strong and weak points of the territory, that later determines the competitive advances. As competitive advances which the process of positioning can be built on certain factors such as attractive objects (geographical location, natural and architectural sights and etc), developed infrastructure and features of local inhabitants.

**Key words:** marketing places, regional development, target markets, positioning, promotion.

## Valūtas kursa režīma izvēle attīstības valstīs

### Choice of Exchange Rate Regime in Developing Countries

**Ramona Rupeika-Apoga**

Latvijas Universitāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [ramona.rupeika-apoga@lu.lv](mailto:ramona.rupeika-apoga@lu.lv)

Šajā rakstā autore ir pētījusi valūtas kursa režīma izvēles nozīmi attīstības valstīs. Sākumā tika izpētīti galvenie faktori, kuri ir ietekmējuši pāreju no fiksētā valūtas kursa uz peldošo. Tālāk uzmanība tika pievērsta valūtas kursu režīmu dinamikai pēdējos 10 gados, kā arī tika piedāvāti valūtas kursa režīma izvēles kritēriji. Beigās tika novērtēta valsts makroekonomiskā darbība dažādu valūtu kursu apstākļos. Pētījuma rezultātā autore izstrādāja priekšlikumus, kas varētu palīdzēt attīstības valstīm izvēlēties atbilstošāku valūtas kursa režīmu tautsaimniecības attīstībai ilgtermiņā.

**Atslēgvārdi:** valūtas kursa režīms, fiksēts valūtas kurss, brīvi peldošs valūtas kurss.

#### Ievads

Daudzas attīstības valstis ir pieredzējušas virkni ārējo šoku, un 20. gadsimta 80. gados tie bija: straujš starptautisko procentu likmju pieaugums, industriālo valstu attīstības tempu samazinājums, aizdevumu krīze. Lai pielāgotos šiem apstākļiem, bieži bija nepieciešams ne vien samazināt atsevišķu valūtu vērtības, bet arī ieviest peldošāku valūtas kursu režīmu. Pēdējos gados pieaugošā kapitāla mobilitāte un it sevišķi kapitāla ieplūdes un izplūdes viļņi ir paaugstinājuši ne vien dažādu šoku iespēju, bet arī palielinājuši nepieciešamību valstij būt gatavai jebkurā mirklī pielāgoties jaunai valūtas tirgus situācijai.

Šī darba mērķis ir izpētīt valūtas kursa režīma izvēles nozīmi attīstības valstīs.

Darba mērķa sasniegšanai autore izvirza sekojošus uzdevumus:

- izpētīt faktoros, kuri ir ietekmējuši pāreju no fiksētā valūtas kursa uz peldošo;
- noskaidrot valūtas kursu režīmu dinamiku pēdējos 10 gados;
- piedāvāt valūtas kursa režīma izvēles kritērijus;
- novērtēt makroekonomisko darbību dažādu valūtu kursu apstākļos.

Darbā tika izmantotas ekonomiskās un statistisko datu analīzes pētīšanas metodes.

Statistisko datu iegūšanai autore izmantoja SVF statistiskos izdevumus. Darbā tika izmantota jaunākā zinātniskā literatūra un periodika.

## 1. Attīstības valstis: pāreja no fiksētā uz peldošo valūtas kursu

Pāreja no fiksētā uz peldošo valūtas kursu noritēja pakāpeniski. Tā sākās ar Bretonvudsas fiksēto valūtas kursu sistēmas sabrukumu 20. gadsimta 70. gadu sākumā, kad pasaules lielākās valūtas sāka peldēt viena pret otru.

Sākumā daudzas attīstības valstis turpināja piesaistīt savus valūtas kursus vai nu pie vienas valūtas (ASV dolāra, Francijas franka utt.), vai arī pie valūtas groza. 20. gadsimta 70. gadu beigās šīs valstis pārgāja no piesaistes vienai valūtai uz valūtas groziem, piemēram, tādiem kā Starptautiskā Valūtas fonda SDR. Kopš 20. gadsimta 80. gadiem attīstības valstis pārgāja no valūtas piesaistes uz daudz peldošākiem valūtas kursiem. Šādas pārmaiņas notika lielākajā daļā pasaules reģionu.

Piemēram, 1975. gadā 87% no visām attīstības valstīm bija kāds no piesaistīto valūtas kursu tipiem. 2001. gadā šī proporcija bija sarukusi zem 44%. Ja ņem vērā arī ekonomikas relatīvo lielumu, tad šī proporcija ir vēl mazāka. 1975. gadā valstis ar fiksēto valūtas kursu veidoja 70% no visa attīstības valstu kopējā tirgus, taču 2001. gadā šis skaitlis bija tikai 22%. Kaut arī kopējā tendence ir skaidri pamanāma, tomēr šis skaitlis varētu būt arī mazāks, jo daudzas valstis, kas ir paziņojušas savus valūtas kursus par "vadītu peldošo" vai "neatkarīgi peldošo", faktiski turpina neoficiāli noteikt savus kursus vai arī lietot tos kā monetārās politikas instrumentus [5].

Jāpiemin arī vairāki svarīgi izņēmumi. Būtisks piemērs ir CFA franka zona „Zemsaahāras” Āfrikā, kur kopš 1948. gada 14 valstis savu valūtas kursu veiksmīgi piesaistījušas pie Francijas franka un kur notikusi tikai viena būtiska devalvācija – 1994. gadā. Papildus tam dažas valstis pretēji kopējai tendencei ir pārgājušas no peldošā valūtas kursa uz fiksēto, piemēram, tādas valstis kā Argentīna (1991. gadā) un Honkonga (1983. gadā).

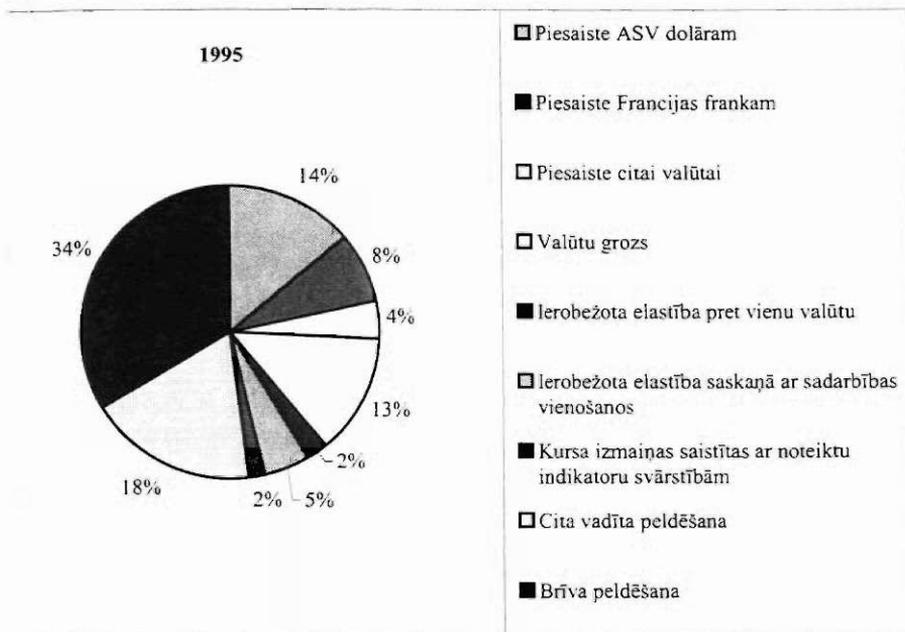
Lai gan pastāv šādi izņēmumi, kopējā tendence visā pasaulē ir pāreja no fiksētā uz peldošo valūtas kursu. 1976. gadā piesaistītie valūtas kursu režīmi bija norma Āfrikā, Āzijā, Tuvajos Austrumos un neindustriālajā Eiropā, bet 2005. gadā visos šajos reģionos dominē peldošie valūtas kursu režīmi.

Tā kā apsvērumi, kas noteica valstu pāriešanu uz peldošākiem valūtas kursu režīmiem, ir ļoti atšķirīgi, šī pāreja nenotika vienā mirklī. Kad 1973. gadā Bretonvudsas fiksēto valūtu sistēma sabruka, daudzas valstis turpināja savu valūtu piesaistīt pie tās valūtas, kas tika izmantota jau iepriekš, parasti uz vēsturiskās pieredzes bāzes. Pāreja uz peldošo valūtas kursu notika vēlāk, kad lielākajām valūtām mainījās to vērtība un valstis sāka apsvērt savu valūtu piesaisti vienai valūtai.

Daudzas valstis, kas 20. gadsimta sākumā tradicionāli savu valūtu piesaistīja ASV dolāram, 80. gadu sākumā pārgāja uz piesaisti valūtas grozam, lielākoties tāpēc, ka dolāram strauji sāka palielināties vērtība. Otrs svarīgs faktors bija straujais inflācijas pieauguma temps daudzās attīstības valstīs 20. gadsimta 80. gados. Valstis ar augstāku inflācijas līmeni nekā to galvenie tirdzniecības partneri bieži bija spiestas devalvēt savas valūtas, lai nesamazinātu savu konkurētspēju. Tā rezultātā daudzas Rietumu puslodes valstis sāka izmantot „rāpojošo joslu” (*crawling pegs*), t. i., valūtas kurss tika pielāgots iepriekš noteiktam kritērijam – inflācijas līmeņa relatīvajām izmaiņām. Vēlāk daudzas valstis, kas bija piedzīvojušas ļoti augstu inflācijas līmeni, pārgāja atpakaļ uz piesaistīto valūtas kursu kā centrālo elementu stabilizācijas procesā. Šādas, uz valūtas kursu balstītas, stabilizācijas programmas

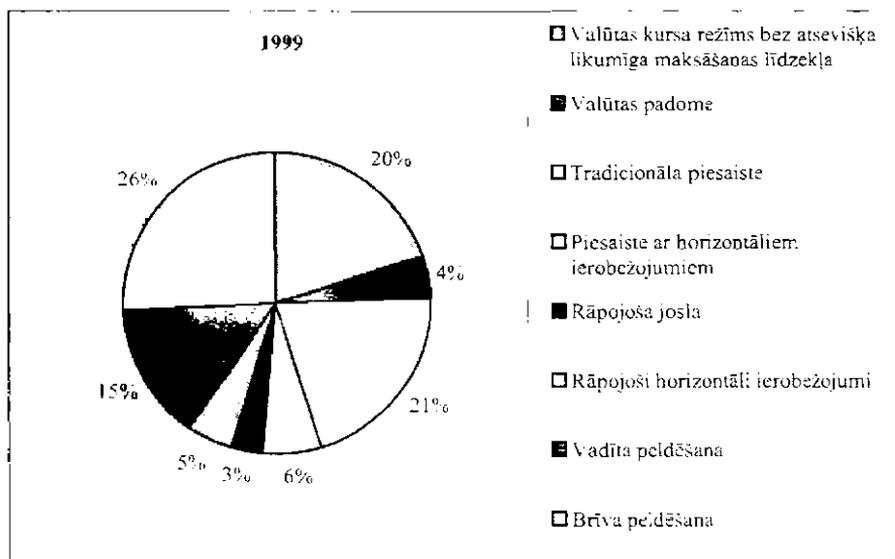
parasti bija ļoti īslaicīgas – vidējais piesaistes ilgums pie kādas valūtas ir bijis apmēram 10 mēneši.

Pēc SVF datiem, 1995. gadā 25 pasaules valstis savas nacionālās valūtas bija piesaistījušas ASV dolāram, 14 valstis – Francijas frankam, bet 8 valstis bija izvēlējušās citu enkura valūtu. Valūtu grozu par piesaistes objektu bija izvēlējušās 24 valstis. Kopumā 71 valsts savai nacionālajai valūtai bija izvēlējušies kādu piesaisti. Ierobežoti elastīgas pret kādu noteiktu valūtu bija četru valstu nacionālās valūtas, bet deviņām valstīm šo ierobežoto elastību noteica sadarbības vienošanās. Trīs valstis valūtas kursa izmaiņas ietekmēja dažādi indikatori, bet 33 valstis lietoja citus valūtas vadītas peldēšanas veidus. 61 pasaules valsts nacionālā valūta brīvi peldēja. Šo valūtas kursa režīmu īpatsvarus iespējams apskatīt 1. attēlā. Trešā daļa pasaules valstu bija izvēlējušies brīvu peldēšanu, bet piektā daļa – vadītu peldēšanu. 39% valstu bija izvēlējušās piesaistīt savu nacionālo valūtu kādai konkrētai valūtai vai valūtu grozam.



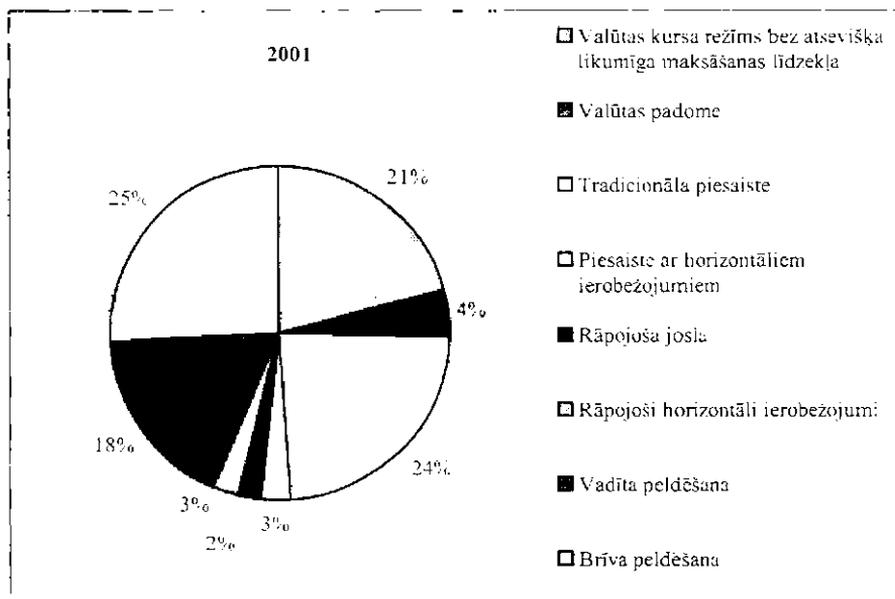
1. att. Valūtas kursa režīmi pasaulē 1995. gadā (procentos) [1]  
World Exchange Rate Regimes during 1995 (percents) [1]

1999. gadā valūtas kursa režīma izvēlē joprojām dominēja brīvā peldēšana, kuru izvēlējās 26% valstu (sk. 2. att.). 21% valstu lietoja tradicionālo piesaisti, bet 20% – valūtas kursa režīmu bez atsevišķa likumīga maksāšanas līdzekļa.



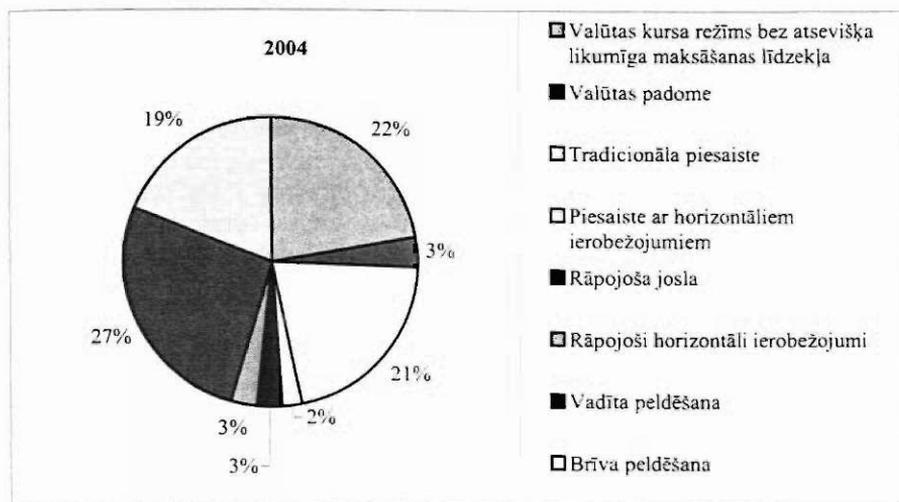
2. att. Valūtas kursa režīmi pasaulē 1999. gadā (procentos) [2]  
World Exchange Rate Regimes during 1999 (percents) [2]

Arī 2001. gadā vēl vairums valstu (25%) izvēlējās brīvas peldēšanas valūtas kursa režīmu, taču palielinājās arī tradicionālas piesaistes režīms (no 21% 1999. gadā uz 24% 2001. gadā), popularitāti guva valūtas kursa režīms bez atsevišķa likumīga maksāšanas līdzekļa (no 20% uz 21%) un vadīta peldēšana (sk. 3. att.).



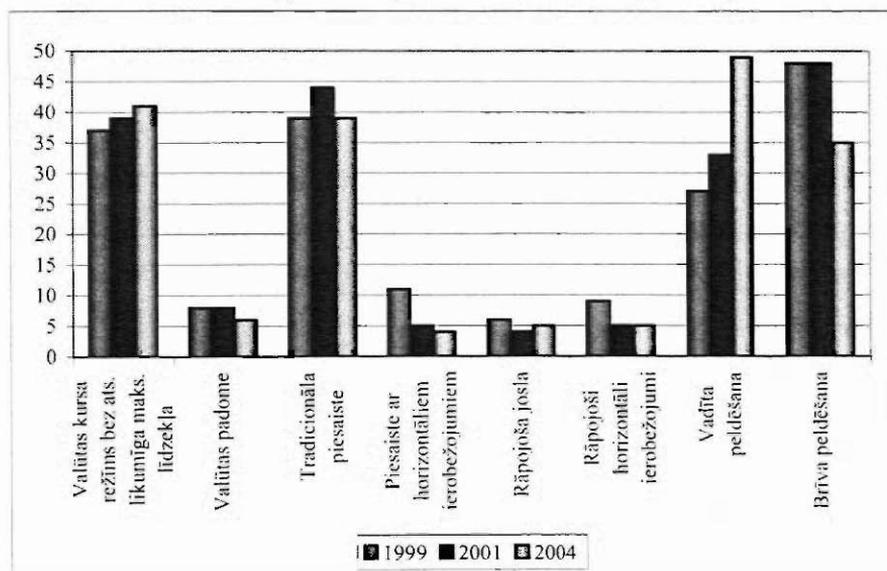
3. att. Valūtas kursa režīmi pasaulē 2001. gadā (procentos) [3]  
World Exchange Rate Regimes during 2001 (percents) [3]

2004. gadā vadīta peldēšana jau bija kļuvusi par populārāko valūtas kursa režīmu pasaulē (27% valstu). Līdz tam populārākais valūtas kursa režīms – brīvā peldēšana – tika lietots vairs tikai 19% pasaules valstu. 22% valstu lietoja valūtas kursa režīmu bez likumīga maksāšanas līdzekļa, bet 21% – tradicionālo piesaisti (sk. 4. att.).



4. att. Valūtas kursa režīmi pasaulē 2004. gadā (procentos) [4]  
World Exchange Rate Regimes during 2004 (percents) [4]

Laikā no 1999. līdz 2004. gadam pasaulē pieauga to valstu skaits, kas izvēlējās vadītu peldēšanu – 1999. gadā tās bija 27 valstis, bet 2004. gadā – jau 49 valstis.



5. att. Valūtas kursa režīmi pasaulē no 1999. līdz 2004. gadam [2; 3; 4]  
World Exchange Rate Regimes during 1999–2004 [2; 3; 4]

Šajā laikā (no 1999. līdz 2004. gadam) savukārt samazinājās to valstu skaits, kas ļāva savām nacionālajām valūtām brīvi peldēt (sk. 5. att.). 1999. gadā tādas bija 48 valstis, bet 2004. gadā – vairs tikai 35, kas ir gandrīz uz pusi mazāk nekā 1995. gadā. Tāpat samazinājās arī horizontālu ierobežojumu lietošanas popularitāte.

Prasība pēc lielākas valūtas kursa elastības ir saistāma ar daudz atvērtāku, uz ārpusi vērstu tirdzniecības un investīciju politiku kopumā, kā arī pieaugošo tirgus noteiktu valūtas kursu un procentu likmju nozīmību ekonomikā. Tomēr vairumā attīstības valstu joprojām nav tik laba tirgus situācija, lai ļautu saviem valūtas kursiem brīvi peldēt. Daudzās no šīm valstīm ir tikai mazi un relatīvi vāji finanšu tirgi, kur dažas lielas transakcijas varētu izraisīt milzīgas svārstības. Tāpēc, lai palīdzētu tirgum, joprojām nepieciešama aktīva valūtas kursa vadīšana. Šādos apstākļos centrālās bankas pilnvarotu personu galvenais uzdevums ir zināt, kad un kur veikt monetārās politikas pielāgošanu, ieskaitot intervences lietošanu, lai novērstu ievērojamas svārstības. Tieši tādēļ nākamajā nodaļā tiks piedāvāti kritēriji valūtas kursa režīma izvēlei.

## 2. Valūtas kursa režīma izvēle

Attiecībā uz makroekonomisko darbību neviens no abiem valūtas kursu režīmiem – fiksētais un peldošais – nav pārāks par otru. Kā fiksētam, tā arī peldošam valūtas režīmam ir savas priekšrocības un trūkumi. Katra valsts pati izvēlas sev piemērotāko valūtas režīmu. Savā izvēlē tā vadās no objektīviem faktoriem un izvirzītajiem mērķiem. Piemēram, izvēle ir atkarīga no ģeogrāfiskā stāvokļa, valsts ekonomiskajām tradīcijām, valsts attīstības pakāpes, atvērtības pakāpes utt. Pie tam katrā konkrētā gadījumā izvēle var būt atkarīga arī no valsts ekonomiskajām vai politiskajām prioritātēm. Valūtas kursa režīma izvēli var pamatot arī ar konkrēto situāciju, kāda valstī ir izvēles brīdī. Piemēram, ja mazattīstīta valsts ir tirgus reformu sākumā, tā var izvēlēties fiksētu valūtas kursu. Bet, sasniedzot zināmu attīstības līmeni, tā var pāriet uz peldošu kursu.

### *Ekonomikas lielums un atvērtība*

Valūtas kursa režīma izvēlē svarīgs ir valsts lielums un ekonomikas atvērtības pakāpe – jo atvērtāka ir valsts ekonomika, jo mazāk piemērots ir peldošs kurss, it īpaši, ja valsts ir maza un mazattīstīta. Šajā gadījumā valsts attīstība lielā mērā ir atkarīga no pasaules ekonomiskās situācijas, un tai būs grūti ierobežot ārējo šoku ietekmi. Ja valsts ir liela un tai ir attīstīta ekonomika, šai valstij nav tik svarīgi savu valūtu piesaistīt kādai citai valūtai, jo šāda valsts nav tik ļoti pakļauta ārējām izmaiņām. Lielās un attīstītās valstis pašas var ietekmēt pasaules ekonomisko situāciju, tām nav jātērē laiks un līdzekļi, regulējot nacionālās valūtas kursu, un dažādus ekonomiskos rādītājus, piemēram, inflāciju, tās regulē ar naudas piedāvājuma politiku.

### *Inflācijas līmenis*

Inflācijas līmenis arī ietekmē valsts izvēli starp dažādiem valūtas režīmiem. Ja valsts izvēlas fiksētu valūtas režīmu, tad tai jāreķinās ar to, ka būs nepieciešams noturēt inflācijas tempus tādā līmenī, kāds pastāv piesaistes valūtas valstī. Ja valstī pastāv augsta un ilglaicīga inflācija, tai būs grūti noturēt fiksētu kursu pieļaujamās robežās, un agri vai vēlu valūtu nāksies devalvēt.

Rezervju līmenis un kapitāla mobilitāte

Ja valstij ir nelielas ārvalstu valūtas rezerves, fiksēts kurss tai būs mazāk piemērots, jo diez vai tā spēs to noturēt un pretoties spekulatīvam faktoram. Ja netiek panākta ekonomiskās politikas mērķu konverģence, augsta kapitāla mobilitāte padara sarežģītu tāda valūtas režīma uzturēšanu, kurš ir kaut kas vidējs starp brīvi peldošu valūtas kursu un ar valūtas padomes mehānismu fiksētu valūtas kursu.

Darbspēka mobilitāte

Pastāvot augstai darbspēka mobilitātei, izdevīgāks ir fiksēts valūtas režīms, jo šajā gadījumā izdevumi, kas saistīti ar zināmu brīvības pakāpes zaudēšanu, būs mazāki.

1. tabulā ir apkopoti valūtas režīma izvēles kritēriji.

1. tabula

**Valūtas kursa režīma izvēles kritēriji**  
**Criteria's of Exchange Rate Regime Choice**

<b>Ekonomikas raksturojums</b>	<b>Vēlamākais valūtas režīms</b>
Ekonomikas lielums	Jo lielāka ekonomika, jo piemērotāks ir elastīgāks valūtas kurss
Atvērtības pakāpe	Jo atvērtāka ekonomika, jo mazāk piemērots peldošs valūtas kurss
Diversificēta produkcijas struktūra	Jo vairāk diversificēta ekonomika, jo piemērotāks elastīgs valūtas kurss
Tirdzniecības ģeogrāfiskā koncentrācija	Ja valstij ir lieli tirdzniecības apjomi ar kādu noteiktu valsti, tad izdevīgāk ir piesaistīt nacionālās valūtas kursu šīs valsts valūtai
Inflācijas līmenis	Ja valsts inflācijas līmenis būtiski atšķiras no galveno tirdzniecības partnervalstu inflācijas līmeņiem, tad izdevīgāk izvēlēties elastīgāku valūtas kursu
Ekonomikas attīstības līmenis	Jo lielāka ir valsts ekonomiskās un finanšu attīstības pakāpe, jo piemērotāks ir peldošs valūtas kurss
Darbspēka mobilitāte	Ja valstī samazinās cenas un darba algas un pastāv augsta darbspēka mobilitāte, tad piemērotāks ir fiksēts valūtas kurss
Kapitāla mobilitāte	Augstas kapitāla mobilitātes apstākļos piemērotāks ir elastīgs valūtas kurss
Ārējie nominālie šoki	Ja dominē ārējie nominālie šoki, vairāk vēlams elastīgs valūtas kurss
Iekšējie nominālie šoki	Ja dominē iekšējie nominālie šoki, vairāk vēlams fiksēts valūtas kurss
Reālie šoki	Ja valsts ir uzņēmīga pret reāliem šokiem, tad izdevīgāks ir peldošs valūtas kurss

### 3. Makroekonomiskā darbība dažādu valūtas kursu apstākļos

Kaut arī iepriekšējos gados valstīs ar piesaistītu valūtas kursu inflācija bija zemāka un mazāk svārstīga, 20. gadsimta 90. gados šī atšķirība izlīdzinājās. Arī IKP (iekšzemes kopprodukta) pieaugums neuzrādīja nekādas atšķirības starp dažādiem

valūtas režīmiem. Lai gan vidējais pieauguma temps valstīs ar peldošo valūtas kursu kopumā pēdējā laikā bijis augstāks nekā valstīm ar fiksēto valūtas kursu, rezultātu ietekmē starp valstīm ar peldošo valūtas kursu iekļautas strauji augošās Āzijas valstis, kaut arī praktiski daudzas no šīm valstīm nodarbojas ar stingri vadītu monetāro politiku. Kad šīs Āzijas valstis tiek izslēgtas no to valstu saraksta, kurām ir peldošs valūtas kurss, tad ekonomikas pieauguma tempi abiem valūtas režīmiem būtiski neatšķiras.

Tāpat, pretēji vecajām patiesībām, problēmas un valūtas "krīzes" ir vienādā mērā gan fiksētajam, gan peldošajam valūtas režīmam. Laika posmā no 1975. līdz 1996. gadam, kad valūtas kursa vērtība kritās vairāk nekā par 25% gadā, gandrīz pusi sastādīja valūtas peldošā kursa režīms. Abiem valūtu režīmiem bija daudz valūtas krīžu periodā, kas bija tūlīt pēc aizdevumu krīzes 1982. gadā. Krīzes daļēji var ietekmēt arī fakts, ka reti kura no attīstības valstīm ir patiešām piemērojusi sev peldošo valūtas kursu, jo, pat ja šīs valstis ir oficiāli paziņojušas, ka to valūtas ir peldošas, praktiski tiek noteikts neoficiāls "mērķa" kurss, ko tad arī cenšas sasniegt.

Agrīnā literatūrā attiecībā uz valūtas režīma izvēli tiek norādīts, ka, jo mazāka un atvērtāka ir ekonomika (t. i., jo vairāk tā ir atkarīga no eksporta un importa), jo piemērotāks tai ir fiksētais valūtas kurss. Attiecībā uz valūtas režīmu izvēli vēlāk uzmanība tika pievērsta dažādu nejaušu traucējošu faktoru ietekmei uz iekšējo ekonomiku. Šādā nostādnē labākais valūtas režīms ir tas, kas samazina svārstības IKP, patērīnā, iekšējo cenu līmenī, kā arī dažos citos makroekonomiskajos rādītājos. Fiksēto un peldošo valūtas kursu novērtēšana ir atkarīga no ekonomisko šoku veida un cēloņiem, no politikas veidotāju prioritātēm (t. i., kādas izmaksas tie grib samazināt), kā arī no ekonomikas struktūras īpatnībām.

Papildus šai metodei ekonomisti politikas veidotāju lēmumu uzskata ne tikai kā izvēli starp pilnībā fiksētu un pilnībā peldošu valūtas kursu, bet gan kā veselu virkni izvēļu starp dažāda līmeņa peldošajiem kursiem. Fiksētais valūtas kurss (jeb kurss, kas vairāk nosliecies uz fiksētā valūtas kursa pusi) ir ieteicams, ja ekonomikas traucēkļi ir vairāk monetāra rakstura (piemēram, naudas pieprasījuma izmaiņas) un tādējādi ietekmē vispārējo cenu līmeni. Peldošais kurss (jeb kurss, kas vairāk nosliecies uz peldošā valūtas kursa pusi) ieteicams, ja traucēkļi ekonomikai ir reālāki (piemēram, tehnoloģijas izmaiņas, kas ietekmē iekšējo preču relatīvās cenas) vai arī to izcelsme meklējama ārvalstīs.

20. gadsimta 90. gados kāds cits analītiķu virziens koncentrējās uz uzticamību, kādu valstis var iegūt, izmantojot fiksēto valūtas kursu. Daži no viņiem argumentēja, ka, izmantojot fiksēto valūtas kursu – objektīvi neapstrīdamu pamatu ekonomiskajai politikai, var panākt uzticamu programmu inflācijas samazināšanai. Iemesli tam šķiet acīmredzami. Fiksētā valūtas kursa režīmā monetārajai politikai jābūt pakļautai piesaistes uzturēšanas prasībām. Tas savukārt nozīmē, ka citi politikas svarīgākie faktori, ieskaitot fiskālo politiku, ir jānotur saskaņā ar piesaisti, tā efektīvi turot valdību grožos. Valsts, kas mēģina uzturēt piesaisti, piemēram, nevar palielināt savus aizņēmumus obligāciju tirgū, jo tas var ietekmēt procentu likmes un tādējādi arī būtiski ietekmēt piesaisti kādai valūtai.

Tik ilgi, kamēr fiksētais valūtas kurss ir uzticams (t. i., tirgus tic, ka tas var būt un būs uzturēts), inflācijas prognozes būs atturīgas. Protams, pastāv risks, ka piesaiste kļūst neuzticama, ja zūd pārliecība par valdības vēlmi vai spēju uzturēt piesaisti kādai valūtai.

Peldošais valūtas kurss piedāvā daudz lielākas dažādu manevrēšanas veidu iespējas. Kā viens no faktoriem pieminams tas, ka valdības ļauj pieaugt inflācijas

līmenim, kas ir arī veids, kā netieši paaugstināt nodokļu ieņēmumus. Briesmas šeit slēpjas apstākļī, ka daudz grūtāk būs izveidot uzticamu inflācijas kontroles politiku – lielākas inflācijas prognozes parasti pie tās arī noved. Tomēr jāsecina, ka piesaistīta valūtas kursa režīma disciplīna ne vienmēr ir lielāka. Pat piesaistes gadījumā valdībai joprojām paliek elastības iespēja, piemēram, iespēja fiskālā deficīta inflācijas izmaksas pārnest uz nākomi. Veidi, kā to izdarīt, ietver sevī atļauju samazināt starptautiskās rezerves vai arī palielināt ārējo parādu, līdz piesaiste kļūst neiespējama. Nedaudz peldošākā valūtas režīmā izmaksas, ko rada nestabila politika, var kļūt pamanāmas daudz ātrāk, pateicoties pārredzamām pārmaiņām valūtas kursā un cenās. Ja ir iepriekšminētais gadījums, tad peldošais režīms var ieviest lielāku disciplīnu politikā. Jebkurā gadījumā politikas veidotāju noteiktā piesaiste var būt neuzticama ilglaicīgā periodā, ja ekonomika kopumā nefunkcionē veiksmīgi. Piemēram, procentu likmju uzturēšana augstā līmenī ilgākā laika periodā var radīt uzticamības problēmas piesaistei, it sevišķi, ja tas rada graujošu iespaidu uz reālo uzņēmējdarbību vai banku sistēmas veselību. Ar tādām grūtībām Latvijas Bankai jau ir bijis jāaskaras divas reizes – 1995. un 1998. gadā.

Daudzos gadījumos cīņa starp uzticamību un peldošo valūtas kursu notiek ne tikai attiecībā uz ekonomiku, bet arī uz politiskajiem apsvērumiem. Piemēram, iespējams, ka politiski daudz dārgāk ir piemēroties piesaistītajam valūtas kursam, nekā atļaut peldošajam kursam pakāpeniski mainīties attiecīgajā apmērā. Valdībai ir jābūt atbildīgai par piesaistes uzturēšanu, kamēr valūtas kursa mainība, atļauta līdz zināmam līmenim, var peldēt, reaģējot uz tirgus pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām. Kad valūtas kursa piesaistes uzturēšanas politiskās izmaksas ir augstas, pilnībā iespējams, ka vairāk tiks izmantots peldošs valūtas kurss.

Tām valstīm, kas izvēlas piesaistīt savu valūtu kādai citai, jāizvēlas, vai to veikt pie vienas valūtas vai valūtas groza. Izvēle ir atkarīga no diviem faktoriem – no tirdzniecības partneru īpatsvara koncentrācijas un valūtām, kādās ir valsts ārējais parāds. Gadījumā, kad piesaiste ir vienai valūtai, izmaiņas piesaistītās valūtas kursā pret citām valūtām rada izmaiņas ekonomiskajās attiecībās ar šīm citām valstīm. Tā vietā veicot piesaisti valūtu grozam, valsts var samazināt ekonomikas ievainojamību attiecībā uz individuālu valūtu izmaiņām grozā. Tādējādi pasaulē, kur lielākās valūtas ir brīvi peldošas, labāk izvēlēties piesaisti vienai valūtai, kas ir dominējošā tirdzniecības partnera valūta. Tomēr dažos gadījumos valsts parāda ievērojama daļa var būt citās valūtās, kas var padarīt šo izvēli komplicētāku.

## Secinājumi un priekšlikumi

Pētījuma rezultātā autore nonāk pie sekojošiem galvenajiem secinājumiem un priekšlikumiem:

1. Galvenie faktori, kas ir ietekmējuši pāreju no fiksētā uz peldošāku valūtas kursu režīmu:

- dolāra vērtības straujš palielinājums 20. gadsimta 80. gadu sākumā;
- liela inflācija;
- starptautisko procentu likmju pieaugums;
- industriālo valstu attīstības tempu samazinājums;
- aizdevuma krīze;
- pieaugoša kapitāla mobilitāte.

## 2. Pēdējo desmit gadu laikā:

- pieauga *vadīta peldoša* valūtas kursa režīma nozīme – no 36 valstīm 1995. gadā līdz 49 valstīm 2004. gadā, kļūstot par populārāku režīmu pasaulē;
- krasī samazinājās *brīvi peldoša* valūtas kursa režīma nozīme – no 61 valsts 1995. gadā līdz 35 valstīm 2004. gadā.

## 3. Valūtas kursa režīma izvēli galvenokārt nosaka:

- ekonomikas lielums;
- atvērtības pakāpe;
- diversificēta produkcijas struktūra;
- tirdzniecības ģeogrāfiskā koncentrācija;
- inflācijas līmeņi;
- ekonomikas attīstības līmenis;
- darbaspēka mobilitāte;
- kapitāla mobilitāte;
- ārējie nominālie šoki;
- iekšējie nominālie šoki;
- reālie šoki.

4. Attiecībā uz makroekonomisko darbību (inflāciju, IKP pieauguma tempiem, valūtas krīzēm neviens no abiem valūtas kursu režīmiem – fiksētais un peldošais – nav pārāks par otru.

5. Jebkurai valstij, kas vēlas pielietot stingrāku vai brīvāku valūtas kursa piesaisti, būtu rūpīgi jāiepazīstas ar citu valstu vēsturisko pieredzi šādas politikas īstenošanā, jo īpaši analizējot to neveiksmes un cēloņus, kas tās izraisīja.

6. Valstij, kas vēlas veikt savas nacionālās valūtas kursa režīma nomaiņu, detalizēti jāanalizē šādas pārmaiņas pamatojums un tas, vai šāda maiņa dos labumu tautsaimniecības attīstībai ilgtermiņā.

## LITERATŪRA

1. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 1995. – Washington: International Monetary Fund, 1995. – 570 p.
2. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 1999. – Washington: International Monetary Fund, 1999. – 974 p.
3. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2001. – Washington: International Monetary Fund, 2001. – 1054 p.
4. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions 2004. – Washington: International Monetary Fund, 2004. – 1076 p.
5. Aziz J., Caramazza F. Fixed or Flexible? Getting the Exchange Rate Right in the 1990s. Washington: International Monetary Fund Economic Issues No. 13, 1998. – 19 p.
6. Brooks R., Husain, A.M., Mody A., et al. Evolution and Performance of Exchange Rate Regimes. // IMF Working Paper WP/03/243. – 2003. December. – 83 p.
7. Latter T. The Choice of Exchange Rate Regime // Handbooks in Central Banking, No. 2. Bank of England, 1996. – 31 p.
8. Papaioannou M. G. Determinants of the Choice of Exchange Rate Regimes in Six Central American Countries: An Empirical Analysis. // IMF Working Paper WP/03/59. – 2003. – March. – 27 p.

## *Choice of Exchange Rate Regime in Developing Countries*

### Summary

This paper examines significance of the choice of exchange rate regime in developing countries. It begins with general factors analysis that leads to the change from fixed to floating exchange rate. The focus then shifts to dynamics of exchange rates regimes during last 10 years, as well as criteria's of exchange rate regime selection were developed. Although macro economical activities within different exchange rate conditions for developing countries were researched. On the basis of the author's findings to put forward offers, which will help developing countries to select the most appropriate exchange rate regime for national economy long-term development.

**Key words:** exchange rate regime, fixed exchange rate, floating exchange rate.

## Vadīšanas sistēmu pilnveides metodiskās problēmas

### Methodical Problems of Management System Improvement

Jānis Vitkovskis

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5, Rīga. LV-1050

Jebkura organizācija darbojas nepārtrauktu pārmaiņu apstākļos. Vadītāju darba svarīga sastāvdaļa ir pētījumi, uz kuriem balstās viņa lēmumi.

21. gadsimtā biznesā izdzīvos pārmaiņu līderi. Rakstā izvirzītas metodiska rakstura problēmas pārmaiņu veikšanas pirmajā posmā – pastāvošā vadīšanas procesa organizācijas izpētē un vērtēšanā. Uz pētījuma rezultātiem balstās ieteikumi par vadīšanas struktūras izmaiņu nepieciešamību un mērķiem.

Divās izpētītās organizācijās konstatēts, ka vadīšanas procesu izpētē izmantotās kvantitatīvās analīzes metodes ir nepilnīgas. Tās jāpapildina ar kvalitatīviem ekspertu vērtējumiem, kur liela loma ir vērtēšanas kritērijiem. Pārmaiņu veikšanas mērķis vadīšanā ir tās efektivitātes paaugstināšana, kas ir metodiski grūts uzdevums. Mēģinājums ieteikt vienu no iespējamiem variantiem vadīšanas efektivitātes noteikšanā ir piedāvājamā darba mērķis. Tiek piedāvātas vadīšanas procesa kvalitatīvās analīzes metodes un kritēriji.

**Atslēgvārdi:** pārmaiņas, lēmums, efektivitāte, mērķis, princips, kritērijs.

Pasaulē nekas nestāv uz vietas – viss mainās un atrodas nepārtrauktā kustībā. Arī organizācija kā sociāla sistēma nepārtraukti mainās. Amerikāņu zinātnieki A. Hammers un J. Čampi [2] savos pētījumos ir secinājuši, ka organizāciju pārmaiņām ir objektīvs raksturs, tās ir neizbēgamas, jo to cēloņi slēpjas pašās organizācijās. Vienīgais, par ko varam būt pārliecināti, ir tas, ka mūs vienmēr gaida pārmaiņas. Šīs pārmaiņas skar organizāciju iekšējo vidi, to struktūru, ārējo vidi un organizāciju savstarpējās sadarbības sistēmu. Pārmaiņas ir neizbēgamas. Tās nevar ietekmēt kāda atsevišķa organizācija vai neliela to grupa, bet šīs pārmaiņas var paredzēt un sagatavoties tām. Organizācija, kura ignorē pārmaiņu objektīvo raksturu un neparedz, ka pašai vajag mainīties līdzī apkārtējās pasaules izmaiņām, ir nolēmta bojāejai. Divdesmit pirmajā gadsimtā izdzīvos tikai pārmaiņu līderi. Tās ir organizācijas, kuras jutīgi uztver pārmaiņu tendences un operatīvi pielāgo sevi notikušām pārmaiņām, un pēc iespējas pilnīgāk savā labā izmanto tās iespējas, ko radījušas pārmaiņas. Organizācijas pārmaiņu stratēģijā un politikā galvenais princips ir: nedzīvot tā, kā to darījām līdz šim. Tās organizācijas un vadītāji, kuri ir nodarbināti ar vakardienas saglabāšanu, nespēj radīt nākotni. Pārmaiņu apzināta izmantošana ir saistīta ar veco sistēmu un metožu pilnveidošanu vai atteikšanos no tām. Tomēr nepārdomāta, haotiska vecās sistēmas sagāšana var radīt ļoti daudz papildu problēmu. Vecās sistēmas pārmaiņām ir jānotiek plānveidīgi, racionāli izmantojot sistēmas iespējas un organizēti likvidējot visu lieko, novecojošo. Vecā

noārdīšana ir pārmaiņu stratēģijas un politikas vienkāršākā daļa. Svarīgākā daļa ir organizācijas darbības efektivitāte. Vadītāju uzmanības centrā ir jābūt pilnveidošanas rezultātu izmantošanai. Pārmaiņu nepieciešamība organizācijā rodas tad, kad pastāvošā vadišanas sistēma pārstāj apmierināt tās vajadzības un rodas nepieciešamība pēc jaunām organizatoriskām spējām organizācijas tehniskajā, ekonomiskajā un sociālajā apakšsistēmā.

F. Teilorā, A. Fajola un H. Forda klasiskā organizācijas teorija balstījās uz angļu politekonomijas klasiķa A. Smita darbu „Nāciju bagātība”. Tajā darba dalīšanas un produktu apmaiņas ideja tika likta pamatā mehāniskās pieejas viedoklim organizēšanas būtībā. Galvenais organizēšanas princips klasiskajā teiloristiskajā uzņēmumā ir stingra funkcionāla hierarhija, kā arī vertikālā un horizontālā specializācija. Tagad, kad nav vairs ražotāja diktāta pār patērētāju, bet otrādi, ir nepieciešamas elastīgākas un demokrātiskākas vadišanas struktūras. Klasisko struktūru kritikai un jauno tendenču iezīmēšanai vadišanas procesu organizēšanā parādījusies virkne interesantu publikāciju, piemēram, K. Kloka un Dž. Goldšmita darbs „Menedžmenta gais un organizatoriskās demokrātijas veidošanās” [4].

Autors uzskata, ka pārmaiņas organizācijās galvenokārt notiek bez kādu speciālu programmu izstrādes – tās noris gandrīz nemanāmi. Tādas pārmaiņas varētu klasificēt kā operatīva un permanenta rakstura – vieni aiziet, otri atnāk, kādu struktūrvienību sadala, kādas apvieno, kādu amatu likvidē u.tml. Šādas pārmaiņas nevarētu saukt par nopietnām, kas būtu saistītas ar organizācijas attīstības stratēģiju. Stratēģiskā rakstura pārmaiņas būtu saistāmas ar reinženieringu – radikālas pārkārtošanas procesiem.

Lai organizācijā veiktu jebkuras pārmaiņas, stāvokļa analīzei un problēmas formulēšanai ir nepieciešami pētījumi. Pētījumi ir katra vadītāja darba neatņemama sastāvdaļa, uz kuriem balstās viņa lēmumi. Tātad arī vadišanas sistēma var būt izpētes objekts, ne tikai organizācijas pamatdarba produkta ražošana (no vieliskā aspekta). Par pamudinājumu vadītājam sākt pētījumus savā organizācijā var kalpot paša novērotie procesi, konstatētie fakti – gan formālā, gan neformālā veidā iegūtie.

2005. gadā vienā no kosmētikas ražošanas uzņēmumiem tika veikts pētījums, kura nolūks bija izstrādāt rekomendācijas vadišanas pilnveidei radoša darba rakstura struktūrvienībās. Par pamatu pētījumam kalpoja pētījuma autora novērojumi un darbinieku neformālās aptaujas. Izveidojās viedoklis, ka dažādu struktūrvienību vadītāju noslodze ir ļoti nevienmērīga, augstāko līmeņu vadītājs pārāk daudz uzmanības veltī operatīvu jautājumu risināšanai, līdz ar to papildus noslogojot minētos struktūrvienību vadītājus. Tāpat rodas domstarpības organizatoriskajos jautājumos augstāko vadītāju nepietiekošas informētības dēļ, kā arī zināmā mērā nav pieņemams to vadišanas autoritārais stils. Rezultātā lēmumu pieņemšanā rodas nenoteiktība un lieks struktūrvienību vadītāju laika patēriņš, no kuru radošās darbības rezultātiem lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma saimnieciskie rādītāji.

Ierobežota laika un resursu apstākļos pētījums tika veikts vienā no uzņēmuma struktūrvienībām – perspektīvās attīstības dienestā. Par pētījuma metodiķu tika izvēlēta empīriskā – vadītāja darbības novērošana darba dienas garumā mēneša laikā. Pētījumam bija tāda kā pilotpētījuma loma – pārbaudīt izvēlētas metodikas realizācijas iespējas un objektivitāti un lemt par pētījuma paplašināšanas lietderību. Pētījuma autors – minētā dienesta darbinieks. Kā pētījuma rezultātā iespējamo pārmaiņu mērķis tika formulēts organizācijas darbības iekšējais mērķis – vadišanas darba izmaksas – un kā netiešais, kas ietekmē organizācijas galveno mērķi – ražošanas un realizācijas efektivitātes paaugstināšana.

Pētījuma procesā ar novērošanas metodi tika noteikta perspektīvās attīstības dienesta 3 grupu vadītāju un tiem padoto darbinieku noslodze lēmumu sagatavošanā un pieņemšanā. Tālākajos aprēķinos tika izmantota metodika [3], kurai bija jānod atbilde uz jautājumiem par darbinieku faktisko noslodzi un tās atbilstību organizācijā pieņemtajai normai, kā arī par to, vai grupu vadītājiem ir pietiekams padoto skaits.

Katras grupas vadītāja darba kopējā darbietilpība tika aprēķināta pēc formulas:

$$Q_v = \sum_{i=1}^n P_{pi} T_i K_{ij}, \quad (1)$$

kur:  $Q_v$  – kopējā vadītāja darbietilpība, stundas;  
 $T_i$  –  $i$ -tā vadīšanas lēmuma darbietilpība, st.;  
 $K_{ij}$  –  $i$ -tā lēmuma atkārtojumu skaits  $j$ -tā līmenī;  
 $\sum_{i=1}^n P_{pi}$  – procedūru skaits.

Vadītāju skaitu, kas nepieciešams, lai pieņemtu aprēķinātās darbietilpības vadīšanas lēmumus, nosaka pēc formulas:

$$C_v = \frac{Q_v}{F}, \quad (2)$$

kur:  $C_v$  – aprēķinātais vadītāju skaits;  
 $Q_v$  – vadīšanas lēmumu pieņemšanas darbietilpība, st.;  
 $F$  – viena darbinieka laika fonds, st.

Lēmuma sagatavošanas procesā nepieciešamo padoto darbinieku skaitu nosaka pēc formulas:

$$C_{izp} = \frac{Q_{izp}}{F}, \quad (3)$$

kur:  $C_{izp}$  – vadīšanas lēmumu sagatavošanai nepieciešamo darbinieku skaits;  
 $Q_{izp}$  –  $i$ -to lēmumu sagatavošanas darbietilpība, st.;  
 $F$  – viena darbinieka laika fonds, st.

Kā jau bija minēts, pētījuma periods bija 1 mēnesis ar 21 darba dienu 8 stundu garumā. Pētījumā novērotājs uzskaitīja vadītāja patērēto darba laiku lēmumu pieņemšanā un darbinieku patērēto laiku to sagatavošanā. Aprēķinu rezultātā tika konstatēts, ka 1. grupas vadītāja noslodzes līmenis ir 0.75, 2. grupas vadītājam – 1.10. Attiecīgi padoto darbinieku aprēķinātais skaits bija 2.2 darbinieki 1. grupā (faktiski strādā 2 darbinieki) un 3.41 darbinieks 2. grupā (faktiski strādā 3 darbinieki). 3. grupā nav vadītāja, jo katrs strādā autonomi radošu mākslinieku darbu (dizaineru grupā).

Katra organizācija var pieņemt savu pieļaujamo minimālo un maksimālo vadītāja noslodzes koeficientu. Pētāmajā uzņēmumā tas noteikts attiecīgi 0.9 un 1.2, tātad 1. grupas vadītājs nav noslogots (no pielietojamās metodikas viedokļa) un viņam teorētiski var uzdot vēl papildu pienākumus. Toties darbinieki aprēķinu

rezultātā strādā virsstundas. Taču organizatoriska rakstura sekas tas var neizraisīt, jo viņu amats paredz nenormētu darba laiku.

Lai noteiktu iespējamo papildu vadīšanas līmeņu nepieciešamību organizācijā, 2005. gadā tika veikts pētījums kokapstrādes uzņēmumā Ogres rajonā. Uzņēmumā strādāja 52 darbinieki, t. sk. 9 dažāda līmeņa vadītāji. Kokapstrādes cehā strādā ceha priekšnieks, 2 meistari un 35 strādnieki. Pētījumu veica viens no uzņēmuma darbiniekiem, lai noteiktu, vai ir nepieciešams vienam no meistariem iedibināt vēl 2 atbildīgos – par gateri un lenšu zāģi. Tika veikti aprēķini pēc formulas, ko izstrādāja franču matemātiķis un konsultants vadības jautājumos V. Graicunas 1932. gadā [1]. Formula kontroles diapazona noteikšanai menedžmenta literatūrā ir plaši pazīstama un balstās uz teorētiski iespējamo mijiedarbību skaita noteikšanu starp vadītāju un padotajiem, projektējot vadīšanas organizatoriskās struktūras – saurās vai plašās. Formula ir šāda:

$$J = N\left(\frac{2^N}{2} + N - 1\right), \quad (4)$$

kur:  $J$  – kopējais mijiedarbību skaits;  
 $N$  – vienam vadītājam padoto skaits.

Tātad, ja meistara pakļautībā atrodas 18 strādnieki, tad potenciālo mijiedarbību skaits pārsniedz 2 miljonus! Jādomā, ka praksē to tik daudz nav, un tā ir šīs formulas vājā vieta – mehāniska pieeja. Menedžmenta teorētiķis G. Saimons [6] kritizēja šādu V. Graicunas pieeju, argumentējot ar organizācijas un darbu dažādo specifiku – radošs darbs pārvaldes aparātā, administrācijā vai ražošanā, kur veicamiem darbiem ir diskrets raksturs, zema nenoteiktības pakāpe. Arī mūsu pētāmais gadījums atbilst šiem kritērijiem. Meistara lēmumi ir tradicionāli, tie atkārtojas un tiem ir zems riska līmenis. Tālāk pētījums tika papildināts ar meistara intervēšanu un vadīšanas procesa novērošanu. Rezultātā tika secināts, ka reālais mijiedarbību skaits ne tuvu nav tāds, kā parādīja aprēķins pēc 4. formulas. Iemesli tam – strādnieku augstais profesionālo prasmju līmenis un motivācija. Taču labākas koordinācijas nolūkos starp divām tehnoloģisko operāciju grupām (gateris un lenšu zāģis) tika pieņemts ieteikums meistara pakļautībā noteikt 2 grupu vadītājus – tātad vēl vienu lineārās struktūras līmeni. Kā redzam, šajā gadījumā nevarēja aprobežoties tikai ar kvantitatīviem rādītājiem – tie bija jākorrigē ar kvalitatīvas analīzes palīdzību.

Analizējot rakstā minēto 2 pētījumu rezultātus, varam konstatēt dažāda rakstura kopīgas metodiskas iezīmes, kuras autors ir pamanījis arī agrāk pašu un citu speciālistu veiktajos praktiskajos pētījumos.

Vienojošais šajā rakstā minētajos un citos līdzīga rakstura pētījumos bija vēlēšanās veikt pārmaiņas – gan nelielas, operatīva rakstura. Pētījumu mērķis bija vadīšanas pilnveidošana, taču ar ne sevišķi konkrētu formulējumu. Tradicionāli saprotam, ka tam jābūt pētāmās organizācijas vai struktūrvienības darbības efektivitātes palielināšanai, taču nav izslēdzami arī slēpti, subjektīvi mērķi – tādi kā vadītāja darba noslodzes nepamatota samazināšana, piemēram, nekomerciālās organizācijās.

Katrā no apskatāmajiem uzņēmumiem tika pētītas dažāda rakstura struktūrvienības – pārvaldes aparāta un ražošanas. Arī noslodzes aprēķina metodes bija atšķirīgas. Veiktie aprēķini vēl tika papildināti ar kvalitatīvo analīzi, kā rezultātā nonācām pie viena mērķa – vadītāju noslodzes un iespējamām izmaiņām vadītāju sastāvā, pie to skaita palielināšanas vai samazināšanas. Loģiski, jo vadītāja noslodze

ir saistīta ar lēmumu sagatavošanas un pieņemšanas darbietilpību, kas ir pamatā arī otrajā, kokapstrādes uzņēmumā, jo mijiedarbības un to skaits tāpat ir saistīts ar lēmumu pieņemšanu, un tas arī ir mijiedarbību saturs starp vadītāju un padoto. Tāpēc abos pētījumos pielietoto aprēķinu formulas būtībā dod vienu un to pašu – vadītāju noslodzi un tam sekojošas struktūras iespējamās izmaiņas.

Pētījumu galvenokārt veic I cilvēks, un bieži viņš ir apskatāmās organizācijas darbinieks, kurš diezin vai ir kompetents plaša spektra jautājumos. No novērošanas un intervēšanas viedokļa tas vēl varētu būt pieļaujams, taču rezultātu analīzei un vērtēšanai, kā arī priekšlikumu izstrādāšanai būtu jāveido kompetentu darbinieku grupa. Lai veiktu pārmaiņas, ir nopietni jāgatavojas: jāformulē mērķis un kritēriji, jāizstrādā pētījuma metode, jāorganizē un jāveic aptauja un intervēšana un rezultātu analīze. Aptaujas vai intervēšanas rezultātu analīzē vēlama ekspertu iesaistīšana. Tā būtu labākā kombinācija, kad savu darbinieku zināmā mērā subjektīvais viedoklis savienotos ar neatkarīgu ekspertu skatījumu. Taču ekspertu pieaicināšana gan izpētes, gan galīgo rekomendāciju pieņemšanas procesā ir saistīta ar izdevumiem viņu apmaksai un – ne maziem. Jo sevišķi nelielām organizācijām. Tādēļ vadītāji var arī neaicināt ekspertus un konsultantus, kam varētu būt citi, subjektīvi iemesli, piemēram, nevēlēšanās apšaubīt savu nostāju un lēmumus. Autors uzskata, ka ekspertu pieaicināšana pārmaiņu veikšanai ir ļoti nozīmīga, jo ir dažāda rakstura pārmaiņas, arī virknei darbinieku netīkamas. Jo sevišķi pēdējais aspekts var nospēlēt lomu dažādu aptauju rezultātā, jo ne vienmēr respondenti pasaka to, ko domā, vai vispār nepiedalās aptaujā. Tādēļ jebkura veida aptaujas – anketēšanas, intervēšanas u. tml. – nedrīkst būt vienīgās informācijas iegūšanas metodes pārmaiņu veikšanai.

Bez tam pārmaiņu rezultātu efektivitātes vērtēšanai ir vāja metodiskā bāze, nav korektu kritēriju. Bieži sastopami tādi vērtējumi kā uzlabota vadīšana, klientu apkalpošana, objektīvāki lēmumi, samazināšies izmaksas, lēmumu pieņemšanas laiks u. tml. Taisnības labad jāsaka, ka vadīšanas pilnveidošanas efektu noteikt ir grūti, jo sevišķi ekonomisko. Tas saistīts ar vadīšanas darba īpašo saturu un rezultātu. Svarīgākais vadīšanas pilnveidošanas rezultātu rādītājs – salīdzināt vadīšanas rezultātu ar tā sasniegšanai patērētajiem līdzekļiem. Vadīšanas darba rezultāts ir dažāda rakstura lēmumi, kuriem nav gala patēriņa. Lēmums ir vadīšanas darba „produkts”, kurš nenonāk realizācijā tirgū, bet ietekmē to produktu vai pakalpojumu, ko pieprasa tirgū, par ko maksā un kuru patērē, lieto. Tādēļ plaši izplatīts ir uzskats, ka ekonomisko efektu pārmaiņām vadīšanas jomā noteikt nav iespējams – izmaksas ir, rezultāta nav. Var salīdzināt peļņu ar vadīšanas izmaksām. Bet tas ne vienmēr ir korekti, jo ne vienmēr vadīšanas rezultāts izpaužas peļņā, piemēram, valsts iestādēs. Var būt netieši efekti – sociālie, psiholoģiskie, ētiskie, estētiskie u. tml., kuri veicina organizācijas pamatdarbības (preces) ekonomisko efektivitāti. Šie momenti jāņem vērā jau sākumā, kad lemjam par pārmaiņu veikšanu. Konstatējot problēmu, kuru vēlamies atrisināt pārmaiņu ceļā, ir korekti jāformulē mērķis un kritēriji gan kvantitatīvā, gan kvalitatīvā izteiksmē. Praktiski vadīšanas efektivitāti nosaka analītiskā vai ekspertīzes ceļā, salīdzinot dažādu rakstura rādītājus.

Aplūkosim iespējas vērtēt vadīšanas efektu ar jēdzienu „vadīšanas kvalitāte”. Vadīšanas darba rezultātam ir informatīvs raksturs, tam nav gala produkta rakstura, kā tas ir ar „produkta kvalitāti”. Ar šīs vadīšanas informācijas palīdzību mēs iedarbojamies uz vadāmo objektu (ražošanas procesu) un dabūjam produktu patēriņam. Tātad par vadīšanas kvalitāti var spriest pēc vadāmā objekta darbības rezultāta kvalitātes. Piemēram, valsts vadīšanas kvalitāti varētu mērit ar jēdzinotāju labklājības līmeni. Rezultātā mēs varam vērtēt tikai vadīšanas darba procesa

kvalitāti, piemēram, lēmumu zinātnisko pamatojumu, progresīvos tehniskos līdzekļus, vadītāju kompetenci u. c.

Esam nonākuši pie secinājuma, ka, vadīšanu vērtējot ar kvantitatīviem rādītājiem, ir panākams nepilnīgs rezultāts. Lielākais uzsvars jāliek uz kvalitatīviem vērtējumiem, kuri būtu jāveic speciāli veidotai darba grupai un atsevišķos gadījumos arī pieaicinātiem ekspertiem. Jāatzīmē, ka vadīšanas gan pastāvošā, gan projektējamā procesa analīze un vērtēšana jāveic pēc vieniem un tiem pašiem principiem un kritērijiem. Vadīšanas kvalitātes vērtēšanā būtu jābalstās uz šādiem principiem [4]:

- 1) kvalitātes vērtēšanas kompleksums. Vadīšanas process sastāv no daudzām atšķirīgām operācijām, kuras var vērtēt katru ar savu kritēriju. Taču mūs interesē kopējais integrālais;
- 2) kvantitatīvās un kvalitatīvās analīzes savienojums, ko var un ko nevar skaitliski novērtēt;
- 3) subjektīvo un objektīvo vērtējumu savienojums. Subjektīvais vērtējums bieži vien ir precīzāks, jo objektīvais zināmā mērā balstās uz kvantitatīviem rādītājiem un ir nepilnīgs. Jānovērs subjektivistiskie un objektivistiskie vērtējumi;
- 4) iekšējā un ārējā vērtējuma savienojums;
- 5) vērtēšanas sistēmas nepārtraukta attīstība.

Kā jau minēts, lielas grūtības, vērtējot pārmaiņu rezultātā sasniegtos mērķus, sagādā kritēriju izvēle. Vadīšanas kritērijs ir rādītājs, kas raksturo vadīšanas kvalitatīvās īpašības. Vadīšanas darba rādītāji nav kvalitātes kritēriji – tie atspoguļo dažādas šī darba pazīmes un īpašības – metodes, terminus, izpildītāju sastāvu, resursu izlietojumu u. c. Visus šos rādītājus nevar izmantot kā kritērijus, taču, dažus no tiem apvienojot nelielās kopās, var dabūt tādus kritērijus kā mērķtiecība, zināmiskā pamatotība, perspektivitāte, efektivitāte. Vadīšanas kvalitātes vērtēšanā varētu pielietot šādas kritēriju grupas:

- 1) *mērķa kritēriji*, kas raksturo vadīšanas virzību uz sociālu un ekonomisku problēmu risinājumu organizācijā. Šie kritēriji vienlaicīgi atspoguļo arī vadīšanas rezultivitāti. Mērķa kritēriji izsaka mēru, kurā vadīšanas lēmumi nodrošina realizāciju atbilstoši organizācijas, sociālo grupu u. tml. sociālajiem pasūtījumiem. Tādi varētu būt sociālā nozīmīguma un mērķtiecības kritēriji, ražošanas struktūras progresivitātes un tehniskā līmeņa kritēriji;
- 2) *vadīšanas metožu un organizācijas kritēriji*, kas raksturo darbu metodisko pilnveidību (analīzes, lēmumu pieņemšanas metodes), kā arī tehnoloģisko un organizatorisko pilnveidību;
- 3) *vadīšanai nepieciešamo resursu nodrošinātības kritēriji*: darbinieku kvalitātes un kvalifikācijas līmenis, darbinieku motivācijas ievirze, tehniskais nodrošinājums, informatīvais nodrošinājums;
- 4) *vadīšanas efektivitāte*. Ne vadīšanas kvalitāte, ne vadīšanas efektivitāte nav korekti formulēta ne zinātniskajā literatūrā, ne praksē. Ir mēģinājumi literatūrā nodalīt jēdzienus „vadīšanas rezultativitāte” un „vadīšanas efektivitāte”. Ar rezultativitāti jāsaprot vadīšanas mērķtiecīga ievirze uz vajadzīgu lietu radīšanu, kas apmierina kādu vajadzību. Šajā aspektā rezultativitāte būs tas pats, kas vadīšanas kvalitāte. Vadīšanas kvalitātei kā tās rezultativitātes izpausmei raksturīgs efekts, ko sasniedz vadīšanas subjekts, iedarbojoties uz vadīšanas objektu. Ja par vadīšanas efektu uzskatām vadīšanas kvalitāti, rezultativitāti, bet izmaksas – par vadīšanas procesa izmaksām, tad vadīšanas efektivitāte ir pirmā daļījums ar otro. Te

nonākam kvantitatīvā kritērija – efektivitātes – strupceļā. Ja vēl ir iespēja lielākā vai mazākā mērā noteikt vadīšanas izmaksas, tad skaitliski tūri noteikt vadīšanas darba efektu nav iespējams. Ja vadīšanas efekts, rezultāts būtu vērtējams kvantitatīvi, tad mēs varētu piemeklēt „lētāko” vadīšanas metodi vai veidu. Neatmetīsim cerības!

Varam secināt, ka vadīšanas efektivitāte vai rezultativitāte nav nosakāma kvantitatīvi, taču sekmīgi var tikt vērtēta, ņemot vērā minētos vērtēšanas principus un kritērijus. Kvantitatīvās metodes, ko pielietojam atsevišķu vadīšanas darbību vērtēšanā (vadītāju noslodze, mijiedarbības u. c.) var norādīt tikai pārmaiņu virzienu organizācijā, kurš obligāti jāpapildina ar kompetentu speciālistu, ekspertu kvalitatīvo vērtējumu. Tas arī būtu tā kā vēlējums vadīšanas pilnveidē rakstā minēto divu organizāciju vadītājiem to tālākajā darbībā.

Pārmaiņu veikšanā nav vienas korektas analīzes metodes. Katrai situācijai katrā organizācijā ir individuāls raksturs. Veicot pārmaiņas vienā struktūrvienībā, tās noteikti atsauksies uz citām. Citādi jau nevar būt, jo no sistēmteorijas viedokļa organizācija ir vienots, savstarpēji saistīts veselums ar kopīgu mērķi. Ir tikai viena universāla metode pārmaiņu veikšanai – tā ir sistēmanalīzes metodoloģija.

## LITERATŪRA

1. Graicunas A. V. Relationships in organization // *Bulletin of the JMJ*, March 7: 39-42.
2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifestos for business revolution*. – N. J.: Harper Business, 1993.
3. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. *Исследование систем управления*. Уч. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
4. Клок К., Голдсмит Дж. *Конец менеджмента*. – СПб.: Питер, 2004.
5. *Менеджмент*. Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
6. Саймон Г. и др. *Менеджмент в организации*. – М.: Экономика, 1995.
7. О'Шонесси Дж. *Принципы организации управления фирмой*. – М.: МТ Пресс, 1999.

## *Methodical Problems of Management System Improvement*

### Summary

Every organization works in conditions of continued changes. The main element of work for company leaders is research work on what their decisions are grounded on. In 21<sup>st</sup> century the only business which will keep on changing and moving on will survive. This paper shows the 1<sup>st</sup> level of methodological changes – in assessing and researching of extant organization. Decisions about changes which are needed to be made in one particular organization are bases on results of research work.

Quantitative analysis methods used in process of management research in two organizations are incomplete. They have to be improved by qualitative estimation of experts where the big roll plays criteria for estimation. Any changes in management are made to increase efficiency, which methodically is a different task. Qualitative analysis methods and criterion in process management are offered.

**Key words:** changes, decision, efficiency, aims, basis, criterion.

## Ārējās tirdzniecības liberalizācija un muitas nodoklis Latvijas un Eiropas Savienības vienotajā tirgū

### Liberalization of the Foreign Trade and Customs Tax in the Single Market of the Latvia and European Union

**Īrija Vītola**

Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
Ekonomikas fakultāte  
Svētes iela 18. Jelgava, LV-3001  
E-pasts: [gram@cs.llu.lv](mailto:gram@cs.llu.lv)

**Arturs Boruks**

Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
Skrīveru zinātniskais centrs

Zinātniskā izpēte veikta par periodu no 1995. līdz 2004. gadam, kad Latvija veido savu nacionālo ārējās tirdzniecības koncepciju un arī muitas politiku, kam ierādāma nozīmīga vieta tautsaimniecības attīstībā. Zinātniskā izpēte tiek veikta saistībā ar valsts konsolidēto kopbudžetu un parāda muitas nodokļa ietekmi uz tautas saimniecības fiskālo, ekonomisko, sociālo un kultūras attīstību.

Rakstā analizēti muitas nodokļa ieņēmumi no eksporta un importa apgrozījuma pa valstu grupām (ES un trešām valstīm). Tiek analizēti ārējās tirdzniecības konceptuālie lielumi – eksporta un importa negatīvā saldo ietekme uz IKP un visu valsts tautsaimniecību. Tiek sniegti galvenie priekšlikumi Latvijai ceļā uz plaukstošu ekonomiku.

Pielietotas kā kvalitatīvās, tā loģiski konstruktīvās metodes, kā arī autoru personīgā pieredze un uz tās balstītie zinātniskie vērtējumi. Raksta mērķa sasniegšanai izmantota speciālā literatūra, likumi un normatīvie akti. Valsts Statistikas pārvaldes publicētie dati un citi informācijas veidi un avoti.

**Atslēgvārdi:** muitas nodoklis, ārējā tirdzniecība, liberalizācija, Latvijas ekonomika, attīstības tendences, Eiropas Savienība.

Jebkurā ekonomiskā sistēmā valsts institūcijas veic pasākumus kā politiskai un militārai aizsardzībai, tā arī ekonomikas attīstībai un iedzīvotāju sociālai nodrošināšanai. Ekonomisko aizsardzību panāk ar dažādiem pasākumiem: nodokļu sistēmu, muitas tarifiem un nodevām, ievadkvotām, izmantojot valūtas kursu, produkcijas kvalitātes sertifikāciju, ar sanitāriem ierobežojumiem u. c. Šeit ieskaitāmi pat tādi pasākumi kā preču ievaddokumentu birokratizēšana, t. i., ievadpreču noformēšanu padara par ļoti darba, laika un transportietilpīgu, kad šī procesa dēļ nav ekonomiski izdevīgi precī ievest. Ekonomisko aizsardzību veic ar vairāk vai mazāk slēptiem paņēmieniem. Sociālisma sistēmā PSRS eksistēja ārējās tirdzniecības valsts monopols. Tirgus apstākļos valstīs iekšējā tirgus aizsardzībai lieto pēc iespējas apslēptus ievadpreču ierobežojumus. Eiropas Savienība (ES)

izmanto stingrus ievēdpreču ierobežojumus un izteikti labvēlīgus izvedpreču noteikumus.

Iekšējā tirgus aizsardzība nav nepieciešama tikai tādā gadījumā, ja attiecīgās preces cena pasaules tirgū ir augstāka nekā konkrētajā valstī. Pretējā gadījumā savā valstī ražotā prece, kas ir dārgāka par līdzvērtīgu ievesto preci, neatrod noieta iespējas iekšējā tirgū. Šādu dārgu preci (ar augstām ražošanas izmaksām) realizēt ārpus valsts bez valsts eksporta subsīdijām arī nav iespējams.

Latvijai 50 gadu garumā nebija jārisina muitas problēmas, jo eksporta–importa jautājumi tika kārtoti Padomju Savienības centrālajās institūcijās. Tie bija Padomju Savienības līgumi, kuros pirkšanas–pārdošanas noteikumi un cenas tika nosacītas, abām pusēm vienojoties.

Atgūstot neatkarību, Latvijai no jauna bija jāveido sava nacionālā ārējās tirdzniecības koncepcija, tāpat arī jāizšķiras par muitas politikas vietu un nozīmi tautsaimniecībā. Bija jāizšķiras arī par pielietojamiem muitas instrumentiem – muitas tarifiem, ievēdkvotu un izvedkvotu sistēmu, par ārpusstarifu instrumentu (speciālo muitas nodevu) pielietošanu. Valdībā šai laikā pārsvaru bija guvis uzskats, ka Latvijai nav vajadzīga ne sava rūpniecība, ne lauksaimnieciskā ražošana un mežsaimniecība un ka valstij ir jāklūst par tā saucamo „tilta zemi” – tiltu starp austrumiem un rietumiem, attīstot tikai preču un pakalpojumu tranzītu, ar to saistītos preču pārvadājumus pa dzelzceļu, ar autotransportu, kā arī naftas un citu dabas bagātību eksportu no Krievijas un Baltkrievijas caur Latvijas ostām (Ventspili, Rīgu) uz rietumiem un rūpniecības preču tranzītu no rietumiem uz Krieviju, Baltkrieviju un citām NVS republikām.

Atbilstoši šai „tilta zemes” koncepcijai valdība izstrādāja „attīstības modeli”, paredzot absolūtas liberalizācijas un brīvirdzniecības ceļu. *Tika noliegta jebkādu valsts varas un valdības iejaukšanās saimnieciskajā dzīvē un jebkāds ražošanas atbalsts*. Reizē ar to Latvijas valdība par galveno mērķi izvirzīja koncepciju par katru cenu un līdzekļiem iestāties Pasaules Tirdzniecības organizācijā (GATT/WTO), tāpat arī Eiropas Kopienā (kura ar 1993. gada Māstrihtas līgumu tiek pārveidota par Eiropas Savienību – ES).

Valdības ļoti liberālajai politikai Latvijā bija arī daudzi pretinieki, kuri norādīja uz lauksaimniecības pilnīgu neaizsargātību pret ārvalstu subsidēto lauksaimniecību un spēcīgo rūpniecību, un pieprasīja kaut nelielu valsts aizsardzību ražošanai, it sevišķi lauksaimniecībai periodā, kad notika pāreja uz pilnīgi jaunu ražošanas struktūru, tehnoloģiju, kā arī produkcijas realizācijas kārtību. Tika norādīts, ka ar privatizāciju vien, lai cik tā būtu daudzpusīga, nepietiek, lai izveidotu un attīstītu jaunu, efektīvu ražošanas sistēmu, bet jārada apstākļi, lai jaunradītie ražošanas uzņēmumi varētu nostiprināties un iegūt jaunu ražošanas noņēmēju loku – citiem vārdiem, bija nepieciešams valsts atbalsts kaut pārejas periodam (A. Miglavs, 1996). Sakarā ar šādu uzskatu pārstāvju spiedienu Latvijas valdība 1994. gada otrajā pusē pieņēma lēmumu par lauksaimniecības subsīdiju ieviešanu, nodibinot subsīdiju fondu 6.6 milj. latu apmērā jeb 1.1 milj. latu mēnesī. 1995. gadā bija paredzēti jau 13.2 milj. latu – galvenokārt šķirnes sējumu un šķirnes lopkopības saglabāšanai un vaislas materiāla iegādei [17].

Subsīdiju apjoms uz zemes platības vienību vai vienu lopa galvu, salīdzinot ar ES pastāvošām, bija ļoti niecīgs un tomēr palīdzēja saglabāt šķirnes sējumus un šķirnes ganāmpulku.

1995. gadā tika panākta MK noteikumu „Par vietējā pārtikas tirgus aizsardzību” pieņemšana. Ar tiem uzdeva Zemkopības ministrijai novērot

lauksaimniecības produktu tirgu un vajadzības gadījumā veikt pasākumus tā aizsardzībai. Praktiski šis mehānisms netika izmantots.

1993. gada 23. decembrī LR Saeima pieņēma likumu „Muitas tarifi”, kas stājās spēkā 1994. gada beigās. Muitas tarifu noteica, ieviešot:

- specifisko tarifu, kuru parādīja konkrētai precei noteiktas likmes veidā (piemēram, latos par preces vienību);
- vērtības tarifu (*tarifs ad valorem*), ko noteica konkrētas procentu likmes veidā no deklarētās preces vērtības;
- atsevišķos gadījumos paredzēja arī kombinēto abu muitas veidu tarifu, nosakot kā specifisko, tā arī vērtības tarifu.

Muitas tarifu 1993. gadā apstiprināja vairākos līmeņos:

- pirmajā līmenī iekļāva valstis, ar kurām bija noslēgts brīvās tirdzniecības līgums un piešķirts lielākās labvēlības režīms (*the most favoured nation treatment, MFN*). Tas nozīmēja, ka šīm valstīm ir jānodrošina ne sliktāki apstākļi par tiem, kādas ir sapēmušas citas valstis, kurām ir piešķirts MFN režīms. Parasti ar to paredz nulles vai arī ļoti mazu muitas tarifu;
- otrajā līmenī iekļāva nacionālās valstis, ar kurām nebija noslēgts brīvās tirdzniecības līgums un piešķirts MFN režīms. Tie ir parastie muitas tarifi, kurus vēl var dalīt divās grupās: vai iekšzemē attiecīgo preci pilnībā neražo jeb tai ir valsts aizsardzības nozīme.

Līdz 2003. gadam Latvija bija noslēgusi brīvās tirdzniecības līgumus ar 132 valstīm (Latvijas lauksaimniecība un lauku politika un attīstība, 2003., 2004).

Muitas tarifu likmes Latvijā bija niecīgas, līdz ar to arī ienākumi no muitas nodokļa bija nelieli, 15,3–17,2 milj. latu jeb 2,1–0,7% no kopbudžeta ieņēmumiem (1. tab.).

1. tabula

**Nodokļu ieņēmumi pa to veidiem miljonos latu un to īpatsvars procentos kopbudžeta nodokļu ieņēmumos no 2001. līdz 2005. gadam [8; 9]**  
**Tax income by their kinds in million lats and their share in per cent in the income of consolidated budget from 2001–2005 [8; 9]**

Nodokļu ieņēmumu veidi	2001		2002		2003		2004		2005	
	Ieņēmums	%	Ieņēmums	%	Ieņēmums	%	Ieņēmums	%	Prognoze	Prognoze
	ieņēm.	%								
<b>Kopbudžeta ieņēmumi</b>	<b>1696.9</b>	<b>100</b>	<b>1874.0</b>	<b>100</b>	<b>2107.4</b>	<b>100</b>	<b>2530,1</b>	<b>100</b>	<b>2575.5</b>	<b>100</b>
Nodokļu ieņēmumi, no tiem:	1452,3	85,6	1598,5	85,3	1782,5	84,6	2025,7	80,0	2250	87,4
Iedzīvotāju ienākumu nodoklis	283,8	16,7	319,5	17,0	367,1	17,4	435,5	17,2	466,2	18,1
Uzņēmumu ienākumu nodoklis	98,4	5,8	109,7	5,9	93,9	4,5	127,8	5,1	149,1	5,8
Valsts sociālās apdr. obligātās iemaksas	481,3	28,4	528,8	28,2	561,9	26,7	641,2	25,3	698,8	27,1

Nodokļu ieņēmumu veidi	2001 Ieņēmums		2002 Ieņēmums		2003 Ieņēmums		2004 Ieņēmums		2005 Prognoze	
	ieņēm.	%								
Nekustamā īpašuma nodoklis	46.1	2.7	46.7	2.5	51.9	2.9	56.7	2.2	53.5	2.5
Dabas resursu nodoklis	10.5	0.6	10.8	0.6	9.8	0.5	8.2	0.3	8.5	0.3
Izložu un azartspēļu nodoklis	5.3	0.3	7.4	0.4	7.8	0.4	10.2	0.4	11.5	0.5
Pievienotās vērtības nodoklis (PVN)	350.6	20.7	383	20.4	459.2	25.8	486.7	24.0	577.3	22.4
Akcīzes nodoklis	155.4	9.2	171.5	9.2	205.4	9.7	234.6	9.5	259.3	10.1
Muitas nodoklis	15.3	0.9	15.1	0.8	18.8	0.9	17.1	0.7	17.2	0.7
Vieglu automobiļu un motocikla nodoklis	5.6	0.3	6	0.3	6.7	0.3	7.7	0.3	8.1	0.3

Pie tam muitas nodokļa ieņēmumu īpatsvars uzrāda krītošu tendenci – valsts kopbudžeta ieņēmumos tas ir samazinājies no 2,1% 1995. gadā līdz 0,7% 2004. un 2005. gadā. Arī absolūtos skaitļos ieņēmumi no muitas periodā no 1995. līdz 2003. gadam ir samazinājušies par 1,2 milj. latu, kaut gan preču imports šai pašā laikā, pēc CSP datiem, ir pieaudzis no 959,6 līdz 2989,2 milj. latu, tas ir vairāk nekā trīskārtīgi. Līdzīgi arī eksports šai laikā ir palielinājies 2,4 reizes.

Galvenais iemesls, kāpēc muitas ieņēmumi mīnētājā laikā samazinājās, kaut stipri pieauga ārējās tirdzniecības apjoms, ir tas, ka Latvija noslēdza daudzus brīvās tirdzniecības līgumus un piešķīra līgumslēdzējam valstīm lielākās labvēlības režīmu (MFN), atbrīvojot tās no muitas nodokļa un nodevu maksāšanas.

Tas notika laikā, kad ražošana Latvijā tikai veidojās, tika atstāta bez valsts atbalsta un nespēja izturēt konkurences cīņu ar citu ES dalībvalstu ražošanu (īpaši lauksaimniecisko), kura jau vairāk nekā 40 gadus saņēma dāsnu valsts atbalstu un eksporta subsīdijas. Latvijas valdība, tai skaitā arī Zemkopības ministrija un Ārlietu ministrija, nesaprata, ka ar šādu politiku viņi nostādīja visu Latvijas rūpniecību, bet it īpaši zemniecību, nevienlīdzīgas konkurences apstākļos, tāpēc mūsu ražotāji, pirmām kārtām zemnieki, pazaudēja arī iekšējo tirgu.

To spilgti parāda arī Ārējās tirdzniecības koncepcija, kuru izstrādāja 1995. gadā. Tajā ietvertā tarifu un ārpusstarifu politika tika vienpusīgi virzīta uz tirgus atvēršanu un liberalizāciju, nepieļaujot esošo saimniecību nostiprināšanos un tādu cenu saņemšanu, kas nodrošinātu ražošanas izmaksu segšanu. Izstrādātā Ārējās tirdzniecības koncepcija neievēroja arī to, ka GATT/WTO neaizliedza vietējās ražošanas aizsardzību, tikai prasot, lai tā būtu balstīta uz muitas tarifiem. Tāpat valdība neievēroja GATT/WTO noteikumus, ka jebkura dalībvalsts var pieprasīt

kādu konkrētu saistību atcelšanu GATT/WTO ietvaros, ja valstī strauji pasliktinās ekonomiskā vai tirdzniecības situācija. Taču tāda situācija Latvijā bija – saskaņā ar valsts statistikas pārvaldes datiem, lauksaimniecības produkcijas indekss 1995. gadā bija nokritis līdz 46.5 punktiem (salīdzinot ar 1990. gadu, kad tas bija 100), tai skaitā augkopībā 65.5 un lopkopībā 37.8, un turpināja kristies līdz pat 1999. gadam, kad tas nedaudz nostabilizējās (Latvijas Statistikas gadagrāmata 2001, 2004).

Izstrādājot Ārējās tirdzniecības koncepciju Latvijā, netika ievērots princips, ka valsts tirdzniecības politika tiek izstrādāta, balstoties uz nacionālajām interesēm. Muitas un tarifi ir samazināmi un liberalizējami tikai tad, kad vietējā ražošana ir nostiprināta tiktāl, ka tā spēj uzņemties konkurences cīņu ar ārvalstu uzņēmumiem. Turpretī Latvijas ārējās tirdzniecības koncepcijā bija uzsvērts, ka „tarifu politika nav un nedrīkst būt orientēta uz fiskāliem mērķiem jeb budžeta ieņēmumu palielināšanas mērķiem” [2]. Muitas tarifus paredzēja atcelt līdz 2000. gadam, tāpat Latvijā valsts palīdzību nedeva tradicionālai, plaši izplatītai ražošanai, ļaujot pagrīti veselām nozarēm – puķkopībai, dārzkopībai, vietējo dārzeņu ražošanai. To pamatoja, ierakstot koncepcijā, ka: „Palīdzība jākoncentrē šauros, īpaši perspektīvos sektoros, izvairoties atbalstīt tradicionālās produkcijas ražošanu, kuras noietam jau pastāv liela konkurence (piem., tradicionālie lauksaimniecības produkti – piens, gaļa, graudi). To pašu var teikt arī attiecībā uz citiem valsts atbalsta veidiem – nodokļu politiku, kredīta politiku, valsts iepirkuma politiku” [1].

2. tabula

**Eksporta un importa attīstība pa valstu grupām, miljonos latu**  
**Export and import development by groups of countries, LVL million**

Gads	Eksports			Imports			Saldo		
	Pavisam	no tā uz:		Pavisam	no tā uz:		Pavisam	no tā uz:	
		ES	NVS		ES	NVS		ES	NVS
1995	688.4	303.2	263.4	959.6	478.6	270.8	-271.2	-175.4	-7.4
1996	795.2	355.5	284.8	1278.2	629.5	326.3	-483.0	-274.0	-41.5
1997	971.7	474.8	286.8	1582.4	841.2	312.2	-610.7	-366.4	-25.4
1998	1068.9	604.5	202.6	1881.3	1039.5	301.1	-812.4	-435.0	-98.5
1999	1008.3	630.6	121.2	1723.9	940.2	258.3	-715.6	-309.6	-137.1
2000	1131.3	731.0	98.3	1933.9	1014.1	327.5	-802.6	-310.1	-229.2
2001	1256.4	769.3	130.0	2201.6	1157.3	324.8	-945.2	-388.0	-194.8
2002	1408.8	850.9	140.6	2497.4	1322.4	327.5	-1088.6	-471.5	-186.9
2003	1650.6	1020.8	162.4	2989.1	1523.2	433.7	-1338.5	-502.4	-271.3
2004	2150.0	1660.8	489.2	3805.2	2871.3	933.9	-1655.2	-1210.5	-444.7
<b>Kopā 1995-2004</b>	<b>12129.6</b>			<b>20852.6</b>			<b>-8723.0</b>		

Avots: Latvijas statistikas gadagrāmata, 1999, 2001, 2004; Latvijas Statistikas mēn. bij., nr. 8, 2005.  
 Source: Statistical Yearbook of Latvia, 1999, 2001, 2004; Monthly Bulletin of Latvian Statistics, nr. 8, 2005.

Koncepcijā ne ar vārdu neietvēra Latvijas importa saskaņošanu ar tautsaimniecības interesēm. Tāpat brīvās tirdzniecības līgumus pamatoja ar to, ka tie palielinās Latvijas eksporta iespējas, nepieminot, ka vienlaikus tiks stipri palielinātas arī ārzemju preču importa iespējas un vietējo tirgu pārņems ārzemju kompānijas. Kā sekas tam bija nepārtraukts un ļoti liels importa pieaugums, salīdzinot ar preču eksportu (2. tab.).

Ārējās tirdzniecības preču eksporta un importa apgrozījums laikā no 1995. līdz 2004. gadam (10 gadu periodā) ir pieaudzis ļoti strauji un visumā sakrīt ar attīstību visā pasaulē. Vienīgi 1999. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, ir novērojams neliels eksporta un importa kritums, kas ir saistāms ar vispārējo ekonomisko krīzi Austrumāzijā un it sevišķi Krievijā. Strauji samazinājās preču izvedumi uz Krieviju, un sakarā ar to, ka daudzus uzņēmumus slēdza vai arī tie sašaurināja izlaistās produkcijas apjomu, pieauga arī bezdarbnieku skaits – jau sākot ar krīzes izplatību 1998. un 1999. gadā. Rezultātā ļaudis spēja mazāk izdot pārtikai un sadzīvei, bet uzņēmumi – darbības uzturēšanai un paplašināšanai, samazinājās arī imports, it sevišķi no lielākās ievēdējas – ES.

Tālākā krīzes izplatība Dienvidamerikā, it sevišķi Brazīlijā, Latviju skāra ļoti maz, jo Latvija iepirka daudzus produktus nevis no to ražotājvalstīm, bet gan no ES uzņēmumiem.

Kopumā Latvijas eksports minētajos 10 gados pieauga no 688.4 milj. latu līdz 2150.0 milj. latu jeb 3.1 reizi. Vēl straujāks bija importa pieaugums – no 959.6 milj. latu līdz 3805.2 milj. latu jeb 4.0 reizes (2. tab.).

Ņemot vērā to, ka Latvija mēģināja tikai palielināt eksportu, nepiegiežot vajadzīgo vērtību importa dažādo nozaru saskaņošanai ar tautas saimniecības interesēm un vajadzībām, analizējamā periodā ļoti strauji pieauga ārējās tirdzniecības eksporta–importa bilances (jeb saldo) negatīvā vērtība, no -271.2 milj. latu līdz -1655.2 milj. latu jeb 6.1 reizi. Kopējā negatīvā saldo summa 10 gadu periodā faktiskajās cenās ir 8723.0 milj. latu, tas ir, 19.2% no iekšzemes kopprodukta (IKP) 10 gadu summas (3. tab.).

Pie tam jāievēro, ka absolūti un procentuāli ārējās tirdzniecības negatīvais saldo katru gadu pieaug. Vēl 1995. gadā tas bija tikai 10.5% no attiecīgā gada IKP, bet 2004. gadā – jau 22,6%. Jāatzīmē, ka negatīvais saldo veidojas galvenokārt ar ES valstīm. Tas uzliek valdībai pienākumu nopietni pārdomāt to, kas darāms, lai šo negatīvo saldo samazinātu, īpaši tamdēļ, ka, sākot ar 2005. gadu, tirdzniecība ar ES pārējām dalībvalstīm no ārējās tirdzniecības kļūst par iekšējo tirdzniecību.

Preču ievaduma negatīvo bilanci ar ES dalībvalstīm veido lielie mašīnu un mehānismu, transportlīdzekļu, optisko ierīču, cementa un stikla izstrādājumu, plastmasu un ķīmiskās rūpniecības preču, papīra un kartona, apavu, augu valsts produktu, tauku un eļļas, kā arī alkoholisko un bezalkoholisko dzērienu un citu pārtikas rūpniecības preču ievadums. Tātad mēs ievadam daudz tādu preču (stiklu, cementu, apavus, taukus, augu valsts produktus, puķes u.c.), ko agrāk ražojām paši un pat izvedām no valsts, bet kuru ražošana pirmo valdību laikā tika vienkārši likvidēta kā nevajadzīga.

3. tabula

**Eksporta–importa negatīvā saldo daļa no IKP un eksporta vērtības**  
**Share of export-import negative balance to GDP and export value**

Gads	IKP kopā, milj. lati	Ārējās tirdzniecības negatīvais saldo		Ārējās tirdzniecības saldo procentos no eksporta vērtības
		milj. latu	% no IKP	
1995	2580.1	-271.2	10.5	39.4
1996	2829.1	-483.0	17.1	60.7
1997	3275.5	-610.7	18.6	62.8
1998	3589.5	-812.4	23.2	76.0
1999	3897.0	-715.6	19.0	71.0
2000	4685.7	-802.6	17.5	70.9
2001	5168.3	-945.2	18.3	75.2
2002	5689.4	-1088.6	19.1	77.3
2003	6322.4	-1338.5	21.5	81.1
2004	7333.0	-1655.2	22.6	77.9
<b>Pavisam</b> <b>1995–2004</b>	<b>45370,0</b>	<b>-8723,0</b>	<b>19.2</b>	<b>71,9</b>

Avots: sastādīta pēc Latvijas statistikas gadagrāmatām 1997–2004: Latvijas Ārējā tirdzniecība, nr. 4, 2005.  
 Source: drawn according to Statistical Yearbooks of Latvia 1997–2004: Foreign Trade of Latvia, nr. 4, 2005.

Līdz ar to izvirzās jautājums, kur rodas tā nauda, ar kuru valsts iedzīvotāji maksā par lielo negatīvo saldo ar ES? Importa pārsvars pār eksportu (negatīvais saldo) Latvijā iepriekš minēto 10 gadu periodā ir 71.9% no kopējās eksporta vērtības. Pie tam negatīvais saldo pa gadiem uzrāda kāpjošu tendenci. 2003.–2004. gadā uzrādot 81.1–77.9% (3. tab.). Naudu preču ievadumiem valsts daļēji ieguva:

- no pakalpojumiem, galvenokārt pateicoties preču transportam no Krievijas un citām NVS valstīm līdz mūsu ostām, kā arī no rūpniecības preču tranzīta no mūsu ostām līdz Krievijai;
- no sava īpašuma, galvenokārt no zemes un ēku, arī uz zemes esošo mežu, tāpat arī no savu rūpniecības, transporta un citos uzņēmumos esošo kapitāldaļu pārdošanas ārzemniekiem;
- no investīcijām, kuras ārzemnieki iegulda mūsu zemes banku sistēmā, lielveikalu tīkla izveidošanā un citās nozarēs.

## 2. Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā

Sakarā ar Latvijas iestāšanos ES 2004. gada vidū stāvoklis krasī mainījās. Bija paredzēts, ka iestāšanās process būs pakāpenisks, ilgs vairākus gadus, un sekas būs daudz maz redzamas, sākot ar 2007.–2009. gadu.

Arī pašas ES budžeta un finanšu politikā bija notikušas izmaiņas. Ar 1975. gada 1. janvāri stājās spēkā jauna kārtība, kas paredzēja ES finansēšanu no pašu līdzekļiem, ar to saprotot līdzekļus, kuri uzskatāmi ne vairs kā atsevišķo dalībvalstu finansējuma daļa, bet kas izriet no ES kopējiem mērķiem un interesēm. Noteica, ka ES līdzekļus veido atskaitījumi no:

- lauksaimniecības (vāc. *Agrarabschöpfung*);
- muiņas;
- dalībvalsts konkrētās pievienotās vērtības (PVN) daļas.

4. tabula

ES budžeta ieņēmumi 1989. un 2004. gadā [4; 12]  
EU budget revenues in 1984 and 2004 [4; 12]

Ieņēmuma veids	1989. g.		2004. g.	
	miljardi eiro	%	miljardi eiro	%
Cukura nodeva	1.19	2.8	1.20	1.3
Lauksaimniecības uzdevojums	1.28	3.0	-	-
Muitas nodeva	9.95	23.4	9.85	10.4
Pievienotās vērtības nodoklis (PVN)	26.22	61.6	13.32	14.1
Pašu resursi, kas aprēķināti uz nacionālā ienākuma pamata	3.90	9.2	69.44	73.4
Dažādi, atlikums no iepriekšējā gada	-	-	0.81	0.80
<b>Pavisam</b>	<b>42.54</b>	<b>100.0</b>	<b>94.62</b>	<b>100.0</b>

Visi minētie ieņēmumi nedrīkstēja pārsniegt 1% no IKP (dalībvalsts nacionālā ienākuma). Kā mērvienību izmantoja pievienotās vērtības nodokļa sistēmu, kuru ieviesa Eiropas Kopiena un kas atsevišķās valstīs bija savstarpēji salīdzināma. Astoņdesmito gadu sākumā, kad piemaksas lauksaimniecībai palielinājās, noteica, ka plānotie ieņēmumi nedrīkst pārsniegt 1.4% no kopējiem ieņēmumiem. 1988. gadā Eiropas Kopienas Padome vienojās par ogleņiem un ieraudu (EGKS), kā arī par muišu, kas ir uzskatāmi kā kopējie Eiropas Kopienas finanšu resursi, un līdztekus līdzšinējiem trīs finanšu avotiem ietvēra arī ceturto – speciālos pašu ieņēmumus, kurus aprēķināja atkarībā no bruto iekšzemes kopprodukta vērtības – un noteica, ka tas lietojams tad, kad iepriekš minētie trīs avoti nespēj nodrošināt pietiekošu ienākuma daudzumu. Kopējā dalībvalstu iemaksu daļa nedrīkstēja pārsniegt 1.15%, bet no 1988. gada 1.2% no bruto iekšzemes kopprodukta [13].

Liela nozīme līdz pat 1995. gadam bija lauksaimniecības uzdevojumam jeb lauksaimniecības produktu mainīgajām muiņas likmēm, kuras realizēja ar mērķa cenas un importa sliekšņa cenas palīdzību. Mērķa cena bija tā, pēc kuras tiecās iekšzemes ražotāji, jo šī cena sedza vidējās labības izmaksas un nodrošināja nelielu peļņu. Importa sliekšņa cena ES bija specializēts muiņas nodoklis (vāc. *Abschöpfung*), kas izlīdzināja pasaules tirgus cenu svārstības un pacēla graudu cenu līdz līmenim, lai nodrošinātu vietējos ražotājus pret zemajām pasaules tirgus cenām (tās noteica pasaules graudu eksportētājvalstis, galvenokārt ASV, Kanādas kviešu audzētāju rajoni, Jaunzēlande un Argentīna, kas kviešus audzēja auglīgajās melnzemēs vai brūnzemēs; tajās bija kviešu audzēšanai ļoti labvēlīgs klimats, un

līdz ar to kviešu izmaksas bija ļoti zemas). Importa sliekšņa cena ES tuvojās mērķa cenai un palīdzēja uzturēt cenu nemainīgā līmenī un tādā augstumā, lai ražotājiem – ES dalībvalstu zemniekiem – kviešus būtu izdevīgi ražot. Taču GATT/WTO, pakļaujoties ASV spiedienam, pieprasīja kviešu cenas liberalizāciju, un ES 1995. gadā bija spiesta šīs cenas atcelt, vienlaikus ieviešot ES piemaksas pie cenām tām platībām, kuras zemnieki izmantoja labības (un arī citu kultūru) audzēšanai – tā sauktās hektāru piemaksas. Piemēram, 1995. gadā ražai ES Vācijai noteica šādas hektāru piemaksas (ECU par ha): graudaugiem – 252.00, eļļas augiem – 476.13, olbaltumvielu augiem – 364.00, eļļas līnēm – 487.20, un platībām, kuras izņem no lauksaimnieciskās apgrozības – 319.20 (*Wichtige Hinweise für die Anwendung im pflanzlichen Bereich, 1995*). Tāpat zemnieki saņēma arī piemaksas par lopkopības produkciju, par lauksaimniecības zemes apmežošanu, par agrāku aiziešanu pensijā u.c. Līdz ar to subsīdiju un valsts atbalsta piemaksas lauksaimniecībai ES 30–50 reizes un pat vairāk atkarībā no saimniecības specialitātes pārsniedza Latvijas lauksaimnieku subsīdijas.

### 3. „Tilta zemes” koncepcijas sabrukums

20./21. gadsimta mijā kļuva skaidrs, ka 90. gadu sākumā izvirzītā koncepcija par „tilta zemi” neattaisnojās un ir nomaināma. To pierādīja daudzi makroekonomiskie rādītāji. Svarīgākais bija lēnais iekšzemes kopprodukta (IKP) pieaugums; Latvijā, rēķinot 2000. gada nemainīgo cenu līmeni, 2003. gadā tas bija tikai 5788.9 milj. latu jeb 85.5% no 1990. gada līmeņa [8]. Latvija bija „atmesta” atpakaļ par 15–16 gadiem. Ārējās tirdzniecības saldo laika periodā no 1995. līdz 2004. gadam kopā sasniedza 8 723.0 milj. latu jeb 19.2% no IKP, un bija 71.9% no visa eksporta kopvērtības [16]. Šo milzīgo ārējās tirdzniecības negatīvo saldo minētājā laikā sedza:

- no pakalpojumu pozitīvā saldo;
- no savu īpašumu pārdošanas ārzemniekiem;
- no valstī ienākušām investīcijām;
- uz ārējo parādu palielināšanas rēķina.

To atzina arī tie ekonomisti, kas mēģināja veidot Latvijas ekonomiskās attīstības modeli 21. gadsimtam. Viņi brīdināja, ka politika, kas balstās uz augstu tarifu uzlikšanu par preču pārvadāšanu caur mātes zemi uz trešajām valstīm, agri vai vēlī var izbeigties. Diemžēl arī Latvija savā pakalpojumu politikā balstījās uz valsts izdevīgo ģeogrāfisko stāvokli, uz to, ka Ventspils osta, kas ir Krievijas naftas galapunkts, ir neaizsalstoša un pagaidām vienīgā Krievijas naftas eksportosta Ziemeļrietumos. Taču Krievija nedomāja ar šādu stāvokli samierināties un paziņoja, ka ir nolēmusi izbūvēt pati savu naftas izvedostu Primorskā, pie Somu līča. Šādu lēmumu tā pieņēma politisku un ekonomisku apsvērumu dēļ – jo tad, kad būs izbūvēta Primorskas osta un līdz tai uzcelts naftas vads, Krievijai nebūs jābaidās no politiskiem sarežģījumiem un visi ar naftas pārkraušanu kuģos un izvešanu saistītie izdevumi paliks pašu valstī. Šī koncepcija ir skaidra, saprotama un galvenais, pārbaudīta.

Krievija nekavējoties ķērās pie Baltijas cauruļvadu sistēmas (BCS) izbūves ar galapunktu Primorskas ostā, un 2001. gada decembrī nodeva to lietošanā. Līdz ar to Latvijas „tilta zemes” koncepcijas autori saņēma pirmo lielo triecienu – jēlnaftas tranzīts caur Ventspils ostu 2002. gadā bija vairs tikai 7.5 milj. tonnu, bet kopš

2003. gada cauruļvads uz Ventspili vispār vairs nedarbojas. Bet Krievijas valsts uzņēmums *Transneftj* turpināja BCS jaudas palielināšanu līdz 50 milj. tonnu 2004. gadā un solīja nākotnē to kāpināt līdz 62 milj. tonnu gadā. Taču ar to vien *Transneftj* neapmierinājās, tas plāno uzcelt līdzās naftas vadam arī dīzeļeļļas cauruļvadu līdz Primorskas ostai un novirzīt pa to savas dīzeļdegvielas plūsmu uz ārzemēm. Līdz ar to attiecīgi samazināsies arī dīzeļdegvielas plūsma no Novoplockas rūpnīcas Baltkrievijā uz Ventspili, jo šis vads turpmāk varēs apkalpot tikai Baltkrievijas vajadzības. Un tas būtu otrais trieciens „tilta zemes” koncepcijai (A. Lembergs, 2004).

„Tilta zemes” idejas sabrukumu pastiprina arī Lietuvas valdības lēmums celt naftas produktu termināli Būtiņģē un novirzīt pa to Mažeiku naftas pārstrādes rūpnīcas produkciju uz rietumiem. Līdz ar to arī Lietuva patur savā zemē tos ienākumus, kas rodas līdz ar Mažeiku rūpnīcas darbību, un neatdod tos Latvijai, kas veltīgi cīnās par Mažeiku–Ventspils cauruļvada būvi un ienākumu novirzi uz Ventspili. Taču galīgo triecienu dod ES komisija, apstiprinot Transeiropas cauruļvadu tīkla (*Trans-European Networks, TEN-T*) būvi no Krievijas līdz Viborgas ostai Somijā un tālāk pa Baltijas jūras dibenu uz Greifsvaldi Vācijā. Tas savienos Nadimas un vēlāk arī milzīgās Jamalas, Obas un Tazas gāzes atradnes ar Eiropas Savienību.

Apstiprinājās savulaik Kārļa Ulmaņa teiktais, ka saņemt naudu par transportpakalpojumiem jau ir labi, bet tos ar dažiem valdības lēmumiem var novirzīt citur, un tad valstī, kas uz šo samaksu par pakalpojumiem ir orientējusies, var iestāties ekonomiskā krīze.

Šai laikā, kad sabruka Latvijas kā „tilta zemes” izveidošanās ideja, arī daudzu ekonomistu vidū izplatījās doma par to, ka vismaz daļēji ir jāatjauno ražošana, lai pēc tam varētu ķerties pie inovācijas un jaunas ekonomikas veidošanas. Šai laikā ļoti stipri bija palielinājies pakalpojumu sfēra, kas deva turpat 73% no kopējās pievienotās vērtības. Tāpat ļoti stipri bija samazinājusies ražošana – apstrādes rūpniecība deva tikai 14%, bet lauksaimniecība un mežsaimniecība kopā tikai 4.1% no pievienotās vērtības [8]. No pakalpojumiem sevišķi izcēlās operācijas ar nekustamajiem īpašumiem un cita komercdarbība, kam bieži bija un ir spekulatīvs raksturs.

#### 4. Nākotnes perspektīvas un uzdevumi

Latvija sevi dēvē par liberālāko valsti pasaulē, kurā visu nosakot brīvais tirgus, „*laissez-faire*” (ļaujiet visam brīvi plūst) princips. Tajā pašā laikā kļuva skaidrs, ka pārsteidzīgs, pārmērīgs liberālisms, kam Latvija vēl nebija sagatavota, nodarīja tautsaimniecībai lielu ļaunumu un noveda pie tā, ka Latvija kļuva par vienu no nabadzīgākajām zemēm Eiropā. Nedalītā principa „*laissez-faire*” atzīšana noveda pie negatīvas tautsaimniecības attīstības, jo valsts varas regulējošās darbības neatzīšana noveda pie morāla sabrukuma, pie jaunpiedzimušo skaita un kvalitātes pazemināšanās, pie prostitūcijas, narkomānijas un pedofīlijas izplatības un rezultātā – pie ekonomikas lejupslīdes. Spilgts piemērs tam ir traģiskais demogrāfiskais stāvoklis Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, tāpat lielā daļā ES dalībvalstu: arī ASV var noturēties savā vadošās valsts līmenī, tikai pateicoties nemiļīgai smadzeņu un emigrantu pieplūdei.

Ekonomiskā ziņā valsts var attīstīties tikai tad, ja tās saimniecība tiek veidota ar atbildības sajūtu, saskaņojot kultūras, morāles, izglītības un saimnieciskās

sfēras, pie kam šo saskaņu jāmēģina vadīt vai vismaz regulēt valstij. Tāpat jāpanāk, lai valstij būtu sava, ilglaicīga attīstības plānošana, kas nemainās līdz ar kārtējām valdību maiņām, bet aptver noteiktu laika periodu, tāpat kā ES, kur kārtējo plānu veido 2007.–2013. gadam, apstiprinot visus izdevumus un ieņēmumus minētajam laikam.

Nākošais solis – savas rūpniecības, pirmām kārtām, apstrādājošās rūpniecības, lauksaimniecības un mežsaimniecības pilnveidošana, kas principā ir balstīta uz vietējām izejvielām, vietējo darbaspēku un tā profesionālajām zināšanām, tas ir, uz inovatīvajiem procesiem. Jo vēsture mums parāda, ka pastāvēt un attīstīties var tikai tās valstis un tautas, kurām ir stingrs pamats, uz kā stāvēt – sava ražošana, sava apstrādājošā rūpniecība, lauksaimniecība, mežrūpniecība un datortehnika. Šīs nozares ir atbalstāmas, pirmkārt, mazie un vidējie uzņēmumi. Nedrīkst ekonomiku būvēt tikai uz pakalpojumiem un starpniecības operācijām, kas gandrīz vienmēr ir saistītas ar politiskām interesēm. Ir jāpiekrīt ekonomista U. Oša izteiktajai atziņai, ka „rūpniecība ir un vēl ilgi būs katras attīstītas valsts ekonomikas pamats un arī galvenais sabiedrotais lauksaimniecībai un citām nozarēm” [11].

Sevišķi šais nozarēs atbalstāma inovatīvā darbība zinātniskajās, sociālajās, tehniskajās, kultūras un citās jomās, kurās jaunās tehnoloģijas un izstrādnes tiek realizētas tirgū pieprasītā un konkurētspējīgā produktā vai pakalpojumā.

Lai sekmētu apstrādes rūpniecības, lauksaimniecības un mežsaimniecības nozares, ir sevišķi to inovatīvo darbību, tā stimulējama:

- piešķirot kredītus darbības uzsākšanai;
- piešķirot nodokļu atlaides pirmajos trīs gados pēc izveidošanas, pilnīgi vai daļēji atlaižot uzņēmuma ienākuma nodokli vai iedzīvotāju ienākuma nodokli;
- regulāri rīkojot kursus uzņēmumu vadītājiem, speciālistiem un citiem darbiniekiem, tāpat arī valsts pārvaldes iestādēs strādājošajiem viņu profesionālā līmeņa paaugstināšanai;
- aktivizējot no ES fondiem saņemtā Kohēzijas fonda darbību, pieprasot un pamatojot papildu līdzekļu izdalīšanu Latvijai, pie tam atbalstāmo teritoriju skaitam un platībām jābūt līmiētām, jo piešķirt līdzekļus no šī fonda visiem nozīmē nepiešķirt nevienam;
- nekavējoties pabeidzot privatizāciju, likvidējot Privatizācijas aģentūru un nododot visus esošos valsts uzņēmumus, kā arī jauktos valsts un privātos uzņēmumus dibināmajai Valsts īpašumu ministrijai. Paziņot, ka tuvākajā nākotnē valsts un jauktie – valsts un privātie – uzņēmumi netiks privatizēti. Saglabāt valsts īpašumā Valsts dzelzceļu, Valsts mežus, Valsts radio un televīzijas uzņēmumus, Valsts AS „Latvenergo”. Esošie valsts un jauktie uzņēmumi saglabājami kā akciju sabiedrības, izmantojot Francijas, Itālijas un citu ES dalībvalstu pieredzi šādu uzņēmumu un īpašumu vadīšanā;
- pieņemot likumu, ka jaukto valsts un privāto uzņēmumu kapitāldaļas drīkst piederēt tikai atklātiem ārvalstu un ES dalībvalstu uzņēmumiem, kuri par savu darbību publicē pārskatus un ir zināmi, pazīstami savā mātes zemē, bet nekādā gadījumā ofšora zonās reģistrētiem anonīmiem uzņēmumiem, kuru īpašnieki nav zināmi un kas nepublicē darbības pārskatus;
- pēc iespējas pilnīgāk izmantojot GATT/WTO atļautos pasākumus vietējo ražojumu aizsardzībai, pieprasot kādu konkrētu saistību atcelšanu

attiecībā uz Latviju, lai valsts saglabātu iespēju uz laiku aizsargāt kādu prioritāru nozari, pie tam raudzīties, lai šo prioritāro nozaru skaits būtu neliels, bet tiešām nozīmīgs;

- pilnveidojot cīņu ar naudas atmazgāšanu, pieprasot līdzekļu ieguldīšanas gadījumā uzrādīt līdzekļu avotus un to ieguves likumību, kā arī to, vai par līdzekļiem ir samaksāti visi atbilstošie nodokļi.

Tie būtu galvenie pasākumi, kas nepieciešami, lai Latvija izveidotos par zemi ar plaukstošu ekonomiku.

## LITERATŪRA

1. Ārējās tirdzniecības politika // *Latvijas lauksaimniecība un lauki* / LR ZM. – Rīga, 2004. – 75.–81. lpp.
2. *Ārējās tirdzniecības koncepcija*. Lēmuma projekts. – Rīga, 1995.
3. Boruks A. Saimnieciskā politika un muitas // *Latvijas Ekonomists*. 1996: 2: 76–78.
4. *ES finansējums: projekts, konkursi, programmas*. – Rīga, 2004.
5. Jarve K. Ienākuma nodokļi jaunajās Eiropas Savienības dalībvalstīs // *Latvijas Ekonomists*. 2004: 11: 42–50.
6. *Latvijas attīstības 2003. gada programma*. LR ZM, 2003.
7. *Latvijas Makroekonomiskie rādītāji*. – LR CSP. 2004: 4.
8. *Latvijas statistikas gadagrāmata 1995, 2001, 2004*. / LR CSP. – Rīga, 1995; 2001; 2004.
9. Latvijas ārējā tirdzniecība 2004 // *LR CSP Ceturkšņa biļetens*. Nr. 4. – Rīga, 2005.
10. Mīglavs A. Latvijas lauksaimniecības politika un tirgus attīstība 1995. gadā un iespējas 1996. gadam // *Lauksaimniecības politika un tirgus attīstība* : LVAEI. Rīga, 1996. 1.–29. lpp.
11. Osis U. *Starp divām pasaulēm*. – Rīga: Jumava, 2004.
12. Pilvere I. Eiropas Savienības finanšu vadība – iegūšana, apvienošana un sadale // *Vadīšana*. – Jelgava, 2005. – 129.–135. lpp.
13. Teske H. *Europäische Gemeinschaft: Aufgaben, Organisation, Arbeitsweise*. – Bonn: Dümmlers Verlag, 1990.
14. Špoģis K. Intelektuālie, sociālie, ekonomiskie un dispozitīvie riski lauksaimniecībā // *Riski lauksaimniecībā un privātajā mežsaimniecībā*. – Jelgava 2005. – 385.–434. lpp.
15. Vītola Ī. The Customs System and Protection of the Domestic Market // Institute of Economics. *Latvian Academy of Sciences Activities in 1996*. – Rīga, 1997. – 80.–85. pp.
16. Vītola Ī. Customs duties and problematic aspects of financial inventory quantities // *Economic Science for Rural Development*. 2006: 11: 49–56.
17. *Par valsts subsīdiju izlietošanu lauksaimniecības attīstībai 1995. gadam*. Latvijas Republikas Zemkopības ministrija. – Rīga, 1995.

## *Liberalization of the Foreign Trade and Customs Tax in the Single Market of the Latvia and European Union*

### Summary

Scientific research covers the period between 1995 and 2004 when Latvia developed the concept of national foreign trade and established its customs policy that plays a significant role for the development of national economy. The scientific study is based on the national consolidated budget and reveals the impact of customs duty on fiscal, economic, social and cultural development of the nation.

The paper focuses on the analysis of customs duty revenues in relation to export and import turnover by groups of countries (EU and CIS). The analysis includes conceptual indicators of foreign trade – impact of export and import negative balance on GDP and the national economy. Main recommendations directed towards flourishing economy of Latvia are provided.

**Key words:** customs tax, foreign trade, liberalization, Latvian National Economy development tendencies, European Union.

## On The Dilemmas of Selling Knowledge in a Training Company

**Jacek Woźniak**

Olsztynska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T.Kotarbińskiego

Ul. Artyleryjska 3c

10-165 Olsztyn

Poland

e-mail: [jkwozniak@tlen.pl](mailto:jkwozniak@tlen.pl)

An example of training development is used to illustrate the dilemmas of creating products through giving the client an access to the company's knowledge database. Training company's knowledge of management system as well as its difference from systems (Werr 2003) used by consulting companies has been described. The dilemmas of developing and selling training modules, which the client's internal trainers are to conduct for the client's employees, are described. Three decisional dilemmas (protection, financing and utilisation), and their solutions, which create a pressure for fashions in the consultancy market, have been considered.

**Key words:** selling knowledge; knowledge management; training; consulting company; professional service.

### Introduction

Knowledge management is an important topic for contemporary management. It is frequently associated with computer-based tools for managing large databases, but this is not the most significant issue for knowledge management. Our analyses are however based on a different type of problem, as the databases we refer to are relatively small.

Despite emphasis on the significance of knowledge for the development of contemporary economies, access to knowledge management systems in different enterprises is unequal. Some researchers consider that small Polish firms do not possess such systems. Our analyses show that such a generalisation concerning the lack of such systems (with respect to diffusion (Perechuda, 2005) and development (Perechuda et al., 2003)), is unfounded in consulting businesses.

Discussions of knowledge management systems rarely consider the specifics of the field they are related to. We attempt to partially make up for this lack [described in the literature (Werr et al. 2003, p.882), (Robertson et al. 2003, p.833)], by focusing on a specific segment of the consultancy sector – training companies.

The goal of this study is to describe certain aspects of knowledge management processes in a training company. We will focus on a concrete example which refers both to the specifics of the services, and to the young market of soft skills trainings from which it originates. Our analysis has the character of a case study, therefore it

can constitute a starting point for further studies, devoted to a search for the conditions that would allow generalizations.

In our article we will first characterise the main problems of knowledge management on the market of organisational consulting, to which training companies belong. Then we will review systems of stabilising knowledge used by training companies<sup>1</sup> which operate on the market of interpersonal trainings (Woźniak, 2005b; 2005c; 2005d). Our analysis relates to the specific character of these trainings, especially their dependence on the culture of the organisation for which they are developed. We will describe the dilemmas related to selling knowledge, and mechanisms of solving them which have been developed in practice. As a result, we will show the decisional dilemmas which have to be solved by the management of an organisation, in order to ensure the development of marketable products based on selling clients access to knowledge from the archives of a training company.

## **1. Consulting Services from the Perspective of Knowledge Management**

The world market of consulting services has been growing rapidly since the beginning of the nineties, and its dynamic is significantly higher<sup>2</sup> than that of other economic sectors (Glückler *et al.* 2003, p.269). This growth has been thought of as resulting from the need for continuous changes of procedures, structures and technologies in organizations, under the influence of the development of IT and the globalisation of markets. Consultants were hired to provide services, which would conform to the current management practice. This was faster and carried less risk than attempting to create such services within the organisation. Conventionally, organisational consulting was understood as the sale of solutions to problems the client recognized, or at least whose consequences he had already noticed. Consultants were supposed to act as external experts, who sold their knowledge to a passive client (Glückler *et al.* 2003, pp. 276-278).

Consulting companies are not only regarded as highly knowledge-oriented enterprises; they also help marketers and sell the use of their expertise in the field of knowledge. The growing popularity of knowledge management is directly related to the promotion of this topic by consulting companies, undertaken to facilitate the sale of one of the products of their knowledge, i.e. computer database systems (Kliniewicz 2004). This new segment of the consulting services (i.e. those connected with the organisation of knowledge management) came into being as a result of the global growth of companies performing services for business as well as of growing competition. The global development of consulting companies created the need to respond to similar queries from clients operating on different local markets (mainly defined geographically, but also ones facing problems of a similar nature although in different branches of business). This meant that it became necessary for different teams of consultants to conduct many similar projects within the same global consulting company. The intensified competition on this market not only lengthened the project realisation process and heightened the standard of final reports, but it also caused an escalation of formal requirements (concerning graphics, volume and contents) in the bidding process, therefore increasing the costs of preparing offers. As a result, a large part of the work devoted to creating

documentation for clients was repeated over and over again. The possibility of using the same product of the consultant team's work comes to mind as an obvious way to reduce work, especially during the bidding process, when there are large quantities of it and – as an effect of increased competition – it is not usually paid for directly by the client.

This use of knowledge management, i.e. the creation of a system which will reduce the repeated invention of the same or similar “wheel” (Gordon 2005), constitutes the first kind of challenges facing knowledge management.

From the point of view of an organisation's economic objectives, this area of knowledge management serves to reduce operational costs by taking advantage of existing archives, as concerns their content and form, as well as methods of acquiring knowledge. Although a repeated utilization of these archives of knowledge also encompasses developing new products, these products are usually similar to existing ones rather than radically innovative. However, it is worth singling out a specific kind of innovative product and analysing it separately, as this relates to the second task of knowledge management in an organisation. This task results from the observation that the knowledge a company has accrued, can be made into a marketable product, i.e. that access to some parts of this knowledge can be sold. Creating a new market opportunity by selling access to one's own expertise is a different form of “making a living from knowledge” rather than lowering the costs of conducting a standard business activity.

## **2. Developing Marketable Products by Selling Clients Access to one's Database**

Examples of giving access to one's knowledge which are described in the literature usually come from non-consultancy markets. The application of booking systems airline companies have developed for the booking of additional services (hotels and entertainment), constitutes an example of enriching and expanding one's services by using an asset already possessed – the knowledge of an efficient reservation method. An even better example is the sale of analyses of business trip costs offered by the Swiss travel agency Kuoni (Probst *et al.* 2002, pp.20-22). In this case access to a fragment of data concerning clients – data that is collected as a standard procedure but specifically organised for this purpose – are offered as a basic service. In other words, a new product is created by “simply” printing data collected on an everyday basis by which business trips are organized.

Increasing revenue in this manner, by the acquisition of its new source as a result of analysing one's knowledge archives, is a typical example of creative thinking, depending on the sale of a part of one's know-how. It is worth stressing several characteristic elements in the example of the sale of business trip cost analyses. A product is developed on the margin of “routine” operations (a travel agency organising business trips), which has the following characteristics – it uses the “routine” data, it processes the data into a form which is useful for the client (creates analyses and reports of a specific kind, thanks to computer software and the new tasks set before them); it sells reports (results of the analyses), and not the tools for their development.

As a result, the risk that clients will copy the new product by creating their own database and a tool for producing "print outs" based on it, is relatively small. But also the value of analyses offered by the agency is significant only in the case of complete service for all business trips. It can therefore be said that enriching the travel agency's product list by adding reports was originally a tool for increasing the client's relationship with enterprise, rather than a new product. The risk that appeared in the course of presenting clients with such analyses was that the competition gained access to a new way of reporting. Clients were the carriers of this information, as they demanded such data from all suppliers, in order to be able to carry out their own analyses. This element is of significance for our discussion – in developing innovative applications of his database, and giving clients access to it, the vendor risks his innovations will be copied by competitors.

### 3. Knowledge Management Systems in a Training Company

The modern training market in Poland was created in the nineties. It is made up of companies conducting management trainings and related consultancy. Trainings are organised for enterprises which purchase the service for the needs of groups of their employees (in-company trainings), or for individuals (open trainings). The declared objective of a training service is to deliver a necessary skill. The fact that this market is so young gives us the opportunity to observe in laboratory-like conditions the development of management tools, created to meet the market challenges that make their appearance<sup>3</sup>.

Our analysis concerns interpersonal skills (also called soft skills) trainings, a specific segment of this market in Poland. The main players on this market are small companies. On this market, global network companies do not have their usual significant advantages resulting from the aggregation of resources, in this case of knowledge<sup>4</sup>, due to the fact that the problems trainings solve are deeply rooted in local culture. A second reason is that local companies have access to the same, global base of books.

The sense of the work of a training company is co-creating communication skills in a given cultural reality<sup>5</sup>, in which the participants work. In the case of in-company trainings – and we will be dealing here only with these – this signifies the ability to participate in a company culture and non-directively facilitate changes in the way people communicate in that culture. Regular training programs are one of the many ways in which management tries to change the way its employees communicate, in order to put an end to a state which is considered undesirable. This state is sometimes described by the use of quantitative indices (in a sales training, for example, the percentage of time the client speaks versus the time the salesperson speaks), or qualitative indices ("that they ask open questions").

In trainings, as in any consultancy (Glückler *et al.* 2003, pp. 276), an objective evaluation of the quality of the solution provided is difficult (Woźniak, 2005a). Training is only one of the factors responsible for facilitating change and the evaluation of the pure influence of this factor, even if change has been observed, is impossible (or at least too expensive). As a result, social evaluation criteria are used, the most important of which is the agreement between stakeholders in the organization, that the training has made sense. The difficulty of assessing quality objectively – characteristic to all markets with a high level of uncertainty – leads to

stable relationships between suppliers and clients (Glückler *et al.* 2003, pp. 279 - 283) (Woźniak 2005a, pp. 477 - 478).

Training objectives are set by the organisation, and the training company's task is to prepare a programme which will meet these objectives, and to implement it in such a way, that reasonable, sceptical and busy people will consider the event worth the time devoted to it. This means that the rules of group dynamics have to be observed, exercises be well-selected and discussions be sufficiently non-directive – to avoid possible resistance, and in effect the training group's negative opinion of the contents presented.

The specifics of knowledge systems and their particular elements gives this kind of work its specific character operationally dividing it into several stages – placing an offer (which presents a training programme to solve the client's problem), developing the training (which includes exercises and discussions), implementing the workshops and post-training activities (which evaluate and strengthen the impact of the training), and reporting. This stays in contrast with consultancy systems presented in (Werr *et al.*, 2003), which consist of three elements: an abstract method, specific cases (internal and external documentation) and the individual experience of consultants. The training development path has more elements, as each training has to be rooted in a given culture.

The main pivot around which the constituent parts of an training company's knowledge system are organised, are training programmes, which are implemented for different clients in various subject areas. The programme is a kind of scenario, consisting not only of sequences of exercises, but also of key points for discussions and conclusions. It also includes complementary logistic information, such as the time devoted to particular activities, learning aids to be used, etc. Records of concrete cases of programmes that have been implemented (historical cases strongly linked with the client's culture) are generalised into standardised programmes set in a cultural context (homogeneous, repeatable modules which can be used e.g. within the corporate university), but separated out from historical context. A standardised programme is a record of the best instance of a training conducted for a client, slightly idealised and described in greater detail, than usually necessary for a concrete training. It is therefore a generalisation of the lowest level, made basing on a concrete case. The wealth of detail included in such a standardised programme (with complete lists of questions and conclusions, and descriptions of various turns discussions might take) makes a kind of "programme for young adepts" out of it. The goal of such programmes intended for young employees is educational and depends to a lesser extent on the culture of given clients. Almost objectified in form, it also constitutes an ingredient of the company's knowledge management system. It consists of exercises and various versions of discussions following on exercises, i.e. it focuses on the components of the programme, rather than on the dynamics of their connections. It becomes an element of an objectified work method, which is nevertheless separate from the methodology of conducting trainings (the "how" rather than the "what"). The latter is taught mainly in an apprentice type of manner, as the principles of working with a group are too difficult to understand when they are read or taught in the form of tools to be implemented, and require frequent personal interpretation and consultation of individual cases. As in the case of interpreting ethical principles or those related to the Decalogue, they require knowledge to be passed on in the master-apprentice system. Otherwise they do not

create a sufficient system enabling independent concretisation to factual situations, in order to manage the activities of inexperienced trainers.

These four constituents – the universal, but uncodified methods of work with a group, codified exercises with accompanying discussions, transcending culture, standardised programmes that are culturally and thematically organised and finally historical cases – are the basic carriers of a company's knowledge system.

Each "historical" case has its records and documents, and these usually have many variants related to the consecutive stages of the bidding procedure and of work with training groups. Documentation includes offers for clients, textbooks for participants, post-training activities (exercises used to remind participants of the training content, or documents for coaching activities), needs analysis documentation (research tools, raw data and the subsequent stages of its analysis), reports. The amount of time necessary for the production of external documentation increases with time – at the beginning of the nineties training contracts were concluded basing on an interview conducted by a decision maker and a single-page description of the objectives of the training and topics it will discuss. At present, bidding documentation consists of a programme several pages long, references from other clients, and innumerable appendices (examples from initial needs analyses, reports and training materials) on scores of pages. Presentations for various audiences are held, and samples of work are shown. The assumptions of the training project (on which the content of the training programme is based) can be modified even several times during the bidding process. Also, there has been a significant increase in the difficulty of preparing the training, which is more and more often expected to solve the prospective client's specialised problems, and not simply provide employees with general skills needed for working on a given position<sup>6</sup>.

#### **4. Programmes Selling the Contents of Databases**

Companies which are forced to conduct trainings frequently due to significant staff rotation levels or a rapid increase in the number of staff often set up their own training departments, which not only organise trainings, but also conduct some of them.

The managers of today are more and more frequently skilled in conducting trainings. On the one hand, various models of internal trainings are developed and conducted in the place of work or "just next door". Managers in this case are coaches, mentors or trainers of mini-modules. On the other hand, group work and interactive presentation skills are necessary for managers cooperating in large project groups.

Also, a strong new group of stakeholders is making its appearance, who is striving to develop their own training expertise. More and more frequently met with multi-faceted function of training departments it goes beyond conducting trainings on demand. Continuously intervening and monitoring local training needs, such training departments have created communication channels between management and employees, with their own interests and politics, parallel to those of the operational channels. From the perspective of the group of internal trainers wishing to develop their expertise in the area of conducting trainings, their goals are not only to learn the tools necessary to meet the observed needs of the organisation. They are

also grasping at an occasion to develop their careers, whether in this or in other organisations.

Therefore clients naturally begin to expect that their internal trainers be prepared to conduct trainings similar in quality to those which are purchased from consulting companies. Towards the end of the nineties, clients started requesting on a more and more frequent basis that internal trainer expertise should be developed. This replaced earlier expectations that the external trainer-consultant conducted trainings together with a trainer from the human resource department, or with an operational manager.

This means that a demand for two different kinds of products has appeared. One of these is trainings for trainers, preparing new employees of the training department to conduct internal training modules, which are usually relatively simple from the viewpoint of training technique. A typical situation of this kind is the preparation of insurance company trainers to conduct modules necessary for the certification of insurance agents. Internal trainers can base on personal experience gained in the course of operational work (as insurance agent or the manager of a small unit of agents). The objective of the training is to give them ease and flexibility in working with the training group, but following the steps required by the training programme.

The other type of product is the preparation of specific "intervention" modules, in other words trainings developed in order to solve certain problem within the organisation. The product that is purchased from the training company is to develop the right kind of training, and to prepare the client's internal trainers to conduct it. Such a product has to meet specific requirements. It cannot be too complicated technically, so that internal trainers with little experience are able to conduct it effectively. It has to be sufficiently standardised, so that adhering to the programme keeps the internal trainers on a rigorously defined path, as their experience and attitudes may be closer to the experience and attitudes of the participants than to the objectives of the programme<sup>8</sup>. Finally, its goal is solving a concrete problem in a concrete enterprise with its culture, structure and procedures.

The more "typical" a problem is – e.g. an introductory training for salespersons or a typical management subject – the greater the chance that a training programme, which is sufficiently similar to one now required, and has been tested on numerous occasions and standardised, can be found in the knowledge archives of the training company. If it was developed to meet the training needs of a similar organisation, then the changes which have to be made in the main outline of the programme are small and obvious. Here we encounter the issue of the continuum of novelty and repeatability, on which the training company's work on training programmes takes place. From the perspective of the issue of managing the sale of knowledge, these two situations are not significantly different, therefore we will refer only to the simpler situation, where experience has already been gained.

Finding the right programme in the company database does not mean the end of work on the preparation of a sellable product. This is so, because the manual for the trainers, a record of the planned programme has to be prepared in different manner. The manual is a material carrier of the training given to the client; no wonder therefore that it is much more detailed and graphically elaborated than a standardised programme used for teaching the training company's own trainers. The latter are mainly taught in an apprentice-like manner, in continuous contact with the experienced employees of a training company<sup>8</sup>, with whom they conduct trainings in the role of a "second trainer". They refer in their apprenticeship period to "manuals

for young adepts", which serve to remind them of the objectives of exercises, the questions to ask, and the sequences of activities. However, they do not explain obvious elements nor do they include principles, which cannot be written down in full anyway (e.g. potential dangers and ways to cope with them, or reasons why the trainer should come earlier to the training room).

The general rules of a training company culture and the techniques used to deal with group dynamics must be reflected in the internal trainer manual (written for the client's employees) in an explicit way, so that conducting the training according to this manual will provide a training which follows the designer's intention. A young trainer of a training company develops his understanding of "why something is done" over a longer period of work, which is carried on under the supervision of experienced trainers. The latter will not only correct his most striking mistakes, but also "provoke" them, guiding his independent discovery of consecutive principles of initiation. An internal trainer is given the occasion to conduct a module under the supervision of training company not more than several times. This makes it possible to notice only some part of the difficulties he will meet with in the course of conducting the programme.

To sum up, the training material is a product of knowledge, which even in the easiest situation for the training company requires a large expenditure of work on the preparation of the documentation format ("a database printout"). Additional material carriers of the product, which is purchased at the training company, apart from the trainer manual (which includes the detailed schedule of the training), are also materials for the participants, the right to use exercises and the trainers' right to conduct a given module. Certification of internal trainers serves for both parties as a guarantee of the quality of a training conducted internally and constitutes the final result of a specific training for internal trainers, preparing company's trainers to conduct this module.

The specific character of a training module as a product is reflected in various kinds of contracts, which are concluded by the training company and the client. Some contracts strongly emphasise the client's right of access to a product, which remains the property of the training company. In this case, apart from a single training payment for internal trainers and the licence fee (which is not too high), the client pays each time the fee for a participant trained by internal trainers. The number of these participants is formally controlled by delivering the client copies of textbooks for participants in the amount meeting the demand, and invoicing it on this basis. In this model it is assumed that the training company is responsible for the modifications in the programme and training materials, which, with the flow of time and along with the changing internal procedures of the client, should be made in the training. This is usually fiction, due to the lack of knowledge of these needs in the training company. The real problem, which usually arises in further relations, is coping with the results of rotation among internal trainers and the necessity to "authorise" the access of the client's new employees to conducting the licensed module.

The other extreme model assumes the sale of a training module. It means delivering the same materials, but at a higher price the client can get the control of their usage. Usually training companies include a condition, that this module can be used only for the training of the client's employees (or another, but specified group, e.g. clients of the client, who is a distributor), but they do not have control over this usage. The rotation among internal trainers leads to the spread of knowledge, which

the training company put into the product sold, which prevents it from selling it on certain markets and makes it lose its uniqueness by the spread of using exercises.

## **5. Dilemmas of Persons Managing the Sale of Access to the Knowledge Base in a Training Company**

The sale of a training module means giving the competition access to the company's know-how to a much larger extent than conducting a training. After a normal training, a participant prepared to take part in it (and not to create a record of its scenario) has only a textbook, which he or she can make available for the competition. A textbook in a business training is usually not a material for extended additional reading (although it sometimes includes also fragments of this kind), but is closely connected with exercises performed according to the schedule. Even if apart from the so-called work sheets (pages filled in during the training) it includes theoretical descriptions, typologies or lists of characteristics, they are closely connected with the subject of the exercises, so that the participant could connect the read material with the real feeling he or she experienced during the training. A thorough analysis of such materials by an expert from a rival company can be a good impulse for the construction of an analogical training. Supplementation of such a textbook with a complete programme, included in the trainer's manual, provides key missing points: time schedule of the conducted activities, main directions of discussions and descriptions of exercises.

It is impossible to protect the training company against the diffusion of knowledge to the whole market<sup>9</sup>. From the perspective of protection of one's own abilities for market activity, it becomes sensible to construct the sold programme in such a way, that it would not only be easy to conduct, but that it would also base on the generally known exercises and training ideas. The dilemma of the realisation of training objectives and the limitation of the influence of innovative ideas mean that, although the adaptation of programmes for the trainers' manual does not require too large trainer expertise, it is performed with a large participation of experienced trainers, in order to balance two priorities: the realisation of programme objectives and the protection of innovations.

The second dilemma refers to the expenditures on this new product. The more specialised the problem, which has to be solved by the training, the less the chance, that the work put into the creation of the product will be covered by repeated application. The amount of labour, which is necessary to create an innovative training, is usually not covered by the service fee, or at least the profit for the training company is generated by using elements of the created knowledge many times. The decision whether it is worth to create a given product requires balancing of the marketing consequences of this activity (bonding the client and expanding the references) and the costs, which have to be borne to perform a given project. Therefore it is usually made on the strategic level<sup>10</sup>, as natural curiosity and the need for challenge, characteristic to consultants, usually reassesses marketing advantages. Due to the large attachment to the client, the training company cannot usually refuse to perform a project, in order to prevent competitors from taking its place. As a result, this means the need to search for ways to use the material gathered in the project, in order to achieve the economisation of expenditures made for its creation.

The boom of the training market for trainers and courses in universities connected with training can be connected with this kind of searching for channels to use the gathered knowledge. This way of thinking shows the two-way creation of market demand, where the appearance of needs is strengthened by the appearance of products and the wish to sell them. No wonder, therefore, that knowledge management – treated as a non-information activity – is a fashion on the service market, which was reflected on the academic market (Klincewicz, 2004). The environment of higher schools is a natural niche, which makes it possible to utilise the gathered knowledge, which incites its interest in a given subject.

The third dilemma refers to utilisation, i.e. searching for various ways of using the created knowledge, especially the way of internal usage of the created module. Because the manual for the trainer is the most detailed material describing the programme and its extensive parts refer to standard exercises, the education of young adepts is switched from the materials, which were prepared especially for them to trainer manuals (or rather their parts) prepared for clients. This makes the first stage of education base much more on materials explicitly formulating the part of assumption, which usually has been hidden. This allows to understand differences in ways of teaching young adepts, which are described for companies dealing with re-engineering (Werr *et al.*, 2003), and teaching the trainers (Woźniak, 2005d). The method described explicitly in companies dealing with re-engineering may constitute a by-product of works on materials for clients, which allow acting freely in a large part of processes. As a result, this explains the seeming discrepancy between the thesis of knowledge development in the process of work for the client (Fincham, 1999) (Darr *et al.*, 2003) (Fosstenlökken *et al.*, 2003) (Woźniak, 2005e), and possessing in systems knowledge described explicitly (Werr *et al.*, 2003), whose creation is connected with the need for large quantities of work, in order to create a detailed record of the method.

These three dilemmas: protection, financing and utilisation, seem to be universal problems in the creation of a new market product with the application of a part of company's own knowledge base. What is especially visible in a training company is the necessity to justify in a strategic manner the decision made while allocating resources for such projects. This situation poses general questions, in what situations and in what extent it can be easy to make the company's knowledge accessible, without bearing significant costs for the adjustment of this knowledge to clients' needs. The examination of this problem is an important task of the knowledge management theory, as it will allow companies to plan their own systems of gathering knowledge in a better way, so that the future costs of making them available to external clients would be as low as possible.

Regarding the matter of the protection of resources of a service company we should be quite sceptical. Legal protection is impossible, and the fluctuation of employees intensifies the diffusion mechanism by the products of this knowledge, described for the training company above. Therefore it can be stated, that service activity must be non-innovative (so that the problem of spreading knowledge would not create market risks), or that it must be subject to very quick changes, which result from the large variability of fashions or innovative products, so that copying of leaders would not pose a threat to them. It is quite obvious, that organisation consulting belongs to the latter type of activity, which is characterised by a high speed of changes.

The problem of utilisation of knowledge is a good illustration of the general principle of this market – a strong pressure for the creation of demand for services, due to the ready products created as a side-effect of parties rendering services. The search for the possibilities of selling the same “piece” of information many times creates space for innovative markets development, which accelerates the diffusion of knowledge, which is inevitable anyway.

## 6. Conclusions

The above-presented procedures used by a concrete training company illustrate the problems of the objective specific character of the tools of knowledge management system, which are developed in training companies. By example of concrete knowledge carriers, by means of which a service company gives access to its knowledge to the clients, we have shown how in this area of service knowledge management is used to generate income from new sources. The analyses performed allowed to separate three fundamental dilemmas, which a training company faces when selling the collected knowledge, and not its application (the trainings conducted). If these three dilemmas: of protection, financing and utilisation, are universal for the market of knowledge-saturated services, then the natural way of solving them constitutes one of the motives for the creation of fashions on these markets. The effectiveness of managing a consulting organisation requires the creation of demand for a specific product, which is the client-oriented access to the knowledge base of a training company.

## NOTES

- <sup>1</sup> This example was used to describe knowledge management systems of a training company in the work *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej (Knowledge management in a training company)*. The following text is similar to the contents of Chapter 5 of this book, as well as the paper „O efektywnej sprzedaży wiedzy w firmie szkoleniowej” (“On the effective sale of knowledge in a training company” read at the conference “*Effectiveness as the source of wealth of nations*” (*Prace AE Wrocław*, in print).
- <sup>2</sup> There are estimates of a 50% per annum growth (Pfeffer *et al.* 2002, p.179).
- <sup>3</sup> We do not argue here, that – as some claim (Fosstenløyken *et al.*, 2003) – the development of products in consulting companies takes place only as an effect of clients’ needs. We treat market challenges as opportunities and threats resulting from clients’ needs, activity of the competitors and other mechanisms, where the internal idea of innovations is one of the important possibilities.
- <sup>4</sup> They have, of course, a marketing or image advantage, as well as the advantage of organisational experience (among others they possess the tools for managing knowledge resources, such as sales materials, textbooks and ready-to-use training modules).
- <sup>5</sup> The model of training influence is used here in accordance to book (Woźniak in preparation). It is contradictory to the wide-spread model of the training gap, described among others in (Rae 1999).
- <sup>6</sup> The description of mechanisms is based on the personal experience of the author, who managed a training company specialising in the field of psychological trainings, from 1990-2003. A more detailed description of this system and the dynamics of its development are described in (Woźniak 2005cd).

- <sup>7</sup> One of the important reasons why trainings are ordered from external companies is that management, which defines the goals of the project, has influence on the trainer's objectives, which are sometimes contradictory to the mentality of the company's employees.
- <sup>8</sup> Education of young consultants in different areas of consulting has the same patterns compare (Robertson *et al.*, 2003), (Werr *et al.*, 2003), (Woźniak, 2005d).
- <sup>9</sup> What is important is not only the flow to the competitors, but also to potential clients, as exercises used during the training should be a novelty for its participants.
- <sup>10</sup> Decisions about knowledge management are usually made on top management level, because enforcement of new reporting procedures needs using of a formal power (Bresnen *et al.*, 2003) (Woźniak, 2005c).

## REFERENCES

1. Bresnen, M., Goussevskaia A. and Swan J. (2003). Innovation in Project-Based Organizations. *Organization Studies*, Volume 25, Issue 9, pp. 1535-1555.
2. Darr A. and Talmud I. (2003). The Structure of Knowledge and Seller-Buyer Networks in Market for Emergent Technologies. *Organization Studies*, Volume 24, Issue 3, pp. 443-461.
3. Fincham R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, Volume 36, Issue 3, pp. 331-351.
4. Fosstenlökken S.M., Löwendahl B.R. and Revang O. (2003). Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study. *Organization Studies*, Volume 24, Issue 6, pp. 859-879.
5. Glückler J. and Armbrüster T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, Volume 24, Issue 2, pp. 269-297.
6. Gordon J. (2005). Making Knowledge Management Work. *Training*, Volume 42, Issue 8, pp. 44-58.
7. Kłincewicz, K. (2005). *Knowledge management: development, diffusion and rejection*. WN WZUW, Warszawa.
8. Perechuda K. (2005). Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie. In Perechuda (ed.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa.
9. Perechuda K. and Stosik A. (2003). Zarządzanie wiedzą w małej firmie. [in:] M. Nycz and M. L. Owoc (eds), *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej* vol. 975. Wrocław, pp. 86-98.
10. Pfeffer J. and Sutton R.I. (2002). *Wiedza a działanie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Probst G., Raub S. and Romhardt K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Rae L. (1999). *Planowanie i projektowanie szkoleń*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
13. Robertson M., Scarbrough H. & Swan J. (2003). Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects. *Organization Studies*, Volume 24, Issue 6, pp.831-857.
14. Werr A. and Stjernberg T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, Volume 24, Issue 6, pp.881-908.
15. Woźniak J.(2005a). Kryteria oceny jakości usługi szkoleniowej. In Makarski (ed.) *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, . Wyd.Urz. Rzeszów.
16. Woźniak J. (2005b). Organizacyjne czynniki ułatwiające rozwój wiedzy w firmie szkoleniowej. In Godziszewski, Haffer & Stankiewicz (eds) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, ed.B., TNOiK, Toruń.
17. Woźniak J. (2005c). O zapominaniu czyli pewnym aspekcie zarządzania wiedzą w firmie szkoleniowej. In Skrzypek (ed.) *Intelekt* Wyd. UMCS, Lublin.
18. Woźniak J. (2005d). O mechanizmach stabilizacji wiedzy w firmie szkoleniowej. In Hejduk (ed.) *Zarządzanie wiedzą*, Wyd.PK, Koszalin (in print).

19. Woźniak J. (2005e), Zarządzanie rozwojem wiedzy w organizacjach wirtualnych różnego typu. *Zagadnienia techniczno-ekonomiczne*. Volume 50, no. 2-3, pp.459-466.
20. Woźniak J. (2006), *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej*. Wyd.OWSiZ, Olsztyn.
21. Woźniak J. (2006 in press), O efektywnej sprzedaży wiedzy w firmie szkoleniowej. In Proceedings of Conference *Effectiveness as the source of wealth of nations*". (Prace AE Wrocław)
22. Woźniak J.: *Szkolenia jako narzędzie rozwoju kadry*. (in preparation).

### *On the Dilemmas of Selling Knowledge in a Training Company*

#### Summary

An example of training development in the social skills field is used to illustrate the dilemmas of creating products for clients through giving them access to the training company's knowledge database.

A training company's knowledge management system as well as its difference from systems (Werr 2003) used by consulting companies have been described. The dilemmas of developing and selling training modules, which the client's internal trainers are to conduct for the client's employees, are described. Three decisional dilemmas are considered (protection, financing and utilisation), as well as the specific fashion in which these dilemmas are solved, drawing upon the relationship between a client and a training company. This solution may be the reason why there exists a pressure to create fashions in the consultancy market, although its scope and strength have to be the focus of further empirical studies.

### **III Apskata raksti**

## Zīmola veidošana un vadīšana mūsdienu organizācijā

### Brand Building and Management in Modern Organization

**Anda Batraga**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
E-pasts: [anda.batraga@lu.lv](mailto:anda.batraga@lu.lv)

**Kristīna Dervojeda**

Latvijas Mobilais Telefons  
E-pasts: [kristinadervojeda@gmail.com](mailto:kristinadervojeda@gmail.com)

Mūsdienu organizācijā zīmols nosaka visu uzņēmuma darbības stratēģiju, un zīmola misija un vīzija atrodas organizācijas biznesa modeļa virsotnē. Spēcīgu zīmolu ir iespējams radīt tikai tad, ja zīmola vērtības iespēžas visos uzņēmuma biznesa aspektos. Visas darbības, kas ir vērstas uz zīmola vērtības palielināšanu, nosacīti ir iespējams apvienot divos savstarpēji saistītos procesos – zīmola veidošanā un zīmola vadīšanā. Zīmola veidošanas procesa rezultātā notiek zīmola izstrāde un pakāpeniska patērētāju „prātu iekarošana”, savukārt zīmola vadīšanas procesa mērķis ir panākt visu zīmola sistēmas elementu mijiedarbības saskaņotību. Raksts sniedz ieskatu abu procesu teorētiskajos aspektos, kā arī piedāvā pētījuma rezultātus par šo procesu organizāciju vienā no pelnošākajiem un modernākajiem Latvijas uzņēmumiem „SIA Latvijas Mobilais Telefons”.

**Atslēgvārdi:** identitāte, klients, kultūra, mārketings, organizācija, pozicionēšana, process, tehnoloģija, vadīšana, zīmols.

## Ievads

Jaunās tehnoloģijas mūsdienu pasaulē ievērojami paplašina kompāniju iespējas, ļaujot tām viegli atdarināt citu uzņēmumu produktus, sistēmas pakalpojumus, procesus, tādā veidā radot nopietnu stratēģisko problēmu saistībā ar kompāniju un tās preču diferenciaciju.

Sodienas apstākļos, kad tirgū katru dienu parādās daudz dažādu jaunu produktu un pakalpojumu, uzņēmumam jā rūpējas par to, lai pircējs tā produktu atpazītu, pozitīvi novērtētu un saglabātu tam uzticību. Šo mūsdienu biznesa pamatproblēmu ir iespējams atrisināt ar spēcīga zīmola palīdzību.

Latvijā zīmola lomu biznesā uzņēmēji sākuši apzināt pavisam nesen, tomēr šī apzināšana joprojām nav pietiekama. Zīmola lomas apzināšana ir milzīgs solis panākumu virzienā, taču jāatceras, ka spēcīgi zīmoli neveidojas paši no sevis. Praksē zīmola veidošana un vadīšana paredz sarežģītu lēmumu pieņemšanu un uzdevumu risināšanu. Veidojot un vadot zīmolu, jāatrod atbildes uz virkni jautājumu, no kuriem būtiski ir, piemēram, tādi, kas saistīti ar informācijas ieguvu zīmola sekmīgai

pozicionēšanai tirgū, emocionālās stabilitātes nodrošināšanu attiecībā ar klientiem un uzņēmuma elementu funkcionēšanas iespēju saskaņā ar zīmola solījumiem.

Stipri zīmoli rodas tikai tad, kad organizācijas fundamentālo spēku kopīga darbība, kas apvienota ar vienotu stratēģiju, iespiežas visos uzņēmuma biznesa aspektos un pārņem visus organizācijas kontaktus.

Zinātniskā raksta mērķis ir izpētīt zīmola veidošanas un vadīšanas procesa elementu mijiedarbības teorētiskos aspektus un sniegt to praktiskos rezultātus organizācijai.

Par pētījuma objektu ir izvēlēts Latvijas mobilā telekomunikāciju tirgus lielākā uzņēmuma – Latvijas Mobilā Telefona (LMT) – zīmols.

Pētījuma priekšmets ir zīmola veidošana un vadīšana.

Izvirzītā mērķa sasniegšanas uzdevumi ir:

- teorētiski izpētīt zīmola būtību un tā lomu mūsdienu organizācijā;
- izanalizēt zīmola veidošanas un vadīšanas procesu struktūru un galvenos posmus;
- izpētīt zīmola vadīšanas organizācijas teorētiskos aspektus;
- pēc raksta autoru veiktā pētījuma novērtējot LMT zīmola vadīšanas organizāciju, izdarīt secinājumus un priekšlikumus zīmola situācijas uzlabošanai.

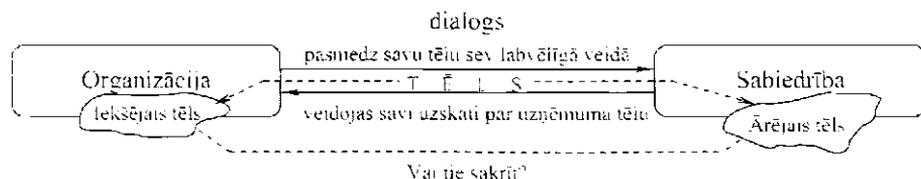
Zinātniskā raksta izstrādē izmantotas analītiskās pieejas, salīdzināšanas, grupēšanas un aptaujas metodes.

Tā kā LMT zīmola veidošanās ir saistāma ar visu uzņēmuma pastāvēšanas laiku, tad pētījuma periods ir laiks no 1992. līdz 2005. gadam. Zīmols kā tēls ir dinamisks. Tas ir mainīgs, pielāgojas tehnoloģiju un modes tendencēm, konkurentiem un citiem faktoriem, līdz ar to aktuālākie secinājumi saistāmi ar pēdējo gadu tendencēm.

## 1. Zīmola būtība un loma mūsdienu organizācijā

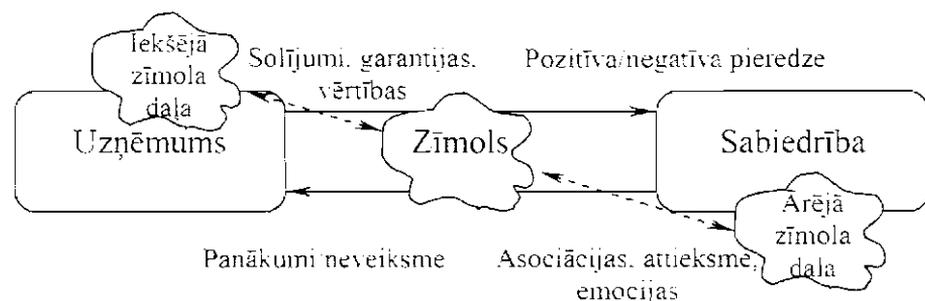
Mūsdienu mārketingā zīmols tiek definēts kā reputācija, garantija, solījums, attieksme, asociācijas, sajūtas, vērtības u.c. Tomēr, pēc autoru domām, zīmola būtību vispilnīgāk parāda zīmola kā tēla definīcija. Ņemot vērā to, ka patērētājus ir iespējams sadalīt divās lielās grupās – iekšējos un ārējos, kopējais organizācijas/produkta zīmols sastāv no iekšējā un ārējā zīmola. Iekšējais zīmols pastāv iekšējo patērētāju jeb darbinieku prātos, savukārt ārējais zīmols – attiecīgi ārējo patērētāju prātos.

Iekšējam zīmolam īpaši liela loma ir pakalpojumu sektorā, kur darbinieki nonāk tiešā saskarsmē ar klientiem. Tas nozīmē, ka uzņēmuma darbiniekiem ir jāizprot tās vērtības, solījumi un garantijas, ko kompānija piedāvā patērētājiem, jābūt sava uzņēmuma zīmola nesējiem, un tikai tad ārējo patērētāju prātos radīsies vēlamās asociācijas un attieksme. Autoru viedokli apstiprina *Organizācijas tēla vadīšanas teorija (A Theory of Organizational Image Management)*, saskaņā ar kuru organizācijas tēlam (tātad arī zīmolam) ir raksturīga dualitāte, t.i., tas sevī apvieno gan iekšējo, gan ārējo organizācijas uztveri [8] (sk. 1.1. att.).



1.1. att. Uzņēmuma tēls kā divvirzienu komunikācijas produkts [8]  
Corporate image as a product of a two-direction communication [8]

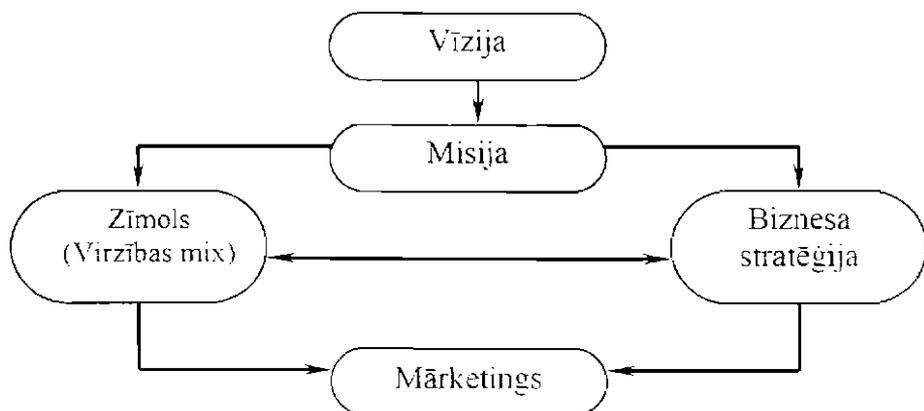
Organizācijas tēls ir komunikācijas produkts starp uzņēmumu un ārējo vidi, taču tā nav vienvirziena komunikācija, bet dialogs ar atgriezenisko saiti. Balstoties uz organizācijas tēla kā divvirzienu komunikācijas produkta shēmu, autori ir sastādījuši zīmola būtības shēmu, kas ir redzama 1.2. att. un kurā ir parādīta zīmola duālā daba. Šajā rakstā uzmanība tiks pievērsta gan „ārējai” zīmola daļai jeb zīmolam kā tēlam ārējo patērētāju prātos, gan arī „iekšējai” zīmola daļai jeb korporatīvajam zīmola aspektam, bez kura kopējās zīmola būtības izklāsts būtu nepilnīgs.



1.2. att. Zīmola kā tēla būtība  
Essence of the brand as image

Spēcīgi zīmoli pastāv trijās dimensijās – funkcionālajā, sociālajā un emocionālajā. Zīmola emocionālo aspektu, t.i., emocionālo attiecību nodibināšanu ar patērētājiem, var uzskatīt par augstāko zīmola attīstības posmu. Tieši šis aspekts vislabāk raksturo modernā mārketinga pozīciju attiecībā pret zīmola būtību. Mūsdienu tirgus apstākļos kļūst arvien grūtāk noturēt klientus, balstoties tikai uz racionalitāti. Analizējot situāciju vietējā tirgū, var secināt, ka Latvijas uzņēmēji vēl joprojām neizprot zīmola emocionālā aspekta lomu un liek uzsvāru uz piedāvājamās preces īpašībām, cenu un citiem ar ilgtermiņa attiecībām nesaistītiem faktoriem.

Daudzi mūsdienu uzņēmumi izstrādā markas vīziju un misiju kompānijas koncepcijas un misijas vietā. 1.3. att. [5, 27] ir redzams novecojis biznesa organizācijas modelis. Saskaņā ar šo modeli kompānijas izstrādāja korporatīvo vīziju un misiju, kas izskatījās ļoti iespaidīgi, taču tika ignorētas gandrīz visos organizācijas līmeņos, izņemot augstāko vadību, kas savukārt to izmantoja, lai virzītu uzņēmuma attīstību. Zīmola politika nodrošināja atbalstu tikai reklāmas un citu virzīšanas līdzekļu veidā. Šeit autori vēlētos atzīmēt, ka daudzi, tai skaitā arī lielākie Latvijas uzņēmumi, vēl joprojām darbojas pēc šīs shēmas.



1.3. att. Zīmola loma XX gadsimta korporatīvajā stratēģijā [5. 27]  
Role of the brand in the corporate strategy of the 20th century [5. 27]

Mūsdienu biznesa organizācijas process izskatās savādāk. Pasaules veiksmīgākās kompānijas izmanto modeli, kas ir attēlots 1.4. att. [5. 27]



1.4. att. Zīmola loma XXI gadsimta korporatīvajā stratēģijā [5. 27]  
Role of the brand in the corporate strategy of the 21st century [5. 27]

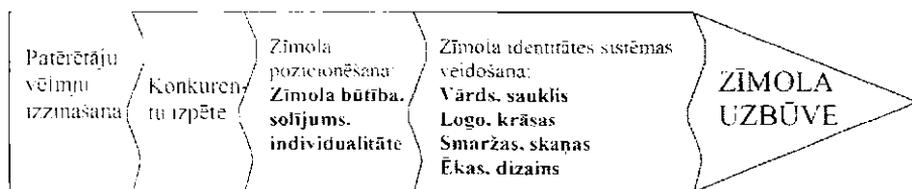
Modeļa būtība ir saistīta ar zīmola vīzijas un misijas izstrādāšanu, kas nosaka uzņēmuma darbības stratēģiju un no tās izrietošu kompānijas darbību. Ir jāpievērš uzmanība tam, ka šeit biznesa stratēģija sākumā noved pie stratēģijas attiecībām ar patērētājiem un tikai tad pie mārketinga aktivitātēm [5. 27].

Stipri zīmoli nodrošina kompānijām ilgmūžību un potenciālo nemirstību. Spēcīgs zīmols ne tikai palielina uzņēmuma tirgus daļu un ienākumus, bet arī samazina pircēju jutīgumu pret cenas izmaiņām un nostiprina klientu lojalitāti. Turklāt ievērojami palielinās investīciju atdeves norma, pieaug iespēja mobilizēt organizācijas darbiniekus un piesaistīt un noturēt augsti kvalificētus speciālistus. Stipra marka ievērojami palielina uzņēmuma vērtību, un daudzu starptautisku kompāniju zīmola un citu nemateriālo aktīvu vērtība bieži vien ievērojami pārsniedz materiālo.

## 2. Zīmola veidošanas procesa organizācija

Zīmola veidošanas procesu autori nosacīti var sadalīt divos lielos posmos – zīmola *izstrādes* un zīmola *uzbūves* posmā. Pirmajā posmā notiek zīmola koncepcijas izstrādāšana, kas sākas ar patērētāju un konkurentu izpēti. Tam seko zīmola pozicionēšanas stratēģijas noteikšana. Nākamais solis ir zīmola identitātes sistēmas izstrādāšana, kas sevī iekļauj zīmola vārda, saukļa, logo un citu identitāti nodrošinošo līdzekļu veidošanu. Kad ir pabeigta zīmola izstrāde, sākas zīmola uzbūves posms, kura galvenais mērķis ir ar dažādu instrumentu palīdzību nodibināt emocionālas attiecības ar patērētājiem. Šis posms sevī ietver mediju kanālu izvēli un komunikācijas nodrošināšanu ar patērētājiem.

2.1. att. ir redzami zīmola izstrādes posma galvenie apakšposmi – patērētāju vēlmju un vajadzību izzināšana, konkurentu izpēte, zīmola pozicionēšana un zīmola identitātes sistēmas veidošana.



2.1. att. Zīmola izstrādes posms  
A brand building stage

*Patērētāju vēlmju izzināšana.* Pastāv vairākas metodes, kas palīdz padziļināt priekšstatu par uzņēmuma klientiem: piemēram, nepārtraukti mārketinga pētījumi, sākot ar fokusgrupām un padziļinātām intervijām un beidzot ar antropoloģiskiem un citiem kvalitatīviem un kvantitatīviem testiem; aptaujas par patērētāju apmierinātības līmeni; nepārtraukta pircēju apkalpošanas mehānismu novērošana; čatu un forumu izveidošana, kas ir veltīti dažādām pircēju grupām, un to nepārtraukta pārlūkošana; patērētāju padomes izveidošana un regulāras konsultācijas ar to. Eksperti uzskata, ka uzņēmuma vadītājiem ir lietderīgi dažreiz arī pašiem apmeklēt klientu servisa centrus un piedalīties klientu apkalpošanā, kas pietuvina firmas augstāko vadību reālajai situācijai un nodrošina skaidrāku priekšstatu par uzņēmuma mērķauditoriju [3, 43].

*Konkurentu izpēte.* Kā iespējamās informācijas avotus, kas uzlabotu izpratni par konkurentiem, var minēt konkurentu mājas lapas internetā, preses relīzes par konkrēto nozari (piemēram, [www.nozare.lv](http://www.nozare.lv) Latvijā), ražošanas un finanšu analītiķu atskaites, ziņu aģentūras, nozares žurnālus, konkurentu tiešos pasta sūtījumus, bijušos konkurējošo uzņēmumu darbiniekus, pircējus, primāros un sekundāros pētījumus (gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos). Lietderīgi būtu kļūt par vienu no konkurenta klientiem, kas ir lielisks veids, kā var uzzināt, ko jūt pircēji, iegādājoties konkurenta preces. Svarīga ir arī apkārtējās vides novērošana ar visu iespējamo komunikācijas kanālu palīdzību – grāmatu un rakstu lasīšana par jaunākajām tendencēm uzņēmuma darbības sfērā, specializētu semināru, prezentāciju un izstāžu apmeklēšana utt. [3, 54].

*Zīmola pozicionēšana.* Lai labāk izprastu zīmola pozicionēšanas būtību, sākamā autori gribētu izanalizēt tādas jēdzienus kā „zīmola būtība”, „zīmola solījums” un „zīmola individualitāte”. Ar zīmola būtību saprot zīmola fundamentālo dabu un īpašības, ko var izteikt divos trijos vārdos. Piemēram, kompānija *Nike* sava zīmola būtību noformulēja kā „*Real sport activity*”, kas tiek atspoguļota divos saukļos „*Just do it*” un „*I can*”. Ir jāatzīmē, ka zīmola būtība reti kad sakrīt ar kompānijas saukli. Zīmola solījums savukārt ir saistīts ar īpašiem labumiem, kuri patērētājiem ir nepieciešami un kurus piedāvā šis zīmols. Šie labumi var būt gan racionāli, gan emocionāli. Lai panāktu patērētāju uzticību, zīmola solījumam ir jāapmierina svarīgās patērētāju vajadzības, jādod priekšrocības konkurences cīņā, pateicoties diferenciacijai, jāiedvesmo uzņēmuma darbinieki, jāiespiežas visos organizācijas lēmumos, sistēmās un darbībās, kā arī jābūt atspoguļotam organizācijas precēs un pakalpojumos.

Zīmola individualitāte ietver sevī tos īpašības vārdus, kuri vislabāk raksturo zīmolu, piemēram, jautrs, drošs, uzticams, progresīvs, moderns, vecmodīgs, gudrs, izpalīdzīgs, iejūtīgs u. tml. To var salīdzināt ar cilvēka rakstura īpašībām, un uzņēmumi, nosakot sava zīmola individualitāti patērētāju prātos, bieži vien rīko kvalitatīvos pētījumus, lūdzot cilvēkus aprakstīt zīmolu tieši kā cilvēku vai dzīvnieku. Kā rāda pētījumi, cilvēki nereaģē uz sev nepatīkamām individualitātēm. Īpašības, kuras vairums cilvēku uzskata par pievilcīgām, ir rūpes, inovācijas, siltums, neatkarība, spēks, godīgums, pieredze, atklātība, panākumi, pieejamība, dzīvesprieks [5, 58–69]. Tomēr tas nenozīmē, ka jebkurai kompānijai ir jāizvēlas savam zīmolam īpašības tikai no šī saraksta, jo tādā gadījumā pazustu pati individualitāte. Šeit svarīgi ir noteikt tās īpašības, kuras būtu vissvarīgākās uzņēmuma mērķauditorijai.

Pēc rūpīgas klientu un konkurentu izpēti, kā arī balstoties uz zīmola būtību, solījumu un individualitāti, uzņēmumam ir jāpieņem lēmums par pozicionēšanas stratēģijas izvēli. Pastāv dažādas stratēģijas, kas palīdz pārliecināt patērētājus, ka konkrētā uzņēmuma preces vai pakalpojumi ir labāki par konkurentu piedāvātajiem. Viena no populārākajām ir korporatīvās reputācijas stratēģija, kuras būtība ir produkcijas pozicionēšana, balstoties uz savas kompānijas reputāciju. To pielieto tādi pasaules mēroga zīmoli kā *Sony*, *IBM*, *Nestle*. Korporatīvā vārda spēks var veicināt tirgus pozīciju nostiprināšanu pat vidējā līmeņa precēm. Labi pazīstamas korporatīvās markas var iespēsties visdažādākajos tirgos un pat panākt globālās pozīcijas ieņemšanu. Tai pašā laikā, ja tiks apdraudēta uzņēmuma reputācija, arī preces var zaudēt patērētāju uzticību. Cita populāra pozicionēšanas stratēģija ir saistīta ar raksturīgām preces iezīmēm. Tās būtība ir koncentrēšanās uz tām preces īpašībām, kas to pozitīvi atšķir no konkurentiem. Kā piemēru var minēt pasaules lielāko automobiļu ražotāju *Volvo*, kas jau vairākus gadus pozicionē savus automobiļus kā visdrošākos. Tomēr īpašās iezīmes agri vai vēlu var nokopēt konkurenti, kas novedīs pie uzņēmuma tirgus daļas samazināšanās. Kā vēl vienu stratēģiju var minēt sevis kā tirgus līdera pozicionēšanu. Īpaši efektīva tā var būt augsto tehnoloģiju sfērā, kur produktiem parasti ir identiskas īpašības. Līdera pozīciju ir iespējams saglabāt, nepārtraukti ieviešot inovācijas, kas savukārt prasa lielas investīcijas zinātniskajos pētījumos. Pie citām populārākajām pozicionēšanas stratēģijām pieder arī reakcija uz konkurentu darbību, problēmas risinājumu piedāvāšanas stratēģija, emociju stratēģija, vērtības piešķiršanas stratēģija [5, 58–69].

Neatkarīgi no tā, kādu stratēģiju vai to kombinējumu uzņēmums ir izvēlējis, ir jāatceras, ka, pirmkārt, pozīcijai ir jābūt spilgtai un svarīgai mērķpircējiem. Nav

vērts vērsties pie cilvēkiem, kas nav ieinteresēti uzņēmuma produkcijā, jo viņi vai nu vienkārši ignorēs kompānijas piedāvājumu, vai arī ātri to aizmirsīs. Otrkārt, pozīcijai ir jābalstās uz reālajām priekšrocībām, jo gadījumā, ja neattaisnosies kāds no organizācijas solījumiem, patērētāji var pazaudēt uzticību zīmolam. Treškārt, pozīcijai ir jāatspoguļo noteiktas priekšrocības, salīdzinot ar konkurentiem, jo pozicionēšanas pamatideja ir informēt un pārliecināt mērķauditoriju, ka uzņēmums un tā preces/pakalpojumi pozitīvi atšķiras no konkurentiem. Ceturtkārt, pozīcijai ir jābūt viegli uztveramai, lai katrs mērķauditorijas pārstāvis to varētu saprast bez grūtībām [5. 58–69].

*Zīmola identitātes sistēma.* Kad ir pabeigta konceptuāla zīmola izstrāde, ir jāpievēršas zīmola identitātes sistēmas veidošanai. Kad cilvēki runā par zīmola identitāti, viņi parasti ar to domā uzņēmuma nosaukumu, logotipu un, iespējams, arī saukļus [3. 59]. Tomēr identitāti veido arī vairums citu elementu, kā, piemēram, stils, simboli, fonti, krāsas, formas, smaržas, garšas, balsis, sejas, dizains, ēkas utt.

Viens no svarīgākajiem zīmola identitātes sistēmas elementiem ir zīmola vārds. Izvēloties vārdu jaunam zīmolam, ir jāpievērš uzmanība speciālistu ieteikumiem. Pirmkārt, cilvēki, atsaucoties uz kompāniju vai preci, parasti izmanto vienu, maksimums, divus vārdus. Tāpēc, lai nodrošinātu vieglāku un precīzāku zīmola identifikāciju, būtu lietderīgi izvēlēties vārdus, kas ir īsi un viegli izrunājami. Otrkārt, zinātnieki neiesaka sarežģīt produkta nosaukumus, veidojot tos no vairākiem horizontālajiem vai vertikālajiem līmeņiem, t. i., ja produkta ražošanā piedalās vairākas kompānijas, nebūtu efektīvi veidot produkta nosaukumu no dažādo ražotāju nosaukumiem. Treškārt, eksperti rekomendē veidot jaunvārdus, kas patērētāju prātos vēl nav izveidojuši nekādas asociācijas. Kā piemēru varētu minēt *Xerox*, *Kodak*, *Jeep*, *Pampers*. Tomēr ir jāatzīmē, ka jēgas piešķiršana šiem vārdiem prasīs no uzņēmuma lielus ieguldījumus reklāmā un citos virzīšanas pasākumos. Viens no variantiem ir asociatīvi aprakstošie vārdi, kas tiešā veidā norāda uz zīmola galvenajām priekšrocībām, piem., *BrandForward*, *Road Runner*. Kā rāda prakse, efektivitāte šādiem vārdiem ir salīdzinoši augsta, īpaši, ja kompānijas mērķis ir ātra iespiešanās tirgū, saglabājot zināmu individualitātes līmeni. Viszēmākā efektivitāte identitātes veidošanā ir novērojama vispārīgi aprakstošajiem vārdiem, kuri patērētāju prātos reti kad saistās ar konkrētiem uzņēmumiem un kurus nevar aizsargāt juridiski. Kā piemēru gribētos minēt dažas bankrotējušās interneta kompānijas, tādas kā *Business.com*, *Computer.com*, *Food.com*, *Furniture.com*, *Pets.com* [3. 80–82]. Izvēloties zīmola vārdu, ir jāņem vērā arī virkne citu kritēriju, kā, piemēram, ritms, aliterācija, zilbju skaits u.c. Izvēloties vārdu jaunai precei vai pakalpojumam, ir jāpievērš uzmanība tās sagaidāmajam dzīves cikla ilgumam, unikālām diferencējošām priekšrocībām, kā arī komunikācijas nodrošināšanas nepieciešamībai ilgstošā laika periodā.

Nākamais svarīgais zīmola identitātes sistēmas elements ir kompānijas logo. Logotips tiek uzskatīts par uzņēmuma primāro stila nesēju, un tas ir viens no pirmajiem elementiem, ar ko produkts vai uzņēmums asociējas patērētāju prātos. Izstrādājot logo, speciālisti iesaka vadīties pēc noteiktiem principiem. Pirmkārt, logo ir jāasociējas ar uzņēmuma pamatdarbību. Otrkārt, logo ir jāpasvīturo uzņēmuma individualitāte, un tāpēc tam jābūt atšķirīgam no jau esošajiem. Treškārt, lai arvieglotu atpazīšanu, logo nav jābūt sarežģītam, tam ir jābūt viegli izmantojamam un pielietojamam dažādos medijos. Logo nav tikai korporatīvā atpazīšanas zīme, tā ir svarīga zīmola sastāvdaļa, kas palīdz uzņēmumam pievilināt un noturēt tā klientus ar īpašu simbolismu un asociācijām.

Zīmola vārds un logotips bieži vien tiek izmantoti kopā, lai pastiprinātu atpazīstamību un preces diferenciaciju tirgū. Ja logotips ir pārdomāti izstrādāts, tas piešķir zīmolam papildu dziļumu un interesi, ko nevar panākt tikai ar vārda palīdzību. Tomēr divas identitātes var sašķelt uzmanību starp diviem vizuālajiem elementiem, tāpēc kompānijas, piemēram, *BMW* un *Samsung*, arvien biežāk izmanto zīmola vārdu kā logotipu bez dublēšanas [6. 161]. Atsevišķi spēcīgi uzņēmumi dod priekšroku tikai logotipa izmantošanai bez zīmola vārda, uzskatot, ka logo vispilnīgāk atspoguļo zīmola tēlu. Kā piemērus varētu pieminēt *Shell* un *Nike*.

Svarīgs un atbildīgs solis ir krāsu izvēle. Ir jāatzīst, ka atsevišķa indivīda attieksme pret krāsu ir subjektīva, un to nosaka sociāli vēsturiskie un ģeogrāfiskie apstākļi, kā arī vecums, dzimums, profesija, cilvēka intelekta attīstības pakāpe. Tomēr katrā sabiedrībā pastāv arī kopīgas ar krāsām saistītas asociācijas. Tā, piemēram, Eiropas reģionā sarkanā krāsa ir asins un uguns simbols. Brūnā ir vīrišķīga krāsa, kas asociējas ar zemi, briedumu, siltumu, komfortu. Zaļā ir nemirstības un dabas krāsa, kas simbolizē atdzimšanu, atjaunošanos, izaugsmi. Dzeltenā ir saules, siltuma, optimisma un enerģijas krāsa utt. [2. 60–62]. Izvēloties krāsas zīmju sistēmai, mājas lapas dizainam, reklāmas drukai un citiem mārketinga līdzekļiem, svarīgi ir atcerēties, ka krāsām piemīt funkcionāla iedarbība uz teksta uztveršanas vieglumu, acu saspringumu, uzmanības pievēršanas iespējām u.tml. [3. 87]. Speciālisti iesaka rūpīgi pārbaudīt krāsu paletes efektu jebkuram jaunam zīmolam. Tas pats attiecas arī uz mūziku, skaņām un smaržām.

Izstrādātā zīmola identitātes sistēma var būt efektīva tikai tad, kad tās elementi ir savstarpēji saskaņoti visā uzņēmumā. Pastāv vairāki saskaņotību nodrošinošie instrumenti. Piemēram, zīmola jautājumiem vēltas iekšējās mājas lapas, kurās ir noformulēts zīmola solījums, kā arī iekļauti zīmola pētījumu rezultātu apkopojumi, informācija par zīmola vadīšanu, jaunākās zīmola reklāmas paraugi, videoklipi, informācija par cilvēkiem un procesiem, kuriem pateicoties uzņēmums izpilda savus solījumus, zīmola vēsture, krustvārdu mīklas un citi uzdevumi, kuru mērķis ir zināšanu nodošana darbiniekiem par zīmola būtību. Kā citu instrumentu var minēt atsevišķa amata izveidošanu, kura uzdevums ir zīmola veidošanas un vadīšanas jautājumi. Šis cilvēks seko līdzi visām izmaiņām zīmola identitātē un interpretācijā. Vēl viens variants varētu būt zīmola identitātes padomes izveidošana, kurā ietilptu dažādu struktūrvienību pārstāvji [3. 87]. Šāda padome var kļūt par zīmola „smadzeņu centru”, kas nodrošina zīmola identitātes saskaņotību.

Pēc zīmola izveidošanas sākas zīmola uzbūves posms, kas ilgst visu atlikušo zīmola pastāvēšanas laiku. Zīmola uzbūve ir konsekvents un nepārtraukts process, kura galvenais mērķis ir emocionālo attiecību nodibināšana ar klientiem un lojalitātes panākšana. Zīmola uzbūve tiešā veidā nosaka zīmola vērtību un zīmola kapitāla veidošanos.

Zīmola uzbūvi shematiski var attēlot kā piramīdu (sk. 2.2. att. [3. 104]). Viss sākas ar potenciālo klientu informēšanu par zīmola pastāvēšanu, kas ietver sevī informācijas izplatīšanu par produktu/pakalpojumu, kompāniju un tās vērtībām. Acīmredzams ir tas, ka pircējs nevar vēlēties iegūt to, par kā eksistenci viņš pat nenojauš. Speciālisti ir pierādījuši arī, ka, pieņemot lēmumus par pirkšanu, patērētāji potenciālo pirkumu sarakstā cenšas iekļaut tikai pazīstamas markas. Vēlāk tiks aplūkoti arī komunikācijas instrumenti, ar kuru palīdzību var paaugstināt mērķauditorijas informētības līmeni un nodrošināt zīmola atpazīstamību.

Lojalitāte	Emocio- nālā saite ar zīmolu
Pirkšana	Zīmola pieejamība
Priekšroka dotajam zīmolam	Zīmola vērtība  Zīmola diferenciācija
Zīmolu kopa, ko patērētājs ņem vērā, pieņemot lēmumu par pirkumu	Zīmola aktualitāte  Informētība par zīmolu

2.2. att. Zīmola uzbūves fāzes [3. 104]  
The phases of brand building [3. 104]

Patērētājs var būt informēts par konkrēto zīmolu, taču neiekļaus to savu pirkumu sarakstā, ja tas viņam nav aktuāls. Zīmola aktualitāte var izveidoties absolūti dabiski, ja uzņēmums pēc rūpīgas tirgus izpētes piedāvā pircējiem produktu/pakalpojumu, kas vislabākajā veidā apmierina viņu vajadzības. Tomēr dažas kompānijas pielieto arī mākslīgās aktualitātes paņēmieni, kura būtība ir līdz šim neeksistējošu vajadzību izraisīšana klientos un tāda produkta piedāvāšana, kas var atrisināt jaunatklājušos problēmu. Dažas Japānas kompānijas savu attieksmi pret patērētājiem formulē sekojoši: „Mēs izstrādāsim lielisku produktu un pārdosim to tiem patērētājiem, kuri paši nezina, ko viņi grib” [5. 22]. Raksta autoriem ir skeptiska attieksme pret uzņēmumu orientāciju uz saviem produktiem, neņemot vērā patērētāju vajadzības, tomēr daži piemēri no reālās dzīves liek atzīt, ka dažreiz arī šī stratēģija var būt veiksmīga. Ja ir panākta patērētāju informētība par zīmolu un zīmols konkrētajā brīdī ir aktuāls, patērētājs to sāk ņemt vērā, lemjot par pirkumu, un tas nozīmē, ka zīmola uzbūves pirmā fāze ir beigusies.

Lielākajā daļā gadījumu kopā ar konkrēto zīmolu patērētāja sastādītajā sarakstā atradīsies arī citas markas, un nākamās zīmola uzbūves fāzes uzdevums ir ieņemt līdera pozīcijas patērētāju prātos. Tas tiek panākts ar iepriekš pieminētās diferenciācijas palīdzību, kā dēļ dotais produkts izdevīgi atšķirsies no konkurentu produktiem ar tādu pašu cenas un kvalitātes līmeni, un, izdarot izvēli, tam arī tiks dota priekšroka.

Ja patērētāji ir izvēlējušies konkrēto zīmolu un jau vēlas to iegādāties, jānodrošina zīmola pieejamība. Ja ir izpildīti visi iepriekš uzskaitītie nosacījumi, notiek produkta pirkšana. Šeit gribētos atzīmēt, ka ir arī izņēmuma gadījumi, kad klienti ir gatavi gaidīt vai braukt pakalpojumam uz attālu vietu.

Augstākā zīmola uzbūves fāze ir emocionālo attiecību nodibināšana ar klientiem, kas noved pie klientu lojalitātes. Patērētāju lojalitātei kā zīmola uzbūves galvenajam mērķim ir ekonomisks pamatojums. Pamatojoties uz vairāku pētījumu rezultātiem, speciālisti lojālos patērētājus uzskata par vērtīgāko uzņēmumu aktīvu.

Zīmola pozīciju nostiprināšanai patērētāju prātos var izmantot dažādus komunikācijas kanālus. Populārākie no tiem ir reklāma, sabiedriskās attiecības jeb PR, pārdošanas vietas jeb POS komunikācijas, personīgās prezentācijas un iepakojums. Dažiem no tiem pievērsīsim īpašu uzmanību.

Viens no populārākajiem un efektīvākajiem komunikācijas veidiem, kas ļauj paaugstināt zīmola vērtību patērētāju acīs, ir reklāma. Reklāmas loma zīmola veidošanā ir saistīta ar izpratnes palielināšanu par zīmola piedāvājumu un zīmola tēla padarīšanu skaidrāku. Dažos gadījumos reklāmai ir jāpievērš īpaša uzmanība: ieviešot tirgū jaunu zīmolu un iepazīstinot mērķauditoriju ar tā tēlu; atsvaidzinot zīmolu, kas zaudē savas pozīcijas tirgū; aizsargājot zīmolu no konkurentu reklāmas kampaņām; piedāvājot jaunu zīmola tēlu, kas ir orientēts uz citu mērķauditoriju; paaugstinot zīmola pievilcību tirgū; atgādinot pircējiem par zīmola tēlu [6. 84]. Saskaņā ar reklāmas zelta likumu reklāmas ziņojumam ir jābūt īsam un lakoniskam, jo gari un sarežģīti ziņojumi ir grūti un ne vienmēr adekvāti uztverami. Ja uzņēmums vēlas nodibināt ar klientiem ilgtermiņa attiecības, speciālisti iesaka to pārvērst no monologa dialogā un ļaut patērētājiem piedalīties piegādātāja un pircēja attiecībās. Šīs attiecības paredz divpusējas pārunas, divpusējus sakarus starp līdzvērtīgiem partneriem.

Autori īpaši gribētu atzīmēt korporatīvās reklāmas kampaņas, kas dod ievērojamu ieguldījumu uzņēmuma tēla un līdz ar to arī zīmola veidošanā. Rūpīgi saplānota un pienācīgi organizēta korporatīvās reklāmas kampaņa var kļūt par ienesīgu kapitāla ieguldījumu. Pēc *Opinion Research Corporation* pētījuma rezultātiem, cilvēki, kas ir labi informēti par kādas kompānijas pastāvēšanu, 5 reizes biežāk atsaucas pozitīvi par tās darbību nekā visi pārējie [4. 123]. Korporatīvā reklāma paaugstina korporatīvo garu, piesaista akcionārus un kvalificētus speciālistus un ievērojami paaugstina iespēju uzvarēt dažādos tenderos.

Vēl viens komunikāciju kanāls, kas ļauj ievērojami palielināt zīmola vērtību, ir sabiedriskās attiecības (PR). Populārākās PR aktivitātes ir attiecības ar medijiem, dalība izstādēs un prezentācijās, dažādu publisko pasākumu organizēšana, ekskursijas un sponsorēšana, un tās tiešā veidā sekmē spēcīga uzņēmuma zīmola veidošanu. Sabiedrības informēšana par zīmolu notiek ar masu saziņas līdzekļu starpniecību caur laikrakstiem, žurnāliem, nozares publikācijām, radio, televīziju, pat grāmatām. Atšķirībā no reklāmas, kur iesniedzējs var noteikt publikācijas saturu, izvietojumu un publicēšanas laiku, šai komunikācijas formai ir daudz mazākas kontroles iespējas [1. 417–420]. Masu saziņas līdzekļi ir pieejami gandrīz katrā mājā un katrā darbavietā, un tie piegādā pilsoņiem tādu informācijas daudzumu, kādu tie pat nav spējīgi uztvert. Turklāt cauri paziņojumiem pārblīvētās masu saziņas līdzekļu pasaules durvīm spēj iespraukties tikai neliela daļa iesniegto paziņojumu. Vēl mazāka daļa paziņojumu vispār tiek pamanīta.

*Dalība izstādēs un prezentācijās* ir vēl viena sabiedrisko attiecību programmas sastāvdaļa, kuras mērķis ir mērķsabiedrības uzmanības pievēršana. Šādi pasākumi palīdz radīt specifisko organizācijas tēlu sabiedrības acīs, palīdz uzturēt kontaktus ar organizācijai nozīmīgu sabiedrības daļu, parāda uzņēmuma darbības apjomu, izraisa vēlēšanos saņemt papildus informāciju, palīdz piesaistīt jaunu personālu, kā arī rada darbības stratēģijas izstrādāšanai nepieciešamo atgriezenisko saiti [1. 417–420].

Pēdējos gados par ļoti efektīvu sabiedrisko attiecību instrumentu uzņēmuma tēla spodrināšanai un zīmola vērtības palielināšanai ir kļuvusi *sponsorēšana*. Tomēr tā ir tikai neliela daļa no biznesa pasaulē populārās sociāli atbildīgās uzņēmējdarbības. Šis jēdziens nozīmē, ka pozitīvo reputāciju organizācija var iegūt tikai tad, ja tā savus spēkus un radošo pieeju velta ne tikai uzņēmuma tālākās attīstības nodrošināšanai, bet uzmanību pievērš arī tiem, kam tā patiesi nepieciešama, tā rūpējoties par labāku nākotni arī sev un saviem bērniem [7]. Uzņēmuma sociālā atbildība aptver ne tikai līdzdalību labdarības pasākumos, bet arī rūpes par apkārtnējo vidi, atbalsta sniegšanu darbiniekiem, uzmanības pievēršanu apmācībām un darbinieku kvalifikācijas celšanai, dalīšanos ar savām zināšanām, dažāda veida sadarbību ar citām sabiedrības grupām.

Kā vēl vienu zīmola veidošanas līdzekli var minēt arī *iepakojumu*. Produkta iepakojumam sākumā bija jāpilda tikai aizsardzības un transportēšanas funkcija, taču ar laiku, ievērojami saasinoties konkurencei, mainījās arī uzņēmumu attieksme pret šo komunikācijas līdzekli [6, 96]. Virzot jaunu produktu, iepakojums kļūst par spēcīgu ieroci, atspoguļojot zīmola individuālos raksturotājus. Tātad tas ir svarīgākais produktu diferencēšanas līdzeklis, tāpēc, izstrādājot jaunu iepakojumu, tās dizainerim ir cieši jāsadarbojas ar zīmola vadītāju.

Liela loma mūsdienu mārketinga modeļu un zīmolu veidošanā ir arī jaunajām tehnoloģijām, tādām kā datorizētās datu bāzes un uz šauru mērķauditoriju orientēti mediju līdzekļi. Piemēram, datu bāzes izmantošana ļauj precīzi noteikt patērētāju grupu, Elektronisko klientu karšu pielietošana ļauj iurgotājiem sekot līdz pieprasījuma izmaiņām un noteikt, kurām precēm no katras preču grupas tiek dota priekšroka, Interneta, kabeļtelevīzijas un telekomunikāciju kanālu attīstība ļauj arvien tiešāk vērsties pie mērķauditorijas ar dažādiem zīmola piedāvājumiem [6, 96].

Tā kā zīmols nepārtraukti ir jāpielāgo mainīgai apkārtnējam videi, zīmola veidošanas process nekad nebeidzas, bet, lai efektīvi īstenotu iecerēto zīmola veidošanas stratēģiju, ir jānodrošina visu elementu darbības saskaņotība. Tāpēc īpaša uzmanība ir jāpievērš arī zīmola vadīšanas procesam.

### 3. Zīmola vadīšanas procesa organizācija

Zīmola vadīšanu autori varētu definēt kā procesu, kura rezultātā tiek panākts visu zīmola sistēmas elementu saskaņotas mijiedarbības jeb sinerģijas efekts. Ar sinerģiju autori saprot integrācijas īpašību, kas nodrošina, ka kopējais efekts, kuru gūst, lietojot saskaņotu pieeju, ir ievērojami lielāks par to efektu summu, ko var iegūt, uzlabojot atsevišķus faktorus. 3.1. att. [3, 38] ir redzama zīmola vadīšanas procesa shēma. Zīmola vadīšana aptver visus ar zīmolu saistītos jautājumus; gan tirgus izpēti, gan emocionālo attiecību nodibināšanu un uzturēšanu ar patērētājiem. Līdzīgi kā organizācijas vadīšana, arī zīmola vadīšana sevī ietver sekojošas funkcijas: plānošanu (mērķu noteikšana, analīze, plānu izstrāde, prognozes), organizēšanu (resursu sadale), koordinēšanu (darbību saskaņošana), motivēšanu (korporatīvā gara audzināšana), kā arī kontroli (uzraudzība, vērtējums, koriģēšana). Jāatzīmē, ka zīmola vadīšana nav lineārs process, – tam piemīt ciklisks raksturs.

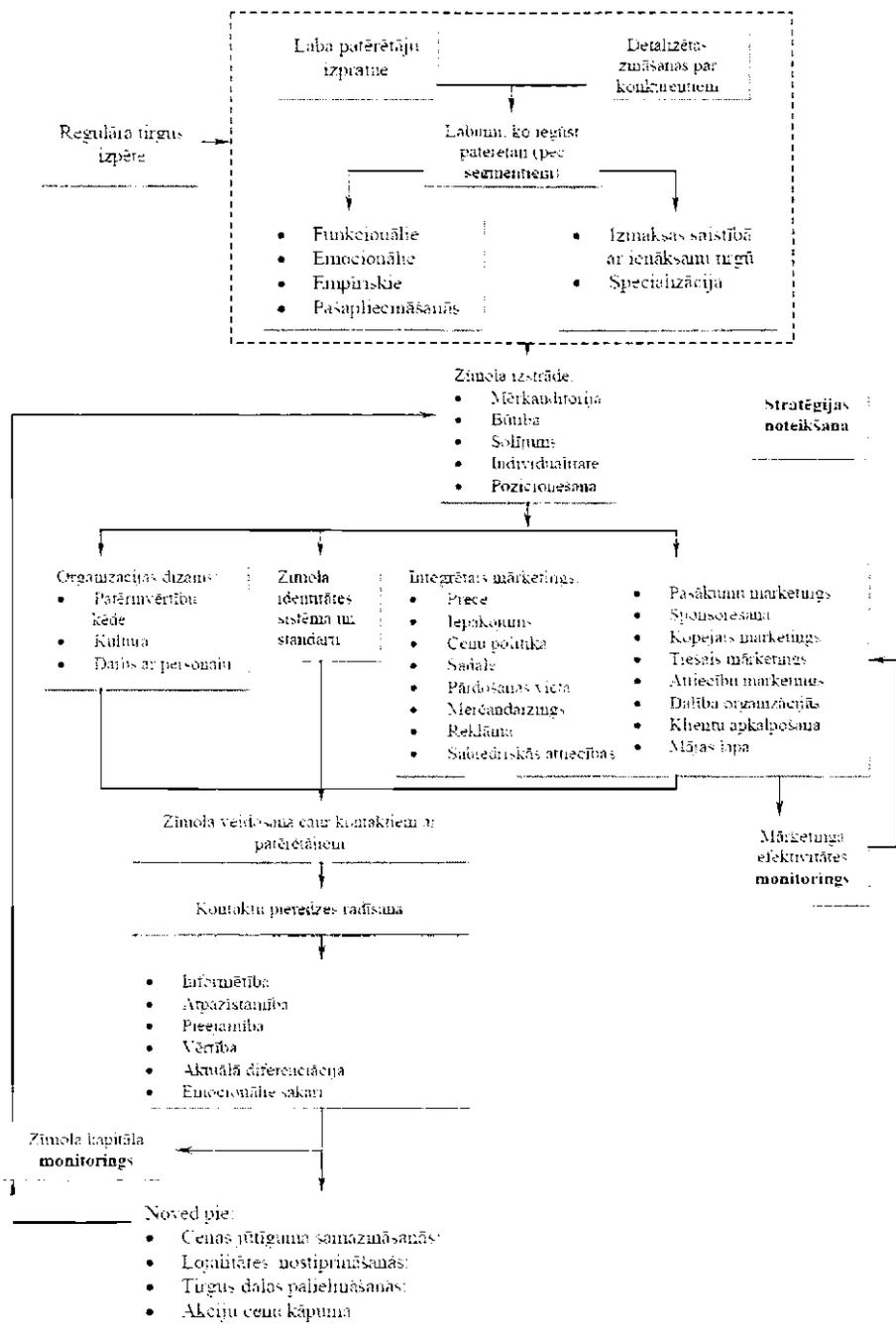
Zīmola vadīšanas process sākas ar rūpīgu patērētāju un konkurentu izpēti. Nosakot kompānijas ieguvumus no specializācijas un no jaunu produktu ieviešanas, īpaša uzmanība ir jāpievērš peļņas struktūras analīzei. Šo informāciju, kā arī datus par patērētājiem svarīgiem funkcionālajiem, emocionālajiem, empīriskajiem un

pašapliecināšanās labumiem palīdzēs iegūt tirgus pētījumi, kurus parasti sadala kvalitatīvajos un kvantitatīvajos. Kvalitatīvo pētījumu uzdevums ir noteikt respondentu pārliecību, motivāciju, uzskatus, izjūtas, un tie dod atbildes uz jautājumiem „kā?” un „kāpēc?”. Kvalitatīvie pētījumi dod priekšstatu par patērētāju domāšanas veidu, un tos bieži vien lieto, lai novērtētu reklāmas kampaņas efektivitāti, jaunas preces pieprasījumu, kā arī analizējot patērētāju attieksmi pret noteiktu produkta marku. Savukārt kvantitatīvie pētījumi nosaka apjomus un dod atbildes uz jautājumiem „kas?” un „cik daudz?”. Kvantitatīvie pētījumi ļauj noteikt zīmola atpazīstamības līmeni, uzņēmuma tirgus daļu un citus kvantitatīvos rādītājus [3, 36]. Jāatzīmē, ka tirgus izpēte nav vienreizējs pasākums, bet tā ir jāorganizē regulāri, lai iegūtu objektīvu un aktuālu priekšstatu par tirgus situāciju un patērētāju vajadzībām. Lai nodrošinātu pieņemto vadības lēmumu pareizību, iegūtajai informācijai ir jābūt aktuālai, patiesai un pietiekamai.

Veidojot zīmola identitātes sistēmu, zīmola vadīšanas uzdevums ir panākt visu elementu vienotību. Tas ir tā saucamais integrētais mārketingš, kas aptver precī, iepakojumu, cenu politiku, sadali, reklāmu, sabiedriskās attiecības, attiecību un pasākumu mārketingu utt. Ir jāatceras, ka katrs no šiem elementiem pilda savas noteiktas funkcijas, bet tiem visiem ir viens kopīgs mērķis – emocionālo attiecību nodibināšana ar patērētājiem un klientu lojalitātes nodrošināšana. Lai pārliecinātos, ka viss norit saskaņoti, regulāri jāveic mārketinga efektivitātes monitorings, kas ietver sevī visdažādākās formas no vienkāršas reklāmas ziņojuma testēšanas līdz pastāvīgai katra mārketinga elementa relatīvās efektivitātes noteikšanas sistēmai, kas savukārt iekļauj arī investīciju atgriešanu mārketingā [3, 36]. Mārketinga efektivitātes monitorings var tikt īstenots vēl detalizētāk, aptverot dažādu mārketinga mērķu efektivitātes analīzi, piemēram, tādu kā patērētāju noturēšana, pieprasījuma apjoms, pirkumu skaits noteiktajā preču kategorijā, pircēju „iekarošana” pārdošanas vietās u.c.

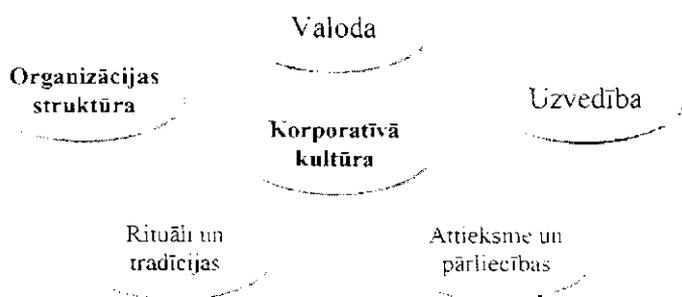
Uz jautājumu, kurš uzņēmumā ir atbildīgs par zīmola vadīšanu, biežākā atbilde ir – uzņēmuma vadība. Daļēji tā ir taisnība, jo tieši uzņēmuma vadība uzņemas atbildību par stratēģisko un taktisko lēmumu pieņemšanu, tomēr vadītāji nevar īstenot iecerētās stratēģijas bez saviem padotajiem. Saskaņā ar moderno un tālredzīgo pieeju zīmola jautājumiem, par zīmola vadīšanu uzņēmumā atbild visi [5, 241]. Vadības uzdevums ir virzīt savu padoto darbību un izveidot darba vietās tādus apstākļus, kas ir nepieciešami kompetentai zīmola vadīšanai. Šajā raksta daļā tiks aplūkots korporatīvās uzvedības aspekts un tā loma, vadot zīmolu.

Korporatīvā kultūra ir sarežģīta attiecību kopuma – kompānijas darbinieku viedokļu, vērtību, rituālu, uzvedības normu – rezultāts, kas padara uzņēmumu unikālu. Korporatīvā kultūra var stimulēt darbinieku darbu, bet var arī padarīt to par smagu ikdienas nastu. Kultūra ietekmē ne tikai iekšējo, bet arī ārējo organizācijas dzīvi [5, 220]. Tā klienti, kas kontaktējas ar uzņēmuma darbiniekiem, var sajust korporatīvo kultūru caur morālo klimatu kolektīvā, caur uzņēmuma darbinieku attieksmi pret sevi. Korporatīvā kultūra ievērojami ietekmē kompānijas tēlu, tādējādi tā ir stingri jākontrolē. Ja kompānija grib izstrādāt un uzturēt noteiktu markas tēlu, tai ir jāizveido arī attiecīgā kultūra. Ja kompānija izveido un uztur savu zīmolu, korporatīvajai kultūrai ir jābūt saskaņotai ar šī zīmola būtību.



3.1. att. Zīmola vadīšanas process [3, 38]  
The brand management process [3, 38]

Iekšējai biznesa kultūrai ir jābūt zīmola misijas atspoguļojumam. Tā sastāv no elementiem, kas ir redzami 3.2. att. [6. 296]. Valoda ir zīmola panākumus vai neveiksmes noteicošais elements. Valoda var lūgt, iedvesmot, norādīt, un tā atspoguļo kompānijas iekšējās kultūras stāvokli, domāšanas veidu un to cilvēku uzvedību, kas eksistē šīs kultūras ietvaros. Attieksme un pārliecība nosaka zīmola uztveri ārējā pasaulē. Kolektīvais prāts ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu un iekšējo sakaru nostiprināšanu starp nodaļām un iekšējiem patērētājiem. Rituāli un tradīcijas ir simbolisks kultūras atspoguļojums kompānijas rīkoto pasākumu laikā. Tie var būt ļoti vienkārši, piemēram, tortes pirkšana darbinieka dzimšanas dienā, bet var būt arī sarežģīti, piemēram, pieredzējušo darbinieku atalgošanas sistēma. Organizācijas struktūra savukārt norāda uz vadības līmeņa hierarhiju, motivēšanas sistēmu, kvalitātes kontroles sistēmu utt. [6. 296].



3.2. att. Iekšējās zīmola kultūras vērtības [6. 296]  
Internal values of the brand culture [6. 296]

Pirmais solis efektīvas korporatīvās uzvedības veidošanā ir visu kompānijas darbinieku informēšana par zīmola vērtībām. Neinformētie darbinieki vienkārši nevarēs adekvāti uzvesties, komunicējot ar klientiem. Tomēr informēšana vien vēl nav problēmas atrisinājums. Nākamais solis ir individuālā zīmola vērtību noteikšana katram darbiniekam, kas detalizēti jāizstrādā divos līmeņos [5. 50].

Pirmkārt, darbiniekiem ir jāparāda zīmola vērtību atbilstība organizācijas mērķiem korporatīvajā līmenī. Piemēram, ja kompānijas „X” zīmola vērtība ir inovācijas, to var sadalīt trijos uzvedības raksturojumos – māksla, izgudrojumi, iniciatīva. Ir svarīgi informēt darbiniekus par šo vērtību lomu attiecību nodibināšanā un uzturēšanā ar klientiem. Darbinieku informētību var panākt ar īslaicīgām apmācības programmām vai lielu korporatīvo pasākumu, kas var būt veltīts jaunā produkta ieviešanai tirgū.

Ne mazāk svarīgi ir noteikt individuālos uzvedības standartus katras darbavietas līmenī. Katram kompānijas darbiniekam, sākot ar augstākā līmeņa vadītāju un beidzot ar apkopēju, savā darba vietā ir jāuztur zīmola individualitāte [5. 229]. Darbinieks var apzināties sava zīmola vērtības un to vispārīgu definējumu, bet svarīgi ir izprast, kas viņam jādara savā konkrētajā darba vietā. Ja darbinieki to nezina, tad arī zīmola vērtības netiks paustas tik efektīvi.

Zīmola vērtību efektīvas darbības neatņemama sastāvdaļa ir darbinieku apmācība. Personāla informēšanai par markas stratēģiju un darbinieku prasmei realizēt šīs vērtības savā darba vietā ir liela nozīme, tomēr, lai panāktu efektīvu

zīmola vērtību atspoguļošanu. darbiniekiem regulāri ir jāatsvaidzina savas zināšanas [5. 230]. Ir lietderīgi aplūkot katru vērtību atsevišķi un izlemt, kādas prasmes ir nepieciešamas tās realizācijai. Šādos gadījumos eksperti iesaka regulāri salīdzināt dažādu darbinieku uzvedību, noteikt pozitīvus un negatīvus momentus, apspriest tos ar pašiem darbiniekiem. Zināšanu pārbaudei var izmantot arī dažādus testus, kas ļaus noteikt, vai darbinieki pareizi izprot zīmola vērtības un vai viņu uzvedība atbilst šīm vērtībām. Zināšanu atsvaidzināšanai speciālisti rekomendē regulāri rīkot lekciju kursus un seminārus.

Ieviešot jebkuru jaunu procesu, kompānijai ir jārēķinās ar to, ka tās darbinieki gribēs izzināt, vai viņi tiks atalgoti par lojalitāti un entuziasmu. Cilvēki vienmēr strādās labāk, ja viņu panākumi tiks atzīti, bet centieni pilnveidot darba metodes tiks atalgoti. Mūsdienų kompānijas bieži vien piedāvā saviem darbiniekiem papildu atalgojumu par zīmola vērtību popularizēšanu. Kompānijā *General Electric* tāds atalgojums veido līdz 50% no kopējās gada algas. *Levi Strauss* ar to saista trešdaļu no visiem materiālajiem atalgojumiem. *Levi's* kompānijā sliktis priekšstats par zīmola vērtībām tiek uzskatīts par karjeru graujošu un atņem darbiniekiem visas iespējas virzīties tālāk pa karjeras kāpnēm [5. 233–234]. Summa, ko dažādas kompānijas piešķir saviem darbiniekiem par efektīvu zīmola vērtību popularizēšanu, atšķiras, bet tā vienmēr ir ļoti ievērojama. Pretējā gadījumā pazustu pašas idejas svarīgums. Zīmola vērtību iekļaušana vadītāju darbības novērtēšanas sistēmā un atalgojumu formā garantē to, ka šīs vērtības atspoguļosies korporatīvajā uzvedībā.

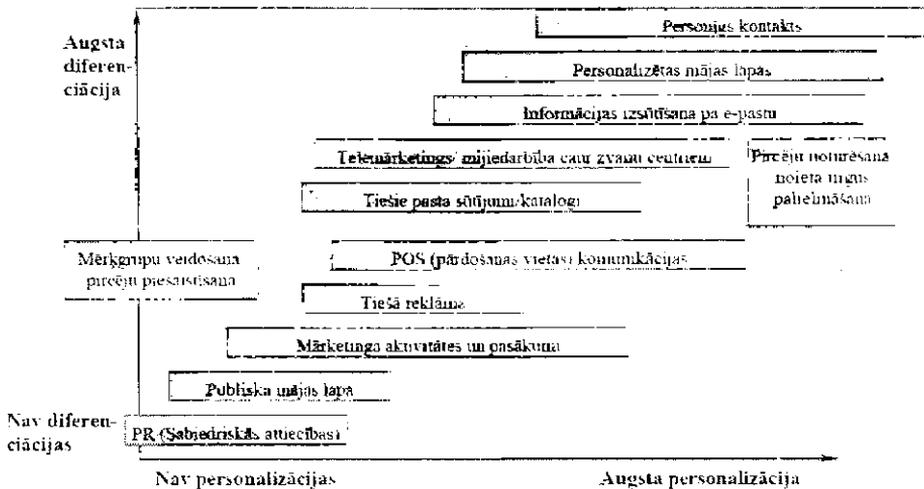
Materiālais atalgojums nav vienīgais, kas var motivēt darbiniekus atspoguļot zīmola vērtības vislabākajā veidā. Eksperti iesaka ieviest kompānijas balvas labākajiem zīmola vērtību nesējiem, rīkot konkursus, publicēt rakstus par labākajiem darbiniekiem kompānijas avīzēs, žurnālos, biļetenos. Var piešķirt balvas labākajai komandai par novaļorisku ieguldījumu zīmola vērtību atspoguļošanā. Cits variants varētu būt arī „zīmola pārstāvju” noteikšana. Tie ir īstie kompānijas un zīmola patrioti, kas varētu dalīties ar savu pieredzi, konsultēt un iedvesmot citus darbiniekus.

Uzņēmuma vadībai ir jāpievērš īpaša uzmanība literatūrai par zīmolu, kas ir domāta visiem kompānijas darbiniekiem. Šajos izdevumos jābūt atrodamām atbildēm uz jautājumiem „Kāda nozīme ir manam darbam zīmola vērtību popularizēšanā?” un „Kā es varu realizēt zīmola vērtības savā ikdienas darbā?”. Parasti zīmola vērtībām veltītie literatūras izdevumi sevī ietver augstākās vadības ziņojumu, kas uzsver zīmola vērtību lomu kompānijas nākotnē, zīmola būtības un solījuma izklāstu, izcilu zīmolu piemērus, zīmola vērtību paskaidrojumu, piemērus tam, kā darbinieki var īstenot zīmola vērtību popularizēšanu savā darba vietā, kā arī testa jautājumus, uz kuriem atbildot, darbinieki varēs novērtēt savas zināšanas par zīmolu un kompāniju [5. 233–234]. Speciālisti atzīmē, ka lasītāju iesaistīšana materiālā ar testu palīdzību ir efektīvāka nekā aprakstošie teksti. Ja šie izdevumi ir koši un gaumīgi ilustrēti, tie ilgi paliek darbinieku atmiņā.

Ir pagājuši tie laiki, kad galvenais biznesa varonis bija produkts. Mūsdienų tirgus situācija rāda, ka biznesa stratēģija var būt veiksmīga, noturīga un dzīvotspējīga tikai un vienīgi tad, ja tās pamatā ir jelikta orientācija uz klientu. Pirmajā raksta nodaļā autori norādīja, ka zīmols pastāv patērētāju prātos, no kā var secināt, ka zīmola vadīšana ir tiešā veidā saistīta ar patērētāju prātu vadīšanu. Tomēr neviens pārdevējs nevar ielīst pircēja galvā un izdarīt izvēli viņa vietā. Alternatīvs variants ir dziļu personisko attiecību nodibināšana ar klientiem, kas ļaus iekarot klientu sirdis. Šim nolūkam pasaulē veiksmīgākās kompānijas izmanto stratēģiju, kā vadīt attiecības ar klientiem jeb CRM (*Customer Relationship Management*).

CRM stratēģija balstās uz jaunāko vadības un informācijas tehnoloģiju izmantošanu, ar kuru palīdzību kompānija vāc informāciju (piesaistīšana, noturēšana, lojalitāte) par saviem klientiem visos dzīves cikla posmos, iegūto informāciju transformē zināšanās un šīs zināšanas izmanto sava biznesa interesēs, veidojot savstarpēji izdevīgas attiecības ar klientiem. Stratēģijas izmantošanas rezultātā pieaug uzņēmuma konkurētspēja un peļņa, jo pārdomāti uzbūvētas, uz personālo pieeju balstītas attiecības ļauj noturēt esošos klientus un veiksmīgi piesaistīt jaunus. Integrētā CRM sistēma nodrošina dažādu kompānijas dienestu darbības koordināciju, veidojot platformu, kas nepieciešama mijiedarbībai ar klientiem. CRM uzdevums ir novērst situāciju, kad mārketinga, pārdošanas un pakalpojumu nodaļas darbojas neatkarīgi viena no otras, nesaskaņojot savu darbību. CRM ietver sevī arī klientu un kompānijas savstarpējo attiecību veidošanās vēsturi, ideoloģiju un tehnoloģijas [9].

3.3. att. [9] parāda dažādas klientu un kompāniju mijiedarbības formas.



3.3. att. Klientu un kompānijas mijiedarbības formas [9]  
Forms of interaction between customers and a company [9]

Savas konkurences apstākļos, kad preces kvalitāte visur ir aptuveni vienāda, vienīgais veids, kā var izdzīvot, ir diferencēt sevi no pārējiem pārdevējiem, precēm un pakalpojumiem. Var piedāvāt produktu katram klientam personīgi, ņemot vērā viņa individuālās vajadzības un īpatnības. Personalizāciju ir iespējams nodrošināt arī masveida pārdošanas gadījumā [9]. Ja agrāk maza veikaliņa īpašnieks turēja prātā informāciju par simtiem saviem klientiem, tagadējais informācijas tehnoloģiju attīstības līmenis ļauj apstrādāt un glabāt informāciju par simtiem tūkstošu klientu, piedāvājot katram to, pie kā viņš ir pieradis un ko viņš varētu vēlēties. Tātad, ja agrāk klienti guva priekšstatu par kompāniju, pamatojoties uz tās produktu, tagad uzņēmumi tiek uztverti kā partneri, ar kuriem sadarbojas, izmantojot dažādu kanālu starpniecību, sākot ar internetu un telefona zvaniem un beidzot ar personīgo vizīti. Patērētāju prasības kļuvušas diferencētākas, bet mijiedarbības formas personalizētākas.

Bez mijiedarbības formām laika gaitā nomainījusies arī vērtību piramīda. Industriālās ekonomikas apstākļos tipiska ražotāja uzvedības stratēģija bija orientēta uz klienta apmierināšanu. Piramīdas pamatu veidoja produkts, kas klientam ir nepieciešams. Tālāk sekoja vērtība, kas izpaužas kā cenas atbilstība klienta gaidām. Pēc vērtības sekoja pieejamība, t.i., viegla produkta iegūšana un lietošana. Nākamais posms pēc pieejamības bija uzticamība, kad patērētājs ir pārliecināts, ka produkts ir uzticams un kvalitatīvs. Piramīda noslēdzās ar klienta apmierinātību. „Jaunās” ekonomikas apstākļos galvenais mērķis ir nevis apmierinātība, bet lojalitāte, pie tam savstarpēja lojalitāte, t.i., ne tikai klients ir lojāls pret kompāniju, bet arī kompānija ir lojāla pret klientu. Jaunās piramīdas pamatā ir vecās piramīdas virsotne jeb apmierinātība, kas ir ilgtermiņa attiecību veidošanas sākums. Tālāk seko pastāvība (kompānija rīkojas, vadoties pēc klientu interesēm), personalizācija (kompānija demonstrē, ka tā izprot klienta personīgās vēlmes un ir gatava tās izpildīt) un saplūšana (klienta un kompānijas attiecības veidojas, klientam diktējot nosacījumus un kontrolējot situāciju). Visu noslēdz augstākā attiecību attīstības pakāpe – lojalitāte. CRM mērķis ir aptvert visus kanālus un saskarsmes punktus un tos saskaņot, lai panāktu vienotu komunikācijas tehniku. Informācijai, kas tiek piegādāta klientam pēc viņa pieprasījuma, ir jābūt precīzai, pilnīgai, secīgai un aktuālai. Nedrīkst pieļaut dažādu kompānijas pārstāvju dažādas atbildes uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem.

Parasti mārketinga grāmatās raksta, ka visi klienti ir vienādi. Tomēr, saskaņā ar Pareto principu, 20% klientu dod kompānijai 80% peļņas, un tas liek apšaubīt domu par visu klientu vienlīdzību [5, 197]. CRM teorija apgalvo, ka starp klientiem nav vienlīdzības, dažādi klienti nodrošina kompānijai dažādas vērtības, tāpēc nebūtu pareizi pret visiem klientiem izturēties vienādi. Vadot attiecības ar klientiem, vadības mērķis ir atpazīt un noturēt labākos klientus, dziļāk izpētot viņu individuālās vajadzības, patīkami viņus pārsteidzot un mīnot viņu dzīvi. Vēl viens uzdevums ir noteikt tos klientus, kas šajā brīdī nav starp lielākajiem pircējiem, bet kuri pozitīvas pieredzes gadījumā varētu par tādiem kļūt. Koncentrējoties uz visizdevīgākajiem patērētājiem, efektīva attiecību programma nedrīkst atstāt bez uzmanības visus pārējos klientus.

Tuvība attiecībās ar klientu un labas zināšanas par klienta vēlmēm nozīmē, ka uzņēmums atrodas izdevīgā pozīcijā, kas ļauj pārdot precī klientam tieši tajā brīdī, kad klients izjūt vajadzību pēc tās [5, 205]. Efektīvas zīmola stratēģijas rezultātā kompānija kļūst par klienta labāko draugu, par to, pie kura klients vērsas, kad viņam ir vajadzīgs padoms un palīdzība. Prasmīga attiecību vadīšana nodrošina nepārtrauktu zīmola vērtības pieaugumu, tāpēc šim jautājumam ir jāpievērš īpaša uzmanība.

Vadot attiecības ar klientiem, būtiska ir dialoga izveidošana ar klientu, atgriezeniskās saites nodrošināšana un no klientiem iegūtās informācijas izmantošana, lai pilnveidotu zīmolu. Tas sākas ar nepārtraukta komunikāciju cikla izveidošanu starp zīmolu un klientiem. Komunikācija ar klientiem var notikt, izmantojot telefona sakarus, personīgos kontaktus, pastu, internetu vai jebkuru citu saziņas veidu. Galvenais ir izveidot sakaru kanālus, pa kuriem klients varēs viegli mijiedarboties ar kompāniju. Izveidotais komunikāciju kanāls ir jāizmanto, lai labāk iepazītu savus klientus. Iepazīšanās ar klientiem neaprobežojas ar viņu vārdiem un adresēm, bet ietver sevī arī vecuma un citu demogrāfisko raksturojumu, ģimenes stāvokļa, profesijas, interešu un citu jautājumu izziņāšanu. Iegūtā informācija ir rūpīgi jāizpēta, un tā parasti dod atbildes uz jautājumiem: „cik bieži klienti iepērkas kompānijas

veikalos?”, „cik daudz naudas klienti iztērē katru reizi?”, „kad klienti iepirkās pēdējo reizi?” utt. Attiecību vadīšana ļauj noskaidrot arī zīmola potenciālu jeb atbildes uz jautājumiem par konkurentu markām, ko iegādājas kompānijas klienti, iespējamām aktivitātēm, kas pārliecinātu klientus pirkt kompānijas preces vairāk vai biežāk. Visus iegūtos datus speciālisti iesaka apvienot vienotā datu bāzē, ko uzņēmums varēs izmantot, izstrādājot jebkurus mārketinga pasākumus. Klientu datu bāze ir svarīgākais kompānijas aktīvs, kas ir rūpīgi un efektīvi jāvada. Visbeidzot, iegūtās zināšanas ir pastāvīgi jāizmanto, komunicējot ar klientiem [5. 203–204].

Viens no variantiem, kā var veicināt attiecību attīstību ar klientiem, ir lojalitātes programmu izmantošana. Lojalitātes programmas būtība ir punktu/atlaides piešķiršana par noteiktu nopirkto preču daudzumu, par pakalpojumu izmantošanas ilgumu, par nobrauktiem kilometriem (autonoma) utt., līdz ar to pieaug klienta ieinteresētība turpināt sadarbību un klientam tiek izrādīta pateicība par to. Tomēr ir jāatzīmē, ka ne visas lojalitātes programmas var uzskatīt par attiecību veicināšanas programmām ar klientiem. Parasti lojalitātes programmas izmanto noteiktu mehānismu, lai savāktu datus par klientiem un to pirkšanas ieradumiem. Lojalitātes programma kļūst par attiecību veicināšanas programmu tad, kad iegūtā informācija tiek apstrādāta, pārvērsta par zināšanām un izmantota, lai pielāgotu produktu/pakalpojumu atbilstoši klienta vēlmēm. Bez šīs adaptācijas lojalitātes programma ir vienkārša „punktu piešķiršanas un tērēšanas programma”, kura gan var ietekmēt klienta ieradumus, bet nenodrošina īstu lojalitāti [5. 199]. Ja konkurenti piedāvās vairāk punktu, tāds „lojālais” klients var ātri pazust no kompānijas redzesloka. Tātad arī šeit parādās dialoga uzturēšanas nepieciešamība un atgriezeniskās saites nozīme.

Atbildes reakcijas mehānismu var iedarbināt, stimulējot cilvēkus dalīties savās idejās un iespaidos. Eksperti visos reklāmas un mārketinga materiālos, ieskaitot uzņēmuma veidlapas, iesaka iekļaut kompānijas mājas lapas adresi. Tādā veidā var panākt to, ka patērētāji, kuriem ir pieejams internets, var operatīvi reaģēt uz kompānijas piedāvājumiem un atrast viņus interesējošo informāciju, kā arī atstāt savus komentārus. Tas dod iespēju izveidot to klientu datu bāzi, kuri vismaz izrādījuši interesi par kompāniju vai tās produktiem, kas savukārt ļauj viņus uzskatīt par potenciālajiem kompānijas klientiem. Datu bāze nodrošinās lielāku efektivitāti, organizējot arī tiešās pārdošanas aktivitātes. Ja parasti rūpīgi saplānota tiešā mārketinga kampaņa nodrošina tikai 1–2% atsauksmju, tad, izsūtot piedāvājumus tikai tiem klientiem, kas jau iepazinušies ar kompāniju, palikuši apmierināti un novērtējuši uzņēmuma vēlni piedāvāt viņiem interesantu produktu, atsauksmju rādītājs pieaug līdz 20–30% [5. 202].

Zīmola vadīšana, runājot par uzņēmuma ārējiem klientiem, notiek divos līmeņos. Pirmais ir makrolīmenis, kurā tiek kontrolēti tirgi un patērētāju grupas, bet otrs – mikrolīmenis, kurā tiek būvētas individuālās attiecības starp zīmolu un katru atsevišķu klientu. Veiksmīga zīmola vadīšana ir iespējama tikai sadarbībā ar visiem organizācijas funkcionālajiem dienestiem.

#### **4. LMT zīmola veidošana un vadīšana**

LMT zīmola veidošanas un vadīšanas kontekstā atbilstoši teorētiski izklāstītajiem principiem veikta zīmola veidošanas procesa analīze, kurā vērtēta

iekšējā un ārējā zīmola vadīšana, veikts kvalitatīvs pētījums, aptaujājot LMT darbiniekus un klientus, kā rezultātā iegūta virkne turpmāk izklāstīto secinājumu.

Izanalizējot zīmola veidošanas un vadīšanas procesu organizāciju uzņēmumā „*SLA Latvijas Mobilais Telefons*”, autori secināja, ka LMT biznesa stratēģija ir orientēta uz peļņas gūšanu, izmantojot savā rīcībā esošo preču zīmi, un pagaidām atbilst 20. gs. biznesa modelim. Zīmolam tajā nav primārā loma, un tas pakļaujas uzņēmuma vizijai un misijai. LMT zīmola politika atbalstu pagaidām nodrošina tikai reklāmas un citu virzīšanas līdzekļu veidā.

Vērtējot LMT biznesa modeli, autori uzskata par nepieciešamu ņemt vērā tirgus situāciju valstī. Vietējais tirgus ir relatīvi mazs, un tas neļauj ātri iegūt lielu kapitālu, investējot tieši zīmolā. Ja uzņēmuma primārais mērķis ir ātra peļņas gūšana, tad izvēlēta pieeja autoriem šķiet visefektīvākā, un šī atbalstojuma pareizību apstiprina arī iespējami LMT peļņas rādītāji. Tomēr gribētos novērtēt šo pieeju arī tālredzīgi. Ņemot vērā zīmola lomu netaustāmo produktu gadījumā, konkurences saasināšanos saistībā ar jaunu dalībnieku ienākšanu tirgū, kā arī Latvijas iedzīvotāju pirktpējas paaugstināšanos, uzņēmumam būtu jāsapņo domāt par konceptuāli jaunu pieeju sava biznesa organizēšanai. Ar konceptuāli jaunu pieeju autori saprot tādu sava biznesa organizēšanu, kura pamatā ir spēcīgs kompānijas zīmols.

Aplūkojot LMT zīmola pozicionēšanu kā LMT zīmola veidošanas procesa izstrādes posma elementu, secināms, ka no visiem motīviem, ko LMT šobrīd piedāvā saviem klientiem, lielākā daļa ir racionālie motīvi, un tie ir kvalitāte, drošība, stabilitāte, garantijas, uzticamība, inovācijas, kārtība. Netiek pievērsta īpaša uzmanība emocionālajiem motīviem, kas tomēr ir priekšnosacījums spēcīga zīmola izveidošanai.

No emocionālajiem motīviem, ko LMT piedāvā klientiem, varētu minēt atsaucību, rūpes, draudzīgu/sirsniņu attieksmi. Šīs vērtības, pēc autoru domām, ir jāattīsta. Izrādāmo emociju pakāpe ir jākontrolē atbilstoši izvēlētajai patērētāju grupas vajadzībām un integrēti jāpauž no zīmola pozīcijas ar dažādu komunikācijas kanālu starpniecību. Visu LMT mērķauditoriju var sadalīt divās lielās grupās – patērētāju tirgus un biznesa klientos (sk. 4.1. att.).

Ja biznesa tirgū ir jādominē racionālajām īpašībām (LMT zīmols ir uzticams, inovatīvs, moderns, stabils, kompetents), patērētāju tirgū lielāka uzmanība ir jāpievērš emocionālajām īpašībām (LMT zīmols ir draudzīgs, sirsnīgs, silts, atsaucīgs, izpalīdzīgs, saprotošs). Kā vēl vienu svarīgu emocionālo īpašību, ko tikpat veiksmīgi var izmantot arī biznesa tirgū, var minēt patriotismu attiecībā pret Latvijas valsti (*Latvijas Mobilais Telefons*), kas daļai cilvēku ir būtisks faktors (pēc veiktās aptaujas rezultātiem).

LMT izmanto galvenokārt irīs no iespējamām pozicionēšanas stratēģijām – „raksturīgās iezīmes” (noteiktu vērtību virzīšana, kas palīdz nostiprināt šī zīmola atšķirību no konkurentiem), „individualitāte” (zīmola individualitātes veidošana) un „tirgus līderis” (kompānijas pasludināšana par Nr. 1), un šo stratēģiju kombinējums ļauj kompānijai saglabāt tirgus līdera pozīciju jau vairākus gadus.

Autori piedāvā vairākus pozicionēšanas pamatojumus. Vispārīgs LMT zīmola pozicionēšanas pamatojums ir: „LMT mobilo sakaru operators ir labāks par citām Latvijas telekomunikāciju kompānijām attiecībā uz visiem telefonsakaru lietotājiem, tāpēc ka tas nodrošina augstas kvalitātes mobilos sakarus, pielieto jaunākās telekomunikāciju tehnoloģijas, uzņemas atbildību par saviem klientiem, saglabā nacionālo individualitāti un ievēro uzticama valsts pilsoņa principus, un rezultātā

klienti iegūst ne tikai kvalitatīvu servisu, bet arī uzticamu sabiedroto un draugu LMT personā”.



4.1. att. LMT zīmola iespējamā pozicionēšana dažādos tirgus segmentos  
Possible positioning of the LMT brand in different market segments

Piedāvātais LMT zīmola pozicionēšanas pamatojums patērētāja tirgum ir: „LMT mobilo sakaru operators ir labāks par citām Latvijas telekomunikāciju kompānijām attiecībā uz privātpersonām, tāpēc ka tas ir draudzīgs un atsaucīgs operators, kas rūpējas par saviem klientiem, uzņemas par viņiem atbildību un cenšas izprast un apmierināt viņu vēlnes, un rezultātā klienti iegūst atsaucīgu draugu un var būt absolūti droši, ka viņus sapratīs un par viņiem parūpēsies”.

Piedāvātais LMT zīmola pozicionēšanas pamatojums biznesa klientiem ir: „LMT mobilo sakaru operators ir labāks par citām Latvijas telekomunikāciju kompānijām attiecībā uz biznesa cilvēkiem, tāpēc ka tas sniedz lielākas garantijas, stabilitāti, nodrošina ilgtermiņa karjeras un panākumu plānošanas iespējas un nekad nemelo saviem klientiem, un rezultātā klienti iegūst stabilu un uzticamu partneri, uz kuru vienmēr var paļauties”.

Zīmola veidošanas procesa analīzes ietvaros aplūkojot arī LMT zīmola identitātes sistēmu, var secināt, ka galvenajiem LMT zīmola identitāti veidojošajiem elementiem (LMT logo, saukļi, krāsas, mājas lapa, SIM kartes, himna, LMT administratīvā ēka, operatoru balsis u.c.) ir raksturīga vizuāla un cita veida saskaņotība, kas kopā ar pārdomātām komunikācijām nodrošina integrētu zīmola virzīšanu.

Novērtējot LMT zīmola vadīšanas procesa organizāciju, atsevišķi jāanalizē iekšējā un ārējā zīmola vadīšana.

Lai pārbaudītu iekšējā kompānijas zīmola stiprumu, tika aptaujāti tie LMT darbinieki, kas atrodas tiešā saskarsmē ar kompānijas klientiem. Aptaujas rezultātā noteikti jautājumi, kuros darbinieku viedokļi sakrīt (kas savukārt norāda uz kompānijas zīmola individualitāti), kā arī jautājumi, kuros darbinieku viedokļi dalās un nesakrīt ar oficiālo uzņēmuma pozīciju. Tas nozīmē, ka zīmola stipruma aspektā veicams attiecīgs darbs, tāpat darbiniekiem būtu jāpaskaidro, kā LMT sevi pozicionē tirgū un kādas vērtības viņiem būtu jāatspoguļo ar savu uzvedību, komunicējot ar klientiem. Turklāt tas būtu jā dara regulāri, lai panāktu stipri izteiktu zīmola individualitāti.

Lai panāktu LMT zīmola vērtību nostiprināšanos iekšējo klientu prātos, nepieciešams organizēt lekciju un semināru kursu, kura laikā darbiniekiem tiktu izskaidrots, kāds ir LMT zīmols, kādu zīmolu vēlas redzēt LMT ārējie klienti un kas kairam konkrētajam darbiniekam būtu jā dara, lai panāktu spēcīgu LMT zīmolu. Nepietiek ar vispārīgām frāzēm un vērtību iegaumēšanu, – ir jāparāda, kā katrs LMT darbinieks var nodrošināt zīmola vērtības palielināšanu savā darba vietā. Apmācību programmas nosaukums varētu būt „Mēs mīlam mūsu klientus”, un tās būtība būtu parādīt darbiniekiem, ka svarīgākais ir klients, un varbūt klientam vienmēr nav taisnība, bet viņš vienmēr ir KLIENTS, un mēs nedrīkstam izturēties pret viņu kā pret „niecīgu radījumu”.

Aplūkojot ārējā LMT zīmola vadīšanas organizāciju, secināms, ka tiek panākta salīdzinoši augsta zīmola pozīcija funkcionālajā dimensijā, tomēr sociālajā un emocionālajā dimensijā, kas nodrošina augstu klientu lojalitāti, LMT zīmola kapitāls paliek relatīvi zems. Situācijas uzlabošanai autori jau iepriekš piedāvāja pilnveidot zīmola pozicionēšanas stratēģiju, īpašu uzmanību pievēršot emocionālo attiecību nodibināšanai ar klientiem. Kā vēl vienu iespējamu risinājumu varētu piedāvāt personalizācijas līmeņa paaugstināšanu, kas LMT gadījumā izpaužas kā tehnoloģiskās bāzes jeb programmnodrošinājuma pilnveidošana, kas ļautu izstrādāt katram klientam individuālu piedāvājumu (iespēja izvēlēties valsti, uz kuru zvanot, būtu izdevīgāki tarifi, iespēja izvēlēties vietu, piemēram, savas mājas, no kurienes zvanot būtu izdevīgāki tarifi utt., katram klientam izstrādājot tieši viņam domātu piedāvājumu), kā arī nodrošinātu iespēju aplūkot rēķinus un sarunu izdrukas internetā, *online* režīmā pasūtīt jaunus pakalpojumus u.tml.

Aplūkojot LMT zīmolu esošās tirgus situācijas kontekstā, var secināt, ka pastāv zināma individualitāte, un pagaidām vēl ir iespējams atšķirties no konkurentiem ar kvalitāti un uzticamību. Taču, kad konkurenti būs spējīgi piedāvāt tādas pašas pakalpojumus ar līdzvērtīgu kvalitāti, bet ar zemākiem tarifiem, noturēt esošos klientus un piesaistīt jaunus LMT varētu palīdzēt spēcīga emocionālā platforma attiecībās ar klientiem. Tā kā to nav iespējams izveidot īsā laika periodā, par to būtu jā sāk domāt jau tagad. Autori piedāvā nodibināt un attīstīt emocionālas attiecības ar klientiem, kas palīdzētu nostiprināt klientu lojalitāti un līdz ar to palielināt LMT zīmola vērtību.

## LITERATŪRA

1. Cutlip Scott M. *Sabiedriskās attiecības*: Tulk. no angļu val. – R.: Avots, 2002. – 763 lpp.
2. Zalcmāne Ē. *Krāsu psihofizioloģija, simbolisms un mākslas terapija* // Psiholoģijas Pasaulē, 2003; jūlijs, 65. lpp.
3. Ванэкен Б. *Бренд-помощь*: пер. с англ. (Brand Aid, by Brad Van Anken, AMACOM, 2003). – С.П.: Питер, 2005. – 291 с.
4. Огилви Д. *Огилви о рекламе*. – М.: Эксмо, 2003. – 229 с.
5. Темпорал П. *Эффективный бренд-менеджмент*. – С.П.: Нева, 2004. – 286 с.
6. Элвуд А. *Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности торговой марки*. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 336 с.
7. *Uzņēmuma sociālā atbildība un tēla veidošana*. – <http://www.ngo.org.lv>
8. Whetten D., Mackey A. *Sorting out a Conceptual Mess: The Case of Organizational Identity, Image and Reputation* / International Federation of Scholarly Associations of Management. – <http://www.ifsam.org/2002/>
9. Албитов А., Соломатин Е. *CRM (Customer Relationship Management)*. – <http://www.cfin.ru/it/m/crm-review.shtml>

## *Brand Building and Management in Modern Organization*

### Summary

The authors have made a theoretical and practical study of the brand building and management in a modern organization. The aim of the study was to explore the theoretical aspects of the interaction between brand building and management and provide for their practical results in an organization.

In the theoretical part when summarizing the information on the aspects of brand building and management the essence of the brand is discussed as well as its role in a modern organization stressing the organization image, vision and mission. The authors draw attention to the organization of the brand building process by analyzing the main steps of the process, i.e. studying of consumer wishes and needs as well as competitors, positioning of the brand and building of the brand identity system that all together account for the brand itself.

The third part analyzes the organization of the brand management process and takes a closer look at the essence of the process and the role of corporate behaviour in the brand management as well as the customer relation management.

In the conclusion based on the results of the authors' analytical research the assessment of the organization of the brand building and management process in the company *Latvijas Mobilais Telefons* is provided. A range of conclusions are made on the orientation of business strategy, and brand positioning pointing out the general justification for the brand positioning in the consumer and business markets. Similarly, as a result of the assessment of the system identity, conclusions have been made on the main elements of the LMT identity. In the context of the strength of the company internal and external brand it is inferred about the body of the necessary actions to be aimed at the internal and external company customers. Finally the authors point out current features of the LMT brand individuality and stress the enhancement of the brand value in the brand loyalty context.

**Key words:** identity, client, culture, marketing, organization, positioning, process, technology, management, brand.

## **Different Modes of Enterprise Cooperation as Form of Inter-organisational Relationships: Theoretical Perspective**

### **Uzņēmumu sadarbības kā starporganizāciju saikņu veidi: teorētiskie aspekti**

**Kristīne Bērziņa**  
University of Latvia  
Faculty of Economics and Management  
Mārstaļu iela 28/30  
e-mail: [evf1@lanet.lv](mailto:evf1@lanet.lv)

Describing cooperation activities among people different manifestations of cooperation can be seen as, for example, in people relations in families, pier groups, in work activities; more broad level of cooperation can be noticed in relations between different countries, nations, races. Widely speaking cooperation comprises all forms of joint action by two or more individuals. From entrepreneurial point of view cooperation can be defined as association of a number of persons for their common benefit engaged in collective action in the pursuit of common well being in some industrial or business processes. Some forms of cooperation manifestations are very close to simple enterprise relationships, whereas some have developed to the level of more closer, longer, stable partnerships. The broad range of inter-organisational cooperation modes and its classifications will be analysed in this article.

**Key words:** cooperation, inter-firm cooperation, inter-organisational cooperation, networking.

## **Introduction**

Cooperation as a very interesting field of research sets some difficulties – the term is so widely used and has omnipresence in all the fields of human and not only human activities, thus taking place in almost every field that we can research, that is hard to separate it from very different scope of manifestations, thus requiring basic explanations about what is considered under this term in current research. In the following subchapters author will describe basic idea of cooperation, management science approach to it, different levels of cooperation, and set of possibilities for the choices of cooperation modes.

## **1. Concept of Cooperation and the Broad Range of Definitions of Cooperation**

Having omnipresence in all the fields of human and not only human activities, cooperation and networking can be found in all forms of nature – minerals, plants, animals, as the most typical example that can be mentioned is the way of life of bees

and ants. The beehives and ants nests are considered as a model for cooperation and society as such.

Describing cooperation activities among people different manifestations of cooperation can be seen for example in people relations in families, pier groups, in work activities, more broad level of cooperation can be noticed in relations between different countries, nations, races. No doubt early man cooperated in killing large animals and in mutual protection. The ancient Egyptians had craft cooperatives, and the Babylonians practiced cooperative farming. People tried many different forms of cooperation in the Middle East, Europe and Asia, with the first successful consumer cooperative generally accepted as started by the 28 Rochdale pioneers in 1844<sup>1</sup>. Records indicated cooperative efforts that had existed thousand of years before the new technologies put the strong accents for the need to cooperate. The list of examples can be extremely long thus explaining cooperation as the reason for many activities of people in the forms of their integrations.

Looking through different books and articles about the evolution of cooperation, it was not possible to find an identification which could be considered as a commencement of cooperation, because cooperation as such has a long history – as long as we can imagine existing of any matters. Here author will enclose only two citations about roots and developments of cooperation marked by well known scientists who have studied the historic development of cooperation:

- Robert Axelrod, author of the book on evolution of cooperation, holds a view that “all our civilization is made on the base of collaboration”<sup>2</sup>;
- Martin Ridley, another author that examines the origins and evolution of cooperation considers that people have cooperated “since the time that evolution enabled them to make decisions and take actions”<sup>3</sup>.

Characterising the patterns of cooperation following remarks are necessary<sup>4</sup>:

- the nature of people is disposed to cooperate, even with not known people or groups.
- tourism industry alone can give as telling example – travelling in foreign countries, more or less closely interacting with local people who are strangers in a way thus engaging a higher or lower level of risk of theft, for example.
- cooperation is complex – depending on many influences.
- people vary considerably in their willingness to cooperate even under the same environmental conditions
- institution influences,
- because of people’s beliefs, skills, mental models, values, preferences people from different societies behave different. Families, local communities, employers, nations and governments all influence people’s behaviour by the system of rewards and punishments.

The word cooperation is widely used in our everyday life. Author will explain the broad and narrow definition of cooperation thus facilitating further analyses:

- in a broader sense cooperation comprises all forms of joint action by two or more individuals<sup>5</sup>.
- more particular and narrower definition describes cooperation as individual behaviour that incurs personal costs in order to engage in a joint activity that confers benefits exceeding those costs to other members of one’s group<sup>6</sup>.

From above mentioned definitions it is possible to highlight two basic situations when cooperation occurs:

- cooperation occurs when individuals involved can identify mutual benefits, so called mutually beneficial interactions,
- cooperation occurs when an individual incurs the cost in order to provide a benefit to another person or people<sup>8</sup>.

For further analyses author will use this broad definition, as the assessment of set of received benefits is very subjective and mostly indirect including both above mentioned constrains for cooperation. Accordingly, from the point of enterprises cooperation occurs when two or more parties (enterprises) have objectives which are mutually dependent<sup>9</sup>.

There are many economic and management science theories directly or indirectly related to cooperation from which cooperation can be seen<sup>10</sup>:

- economic perspective that mainly includes transaction cost theory, increasing returns theory, market power theory and agency theory.
- game theory,
- social capital concept,
- strategic management theory,
- organisational perspective with resource dependence theory.

Further analyses of cooperation will include many of these aspects, but mainly concentrating on economic, strategic management and organisational perspectives.

From entrepreneurial point of view cooperation can be defined as

- association of a number of persons for their common benefit engaged in collective action in the pursuit of common well being in some industrial or business processes<sup>11</sup>.

In this way the entrepreneurial approach highlights common benefits, that partly are tangible and easy to perceive, but the biggest part of benefits are not only intangible, but quite often even not easy to verify and to explain in financial terms.

Considering the reasons why cooperation is needed for enterprises, the general approach states the existence of so called cooperation rationale – single organisation is unable or unwilling to cope with the complexity and risks in the environment<sup>12</sup> at least in the way that it is possible with a partner or a group of partners. Any enterprise and its work more or less depend on consumer, supplier, employee and other interested side support. As David J.Skyrme says, “collaboration is inescapable”, it is needed for supporting innovation and satisfying different needs of enterprise<sup>13</sup>. And quite often cooperation is also needed with the competitors.

There is a list of more or less close synonyms for the word cooperation – like cooperation networks, collaboration, partnerships and others. They will be used as close terms that encompass more or less long term relationships between enterprises and organisations, but the differences are described in the next subsection.

## 2. Cooperation and Cooperation Networks

Cooperation as such is very complex and multidimensional. Some kinds of cooperation are very close to simple enterprise relationships, which have developed to the level of more closer, longer, stable connections, while others exhibit firm-like qualities like for example Japanese keiretsu.

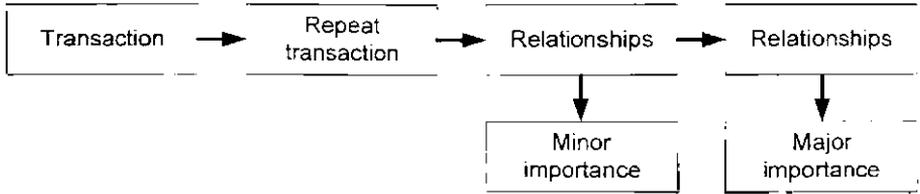


Fig. 1. Continuum of business relationships<sup>14</sup>

For the description of the joint activities for different forms of enterprise relationships author has chosen the word cooperation, though there are many more or less close synonyms for this phenomena.

	definition	example
<b>networking</b>	exchanging information for mutual benefits	two or more organisations meet to share information about their missions, goals, etc.
<b>coordination</b>	exchanging information for mutual benefit and altering activities for mutual benefit and to achieve a common purpose	two or more organisations share information about their respective activities and then decide to change these in order to better serve their common client or customer base
<b>cooperation</b>	exchanging information for mutual benefit and altering activities and sharing resources for mutual benefit and to achieve a common purpose	two or more organisations share information about their respective activities, decide to change these in order to serve better their common client or customer base, and share physical space and transportation resources
<b>collaboration</b>	exchanging information for mutual benefit and altering activities and sharing resources and enhancing capacity of one another for mutual benefit and to achieve a common purpose	two or more organisations share information about their respective activities, decide to change these in order to serve better their common client or customer base, and share physical space and transportation resources, and offer a series of staff training workshops to one another in areas in which the organisation has special expertise related to their common purpose

Fig. 2. Spectrum of definitions of cooperation<sup>15</sup>

It is important to emphasize that each of these above-mentioned four cooperation levels can be appropriate in particular circumstances depending on the level of trust and the degree to which there is a common vision of parties involved, commitments to share power, responsible and accountable actions. In this paper the author will include all these different levels of joint activities under the term cooperation, as it is not always easy to separate them; besides different scientists mean different levels of cooperation closeness under these titles of cooperation.

One characteristic is clear that cooperation extends beyond the single separate business transactions.

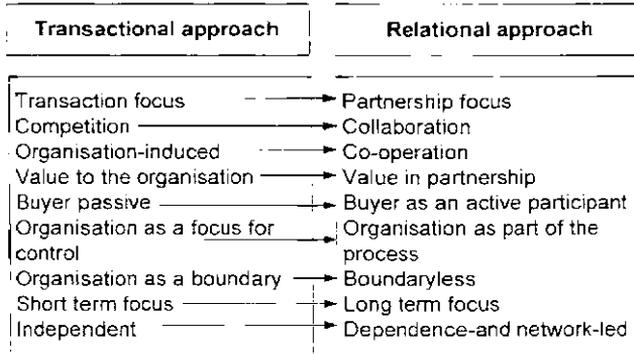


Fig. 3. Comparison between the traditional transactional and emerging relational approach to business<sup>16</sup>

From the point of view of economic and management science, cooperation networks as a body of hierarchy is somewhere in-between the market and an enterprise; in a way it is a hybrid form for organising transactions. Network collaboration model as a hybrid form, becoming apparent in making deals, is managed neither by pure principles of market economy nor hierarchical managing principle.

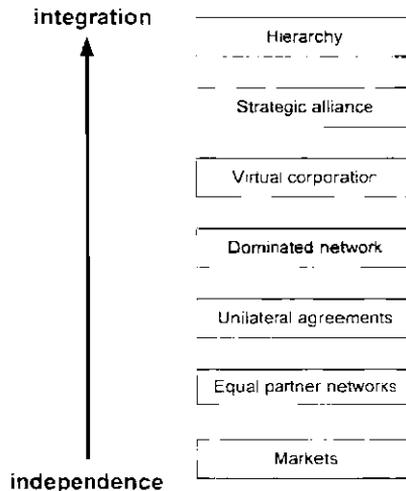


Fig. 4. Level of ascending integration of cooperative forms<sup>17</sup>

Markets as such display the lowest degree of interdependence or even no interdependence in its pure forms, when there is no specific probability for repeated transactions involving the previous enterprises.

In unilateral cooperative agreements or so called bilateral enterprise agreements, one enterprise provides another enterprise with the product or service in exchange for money. Such arrangements are purely financial, defined product is delivered or service is carried out in exchange for payment, and therefore represent very limited form of interdependence.

All the rest of above-mentioned figure cooperative forms include relationships with more than two parties, or so called networks.

Cooperation network encompasses a set of enterprises and/or organisations in a certain net. Network describes a number, usually a large number, of enterprises that are connected with each other. They can have social, technologic, economic or other background. Obvious that enterprises and organizations are not forced to cooperate – that is just one of the choices that can be selected from different set of possible common infirm relations with the possibility to choose partners for the cooperation. Thus cooperation network occurs when several enterprises have mutual objectives or common interests that serve as conjunctive link among these enterprises and organizations. Relationships with customers, suppliers and competitors result in a variety of new organisational forms, called networks or networking for the process as a whole.

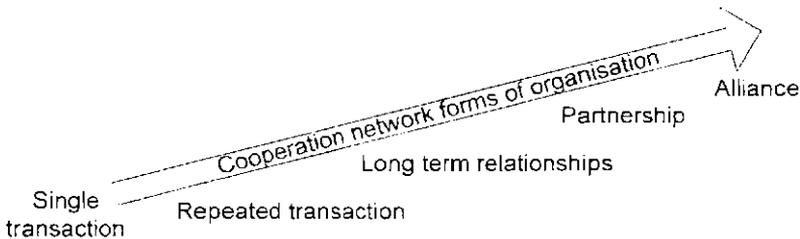


Fig. 5. Network forms of organisation<sup>18</sup>

In business cooperation networks inter-firm relationships display the following characteristics<sup>19, 20</sup>:

- at least three parties must have commercial relationship.
- partners have some degree of independence, but at the same time depending on the type of network this is a degree of restriction of the enterprise freedom.
- management of the network is organised according to the strategic interests of the partners.
- enterprise or organisation can be part of more than one network at the same time.

Cooperation networks consist not only of the companies involved, in networking theory called actors, but also activities, resources and bonds<sup>21, 22</sup>. Every company possesses a set of different resources that can be either transformed or exchanged through interim activities yet linking these actors–enterprises in long-term relationships.

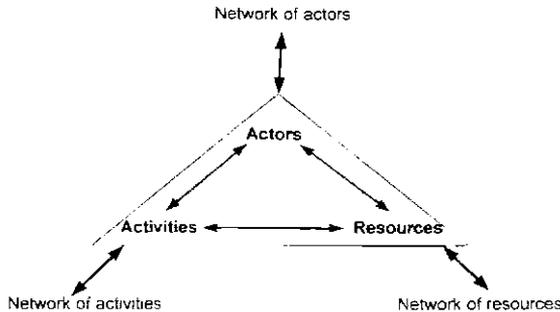


Fig. 6. Network elements and relations to each other<sup>23</sup>

The scope of possible actors is very wide – starting from individuals, groups of individuals, parts of enterprises, enterprises, finishing with groups of enterprises or organisations. The task of actors is to control the other two sets of network elements – resources and activities.

Cooperation network actors have five characteristic functions<sup>24</sup>:

- development of the relationships with each other through the exchange processes,
- activity performance and control, actors determine which resources are to be utilised when performing activities,
- directly or indirectly control the resources,
- goal orientation which frequently is associated with the increase of control over the network,
- knowledge level, actors have different level of knowledge about activities, resources and other actors involved in network.

A cooperation network activity occurs when one or several actors create, combine, develop or exchange resources by utilising other resources.

There are two basic types of activities:

- transfer activities, through which the control over the resources is transferred from one network actor to another, additionally they link together the transformation activities of different actors to each other,
- transformation activities, through which the resources are changed.

Looking at networks as aggregations of relationships of the inter-firm behaviour, it is possible to distinguish five main elements of the relationships, that need to be examined while analysing cooperation networks<sup>25, 26</sup>:

- mutual orientation, that is based on the willingness to cooperate and interactions between the actors,
- dependence on relationships,
- bonds or ties that have been developed between the actors,
- relation-specific investments,
- and such intangible matter as atmosphere of network relationships that is related to the conflicts, cooperation and trust between the actors.

Cooperation networks are based on social relations, trust and sharing of complimentary resources. It is the sum of the interrelationships and the complementary resources that are brought into the network giving it competitive power<sup>27</sup>.

There are three aspects of relationships – actor bonds, activity links, and resource ties. Business relationship between two actors usually starts with contracts. The closeness (or distance) of the relationships of actor bonds can be measured<sup>28</sup> indicating:

- social distance or the level of familiarity of the actors,
- cultural distance indicates the existence of common norms and values of the actors,
- technological distance shows differences in products and production technologies,
- time distance indicates the period of time between agreements and actual business.

Over a time repeated transactions develop in activity links between actors. These links can encompass many aspects of enterprise operations, for example, design, production, distribution, etc. Relationship development requires investment, for example, time spent for developing contracts, or introducing different equipment, or developing working practices. In this way mutual adaptation of the resources in actor relationships form the resource ties between them.

### 3. Enterprise Cooperation Levels

Previous section identified the multidimensional and complex scope of cooperation, therefore cooperation can be analysed from different perspectives. Cooperation can be seen within the enterprise, analysing the relationships between different employees, both within the same department and between different departments. At the same time cooperation can be analysed not only from within enterprise perspective, but from perspective of its external environment – industry and market environment, viewing the relationships between two or more enterprises and/or organisations. Such cooperation can be described as inter-firm cooperation or inter-organisational cooperation. The broader relationships of the enterprise to other general external environments are like an outer level of enterprise relationships with political, economical, social, cultural, technological, ecological and global environment in general.

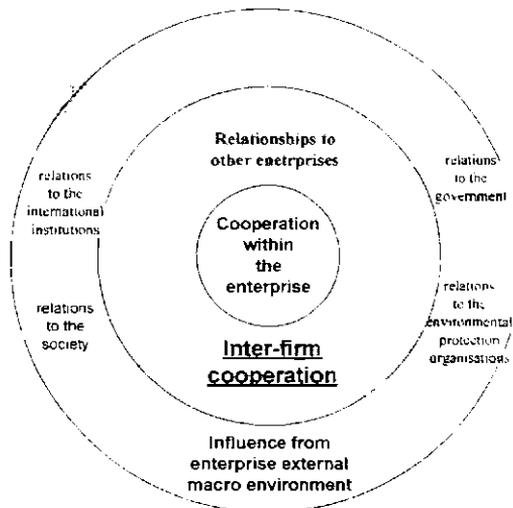


Fig. 7. Different levels of the enterprise cooperation.

In this paper author will set the borders for cooperation analyses to inter-firm cooperation. The purpose of author's research is to analyse the enterprise inter-firm cooperation level as this is a very interesting field of research encompassing cooperation between different enterprises as well as cooperation between competitors. In further chapters inter-firm cooperation will be analysed based on above-mentioned four perspectives.

All these levels of enterprise cooperation can be analysed from the following perspectives:

- exploring the formalisation level of the relationships of agents involved, determining the two maximal possibilities for formal and informal cooperation.
- studying the direction of relationships in the hierarchy of cooperation network agents, thus dividing horizontal and vertical cooperation.
- level of centralisation of relationships, subdividing many possibilities of combinations of bonds with two extreme citations of centralised cooperation and equal partner cooperation networks.
- scale of complexity conditional on the different function and actors involved in cooperation network.
- rate of intensity depending on the frequency of information and other resource flows within the cooperation network.

#### 4. Inter-firm Cooperation and its Classifications

Cooperation as a complex subject that consists of many elements can be classified from different perspectives. Even the inter-firm cooperation as more narrowed and specified term gives vast possibilities for analyses and classifications. Here author will include main forms of classification.

Inter-organisational relationships can have both positive as well as negative character.

Positive forms of inter-organisational relationships			
Cooperation	Coordination	Coalition	Network
Alliance	Partnership	Joint venture	Bridge
Minority holdings	Cross holdings	Compact	Cross licensing
agreements	syndicates	collaboration	
Negative forms of inter-organisational relationships			
Conflict	Competition	Co-option	Collusion

Fig. 8. Positive and negative forms of inter-organisational and inter-firm relationships<sup>24</sup>

Taking the involved actors as a basis for analyses, cooperation networks can involve private, public and/or academic sectors as partners. Private cooperation networks may be perceived as an opportunity to influence environmental enterprise conditions. The opportunity to meet a range of representatives from other types of

organisations and gain some form of commercial advantage may be perceived as a key attraction for enterprises involved. Especially SMEs networks might be perceived as a mechanism for leveraging the resources to facilitate its development. So called public-private partnership networks may be seen as a tool for regional, national or international economic development. Academic networks may be perceived as facilitation for the interaction between the researchers and the direct or indirect stakeholders; they can work as a way of influence on the enterprises and organisations' educational implications.

Cooperation can be based on vertical networking between partners from different fields or on horizontal networking when competitors decide to cooperate. Vertical cooperation encompasses enterprises from different fields of product or service value chain thus mainly facilitating the distribution system. Horizontal cooperation or cooperation between direct or indirect competitors is a very interesting field of research. Reasons for horizontal level cooperation are mainly based on enterprise involvement in the sector development, safety and additional resource accessibility.

Taking relationships - the second cooperation element as a basis for cooperation division, we get a variation from collaborative to transactional links in the network. In the transactional relationships the main idea is the exchange of values, while the cooperative links lead to long-term relationships between partners. Although cooperation as such is not a short term activity, cooperation networks can be subdivided according to time scale in more or less longer term activities.

The modes of cooperation can depend on the distribution of power between the partners in cooperation network – domineering or equal partnership networks. Nonetheless members of the cooperation networks are not completely dependent on each other.

The structure of the cooperation and the distribution of the power within the network appoint two extremes for networks – centralised cooperation networks or decentralised networks.



Fig. 9. Chain form networks

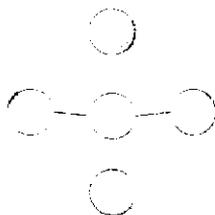


Fig 10. Wheel form networks

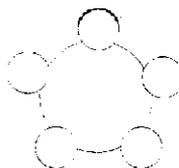


Fig. 11. Circle form networks

The Japanese industrial keiretsu represents an archetype of the dominated network.

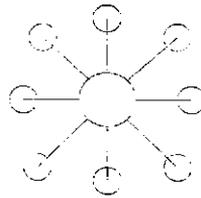


Fig 12. A typical centralised cooperation network or keiretsu

The basic type of keiretsu in real life can be modified – it is possible, for example, to have keiretsu with dual centers<sup>30</sup> and it is not unusual for the outer agents of keiretsu to deal preferentially with each other as well as with the core enterprise. These strong features of Japanese industrial keiretsu are widely spread out across different countries and different industries.

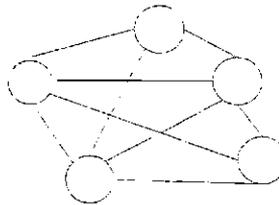


Fig. 13. Equal partner cooperation network

Though there are several main types of network structures, they can also be flexible<sup>31</sup> because the big varieties and development over a time.

Combining two factors – degree of cooperation based on the relationship characteristics, and environmental volatility over a time, the following figure gives several examples of cooperation networks.

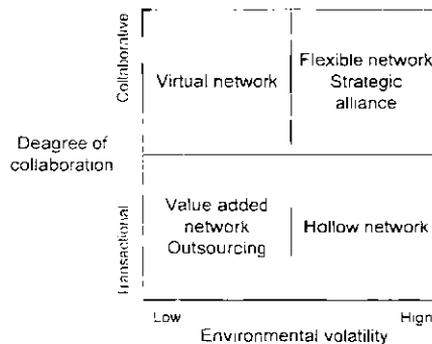


Fig. 14. Classification of network organisation based on environmental volatility and degree of cooperation<sup>32</sup>

According to another criterion for cooperation division, i.e. – level of formalization, cooperation networks can be either formal or non-formal (informal) or

somewhere in between – so called semi formal networks. The formal networks are more or less known to the public, there are contracts or other forms of agreements between partners; the other extreme – the informal cooperation is based on trust and is more used by SMEs where you can be loyal to partner's word. Examples for formal cooperation are – dyadic networks, like ownership, interlocks, formal exchanges, subcontracting, reciprocity, – joint activities in production, sourcing, R&D, promotion, consortia, – investment in third parties, like joint ventures, trade associations<sup>33</sup>. Informal cooperation networks can include informal transfer of information, social norms and even of people.

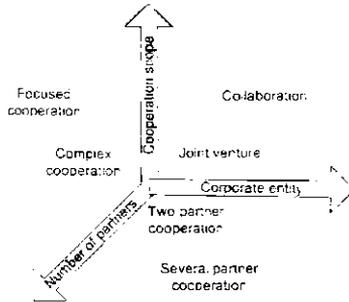


Fig. 15. Taxonomy of cooperation<sup>34</sup>

Different aspects of cooperation modes can be combined thus forming different cooperation forms. The Figure with taxonomy of cooperation indicates the characteristics of cooperation network depending on number of partners, corporate entity and cooperation scope.

### 5. Forms of Inter-firm Cooperation

As the reasons, the ways of cooperation possibilities and the types of partners involved are so extensive, there is a vast range of possibilities how to combine cooperation instruments, forming different types of co-operation. The main ways of cooperation can be expressed in different forms:

- supplier – consumer partnership.
- strategic alliances.
- informal to collaboration held management.
- virtual corporations etc.

Supplier-consumer partnerships allow developing more stable relationships between enterprise and the corporate clients, thus working together in order to meet the needs of clients and in such organised way deliver this valuable information to the enterprise.

In some industries strategic alliances become more and more popular, especially in tourism industry where different tourism enterprises join for common marketing goals forming alliances. Since the role of internet is rapidly gaining its importance, virtual cooperation becomes one of the instruments how enterprises can work together offering a range of services globally via web nets.

All different forms of cooperation can have common motives or groups of motives that can be seen in figures 16 and 17.

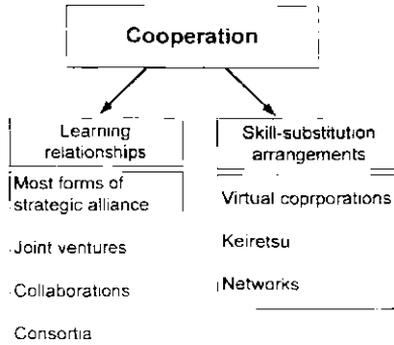


Fig. 16. Two fundamental motives for cooperation<sup>35</sup>

The first group of motives are related to knowledge exchange in the way of giving competitive advantage via access to information and quick information exchange.

	Existing markets		New markets
	Existing customers	New costumers	New customers
<b>Existing product</b>	Sharing of market management resources to increase existing customer sales	Sharing resources to achieve scale effect for gaining access to new customers	sharing market management resources to execute new market entry strategy
<b>Merged product line to enhance product position</b>	Increased sales to existing customers by offering an enhanced product proposition	Access to new customers through offering an enhanced product position	Gaining access to new markets through offering an enhanced product proposition
<b>New product</b>	New sales to existing customers by launching new product	Gaining access to new customers by launching new product	Gaining access to new markets by offering new product

Fig. 17. Market related motivations for collaboration<sup>36</sup>

Depending on the situation of the enterprise in the market and the location of the product in the life cycle, specific forms of cooperation can be used. The stage of the development of an enterprise and its product has influence on motives for cooperation and the motives have influence on the forms of cooperation that would be more adequate for each case. Thus simultaneously with strategic cooperation goals and forms, enterprise can have short term cooperation activities, too.

## 6. Benefits Imparted from Cooperation

From the enterprise perspective cooperation is a strategy of an organisation to realise their objectives through cooperation with other organisations, rather than by competition with them.

The difference between competitive and cooperative approach is that in the competitive approach the basic issue is how to gain advantage over the competitor, as in cooperative approach – how to gain advantage through cooperation.

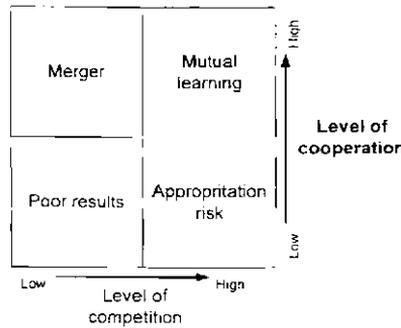


Fig. 19. Different combinations of cooperation and competition<sup>37</sup>

Describing all these four extreme situations with different levels of cooperation along with the competition, it is necessary to indicate that each of the four quadrants describes the basic conditions, yet each enterprise can choose its own strategy that is based on its values, experiences and expectations. The first cell indicates a high level of cooperation and a low level of competition that produces high pressure for the partners' merger. Low levels of cooperation and competition show little involvement and interest from partners that leads to poor results because of such enterprise relationships. In case of situation where the competition among enterprises is high but involvement in cooperation is low, there is a risk for appropriations and other misuse of partnership. In the situation where competition and cooperation are both high, there will be a never-failing tension among the partners but at the same time benefits from cooperation, as for example, the urge to learn from each other, can retain the partners together.

In some industries it is the only possibility for entry into new industry or regional sector or country, i.e. via partner – local enterprise.

The reason for such a cooperation network existence, of course, is connected with the list of benefits that can be achieved with such cooperation partnerships – networks provide competitive advantage that cannot be achieved or would be difficult to achieve for a separate enterprise or organisation. The motivation for involvement in networks can be either associated with gaining of flexibility in our rapidly changing environment: developing skills and resources for commercial success or achieving operating efficiency<sup>38</sup>. Dividing objectives of partnership formation, there could be six groups – objectives connected with product, marketing and sales, research and technology, infrastructure, human resources and financing<sup>39</sup>.

There are three groups of benefits that networks can offer – learning and exchange; business activity; and community<sup>40</sup>. Following learning and exchange benefits – knowledge transfer education, communication, development of new values, and facilitation of development of SMEs can boost advantages for business activity and community. Business activity advantages combine cooperation activities based on marketing, purchasing or production operations, increased entrepreneurial activity, inter-trading within the network, enhanced product quality and others, while

benefits for community foster common community purposes, remain of income into the local community, increase community reinvents.

There is a lack of measured benefits from networks<sup>41</sup>, most of the mentioned advantages are qualitative and are not easy to measure in a quantitative way.

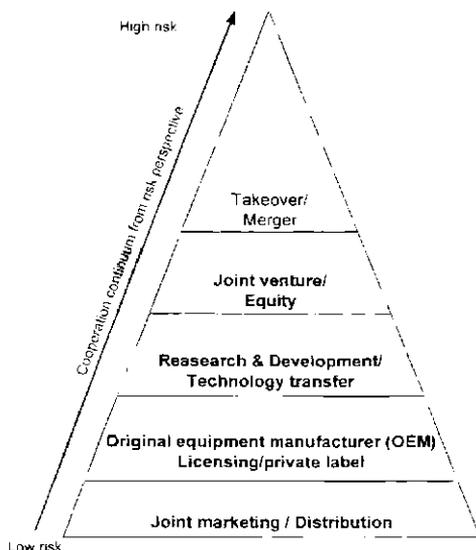


Fig. 20. Cooperation continuum from risk perspective<sup>42</sup>

The above included graph demonstrates quite clearly the risk of minimisation that is possible in business activities thanks to different cooperation forms. On one hand, the independent business has higher risks and challenges for working “on its own” yet on the other, there is a loss of independence and thus other kind of risks are present as we can see on the top of the graph.. In between there are many different possibilities for enterprises to cooperate in order to reduce the influence of external environment, to cope with competition, to share the resources, to give each other the benefits of their knowledge and experience and build up joint enterprise development.

## Conclusions and Recommendations

As it was described in the paper there are many different ways and forms of cooperation, accordingly many choices for an enterprise to cooperate. The paper presents some recommendations for leading cooperation network effectively.

As the cooperation network includes several different organisations and enterprises, it is important to have common cooperation goal and objectives.

The cooperation goals and objectives need to be based on agreement, common values and norms that need to be discussed and agreed between the partners.

It is very important to understand the motivation of the cooperation partners as cooperation is a more or less long term involvement in joint activities. Therefore an enterprise should not forget about the partner interests in order to have well-matched relationships.

Cooperation is based on trust, thus it needs to be clear, truthful and straight in order to receive the same attitude from the partners.

Do not forget about partners – different joint activities help to develop a cooperation network and boost the growth of enterprises involved. In that way frequent information exchange, regular meetings and mutual events are prerequisites for successful cooperation advancement.

## NOTES

- <sup>1</sup> Frank Groves „The Philosophy of cooperation”. UWCC Occasional paper No. 6. October 1985.
- <sup>2</sup> Robert Axelrod “The Evolution of Co-operation” Penguin Books 1990, USA, p. 3–54, p.3.
- <sup>3</sup> Matt Ridley “The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Cooperation”. Penguin, 1998, 304 p.
- <sup>4</sup> P.J. Richerson, R.T. Boyd, J. Hienrich, „Cultural Evolution of Human Cooperation”. p. 374., [www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson](http://www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson)
- <sup>5</sup> P.J. Richerson, R.T. Boyd, J. Hienrich, „Cultural Evolution of Human Cooperation”. p. 374., [www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson](http://www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson).
- <sup>6</sup> Samule Bowles, Herbert Gintis „The origins of human cooperation”, 2002, [www-unix.oit.umass.edu](http://www-unix.oit.umass.edu).
- <sup>7</sup> Samule Bowles, Herbert Gintis „The origins of human cooperation”, 2002, [www-unix.oit.umass.edu](http://www-unix.oit.umass.edu).
- <sup>8</sup> Matt Ridley “The Origins of Virtue : Human Instincts and the Evolution of Cooperation”, Penguin, 1998, 304 p., Natalie Henrich, „Evolution, Culture Cooperation, and Chaldeans”, ORC Macro International, USA.
- <sup>9</sup> Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton “Industrial Networks. A new way of Reality”, p. 76.
- <sup>10</sup> adapted and supplemented from John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 1–13.
- <sup>11</sup> „Cooperative history. Introduction to cooperation and cooperative principles”. [www.housingforall.org/COOPERATIVE%20HISTORY.pdf](http://www.housingforall.org/COOPERATIVE%20HISTORY.pdf).
- <sup>12</sup> David W. Cravens, Nigel F. Piercy “Relationship marketing and cooperative networks in service organizations”. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 5, Number 5, 1994, p. 39- 53.
- <sup>13</sup> David J. Skyme „Knowledge Networking. Creating the collaborative enterprise” Butterworth Heinemann, UK, 2000, p. 212.
- <sup>14</sup> Alan Fyall, Brian Garrod „Tourism marketing. A collaborative approach”. Channel view publications, UK 2005, 383 p., p. 31.
- <sup>15</sup> Arthur Turovh Himmelman „On the theory and practice of transformational collaboration: collaboration as a bridge from social service to social justice” chapter in Creating Collaborative Advantage Chris Huxham, Ed. London: Sage Publications, 1996, pp. 19–43.
- <sup>16</sup> Alan Fyall, Brian Garrod „Tourism marketing. A collaborative approach”. Channel view publications, UK, 2005, p. 31.
- <sup>17</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”. Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 121.
- <sup>18</sup> Sillija Korhonen, Juha S. Niemela „Network forms of organisationin wooden industry”. University of Helsinki, 2004, <http://www.metla.fi>.
- <sup>19</sup> Vante E., Taylor M. (2000) “The Networked firm in a global world. Small firms in new environments”, p. 10.
- <sup>20</sup> David Ford, Lars-Erik Gadde, Hakan Hakansson, Ivan Snehota „Managing business relationships”. Wiley, UK 2003, 215 p., p. 178.
- <sup>21</sup> Henrikki Tikkanen „Networking Approach to the Industrial Business”. Turku, Kirjapaino Grafia Oy, 1997, p. 15

- <sup>22</sup> Joakim Wallenklint „A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organisations”, Lulea University of Technology, 2001, p. 63 -64.
- <sup>23</sup> Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton „Industrial networks. a new view of reality”, Routledge, 1999, UK, p. 1-69, p. 29.
- <sup>24</sup> Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton „Industrial networks. a new view of reality”, Routledge, 1999, UK, p. 1-69, p. 29-30.
- <sup>25</sup> Vante E., Taylor M. (2000) “The Networked firm in a global world. Small firms in new environments”, p. 8-9.
- <sup>26</sup> Henrikki Tikkanen „Networking Approach to the Industrial Business”, Turku, Kirjapaino Grafia Oy, 1997, p. 57-58.
- <sup>27</sup> Vante E., Taylor M. (2000) “The Networked firm in a global world. Small firms in new environments”, p. 8.
- <sup>28</sup> David Ford, Lars-Erik Gaddc, Hakan Hakansson, Ivan Snehota „Managing business relationships”, Wiley, UK 2003, 215 p., p. 39-60.
- <sup>29</sup> Alan Fyall, Brian Garrod „Tourism marketing. A collaborative approach”, Channel view publications, UK, 2005, p. 133.
- <sup>30</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 1023.
- <sup>31</sup> Vante E., Taylor M. (2000) “The Networked firm in a global world. Small firms in new environments”, p. 9.
- <sup>32</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 105.
- <sup>33</sup> Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton “Industrial Networks. A new way of Reality”, p. 77.
- <sup>34</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 106.
- <sup>35</sup> adapted from John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 102.
- <sup>36</sup> Alan Fyall, Brian Garrod „Tourism marketing. A collaborative approach”, Channel view publications, UK, 2005, p. 141.
- <sup>37</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p., p. 3.
- <sup>38</sup> David W. Cravens, Nigel F. Piercy “Relationship marketing and cooperative networks in service organizations”, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 5, Number 5, 1994, p. 39-53.
- <sup>39</sup> Cooperation and partnerships in tourism: a global perspective”, WTO Spain, 2003, p. 1.
- <sup>40</sup> Allison Morson, Paul Lynch, Nick Johns “International tourism networks”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Number 3, 2004, p. 197-202.
- <sup>41</sup> Allison Morson, Paul Lynch, Nick Johns “International tourism networks”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Number 3, 2004, p. 197-202.
- <sup>42</sup> John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press, USA, 1998, 371 p.

## REFERENCES

1. Dž. Rifkins “Jaunās ekonomikas laikmets” Jumava, Latvija, 2004, 279 lpp.
2. Robert Axelrod “The Evolution of Co-operation” Penguin Books 1990, USA, p. 3-54.
3. David J. Skyrme „Knowledge Networking. Creating the collaborative enterprise” Butterworth Heinemann, UK, 2000, 307 p.
4. Eirik Vatne, Micael Taylor “The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments”, Ashgate, England, 2000, 353 p.
5. Henrikki Tikkanen „Networking Approach to the Industrial Business”, Turku, Kirjapaino Grafia Oy, 1997, 1 89 p.

6. Joakim Wallenklint „A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organisations”, Lulea University of Technology. 2001. 1–39 p.
7. Gareth Morgan „Images of Organisation”. Sage Publications. California. 1997.
8. David Jackson „Dynamic Organisations. The challenge of change”, Macmillan Business, Great Britain. 1997.
9. Bjorn Axelsson, Geoffrey Easton “Industrial Networks. A new way of Reality”, Routledge, London, 1994, p. XV–179.
10. Rachid Zeffane „Interoorganizational Alliance and Networking”. Leadership and organization development journal. Volume 15. Number 7. 2004, p. 28–32. p. 28.
11. Cheryl Denis „Networking for marketing advantages” Journal „Management Decisions” Volume 38, Number 4 2000, p. 287–292.
12. FAS research. Network analyses for science and business, “Introduction to network analyses”, [www.fas.at](http://www.fas.at).
13. Arturo L. Tolentino “New concepts of productivity and its improvement”. European Productivity Network seminar. Budapest. 13–14 May 2004, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
14. Sokratis M. Koniordos „Networks. Trust and Social Capital. Theoretical and Empirical Investigation from Europe”. Ashgate. UK. 294. p., 2005.
15. Silija Korhonen, Juha S. Niemela „Network forms of organisation in wooden industry”, University of Helsinki. 2004. <http://www.metla.fi>.
16. Emanuela Todeva, David Knoke „Strategic Alliances and corporate social capital”. Sociology of organisations. 2002.
17. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington „Exploring corporate strategy. text and cases”. FT Prentice Hall. UK. 2005. 1033 p.
18. Andrew H. Van de Ven, „The appeal and difficulties of trust”. Midwest academy of management conference. Minneapolis April 30, 2004.
19. John Child, David Faulkner „Strategies of co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures”, Oxford University Press. USA. 1998. 371 p.
20. Frank Groves „The Philosophy of cooperation”. UWCC Occasional paper No. 6. October 1985.
21. Matt Ridley „The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Cooperation”. Penguin. 1998. 304 p.
22. P.J. Richerson, R.T. Boyd, J. Hienrich. „Cultural Evolution of Human Cooperation”. p. 374., [www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson](http://www.des.ucdavis.edu/faculty/richerson).
23. Samule Bowles, Herbert Gintis „The origins of human cooperation”. 2002. [www-unix.oit.umass.edu](http://www-unix.oit.umass.edu).
24. „Cooperative history. Introduction to cooperation and cooperative principles”. [www.housingforall.org/COOPERATIVE%20HISTORY.pdf](http://www.housingforall.org/COOPERATIVE%20HISTORY.pdf).
25. David W. Cravens, Nigel F. Piercy “Relationship marketing and cooperative networks in service organizations”, International Journal of Service Industry Management, Volume 5. Number 5. 1994, p. 39–53.
26. Fyall, Brian Garrod „Tourism marketing. A collaborative approach”. Channel view publications, UK 2005. 383 p.
27. Arthur Turovh Himmelman „On the theory and practice of transformational collaboration: collaboration as a bridge from social service to social justice” chapter in Creating Collaborative Advantage Chris Huxham, Ed. London: Sage Publications. 1996. pp. 19–43.
28. David Ford, Lars-Erik Gadde, Hakan Hakansson, Ivan Snehota „Managing business relationships”, Wiley, UK 2003. 215 p.
29. Allison Morson, Paul Lynch, Nick Johns “International tourism networks”, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” Volume 16 Number 3 2004 p. 197–202.
30. “Cooperation and partnerships in tourism: a global perspective”. WTO Spain. 2003. p.1.

## *Uzņēmumu sadarbības kā starporganizāciju saikņu veidi: teorētiskie aspekti*

### Kopsavilkums

Palielinoties konkurencei, uzņēmumu attīstības stratēģija liek meklēt jaunus ceļus, kā izdzīvot un pilnveidoties. Starpuzņēmumu sadarbība ir pastāvējusi jau iepriekš, tomēr pašlaik tās nozīmīgums ir pieaudzis. Uzņēmumu sadarbībai ir daudz un dažādi veidi atkarībā no iesaistīto pušu motivācijas, kopējiem mērķiem un aktivitātēm. Autore darbā apkopojusi dažādus sadarbības iedalījumu veidus un to noteicošos faktorus, balstoties gan uz sadarbības fenomena pētījumu, gan arī daudzu pasaules valstu ekonomistu publikācijām.

**Atslēgvārdi:** sadarbība, starpuzņēmumu sadarbība, starporganizāciju sadarbība, sadarbības tīkli.

## Makroekonomikas pamatrādītāji Eiropas kontu sistēmā

### Main macroeconomic indicators in the European System of National Accounts

Veronika Bikse

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [vbikse@lanet.lv](mailto:vbikse@lanet.lv)

Galvenie makroekonomikas rādītāji, kuri atspoguļo valsts ekonomiskās darbības rezultātus kopumā, ir iekšzemes kopprodukts, nacionālais kopienākums, tīrais (neto) iekšzemes produkts, tīrais (neto) nacionālais ienākums un rīcībā esošais jeb izmantojamais ienākums. To aprēķināšanā ASV un ES valstīs ir dažāda pieeja. Arī Latvijā publicētajā mācību literatūrā galvenokārt ir atspoguļota ASV pieredze. Tāpēc rakstā ir izstrādāti un analizēti galvenie makroekonomikas rādītāji, vadoties no Eiropas kontu sistēmas (EKS). Atbilstoši EKS kontekstam dots autora skaidrojums neviennozīmīgi lietotajiem ekonomikas jēdzieniem: *produkts, ienākumi, ieņēmumi, nacionālais kopienākums*. Rakstā lielāka vērība pievērsta iekšzemes kopprodukta rādītājam, parādīta tā sakarība ar nacionālo kopienākuma rādītāju un atšķirīgais Eiropas kontu sistēmā citu makroekonomikas rādītāju aprēķināšanā.

**Atslēgvārdi:** Eiropas kontu sistēma, nacionālo kontu sistēma, ekonomiskā teritorija, rezidentu vienība, iekšzemes kopprodukts, nacionālais kopienākums, nacionālais izmantojamais kopienākums, rīcībā esošais jeb izmantojamais ienākums.

## Ievads

Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde galvenos makroekonomikas rādītājus aprēķina, vadoties no Apvienoto Nāciju un citu starptautisko organizāciju izstrādātās un 1993. gadā izdotās „Nacionālo kontu sistēmas”, kā arī Eiropas Savienības Statistikas pārvaldes izstrādātās 1995. gada Eiropas nacionālo un reģionālo kontu sistēmas [4, 5].

Diemžēl publicētajā ekonomiskajā literatūrā galvenie makroekonomikas rādītāji vēl arvien tiek skaidroti, vairāk vadoties no ASV pieredzes, nav vienotības arī dažu ekonomikas terminu lietošanā. Raksta *mērķis* ir analizēt un aprakstīt galvenos makroekonomikas rādītājus, vadoties no Eiropas kontu sistēmas (EKS), dot autora skaidrojumu ekonomikas jēdzieniem: *produkts, ienākumi, ieņēmumi, nacionālais kopienākums* atbilstoši EKS kontekstam.

## Nacionālo kontu sistēma (NKS)

Ekonomiskā darbība ir daudzveidīga. Valsts ekonomiku veido ļoti liels skaits dažāda lieluma uzņēmumu un iestāžu. Tajos tiek ražots milzum daudz preču un sniegti finansēšanas, apdrošināšanas un citi pakalpojumi, kas tiek pārdoti daudz

tirgos. Mājsaimniecības gūst ienākumus par pārdotajiem resursiem, tos tērē, arī uzkrāj. Svarīgi zināt par saimnieciskās darbības sasniegumiem ne tikai atsevišķās saimnieciskās vienības ietvaros, bet arī visas tautsaimniecības līmenī. Rodas jautājumi: kā to noteikt, kas jāsaprot ar ekonomiku kopumā, kādi rādītāji raksturo ekonomisko situāciju valstī?

Lai noskaidrotu, kā darbojas ekonomiskā sistēma kopumā, un analizētu situāciju tautsaimniecībā, ir svarīgi atsevišķās ekonomiskās darbības apkopot (sasummēt) un iegūt noteiktus koprādītājus.

To veic statistiķi. Latvijā šim nolūkam ir izveidota Centrālā statistikas pārvalde. Statistiķu uzdevums ir apkopot katras individuālās vienības gada laikā sasniegtos ekonomiskās darbības galvenos rezultātus, lietojot nacionālo kontu sistēmu (NKS).

Nepieciešamība veidot NKS radās 20. gs. sākumā, lai sabalansētu kopējo pieprasījumu un kopējo piedāvājumu. Taču NKS vienota metodoloģija tika izstrādāta daudz vēlāk – tikai 20. gs. vidū. Sākotnēji to veica Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD), pirmo reizi publicējot NKS vienkāršotu standartu. Vēlāk tas vairākkārt tika pilnveidots. Mūsdienu NKS redakcija tika izstrādāta Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) vadībā. Šim nolūkam 1983. gadā ANO Statistikas komiteja izveidoja darba grupu, kurā bez ANO ietilpa arī OECD, Eiropas Savienība, Starptautiskais Valūtas fonds un Pasaules Banka. Darba grupa 1993. gadā izstrādāja un publicēja jauno NKS un rekomendācijas par pakāpenisku NKS ieviešanu valsts ekonomiskās darbības uzskaitē.

Šobrīd gandrīz visās pasaules valstīs daudzveidīgos ekonomiskās darbības rezultātus uzskaita, vadoties no 1993. gadā izdotās „Nacionālo kontu sistēmas”. Šāda vienota uzskaites metodoloģija dod iespēju iegūt datus, kurus var izmantot, lai analizētu valsts ekonomisko stāvokli, prognozētu tās attīstību un salīdzinātu šos datus ar citu valstu ekonomiskajiem rādītājiem.

Lai aizstātu esošo NKS, Eiropas Savienības Statistikas pārvalde (*Eurostat*) 1995. gadā izstrādāja jaunu Eiropas nacionālo un reģionālo kontu sistēmu. Salīdzinājumā ar 1993. gadā izstrādāto NKS tajā ir dots daudz plašāks jēdzienu un citu aspektu skaidrojums.

Eiropas kontu sistēma tika iztulkota latviešu valodā 2002. gadā. LR Centrālā statistikas pārvalde galvenos makroekonomikas rādītājus aprēķina, vadoties kā no 1993. gadā izdotās „Nacionālo kontu sistēmas”, tā arī no 1995. gada Eiropas kontu sistēmas. Lai statistiķi varētu apkopot daudzus ekonomiskos darījumus, viņi visas valstī funkcionējošās individuālās ekonomiskās vienības apvieno sektoros. EKS ir 5 sektori [1, 38]. Vienības piederība konkrētam sektoram tiek noteikta, vadoties no tās galvenās darbības ienākumu veidošanā, to pārdaļē un izlietošanā.

Latvijas nacionālo kontu sistēmā ir publicēti dati par šādiem svarīgākajiem sektoriem:

- *ražošanas (nefinansu) sektors*, to veido uzņēmumi, kuru galvenais darbības veids ir preču ražošana un pakalpojumu (izņemot finanšu sektora) sniegšana;
- *finanšu sektors*, ko veido uzņēmumi (galvenokārt bankas un citas kredītiestādes), kuru galvenais darbības veids ir finanšu starpniecība;
- *valsts pārvalde*, ko veido valdības darījumi sakarā ar valsts izdevumu un ieņēmumu pārvaldi;
- *mājsaimniecību sektors*, ko veido atsevišķi indivīdi vai indivīdu grupas, kam ir kopīga mājvieta un kas apvieno savus ienākumus un bagātību, to kopīgi arī izmanto;

- *mājsaimniecības apkalpojošās bezpeļņas institūcijas*, kas gūst ienākumus no ziedojumiem, brīvprātīgām iemaksām, valsts pārvaldes maksājumiem, gadījuma rakstura tirdzniecības un no īpašuma;
- *bez sadalījuma pa sektoriem*;
- *ārvalstis (pārējā pasaule)*, te ietverta informācija par valsts ekonomiskajām attiecībām ar pārējo pasauli, t.i., visu veidu nerezidentu vienību darījumi starp rezidentiem [4, 68].

NKS tiek uztverti visu veidu ekonomiskie darījumi, ko gada laikā ir veikušas ekonomiskajā teritorijā funkcionējošās rezidentu vienības – uzņēmumi un iestādes, mājsaimniecības. Tie tiek ierakstīti kontos, tabulās un izteikti naudas vienībās. Naudas vienības ir vienīgais kopsaucējs, ko var izmantot, lai varētu kontos ierakstīt ļoti dažādos darījumus un aprēķināt galvenos makroekonomikas rādītājus, tā parādot saimnieciskās darbības sasniegumus visas tautsaimniecības līmenī. Tas savukārt paredz noteikt nacionālās ekonomikas robežas.

Ekonomiku kopumā raksturo tās *ekonomiskā teritorija* un *rezidentu vienības*. Atbilstoši Eiropas kontu sistēmai *ekonomiskā teritorija* ir „valdības pārvaldīta ģeogrāfiska teritorija, kurā ir dota iespēja brīvi pārvietoties personām, precēm, pakalpojumiem un kapitālam” [1, 46]. Tajā ietilpst:

- brīvās zonas, ieskaitot muitas noliktavas, un to kontrolē esošās rūpnīcas;
- nacionālā gaisa telpa, teritoriālie ūdeņi un starptautisko ūdeņu apskalots kontinentālais šelfs, pār kuru valstij ir ekskluzīvas tiesības;
- naftas, dabasgāzes u.c. nogulumi starptautiskajos ūdeņos ārpus valsts kontinentālā šelfa, ko iegūst rezidentu vienība;
- eksteritoriālie anklāvi, t.i., ārvalstu ģeogrāfiskās teritorijas, kuras saskaņā ar starptautiskajiem līgumiem vai starpvalstu vienošanos tiek izmantotas vēstniecību, konsulātu, zinātniskām, militārām u.c. vajadzībām.

Līdz ar to *ekonomiskā teritorija* atšķirībā no ģeogrāfiskās teritorijas *neietver* pašas valsts teritorijā funkcionējošās ārvalstu vēstniecības, konsulātus, militārās bāzes, ES institūcijas vai starptauuskās organizācijas. Darījumi ar šīm institūcijām tiek uztverti kā ekonomiskie sakari ar ārvalstīm.

Savukārt *rezidentu vienība* EKS tiek skaidrota kā „valsts ekonomiskajā teritorijā izvietots *ekonomisko interešu centrs*, kas gadu vai ilgāk veic tajā ekonomisko darbību” [1, 47]. Ekonomisko interešu centrs nozīmē, ka ekonomiskajā teritorijā īpašniekam ir īpašuma tiesības uz zemi un ēkām.

Par rezidentu vienībām valstī uzskatāmas:

- vienības, kuras ar visiem saviem darījumiem ir iesaistītas galvenokārt ražošanā, finansēšanā, apdrošināšanā, pārvaldē un patērēšanā;
- zemes un ēku īpašnieki, izņemot eksteritoriālo anklāvu, kas ir citu valstu ekonomiskās teritorijas daļa.

Tās vienības, kuras ir iesaistītas galvenokārt patērēšanā, uzskatāmas par rezidentu vienībām, pat ja tās uz neilgu laiku (mazāk par vienu gadu) dodas uz ārzemēm. Tās ietver:

- pierobežas strādniekus, kas ik dienas šķērso valsts robežu, lai dotos strādāt uz kaimiņvalsti;
- sezonas strādniekus, kas uz vairākiem mēnešiem, bet mazāk par vienu gadu, atstāj valsti, lai strādātu citā valstī;
- tūristus, studentus, pacientus, uzņēmējus, māksliniekus, kas ceļo pa ārvalstīm;

- personālu, kas nodarbināts ES institūcijās, kā arī civilajās un militārajās starptautiskajās organizācijās, kuru mītnes atrodas eksteritoriālajos anklāvos;
- nolīgto vietējo personālu, kas strādā ārvalstu valdību eksteritoriālajos anklāvos;
- eksteritoriālajos anklāvos izvietotās valsts valdības oficiālos, civilos vai militāros pārstāvjus (ieskaitot viņu mājsaimniecības).

No iepriekš teiktā redzam, ka nacionālās ekonomikas robežās tās rezidentu vienības var piederēt vai nepiederēt šai valstij, būt vai nebūt juridiskas personas, darījuma laikā var atrasties vai neatrasties valsts ekonomiskajā teritorijā [1. 46].

Tādējādi *rezidenti* ir visas ekonomiskās vienības: uzņēmumi, iestādes un mājsaimniecības neatkarīgi no viņu nacionālās piederības un pilsonības, kas veic uzņēmējdarbību vai dzīvo valstī ilgāk par gadu tās ekonomiskajā teritorijā.

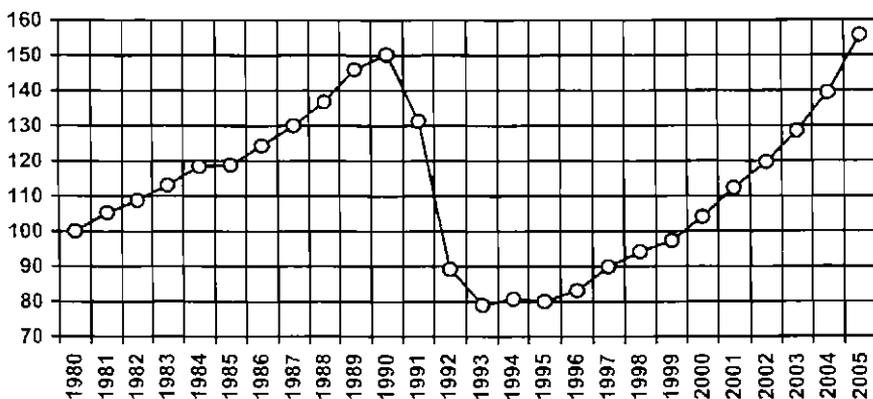
Atvērtā (atklātā) ekonomikā rezidentu vienības parasti iesaistās darījumos ar nerezidentu vienībām citās valstīs. Šie darījumi tiek uztverti kā ekonomikas ārējie darījumi, un tos NKS grupē pārējās ekonomikas kontā.

## Iekšzemes kopprodukts Eiropas kontu sistēmā

Viens no svarīgākajiem nacionālo kontu sistēmas rādītājiem ir iekšzemes kopprodukts (IKP). Aprēķinot IKP, tiek apkopota informācija par noteiktas valsts ekonomiskajā teritorijā tās rezidentu vienību gada laikā sarazoto un pārdoto galaproduktu tirgus cenās. Līdz ar to IKP rādītāju izmanto, lai raksturotu ekonomisko situāciju valstī, tās attīstības līmeni konkrētā laika periodā.

IKP ir iedzīvotāju kārtējo vajadzību apmierināšanas un kapitāla palielināšanas avots. Tāpēc ir svarīgi, lai IKP nemitīgi pieaugtu, jo tad rodas lielākas iespējas vairāk naudas līdzekļu novirzīt izglītības attīstībai, jaunu skolu celtniecībai, iedzīvotāju veselības aprūpei, strādātāju darba algas, pensiju un pabalstu palielināšanai, jaunākās tehnoloģijas ieviešanai ražošanā. Tas viss ievērojami var ietekmēt iedzīvotāju dzīves līmeni nākmē.

Latvijas iekšzemes kopprodukta dinamika laikā no 1980. līdz 2005. gadam ir parādīta 1. attēlā.



1. att. Latvijas iekšzemes kopprodukta dinamika\*  
Trend in Gross Domestic Product (1980 = 100)

\* Autora izveidots attēls, avots: Latvijas nacionālie konti 2003, 2005. – R., 12. lpp.:  
par 2005. gadu – <http://www.csb.lv/Satir/rad/A1b.cfm?kurs3=A1b>.

1. attēls rāda, ka laika posmā no 1980. līdz 2005. gadam visaugstākais iekšzemes kopprodukta ražošanas līmenis Latvijā tika sasniegts 1990. gadā. Taču pēc tam notika strauja ekonomikas lejupslīde, un 1993. gadā IKP samazinājās par 47,4% salīdzinājumā ar 1990. gadu. Jānorāda, ka pat ASV Lielās Depresijas laikā 20. gadsimta 30. gados nebija tik krasas iekšzemes kopprodukta samazināšanās. Toreiz tas samazinājās par 40%.

Jānorāda, ka neviena Centrāleiropas un Austrumeiropas valsts nav spējusi izvairīties no iekšzemes kopprodukta samazināšanās pārejas periodā no komandekonomikas uz jaukto ekonomiku. Tomēr šī samazinājuma apjoms un dinamika dažādās valstīs ir bijusi ļoti atšķirīga. Piemēram, nepilnos desmit gados pirmsreformu ražošanas līmeni izdevās sasniegt Polijai, Slovēnijai un Slovākijai. Drīz vien minētajām valstīm pievienojās Čehija, Ungārija un Igaunija. Diemžēl Latvija tikai 2005. gadā sasniedza 1990. gada ražošanas līmeni, kaut gan sākot ar 1996. gadu, Latvijā ir notikusi pakāpeniska ekonomikas atveseļošanās.

Eiropas kontu sistēmā IKP tiek aprēķināts, vadoties no *ražošanas, ienākumu veidošanas* un to *izlietošanas aspekta*, veidojot noteiktu kontu secību. Šī raksta ietvaros netiks analizēta kontu secība, bet tikai IKP aprēķināšanas metodes un to raksturojums.

### ***Ražošanas metode***

Primārais nosacījums IKP lieluma noteikšanā ir ražošanas attīstība. Ražošana ir process, kurā notiek preču ražošana un pakalpojumu sniegšana, kas tiek izmantoti kā starppatēriņš ražošanas procesa turpināšanai un galīgam patēriņam, kā arī uzkrājumiem.

Nosakot IKP lielumu, *netiek ņemts vērā viss kopējais preču un pakalpojumu apjoms*, bet gan tikai saražotais *galaprodukts* gada laikā naudas izteiksmē. Tātad netiek ņemts vērā starppatēriņš.

***Starpprodukts*** jeb ***starppatēriņš*** (*Intermediate goods and services* vai *Intermediate consumption*) ir pirktās preces (materiāli, izejvielas, kurināmais, enerģija u.c.), kas tiek izmantotas kā resursi iekšzemes kopprodukta ražošanai, t.i. to preču un pakalpojumu ražošanai, kas paredzētas galīgam patēriņam.

EKS norādīts, ka starppatēriņš iever [1, III]:

- 1) preču un pakalpojumu vērtību, kas izlietoti kā produkcijas izlaide palīgdarbībās: pirkšana, pārdošana, tirgvedība, uzskaitē, datu apstrāde, transports, glabāšana, apkope, drošība utt.;
- 2) to preču un pakalpojumu vērtība, kurus saņem no tās pašas institucionālās vienības;
- 3) iznomāto palīgīdzekļu lietošanas izmaksas, piemēram, mašīnu un automobiļu ekspluatācijas noma;
- 4) bezpeļņas organizācijām samaksātās biedru naudas, iemaksas vai piekritīgās daļas;
- 5) nelieli instrumenti (zāģi, āmuri un citi rokas instrumenti), nelielas ierīces (kabatas kalkulatori). EKS pieņemts, ka visi izdevumi par šādām ilglietošanas precēm, kas nepārsniedz 500 Euro (1995. gada cenās) gabalā (vai kopsummā, ja pirkti vairumā) uzskatāmi kā starppatēriņš;
- 6) ražošanā izmantojamo pamatlīdzekļu regulārā apkope un remonts;
- 7) pētniecības un attīstības pakalpojumi, personāla apmācība, tirgus izpēte un tamlīdzīgas darbības, ko sniedz paši vai pērk no citas institūcijas;
- 8) maksājumi par preču zīmju lietošanu u.c.

Starppatēriņā neiekļauj [1, 112]:

- 1) vērtslietas;
- 2) derīgo izrakteņu izpēti;
- 3) nozīmīgus uzlabojumus, kas pārsniedz pamatlīdzekļu vienkāršu uzturēšanu labā stāvoklī, piemēram, atjaunošanu, rekonstrukciju vai palielināšanu.

Starpprodukts IKP aprēķināšanā netiek ņemts vērā, jo tas ietver atkārtotu vērtību. Reālajā saimnieciskās praksē notiek daudzu izejvielu, materiālu un citu darba priekšmetu vairākkārtēja pirkšana un pārdošana, lai ražotu preces, kas paredzētas galīgam patēriņam.

Piemēram, lai vieglā automašīna kļūtu par gala precī, vispirms ir jāiegūst dzelzs rūda. Tā tālāk tiek pārdota dzelzs rūdas pārstrādes rūpnīcai, lai no tās saražotu tēraudu un atbilstošus velmējumus. Savukārt tie tiek pārdoti automašīnu ražotājiem. Turklāt ir jāsaražo vēl daudz citu komponentu, piemēram, krāsas, plastmasas, kas nepieciešamas automašīnas izgatavošanai. Visbeidzot, kad automašīna ir izgatavota, tā tiek pārdota patērētājam.

Rodas jautājums – cik pavisam galapreču ekonomikā ir saražots? Pavisam ir izgatavota tikai viena automašīna, un tā arī tiek ietverta iekšzemes kopprodukta aprēķināšanā, jo šī automašīna ir visu iepriekš aprakstīto ekonomisko aktivitāšu *galprodukts*, bet dzelzs rūda, tērauds, velmējumi un citi komponenti ir *starppatēriņa preces*, kas izmantotas automašīnas ražošanai.

Tādējādi *galprodukts* (*Final goods and services*) ir preces un pakalpojumi, kas saražoti gada laikā un paredzēti galīgam patēriņam. Jānorāda, ka ekonomiskajā literatūrā jēdzienus *produkts* un *prece* bieži lieto kā sinonīmus. EKS tiek skaidrots, ka „*produkti ir visas ražošanā radītās preces un pakalpojumi*” [1, 87]. Tātad, ja runājam par iekšzemes kopproduktu, jāsaprot, ka galprodukts ietver gada laikā saražotās preces un sniegtos pakalpojumus. Tie ir:

- **patēriņa priekšmeti:** 1) *ilglietošanas preces*, pie kurām tiek pieskaitītas visas tās preces, kuras mājsaimniecības atkārtoti lieto galapatēriņam ilgāk par vienu gadu, un tie galvenokārt ir sadzīves priekšmeti (ledusskapji, mēbeles, divriteņi, automašīnas u.c.); 2) *tūlītējā patēriņa preces*, kuras tiek patērētas uzreiz (maize, piens, sviests, krējums) vai kuru kalpošanas ilgums ir īsāks par vienu gadu. Pie šīs grupas precēm pieder arī apģērbi un apavi, kaut gan tie var kalpot ilgāk par vienu gadu, piemēram, virsdrēbes, ziemas apavi u. tml. mantas;
- **pakalpojumi** – piemēram, juridiskās konsultācijas, kredītiestāžu, izglītības, medicīnas iestāžu u. tml. pakalpojumi;
- **kapitālpieces**, kas ražošanas procesā netiek tālāk pārstrādātas, bet gan tiek izmantotas kā investīcijas, lai nomainītu novecojušās iekārtas un paplašinātu ražošanu;
- **krājumi** – IKP tiek ieskaitītas izejvielas, materiāli, kā arī tā gatavā produkcija, kas ir saražota konkrētajā gadā, bet nav realizēta un atrodas uzņēmumu noliktavās kā krājumi;
- **pašražotā izlaide**, „ko izmanto galapatēriņam tajā pašā institucionālajā vienībā. Preču pašražošana mājsaimniecībā attiecas galvenokārt uz mājokļu pašbūvniecību, lauksaimniecības produktu ražošanu, pārstrādi un glabāšanu, audumu aušanu, māla trauku, mēbeļu izgatavošanu u.c.” [1, 89];
- **preces eksportam**.

No ražošanas aspekta raugoties, IKP ir rezidējošo vienību ražošanas darbības gala rezultāts tirgus cenās. To aprēķina, summējot tautsaimniecībā saražotās gala preces un sniegtos pakalpojumus naudas izteiksmē. Galaprodukta izgatavošana secīgi iziet vairākas ražošanas stadijas. Katrā ražošanas stadijā tiek izmantoti dabas resursi, cilvēka darbs, kapitāls un uzņēmējspējas, t.i., tiek radīta pievienotā vērtība. IKP ir dažādu nozaru vai arī visu darbības veidu pievienotās vērtības summa, kurai pieskaita produktu nodokļus un atskaita subsīdijas.

**Pievienotā vērtība.** Uzņēmumi, realizējot preces un pakalpojumus, iegūst *ienēmumus*. Šī nauda nonāk uzņēmēju kasēs kā ienēmumi par realizēto produkciju. Tālāk šo naudu uzņēmumi izmanto, lai segtu izmaksas par starppatēriņa precēm un nodrošinātu *ienākumu* ražošanas resursu pārdevējiem: strādniekiem – darba algu, uzņēmējiem – peļņu, zemes īpašniekiem – renti, kapitāla īpašniekiem – procentu maksājumus.

Taču, lai iegūtu naudas līdzekļus kā ienākumu un varētu samaksāt visiem, kuri izmantoja savus resursus, uzņēmumi, realizējot preces un pakalpojumus, pie bāzes cenām pievieno noteiktu naudas summu – *pievienoto vērtību*. Atbilstoši ekonomikas teorijai, pievienotā vērtība ietver šādus elementus: pamatlīdzekļu nolietojumu jeb amortizāciju, zemes renti, darba samaksu, procentu maksājumus un peļņu.

Makroekonomikas līmenī *ienēmumi* parādās kā gada laikā valstī saražoto visu preču un pakalpojumu vērtība realizācijas cenās. Atbilstoši EKS to var uzrakstīt šādas formulas veidā [2, 427].

$$\begin{array}{l} \text{Valstī saražoto visu preču un} \\ \text{pakalpojumu vērtība jeb} \\ \text{izlaide (output)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{starppatēriņš} \\ \text{(intermediate} \\ \text{consumption)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{pievienotā} \\ \text{vērtība (value} \\ \text{added).} \end{array} \quad (1)$$

Tādējādi, izmantojot NKS, pievienoto vērtību tautsaimniecības līmenī var aprēķināt divējādi: *pirmkārt*, summējot visu ekonomiskās darbības veidu pievienotās vērtības katra ražošanas procesa pēdējā stadijā vai arī, *otrkārt*, no kopējās preču un pakalpojumu vērtības atskaitot ražošanā izlietoto starpprodukta vērtību. Atlikums ir pievienotās vērtības kopsumma. To var uzrakstīt šādas formulas veidā.

$$\begin{array}{l} \text{Pievienotā vērtība} \end{array} = \begin{array}{l} \text{valstī saražoto visu preču} \\ \text{un pakalpojumu vērtība} \\ \text{jeb izlaide (output)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{starppatēriņš} \\ \text{(intermediate} \\ \text{consumption).} \end{array} \quad (2)$$

Pievienotās vērtības metode dod informāciju par katra darbības veida – nozares – ieguldījumu valsts ekonomikas kopējos rezultātos (sk. 1.tab.).

Kā redzams no 1. tabulas, kopējās pievienotās vērtības struktūrā divas trešdaļas dod pakalpojumu sfēra. Otrajā vietā ir tāda svarīga tautsaimniecības nozare kā apstrādes rūpniecība, tad seko būvniecība. Lauksaimniecības un celtniecības nozaru īpatsvars kopējā pievienotā vērtībā ir samērā neliels.

1. tabula

**Kopējās pievienotās vērtības sadalījums Latvijā pa darbības veidiem**  
**Gross value added by kind of activity**  
 (Faktiskajās cenās; % no kopapjoma – at current prices, % distribution)

	1995	2000	2003	2004	2005
<b>Pavisam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Lauksaimniecība, medniecība, mežsaimniecība	8.6	4.3	4.0	4.3	4.0
Zvejniecība	0.4	0.3	0.1	0.1	0.1
leguves rūpniecība un karjeru izstrāde	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3
Apstrādes rūpniecība	20.1	13.7	13.3	13.2	12.8
Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde	5.0	3.6	3.2	3.0	2.6
Būvniecība	4.6	6.1	5.6	5.8	6.3
<b>Pakalpojumi</b>	<b>61.2</b>	<b>71.8</b>	<b>73.5</b>	<b>73.3</b>	<b>73.9</b>
Tajā skaitā: Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība: automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu, sadzīves aparatūras un iekārtu remonts	10.2	16.8	17.9	18.9	20.4
Viesnīcas un restorāni	1.0	1.1	1.4	1.6	1.7
Transports, glabāšana un sakari	14.3	14.0	15.3	14.8	15.0
Finanšu starpniecība	5.1	4.9	4.9	5.1	5.5
Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un cita komercdarbība	10.2	14.0	13.7	13.8	13.2
Valsts pārvalde un aizsardzība: obligātā sociālā apdrošināšana	7.1	8.2	7.8	7.1	6.4
Izglītība	5.4	5.3	5.6	5.2	5.0
Veselība un sociālā aprūpe	4.6	3.4	3.0	2.9	2.8
Pārējie komunālie, sociālie un individuālie pakalpojumi	3.3	4.1	3.9	3.9	3.9

Avots: Latvijas statistikas gadagrāmata 2006. - R., 2006. 19. lpp.

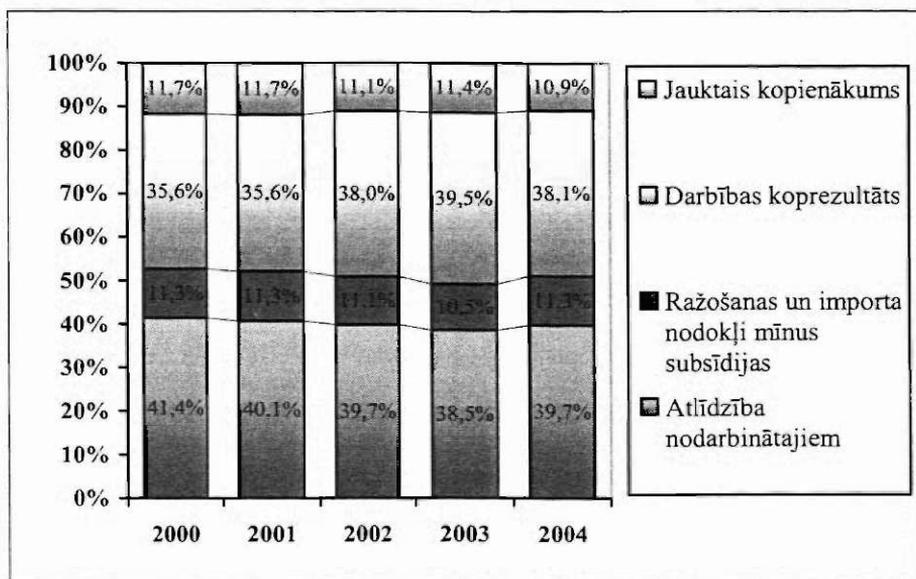
Pievienotā vērtība kalpo produktu (netiešo) nodokļu aprēķināšanai. Šos nodokļus iekasē pievienotās vērtības nodokļa, muitas nodevas un akcīzes nodokļa veidā. Tos maksā patērētāji produkcijas pirkšanas brīdī, piemēram, pievienotās vērtības nodoklis Latvijā ir 18%. Šis procents automātiski palielina preces vai pakalpojuma cenu. Šie nodokļi ir saistīti ar produkcijas realizāciju, nevis ražošanu, un tie nav iekļauti pievienotās vērtības sastāvā, bet tos ietver, aprēķinot IKP. Tādējādi *IKP summa nav vienāda ar pievienoto vērtību. Tā ir lielāka par produktu (netiešo) nodokļu summu, no kuras atskaita subsīdijas*. To var izteikt šādas formulas veidā:

$$IKP = \text{pievienotā vērtība} - \text{produktu (netiešie) nodokļi} - \text{subsīdijas} \quad (3)$$

Lai labāk izprastu iepriekš aprakstīto par IKP aprēķināšanu, vadoties no ražošanas procesa, izveidosim tabulu un ievietosim tajā datus no Latvijas nacionālo kontu grāmatas (sk. 2. tab.).



Latvijas IKP ienākumu struktūra parādīta 2. attēlā.



2. att. Latvijas IKP, aprēķināts pēc ienākumu veidošanas metodes [5, 56]  
Income approach of Gross Domestic Product [5, 56]

Kā redzam no 2. attēla, 2004. gada Latvijas IKP primāro ienākumu sadales rezultātā 39,7% veido **atlīdzība tautsaimniecībā nodarbinātajiem** par ieguldīto darbu preču ražošanā un pakalpojumu sniegšanā. Tā parādās kā kopējais (ieskaitot nodokļus) atlīdzinājums naudā un natūrā, kas darba devējam jāmaksā algotajam darbiniekam par pārskata periodā paveikto darbu. Atbilstoši EKS atlīdzība tautsaimniecībā nodarbinātiem ietver:

- *regulāri maksājamo darba algu*, papildus samaksu par virsstundām, darbu naktīs, nedēļas nogalēs, bīstamos vai nepieņemamos apstākļos; iztikas minimuma pabalstus, vietējos pabalstus un pārceļšanās pabalstus;
- *prēmijas*, Ziemassvētku un Jaunā gada prēmijas, ieskaitot algoto darbinieku sociālos pabalstus, piemaksas naudas vai naturālā veidā – pabalstus transportam uz darbu un no darba, atlīdzinājumu par komandējumiem, darbu izbraukumā, pārceļšanās vai izklaides izdevumus, kas radušies, pildot darba pienākumus; brīvdienu apmaksu par oficiālajām brīvdienām vai ikgadējo atvaļinājumu;
- *darba devēju sociālās iemaksas, maksājumus pensiju fondiem, slimokasēm, u.c.*

Savukārt *darba alga natūrā* sastāv no precēm un pakalpojumiem, vai citiem labumiem, kas nav nepieciešami ražošanas procesam, kurus darba devēji sniedz par brīvu vai par pazeminātām cenām un kurus algotie darbinieki var izlietot savu un savas ģimenes locekļu vajadzību apmierināšanai sev piemērotā laikā un pēc saviem ieskatiem. Algotiem darbiniekiem šī darba alga natūrā ir papildus

ienākums: viņiem būtu jāmaksā tirgus cena, ja šīs preces vai pakalpojumus būtu pirkuši paši. Tie ir [1, 145–146]:

- a) ēdieni un dzērieni (neskaitot īpašus ēdienus un dzērienus, kuri nepieciešami īpašos darba apstākļos). Cenu samazinājumi, kas iegūti brīvās un subsidētās ēdnīcās vai par pusdienu taloniem, jāpieskaita darba algai natūrā;
- b) izmitināšanas pakalpojumi;
- c) formas tērps vai cita veida speciāls apģērbs, ko algotie darbinieki bieži mēdz valkāt ārpus darba vietas, kā arī darbā;
- d) algotam darbiniekam personīgai lietošanai piešķirto transportlīdzekļu vai cita veida ilglietošanas priekšmetu pakalpojumi;
- e) preces vai pakalpojumi, kas ražoti kā paša darba devēja ražošanas procesa izlaide, piemēram, bezmaksas ceļošana dzelzceļa vai avioliņiju darbiniekiem, bezmaksas ogles ogļračiem, bezmaksas pārtika algotiem darbiniekiem, kuri nodarbināti lauksaimniecībā;
- f) sporta, atpūtas vai brīvdienu pavadīšanas iespēju nodrošināšana algotajiem darbiniekiem un viņu ģimenēm;
- g) transports uz darbu un no darba, izņemot darba laikā organizēto, automašīnu stāvvietas;
- h) mazbērnu novietnes algoto darbinieku bērniem un citi.

Darba algā neiekļauj darba devēju izdevumus savam, kā arī savu algoto darbinieku labumam, kas nepieciešami darba devēja ražošanas procesam un ērtību radīšanai darba vietā. Tos ietver starppatēriņā [1, 147].

Otrs ienākumu elements ir **ražošanas un importa nodokļi mīnus subsīdijas**. 2004. gada Latvijas IKP primāro ienākumu struktūrā tie veido 11.3% (sk. 2. att.). Atbilstoši EKS, šajā ienākumu grupā tiek ietverts [1, 154]:

- *pievienotās vērtības nodoklis (PVN)*, ko piemēro iekšzemes un importētajiem produktiem, kas jāmaksā pilnā mērā pēdējam pircējam;
- *importa nodokļi un importa nodevas*, neskaitot PVN: importa nodevas sastāv no muitas nodevām vai citām ievadmaksām, kas jāmaksā pēc muitas tarifu sarakstiem;
- *produktu nodokļi*, izņemot PVN; tie ir: akcīzes nodoklis, ko piemēro īpašu produktu, piemēram, alkoholisko dzērienu un tabakas pārdošanai; finanšu un kapitāla darījumu nodokļi, kas jāmaksā, tos pērkot vai pārdodot, tostarp ārvalstu valūtu, čekus u. tml.; automašīnu reģistrācijas, izklaides, loteriju, azartspēļu nodokļus u. c., arī eksporta nodevas;
- *citi ražošanas nodokļi*, kas jāmaksā uzņēmumiem sakarā ar iesaistīšanos ražošanā neatkarīgi no saražotā produkta apjoma un vērtības. Tie ir nodokļi par zemes, ēku vai citu celtni īpašumtiesībām, kas tiek izmantotas ražošanā, transportlīdzekļu, mašīnu, iekārtu izmantošanu, starptautiskiem darījumiem: nodokļi par licences iegūšanu; ražošanas darbības rezultāta radīto piesārņojumu.

*Subsīdijas* ir kārtējie neatlīdzināmie maksājumi, kurus vispārējā valdība vai ES institūcijas maksā ražošanas sektora rezidentu vienībām, lai ietekmētu viņu ražošanas apjoma līmeni, cenas vai ražošanas faktoru maksas [1, 157]. Subsīdijas mēdz būt šādas:

- a) *produktu subsīdijas*. Tās maksā par vienu saražoto vai importēto galapreču vai pakalpojumu vienību, kad galaprodukts ir saražots vai importēts (pirkt

produktus no nerezidentiem un tad pārdot tos par zemākām cenām rezidentiem);

- b)  *citas ražošanas subsīdijas*. Tās maksā, piemēram, par invalīdu vai ilgstošu bezdarbnieku nodarbinātību un apmācību; par piesārņojuma samazināšanu; procentu maksājumu atvieglojumiem ražotājiem, kas piešķirti rezidentu ražotāji vienībām, pat ja tās domātas kapitāla veidošanas veicināšanai; PVN atlīdzināšanai, kas rodas sakarā ar neelastīgu cenu sistēmu, kāda bieži novērojama lauksaimniecībā.

Pievienotās vērtības sadales svarīgs elements ir pašu **uzņēmumu rīcībā paliekošais ekonomiskās darbības koprezultāts**. 2004. gada Latvijas IKP struktūrā tas veido 38.1% (sk. 2.att.). Tie ir rezidentu vienību saņemtie ienākumi sakarā ar to ražošanas procesa tiešu pārvaldi, un ienākumi – līdzekļi īpašniekam, kas ar tiem nodrošina citu institucionālu vienību. Tas parādās šādos veidos: 1) ikgadējie *pamatlīdzekļu nolietojuma* atskaitījumi. Tie ir amortizācijas fonda līdzekļi, kurus grāmatvedība uzskaita kā uzņēmuma ienākumus; 2) uzņēmuma *kopējā peļņa*, kurā ietverts īpašuma ienākums. Tajā ietilpst [1. 162]:

- procentu maksājumi par noguldījumiem, vērtspapīriem (izņemot akcijas), aizdevumiem, citiem debitoru parādiem;
- korporāciju sadalītās ienākums – dividendes, atskaitījumi no peļņas pašu lietošanai, it īpaši ieguldījumiem;
- atkārtoti ieguldītā (reinvestētā) peļņa no tiešajiem ārvalstu ieguldījumiem;
- apdrošināšanas polišu turētājiem aprēķinātais īpašuma ienākums;
- rente, ko saņem zemes īpašnieki no rentnieka. Rente neietver īres maksu par ēkām un mājokļiem, kas uz tās izvietoti, jo tas ir starppatēriņš. Rentas ienākumi veidojas no īpašuma iznomāšanas ražošanas vajadzībām.

Vēl viens primāro ienākumu elements ir **mājsaimniecību sektorā radītais jauktais kopienākums**, kurā ir gan *darba* algas, gan peļņas elementi. Tie ir mājsaimniecības sektora neregistrētās darbības ienākumi, kas atbilst atlīdzībai par padarīto darbu peļņas vai darba algas veidā. Jauktais kopienākums 2004. gada Latvijas IKP struktūrā veido 10.9% (sk. 2.att.).

Tādējādi IKP, aprēķinot pēc ienākumu metodes, *iegūstam informāciju par primāro ienākumu veidošanos, ko uzņēmēji maksā un kas paliek viņu rīcībā no pievienotās vērtības, kā arī par primāro ienākumu pārdali*.

Vadoties no “Nacionālo kontu sistēmas”, statistikā tiek uzskaitīti ne tikai visi naudas ienākumi, bet arī naudas izdevumi preču un pakalpojumu pirksanai. Tādā veidā tiek aprēķināts iekšzemes kopprodukts pēc naudas *izdevumu metodes*.

### ***Izdevumu metode***

Aprēķinot IKP pēc izdevumu metodes, noskaidro, kas pērk gada laikā sarazotās galapreces un pakalpojumus. Atbilstoši ekonomikas teorijas nostādņēm, IKP pērk četri iespējamie patērētāji: mājsaimniecības, uzņēmumi, valdība un ārzemnieki. Taču EKS šis iedalījums ir nedaudz atšķirīgs, parādot, ka izmantojamie *ienākumi tiek tērēti galapatēriņa izdevumiem, kopējā kapitāla veidošanai un eksportam, mīnus imports*. Savukārt savus ienākumus galīgam patēriņam tērē *mājsaimniecības, vispārējā valdība un mājsaimniecības apkalpojošās bezpeļņas organizācijas*.

Līdz ar to IKP, aprēķināts pēc izdevumu metodes, EKS tiek definēts kā „rezidentu institucionālo vienību preču un pakalpojumu izlietojuma summa

(faktiskais galapatēriņš un kopējā (bruto) kapitāla veidošana) plus preču un pakalpojumu eksports un mīnus imports." To var uzrakstīt šādas formulas veidā:

$$IKP = \text{faktiskais galapatēriņš} + \text{kopējā kapitāla veidošana} - \text{preču un pakalpojumu eksports} - \text{imports} \quad (5)$$

Latvijas IKP izlietojuma dinamika parādīta 3. tabulā.

3. tabula

**Latvijas iekšzemes kopprodukta izlietojums**  
**Expenditure approach of Gross Domestic Product**  
(%)

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Iekšzemes kopprodukts	100	100	100	100	100	100	100
Privātais patēriņš	62.3	63.1	62.5	62.7	62.4	63.0	62.4
Valsts patēriņš	22.2	19.8	20.0	20.2	21.4	19.6	17.7
Kopējā pamatkapitāla veidošana	15.1	26.6	25.7	24.1	24.4	27.5	29.8
Krājumu izmaiņas	2.4	-0.2	3.2	2.7	4.5	5.6	4.4
Eksporta un importa saldo	-2.4	-8.6	-11.5	-9.7	-12.5	-15.7	-14.3

Avots: LR Ekonomikas ministrijas „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību”. R., 1997. Jūn. 14. lpp.; 2006. – Jūl. – 18. lpp.

Tabulā ir dots privātais patēriņš. Tas ietver kā māsaimniecību, tā arī māsaimniecības apkalpojošo bezpeļņas organizāciju izdevumus patēriņam. Apskatīsim secīgi katru patērētāju grupu atsevišķi.

Lielāko daļu no iekšzemes kopprodukta izmanto **māsaimniecības personiskajam patēriņam** (*Consumption*). Lai apmierinātu savas vajadzības, iedzīvotāji pērk kā pašu zemē saražotās, tā arī importa preces un pakalpojumus. Statistika personiskā patēriņa izdevumos nacionālajos kontos iedala šādās grupās: *ilgļeidošanas preču patēriņš, kārtējā jeb tūlītējā patēriņa preces, pakalpojumi, ārpustirgus patēriņš*.

Ārpustirgus patēriņš ir tādu produktu patēriņš, kuri nenonāk tirgū, piemēram, zemnieku saimniecībās saražotie un viņu ģimenēs patērētie pārtikas un citi lauksaimniecības produkti, preces un pakalpojumi, ko algotie darbinieki saņēmuši kā ienākumu natūrā; īpašnieku apdzīvota mājokļa pakalpojumi un māsaimniecības pakalpojumi, kas gūti, nodarbinot algotu personālu (kalpotājus, pavārus, dārzniekus, šoferus u.c.) [1. 113-114].

Tādējādi māsaimniecību izdevumi ir tās patēriņa preces un pakalpojumi, par kuriem iedzīvotāji ir samaksājuši ar saviem naudas līdzekļiem vai arī saražojuši paši.

Jānorāda, ka ne visi māsaimniecību izdevumi ir galaprodukta patēriņš. Tas attiecas tikai uz jaunradīto produktu iegādi noteiktā laika periodā. Taču pastāv vairums darbību, kuras nerada jaunas vērtības. Piemēram, izdevumi lietotu mantu iegādei. Tās ir preces, kurām jau ir bijis lietotājs, un šo mantu vērtība jau kādreiz bijusi ietverta IKP sastāvā, kad tās tikušas saražotas. Tāpēc tās netiek ietvertas galaprodukta patēriņā.

EKS par lietotām precēm uzskata [1. 138]:

- lietotas ēkas un citas pamatkapitāla preces (*fixed capital*), kuras ražotāji vienības pārdod citām vienībām atkārtotai lietošanai, saglabājot to pamatfunkciju;
- vērtslietas, ko viena vienība pārdod citai;
- lietotas ilglietojuma patēriņa preces, ko viena vienība pārdod citām vienībām atkārtotai lietošanai vai izjaukšanai un pārvēršanai, kas, piemēram, kļūst par metāllūžņiem, ko izmanto jaunu preču, piemēram, tērauda, ražošanai;
- lietotas īslaicīga lietojuma preces, piemēram, makulatūru, lupatas, vecas drēbes, vecas pudeles utt., ko pārdod kāda vienība atkārtotai lietošanai vai par izejvielu jaunu preču ražošanai.

Mājsaimniecību patēriņa izdevumos *neiekļauj* arī izdevumus nekustamā īpašuma pirkšanai, piemēram, dzīvojamās mājas, materiālu iegādei remontdarbiem, izdevumus par vērtslietām, zemes pirkšanu (tās ir investīcijas preces), kā arī tādus mājsaimniecību maksājumus, piemēram, transportlīdzekļu, laivu vai lidmašīnu īpašuma licences, medību, šaušanas vai zvejas licences, biedra naudas, pabalstus un ziedojumus, ko mājsaimniecības maksā apkalpojošajām bezpeļņas organizācijām (institūcijām), brīvprātīgu naudas pārvedumus vai pārvedumus natūrā labdarības iestādēm un palīdzības organizācijām [1. 114-115].

Aprēķinot IKP pēc izdevumu metodes, Eiropas kontu sistēmā tiek uzverti izdevumi, ko tērē galaprodukta iegādei **mājsaimniecības apkalpojošās bezpeļņas institūcijas** (organizācijas): arodbiedrības, politiskās partijas, zinātniskās biedrības, reliģiskās organizācijas, sporta klubi, kultūras nami, labdarības organizācijas u.c. Tās veic galvenokārt ārpusirgus pakalpojumus savas organizācijas biedriem un mājsaimniecībām.

Galapreces un pakalpojumus pērk arī **valdība** (*Government purchases*). Valdība centrālo un vietējo pašvaldību personā veic valsts pārvaldes funkcijas. EKS norādīts, ka tās izdevumi attiecas uz sabiedrības vadību un regulēšanu, valsts drošības un aizsardzības nodrošināšanu, iekšējās kārtības uzturēšanu, iedzīvotāju izglītošanu, veselības aprūpi, pētniecību un attīstību, infrastruktūras un ekonomikas attīstību [1. 117].

Jānorāda, ka valdības izdevumi neievēro visus valsts kopbudžeta līdzekļus, bet tikai to līdzekļu daļu, kas skar preču un pakalpojumu kusību. Tāpēc šajā izdevumu grupā netiek ieskaitīti valsts transfertmaksājumi. Tie ir pārdalītie valsts budžeta nodokļu ieņēmumi, kas parādās kā sociālie pabalsti iedzīvotājiem. Tas ir mājsaimniecību rīcībā esošais ienākums. Sociālie pabalsti ir pārvedumi mājsaimniecībām naudā un natūrā, kas domāti, lai tām atvieglotu vairāku risku vai vajadzību radīto finansiālo slogu [1. 175]. EKS ir uzskaitīts šāds to risku vai vajadzību saraksts, kuru dēļ var būt nepieciešami sociālie pabalsti: slimība, invaliditāte, tiesībnespēja, negadījums darba vietā vai arodslimība, vecums, apgādnieka zaudējums, maternitāte, ģimene, nodarbinātības veicināšana, bezdarbs, mājoklis, vispārējās vajadzības, izglītība.

Gada laikā saražoto galaproduktu pērk arī **uzņēmumi kā investīcijas<sup>1</sup> jeb kapitālpreces**. Tās ekonomiskajā literatūrā tiek dēvētas par **kopējām privātām iekšzemes investīcijām** (*Gross investment*).

Kopējās investīcijas ir uzņēmumu izdevumi šādām vajadzībām: *esošā pamatkapitāla palielināšanai* (šim nolūkam ir nepieciešami papildu līdzekļi), *nolietotā pamatkapitāla atjaunošanai*, šim nolūkam kalpo amortizācijas fondā uzkrātie naudas līdzekļi, *dzīvojamo māju celtniecībai, krājumiem un vērtslietu iegādei*.

Eiropas kontu sistēmā investīcijas tiek uzvertas kā **kopējā kapitāla veidošana** (*Gross fixed capital formation*). „Tas ir materiālais un nemateriālais īpašums, kas saražots kā galaprodukts ražošanas procesā, ko paši izlieto atkārtoti vai regulāri ražošanas procesā ilgāk par gadu” [1. 120].

Atbilstoši EKS kapitāla veidošanas objekti ir šādi:

- *materiālais īpašums minus realizācija*: mājokļi, citas ēkas un celtnes, mehānismi (mašīnas) un iekārtas, kultivētie aktīvi, piemēram, koki;
- *nemateriālais īpašums minus realizācija*: derīgo izrakteņu izpēte, datoru programmatūra un lielas datu bāzes, kas izmantojamas ražošanā ilgāk par gadu, izklaides, literārie, mākslas oriģināldarbi (filmas, atskaņojumi) u.c.;
- nozīmīgi *materiālo neražoto aktīvu uzlabojumi*, piemēram, zeme – purvu nosusināšana, akmeņu novākšana u.c. Lietoto pamatlīdzekļu uzlabojums klasificējams kā jaunu tāda paša veida pamatlīdzekļu iegāde [1. 121–123].

Kopējā kapitāla veidošana paredz arī *krājumu izmaiņas*. Atbilstoši EKS, „krājumu izmaiņas veido krājumos uzskaitītās vērtības mīnus izņemtās vērtības un mīnus jebkuri krājumos turētie preču zudumi” [1. 125].

Krājumi ir [1. 126]:

- *izejvielas un materiāli* – tie sastāv no visām precēm, kuras tur krājumā, lai varētu tās izmantot par pusfabrikātiem ražošanā: tajos ietver arī preces, kuras tur krājumā valdība. Tādas lietas kā zeltu un dimantus arī iekļauj krājumos, ja tie paredzēti ražošanas nolūkiem;
- *nepabeigtie ražojumi* – ir saražotās, bet vēl nepabeigtās izlaides: augoši kultūraugi, koki un mājlopi; nepabeigtas celtnes, izņemot tās, par kurām iepriekš noslēgts pārdošanas līgums, vai arī pārbūvētas celtnes, ko uziver kā pamatkapitāla veidošanu;
- *nepabeigti citi pamatlīdzekļi*, piemēram, kuģi vai naftas urbšanas torņi;
- *daļēji uzņemtas filmas*;
- *daļēji pabeigtas datorprogrammas*;
- *gatavās preces* – kā krājumu daļa tās sastāv no izlaides, ko ražotājs negatavoja tālāk apstrādāt, pirms tās piegādājamas (arī tad, ja tās piegādā kā pusfabrikātus citiem ražošanas procesiem);
- *preces tālākpārdošanai* – preces, kas nopirktas, lai tās tālāk pārdotu nepārveidotas.

Nepabeigtie ražojumi samazinās, kad ražošanas process ir pabeigts. Tajā brīdī visi nepabeigtie ražojumi pārtop par gataviem produktiem. Krājumu apjoms pastāvīgi mainās: tas var pieaugt vai samazināties. Ja gada beigās pēc tirgus vērtības aprēķinātais gatavās produkcijas krājumu apjoms ir lielāks, nekā bijis gada sākumā, tad krājumu vērtības starpība tiek ieskaitīta investīciju izdevumos. Turpretī krājumu vērtības samazināšanās gadījumā šī starpība tiek atskaitīta no kopējām investīcijām.

EKS ir norādīts, ka kopējā kapitāla veidošanas elements ir arī *vērtslietu iegāde mīnus realizācija (Valuables)*. Vērtslietas ir preces, kas nav paredzētas izmantošanai ražošanā vai patēriņam, bet gan to uzglabāšanai kā vērtības uzkrājējus, kas normālos apstākļos laika gaitā (fiziski) nenolietojas un kuru vērtība pieaug.

Vērtslietas ietver šāda veida preces:

- dārgakmeņus un dārglietas, piemēram, dimantus, nemonetāro zeltu, platīnu, sudrabu utt.;
- antīkos un citus mākslas priekšmetus, piemēram, gleznas, skulptūras utt.;
- citas vērtslietas, piemēram, no dārgakmeņiem un dārgmetāliem darinātas rotaslietas un kolekcionējamos priekšmetus.

Šāda veida preces jāieraksta kā „vērtslietu iegāde mīnus realizācija” gadījumos, ja nemonetārā zelta, sudraba utt. iegādi mīnus realizāciju veic CB un citi finanšu starpnieki, uzņēmumi, mājsaimniecības [1. 128].

Visbeidzot, iekšzemē saražotās galapreces un pakalpojumus pērk arī ārzemnieki. Tas ir **tīrais jeb neto eksports** (*Net exports*), proti – preču un pakalpojumu eksporta un importa starpība. Tā var būt kā pozitīvs, tā arī negatīvs lielums. Ja tīrais eksports ir negatīvs lielums, tad tas ir jāatskaita no iekšzemes kopprodukta summas, tādējādi to samazinot. Ja tīrais eksports ir pozitīvs, tas palielina IKP.

EKS eksports tiek definēts kā preču un pakalpojumu darījumi (pārdošana, barbers, dāvanas vai dotācijas) starp rezidentiem un nerezidentiem, imports – tas pats starp nerezidentiem un rezidentiem [1. 129–131].

Preču un pakalpojumu imports un eksports ietver:

- tirdzniecību starp ražotnēm;
- primārā ienākuma plūsmas no vai uz pārējo pasauli, piemēram, atlīdzība darbiniekiem, procenti un ieņēmumi no tiešajām investīcijām, piemēram, algoto darbinieku apmācība, valdības pakalpojumi u.c.;
- zemes un patentu pārdošana un pirkšana.

Ir gadījumi, kad preču eksports notiek, precēm nekad nešķērsojot valsts robežu:

- 1) starptautiskajos ūdeņos strādājošo rezidentu vienību saražotās preces, ko pārdod tieši nerezidentiem ārvalstīs (nafta, dabasgāze, zivju produkti, glābšanas darbi jūrā utt.);
- 2) ja rezidenti pārdod nerezidentiem transportlīdzekļus vai citas pārvietojamās iekārtas, kurām nav nepieciešams šķērsot valsts robežu;
- 3) īpašumtiesību maiņa.

Līdzīgi gadījumi attiecināmi arī uz preču importu.

Tautsaimniecībā kopumā ir svarīgi līdzsvarot kopējo pieprasījumu un kopējo piedāvājumu. Atvērtā ekonomikā kopējo piedāvājumu veido iekšzemes preču un pakalpojumu izlaide un imports, bet kopējo pieprasījumu veido starppatēriņš, galapatēriņš, kopējā kapitāla veidošana un eksports.

No iepriekš teiktā varam uzrakstīt šādu makroekonomisko vienādojumu:

$$\text{Izlaide} + \text{imports} = \frac{\text{starp-}}{\text{patēriņš}} - \frac{\text{gala-}}{\text{patēriņš}} - \frac{\text{kopējā}}{\text{kapitāla}} - \text{eksports} \quad (6)$$

veidošana

## Citi makroekonomikas rādītāji

EKS bez iekšzemes kopprodukta paredz aprēķināt arī citus svarīgus makroekonomikas rādītājus. Tie ir: nacionālais kopienākums, tīrais (neto) iekšzemes produkts, tīrais (neto) nacionālais ienākums un rīcībā esošais jeb izmantojamais ienākums. Jānorāda, ka to aprēķināšanā ir būtiskas atšķirības salīdzinājumā ar publicēto mācību literatūrā. Secīgi apskatīsim būtiskākās izmaiņas šo rādītāju aprēķināšanā.

### *Nacionālais kopienākums (NKI)*

Ir svarīgi noskaidrot, ar ko IKP atšķiras no NKI. IKP kā rezidējošo vienību ražošanas darbības gala rezultāts atspoguļo konkrētās valsts robežās ražoto gala preču un pakalpojumu plūsmu. Taču rezidentu vienību ražošanas aktivitātes notiek ne tikai iekšzemē, bet arī ārpus tās, piemēram, Latvijas uzņēmējiem ir ražotnes ārzemēs. Viņi tur strādā un saņem darba algu, arī ienākumus no īpašuma. Tie tiek pārsūtīti uz Latviju. Arī Latvijas uzņēmumos ir nodarbināti nerezidenti, kas saņem noteiktus ienākumus un tos sūta uz savu mītnes zemi. Lai uzskaitītu visus primāros

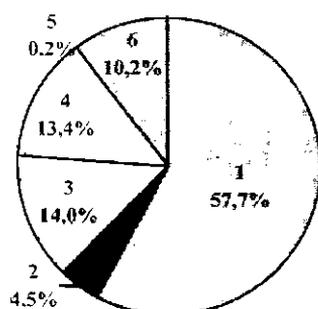
ienākumus, ko saņem valsts rezidenti, kas iekļauti IKP ražošanā kā savā valstī, tā arī ārzemēs, tiek lietots cits rādītājs – nacionālais kopienākums (NKI).

Nacionālais kopienākums (*Gross National Income – GNI*) atspoguļo primāros ienākumus, kas pieder valsts rezidentiem. To iegūst, ja IKP pieskaita no citu valstu rezidentu vienībām saņemtos primāros ienākumus (ienākumus no īpašuma un atlīdzību nodarbinātajiem), bet atņem citu valstu rezidentu vienībām samaksātos primāros ienākumus (ienākumus no īpašuma un atlīdzību nodarbinātajiem). To varam uzrakstīt šādas formulas veidā:

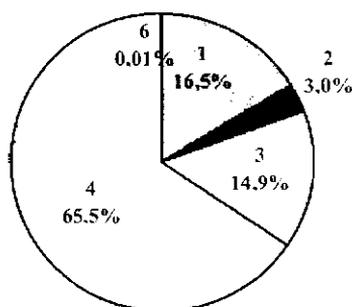
$$NKI = IKP - \begin{matrix} \text{primārais ienākums, kas} \\ \text{rezidentu vienībām} \\ \text{jāsaņem no pārējās} \\ \text{pasaules} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{primārais ienākums, kas} \\ \text{rezidentu vienībām} \\ \text{jāmaksā pārējai} \\ \text{pasaulei} \end{matrix} \quad (7)$$

Latvijas iekšzemes kopprodukta un nacionālā kopienākuma saistība ir parādīta 3. attēlā.

### Iekšzemes kopprodukts (IKP)



### Nacionālais kopienākums (NKI)



- 1 Ražošanas uzņēmumi
- 2 Finanšu organizācijas
- 3 Valsts pārvalde
- 4 Mājsaimniecības
- 5 Bezsadalījuma pa sektoriem
- 6 Bez sadalījuma pa sektoriem

3. att. IKP un NKI sadalījums pa sektoriem 2004. gadā (%) [4. 72]

Sectoral breakdowns of Gross National Product and Gross National Income (%. 2004) [4. 72]

No attēla redzams, ka IKP lielāko daļu veido ražošanas uzņēmumi, bet NKI saņem mājsaimniecības. Tādējādi NKI atšķirībā no IKP, kas atspoguļo iekšzēmē radītos ienākumus, parāda ekonomiskās darbības ienākumus, kas pieder valsts rezidentiem.

Vēl arvien Latvijas izdevumos vienā un tajā pašā nozīmē lieto *nacionālā kopprodukta* (NKP) jēdzienu. Ļoti bieži vārdi *produkts* un *ienākums* tiek lietoti kā sinonīmi. Līdz ar to jēdzienus *nacionālais kopprodukts* un *nacionālais kopienākums* lieto kā ekvivalentus. Taču pareizāk būtu NKP vietā lietot jēdzienu NKI, jo tas atspoguļo *nacionālo kopējo ienākumu*, nevis produkcijas izlaidi. Arī EKS norādīts, ka *nacionālais kopienākums* (tirgus cenās) konceptuāli ir vienāds ar NKP (tirgus cenās) līdzšinējā nacionālo kontu vispārējā izpratnē. Tomēr 1979. gadā EKS NKP aprēķināja citādi (sk. veco definīciju) [1. 328].

NKI atspoguļo *primāro ienākumu* plūsmu. Primārie ienākumi veidojas pievienotās vērtības sadales procesā. Taču reālā dzīvē notiek arī citu naudas pārvedumu plūsma starp valstīm. Piemēram, starptautiskie pabalsti, ziedojumi, dāvinājumi, kas nav jāatmaksā un ko saņem noteikta valsts, kas savukārt veic līdzīgus pārvedumus. Tādējādi iegūstam vēl vienu rādītāju – *nacionālais izmantojamais ienākums* (*National disposable income*). To var aprēķināt šādi:

$$\begin{array}{l} \text{Nacionālais} \\ \text{izmantojamais} \\ \text{ienākums} \end{array} = \text{NKI} - \begin{array}{l} \text{kārtējie} \\ \text{pārvedumi, kas} \\ \text{rezidentu} \\ \text{vienībām jāsaņem} \\ \text{no pārējās} \\ \text{pasaules} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{kārtējie} \\ \text{pārvedumi, kas} \\ \text{jāmaksā} \\ \text{nerezidentu} \\ \text{vienībām} \end{array} \quad (8)$$

IKP un NKI rādītāji ietver pamatkapitāla nolietojuma summu jeb amortizāciju. Tādēļ gala patēriņam var izmantot tikai to daļu no IKP vai NKI, kas paliek, ja atskaita patērētā pamatkapitāla summu. Tādējādi iegūstam tīrā (neto) iekšzemes produkta un tīrā (neto) nacionālā ienākuma rādītājus tirgus cenās.

**Tīrais iekšzemes produkts** (*Net Domestic Product - NDP*) ir iekšzemes kopprodukta sastāvdaļa. Salīdzinājumā ar iekšzemes kopproduktu tas ir mazāks par pamatkapitāla nolietojuma vērtību (amortizācijas atskaitījumiem). To aprēķina šādi:

$$\begin{array}{l} \text{Tīrais iekšzemes} \\ \text{produkts} \end{array} = \text{IKP} - \text{pamatkapitāla patēriņš (nolietojums)} \quad (9)$$

**Tīrais nacionālais ienākums** (*Net National Income*). Kā noskaidrojām, NKI nav ražošanas, bet gan ienākuma rādītājs, kas ir nozīmīgāks, ja to izsaka neto izteiksmē, t. i., atskaitot pamatkapitāla patēriņu. EKS tīrā nacionālā ienākuma aprēķināšanā atšķirībā no ASV pieredzes ieskaita netiešos nodokļus. Arī personisko ienākumu, kas pienākas mājsaimniecībām, Eiropas un Latvijas nacionālajos kontos neaprēķina. Tīro nacionālo ienākumu aprēķina šādi:

$$\begin{array}{l} \text{Tīrais nacionālais} \\ \text{ienākums} \end{array} = \text{NKI} - \text{pamatkapitāla patēriņš (nolietojums)} \quad (10)$$

**Mājsaimniecību rīcībā esošais ienākums** (*Household's Disposable Income - DI*). Tie ir ienākumi, ko saņem mājsaimniecības par pārdotajiem ražošanas resursiem: zemi, darbu, kapitālu, uzņēmējspējām un valdības transfertmaksājumiem: pensijām, pabalstiem u.c., atskaitot visus nodokļu maksājumus. To var izmantot

divējādi: vienu daļu iztērēt preču un pakalpojumu iegādei, bet otru – ietaupīt un glabāt kā uzkrājumus. Tas ir rādītājs, kas parāda, kā izmaiņas ienākumos ietekmē patēriņu. Ja mājsaimniecību rīcībā esošie ienākumi pieaug, tad pieaug arī izdevumi personiskam patēriņam, kas savukārt sekmē iekšzemes kopprodukta palielināšanos.

Vadoties no EKS un izmantojot Latvijas NKS, izveidosim tabulu, kurā uzskatāmā veidā parādīsim, kā tiek aprēķināti visi iepriekš noskaidrotie makroekonomikas rādītāji (sk. 4. tab.).

4. tabula

**Latvijas galveno makroekonomikas rādītāju aprēķins (2005. gads; milj. Ls)**  
**Calculation of main macroeconomic indicators**

<b>Iekšzemes kopprodukts</b>	<b>8937,3</b>
-- ārvalstu neto ienākumi	-123,6
<b>Ir Nacionālais kopienākums (NKI)</b>	<b>8813,7</b>
<i>Minus</i> pamatkapitāla patēriņš	1433,4
<b>Ir Tīrais nacionālais ienākums</b>	<b>7380,3</b>
-- neto kārtējie pārvedumi	282,3
<b>Ir Izmantojamais tīrais nacionālais ienākums</b>	<b>7662,6</b>
<i>Minus</i> Gala patēriņa izdevumi	7159,9
<b>Ir Tīrais (neto) ietaupījums (S)</b>	<b>502,7</b>
-- ārvalstu neto kapitālu pārvedumi	110,0
	<b>612,7</b>
<i>Minus</i> kopējā kapitāla veidošana	3053,8
<i>Plus</i> pamatkapitāla patēriņš	1433,4
<i>Minus</i> neražojošo aktīvu iegāde	1,2
<b>Tīrie aizņēmumi (-)</b>	<b>-1008,9</b>

Avots: Latvijas nacionālie konti 2004. gadā. R., 2006. – 20 – 21. lpp.

Tabulas dati rāda, ka, apkopojot galvenos makroekonomikas rādītājus, ir iespējams aprēķināt kopējās ekonomikas tīro (neto) aizdevumu (-) vai aizņēmumu (-) (*Net lending (+) or borrowing (-) of the total economy*) summu. Tā ir institucionālo sektoru neto aizdevumu un aizņēmumu summa. Tie atspoguļo neto resursus, ko kopējā ekonomika piešķir pārējai pasaulei (ja tie ir pozitīvi) vai saņem no pārējās pasaules (ja tie ir negatīvi). Tie līdzinās pārējās pasaules neto aizdevumiem vai aizņēmumiem, bet ar pretējo zīmi.

## Secinājumi

Gandrīz visās pasaules valstīs apkopo gada laikā sasniegtos katras individuālās vienības daudzveidīgos ekonomiskās darbības rezultātus un aprēķina galvenos makroekonomikas rādītājus, vadoties no „Nacionālo kontu sistēmas”. *Eiropas nacionālo un reģionālo kontu sistēma* (EKS) tika izstrādāta 1995. gadā. Latviešu valodā tā tika iztulkota 2002. gadā. Līdz ar to publicētajā ekonomiskajā literatūrā galvenie makroekonomikas rādītāji vēl arvien tiek skaidroti, vairāk vadoties no ASV pieredzes, nav vienotības arī dažu ekonomikas terminu lietošanā. Vadoties no rūpīgas EKS materiālu izpētes, rakstā ir parādīts, ka pastāv būtiskas atšķirības EKS

iekšzemes kopprodukta aprēķināšanā pēc ienākumu un izdevumu metodes, citādāk tiek noteikts arī tīrais (neto) nacionālais ienākums un citi rādītāji. EKS un citos starptautiskos salīdzinājumos, piemēram, Pasaules Bankas publikācijās, tiek lietots termins *nacionālais kopienākums (agrāk nacionālais kopprodukts)*. Autors iesaka terminu *nacionālais bruto ieņēmums* turpmāk aizstāt ar terminu *nacionālais kopienākums*.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

<sup>1</sup> Jānorāda, ka ar jēdzienu *investīcijas* makroekonomikā saprot izdevumus jaunu kapitālpreču iegādei. Ieguldījumi *akcijās un citu veidu vērtspapīros* netiek uzskatīti par investīcijām, un to pirkšanas un pārdošanas darījumi *neietilpst IKP sastāvā*. Jāteic gan, ka iekšzemes kopproduktā tiek ieskaitīti mākslu darījumi ar vērtspapīriem, jo viņi sniedz pakalpojumus, kas sekmē ražošanas apjoma pieaugumu.

## LITERATŪRA

1. Eiropas kontu sistēma (EKS 1995). 1.sējums. – Rīga, 2002. – 3.–424. lpp.
2. Eiropas kontu sistēma (EKS 1995). 2.sējums. – Rīga, 2002. – 425.–736. lpp.
3. Latvijas Statistikas gadagrāmata 2006. – R., 2006. – 19. lpp.
4. Latvijas nacionālie konti 2003. – R., 2005. – 81. lpp.
5. Latvijas nacionālie konti 2004. – R., 2006. – 66. lpp.
6. <http://www.csb.lv/Satrad/A1b.cfm?kurs3=A1b>.
7. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. – R., 2005.gada decembris. – 19. lpp.
8. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. – R., 2005.gada jūlijs. – 18. lpp.
9. <http://europa.eu.int/comm/eurostat>

## *Main Macroeconomic Indicators in the European System of National Accounts*

### Summary

This paper *Main macroeconomic indicators in the European System of National Accounts* (ESA) presents analysis on measuring of main macroeconomic indicators according to the ESA in comparison with previous experience. In Latvia calculations the most of important macroeconomic indicators have been made on the basis of the *System of National Accounts* (1993 SNA) worked out by the United Nations and other international organizations, as well as the *European System of National and Regional Accounts* (1995 ESA). The article describes how is measured the main macroeconomic indicators using ESA calculation methods. There are showed some differences in the measuring such indicators, as Gross Domestic Product from Income and Expenditure approach, as well as *National disposable income and Net National Income*.

**Key words:** European System of National and Regional Accounts, System of National Accounts, Economic territory, Gross Domestic Product, National Disposable Income, Net National Income, Household's Disposable Income.

## **Pārmaiņu vadības procesa ietekme uz zināšanu aizplūšanu no organizācijas**

### **The Influence of the Change Management Process on the Outflow of Knowledge from the Organization**

**Viesturs Brālis**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [time@one.lv](mailto:time@one.lv)

Tālr. 6589465

Pastiprinoties globalizācijas efektiem Latvijas ekonomikā, vietējā tirgū ienāk aizvien vairāk spēcīgu, konkurenci pastipriņošu, finanšu sektorā strādājošu ārvalstu uzņēmumu, tai skaitā banku. Tas prasa ievērojami nostiprināt katras tirgū strādājošās komercbankas konkurences priekšrocības, veicot nepārtrauktus inovatīvus uzlabojumus to darbībā. Rakstā tiek izskatīta zināšanu pārvaldība kā viens no būtiskiem konkurences priekšrocības attīstošiem faktoriem, parādot, cik svarīgi ir veikt pārmaiņas bankā tā, lai bankai piemītošais zināšanu potenciāls neaizplūstu no bankas, bet gan paliktu tajā. Rakstā tiek izskaidrota zināšanu pārvaldības saistība ar pārmaiņu vadību, parādīta efektīvas zināšanu pārvaldības loma bankas darbības uzlabošanā.

**Atslēgvārdi:** zināšanu pārvaldība, pārmaiņu vadība, zināšanas, konkurētspēja, komunikācija.

Saasinoties konkurencei finanšu pakalpojumu sfērā, daudziem Latvijas finanšu sektorā strādājošiem uzņēmumiem nākas veikt aizvien jaunus ieguldījumus savas struktūras, prioritāšu, darbinieku kompetences un saimniekošanas metožu reorganizācijā. Pārkārtojumi un dažāda veida inovācijas, kurām par cēloni kļūst gan jaunu konkurentu ienākšana tirgū, gan ar ES normu ieviešanu saistītās izmaiņas, kļūst par neatņemamu finanšu sektorā strādājošu uzņēmumu ikdienas darbības prasību. Arī bankas kā viens no būtiskākajiem šī sektora elementiem veic nepārtrauktu savas darbības pilnveidošanu, cenšoties gan neatpalikt no konkurentiem, gan izpildīt visas regulējošās prasības, gan atbilst tirgus prasībām. Kā viens no būtiskiem un ne mazsvarīgiem šīs pilnveidošanās līdzekļiem un arī gala mērķiem ir pašai organizācijai, bankai piemītošo zināšanu labāka, racionālāka, kvalitatīvāka izmantošana. Katrai bankai, pateicoties tam, ka tā darbojas kādā konkrētā sev raksturīgā tirgus segmentā, ar sev raksturīgām metodēm un ar savu klientu loku, ir uzkrājies un ir pieejams ievērojams konkurētspēju uzlabojošu zināšanu klāsts, kas atspoguļojas bankas darbinieku kompetencē, spējās, zināšanās, bankas procedūrās, struktūrā, klientu lokā u.c. Maksimāli efektīvi izmantojot šo katrai bankai unikāli piemītošo konkurences priekšrocību, bankām ir iespējams sniegt tirgus prasībām vislabāk atbilstošus pakalpojumus. Savukārt tieši saistībā ar biežo nepieciešamību pēc reorganizācijas, jauninājumu ieviešanas un pārkārtošanās

un bez speciālām rūpēm par šī zināšanu potenciāla saglabāšanu tas var viegli izzust, padarot banku mazāk konkurētspējīgu un vieglāk pakļaujamu negatīvu ārēju faktoru ietekmei. Tieši nepareiza, nepareizi un nemākulīgi pielietota pārmaiņu organizācija var kļūt par galveno iemeslu zināšanu potenciāla aizplūšanai no bankas.

Rakstā izskatītais piemērs balstās uz autora paša pilnībā veiktu pētījumu. Organizācija, kurā autors ir veicis pētījumu, līdz šim nav apkopojusi datus par darbinieku attieksmi pret organizācijā veiktajām pārmaiņām, kā arī nav sistemātiski uzskaitījusi iespējamās darbinieku maiņas cēloņus un tās radītās sekas organizācijas darbībai. Pētījums pilnīgi balstās uz autora izstrādāto metodiku, kas ietver sevī autora izstrādātu anketu ar septiņiem pamata jautājumiem par pārmaiņu vadības galvenajiem aspektiem, kā arī veselu rindu papildus jautājumu, kuri tika uzdoti darbiniekam atkarībā no darbinieka sniegtajām atbildēm, lai noskaidrotu ar zināšanu pārvaldību saistīto aspektu interpretāciju organizācijā notiekošo pārmaiņu kontekstā. Darbinieku aptauja tika veikta nestrukturētas intervijas veidā, intervijas tēmu balstot uz zemāk minētajiem septiņiem pamata jautājumiem, nepieciešamības gadījumā nodrošinot papildus informācijas iegūšanu no darbinieka, lai paskaidrotu sniegtās atbildes. Pētījums tika veikts laika posmā no 2004. gada vasaras līdz 2005. gada vasarai vienā no lielākajām Latvijas komercbankām. Pētījuma veikšanai un vēlākai analīzei netika izmatoti nekādi organizācijas pašas veikti pētījumi, organizācijas iekšējai lietošanai domāti dokumenti, kā arī cita konfidenciāla informācija, izņemot amata aprakstus (to analīze tika veikta), vēsturiskos datus par kadru mainību un vēsturiskos datus par pēdējo sešu gadu laikā organizācijā iniciētajām pārmaiņu programmām. Pētījuma mērķis tika definēts sekojoši – izpētīt nepareiza pārmaiņu vadības procesa ietekmi uz zināšanu aizplūšanu no organizācijas un tās radītās sekas organizācijas darbībai kvalitatīvajā aspektā, tas ir, iegūt datus kvalitatīvajai analīzei, nosakot tās vai citas parādības klātbūtni, bet nerunājot par tās mērogu organizācijas ietvaros. Pētījumā piedalījās 65 organizācijas darbinieki, kuru darba stāžs organizācijā nebija mazāks par 3 gadiem.

Pētījuma gaitā darbiniekiem tika uzdoti sekojoši jautājumi:

- Vai jūsu organizācijā notiek pārmaiņas?
- Cik ilgi notiek šīs pārmaiņas?
- Kas ir šo pārmaiņu cēlonis, iniciators?
- Kāds ir pārmaiņu mērķis?
- Kā šīs pārmaiņas ietekmē tieši jūsu darbu?
- Kas jūsu organizācijā tiek mainīts?
- Kāda ir tieši jūsu loma šajā pārmaiņu procesā?

Pirms ķerties klāt pētījumā iegūto rezultātu analīzei, ir nepieciešams ieskatīties pārmaiņu vadības un ar to saistītās zināšanu pārvaldības teorētiskajos aspektos.

Dažādi literatūras avoti piedāvā dažādas pārmaiņu vadības definīcijas.

Viena no iespējamajām apgalvo [11]:

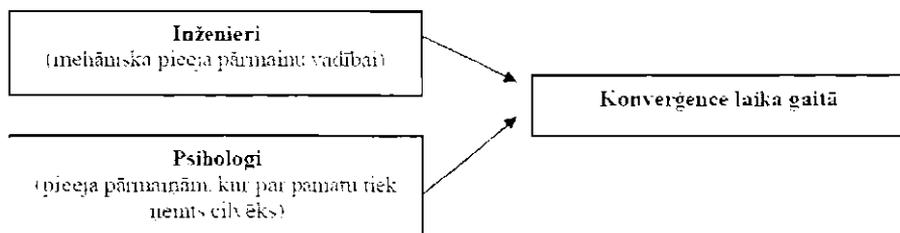
*Pārmaiņu vadība ir process, līdzekļi un tehnikas, ar kurām var vadīt biznesa cilvēcisko pusi, lai sasniegtu izvirzītos uzņēmējdarbības mērķus un lai efektīvi realizētu pārmaiņas uzņēmējdarbībā darba vietas sociālās infrastruktūras ietvaros.*

Savukārt cita definīcija skan sekojoši [17]:

*Pārmaiņu vadība ir visas aktivitātes, kuras iekļauj sevī:*

- *jaunu vērtību, attieksmes, normu, uzvedības definēšanu un ieviešanu organizācijā, kas atbalstīs jauno saimniekošanas formu un palīdzēs pārvarēt pretestību pārmaiņām;*
- *klientu un iesaistīto grupu savstarpējas saprašanās veidošanu par tām pārmaiņām, kuras tiek ieviestas speciāli, lai organizācija labāk atbilstu šo divu grupu vajadzībām un interesēm;*
- *visa veida labākās prakses, zināšanu, pieredzes un procesu pārneses no vienas organizācijas struktūrvienības vai saimnieciskās darbības virziena uz citām struktūrvienībām vai darbības virzieniem: plānošanu, testēšanu un ieviešanu.*

Lai pareizi saprastu pārmaiņu vadības pieeju pārmaiņu procesa organizācijai, ir nepieciešams saprast divas pamata disciplīnas, kuru saplūšanas rezultātā ir izveidojušās galvenās pārmaiņu vadības koncepcijas, un proti, inženiera pieeju pārmaiņu vadībai, lai uzlabotu biznesa procesu kvalitāti, un psihologa pieeju pārmaiņu vadībai, lai vadītu pārmaiņu cilvēciskos aspektus (1. att.).



1. att. Dažādu pārmaiņu vadības pieeju konverģence laika gaitā

Convergency of different approaches to change management in the course of time

Saskaņā ar Teilora mehānisko pieeju organizācijas darbībai ilgu laiku pārmaiņas tika traktētas kā izmērāmas, pārraugāmas, kontrolējamas manipulācijas ar organizāciju veidojošo biznesa elementu kopu (procesu, cilvēki, struktūras, sistēmas, amatu apraksti u.c.), lai mainītu vai uzlabotu to darbību. No šī viedokļa jebkura organizācija un uzņēmējdarbības process ir kā pulkstenis, kurā katru mehānisko daļu var normāli vai pārtaisīt, lai panāktu izmērāmu un iepriekš pilnīgi paredzamu vēlamu rezultātu. No šīs pieejas vadījās savu popularitāti zaudējušās un nerezultatīvās TQM un organizācijas procesu reinženieringa pieejas organizācijas vadībā, un par kuru galveno neveiksmes cēloni tiek atzīta tieši personāla ignorēšana pārmaiņu realizācijas posmā [1]. Vēsturiski tās kompānijas, kuras pielieto mehānisko pieeju sava biznesa vadības izpratnē, nepielieto pārmaiņu vadības koncepcijas līdz brīdim, kad to iniciētās pārmaiņu programmas nesastopas ar nopietnu pretestību pārmaiņu realizācijas periodā. Bieži vien pat pēc pārmaiņu programmas realizācijas daudzām mehānisko pieeju praktizējošajām organizācijām tā arī nekļūst skaidrs, kā īsti vadīt pārmaiņas, tās cenšas vadīt no savas, bieži vien neveiksmīgās prakses pārmaiņu vadībā. Vadoties pēc mehāniskās pieejas organizācijas dabas izpratnes, šādas organizācijas cenšas izolēt „cilvēcisko faktoru”, vēlāk to vai nu likvidējot (atlaižot personālu), vai arī ātri labot šo pārmaiņas

traucējošo apstākli, piemēram, pārceļot nevēlamos darbiniekus citos amatos vai uz citām struktūrvienībām. Lieki ir minēt, ka, tikai apvienojot gan inženiera, gan psihologa pieeju pārmaiņu procesam, ir iespējams sasniegt to, ko sauc par „pārmaiņu vadību” un galu galā pozitīvu, organizācijas darbības efektivitāti palielinošu efektu. Savukārt to ir iespējams izdarīt, tikai ņemot vērā jauno vērtību paradigmu, pēc kuras vadās mūsdienu organizāciju darbinieki.

Mūsdienu organizāciju darbinieku vērtību sistēma vairs nebalstās uz mehānisku pieeju situācijas izpratnei, aklu pakļaušanos vadības lēmumiem un savas kā „skrūvītes” lomas apzināšanos. Lai vadītu uzņēmuma darbiniekus pārmaiņu procesā, nepietiek ar to, ka vadība darbiniekiem pasaka – tagad jūs darīsiet tā un tā, neko nepaskaidrojot, kāpēc tieši tā tiek darīts. Jaunās vērtības, kurām darbinieki ir uzticīgi, ir pilnvaru palielināšana (iespēja pieņemt klientiem izdevīgus lēmumus zemākajā vadības līmenī jeb tieši darba izpildītāja līmenī bez vadības kontroles), atbildības līmeņa palielināšanās un iesaistīšanās uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā (būt lepnam par vietu, kur darbinieks strādā, būt līdzatbildīgam par uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanu un nepārtrauktu pilnveidošanos un lietu izpildes uzlabošanu – darbinieka iesniegtie racionalizācijas priekšlikumi tiek ņemti vērā, tie tiek gaidīti no viņa un darbinieks ir visnotaļ motivēts meklēt iespējas, kā uzlabot ikdienas darbu).

Problēma ir tur, ka evolūcijas attīstība no tradicionālām vērtībām, tādām kā kontrole, paredzamība, konsekvence un pastāvīgums, kas padara pārmaiņu vadību relatīvi viegli realizējamu, uz augstāk minētajām jaunajām vērtībām padara uzņēmējdarbību nodrošinošo struktūru un elementu pārmaiņu grūtāk kontrolējamu un mazāk paredzamu. Darbiniekiem ir jānāca uzdot jautājumus un analizēt viņu ikdienas darbu, un darbinieki ir atbilstoši jāmotivē to darīt. Kļūdaini būtu uzskatīt, ka darbinieki, izejot pa darbavietas durvīm, dodas mājās, apguļas gultā un iekrīt miegā bez sapņiem, lai no rīta atkal celtos un dotos uz darbu. Arī darbinieki redz apkārtējās vides pārmaiņas, spēj salīdzināt notiekošo savā organizācijā ar notiekošo citās organizācijās un izdarīt nepieciešamos secinājumus. Tāpēc atbildes „jā, direktor!” vietā uz darba devēja pavēli mainīties darbinieks biežāk uzdod jautājumu „kāpēc mēs darām tā?”, „kādu labumu tas atnesīs tieši man?”. „Ja tā lieta neiet, kāpēc mēs gribam to salabot, nevis izdomāt ko jaunu?”. Tas nosaka to, ka arī vadītājam ir jāmainās, un tās nav tikai atsevišķu darbinieku iedomas vai kaprīzes, tā ir neizbēgama uzņēmējdarbības vadības attīstības tendence, ko ignorējot cietīs personīgi ne tikai attiecīgie vadītāji, kuri savas neizglītības dēļ nesaprātīs jeb savas autoritātes zuduma perspektīvas nomākti nevēlēsies saprast pārmaiņu dabu, bet cietīs pati organizācija līdz pat tam, ka tā var aiziet no uzņēmējdarbības skatuves vispār.

Vairāk nekā 320 pārmaiņu projektu rezultātu analīzes dati [13] pierāda, ka primārais cēlonis šo programmu ieviešanas un realizācijas neveiksmēm ir tieši pārmaiņu vadības cilvēciskās komponentes (jaunās vērtību paradigmas) nepieļaujama ignorēšana.

Rezumējot pārmaiņu procesu organizācijā, to var iedalīt trīs lielās fāzēs [13]:

- esošā situācija, kurā organizācija atrodas pašreiz;
- vēlamā nākotnes situācija, tas, kā organizācijai ir jāizskatās pēc pārmaiņām;
- pārejas situācija, kurā nav vairs spēkā sākotnējās situācijas likumi un normas, bet nav spēkā arī nākotnes situācijas noteikumi; šī ir situācija, kad darbiniekiem tiek dota un obligāti ir jādod iespēja radoši izpausties, iniciēt pārmaiņas.

No zināšanu pārvaldības viedokļa īpaši interesanta ir pārejas situācija, kad tiek atceltas daudzas vecās normas, noteikumi, bet jaunie darbības principi vēl nav stājušies spēkā. Šajā periodā ir darbinieki, kuru zināšanas un pieredze ir īpaši vērtīga, jo tie jau ir strādājuši pēc jaunajiem principiem un pārējie varētu pamatoti gaidīt no šiem darbiniekiem vēlmi un varēšanu dalīties zināšanās, pieredzē un citās jaunajam darbības veidam svarīgās vērtībās. Pārmaiņu procesam būtu jābūt organizētam tā, lai kopā ar veco, atmirstošo saimniekošanas formu un tai raksturīgajām metodēm un vērtībām no organizācijas netiktu izmesta (nepareiza pārmaiņu procesa organizācijas rezultātā) arī efektīvo, jaunajā saimniekošanas formā gaidāmo un vēlamo metožu un vērtību kopa. Efektīva jauno zināšanu pārdaile un ieviešana ir līdzeklis, kā optimāli veikt pārmaiņas, atstājot organizācijā labāko no vecā un paņemot labāko no jaunā.

Dažādi literatūras avoti piedāvā dažādas zināšanu pārvaldības definīcijas.

Viena no zināšanu pārvaldības definīcijām apgalvo sekojošo [12]:

*„Zināšanu pārvaldība attiecas uz tiem organizācijai kritiski svarīgajiem momentiem, kuri ir saistīti ar tās spēju adaptēties, izdzīvot un veiksmīgi konkurēt nepārtraukti mainīgās ārējās vides apstākļos. Zināšanu pārvaldība ietver sevī visus tos organizācijā notiekošos procesus, kas meklē un rada sinerģiju starp elektroniskos datu nesējos pieejamajiem datiem un informāciju un organizācijas darbinieku inovatīvi radošo pieeju pastāvošo ikdienas jautājumu risināšanā”.*

Savukārt cita definīcija [16]:

*„Zināšanu pārvaldība ir kopīgs nosaukums koncepcijai, kuras ietvaros kompānija vai organizācija apzināti un ietverot visus pieejamos aspektus savāc, organizē, sadala un analizē tām piederošās zināšanas resursu, dokumentācijas un personāla spēju un zināšanu jomā”.*

Termins „zināšanu pārvaldība” nav jauns, tā rašanos var attiecināt uz pagājušā gadsimta 70. gadiem, kad pirmo reizi to sāka lietot tādi zināmi pētnieki kā *Peter Drucker*, *Paul Strassmann* un *Peter Senge* no ASV. *Drucker* un *Strassmann* uzsvēra pieaugošo informācijas un vārdos izsakāmo zināšanu (*explicit knowledge*) kā organizācijas resursu lomu, savukārt *Senge* koncentrējās uz „organizāciju, kas mūcās” un zināšanu pārvaldības kultūras aspektiem [12].

Šajā laikā menedžmenta literatūrā sāk parādīties frāze „zināšanu pārvaldība”, un tās popularitāte ātri aug. Lai nodrošinātu zināšanu pārvaldības tehnoloģisko bāzi, ASV kompāniju konsorcijs 1989. gadā uzsāk zināšanu pārvaldības iniciatīvu (*Managing Knowledge Assets*). Zināšanu pārvaldībai veltītie raksti sāk aizvien biežāk parādīties žurnālos, tādos kā *Sloan Management Review*, *Organizational Science*, *Harvard Business Review*, kā arī iznāk pirmās grāmatas, kas ir veltītas zināšanu pārvaldībai (*Senge*, *The Fifth Discipline* un *Sakaiwa's The Knowledge Value Revolution*). Šajā laikā un arī vēlāk visvairāk lasītais darbs, kas veltīts zināšanu pārvaldības tematikai, ir *Ikujiro Nonaka* un *Hirota Takeuchi* darbs „*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*” (1995) [3].

Zināšanu pārvaldības idejas, kas parādījās kā daudzsoļa alternatīva neveiksmīgajām TQM un biznesa procesu reinženieringa idejām, kļuva par diezgan ienesīgu biznesu tādām starptautiskām konsultāciju firmām kā *Ernst & Young*, *Arthur Andersen* un *Booz-Allen & Hamilton*. Daudzas profesionālas konsultāciju un pētījumu organizācijas, kas specializējās tādās jomās kā benčmarkings, pārmaiņu vadība un riska vadība, pētīja un atklāja ievērojamu saistību starp to profesionālās kompetences sfērām un zināšanu pārvaldības idejām un koncepcijām (piemēram, APQC [*American Productivity and Quality Council*] un ASIS [*American Society for Information Science*]) [11; 12].

Zināšanu pārvaldības metodes un principus uzņēmējdarbības jomā pirmo reizi plaši sāka pielietot 1990. gadu beigās. Taču, sākoties 21. gs., zināšanu pārvaldība pazuda no daudzu korporāciju dienas plāna, un tikai tagad, sākot ar 2005.–2006. gadu, šī menedžmenta joma atkal atgūst savas pozīcijas un popularitāti. Iemesli tam, ka zināšanu pārvaldība un ar to saistītās vadības tehnoloģijas zaudēja savu popularitāti 2000.–2004. gada periodā, bija sekojoši:

- šajā jomā bija pārāk daudz blēdību – konsultanti un tehnoloģiju piegādātāji vēlējās iedzīvoties uz kārtējā menedžmenta modes untuma;
- daudzās uzņēmējdarbības sfērās tika izlietotas ievērojamas naudas summas, kurām bija maza vai nebija nekādas atdeves;
- bieži vien teorijā labi skanošas un it kā svarīgas lietas bija grūti vai nebija iespējams iedibināt praksē: „Tas viss labi izklausās, bet kāpēc tas viss nestrādā?”

Šajā periodā daudzas kompānijas cieta no “sestdienas lasāmvielas” sindroma, kad ievērojamu kompāniju vadītāji, kuru rīcībā ir attiecīgais budžets un realizācijas iespējas, izlasījuši brīvdienās vai lidojot lidmašīnā rakstu par zināšanu pārvaldību, ierodoties ofisā, sāka pielietot rakstā izlasītās idejas praksē bez pietiekošas sapratnes par to, kā tad to īsti darīt. Tāpēc zināšanu pārvaldības iniciatīvas piedzīvoja neveiksmi, starp kurās cēloņiem var iekļaut arī sekojošus iemeslus:

- zināšanu pārvaldība netika uzverta kā cieši ar uzņēmējdarbību saistīta iniciatīva, kas vistiešākajā veidā uzlabotu biznesa procesu vadību un iegūtā rezultāta kvalitāti; tā vairāk tika uzverta kā apgrūtinājums, kam var vēltīt uzmanību katrā mēneša pēdējā piektdienā pēc plkst. 17:00;
- motivācijas trūkums – darbinieki bieži uzdod jautājumu „kas tajā visā ir priekš manis?”; darbinieku personīgie mērķi vairāk stimulē personīgās nekā kolektīvās aktivitātes;
- zināšanu pārvaldības metodes (neprasmīgas pielietošanas gadījums) biežāk lietoja tieši tie cilvēki, kuriem tās būtu jālieto vismazāk: savukārt, eksperti, kuri būtu tie, kuriem visvairāk vajadzētu dalīties savās zināšanās ar citiem darbiniekiem, nav ieinteresēti to darīt, jo pretī nesaņem nekādas vai saņem niecīgas sev noderīgas zināšanas;
- bieži vien zināšanu pārvaldības metožu ieviešanā netika iesaistīts augstākais menedžments, tas kļuva par vidējā menedžmenta darbības lauciņu;
- uzmanība vairāk tika pievērsta tehnoloģijām, materiāli izmērāmām lietām, nevis procesiem un cilvēkiem; vairāk nekā 40 valstīs veiktais pētījums liecina, ka zināšanu pārvaldības interpretācija kompāniju vadītājiem sākas un beidzas ar komplikētas datorsistēmas ieviešanu.

Tomēr pēc īsas krišanas nežēlastībā zināšanu pārvaldība atkal ir atguvusi savas pozīcijas un kļūst par vienu no nozīmīgākajām mūsdienu efektīvas uzņēmējdarbības nodrošināšanas metodēm. Uzņēmējdarbības mērķu izplūšanas un diferenciacijas apstākļos zināšanu pārvaldība kļūst nevis par menedžmenta modes lietu, bet gan par nepieciešamību, par izdzīvošanas minimuma tehniku.

Zināšanu pārvaldība ir cieši saistīta ar citām menedžmenta sadaļām, tādām kā pārmaiņu vadība, labākās prakses izmantošana, riska vadība, benčmārkings. Atbilstoši vienai no zināšanu pārvaldības teorijas izveidotāju *Michael Polanyi* definīcijām, zināšanas ir iespējams iedalīt divās kategorijās [2; 13]:

- vārdos izsakāmās zināšanas (*explicit knowledge*), kas ietver sevī visu informāciju, kuru ir iespējams izteikt vārdos vai uzrakstīt uz papīra; to var arī definēt kā verbālo informāciju, verbāli izsakāmās zināšanas; bieži vien

šo zināšanu tipu sauc par formālajām zināšanām; šīs zināšanas cilvēki var ļoti viegli nodot viens otram vai nu mutiski, vai rakstiski:

- vārdos neizsakāmās zināšanas (*tacit knowledge*), katram indivīdam piemērotās zināšanas, kas balstās uz viņa pieredzi, prasmēm, pārliecību, vērtību sistēmu u.c.; šo zināšanu tipu sauc arī par neformālajām zināšanām; šīs zināšanas nav iespējams uzrakstīt uz papīra, cilvēki viens otram tās var nodot, tikai tieši kontaktējoties vienam ar otru praktiskajā darbībā.

Atbilstoši zināšanu pārvaldības koncepcijai par zināšanu lomu uzņēmējdarbību orientētas organizācijas darbības nodrošināšanā, vārdos neizteiktās zināšanas (*tacit knowledge*) tiek uzskatītas par galveno un būtiskāko veidu, kā paveikt lietas un radīt pievienoto vērtību uzņēmējdarbības gala produktam vai pakalpojumam. Savukārt vārdos izsakāmās zināšanas (*explicit knowledge*) netiek uzskatītas par tām zināšanām, kuras reāli piedalās lietu veikšanā un jaunu vērtību radīšanā.

Atbilstoši *Ann Macintosh* (Mākslīgā intelekta pielietošanas institūts, Edinburgas Universitāte) rakstā „*Position Paper on Knowledge Asset Management*” teiktajam, pastāv sekojoši faktori, kas nosaka zināšanu pārvaldības aktualitāti un nepieciešamību mūsdienās [14]:

- pieaugoša konkurence un inovāciju apjoms; pieaugoša nepieciešamība pēc resursu ekonomijas; kompānijām ir nepieciešams paveikt vairāk ar mazākiem resursiem, lai saglabātu un paaugstinātu savas konkurences priekšrocības; zaudējumu samazināšana tiek sasniegta, likvidējot darbu dubultošanas, pielauto kļūdu atkārtošanas un veiksmīgas prakses neizmantošanas gadījumus;
- personāla skaita samazināšanās rada nepieciešamību pēc neformālo zināšanu aizvietošanas ar formālajām metodēm;
- konkurences cīņas rezultātā samazinās personāla skaits, kura rīcībā ir nepieciešamās zināšanas uzņēmējdarbības veiksmīgai attīstībai: mūsdienu apstākļos notiek kompāniju samazināšanās, daudzu funkciju deleģēšana ārējām kompānijām (grāmatvedība, apmācība, juridiskās konsultācijas utt.), kas noved pie organizācijas zināšanu apjoma samazināšanās (darbinieki pamet organizācijas), līdz ar to arī pie pieredzes un stratēģisku jautājumu risināšanai nepieciešamās prakses „aizplūšanas” no organizācijas;
- samazinās laiks, kuru organizācija var veltīt eksperimentiem un iegūto zināšanu utilizācijai (pielietojamu paraugu izveidošanai);
- agra aiziešana pensijā un pieaugoša darbaspēka mobilitāte noved pie zināšanu aizplūšanas no organizācijas;
- pieaugoša nepieciešamība arī MVU darbību vadīt tikpat kompleksī, it kā tās būtu lielas starptautiskas kompānijas;
- organizācijas stratēģijas pārmaiņu dēļ organizācijai var zust zināšanas kādā specifiskā darbības sfērā.

Papildinot iepriekš minēto, varam atzīmēt vēl sekojošus faktorus, kuri nosaka zināšanu pārvaldības aktualitātes pieaugumu veiksmīgas uzņēmējdarbības nodrošināšanā [3]:

- lielākā daļa darbu, kuri organizācijās tiek veikti, ir bāzēti uz informācijas pārstrādi;
- organizāciju konkurences pamats ir zināšanas; tās konkurē savā starpā, balstoties uz tām piederošajām zināšanām;

- produkti un pakalpojumi paliek aizvien sarežģītāki un kompleksāki, un ar tiem saistītā informācijas komponente tāpat kļūst aizvien kompleksāka;
- mācīšanās visas dzīves garumā ir neizbēgama realitāte.

Zināšanu pārvaldības problēmas attiecas ne tik daudz uz lielajām kompānijām, bet vairāk uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. Atšķirībā no lielajiem uzņēmumiem MVU nav lielajām kompānijām piemītošo konkurences priekšrocību, tādu kā tirgus daļas, uz apjoma rēķina panākamas ekonomijas, kā arī pieejas iespaidīgai resursu bāzei. MVU ir jābūt krietni elastīgākām, atbildīgākām par savu rīcību, jābūt daudz „pareizākām” (jāpieņem ir vairāk pareizo lēmumu), jo pat maza kļūda MVU var būt fatāla.

Vadoties pēc iepriekš sniegtā ieskata pārmaiņu vadības un zināšanu pārvaldības teorētiskajos aspektos, autora veiktajam praktiskajam pētījumam ir iespējams sniegt pietiekoši dziļu interpretāciju tieši no zināšanu pārvaldības viedokļa.

Kā jau tika minēts, aptaujā piedalījās darbinieki, kuri nostrādājuši organizācijā 3 un vairāk gadus. Aptaujājamo darbinieku izvēle balstījās uz organizācijā ieviešamo pārmaiņu programmu mērķa auditoriju, un šīm programmām vajadzēja skart visus aptaujātos darbiniekus. Pēdējo sešu gadu laikā organizācijā ir uzsākti un turpinās vairāki lieli pārmaiņu projekti, par kuriem ir informēti (būtu jābūt informētiem) visi darbinieki un kuri skar lielāko daļu darbinieku. Zemāk minētie lieli pārmaiņu projekti skar (jeb tiem savas realizācijas laikā būtu jāskar) visus aptaujātos darbiniekus:

1. Klientu apkalpošanas centru skaita samazināšana, darbinieku skaita samazināšana.
2. Pārvalžu pakļautības reorganizācija, pilnvaru un pienākumu pārstrukturizācija.
3. Vēl viena klientu apkalpošanas centru skaita samazināšana, reģionālā reorganizācija, darbinieku skaita samazināšana.
4. Stratēģiskā investora meklēšanas izsludināšana, kardinālas taupības kampaņa, kuras rezultātā pasliktinās visu filiāļu materiāli tehniskā bāze.
5. Atkal klientu apkalpošanas centru skaita samazināšana, darbinieku skaita samazināšana, pakļautības reorganizācija.

Augstu pētījuma vispārīguma pakāpi, kas izriet no anketēšanas rezultātiem, var redzēt 1. tabulā.

*1. tabula*

### Organizācijas darbinieku aptaujas rezultātu apkopojums Summary of the organization employee's opinion survey

Jautājums	Atbilžu apkopojums
1. Vai jūsu organizācijā notiek pārmaiņas?	Praktiski visi darbinieki (63 no 65) apgalvoja, ka organizācijā notiek pārmaiņas, taču praktiski katram no darbiniekiem bija sava, vienam no otra atšķirīga pārmaiņu interpretācija.
2. Cik ilgi notiek šīs pārmaiņas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pārmaiņas notiek visu laiku bez pārtraukuma, vienas beidzas un sākas nākamās;</li> <li>• nav nekādas stabilitātes, pārmaiņas notiek mūžīgi, tās izsīti no slīdēdēm;</li> <li>• pastāvīgās pārmaiņas rada nedrošības sajūtu; ja būtu uz kuriem aiziet, mēs ietu prom – daudzi no mums tā arī dara.</li> </ul>
3. Kas ir šo pārmaiņu cēlonis, iniciators?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pārmaiņas tiek veiktas kā „ugunskura dzēšana”, „ielāpu likšana”: drīzāk kā atbilde uz kārtējo „bezizejas” situāciju, kurā organizācija ir nonākusi neprasmiņas vadības darbības dēļ.</li> </ul>

Jautājums	Atbilžu apkopojums
	<ul style="list-style-type: none"> <li>„mūsu menedžments ir „impotents”, tas nav spējīgs pats iniciēt nekādas lietderīgas pārmaiņas, jo viņi klausās tikai pavēles no augšas un nemaz nereaģē uz darbinieku ierosinājumiem, tāpēc mēs nemaz vairs nevēlamies sniegt savus padomus” – izteiciens, ar kuru tika raksturota vidējā vadības līmeņa darbība.</li> </ul>
4. Kāds ir pārmaiņu mērķis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>darbinieki atkārtoti uzsvēra, ka pārmaiņu mērķis drīzāk ir „seku likvidēšanas” paņēmieni;</li> <li>„organizācijā trūkst nopietnas stratēģijas, tā agrāk ir bijusi, bet vesela neveiksmju sērija un vēlāk katru gadu jaunas stratēģijas (bieži diametrāli pretējas iepriekšējai) pasludināšana ir radījusi mūsos pārliecību par jebkādas dzīvotspējīgas stratēģijas trūkumu;</li> <li>daļa darbinieku atzīst, ka, iespējams (!), vadībai ir kāds globāls plāns, bet katrā ziņā darbinieki par to nekādā veidā nav informēti.</li> </ul>
5. Kā šīs pārmaiņas ietekmē tieši jūsu darbu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>zūd iepriekš ierastās komunikāciju saites ar bijušajiem kolēģiem (atlaisti, mainīta pakļautība, mainīts pienākumu saturs), bet par jaunajām trūkst informācijas;</li> <li>ir nepieciešams no jauna iestrādāt lēmumu pieņemšanas procesus, kuri ir izzuduši;</li> <li>ievērojami ir pieaudzis informācijas apjoms, darbinieki netiek ar to galā, ir ievērojami mainīties informācijas saturs: tieši tāpēc, ka daudzi darbinieki ir vai nu aizgājuši vai pārcelti citos amatos, nenodrošinot pēctecību, no darbiniekiem pieprasāmās informācijas apjoms par lietu kārtības secību un kārtību ir katastrofāli pieaudzis un turpina pieaugt; ievērojami pieaug darba apjomi, bet tas nenēs sev līdzī nekādus uzlabojumus pašiem darbiniekiem;</li> <li>ir nepieciešams no jauna apmācīt jaunus darbiniekus, veltot tam laiku; taču „ugunsgrēka dzēšanas” režīmā veiktās pārmaiņas nespēj nodrošināt veco darbinieku prasmju un iemaņu (<i>tacit knowledge</i> pēc <i>Michael Polanyi</i>) pārmantojamību, tāpēc jaunā darbinieka darba kvalitāte vēl ilgi nesasnies iepriekšējo kvalitātes līmeni;</li> <li>pēc pašu darbinieku vārdiem: „nākas izdomāt rīteni”.</li> </ul>
6. Kas jūsu organizācijā tiek mainīts?	<ul style="list-style-type: none"> <li>pēc darbinieku vārdiem, notiek „virtuālās” pārmaiņas – kādam tiek mainīti amata pienākumi, kādam tiek mainīta pakļautība (pat veselām struktūrvienībām), mainās kaut kādu procesu apraksti un instrukciju saturs, un, lai arī tas viss tiek saukts par pārmaiņu procesu, reālus, materiāli taustāmus pārmaiņu pierādījumus darbinieki neredz;</li> <li>darbinieki uzskata, ka organizācijā tiek samazināts darbinieku un filiāļu skaits, kas bez vadības skaidrojošās nostādnes šajā jautājumā tiek interpretēts kā organizācijas konkurences pozīciju zaudēšana ar visām no tās izrietošajām sekām darbinieku motivācijā un psiholoģiskajā klimatā (izmisīga vēlme nomainīt darbu, nevērīga attieksme pret organizācijas īpašumu utt); pie tam šis process tiek veikts paslepus, īpaši to nepopularizējot, tādā veidā paliekošajiem darbiniekiem dodot pilnu vaļu negatīvai fantāzijai un baumu izplatībai.</li> </ul>
7. Kāda ir tieši jūsu loma šajā pārmaiņu procesā?	<ul style="list-style-type: none"> <li>no darbiniekiem netiek prasīts viņu viedoklis, nemaz jau nerunājot par padomu organizācijai svarīgo struktūras un stratēģijas pārmaiņas jautājumu risināšanā: raksturīgi izteikumi: „Mūsu vadītājs mums teica – ja mēs nevēlamies šeit strādāt, mēs varam iet prom, jebkurš no ielas paņemts sēmieks būs priecīgs strādāt mūsu organizācijā jūsu amatā!”;</li> </ul>

Jautājums	Atbilžu apkopojums
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tādā vai citādā formā izskanēja doma, ka pat tad, ja kāds darbinieks aicinātu izteikties un aktīvi piedalīties pārmaiņu procesā un jaunu ideju ģenerēšanā, darbinieki to nedarītu, jo pieredze liecina, ka „pat apvaicājoties par darbinieka viedokli, tas tik un tā tiek ignorēts un izdarīts pretēji”;</li> <li>• vadība neuzticas darbiniekiem, labāk pieaicina konsultantus no ārpuses, nekā paļaujas uz darbinieku viedokli, pat ja darbinieks ir pietiekoši kompetents savā darbības sfērā. Valda uzskats, ka par „pravietī” savās mājās nevar būt. Tāpat vadība dod priekšroku nomainīt esošo darbinieku ar jaunu, nevis apmācīt un profesionāli pilnveidot esošo. Tas nemotivē augsti profesionālus darbiniekus piedalīties pārmaiņu procesā.</li> </ul>

Neanalizējot pašus pārmaiņu procesus kā tādus, bet koncentrējoties tieši uz zināšanu vadības aspektiem, no iegūtajiem anketēšanas rezultātiem ir iespējams izdarīt šādus secinājumus:

- organizācijā notiekošās pārmaiņas darbinieki interpretēt atšķirīgi, līdz ar to nav vienotas zināšanu bāzes, atbilstoši kurai būtu iespējams interpretēt notiekošo un aktīvi rīkoties, lai realizētu pārmaiņas dzīvē – katrs vadās tikai no viņa rīcībā esošās informācijas un tās izpratnes; tas apgrūtina zināšanu apmaiņu starp darbiniekiem;
- pastāv liela kadru mainība kvalificētā darbaspēka vidū, kas noved pie tā, ka zūd iepriekš ierastās komunikāciju saites ar bijušajiem kolēģiem, bet par jaunajām saitēm trūkst informācijas; tieši tāpēc, ka daudzi darbinieki ir vai nu aizgājuši, vai pārcelti citos amatos, nenodrošinot pēctecību, no darbiniekiem pieprasāmās informācijas apjoms par lietu kārtošanas secību un kārtību ir katastrofāli pieaudzis un turpina pieaugt: „ugunsgrēka dzēšanas” režīmā veiktās pārmaiņas nespēj nodrošināt veco darbinieku prasmi un iemaņu pārmantojamību jauno darbinieku vidū, tāpēc jaunā darbinieka darba kvalitāte vēl ilgi nesasnies iepriekšējo kvalitātes līmeni;
- neorganizēts zināšanu „pēctecības” process ir par cēloni ievērojamai pieredzes izzušanai un „riteņa” izgudrošanai no jauna simtiem reižu, lai nodrošinātu efektīvu organizācijas ikdienas procesu;
- darbiniekos ir vērojama nevēlēšanās dalīties ar viņu rīcībā esošo informāciju un pieredzi, kam par cēloni ir darbinieku pieredze viņu viedokļa un ieteikumu nenovērtēšanā ar iepriekšējo pārmaiņu veikšanu saistīto procesu vadībā;
- zināšanu aizplūšana no organizācijas notiek, kvalificētiem darbiniekiem aizejot nenoteiktu nākotnes perspektīvu un organizācijas mērķu trūkuma rezultātā;
- organizācija demonstrē neuzticību saviem darbiniekiem, nepaļaujas uz to ieteikumiem un viedokli, bet cenšas sadarboties ar ārējiem konsultantiem jautājumos, kuros pašai organizācijai ir pietiekami kompetenti darbinieki, kā rezultātā organizācijai piederošais zināšanu apjoms (darbinieku pieredzes un zināšanu veidā) bieži netiek izmantots inovatīvai darbībai;
- zināšanu aizplūšana un jaunu, uz organizācijas tiešās pieredzes bāzētu zināšanu trūkums neveiksmīgu pārmaiņu rezultātā rada organizācijai ievērojamus zaudējumus, no kuriem galvenie ir izdevumi jaunu darbinieku apmācībai, ievadīšanai darbā, izdevumi līdz brīdim, kad darbinieks sasniegs efektīvus darba rezultātus; zaudējumi, kas radušies nekompetentu lēmumu pieņemšanas

dēļ; zaudējumi esošo un potenciālo klientu nepareizas informēšanas jeb neprasmīgas apkalpošanas dēļ, kam par cēloni kļūst kompetences trūkums; organizācijai piemītošo komercnoslēpumu aizplūšana pie konkurentiem.

Tātad jāsecina, ka bankā tomēr netiek pievērsta speciāla uzmanība tās ilgstošās veiksmīgās darbības rezultātā uzkrāto zināšanu potenciāla efektīvai saglabāšanai un turpmākai izmantošanai. Pēc autora domām, bankām būtu jāpievērš daudz lielāka uzmanība visiem ar zināšanu efektīvu pārvaldību un izmantošanu saistītajiem jautājumiem, it sevišķi izmantojot visa veida metodes motivēt darbiniekus dalīties savās uzkrātajās zināšanās ar citiem kolēģiem un atļūstīt izmantojamo zināšanu potenciālu projekta komandu darba veidā, kas ļautu iesaistīt gan jau pieredzējušus, gan jaunus darbiniekus problēmu risināšanā, līdz ar to efektīvi organizējot zināšanu apmaiņu.

## LITERATŪRA

1. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. – New York: Addison-Wesley, 1995.
2. Polanyi M. *The Tacit Dimension*. – London: Routledge & Kegan Paul.
3. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. – New York. Oxford: Oxford University Press, 1995.
4. Handy C. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. – London: Arrow, 1995.
5. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated, 1979.
6. Roberts J. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press, 2004.
7. Choo C. W. *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. – New York: Oxford UP, 1998.
8. Cloke K., Goldsmith J. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. – Jossey-Bass, 2002.
9. Holsapple C. W. *Handbook of Knowledge Management 2: Knowledge Directions*. – Springer-Verlag, 2004.
10. Davenport T. H., Beck J. C. *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. – Harvard Business School Press, 2002.
11. <http://www.brint.org/managementfirst.html> (saite pārbaudīta 5.06.2006.)
12. <http://www.media-access.com/whatis.htm> (saite pārbaudīta 5.06.2006.)
13. <http://www.sveiby.com> (Karl Sveiby mājas lapa, saite pārbaudīta 5.06.2006.)
14. <http://www.gdrc.org/kmgmt/index.html> (saite pārbaudīta 5.06.2006.)
15. [http://www.es.rtu.lv/stp\\_zp\\_temas.htm](http://www.es.rtu.lv/stp_zp_temas.htm) (saite pārbaudīta 5.06.2006.)
16. [eec.lboro.ac.uk/learningtech/itor.htm](http://eec.lboro.ac.uk/learningtech/itor.htm) (saite pārbaudīta 5.06.2006.)
17. [www.gao.gov/special\\_pubs/bprag/bpreloss.htm](http://www.gao.gov/special_pubs/bprag/bpreloss.htm) (interneta terminu vārdnīca, saite pārbaudīta 5.06.2006.)

### *The Influence of the Change Management Process on the Outflow of Knowledge from the Organization*

#### Summary

In the several last years it is examine a remarkable increase in amount of competitors in the field of finance in Latvia. This cause an increase of competition in this field of national economy and as a consequence cause a necessity to improve

almost all kind of tasks prepared by financial sector enterprises. Almost all banks in Latvia experienced a set of difficulties related with this obstacle and to resolve its banks introduce a whole range of change management programs which are designed to improve their competitive advantages, establish more confident relations with customers etc. Any bank due to their long experience in concrete market share, with concrete types of customer has a unique competitiveness improving set of knowledge. The main problem is that due to necessity of reorganization and instant improving of the way they are doing their business banks in many cases lose this unique resource, which cause a fall of banks competitiveness and destroy many of banks sustain advantages. Author conducts their research in one of the biggest Latvian bank. Results of this research shows that there are paid insufficient attention to the processes related with creation and using existing knowledge which cause a enormous loses of knowledge possess by bank. This is the one of the reason of losing the bank competitiveness. Since 1990's organizational embodied knowledge are considered as sustain competitive advantage. Knowledge management (KM) itself appears in late 1970's as an academic thought of such researchers as Drucker, Senge, Nonaka and others. In his way to organizational managers KM experienced rise and fall, but since beginning of 21 century KM again is a rage management streamline. Author research shows some of the main ways of this knowledge outflow. By knowing this ways it is possible to fix a problems persist. Organizations must provide detailed research of what and how of their embodied knowledge may be used to grow up their competitive advantage and do not allow to disappear this competitiveness improved knowledge during the period of organizational changes.

**Key words:** knowledge management, change management, competitive advantage, knowledge.

# **Koksnes biomasas atlikumu plūsmu vadība Latvijā**

## **Wood Biomass Residues Flow Management in Latvia**

**Kārlis Dauge**

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [dauge@lanet.lv](mailto:dauge@lanet.lv)

**Arnis Treimanis**

Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
Kokapstrādes katedra  
Dobeles iela 41, Jelgava, LV-3001  
E-pasts: [arnist@vmd.gov.lv](mailto:arnist@vmd.gov.lv)

Autori ir aprakstījuši koksnes biomasas atlikumu plūsmas un to vadības attīstību. Veikti koksnes biomasas produktu tirgus pētījumi.

Darba mērķis ir izpētīt koksnes biomasas atlikumu plūsmas un to vadības attīstības iespējas un veikt koksnes biomasas produktu tirgus izpēti.

Izmantotas ekonomiskās un statistiskās analīzes metodes, salīdzināšanas, tabulu u.c. metodes. Izpētīts, ka kokrūpniecības tehnoloģiskais līmenis ļauj realizēt koksnes pārstrādes bezatlikumu ciklu ar iespēju realizēt produktu un atlikumu noietu starptautiskos tirgos.

Secināts, ka Latvijas meža nozarē ir strauji attīstījušās mežu izstrādes, loģistikas un koksnes pārstrādes tehnoloģijas, kas ļauj attiecīgajiem produktiem konkurēt enerģijas resursu tirgos.

**Atslēgvārdi:** koksnes atlikumi, kokrūpniecība, bioloģiskais kurināmais, tirgus pētījumi.

## **1. Enerģētiskās koksnes biomasas resursu izmantošanas pilnveidošana Latvijas pašvaldību siltumapgādes sistēmās**

### **1.1. Uzņēmumu loma koksnes biomasas resursu izmantošanā**

Pēc zinātniskā problēmraksta autoru uzskata, pašlaik vēl liela daļa enerģētiskās koksnes, piemēram, mežizstrādē iegūtie zari, galotnes, sīkie stumbri, krūmāju koksne u.c. atlikumi satrūd mežos vai tiek sadedzināti. Kā izņēmums varētu būt tas, ka, piemēram, purvainās, nenosusinātās meža cirmās šos atlikumus izmanto piebraucamo ceļu virsmas seguma veidošanai.

Mežizstrādes uzņēmumiem būtu jārisina ciršanas atlieku savākšana, izmantojot Skandināvijas valstu pieredzi. Pirmā metode: ciršanas atliekas šķeldo uz vietas cirmās. Šķeldas tālāk transportē uz siltumcentrālēm. Otrā metode: ciršanas atliekas saņņo uz vietas cirmās. Sasaiņņotās atliekas transportē uz siltumcentrālēm, kur notiek šo koksnes atlieku šķeldošana. Šķeldas uzglabā nojumes tipa noliktavās, līdz tās sasniedz nepieciešamo sausnes saturu dedzināšanai.

Autori, analizējot enerģētiskās koksnes ikgadējos resursus Latvijā laika posmā no 1995. līdz 2005. gadam, izdala trīs galvenos tās veidus: kokapstrādes atlikumus,

malku un mežizstrādes atlikumus. Kokapstrādes atlikumu neizmantotie resursi veido vislielāko apjomu – 1,2 miljonus m<sup>3</sup>, kas ir aptuveni puse no ikgadējiem potenciāliem un reāli pieejamiem biomasas apjomiem. Pie tam kokapstrādes atlikumu apjomi ir ievērojami lielāki par pārējiem enerģētiskās koksnes veidiem, kurus būtu iespējams savākt un ekonomiski izmantot.

Analīzes rezultāti parāda, ka Latvijā pašlaik izmantotās enerģētiskās koksnes struktūra pēc apjomiem sadalās piecās galvenajās plūsmās [11. 33- 35]:

- malka - 62%;
- kokapstrādes atlikumi - 26%;
- mežizstrādes cirsmu atlikumi – 10%;
- krūmāju koksne no lauksaimniecībā neizmantotām zemēm – nav datu;
- koksnes un tās atlikumu pārstrādes produkti: dedzināmās koksnes šķeldas, kokskaidu briķetes, kokskaidu granulas, mizas un kokogles – 2%.

Jāatzīmē, ka 2004. gadā Latvijas kopējais enerģijas patēriņš bija 199 PJ, un 64,9% no tā nodrošināja energoresursu imports, galvenokārt no Krievijas: dabas gāze – 31,2%, mazuts – 1,9%, pārējie naftas produkti – 26,6%, ogles – 1,3%. No Latvijas vietējiem energoresursiem lielākais izmantošanas apjoms ir koksnei (malka, kokapstrādes atlikumi, šķeldas, briķetes, granulas un kokogles), kas sastāda 29,4% no kopējā enerģijas patēriņa [9. 40].

Kurināmās koksnes īpatsvars siltumenerģijas ražošanai valstī nepārsniedz 30%, kas nav pietiekami, ņemot vērā reāli pieejamos enerģētiskos koksnes apjomus. Koksnes resursi Latvijā ir lieli, jo 45% valsts teritorijas klāj meži. Pēc valsts statistikas un Zemkopības ministrijas Meža resursu departamenta datiem, mežizstrādes apjoms 2005. gadā jau bija sasniedzis 12 miljonus m<sup>3</sup>. Ikgadējie iespējamie enerģētiskās koksnes apjomi laika periodā no 1995. līdz 2002. gadam aplūkoti 1. tabulā.

1. tabula

**Enerģētiskās koksnes ikgadējie resursi Latvijā (1995.–2002. gads) [7, 8]**  
**Annual Energy Wood Resources of Latvia 1995 – 2002 7. 8]**

Enerģētiskās koksnes paveids	Ikgadējais apjoms, miljoni m <sup>3</sup> *		
	Potenciālais apjoms	Reāli pieejams apjoms	Neizmantoti reālie resursi
Kokapstrādes atlikumi	2,65	2,10	1,21
Malka	1,58	1,40	0,36
Ciršanas atlikumi	1,11	0,72	0,72
Sīkstumbri no sastāva kopšanas cirtēm	0,83	0,71	0,71
Krūmāju koksne	0,63	0,52	0,52
Celmi	0,36	0,36	0,36
Otrreizējā koksne	0,41	0,32	0,21
Dabiskais atmirums	1,82	1,20	0,90
<b>Kopā:</b>	<b>9,39</b>	<b>7,33</b>	<b>4,99</b>
	100%	78,1%	53,1%
Iegūstamā siltumenerģija, miljoni MWh		15,35	10,47
miljoni GJ		55,3	37,7

\*) 1 m<sup>3</sup> koksnes biomasas = 0,525 t

Koksnes granulas un briketes, kas ir augstvērtīgs kurināmais, kā arī malka pašvaldībām un kurināmā izmantošana tirdzniecības uzņēmumiem būtu jānovirza galvenokārt individuālajai apkurei un mājsaimniecībām. Savukārt izmantošanai centralizētajā siltumapgādē jānovirza malka, koksnes šķelda, kokapstrādes atlikumi un skaidas. Bet mazākos apmēros automatizētās siltumcentrālēs tiek praktizēta kokskaidu granulu izmantošana. Ņemot vērā ikgadējos Latvijas mežizstrādes apjomus un valstī attīstīto kokapstrādi, koksnes biomasas izmantošanas apjoms siltuma ražošanai ir nepietiekams.

Aizvien pamanāmāka kļūst vēl viena koksnes atlikumu plūsma, kas pieskaitāma pie enerģētiskās koksnes. Tie ir resursi, kas rodas, koksni izmantojot atkārtoti. Piemēram, kokmateriāli no nojaukamām būvēm tiek izmantoti kā kurināmais. Vairākās ES valstīs šiem resursiem pievērš pastiprinātu uzmanību, lai noskaidrotu to apjomus un kvalitāti. Tā COST ("European co-operation in scientific and technical research") projekts E31 pilnībā ir veltīts šiem jautājumiem (<http://www.ctib-techn.be/>) [14].

Lielākie koksnes kā kurināmā patērētāji ir mājsaimniecības – aptuveni 60% no kopējā apjoma, siltumenerģijas ražošanas uzņēmumi – 25%, rūpniecība (galvenokārt kokapstrādes uzņēmumi) un citi patērētāji – aptuveni 15% [10, 12–13].

Pētījumi rāda, ka Latvijas kokapstrādes uzņēmumos, pārstrādājot baļķus zāģmateriālos, ap 46% koksnes, neskatot mizas, pāriet atlikumos, zāģmateriālu iznākumu rēķina ap 51%.

Šodien nav precīzu datu, cik daudz malkas tiek izlietots siltumenerģijas ražošanā; pēc aptuveniem datiem, tas ir 2 miljoni m<sup>3</sup>/gadā. Labāka situācija ir ar kokapstrādes atlikumu daudzumu noteikšanu, proti, tas varētu būt ~4,0 miljoni m<sup>3</sup>/gadā. Tos veido 1,5 miljoni m<sup>3</sup>/gadā zāģskaidu un 2,5 miljoni m<sup>3</sup>/gadā gabalu atlikumu. Jebkurā gadījumā var uzskatīt, ka neizmantotu enerģētiskās koksnes resursu ir ap 40–50% no iespējamā; tas īpaši attiecas uz mežizstrādes cirsmu atlikumiem, kuri sastāda vismaz 2,0 miljonus m<sup>3</sup>/gadā. Tie ir zari, galotnes u.c. atlikumi. Saskaņā ar ārzemju ekspertu aprēķiniem, enerģētisko koksni atmaksājās izmantot, ja tā nav jāved tālāk par 30 km, taču Latvijas apstākļos pagaidām var rentabli transportēt arī lielākā attālumā.

Uz 2000. gadu mazas ražošanas jaudas kokzāģētavu uzņēmumi Latvijā ražoja aptuveni 30% no visiem koksnes atlikumiem, bet pēdējos gados šī procentuālā attiecība ir samazinājusies, jo pieaudzis lielas ražošanas jaudas kokzāģētavu skaits. Šo uzņēmumu nākotnes iespējas siltumenerģijas ražošanas uzņēmumu nodrošināšanā ar koksnes atlikumu kurināmo tiek prognozētas kā daudzsološas.

Darba autori, analizējot literatūras avotus, uz 2006.–2010. gadu izsīrādātajā un ieteiktajā koksnes atlikumu plūsmu vadības stratēģijā [1, 277] siltumenerģijas iegūšanu no koksnes atlikumiem nosacīti sadalīja 5 posmos:

1. posms. Enerģētiskās koksnes kurināmā iegūšana.
2. posms. Enerģētiskās koksnes kurināmā transportēšana, kas sadalās pa veidiem:
  - a) ražošanas blakusprodukcijas kurināmā plūsma no kokzāģētavām (kokapstrādes uzņēmumiem);
  - b) malkas plūsmas, kuru sākums ir mežizstrādes cīrsmās;
  - c) mežizstrādes cirsmu koksnes atlikumu plūsmas;
  - d) krūmāju koksnes plūsmas no lauksaimniecībā neizmantotām zemēm.
3. posms. Enerģētiskās koksnes kurināmā uzglabāšana atklātos vai segtos laukumos vai noliktavu ēkās.
4. posms. Enerģētiskās koksnes kurināmā pārveide siltumenerģijā.
5. posms. No enerģētiskās koksnes kurināmā iegūtās siltumenerģijas izmantošana.

Autori 1. attēlu ir izveidojuši, konsultējoties ar Zemkopības ministrijas speciālistiem un daudziem kokrūpniecības uzņēmumiem, kā arī izmantojot citus literatūras avotus un veicot pētījumus Latvijas kokapstrādes uzņēmumos.

Analizējot 1. attēlu, var secināt, ka:

- 1) kokzāģētavās 2004. gadā pārstrādāja 7.8 miljonus m<sup>3</sup> zāģbaļķu, kas sastādīja aptuveni 66% no gada mežizstrādes apjoma – 11.8 miljonus m<sup>3</sup>;
- 2) koksnes atlikumu plūsmas pēc to izmantošanas virzieniem sakārtotas grupās;
- 3) koksnes atlikumu plūsmu izmantošanas vislielākais apjoms (2.4 miljoni m<sup>3</sup>) ir gabalu atlikumiem, zāģskaidām (1.5 miljoni m<sup>3</sup>) un mizām (1.0 miljoni m<sup>3</sup>);
- 4) siltumenerģijas ražošanai tiek izmantoti visi kokzāģētavu ražošanas blakusprodukti;
- 5) 1. attēlā ir atspoguļoti dedzināmās malkas apjomi (1.65 miljoni m<sup>3</sup>), kas ir sagatavoti mežizstrādes cirsmās 15% apmērā no 11.0 miljoniem m<sup>3</sup> – kopējā koku ciršanas apjoma.

Autori iesaka nākamē (2007.–2015. gadā) kurināmā bilances enerģētiskās koksnes īpatsvaru valstī palielināt līdz 40%. Lielākie kurināmās koksnes patērētāji ir mājsaimniecības aptuveni 60%, siltumenerģijas ražošanas uzņēmumi – aptuveni 25%, rūpniecība (galvenokārt kokapstrādes uzņēmumi) un citi patērētāji – aptuveni 15% [1, 12].

## 1.2. Latvijas valsts un pašvaldību loma koksnes biomasas resursu izmantošanā

Valsts un pašvaldību lomu siltumapgādes projektu finansēšanā autori uzskatāmi ir parādījuši 2. tabulā.

2. tabula

### Valsts investīciju programmas finansējums 2000. – 2005. gadam [3, 90]

#### Financing of Nation Investment Programme 2000 – 2005 [3, 90]

		Kopā, milj. Ls	Valsts, milj. Ls	Pašvaldību, milj. Ls	Cits, milj. Ls
2000. gads	Siltumapgāde (36 projekti)	28.8	1.5	16.1	11.1
2001. gads	Siltumapgāde (29 projekti)	3.5	1.8	0.8	1.0
2002. gads	Siltumapgāde (23 projekti)	4.5	1.2	0.5	2.8
2003. gads	Siltumapgāde (28 projekti)	3.7	1.9	0.8	1.1
2004. gads	Siltumapgāde (9 projekti)	1.9	0.7	0.2	1.0
2005. gads	Siltumapgāde (7 projekti)	0.7	0.3	0.2	0.2

Raksta 2. tabulā uzskatāmi parādīti valsts un pašvaldību finansētie siltumapgādes projekti no 2000. gada līdz 2005. gadam ieskaitot. No 2. tabulas



2. *Rūpnieciskā ražošana:*
  - celulozes šķeldas papīrmasas ražošanai;
  - tehnoloģiskās šķeldas (koksnes skaidu plātņu, šķiedru plātņu ražošanai un cita veida produkcijai).
3. *Eksportam:*
  - šķeldas dedzināšanai;
  - tehnoloģiskās šķeldas;
  - konvertējamā formā (kokskaudu briketes, kokskaudu granulas un atsevišķos gadījumos kokogles).
4. *Koksnes atlikumu (mizas ar smiltis piejaukumu, ietrunējušas zāģskaidas u.c.) cita veida izmantošanā:*
  - kompostēšanā;
  - mulčā.

Daļu no iepriekšminētiem koksnes optimālās izmantošanas veidiem valstī koksnes kurināmā ražošanas un tirdzniecības uzņēmumi jau lieto.

## 2. Enerģētiskās koksnes biomasas tirgus izpēte

### 2.1. Mežsaimniecības un mežistrādes atliekas

Koka vainaga daļa, ieskaitot galotni, atkarībā no sugas, vecuma, diametra, biežības, augšanas apstākļiem un citiem faktoriem sastāda 20–30% no visa koka biomasas. Savukārt jaunaudžu kopšanā vidēji no katra hektāra izcērt 10–30 m<sup>3</sup>. Cīršanas atlieku izmantošanu enerģētiskā ierobežo gan ekoloģiskie, gan tehnoloģiskie faktori. Sliktas pārgājības cīrsmās atliekas noder pievešanas ceļu nostiprināšanai, savukārt nabadzīgos meža augšanas apstākļos atliekas atstājamas kā augsnes dabiskais mēslojums.

Izmantojamie cīršanas atlieku resursi Latvijā ir vismaz 1.5 milj. m<sup>3</sup> gadā, turklāt jaunaudžu kopšanas cīrēs ik gadus varētu iegūt ap 0.5 milj. m<sup>3</sup> sīkstumbu enerģētiskās koksnes ieguvei. Šī resursa izmantošanas iespējas varētu palielināties līdz ar mežistrādes atlieku saiņošanas tehnoloģiju pieredzes apgūšanu no Skandināvijas valstīm, kas ir par 10–20% lētāka, nekā atlieku šķeldošana tieši cīrsmā.

### 2.2. Mazvērtīgs apaļais sortiments (malka)

Malkas daudzums, kas tiek iegūts cīrsmās, svārstās no 5 līdz 20% atkarībā no cīrsmas veida un meža tipa (sk. 1. att.). Šāda veida kurināmais joprojām ir populārākais mājsaimniecībās lauku apvidū un mazpilsētās, kā arī nelielās centralizētās siltumapgādes katlumājās.

Autori 3. tabulā ir parādījuši iedzīvotāju malkas patēriņu 2004. gadā.

## 3. tabula

**Latvijas iedzīvotāju malkas patēriņš 2004. gadā [2]**  
**Firewood Consumption of Latvian Population in 2004 [2]**

	Malka, tūkst. m <sup>3</sup>	Kokskaidu briketes, tūkst. t	Koksnes atliekas, tūkst. m <sup>3</sup>
Tikai pārķ	2 006.9	10.3	941.0
Daļēji pārķ, daļēji paši gatavo	475.3		50.6
Pašgatavošana, t.sk.:	1 003.6		69.0
sociālā palīdzība	103.2		28.2
no meža	783.8		40.8
no lauks. zemēm	116.7		
<b>Kopā</b>	<b>3 485.8</b>	<b>10.3</b>	<b>1 060.58</b>

Izmantojamās malkas apjomus autori perspektīvā 2006.–2010. gadam ir paredzējuši ievērojami (pat par 50%) samazināt. Malka arī vairs nebūs eksporta prece, jo, pēc autora domām, to eksportēt nav ekonomiski izdevīgi. Tā tiks izmantota tikai valsts iekšējam patēriņam. Savukārt celulozes, tehnoloģisko un dedzināmo šķeldu ražošanu un līdz ar to arī šās produkcijas eksportu autori rekomendē ievērojami palielināt.

### 2.3. Koksnes atlieku šķeldošanas un šķeldu transportēšanas vadība

Iekraušanas–izkraušanas operācijas aizņem lielu daļu no transportlīdzekļa darba laika. Tāpēc efektīvi organizētas iekraušanas–izkraušanas operācijas ir priekšnosacījums konkurētspējīgiem pārvadājumiem (sk. 5. att.). Transportlīdzekļu piekraušanu ar šķeldām veic ar specializēto frontālo iekrāvēju, kas ir spējīgs 15–20 min. laikā piekraut specializētu automašīnu ar kravnesību 90 m<sup>3</sup>. Ražīgums, iekraujot šķeldas, zāģskaidas vai citus beramus un relatīvi vieglus materiālus, ir 400 berkubikmetri/h. Ja blakusproduktus izmanto kā kurināmo, tos pirms transportēšanas nepieciešams sašķeldot vai sadrupināt.



2. att. Zaru ruļļu iekraušanas un izkraušanas operācijas no specializēta kokvedēja automobiļa un izvesto zaru ruļļu novietošanas laukums pie patērētāja (siltumcentrāles) [6, 22–23]  
 Prongs of Roll Loading Operational from Dedicated Truck and Loading Area at Consumer [6, 22–23]

2. attēlā ir parādīta no mežizstrādes cirmām piegādāto zaru ruļļu uzglabāšana tam paredzētā koksnes biomasas kurināmā novietošanas laukumā pirms šķeldošanas. Viens liels jaudas šķeldotājs, kas uzmontēts uz automašīnas bāzes, var sašķeldot

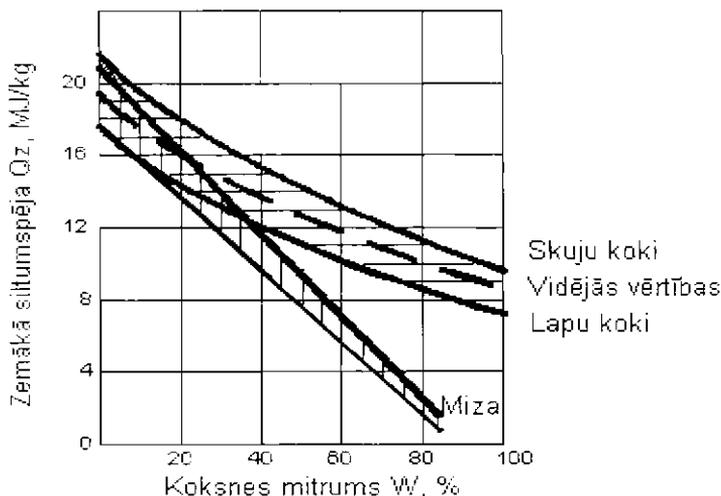
lielu daudzumu mežizstrādes atlieku, nomaļu, atgriezumu un citus koksnes gabalatlikumus ļoti ātri. Kad šķeldošana pabeigta, šķeldotāju var transportēt uz citu zāgētavu. Tādā veidā zāgētavai nav jāiegulda līdzekļi šķeldotājos, bet tikai jānopērk šķeldošanas pakalpojums no neatkarīga uzņēmēja. Vidēji pieņemts, ka šķeldošanas izmaksas ir 0.50 LVL/m<sup>3</sup> (bērtais tilpums). Transportēšanas izmaksas ir atkarīgas no iekraušanas ražīguma, transportēšanas attāluma, transportlīdzekļa stundas izmaksām un transportlīdzekļa kravnesības.

Pašreiz Latvijā strauji attīstās šķeldu sagatavošanas tehniskais nodrošinājums – šķeldotāju parks un transporta iekārtas. Praktiski visas zāgētavas ir iegādājušās šķeldošanas iekārtas un specializēti uzņēmumi veic mežizstrādes darbus, kuros ietilpst arī koksnes šķeldošanas operācijas uz vietas cirsmās. Cenas par šķeldas sagatavošanu ir ap 1 Ls/m<sup>3</sup>. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras pētījumi liecina, ka Latvijā vismaz 100 specializētu automašīnu ar kravnesību 90 m<sup>3</sup> darbojas šķeldas un granulū transporta shēmā.

#### 2.4. Kokapstrādes blakusprodukti (mizas, zāgskaidas, frēzskaidas, šķeldas, gabalatlikumi, koksnes putekļi)

Visos kokapstrādes uzņēmumos nepārtraukti lielākos vai mazākos daudzumos veidojas koksnes pārstrādes atliekumi. Atkarībā no pārstrādes veida paliek miza, nomaļi, līstes, finieru gabali, serdeņi, frēzskaidas, zāgskaidas, lobskaidas, slīpputekļi un citi koksnes atliekumi. Vidēji varētu rēķināt, ka no viena m<sup>3</sup> apstrādājamo zāgmateriālu paliek apmēram 1 līdz 1.5 m<sup>3</sup> koksnes atlieku (rēķinot beramo tilpumu). Šīs koksnes atliekas atkarībā no to kvalitātes var izmantot celulozes un papīra rūpniecībā, koksnes plātņu ražošanā, kā arī enerģijas ieguvei.

Koksnes pārstrādes blakusproduktu enerģētiskie parametri mainās plašās robežās atkarībā no to mitruma un arī koku sugas. Vidējā siltumspējas vērtība visām koku sugām pilnīgi sausā stāvoklī bez minerālvielu piemaisījumiem ir apmēram 18900 KJ/kg. 3. attēlā autori ir parādījuši koksnes un mizas zemākās siltumspējas atkarību no koksnes mitruma.



3. att. Koksnes un mizas zemākā siltumspēja atkarībā no koksnes mitruma [4. 38]

Wood and Bark Lowest Net Calorific Value Dependence from Wood Moisture [4. 38]

Aplūkojot 3. attēlu, var secināt, ka izmantot koksnes kurināmo, kuram mitruma saturs pārsniedz 40%, nav ekonomiski izdevīgi. Tādēļ pašvaldībām un to pārvaldībā esošiem uzņēmumiem koksnes kurināmā uzglabāšanai jāparedz laukumi, kas pārsegti ar nojumēm. Kā rāda pētījumi, uzglabājot koksnes kurināmo zem nojumēm, to mitruma saturs vasaras periodā 10 dienu laikā vidēji samazinās par 10%. Salīdzinot ar citiem enerģijas avotiem, var secināt, ka 1 kg mazuta var aizstāt ar 2,2 līdz 5,0 kg koksnes atlieku vai 3,0 līdz 5,0 kg mizu atkarībā no mitruma. Dažādu koksnes pārstrādes blakusproduktu sadegšanas siltums (zemākā siltumspēja) ir parādīts 4. tabulā.

4. tabula

**Dažādu koksnes pārstrādes blakusproduktu sadegšanas siltums (zemākā siltumspēja) [3]**  
**Different of Wood Processing Byproducts Heat of Combustion [3]**

Produkta veids	Sadegšanas siltums. KJ/kg
Miza	6300...9450
Svaigi cirsta koksne	10500
Sausa koksne	15500
Svaigas zāģskaidas	10500
Frēzskaidas kokzāģētavā	12500
Frēzskaidas tālākapstrādē	14500
Koksnes putekļi	16500

Šķeldu un zāģskaidu ekonomiski izdevīgais transportēšanas attālums nepārsniedz 50–100 km (Latvijā jāreķinās ar zemāku robežvērtību maksimālās kravas masas ierobežojumu un ceļu infrastruktūras dēļ).

## 2.5. Speciāli produkti (briketes, granulas, kokogles)

Līdztekus koksnes pārstrādes atlikumu tiešai sadedzināšanai iespējama arī to pārvēršana citās formās, kuras var sadedzināt cietā kurināmā katlos. Tādā veidā tiek risinātas arī loģistikas (kraušanas, transporta un uzglabāšanas) problēmas.

Briketes un granulas izgatavo no sausas koksnes (zāģskaidas, frēzskaidas), kuras relatīvais mitrums nepārsniedz 8 līdz 12%. Tās izgatavo speciālās presēšanas iekārtās bez papildus saistvielām. Granulu ražošanas izmaksas ir robežās no 60 līdz 90 EUR/t. Pēc siltumspējas 2 kg granulu vai briķešu ir gandrīz līdzvērtīgi 1 kg mazuta.

Vērā ņemams ir faktors, ka Mangaļsalā izveidota un darbojas liela koksnes granulu ražotne ar 120 tūkst. T jaudu. Šī ražotne nodrošina piekto daļu no Latvijā ražoto granulu produkcijas. Kā salīdzinoši negatīvs faktors jāatzīmē tas, ka 95% no Latvijas granulu apjoma eksportē uz Eiropu. Jaunpiebaldē ir uzsākusi darbību neliela, bet viena no pirmajām, centralizētās siltumapgādes sistēma, kas kā kurināmo izmanto granulas.

## 2.6. Koksnes biomasas termiskās pārstrādes – pirolīzes – izmantošanas iespēju pētījumi

Patlaban vienīgie koksnes pirolīzes produkti ir kokogles, ko Latvijā ražo ap 10 tūkst. t/gadā. Citas izstrādes, piemēram, bioeļļa, ir tikai zinātniski projekti, kas vēl netiek izmantoti praksē. Pilotprojekti par bioeļļu tiek realizēti, piemēram, Kanādā, taču tādu pirolīzes iekārtu lietderīgums vēl tiek pētīts.

Koksnes pirolīzes procesā var iegūt arī dažādus produktus ķīmiskai rūpniecībai, piemēram, levoglukožānu, kas netiek novadīts enerģijas ražošanai.

Kokogles ražo no nelūkvidas lapu koku koksnes. Galvenie izejvielu resursi ir alkšņi un kārkļi no aizaugušām lauksaimniecības zemēm, pārstrādei nepiemērotie bērza apaļkoki, lapu koku sīkkoksne (izņemot apses) no galvenās cirtes un kopšanas cirtēm, kā arī finierkluču gala ripas un serdeņi. Augstas kvalitātes kokogles iegūst no atbilstoša izmēra lapu koku nomaļiem.

Speciālo koksnes biomasas enerģētisko produktu raksturlielumi ir parādīti 5. tabulā.

5. tabula

**Speciālo koksnes biomasas enerģētisko produktu raksturlielumi [8]  
Specific Wood Biomass Characteristics of Energy Products [8]**

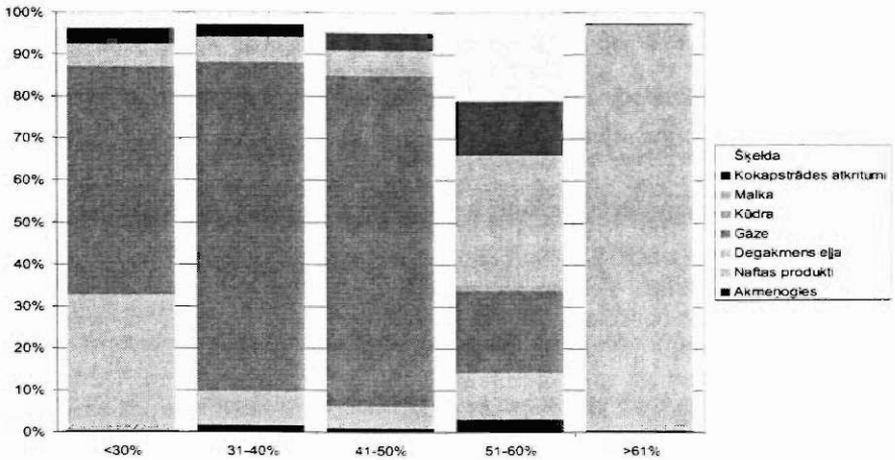
Kurināmais	Mitrums, %	Blīvums, kg/m <sup>3</sup>	Vidējais sadegšanas siltums, KJ/kg
Kokskaidu briketes	8–12	1000–1200	18860
Kokskaidu granulas	8–12	1000–1200	17600
Kokogles	5–6	200	27260

## 2.7. Latvijas piecu reģionu (pēc mežainuma) energoresursu patēriņš katlu mājās un koģenerācijas stacijās

- 1) < 30%: Dobeles raj., Jelgavas raj., Preiļu raj., Rēzeknes raj.;
- 2) 31–40%: Bauskas raj., Daugavpils raj., Krāslavas raj., Ludzas raj.;
- 3) 41–50%: Balvu raj., Jēkabpils raj., Liepājas raj., Madonas raj., Ogres raj., Rīgas raj., Saldus raj., Tūkuma raj., Valmieras raj.;
- 4) 51–60%: Aizkraukles raj., Alūksnes raj., Cēsu raj., Gulbenes raj., Kuldīgas raj., Limbažu raj., Talsu raj., Valkas raj.;
- 5) > 61%: Ventspils raj.

4. attēlā autori ir parādījuši kurināmā veidu sadalījumu pa Latvijas reģioniem atkarībā no attiecīgā reģiona mežainuma.

Latvijas valsts teritorijas mežainumā pa administratīvajiem rajoniem nav vienmērīgs – tas mainās no 25–30% (Dobeles, Jelgavas, Bauskas, Preiļu, Rēzeknes rajonā) līdz pat 50–60% un vairāk (Ventspils, Talsu, Aizkraukles rajonā). Visā Latvijas teritorijā mežainumam ir tendence palielināties, galvenokārt privātajā sektorā, piemēram, veicot ar krūmiem aizaugušo teritoriju un citu lauksaimniecībā neizmantoto platību apmežošanu. Savukārt no 4. attēla izriet, ka dažos ar mežiem bagātos rajonos koksni siltumenerģijas ražošanai izmanto ļoti atšķirīgās proporcijās ar naftas un citiem produktiem.



4. att. Kurināmā veidu sadalījums pa Latvijas reģioniem atkarībā no attiecīgā reģiona mežainuma [4]  
Type of Fuel Breakdown by Region Depending of Corresponding Region Coating of Forest [4]

## 2.8. Ātraudzīgo kārkļu enerģētiskās koksnes biomasas plantāciju pielietojuma vadība Latvijā

Latvijā ir visi vēlamie apstākļi ātraudzīgu kārkļu, alkšņu, apšu un citu koku audzēšanai koksnes biomasas iegūšanai, taču pagaidām, ņemot vērā lielos nesavāktos un neizmantotos koksnes atlikumu apjomus, nevar runāt par enerģētiskās koksnes plantāciju rūpniecisku pielietojumu, jo pašlaik vēl tikai notiek pētījumi. Ātri augoši koksnes biomasai – kārkļiem (īscirtmeta koksnes biomasai) – ir zināmas priekšrocības:

- tā ir ātri augoša;
- nepieciešamo nitrātu daudzums ir tāds pats kā citām lauksaimniecībā ražotām kultūrām;
- ātri augošo kārkļu biomasas šķeldošanu var uzsākt 3–5 gadus veciem stumbriem;
- pavasaros zemākās vietās pārlietu lielais augsnes mitruma daudzums tikai veicina kārkļu augšanu;
- efektīvs un praksē pārbaudīts paņēmieni šo energokultūru audzēšanas izmaksu samazināšanai ir notekūdeņu dūņu vai daļēji attīrītu notekūdeņu uzpludināšanas izmantošana plantāciju mēslošanai, kas būtu jāpraktizē pašvaldībām;
- viena sakņu sistēma dod (ražo) kārkļu atvases 25–30 gadus un šai periodā varam iegūt 5–9 ražas;
- pielietojamā ātri augošās koksnes biomasas stādīšanas un novākšanas tehnika ir vienkārša un lēta – perspektīvā ātri pilnveidojama;
- sarāzotās biomasas daudzums 11–16 t SM/ha/gadā;
- pielietojamā selekcija dod kārkļiem salizturību apgabalos ar zemu temperatūru.
- Latvijā, pamatojoties uz veiktajiem izmēģinājumiem, kārkļu plantāciju ierīkošanas izmaksas ir mazākas nekā Zviedrijā.

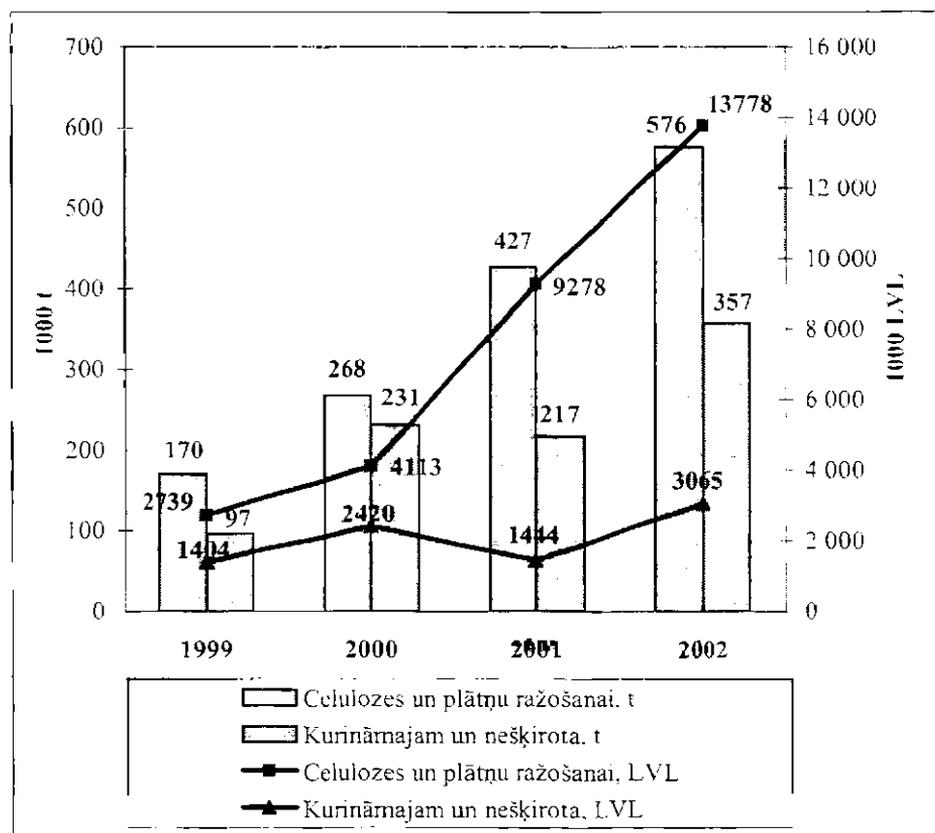
Lai šādu praksi no Zviedrijas ieviestu Latvijā, pašvaldībām un to pārvaldībā esošiem uzņēmumiem būtu jāveic mūsu klimatiskajiem apstākļiem piemērota stādmateriāla bāzes izveide, kā arī kārkļu plantāciju saimnieciskā modeļa izstrādāšana. Ļoti liela nozīme to praktiskai ieviešanai būs finansiāliem instrumentiem un tirgus situācijai Latvijā.

## 2.9. Eksports, imports, vietējais patēriņš

Šķeldu eksports celulozes un plātņu ražošanai pēdējo trīs gadu laikā ir strauji audzis. Pašlaik, kamēr Latvijā nav celulozes ražotnes, šī tendence jāvērtē kā pozitīva, jo norāda uz kokzāģētavu tehniskā potenciāla augšanu, kā arī dod tām papildus ienākumus.

No atjaunojamajiem energoresursiem Latvijā visvairāk izmantotā ir enerģētiskā koksne, kuras īpatsvars 2002. gadā sasniedza 54%. Sešu gadu periodā enerģētiskās koksnes izmantošanas apjomi ir bijuši samērā vienmērīgi – vērojams neliels (aptuveni 10%) pieaugums. Šādu izmantošanas pieaugumu var skaidrot ar Eiropas Savienības enerģētikas politiku, kuras viena no prioritātēm ir pieaugošā enerģijas importa atkarības novēršana un klimatisko izmaiņu problēmu risināšana.

Šķeldu eksporta apjomus Latvijā laika posmā no 1999. līdz 2002. gadam autori ir parādījuši 5. attēlā.

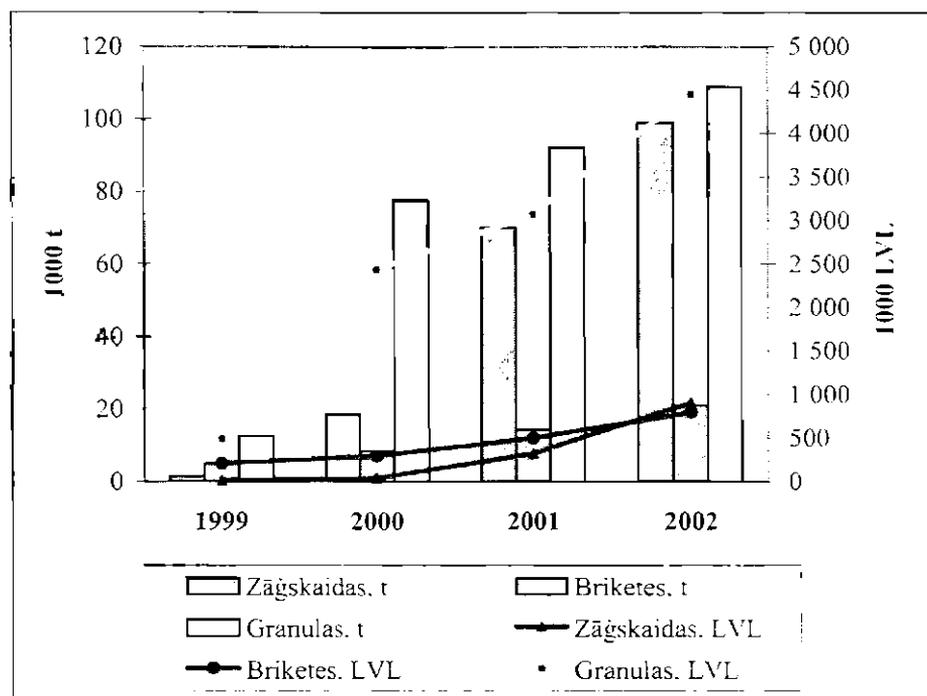


5. att. Latvijā ražoto šķeldu eksports  
Export of Woodchips Produced in Latvia

Kurināmo šķeldu eksportam arī ir tendence pieaugt. 2002. gadā tas sasniedza 357 tūkstošus tonnu jeb 4948 TJ enerģijas, kas ir aptuveni 10% no kopējā patērētā koksnes daudzuma enerģijas ieguvei valstī vai divreiz vairāk nekā enerģijas apjoms, kas sarazots no akmeņoglēm. Kā rāda 5. attēls, šķeldu eksports no Latvijas ar katru gadu strauji pieaug.

Svarīgs koksnes bioresursu segments enerģijas ieguvei ir *enerģētiskā koksne* (gatava malka, kurināmās šķeldas, koksnes granulas, briketes), kas pārsvarā tiek gatavota no kvalitatīvas koksnes ražošanas atlikumiem. Par 26,1% ir augusi eksportējamo kurināmo šķeldu vērtība, kā arī ir palielinājies kurināmās koksnes imports gan apjoma, gan vērtības izteiksmē. 2004. gadā īpaši pieauguši šķeldu (par 228,7%) un zāģskaidu (par 134,8%) importa apjomi [12, 20].

6. attēlā autori grafiski ir parādījuši pa gadiem pieaugošo zāģskaidu, briķešu un granulu eksporta apjomus no Latvijas.



6. att. Latvijā ražoto zāģskaidu, briķešu un granulu eksports  
Export Sawdust, Briquettes and Pellets Produced in Latvia

## 2.10. Kurināmo cenu analīze un prognozes

Tādu koksnes kurināmo kā šķeldas un malka cenas var ievērojami atšķirties atkarībā no reģiona vai apdzīvotās vietas, kur izmanto šos kurināmā veidus. Tam pamatā ir sekojoši faktori: kurināmā kvalitāte, iegūšanas tehnoloģija, izmantošanas apjomi, resursu pieejamība un piegādes drošums, transportēšanas attālums, uzglabāšanas apstākļi. Kurināmo šķeldu piegādi apkures katlu mājai paredzēt ne tālāk par 30 km no to sagatavošanas vietām, bet atsevišķos gadījumos būtu pieļaujams attālums līdz 50 km.

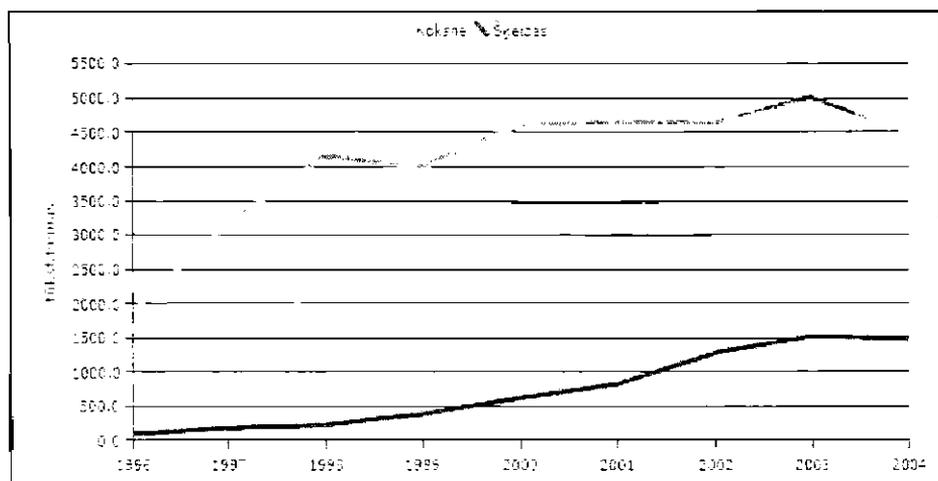
Problēmraksta 6. tabulā autori parādījuši kurināmā energoresursu cenas Latvijā 2004. gada sākumā.

6. tabula

**Kurināmā cenas Latvijā 2004. gada sākumā [13, 39]**  
**Fuel Costs in Latvia, Beginning of 2004 [13, 39]**

Kurināmā veids	Mērvienība	Cena 2004. gada sākumā	Esošā cena un cenu prognoze
Dabasgāze	Ls:1000m <sup>3</sup>	75	Cenu izmaiņas un prognoze: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005. g. 10–17% pieaugums</li> <li>• 2006. g. 20% pieaugums</li> <li>• 2007. g. 22% pieaugums</li> </ul>
Mazuts	Ls/t	95	180
Dīzeļdegviela	Ls/t	195	660
Ogles	Ls/t	43	Bez izmaiņām
Koksne	Ls/t	6.3	7–8
Kūdra	Ls/t	13	Bez būtiskām izmaiņām

Analizējot 6. tabulu, varam secināt, ka kurināmās koksnes cena 6.3 Ls/t ir viszemākā starp visiem tabulā uzrādītajiem energoresursiem. Visaugstākā cena ir dīzeļdegvielai, kas sastāda 195 Ls/t. 7. attēlā ir parādīts koksnes un koksnes šķeldas pārkrauto kravu apjoms Latvijas ostās 1996.–2005. gada janvārī–septembrī (tūkst. tonnas) [6].



7. att. Pārkrauto koksnes un koksnes šķeldu kravu apjoms Latvijas ostās 1996.–2005. gada janvārī–septembrī (tūkst. tonnas) [13, 36]

Wood and Woodchips Loading Volume in Ports of Latvia [13, 36]

7. attēlā parādīts šķeldu eksporta apjoms tonnās no Latvijas pēdējo 9 gadu laikā. Pašreiz vērojams samērā straujš šķeldu, malkas un zāģu skaidu cenu kāpums. Pat ar mežiem bagātos reģionos kurināmās koksnes cena jau pārsniedz 8–10 Ls/m<sup>3</sup>. Jūtami ir pieaugusi skaidu cena, jo vēl pirms pāris gadiem kokapstrādes uzņēmumi piegādāja siltumapgādes uzņēmumiem skaidas bez maksas, sedzot arī transportēšanas izmaksas.

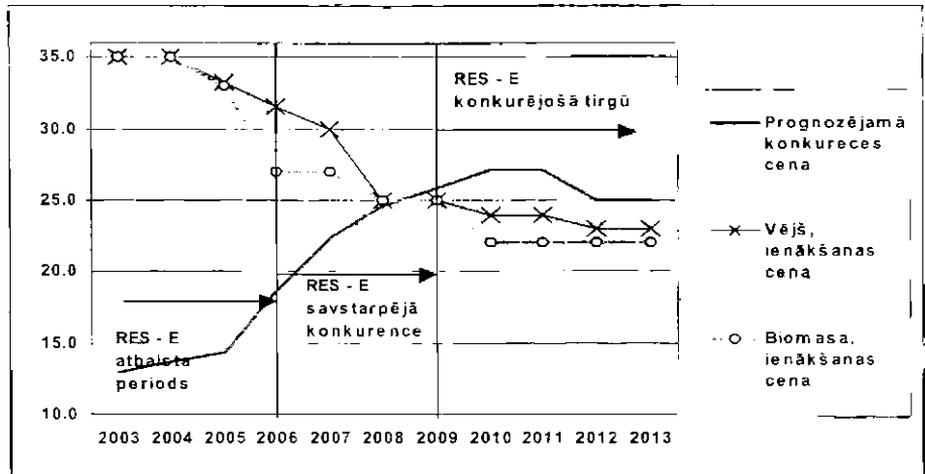
Latvijā ražotās šķeldas tiek pieprasītas arī Lietuvas un Igaunijas tirgos, uz kuriem tās tiek transportētas lielos apjomos, jo šajās valstīs piedāvātā tirgus cena par enerģētiskām šķeldām ir augstāka. Valsts Statistikas pārvaldē nav precīzu datu par pārrobežas tirdzniecību ar šīm valstīm. Tomēr to apstiprina Zemkopības ministrijas

mežrūpniecības speciālistu sniegtā informācija. Tas liecina par to, ka koksne (šķeldas, kokapstrādes atlikumi, malka) no vietējiem energoresursiem ieņem stabilu vietu enerģijas ieguvē, kas 2005. gadā, pēc Ekonomikas ministrijas aptauvieniem datiem, Latvijā veidoja 30% no kopējā enerģijas patēriņa. Tirdzniecību ar Lietuvu galvenokārt veido skaidu plākšņu ražotāji, kuri iepērk arī koksnes energoresursus. Igaunijas siltumenerģijas tirgū darbojas daudzi privātie uzņēmumi, un to stratēģija orientēta uz atjaunojamiem energoresursiem. Šie uzņēmumi ir radījuši gan enerģijas ražošanas iekārtas ar augstu ekonomisko efektivitāti, gan ieviesuši progresīvas loģistikas shēmas.

Pašlaik koksnes kurināmā veidi (izņemot briketes un granulas) ir lētākie Latvijā. Malkas un šķeldu cena ir aptuveni divas reizes zemāka nekā dabas gāzei un mazutam, četras reizes zemāka nekā mazutam un pusotru reizi zemāka nekā oglēm.

Šeit jāpiezīmē, ka koksnes kurināmā (izņemot briketes un granulas) cena ir rēķināta, ja tā mitrums ir 50%.

8. attēlā autori ir parādījuši Latvijas valstī prognozējamās tirgus konkurences cenas 2013. gadam.



8. att. Latvijas valstī prognozējamās tirgus konkurences cenas 2013. gadam [4]  
Anticipated Market Price for Year 2013 in Latvia [4]

8. attēlā ir parādīti Rietumeiropas un Austrumeiropas galvenie starpvalstu biomasas tirdzniecības ceļi.

Šajā attēlā arī Latvija ir raksturota kā valsts ar ievērojamiem koksnes biomasas tirdzniecības apjomiem. Latvija piedalās globālo klimata pārmaiņu samazināšanas procesā, jo 1995. gadā Saeimā ratificēja ANO Vispārējo konvenciju par klimata pārmaiņām. Konkrētus uzdevumus valstīm, tai skaitā Latvijai, kaitīgo izmešu samazināšanā noteica Klimata konvencijas 11.12.1997. Kioto protokols. Tas paredz, ka Latvijā ir jānodrošina siltumnīcu efektu veidojošo gāzu, tajā skaitā CO<sub>2</sub>, izmešu apjomu samazināšana laika posmā no 2008. līdz 2012. gadam par 8% zem 1990. gada līmeņa [7, 16]. Šo uzdevumu pildīšana ir jāveic Latvijā esošajiem uzņēmumiem, saņemot atbalstu no valsts un pašvaldībām. Enerģētiskās koksnes izmantošanu var sekmēt valsts politikas nostādnes un uz to pamata izdotie likumdošanas akti, valsts atbalsta programmas, uzņēmumiem piešķirtās subsīdijas un investīcijas. Piemēram, ar nodokļu likumdošanu uzņēmumiem var noteikt atvieglojumus.



9. att. Galvenie biomasas tirdzniecības ceļi Eiropā [12]  
Main Line Flows of Biomass Trade in Europe [12]

## 2.11. Dažādu kurināmo izmantošanas risku analīze

Siltumenerģijas apgādes drošumu apdraud sekojoši riski:

### 1. Atkarība no kurināmā resursu importa piegādēm

Siltumenerģijas ražošanā, piemēram, tādām kurināmām veidam kā dabas gāzei, ir tikai viens piegādātājs – Krievija. No tā var secināt, ka Latvija šā kurināmā ziņā ir atkarīga no importa. Pārējiem importētajiem kurināmām veidiem ir iespējami vairāki piegādātāji, kas samazina šo risku.

Koksnes biomasu kā vietējo kurināmo šis risks neskar.

### 2. Ekonomiskais risks

Ekonomiskais risks ir saistīts ar negaidītu, strauju kurināmā resursu cenu celšanos un atkarību no importa. Tā rezultātā Latvija varētu spēt iepirkt tikai daļu no nepieciešamā kurināmā daudzuma. Risks var izpausties arī kā eksportētā kurināmā cenu celšanās. Kurināmā resursu cenu celšanās var novest pie siltumapgādes uzņēmumu maksātnespējas.

### 3. Politiskais risks

Politisko izmaiņu rezultātā var rasties situācija, kad, piemēram, Krievija samazina eksporta apjomu uz Latviju. Šo risku var daļēji neutralizēt, ja Latvijā no reģioniem, kur mežainums ir lielāks, arī koksnes biomasas piegādes intensitāte jāorganizē lielāka.

### 4. Plānošanas risks

Plānošanas risks būs tad, ja pieļautas kļūdas kurināmā resursu piegāžu plānošanā (siltumcentrālēm pietrūkst kurināmā resursu), ja gaisa temperatūra ilgstoši ir zem minimālās aprēķina temperatūras, siltumcentrāļu projektētās jaudas nenodrošina patērētāju siltumenerģijas pieprasījumu ziemas mēnešos, kad ir zema gaisa temperatūra. Izmantojot vietējo kurināmo, piemēram, koksni, šī riska nozīmi var samazināt.

### 5. Dabas stihijas un katastrofas

Viesuļvētru, plūdu, zemestrīču un citu dabas stihiju rezultātā ievērojami tiek traucēta nepieciešamā kurināmā resursu daudzuma piegāde pa visiem transporta

ceļiem. Izvesti no ierindas (sagrauti) gāzes vadi un citas kurināmā resursu nodrošināšanas komunikācijas. Arī šajā gadījumā īsāki kurināmā transportēšanas ceļi samazina risku.

Autori kurināmā izmantošanas riska analīzes rezultātus ir apkopējuši 7. tabulā.

7. tabula

**Risku ietekme uz kurināmā resursu veidiem**  
**Risk Impact to Type of Fuel Resource**

Riski/ Biežāk izmantojamie energoresursi	Dabas gāze	Gaišie naftas produkti	Mazuts	Ogles	Koksnes biomasā	Kūdra
Atkarība no kurināmā resursu importa piegādēm	****	**	**	**	—	—
Ekonomiskais	****	**	***	**	*	**
Politiskais	****	**	***	**	—	—
Plānošanas	**	**	**	**	*	**
Dabas stihijas un katastrofas	**	**	**	**	*	*

Risku iedalījums:

\* – neliels risks; \*\* – vidējs risks; \*\*\* – liels risks; \*\*\*\* – ļoti liels risks

Aplūkojot 7. tabulu, varam secināt, ka visvairāk risku apdraud dabas gāzi, jo šo kurināmā veidu piegādā tikai viena valsts – Krievija.

Mazuta kā kurināmā resursa izmantošana ir ievērojami samazinājusies, un, pēc šā raksta autoru prognozēm, tā izmantošana perspektīvā turpinās samazināties. Vēl nesēn mazutu Latvijai piegādāja vienīgi Krievija, bet tagad to ieved arī no citām valstīm. Un šajā sakarībā samazinās importa atkarības un politiskais risks.

Daudz piegādātāju valstu un tirdzniecības kompāniju ir dīzeļdegvielas un ogļu resursiem bagāti, tādēļ šo resursu piegādes riska draudi ir nelieli.

Koksnes biomasai kā vietējam kurināmajam nav tāda riska kā atkarība no importa vai kādu valstu politiskajiem lēmumiem. Tomēr koksnes biomasai ir tādi samērā nelieli riski kā ekonomiskais (cenu) un plānošanas risks. Pašlaik valstī notiek koksnes kurināmā cenu celšanās, kas ir saistīta ar to, ka kaimiņvalstis iepērk no Latvijas koksnes kurināmo par augstākām cenām nekā tās ir vietējā tirgū. Šādus procesus varam nosaukt par ekonomiskā riska sekām.

Koksnes biomasai kā vietējam kurināmajam ir plānošanas risks, kas saistīts ar nepietiekamām siltumcentrāļu katlu jaudām. Tas ir izskaidrojams ar to, ka koksnes biomasas kurināmā siltumspēja stipri atkarīga no sortimenta un mitruma. Bieži šie faktori netiek ņemti vērā, projektējot jaunu siltumcentrāli vai pārprojektējot esošo no fosilā uz koksnes kurināmo. Rezultātā zemākā gaisa temperatūrā katlu mājas jauda nav pietiekama, un siltuma patērētājiem netiek nodrošināti nepieciešamie siltuma parametri.

Koksnes biomasas kurināmajam ir arī loģistikas problēmas. Tās ir saistītas ar biomasas resursu ģeogrāfisko izkliedi un nepietiekamu kurināmā plūsmu plānošanas vadību. Piemēram, siltumenerģiju ražojošais uzņēmums iepērk kurināmo koksni no pavisam cita reģiona, bet kāds tuvu esošais kokapstrādes uzņēmums savukārt pārdod savus koksnes atkritumus citam siltumenerģijas avotam, kas atrodas daudz lielākā attālumā.

## Secinājumi

1. Pētījums ir ļāvis apzināt nozīmīgākās koksnes atlikumu plūsmas un novērtēt tās atbilstoši mūsdienu zinātniskiem priekšstatiem par vadību un atlikumu izmantošanas iespējamiem risinājumiem.
2. Detalizēta koksnes atlikumu plūsmu analīze norāda, ka izmantotās enerģētiskās koksnes apjomu struktūra nav racionāla un neveicina ilgtspējīgu attīstību, un šajā jomā ir nepieciešamas strukturālas izmaiņas. Enerģētiskās koksnes plūsmu vadības procesus kokapstrādes un citiem šīs jomas uzņēmumiem iespēju robežās nepieciešams automatizēt, ieviešot kvalitātes vadības sistēmas.
3. Latvijas mežu industrijā ir strauji attīstījušās mežu izstrādes, loģistikas un koksnes pārstrādes tehnoloģijas, kas ļauj koksnes atlikumiem ieņemt stabilu vietu un gan Zemkopības ministrijas pārraudzībā esošajiem uzņēmumiem, piemēram, AS „Latvijas valsts meži”, gan arī kokrūpniecības uzņēmumiem, piemēram, „Latvijas finierim”, lielajām kokzāģētavām („StoraEnso”) un citiem konkurēt bioenerģijas resursu tīrgos.
4. Raksta autori prognozē, ka kurināmo šķeldu apjoms tuvākajā nākotnē samazināsies, jo, kā rāda Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras izdarītie pētījumi, kokapstrādes atlikumus arvien vairāk sāk izmantot tehnoloģiskos procesos dažādu produktu ieguvei, kā skaidu plātnes un citos.
5. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras izdarītie pētījumi liek secināt, ka valsts vietējā un ārējā tīrgū pakāpeniski aug pieprasījums pēc enerģētiskās koksnes (malka, kurināmās šķeldas, koksnes briketes un granulas). 2004. gadā īpaši pieauguši kurināmo šķeldu (par 228.7%) un zāģskaidu (par 134.8%) importa apjomi.
6. Pašvaldībām un siltumenerģijas ražošanas uzņēmumiem savu iespēju robežās no 2003. līdz 2010. gadam jāpāriet uz centralizētu siltumapgādi. Šādai siltumapgādei ir svarīga priekšrocība attiecībā uz mazas jaudas vietējas apkures katliem [5. 87; 6. 80]:
  - Pirmkārt, tā ievērojami mazāk izraisa vides piesārņojumu;
  - Otrkārt, kurināmās šķeldas ir ekonomiski izmantot tikai apkures katlos, kuros jauda nav zemāka par 1 MW.
7. Kokzāģētavu un citu kokapstrādes uzņēmumu koksnes atlikumu izmantošanai jāizstrādā un jāpalielina koksnes atlikumu plūsmu vadības un kvalitātes vadības projektu skaits, tad koksnes atlikumu ieguve palielinātos gan pēc apjoma, gan pēc kvalitātes, un rezultātā tās vērtība pieaugtu. Piemēram, kurināmās šķeldas pārsvarā tiek gatavotas no kvalitatīvas koksnes ražošanas atliekām, kā rezultātā 2004. gadā par 26.1% augusi eksportējamo kurināmo šķeldu vērtība.
8. Ik gadus mežizstrādes cīsmās paliek nesavākti ap 2,0 miljoni m<sup>3</sup> koksnes atlikumu. Apgūstot ārvalstu pieredzi, šos atlikumus AS „Latvijas valsts meži” un citi mežizstrādes uzņēmumi varētu savākt un pārstrādāt kurināmajās šķeldās.
9. Valstī, pēc autoru domām, kurināmā bilancē enerģētiskās koksnes īpatsvaru perspektīvā vajadzētu palielināt par 35–40%.

## LITERATŪRA

1. Dauge K., Treimanis A. Koksnes atlikumu plūsmu vadības attīstība Latvijā // *Latvijas Universitātes raksti*, 674. sēj.: *Vadības zinātne*. R.: Latvijas Universitātē, 267.–281. lpp.
2. LR Centrālās Statistikas pārvaldes dati.

3. Kundziņa A. *Enerģētiskās koksnes tirgus izpēte*. – R.: ANO Attīstības programma, SIA Vides projekti, SIA Datakom, 2004. – 99 lpp.
4. Projekta “Nacionālās stratēģijas izstrādes nosacījumu izpēte un stratēģijas izstrāde biomasas un citu atjaunojamo energoresursu izmantošanai Latvijas pašvaldību siltumapgādes sistēmās” 2. posma darba atskaite. – R.: Latvijas Attīstības aģentūras Enerģētikas departaments, 2003. – 73 lpp.
5. Rīgas vides stratēģija 2002.–2010. gadam. – R.: Agenda 21, 2001. – 87 lpp.
6. Rīgas vides stratēģijas rīcības programma 2002.–2010. gadam. – R.: Agenda 21, 2001. – 80 lpp.
7. Siltumapgādē izmantosim vietējo kurināmo: koksnes un citu biomasu: Rokasgrāmata pašvaldību vadībai un darbiniekiem. – R.: ANO Attīstības programmas, Pasaules Vides fonda un SIA “Vides projekti” projekts, 2003. g. oktobris – 8. lpp.
8. Zemkopības ministrijas Meža resursu nodaļas dati.
9. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. – R.: Latvijas Republikas Ekonomikas ministrija, 2005. gada decembris, 39. –40. lpp.
10. Preparation of Sawdust and Wood Waste Strategy for Latvia. : The World Bank, Ministry of Environmental Protection and Regional Development, Republic of Latvia, Draft Final Report. Helsinki, Finland, September 21, 1999. – 89 p.
11. Blumberga D. Bioenerģoresursi Latvijā. No avota līdz siltuma un elektroenerģijas lietotājam // EA Enerģētika un automatizācija. 2002; 7: 33–35.
12. Meža nozare Latvijā, 2005. – R.: Meža attīstības fonds, 2005. – 32 lpp.
13. Latvijas Valsts Mežzinātnes institūts „Silava”. Cirsma atlieku izmantošana energoapgādē – resursu, tehnoloģiju, ekonomiskās un ietekmes uz vidi novērtējums pārskats par projekta izpildi. – Salaspils, 2005. – 214 lpp.
14. COST Action E31 “Management of recovered wood”. Co-ordinator prof. G. Jungmeier – <http://www.ctib-techn.be>.

## *Development of the Wood Biomass Residues Flow Management in Latvia*

### Summary

**Introduction.** The authors have described the management of the wood biomass residues flow in Latvia. The decent management secures lucid and rational collection of the wood residues and the most favorable utilization. The attention is paid especially to the management of sawmilling residues and the wider utilization of the latter in central, local and individual heating systems. Wood biomass residues are capable to replace the oil-based fuels.

**Objectives.** The authors attempted to elucidate the possibilities to improve the wood biomass residues flow management in Latvia by using the newest possible technologies and methods.

**Methods.** The authors have studied the available published literature resources and data basis as well as they have applied the methods of economical and statistical analysis. The documents United Nations Development Programme and Riga Municipal Council are dealt with.

### **Main results and conclusions.**

1. The study revealed the most significant flows of the wood residues in Latvia and allowed to evaluate their efficiency.
2. It was concluded that the established structure of the wood flows and utilization for energy is not the most favorable and there is a need for improvements.

3. According to the data from Ministry of Agriculture Latvian forestry is sustainable at the existing logging volumes. Still about 1.5 million m<sup>3</sup> of the wood residues are not utilised. If using the appropriate up-to-date technologies (e.g., Swedish technology of transportation of tree residues in bundles) the residues can be processed to produce the fuel chips.
4. Latvia is producing 4 million m<sup>3</sup> of sawn timber every year. It is concluded that the optimal management of the wood residues flows would increase significantly the volumes of the fuel wood.
5. The amounts of the wood chips for fuel may decrease due to the increased processing of the chips and producing of the chipboards and fuel pellets. Also production of the OSB boards as well as pulp in Latvia can not be excluded.
6. Further analysis is needed in order to provide detailed recommendations for a wider and sustainable utilization of wood residues for energy, especially heating.

**Key words:** wood residues, wood industry, biological fuel, market research.

## Darba vides faktoru nozīme arodsaslimšanā

### Importance of Working Environment at Professional Diesis

Zigrīda Freiberga  
Rēzeknes augstskola  
Inženieru fakultāte  
E-pasts: [zigrid@inbox.lv](mailto:zigrid@inbox.lv)

Pētījumā veiktā Latvijas darba vides faktoru analīze parāda, ka spēkā esošie darba tiesību un darba drošības normatīvie akti pilnībā nedarbojas, visi darba devēji nenodrošina LR normatīvo aktu izpildi un neievēro principu, ka darbinieki ir svarīgākais resurss – „kapitāls”. Šo normatīvo aktu neievērošana ir prasījusi cilvēciskus, finansiālus un laika resursus.

Latvijas darba vides kvalitātes un arodslimību dinamikas analīze par laika periodu no 1981.–2004. gadam atklāj, ka arodslimību skaits pieaudzis 11,37 reizes, ka nodarbināto atrašanās nekalitatīvā darba vidē veicina arodslimību pieaugumu un ka valsts zaudē cilvēkresursus un finanšu līdzekļus. Ar to ir izskaidrojama izvēlētās tēmas aktualitāte.

Apstrādājot pētījuma rezultātus, darba autore ir nonākusi pie secinājuma, ka svarīgākie arodslimības ietekmējošie faktori ir: trūkumi darba organizācijā, darba vides riska faktoru nenovērtēšana un nenovēršana, nekalitatīva darba vide, ilgstoša nodarbināto atrašanās nekalitatīvā darba vidē.

Rakstā „Darba vides faktoru nozīme arodsaslimšanā” informācija ir determinēta kā zinātnes teorijas, atklājumi, ko iegūst, apkopojot un izvērtējot datus par darba vides kvalitāti un arodslimībām. Šai informācijai būtu jādarbojas kā sociālās un inovatīvās pārmaiņas veicinošam faktoram.

Rakstā piedāvātā pētījuma mērķis ir noskaidrot darba vides kvalitātes lomu attiecībās „darba vides kvalitāte – nodarbinātais – nodarbinātā veselība un drošība”.

**Atslēgvārdi:** darba vide, darba vieta, darba vides kvalitāte, nodarbinātais, arodslimības, nelaimes gadījumi darbā, valsts darba inspekcija (VDI), darba aizsardzība.

## Ievads

Vides kvalitātei ir ļoti būtiska un nozīmīga ietekme uz cilvēku veselību. Nopietnus draudus cilvēka veselībai rada gaisa, ūdens un pārtikas kvalitāte, pārlielu lielais piesārņojums, kā arī sociālie, ekonomiskie un darba apstākļi. Tā kā cilvēks lielu daļu savas dzīves pavada darbā, tad darba vides kvalitātei ir liela ietekme uz nodarbināto veselību un drošību. Dzirdot vārdu „kvalitāte”, cilvēki visbiežāk domā par preču vai pakalpojumu kvalitāti, bet ar „vides kvalitāti” cilvēkiem visbiežāk asociējas gaisa un ūdens kvalitāte, un salīdzinoši maz ir cilvēku, kuri domā par darba vides kvalitāti. Jebkuram cilvēkam būtu vēlams saprast, ka darba vide ir vispārējās vides sastāvdaļa. Pašlaik Latvijā tiek veikta darba aizsardzības sistēmas reforma, tāpēc darba vides kvalitātes sakārtošanā vēl ir daudz darāmā. Darba vides kvalitāte ieņem aizvien nozīmīgāku vietu mūsdienu tautsaimniecībā un prasa arvien

vairāk speciālistu, kuri apguvuši darba vides kvalitātes teoriju un prasmes, lai to pielietotu savā profesionālajā darbībā. Pēdējos gados Latvijā ir novērojama arodslimību un darbā notikušo nelaimes gadījumu skaita palielināšanās. Viens no arodslimību pieauguma iemesliem ir nodarbināto atrašanās nekvalitatīvā darba vidē. Pasliktinoties darba vides kvalitātei, pasliktinās darbinieku veselība, attīstās arodslimības un ir iespējami nelaimes gadījumi darbā. Šādos gadījumos sabiedrības daļa, kas ir nodarbinātie, uzskatāmi par cietušajiem neveselīgajā, piesārņotajā, nekvalitatīvajā darba vidē. ASV, Japānā, Lielbritānijā, Vācijā u. c. ES valstīs ir veikti zinātniski pētījumi, kas pierāda korelāciju starp darba vidi un nodarbināto veselību un drošību, un to, ka nodarbinātajam atrodoties nekvalitatīvā darba vidē, attīstās arodslimības [24].

Darbs var būt kaitīgs veselībai, un tajā pašā laikā būt izdevīgs, ja to veic atbilstošos, kvalitatīvos darba apstākļos, tāpēc ir svarīgi veikt nodarbināto veselības un darba vides kvalitātes saistības analīzi un noskaidrot tos aspektus, kas negatīvi ietekmē nodarbināto veselību. Attiecības starp darbinieku un darbu nedrīkst būt negatīvas. Ja darbs tiek veikts kvalitatīvā darba vidē ar atbilstošu patstāvības un atbildības devu, kas proporcionāla darbinieka spējām, pastāvīgi pilnveidojoties un izjūtot pret sevi cilvēcisku attieksmi, nevis kalpojot par ekonomisko rādītāju, tāds darbs ir darbinieka pašizpaušmes, labklājības un labas veselības avots. Sabiedrības ekonomiskais un materiālais pamats īpaši ir atkarīgs no cilvēka darba spējām. Strādājošo veselība un labklājība ir galvenie priekšnoteikumi darba ražīgumam un līdz ar to arī vispārējai sociālekonomiskai attīstībai.

Darba vieta nereti ir darbiniekam kaitīga vide. Kaitīgie darba vides riska faktori ir bieža parādība daudzās ekonomikas nozarēs un ietekmē lielu strādājošo daļu. Pēc Pasaules Veselības organizācijas (PVO) datiem [23], daudzi cilvēki trešdaļu savas dzīves pavada šādos kaitīgos darba vides apstākļos. Lielākā daļa šo problēmu ir novēršamas, tādējādi uzlabojot gan strādājošo veselību un labklājību, gan darba ražīgumu, gan ekonomiku vispār.

Tā kā darba vides nelabvēlīgajiem apstākļiem ir būtiska un nozīmīga ietekme uz cilvēka veselību, kas savukārt ietekmē cilvēka mūža ilgumu, ir svarīgi izvērtēt un novērst uzņēmumu darba vides riska faktoros un to ietekmi uz nodarbināto veselību.

Attīstoties izpratnei par to, kas ir kvalitāte, laika gaitā viedokļi ir mainījušies. Cilvēki ir sākuši saprast, ka veselības nostiprināšanā un saglabāšanā liela nozīme ir ne tikai pārtikas, ūdens un gaisa kvalitātei, bet arī vides kvalitātei, kurā cilvēks dzīvo un strādā. Tāpēc vides, ekonomikas un sociālajiem jautājumiem vajadzētu būt ikvienas sabiedrības centrā. Nacionālais vides politikas plāns aizstāj pirmo Vides aizsardzības politikas plānu Latvijai. Nacionālais vides politikas plāns ir visaptverošs, stratēģisks un ar citiem atbilstoša līmeņa plāniem integrēts dokuments. Latvijas Nacionālajā vides politikas plānā [13] ir rakstīts, ka apmēram 56% Latvijas rūpniecības uzņēmumu nenodrošina veselīgu darba vidi. Šajā plānā ir atzīmētas būtiskas problēmas, kas skar vides kvalitāti un nodarbināto veselību:

1. Draudi cilvēku dzīvībai un veselībai, izmantojot bīstamas ķīmikālijas, tehnoloģijas, darba metodes un iekārtas.
2. Nepilnības darba aizsardzības nodrošināšanas sistēmā, kas nestimulē uzņēmējus sakārtot darba vidi.
3. Neadekvātas darba aizsardzības apmācības, instrukcijas un to izpildes kontrole.

4. Drošības tehnikas neievērošana darba vietās, īpaši strādājot ar bīstamām ķīmiskām vielām.
5. Strādājošo obligāto veselības pārbaudžu neregulitāte, nepietiekama kvalitāte un pieaugošs arodslimnieku skaits.

## Materiāli un metodes

Lai izpētītu darba vides kvalitātes problēmas, nepieciešams pēc iespējas aplūkot visus faktorus to savstarpējā mijiedarbībā, tādēļ veikts kvalitatīvs pētījums un lietota viena no integratīvām pētījuma metodēm – problēmsituācijas pētījums (*case study*). Ar šo metodi, izmantojot tādas pētniecības instrumentus kā dokumentu analīze, literatūras analīze, kas ietver datu vākšanu, apstrādi un analīzi, iespējams apzināt un izpētīt likumsakarības, tā iegūstot summāro rezultātu.

Dokumentu analīzes metodika pielietota datu iegūšanai no Valsts darba inspekcijas veiktajām kompleksajām un tematiskajām pārbaudēm, kā arī no gada pārskatiem. Pētījumi veikti, teorētiski un praktiski novērojot darba vidi un analizējot darba vides riska faktorus atbilstoši Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

Darba vides riska faktoru novērtēšana veikta darba apstākļos darba vietās, apmeklējot uzņēmumus, un balstīta uz darba vides novērošanu, darba uzdevumu noteikšanu un izskatīšanu, notiekošo darbu novērošanu, darba rakstura noteikšanu, darba vietu ietekmējošo ārējo faktoru noteikšanu, pārskatu par psiholoģiskajiem, sociālajiem un fiziskajiem faktoriem, kas veicina darbā esošo stresu, un darba organizācijas nosacījumiem.

Darbā izmantota monogrāfiskā un grafiskā datu apstrādes metode. Analizēti Latvijas Republikas Centrālās Statistikas pārvaldes un Valsts Darba inspekcijas statistikas dati par darba vides riska faktoru rādītājiem Latvijas Republikā laika periodā no 1981. līdz 2004. gadam.

## Pētījuma analīze un tās rezultāti

Analizējot Valsts Darba inspekcijas uzraudzībā esošo uzņēmumu, iestāžu un organizāciju skaita izmaiņas 2004. gadā, var secināt, ka šis rādītājs salīdzinājumā ar 2003. gada atbilstošu periodu pieaudzis par 3,7% un ir 121 095. Līdz ar to 2004. gadā no 916 666 līdz 955 818 vai par 4,3% palielinājies arī nodarbināto darbinieku skaits [17, 19]. Lai panāktu strādājošo darba vides sakārtošanu un darba, darba aizsardzības, bīstamo iekārtu tehniskās uzraudzības normatīvo aktu prasību ievērošanu, Valsts Darba inspekcijas (VDI) inspektori 2004. gadā darba devējiem izsnieguši 4 168 rīkojumus par 35 830 konstatētiem pārkāpumiem [20], kuri jānovērš līdz noteiktam termiņam. Salīdzinot ar 2003. gada rezultatīvajiem rādītājiem, rīkojumu skaits ir samazinājies par 21%, bet konstatēto pārkāpumu skaits samazinājies par 25%. No visiem konstatētajiem pārkāpumiem 2004. gadā bija jānovērš 33 800 pārkāpumi, bet ir novērsti 33 058 jeb 97,8% [21]. Visu pārkāpumu novēršanu ir apgrūtinājis tas, ka daļa no apsekotajiem uzņēmumiem savu darbību ir pārtraukuši, līdz ar to nav bijis iespējams saņemt atbildi. Daži darba devēji pārkāpumu novēršanai ir lūguši pagarināt termiņus. Par katru šo gadījumu VDI amatpersonas pieņem lēmumu un paziņo darba devējam. Autore pieļauj, ka atsevišķos gadījumos VDI inspektori nepietiekami kontrolē izsniegto rīkojumu izpildi.

Darba autore secina, ka uzņēmumiem piespriestais soda mērs par pārkāpumiem, kas saistīti ar nesakārtotu darba vidi, ir nesamērīgi zems salīdzinājumā ar pārkāpumu smagumu un nodarbināto veselībai nodarīto kaitējumu. Daudzi darba devēji izvairās no sodu apmaksas, tāpēc VDI jāvērsas ar prasībām pie tiesu izpildītājiem. Kopējā uzņēmumiem uzlikto naudas sodu summa 2004. gadā [20] bija Ls 52 381, bet no uzņēmumiem iekasētā soda naudas summa bija Ls 44 880, kas ir 86% no kopējās uzliktās soda naudas summas. Ja sodu piedziņu veic tiesu izpildītāji, nomaksas laiks pagarinās.

Kā rīkojumu un konstatēto pārkāpumu samazināšanās cēloņus var minēt VDI neplānotā darba apjoma un mērķa pārbaužu būtisku pieaugumu, piemēram, būvobjektu pieņemšana ekspluatācijā, darba vietas higiēniskā raksturojuma sagatavošana, nodarbināto iesniegumu izskatīšana, akcijas nelegālā darba apkarosnā u. c. Ja darba devēji neņēma vērā inspektoru brīdinājumus, neievēroja pastāvošo darba aizsardzības un darba likumdošanas normatīvo aktu prasības, VDI inspektori sodīja pārkāpējus administratīvā kārtā ar naudas sodu.

2004. gadā par darba, darba aizsardzības un bīstamo iekārtu tehniskās uzraudzības normatīvo aktu pārkāpumiem tika sodīti 689 darba devēji: 496 - darba tiesisko attiecību jomā un 193 - darba aizsardzības jautājumos (no tiem 18 par bīstamo iekārtu tehnisko uzraudzību).

Raksturīgākie pārkāpumi, par kuriem darba devējiem uzlikts sods [18, 20]:

- *darba likumdošanā* – nodarbināšana bez darba līgumiem, jautājumi par darba samaksu, darba laika neievērošana;
- *darba aizsardzības likumdošanā* – nav izmeklēti nelaimes gadījumi, neapmācīta un neinstruēta personāla nodarbināšana, nav veiktas obligātās veselības pārbaudes, kā arī darba vides iekšējā uzraudzība, nav veiktas bīstamo iekārtu tehniskās pārbaudes u. c.

VDI izsniegtajos rīkojumos uzrādīto konstatēto pārkāpumu analīze ļauj secināt, ka [19, 20]:

1. 18.5% pārkāpumu ir darba tiesisko attiecību jomā. Ar katru gadu darba likumdošanas pārkāpumi nedaudz pieaug (2003. gadā – 18.4%, 2002. gadā – 16.4%). To var izskaidrot ar uzņēmumu darbinieku iesniegumu skaita strauju palielinājumu un ar to izskatīšanā veiktajām mērķa pārbaudēm. Kā galvenie darba likumdošanas normatīvo aktu pārkāpumi jāmin: darba līgumu neslēgšana ar darbiniekiem, nepilnīga vai neprecīza to noformēšana, kas sastāda 34% no kopējā pārkāpumu skaita darba tiesisko attiecību jomā, un pārkāpumi darba samaksas jautājumos, piemēram, virsstundu darba neapmaksāšana, brīvdienu darba apmaksas noteikumu pārkāpumi, darba algas savlaicīga neizmaksāšana sastāda 21.5% no visiem pārkāpumiem darba tiesisko attiecību jomā. Atšķirīga samaksa sievietēm un vīriešiem par vienādu darbu uzņēmumos 2004. gadā netika konstatēta.
2. Uz darba aizsardzības likumdošanu attiecas 81.5% pārkāpumu; salīdzinot ar 2003. gada rezultātiem, pārkāpumu skaits 2004. gadā būtiski nav mainījies. Svarīgākie darba aizsardzības likumdošanas pārkāpumi ir:
  - *Organizatoriska rakstura pārkāpumi*, kas ir 82.3% no visiem šīs jomas pārkāpumiem. Piemēram, uzņēmumā nav izveidota darba aizsardzības sistēma; nav novērtēti darba vides riska faktori u. c. Šādi pārkāpumi konstatēti lielā daļā uzņēmumu visos rajonos un pilsētās. Vairākos uzņēmumos nav izstrādātas un netiek veiktas ievadinstrukcijas un

instrukcijas darba vietā, darbinieki nav regulāri instruēti un nosūtīti uz obligātajām veselības pārbaudēm.

Lielais organizatoriska rakstura pārkāpumu skaits norāda, ka daudzi darba devēji nepievērš pietiekamu uzmanību darba aizsardzības sistēmas izveidei savos uzņēmumos. Ne visi darba devēji ir iepazinušies ar jaunākajiem darba likumdošanas aktiem, un to ieviešana uzņēmumos nav uzsākta vai ir tikai sākuma stadijā.

- *Tehniska rakstura pārkāpumi veido 17.7% no šīs jomas pārkāpumiem, piemēram, darbgaldu ekspluatācija bez aizsargnožogojumiem; darbnīcās, cehos un iecirkņos nav vai ir bojātas lokālās ventilācijas sistēmas ar putekļu, skaidu savācējiem – cikloniem; netiek veikti zemējumu mērījumi u. c. darba vides kvalitāti raksturojoši mērījumi.*

Autore ir novērojusi, ka bieži vien kā iemeslu nesakārtotai darba aizsardzības sistēmai uzņēmumā darba devēji min finansiālo stāvokli. Savukārt no procentuālās starpības starp iepriekšminētajiem pārkāpumiem var redzēt, ka tehniskā puse, kas prasa lielus finansiālos līdzekļus, ir daudz sakārtotāka nekā organizatoriskā. Tas varētu norādīt uz to, ka darba devējiem trūkst izpratnes par darba aizsardzības sistēmas izveidošanu un preventīvo pasākumu organizēšanu uzņēmumā. Daļa no pārkāpumiem ir saistīta ar arodveselības jautājumiem. Lai paaugstinātu VDI inspektoru kompetenci arodveselības jomā, inspektoriem – higiēnistiem 2004. gadā tika organizētas 96 sanāksmes un konsultācijas jauno normatīvo dokumentu un izstrādāto metodisko norādījumu pielietošanā, kā arī sagatavoti 265 palīgmateriāli par darba higiēnu un veselības aizsardzību. Pateicoties VDI inspektoru – higiēnistu aktīvajam apmācību darbam, inspektoru kompetence arodveselības un darba higiēnas jautājumos ir uzlabojusies, par ko liecina darba devējiem izsniegto rīkojumu analīze [20; 21]. Uzņēmumos konstatētie pārkāpumi ir līdzīgi, un galvenās problēmas tajos ir saistītas ar darba drošības un veselības aizsardzības preventīvajiem pasākumiem, piemēram, nekaitīgas tehnoloģijas iegāde, kvalificētu darba aizsardzības speciālistu trūkums, nepietiekama personāla apmācība, atbilstošu individuālo aizsardzības līdzekļu iegāde, nesakārtota iekšējā kontrole uzņēmumā utt.

Tādos gadījumos, kad, apsekojot uzņēmumus un objektus, VDI inspektori konstatē darbinieku veselībai un dzīvībai bīstamus un kaitīgus faktorus, tiek pieņemts lēmums par šo uzņēmumu, struktūrvienību vai objektu darbības apturēšanu. Jāatzīmē, ka 2004. gadā nav apturēts neviens uzņēmums. Šie rādītāji salīdzinājumā ar 2003. gadu ir samazinājušies, un līdz ar to var secināt, ka liela daļa darba devēju veic atbilstošas darbības, lai uzņēmumus, iecirkņus, cehus, iekārtas, mašīnas un bīstamās iekārtas sakārtotu atbilstoši darba aizsardzības normatīvo dokumentu prasībām. VDI inspektori 2004. gadā 140 gadījumos brīdinājuši par iespējamu darbības apturēšanu, ja netiks novērsti konstatētie pārkāpumi. No sarunām ar iesniegumu iesniedzējiem VDI var secināt, ka iesniegumu skaita pieaugums vairāk ir saistāms ar nodarbināto pašapziņas pieaugumu un gatavību aizstāvēt savas likumīgās tiesības (sk. 1. tab.). nevis ar darba tiesiskās attiecības reglamentējošo normu pārkāpumu pieaugumu.

1. tabula

**VDI iesniegtie un izskatītie iesniegumi [sastādīja autore]  
VDI Introduced and Reviewed Applications**

	2002	2003	2004
<b>Darba likumdošanā kopā:</b>	<b>2227</b>	<b>2604</b>	<b>2805</b>
t. sk. par nodarbināšanu bez darba līguma	113	90	90
par darba līgumiem	142	163	223
par darba samaksu	1262	1754	1900
<b>Darba aizsardzības likumdošanā kopā</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>Pārējie kopā</b>	<b>138</b>	<b>184</b>	<b>156</b>
<b>Iesniegumi kopā</b>	<b>2598</b>	<b>3042</b>	<b>3219</b>

Avots: VDI gada pārskati

Visos iesniegumos galvenokārt ir izteikts lūgums VDI aizstāvēt darbinieku darba tiesības: par aprēķina savlaicīgu nesāņemšanu un kompensācijām, atbrīvojot no darba; pretlikumīgu atļaišanu no darba u. c. darba tiesību jautājumiem, mazāk par darba aizsardzības jautājumiem. Aktuāli ir jautājumi par virsstundu apmaksu un darba laika uzskaiti. Bieži uzņēmumu veiktā darba laika uzskaitē ir fiktīva – tabelēs tiek fiksēts normālais darba laiks, kaut arī darbinieki ir nodarbināti daudz ilgāk.

Katru gadu pieaug nodarbināto informētība par jautājumiem, kas saistīti ar viņu tiesībām. Cilvēki biežāk griežas attiecīgajās institūcijās, lai saņemtu kaitējuma atlīdzību par darbā gūto arodslimību, kā arī lai uzlabotu savu darba vides kvalitāti. VDI amatpersonas veic uzraudzības un konsultatīvo darbu, lai darba devēji uzņēmumos nodrošinātu veselīgu darba vidi darba ņēmējiem, sakārtotu darba vides iekšējās uzraudzības sistēmu, novērstu konstatētos riskus, uzlabotu darba organizāciju un iepazīstinātu nodarbinātos ar iespējamajiem riskiem darbā, kā rezultātā uzlabosies darba vides kvalitāte un samazināsies darbinieku slimību izmaksas.

*Veselībai nodarītie kaitējumi darba dēļ.* Latvijas Republikas Darba aizsardzības likuma 1. pants nosaka, kas ir darba vide, darba vides risks un darba vieta. Darba vide ir darba vieta ar tās fizikālajiem, ķīmiskajiem, bioloģiskajiem, fizioloģiskajiem un citiem faktoriem, kuriem nodarbinātais pakļauts, veicot savu darbu. Darba vides risks ir varbūtība, ka nodarbināto drošībai vai veselībai darba vidē var rasties kaitējums, un šā kaitējuma iespējamā smaguma pakāpe. Darba vieta ir vieta, kurā nodarbinātais veic savu darbu, kā arī uzņēmuma ietvaros jebkura cita vieta, kura nodarbinātajam ir pieejama darba gaitā vai kur nodarbinātais strādā ar darba devēja atļauju vai rīkojumu. Galvenie darba vides riska faktori atbilstoši LR MK noteikumiem Nr. 379 ir sagrupēti [7] un parādīti 2. tabulā.

Darba vides apstākļiem pasliktinoties, attīstās dažādas arodslimības un ir iespējami nelaimes gadījumi darbā, kuru rezultātā dažkārt var iestāties nāve. Nodarbinātā veselība ir jāuzskata par cilvēka un darba vides savstarpējās piemērotības rādītāju. Cilvēka veselības augstākās pakāpes rādītājs ir ideāli piemērota ekoloģiskā dzīves, t. sk. darba, vide. Ikdienā cilvēks ir pakļauts riska faktoru iedarbībai gan dabiskajā, gan uzbūvētajā vidē. Nelaimes gadījumi un arodslimības ir darba negatīvās sekas, kas ietekmē cilvēka veselību un dzīvību.

2. tabula

**Darba vides riska faktori |sastādīja autore|  
Working Environment Risk Factors**

<p align="center"><b>Kīmiskie:</b></p> <p>Kīmiskās vielas un to produkti. Kīmisko vielu un produktu ražošanas tehnoloģiskie procesi. Ražošanas atkritumi. Citi kīmiskie faktori.</p>	<p align="center"><b>Fizikālie:</b></p> <p>Darba telpas un darba vietas apkārtnē. Mikroklimats. Troksnis. Ultraskaņa. Vibrācija. Apgaismojums. Starojums (jonizējošs/nejonizējošs).</p>
<p align="center"><b>Bioloģiskie:</b></p> <p>Mikroorganismi un bakterioloģiskie preparāti. Citi bioloģiskie faktori.</p>	<p align="center"><b>Psihosocīlie:</b></p> <p>Darba laiks. Darba laika deficīts. Monotons darbs. Darbs izolācijā. Nespēja ietekmēt darba procesu. Slikta darbinieku attiecības. Konfliktsituācijas ar darba vadītāju. Darbinieku kvalifikācijas iespējas. Darbinieku informētība par darba drošību.</p>
<p align="center"><b>Fiziskie:</b></p> <p>Smags darbs. Fiziska piepūle. kas atkārtojas. Darba pozas.</p>	<p align="center"><b>Traumatiskie:</b></p> <p>Mašīnas, darbgaldi un ierīces. Rokas darbarīki. Cita tehniskā iekārta. Iekšējais transports un satiksme.</p>

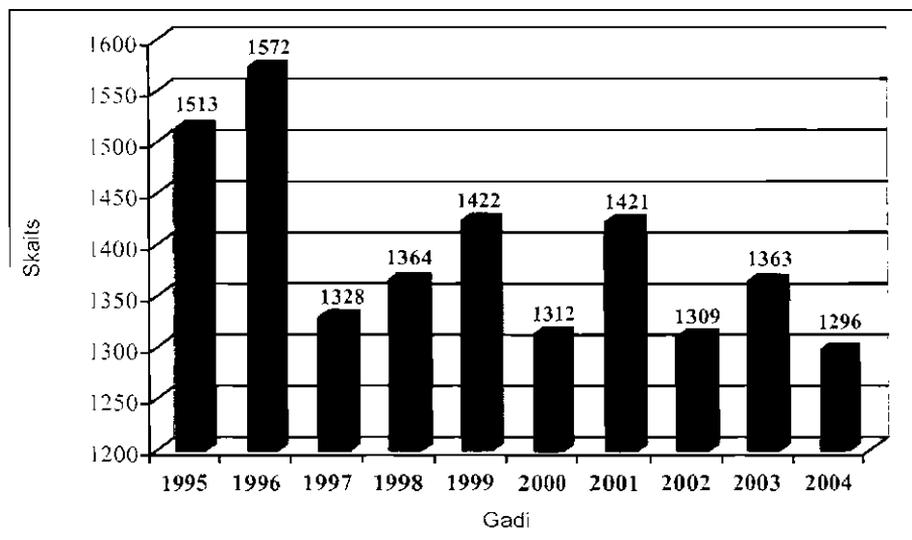
Avots: LR MK Nr. 379 [7]

Ja nelaimes gadījumi rastos no nekā vai apstākļu sakritības rezultātā, tad no tiem nevarētu izvairīties un vienīgā izeja būtu ar tiem samierināties. Nelaimes gadījumus darbā nevar un nedrīkst izskaidrot ar pārdabiskām parādībām vai filozofiskiem spriedumiem, tie ir konkrētu cēloņu sekas, ko iespējams novērst.

*Nelaimes gadījumi darbā.* Negatīvo efektu vidū, ko uz veselību var atstāt darbs, pirmie un visredzamākie ir nelaimes gadījumi. Ņemot vērā nelaimes gadījumu radītās smagās sekas, jebkuru preventīvo pasākumu pirmais solis vienmēr būs cīņa pret nelaimes gadījumiem darbā. Nelaimes gadījumi rada gan ekonomiskos zaudējumus, gan, galvenokārt, cilvēciskos zaudējumus. Ekonomiskie zaudējumi nav vienīgās darbā notikušo nelaimes gadījumu negatīvās sekas, jo bez fiziskajām un morālajām ciešanām, kas radušās nodarbinātajam un viņa ģimenei, nelaimes gadījumi noved pie pagaidu vai pastāvīgas darba nespējas, kas atbilstoši darba un veselības definīcijai izpaužas ne tikai kaitējumā, kas nodarīts fiziskajai veselībai, bet arī kavē cilvēka personības attīstību, pilnīgi vai daļēji hiedzot cilvēkam izpausties kā personībai un sabiedrības loceklim.

Lai arī nelaimes gadījumi ir negaidīti, neparedzēti vai nevēlami, tie nerodas paši no sevis, kā arī nejausības vai ļauna likteņa dēļ. Tie ir kādas iepriekšējas situācijas sekas vai rezultāts. Ja nelaimes gadījumi rastos no nekā vai apstākļu sakritības dēļ, tad no tiem nevarētu izvairīties un vienīgā izeja būtu ar tiem samierināties. Tāpēc tie uzņēmumi, kuri aktīvi un organizēti veic preventīvos pasākumus, sasniedz ievērojamu nelaimes gadījumu skaita samazināšanos salīdzinājumā ar tādiem pašiem vai līdzīga profila uzņēmumiem, kuri nelaimes gadījumu novēršanu neuzskata par prioritāti. Nelaimes gadījumi notiek nevis tāpēc, ka nepaveicas, bet gan tāpēc, ka tos izraisa konkrēti cēloņi, kurus vienmēr var paredzēt. Nelaimes gadījums nav nekas cits kā pēdējais posms ražošanas procesa anomāliju ķēdē, un tam bieži pievērš uzmanību tikai tad, kad tas jau ir noticis. Nelaimes gadījumi rada valstij lielus zaudējumus, kas saistīti ar medicīniskās palīdzības sniegšanu, izmaksām nodarbinātajiem darba nespējas gadījumā, zaudējumiem, kas nodarīti darba vietai

u. c. Darbā notikušo nelaimes gadījumu dinamika Latvijas Republikā laika periodā no 1995. gada līdz 2004. gadam redzama 1. attēlā [17, 21].



Avots: VDI gada pārskati

1. att. Darbā notikušo nelaimes gadījumu dinamika [sastādīja autore]  
*Dynamic of Accidents at Work*

2004. gadā nelaimes gadījumos cietuši 911 vīrieši, kas sastāda 70% no kopējā nelaimes gadījumu skaita [20]. Darbā notikušajos nelaimes gadījumos 2004. gadā iegūto traumu visizplatītākie iemesli apkopoti 4. tabulā [17].

VDI, saņemot aktus par darbā notikušajiem nelaimes gadījumiem, pārbauda to izmeklēšanas kvalitāti un pareizu noformēšanu. 2004. gadā darbā notikušo nelaimes gadījumu galvenie cēloņi ir redzami 3. tabulā. Starp ražošanas procesā gūto ievainojumu smaguma pakāpēm pastāv zināma sakarība, ko zinātniski pierāda Heinričas trijstūris: uz vienu nopietnu ievainojumu ir 30 nelieli ievainojumi un 300 nelaimes gadījumi bez cietušajiem.

3. tabula

Galvenie nelaimes gadījumu cēloņi [sastādīja autore]  
**Most Causes of Accidents**

Cēloņi	Cēloņu skaits (%)
Darba drošības prasību neievērošana no nodarbinātā puses	66%
Trūkumi darba organizācijā un ar to saistītās problēmas	16%
Neapmierinoši apstākļi darba vietā	7%
Ceļu satiksmes noteikumu neievērošana	4%
Vardarbība, uzbrukumi darba vietā vai pildot darba pienākumus	3%
Citi cēloņi	4%

Avots: VDI gada pārskati

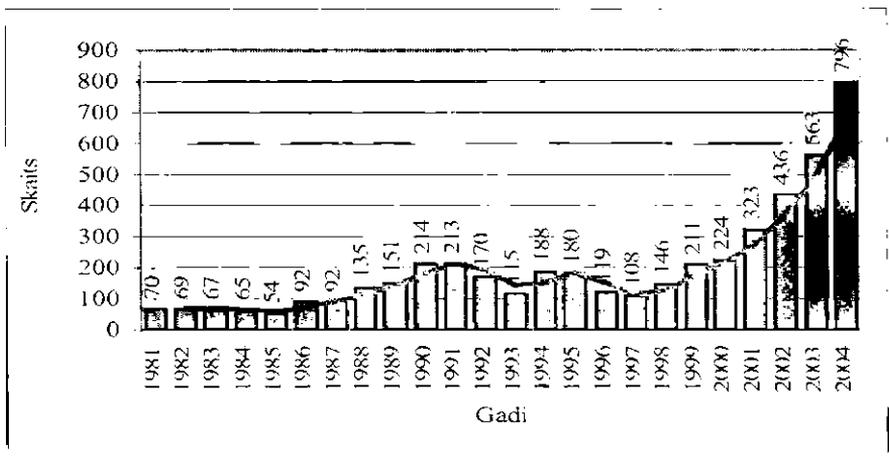
4. tabula

**Nelaiemes gadījumos iegūto traumu visizplatītākie iemesli [sastādīja autore]  
Most Reasons of Gain Injury**

Iemesli	Iemeslu skaits (%)
Horizontālā un vertikālā sadursme ar stacionāru objektu	35%
Kustībā esošu priekšmetu iedarbība	23%
Ievilkšana, saspiešana	15%
Saskarsme ar asu, smailu, raupju, nelīdzenu priekšmetu	15%
Cilvēku vai dzīvnieku uzbrukums	5%
Elektrostrāvas iedarbība, saskare ar karstumu, aukstumu, indīgām vielām	4%
Citi iemesli	3%

Avots: VDI gada pārskati

*Arodslimības.* Arodslimības pastāv kopš tiem laikiem, kad cilvēki iemācījās lietot darbarīkus, lai sagādātu sev labākus dzīves apstākļus. Arodslimību definīcija ir dota LR likumā „Par obligāto sociālo apdrošināšanu pret nelaiemes gadījumiem darbā un arodslimībām”. Par arodslimībām sauc atsevišķām darbinieku kategorijām raksturīgas, LR MK apstiprinātā sarakstā ietvertas slimības, kuru cēlonis ir darba vides fizikālie, ķīmiskie, higiēniskie, bioloģiskie un psiholoģiskie faktori. Atšķirības starp arodslimībām un ar darbu saistītām slimībām ir parādītas 5. tabulā. No tehniskā viedokļa arodslimības vai slimības, kas radušās darba gaitā, ir lēna un pakāpeniska darbinieka veselības pasliktināšanās, ko rada ilgstoša pakļautība kaitīgiem darba vides apstākļiem vai arī neatbilstoša darba organizācijas forma [2; 3]. Arodslimnieku skaitu Latvijas Republikā laika periodā no 1981. gada līdz 2004. gadam autore ir apkopojusi un parādījusi 2. attēlā.



Avots: VDI gada pārskati

2. att. Arodslimnieku skaits LR no 1981. līdz 2004. gadam

Number of Workers with Professional Diseases in LR from 1981 to 2004 Year

Kaut arī arodslimības ir sastopamas retāk nekā citas slimības, tām ir liela sociālā nozīme, jo ar arodslimībām slimo cilvēki darbospējīgā vecumā, nereti tās norisinās smagi un ir invaliditātes cēlonis. Straujais arodslimnieku skaita pieaugums liecina nevis par šī brīža situāciju darba drošībā un veselības aizsardzībā, bet gan par kaitīgajiem darba apstākļiem pirms vairākiem gadiem. To apliecina fakts, ka 2002. gadā visvairāk arodslimību ir apstiprināts darbiniekiem, kuru darba stāžs ir no 21 līdz 35 gadiem. Tomēr arodslimību pieaugumu var saistīt arī ar nesakārtoto darba vidi, jo uzņēmumos, kuros apstiprinātas arodslimības, tikai 31% gadījumu kaitīgo faktoru laboratorijas mērījumus ir veikušas akreditētas laboratorijas, 17% uzņēmumu veikta riska analīze, 86% saslīmušo ir instruēti darba drošībā, 39% šo darbinieku ir izgājuši obligātās veselības pārbaudes, 69% ir izsniegti individuālie aizsardzības līdzekļi [5: 8: 11].

5. tabula

**Arodslimību un ar darbu saistīto slimību atšķirības [sastādīja autore]  
Professional Diseases and Differences of Illnesses Connected to Work**

Arodslimības	Ar darbu saistītās slimības
Parasti ir noteikts specifisks ierosinātais	Ierosina vairāki faktori
Simptomi rodas darba laikā	Simptomi pastiprinās darba laikā
Slimības attīstību var aizkavēt, ja agrīni nosaka diagnozi	Slimības attīstību var aizkavēt, ja veic tehniska rakstura vai cita veida aizsardzības pasākumus
Parasti ir minētas valsts likumdošanā	Parasti nav minētas valsts likumdošanā

Avots: [23]

Arodslimnieku sadalījumu pa arodslimību grupām no 2001. līdz 2004. gadam atbilstoši 10. Starptautiskajai slimību klasifikācijai orgānu sistēmu grupām redzams 3. attēlā.

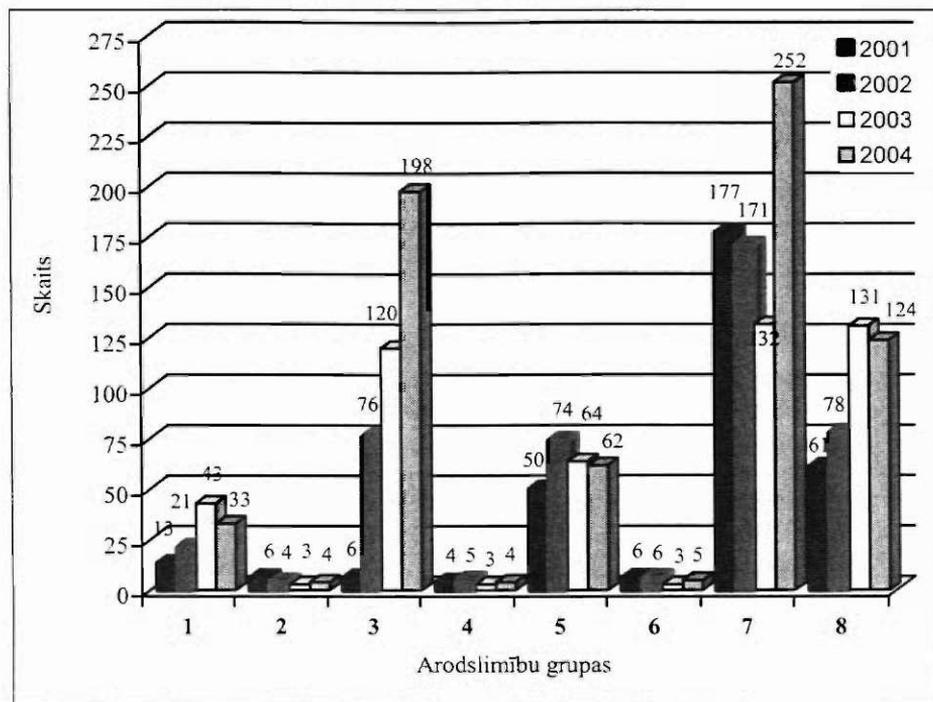
Pirmā lielākā grupa ir skeleta–muskulu–saistaudu sistēmas slimības, kas sastāda 39% no konstatēto arodslimību skaita. Kā galvenie šeit jāmin ergonomiskie darba vides riska faktori, fiziskās pārslodzes, nelabvēlīgs mikroklimats, ergonomiski nepareizi iekārtotas darba vietas, nav noteiktas un izmantotas atbilstošas smagumu pārvietošanas metodes.

Darba devēji ne vienmēr nosūta darbiniekus uz obligātajām veselības pārbaudēm, kā to nosaka LR normatīvie akti, tāpēc skeleta–muskulu–saistaudu sistēmas arodslimību diagnostika ir novēlota, un savlaicīgi netiek veikti rehabilitācijas pasākumi.

Otra lielākā grupa ir saindēšanās un citas ārējas iedarbības sekas, kas ir 18% no reģistrētajām arodslimībām. Tajā skaitā atklāta 71 vibrācijas slimība un 7 intoksikācijas ar smagajiem metāliem. Vibrācijas slimības reģistrētas dažāda transporta vadītājiem, pārsvarā traktoristiem, kuri ilgstoši strādājuši vispārējās vibrācijas un nelabvēlīgu meteoroloģisko faktoru ietekmē, piespiedu pozā, sēžot ergonomiski nepareizās darba vietās (sēdekļi bez amortizācijas, bez iespējas regulēt augstumu, dziļumu utt.).

Trešā lielākā grupa ir elpošanas sistēmas un nervu sistēmas slimības. Analizējot elpošanas sistēmas saslimšanas grupas struktūru, var konstatēt, ka 51% ir bronhiālās

astmas un 49% – hroniska bronhīta slimnieki, reģistrētas 2 pneimokoniozes – atslēdzniekam lietuvē un metinātājam (2001. gadā – 4), balss saišu saslimšana.



1 – infekcijas;

2 – audzēji;

3 – nervu sistēmas slimības;

4 – auss un aizauss paugura slimības;

5 – elpošanas sistēmas slimības;

6 – ādas un zemādas audu slimības;

7 – skeleta–muskulu–saistaudu sistēmas slimības;

8 – saindēšanās u. c. ārējas iedarbības sekas.

Avots: VDI gada pārskati

3. att. Arodslimnieku sadalījums pa arodslimību grupām 2001.–2004. g. [sastādīja autore]  
Distribution of Ill Workers Following Groups of Professional Diseases

Lai arī nodarbinātie ir nodrošināti ar kolektīvajiem un individuālajiem aizsardzības līdzekļiem un ir informēti par kaitīgo vielu ietekmi, tas tomēr nepasargā viņus no saslimšanas, jo arī salīdzinoši maza putekļu un ķīmisko vielu koncentrācija var izraisīt alergiska rakstura saslimšanas. Tādēļ ir svarīgi tās atklāt sākuma stadijā, nosūtot strādājošos uz obligātajām veselības pārbaudēm pirms darba līguma slēgšanas. Nervu slimību skaits 2002. gadā pieaudzis 12,6 reizes. Pārsvārā diagnoze ir abpusējs karpālā kanāla sindroms dažādu profesiju pārstāvjiem, kuri ilgstoši strādājuši lokālās vibrācijas, pirkstu un plaukstu statistiskās pārslodzes un vienveidīgu kustību ietekmē [17; 19].

Tikai 5% gadījumu ir infekcijas un parazitārās slimības (2001. g. – 4%), pa 1% ir ādas, ausu slimības (2001. g. – 2%), 0,9% – audzēji (2001. g. – 2%) un 0,2% – uroģenitālās slimības.

*Darba vides riska faktoru analīze darba autores 2005. g. apsektajos uzņēmumos.* Lai analizētu pašreizējo darba vides situāciju un normatīvajos aktos

noteiktajā kārtībā piedalītos arodsaslimšanu gadījumu izmeklēšanā, sagatavojot darba vietu higiēniskos raksturojumus uzņēmumos, kuros ir konstatētas aizdomas par arodsaslimšanām. 2005. gadā darba autore kopā ar VDI inspektoriem apsekoja 22 dažāda ekonomiskā rakstura uzņēmumus, kas atrodas Zemgales reģionālās VDI pārraudzībā. Analizējot darba vides stāvokli, autorei jāatzīst, ka apsekotajos uzņēmumos panākta darba vides sakārtošana, tomēr varēja konstatēt kā organizatoriska, tā arī tehniska rakstura pārkāpumus, kas saistīti ar darba higiēnu un arodveselību.

Veicot esošās informācijas analīzi par konstatētajiem pārkāpumiem apsekotajos uzņēmumos darba drošības, darba likumdošanas, arodveselības un bīstamo iekārtu ekspluatācijas jomā, tika konstatēti likuma „Par darba aizsardzību” un tam atbilstošu LR MK noteikumu prasību pārkāpumi:

- darba devējs nenosaka profesiju–amatu un īpašos darba apstākļos veicamo darbu riska faktoros, kas ietekmē vai var ietekmēt darbinieku veselību;
- netiek sagatavoti un ik gadu precizēti darbinieku saraksti, kuriem būtu jāveic obligātā periodiskā veselības pārbaude;
- darbiniekiem regulāri neveic veselības pārbaudi;
- darba devējs „Obligātās veselības pārbaudes kartes” ārstam nenorāda visus riska faktoros, kas var ietekmēt darbinieka veselību;
- netiek ievērotas „Ķīmisko vielu un ķīmisko produktu likuma” un tam atbilstošo LR MK noteikumu Nr. 418 (27.10.98.) un Nr. 228 (29.06.99.) prasības: darbiniekiem nav informācijas (drošības datu lapas) par ķīmisko vielu un ķīmisko produktu, kas tiek lietots ražošanas procesos, iedarbību uz veselību;
- darba aizsardzības instrukcijās nav norādīti visi riska faktori un prasības darba higiēnai un arodveselībai;
- netiek veikti darba vides riska faktoru mērījumi;
- darbiniekiem nav informācijas par veselībai kaitīgo vielu arodekspozīcijas robežvērtību pārsniegumu, nepieciešamajiem aizsardzības līdzekļiem, netiek lietoti atbilstoši individuālie aizsardzības līdzekļi, un darba devējs nekontrolē to izmantošanu;
- darba devēja pielautās darba vides riska faktoru nezināšanas vai nenovērtēšanas dēļ uzņēmumos tika konstatēti arī dažādi tehniska rakstura pārkāpumi: darba vietām nav iekārtotas atbilstošas ventilācijas sistēmas un/vai vietējā gaisa nosūces sistēmas, kā arī atbilstoša apgaismojuma;
- visi darba devēji ne tikai nav informēti par normatīvo aktu prasībām, jaunākajiem individuālajiem aizsardzības līdzekļiem u. c. jautājumiem, bet arī nezin savas tiesības: nepieprasa ķīmisko vielu un produktu izplatītājiem drošības datu lapas, neprasa Valsts ieņēmumu dienestam uzņēmuma ienākuma nodokļa atlaides atbilstoši LR MK noteikumiem Nr. 319 „Likuma „Par uzņēmuma ienākuma nodokli” piemērošanas noteikumi” par izdevumiem, kas rodas, izpildot darba aizsardzības normatīvu prasības.

Darba autore 2005. gadā apsekotajos uzņēmumos konstatēto darba vides riska faktoru rezultāti atbilstoši Latvijas Republikas arodsaslimšanu sarakstam redzami 4. attēlā.

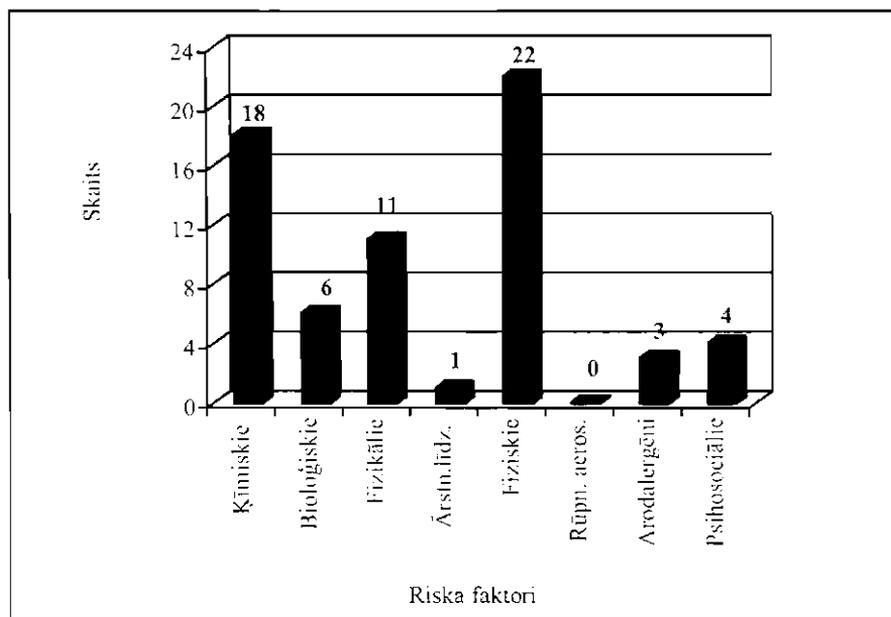
Saskaņā ar apkopoto informāciju 4. attēls „Riskā faktori atbilstoši arodsaslimšanu sarakstam” norāda, ka visos 22 apsekotajos uzņēmumos ir konstatēti fiziskie darba vides riska faktori, 18 uzņēmumos konstatēti ķīmiskie darba

vides riska faktori, kas norāda arī uz ļoti augstiem darba vides riska faktoru rādītājiem. Autorei ir jāsecina, ka visbiežāk nodarbinātie ir pakļauti šādiem fiziskiem darba vides riska faktoriem:

- piespiedu pozai, ko raksturo darbs, stāvot kājās, staigājot un sēžot;
- smagumu celšanai un pārvietošanai;
- lokālam roku–plecu muskuļu sasprindzinājumam.

Piespiedu poza, smagumu celšana un pārvietošana nodarbinātajiem visbiežāk izraisa skeleta–muskuļu–saistaudu sistēmas arodslimības, bet lokāls roku–plecu muskuļu sasprindzinājums – jau minētās skeleta–muskuļu–saistaudu sistēmas arodslimības un nervu sistēmas arodslimības.

Darba devējs neinformē visus nodarbinātos par ķīmiskajām vielām un ķīmiskajiem produktiem, kas tiek pielietoti ražošanas procesos, par to iedarbību uz viņu veselību. Dažādu ķīmisko vielu un ķīmisko produktu iespējamais kaitīgais iedarbības efekts nav zināms ne tikai nodarbinātajiem, bet arī darba devējam. Darba devēji nepieprasa ķīmisko vielu drošības datu lapas. Lai novērtētu risku nodarbināto drošībai un veselībai, kurš saistīts ar viņu pakļautību ķīmiskajām vielām, ir ļoti svarīgi, lai darba vides riska novērtēšanu veiktu speciālisti, kas pārvalda ķīmisko vielu izmantošanu ražošanas procesos un kuriem ir zināšanas par ķīmisko vielu produktu bīstamību.



4. att. Riska faktori atbilstoši arodslimšanu sarakstam [sastādīja autore]  
Risk Factors According to List of Professional Diseases

Viens no galvenajiem ķīmisko vielu iedarbības ceļiem cilvēka organismā ir elpošanas ceļš. Latvijas Republikā trešā lielākā arodslimību grupa ir elpošanas ceļu saslimšanas, to pierāda literatūras un Valsts darba inspekcijas gada pārskatu analīze [17].

Neraugoties uz to, ka darba devējam ir jānodrošina regulāra ķīmisko vielu koncentrācijas mērīšana un tās salīdzināšana ar AER, kas dažādām ķīmiskajām vielām ir noteiktas Latvijas valsts standartā LVS 89:1998 „Ķīmisko vielu aroda ekspozīcijas robežvērtības darba vides gaisā”, nevienā no 18 apsekotajiem uzņēmumiem, kuros konstatēti ķīmiskie darba vides riska faktori, pēdējo divu gadu laikā netika izdarīti regulāri mērījumi, līdz ar to nebija zināma ķīmisko vielu koncentrācija darba vides gaisā. Ķīmisko vielu koncentrācijas mērījumi un to salīdzināšana ar AER nav izdarīta, tas liecina par to, ka darba devēji vēl nav izpratuši ķīmisko vielu iedarbības risku nodarbināto veselībai, ka ikviens ķīmiskā viela spēj cilvēka organismā izraisīt traucējumus, ja tā tiek absorbēta (uzņemta) attiecīgā daudzumā, AER ir tāda ķīmisko vielu un ķīmisko produktu koncentrācija darba vides gaisā, kas visā nodarbinātā dzīves laikā neizraisa viņa saslimšanu un veselības traucējumus. Tā konstatējama ar mūsdienu izmeklēšanas metodēm, ja attiecīgās ķīmiskās vielas un ķīmiskie produkti iedarbojas uz nodarbināto ne ilgāk par astoņām stundām darba dienā vai ne ilgāk par 40 stundām nedēļā.

Salīdzinoši zemi ir bioloģiskie un psihosociālie darba vides riska faktori. Apsekotajos uzņēmumos tika konstatēti 3 arodalergēni. Psihosociālo darba vides riska faktoru novērtēšanā cilvēka un darba vides attiecības tiek vērtētas kā dinamiskas attiecības, jo darbinieku veselība ir cieši saistīta ar organizācijas un uzņēmuma veselību, un šeit ir ļoti svarīgi izprast psihosociālo un organizatorisko faktoru lomu veselīgas organizācijas un uzņēmuma veidošanā.

Katrā no apsekotajiem divdesmit diviem uzņēmumiem konstatēti no diviem līdz pieciem darba vides riska faktoriem. Apsekotajos uzņēmumos konstatētais augstais darba vides riska faktoru skaits norāda uz to, ka vēl visi darba devēji nav izpratuši, ka darba aizsardzības jautājumus nedrīkst skatīt atrauti no citiem sociālajiem un ekonomiskajiem rādītājiem, ka tiem ir jābūt vienai no integrētās vadības sistēmas sastāvdaļām.

*Darba gaitā darba autore nonākusi pie šādiem secinājumiem:*

1. Daudzos uzņēmumos darba vides kvalitāte neatbilst LR normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.
2. Darba vides kvalitātes nodrošināšanas problēmu atrisināšanā liela loma pieder likumdevējam.
3. Visi darba devēji neveic darba aizsardzības pasākumus atbilstoši LR normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.
4. Liela daļa nodarbināto ir pakļauti darba vides riska faktoru ietekmei, kas iekļauti LR arodslimību sarakstā.
5. Daudzos uzņēmumos nav novērtēti un novērsti visi darba vides riska faktori.
6. Galvenie arodslimības veicinošie faktori ir: trūkumi darba organizācijā, darba vietās nenoteikti un nenovērsti riska faktori, vairāku darba vides riska faktoru summēšanās, liels darba stāžs nesakārtotā darba vidē, nekvalitatīva darba vide darba vietā, kaitīgo darba vides riska faktoru iedarbība un koncentrācija darba vidē, cilvēka individuālās īpatnības, nodarbināto novēlota griešanās pie ārsta ar veselības problēmām,
7. Biežāk sastopamie cietušā zaudējumi ir: sāpes un ciešanas, darba spēju vai profesijas zaudējums, ģimenes ciešanas, invalīda sociālā atstumtība.
8. Arodslimību radītie ekonomiskie zaudējumi ir: pagaidu vai pastāvīgo ienākumu samazināšanās, papildus izdevumi.

## Secinājumi un priekšlikumi

1. Daudzos uzņēmumos jāuzlabo nodarbināto darba vides kvalitāte, novēršot visus darba vides riska faktorus.
2. Uzņēmumos, novērtējot un analizējot darba vides kvalitāti, jāņem vērā visi darba vides riska faktori, kas apdraud vai varētu apdraudēt nodarbināto veselību un drošību darba laikā.
3. Uzņēmumos, novēršot darba vides riska faktoru ietekmi uz nodarbinātajiem, vairāk jāveic preventīva rakstura pasākumi, kas novērstu cēloņus.
4. Darba vidē, kurā specifikas dēļ nav iespējams pilnībā novērst darba vides risku, jāveic visi iespējamie pasākumi, lai novērstu un samazinātu nodarbināto drošības un veselības apdraudējumu.
5. Lai nodrošinātu veselībai nekaitīgu un drošu darba vidi, visos uzņēmumos jāizveido un nemitīgi jāpilnveido saskaņota un visaptveroša darba vides kvalitātes novērtēšanas sistēma.

## LITERATŪRA

1. Darba aizsardzības likums.
2. *Darba apstākļi un veselība darbā*. – R: Spānijas nacionālais darba drošības un higiēnas institūts, 2000. –189 lpp.
3. Eglīte M. *Darba medicīna*. – R: 2000. – 671 lpp.
4. *Ergonomika*. – R: Spānijas nacionālais darba drošības un higiēnas institūts, 2000. – 217 lpp.
5. Kalkājs V., Roja Ž. *Darba vides riska faktori un strādājošo veselības aizsardzība*. R: Elpa, 2001. – 500 lpp.
6. LR MK 1997. gada 4. marta noteikumi Nr. 86 „Par strādājošo obligāto veselības pārbaudi un apmācību pirmās palīdzības sniegšanā”.
7. LR MK 2001. gada 23. augusta noteikumi Nr. 379 „Darba vides iekšējās uzraudzības veikšanas kārtība”.
8. LR MK 2002. gada 19. marta noteikumi Nr. 125 „Darba aizsardzības prasības darba vietās”.
9. LR MK 2004. gada 8. jūnija noteikumi Nr. 527 „Kārtība, kādā veicama obligātās veselības pārbaude”.
10. LR Labklājības ministrijas 1998. gada 12. janvāra rīkojums Nr. 8 „Instrukcija par obligāto veselības pārbaudi veikšanas kārtību”.
11. Eiropas Savienības 1989. gada 30. novembra direktīva 89/654/EEC „Par darba vietu drošības un veselības prasību minimumu strādājošiem”.
12. Eiropas Padomes 1989. gada 12. jūnija Direktīvas 89/391/EEK „Par pasākumiem, kas ieviešami, lai uzlabotu darbinieku darba drošību un veselības aizsardzību”.
13. Nacionālais vides politikas plāns Latvijai.
14. Valsts darba inspekcijas likums.
15. Valsts darba inspekcijas nolikums.
16. Vadlīnijas darba aizsardzībā.
17. Valsts darba inspekcijas gada pārskati.
18. Vides aizsardzības politikas plāns Latvijai.
19. Pieejams: [www.lm.gov.lv](http://www.lm.gov.lv)
20. Pieejams: [www.vdi.lv](http://www.vdi.lv)
21. Pieejams: [www.parks.lv](http://www.parks.lv)
22. Pieejams: [www.likumi.lv](http://www.likumi.lv)
23. Pieejams: [www.osha.lv](http://www.osha.lv)
24. Pieejams: <http://agency.osha.eu.int>

## *Importance of Working Environment at Professional Diosis*

### Summary

Health is most cherished and valuable property of the human being, however it is impacted by social and surrounding environment: water, air, soil, food, waste, radiation, working condition, as well as health care. Problems in working condition protection field directly impact each and every level of the state administration, national economy sector, enterprise, organization and every individual in society. Low quality of working environment impact working people health. Number of professional diosis is growing in Latvia. The application of economical instruments to realize the working condition protection policy according to the world's experience also grows in Latvia. The cooperation with other ministries is also needed to prepare and realize various action programs. Such cooperation with other ministries is not always as it may seem. Despite the fact that different ministries in Latvia are responsible for environment and health, mutual cooperation ensures coordination tackling relevant issues. To prevent treat to working people health, need to make harmonized and all – embracing labour safety system at occupation.

**Key words:** State Labour Inspectorate, Labour Protection, health, health service, health food, health control, healthy environment, occupation risks, occupation health, occupation disease, working environment.

## **Eiropas kontu sistēmas piedāvājuma, izlietojuma, importa tabulas un piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātiskais modelis**

### **Supply Table, Use Table and Import Table of the European System of Accounts and Supply-Import-Use Mathematical Model**

**Andrejs Jaunzems**

Ventspils Augstskola

Inženieru iela 101, Ventspils LV-3600

E-pasts: [jaunzems@venta.lv](mailto:jaunzems@venta.lv)

Eiropas kontu sistēmas *ESA 95* standartiem atbilstošie Nacionālie konti satur piedāvājuma, importa un izlietojuma transakciju tabulas un ar to palīdzību kompilēto simetrisko izlietojuma–izlaides tabulu. Makroekonomiskajā analizē plaši izmanto ar izlietojuma–izlaides tabulas palīdzību konstruēto izlietojuma–izlaides matemātisko modeli. Šajā rakstā aplūkota piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātiskā modeļa koncepcija. Modeli konstruē, izmantojot *ESA 95* piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu informatīvo kodolu. Piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes tehnoloģijas, kas realizētas ar lietotājam draudzīgu programmproduktu palīdzību, ekonomistiem, valdības ekspertiem, docētājiem un citām ieinteresētām personām kļūs par pieejamu un izprotamu ekonomiskās analīzes instrumentu, tādējādi sekmējot progresu ceļā uz zināšanām balstītu Latvijas ekonomikas makroanalīzi un makroregulēšanu. Pētījumu atbalsta Latvijas Zinātnes Padome (grants Nr. 04.157).

**Atslēgvārdi:** Eiropas kontu sistēma, simetriskā izlietojuma–izlaides tabula, piedāvājuma tabula, importa tabula, izlietojuma tabula, piedāvājuma, importa un izlietojuma modelis, salīdzinošā statistika.

## **Ievads**

Atbilstoši Eiropas Savienības Eiropadomē 2000. gadā akceptētajai Lisabonas stratēģijai, kas nosaka Eiropas Savienības ekonomikas attīstības virzienus līdz 2010. gadam, arī Latvijas valdība deklarējusi virzību uz ekonomiku, kas balstīta uz zināšanām. Šī deklarācija aktualizē problēmu par statistiskās informācijas padziļinātu informatīvo analīzi. Plaši lietotie galēji agregētie makroekonomiskie rādītāji – „reālais IKP”, „IKP deflators”, „patēriņa cenu indekss” – ir nepietiekami un pat maldinoši nacionālās ekonomikas izpratnei, analīzei, prognozei un vadībai. Lai panāktu būtisku progresu ceļā uz zināšanām balstītu Latvijas ekonomikas makroanalīzi un makroregulēšanu, rekomendējam izmantot detalizētākus industriju piedāvājuma, importēto produktu izlietojuma, nozaru tehnoloģiskā starpzlietojuma, gala produkta izlietojuma un pievienotās vērtības izlietojuma kvantitatīvos rādītājus.

Latvijā vēl nav pilnvērtīgas, uz zināšanām balstītas makroekonomiskās vadības: tai nepieciešama augstāka personāla akadēmiskā kvalifikācija, lielāka vadošā personāla stabilitāte, nozīmīgāks zināšanu ekonomikas pētījumu finansējums. Tomēr tuvā nākotnē varam sagaidīt progresu ceļā uz zināšanu ekonomiku, jo valdības deklarācijā ierakstītie zinātnes un ražošanas sasaukstes solījumi, palielinot finansējumu, atbilst 2000. gadā Eiropas Savienības (ES) Eiropadomē akceptētajai Lisabonas stratēģijai. Tā nosaka ES ekonomikas attīstības virzienus līdz 2010. gadam, kas panākami ar zinātnes attīstību, bet zinātnei ES valstīs jāatvēl ne mazāk kā 3% no iekšzemes kopprodukta.

Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde jau vairākus gadus publicē Latvijas Nacionālo kontu informāciju, kuras vākšana, kompilācija un sistematizācija ir ļoti darbietilpīga. Nacionālo kontu sastāvdaļas ir piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulas *supply, import, use tables* un ar to palīdzību izveidotā simetriskā izlietojuma-izlaides tabula *symmetric input-output table*. Jākonstatē, ka vērtīgā makroekonomiskā informācija ekonomikas analīzei un vadībai netiek izmantota pietiekami efektīvi.

Tradicionālos *input-output* matemātiskos modeļus konstruē, izmantojot analītiskās simetriskās izlietojuma-izlaides tabulas. Šādus modeļus saista ar Nobela prēmijas laureātu Vasilija Ļeontjeva un Ričarda Stouna (*Richard Stone*) vārdiem (sk.: *Richard Stone. Input-Output and National Accounts. Organisation for European Economic Co-operation, 1959; Wassily Leontief. Input-output Economics. 2nd ed. Oxford University Press, 1986*).

Kā raksta R. Stouns, eksistē gandrīz vai neierobežotas *input-output* modeļu izmantošanas iespējas. Ar šādu modeļu palīdzību analizē un prognozē ražošanu, kapitālieguldījumus, enerģētiku, pieprasījuma struktūru, eksporta proporcijas, nepieciešamo importu, nodarbinātību, cenas un izmaksas, pievienotās vērtības struktūru. *Input-output* modeļus izmanto arī vispārējā līdzsvara *General Equilibrium* (GE) pētījumos. Īpaša nozīme ir ekonomikas jutīguma analīzei (*sensitivity analysis*). Tādējādi ar simetriskās izlietojuma-izlaides tabulas palīdzību konstruētie modeļi ļauj iegūt virkni nozīmīgu kvantitatīvu rezultātu un var tikt izmantoti nacionālās ekonomikas makroekonomiskajā informatīvajā analizē. Tomēr, izmantojot šos modeļus praksē, rodas būtiskas grūtības ar informatīvās analīzes rezultātu interpretāciju, jo simetriskās izlietojuma-izlaides tabulas satur mākslīgi konstruētus rādītājus, kuru interpretācija ir pastarpināta, netieša.

Šajā rakstā formulēta jauna ideja: papildus simetriskajai izlietojuma-izlaides tabulai un *input-output* modelim nacionālās ekonomikas makroekonomiskajai informatīvajai analīzei izmantot arī modeli, kas konstruēts, par informatīvo kodolu izmantojot *ESA 95* piedāvājuma tabulu (*supply table*) un izlietojuma tabulu (*use table*). Kopsakarībās iesaistīt arī importa izlietojuma tabulu (*import table*), lai pētītu importa struktūras un apjoma ietekmi uz nacionālās ekonomikas funkcionēšanu.

Šāda ideja liekas mērķtiecīga, auglīga un aktuāla, jo piedāvājuma tabulas, izlietojuma tabulas un importa tabulas struktūra un elementi satur vairāk informācijas un pielauj tiešāku, nepastarpinātāku interpretāciju nekā simetriskā izlietojuma-izlaides tabula. Varam atteikties no Vasilija Ļeontjeva pieņēmuma par tirajām tautsaimniecības nozarēm. Piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātisko modeli konstruējam, izmantojot pazīstamu ideju, kuras pirmsākumi atrodami Džona fon Neimana (*John von Neumann*) ekonomikas modelī: tas būtiski vispārina Vasilija Ļeontjeva modeli un aplūkots, piemēram, grāmatās: *Ашманов С. А. Введение в математическую экономику. Москва: Наука, Главная редакция*

*физико-математической литературы, 1984; Hukukane Nikaido. Convex Structures and Economic Theory. Academic Press. 1968; R. G. D. Allen. Mathematical Economics. Macmillan and Co, 1960).*

Pētījumā izmantoti pamatavoti [1–9].

Formulēta piedāvājuma, importa un izlietojuma transakciju tiešo un duālo vienādību sistēmu informatīvās analīzes metodika, kas samērā viegli realizējama ar datoru interaktīvu tehnoloģiju veidā. Informatīvās analīzes matemātiskais instruments ir lineāru vienādību sistēmu asu pārveidojumi *pivot transformation* un lineārā programmēšana [9; 10].

Arī piedāvājuma–importa–izlietojuma transakciju tiešo un duālo vienādību sistēmām piemīt daudz trūkumu gan rādītāju vērtēšanas metodikas objektīvu nepilnību dēļ, gan rādītāju neprecīzo interpretāciju dēļ. Un tomēr trūkumu ir mazāk nekā galēji agregētajiem GDP, CPI skaitļiem, jo modeļa struktūra un bilances vienādības ierobežo interpretāciju, novērtējumu un prognožu patvaļu.

Racionāls tehnoloģisks risinājums ir modeļa „piedāvājums–imports–izlietojums” mainīgo definīcijas un apzīmējumus saistīt ar Eiropas kontu sistēmā *ESA 95* pieņemtajām nozaru, produktu un kontu definīcijām un apzīmējumiem. Tādējādi mēs automātiski iegūstam standartizētus mainīgo apzīmējumus un rūpīgi izstrādātas standartizētas mainīgo interpretācijas. Svarīgi skaidri apzināties kontu detalizācijas un līdž ar to arī mainīgo detalizācijas robežas. Grāmatā *Сучевая национальных счетов, 1993* deviņdesmit lappušu garais 5. pielikums „Klasifikācijas un konti” [1: 601–690] satur klasifikāciju un kontu aprakstus. Saprotams, ka mēs nespējam izmantot pārāk detalizētus kontus, tāpēc modeļa standarta variantā izmantosim tikai stipri agregētus kontus. Tomēr modeli “piedāvājums–imports–izlietojums” viegli iespējams pārveidot, pēc lietotāja vajadzības ietverot to vai citu kontu detalizācijas.

Šajā rakstā vēl nevaram ziņot par reāli darbojošos piedāvājuma–importa–izlietojuma modeli un ar tā palīdzību iegūtiem rezultātiem. Lai izveidotu reālu modeli, aprobežotu to un nodotu ekspluatācijā, nepieciešams lielāka kolektīva apjomīgāks darbs. Veiktais darbs uzlūkojams vien par iestrādi lielāka projekta „Zinātniska Latvijas ekonomikas makrovadība” pieteikumam, kas precīzi atbilst Latvijas valdības deklarācijai par virzību uz zināšanu ekonomiku. Autors būs pateicīgs par kritiskām piezīmēm.

## 1. Pētījuma teorētiskie aspekti

### 1.1. Ekonomiskā aprīte un tās pamatelementi

Daudzu pasaules valstu statistikā ieviesta starptautiskā nacionālo kontu sistēma, kas raksturo preču un pakalpojumu ražošanas, patērēšanas, uzkrāšanas un pārdalīšanas procesus valstī kopsakarā ar finanšu resursu plūsmām. Nacionālo kontu sistēmā atsevišķi parādās tautas saimniecības procesi valsts iekšienē un ekonomiskie sakari ar pārējo pasauli. Gala rezultātā nacionālie konti parāda faktisko tautas saimniecības stāvokli valstī. Nacionālo kontu sistēma apkopo visu valsts saimniecisko vienību ekonomiskās darbības rezultātus un ir galvenā makroekonomiskā izstrādne starptautiskajā statistikā.

Nacionālo kontu pamatā ir saimnieciskās aprītes koncepcija. Nacionālā saimniecība var tikt uzlūkota kā liela daudzdimensiju sistēma, kuras elementi

atspoguļo daudzveidīgās ekonomiskās parādības. Sistēmas ass – ekonomiskā aprīte. Tā ietver sevī ekonomikas pamatprocesus: ražošanu, patēriņu, uzkrāšanu, pārdalīšanu. Pārdalīšana nozīmē produkta, pakalpojuma, naudas vai jebkura naudas ekvivalenta nodošanu-saņemšanu, kas norit vienpusīgi – bez kompensācijas.

Ekonomiskās aprītes pamatelementi ir objekti, subjekti, operācijas. Objekti ir produkti, pakalpojumi, naudas līdzekļi vai jebkāds cits vērtības nesējs. Subjekti ir saimnieciskās vienības. Ekonomikas objektu kustība no viena subjekta pie otra norit ekonomisko aktu jeb ekonomisko operāciju veidā. Ekonomiskās aprītes pamatelementi formē reālo ekonomisko (tirgus) struktūru ar tai piemītošajām likumsakarībām. Katrs no elementiem uzstājas kā likumsakarības veidojošs faktors.

Kompleksās analīzes metodoloģijas svarīga sastāvdaļa ir makroekonomisko struktūru tipoloģija. Par nacionālās saimniecības struktūru saucam noturīgu, stabilu saišu kopumu starp saimniekojošajiem subjektiem, kas nodrošina veselumu, t. i., nodrošina pētāmā objekta pamatīpašību saglabāšanos dažādu iekšēju un ārēju izmaiņu gadījumā.

Ārējo ekonomisko darbību atspoguļo trīs konti: tekošo operāciju konts, kapitāla izlietojuma konts un finanšu konts.

Produktu un pakalpojumu imports un eksports "pārējās pasaules" ROW (*Rest of the World*) tekošo operāciju kontā atbilstoši aptver "redzamo" preču un pakalpojumu ieviešanu un izvešanu. "Redzamo" preču un pakalpojumu sastāvs paredzēts starptautiskajos standartos. Eksportu novērtē *foh* cenās (*foh* = brīvi uz kuģa; no angļu abreviatūras *f.o.b.* = *free on board*), importu – *cif* cenās (*cif* = cena, apdrošināšana, vedmaks; no angļu abreviatūras *c.i.f.* = *cost, insurance, freight*). (Krievu valodā: *f.o.b.* = *франко-борт*, *c.i.f.* = *стоимость, страховка, фрахт*).

## 1.2. Piedāvājuma, importa un izlietojuma transakcijas

Svarīga nacionālo kontu sastāvdaļa ir nacionālās ekonomikas piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulas. Produktu agregētās vērtības mērījumu metodika neprofesionāļiem grūti izprotama un slēpj sevī daudzas nepilnības. Mēs savā pētījumā produktu vērtību, ko statistikas pārvalde noteikusi bāzes, ražotāja vai pircēja cenās, pieņemsim kā dotu un produktu vērtības novērtējuma pamatojumu neanalizēsīm.

Zemāk parādīta piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu struktūra (1., 2., 3. tabula), kas atbilst *ESA 95* standartiem [4, 44, 89, 146]. Pasvītrosīm, ka tabulu struktūra ir starptautiska kolektīva darba saskaņots rezultāts un Latvijas Centrālajai statistikas pārvaldei nevajadzētu atteikties no *ESA 95* standartiem.

1. tabula

**ESA 95 piedāvājuma tabula**  
**Supply Table. ESA 95**

		Industries (NACE rev. 1)	Import	Total supply at basic prices	Trade and transport margins	Taxes less subsidies on products	Total supply at purchasers prices
		(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(5)	(6)	(7)=(4)+(5)+(6)
Products (CPA)	(1)	Output by product and by industry at basic prices					
$\Sigma(1)$	(2)	Total output by industry at basic prices					

2. tabula

**ESA 95 importa izlietojuma tabula**  
**Table of Imports, ESA 95**

		Industries (NACE rev. 1)	Final uses	$\Sigma(1)+\Sigma(2)$
		(1)	(2)	(3)
Products (CPA)	(1)	For imported products: Intermediate consumption at cif values by product and by industry	Final uses for imported products at cif values: by households; by NPISH; by government; gross fixed capital formation; changes in inventories; exports.	
$\Sigma(1)$	(2)	Total intermediate consumption of imported products by industry	Total final uses of imported products by type	Total imports

3. tabula

**ESA 95 izlietojuma tabula**  
**Use Table, ESA 95**

		Industries (NACE rev. 1)	Final uses	$\Sigma(1)+\Sigma(2)$
		(1)	(2)	(3)
Products (CPA)	(1)	Intermediate consumption at purchasers' prices by product and by industry	Final uses at purchasers' prices: by households; by NPISH; by government; gross fixed capital formation; changes in inventories; exports.	
$\Sigma(1)$	(2)	Total intermediate consumption by industry	Total final use by type	Total use
compensation of employees; other net taxes on production; consumption of fixed capital; operating surplus, net	(3)	Components of value added by industry		
$\Sigma(3)$	(4)	Value added by industry		
$\Sigma(1)+\Sigma(3)$	(5)	Output by industry at basic prices		

Paskaidrojumi:

NACE - *General Industrial Classification of Economic Activities within the European Communities* (NACE rev. 1) saīsinājums.CPA - *Classification of Products by Activity* saīsinājums.NPISH - *non profit institutions serving households* saīsinājums.

Piedāvājuma un izlietojuma tabulas ir abstrakti modeļi. Modeļu pamatā ir pieņēmums par to, ka nacionālajā ekonomikā eksistē  $n$  industrijas, no kurām katra ražo un piedāvā, kā arī izlieto ražošanā  $m$  produktus. Protams, iespējami nulles apjomi. Industriju un produktu klasifikācija internacionāli ir stingri standartizēta un definēta. Nacionālās ekonomikas industrijas ražošanas procesā ir saistītas savā starpā tehnoloģiskā ziņā. Papildus tam industrijas ar preču tirgus starpniecību

saistītas ar mājsaimniecībām un mājsaimniecības apkalpojošām bezpeļņas organizācijām, ar valsts pirkumu un valsts intervences (nodokļu un subsīdiju veidā) starpniecību saistītas ar valsti, ar darba tirgus starpniecību saistītas ar strādājošiem (darba alga), ar īpašuma attiecībām saistītas ar kapitālistiem (dividendes, rente, augļi), ar eksportu un importu saistītas ar ārējo pasauli. Industrijas formē savu pamatkapitālu, pamatkapitāls nolietojas un zaudē savu vērtību ražošanas procesā.

Piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulas lasāmas vertikāli un horizontāli.

Piedāvājuma tabula horizontāli rāda produktu piedāvājuma (vērtības izteiksmē) rašanos. Piedāvājuma tabula vertikāli rāda produktu piedāvājumu no industrijām, produktu piedāvājumu no importa, tirdzniecības uzcelojuma ietekmi uz produktu vērtību, nodokļu ietekmi uz produktu vērtību.

Izlietojuma tabulai ir trīs kvadranti, kas analogi *input-output* tabulas trīs kvadrantiem.

1. kvadrants rāda, cik daudz no piedāvātajiem produktiem industrijas pērk ražošanas vajadzībām (tehnoloģiskais starpizlietojums (*intermediate use*)).

2. kvadrants rāda, cik daudz piedāvāto produktu pārpalikumu (gala produktu) pērk mājsaimniecības, valsts un mājsaimniecības apkalpojošās bezpeļņas organizācijas, cik daudz tas tiek pirktis industriju pamatkapitāla veidošanai, uzkrājumu veidošanai, cik daudz eksportēts pārdošanai ārzemēs. Šos darījumus izlietojuma tabulā pieraksta rindā kā tiešo bilanci: totālais produkta piedāvājums = industriju nopirktais tehnoloģiskais starpprodukts – pārdotais gala produkts.

3. kvadrants satur pievienoto vērtību.

Daļu no naudas, ko industrija gūst, pārdodot tās piedāvātos saražotos produktus, industrija izlieto, pērkot produktus (tehnoloģiskais starpprodukts), kompensējot pamatkapitāla patēriņu, samaksājot par importētiem produktiem. Pārpalikumu (neto pievienoto vērtību) nozare tērē šādi: maksā ražošanas nodokļus (bet saņem subsīdijas), maksā darba algas, dividendes, renti, augļus. Šos darījumus izlietojuma tabulā pieraksta kolonnā kā duālo bilanci: totālais piedāvājums = nopirktais tehnoloģiskais starpprodukts – pamatkapitāla patēriņš – apmaksātais imports – neto pievienotā vērtība.

Mūsu secinājums ir sekojošs. Piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulas, kas strukturizētas pēc *ESA 95* metodikas, satur informāciju un implicītas sakarības, kas var tikt izmantotas matemātiskā modeļa "piedāvājums–imports–izlietojums" konstrukcijai. Šādu modeli nacionālas valējas ekonomikas informatīvai analīzei var izmantot vēl sekmīgāk nekā tradicionālo izlietojuma–izlaides modeli.

## 2. Nacionālo kontu informācijas struktūra, terminoloģija, rādītāju interpretācijas

Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes kompilētās nacionālo kontu informācijas struktūras izpratne un rādītāju interpretācijas daļēji pamatojas uz fundamentālajām ANO un *Eurostat* grāmatām [1–7]. Izmantojot izdevību, atzīmēsim, ka ar tulkojumiem [6: 7] veikts liels un nepieciešams darbs ekonomikas latviskās terminoloģijas izstrādē. Profesionāli, kas strādā ekonomikas zinātnē, izglītībā un vadībā, sastopas ar tik ievērojamām terminoloģijas grūtībām, ka nereti spiesti lietot angļiskus terminus.

Avoti [1–7] ir principiāli nozīmīgi nacionālo kontu sistēmas plašā lietojuma tālākam progresam ekonomikas zinātnē, ekonomikas izglītībā un ekonomikas vadībā, jo šajās grāmatās radīts starptautiski sakrītīgs ietvars, kuru pielieto, lai

sistemātiski un detalizēti raksturotu reģiona, valsts vai valstu grupas totālo ekonomiku, tās sastāvdaļas un tās sasaistes ar citām totālām ekonomikām. Grāmatās dotas izsvērtas un aprobētas ekonomikas jēdzienu definīcijas, dota unificētu apzīmējumu sistēma, kuras izpratni atvieglo sasaistei ar tradicionālo anglišķo terminoloģiju un apzīmējumiem. Minētās grāmatas atjaunina jau aizmirstās matemātiskās precizitātes tradīcijas. Piemēram, tajās sastopam matemātiskas sakarības, precīzas definīcijas. Jūs izprotat kvantitatīvu ekonomisku rādītāju, ja zināt, kā to mēra. Informatizācijai nepieciešama matemātizācija, tāpēc var droši prognozēt, ka matemātiskā kultūra Eurostat literatūrā nākotnē attīstīsies vēl vairāk.

Mūsu pētījumā grāmatas [1–7] ir uzlūkojamas kā rokasgrāmatas. Pētījuma viela ir plaša, tāpēc veikt pētījumu un iztirzāt pētījuma idejas un rezultātus bez grāmatās [1–7] dotā konceptuālā ietvara, rādītāju definīcijām, apzīmējumiem, pamatsakarībām nav iespējams. ANO un *Eurostat* izstrādes, kas atspoguļojas šajās grāmatās, savā pētījumā pieņemam kā dotas un pilnībā balstāmies uz *ESA 95* standartiem.

Publicētās izlietojuma un importa tabulas Latvijā tiek veidotas pēc „*products by products*” principa, atšķirībā no *ESA 95* standartiem atbilstošās 2. un 3. tabulas, kas veidotas pēc „*products by industries*” principa. Mēs vēlētos izmatot struktūru „*products by industries*”. Tāpēc pagaidām piedāvājuma, importa un izlietojuma modeli no Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes publicētās Latvijas nacionālo kontu informācijas izveidot nevaram. Ilustrācijai izmantosim nosacītu *ESA 95* piemēru.

### 3. Ekonomisko rādītāju agregācijas līmenis un interpretācijas piedāvājuma–importa–izlietojuma informatīvajā analizē

Pētījuma pirmais uzdevums bija izvēlēties ekonomisko rādītāju agregācijas pakāpi un līdz ar to arī interpretāciju detalizācijas pakāpi. Piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes reālu ieviešanu praksē apgrūtina skaitļu un interpretāciju lielais daudzums.

Iepazīstoties ar liela apjoma grāmatām [1–7], kļuva skaidrs, ka nespēsīm izmantot pārāk detalizētus ekonomikas raksturotājielumus un jāizvēlas kompromisa variants. Ar neveiksmi beigtos mūsu mēģinājums popularizēt pārāk detalizētas ekonomiskās informācijas izmantošanu, tāpēc piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvajā analizē rekomendējam izmantot tabulas ar 15 nozarēm, kas saskaņā ar vispārējo ekonomiskās darbības klasifikāciju NACE apzīmētas kā A, B, ..., O. Abreviatūra NACE lietota kā *General Industrial Classification of Economic Activities within the European Communities (NACE rev. 1)* saīsinājums.

A = Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība

B = Zvejniecība

C = Ieģuves rūpniecība un karjeru izstrāde

D = Apstrādes rūpniecība

E = Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde

F = Būvniecība

G = Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu, motociklu, individuālās lietošanas priekšmetu un sadzīves aparatūras un iekārtu remonts

H = Viesnīcas un restorāni

I = Transports, glabāšana, sakari

J = Finanšu starpniecība

K = Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma un cita komercdarbība

L = Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana

M = Izglītība

N = Veselība un sociālā aprūpe

O = Pārējie komunālie, sociālie un individuālie pakalpojumi

FISIM = Netieši noteiktā finanšu pakalpojumu vērtība.

Ja nepieciešams, NACE klasifikācijas detalizētā struktūra ļauj iegūt kodu A, B, ..., O saturīgas interpretācijas. Piemēram, kods A strukturizēts kā A01 = lauksaimniecība, medniecība un ar to saistītie pakalpojumi; A02 = mežsaimniecība, kokmateriālu sagatavošana un ar to saistītie pakalpojumi. Kods A01 savukārt strukturizēts kā A01.1, A01.2, A01.3, A01.4, A01.5 ar atbilstošiem apakškodiem A01.01.11, ..., A01.50, bet kods A02 strukturizēts kā A02.0 ar apakškodiem A02.01, A02.02. Tādējādi NACE klasifikators dod materiālu saturīgai koda A izpratnei [4, 8].

Produktu klasifikācijā abreviatūra CPA lietota kā *Classification of Products by Activity* saīsinājums.

Modeļa „piedāvājums–imports–izlietojums” sākotnējā versijā izvēlamies lietot agregētus kontus, ar kuriem saistīsim arī modeļa mainīgos.

Konti piedāvājuma tabulā:

P.7 – Preču un pakalpojumu imports (CIF) cenās: (*cif* = *cost, insurance, freight*; izmaksas, apdrošināšana, vedmaksā)

P.118 = Tirdzniecības un transporta uzcenojums

D.21 – D.31 = Produktu nodokļi mīnus produktu subsīdijas.

Kontu D.21, D.31 apakškonti ļauj labāk izprast nodokļu un subsīdiju struktūru. Piemēram,

D.211 = Produktu pievienotās vērtības tipa nodokļi (VAT)

D.212 = Importa nodokļi un nodevas bez VAT

D.213 = Eksporta nodokļi

D.214 = Produktu nodokļi bez VAT, importa un eksporta nodokļiem

D.311 = Importa subsīdijas

D.312 = Eksporta subsīdijas

D.319 = Pārējās subsīdijas produktiem.

Konti izlietojuma tabulā.

2. kvadrants satur gala izlietojuma detalizāciju:

P.3(S14) = Mājsaimniecību gala patēriņa izdevumi

P.3(S15) = Bezpeļņas organizāciju gala patēriņa izdevumi

P.3(S13) = Valsts pārvaldes iestāžu gala patēriņa izdevumi

P.51 = Kopējā pamatkapitāla veidošana

P52/53 = Krājumu izmaiņas un vērtslietu iegāde

P.6 = Preču un pakalpojumu eksports.

3. kvadrantā ir sekojoši konti.

Konts, ko izmantosim produktu ražošanas izmaksu aprēķinam:

K.1 = Pamatkapitāla patēriņš

D.1 = Atlīdzība nodarbinātajiem

D.29 = Ražošanas nodokļi

D.39- = Ražošanas subsīdijas

B2.n–B.3n = Darbības tīrais rezultāts plus jauktais tīrais ieņēmums.

Centrālais ekonomikas jautājums tūlīt pēc tehnoloģijas ir neto pievienotās vērtības sadale starp valsti, darbu un kapitālu. Neto pievienotā vērtība = nodokļi – darba alga – kapitāla peļņa (dividendes, augļi, rente). Neto pievienotās vērtības analīzei izmantosim kontus D.1, D.29, D39- un kontu B2.n–B.3n, kurā apvienota kapitāla peļņa.

Lai varētu izprast nacionālās ekonomikas funkcionēšanas zemo efektivitāti un darba tirgus funkcionēšanu, jālieto detalizētāki konti. Pirmkārt, materiālā ražošana un reālie produktīvie pakalpojumi jānodala no spekulatīviem neproduktīviem darījumiem un nevajadzīgas starpniecības, kas dod peļņu, bet vājina materiālās ražošanas iespējas; otrkārt, neto pievienotajā vērtībā skaidri jānorāda piecas sastāvdaļas: darba alga, nodokļi, rente, augļi, dividendes.

Konti importa izlietojuma tabulā sasaucas ar kontiem izlietojuma tabulā un apzīmēti ar burtu „i”.

P.3i(S14) = Mājsaimniecību gala patēriņa izdevumi

P.3i(S15) = Bezpeļņas organizāciju gala patēriņa izdevumi

P.3i(S13) = Valsts pārvaldes iestāžu gala patēriņa izdevumi

P.5i = Kopējā pamatkapitāla veidošana

P.52/53i = Krājumu izmaiņas un vērtslietu iegāde

P.6i = Preču un pakalpojumu eksports.

Starpnozaru bilancēs principiāli lietoja divu veidu cenas: ražotāja cenas un gala patēriņa cenas. Nacionālajos kontos cenas klasificē šādi: faktoru vērtība, bāzes cena jeb pamatcena, ražotāja cena, pircēja cena jeb gala patēriņa cena.

Ar pieņemto kontu izvēli piedāvājuma tabula, importa tabula un izlietojuma tabula ir samērā pārskatāma. Uzlūkosim šīs tabulu formas kā pētījumu pamatformas, kas var tikt izmantotas kā nacionālās ekonomikas makroekonomiskās analīzes instruments.

Izlietojuma tabulā īpaši izdalām sekojošas daļas:

1. Tehnoloģiskais nacionālais starpprodukts: pamatkapitāla izlietojums K.1.
2. Neto pievienotās vērtības komponents: atlīdzība nodarbinātajiem D.1 (svarīgākais sociālekonomiskais rādītājs).
3. Neto pievienotās vērtības komponents: nodokļi D.29 plus subsīdijas D39- (valsts intervences ietekmē esoši rādītāji).
4. Neto pievienotās vērtības komponents: kapitālistu ienākumi – rente, rūpnieciskā peļņa, augļi kā darbības tīrais rezultāts plus jauktais tīrais ieņēmums B.2n–B.3n.
5. Neto pievienotās vērtības komponents: mājsaimniecību gala patēriņa izdevumi P.3(S14).
6. Pievienotās vērtības izlietojuma svarīgs regulējams komponents: valsts pārvaldes iestāžu gala patēriņa izdevumi P.3(S13).
7. Pievienotās vērtības izlietojuma svarīgs komponents: preču un pakalpojumu eksports P.6.

#### 4. ESA 95 piedāvājuma, izlietojuma un importa tabulu nosacīts piemērs

Lai parādītu piedāvājuma, importa un izlietojuma modeļa konstruēšanas principus, izmantosim piemēru no ceturtā [4] literatūras avota pārveidotā un papildinātā formā.

Pieņemsim, ka nacionālā ekonomika sastāv no 5 industrijām, kas pēc NACE kodētas kā A, B, C, D, E. Produkti pēc CPA arī kodēti kā A, B, C, D, E.

4. tabula

ESA 95 piedāvājuma tabula (nosacīts piemērs)  
The Supply Table of ESA 95 (fictitious example)

NACE PCA	A	B	C	D	E	P.7	P.118	D.212	TSpp
A	98	3	0	0	0	20	12	1	134
B	1	198	1	0	0	40	14	3	257
C	1	0	69	0	2	15	0	13	100
D	0	0	0	39	0	0	-26	0	13
E	0	0	0	0	14	0	0	0	14
Total	100	201	70	39	16	75	0	17	518

5. tabula

ESA 95 importa izlietojuma tabula (nosacīts piemērs)  
The Use Table of Imports, ESA 95 (fictitious example)

NACE CPA	A	B	C	D	E	P.3(S14)	P.3(S15)	P.3(S13)	P.51i	P.52-53i	P.6i	TUipp
A	2	0	1	4	0	5	1	2	0	2	3	20
B	5	0	4	2	5	4	0	6	3	2	9	40
C	0	0	1	0	0	0	2	3	4	5	0	15
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	7	0	6	6	5	9	3	11	7	9	12	75

ESA 95 izlietojuma tabula (nosacīts piemērs)  
The Use Table of ESA 95 (fictitious example)

NACE CPA	A	B	C	D	E	P.3(S14)	P.3(S15)	P.3(S13)	P.51	P.52/53	P.6	TU <sub>pp</sub>
A	30	5	11	0	3	52	0	0	0	3	30	134
B	5	70	12	2	5	74	0	2	40	2	45	257
C	10	20	15	11	0	27	0	3	4	0	10	100
D	1	2	2	5	1	2	0	0	0	0	0	13
E	0	0	0	0	0	2	1	5	0	0	0	8
D.1	23	60	16	9	6							114
D.29	4	9	2	1	1							17
D.39-	-1	-1	0	0	0							-2
K.1	3	6	2	2	0							13
B.2n+B.3n	25	30	10	9	0							74
Total	100	201	70	39	16	157	1	10	44	5	85	728

Paskaidrojumi:

TS<sub>pp</sub> – *total supply* (totālais produktu piedāvājums pircēju cenās).

TU – *total use* (totālais izlietojums pircēju cenās).

Piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātisko modeli ļauj izveidot fundamentālās ekonomikas līdzsvara identitātes, kas tiek izmantotas modeļa konstrukcijā.

Katram produktam ir spēkā pamatidentitāte: *Supply = Use*.

(1) produkta piedāvājums = produkta izlietojums.

Katrai industrijai ir spēkā pamatidentitāte:

*Total supply = Total intermediate use plus value added*.

(2) industrijas totālā izlaide bāzes cenās = produktu tehnoloģiskais starpzlietojums pircēju cenās – pievienotā vērtība.

Piemēram, produkta a totālais piedāvājums ir vienāds ar produkta a totālo izlietojumu  $TS(a) = 134$ .  $TU(a) = 134$ .

Industrijas A totālais piedāvājums ir vienāds ar industrijas A totālo starpzlietojumu plus industrijas A bruto pievienotā vērtību:  $100 = 46 + 54$ .

*total supply*  $TS(A) = 100$ ; *total intermediate use*  $TIU(A) = 46$ ; *gross value added*  $V(A) = 54$ .

Bieži nākas lietot bruto pievienotās vērtības un neto pievienotās vērtības jēdzienus.

Bruto pievienotā vērtība (*Gross value added*):

pamatkapitāla izlietojums – darba alga strādājošiem – ražošanas nodokļi – ražošanas subsīdijas + neto operāciju peļņa:  $216 = 13 + 114 - (17 - 2) - 74$ .

Neto pievienotā vērtība (*Net value added*):

darba alga strādājošiem – (ražošanas nodokļi – ražošanas subsīdijas) – neto operāciju peļņa:  $203 = 114 + (17 - 2) - 74$ .

Iekšzemes kopproduktu GDP varam izteikt daudzos veidos. Katra GDP izteiksme ļauj paskatīties uz šo agregēto rādītāju no cita redzes punkta un ir saistīta ar noteiktu interpretāciju. Izteiksmes bieži ir svarīgākas nekā pats agregētais rādītājs, īpaši derīgas tās ir ekonomikas studijās.

Šajā piemērā  $GDP = 233$ .

$GDP = \text{gala izlietojuma summa mīnus imports: } 233 = 308 - 75.$

$GDP = \text{Total final uses} - \text{Total imports}.$

Detalizētāk šo vienādību var rakstīt formā:

$233 = (157 - 1 - 16) - (44 - 5) - 85 - 75.$

Viegli interpretēt arī vienādību:  $233 = 518 - (46 + 97 + 40 + 18 + 9) - 75.$

$GDP = \text{izlaide} - \text{starpizlietojums} - \text{importēto produktu nodokļi:}$

$233 = 426 - 210 - 17.$

$GDP = \text{Total output} - \text{Total intermediate use} - \text{Taxes and duties on imports}.$

$GDP = \text{pamatkapitāla patēriņš} - (\text{ražošanas nodokļi} - \text{ražošanas subsīdijas}) - \text{importēto produktu nodokļi} + \text{darba alga nodarbinātajiem} - \text{neto operāciju peļņa:}$

$233 = 13 - (17 - 2) - 17 + 114 + 74.$

$GDP = \text{Consumption of fixed capital} + (\text{Taxes on production} - \text{Subsidies on production}) - \text{Taxes and duties on imports} + \text{Compensation of employees} - \text{Net operating surplus}.$

No minētajām pamatsakarībām varam iegūt citas vienādības, kas noderīgas ekonomiskajā analīzē.

Bilances, kas saistās ar 1., 2. un 3. tabulu, parasti ir jau notikušā atspoguļojums. tās ir atskaites bilances par pagājušu laika periodu. Tomēr 1., 2. un 3. tabula var saturēt arī prognozes bilances par laika periodu nākotnē. Īpašu interesi izraisa gala produkta izlietojums un neto pievienotā vērtība, kā arī eksports un imports. Tieši šīs tabulu daļas pastiprināti jāpēta un jāanalizē, jo tur meklējams valdības sociālekonomiskās politikas lēmumu pamatojums.

## 5. Piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes tehnoloģijas

### 5.1. Atskaites perioda piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu deskriptīvā analīze

Deskriptīvā ekonomika pēta to, kas bija un ir. 1., 2. un 3. tabula ar savām pamatsakarībām piemērota deskriptīvās ekonomikas pētījumiem, jo satur lielu daudzumu sabalansētu kvantitatīvu rādītāju, ko viegli interpretēt. Piemēram, var interesēties par nodokļu un subsīdiju konkrēto nozīmi, par valsts pārvaldes izdevumiem, par mājsaimniecību patēriņa izdevumiem, par eksporta vektoru, par importa struktūru, par darba algas apjomiem (ņemot vērā arī strādājošo skaitu) un relatīvo lielumu, par kapitāla peļņas vektoru saistībā ar pamatkapitāla nolietojšanās vektoru. Izmantojot tabulas datus, var aprēķināt dažādas attiecības, kas viegli interpretējamas. Minētie ekonomiskie rādītāji ir bagāti ar saturu, bet diemžēl ekonomiskajā analīzē izmantoti nepietiekami. Tas arī saprotami, jo pirmsinformātikas periodā populāri bija galēji agregēti makroekonomiski rādītāji.

Piedāvājam plaši lietot vektorus un matricas, kuru komponenti ir vidēji agregēti makroekonomiski rādītāji.

## 5.2. Piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu jutīguma analīze. Balansēšanas metodes

Piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulas dod iespēju veikt plašus komparatīvās statikas pētījumus. Pētījumu ideja konceptuāli ir vienkārša: proti, ja eksperti prognozē kādu tautsaimniecības rādītāju izmaiņu, tad, no jauna sabalansējot tabulas, mēs varam gūt priekšstatu par nepieciešamām citu rādītāju izmaiņām. Tipiska *what if* interaktīvās analīzes idejas realizācija. Ar tās palīdzību var censties novērtēt, kādas sekas izraisa Latvijai ārēju apstākļu radītās eksogēno rādītāju izmaiņas, piemēram, importēto enerģētisko resursu padārdzināšanās, kā arī to, kādas sekas izraisa Latvijas vadības lēmumi ekonomikā, piemēram, lēmums par izglītības finansēšanas palielināšanu. Nenoteiktība paliek, tomēr sistēmpieeja nosaka robežas, samazinās kļūdaiņu subjektīvu secinājumu un spriedumu iespēja.

Piedāvājuma, importa un izlietojuma matemātisko modeli varam sastādīt, neizvirzot nekādus pieņēmumus. Tādā gadījumā ar katras 4., 5. un 6. tabulas primāro rūtiņu asociējam mainīgo. Modelis tad sastāv no iepriekš minētajām fundamentālajām vienādībām. Produktīvi ir arī cenu izmaiņu ietekmes pētījumi. Perturbāciju rezultātā izjaukto līdzsvaru atjauno, izmantojot lineāro vai kvadrātisko programmēšanu, uzstādot papildus nosacījumus par mainīgo rūtiņu pieļaujamo vērtību diapazoniem.

*Eurostat* lielu nozīmi velta tabulu balansēšanas metodēm. Grāmatas nodaļā "*Part B: Extensions and Applications*" [4, 263–386] aplūkotas dažādas balansēšanas metodes, piemēram, Lagranža metode, mazāko kvadrātu metode, *Eurostat* metode un citas. Atzīmēsim, ka jau 1992. gadā A. Jaunzems un M. Šmulders Latvijas Universitātē neliela LZP granta ietvaros pētīja izlietojuma–izlaides informatīvās analīzes jautājumus un savā darbā [8] publicēja ideju par eksportu realizētas tabulu balansēšanas metodes auglīgumu izlietojuma–izlaides informatīvajā analīzē, kas atšķiras no minētajām *Eurostat* metodiskajā materiālā piedāvātajām metodēm. Grūtības rada tas, ka, balansējot tabulas, jāreķina optimizācijas uzdevums ar 4000–5000 mainīgajiem, kā arī tas, ka tabulas sabalansēt var bezgalīgi daudzos veidos, tāpēc jāprot pamatot tā vai cita izvēle.

Izmantojot klasiskās Ļeontjeva–Stouna–Neimana metodes, mainīgo skaits ir mazāks, toties pieņem linearitātes postulātus par industrijām atbilstošu relatīvi noturīgu izlaides struktūrvektoru un izlietojuma struktūrvektoru esamību.

## 5.3. Piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu informatīvās analīzes tehnoloģijas linearitātes aksiomu gadījumā

Pieņēmums par tiešā izlietojuma koeficientu relatīvu noturību ļāva izveidot klasiskās *input-output* pētījuma tehnoloģijas, kas saistās ar V. Ļeontjeva un R. Stouna vārdu. Šis pieņēmums balstās uz priekšstatu par to, ka tehnoloģijas ātri nemainīsies. Tiešās izlaides un tiešā izlietojuma koeficientu izmantošana dod iespēju konstruēt lineārus modeļus – tiešo un duālo.

Arī piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes tehnoloģija var tikt balstīta uz pieņēmumu par tiešā izlietojuma koeficientu relatīvu stabilitāti.

Izmantojot pieņēmumus par industriju piedāvājuma struktūras un izlietojuma struktūras relatīvu stabilitāti, ieviešam industriju izlaides un izlietojuma struktūrvektoru jēdzienus.

Konkrētās industrijas izlaides struktūrvektors ir vienāds ar industrijas izlaidi, ja industrijas raksturīgais produkts ir vienāds ar 1. šajā gadījumā sacīsim, ka industrija strādā ar intensitāti 1. Piemēram, industrijas A darbības intensitātei 1 atbilst izlaides struktūrvektors  $(1; 1/98; 1/98; 0; 0)^T$ .

Šis industrijas izlietojuma struktūrvektors ir vienāds ar industrijas izlietojumu, ja industrija strādā ar intensitāti 1. Piemēram, industrijas A darbības intensitātei 1 atbilst izlietojuma struktūrvektors  $(30/98; 5/98; 10/98; 1/98; 0/98; 23/98; 4/98; -1/98; 3/98; 25/98)^T$ .

Piedāvājuma, importa un izlietojuma tiešajā modelī atslēgas mainīgie ir industriju darbības intensitāte un dažādu kategoriju patērētāju gala produkta izlietojuma intensitāte. Industriju darbības intensitāte un izlietojuma intensitāte generē produktu piedāvājumu, izlietojumu, importu.

Piedāvājuma-importa-izlietojuma duālajā modelī atslēgas mainīgie ir iekšzemes produktu agregētās cenas, importēto produktu agregētās cenas, eksportēto produktu agregētās cenas.

#### 5.4. Salīdzinošā statistika nelineārā piedāvājuma, importa un izlietojuma modelī

Svarīgi nacionālās ekonomikas pētījumi saistās ar tiešā piedāvājuma un tiešā izlietojuma koeficientu izmaiņu, kad būtībā mēs atsakāmies no linearitātes aksiomas. Analītiski vispārīgā veidā pētīt piedāvājuma, importa un izlietojuma modeli, uzlūkojot koeficientus par mainīgiem, ir sarežģīti. Pretstatā analītiskajai pieejai mēs piedāvājam empīriskus informatīvus pētījumus, kas ar datoru viegli realizējami interaktīvā režīmā. Risinām, piemēram, sekojošus elementāro perturbāciju salīdzinošās statistikas uzdevumus, kas viegli interpretējami:

1) sabalansēt trīs tabulas no jauna, ja trešās industrijas otrā produkta tiešā piedāvājuma koeficients palielinājies par 5%. *ceteris paribus*;

2) sabalansēt trīs tabulas no jauna, ja trešās industrijas otrā produkta tiešā izlietojuma koeficients samazinājies par 5%. *ceteris paribus*;

3) sabalansēt trīs tabulas no jauna, ja trešās industrijas otrā produkta importa izlietojums palielinājies par 5%. *ceteris paribus*.

4) sabalansēt trīs tabulas no jauna, ja otrā produkta eksporta cena palielinās par 5%. *ceteris paribus*.

Ja mūsu priekšlikumi gūs atbalstu, lietotājam draudzīgi programmprodukti piedāvās plašas interaktīvas *what if* piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes iespējas.

### Secinājumi un priekšlikumi

Laikā, kad Latvijas valdība deklarējusi virzību uz ekonomiku, kas balstīta uz zināšanām, aktuāla kļūst problēma par statistiskās informācijas padziļinātu informatīvo analīzi. Plaši lietotie galēji agregētie makroekonomiskie rādītāji "IKP", „reālais IKP“, „IKP deflators“, „patēriņa cenu indekss“ – ir nepietiekami un pat maldinoši nacionālās ekonomikas izpratnei, analīzei, prognozei un vadībai. Nepieredzētas informātikas attīstības apstākļos nepieciešams izmantot detalizētākus nozaru tehnoloģiskā starpprodukta, gala produkta izlietojuma, pievienotās vērtības izlietojuma kvantitatīvus rādītājus.

Piedāvājuma, importa un izlietojuma „produkti–nozares” veida tabulas, kas strukturizētas pēc *ESA 95* standartiem, satur informāciju un implicītas sakarības, kas

var tikt izmantotas matemātiskā modeļa „piedāvājums–imports–izlietojums” konstrukcijai. Šādu modeļi var izmantot nacionālas vajējas ekonomikas informatīvai analīzei vēl sekmīgāk nekā tradicionālo izlietojuma–izlaides modeli.

Rekomendējam izmantot *ESA 95* piedāvājuma, importa un izlietojuma tabulu pamatformas, kas ir samērā pārskatāmas un kuru rādītāji interpretējami daudz saturīgāk nekā galēji agregētie makroekonomiskie rādītāji. Piedāvājuma, importa un izlietojuma modeļa struktūra un bilances vienādības ierobežo interpretāciju, novērtējumu un prognožu patvaļu.

Būtu vēlams, lai Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde Latvijas Nacionālo kontu importa un izlietojuma tabulas veidotu nevis pēc „produkti–produkti” principa, bet pēc „produkti–nozares” principa, jo tas atvieglos vērtīgās informācijas interpretāciju un starptautiskas salīdzināšanas iespējas.

Jāpanāk, lai piedāvājuma, importa un izlietojuma informatīvās analīzes tehnoloģijas, kas realizētas ar lietotājam draudzīgu programmproduktu palīdzību, ekonomistiem, valdības ekspertiem, docētājiem un citām ieinteresētām personām kļūst par pieejamu un izprotamu ekonomiskās analīzes instrumentu galēji agregēto makroekonomisko rādītāju vietā. Tas sekmētu būtisku progresu ceļā uz zināšanām balstītu Latvijas ekonomikas makroanalīzi un makroregulēšanu.

## LITERATŪRA

1. Система национальных счетов 1993. – Комиссия Европейских сообществ: Международный валютный фонд; Организация экономического сотрудничества и развития; Организация Объединенных Наций и Всемирный банк. 1998.
2. European System of Accounts (ESA 1995). – Vol. 1. – Brussels, Luxemburg: ECSC-EC-EAEC. 1996.
3. European System of Accounts (ESA 1995). – Vol. 2. – Brussels, Luxemburg: ECSC-EC-EAEC. 1996.
4. The ESA 95 Input-Output Manual (Compilation and Analysis). – Eurostat. Version 2002.
5. Vispārējā ekonomiskās darbības klasifikācija. NACE I. red. – II sēj.: Klasifikācijas struktūra, paskaidrojumi vienību klasificēšanai. – Rīga: Latvijas Republikas Valsts statistikas komiteja. 1996.
6. Eiropas kontu sistēma (EKS 1995). – 1. sēj. – Rīga. 2002.
7. Eiropas kontu sistēma (EKS 1995). – 2. sēj. – Rīga. 2002.
8. Jaunzems A., Šmulders M., Latvijas informatīvā sistēma "izlietojums–izlaide–vide", starpnozaļu bilance un nacionālie konti. *Latvijas Universitātes zinātniskie raksti*, 584. sēj.: *Tautas saimniecība, Ekoloģiskā ekonomika un modelēšana*. – Latvijas Universitāte. 1993.
9. Яунземс А. Я. *Линейное оптимальное планирование*. – Латвийский Университет. 1990.
10. Яунземс А. *Математика для экономических наук*. Общий курс. – Латвийский Университет. 1993.

*Supply Table, Use Table and Import Table of the European System of Accounts and Supply-Import-Use Mathematical Model*

**Summary**

The Latvian Bureau of Statistics during some years has collected the National Accounts information according standards of the European System of Accounts ESA 95. The National Accounts contains supply, import and use interaction tables and symmetric input-output table as well. By utilizing input-output tables as information basis it is possible to create well known classical input-output mathematical model useful for analysis and forecasts of economy. In this paper, we offer the concept of supply-import-use model, constructed by core of the supply, import and use tables, which also would be useful for monitoring and understanding of national economic from comparative static's point of view. The supply-import-use information system with help of the software friendly for users will allow improving the quality of decisions in the fields relating to national economic structure and therefore the project is topical also with respect to improvement of the culture of political and economical decision making in Latvia. We hope that our modest research will become the first step for important project "Knowledge based management economy of Latvia" exactly corresponding to the declared by the Latvian government strong orientation to the knowledge based economy.

This research is supported of the Latvian Council of Science (grant No. 04.1357).

**Key words:** European System of Accounts ESA 95, symmetric input-output table, supply table, use table, import table, supply-import-use model, comparative statistics.

## Korporatīvās pārvaldības principu ievērošanas mehānismi

### The Mechanisms for Compliance with the Corporate Governance Principles

Lelde Kiela-Vilumsone

SIA „Dalkia Latvia”

Vaļņu iela 1, Rīga, LV-1050

E-pasts: [lkieia@dalkia.lv](mailto:lkieia@dalkia.lv)

Pateicoties 21. gs. sākumā plašu publicitāti ieguvušajiem korporatīvajiem skandāliem, tika izstrādāti korporatīvās pārvaldības principi, lai novērstu negodīgu amatpersonu rīcību un nodrošinātu efektīvāku un caurskatāmāku uzņēmumu pārvaldību. Principu ievērošana lielā mērā ir atkarīga no efektīvas korporatīvās pārvaldības mehānismu ietekmes. Šī raksta mērķis ir sniegt vispārīgu ieskatu par korporatīvās pārvaldības principu nozīmi publisku akciju sabiedrību pārvaldībā, izskaidrojot korporatīvās pārvaldības pamatprincipus un to ieviešanas vēsturi, kā arī raksturojot galvenos korporatīvās pārvaldības mehānismus, ar kuru starpniecību tiek īstenota principu ievērošana un uzraudzība. Pētījumā tiek veikta literatūras analīze, pielietojot monogrāfisko jeb aprakstošo metodi.

**Atslēgvārdi:** korporatīvās pārvaldības principi, publiska akciju sabiedrība, uzņēmums, pārvaldības mehānismi.

## Ievads

Korporatīvā pārvaldība jeb *uzņēmumu pārvalde* ir salīdzinoši jauna ekonomikas joma, kas pēta publisku akciju sabiedrību (turpmāk tekstā – uzņēmumu) vadības procesus, definē optimālas uzņēmumu struktūras vadlīnijas, lai tiktu ievēroti un sabalansēti akcionāru, uzņēmuma vadības un citu ieinteresēto personu mērķi ar uzņēmuma mērķiem. Korporatīvās pārvaldības fenomens pastāv līdz ar publisku akciju sabiedrību izveidi, un laika gaitā tas ir attīstījies atkarībā no katras valsts sociālekonomiskajām un politiskajām iezīmēm, uzņēmējdarbības vides specifikas un likumdošanas.

Latvijā korporatīvās pārvaldības joma ir kļuvusi aktuāla tikai salīdzinoši nesen, pateicoties privatizācijas procesam valstī, kad tika izveidotas publiskas akciju sabiedrības, kā arī pateicoties fondu biržas lomai kapitāla tirgus organizēšanā.

Līdz ar iestāšanos Eiropas Savienībā Latvijas uzņēmumiem pavērās daudz lielākas iespējas piesaistīt ārvalstu kapitālu, tajā pašā laikā tas arī nozīmēja likumdošanas pilnveidošanu un korporatīvās pārvaldības augsto standartu ieviešanu atbilstoši Eiropas Savienības tiesību principiem un praksei, lai ārvalstu investoriem pieaugtu uzticība Latvijas kapitāla tirgum. Tomēr ir pagājis pavisam īss laika posms kopš kapitāla tirgus izveides Latvijā, tāpēc uzņēmumiem vēl nav izveidojusies pietiekami skaidra izpratne par korporatīvās pārvaldības principu nozīmi uzņēmumu

tirgus vērtības paaugstināšanā un to ievērošanu, īstenojot efektīvu pārvaldības mehānismu.

Tādējādi šī raksta mērķis ir sniegt vispārīgu ieskatu par korporatīvās pārvaldības principu nozīmi publisku akciju sabiedrību pārvaldībā, izskaidrojot korporatīvās pārvaldības pamatprincipus un to ieviešanas vēsturi, kā arī raksturojot galvenos korporatīvās pārvaldības mehānismus, ar kuru starpniecību tiek īstenota principu ievērošana un uzraudzība.

## 1. Korporatīvās pārvaldības principu ieviešanas vēsture

Nemot vērā korporatīvo skandālu negatīvo ietekmi uz uzņēmumu tirgus vērtību, uzņēmumiem bija nepieciešams skaidrāk definēt visu iesaistīto pārvaldības dalībnieku (akcionāru, padomes, valdes un citu ieinteresēto personu) atbildības un pienākumu jomas, nosakot to tiesības un ierobežojumus, lai nākotnē izvairītos no potenciāliem interešu konfliktiem, ievērojot mazākuma akcionāru intereses, un lai ierobežotu iekšējās informācijas turētāju jeb insaideru (*insiders*) nelikumīgu savas varas izmantošanu pār korporatīvajiem resursiem, tos izlietojot nepiemērotiem mērķiem, kas neatbilst uzņēmuma attīstības plāniem. Uzņēmumi bija spiesti pilnveidot korporatīvās pārvaldības procesus uzņēmumā, īstenojot godīguma un ētikas principus visos uzņēmuma vadības līmeņos, lai pēc iespējas efektīvāk novērstu uzņēmējdarbības vidi un valstu ekonomiku negatīvi ietekmējošās sekas, kā arī atvieglotu akcionāru tiesību īstenošanas mehānismus un procedūras, kas ļautu akcionārus pēc iespējas vairāk iesaistīt uzņēmuma stratēģisko lēmumu pieņemšanā un savu priekšlikumu izteikšanā.

Saskaņā ar Makkinsija institūta ieguldītāju viedokļa pētījumu 2000.gadā, akcionāri bija gatavi rēķināties ar lielākām uzņēmuma izmaksām, ja konkrētais uzņēmums vadītos no korporatīvās pārvaldības principiem, citus nosacījumus atstājot nemainīgus [8, 15].

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (turpmāk tekstā – OECD) bija viena no pirmajām globālajām institūcijām, kas 1998. gada 27.–28. aprīlī OECD padomes ministru konferences laikā izveidoja Rīcības komiteju, iesaistot visas organizācijas dalībvalstis, un, balstoties uz starpvalstu pieredzi, kopīgi izstrādāja korporatīvās pārvaldības principus sākotnējā redakcijā jau 1999. gadā. Šie korporatīvās pārvaldības principi kā visaptverošas pārvaldības vadlīnijas tika atzīti visā pasaulē, ne tikai OECD dalībvalstīs. Principi tika izstrādāti, lai tie kalpotu par starptautisku atskaites punktu un vadlīnijām dažādu valstu valdībām, uzraudzības institūcijām, vērtspapīru tirgus organizētājiem, privātajiem un institucionālajiem ieguldītājiem, uzņēmumiem un citām ieinteresētajām pusēm, lai ar labas vadīšanas prakses ieviešanu tiktu uzlabota uzņēmumu konkurētspēja pasaules finanšu un kapitāla tirgos, liekot uzsvāru uz mazākuma akcionāru tiesību ievērošanu, kas visbiežāk ir vieni no neaizsargātākajiem korporatīvās pārvaldības dalībniekiem.

OECD dalībvalstu ministru konferencē 2002. gadā, balstoties uz konsultācijās iesaistīto institūciju un ekspertu novērtējumiem un ieteikumiem, nolēma papildināt esošos korporatīvās pārvaldības principus, ņemot vērā katras valsts politisko un ekonomisko situāciju, tiesību sistēmu un pašu valstu ieteikumus. Lai veicinātu pēc iespējas efektīvāku principu ieviešanu un atbilstību aizvien mainīgajām globālās ekonomikas tendencēm un finanšu tirgus prasībām, jau 2004. gadā šie principi tika oficiāli apstiprināti jaunā papildinātā redakcijā [14, 5]. Vēlāk tie tika iekļauti

Finanšu stabilitātes foruma vadlīnijās kā viens no divpadsmit noteicošajiem standartiem efektīvas finanšu sistēmas nodrošināšanā, kā arī tie kalpo par pamatu Pasaules Bankas un Starptautiskā Valūtas fonda izdotajos ziņojumos par standartu un kodeksu ievērošanu (*Reports on the Observance of Standards and Codes, ROSC*).

OECD korporatīvās pārvaldības principu autori uzsver, ka šie principi nav izstrādāti kādai konkrētai korporatīvās pārvaldības sistēmai, bet gan ir vispārīgi un attiecināmi vienlīdz uz visām ekonomiskajām sistēmām un iekārtām, un katras valsts korporatīvās pārvaldības modelī nostiprinātajām tradīcijām. Tie var kalpot par pamatu uzņēmumiem, fondu biržām, uzraudzības institūcijām un citām organizācijām, izstrādājot korporatīvās pārvaldības principus un rekomendācijas atbilstoši valstī pastāvošajam korporatīvās pārvaldības modelim.

OECD korporatīvās pārvaldības principi aptver šādas galvenās jomas:

- 1) Efektīvas un funkcionālas korporatīvās pārvaldības sistēmas nodrošināšana, uzsverot to, ka korporatīvās pārvaldības sistēmai jāattīsta efektīvs un caurskatāms kapitāla tirgus, kas darbojas saskaņā ar valsts likumdošanu un skaidri definē pienākumus un atbildību starp dažādām korporatīvās pārvaldības īstenošanas un uzraudzības institūcijām.
- 2) Akcionāru tiesības un akcionāru īpašumtiesībās nostiprinātās funkcijas, kas ietver pamattiesības uz dividendi, balsstiesībām, informācijas atklāšanu, tiek nostiprinātas ar likumu. Akcionāri ir uzņēmuma kapitāldaļu turētāji jeb īpašnieki, tāpēc principi uzsver akcionāru interešu ievērošanu un tiesību nodrošināšanu caur efektīvu pārvaldības mehānismu īstenošanu – statūtiem, akcionāru sapulci, padomes un valdes atbildību akcionāru priekšā, ievērojot godīguma, caurskatāmības un vienlīdzības principus.
- 3) Taisnīga un vienlīdzīga attieksme pret akcionāriem, kas aicina ievērot tieši mazākuma akcionāru un ārvalstu akcionāru tiesības, nostiprinot efektīvus mehānismus ar likumu un noteikumu palīdzību, pārkāpumu gadījumā izskatot akcionāru sūdzības efektīvi un pietiekami ātrā laikā, kā arī īstenojot atbilstošas sankcijas. Akcionāru pārliecība par to, ka ieguldītais kapitāls būs aizsargāts pret uzņēmuma padomes, valdes vai kontrolējošo akcionāru izmantošanu neatbilstošiem mērķiem, ir nozīmīgs aspekts kapitāla tirgus organizēšanā, tāpēc ir nepieciešama šī principa ievērošana ar efektīvu mehānismu palīdzību – savlaicīgu pieeju informācijai par uzņēmumu, elastīgām balsošanas procedūrām akcionāru sapulcē u.c.
- 4) Ieinteresēto personu loma būtiski ietekmē uzņēmuma darbību, jo ieinteresēto personu (klientu, piegādātāju, sadarbības partneru un darbinieku) ieguldījums ir vērtīgs resurs ceļā uz konkurētspējīgu un rentablu uzņēmumu izveidi. Tādēļ uzņēmumu ilgtermiņa interesēs ir veicināt konstruktīvu sadarbību ar ieinteresētajām personām, ņemot vērā ieinteresēto personu intereses un novērtējot viņu ieguldījumu uzņēmuma sekmīgas darbības un attīstības nodrošināšanā. Šis princips rekomendē uzņēmumiem savā darbībā īstenot korporatīvās sociālās atbildības principus, ievērojot vides aizsardzības un kvalitātes prasības un sabiedrības vajadzības un intereses.
- 5) Informācijas atklātība un uzņēmuma caurskatāmība uzlabo akcionāru un ieinteresēto personu izpratni par uzņēmumā notiekošajiem procesiem, uzņēmuma mērķiem un darbības rezultātiem, nostiprina ticamību uzņēmumam, kas savukārt paaugstina uzņēmuma reputāciju. Principos tiek

atbalstīta iniciatīva, kas veicina uzņēmumus brīvprātīgi atklāt pēc iespējas vairāk informācijas par visiem būtiskiem notikumiem, kas norisinās regulāro pārskatu starplaikā un kas būtu jāzina akcionāriem, lai tie varētu pilntiesīgi izmantot visas akcijās nostiprinātās tiesības. Ar būtiskiem notikumiem saprot: uzņēmuma finanšu un darbības rezultātu paziņošanu, stratēģiskos mērķus, akcionāru būtisku līdzdalību, iekšējās informācijas turētāju darījumus ar akcijām, padomes un valdes atalgojumu, peļņas sadales politiku un uzņēmuma riska vadību. Atklājot informāciju par būtiskiem notikumiem, nepieciešams ievērot savlaicīguma principu. Pastāv dažādi informācijas paziņošanas kanāli – masu mediji un uzņēmuma mājas lapa internetā, kas mūsdienās ir viens no efektīvākajiem un ātrākajiem informācijas nodošanas kanāliem.

- 6) Padomes un valdes pienākumi un atbildība. Padome ir akcionāru ievēlēta institūcija, kas pilda uzraudzības funkcijas akcionāru vārdā, tāpēc padomes locekļu rīcībai jābūt balstītai uz ētikas un godprātības principiem, maksimāli darbojoties uzņēmuma un akcionāru interesēs. Šajā principā ir uzsvars uz to, ka uzņēmuma padomē jāievēl atbilstošs skaits neatkarīgo padomes locekļu (vismaz puse) un padomes ietvaros jāizveido neatkarīgās komitejas, kas veicinātu objektīvāku lēmumu pieņemšanu. Savukārt valde kā uzņēmuma izpildinstitūcija ir atbildīga par korporatīvo mērķu un uzdevumu izpildi, uzņēmuma darbības rezultātiem, finanšu resursu pārvaldīšanu un darbinieku kvalifikāciju. Valde atskaitās padomei, informē akcionārus par būtiskiem notikumiem un organizē akcionāru sapulci, kurā akcionāri lemj par uzņēmuma darbības rezultātiem un peļņas sadali.

Kaut arī korporatīvās pārvaldības principi vairāk tiek attiecināti tieši uz publiskām akciju sabiedrībām, jo uzņēmuma vērtspapīri ir publiskās apgrozības priekšmets un kapitāla tirgū tiek piedāvāti plašam ieguldītāju skaitam, OECD aicina arī slēgtas akciju sabiedrības ievērot šos principus, jo visiem akcionāriem ir vienlīdzīgas tiesības saņemt informāciju – kā publiskā, tā arī slēgtā akciju sabiedrībā [14; 15].

## 2. Korporatīvās pārvaldības principu ieviešanas pieredze Eiropā

Sekojojot OECD iniciatīvai, arī Eiropas Komisija 2004. gadā sāka aktīvi pievērsies korporatīvās pārvaldības jomas sakārtošanai saskaņā ar Eiropas Savienības rīcības plānu „Komercdarbību regulējošās likumdošanas pilnveidošana un korporatīvās pārvaldības veicināšana Eiropas Savienībā” [7. 43]. Jau 2004. gada 18. oktobrī tika izveidots Eiropas Korporatīvās pārvaldības forums (*European Corporate Governance Forum*), lai katra Eiropas Savienības dalībvalsts varētu dalīties savā pieredzē par korporatīvās pārvaldības praksi, kas ļautu definēt vienotu korporatīvo mehānismu kopumu un veicinātu daudz efektīvāku korporatīvās pārvaldības prakses ieviešanu visā Eiropas Savienības reģionā. Korporatīvās pārvaldības foruma pamatuzdevums ir aicināt uzņēmumus savā darbībā vadīties pēc labas pārvaldības principiem saskaņā ar „ievēro vai paskaidro” principu [15].

Ņemot vērā globālo institūciju aktīvu iesaistīšanos korporatīvās pārvaldības pilnveidošanā gan OECD, gan arī Eiropas Savienības dalībvalstu līmenī, ir svarīgi apzināties un izprast, ka vietējām valdībām svarīgs uzdevums ir izstrādāt tādu tiesisko un administratīvo sistēmu, kas nodrošinātu kapitāla tirgus funkcionēšanu un

pietiekamu elastību, spējot reaģēt uz ieguldītāju un citu ieinteresēto personu aizvien pieaugošajām prasībām globālās konkurences apstākļos, un veiksmīgi attīstītu uzņēmumu praksi piesaistīt kapitālu starptautiskajos kapitāla tirgos.

Pirmā valsts Eiropā un pasaulē, kas formāli pievērsa uzmanību korporatīvās pārvaldības situācijas apzināšanai, bija Lielbritānija, kas jau 1992. gadā publicēja *Kadburija* ziņojumu par finansiālajiem aspektiem korporatīvās pārvaldības jomā (*Cadbury Report: the Financial Aspects of Corporate Governance*). Lielbritānija ir arī viena no Eiropas valstīm, kas izdevusi visvairāk rekomendāciju šajā jomā; pavisam ir izdoti vairāk nekā 20 dokumenti, kas attiecināmi uz publiskām un slēgtām akciju sabiedrībām, kā arī pensiju fondiem un revīzijas komitejām. Galvenais uzsvars Lielbritānijas korporatīvās pārvaldības vadlīnijās ir uzņēmumu darbība saskaņā ar „ievēro vai paskaidro” principu. Valstī ir izveidota speciāla institūcija – Korporatīvās pārvaldības komiteja, kas uzrauga principu ievērošanu un sagatavo ieteikumus principu pilnveidošanai [15].

Izvērtējot Eiropas Savienības valstu korporatīvās pārvaldības principu kodeksus, var secināt, ka kopumā visas Eiropas valstis ir izstrādājušas šādus principus, ņemot par pamatu vienotu struktūru, kas aptver OECD rekomendētās jomas – korporatīvās pārvaldības dalībnieku atbildību, pienākumus un tiesības, par prioritāti izvirzot mazākuma akcionāru tiesību ievērošanu un valdes un padomes atbildību akcionāru un uzņēmuma priekšā (sk. 1. tab.). Lielākās atšķirības ir šo principu ieviešanā un īstenošanā praksē, jo katrā valstī pastāv noteiktas uzņēmējdarbības tradīcijas, likumdošana, atšķirīga pārvaldības sistēma (vienpakāpiju vai divpakāpiju) un tai pakārtotie pārvaldības mehānismi, kas var veicināt vai apgrūtināt korporatīvās pārvaldības principu ievērošanu. Viens no tādiem iemesliem ir tas, ka dažkārt valstis izvirza pārāk augstus korporatīvās pārvaldības mērķus, kas praktiski nav īstenojami, un pilnībā netiek izvērtēti to ekonomiskie ieguvumi un izmaksas. Būtībā uzņēmumiem ir jārēķinās ar augstām izmaksām un laika ieguldījumu saistībā ar kvalitatīvu korporatīvās pārvaldības principu ievērošanu, jo uzņēmumiem vajadzētu izprast, ka, neraugoties uz pašreizējām izmaksām principu ieviešanā, tieši ilgtermiņā principu ievērošana maksimāli atmaksājas, iegūstot akcionāru uzticību un veicinot uzņēmumu tirgus vērtības pieaugumu.

Kaut gan principu ievērošana lielākoties ir brīvprātīga, uzņēmumi tomēr ir spiesti tos ievērot, jo to prasa reputācijas saglabāšana, akcionāru augstās prasības un konkurence. Lai gan principiem ir ieteikuma raksturs, liela daļa principos ietvertu vadlīniju jau ir iestrādātas valstu komerclikumos un citos normatīvajos aktos, kā, piemēram, fondu biržu noteikumos, kur ir noteiktas detalizētas informācijas atklāšanas un finanšu pārskatu iesniegšanas prasības, ja uzņēmuma akcijas ir iekļautas biržas vērtspapīru sarakstos. Tajā pašā laikā birža ar attiecīgās valsts normatīvo aktu starpniecību (piemēram, Vācijā, Dānijā un Nīderlandē) var izvirzīt uzņēmumiem prasību regulāri iesniegt korporatīvās pārvaldības ziņojumu. Kā jau minēts, Eiropas Savienības valstu prasība šādu ziņojumu iesniegšanā galvenokārt ir balstīta uz „ievēro vai paskaidro” principa. Tas nozīmē, ka uzņēmums var neievērot kādu no principiem, bet uzņēmumam noteikti tas ir jāpamato, jo dažkārt rodas situācijas, kad uzņēmums augstas konkurences apstākļos nevēlas izpaust informāciju, kas varētu radīt būtiskus finansiālus zaudējumus. Taču šāda ziņojuma neiesniegšanas gadījumā uzņēmumam jārēķinās ar noteiktām sankcijām.

1. tabula

**Eiropas valstu korporatīvās pārvaldības principu kodeksi [9]  
The Codes of Corporate Governance Principles in Europe [9]**

Valsts	Sākotnējais kodeksa ieviešanas gads	Jaunākais izdots korporatīvās pārvaldības principu kodekss valstī
Lielbritānija	1992	Korporatīvā pārvaldība: Praktiski ieteikumi (24.08.2004)
Austrija	1995	Austrijas korporatīvās pārvaldības kodekss (09.2002)
Francija	1995	Kotēto uzņēmumu korporatīvā pārvaldība (10.2003)
Spānija	1996	IC-A: Labas korporatīvās pārvaldības principi (12.2004)
Nīderlande	1997	Nīderlandes korporatīvās pārvaldības kodekss (9.12.2005)
Vācija	1998	Vācijas korporatīvās pārvaldības kodekss ( <i>The Cromme Code</i> ) (26.02.2002)
Beļģija	1998	Beļģijas korporatīvās pārvaldības kodekss (09.12.2004)
Portugāle	1999	Rekomendācijas korporatīvajai pārvaldībai (11. 2003)
Dānija	2000	Rekomendācijas korporatīvai pārvaldībai Dānijā (Papildināta redakcija, 15.08.2005)
Zviedrija	2001	Zviedrijas korporatīvās pārvaldības kodekss (21.04.2004)
Čehija	2001	Korporatīvās pārvaldības kodekss pēc OECD principiem (24.06.2004)
Polija	2002	Korporatīvās pārvaldības kodekss Polijas kotētiem uzņēmumiem (15.06.2002)
Somija	2003	Korporatīvās pārvaldības rekomendācijas kotētiem uzņēmumiem (12.2003)
Lietuva	2003	Korporatīvās pārvaldības kodekss Lietuvas Fondu biržā kotētiem uzņēmumiem (23.04.2003)
Latvija	2005	Korporatīvās pārvaldības principi un ieteikumi to ieviešanā (27.12.2005)
Igaunija	2006	Korporatīvās pārvaldības rekomendācijas (01.01.2006)

Latvijā formāls korporatīvās pārvaldības principu kodekss „Korporatīvās pārvaldības principi un ieteikumi to ieviešanā” tika ieviests tikai 2005. gada beigās: to izstrādāja Rīgas Fondu birža, konsultējoties ar Finanšu un kapitāla tirgus komisiju. Šie principi tika izstrādāti, balstoties uz „ievēro vai paskaidro” principu, ņemot vērā OECD principu vadlīnijas un šo jomu regulējošās ES direktīvas, kā arī valstī pastāvošo likumdošanu, uzņēmējdarbības vides specifiku un akcionāru intereses [3].

Būtu maldīgi uzskatīt, ka pirms šāda formāla principu kodeksa ieviešanas principi vispār nepastāvēja un ka Latvijas uzņēmumi šos principus vispār neievērotu, jo likumos, piemēram, Komerclikumā, Finanšu instrumentu tirgus likumā un citos normatīvajos aktos ir iekļauta jau liela daļa šo principu. Pie tam Rīgas Fondu biržas vērtspapīru iekļaušanas un tirdzniecības noteikumi definē stingras informācijas atklāšanas prasības biržas sarakstos iekļautajiem uzņēmumiem. Tomēr izstrādātais principu kodekss vienā dokumentā detalizēti aptver visus uz uzņēmumu pārvaldību attiecināmos ieteikumus un prasības, lai tas būtu kā atskaites

punkts gan pašiem uzņēmumiem, gan arī to akcionāriem, kas, zinot, ka šādi principi pastāv, varētu izvērtēt, vai konkrētais uzņēmums tos ievēro, un neievērošanas gadījumā uzņēmums informētu par to biržu un akcionārus saskaņā ar „ievēro jeb paskaidro” principu. Uzņēmumiem, kuru vērtspapīri ir iekļauti Rīgas Fondu biržas Oficiālajā un Otrajā sarakstā, sākot ar 2007. gadu, vienlaicīgi ar gada pārskatu un padomes ziņojumu būs jāiesniedz arī korporatīvās pārvaldības ziņojums par 2006. gadu, kas arī tiks publicēts biržas mājas lapā [2. 20. 4.].

### 3. Korporatīvās pārvaldības mehānismi

Korporatīvās pārvaldības jeb labas uzņēmumu vadības principu ievērošana lielā mērā ir atkarīga no dažādu pārvaldības mehānismu ietekmes. Teorētiski pārvaldības mehānismus var iedalīt iekšējos un ārējos pārvaldības mehānismos, kas ietver dažādu pasākumu un aktivitāšu kopumu atkarībā no pārvaldības sistēmas un uzņēmējdarbības tradīcijām katrā valstī, kurā pastāv ar likumiem nostiprinātas tiesības un pienākumi iesaistītajām personām [6. 21].

Korporatīvās pārvaldības mehānismu īstenošanā ir iesaistīti galvenie pārvaldības sistēmas dalībnieki – uzņēmuma akcionāri (fiziskas un juridiskas personas), padome, valde, darbinieki, kā arī fondu biržas, depozitāriji, kapitāla tirgus uzraudzības institūcijas, masu mediji, reitingu aģentūras un nevalstiskās organizācijas. Tomēr maksimālā atbildība šo principu ievērošanas un uzraudzības nodrošināšanā, efektīvi īstenojot pārvaldības mehānismu, ir tieši uzņēmuma pārvaldības institūcijām – valdei un padomei.

#### 3.1. Iekšējie korporatīvās pārvaldības mehānismi

Par iekšējiem korporatīvās pārvaldības mehānismiem var definēt uzņēmuma pārvaldības institūciju – padomes, valdes un akcionāru sapulces – funkciju atbilstošu nodrošināšanu uzņēmuma statūtos, līgumos un dažādos reglamentos [6. 5].

##### Akcionāru sapulce

Vieni no galvenajiem korporatīvās pārvaldības dalībniekiem ir **akcionāri** jeb ieguldītāji (*shareholders*) – fiziskas un juridiskas personas, kam uzņēmumā pieder kapitāla daļas jeb akcijas un kuriem kā akciju turētājiem saskaņā ar normatīvajiem aktiem un statūtiem ir paredzētas noteiktas tiesības – uz balsstiesībām, dividendēm vai likvidācijas kvotām, kā arī tiesības uz informācijas saņemšanu par būtiskiem notikumiem uzņēmumā [1. 227]. Būtiska loma principu ievērošanas nodrošināšanā ir akcionāriem, kam pieder izšķirošā ietekme uzņēmumā un kas ar balsu vairākumu nodrošina lēmumu pieņemšanu saskaņā ar korporatīvās pārvaldības principiem.

Akcionāru sapulce (*shareholders meeting*) ir nozīmīgs korporatīvās pārvaldības instruments un uzņēmuma augstākā lēmēj institūcija, kurā akciju īpašnieki īsteno savas balsstiesības un citas no akcijām izrietošās tiesības [1. 267].

Akcionāru sapulce dod iespēju akcionāriem aktīvi līdzdarboties uzņēmuma pārvaldībā, lai ar balsošanas institūta starpniecību ietekmētu ar uzņēmumu saistītus nozīmīgus lēmumus. Jo ar likumu ir noteikts, ka tikai akcionāru sapulcei kā augstākajai uzņēmuma lēmēj institūcijai ir tiesības pieņemt lēmumus par tādiem nozīmīgiem jautājumiem kā gada pārskata apstiprināšana, peļņas sadale, padomes ievēlēšana, statūtu grozīšana, papildu vērtspapīru emisijas, uzņēmuma darbības izbeigšana vai arī

uzņēmumu pārņemšana [1, 268]. Akcionāriem ir tiesības arī pieprasīt nepieciešamo informāciju no uzņēmuma vadības, iesniegt priekšlikumus akcionāru sapulcei, lai īstenotu savas akcionāra tiesības. Katras valsts korporatīvās pārvaldības principos galvenais uzsvars ir likts tieši uz akcionāru interešu un tiesību īstenošanu, lai uzņēmums varētu maksimāli sasniegt izvirzītos mērķus – paaugstināt uzņēmuma tirgus vērtību. Tādējādi uzņēmuma vadība ir atbildīga par savlaicīgu informācijas atklāšanu, akcionāru sapulces organizēšanu un svarīgāko jautājumu iekļaušanu sapulcē, tajā skaitā balsošanas procedūras nodrošināšanu atbilstoši mūsdienās iespējamajiem tehnoloģiju risinājumiem (piemēram, balsošana neklātienē ar elektronisko līdzekļu starpniecību), lai pilnībā tiktu izpildītas principos ietvertās rekomendācijas.

2. tabula

**Akcionāru kārtējās sapulces organizatoriskie aspekti Eiropas valstīs [13, 30]**  
**The Organisational Aspects of Shareholders Annual Meetings in Europe [13, 30]**

Valsts	Paziņojuma periods (dienas)	Akcionāru reģistrēšana / akciju bloķēšana (dienas)	Akcionāru pārstāvniecības sliekšnis akcionāru sapulces sasaukšanai
Austrija	14	3 - 14 (saskaņā ar statūtiem)	5% no pamatkapitāla
Beļģija	16	3	20% no pamatkapitāla
Luksemburga	16	Saskaņā ar statūtiem	20% no pamatkapitāla
Dānija	8	5 -	Jebkurš akcionārs
Somija	17	5 -	-
Francija	30	- 15 dienas	10% no pamatkapitāla
Vācija	28	3 - 10 (saskaņā ar statūtiem - 5)	5% no pamatkapitāla
Grieķija	20	5	5% no pamatkapitāla
Īrija	21	Saskaņā ar statūtiem	10% no pamatkapitāla
Itālija	15	5 - 5	20% no pamatkapitāla
Nīderlande	15	5 -	10% no pamatkapitāla (statūtos var noteikt mazāku sliekšni)
Portugāle	30	Nav noteikts ar likumu	5% no pamatkapitāla
Spānija	15	Saskaņā ar statūtiem	5% no pamatkapitāla
Zviedrija	28	3-4 (saskaņā ar statūtiem)	10% no pamatkapitāla
Lielbritānija	21	Saskaņā ar statūtiem	10% no pamatkapitāla
Igaunija	3 nedēļas	Sapulces dienā - nav	10% no pamatkapitāla
Lietuva	30	Sapulces dienā (saskaņā ar statūtiem) - nav	10% no balsstiesīgā kapitāla (statūtos var noteikt mazāku sliekšni)
Latvija	30	Nav noteikts ar likumu	5% no balsstiesīgā kapitāla (statūtos var noteikt mazāku sliekšni)

Parasti uzņēmuma valde sasauca kārtējo akcionāru sapulci reizi gadā, par to savlaicīgi paziņojot akcionāriem ar masu informācijas līdzekļu starpniecību, ievieojot šo informāciju mājas lapā vai nosūtot katram akcionāram personīgi (piemēram, elektronisko vēstuli). Katrā valstī savlaicīguma termiņš sapulces izsludināšanai ir noteikts atšķirīgi (sk. 2. tab.). Piemēram, Latvijā saskaņā ar Komerclikumu akcionāru sapulci nepieciešams izsludināt 30 dienas iepriekš, vienlaicīgi informējot par sapulces norises vietu un laiku, kā arī par sapulcē iekļautajiem jautājumiem, lai akcionāri varētu sagatavoties un nepieciešamības gadījumā iesniegt jautājumus, vai arī lūgt valdei iekļaut izskatīšanai papildu jautājumus sapulces darba kārtībā.

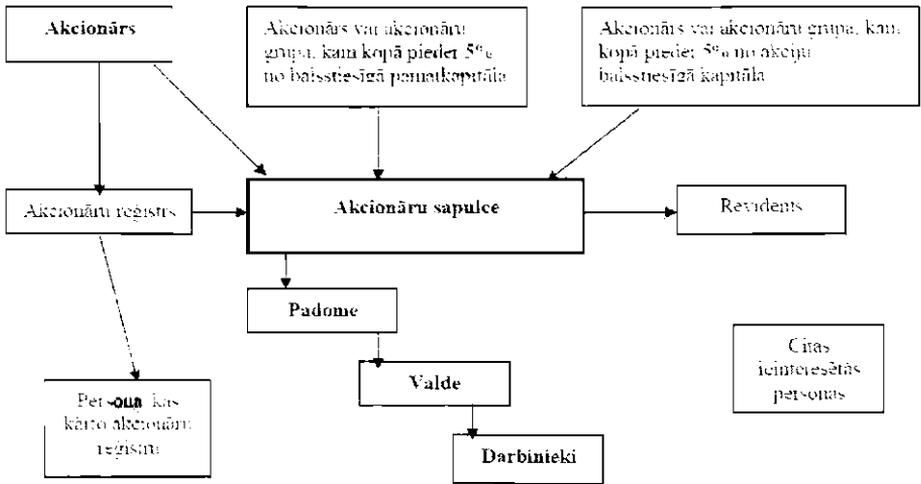
### Padome un valde

Uzņēmuma padome ir akcionāru ievēlēta pārraudzības institūcija, kas vistiešākajā nozīmē pārstāv akcionāru intereses uzņēmumā, lai sasniegtu izvirzīto mērķi – pēc iespējas paaugstināt akcionāru kapitāla atdevi, pildot likumos un statūtos deleģētās funkcijas, kas ietver arī uzņēmuma izpildinstitūcijas – valdes ievēlēšanu un tās darbības funkciju uzraudzīšanu. Akcionāri deleģē padomi uzraudzīt uzņēmuma darbību, lai tiktu sasniegti statūtos nostiprinātie darbības virzieni saskaņā ar uzņēmuma stratēģiju.

Padomes un valdes funkciju nodalījums uzņēmuma pārvaldībā ir atkarīgs no valstī pastāvošās korporatīvās pārvaldības sistēmas, kas saskaņā ar pasaules praksi iedalās ASV jeb vienpakāpju (*unitary*) un Vācijas jeb divpakāpju (*two-tier*) pārvaldības sistēmās un ir vēsturiski izveidojušās, balstoties uz valstī pastāvošo likumdošanu, uzņēmējdarbības vides tradīcijām un statūtu pamata [6, 8]. Piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs, Lielbritānijā, Zviedrijā un Francijā tradicionāli pastāv vienpakāpju pārvaldība, kur uzņēmumu faktiski pārvalda viena pārvaldības institūcija – padome jeb direktoru padome (*board of directors*), caur kuru tiek īstenotas gan uzraudzības, gan arī vadības funkcijas un kurā tiek pārstāvētas gan uzņēmuma augstākās amatpersonas (*executive directors*), gan arī ar uzņēmumu nesaistītie jeb neatkarīgie pārstāvji (*non-executive directors*) [6, 12]. Šajā pārvaldības modelī nav atsevišķas valdes institūcijas.

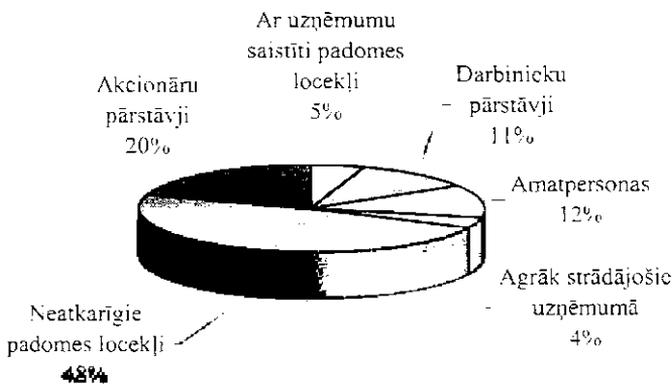
Savukārt divpakāpju pārvaldībā ir divas pārvaldības institūcijas: akcionāru ievēlēta pārraudzības institūcija – padome – un padomes ievēlēta valde, kas pilda izpildinstitūcijas funkcijas – vada uzņēmumu, sastāda budžetu, plāno stratēģiju, kārtu ar pamatdarbību saistītas darbības un atskaitās par padarīto padomei. Divpakāpju pārvaldība tradicionāli pastāv Vācijā, Austrijā, Dānijā un arī Latvijā (sk. 1. att.), kur tas ir noteikts ar likumdošanu. Savukārt Beļģijā un Somijā ir iespējams gan viens, gan arī otrs pārvaldības veids.

Katrā valstī ar likumdošanu vai ar korporatīvajiem pārvaldības principiem ir noteikts vēlāmais padomes locekļu skaits un ieteicamais padomes sapulču skaits, kas būtu par pamatu pēc iespējas efektīvākai uzņēmuma darbībai un kas veicinātu atbildību pret akcionāriem un ieinteresētajām personām. Piemēram, Zviedrijas leguldītāju asociācijas (*Swedish Shareholders Association Policy*) nostāja ir tāda, ka padomē jābūt vismaz 6–9 neatkarīgiem padomes locekļiem, savukārt Londonas Fondu biržas izdotajās rekomendācijās tiek uzsvērts, ka vismaz 50% no visiem padomes locekļiem ir jābūt neatkarīgajiem pārstāvjiem [4, 6].



1. att. Korporatīvās pārvaldības sistēma Latvijā [12]  
The Corporate Governance System in Latvia [12]

Korporatīvās pārvaldības principos tiek uzsvērtā neatkarīgo komiteju izveidošanas (piemēram, revīzijas, atalgojuma un nominācijas komiteja), padomes locekļu skaita palielināšanas un neatkarīgo padomes locekļu ievēlēšanas būtiskā nozīme (sk. 2. att.). Latvijā publiskas akciju sabiedrības padomē vidēji ir seši padomes locekļi. Komerclikums nosaka, ka uzņēmumam, kura vērtspapīri atrodas publiskā apgrozībā, padomē jābūt vismaz pieciem padomes locekļiem (maksimālais ar likumu noteiktais skaits ir divdesmit). Rīgas Fondu biržas noteikumos ir iekļauta jauna prasība uzņēmumiem, kuru akcijas ir iekļautas biržas oficiālajā sarakstā: padomei jābūt pietiekami neatkarīgai no akcionāra, kuram pieder 30 un vairāk procentu no uzņēmuma kapitāla; prasība stājas spēkā ar 2006. gada 1. oktobri [2. 11.5.1].



2. att. Padomes locekļu pārstāvniecības struktūra Eiropas valstīs 2003. gadā [10]  
The Structure of Represented Members on the Supervisory Board [10]

### 3.2. Ārējie korporatīvās pārvaldības mehānismi

Ar ārējiem korporatīvās pārvaldības mehānismiem saprot regulēto tirgu un uzņēmumu pārņemšanas (*takeover*) mehānismus, kā arī likumdošanu, kas nosaka korporatīvo vidi katrā valstī un regulē interešu sabalansēšanu starp visām iesaistītajām personām [6, 5].

Viens no svarīgākajiem korporatīvās pārvaldības ārējiem mehānismiem ir korporatīvā likumdošana, kur liela nozīme ir valstī pastāvošajai tiesību normu un procesuālajai sistēmai, kas nodrošina tiesību īstenošanu, veicina vai arī kavē tādu svarīgu funkciju izpildi kā akcionāru tiesību aizstāvība, kapitāla tirgus uzraudzība, nelikumīgu darbību novēršana, informācijas atklātības un caurskatāmības veicināšana, godīguma un objektivitātes principu ievērošana utt. Svarīgi ir tas, ka korporatīvās likumdošanas izstrādē tiek ņemti vērā korporatīvās pārvaldības principi un uzņēmējdarbības ētikas standarti. Dažās valstīs, piemēram, Vācijā un Nīderlandē, ar likumu ir noteikts, ka uzņēmumam, kura vērtspapīri atrodas publiskā apgrozībā, jāievēro korporatīvās pārvaldības principi. Kapitāla tirgus uzraudzības institūcijas un fondu biržas ir ieinteresētās personas, kas uzrauga, vai uzņēmumi ievēro likumos un noteikumos izvirzītās prasības un principus, būtisku pārkāpumu gadījumos piemērojot noteiktas sankcijas.

Latvijā korporatīvo vidi regulē šādi svarīgākie normatīvie akti:

- Komerclikums
- Koncernu likums
- Finanšu instrumentu tirgus likums
- Ieguldītāju aizsardzības likums
- Rīgas Fondu biržas noteikumi
- Latvijas Centrālā depozitārja noteikumi

Kā ļoti spēcīgu korporatīvās pārvaldības mehānismu var minēt masu medijus un uzņēmumu reitingu aģentūras, kas ir no uzņēmuma neatkarīgs, bet tajā pašā laikā ietekmīgs instruments uzņēmumu darbības izvērtēšanā atbilstoši korporatīvās pārvaldības principiem, un kas aktīvi seko līdzi publisku akciju sabiedrību notikumiem un situācijai valstī kopumā, sagatavojot analītiskus pārskatus un publikācijas, kas ļauj akcionāriem un potenciālajiem ieguldītājiem iegūt pietiekami objektīvu informāciju tālāko lēmumu pieņemšanā attiecībā uz ieguldījumu veikšanu konkrētajā uzņēmumā.

#### Korporatīvās pārvaldības reitingu aģentūras

Kapitāla tirgū regulāri tiek veikta publisku akciju sabiedrību finanšu rādītāju analīze un pārskatu sagatavošana, pielietojot dažādas finanšu statistikas metodes (piemēram, *Tobina Q* koeficients, FTSE-ISS indekss, finanšu koeficientu – ROE, EPS, *P/E* – analīze), lai izvērtētu uzņēmuma peļņas rādītāju ietekmi uz akciju cenu un apgrozījumu vērtspapīru tirgū un analizētu vērtspapīru tirgus pieprasījuma dinamiku pēc noteikta uzņēmuma akcijām. Tomēr šāda veida pētījumos netiek analizēta korporatīvās pārvaldības principu ievērošana un ar to saistīto kvalitatīvo faktoru (peļņas sadales politikas, padomes un valdes locekļu atalgojuma, uzņēmuma attīstības politikas īstenošanas) ietekme uz uzņēmuma akciju cenu.

Pateicoties korporatīvās pārvaldības principu ieviešanai globālā mērogā un starptautisko institūciju centieniem sakārtot šīs jomas nepilnības, lai novērstu jaunu apjomīgu korporatīvo skandālu iespējamību, radās nepieciešamība izstrādāt atbilstošas vērtēšanas metodes un reitingu skalas kā atskaites punktu uzņēmumu

atbilstībai izvirzīto kvalitatīvo prasību īstenošanā un uzņēmuma pārvaldes procesa sakārtošanā. Tā rezultātā vairākas starptautiskas kapitāla tirgus uzraudzības un ieguldītāju interešu aizstāvības institūcijas izstrādāja speciālas novērtējuma metodes. Iai analizētu uzņēmumu atbilstību izvirzītajiem korporatīvās pārvaldības kritērijiem. Šādas institūcijas regulāri (reizi gadā vai ceturksnī) veic pētījumus un apkopo ziņojumus par korporatīvās pārvaldības situāciju uzņēmumos, lai esošie un potenciālie ieguldītāji varētu pieņemt optimālus ekonomiskos lēmumus ieguldīt uzņēmumos ar augstu korporatīvo kultūru.

Balstoties uz veiktajiem pētījumiem, reitingu aģentūras savos ziņojumos ir secinājušas, ka augsta līmeņa uzņēmumu korporatīvā pārvaldība nodrošina ievērojami labākus finanšu rezultātus, veicina akciju likviditāti, akciju cenas kāpumu un uzņēmuma vispārējās tirgus vērtības paaugstināšanos.

Nozīmīgākās šajā jomā ir divas ASV reitingu aģentūras – Starptautiskā pārvaldības reitingu aģentūra (*Governance Metrics International, GMI*) un Institucionālo ieguldītāju pakalpojumu organizācija (*Institutional Shareholders Services, ISS*), kas regulāri veic visaptverošus pētījumus pēc kritērijiem, kas izstrādāti, balstoties uz OECD korporatīvās pārvaldības principiem.

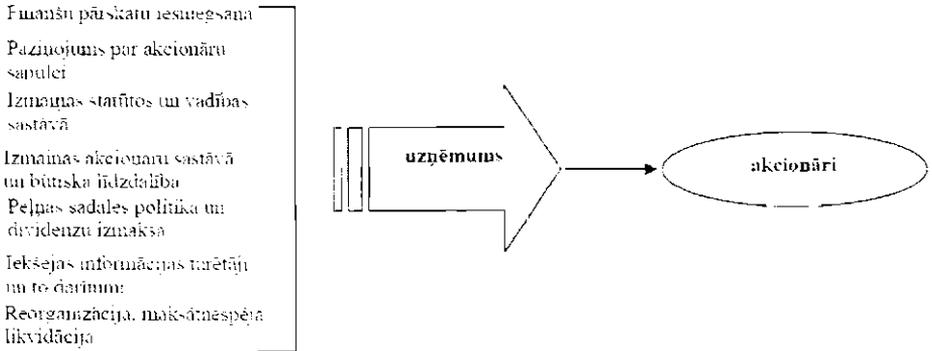
Institucionālo ieguldītāju pakalpojumu organizācija (ISS), pieaicinot konsultatīvās padomes locekļus un ekspertus, izstrādāja korporatīvās pārvaldības koeficientu CGQ (*Corporate Governance Quotient*), uz kā bāzes regulāri tiek veikta uzņēmumu izvērtēšana pēc astoņiem vērtēšanas kritērijiem, un tie ir: 1) padomes struktūra, 2) uzņēmuma audits, 3) statūti un nolikumi, 4) reģistrācijas valsts likumdošana, 5) padomes un amatpersonu atalgojums, 6) kvalitatīvie faktori, 7) iekšējās informācijas turētājiem piederošais akciju skaits un 8) padomes un valdes locekļu izglītība un kvalifikācija [11]. Pamatkritēriji tiek analizēti pēc apmēram 60 ietekmējošiem faktoriem, kas savukārt tiek vērtēti saistībā ar citiem palīgnosacījumiem. Piemēram, uzņēmums, kura padomē dominē neatkarīgie locekļi un ir izveidotas rekomendētās neatkarīgās komitejas (revīzijas, atalgojuma un nominācijas), saņem augstāku vērtējumu nekā uzņēmums, kura padomē ir izveidota tikai viena neatkarīgā komiteja.

Balstoties uz pētījuma rezultātiem, ieguldītājiem ir iespēja izvērtēt uzņēmumu tieši no korporatīvās pārvaldības viedokļa un pieņemt efektīvus lēmumus. Šāda veida uzņēmumu pārvaldības reitingus galvenokārt izmanto institucionālie ieguldītāji (pensiju un ieguldījumu fondi), kam darbības specifika ir darījumi ar vērtspapīriem un ieguldījumu veikšana trešo personu vārdā.

### **Fondu biržas loma korporatīvās pārvaldības principu ieviešanā**

Daudzviet pasaulē fondu biržas ir viens no nozīmīgākajiem korporatīvās pārvaldības mehānismiem tieši principu izstrādāšanā un ieviešanā, jo tieši biržas organizē vērtspapīru tirgu un nodrošina tirgus infrastruktūru. Tāpat birža, pamatojoties uz likumiem un praksi, izvirza noteiktas prasības uzņēmumiem, kas vēlas tirgot savus vērtspapīrus regulētā tirgū – fondu biržā, uzrauga to darbību un atbilstību kapitāla tirgus prasībām, savlaicīgi konstatē trūkumus un nepieciešamības gadījumos piemēro sankcijas, lai veicinātu uzņēmuma lojalitāti pret ieguldītājiem, jo konkrētā uzņēmuma vērtspapīri ir publiskās apgrozības priekšmets, un katras neziņošanas un neatbilstības sekas var negatīvi ietekmēt mazākuma akcionārus un arī kapitāla tirgu kopumā. Biržas loma ir veicināt tirgus caurskatāmību un uzņēmumu godīgumu attiecībā uz akcionāru tiesību īstenošanu, veicinot to aktīvu iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā un nodrošinot pozitīvu akcionāru saikni ar

uzņēmumu (sk. 3. att.). Viens no šādiem pozitīvas saiknes nodrošināšanas mehānismiem ir investoru attiecību speciālista institūts, kura izveidi biržā kotētajiem uzņēmumiem rekomendē vai nosaka (ar noteikumiem). Investoru attiecību speciālists ir tas uzņēmuma pārstāvis, kurš sagatavo ziņojumus, atbild uz akcionāru jautājumiem, informē par dažādiem notikumiem uzņēmumā, piemēram, par akcionāru sapulci.



### 3. att. Biržas informācijas atklāšanas prasības kotētiem uzņēmumiem The Stock Exchange Disclosure Requirements for Listed Companies

Ņujorkas Fondu birža ir izstrādājusi lielu apjomu tirdzniecības un iekļaušanas noteikumu uzņēmumiem, nosakot stingras kvalitatīvās prasības korporatīvajā pārvaldībā, kā arī sankcijas noteikumu nepildīšanas gadījumā. Savukārt Londonas Fondu birža ir izstrādājusi praktiskas vadlīnijas uzņēmumu pārvaldībai un investoru attiecību uzlabošanai, regulāri rīko seminārus uzņēmumiem un citiem interesentiem par korporatīvās pārvaldības pilnveidošanas nozīmi un ekonomiskajiem ieguvumiem, ievērojot pārvaldības principus, regulētā tirdzniecības prasības un vadlīnijas.

Fondu birža bez kapitāla tirdzniecības organizēšanas funkcijām nodrošina arī uzraudzības funkcijas, piemērojot vienlīdzības principu informācijas atklāšanas jomā. Biržai ir tiesības pieprasīt visu informāciju, kas atbilst biržas noteikumos un likumos izvirzītajām prasībām, kā arī pieprasīt uzņēmumam veikt iekšējo revīziju, lai pārbaudītu konkrētu darījumu, dokumentu un darbību atbilstību biržas prasībām [2, 31]. Noteiktos gadījumos birža var arī piemērot uzraudzības statusu uzņēmumam, ja tas ir uzsācis likvidācijas procesu vai ir ierosināta maksātnespēja, tiesvedības process, uzņēmuma darbība atkārtoti neatbilst noteikumos izvirzītajām prasībām, kā arī tiek būtiski apdraudētas ieguldītāju intereses, piemēram, savlaicīgi netiek iesniegts akcionāru sapulces paziņojums vai lēmumprojekti, apgrūtinot akcionāru sagatavošanos akcionāru sapulcei.

Noteiktos gadījumos birža var arī piemērot uzņēmumam noteiktus sankciju veidus, piemēram, izteikt brīdinājumu, uzlikt naudas sodu, apturēt tirdzniecību ar vērtspapīriem vai izslēgt uzņēmuma vērtspapīrus no biržas sarakstiem. Tomēr visbiežāk piemērotais sankciju veids ir brīdinājuma izteikšana, atsevišķos gadījumos piemērojot uzņēmuma akciju tirdzniecības apturēšanu. Tirdzniecību var apturēt arī, ja ir zināma informācija, kas kapitāla tirgū var izraisīt lielas akciju cenas svārstības, piemēram, maksātnespējas procesa uzsākšana. Tirdzniecība tiek atkal atjaunota,

tiklīdz ir novērsti visi apstākļi, kuru dēļ tā tikusi apturēta. Tirdzniecības apturēšana nedrīkst būt ilgāka par sešiem mēnešiem [2, 32].

## Secinājumi

- Pateicoties korporatīvo skandālu izraisītajām negatīvajām sekām, korporatīvās pārvaldības procesa efektivitātes un pilnveidošanas veicināšanai tika izstrādāti korporatīvās pārvaldības principi, kuros ir ietverti augsti vadības standarti, definējot dalībnieku galvenās tiesības un atbildības jomas, un kas kalpo kā vadlīnijas valdībām, uzņēmumiem, akcionāriem, fondu biržām un uzraudzības institūcijām.
- Izvērtējot Eiropas valstu izstrādātos korporatīvās pārvaldības principu kodeksus, var secināt, ka tiem ir viens kopīgs mērķis: atšķirības pastāv principu ievērošanas praksē. Eiropas valstu principu kodeksi aicina uzņēmumus savā darbībā vadīties pēc „ievēro jeb paskaidro” principa. Latvijā korporatīvās pārvaldības principi formāli tika ieviesti 2005. gada nogalē: tos izstrādāja Rīgas Fondu birža, balstoties uz OECD principu vadlīnijām.
- Korporatīvās pārvaldības principu ievērošana ir atkarīga gan no iekšējo, gan ārējo pārvaldības mehānismu efektīvas īstenošanas. Iekšējie korporatīvās pārvaldības mehānismi nodrošina uzņēmuma pārvaldības institūciju – padomes, valdes un akcionāru sapulces – funkciju atbilstošu īstenošanu ar uzņēmuma statūtu, līgumu un dažādu reglamentu palīdzību. Atbildība par principu ievērošanu ir akcionāru deleģētai pārraudzības institūcijai – padomei un izpildinstitūcijai – valdei. Būtiska loma ir ārējiem mehānismiem – korporatīvajai likumdošanai, masu medijiem, fondu biržām, uzraudzības institūcijām un reitingu aģentūrām.

## LITERATŪRA

1. *Latvijas Republikas Komerclikums* / LR Saeima, 13.04.2000. // Latvijas Vēstnesis. Nr. 158/160. 04.05.2000. (spēkā no 01.01.2002).
2. *Rīgas Fondu biržas noteikumi* "Par finanšu instrumentu iekļaušanu un tirdzniecību biržas regulētajos tirgos". – Rīgas Fondu birža, 01.10.2004.
3. *Korporatīvās pārvaldības principi un ieteikumi to ieviešanā*. – Rīgas Fondu birža, 2005. 16.lpp.
4. *Combined Code of Corporate Governance*. – The Financial Reporting Council (U.K.), 2003. – 86 p.
5. *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*. – Weil, Ghotsal & Manges, 2002. – 112 p.
6. Denis D.K., McConnell J.J. *International Corporate Governance*. *Finance Working Paper N° 05/2003*. – Krannert Graduate School of Management, Purdue University, 2003. – 75 p.
7. *EU Action Plan on 'Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the EU'*. Final Report of the High Level Group of Company Law Experts to the Commission. – European Commission, 04.2002. – 169 p.
8. *Global Investor Opinion Survey: Key Findings*. – McKinsey&Company, 07.2002. – 15 p.
9. *Index of All Codes*. <http://www.ecgi.org>.
10. *Is Your Board Fit For the Global Challenge? Corporate Governance in Europe*. – Heidric and Struggles, 2005. – 55 p.

11. ISS' *Corporate Governance Quotient (CGQ)*. [http://www.issproxy.com/corporate\\_analytics/cgq.jsp](http://www.issproxy.com/corporate_analytics/cgq.jsp)
12. Mazullo G. *Corporate Governance in Latvia and Other Central and Eastern Europe (CEE) Countries: The Value of Corporate Governance Information to Shareholders*. Partners for Financial Stability (PFS) Program. – East West Management Institute. the Seminar in Riga Stock Exchange. 08.06.2005.
13. Mazullo G. *Corporate Governance in Transition Economies: Compliance, Disclosure and Common Practice*. Partners for Financial Stability (PFS) Program. – East West Management Institute. 2004. – 90 p.
14. *OECD Principles of Corporate Governance*. – OECD. 2004. – 69 p.
15. *Statement of the European Corporate Governance Forum on the Comply-or-Explain principle I*. European Commission' Internal Market Directorate General. 22.02.2006.
16. Wymeersch E. *Enforcement of Corporate Governance Codes II* Law Working Paper No. 46'2005. European Corporate Governance Institute. 11.2005. – 21 p.

## *The Mechanisms for Compliance with the Corporate Governance Principles*

### Summary

The corporate governance issue has become a pending matter in Latvia and other countries only recently because of numerous corporate scandals caused by large scale corporate problems, which had dramatically influenced the decisions of shareholders to invest in a company shares.

In order to improve the effectiveness of corporate governance, the Organization for Economic Development and Cooperation initiated the development of comprehensive governance principles by covering six key areas: effective corporate governance framework, rights of shareholders, the role of stakeholders, disclosure and transparency and the responsibilities of the board.

The purpose of this article is to provide an insight into the role of governance mechanisms of publicly traded companies in compliance with the corporate governance principles. The author provides an insight on core governance principles and a short history of their implementation, as well providing an insight about internal and external governance mechanisms. The compliance with the principles is ensured via effective implementation of these mechanisms, which in turn help to improve the whole corporate governance process.

**Key words:** corporate governance principles, publicly traded company, enterprise, governance mechanisms.

## Eiropas Savienības pamatprincipu darbība Latvijas publiskā iepirkuma sistēmā

### The European Union Basic Principles in Public Procurement System of Latvia

Ruta Konstante

Latvijas Universitāte

Smilšu iela 1, Rīga, LV-1050

E-pasts: [rutak@fm.gov.lv](mailto:rutak@fm.gov.lv)

Raksts ir tapis laikā, kad Latvijā ir izstrādāts jauns publisko iepirkumu likums, ar kuru tiek ieviesta direktīva 2004/18/EK. Raksta mērķis ir noskaidrot, vai Latvijas publiskā iepirkuma regulējumā tiek ievēroti ES pamatprincipi. Iepirkuma regulējums valsts un pašvaldību vajadzībām ir ļoti būtisks katrā valstī. Tāpēc publiskā iepirkuma regulējuma tiesiskajā bāzē ir jābūt ietvertai prasībai, veicot iepirkumu, ievērot Eiropas Savienības pamatprincipus. Rakstā tiek analizēts caurskatāmības, diskriminācijas aizlieguma, samērīguma un legālās pašāvības princips gan esošajā Latvijas publiskā iepirkuma regulējumā, gan arī jaunajā publiskā iepirkuma likumprojektā. Rakstā tiek secināts, ka Latvijas publiskā iepirkuma regulējuma juridiskajā bāzē ir ietverti ES pamatprincipi.

**Atslēgvārdi:** publiskais iepirkums; diskriminācijas aizliegums; samērīguma, legālās pašāvības, atklātības princips; vērtēšanas kritēriji.

Efektīva publiskās iepirkuma sistēmas darbība ir nozīmīga ikvienā valstī. Caurskatāms un nediskriminējošs valsts un pašvaldību iepirkumu regulējums un nosacījumi tā veikšanai nodrošina ne vien Eiropas Savienības kopējā tirgus četru pamatbrīvību – brīvu preču, pakalpojumu, kapitāla un uzņēmējdarbības – ievērošanu, bet arī valsts un pašvaldību budžeta racionālu izmantošanu. Tas ir saistīts ar to, ka publiskā iepirkuma izdevumi sastāda lielu daļu no kopējās naudas apgrozības valstī. Šie izdevumu apjomi dažādās valstīs<sup>1</sup>, arī Eiropas Savienībā<sup>2</sup>, ir atšķirīgi, taču kopējie novērojumi liecina, ka šiem izdevumiem ir tendence palielināties. Latvijā tie ir vidēji 9% no valsts kopprodukta, 2004. gadā publisko iepirkumu kopsumma Latvijā bija 9,7% no valsts kopprodukta<sup>3</sup>.

1. tabula

#### Publiskā iepirkuma izdevumi Public procurement expenditure

Valstis	Izdevumi % no IKP
OECD dalībvalstis	9-25
ES dalībvalstis	11-20
Latvija	8-11

Statistiku par valsts un pašvaldību iepirkumiem izlietotajiem līdzekļiem sāka apkopot tikai 1998. gadā, un saskaņā ar Iepirkuma uzraudzības biroja datiem Latvijā noslēgto līgumu summas (milj. Ls) pēdējos septiņos gados ir bijušas mainīgas.

2. tabula

**Noslēgto līgumu apjoms (milj. Ls)<sup>4</sup>**  
**Public procurement contracts (mill. Ls)<sup>4</sup>**

Gadi	Milj. Ls
1998	338.0
1999	539.4
2000	481.8
2001	491.8
2002	484.3
2003	397.9
2004	546.5

Tā kā publiskais iepirkums ir nesaraujami saistīts ar Eiropas Savienības kopējā tirgus funkcionēšanu un četru pamatbrīvību nodrošināšanu, ir svarīgi ievērot ne vien dažādos normatīvos aktus par iepirkuma veikšanas nosacījumiem un procedūrām, bet arī Eiropas Savienības pamatprincipus. Tāpēc šī raksta mērķis ir analizēt Eiropas Savienības pamatprincipu darbību Latvijas publiskā iepirkuma sistēmā.

Eiropas Savienības pamatprincipi ir ietverti Eiropas Savienības dibināšanas līgumā, un tie veido pamatu visai Eiropas Savienības tiesību sistēmai. Arī direktīvas par publisko iepirkumu ir veidotas, balstoties uz šiem pamatprincipiem.

Šajā rakstā īsi aplūkošu galvenos publiskā iepirkuma pamatprincipus – caurskatāmības, diskriminācijas aizlieguma jeb vienlīdzīgas attieksmes, proporcionalitātes un legālās palāvības principus, to būtību publiskā iepirkuma regulējumā Eiropas Savienībā un Latvijas tiesību aktos par iepirkumu valsts un pašvaldību vajadzībām. Tā kā nupat ir izstrādāts jauns likums par publisko iepirkumu, tad analīzei izmantošu gan pašreizējo likumu „Par iepirkumu valsts un pašvaldību vajadzībām” (turpmāk – esošais likums), kurš ir spēkā no 2002. gada 1. janvāra, gan jauno likumprojektu „Publisko iepirkumu likums” (turpmāk – jaunais likums), kurš ir izstrādāts, lai ieviestu Eiropas Parlamenta un Eiropas Padomes 2004. gada 31. marta direktīvu 2004/18/EK, taču vēl nav izsludināts un nav stājies spēkā. Ir prognozes, ka tas varētu stāties spēkā 2006. gada maijā. Tāpēc izmantošu informāciju, kas ir pieejama raksta tapšanas brīdī.

Causrskatāms, atklāts un godīgs iepirkums valsts vai pašvaldību vajadzībām ir viens no iekšējā tirgus stūrakmeņiem. Sabiedrībai ir tiesības iegūt informāciju par valsts un pašvaldību darījumiem, rīkojoties ar budžeta maksātāju naudu, tāpēc atklātības nodrošināšana ir būtiska demokrātijas pamatprasība.

Causrskatāmības princips ir ietverts Eiropas Kopienas dibināšanas līgumā, kurā ir norādīts, ka „Kopiena darbojas saskaņā ar šī līguma piešķirtajām pilnvarām un izvirzītajiem mērķiem”.<sup>5</sup> Tas nozīmē, ka visām darbībām Kopienā ir jābūt ne tikai legālām, bet arī caurskatāmām. Šī ideja tālāk tika attīstīta Eiropas Savienības līgumā.

## Caurskatāmības princips

Caurskatāmības principa nozīme publiskā iepirkuma direktīvās īpaši palielinājas 1990. gadu sākumā, kad Eiropas Kopienā tika pieņemtas jaunās direktīvas par iepirkumu valsts vai pašvaldību vajadzībām. Šīs direktīvas noteica atklātu un caurskatāmu publiskā iepirkuma režīmu, kas izvirzīja prasības oficiālajā žurnālā (*Official Journal*) publicēt uzaicinājumus piedalīties konkursā un ievietot tos elektroniskajā datu bāzē (*Tender Electronic Daily*). Pasūtītājam bija jānodrošina, ka iepirkuma nosacījumi un prasības, kas ir norādītas nolikumā, nemainās iepirkuma procedūras laikā. Arī konkursa rezultāts bija jāpaziņo atklāti, ievieojot paziņojumu oficiālajā žurnālā. Atklātības un caurskatāmības princips ir ietverts arī prasībā protokolēt iepirkuma procedūras norisi, kā arī pamatot savu izvēli, ja pasūtītājs ir noraidījis pretendentu vai arī pieņēmis kādu citu lēmumu.

Arī Eiropas Tiesa savos spriedumos lietās, kas ir saistītas ar publisko iepirkumu, ir uzsvērusi caurskatāmības principu. Sabiedrībai kopumā un katram pretendentam ir tiesības prasīt no pasūtītāja, lai tas paskaidro pieņemtos lēmumus. Tāpēc ikviens pasūtītāja lēmums pirms līguma noslēgšanas ir atvērts caurlūkošanai.<sup>6</sup> Tiesa ir uzsvērusi, ka pasūtītāja pienākumam caurskatīt savus lēmumus ir jānodrošina tirgus atvērtība patiesai konkurencei.<sup>7</sup>

Abos Latvijas iepirkuma likumos – gan esošajā, gan jaunajā likumā – ir norādīts, ka likuma mērķis ir nodrošināt iepirkuma procedūras atklātumu. Esošā likuma 15. pantā vēlreiz ir uzsvērts, ka visā iepirkuma procedūrā tiek ievērots atklātums. Tomēr jāatzīmē, ka esošā likuma 25. un 26. pants par atklātu un slēgtu konkursu nosaka, ka piedāvājuma atvēršanā var piedalīties tikai pretendenti vai to pārstāvji; tas neļauj sabiedrības pārstāvjiem uzzināt par iesniegtajiem piedāvājumiem un piedāvātajām cenām. Jaunajā likumā šī pretruna daļēji ir novērsta, jo pieteikumu atvēršana slēgtā konkursā ir atklāta<sup>8</sup>.

Atklātuma princips tiek nodrošināts jau no procedūras uzsākšanas brīža, jo paziņojums par izsludināto konkursu ir jāpublicē „Latvijas Vēstnesī” un jāievieto Iepirkumu uzraudzības biroja mājas lapā internetā. Jaunais likums nosaka īpašu kārtību, kā notiek informācijas apmaiņa un kā kandidāti un pretendenti ir informējami par rezultātiem<sup>9</sup>. Šeit gan ir jāatzīmē, ka diezgan diskutabls no atklātības viedokļa ir nosacījums, ka pasūtītājs var pieņemt lēmumu neizpaust informāciju, ja tā var kaitēt sabiedrības interesēm vai tādējādi tiku pārkāptas piegādātāja likumīgās komerciālās intereses vai godīgas konkurences noteikumi. Šis nosacījums slēpj sevī iespēju manipulēt ar informāciju un noteiktos gadījumos neinformēt sabiedrību par iepirkuma rezultātiem.

Viens no būtiskākajiem caurskatāmības aspektiem ir prasība nodrošināt pasūtītāja pieņemtā lēmuma caurlūkošanu. Latvijā pašreiz spēkā esošā likuma 41. pants nosaka, ka ikvienam interesentam ir tiesības iesniegt Iepirkumu uzraudzības birojā sūdzību par pasūtītāja darbību attiecībā uz iepirkuma procedūras likumību, ja tas uzskata, ka nav ievērotas iepirkuma regulējošo normatīvo aktu prasības un tādējādi pārkāptas sūdzības iesniedzēja likumīgās tiesības un intereses. Šeit gan ir viens aspekts – sūdzību var iesniegt tikai par atklāta, slēgta konkursa un sarunu procedūras laikā veiktiem iepirkumiem, un lēmumu caurlūkot var tikai pirms līguma noslēgšanas. Pēc līguma noslēgšanas pieņemto lēmumu var pārsūdzēt tikai tiesā. Jaunajā likumā ir noteikts, ka pieņemto lēmumu varēs lūgt pārskatīt arī pēc cenu aptaujas.

## Diskriminācijas aizlieguma princips

Diskriminācijas aizlieguma princips ir viens no visvairāk uzsvērtajiem principiem Eiropas Kopienas dibināšanas līgumā. Tas ir ietverts diskriminācijas aizliegumā dzimuma, rases, nacionalitātes dēļ.<sup>10</sup> Nedrīkst pieļaut diskrimināciju brīvā personu un pakalpojumu kustībā,<sup>11</sup> attiecībās starp ražotājiem un patērētājiem,<sup>12</sup> starp vietējam precēm un tām, kuras ievestas no citām valstīm.<sup>13</sup> Tā kā šis pamatprincips ir ietverts EK dibināšanas līgumā, tas kā pašsaprotams īpaši nav izcelts publiskā iepirkuma direktīvās.

Publiskā iepirkuma regulējuma direktīvās diskriminācijas aizliegums ir izteikts tieši un nepārprotami. Pasūtītājam tas ir jāievēro veidojot konkursa nolikumu, tehniskās specifikācijas, kandidātu un piedāvājuma izvēles kritērijus. Nedrīkst uzstādīt tādas prasības, kas ir labvēlīgākas kādam noteiktam pretendētājam, kādai noteiktai precei vai pakalpojumam.

Diskriminācijas aizlieguma princips ir cieši saistīts ar vienādas attieksmes principu. *Storeboelt Bridge* lietā<sup>14</sup>, kurā Komisija iesūdzēja Dāniju par pārkāpumiem tilta celtniecības procesā, Eiropas Tiesa norādīja, ka vienādas attieksmes princips pret visiem pretendentiem ir viens no publiskā iepirkuma stūrakmeņiem. Tiesības iesūdzēt tiesā nelikumīgu pasūtītāja lēmumu par iepirkuma līguma tiesību piešķiršanu un diskriminējošu tehnisko specifikāciju un citu prasību atcelšanu ir noteiktas direktīvā 89/665. Ja rodas vismazākās šaubas par diskriminācijas iespējamību, konkursa gaita ir jāpārtrauc līdz nelikumību novēršanai.

Latvijā esošajā likumā diskriminācijas aizlieguma un vienlīdzīgas attieksmes princips ir noteikts 3. pantā, kas pasūtītājam aizliedz izvirzīt pretendētājam jebkādas prasības, kas atsevišķiem pretendentiem rada izdevīgākus apstākļus nekā pārējiem vai citādi ierobežo konkurenci.

Esošā likuma 12. un 13. pants nosaka, ka darba uzdevumā un tehniskajās specifikācijās nedrīkst minēt noteiktus izstrādājumus vai tirdzniecības markas, ja vien tas nav izšķiroši iepirkuma priekšmeta pastāvēšanai, ja tas slēptā veidā rada labvēlīgākus apstākļus kādam pretendētājam. Obligāta prasība ir lietot to kopā ar vārdu „vai ekvivalents”.

Jaunais likums nosaka, ka pasūtītājs nedrīkst noraidīt pretendentu, ja tam atbilstoši Latvijas normatīvajiem aktiem nav noteikta juridiskā statusa, bet tas ir tiesīgs veikt būvdarbus, piegādāt preces vai sniegt pakalpojumus atbilstoši tās Eiropas Savienības dalībvalsts normatīvajiem aktiem, kurā dibināts.

Viss esošā likuma 15. pants „Vienādu iespēju radīšana pretendentiem” nosaka pamatnosacījumus vienlīdzīgas attieksmes nodrošināšanai un īpaši uzsver, ka nedrīkst aizkavēt iespējamā pretendenta piedalīšanos iepirkuma procedūrā. Tas nozīmē, ka nedrīkst būt nekādu nepamatotu prasību vai nosacījumu, kuru mērķis ir samazināt pretendentu loku.

Lai gan diskriminācijas aizliegums ir Eiropas Savienības pamatprasība, tomēr ir jāsecina, ka pašreiz jaunajā likumā ir ieviestas dažas normas, kas ietver sevī diskrimināciju. Tā, piemēram, 46. pantā par piedāvājuma izvēles kritērijiem ir iekļauta norma par vidējo sociālo iemaksu apmēru uz vienu nodarbināto. Ja ir divi vai vairāki līdzvērtīgi piedāvājumi, tad likuma 49. pants paredz, ka pasūtītājam jāizvēlas tā pretendenta piedāvājums, kura veiktās darba devēja sociālās iemaksas apmērs uz vienu vidēji nodarbināto pēdējo sešu mēnešu laikā ir vislielākais. Ņemot vērā to, ka šajos iepirkumos var piedalīties jebkuras valsts pretendents, tas var radīt

precedentu, ka Latvijas pretendenti ir nostādīti sliktākā situācijā, salīdzinot ar „bagātāko” valstu pretendentiem.

Runājot par diskriminācijas aizliegumu, jāatzīmē, ka dažreiz mazie un vidējie uzņēmēji ir nelabvēlīgākā situācijā nekā „lielie” uzņēmēji, jo iepirkumā var būt tādi nosacījumi, kas ir vieglāk izpildāmi lielajiem uzņēmējiem un kas attiecīgi veicina netiešu mazo un vidējo uzņēmēju diskrimināciju.

## Samērīguma princips

Proporcionalitātes jeb samērīguma princips ietver sevī līdzsvaru starp darbību un rezultātu.

Publiskajā iepirkumā proporcionalitāte nozīmē, ka pasūtītājam ir jāveic samērīgas darbības, lai sasniegtu iecerēto mērķi. Proporcionalitātes princips prasa izvērtēt trīs faktoros, kas kopā veido proporcionalitātes principu:

- darbības piemērotību,
- vajadzību,
- samērīgumu.<sup>15</sup>

Proporcionalitātes princips ir definēts Eiropas Savienības līguma 5. pantā, kurš nosaka, ka „Kopienas rīcība vienmēr ir samērīga ar šā līguma mērķiem”. Tas nozīmē, ka proporcionalitātes princips ietver sevī līdzsvaru starp darbību un rezultātu, jeb to, ka darbībai ir jābūt samērīgai ar rezultātu, kuru iecerēts sasniegt.

Pretendentam izvirzītās prasības nedrīkst pārsniegt robežu, kas nepieciešama iepirkuma veikšanai. Kvalifikācijas pārbaudē nedrīkst prasīt iesniegt dažādus sertifikātus vai izziņas, kas nav būtiskas pretendenta piemērotības pārbaudei konkrētā iepirkuma veikšanai. Tas pats attiecas uz piedāvājumu izvērtēšanu. Nedrīkst noraidīt ļoti lētu piedāvājumu bez paskaidrojumu saņemšanas par to, uz ko balstās lētais piedāvājums. Prasībām, kas attiecas uz tehnisko specifikāciju, ir jābūt tādām, kas raksturo nepieciešamās preces vai pakalpojuma īpašības, bet nav vispārīgas un nevajadzīgas.

Arī Eiropas Tiesa savos spriedumos akcentē pamatprincipu ievērošanu, veicot iepirkumu valsts vai pašvaldību vajadzībām. *Fedesa* lietā Tiesa lēma, ka proporcionalitātes princips prasa, lai valsts institūciju pieņemtie lēmumi nepārsniedz tās robežas, kas ir nepieciešamas, lai sasniegtu objektīvos mērķus.<sup>16</sup>

Pašreiz Latvijā spēkā esošais likums īpaši neuzsver to, ka pasūtītājam ir jāievēro samērīguma princips, izvirzot prasības pretendentam, taču to var izsecināt no 17. un 18. panta, kurš saka, ka pasūtītājs nosaka prasību līmeni jeb minimālās prasības par saimniecisko un finansiālo stāvokli. Tas nozīmē, ka lielākas prasības nav pieļaujamas – tikai tādas, kas nepieciešamas iepirkumam. Taču daži nosacījumi Latvijas likumā īsti neatbilst samērīguma principam. Piemēram, jau minētā prasība par to, ka piedāvājuma atvēršanā var piedalīties tikai pretendents. Jāatzīmē, ka jaunajā likumā ir īpaši uzsvērts, ka pasūtītājs pretendentiem var noteikt minimālo atbilstības līmeni, taču prasību apjomu konkrētā līguma izpildei nosaka samērīgi līguma priekšmetam<sup>17</sup>. Pozitīvi likumā ir vērtējams arī tas, ka izsludinot sarunu procedūru vai slēgtu konkursu, ir jāizvēlas tāds kandidātu skaits, kas nodrošinātu konkurenci. Tātad šīm prasībām ir jābūt proporcionālām.

Problemātisks ir nosacījums par ekspertiem. Esošā likuma 15. pants nosaka, ka personas, kuras pašas vai kuru pārstāvji piedalījušies iepirkuma procedūras

sagatavošanā, nedrīkst piedalīties kā pretendenti šajā iepirkumā. EKT spriedums lietā C-34/03<sup>18</sup> nosaka, ka šis aizliegums nav samērīgs, ja pretendentam nav iespējams pierādīt, ka viņš, izstrādājot konkursa nolikumu, nav labvēlīgākā pozīcijā, kas dod viņam īpašas priekšrocības un izkropļo konkurenci. Tas pats attiecas uz ekspertiem sūdzību izskatīšanas komisijā, kas nosaka to, ka par komisijas locekli nevar būt personas, kas iepriekš sniegušas konsultācijas par iepirkumu vai ir saistītas ar sūdzības iesniedzēju vai pretendentu. Pēc būtības ekspertam ir jābūt neitrālam, bet šinī gadījumā ekspertam ir jauts būt saistītam ar pasūtītāju.

Arī 16. pantā pretendentu izslēgšanas nosacījumi ir aplūkojami gan no diskriminācijas aizlieguma, gan no samērīguma principa viedokļa. Prasība, ka no iepirkuma procedūras ir jāizslēdz pretendents, kuram ir konstatēti profesionālās darbības pārkāpumi pēdējo trīs gadu laikā no piedāvājuma atvēršanas dienas, ir diskriminējoša, jo tā ir nesamērīga, tāpēc ka nav iespējams noteikt pārkāpuma smagumu un apjomu pret plānoto iepirkuma priekšmetu.

## Legālās palāvības princips

Kā pēdējais jāmin legālās palāvības princips. Galvenā legālās palāvības ideja ir tā, ka cilvēkam ir jāplāno sava dzīve ar pārliecību par savas darbības juridiskajām sekām.<sup>19</sup> Legālās palāvības princips publiskajā iepirkumā ir orientēts uz to, ka publiskajam sektoram ar savu darbību ir jāveicina sabiedrības uzticība valsts un pašvaldību iestādēm. Privātajam sektoram ir jāpaļaujas uz publiskā sektora godaprātu. Pasūtītājam ir jānodrošina, ka iepirkuma nosacījumi un prasības, kas ir norādītas nolikumā, nemainās iepirkuma procedūras laikā.

Cik daudz tas ir atspoguļots likumā? Domāju, ka legālās palāvības princips tiek ievērots, taču ir nianšes, kuras vajadzētu mainīt. Piemēram, esošā likuma 3. pants un jaunā likuma 38. pants nosaka, ka pasūtītājs jebkurā brīdī var pārtraukt iepirkuma procedūru, ja tam ir objektīvs pamatojums. Šis nosacījums neveicina legālo palāvību, jo netiek dots tiešs skaidrojums terminam „objektīvs pamatojums”. Tāpat arī jautājumā par sūdzību izskatīšanu likums nosaka, ka sūdzību izskatīšanas komisijai ir tiesības aizliegt slēgt līgumu, ja komisijas konstatētie pārkāpumi ir būtiski. Šajā gadījumā pārkāpumu ir veicis pasūtītājs, bet cietējs ir pretendents, kurš tiek sodīts par pasūtītāja prettiesisko darbību.

## Secinājumi

Visu šo pamatprincipu iestrāde gan publiskā iepirkuma regulējuma normatīvajos aktos, gan to ievērošana publiskā iepirkuma procedūras laikā nodrošina ne vien taisnīgas konkurences rašanos starp privātajiem preču pārdevējiem, pakalpojumu sniedzējiem un būvdarbu veicējiem, bet arī valsts un pašvaldību līdzekļu ekonomisku izmantošanu, kuras galvenais mērķis ir visas sabiedrības labklājības veicināšana.

Tā kā šī raksta mērķis ir analizēt Eiropas Savienības pamatprincipus Latvijas publiskā iepirkuma sistēmā, tad, ņemot vērā iepriekš izdarīto analīzi, varam secināt, ka Eiropas Savienības pamatprincipi ir iestrādāti Latvijas publiskā iepirkuma regulējuma normatīvajos aktos. Precīzāk tie ir definēti jaunajā likumprojektā, taču dažus likumprojektā ietvertos nosacījumus var traktēt dažādi, kas varētu izraisīt dažādu to interpretāciju un iespējamu konfliktu rašanos starp pasūtītāju un

potenciālo pretendentu. Likumdevējam to vajadzētu ņemt vērā, tālāk strādājot ar likumprojektu par publisko iepirkumu.

## ATSAUCES UN PIEZĪMES

- <sup>1</sup> OECD. Greener Public Purchasing. Issues and practical solutions. OECD 2000. 9.lpp.
- <sup>2</sup> [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/publicprocurement/](http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/)
- <sup>3</sup> Statistisko pārskatu apkopojums par Latvijas Republikā 2004. gadā veiktajiem iepirkumiem, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv), 5.lpp.
- <sup>4</sup> Statistiskie pārskati, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
- <sup>5</sup> Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, 3. pants, [www.vestnesis.lv](http://www.vestnesis.lv).
- <sup>6</sup> Case C-81/98. Altacel Austria AG and Others v Ministry of Economy, (1999) ECR I-7671.
- <sup>7</sup> Case C-324/98, Teleaustria Verlags GmbH v Telekom Austria AG, [www.curia.eu.int](http://www.curia.eu.int).
- <sup>8</sup> Likumprojekts „Publisko iepirkumu likums”, 53. pants, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
- <sup>9</sup> Likumprojekts „Publisko iepirkumu likums”, 33. pants, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
- <sup>10</sup> Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, 2., 118., 119. pants.
- <sup>11</sup> Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, 52., 59. pants.
- <sup>12</sup> Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, 40. pants.
- <sup>13</sup> Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, 37. pants, 95. pants.
- <sup>14</sup> C-243/89. Commission v Denmark, (1993) ECR I-3353.
- <sup>15</sup> P. Craig, G. de Burka. *EU Law, Text Cases, and Materials*. - Oxford University Press, 1999. - p. 350.
- <sup>16</sup> C-331/88. Minister of Agriculture, Fisheries and Food v. the Secretary of State for Health, (1990) ECR I-4023.
- <sup>17</sup> Likumprojekts „Publisko iepirkumu likums”, 37.lpp., [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
- <sup>18</sup> Case C-34/03. Fabricom SA v Belgium, [www.curia.eu.int](http://www.curia.eu.int).
- <sup>19</sup> P. Craig, G. de Burka. *EU Law, Text Cases, and Materials*. - Oxford University Press, 1999. - p. 357.

## LITERATŪRA

1. Likums „Par iepirkumu valsts vai pašvaldību vajadzībām // Latvijas Vēstnesis, Nr. 110, 20.07.2001.
2. Likumprojekts „Publisko iepirkumu likums”, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
3. Eiropas Kopienas dibināšanas līgums, [www.vestnesis.lv](http://www.vestnesis.lv).
4. Statistisko pārskatu apkopojums par 2004. gadā Latvijas Republikā veiktajiem iepirkumiem, [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv).
5. OECD. Greener Public Purchasing. Issues and practical solutions. OECD 2000 [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/publicprocurement](http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement)
6. P. Craig, G. de Burka. *EU Law, Text Cases, and Materials*. - Oxford University Press, 1999.
7. Case C-81/98. Altacel Austria AG and Others v Ministry of Economy, (1999) ECR I-7671.
8. Case C-324/98. Teleaustria Verlags GmbH v Telekom Austria AG, [www.curia.eu.int](http://www.curia.eu.int)
9. C-243/89. Commission v Denmark, (1993) ECR I-3353.
10. C-331/88. Minister of Agriculture, Fisheries and Food v. the Secretary of State for Health, (1990) ECR I-4023.
11. Case C-34/03. Fabricom SA v Belgium, [www.curia.eu.int](http://www.curia.eu.int).

## *The European Union Basic Principles in Public Procurement System of Latvia*

### Summary

The present article „The European Union basic principles in public procurement system of Latvia” analyses the introduction of EU basic principles such as transparency, non-discrimination, proportionality and legal certainty in the existing system of public procurement in Latvia and in the new draft law which has been drafted in order to implement the new directive 2004/18/EC. As the public procurement system is a very significant economic player it is very important to observe EU basic principles not only in the procurement legislation, but also in the practical procurement procedures. The research shows that these principles are included in the public procurement legislation.

**Key words:** public procurement, non-discrimination, principles of proportionality, legal certainty and transparency, evaluation criteria.

## **Lietoto eļļu pārstrāde otrreizējai lietošanai – energoresursu racionāla izmantošana**

### **Processing of Used Oils for Secondary Use – Rational Use of Energy Resources**

**Aigars Kivliņš**

SIA "Latvija Statoil"

Citadeles iela 12. Rīga, LV-1010

E-pasts: [aigars.kivlins@statoil.com](mailto:aigars.kivlins@statoil.com)

Līdz ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā tai ir kļuvušas saistošas visas tās direktīvas, t.sk. arī direktīvas 1975/439/EEC un 1987/101/EEC, kas regulē lietoto eļļu izmantošanu. Pētījuma mērķis ir apzināt esošo situāciju Latvijā par lietoto eļļu savākšanu un pārstrādi, apkopot 15 „veco” Eiropas Savienības valstu pieredzi šai nozarē un dot ieteikumus, kāds ceļš Latvijai būtu cēlams, lai izpildītu šo direktīvu prasības. Pētījuma rezultātā raksta autors secina, ka lietoto eļļu savākšana Latvijā noris apmierinoši – atbilstoši minēto direktīvu minimālajām prasībām. Tomēr, tā kā Latvija neveic par prioritāro noteikto lietoto eļļu rerafinēšanu par jaunām bāzes eļļām, nākotnē tā varētu sagaidīt brīdinājumus no Eiropas Komisijas, kā tas ir jau bijis daudzām citām Eiropas Savienības valstīm. Raksta autors secina, ka sakarā ar nelielo eļļu patēriņa apjomu Latvijā nav izdevīgi celt lietoto eļļu pārstrādes rūpnīcu, un maz ticams, ka atrastos investors, kas to vēlētos. Tāpēc Latvijas apstākļos visizdevīgāk ir saglabāt pašreizējo praksi, kad lietotās eļļas tiek sadedzinātas dažos uzņēmumos, kur ir nepieciešamās filtru sistēmas un kas tiek attiecīgi kontrolēti. Nākotnē var rasties iespēja izvest no Latvijas lietotās eļļas pārstrādei uz valstīm, kur pietiks jaudas šādai eļļu pārstrādei.

**Atslēgvārdi:** bīstamie atkritumi, izlietotās eļļas, rerafinēšana, bāzes eļļas.

## **Bīstamo atkritumu apsaimniekošanas kārtība Latvijas Republikā**

Pamatojoties uz Latvijas Republikas Atkritumu apsaimniekošanas likumu, kurš stājās spēkā 2001. gada 1. martā, Ministru kabineta noteikumi Nr. 529 „Atsevišķu veidu bīstamo atkritumu apsaimniekošanas kārtība”, kas izdoti 2001. gada 18. decembrī, nosaka atsevišķu veidu bīstamo atkritumu apsaimniekošanas kārtību, un tie attiecas arī uz naftas produktu atkritumu apsaimniekošanu.

Naftas produktu atkritumi ir jebkuras minerālas izcelsmes smēreļļas un rūpnieciskās eļļas (piemēram, lietotas iekšdedzes dzinēju un pārnesumu kārbu eļļas, minerālās smēreļļas, turbīnu eļļas un hidrauliskās eļļas, kas ir kļuvušas nederīgas sākotnēji paredzētajam lietošanas mērķim). Pēc attiecīgās atļaujas saņemšanas normatīvos aktos noteiktā kārtībā naftas produktu atkritumu apsaimniekotājs vai īpašnieks veic šādas darbības ar atkritumiem:

- reģenerē;
- sadedzina;

- kontrolē atkritumu glabāšanu vai apglabā atkritumus normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.

Naftas produktu atkritumu reģenerācijas process nedrīkst negatīvi ietekmēt cilvēku veselību un vidi. Reģenerācijas procesā radušies naftas produkti nedrīkst saturēt bīstamus atkritumus. Polihlorēto bifenilu un polihlorēto terfenilu koncentrācija reģenerētajos naftas produktos nedrīkst pārsniegt 50 daļas uz miljonu. Polihlorētos bifenilus un polihlorētos terfenilus saturošus naftas produktu atkritumus ir atļauts reģenerēt, ja pēc reģenerācijas procesa ir iespējams atdalīt polihlorētos bifenilus un polihlorētos terfenilus vai to saturs pēc reģenerācijas ir mazāks par 50 daļām uz miljonu.

Ministru kabineta noteikumi aizliedz:

- ievadīt naftas produktu atkritumus iekšzemes ūdenstecēs, ūdenstilpnēs, pazemes ūdeņos, jūrā un kanalizācijas sistēmās;
- apglabāt pēc naftas produktu atkritumu pārstrādes radušos atlikumus vietās, kas nav tam paredzētas;
- apstrādāt naftas produktus tādā veidā, kas rada gaisa piesārņojumu, kurš pārsniedz emisijas limitus, kas noteikti A kategorijas atļaujā vai B kategorijas darbības atļaujā, vai atļaujā gaisu piesārņojošo vielu emisijai no stacionārajiem gaisa piesārņojuma avotiem;
- sajaukt naftas produktus ar polihlorētajiem bifeniliem vai citiem bīstamajiem atkritumiem.

Naftas produktu atkritumu īpašnieks, kurš rada vairāk par 500 litriem naftas produktu atkritumu gadā, un naftas produktu atkritumu apsaimniekotājs radīto, saņemto un nodoto naftas produktu atkritumu daudzumu, kvalitāti, izcelsmi, atrašanās vietu un nodošanas un saņemšanas datumu reģistrē žurnālā vai citā informācijas nesējā (piemēram, datu bāzē) un reizi gadā (par iepriekšējo gadu) iesniedz šo informāciju reģionālajā vides pārvaldē un pašvaldībā, kuras administratīvajā teritorijā tiek veiktas minētās darbības. Reģionālā vides pārvalde nosūta saņemto informāciju Latvijas Vides aģentūrai. Latvijas Vides aģentūra apkopo minēto informāciju un nodrošina tās pieejamību sabiedrībai [1].

## Pašreizējā situācija Latvijā

Saskaņā ar 2001. gada 18. decembra Ministru kabineta noteikumu Nr. 529 „Atsevišķu veidu bīstamo atkritumu apsaimniekošanas kārtība” 12. punktu Latvijas Vides, ģeoloģijas un meteoroloģijas aģentūrai (LVĢMA) ir jāapkopo un jāpublicē dati par naftas produktus saturošiem atkritumiem un to apsaimniekošanu. Latvijā bija 329 uzņēmumi un organizācijas, kuri 2004. gadā atskaitījās par radītajiem naftas produktus saturošajiem atkritumiem ar valsts statistisko pārskatu „Nr.3 – Pārskats par atkritumiem”. 1. tabulā ir parādīts šo uzņēmumu un organizāciju sadalījums pa lielajām pilsētām un rajoniem.

1. tabula

**Latvijas uzņēmumu un organizāciju 2004. gadā radītais naftas  
produktus saturošo atkritumu daudzums (reģionālais griezumā) [2]  
Oil products containing waste from companies and organisations 2004  
(by regions) [2]**

Administratīvā teritorija	Uzņēmumu skaits	Atkritumu daudzums (tonnas)
Rīga	99	2874.49
Daugavpils	21	1220.44
Jelgava	10	52.56
Jūrmala	9	11.01
Liepāja	20	441.53
Rēzekne	11	72.95
Ventspils	15	269.31
Aizkraukles rajons	6	35.62
Alūksnes rajons	0	0
Balvu rajons	4	0.29
Bauskas rajons	8	48.98
Cēsu rajons	25	44.38
Daugavpils rajons	5	40.54
Dobeles rajons	4	141.97
Gulbenes rajons	0	0
Jelgavas rajons	1	0.15
Jēkabpils rajons	5	16.80
Krāslavas rajons	1	0.01
Kuldīgas rajons	1	0
Liepājas rajons	2	7.30
Limbažu rajons	0	0
Ludzas rajons	7	0.84
Madonas rajons	4	27.75
Ogres rajons	3	27.69
Preiļu rajons	3	3.23
Rēzeknes rajons	5	1.31
Rīgas rajons	12	289.94
Saldus rajons	1	0.80
Talsu rajons	5	20.49
Tukuma rajons	2	8.74
Valkas rajons	15	42.99
Valmieras rajons	23	61.55
Ventspils rajons	2	16.72
<b>Kopā</b>	<b>329</b>	<b>5780.36</b>

No kopā radītajām 5780.36 tonnām 5562.80 tonnas ir nodotas citiem uzņēmumiem, un tie ir uzņēmumi, kas veic naftas produktus saturošo atkritumu

savākšanu. Uzrādītais uzņēmumu un organizāciju kopskaits neatspoguļo visus uzņēmumus un organizācijas, kas savas saimnieciskās darbības rezultātā rada naftas produktus saturošus atkritumus, jo ne visi uzņēmumi atskaitās ar valsts statistisko pārskatu „Nr. 3 – Pārskats par atkritumiem”. Kopumā valstī savāktais naftas produktus saturošo atkritumu daudzums ir lielāks, nekā uzrāda šie uzņēmumi. Limbažu, Alūksnes un Gulbenes rajonos neviens uzņēmums nav pārskatā uzrādījis naftas produktus saturošus atkritumus, kas gan ir maz ticams, un tam būtu turpmāk jāpievērš uzmanība. Daļa uzņēmumu, kas rada naftas produktus saturošus atkritumus, paši tos arī pārstrādā. Salīdzinot ar 2003. gadu, ir samazinājies to uzņēmumu skaits, kas sadedzina naftas produktu atkritumus savās katlu mājās – 2003. gadā tādu bija 18, bet 2004. gadā – tikai viens [2]. Šāda tendence ir jāvērtē pozitīvi, jo nelielās katlu mājās nevar nodrošināt atbilstošu gaisa filtru sistēmu.

Naftas produktu atkritumu savākšanu un pārstrādi veic atkritumu apsaimniekošanas uzņēmumi, kuriem ir izsniegta attiecīgās darbības atļaujas, vai arī uzņēmumi, kuriem ir iespējas un kuri pārstrādā naftas produktus savos ražošanas procesos. Naftas produktus saturošo atkritumu savākšanu 2004. gadā ir veikuši 22 uzņēmumi. Salīdzinot ar 2003. gadu, reāli savāktais naftas produktu atkritumu daudzums ir pieaudzis par 5000 tonnām jeb 11%. Šo uzņēmumu savāktais un apstrādātais naftas produktus saturošo atkritumu daudzums ir parādīts 2. tabulā [2].

2. tabula

**Savāktais un apsaimniekotais naftas produktus saturošo atkritumu daudzums 2004. gadā [2]**

**Collected and processed amount of waste containing oil products in year 2004 [2]**

Atkritumu nosaukums	Savākts (tonnas)	Pārstrādāts (tonnas)	Pārstrādes kods
Nehlorētās minerālās hidrauliskās eļļas	2.50	2.50	R9
Nehlorētās minerālās motoreļļas, pāmesumu eļļas un smēreļļas	68.57	17.77	D10
Citas motoreļļas, pāmesumu eļļas un smēreļļas	17396.65	16811.75	R1
		7.09	R9
Citi navigācijas kuģu tilpņu naftas produkti	30662.35	30790.57	R9
Eļļains ūdens no eļļas un ūdens atdalīšanas iekārtām	6.87	6.60	R9
Citas emulsijas	25.10	0	-
Citur neklasificēti eļļu atkritumi	581.20	561.20	R9
Eļļas filtri	591.47	591.73	R9
Naftas produktus saturoši atkritumi	19.84	0	-
<b>Kopā</b>	<b>49354.55</b>	<b>48789.21</b>	<b>-</b>

No savāktajiem naftas produktus saturošajiem atkritumiem 2004. gadā pārstrādāti 98.85%. Tomēr savāktais daudzums atbilstoši atkritumu klases kodam „Citi navigācijas kuģu tilpņu naftas produkti” ir savākts no kuģiem, kas ienākuši Latvijas ostās. Vai var uzskatīt, ka šis daudzums ir radies Latvijā? Tikai nosacīti, un te būtu nepieciešama skaidra šī jautājuma interpretācija turpmākajai uzskaitē.

Lai noteiktu radīto naftas produktu atkritumu daudzumu 2004. gadā, ir jāveic aprēķini – no kopējā savāktā atkritumu daudzuma ( $Q_{kop} = 49354.55$  t) ir jāatņem savāktais navigācijas kuģu tilpņu naftas produktu daudzums ( $Q_{kuģu} = 30662.35$  t), tad

jāatņem daudzums, ko nodod uzņēmumi, kas atskaitās par naftas produktu atkritumu radīšanu ( $Q_{\text{rad}}$  – 5562,80 t). Šim lielumam tad ir jāpieskaita to pašu uzņēmumu radītais naftas produktu atkritumu daudzums ( $Q_{\text{uzn,rad}}$  – 5780,36 t). Tātad radītais naftas produktus saturošo atkritumu daudzums 2004. gadā:

$$\begin{aligned} & [Q_{\text{kop}} - (Q_{\text{kuģu}} - Q_{\text{rad}})] - Q_{\text{uzn,rad}} = \\ & = [49354,55 - (30662,35 - 5562,80)] - 5780,36 = \\ & = 18909,76 \text{ tonnas.} \end{aligned}$$

Pārstrādes darbību atbilstoši kodam „R1 – Atkritumu izmantošana galvenokārt par degvielu vai citā veidā, lai iegūtu enerģiju” 2004. gadā ir veikuši 4 uzņēmumi, pārstrādājot 16811,75 tonnas:

- Liepājas speciālās ekonomiskās zonas pārvalde.
- SIA Cemex.
- SIA Eko Osta.
- SIA Ovi Rīga.

Pārstrādes darbību atbilstoši kodam „R9 – Naftas produktu un eļļu attīrīšana vai naftas produktu un eļļu atkārtota izmantošana” 2004. gadā arī veikuši 4 uzņēmumi, pārstrādājot 31959,69 tonnas:

- SIA Hidrolats.
- SIA Eko Osta.
- AS Lokomotīve.
- AS BMGS Ventspils pārvalde.

Apglabāšanas darbību atbilstoši kodam „D10 – Sadedzināšana uz sauszemes” ir veikis viens uzņēmums – AS „BAO” – Olaines BA dedzināšanas komplekss. 2004. gadā sadedzinot 17,77 tonnas atstrādāto eļļu.

Atkritumu pārstrādes veidi, kas uzrādīti 2. tabulā (R kods), un apglabāšanas veidi (D kods) uzrādīti atbilstoši 2004. gada 29. aprīļa Ministru kabineta noteikumiem Nr. 365 „Noteikumi par atkritumu pārstrādes, reģenerācijas un apglabāšanas veidiem” [2]. Var secināt, ka gandrīz visas Latvijā savāktās lietotās eļļas tiek sadedzinātas, toties kuģu tilpņu naftas produkti tiek attīrīti to otrreizējai izmantošanai.

Videi kaitīgo preču atkritumu, tai skaitā naftas produktus saturošo, pārstrāde Latvijā tiek subsidēta. Komersanti (uzņēmumi), kuri atbilstoši Vides ministrijas noteiktajām tehnoloģiskajām un vides aizsardzības prasībām veic videi kaitīgu preču un produktu atkritumu utilizāciju vai pārstrādi, var saņemt dabas resursu nodokļa daļēju atmaksu subsīdiju veidā. Kārtība, kādā daļēji atmaksā nodokli par videi kaitīgu preču atkritumu pārstrādi vai reģenerāciju, noteikta 2004. gada 29. jūnija Ministru kabineta noteikumos Nr. 555 „Dabas resursu nodokļa aprēķināšanas un maksāšanas kārtība”. Subsīdiju apmēru nosaka atbilstoši komersanta faktiski pārstrādātajam vai reģenerētajam, vai ārpus Latvijas teritorijas pārstrādei vai reģenerācijai izvestajam videi kaitīgo preču atkritumu apjomam. Minētās subsīdijas par pārstrādi saskaņā ar iepriekš minēto MK noteikumu 10. pielikumu paredzētas šādām preču atkritumu grupām:

- visu veidu riepas,
- smēreļļas,
- eļļas filtri,
- strāvas akumulatori un ķīmiskie strāvas avoti.
- dzīvsudraba spuldzes,
- ozona slāni noārdošas vielas.

Subsīdiju piešķiršanai Latvijas vides aizsardzības fonda administrācija organizē un izsludina regulārus atklātus konkursus. Pretendenti atbilstoši konkursa nolikumam iesniedz pieteikumu un dokumentus, kas apliecina komersanta darbības atbilstību normatīvajos aktos noteiktajām vides prasībām. Lēmumu par tiesībām slēgt subsīdiju līgumu pieņem Latvijas vides aizsardzības fonda padome. LVAF administrācija pozitīva lēmuma gadījumā ar komersantu slēdz līgumu par videi kaitīgu preču atkritumu pārstrādi vai reģenerāciju. 2005. gada 27. septembrī izsludinātajā konkursā attiecībā uz lietoto eļļu pārstrādi pieteicās 3 uzņēmumi, bet par uzvarētājiem tika atzīti un tiesības slēgt līgumus ieguva 2 uzņēmumi:

- SIA Cemex.
- SIA Eko Osta [3].

## Situācija Eiropā un ES direktīvas par lietotām eļļām

Naftu cilvēce pazīst jau kopš 600. gada pirms mūsu ēras, un tā ir viens no pirmajiem produktiem, ko sāka iegūt rūpnieciski. 20. gadsimtā nafta kopā ar gāzi kļuva par galveno enerģijas avotu. Pēdējo 20 gadu laikā tās patēriņš pasaulē ir pieaudzis apmēram par 40% [5]. Taču, tā kā nafta ir neatjaunojams energoresurss, ir nepieciešams samazināt tā patēriņu. Viens no veidiem, kā kaut nedaudz samazināt naftas patēriņu, ir savākt lietotās eļļas to otrreizējai izmantošanai. Tomēr rodas jautājums, ko vislabāk iesākt ar šādi savāktām eļļām – sadedzināt tās vai pārstrādāt un izmantot vēlreiz kā bāzes eļļas jaunu eļļu ražošanai.

Eļļas cilvēce pazīst jau gandrīz kopš tās rašanās. Senajos laikos tās bija dzīvnieku un augu valsts izcelsmes, eļļu lietošana pieauga viduslaikos, tomēr visstraujāk to izmantošana sākās līdz ar rūpniecisko revolūciju, kad tika atklāta eļļu spēja samazināt berzi un nodilumu. Eļļas ir ļoti nozīmīgas mūsdienās, jo neskaitāms daudzums tehnisku ierīču ir pilnīgi atkarīgas no eļļām, lai veiktu savas funkcijas. Eļļu galvenais uzdevums ir samazināt berzi starp divām virsmām, bet tās veic arī virkni citu ļoti svarīgu funkciju:

- vada enerģiju un siltumu.
- ir tīrīšanas līdzeklis.
- aizsargā pret rūsēšanu.
- veic dzesēšanu un izolāciju.

Eļļas ir ļoti nozīmīgas arī tādā ziņā, ka nodrošina mazāku enerģijas un materiālo resursu patēriņu. Ir svarīgi, lai darbības ar eļļām notiktu pēc iespējas videi nekaitīgākā veidā. Eļļu ražošana sastāda tikai apmēram 1% no kopējās naftas izmantošanas, bet tikai neliela daļa no naftas ir piemērota eļļu ražošanai [5].

Eiropas Savienībā pašlaik aktuālas ir diskusijas par lietoto eļļu reģenerāciju par bāzes eļļu. Jau 1975. gadā Eiropas Savienība izdeva direktīvu 1975/439/EEC par lietoto eļļu izmantošanu. Jauna direktīva 1987/101/EEC tika izdota 1987. gadā, un tās 3. paragrāfs noteica, ka prioritāte ir jādod lietoto eļļu pārstrādei par bāzes eļļām jaunu eļļu ražošanai (re-rafinēšanai). Rerafinēšana ir lietotu eļļu pārstrāde par bāzes eļļu, lai no tām atkal varētu ražot jaunas eļļas. Eļļas nenolietojas, tās, pildot savas funkcijas, kļūst netīras. Kad tās tiek attīrītas no ūdens un citiem piesārņojumiem, tās atkal var izmantot kā bāzes eļļas jaunu eļļu ražošanai. Šo direktīvu mērķis ir panākt lietoto eļļu utilizāciju videi drošā veidā, un šīs direktīvas attiecas uz visām eļļām, kuras vairs nevar lietot, kā sākotnēji paredzēts. Direktīvas nosaka, ka:

- Eiropas Savienības dalībvalstīm vajag utilizēt un rūpēties par lietotām eļļām, tās vispirms vajag rerafinēt;
- citas utilizācijas metodes drīkst pielietot tikai tad, ja rerafinēšana nav iespējama;
- ir aizliegts izliet lietotās eļļas kanalizācijā vai kā citādi piesārņot gruntsūdeņus;
- strādājot ir aizliegts piesārņot zemi ar lietoto eļļu;
- ir aizliegts utilizācijas gaitā piesārņot gaisu virs noteiktiem limitiem;
- visiem uzņēmumiem, kas veic lietoto eļļu utilizāciju, ir jābūt reģistrētiem un ir jābūt atļaujai veikt utilizāciju [7, 8].

Tomēr rerafinēšana ir salīdzinoši dārgāks process nekā lietoto eļļu sadedzināšana, tāpēc Vācijas Federatīvā Republika apstrīdēja šo direktīvu prasību tiesā pret Eiropas Komisiju, taču 1999. gadā zaudēja tiesu. 2001. gadā 9 Eiropas Savienības dalībvalstis saņēma brīdinājumu attiecībā uz šīs direktīvas prasību izpildi, jo:

- rerafinēšanai netiek pievērsta vajadzīgā uzmanība;
- uzņēmumiem, kas veic lietoto eļļu utilizāciju, vajag detalizētāk reģistrēt savu darbību saskaņā ar direktīvas prasībām [6].

Dažādu eļļu kopējais patēriņš Eiropas Savienības 15 „vecajās” dalībvalstīs ir apmēram 5 miljoni tonnu gadā [9]. 3. tabulā ir parādīts šo valstu eļļu patēriņš un savākšanas iespējas 2002. gadā.

3. tabula

**Eļļu patēriņš un savākšanas iespējas 15 Eiropas Savienības valstīs 2002. gadā [9]**  
**Lubricants consumption and collection possibilities**  
**in 15 European Union countries 2002 [9]**

Valsts	Eļļu patēriņš (tonnas)	Iespējams savākt (tonnas / %)
Vācija	1 032 361	463 304 · 45
Francija	841 356	422 197 / 50
Lielbritānija	840 834	401 474 · 48
Itālija	617 594	196 737 · 32
Spānija	510 980	255 236 · 50
Beļģija	173 100	63 105 · 36
Nīderlande	152 694	66 468 · 44
Zviedrija	142 814	77 232 · 54
Austrija	109 000	53 622 · 49
Portugāle	102 000	52 842 · 52
Somija	88 809	49 596 · 56
Griekija	87 800	40 161 · 46
Dānija	71 718	46 909 · 65
Īrija	38 900	17 794 · 46
Luksemburga	10 170	4 652 · 46
<b>Kopā 15 ES valstīs</b>	<b>4 820 130</b>	<b>2 211 329 / 46</b>

Vidēji ir iespējams savākt tikai 46% no patērētajām eļļām, jo liela daļa eļļas darba procesā neatgriezeniski iet zudumā, kā arī nekvalitatīvu ierīču dēļ nokļūst

apkārtējā vidē. Piemēram, ja meža izstrādes mašīnai plīst hidraulikas šļūtene, tad visa eļļa, kas ir sistēmā (apmēram 100 litri), izlīst zemē, piesārņojot mežu. Lai izvairītos no šāda veida piesārņojuma, attīstītās valstīs meža tehnikai arvien vairāk minerālas izcelsmes eļļu vietā sāk lietot bioloģiskās eļļas.

Ļoti svarīgs rādītājs ir tas, cik no iespējami savācāmā lietoto eļļu daudzuma patiešām tiek savākts. 4. tabulā ir parādīti šādi dati par 15 Eiropas Savienības valstīm.

4. tabula

**Lietoto eļļu savākšanas apjomi 15 Eiropas Savienības valstīs 2002. gadā [9]  
Waste oil collection at 15 European Union countries year 2002 [9]**

Valsts	Iespējams savākt (tonnas)	Savāktas (tonnas)	% no iespējamā
Vācija	463 304	460 000	99
Francija	422 197	242 500	57
Lielbritānija	401 474	352 500	88
Itālija	196 737	189 595	96
Spānija	255 236	160 000	63
Beļģija	63 105	60 000	95
Nīderlande	66 468	60 000	90
Zviedrija	77 232	61 786	80
Austrija	53 622	33 500	62
Portugāle	52 842	39 620	75
Somija	49 596	39 677	80
Grieķija	40 161	22 000	55
Dānija	46 909	35 000	75
Īrija	17 794	15 303	86
Luksemburga	4 652	4 564	98
<b>Kopā 15 ES valstis</b>	<b>2 211 329</b>	<b>1 776 044</b>	<b>80</b>

Precīzu datu par Latviju nav, bet Latvijā ik gadu vietējam patēriņam tiek ievests apmēram 37000 tonnu eļļas [5]. Šāds apjoms ir samērā stabils pēdējos gados. Ņemot vērā naftas produktu atkritumu augsto siltumspēju un valsts budžeta programmas Latvijas Vides aizsardzības fonda subsīdijas naftas produktu atkritumu savākšanai, komersanti ir ieinteresēti savākt maksimāli daudz šo produktu. Latvijā 2004. gadā tika savāktas 18910 tonnas naftas produktu atkritumu jeb apmēram 51% no kopējā patēriņa. Tas kopumā ir nedaudz virs „veco” Eiropas Savienības valstu vidējā rādītāja (46%), kas ir izskaidrojams ar to, ka Latvijā nav tāda veida rūpniecības, kurā ražošanas procesu laikā tiek neatgriezeniski patērēts daudz eļļas (piemēram, gumijas ražošana). Var apgalvot, ka savāktais daudzums ir tuvu maksimumam, jo, kaut gan pastāv iespēja, ka kādi neapzinīgi auto īpašnieki savu lietoto eļļu izgāž kanalizācijā, to kopējais daudzums nevar būt liels, bez tam arvien vairāk auto īpašnieku sāk dod priekšroku eļļas maiņai autoservisos vai speciālajos eļļu maiņas punktos, kuros augstas konkurences dēļ cenas ir kļuvušas pieejamas.

Lai vēl vairāk tuvinātu savākto lietotās eļļas daudzumu potenciāli iespējamajam, ir nepieciešams uzstādīt daudz vairāk konteinerus degvielas uzpildes stacijās vai citās tam piemērotās vietās, kur autoīpašnieki var atbrīvoties no

izlietotiem videi kaitīgiem atkritumiem, tādiem kā eļļām, to filtriem un tukšajiem iepakojumiem, riepām un akumulatoriem. Kaut arī dažās degvielas uzpildes stacijās tādi konteineri ir uzstādīti, to skaits un ģeogrāfiskais izvietojums nav pietiekams.

Attiecībā uz lietoto eļļu savākšanu Latvijā nav problēmu izpildīt ES direktīvu prasības, bet tomēr ir risks, ka Eiropas Komisija varētu pieprasīt sākt pildīt direktīvas prasību par lietoto eļļu reģenerāciju, kas saskaņā ar direktīvu 1987/101/EEC ir prioritāra. Lai nepildītu prasību par lietoto eļļu reģenerāciju, Latvijai noder tas, ka te vairs nav palikusi neviena rūpnīca, kas ražo eļļas, līdz ar to nav iespējams veikt šādu reģenerāciju. Ir iespēja uzbūvēt šādu rūpnīcu, bet pie salīdzinoši nelielā savākto eļļu daudzuma, kas gadā ir nepilnas 19 000 tonnas, diez vai būtu ekonomiski izdevīgi celt šādu rūpnīcu, tāpēc būtu grūti atrast investorus. Modernas pārstrādes rūpnīcas jauda jau ir apmēram 100 000 tonnas gadā. 5. tabulā ir parādītas esošo un projektējamo rūpnīcu skaits Eiropas Savienības 15 valstīs, kurās lietotās eļļas var tikt pārstrādātas par jaunām bāzes eļļām [9]. Iespējams, ka nākotnē Latvija varētu izvest lietotās eļļas pārstrādei uz valstīm, kurām pietiks jaudas šādai pārstrādei.

5. tabula

**Rūpnīcu jaudas lietoto eļļu pārstrādei par jaunām bāzes eļļām 2002. gadā [9]  
Capacity of production plants for processing waste lubricants  
to new base oils 2002 [9]**

Valsts	Esošo rūpnīcu skaits	Pārstrādes jauda (tonnas)
Vācija	6	565 000
Itālija	5	264 000
Francija	1	90 000
Spānija	3	89 000
Dānija	1	45 000
Beļģija	2	43 500
Grieķija	1	30 000
Lielbritānija	1	10 000
<b>Kopā</b>	<b>20</b>	<b>1 136 500</b>
	Projektēto rūpnīcu skaits	Pārstrādes jauda (tonnas)
Vācija	3	260 000
Francija	1	120 000
<b>Kopā</b>	<b>4</b>	<b>380 000</b>

## Secinājumi

1. Latvijas likumdošana un pastāvošā subsīdiju sistēma lietoto eļļu savākšanā un otrreizējā izmantošanā nodrošina, ka Latvijā tiek savākta gandrīz visa iespējami savācamā lietotā eļļa, bet no savāktajiem naftas produktus saturošajiem atkritumiem 2004. gadā pārstrādāti 98,85%.
2. Lai nodrošinātu lietoto eļļu savākšanu arī no visiem personīgo auto īpašniekiem, nepieciešams viņiem nodrošināt vairāk iespēju atbrīvoties no kaitīgajiem atkritumiem videi draudzīgā veidā, uzstādot degvielas uzpildes stacijās un citās piemērotās vietās kaitīgo atkritumu savākšanas konteinerus.

3. Tomēr Latvijā lietotās eļļas sadedzina tikai atbilstoši Eiropas Savienības direktīvu minimālajām prasībām. tāpēc var sagaidīt, ka Eiropas Komisija nākotnē varētu vērsties ar brīdinājumu, ka nepieciešams lietotās eļļas rerafinēt par bāzes eļļām, lai varētu atkal ražot jaunas eļļas.
4. Latvijā patērēto (apmēram 37 000 tonnas) un savākto (mazāk par 19 000 tonnu) eļļu daudzums nav pietiekams, lai nodrošinātu mūsdienīgas pārstrādes rūpnīcas jaudu, kurai vajadzētu būt apmēram 100 000 tonnu gadā. tāpēc paredzams, ka Latvija varētu saglabāt pastāvošo praksi un lietotās eļļas sadedzināt dažos uzņēmumos, kur ir nepieciešamās filtru sistēmas, un kuri tiek kontrolēti.
5. Nākotnē varētu rasties iespēja izvest lietotās eļļas pārstrādei uz kādu no valstīm, kur pietiks jaudas šādai pārstrādei.

## LITERATŪRA

1. Atsevišķu veidu bīstamo atkritumu apsaimniekošanas kārtība. Latvijas Republikas Ministru kabineta noteikumi Nr. 529. 2001. g. 18. decembris. [www.likumi.lv](http://www.likumi.lv).
2. Pārskats par naftas produktu atkritumiem 2004. gadā. Latvijas Vides, ģeoloģijas un meteoroloģijas aģentūra. [www.lva.gov.lv](http://www.lva.gov.lv).
3. Latvijas Vides aizsardzības fonds. [www.lvaf.gov.lv](http://www.lvaf.gov.lv).
4. Latvijas Republikas Atkritumu apsaimniekošanas likums. 2000. g. 14. decembris. [www.likumi.lv](http://www.likumi.lv).
5. Atkritumu apsaimniekošanas valsts plāns 2005.–2012. gadam. – Rīga, 2004. 68 lpp., [www.mk.gov.lv](http://www.mk.gov.lv).
6. Statoil Lubricants apkopotie, npublicētie materiāli.
7. EU directive 1975/439/EEC, Official Journal L194, 1975. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
8. EU directive 1987/101/EEC, Official Journal L042, 1987. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
9. Rerafinēšanas uzņēmumu asociācijas GEIR mājaslapa, [www.geir-regeneration.org](http://www.geir-regeneration.org).

## *Processing of Used Oils for Secondary Use -- Rational Use of Energy Resources*

### Summary

As European Union member state, for Latvia are mandatory all EU directives including 1975/439/EEC and 1987/101/EEC which regulate handling of used oils. Aim of this publication is to find out current status of handling used oils in Latvia, overview situation in the „old” EU member states and based on this give recommendations how Latvia should handle with used oils to meet EU directions recommendations. Author conclusion is that handling of used oils in Latvia is satisfactory and meets minimum demands from EU directives, but as most of used oils are burned as heating oils in future could be possible warnings from European Commission why these oils are not re-refined to new base oils of future production of new lubricants. But oil consumption and collection in Latvia is so small that not reasonable to build processing plant and most likely also in future Latvia still can continue to burn used oils at few companies which has necessary filters and are supervised by authorities. As another potential option could be export of used oils to countries which will have enough re-refining capacity.

**Key words:** dangerous waste, used lubricants, re-refining, base oil.

## **Alliances Management under Globalization: The Value of Competencies**

**Ingrida Krikštaponytė**

Kaunas University of Technology;  
A. Ramanausko-Vanago 3-13, Kaunas, Lithuania  
Tel.: (+370) 68740264  
email: [i.krikstaponyte@gmail.com](mailto:i.krikstaponyte@gmail.com)

**Irena Valantiniene**

Lithuanian Academy of Physical Education  
Sporto st. 6, LT-44221 Kaunas, Lithuania  
Tel.: (+370) 685 26264, fax: +370 37 204515  
email: [i.valantiniene@lkkka.lt](mailto:i.valantiniene@lkkka.lt)

Management under globalization is a big challenge for the organizations nowadays. It has long been recognized that managerial competencies is a key factor in allowing or preventing organizations from growing and is very important for success. The value of competencies managing alliances under globalization has become more important. Alliances management mostly depends on the quality of their management, which is directly related to managerial potential and the competencies of the managers.

This paper analyses the question of which particular competencies successful managers should have and how they should be developed to successfully manage alliances under globalization. Main competencies for alliances management – functional, earned, interpersonal, alliance mindset are represented by showing the value of competence and the need for its constant development.

**Key words:** management, alliances, globalization, competence, human capital.

### **Introduction**

For obvious economic and business reasons organizations have always been concerned about the competence of their managers. Managerial competencies are the 'micro-skills' of managers, and are part of the capabilities or assets of the organization. It is these skills which allow the organization to transform its range of various other assets into organizational competence and thus improve performance.

A competency framework contains knowledge, skills and behaviours that human resources or members of a specific category need to demonstrate in order to carry out their task and responsibilities successfully.

Competencies are the foundation for effective performance in any job or position. A competency profile can include core competencies, which identify those core values that all human resources should demonstrate; managerial competencies, relevant for management positions and functional/technical competencies that are specific to functional areas. Examples of core competencies are integrity, initiative, flexibility, communication skills, respect for diversity/gender etc. Managerial competencies involve planning skills, problem solving capacities, coaching and

developing skills, leadership, quality insurance etc. Specific competencies relate to the application of technical knowledge.

We are living in the era of globalization today when the main resource of the development is not capital, human power or natural resources, but knowledge, in other words – intellectual capital. Such concepts as knowledge, competence, competitive advantage are very often discussed by theorists and practitioners these days. These resources are characterized as “exceptional competence”, “intangible resources”, “main competence”, “main skills”, “internal skills”, “the accumulation of skills”, “the managerial talent” and so on.

The object of this paper – competence as important component of alliance management under globalization and its value.

The goal of this paper is to analyze the value and main competences for alliances management under globalization. The paper is structured according to tasks of the analysis: the first chapter shows the importance of alliance strategy under globalization, the second chapter discusses the value of competence and the third chapter provides competences, which are needed for successful alliance management. At the end of the paper conclusions and references are presented.

The following research methods are used in this paper: analysis of scientific literature, authors' work experience in the management of alliances and competence.

## **1. Alliance as Success Strategy under Globalization**

Lots of organizations feel that they are defeated by globalization these days, which changes the rules of the game in business. Organizations that want to survive and develop their activity successfully have to adapt to the influence of globalization. One of the most powerful tools to manage organization in the context of globalization is alliances – cooperation between partners aiming to organize economic activity (Krikštaponytė, Pukelienė, 2003).

Alliances are increasingly growing up into interorganizational form mainly developed to meet the needs of globalizing markets and technologies. They are an important mode to conduct economic activity. With some organizations they are an integral part of corporate life.

Starting from 1980s, the number of alliances has rapidly increased. No matter what industry or country we have in mind, alliances are essential tools by which organizations reduce costs and gain access to technology, products and markets. Organizations have started to enter alliance close to their core business or even within their core business. As organizations have entered alliances with growing frequency, large organizations are simultaneously involved in up to hundreds of alliances. Within five years, the value of alliances is projected to range between 30 trillion USD to 50 trillion USD. Peter F. Drucker has said that it is not just a surge in alliances but “a worldwide restructuring” occurring in the shape of alliances and partnerships.

More than 20 percent of the revenue generated from the top 2,000 U.S. and European organizations now comes from alliances, with more predicted in the near future. Organizations that are the best in managing alliances are creating a string of interconnected relationships that allows them to overpower the competition, because traditional 'command and control' organizational model is inadequate to manage the complex set of relationships forming outside the direct control of the corporation.

Alliances start from not obligatory short term projects extending into long term cooperation. They can be constant, full dependent, full internalized or free market agreements.

They are not new phenomena, but the tendencies in the context of globalization rapidly differ in some aspects: the significance of alliances as interorganizational form grows, what increases the competitiveness and generates growth stimulated by innovations; the interaction between partners degree, deepness and closeness changes: the impact of alliance to the industry changes. Also the number of partners is larger than before. In many cases, even on the business unit level, the number of alliances is substantial. Because of the large number of alliances and their strategic importance, it is important to understand the opportunities and needs in managing these alliances. This stimulates to pay large attention to the management of alliances under globalization. However, the record of running successful alliances is somewhat mixed. Porter (1987) found that more than half the alliances he identified were successful by any reasonable criteria. The management consultants Coopers and Lybrand and McKinsey in separate studies came to the similar conclusions.

As network economy becomes increasingly prevalent, traditional models of strategic thinking, which emphasizes the integrated organization acting in isolation to leverage proprietary resources, lose their relevance. New thinking and new competencies that combine competitive and cooperative strategies are required.

## 2. The Value of Competence

The concept of competence in academic literature and discussions is used for the wide range of skills, which are related to our experience: specialization, intelligence, problem solving and so on.

Competence is the expression of individual based on his professional and personal skills (Adamonienė, 2001). The persons' competence expression is demonstration of his or her activity effectiveness. This is not only objective, but also subjective phenomenon depending on persons' uniqueness, consciousness, social and economical environment.

Kanungo and Misra (1992) defined managerial competencies as the form of generic cognitive activities that lead to adaptation to different contexts, rather than being overt behavioural sequences (e.g., skills). Masters and McCurry (1990) indicated that it is the capability to appropriately integrate and apply the skills one has that leads to managerial competency. Yukl, Wall, and Leipsinger (1990) and Wallace and Hunt (1996) have provided lists of generic managerial competencies, but competencies have not been given for managing multicultural workgroups.

Past research on intercultural effectiveness among expatriates has identified some basic skills and characteristics that are essential for successful cross-cultural interactions (Cui and Awa 1992; Dodd 1987; Ronen 1989; Wills and Barham 1994). The characteristics have included cultural empathy (Cui and Awa 1992; Rogers 1983) and tolerance for ambiguity (Gudykunst and Kim 1984; Ronen 1989). Current literature also refers to cognitive factors that may affect the ability of managers to manage across cultures. Cognitive factors include the management of personal stereotypes (Loden and Rosener 1991; Thiederman 1991) and cognitive complexity, or the ability to look at things from different perspectives (Gudykunst and Kim 1984; Ronen 1989; Wills and Barham 1994).

Bojac (Boyatzis, 1982) looks at the competence in a more human way. In the centre of his attitude is the person. He identifies the elements for competence which lets to implement the management functions (Table 1).

Table 1

### The attitude to competence

The elements of competence	The characteristics of competence
Aims and actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logical thinking (knowing and skills, social role)</li> <li>• Interest influence (knowing and skills, motives)</li> <li>• The diagnostical use of concepts (knowing and skills, social role)</li> <li>• Orientation to effectiveness (knowing and skills, motives, social role)</li> <li>• Pro-activity (knowing and skills, social role)</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logical thinking (knowing and skills, social role)</li> <li>• The development of concepts (knowing and skills)</li> <li>• Trust in yourself (knowing and skills, social role)</li> <li>• The use of public language (knowing and skills, social role)</li> </ul>
The management of human resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The evaluation of yourself (knowing and skills)</li> <li>• The management of group processes (knowing and skills)</li> <li>• The use of respective power (knowing and skills, social role)</li> </ul>
The management of subordinates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive attitude (knowing and skills)</li> <li>• The development of other people (knowing and skills, social role)</li> <li>• Spontaneity (knowing and skills)</li> <li>• The use of power (knowing and skills, social role)</li> </ul>
Attention to others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objective understanding (knowing and skills)</li> <li>• Self-control (character)</li> <li>• Endurance and adaptability (character)</li> </ul>
Special knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Special knowledge (social role)</li> </ul>

Source: Boyatzis R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley.

By summarizing the definition of competence given by many authors, we can state that the concept of competence is multi-dimensional. It covers not only knowledge and skills, but also attitude and personal features (Krogh, Roos, 1996; Magarinos, 2002) (see Figure 1).

Knowledge is a part of competence, because having some knowledge does not mean using it. Every person has its own approach to the task, which he or she has to implement. Person can be described as having no competence if he or she does not demonstrate positive attitude. Personal features and skills also have large influence on the results and quality of task implementation. For some tasks personal features are very important, for example in advertising.

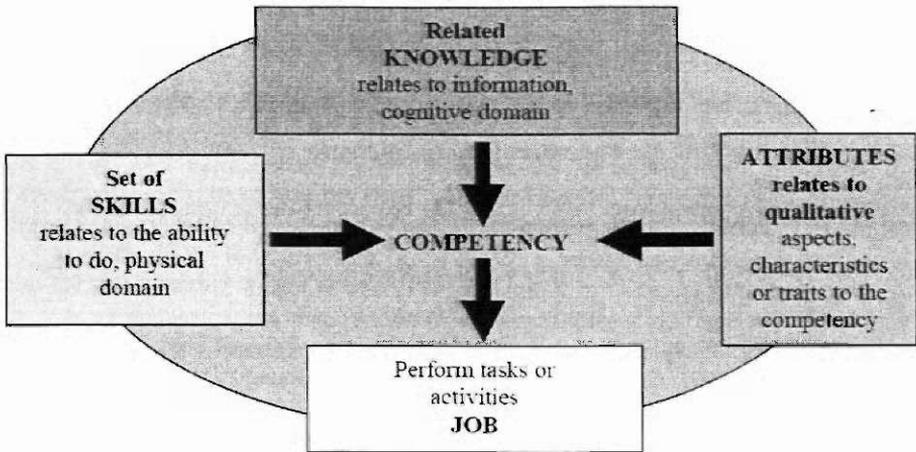


Fig. 1. Competency Components (Magarinos, 2002)

New in the competency-based management approach is the linking of competencies with the strategic objectives, plans and capabilities of the organization. Thus, competencies will increasingly be used as a basis for identifying individual and organizational needs and planning for development (Magarinos, 2002):

- forecast staffing needs;
- job/function design;
- recruitment (advert, vacancies, roster);
- selection of staff and redeployment;
- building teams or task forces.

It was identified that main competencies can be grouped into three categories: managerial, generic and technical.

*Managerial competencies* are considered essential for the staff with managerial or supervisory responsibility in any service or programme area, including directors and senior posts.

Cause of its importance to organization management, its description is provided in Table 2.

Table 2

### Managerial Competency Description

Component of managerial competency	Description
<b>Strategic thinking and scenario-building</b>	THINK macro; GO beyond present situation; BE sensitive to wider political and organizational priorities; EXPLORE and UNDERSTAND trends, opportunities and risks that could affect services, programmes, functional areas or jobs; FORECAST and INTEGRATE different views; DESIGN alternative scenarios and business models.
<b>Analysis, problem solving and decision making</b>	COMPREHEND and DISTILL issues; IDENTIFY problem factors; DETERMINE appropriate information;

Component of managerial competency	Description
	<p>CHECK assumptions against facts;                      GENERATE creative solutions;                      TAKE care of macro and long-term consequences of decisions;                      HAVE courage to take effective decisions.</p>
<b>Planning and organizing</b>	<p>DESIGN comprehensive and realistic plans using strategic goals;                      ACT on future needs and TAKE advantage of opportunities;                      BE prepared for contingencies;                      ASSESS adequate level of resources and organize them in a timely manner;                      BALANCE day to day demands with planning efforts;                      MONITOR plans and take corrective action as required;                      ORGANIZE that things are done logically, clearly and well;                      USE time effectively.</p>
<b>Change management</b>	<p>ENCOURAGE and PRODUCE change in self and others;                      CREATE conditions and processes to support change;                      SUSTAIN change, balancing people, financial resources, technology and processes;                      BRING IN practical improvements;                      DEVELOP an environment in which others can express themselves and act without fear;                      OPERATE with transparency;                      BUILD trust.</p>
<b>Managing small organizational groups</b>	<p>BALANCE distribution of tasks and resources;                      ESTABLISH –in a participatory process– group and individual objectives;                      TAKE ownership of all responsibilities and HONOUR commitments;                      FOSTER collaborative relationships;                      INVOLVE staff in different steps of the management process;                      VALUE other’s initiatives and expertise;                      MANAGE stress in self and others;                      EVALUATE performance and DEAL with motivational issues.</p>
<b>Managing large organizational groups</b>	<p>USE relevant components of managing small groups;                      CHANNEL effectively inputs or ideas from different organizational layers;                      DELEGATE proper level of authority to other layers;                      ENCOURAGE units to set challenging goals;                      BUILD appropriate organizational performance and monitoring systems;                      SOLVE organizational conflicts;                      OPERATE in compliance with best organizational practice.</p>
<b>Team leadership</b>	<p>BUILD effective teams recognizing individual contributions, cultural factors and organizational context;                      CONDUCT effectively different types of teams/task forces;                      MOTIVATE self and team members for results;                      INSTILL team agenda before personal individual interest;                      ENCOURAGE dialogue and ACT in accordance with team inputs;                      ANTICIPATE and RESOLVE conflicting differences by pursuing mutually agreeable solutions;                      GIVE proper credit to others;                      PARTICIPATE effectively in cross-organizational activities.</p>
<b>Information management</b>	<p>DEFINE indicators and ORGANIZE cost-effective information schemes;                      IDENTIFY reliable sources of pertinent information;                      USE quantitative and qualitative information;                      PROVIDE appropriate and timely information to clients (internal/external);                      KEEP abreast of emerging changes of information technology in functional area;                      Actively SEEK to apply information technology to appropriate tasks.</p>

Component of managerial competency	Description
<b>Innovation and creation</b>	DISCOVER and FIND new ways of doing things. STAY abreast on new theories, trends or developments; CHALLENGE prevailing assumptions; Actively SEEK to improve programmes and services; OBTAIN results with different means; ENCOURAGE others to look for new ideas or approaches; IMPROVE ON traditional ways with more effective action.
<b>Mediation and negotiation</b>	ASSESS divergent views; IDENTIFY key arguments; FORMULATE positions; PRESENT or PROPOSE alternative ways to others; BUILD consensus among parties; REACH solutions to satisfy fundamental objectives; ARRIVE at constructive solutions while maintaining positive working relationships.
<b>Mentoring and coaching</b>	SHARE wisdom and professional expertise with others; BE ENGAGED regularly in professional exchanges; ASSESS accurately individual strengths and developmental needs; FACILITATE individual learning; GIVE specific and timely recognition; PROVIDE feedback on actual behaviour; GUIDE and SUPPORT on performance, career or succession trends.
<b>Facilitation and group moderation</b>	SET UP or ORGANIZE meeting facilities; CONDUCT/CHAIR effective meetings; FACILITATE group discussions; INTEGRATE different positions; OBTAIN the best from the group; KEEP balanced views; ENCOURAGE wide participation; GUIDE the group in obtaining concrete results.
<b>Presentation and public speaking</b>	PREPARE high impact presentation; CARRY audience analysis; DELIVER concrete messages; SPEAK clearly and concisely in public; USE appropriate audio visual technology; CARRY self well in front of a large audience; ANSWER spontaneously pertinent questions; MAKE a self assessment after performance for future improvements.
<b>Interviewing</b>	DEFINE interview purpose and PREPARE plan; ELABORATE pertinent questions; FIND relevant factual information and IDENTIFY personality traits; PARTICIPATE effectively in panel interviews; RECORD facts and conclusions; APPLY effective competency-based recruitment and selection procedures; CONDUCT performance assessments; USE constructively during investigation processes.

Source: compiled by authors.

Boyatzis (Konrad, 2001) examined the key managerial competencies of managers by comparing the critical activities of successful and unsuccessful managers. Important to note is that he found that the competencies that chiefly account for the difference between success and failure are as follows (Žezlina,

2005): results-orientation, interest in influencing others, proactiveness, self-confidence, communication skills, inductive thinking and creativity, diagnostic use of concepts and deductive thinking, use of socialised power, group processes management.

*Generic competencies* are considered essential for all staff, regardless of their function or level, i.e. communication, programme execution, processing tools, linguistic, etc.

*Technical/functional competencies* are considered essential to perform any job in the organization within a defined technical or functional area of work, i.e. environmental management, industrial process sectors, investment management, finance and administration, human resource management, etc.

These competencies are useful to human resources and managers in assessing self-development needs and setting performance standards and career plans. Human capital development programmes are directly connected with the need to update or upgrade specific competencies.

### 3. Main Competencies for Alliance Management

Alliance management under globalization requires paying large attention to the competence because its value increases. For obvious economic and business reasons organizations and alliances have always been concerned about the competence of their managers.

As was stated before, managerial competencies are the ‘micro-skills’ of managers and are part of capabilities or assets of the alliance. It is these skills which allow the organization and alliance to transform its range of various other assets into organizational competence and so improve performance.

The search for the components of successful management has a long history in the Anglo-Saxon economies. Boyatzis (1982) also tried to look at managerial competencies through terms of effectiveness, paying large attention to organization as such. Talking about alliances, it was identified that there is a set of four broad, overarching characteristics that alliance managers should have: functional competencies; earned competencies; interpersonal competencies; alliance mindset.

Description of these competencies is represented in Table 3, by identifying questions, which are useful for the evaluation of the person who is the potential alliance manager.

*Table 3*

**Alliance Manager Competencies**

Competencies	Description	Question
<b>Functional Competencies</b>	These are competencies that relate directly to the business issues the alliance will face. They are typically gained through experience and formal training as a manager progresses in his or her career.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does this person have appropriate line management skills?</li> <li>• Does this person thoroughly understand staff functions (e.g., finance, human resource)?</li> <li>• Is this person's educational background suitable for the position?</li> <li>• Does this person have a strong understanding of our business and of the alliance's business?</li> </ul>

<b>Earned Competencies</b>	These are competencies that are developed over time as a manager learns how to use the "informal" channels that exist inside and outside the organization, the industry, and the profession.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has this person developed an extensive network within our organization?</li> <li>• Does this person have an extensive business network in the industry of the alliance?</li> <li>• Can this person develop solid relationships within the partner organization?</li> <li>• Does this individual have credibility in our organization?</li> <li>• Does this individual have credibility and respect outside our organization, especially with our partners and in the alliance?</li> </ul>
<b>Interpersonal Competencies</b>	These competencies relate directly to the relationship issues that the alliance will face. They form the set of skills and abilities that allow a manager to create, cultivate and maintain critical relationships for the alliance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is this person comfortable in social business situations?</li> <li>• Does this person demonstrate sensitivity to differences between cultures?</li> <li>• Is this person considered an effective communicator?</li> <li>• Does this person easily alter his or her behaviour to fit with a new environment or setting?</li> <li>• Is the person attuned to non-verbal communication?</li> <li>• Can this person easily sense the mood of a group or individual?</li> </ul>
<b>Alliance Mindset</b>	While harder to recognize, alliance mindsets, have been identified as critical to alliance success. They are more difficult to find and measure, yet they are consistently cited as markers that distinguished truly excellent alliance managers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does this person have an affinity for complexity?</li> <li>• Can this person think in terms of patterns, connections and relationships?</li> <li>• Does this person thrive on challenges?</li> <li>• Does this person never stop learning from his/her experience?</li> <li>• Is this person viewed by others as "thinking about and seeing the world differently?"</li> <li>• Can this person simultaneously consider multiple points of view?</li> </ul>

Source: compiled by authors.

By having the manager who has all the mentioned competences, the alliance will succeed in its activity. The best solution deciding to form an alliance is to choose the right manager for an alliance who already has such competences and improve them constantly.

Quinn (1990) developed the competing values framework (CVF) to articulate the underlying cognitive structures that experts use to make sense of effectiveness criteria (Quinn and Rohrbaugh, 1983). According to this, CVF covers eight roles and twenty four associated competencies, which are important for the successful organization and alliance management:

1. Director role - the manager provides structure through processes such as planning and goal setting and is a decisive initiator who defines problems, selects alternatives, establishes objectives, defines roles and tasks, generates rules and policies, gives instructions and evaluates performance. The three core competencies that constitute the director role are:

- Taking initiative. This competency relates to the level of decisiveness a manager must have. To ensure success, managers must take an active rather than passive approach, focus on results and make things happen.
- Goal setting. The focus, purpose and kind of activities in the goal setting process vary with different levels of management within an organization. This competency refers to the effectiveness of managers in their strategic and tactical planning.
- Delegating effectively. This gives managers more time to concentrate on more important issues. It is seen as the key to training and development of subordinates and the effective allocation of organizational resources. A manager's ability and willingness to delegate are critical to the effectiveness of director role.

2. Producer role. The manager in the producer role is task oriented, work focused and highly interested in the task at hand, displaying a high degree of motivation, energy and personal drive exerting these values on subordinates to accomplish goals and increase productivity. The three core competencies are:

- Personal productivity and motivation. This relates to 'what, where, why and how' managers motivate themselves to high levels of productivity. This competency aspires managers to strive for 'personal peak performance' (Garfield, 1986 in Quinn, 1990). Peak performers will most likely be result oriented, display dual capacities of self-management and team mastery, and be capable of managing change.
- Motivating others. This refers to the manager's ability to keep employees motivated in order to achieve peak performance. This role assumes the application of expectancy theory, a motivational theory based on relationships that link job effort, performance and outcomes of performance.
- Time and stress management. Time management is seen as an effective tool for stress management and the two are therefore considered complementary. As a producer, managers must be proactive in assisting employees and subordinates to maximize positive stress (without physical, psychological and emotional strain) and minimize negative stress.

3. Monitor role is often viewed as monotonous. Managers in this role must be able to monitor the facts, analyze them and decide which are the most important. An effective monitor has a clear sense of priority of work activities, utilizes effective information management or systems and has an extensive understanding on how the unit functions. The three core competencies are:

- Reducing information overload. In addition to traditional paperwork, the development of technology has led to an overload of information generated through databases and electronic systems. The challenge with this competency is not in gathering information but in managing the information effectively.

- Analyzing information with critical thinking. The ability to analyze information critically is one of the most effective uses of information. Common critical thinking tasks for managers include hiring staff, conducting performance appraisals, purchasing equipment, conducting need assessments, allocating resources and budgets, analyzing data and preparing reports and proposals.
- Presenting information: writing effectively. Communicating within a bureaucracy involves knowledge of who, why, what and where - sometimes a difficult task to perform. However the ability to communicate the message or information effectively is a daily task of the manager on all levels of management.

4. Co-ordinator role. The co-ordinator addresses the day to day functioning of the unit and maintenance of its stability and continuity through tasks such as scheduling, organizing and co-ordinating staff efforts. The three core competencies are:

- Planning. This competency indicates the manager's ability to execute operational planning, involving financial, material and human resource decisions to ensure the most effective delivery of services.
- Organizing is the process of dividing the work into manageable components and assigning activities for most effective achieving of the desired results. This competency indicates the ability to allocate and co-ordinate organizational resources in order to accomplish set goals.
- Controlling. This mechanism is crucial to maintaining the continuity and stability of an organization, by providing feedback on how goals are being met. This competency also focuses on the ability to analyze discrepancies between plans and actual performance so that future plans and processes can be modified for better meeting of organizational needs.

5. Facilitator role. The manager in this role fosters collective effort, builds cohesion and morale, and manages interpersonal conflict. These tasks centre around the manager's work with groups and the associated competencies require the manager to balance individual needs with group needs to create and maintain a harmonious work group. The three core competencies that constitute the facilitator role are:

- Team building. Teamwork is an essential element to ensure the proper functioning of the work unit. This competency focuses on the manager's ability to develop both informal and formal approaches to team building to ensure that all individuals within the work unit have a clear understanding of their role within the group. Effective managers foster a team approach not only to specific tasks but also to planning and co-ordination.
- Participative decision making. Participative decision-making involves the input of individuals relating to decisions that directly affect them. This competency focuses on the manager's ability to identify different types of decisions that are appropriate to a certain group of individuals, as not all decisions can or should involve all employees. The manager also needs to be aware of the variety of techniques that can be applied to involve employees in decision-making.

- Conflict management is an important role faced by managers at all levels of the organization. Managers require the ability to manage conflict by developing strategies that will produce positive outcomes.

6. Mentor role relates to the way managers work with and relate to their employees. Effective manager/employee relationships are important for achieving teamwork and a collaborative approach to achieving goals. The manager in this role demonstrates empathy, consideration and understanding towards subordinates and recognizes them as a valuable resource where training and development opportunities are provided to meet individual's needs. The three core competencies that constitute the mentor role are:

- Understanding. Successful mentors understand the uniqueness and differences that exist between individuals within a work group and as a result are aware of how these individuals relate to each other. They also have a clear understanding of their own self and their personal effectiveness.
- Interpersonal communication. Effective interpersonal communication is a vital skill required by all managers. Poor communication at the interpersonal and organizational levels will ultimately have a detrimental effect on those activities that require people to effectively communicate with each other, such as goal setting and problem solving. Effective managers have the ability to analyze communication behavior and implement appropriate communication strategies that will inform, coordinate and motivate their work force.
- Developing subordinates. The mentor is closely associated with a coaching or counselor role whereby managers help and develop subordinates through consistent feedback on performance and evaluation. The manager's task of providing constructive feedback through such activities as performance appraisal requires skill, to ensure the effectiveness of the whole process for both the manager and the worker.

7. Innovator role focuses on the manager's awareness of inevitable changes occurring in the business environment and his or her ability to effectively manage those changes which provide opportunities for innovation and development. An organization that successfully manages change and innovation will more readily adapt to the increasing demands and changes of contemporary society. The innovator envisions change and a more effective way of doing things. The three core competencies that constitute the innovator role are:

- Living with change. This competency focuses on the manager's ability to eliminate psychological resistance to change and personally adjust to often untimely and unplanned changes. In addition, the manager must ensure that subordinates are assisted through the change process by effective leadership.
- Creative thinking. A manager's creative thinking skills will be important to meet future challenges. Managers who encourage creative thinking among employees recognize a variety of benefits this brings including more effective problem solving and motivation.
- Managing change. A major challenge managers face is the ability to effectively plan for and manage organizational changes in a dynamic environment, to ensure the organization's goals and objectives being met.

This competency requires the manager not only to identify the necessary change but also to develop strategies and approaches that will ensure effective implementation of the change.

8. Broker role is to present and negotiate ideas for changes within the organization so that subordinates clearly identify benefits of these changes. The broker maintains external legitimacy, meets with people outside the unit, acts as spokesperson and acquires and controls resources. The three core competencies that constitute the broker role are:

- Building and maintaining a power base. An effective broker understands that sound leadership requires a range of strategies in the quest to influence people. Managers must use power to meet and accomplish set goals. This competency indicates the manager's ability to effectively and appropriately build a base of legitimacy, information and influence to serve the needs of work units and the organization.
- Negotiating agreement and commitment. Brokers require strong negotiating skills as they need to recognize and understand the needs of others but at the same time have the task of completing the job. Successful brokers are associated with a reasonable approach to negotiation whereby they are tough on principles and gentle on people.
- Presenting ideas: effective oral presentations. Communication is a pivotal tool of every manager. Every aspect of managerial tasks involves effective communication whether it is written or oral, and effective managers have the ability to get the message across using a wide repertoire of communication tools. Managers need the ability to sell and present their ideas both within the organizational and wider corporate and community environment.

Žezlina (2005) offers some starting points for the consideration related to competence:

- In order to develop managerial competencies, tailor-made programmes for diagnosing and changing individuals must be devised. These programmes must be related to their visions, values as regards the desired future. The programmes must facilitate the diagnosing of strengths and weaknesses relating to one's competence: account must be taken of the needs as regards their future development. What must be offered to the individual is a meaningful and personal process of planning their own development.
- Competence development requires interpersonal support, facilitating an individual to examine their own views about the future, to diagnose their current status and to develop plans for the future activities. Such support is even more probable if the competence development programme is linked to the organizational development programme.
- Competence development requires possibilities for experimentation and research in using one's own competencies and knowledge in work processes.

Competence models are regarded as a modern scheme for performance management applicable to both managers and those who are employed; with these models managers and employees can achieve a better understanding of what is expected from them and how this can be carried out (necessary behaviours). Moreover, the required competencies also account for organizational strategies.

objectives and values, characteristics of the organizational culture and quality standards, which are manifested in the behaviour of both individuals and groups.

When talking about alliances, competence is not only related to the better management of them, alliances themselves can be used as a motive to gain more competencies. The best alliance allies, whether large or small, will have a set of core competencies which will add significantly to the competitive advantage of the alliance. This is the quadrant where unique strengths reside. Both organizations should have sufficient core competencies to contribute to innovation, spark customer excitement, and sustain competitive advantage. Very seldom can one find these core competencies on an organization's balance sheet. They often reside in integrated team functions. It must be ensured that the alliance accesses the key personnel and that a highly effective means of leveraging their capabilities is designed to provide a long-term stream of new innovations. Very often these individuals will be linked to the customer by sales or product development teams to assist in the maximization and creation of new products and services. Examples are new technologies and processes, existing strengths, human resources, new product, excess capacity, total quality management initiatives and so on.

Core competencies are not simply products, services or physical assets, but include: embedded organizational knowledge, unique capabilities to deliver value, complex integration, harmonizing streams of technology and production skills, specialized coordinative abilities, unique technical capabilities, integration of customer needs with technical possibilities.

To become alliance competent requires hard work, dedication, and a mindset that embraces the willingness to change. The journey is fraught with challenges; yet, the prepared organization can adapt and proactively negotiate these obstacles. Many things can go wrong, even for those who are prepared.

Managers cannot confine their time to simply managing their relationships on an individual basis. Managing them in isolation can lead to a loss of precious value-creating and value-capturing opportunities available through synergy. It is important to manage them both as networks of relationships involving human resources at all levels, and the overall network in which the organization is embedded.

The emphasis should be on managing alliances as a portfolio of competencies and on conceiving of new ways to integrate those competencies into new solutions. The combination of all partners' competencies provides a real benefit and value-added to the customers.

Alliances are broadly scoped when they have multiple objectives that involve several business units. Broadly scoped alliances are conceptually attractive because more potential benefits can be identified than in highly focused, narrowly scoped alliances.

Broadly scoped alliances tend to be much more difficult to manage and, consequently, more likely to fail. This also shows the importance of management competencies.

## **Conclusions**

Globalization changes the environment of business. Alliances are success strategy for the organizations that want to survive and develop their activity under globalization. They are increasingly growing up into interorganizational form mainly developed to meet the needs of globalizing markets and technologies. Their

management under globalization is different in some aspects requiring new thinking and new competencies that would combine competitive and cooperative strategies.

Competence is the expression of an individual based on his professional and personal skills. The persons' competence expression is a demonstration of his or her activity effectiveness. This is not only objective, but also subjective phenomenon depending on persons uniqueness, consciousness, social and economical environment. It covers knowledge, skills, approach and personal features.

Competence is the synonym to competitive advantage. Main competencies can be grouped into three categories: managerial, generic and technical.

There is a set of four broad characteristics that alliance managers should have: functional competencies (directly related to the business issues the alliance will face), earned competencies (developed over time as a manager learns how to use the "informal" channels), interpersonal competencies (they form the set of skills and abilities that allow a manager to create, cultivate and maintain critical relationships for the alliance) and alliance mindset (critical to the alliance success).

For the effective management competence models which are regarded as a modern scheme for performance management applicable to managers and human resources are very important.

Competence is not only related to better management but can also serve as a motive for alliance formation.

To become alliance competent requires hard work, dedication, and a mindset that embraces the willingness to change. The journey is fraught with challenges where many things can go wrong even for those who are prepared.

The main task of competence development is to grow the organization to the level where it could survive in spite of the challenges of competition and globalization.

## REFERENCES

1. Adamonienė, R. (2001) Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma // Mokslo darbai. Pedagogika. Vilnius: VPU, Nr. 50.
2. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley and Sons.
3. Cui, G. and N.E. Awa. (1992). Measuring Intercultural Effectiveness: An Integrative Approach. *International Journal of Intercultural Relations* 16, pp. 311-28.
4. Chang, S., Tharenou, P. (2004). Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42(1), pp. 57-74.
5. Dodd, C.H. (1987). An Introduction to Intercultural Effectiveness Skills. In *Intercultural skills for multicultural societies*, eds C.H. Dodd, and F.F. Montalvo, 3-12. Washington DC: SIETAR International.
6. Foley, L. (2005). What Are The Drivers Behind Your Alliance Strategy?
7. Gudykunst, W.B., and Y.Y. Kim. (1984). *Communicating with Strangers: An approach to Intercultural Communication*. New York: Random House.
8. Kanungo, R.N., and S. Misra. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations* 45(12), pp. 1311-32.
9. Krikštaponytė, I., Pukeliene, V. (2003). Strategic Alliances Management in the Context of Globalization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 25.
10. Krogh, G., Roos, J. (1996). *Managing Knowledge*. University Press.
11. Loden, M., and J.B. Rosener. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, Ill: Business One Irwin.

12. Masters, G., and D. McCurry. (1990). *Competency-based Assessment in the Professions: National Office of Overseas Skill Recognition*. Research Paper No. 2. Canberra: AGPS.
13. Magarinos, C. (2002). Strengthening Organizational Core Values and Managerial Capabilities. *Human Resource Management Branch*, pp. 9-20.
14. Porter, M.E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business review*.
15. Quinn, R. (1991). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
16. Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., and McGrath, M. (1990). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. John Wiley and Sons, USA.
17. Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. 3rd edn. New York: Free Press.
18. Ronen, S. (1989). Training an International Assignee. In *Training and Development in Organizations*, ed. I. Goldstein, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 417-53.
19. Thiederman, S. (1991). *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success: How to Manage the Multicultural Work force*. Lexington, MA: Lexington Books.
20. Tung, R.L. (1993). Managing Cross-national and Intra-national Diversity. *Human Resource Management* 32(4), pp. 461-77.
21. Wallace, J., and J. Hunt. (1996). An Analysis of managerial Competencies across Hierarchical Levels and Industry Sectors: A Contemporary Australian Perspective. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management* 2(1), pp. 36-47.
22. Wills, S., and K. Barham. (1994). Being an International Manager. *European Management Journal* 12(1), pp. 49-58.
23. Yukl, G., S. Wall, and R. Leipsinger. (1990). Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey. In *Measures of Leadership*, eds K.E. Clark, and M.B. Clark. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 223-38.
24. Žezlina, J. (2005). Developing Managerial Competencies [www.socius.si/si/knjiznica/](http://www.socius.si/si/knjiznica/)

## *Alliances Management under Globalization: The Value of Competencies*

### Summary

In today's environment, full of changes due to globalization processes, competence and knowledge as the growth condition for separate individuals and a component of successful management become more and more important. Today's technologies change the management and environment of the organizations. Organizations keep looking for success strategies one of which is an alliance. This paper analyses the value of competence in the management of alliances under globalization. Their management under globalization is more complex. In order to manage an alliance successfully managers must understand the value of competence, must know the most important competences and improve them constantly as in today's society the need for knowledge will grow and the competence value will be more and more important for the human capital, states and organizations. These issues are presented in this paper.

## Iepakošana kā loģistikas funkcija

## Packaging as a Logistics Activity

**Ausma Krūmiņa**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Tirgvedības un kvalitātes vadības institūts

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [ausmak@lanet.lv](mailto:ausmak@lanet.lv)

Loģistikas koncepcijas pieņemšana nozīmē, ka galvenā vērtība tiek veltīta materiālu plūsmu optimizācijas un integrācijas problēmām ne tikai katrā atsevišķā uzņēmumā, bet arī loģistikas ķēdēs un tīklos. Loģistikas procesa galamērķis – „patērētāju vajadzību maksimāli laba apmierināšana ar optimālām izmaksām” – tiks sasniegts, ja ķēžu dalībnieki tiem uzticētās funkcijas realizēs, sadarbojoties gan mērķu izvirzīšanas, gan realizēšanas procesā.

Iepakošana ir viena no loģistikas funkcijām, kuru raksturo kā pasākumu kopumu, kas saistīts ar iepakojuma izstrādi un tā lietošanu visā piegādes ķēdē. Iepakojuma loģistikas funkcijas ir produktu aizsargāšana, identificēšana un organizēšana. Praksē tās nav atdalāmas no iepakojuma mārketinga funkcijām – informēt pircējus par precēm un tās reklamēt. Izstrādājot un lietojot iepakojumu loģistikas ķēdēs, jāpieņem dažādi kompromisa lēmumi.

Viens no pazīstamākajiem iepakojuma ražotājiem Latvijā ir A'S "Kvadra Pak". Uzņēmums veiksmīgi iesaistījies dažādo loģistikas ķēžu funkciju realizēšanā, tā darbība dod pievienoto vērtību, tādējādi sekmējot izdevīgumu gala patērētājiem.

**Atslēgvārdi:** loģistikas ķēde, loģistikas funkcijas, iepakošana, iepakojuma projektēšana, A'S „Kvadra Pak” kā iepakojuma ražotājs.

Produktu ražošanas un sadalīšanas procesu mūsdienās raksturo kā materiālu un ar tiem saistītās plūsmas loģistikas jeb piegādes ķēdes. Iepirkšanas, krājumu vadīšanas, kravu pārvešanas un pārvietošanas, uzglabāšanas, ražošanas, sadalīšanas, pakalpojumu sniegšanas u.c. funkcijas no izejvielu avotiem līdz gala patērētājiem prasa lielus resursus, tāpēc to kvalitatīva realizācija ar optimālām izmaksām nosaka loģistikas ķēžu un katra to dalībnieka konkurētspēju. Saskaņā ar loģistikas koncepciju atsevišķie iepirkšanas, ražošanas un sadales procesi jāveda kā vienota sistēma, jo tikai tad patērētājus varēs apkalpot kvalitatīvi, ar vismazākajām iespējamām izmaksām, savukārt uzņēmumi un organizācijas būs konkurētspējīgi un gūs peļņu. Var teikt, ka loģistikas ķēdes un to dalībnieki konkurences priekšrocības gūst, gan samazinot izmaksas, gan uzlabojot klientu apkalpošanu.

Mārketinga teorētiķi saka, ka pircējs pērk nevis preces, bet labumus, ko tās dod. Pēdējie ir raksturojami ne tikai ar fiziskiem parametriem, bet arī ar tēlu, reputāciju utt. Dažādiem pircējiem ir atšķirīgi viedokļi par to, kāda pievienotā vērtība viņiem nepieciešama, tāpēc tas labums, ko dod individualizācija, ir būtisks konkurences priekšrocību gūšanas līdzeklis. Sekmīgi strādājošās kompānijas savas izdevīgās pozīcijas nodrošina, gan ceļot darba ražīgumu, gan palielinot pievienoto vērtību.

Loģistikas koncepcijas pieņemšana nozīmē, ka galvenā vērtība tiek veltīta materiālu plūsmu optimizācijas un integrācijas problēmām ne tikai katrā atsevišķā uzņēmumā, bet arī loģistikas ķēdēs un loģistikas tīklos. Uzņēmumu iekšējās loģistikas ķēdēs (mikroloģistikas sistēmās) pieņemtie stratēģiskie, taktiskie un operatīvie lēmumi ietekmē daudzu ārējo ķēžu posmu (makroloģistikas sistēmu) darbību un tātad arī spēju apgādāt gala patērētājus ar vēlamiem kvalitatīviem produktiem un pakalpojumiem par iespējami zemākām cenām. Loģistikas ķēdēs notiekošo procesu un ķēžu dalībnieku attiecību pārvērtēšanai un pārkārtošanai jānodrošina arvien veiksmīgākas partnerattiecības un galarezultātā – visu dalībnieku ieguvums.

Loģistikas procesa galamērķis “patērētāju vajadzību maksimāli laba apmierināšana ar optimālām (iespējami zemākām) izmaksām” tiks sasniegts, ja ķēžu dalībnieki tiem uzticētās funkcijas realizēs, sadarbojoties gan mērķu izvirzīšanas, gan realizēšanas procesā.

Jēdzienu „**loģistikas funkcija**” speciālajā literatūrā lieto bieži, bet tā skaidrojums parasti ir saistīts ar pētāmā jautājuma saturu. To attiecina gan uz konkrētām darbībām, gan plašākām vai šaurākām darbību grupām, kas tiek veiktas materiālu, informācijas un citu plūsmu ceļā no izejvielu avotiem līdz produktu ražotājiem, sadales sfēras starpniekiem un gala produktu patērētājiem. Loģistikas ķēžu dalībnieki parasti specializējas kādu darbību vai to grupu, t. i., loģistikas funkciju, realizēšanā.

Tradicionālajos saimniekošanas modeļos materiālu plūsmu optimizācija notiek atsevišķās struktūrvienībās un/vai dotās funkcijas ietvaros un tātad neietekmē citas funkcijas. Piemēram, apgādes sfērā īsteno krājumu apjoma optimizāciju, bet neņem vērā veikto pasākumu ietekmi uz ražošanu un sadali. Šādi funkciju realizācijai nav nekā kopīga ar mūsdienīgu (loģistisku) uzņēmumu vadīšanu, kas prasa ne tikai sistēmpieeju dažādu darbu plānošanā un izpildē, bet noteikti arī domāšanas veida jeb filozofijas maiņu, ko sauc par „loģistikas koncepcijas” pieņemšanu. Loģistikas sistēmas ietvaros realizēto funkciju principiālās atšķirības no analogiskām funkcijām, ko veic tradicionālās saimnieciskās darbības organizācijas apstākļos, ir tieši sistēmai raksturīgās ciešās savstarpējās saites un vienots mērķis.

Lai daudzo loģistikas funkciju realizēšana kalpotu gala patērētāju vajadzību apmierināšanai, piegādes ķēžu vadīšanas procesā ne tikai jāuzskaita un jāvērtē atsevišķās funkcijas, bet nepieciešams tās klasificēt, t. i., iedalīt grupās saskaņā ar kādu izvirzīto mērķi (sk. 1. tabulu). Tabulā parādīts gan vienkāršs funkciju uzskaitījums, gan arī vienkārša un sarežģīta klasifikācija. Par visatbilstošāko loģistikas ķēžu un sistēmu vadīšanai šī darba autore uzskata tieši pēdējo, t. i., loģistikas komplekso funkciju iedalījumu pamata funkcijās, galvenajās jeb „atslēgas” funkcijās un palīgfuncijās.

Loģistikas bāzes funkcijas saista ar trīs galvenajām darbības sfērām, un tās ir: apgāde, ražošana, sadale. Daudzos ārējgu literatūras avotos kā „atslēgas” kompleksās funkcijas min patērētāju apkalpošanas standartu uzturēšanu, iepirkšanas vadīšanu un iepirkšanu, transportēšanu, krājumu vadīšanu, pasūtīšanas vadīšanu, ražošanas procesa vadīšanu, cenu veidošanu un fizisko sadali. Par loģistikas palīgfuncijām (atbalsta funkcijām) parasti uzskata uzglabāšanu, kravu pārvietošanu, iepakšanu, darbu ar atgrieztajām precēm, nodrošināšanu ar rezerves daļām un servisu, atkritumu savākšanu, informatīvo un datortehnikas atbalstu [7; 15, 59–67]. Protams, ka par minēto iedalījumu var diskutēt. Tomēr, kā rāda prakse, to veiksmīgi var lietot gan ārējo loģistikas ķēžu, gan arī uzņēmumu/organizāciju iekšējo ķēžu vadīšanā. Par klasifikācijas kritēriju iespējams izvēlēties tādus rādītājus kā izmaksas, patērēto laiku utt. Šajā darbā lielāku vērtība tiks veltīta vienai no minētajām palīgfuncijām – iepakšanai (*packaging*) – un tās saistībai ar citām funkcijām.

Realizējot loģistikas darbības mērķi, iepakošana jāraksturo tās plašākā izpratnē, un tāpēc var teikt, ka **iepakošana** ir pasākumu kopums, kas saistīts ar iepakojuma izstrādi un tā lietošanu visā piegādes ķēdē. Iepakojums ir svarīgs materiālu plūsmu vadīšanas elements. Iepakošana ir funkcija, kas būtiski ietekmē daudzus loģistikas ķēdes elementu darbību un ķēdes mērķu sasniegšanu. Iepakojums ļauj uzlabot klientu apkalpošanu un palielināt izdevīgumu gala pircējiem, tātad dod pievienoto vērtību.

Iepakojums ir viens no tiem piegādes ķēdes daļas – sadales kanāla – elementiem, kas sasaista mārketinga un loģistikas darbību. Tomēr, raksturojot iepakojumu, teorētiski ir jāatdala tā mārketinga un loģistikas funkcijas.

*1. tabula*

**Loģistikas funkcijas un to biežāk lietotās klasifikācijas [4, 17–26; 7; 15, 59–67]**  
**The classification of the logistics functions [4, 17–26; 7; 15, 59–67]**

<i>Loģistikas funkciju neklasificēts uzskaitījums</i>	Klientu serviss, transportēšana, uzglabāšana, uzņēmumu un noliktavu atrašanās vietas plānošana, krājumu pasūtīšana un kontrole, sagāde, kravu pārvietošana, <b>iepakošana</b> , piegāžu un sadales komunikāciju nodrošināšana, detaļu piegāde un remonta nodrošināšana, preču atpakaļatgriešanas nodrošināšana u.c.
<i>Loģistikas funkciju grupas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transportēšana</i> (kravu ieviešana, izvešana, vedēju un transporta veidu atlase utt.).</li> <li>• <i>Ražošanas līdzekļu struktūras veidošana</i> (noliktavu un sadales centru plānošana un darbības vadīšana, uzņēmumu un noliktavu atrašanās vietas izvēle utt.).</li> <li>• <i>Krājumu vadīšana</i> (nodrošināšana ar izejvielām, materiāliem, detaļām un gatavajiem produktiem: darbs ar atpakaļ atgrieztajām precēm utt.).</li> <li>• <i>Materiālu un produktu vadīšana</i> (krājumu pārvietošana uzņēmumā vai noliktavā, <b>iepakošana</b>, ražošanas atlikumu realizācija utt.).</li> <li>• <i>Komunikācijas un informācija</i> (pasūtīšana, pieprasījuma prognozēšana, grafiku veidošana utt.).</li> </ul>
<i>Loģistikas kompleksās funkcijas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bāzes jeb pamata funkcijas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– apgāde,</li> <li>– ražošana,</li> <li>– sadale.</li> </ul> </li> <li>• <i>Galvenās jeb "atslēgas" funkcijas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– patērētāju apkalpošanas standartu uzturēšana,</li> <li>– iepirkumu vadīšana, iepirkšana,</li> <li>– transportēšana,</li> <li>– krājumu vadīšana,</li> <li>– pasūtīšanas procesa vadīšana,</li> <li>– ražošanas operāciju vadīšana,</li> <li>– cenu veidošana,</li> <li>– fiziskā sadale.</li> </ul> </li> <li>• <i>Palīgfunkcijas:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzglabāšana,</li> <li>– kravu apstrāde (darbs ar kravām),</li> <li>– nodrošināšana ar rezerves daļām un serviss,</li> <li>– <b>iepakošana</b>,</li> <li>– preču atpakaļatgriešanas atbalsts,</li> <li>– atkritumu savākšana,</li> <li>– informatīvais un datortehnikas atbalsts.</li> </ul> </li> </ul>

**Iepakojums kā marketinga elements** informē pircējus/patērētājus par produktu un ar saviem raksturotājiem, piemēram, krāsu, dizainu un citiem parametriem, palīdz to virzīt pa loģistikas ķēdi un īpaši – pa sadales kanālu. Saka pat, ka iepakojums ir „klusējošais pārdevējs”, jo to nosacīti var uzskatīt par ķēdes elementu, kas palīdz sasaisīt gatavā produkta ražotāju ar pircēju. Pircējs bieži vien produktu izvēlas, pamatojoties uz gūto iespaidu, kas savukārt atkarīgs no tiem signāliem, kurus „raida” iepakojums, piemēram, zīmols, krāsa, priekšstats par kvalitāti, derīgumu utt. [5, 8–21].

Dažādie uzraksti uz produktiem un kravas vienībām, marķējums, etiķetes, svītru kodi utt. ietver to iepriekš sagatavoto informāciju, kas kalpo gan produktu identifikācijai, gan palīdz organizēt loģistikas procesu.

**Iepakojuma loģistikas funkcijas** ir:

- produktu un/vai kravas vienību aizsargāšana.
- produktu un/vai kravas vienību identificēšana.
- produktu un/vai kravas vienību organizēšana.

Minētās funkcijas var saukt par vispārīgajām, bet bieži svarīgas ir arī specifiskās, t.i., tās, kuru nepieciešamību nosaka produkta īpašības, piemēram, hermētiskuma nodrošināšana, iespēja sadalīt produktu sīkākās vienībās, iespēja produktus apvienot un veidot lielas kravas vienības, ērtība patērētājam (piemēram, dozēt produktu tā lietošanas gaitā), loģistikas ķēdes dalībnieku komunikāciju nodrošināšana utt.

Produktu apvienošana, pie tam standartizētos iepakojumos, nozīmē, ka tiek veidotas kravas vienības (*unit loads*). Tas ļauj efektīvāk lietot iekraušanas, izkraušanas, pārvietošanas u.c. iekārtas. Ļauj palielināt uzglabājamo un pārvadājamo produktu vienību blīvumu, kā arī atvieglo darbu ar kravām (*material handling*).

Realizējot iepakojuma loģistikas funkcijas, noteikti ir jāvērtē tā “stiprās” un vājās puses”. Piemēram, iepakojums, kas aizsargā produktu, var aizņemt daudz vietas; tāpēc, transportētājiem un uzglabātājiem ar to jārēķinās, pieņemot lēmumus un organizējot darbus. Iepakojums palielina produkta svaru; tas jāņem vērā pārvadājot, veicot iekraušanu un izkraušanu, tirgojot utt. Iepakojums pēc produkta izpakošanas visbiežāk pārvēršas par atkritumiem, tāpēc iepakojuma ražošanas procesā nopietni jādomā par tā utilizāciju. Izstrādājot loģistikas ķēžu stratēģisko mērķu sistēmu, kā arī pieņemot taktiskos un operatīvos lēmumus, neiztikt bez kompromisiem. Tas pilnībā attiecas arī uz tiem lēmumiem, kas saistīti ar iepakojuma ražošanu un iepakojuma lietošanu piegādes ķēdes funkciju realizēšanā: iepakojumam pēc iespējas labāk jānodrošina visu ķēdes dalībnieku, tai skaitā gala patērētāju, vajadzības un tajā pašā laikā tas nedrīkst būtiski palielināt izmaksas [4, 406–430; 6, 29–32; 10, 38–39; 11, 30–35; 13, 429–441; 14, 433–437].

No iepakojuma lielā mērā atkarīga dažādu darbību efektivitāte. Patērētāju vajadzību apmierināšana, t.i., viņu nodrošināšana ar kvalitatīviem produktiem un kvalitatīvu servisu par iespējami zemāku cenu liek sadarboties daudziem uzņēmumiem un organizācijām un pieņemt kompromisa lēmumus. Īpaši cieši iepakošana, protams, ir saistīta ar kravas vienību veidošanu un arī ar kravu pārvietošanu. Tas, kā iepakošanas informēšanas, aizsardzības, izmēru un/vai formas standartizācijas funkcijas saistītas ar transportēšanu, krājumu veidošanu, uzglabāšanu un komunikācijām, parādīts 2. tabulā.

Kompromisa lēmumu pieņemšana attiecas arī uz iepakošanas stratēģijas pamata elementiem jeb iepakojuma veidiem, kurus raksturo kā: a) industriālo iepakojumu (*industrial, exterior*) un b) patērētāju iepakojumu (*consumer packaging, interior*).

Tie abi ir nepieciešami, lai nodrošinātu saražoto produktu nogādāšanu patērētājiem, bet tai pašā laikā var kļūt par konfliktu iemeslu. Pirmais uzskatāms par svarīgāko no ražotāju, transportētāju, uzglabātāju un tirgotāju viedokļa, t.i., no loģistikas funkciju realizēšanas viedokļa, otrs veids svarīgāks ir patērētājiem, jo viņi vēlas iepakojumu, kas ir gan pievilcīgs un ērts lietojot, gan aizsargā produktu [11].

Minētās atšķirības (dihotomija), protams, nenozīmē to, ka iespējams produktam veidot iepakojumu, kas apmierina katra atsevišķā loģistikas ķēdes dalībnieka intereses. Projektējot un izgatavojot iepakojumu, jāņem vērā visu ieinteresēto pušu vēlnes vienlaicīgi, tāpēc var teikt, ka arī šajā ziņā iepakojšana sekmē mārketinga un loģistikas funkciju integrāciju.

2. tabula

**Iepakojuma kompromisa varianti saistībā ar citām loģistikas funkcijām [13, 432]**  
**Packaging and other logistics functions [13, 432]**

Iepakojuma un citas loģistikas funkcijas	Kompromisa meklēšanas rezultātu piemēri
<b>Transportēšana</b> Pilnīgāka informācija uz iepakojuma	Samazinās iespēja aizkavēt kravas nosūtīšanu vai ceļā to pazaudēt.
Iepakojums labāk aizsargā produktu	Samazinās produktu sabojāšanas iespēja, lai gan var palielināties iepakojuma svars, izmēri un transportēšanas izmaksas
Standartizācijas līmeņa paaugstināšanās	Samazinās izmaksas darbā ar kravām: samazinās laiks, kas nepieciešams iekraušanai un izkraušanai; samazinās nepieciešamība pēc specializētiem transporta līdzekļiem; kravu nosūtītājiem palielinās iespējas izvēlēties kravu nosūtīšanas variantus
<b>Krājumu veidošana</b> Labāka produktu aizsardzība	Samazinās zaudējumu un produktu atgriešanas iespējamību: palielinās produktu vērtība, var palielināties krājumu uzturēšanas izmaksas
<b>Uzglabāšana</b> Pilnīgāka informācija uz iepakojuma	Samazinās pasūtījumu izpildes laiks: samazinās darba izmaksas
Standartizācijas līmeņa paaugstināšanās	Samazinās izmaksas iekārtām, kuras nepieciešamas kravu apstrādei
<b>Komunikācijas</b> Pilnīgāka informācija uz iepakojuma	Samazinās citu komunikāciju skaits, kas attiecas uz produktu, piemēram, telefona zvanu skaits, kas nepieciešams, lai izsekotu kravas atrašanās vietai, meklējot kravas to pazušanas gadījumā

Iepakojuma funkciju daudzveidība varētu būt par iemeslu faktam, ka dažādos avotos latviešu valodā kā identiskus, t.i., ar vienu un to pašu saturisko izpratni, lieto divus terminus – „iepakojums” un „iesaiņojums”. Piemēram, V. Praudes un J. Beļčikova mācību grāmatās „Mārketings” un „Loģistika” lietots termins „iesaiņojums”. Tajā pašā laikā Latvijā ir spēkā *iepakojuma likums*, termins

„Iepakojums” tiek lietots *Dabas resursu nodokļa likumā* un citos dokumentos. Valstī darbojas *Iepakojuma asociācija*, kurā apvienojušās gan juridiskās, gan fiziskās personas – iepakojuma ražotāji, tirgotāji, lietotāji, eksperti, ir izveidota *Iepakojuma apsaimniekošanas padome*.

Profesors V. Praude mārketinga teorijā saka, ka iesaiņojums ir jebkurš ievietojums vai ietinums. Loģistikā tas tiek raksturots kā līdzekļu komplekss, kas nodrošina un aizsargā produkciju no bojājumiem un zudumiem loģistikas darbībās (transportēšanā, salikšanā noliktavās, kravu apstrādē), kā arī apmierina pircēju prasības pēc informācijas un produkcijas kvalitātes [8. 383; 9. 358]. Likumos un noteikumos iepakojumu definē kā precēm (produktiem) pievienoto izstrādājumu kopumu, ko izmanto, lai aizsargātu, saturētu, piegādātu, uzglabātu, ērti lietotu un realizētu produktus (izejvielas un gatavus produktus). Iepakojumu atdala no preces pirms tās patērēšanas vai patērēšanas laikā [1: 2; 3; 16; 17]. Kā redzams, būtisku atšķirību aprakstītajos definējumos nav. Nespeciālisti terminu dažādībai nevelta īpašu vērtību. Vārdu “iesaiņojums” lieto ikdienā, sadzīvē. Īpaši raksturojot kādu individuāli noformētu preci. Vārdu “Iepakojums” biežāk lieto ražotāji, kad runā par rūpnieciski izgatavotiem produktiem, kas domāti kā citu produktu papildinājums. *Iepakojuma asociācijas* darbinieki saka, ka šī termina dēļ nav īstas vienošanās ar valodniekiem. Ir viedoklis, ka termins “Iepakojums” radies no vārda “paka”, un tad rodas asociācijas ar ietītu un/vai stingras formas preci. Daži saka, ka abi minētie termini ir sinonīmi. Šī darba autore uzskata, ka jārespektē tas termins, kas tiek lietots likumos, normatīvajos aktos un speciālo organizāciju nosaukumos, un tāpēc, raksturojot un analizējot loģistikas un mārketinga funkcijas, iesaka lietot *Dabas resursu likuma* grozījumos pieņemtos terminu precizējumus:

- **Iepakojums** ir visu to precei vai produktam pievienoto materiālo līdzekļu kopums, kas nodrošina noteikta preces vai produkta daudzuma drošu un ērtu transportēšanu, uzglabāšanu vai realizāciju, bet nav tieši saistīts ar preces vai produkta lietošanu;
- **tara** ir iepakojuma veids, kas saglabā atkārtotas izmantošanas vērtību arī pēc tam, kad ir atdalīts no iepakotās preces vai produkta, neatkarīgi no tā, vai tas tiek atkārtoti izmantots;
- **iesaiņojums** ir iepakojuma veids, ko preces vai produkta kvalitātes saglabāšanas, pircēja ērtību, estētiskā vai reklāmas noformējuma nolūkā iepakotu vai neipakotu preču vai produktu kopumam (**pirkumam**) pievieno tirgotājs [3].

Lai gan iepakošana kā loģistikas funkcija palīdz īstenot piegāžu ķēžu un loģistikas sistēmu darbības gala mērķi un tādā ir saistīta ar mūsdienīgas domāšanas veidošanos jeb pakāpenisku „Loģistikas koncepcijas” pieņemšanu, tomēr „Iepakošana” ir arī patstāvīga nozare, tāpēc nepieciešams raksturot arī biznesa tirgus preci „Iepakojums” un analizēt nozares attīstību.

Pirmatnējam cilvēkam vajadzēja pārmēsāt lietas, tāpēc radās iepakojums. Šim nolūkam lietoja augu lapas, dzīvnieku ādas, riekstu čaulas un citus dabas radītus „traukus”. Kad veidojās ciemati un starp tiem notika tirdzniecība, uzglabāšanai un transportēšanai jau lietoja maisus, grozus, somas, ko izgatavoja no dzīvnieku ādām un augu valsts materiāliem. Izdobtos kokus pamazām nomainīja koka kastes. No māliem veidoja traukus, kurus žāvēja saulē. Tie bija piemēroti tikai sausiem produktiem. Kad māla veidojumu saulē žāvēšanas lēno procesu nomainīja to ievietošana ugunī, radās keramikas trauki. Legenda stāsta, ka tad, kad jūrnieki smilšainos Vidusjūras krastos uguns sargāšanai no vēja izmantoja sāls blokus un

ugunskura pelnos atklāja cietu, inertu vielu, radās stikls. Sūkļa priekšmetus izgatavoja senajā Mezopotāmijā, tagadējā Irākas teritorijā un senajā Ēģiptē. Tātad var teikt, ka māls, stikls un metāls bija pirmie iepakojšanas materiāli.

Koka mucas kļuva par vienu no visvienkāršākajiem un biežāk lietotajiem iepakojumiem, bet nav zināms, kas un kur tās izgudroja. Ilgu laiku mucās pakoja visu: eļļu, miltus, ābolus, cepumus, šaujampulveri, viskiju, naglas utt. Iepakojums bija vajadzīgs, lai saturētu un aizsargātu produktu.

No Ķīnas Eiropā ienāca papīra ražošanas māksla, un tad sāka lietot arī papīra iepakojumu. Sākumā tirgotāji iepakojšanai lietoja avīzes, bet tad saprata, ka, tāpat kā avīzes, var apdrukāt arī ietinamo papīru, pie tam uz tā iespējams izvietot informāciju par produkta izcelsmi, sastāvu, lietošanas instrukciju. Lielākā daļa iepakojuma 19. gs. vidū bija paredzēta dārgiem produktiem, tāpēc sāka lietot lietiskās grafikas un dekoratīvas mākslas pieredzi.

20. gs. otrajā pusē produktu ražošana kļuva tik daudzveidīga, ka iepakojumam nācās pildīt pilnīgi jaunu lomu - tam bija jāmotivē pirkt vairāk. Veikala plauktos bieži vien atradās konkurējošo uzņēmumu produkti, kuru kvalitāte, izpildījums un īpašības it kā neatšķīrās. Šādā situācijā pircēja izvēli varēja noteikt iepakojums. 50. gados radās ātrās ēdināšanas pakalpojumi: rezultātā tika izveidots vienreizējās lietošanas iepakojums. Gadsimta pēdējā ceturksnī notika būtiskas izmaiņas daudzu valstu likumdošanā - tika izstrādāts marķēšanas reglaments, vairākiem produktiem sāka lietot dažādas obligātas norādes, tika reglamentēts teksta saturs un valoda. Tika izstrādāti standarti, saskaņā ar kuriem jānotiek jauno iepakojuma materiālu akceptēšanai [12: 4-65].

Iepakojums izveidojās par būtisku mārketinga instrumentu un tajā pašā laikā sekmēja loģistikas attīstību. Patēriņa un biznesa tirgus dalībniekiem svarīgas ir visas iepakojuma funkcijas. Jebkuras iepakotas preces iepakojumu patērētājs uztver kā preces sastāvdaļu. Savukārt iepakojuma ražotājiem un tirgotājiem tas ir prece.

Par *iepakotāju* uzskata precēs ražotāju, pakalpojuma sniedzēju vai pārdevēju, kurš iepakoj precī, kā arī importētāju, kurš importē precī vai produktu iepakojumā [1]. Protams, ka jēdziens „ražotājs” ir jāskata plašā izpratnē, jo pirms produkta (iepakojuma) izgatavošanas notiek tā projektēšana, dizaina izstrādāšana, bet pēc tam - apdrukāšana. Šādā nozīmē var lietot jēdzienu „iepakojšanas industrija”. To veido divas lielas uzņēmumu/organizāciju grupas:

- iepakojuma ražotāji un piegādātāji,
- iepakojuma lietotāji [12: 11-23].

Iepakojuma ražotāji to klasificē pēc produktu veida, iepakojuma veida un lietotā materiāla veida. Pēc produkta veida specifiskas izšķir pārtikas preču iepakojumu, rūpniecības preču iepakojumu, farmaceitisko un medicīnisko preču iepakojumu, bīstamo preču iepakojumu un militāro preču iepakojumu. Pēc iepakojuma veida izšķir ietinamos materiālus, maisus un maisiņus, burkas un trauciņus, pudeles, kastes, kārbas, mucas un kannas. Pēc izgatavojamā materiāla izšķir iepakojumu, kas izgatavots no dabīgiem materiāliem (tādiem, kuru sastāvā ir dabā esoši elementi, piemēram, no koka, korķa, tekstila šķiedrām, keramikas utt.) un no sintētiskiem materiāliem.

Iepakojuma izgatavotājiem jāņem vērā, ka patērētājiem kā loģistikas ķēdes un sadales kanāla dalībniekiem nav tik svarīgi, no kāda materiāla iepakojums ir izgatavots, bet vairāk nozīmīgs ir tā saucamais “iepakojuma līmenis”, kas atspoguļo sadales mehānismu. Izšķir:

- Primāro (tirdzniecības) iepakojumu (*sales or primary packaging*). Tas ir tirdzniecības vajadzībām izmantojams iepakojums, kas nonāk pie iepakotāja vai patērētāja tirdzniecības vietā un ir tiešā saskarē ar preci.
- Sekundāro iepakojumu (*grouped or secondary packaging*). To izmanto noteikta daudzuma tirdzniecībai paredzētu preču vienību kopīgai iepakšanai. Tas var nonākt pie iepakotāja vai patērētāja neizsaiņots vai arī to atdala no preces tirdzniecības vietā. Sekundārā iepakojuma noņemšana neietekmē preces raksturlielumus.
- Terciāro (transporta) iepakojumu (*transport or tertiary packaging*). To izmanto, lai pārvadātu tirdzniecībai un ražošanai paredzētas preces vai sekundārā iepakojuma vienības un izvairītos no preču bojāšanas pārvadājuma laikā [1].

Ražotājiem, izvēloties iepakojumu, precīzi jāzina katra materiāla īpašības, jāvērtē tā stiprās un vājās puses. Jāparedz arī tas, kā minētie trīs iepakojuma līmeņi saskaņēs un tādējādi veidos vienotu un visiem ērtu, izdevīgu iepakojuma sistēmu.

Projektējot iepakojumu, ir jāanalizē ar to saistītās izmaksas – tāad jāvērtē iepakojuma izmaksu īpatsvars kopējās gala produkta izmaksās. Vienlaikus jāņem vērā iepakojuma atbilstība sadales loģistikas prasībām, tai skaitā tām, kas saistītas ar daudzreizējas izmantošanas iespēju un iepakojuma atkritumu pārstrādi. Dabas piesārņojumu rada nepareiza iepakojuma apsaimniekošana. Jāveido sistēma, kas iekļauj sevī arī patērētāja kultūras un apmācības jautājumu. Mēdz raksturot četrus galvenos principus ("4R"), saskaņā ar kuriem notiek videi draudzīga iepakojuma veidošana:

- samazināšana (*reduce*),
- vairākkārtēja izmantošana (*reuse*),
- pārstrādāšana (*recycle*),
- atjaunošana (*recover*) [12, 214].

Līdz ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā notiek mūsu valsts likumdošanas piemērošana tās prasībām. Šim procesam par vadošo dokumentu var uzskatīt "ES iepakojuma un izlietotā iepakojuma direktīvu", kas pieņemta jau 1994. gadā. Direktīva ietekmēs visus tos uzņēmējus, kuri nodarbojas ar izejvielu piegādi iepakojuma ražošanai, iepakojuma vai tā sastāvdaļu ražošanu, iepakoto produktu ražotājus un izplatītājus, kā arī izlietotā iepakojuma savācējus, šķīrotājus, pārstrādātājus un glabātājus [18].

Likums "Par dabas resursu nodokli" nosaka Latvijas valsts politiku attiecībā uz iepakojuma ražotājiem un patērētājiem. Tajā ir minēti nodokļa atvieglojumi un atlaides uzņēmumiem, kuri realizē brīvprātīgas izlietotā iepakojuma apsaimniekošanas programmas [2].

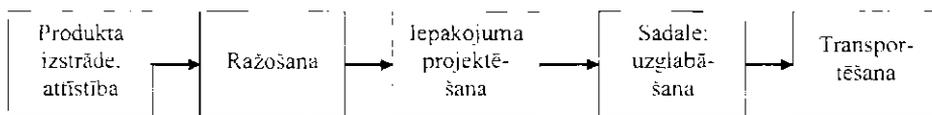
Ja ņem vērā visas iepriekš izteiktās prasības iepakojumam un konkrēto loģistikas ķēžu un sadales kanālu funkcijas, var secināt, ka nav "gatavu receptu" pareiza iepakojuma veidošanai. Cik uzņēmumu, tik iepakojuma vadīšanas sistēmu. Produkta veidotāji vēlas, lai iepakojums pēc iespējas labāk pildītu svarīgākās funkcijas: saturēt, pasargāt un uzglabāt produktu. Izejvielu un materiālu iepircēji ražošanas uzņēmumā vairāk domā par lētumu, nekā par iespējami labāku kvalitāti. Ražošanas vadītāji ieinteresēti, lai nebūtu problēmu, strādājot ar esošajām iekārtām, lai nebūtu jāmaina tehnoloģijas. Produktu uzglabātāji noliktavās vēlas saņemt sapakotu produkciju – lai to ērti varētu novietot uzglabāšanas vietā un lai nebūtu problēmu kravu apstrādē. Transportētāji vēlas, lai iepakojums izturētu visus

iespējamos transportēšanas riskus. Mārketinga speciālisti domā par individuālu, unikālu iepakojuma izskatu – pie tam ar sarežģītu apdruku. Vēsturiski izveidojusies un psiholoģiski nostiprinājusies patiesība, ka dārgs produkts, kas domāts pārtikušajiem sabiedrības slāņiem, tiek iepakots dārgos materiālos un atbilstoši tiek grezni noformēts. Iepakojums bieži vien ir kļuvis par sava veida zīmi, kas raksturo sociālo piederību, tas pilda prestiža faktora lomu. Katra ieinteresētā loģistikas ķēžu (jēkšējo un ārējo) dalībnieka vēlmju uzskaitījumu varētu turpināt, un tas nozīmē, ka izveidotajam iepakojumam jāsapņo dažādās, bieži vien pretrunīgās, prasības. Attieksmi pret iepakojumu katrā konkrētā kompānijā nosaka viņu filozofija jeb pieņemtā mārketinga un loģistikas koncepcija.

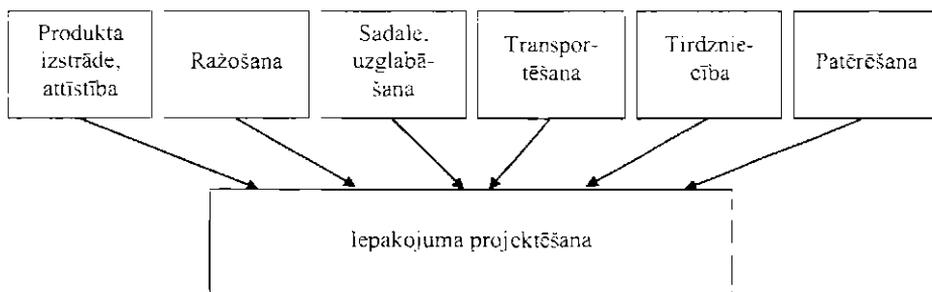
Iepakojuma veidošanas process var būt gan īss, gan arī salīdzinoši garš, t.i., aizņemt no dažiem mēnešiem līdz vairākiem gadiem. Samērā vienkārši ir veikt kādas nenozīmīgas esošā iepakojuma izmaiņas, piemēram, mainīt tā grafisko dizainu. Sarežģītāk, ja izmaiņas skar iepakojuma izmērus vai lietotos materiālus. Tomēr problēmas varētu rasties tāpēc, ka patērētāji neatpazīst ierasto produktu. Bet, protams, vissarežģītākā ir iepakojuma izveidošana jaunam produktam.

Pastāv divas pieejas iepakojuma dizaina projektēšanai. „Soli pa solim” jeb secīgai pieejai (*step by step*) raksturīga pakāpeniska produkta „apaugšana ar iepakojumu”. Tad sadales kanāla dalībnieki pamazām veido to iepakojumu, kādā produktu saņems gala patērētāji. Tas nozīmē, ka katrs dizaina projektēšanas dalībnieks produktu saņem tādu, kādu to par pieņemamu uzskata iepriekšējais dalībnieks, pielāgo to savu funkciju izpildei un virza tālāk (sk. 1. att. shēmu A).

Otrā jeb kompleksā pieeja nozīmē to, ka iepakojuma dizaina izstrāde notiek vienlaicīgi ar paša produkta izstrādi, un šajā procesā jau savlaicīgi tiek ņemtas vērā visu sadales kanāla dalībnieku, tai skaitā patērētāju, vēlmēs (sk. 1. att. shēmu B) [5, 100–126].



A. "Soli pa solim" pieeja iepakojuma projektēšanai



B. Kompleksa pieeja iepakojuma projektēšanai

1. att. Divas pieejas iepakojuma projektēšanai [5, 126].  
The process of the packing design [5, 126].

Viens no pazīstamākajiem iepakojuma ražotājiem Latvijā ir A/S „Kvadra Pak”, kas specializējas kartona iepakojuma jomā. Ražošanas specifika un izmantotās iekārtas ļauj izgatavot kartona kārbīņas un cita veida iepakojumus no kartona. Uzņēmums 1993. gadā izveidots uz kādreizējās Rīgas Paraugtipogrāfijas bāzes, kas padomju varas gados bija lielākais poligrāfijas kombināts Latvijā. Pašreizējie uzņēmuma produkcijas lietotāji ir gan mūsu, gan citu valstu pārtikas produktu (70% no tiem – konditorejas izstrādājumu) un nepārtikas preču ražotāji. **Latvijā** A/S „Kvadra Pak” iepakojumu lieto „Laima”, „Staburadze”, „Rīgas dzirnavnieks”, „Dobeles dzirnavnieks”, „Valdo”, „Rīgas piensaimnieks”, „Dzintars”; **Krievijā** – „Krafts foods Rus”, „Istra–Nutricia”, „Russkij Produkt”, „Kond. f-ka. Krupskaja”; **Lietuvā** – „Rūta”, „Noujoju Rūta”, „Krafts foods”; **Igaunijā** – „Kalev”, „Sangasta Linna”, „Esva”; **Polijā** – „Carletti Polska”, „Nestle”.

A/S „Kvadra Pak” **misija** ir būt vadošajam uzņēmumam kartona iepakojuma tirgū Latvijā un būt vienam no vadošiem uzņēmumiem Baltijas reģionā. To iespējams sasniegt, piedāvājot augstas kvalitātes kartona iepakojumu, izmantojot modernas tehnoloģijas un materiālus saskaņā ar klientu prasībām.

Uzņēmumā veic visas nepieciešamās darbības – sākot no dizaina izstrādes līdz pat gatavam iepakojumam. A/S „Kvadra Pak” piedāvā ne tikai druku, izcirkšanu un kārbu salīmēšanu, bet arī dažādus papildu pakalpojumus: karsta folijas un UV lakas uzklāšanu, reljefa veidošanu. Neskatoties uz plašo piedāvājumu, uzņēmumam jāreķinās ar tā klientu prasībām, tāpēc var teikt, ka tas darbojas saskaņā ar dizaina projektēšanas “soli pa solim” pieeju.

A/S „Kvadra Pak” organizatorisko struktūru veido sešas nodaļas: tirdzniecības, ražošanas, finanšu, kvalitātes, dizaina un loģistikas. Uzņēmuma logotipā ietverti vārdi „**dizains un iepakojums**” (*design & packing*). Tos var uztvert kā saukli, kas pasūtītājiem norāda, ka tiek piedāvāts oriģināls dizaina iepakojums. To nodrošina konstruktoru un dizaineru grupas darbība.

Uzņēmums darbojas gan tiešajos, gan netiešajos (vienlīmeņa un divlīmeņa) sadales kanālos. Iepakojuma ražošanai nepieciešamo izejvielu galvenie piegādātāji ir Zviedrijas, Vācijas, Polijas un Somijas kartona un poligrāfijas materiālu ražotāji. Veiksmīga noieta realizēšanu sekmē arī tirdzniecības aģenti, kas strādā dažādos reģionos – trīs darbojas Baltijas un Skandināvijas reģionā, viens strādā Polijā.

Tā kā konditorejas izstrādājumu ražošanai ir krasi izteikta sezonālitate, tas atstāj ietekmi uz nepieciešamā iepakojuma piegādēm. Pavasarī un vasarā ir novērojams samazinājums, savukārt rudenī un ziemā pieprasījums ir liels, kulmināciju sasniedzot pirms Ziemassvētkiem. Šādas sezonālitates dēļ rūpīgi jāvērtē un saskaņā ar iegūtajiem rezultātiem jāorganizē gan ražošanas, gan loģistikas funkciju norise. Nepieciešamības gadījumā A/S „Kvadra Pak” izmanto starpnieku pakalpojumus. Tas ļauj organizēt ražošanu un izgatavoto produktu piegādi saskaņā ar klientu vajadzībām un nepalielināt loģistikas funkciju izmaksas.

Svarīgākās kompleksās loģistikas funkcijas, kas tiek realizētas A/S „Kvadra Pak”, ir pasūtījumu apstrāde, krājumu vadīšana, iepakojšanas un marķēšanas nodrošināšana, transportēšana un uzglabāšana.

A/S „Kvadra Pak” vadība visu laiku analizē uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi. Pamatojoties uz stipro un vājo pušu vērtējumu, tiek pieņemti taktiskie lēmumi, kas vērsti uz stratēģisko mērķu un misijas sasniegšanu. Piemēram, 2005. gadā secināts, ka lielāka vērtība jāvelta šādu loģistikas funkciju īstenošanai: krājumu apjomu optimizēšana ražošanas iecirkņos un visā iekšējā loģistikas ķēdē, laika ekonomija, veicot transportēšanas un uzglabāšanas darbus, brāķa novēršana un iekārtu dīkstāvju

novēršana. Visproblemātiskākā ir pēdējā no minētajām funkcijām, jo tā jāaskaņo ar atteikšanos no tādu produktu partiju izgatavošanas, pēc kurām pieprasījums nav konkrētizēts.

Uzņēmumā nepieciešams uzlabot iekšējās loģistikas ķēdes elementu darbību, kā arī pārvērtēt iepirkšanas un noietu daļu sadarbību ar klientiem.

Pārtikas un nepārtikas preču gala patērētāju vajadzības mūsdienās arvien pieaug. Tas izpaužas arī pieprasījumā pēc kvalitatīva iepakoējuma. Loģistikas un mārketinga koncepcijas pieņemšana un realizēšana katrā atsevišķā uzņēmumā, piegādes ķēdēs un loģistikas tīklā ļauj saskaņot dažādo uzņēmumu un organizāciju darbību. Iepakošanai, tāpat kā visu loģistikas funkciju realizēšanai, jānotiek, pamatojoties uz sistēmteorijas principiem, kas nozīmē to, ka jānodrošina kompleksa pieeja iepakoējuma projektēšanā, izgatavošanā, lietošanā sadales kanālos un, protams, arī utilizācijā. Sekmīga loģistikas funkciju, tai skaitā "iepakšanas" realizēšana, ļaus nodrošināt patērētājus ar kvalitatīviem produktiem par iespējami zemāku cenu – tātad sekmēs loģistikas darbības galvenā mērķa sasniegšanu.

## LITERATŪRA

1. *Iepakoējuma likums*: [www.vidm.gov.lv/vidm/LIK/iepak/Liepak\\_lik.htm](http://www.vidm.gov.lv/vidm/LIK/iepak/Liepak_lik.htm) (skatīts 23.03.06.).
2. *Dabas resursu nodokļa likums*: [www.likumi.lv/doc.php?id=124707](http://www.likumi.lv/doc.php?id=124707) (skatīts 23.03.06.).
3. *Grozījumi likumā par dabas resursu nodokli*: [www.likumi.lv/doc.php?id=41739](http://www.likumi.lv/doc.php?id=41739) (skatīts 23.03.06.).
4. Coyle J., Bardi E., Langly J. *The Management of business logistics*. – St. Paul: West Publishing Company, 2002. – 580 p.
5. Giles C. *What is packaging design*. – RotoVision SA, 2004. – 255 p.
6. Gooley T. *Is There Hidden Treasure in Your Packaging?* // *Logistics Management*, 1996; No. 12.
7. Krūmiņa A. *Loģistikas funkcijas un to realizācija sadales kanālos* // Ekonomikas un vadības fakultātes 59. konferences referāti. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. – 43.–50. lpp.
8. Praude V., Beļčikovs J. *Loģistika*. – R.: Vaideļote, 2003. – 383. lpp.
9. Praude V. *Mārketingas*. – R., 2004. – 358. lpp.
10. Robertson G. *Good and Bad Packaging: Who Decides?* // *International Journal of Physical Distribution and Logistics management*, 1990; No.8.
11. Rod Sara *Packaging as a retail Marketing Tool* // *International Journal of Physical Distribution and Logistics management*, 1990; No.8.
12. Soroka W. *Fundamentals of packaging technology*. – Virginia: The Institute of Packaging Professionals, Herndon, 1995. – 527 p.
13. Stock J. R., Lambert D. M. *Strategic Logistics Management*. – Dubuque: MCGraw-Hill IRWIN, 2002. – 797 p.
14. Waters D. *Logistics: An introduction to Supply Chain Management*. – Macmillan Harndmillis, 2003. – 433 p.
15. Сергеев В. И. *Менеджмент в бизнес-логистике*. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1997. – 772 с.
16. *Iepakoējuma asociācijas mājas lapa*: [www.packaging.lv](http://www.packaging.lv) (skatīts 22.03.06.).
17. *Iepakoējuma apsaimniekošanas padome* : [www.likumi.lv/doc.php?id=61143&rel\\_doc=on&mode=LIK](http://www.likumi.lv/doc.php?id=61143&rel_doc=on&mode=LIK)
18. A'S "Kvadra Pak" nepublicētie materiāli, t. sk. Vladimira Naumova veiktie vides un loģistikas ķēžu pētījumi.

## *Packaging as a Logistics Activity*

### Summary

This review aims to provide researchers and managers interested in supply chains with the packaging as the element of logistics and marketing systems.

Packaging serves two basic functions: marketing and logistics. In its marketing function, the package provides customers with information about the product and promotes the product through the use of color and shape. The package is the “silent sales person” and it is the final interface between the production company and its consumers. The consumer package or interior package has to fit into what is called the industrial package or the exterior package.

From a logistics perspective, the function of packaging is to organize, protect, and identify products and materials. In performing this function, packaging takes up space and adds weight. Industrial users of packaging strive to gain the advantages packaging offers while minimizing the disadvantages, such as added space and weight.

Packaging performs six logistics functions: containment, protection, apportionment, unitization, convenience and communication. So, the protection of the consumer package offers also concerns to the logistics manager. The physical dimensions and the protection aspects of packages affect the logistics system. Packaging decisions affect warehousing, promotion, transportation, information transfer, and a number of other key logistics decisions. Environmental concerns about packaging, recyclability, and reusability are becoming more important. Investing in efficient and effective packaging can save company money.

We can analyze package from both points of view – as a part of product and as a product in the business market. The author analyzes functioning of the supply chains of one of the leading producers of cardboard packaging in Latvia JSC “Kvadra Pak”.

**Key words:** logistics chain, logistics activity, packaging, packaging design, packaging production.

## Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā

### Role of Company's Resources in Company's Competitive Advantage Gaining

Ilze Lapa

SIA Unilever Baltic

Baznīcas iela 20/22, Rīga, LV-1010

E-pasts: [ilze.lapa@unilever.com](mailto:ilze.lapa@unilever.com)

Šajā darbā ir pētīta uzņēmuma resursu nozīme konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā. Analizējot jau esošo literatūru par konkurētspējīgu priekšrocību un resursiem, ir apkopota un precizēta šo jēdzienu būtība un attīstība, kā arī noskaidroti nosacījumi, pie kādiem uzņēmuma resursiem rodas potenciāls konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā. Darbā ir precizēts uzņēmuma materiālo, nemateriālo resursu un spēju iedalījums un to nozīme uzņēmuma prasmju veidošanā. Analizēta resursu tipu iedarbība uz uzņēmuma konkurences pozīcijām un ekonomiskajiem sasniegumiem. Kā konkurētspējīgas priekšrocības veidošanas avots tiek aplūkoti uzņēmuma resursi kopumā. Darbā doti priekšlikumi uzņēmuma darbībām konkurētspējīgas priekšrocības izveidošanā mainīgajā biznesa vidē un piedāvāta jauna konkurētspējīgas priekšrocības definīcija. Tiek piedāvāta matrica resursu nozīmes novērtēšanai uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā, uzņēmuma stiprās un vājās puses noteikšanai, kā arī konkurējošo uzņēmumu potenciāla novērtēšanā.

**Atslēgvārdi:** konkurētspējīga priekšrocība, uz resursiem centrēts uzņēmums, uzņēmuma resursi, spējas, pamatprasmes, ilgtspēja.

## Ievads

Pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu beigās biznesa vide pasaulē un Latvijā piedzīvoja būtiskas izmaiņas: sociālisma un līdz ar to ekonomikas mākslīgā stāvokļa pārveidošanas beigas, tehnoloģisko inovāciju strauju pieaugumu, globalizācijas ietekmes pastiprināšanos. Šie un citi faktori veicināja izmaiņu straujos tempus apkārtējā vidē un vajadzību pārskatīt pastāvošos saimniekošanas paņēmienus. Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvija no niecīga nacionāla tirgus ir kļuvusi par trešā lielākā tirgus dalībnieci un vietējiem uzņēmumiem jācīnās ar pieaugošo konkurenci ne tikai vietējā, bet arī starptautiskā līmenī. Lai uzņēmums spētu pastāvēt un attīstīties jaunajos dinamiskajos konkurences apstākļos, tam jāatrod sava „veiksmes formula”. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšana kļuvusi īpaši aktuāla, un uzņēmumi cenšas izmantot arvien jaunas koncepcijas tās radīšanā.

Zinātniskajā literatūrā ir sastopami daudzi pētījumi, kuros analizēta gan konkurētspējīgā priekšrocība, gan tās sasniegšanas avoti. Tomēr vairumā gadījumu šajos pētījumos ir analizēti specifiski jautājumi un nav ņemtas vērā dinamiskās vides izmaiņas. Īpaši svarīga šāda analīze ir Latvijas uzņēmējiem, kuru galvenais konkurences avots ir bijusi izstrādājumu cena. Pakāpeniski izlīdzinoties darba algu

un izejvielu izmaksu līmenim, salīdzinot ar citām valstīm, Latvijas uzņēmējiem ir jāmeklē jauni veidi konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā. Būtiska loma ir uzņēmuma prasmēm, spējam un resursiem. Tādēļ nepieciešams ne tikai noskaidrot konkurētspējīgas priekšrocības būtību, bet arī uzņēmuma kontrolē esošo vai nepieciešamo resursu nozīmi, kā arī to lomu un iespējas konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā. Šāda sistemātiska pieeja ļaus izvērtēt ne tikai paša uzņēmuma perspektīvas konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā, bet arī ļaus novērtēt konkurējošo uzņēmumu potenciālu.

## Konkurētspējīgas priekšrocības jēdziens un ieskats tās attīstībā

Ilgtermiņģīgas uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības attīstības jēdziena sākumi meklējami agrīnos pētījumos par uzņēmumu konkurenci. Piedāvāju ieskatu jēdziena attīstības vēsturē. V. Aldersons (*Wroe Alderson*) 1937. gadā savā darbā „Mārketīngas skatījums uz konkurenci” norādīja uz uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības pamatprincipiem, minot, ka pielāgošanās konkurences apstākļiem ir piegādātāja specializēšanās pircēju dažādo vēlmju apmierināšanā. Savos nākošajos darbos V. Aldersons viens no pirmajiem uzsvēra, ka uzņēmumiem savā darbībā jācenšas izveidot atšķirīgas iezīmes, lai patērētāji varētu tos atšķirt no konkurentiem [15, 10]. Šie argumenti ir bijuši aktuāli arī vairākas desmitgades vēlāk, kad citi autori ir diskutējuši, kā uzņēmumiem attīstīt atšķirīgas prasmes, kas tiem dotu priekšrocību salīdzinājumā ar konkurentiem [17, 81].

Daži pētnieki uzskata, ka doma par konkurētspējīgas priekšrocības ilgtermiņģību parādījies 1984. gadā, kad G. Deijs (*Georg S. Day*), Toronto Universitātes profesors, norādīja uz stratēģiju izmantošanu, kas varētu palīdzēt nodrošināt uzņēmumam konkurētspējīgas priekšrocības ilgtermiņģību [15, 11]. Kā patstāvīgs jēdziens „ilgtermiņģīga konkurētspējīga priekšrocība” parādījās 1985. gadā, kad M. Porters (*Michael Porter*) analizēja vispārējas konkurētspējīgas uzņēmuma stratēģijas: zemo izmaksu stratēģiju un diferencēšanas stratēģiju. M. Porters norādīja, ka ilgtermiņģīga konkurētspējīga priekšrocība ir pamatā tam, lai uzņēmums ilgtermiņģā sasniegtu par vidējo līmeni augstākus darbības rezultātus. Darbā autors diskutē par konkurētspējīgo priekšrocību, taču nedod tās precīzu definīciju. M. Porters uzskata, ka konkurētspējīgā priekšrocība ir ilgtermiņģīga, ja tā ir noturīga pietiekami ilgu laiku [6, 11].

Dažkārt konkurētspējīgo priekšrocību vispārīna un pētījumos aizstāj ar jēdzienu „atšķirīgās prasmes”, ar to domājot relatīvu resursu vai prasmju pārākumu salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem. Zinātniskajā literatūrā par konkurētspējīgu priekšrocību sastopams arī plaši izplatīts viedoklis, kas balstīts uz uzņēmuma sasniegto ievērojamo tirgus daļu, zemākajām cenām vai paaugstinātu peļņas rādītāju [14, 2].

Vienu no pilnīgākām uzņēmuma ilgtermiņģīgas konkurētspējīgas priekšrocības definīcijām ir formulējis Dž. Barnejs (*Jay Barney*), ievērojams vadības zinātnes teorētiķis un Kalifornijas Universitātes profesors: „Uzņēmumam piemīt ilgtermiņģīga konkurētspējīga priekšrocība, ja tas ir ieviesis peļņu nesošu stratēģiju, kas nav vienlaicīgi ieviesta pašreizējā vai potenciālā konkurējošā uzņēmumā, un ja šie citi uzņēmumi nav spējīgi imitēt šīs stratēģijas ieguvumus” (pasvītrojumi oriģinālā) [10, 102]. Šī definīcija skaidro vairākus svarīgus aspektus. Pirmkārt, tā norāda, ka uzņēmumam jāpievērš uzmanība ne tikai tā pašreizējai konkurētspējībai, bet jāņem vērā arī potenciālie konkurenti, kas var ienākt tirgū nākotnē. Otrkārt, definīcija

nosaka ilgtspējas rādītāju: netiek mērīts tās noturīgums laikā, bet gan tās noturīgums pret imitāciju [15, 17].

Var secināt, ka konkurētspēja ir ilgtspējīga, ja tā turpina eksistēt pēc tās imitācijas mēģinājuma no esošo vai potenciālo konkurentu puses. Tomēr – ja uzņēmumam piemīt ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība, tas nenozīmē, ka tāda tam piemītis vienmēr. Izmaiņas nozarē vai uzņēmuma vidē var radīt apstākļus, kad konkurētspējīgas priekšrocības avots vairs nav peļņu nesošs un līdz ar to vairs nevar sniegt uzņēmumam nekādu priekšrocību.

To faktoru analīze, kas veido konkurētspējīgu uzņēmuma priekšrocību, ir bijusi viens no galvenajiem stratēģiskā menedžmenta pētījumu objektiem. Jau pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados I. Ansofs (*Igor Ansoff*) analizēja uzņēmuma priekšrocības, ja tā stratēģijā tiek saskaņotas uzņēmuma stiprās puses ar iespējām, ko sniedz ārējā vide, vienlaicīgi neitralizējot apkārtējās vides draudus un novēršot uzņēmuma vājās puses [1, 84]. 1959. gadā E. Penroze (*Edith Penrose*) publicē grāmatu „Uzņēmuma izaugsmes teorija” (*The Theory of the Growth of the Firm*), kurā tiek analizēti procesi, kas veicina vai ierobežo uzņēmuma izaugsmi. Grāmatas autore uzskata, ka uzņēmums būtu jāaplūko kā administratīva vienība, kas koordinē atsevišķu indivīdu vai grupu darbību, un arī kā produktīvu resursu kopums. Līdz ar to uzņēmuma vadības uzdevums būtu izmantot firmas kontrolēto resursu kopumu ar esošo uzņēmuma struktūrvienību palīdzību. E. Penroze savā darbā arī skaidro, kas būtu uzskatāms par produktīviem uzņēmuma resursiem. Ja iepriekš ekonomisti tradicionāli par būtiskiem uzņēmuma darbībā uzskatīja tikai dažus resursus, piemēram, zemes renti, tad E. Penroze norādīja, ka vadības komandas un tās uzņēmējspēja arī jāuzskata par produktīviem resursiem, kas ietekmē firmas konkurētspēju [2, 141].

Apkopojot pētījumus par uzņēmuma izaugsmes iespējām, tās vadības prasmēm un zemes renti, pakāpeniski tika izveidots uz resursiem centrēts virziens (RCV) (*resource-based view of the firm, RBV*), kura propagandētāji uzskatīja, ka uzņēmuma kontrolē esošo grūti imitējamo resursu kopums un tā izmantošana dod iespēju sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību [21, 108]. Šis virziens atšķiras no paradigmas, kas fokusējas uz apkārtējās vides analīzi un kuras ievērojamākais pētnieks ir M. Porters. RCV koncentrējas uz uzņēmuma iekšējo resursu, stratēģiju un sasniegumu sakarībām [23, 302]. Pēc RCV teorijas uzņēmuma resursi ir uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības avots. Daudzi pētījumi veltīti resursu analīzei, kā arī to saistībai ar uzņēmuma sasniegumiem un apkārtējās vides draudiem un iespējām [19, 8].

Tomēr ne visiem resursiem piemīt konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls. Pētījumos izdarīti dažādi secinājumi par resursiem un to sastāvu. Mainās arī resursu sastāva nozīme un parādās jauni priekšnosacījumi konkurētspējīgas priekšrocības nodrošināšanā. Lai saprastu resursu nozīmi uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā, ir būtiski noskaidrot pamatjēdzienus: pirmkārt, kas uzskatāms par uzņēmuma resursiem, un, otrkārt, kādām pazīmēm tiem jāatbilst, lai tie veidotu uzņēmuma konkurētspēju.

## Uzņēmuma resursi un to klasifikācija

Plašākā nozīmē resursi ir visi īpašumi, kas ir uzņēmuma kontrolē un ko var izmantot stratēģijas plānošanā un realizēšanā, lai uzlabotu firmas efektivitāti un produktivitāti. Visai izplatīta ir ražošanas resursu trīselementu teorija: darba līdzekļi (ēkas, celtnes, mašīnas, iekārtas, instrumenti u.c.), darba priekšmeti (izejvielas,

materiāli, pusfabrikāti u.c.) un informācija. G. Lībermanis savā darbā „Peļņa un konkurence” atzīmē, ka tādām iedalījuma „ir pagātnes piegārša”, un norāda, ka obligāti jāizdala ceturtais ražošanas resurss – uzņēmējspējas (komercspējas) [5, 12]. Daudzi autori ir diskutējuši par to, kas varētu tikt uzskatīts par uzņēmuma resursiem, un resursu apzīmējumam lietojuši dažādus terminus. G. Deijs un R. Venslijs (*George Day, Robin Wensley*) darbā „*Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*”, piemēram, uzskata, ka konkurētspējīgu uzņēmuma priekšrocību var sasniegt, pielietojot tikai personāla īpašās spējas un īpašos resursus, kas, kopā ņemti, raksturo uzņēmuma prasmi veikt vairāk vai labāk kādas darbības nekā konkurējošie uzņēmumi. Personāla īpašās spējas ļauj tiem paveikt uzdevumus efektīvāk salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem un ātrāk reaģēt un pielāgoties apkārtējās vides izmaiņām. Īpašie, par citiem uzņēmumiem pārākie resursi, pēc autoru domām, savukārt ir taustāma vai jūtama materiālā bāze, kas ļauj uzņēmumam realizēt potenciālās iespējas [14, 3].

Tomēr parādās pētījumi, kuros tiek atsevišķi atdalīti uzņēmuma resursi un spējas, tā uzsverot spēju specifisko nozīmi konkurētspējas veidošanā, un tiek analizēts vērtību un spēju kopums, kas ir pieejams un pielietojams, lai identificētu un reaģētu uz apkārtējās vides iespējām un draudiem. Uzņēmuma resursi (vērtības) ir jebkas materiāls vai nemateriāls (patenti, reputācija, labas piegādātāju attiecības), ko firma var pielietot, plānojot, ražojot un piedāvājot preces vai pakalpojumus tirgū, turpretim spējas ir rīcība, lietojot un koordinējot vērtības iepriekšminētajos procesos [3, 70]. Resursi var būt gan uzņēmumā veikto procesu ieguldījums, gan iznākums. Turpretim spējas pārveido ieguldījumus, piešķirot iznākumam lielāku vērtību [21, 109].

Uzņēmuma spējas no konkurētspējas viedokļa dažkārt var būt daudz nozīmīgāks konkurētspējīgas priekšrocības avots nekā uzņēmuma materiālie resursi, jo tieši spēja vai nespēja izmantot resursus var noteikt uzņēmuma efektivitātes pakāpi salīdzinājumā ar tā konkurentiem.

Tieši resursu un spēju efektīvs apvienojums veido uzņēmuma atšķirīgo prasmi, kas ļauj uzņēmumam ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un tādējādi iegūt konkurētspējīgu priekšrocību [24, 224]. Tādēļ pēc būtības uzņēmuma resursi un spējas jāpēta savstarpējā mijiedarbībā vai arī paralēli. Taču, tā kā gan resursi, gan spējas ir uzņēmuma kontrolē un, savstarpēji iedarbojoties, rada kopumu, kas ir konkurētspējīgas priekšrocības pamatā, tad ērtības labad šī raksta kontekstā tie turpmāk apvienoti ar nosaukumu „resursi”. Tomēr, novērtējot uzņēmuma vai konkurentu konkurētspējas potenciālu, tikai materiālo un nemateriālo resursu analīze, neievērojot uzņēmuma spējas, dos vienpusēju un neprecīzu rezultātu.

Konkurētspējas pamatā ir uzņēmuma atšķirīgā prasme, jo bez tās uzņēmums nav labāks par saviem konkurentiem vai potenciālajiem aizstājējpreču ražotājiem un var zaudēt konkurences cīņā. Pateicoties savai atšķirīgajai prasmei, uzņēmums var izveidot konkurētspējīgu priekšrocību, kas palīdzēs tam pārspēt savus konkurentus. Atšķirīgā prasme ir uzņēmuma stiprā puse jeb pamata prasme, tātad kaut kas tāds, ko uzņēmums var veikt sevišķi labi. Tomēr ne visas pamata prasmes ir atšķirīgās prasmes. Ja konkurenti spēj imitēt uzņēmuma prasmi kādā no tā funkcionālajām darbībām, tad tā kļūst vienkārši par minimālo prasību attiecīgajā nozarē [3, 80]. Ir sastopamas koncepcijas, kas pamato, ka tieši uzņēmuma prasmēm ir izšķirošā nozīme konkurētspējīgas priekšrocības sasniegšanā [20, 59].

Pazīstamie vadības zinātnes teorētiķi K. Prahalads (*C. K. Prahalad*) un H. Hemels (*Gary Hemel*) ir norādījuši uz uzņēmuma atšķirīgo prasmju nozīmi konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā un vadības lomu tajā. Savā pazīstamajā darbā, kas tika publicēts *Harvard Business Review*, autori noteica trīs galvenās

amatlīdzekļu. Pirmkārt, konkurētspējīga priekšrocība ir atkarīga no uzņēmuma spējām ātrāk un ar zemākām izmaksām nekā konkurentiem veidot pamatprasmes, kas būtu jaunu inovatīvu produktu attīstīšanas pamatā. Konkurētspējīgas priekšrocības avots, pēc autoru domām, ir vadības spēja konsolidēt uzņēmuma tehnoloģijas un ražošanas spējas kopējās prasmes, kas ļautu uzņēmumam ātri pielāgoties iespējām, ko sniedz apkārtējā vide. Otrkārt, nepieciešams izveidot saikni starp vienu vai vairākām uzņēmuma prasēm un gala produktu, ko autori nosauc par pamatproduktu. Treškārt, uzņēmuma vadības uzdevums ir veikt pietiekami daudz laika organizācijas korporatīvās stratēģijas izstrādei. Stratēģijas mērķis ir noteikt, kādas pamatprasmes uzņēmumam būtu jāattīsta [17. 89].

Gan novērtējot uzņēmuma konkurētspējas avotu, gan tā potenciālu, RBV teorijas kontekstā ir svarīgi pilnībā identificēt visus uzņēmuma kontrolē esošos resursus. No uzņēmuma finanšu dokumentiem var gūt tikai daļēju informāciju, jo tie pilnībā neatspoguļo nemateriālos resursus un spējas – iespējams, stratēģiski vissvarīgāko resursu daļu.

Apkopojot dažādus resursu definējumus un ņemot par pamatu Dž.Barneja (*Jack Barney*) piedāvāto klasifikāciju [10, 101], tiek piedāvāts uzņēmuma kontrolē esošos resursus iedalīt četrās kategorijās:

- *finanšu resursi*: ietver dažādus naudas resursus, ko uzņēmums varētu izmantot stratēģijas plānošanā vai īstenošanā. Finanšu kapitāla avoti var būt uzņēmēju, akcionāru, debitoru, finanšu institūciju (banku) līdzekļi, kā arī uzņēmuma nesadalītā peļņa [2, 143];
- *materiālie resursi*: ietver zemi, nekustamo īpašumu (ēkas, rūpnīcas u.c.), iekārtas, izejmateriālus [12, 8]. Dažos pētījumos minēti specifiski fiziskā kapitāla piemēri: datori, automatizētas noliktavas u.c. [21, 122];
- *cilvēkresursi*: ietver ne tikai uzņēmuma darbiniekus (vadību un strādniekus), bet arī to pieredzi, spējas, zināšanas un attiecības [23, 304]. Ieguldot līdzekļus darbinieku apmācībā, uzņēmums paaugstina to spējas, piemēram, apgūt jaunas tehnoloģijas vai procesus, un līdz ar to vairo cilvēku resursu apjomu un kvalitāti uzņēmumā. Dažkārt darbinieku spēja ātri mācīties un ātri apgūt jaunas iemaņas var būt uzņēmuma vienīgais konkurētspējīgs priekšrocības avots. Kā svarīga iezīme norādīta darbinieku un jo sevišķi uzņēmuma vadības uzņēmējspēja. Pētījumos norādīts, ka uzņēmuma konkurētspēju īsā laika periodā noteiks firmas produkcijas sasniegumi un cenu līmenis. Tomēr ilglaicīgas konkurētspējas pamatā ir uzņēmuma vadības spēja apvienot tehnoloģijas un ražošanas prasmes, kas to atšķirtu no konkurentiem un ļautu savlaicīgi reaģēt uz apkārtējās vides iespējām [17, 81];
- *nemateriālie resursi*: tie var būt uzņēmuma administratīvā vai preču izplatīšanas struktūra, stratēģiskās plānošanas, kontroles un koordinēšanas sistēma [18, 5], iekšējā kultūra un reputācija [8, 311], kā arī attiecības starp departamentiem. Uzņēmums var izmantot tā vadības pozitīvo reputāciju, lai iegūtu pieeju darbaspēkam, kā arī uzņēmuma iekšējo kultūru, lai panāktu darbinieku pozitīvu attieksmi pret jauninājumu ieviešanu firmā [11, 661].

## Nosacījumi konkurētspējīgas priekšrocības radīšanai

Resursu un spēju klasifikācija tomēr nedod skaidru atbildi uz to, kādi ir nosacījumi, lai uzņēmuma kontrolē esošie resursi un spējas varētu radīt

konkurētspējīgu priekšrocību, kā arī to, vai tie būtu uzskatāmi par uzņēmuma stiprājām vai vājajām pusēm. Ne visiem uzņēmuma resursiem un spējām piemīt ilglaicīgas konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls.

Dž. Barnijs (*Jay Barney*) savā pētījumā „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” ir formulējis četrus nosacījumus, kas ļauj firmas resursiem sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību:

1. Firmas resursiem ir jābūt *vērtīgiem*, lai uzņēmums varētu izmantot apkārtējās vides priekšrocības un neitralizēt tajā pastāvošos draudus. Tādi uzņēmuma rīcībā esošie resursi un spējas, ko ar grūtībām var pielietot apkārtējās vides iespēju izmantošanā un pastāvošo draudu neitralizēšanā, uzskatāmi par uzņēmuma vājajiem punktiem. Uzņēmuma resursi un spējas ir uzskatāmi par vērtīgiem tad, ja tie samazina uzņēmuma izmaksas vai palielina tā ieņēmumu salīdzinājumā ar situāciju, ja šādu resursu uzņēmuma rīcībā nebūtu. Šādā situācijā tie var būt firmas konkurētspējīgās priekšrocības avots. Ja, pielietojot resursus, netiek izmantotas apkārtējās vides iespējas vai neitralizēti draudi, tad pastāvošā uzņēmuma stratēģija nedos firmai papildu ienākumus vai nesamazinās tās izmaksas. A. Smitijs (*Alan Smithee*) uzskata, ka uzņēmuma stratēģijas pamatā jābūt patērētāju vērtības veidošanai, tādēļ, lai resursi būtu uzskatāmi par potenciālu konkurētspējīgas priekšrocības avotu, tiem jābūt derīgiem vai spējīgiem radīt vērtību, kas nepieciešama uzņēmuma klientiem. Jo vairāk resursi var apmierināt patērētāju vēlmes vai sniegt tiem papildu labumu, jo tiem piemīt lielāka vērtība no konkurētspējīgas priekšrocības viedokļa [19. 5]. Jāatzīmē, ka pat vienas industrijas uzņēmumiem var būt dažādi vērtīgie resursi un spējas atkarībā no misijas un stratēģijas, piemēram, ražojot produkciju dažādiem tirgus segmentiem.

Uzņēmumam, kura rīcībā vairs nav vērtīgu resursu, ir divas izvēles. Tas var attīstīt jaunus un vērtīgus resursus vai spējas, piemēram, veidojot jaunas alianses, izmantojot pētījumu un atklājumu rezultātus vai veicinot komunikācijas un komandas darbu starp uzņēmuma grupām. Uzņēmumam var būt arī otra iespēja: tā vietā, lai attīstītu jaunus resursus, var mēģināt izmantot tradicionālās stiprās puses jaunā veidā, piemēram, meklējot tām jaunu pielietojumu jaunos tirgos [2. 147].

2. Firmas resursiem jābūt *reti sastopamiem* starp uzņēmuma esošajiem un potenciālajiem konkurentiem. Resursi var būt vērtīgi attiecībā uz firmas ieņēmumiem vai izmaksām, taču, ja šis atsevišķais resurss ir arī citu uzņēmumu rīcībā, tas nevar būt konkurētspējīgas priekšrocības avots nevienam no šiem uzņēmumiem. Vērtīgi, bet bieži sastopami resursi uzskatāmi par konkurētspējīgas paritātes avotu. Ja vienas nozares uzņēmumi attīsta vienādus resursus, kuri tiem nepieciešami tālākai izaugsmei, piemēram, tehnoloģijas vai iekārtas, tad, lai viens vai otrs uzņēmums sasniegtu konkurētspējīgu priekšrocību, tam jāattīsta papildus kāds pavisam atšķirīgs resurss vai spēja, piemēram, attiecības ar klientiem vai iekšējā kultūra. Tomēr fakts, ka uzņēmuma resursi vai spējas nav unikāli, bet bieži sastopami, nepadara tos stratēģiski nenozīmīgus. Vērtīgi, bet izplatīti resursi var nodrošināt uzņēmuma izdzīvošanu konkurētspējīgas paritātes apstākļos. Šādā situācijā, kad nevienam uzņēmumam nav konkurētspējīgas priekšrocības, firma palielina savas izdzīvošanas iespējas. Turpretim šādu resursu trūkums var nostādīt uzņēmumu neizdevīgā stāvoklī, jo tā darbības nosacījumi būs zemāki nekā vidēji nozarē. Dž. Barnijs (*Jay Barney*) norāda, ka resursus un spējas var uzskatīt par reti un potenciāli spējīgiem veidot konkurētspējīgu priekšrocību, ja uzņēmumu skaits, kuru rīcībā ir konkrētie resursi un spējas, ir mazāks nekā to uzņēmumu skaits, kuriem aktīvi jārada konkurence nozarē [2. 149].

3. Uzņēmuma resursiem jābūt *grūti imitējamiem vai aizvietojamiem*. Vērtīgi un reti resursi var būt konkurētspējīgas priekšrocības avots. Uzņēmums, kura rīcībā ir šādi resursi, bieži ir nozares inovāciju līderis, jo tas var radīt un ieviest tādas stratēģijas, kādas pārējiem uzņēmumiem nav pieejamas minēto resursu trūkuma dēļ. Uzņēmumi, kuri pirmie tirgū ievieš jauninājumus, var baudīt pirmatklājēja (*first mover*) priekšrocības: pieprasīt augstāku cenu par produktu, tiem nav konkurentu, ar kuriem sacensties, līdz ar to tie var gūt augstākus ienākumus nekā vidēji šajā nozarē. Ja reiz konkurētspējīgā priekšrocība ir sasniegta, svarīga kļūst tās uzturēšana, jo daudzi konkurējošie uzņēmumi var censties sasniegt to pašu. Dažu RBV analizētāju izpratnē ilglaicīga konkurētspējīgā priekšrocība var tikt sasniegta tad, ja konkurējošie uzņēmumi nav spējīgi oriģinālos resursus atdarināt vai aizvietot. No šādiem nosacījumiem izriet, ka nevar noteikt, vai kādam resursam piemīt ilgtspējīgas konkurētspējīgas priekšrocības pamats, kamēr kāds cits uzņēmums nav centies oriģinālos resursus atdarināt vai aizvietot [23. 303].

Konkurējošie uzņēmumi var mēģināt tos interesējošo resursu vai nu tieši kopēt, vai imitēt. Ja uzņēmums ir ieguvis konkurētspējīgu priekšrocību ar, piemēram, tā inovācijas vai pētījumu prasmēm, tad citi uzņēmumi var mēģināt atīstīt tādas pašas prasmes. Ja resursa tieša kopēšana var pārsniegt izmaksas, kas varētu būt saistītas ar šī resursa izveidošanu, tad konkurētspējīga priekšrocība var būt ilgtspējīga. Turpretim, ja kopēšana nav dārgāka par oriģinālo resursu vai spēju izveidošanu, tad konkurētspējīga priekšrocība var būt tikai īslaicīga.

Ja resursu tieša kopēšana saistīta ar pārāk lielām izmaksām, konkurējošie uzņēmumi var mēģināt tos aizvietot ar citiem resursiem vai spējām, kas varētu sniegt stratēģiski līdzvērtīgu rezultātu. Ja kāda firma ir ieguvusi konkurētspējīgu priekšrocību ar tās vadošo menedžeru starppersonisko komunikāciju spējām, tad konkurējošais uzņēmums, nevarot nolīgt tādus pašus darbiniekus, var mēģināt ieviest komunikāciju sistēmas programmu. Ja rezultāts no programmas ieviešanas ir līdzvērtīgs starppersonisko komunikāciju spējām, tad šos abus resursus var uzskatīt par aizvietojamiem. Ja resursus iespējams aizvietot vai arī tos var izdevīgi iegūt, tad konkurētspējīga priekšrocība var būt tikai īslaicīga. Turpretim, ja vērtīgajiem un retajiem resursiem nav aizstājēju vai arī to iemantošanas izmaksas ir augstākas par oriģinālo resursu izveidošanu, tad konkurētspējīga priekšrocība var būt ilglaicīga.

Vairāki autori [2: 9; 14; 19; 22] ir pētījuši faktoros, kāpēc resursu imitēšana var būt pārāk dārga, salīdzinot ar oriģinālo resursu izveidošanu. Minētos faktoros varētu apvienot sekojoši:

a) *unikāli vēsturiski apstākļi*. Uzņēmums var izveidot oriģinālos resursus par zemām izmaksām, ja ir noteiktu apstākļu sakritība. Tādi var rasties, ja uzņēmums ir bijis pirmais, kas ievērojis un izmantojis kādu apkārtējās vides izdevību un ieguvis izdevīgu tirgus daļu. Pārējie uzņēmumi atradīsies daudz neizdevīgākās pozīcijās, ja mēģinās imitēt pirmo. Tāpat var minēt apstākļus, kad resursi vai spējas ir bijuši radīti agrākos periodos. Tāda situācija var izveidoties, ja uzņēmums ir ieguvis resursus par zemu vai nepilnu cenu, kad to patiesā vērtība vai potenciāls nav bijis zināms. Kad minētie resursi ir kļuvuši stratēģiski nozīmīgi un arī konkurējošie uzņēmumi vēlas tos iegūt, tiem tie jāiegādājas jau par pilnu samaksu. Kā piemērus var minēt zemi agrāk neatīstītos reģionos vai jaunas, neizpētītas tehnoloģijas;

b) *cēloņu neskaidrība*. Uzņēmuma resursu vai spēju imitēšana var būt pārāk dārga gadījumos, ja imitējošā firma nevar pilnībā izprast sakarību starp resursiem un konkurētspējīgu priekšrocību. Sakarības var būt balstītas uz lietām, kas novērotajiem no ārpusē paliek neredzamas un var tikt dēvētas par „neredzamajiem resursiem”.

Tādi neredzamie resursi var būt komandas darbs, tradīcijas [22, 35], uzņēmuma iekšējā kultūra vai attiecības ar klientiem un piegādātājiem [11, 661]. Daži autori uzņēmuma „neredzamos resursus” piedāvā iedalīt divos – attieksmes un zināšanu – resursos. Attieksmes resursi saistīti ar uzņēmuma attiecībām ar tā klientiem un piegādātājiem, kas dod uzņēmumam iespēju pielāgot savu darbību klienta prasībām. Zināšanu resursi ir izpratne par klientu vajadzībām, un tie izmantojami patērētāju vajadzībām un gaumei atbilstošu preču vai servisa ražošanai. Abi vērtību tipi ir „neredzami” un ir uzskatāmi par konkurētspējīgas priekšrocības avotu [15, 19]. Šī iemesla dēļ konkurējošiem uzņēmumiem var būt grūti izprast, kuri resursi tiem būtu jāimitē:

c) *sociālā komplicētība*. Citiem uzņēmumiem oriģinālo resursu atdarināšana var izmaksāt pārāk dārgi, ja tā saistīta ar tā saucamo sociālā kompleksa fenomenu, kurš sistemātiski tiek uzturēts un ietekmēts [2, 156]. Šāda fenomena ietekmēšanas mēģinājumi šķiet pārāk dārgi salīdzinājumā ar to izveidošanu un attīstīšanu dabiskā ceļā ilgākā laika periodā [16, 246]. Dažādi uzņēmuma resursi varētu būt sociāli sarežģīti un grūti uztverami ārējiem pētītājiem. Tie varētu būt, piemēram, attiecības starp vadības locekļiem [23, 310], uzņēmuma iekšējā kultūra [11, 664] vai uzņēmuma reputācija starp piegādātājiem un klientiem [7, 38];

d) *tiesiskās aizsargbarjeras*. Tiesiskās aizsargbarjeras var pasargāt dažus resursus no to imitēšanas vai atdarināšanas, pat ja tie ir skaidri izprasti no konkurējošo uzņēmumu puses. Var tikt izmantotas tādas tiesiskās sistēmas kā patenti, preču zīmes vai autortiesības, kas ir īpaši svarīgi nemateriālo resursu aizsardzībai. Dažās nozarēs patentiem ir liela nozīme un tie izslēdz citu uzņēmumu iespējas ražot patentētos produktus. Lai gan patentēti produkti nevar būt pilnībā nodrošināti pret atdarinājumiem, laika gaitā konkurētspējīgā priekšrocība varētu būt uzņēmuma spējas un prasmes šo jauno produktu sistemātiskā izveidošanā, pat ja pats produkts varētu būt atdarināms [17, 84]. Dažkārt konkurētspējīgiem uzņēmumiem nav iespējams atdarināt vai kopēt vērtīgos resursus to augsto izmaksu dēļ [19, 6].

Dž. Viljams (*Jeffrey Williams*) darbā „*How Sustainable is Your Competitive Advantage*” ir analizējis uzņēmumus un to resursu atdarināšanas barjeras. Klasifikācija veidota atbilstoši resursu atdarināšanas iespējai:

- *zema atdarināšanas iespēja* – šajā klasē apvienoti uzņēmumi, kuri savu pamatprasmi veido, izmantojot resursus, kas ir spēcīgi aizsargāti no konkurentu atdarināšanas. Šajā grupā atdarināšanas barjeras ir noturīgas un ilgstošas. Produktu un pakalpojumu konkurētspējas nodrošināšanai ir izmantots ģeogrāfiskais stāvoklis un patenti. Šajā resursu grupā var pieskaitīt daudzveidīgās attiecības ar piegādātājiem vai klientiem, tradīcijas, kā arī noturīgu zīmolu nosaukumus u.c. Šādiem resursiem ir zema atdarināšanas pakāpe, jo konkurējošais uzņēmums nevar tos vienkārši nokopēt vai aizvietot ar līdzvērtīgiem;
- *vidēja atdarināšanas iespēja* – šajā klasē apvienoti uzņēmumi, kas parasti ir orientēti uz masveida tirgu, cenšas aptvert lielu tirgus daļu, un tie darbojas nacionālajos vai globālajos tirgos. Tie koncentrējas uz disciplīnu, koordinēšanu un tirgus kontroli. Uzņēmumi, kas darbojas šādās nozarēs, sastopas ar augstu atdarināšanas spiedienu no konkurentu puses un izmanto resursus produktu un servisa masveida ražošanai;
- *augsta atdarināšanas iespēja* – šajā klasē apvienotie uzņēmumi sastopas ar visaugstāko resursu imitācijas spiedienu, jo to produkcija ir „balstīta uz idejām” – tehnoloģijām vai koncepciju, ko neaizsargā efektīvas

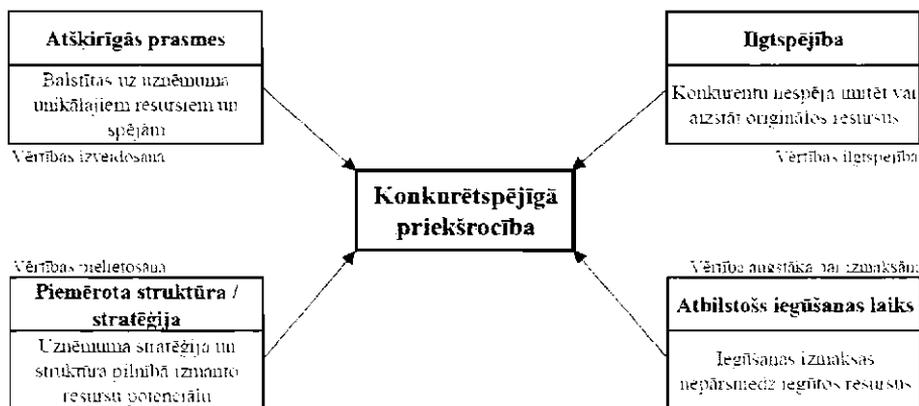
atdarināšanas barjeras. Uzņēmumiem, kuri ražo šādu produkciju vai sniedz pakalpojumus, ir jāapgūst spēja saistīt konkurētspējīgu priekšrocību ar spēju ātri reaģēt uz tirgus izmaiņām, un to produktiem jābūt ar īsu dzīves ciklu [22, 33].

Var secināt, ka nemateriālajiem resursiem ir lielāks potenciāls veidot konkurētspējīgu priekšrocību, jo tie ir grūtāk imitējami. Tomēr pastāv uzņēmumi, kuri paļaujas uz ātri atdarināmiem resursiem. Produkti, kas ir balstīti uz idejām, ātri tiek izpēfīti un atdarināti, tādēļ uzņēmumiem, kuru resursiem ir augsta atdarināšanas iespēja, konkurētspējīga priekšrocība jāmeklē pamatprasmē, ko veido resursi un spēja ātri un pastāvīgi attīstīt arvien jaunus inovatīvus produktus.

4. *Resursiem jābūt pielietotiem atbilstošā uzņēmuma struktūrā.* Uzņēmuma struktūrai un stratēģijai jābūt organizētai tā, lai tā pilnībā izmantotu savā rīcībā esošo vērtīgo, reti sastopamo un grūti imitējamo resursu potenciālu. Uzņēmuma resursi atsevišķi nespēj radīt konkurētspējīgu priekšrocību, turpretim to pielāgošana uzņēmuma vajadzībām un apvienošana ir nepieciešama, lai izmantotu, piemēram, uzņēmuma izdevīgo ģeogrāfisko izvietojumu un radītu konkurējošu priekšrocību [10, 106]. Ne pirmšķirīgi resursi, ne pārākas prasmes uzņēmumam negarantē konkurētspējīgu priekšrocību. Nepieciešama maksimāla to izmantošana, ieviešot un efektīvi pielietojot atbilstoši uzņēmuma mērķiem un stratēģijai [14, 7]. Piemēram, uzņēmumam, izvēloties zemu cenu stratēģiju, ir jāņem vērā nepieciešamība izmantot tādus resursus kā izmaksu kontroles sistēmas – Visaptverošās kvalitātes vadības (*Total Quality Management, TQM*) – procesi, efektīvas sagādes un informācijas sistēmu prasmes. Turpretim, balstot stratēģiju uz produkcijas visaugstāko (virsmēra) kvalitāti, konkurētspējīgas priekšrocības iegūšanai jāizmanto pavisam citādi resursi, tai skaitā tirgus pētījumi, kvalitātes kontroles un nodrošināšanas procesi, zīmola un uzņēmuma reputācija. Uzņēmumam, kura stratēģija balstīta uz inovāciju ieviešanu, nepieciešami tādi resursi kā jaunu produktu attīstības prasmes (*Research and Development, R&D* – pētniecība un attīstība), tehniskās prasmes un radošās spējas [19, 15].

Tādat konkurētspējīgu priekšrocību uzņēmums var sasniegt, izmantojot tā rīcībā esošos resursus ar sekojošiem pamatnosacījumiem:

- 1) konkurētspējīgā priekšrocība var tikt sasniegta, ja resursi un spējas, kas ir uzņēmuma rīcībā uz ekskluzīviem noteikumiem, spēj radīt vai ražot unikālas pamatprasmes;
- 2) sasniegtā konkurētspējīga priekšrocība var būt ilgtspējīga, ja konkurējošie uzņēmumi nav spējīgi imitēt vai atdarināt oriģinālos resursus;
- 3) uzņēmuma rīcībā esošie resursi tiek izmantoti, pielietojot atbilstošu stratēģiju un organizācijas struktūru;
- 4) nepieciešamie resursi un spējas tiek iegūtas piemērotā laikā, kad to izmaksas ir zemākas par iegūtajām vērtībām. 1. attēlā parādīts konkurētspējīgas priekšrocības elementu modelis, kas izveidots, par pamatu ņemot iepriekš analizētos pamatnosacījumus.



Avots: adaptēts pēc Hax A., Wilde D. "The Delta Project"

1. att. Konkurētspējīgas priekšrocības elementi, pamatojoties uz uzņēmuma rīcībā esošajiem resursiem  
Elements of competitive advantage, based on company's resources

Ja visi četri minētie pamatnosacījumi tiek ievēroti, tad uzņēmums var sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību, kas var dot ekonomisku vērtību.

## Resursu potenciāla raksturojums

Novērtējot uzņēmuma kontrolē esošo resursu un spēju nozīmi tā konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā, kā arī ekonomiskās darbības sasniegumu gūšanā, jāņem vērā resursu vērtības, sastopamības, imitēšanas vai aizstāšanas pakāpe, kā arī atbilstošas organizācijas struktūras izveide. Ja uzņēmuma kontrolē esošie resursi nav vērtīgi, tos nevarēs izmantot izvēlētās stratēģijas ieviešanā, un tie nebūs noderīgi apkārtējās vides iespēju izmantošanā vai draudu neitralizēšanā. Šādu resursu izmantošana un uzturēšana paaugstinās uzņēmuma izdevumus vai pazeminās ienākumus un līdz ar to nostādīs neizdevīgā stāvoklī pret konkurentiem. Uzņēmuma saimnieciskās darbības rezultāti būs zemāki par teorētiski iegūstamiem. Tādi resursi būtu vērtējami kā uzņēmuma vājā puse.

Ja uzņēmuma rīcībā esošie resursi un spējas ir vērtīgi, taču nav reti sastopami, tad stratēģijas veidošana ar šādiem resursiem var uzņēmumam nodrošināt tikai konkurētspējīgu paritāti un vidējus saimnieciskos rezultātus. Šādu resursu izmantošana nevar nodrošināt firmai paaugstinātus sasniegumus, tomēr arī to neizmantošana nostādīs uzņēmumu neizdevīgā stāvoklī salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem. Tādēļ vērtīgi, taču bieži sastopami resursi tomēr būtu vērtējami kā uzņēmuma stiprā puse.

Resursi var būt vērtīgi un reti sastopami, bet tie var būt vienkārši imitējami vai aizvietojami. Ja uzņēmums ir pirmais vai arī viens no pirmajiem, kas izmanto šādu resursu potenciālu, tie uzņēmumam var sniegt konkurētspējīgu priekšrocību, un tas var gūt paaugstinātus ekonomiskos sasniegumus. Tomēr, tikko konkurējošie uzņēmumi izpratīs konkurētspējīgas priekšrocības avotus, tie centīsies resursus iegūt, imitēt vai aizvietot. Noteiktā laika periodā uzņēmuma rīcībā vairs nebūs vērtīgu un retu resursu, līdz ar to tam zudīs arī konkurētspējīga priekšrocība. Tomēr

laikā pirms vērtīgo un reto resursu atdarināšanas uzņēmumam ir iespēja gūt paaugstinātus ekonomiskos sasniegumus. Šāda tipa resursi tādēļ būtu vērtējami kā uzņēmuma stiprā pusē un atšķirīgas konkurētspējas avots.

1. tabula

**Resursu raksturojums un to sakarības ar uzņēmuma konkurences pozīcijām un ekonomiskajiem sasniegumiem**  
**Characteristic and Relationship between Recourses and Economic and Competitive Performances**

Resursu vai spēju raksturojums				Resursu vai spēju izmantošanu novērtējums			
vērtīgi	reti	grūti imitējami vai aizstājami	integrēti atbilstošā uzņēmuma modelī	konkurētspējas pakāpe	uzņēmuma ekonomiskie sasniegumi	stiprā vai vājā pusē	
Nē	-	-	Nē	konkurētspējas trūkums	pazemināti	vājā pusē	
Jā	Nē	-	↑ ↓	konkurētspējīga paritāte	vidēji	stiprā pusē	
Jā	Jā	Nē		īslaicīga konkurētspējīga priekšrocība	paaugstināti	stiprā pusē un atšķirīga prasme	
Jā	Jā	Jā		Jā	ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība	paaugstināti	stiprā pusē un ilgtspējīga atšķirīga prasme

Avots: adaptēts pēc J. Barney: *Gaining and sustaining competitive advantage*

Ja uzņēmuma rīcībā esošie resursi ir vērtīgi, reti sastopami un grūti imitējami vai aizstājami, šādu resursu izmantošana uzņēmumam var sniegt ilgtspējīgu konkurētspējīgu priekšrocību, kā arī paaugstinātus ekonomiskos sasniegumus. Konkurējošās firmas tiks nostādītas neizdevīgā stāvoklī salīdzinājumā ar sekmīgo uzņēmumu, un to centieni atdarināt oriģinālās stratēģijas nesniegs tiem tik labus ekonomiskos rezultātus. Resursi, kuri ir vērtīgi, reti sastopami un grūti imitējami vai aizstājami, vērtējami kā uzņēmuma stiprās puses un ilgtspējīgas konkurētspējīgas priekšrocības avots. Tomēr jāatzīmē, ka minētajiem resursiem vajadzētu būt integrētiem uzņēmumā, kura struktūra ir izveidota atbilstoši resursu konkurētspējīgas priekšrocības potenciālam. Ja uzņēmuma kontrolē ir vērtīgi, reti sastopami un grūti imitējami vai aizstājami resursi vai spējas, bet uzņēmums nespēj izveidot modeli, kas pilnībā izmanto šo resursu sniegtās priekšrocības, tad daļa no ekonomiskajiem sasniegumiem var tikt zaudēta [2, 164]. Ja uzņēmuma rīcībā ir materiālie un

nemateriālie resursi, kas pie tam tiek arī pareizi izmantoti, tam ir iespējas konkurēt ar citiem uzņēmumiem, kuru pozīcijas var tikt novērtētas ar resursu analīzes palīdzību [24, 266]. Resursu raksturojums un to sakarības ar uzņēmuma konkurences pozīcijām un ekonomiskajiem sasniegumiem apkopotas 1. tabulā.

Resursu analīzes apkopojums 1. tabulā ir izmantojams, lai analizētu uzņēmuma vai to konkurentu kontrolē esošos resursus un novērtētu to nozīmi uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā. Tomēr šim raksturojumam ir savi ierobežojumi. Pirmkārt, apkārtējās vides ietekme. Bieži, strauji un negaidīti mainoties apkārtējās vides apstākļiem, ir grūti novērtēt, kā mainīsies resursu vērtība jaunajos apstākļos. Otrkārt, firmas vai konkurējošo uzņēmumu vadības uzņēmējspēja. Dažkārt uzņēmumu vadība var nenovērtēt vai nemācēt pilnībā izmantot savus vai konkurentu rīcībā esošos unikālos resursus vai spējas. Visbeidzot, analīzi var apgrūtināt dažu resursu „neredzamība”, par ko tika diskutēts iepriekš.

## Uzņēmumu resursi un mainīgā biznesa vide

Daži autori norāda, ka teorijai, kas uzņēmuma konkurētspēju saista ar tā kontrolē esošo resursu izmantošanu, ir vairākas nepilnības. A. Haks (*Arnoldo Hax*) un D. Vilde (*Dean Wilde*) grāmatā „*The Delta Project*” apšauba resursu īpašo nozīmi konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā un uzskata, ka RBV modelis, tāpat kā M. Portera vispārīgās stratēģijas „biznesu pielīdzina karam”. Grāmatas autori uzskata, ka abi modeļi ir vērsti uz sacensību starp konkurentiem, nevis sadarbību starp partneriem [4, 258].

Mainoties biznesa videi, arvien lielāka nozīme uzņēmuma konkurētspējas radīšanā ir nemateriālajiem resursiem, tādiem kā preces marka, uzņēmuma reputācija, izplatīšanas sistēmas un starptautiecības (*interrelationships*), kas ilgstoši atūstītas starp uzņēmumu, tā klientiem un konkurentiem. Tie, pretēji materiālajiem resursiem, ne tikai var radīt patērētājiem papildu vērtības, bet bieži vien ir arī unikāli, reti sastopami un grūti atdarināmi, tātad tiem piemīt augsts konkurētspējīgas priekšrocības radīšanas potenciāls.

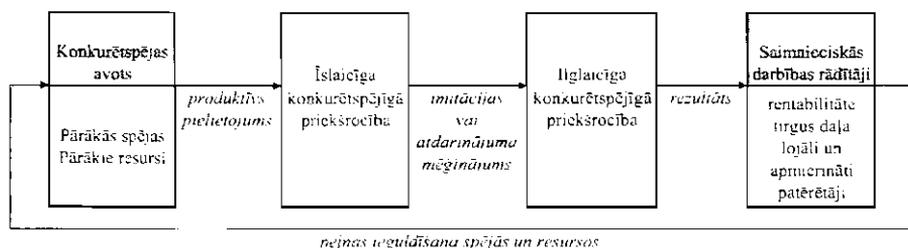
Uz resursiem centrētas konkurētspējīgas priekšrocības teorijas trūkums ir apkārtējās vides līdzsvara pieņēmums, kas neuzstāda prasības darbībām, kas nodrošinātu firmas turpmākās sekmes dinamiskā un ātri mainīgā vidē. Tāpat jāņem vērā fakts, ka resursiem un spējām, kas ir nodrošinājuši konkurētspējīgu priekšrocību pagātnē, var nebūt šāda potenciāla arī nākotnē. Izmaiņas nozares struktūrā, patērētāju vajadzībās vai pielietotajās tehnoloģijās var padarīt uzņēmuma resursus par mazāk vērtīgiem.

Teorija fokusējas galvenokārt uz konkurējošu uzņēmumu apgrūtinājumu resursu iegūšanā, imitēšanā vai aizstāšanā, nevis uz resursu apvienošanas unikālu kombināciju. Tādēļ uzņēmums var iegūt konkurētspējīgu priekšrocību, ja tas izpilda sekojošus nosacījumus:

- esošie vērtīgie resursi un spējas tiek sistemātiski pārskatīti, uzlaboti, atjaunoti atbilstoši mainīgās vides prasībām;
- tiek ietekmēta un veidota apkārtējā vide, kurā uzņēmums var pastiprināt un vairot savu vērtību un stiprās puses, tādējādi radot konkurējošiem uzņēmumiem ievērojami neizdevīgākus nosacījumus [13, 18].

Jāatzīmē, ka resursiem pašiem kā tādiem nepiemīt konkurētspējīga priekšrocība. Tie veido konkurētspējīgu priekšrocību tikai tad, ja tie tiek pielietoti uzņēmuma

darbībā un spēj radīt vērtību, kas ir nozīmīga patērētāju vai klientu vajadzību apmierināšanai.



2. att. Ilgtspējīgas resursu centrētas konkurētspējīgas priekšrocības procesa cikls  
Cyclical process of resource-based competitive advantage

Tādējādi resursu nozīmīgums uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā būs atkarīgs ne tikai no to vērtības, sastopamības biežuma, atdarināšanas iespējām un pašreizējās organizācijas modeļa, bet arī no uzņēmuma spējas tos pielietot, kā arī sistemātiski pārskatīt, uzlabot, atjaunot atbilstoši mainīgās vides prasībām. Arī uzņēmumiem, kas sasnieguši ilgtspējīgu konkurētspējīgu priekšrocību, jāturpina ieguldīt resursu attīstībā no konkurētspējīgas priekšrocības apstākļos gūtās peļņas. Ilgtspējīgas, uz resursiem centrētas konkurētspējīgas priekšrocības procesu var attēlot kā ciklisku norisi, un tas parādīts 2. attēlā.

Līdz ar to varētu piedāvāt jaunu formālu konkurētspējīgas priekšrocības definīciju: „Uzņēmumam piemīt *ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība*, ja tas, izmantojot unikālu resursu un spēju kombināciju, ir radījis atšķirīgu prasmī un ieviesis tādu peļņu nesosu stratēģiju, ko tas spēj nemītīgi pielāgot apkārtējās vides izmaiņām, un ja šo stratēģiju nav spējīgi imitēt vai atdarināt pašreizējie vai potenciālie konkurējošie uzņēmumi.”

## Secinājumi un priekšlikumi

1. Uzņēmuma konkurētspējīga priekšrocība dod tam iespēju ieņemt izdevīgu pozīciju salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem.
2. Konkurētspēja ir ilglaičila, ja tā turpina eksistēt pēc tās imitācijas mēģinājuma no esošo vai potenciālo konkurentu puses.
3. Konkurētspējīgas priekšrocības avots var būt uzņēmuma kontrolē esošie resursi un spējas.
4. Uzņēmuma resursiem piemīt konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls, ja tie ir vērtīgi, reti sastopami, grūti imitējami vai atdarināmi, kā arī, ja tie tiek pielietoti uzņēmumā ar atbilstošu stratēģiju un struktūru.
5. Spējas un resursi, kas ir vērtīgi, reti un grūti atdarināmi, uzskatāmi par uzņēmuma stipro pusi.
6. Spējas un resursi, kas nav vērtīgi, reti un grūti atdarināmi, uzskatāmi par uzņēmuma vājo pusi.
7. Uzņēmumu spēju un resursu iegūšana piemērotā laikā nodrošina to radītās vērtības pārsvaru salīdzinājumā ar izmaksām.
8. Unikālu resursu un spēju apvienošana ļauj uzņēmumam izveidot pamatprasmī, kas var būt tā konkurējošas priekšrocības pamatā.

9. Intensīvas konkurences apstākļos uzņēmumam jāpastiprina nemateriālo resursu izveidošana un attīstīšana, jo tie ir grūtāk izprotami un atdarināmi, tādēļ tiem ir lielāks konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls nekā pārējiem resursiem.
10. Nozarē bieži sastopamiem resursiem ir arī stratēģiska nozīme uzņēmuma ekonomiskajā darbībā, jo tie var nodrošināt firmas izdzīvošanu konkurētspējīgas paritātes apstākļos.
11. Resursi un spējas sistemātiski jāpārskata, jāuzlabo un jāatjauno atbilstoši mainīgās vides prasībām.
12. Uzņēmumiem, kas ieguvuši ilgtspējīgu konkurētspējīgu priekšrocību, jāturpina ieguldīt resursu attīstībā no konkurētspējīgas priekšrocības apstākļos gūtās peļņas.

## LITERATŪRA

1. Ansoff I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. – London: Penguin, 1970. – 208 p.
2. Barney J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. – New York: Addison-Wesley, 1996. – 570 p.
3. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*. – Rīga: Kamene, 2000. – 232 lpp.
4. Hax A., Wilde D. *The Delta Project*. – New York: Palgarve, 2001. – 278 lpp.
5. Lībermanis G. *Peļņa un konkurence*. – Rīga: Kamene, 2003. – 229 lpp.
6. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. – New York: The Free Press, 1998. – 559 p.
7. Porter M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p.
8. Allen F. Reputation and product quality // *Journal of Economics*, 1984; 15(3): 311–327.
9. Amit R., Schoemaker P. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*, 1993; 14(1): 33–46.
10. Barney J. Firm Resources and Sustained competitive advantage // *Journal of Management*, 1991; 17(1): 99–121.
11. Barney J. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of Management Review*, 1986; 11(3): 656–666.
12. Chatterjee S., Wernerfelt B. Related or Unrelated Diversification: A Resource Based Approach // *Academy of Management Proceedings*, 1988; p. 7–11.
13. Chan L., Shaffer M., Snape E. In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance // *International Journal of Humane Resource Management*, 2004; February: 17–35.
14. Day G., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // *Journal of Marketing*, 1988; 52: 1–20.
15. Hoffman N. An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present and Future // *Academy of Marketing Science Review*, 2000; 4: 10–26.
16. Porras J., Berg P. The impact of Organization Development // *Academy of Management Review*, 1978; 3(2): 249–267.
17. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*, 1990; 68(3): 79–92.
18. Sarason Y., Tegerden L. The Erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A configuration Theory and Resource Based View // *Journal of Business and Management*, 2003; 9 (1): 1–20.
19. Smithec A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm // *Academy of Marketing Science Review*, 1999; p. 5–25.

20. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy // *Harvard Business Review*, 1992; 70(2): p. 54–66.
21. Wade M., Hulland J. The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research // *MIS Quarterly*, 2004; 28: 107–142.
22. Williams, Jeffrey R. How sustainable is your competitive advantage // *California Management Review*, 1992; 34: 29–51.
23. Wright P., McMahan G., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective // *International Journal of Human Resource Management*, 1994; 5(2): 301–326.
24. Yamoah F. Sources of Competitive Advantage: Differential and Catalytic Dimensions // *The Journal of American Academy of Business*, 2004; March: 223–227.
25. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – с. 425.

### *Role of Company's Resources in Company's Competitive Advantage Gaining*

#### Summary

The aim of the paper is to examine a role of company's resources in company's competitive advantage gaining. The purpose of the paper is to trace the origins of sustainable competitive advantage (SCA) and to discuss how company's resources can be used to achieve competitive advantage. The study of existing literature about SCA and resource-based view of the firm is summing up different aspects of concepts. The typology of resources is provided as well as conditions are analyzed, under which resources may have a potential of SCA. The distinction of resources, skills and competences is specified as well as relationship between resources and economic and competitive performances are described. The new approach is discussed, how to keep resources as a source of SCA in a dynamic changing environment as well as a framework is designed for assessing of potential of company's and competitors' resources to gain SCA.

**Key words:** competitive advantage, resource-based view of the firm (RBV), resources of company, skills, core competence, sustainability

## **QFD metodoloģijas izmantošana uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā**

### **Usage of QFD Methodology to Increase Company's Competitive Advantage**

**Ilze Lapa**

SIA Unilever Baltic  
Baznīcas iela 20/22, Rīga, LV-1010  
E-pasts: [ilze.lapa@unilever.com](mailto:ilze.lapa@unilever.com)

**Aivars Goldšteins**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1010  
E-pasts: [aivgol@inbox.lv](mailto:aivgol@inbox.lv)

Šajā darbā ir izpētīta kvalitātes funkciju izvietojuma metode (*Quality Function Deployment, QFD*), kas plaši tiek pielietota Japānas, ASV un Eiropas uzņēmumos, kā arī izdarīti secinājumi par tās pielietošanas efektivitāti un priekšrocībām, pamatojoties uz zinātnisko rakstu analīzi par metodes teorētisko un praktisko pielietojumu. Metode tiek izmantota produkta un servisa pakalpojumu kvalitātes plānošanas un uzlabošanas procesā. Rakstā iztirzāta plānošanas matricas – „kvalitātes mājas” (*House of Quality, HOC*) – izmantošanas metodoloģija un aprakstīts matricas praktiskās izmantošanas piemērs. Darbā ir izstrādātas formulas HOC matricas aizpildīšanai. QFD metode ir izmantojama jebkura uzņēmuma saimnieciskajā darbībā, lai radītu tā konkurētspējīgo priekšrocību, balstoties uz produkta kvalitāti un patērētāju vajadzību izmantošanu.

**Atslēgvārdi:** kvalitātes funkciju izvietojuma metode, „kvalitātes māja”, konkurētspējīgā priekšrocība, preču kvalitāte, patērētāju vajadzība apmierināšana.

**Key words:** Quality Function Deployment, House of Quality.

#### **Ievads**

Mūsdienu biznesa vidi raksturo arvien straujāk pieaugošās sociāli ekonomiskās un tehnoloģiju pārmaiņas. Šajā mainīgajā vidē uzņēmumiem jāsamierojas ar pastāvīgi pieaugošām prasībām no to patērētāju un darbinieku puses. Arvien lielākas pūles jāvirza uzņēmuma vadīšanai un jaunu produktu radīšanai, lai labāk apmierinātu patērētāju vajadzības, vienlaicīgi nodrošinot veiksmīgu saimniecisko darbību un paaugstinot uzņēmuma konkurētspēju.

Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvija no niecīga nacionālā tirgus kļuvis par milzīga kopējā Eiropas tirgus sastāvdaļu. Pieaugot konkurencei, Latvijas uzņēmumiem jācīnās ne tikai ar vietējiem, bet arī ar citu valstu ražotājiem un jāmeklē arvien jaunas iespējas konkurētspējas paaugstināšanai.

Viens no veidiem, kā uzņēmumam paaugstināt savu konkurētspējīgo priekšrocību, ir ražoto produktu augstākas kvalitātes nodrošināšana.

Pastāv divas skaidri izteiktas priekšrocības augstākas kvalitātes produktiem un pakalpojumiem:

- labas kvalitātes reputācija ļauj uzņēmumam prasīt augstāku cenu par saviem produktiem;
- ražošanas kļūmju novēršana palielina efektivitāti un tādējādi samazina izmaksas [3. 90].

Viens no uzņēmuma vadības principiem, kas tiek izmantots, lai sasniegtu augstāku kvalitāti, ir visaptverošā kvalitātes vadība (*Total Quality Management, TQM*). TQM ir vadības filozofija, kas balstās uz organizācijas preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu. Uzņēmums, pielietojot TQM, par savas darbības svarīgāko posmu uzskata klienta vajadzību apmierināšanu. Produkti, kas apmierina pircēju vēlmes, nodrošina sekojošas priekšrocības:

- jo vairāk uzņēmuma produkcija apmierinās pircēju vajadzības, jo lojālāki tie būs;
- uzņēmums var prasīt augstāku samaksu par savu produkciju.

Atsevišķās preču kategorijās produkcijas kvalitātei var būt ļoti liela nozīme patērētāju vēlmju apmierināšanā, piemēram, pārtikas rūpniecībā [15, 171].

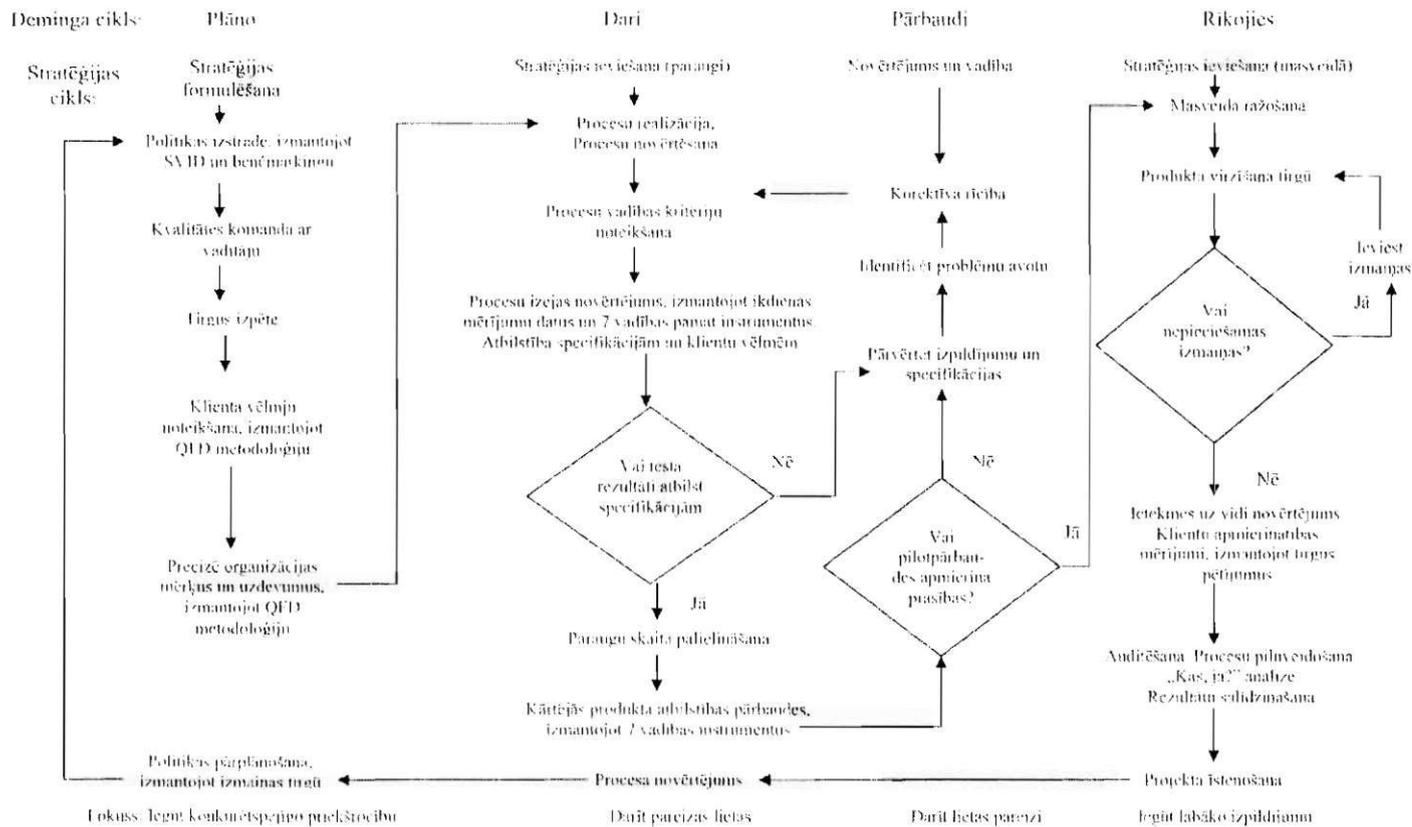
Lai uzņēmums ražotu tādus produktus un sniegtu pakalpojumus, kas būtu pieprasīti tirgū, tam jāņem vērā patērētāju vajadzības. Bieži pat uzņēmumi, kas orientējas uz klientiem, cieš neveiksmi, jo nespēj sasaistīt patērētāju vēlmes ar sava uzņēmuma ražošanas tehnoloģiskajiem procesiem [7. 60].

Lai uzņēmums varētu efektīvi ražot patērētāju vajadzībām atbilstošu un kvalitatīvu produkciju un līdz ar to paaugstināt savu konkurētspēju, tam nepieciešams pastāvīgi uzlabot ražošanas un plānošanas procesu. Ir divi veidi, kā nodrošināt, lai patērētāji saņemtu tikai kvalitatīvus produktus:

- uzturējot kontroles sistēmu: pārbaudot saražotos produktus un pārliecinoties, vai tie atbilst nepieciešamajam standartam. Tomēr, ja ir lieli ražošanas apjomi, nav iespējams pārbaudīt visu produkciju, un nekvalitatīvi ražojumi nonāk pie patērētāja;
- integrējot kvalitātes prasības jau pašā plānošanas sistēmas sākumā, tādējādi nodrošinot, ka šajā sistēmā ir iespējama tikai kvalitatīvu produktu plānošana un ražošana [4. 146].

Lai sasniegtu šos mērķus, uzņēmuma vadībai ir ieteicams izmantot E. Deminga modeli, kas secīgi parāda stratēģiskās kvalitātes plānošanas rīcības, kā sasniegt vajadzīgo rezultātu (sk. 1. attēlu). Deminga cikla pirmajā etapā – stratēģijas formulēšanā – tiek izmantota kvalitātes funkciju izvietojuma metode (*Quality Function Deployment, QFD*) un parādīta procesa nepārtrauktā pilnveidošanās un atgriezeniskās saites nodrošināšana.

Pazīstamie kvalitātes vadības teorētiķi E. Demings (*E. W. Deming*), J. Juran (*J. Juran*) un F. Krosbijs (*P. Crosby*) norāda, ka kvalitāte ir visa uzņēmuma, ne tikai ražošanas nodaļas problēma, tādēļ „kvalitātes filozofijai” ir jābūt integrētai visā uzņēmumā un jākļūst par tā prioritāti [1. 187]. QFD ir noderīga metode, kas var palīdzēt uzņēmumam visā produkta izstrādes un uzlabošanas procesā, un tās pielietojumā tiek iesaistīti visu nodaļu darbinieki. QFD ir patērētājam kalpojoša kvalitātes vadība, ar kuras palīdzību patērētāju vēlmes tiek sasaistītas ar produkta tehniskajiem rādītājiem.



1. att. E. Deminga cikls - stratēģiskās kvalitātes plānošanas modelis  
E. Deming's cycle - a model of strategic quality planning

## QFD attīstības vēsture un pielietojuma veidi

Kvalitātes funkciju izvietouma (*Quality Function Deployment, QFD*) metodi izstrādāja *Yoji Akao* Japānā 1966. gadā [10. 47], un tās oriģinālais nosaukums cēlies no *Y. Akao* darināta izteiciena *bin shitsu ki no ten kai*, kurš iztulkots, saglabājot tā nozīmi [11. 575]. Plašāk metode kļuva zināma, kad 1972. gadā S. Mizuno, Tokijas Tehnoloģiskā Institūta (*Tokyo Institute of Technology*) profesors, to attīstīja un ieviesa Kobē, lai *Mitsubishi* kuģu būvētavā uzlabotu kuģu izstrādāšanas procesu [1. 187]. *Mitsubishi* vadība atzina, ka sekmīgas uzņēmējdarbības attīstīšanā kvalitātes līmeņa paaugstināšanai ir būtiska nozīme un izlēma patērētāju vajadzības integrēt produkta konstrukcijā. Vēlāk metodi pielietoja arī *Toyota* un citi Japānas uzņēmumi.

1987. gadā Japānas Standartu asociācija (*Japanese Standard Association*) publicēja grāmatu, kurā analizēja QFD metodes pielietojumu dažādos Japānas uzņēmumos. Grāmata 1990. gadā tika iztulkota angļiski [9. 393], un kopš tā laika metodi sāka izmantot ASV un Eiropas uzņēmumi, tādi kā *Ford Motor Company*, *Procter&Gamble*, *Digital Equipment*, *Hewlett Packard*, *IBM*, *AT&T Bell Labs*, *Texas Instruments*, *Intel*, *Omerk Industries* u.c. [7. 60]. Ražotāju aptaujā, ko Bostonas Universitāte veica 1993. gadā, QFD metode tika ierindota ceturtajā vietā starp 26 metodēm, kuras uzskatāmas par nākotnē perspektīviem projektiem [11. 576]. Metode sekmīgi lietota elektronikas un automobiļu ražošanas nozarē, apdrošināšanā, finanšu nozarē, veselības aprūpē, plaša patēriņa preču un pārtikas ražošanā.

Fakts, ka metode, kas gadu desmitiem sekmīgi pielietota Japānā, angļu valodā tika iztulkota tika 90. gados, izskaidro, kādēļ tā tikai relatīvi nesen pazīstama Eiropā. Metode praktiski uzskatāma par jaunumu Latvijas uzņēmējiem.

QFD izstrādātājs *Y. Akao* definējis QFD kā metodi, kas paredzēta jauna produkta plānošanai, lai pilnīgāk apmierinātu patērētāju vēlmes un transformētu to vajadzības produkta konstruktīvajos un kvalitātes rādītājos. Citā formulējumā QFD raksturota kā sistēma, kas nodrošina produkta konstrukcijas un ražošanas procesu atbilstoši patērētāju vajadzībām [12. 24]. QFD ir pazīstama arī ar apzīmējumu „patērētāju vadīts tehnoloģiskais process” [6. 40].

Ar metodes palīdzību nosaka tos produkta tehnoloģiskos faktorus, kuros uzņēmumam būtu lietderīgi investēt tā materiālos resursus.

Paralēli dažādiem modeļu variantiem un interpretācijām, kādi sastopami zinātniskajā literatūrā, pastāv divi dominējošie QFD modeļi:

- Akao matricas sešu soļu modelis;
- četrus soļu modelis, kas pazīstams arī kā ASI (*American Supplier Institute*) modelis.

Lai gan četrus soļu modelis aptver tikai produkta pamatizstrādes posmus, bet Akao sešu soļu modelis ietver arī plānošanas, izmaksu analīzes un ražošanas posmus, abi šie modeļi vairāk atšķiras pēc formas, nekā pēc satura. Četrus soļu modelis ir vienkāršāks un tādēļ biežāk pielietots praksē [12. 24]. Lai padarītu modeļa skaidrojumu izprotamu un vienkāršu, dažos pētījumos tas sadalīts secīgos etapos [18. 30].

QFD metode ir analizēta zinātniskajā un speciālajā literatūrā, un arī meklēti jauni tās praktiskie pielietojumi. Metodes pamatkonceptija ir jauna produkta izstrādes plānošana, taču pētījumos ir meklēti šīs metodes pielietojumi jaunu problēmu risinājumos. Literatūrā ir aprakstīta tās izmantošana uzņēmuma stratēģijas

izstrādāšanā [6, 35] un konkurētspējas paaugstināšanā [8, 382]. Aprakstīta QFD metodes izmantošana atsevišķu produktu funkciju uzlabošanā [14, 180], kā arī tās pielietošana uzņēmuma darbības procesos, piemēram, produktu portfeļa analizē [17, 3], darbinieku uzvedības analizē [4, 1168], mārketinga problēmu risināšanā [7, 63]. Pētījumos analizētas metodes ieviešanas problēmas un šķēršļi [9, 393], izstrādāti metodes uzlabojumi [16, 491] un jauni varianti, kas vienkāršo metodes pielietojumu, piemēram, pamatprincipu matricas.

Metodes plašajam pielietojumam ir sekojoši izskaidrojumi:

- QFD ir efektīvāka nekā citas plānošanas metodes un sniedz detalizētāku izklāstu par patērētāju vajadzībām;
- QFD ir specifiska struktūra, kas nodrošina secīgu (soli pa soli) plānošanas procesu;
- ar QFD tiek realizēta patērētāju vajadzību un produkta raksturotāju metodiska analīze;
- plānošanas komandas dalībnieki, kas ir uzņēmuma dažādu nodaļu darbinieki, ir „spiesti” kopīgi diskutēt un apmainīties ar viedokļiem un informāciju, lai panāktu vienošanos un noteiktu prioritātes;
- QFD matrica var tikt izmantota kā plānošanas procesa datu arhīvs [12, 24], kurā tiek uzkrāta informācija gan par patērētāju vajadzībām, gan par produktu un tā izstrādes gaitu [7, 61].

QFD metode parasti tiek pielietota uzņēmumos, izstrādājot jaunu produktu vai pakalpojumu. Tā parāda, kā tiem būtu jābūt projektētiem, lai patērētāju vajadzības tiktu precīzi ievērotas un sasaistītas ar konstrukcijas risinājumiem. Taču metodi var pielietot arī esošo preču uzlabošanā, ja nepieciešams turpināt jaunu produkcijas variantu izstrādāšanu.

QFD metodes sekmīga ieviešana uzņēmumā būs atkarīga no efektīvas komandas izveidošanas un metodes instrumentu – fokusa grupas, salīdzinošās analīzes, tirgus izpētes, plānošanas matricas – pielietošanas.

QFD pamatinstruments ir matrica – tā sauktā „kvalitātes māja” (House of Quality, HOQ). Ar tās palīdzību tiek parādīta saistība starp mērķi (KO? – patērētāju vēlnes un vajadzības) un tehniskajām prasībām (KĀ? – produkta konstrukcija, tehniskie un kvalitātes raksturlielumi u.c.). Ar šīs metodes palīdzību uzņēmums var analizēt kvalitātes funkciju izvietojumu produktos un noteikt prioritātes to uzlabošanai, kā arī ērti apkopot ar projektu saistīto informāciju. Pilnībā aizpildīta, HOQ matrica atgādina mājas attēlu, tādēļ arī cēlies šis nosaukums.

Vispārējā veidā „kvalitātes māja” sastāv no sešām daļām:

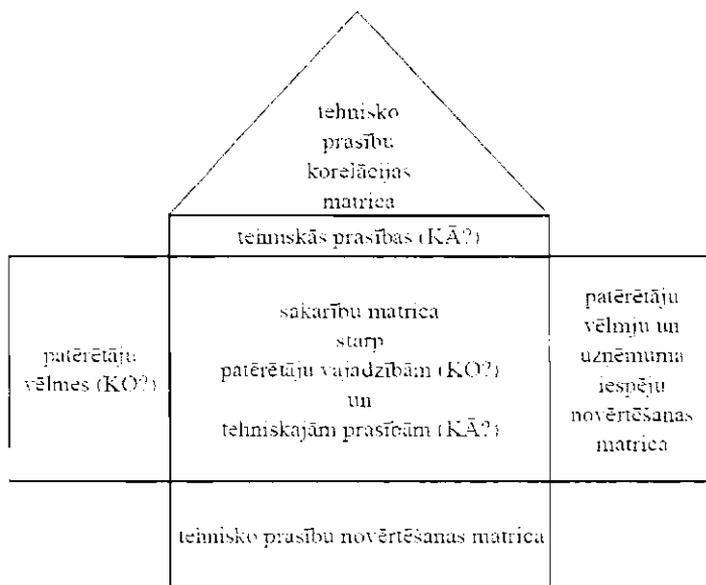
- patērētāju vēlnes (KO?);
- tehniskās prasības (KĀ?);
- patērētāju vēlmju un uzņēmuma iespēju novērtēšanas matrica;
- sakarību matrica starp patērētāju vajadzībām (KO?) un tehniskajām prasībām (KĀ?);
- tehnisko prasību korelācijas matrica;
- tehnisko rādītāju novērtēšanas matrica.

HOQ vispārīgā veidā attēlota 2. attēlā. Tās “patērētāju vēlmju (KAS?)” daļā attēlo analizējamos faktorus, bet “tehnisko prasību (KĀ?)” daļā – konstruktīvos risinājumus šo vajadzību apmierināšanai. Sakarību matricas cellēs ierakstītie lielumi ataino sakarību starp katru patērētāju vajadzību un tehnisko risinājumu. Cellēs

ierakstītie skaitļi vai simboli apzīmē sakarības ciešumu. Celles atstātas tukšas, ja sakarības nav [18, 30].

Lai uzņēmuma attīstības komanda varētu „uzbūvēt kvalitātes māju”, ir jānosaka produkta patērētāji, to vajadzības un vēlmes. Patērētāji jānosaka atbilstoši attiecīgajam produktam – parasti tie ir gala patērētāji, bet tie var būt arī darbinieki, vairumpircēji, akcionāri u.c., un tie tiek noteikti ar mārketinga pētījumu palīdzību vai pamatojoties uz iepriekšējo pieredzi. Patērētāju vēlmes par attiecīgo produktu tiek noskaidrotas, izmantojot dažādas datu vākšanas metodes:

- aptaujas: telefonaptaujas, pa pastu, elektroniskā veidā u. c.;
- fokusa grupas;
- intervijas;
- atsauksmju analizēšanu;
- diskusijas un pārrunas ar pārdošanas nodaļu darbiniekiem;
- publikācijas presē u.c.



Avots: Chan L., Wu M. *Quality Function Deployment: A Comprehensive Review of Its Concepts and Methods*.

## 2. att. HOQ matricas vispārīgais attēlojums Brief description of House of Quality (HOQ)

Organizējot patērētāju aptaujas, ieteicams izmantot vai nu Zlemeta produkta kvalitātes piccus raksturotājus vai D. Garvina astoņus raksturotājus. D. Garvins iedalījis visus kvalitātes rādītājus astoņās grupās: izpildījums (*performance*), papildus raksturotāji (*features*), izturība kalpošanas laikā (*durability*), drošums (*reability*), atbilstība prasībām (*conformance*), remontspēja (*serviceability*), estētiskums (*aesthetics*) un saņemta kvalitāte (*received quality*) [1, 5]. Aptaujā ietverot jautājumus par visu raksturotāju rādītājiem, eksperti varēs vispusīgi izvērtēt piedāvātā jaunā produkta kvalitātes aspektus.

Matrica strukturētā un sistemātiskā veidā interpretē patērētāja vajadzības pēc produkta tehniskajiem rādītājiem, sakārto tos prioritārā secībā, kādā tie var tikt izvietoti produkta izstrādāšanas procesā un ražošanas plānā.

QFD metode ir sistemātisks process, kas nodrošina visu projektā iesaistīto pušu savstarpēju un objektīvu saistību un sarindošanu pēc prioritātēm atkarībā no projekta mērķa. Pielietojot metodi, iespējams novērst kļūdas un nepilnības produkta izstrādes procesā. Tādēļ QFD metodes pielietošana praksē var novērst produkta izstrādāšanas aizkavēšanos, materiālu nelietderīgu izmantošanu un kvalitātes līmeņa pazemināšanos.

## **„Kvalitātes mājas” (House of the Quality) pielietojums**

Lai ilustrētu HOQ pielietojumu, izmantots piemērs no starptautiska uzņēmuma meitasuzņēmuma Latvijā SIA “U” saimnieciskās darbības. Uzņēmums “U” nodarbojas ar pārtikas produktu ražošanu un izplatīšanu. Produktu portfeļa analīzes procesā tika nolemts pārbaudīt jau esoša produkta – margarīna – atbilstību pastāvošajai tirgus situācijai ar QFD metodes palīdzību. Tika izveidota QFD komanda, kuras sastāvā bija darbinieki no mārketinga, ražošanas, pārdošanas un finanšu nodaļām. Patērētāju viedoklis tika uzzināts, izmantojot fokusa (galvenā patērētāja) grupas diskusijas datus. Komandas darba rezultātā tika sastādīta HOQ matrica, kura parādīta 3. attēlā. Matricas kreisajā daļā fiksētas patērētāju vajadzības, kas tika minētas fokusa grupas diskusijā. „Kvalitātes mājas jumtu” veido tehniskās prasības, kas jāņem vērā, lai apmierinātu patērētāju vēlmes.

Lai vieglāk varētu izsekot HOQ izveidei, process sadalīts secīgās darbībās:

### 1) Izveidot patērētāju vēlmju sarakstu (KO?).

Patērētāju vēlmju saraksts ietver svarīgākas patērētāju vajadzības par konkrēto produktu, šajā gadījumā – patērētāju svarīgākās prasības attiecībā uz margarīnu. Kā tika secināts fokusa grupas diskusijās, patērētāji par sev nozīmīgiem produkta rādītājiem noteica margarīna garšu, krāsu, tā cenu un iepakojumu.

### 2) Izveidot tehnisko prasību sarakstu (KĀ?).

Patērētāju vajadzības un vēlmes tiek interpretētas tehniskajās prasībās (KĀ?), respektīvi, tiek atrasti visi nosacījumi, kā apmierināt patērētāju vajadzības. Dažās matricās ir izdalīta vieta arī šo nosacījumu kvantitatīviem mērījumiem (piemēram, daudzums, cm, ml, u.c.) [13, 35].

### 3) Parādīt sakarības starp patērētāju vajadzībām (KO?) un tehniskajām prasībām (KĀ?).

Šajā matricas daļā jānosaka sakarības pakāpe starp patērētāju vajadzībām un tehniskajām prasībām. Parasti tiek izmantoti skaitļi vai tos aizvietojoši simboli (1, 3 vai 9) un ierakstīti cellē, kas atrodas katras patērētāju vajadzības un tehniskās prasības krustpunktā, lai raksturotu sakarību starp katru KO? un KĀ?. Vāja sakarība starp diviem lielumiem tiek vērtēta ar 1, vidēja – ar 3, bet cieša sakarība – ar 9. Ja nav nekādas sakarības, celle tiek atstāta tukša. Minētajā piemērā, piemēram, ir cieša sakarība starp margarīna garšu un izmantoto receptūru

### 4) Parādīt tehnisko rādītāju korelāciju.

Tehnisko korelāciju matrica veido „kvalitātes mājas” jumtu, un tā parāda sakarības starp dažādām tehniskajām prasībām. Korelācijas ciešumam tiek izmantoti simboli vai saīsinājumi, kas parāda stipru vai vāju saistību, vai tās neesamību. Tā viens tehniskais rādītājs var pozitīvi ietekmēt otru rādītāju, un vienlaicīgi negatīvi

ietekmēt kādu trešo. Šāda korelāciju analīze īpaši lietderīga sarežģītos projektos, kur vienlaicīgi tiek ņemti vērā daudzi tehniskie parametri.

5) Novērtēt produkta atbilstību patērētāju vajadzībām salīdzinājumā ar konkurentu produktiem.

Matricas labajā pusē ir apkopots patērētāju dotais novērtējums uzņēmuma produktam, salīdzinot to ar līdzīgiem konkurentu produktiem un novērtējot to atbilstību patērētāju vajadzībām.

Produkcijas novērtējums salīdzinājumā ar konkurentu izstrādājumiem uzņēmumam ir svarīgs, ja tas vēlas uzlabot savu konkurētspēju attiecīgajā tirgū. Šo informāciju iegūst, patērētājiem relatīvi novērtējot, kā uzņēmuma un konkurentu izstrādājums atbilst katrai iepriekš minētajai patērētāju vajadzībai (KO?).

● =9 (cieša sakarība)  
○ =3 (vidēja sakarība)  
○ =1 vāja sakarība

Patērētāju vēlnes	Tehniskās prasības	Saldzinošs novērtējums				U - uzņēmums A - konkurents B - konkurents	1	2	3	4	5	6	1	2	18					
		Sastāvdaļas	Iznaku kontrole	Tehnoloģiskais process	Iepakojuma veids											1	2	3	4	5
																U	A	B	U	A
Labā garša	●		○			A			B	U	6	1	2	18						
Krāsa	○					U			A	B	3	3	1	9						
Iepakojums		○		●		A	U		B		5	5	2	50						
Cena	○	●		○		A	B		U		7	1	1	7						
Grūtības pakāpe		6	2	9	8															
Raksturotāja absolūtā būtiskuma vērtība		111	68	48	66	293														
Absolūtais īpatsvars		0.38	0.23	0.16	0.23	1.00														
Relatīvais rādītājs		210	113	75	471	869														
Relatīvais īpatsvars		0.24	0.13	0.09	0.54	1														

Nozīmīguma pakāpe  
 Mēra faktors  
 Pārdošanas apjoms  
 Absolūtā būtiskuma vērtība

3. att. Aizpildīta „Kvalitātes mājas” (House of Quality, HOQ) matrica margarīna kvalitātes rādītāju plānošanai uzņēmumā „U”

House of Quality for margarine quality dimensions planning in enterprise „U”

Svarīgi atzīmēt, ka patērētāji var vērtēt tikai tādus produktus, ko tie jau ir iepriekš lietojuši un pazīst. Tādēļ tie būtu nodrošināmi ar pietiekamu izmēģināmo paraugu daudzumu [12, 29]. Lai noteiktu uzņēmuma un konkurējošo produktu atbilstības pakāpi patērētāju vēlmēm [18, 32], novērtējumu izdara, lietojot simbolus vai skaitļus (parasti no 1 līdz 5).

### 6) Noteikt patērētāju vēlmju un vajadzību prioritātes.

Plānošanas matricas labajā pusē QFD komanda veica patērētāju vajadzību novērtēšanu un prioritāšu noteikšanu. Tā kā dažādiem patērētājiem var būt ļoti atšķirīgas un dažādas vēlmes attiecībā uz produktu, ir jānosaka šo vēlmju relatīvā svarīguma pakāpe. Uzņēmumam būtu jākoncentrējas uz relatīvi svarīgāko vajadzību risināšanu un jāatsakās no mazsvarīgu vēlmju apmierināšanas. Prioritāšu noteikšana ietver vajadzību nozīmīguma vērtējumu, uzņēmuma mērķi, pārdošanas apjoma svarīgumu (*sales point*) un absolūto būtiskuma vērtību.

IZveidotā fokusa grupa novērtē katras patērētāju vajadzības nozīmīguma pakāpi. Parasti patērētājiem jāvērtē katra vajadzība pēc desmit punktu skalas. Literatūrā sastopami metodes varianti, kur vērtējumi izdarīti pēc piecu, septiņu vai deviņu punktu skalas. Dažos darbos aplūkoti varianti, kur izmantots procentuāls novērtējums, un visa saraksta summa ir 100% [18, 31]. Nozīmīguma vērtējumu ieraksta HOQ labajā pusē attiecīgi katrai patērētāju vēlmei. Uzņēmumam jāveic uzlabojumi savā produktā, ja patērētāju vajadzības ieguvušas zemu salīdzinošo un augstu nozīmīguma novērtējumu [1, 190].

Zinot uzņēmuma produkcijas un konkurentu salīdzinošo novērtējumu un patērētāju vajadzību nozīmīguma pakāpi, QFD komanda nosaka mērķus produkta uzlabošanai. Tāpat jāņem vērā uzņēmuma iespējas: projektam atvēlētais laiks, resursi, izmaksas un pieejamās tehnoloģijas. Produkta uzlabošanas mērķa faktors tiek novērtēts 5 punktu sistēmā, kur 1 punkts nozīmē „bez izmaiņām”, 3 punkti – „produkts jāuzlabo” un 5 punkti – „produktam jāpārspēj konkurentu ražojums”. Novērtējot produkta pārveidošanas mērķi, QFD komanda nolemj, vai produkts būtu jāmaina vai nē. Ar pārdošanas nozīmīguma novērtējumu komanda konstatē katras patērētāju vajadzības ietekmi uz produkta pārdošanas rezultātiem. Novērtējumu izdara, lietojot 1. un 2. pakāpi, kur 2. pakāpe nozīmē augstu ietekmi uz pārdošanas rezultātiem, bet 1. pakāpe – zemu ietekmi. Produkta raksturotāja absolūtā būtiskuma vērtība tiek aprēķināta, reizinot raksturotāja nozīmīguma pakāpi, tā mērķa faktoru un pārdošanas apjoma nozīmīgumu. To var izteikt ar sekojošu vienādojumu:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{absolūtā} & & & & & & \\ \text{būtiskuma} & = & \text{nozīmīguma} & \times & \text{mērķa} & \times & \text{pārdošanas} \\ \text{vērtība} & & \text{pakāpe} & & \text{faktors} & & \text{apjoms} \end{array} \quad (1)$$

Avots: Foster S.T. Managing Quality

Minētajā piemērā patērētāju norādītajai prasībai “labā garša” absolūtā būtiskuma vērtība ir 18 (9x1x2).

### 7) Noteikt tehnisko prasību prioritātes.

Literatūrā sastopamas dažādas tehnisko prasību novērtējuma matricas variācijas. Piemēram, papildu informācijai QFD komanda matricā norāda grūtības pakāpi katras tehniskās prasības nodrošināšanai [2, 169; 8, 389]. Tomēr, neskatoties uz variantiem, matricas pamatfunkcija ir nemainīga. Lai noteiktu prioritātes, kurās izdarāmas produkta izmaiņas, visos literatūrā piedāvātajos variantos galarezultātā tiek aprēķināti tehnisko rādītāju absolūtie un relatīvie rādītāji.

Tehnisko prasību absolūtā būtiskuma vērtība ir summa, kas iegūta, saskaitot visus attiecīgo tehnisko prasību (KĀ?) un patērētāju vajadzību sakarību raksturojošos lielumus (1, 3 vai 9), kas pareizināti ar vajadzības nozīmīguma

vērtējumu (3. attēls, ceturrtā kolonna no labās puses). Aprēķinam raksta autori izveidojuši sekojošu vienādojumu:

$$\begin{array}{l} \text{absolūtā} \\ \text{būtiskuma} \\ \text{vērtība} \\ \text{(tehniskās} \\ \text{prasības)} \end{array} = \sum \begin{array}{l} \text{sakarības} \\ \text{rādītājs} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{nozīmīguma} \\ \text{rādītājs} \end{array} \quad (2)$$

Minētajā piemērā receptūras absolūtā būtiskuma vērtība ir 111, kuru iegūst, sakarību pakāpes novērtējumu (9. 3. 3) summu reizinot ar attiecīgajiem patērētāju nozīmīguma vērtējumiem (9. 3. 7). Interesanti, ka otro vismazāko absolūto vērtējumu ir ieguvusi prasība par iepakojuma veidu ( $66 = 9 \times 5 - 3 \times 7$ ).

Tehnisko prasību relatīvais rādītājs ir summa, kas iegūta, saskaitot visus attiecīgās tehniskās prasības (KĀ?) un patērētāju vajadzību sakarību raksturojošos lielumus (1. 3. vai 9), kas pareizināti ar attiecīgās vajadzības absolūto būtiskuma vērtību (pirmā kolonna no labās puses). Aprēķinam raksta autori izveidojuši sekojošu vienādojumu:

$$\begin{array}{l} \text{relatīvais} \\ \text{rādītājs} \\ \text{(tehniskās} \\ \text{prasības)} \end{array} = \sum \begin{array}{l} \text{sakarības} \\ \text{rādītājs} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{absolūtā} \\ \text{būtiskuma} \\ \text{vērtība} \\ \text{(patērētāju} \\ \text{vēlmes)} \end{array} \quad (3)$$

Piemērā receptūras relatīvais rādītājs ir 177, kuru iegūst, sakarību pakāpes novērtējumu (9. 3. 3) summu reizinot ar attiecīgajām vajadzību absolūtajām būtiskuma vērtībām (18. 9. 7).

### 8) Novērtējums.

QFD komandai, izmantojot tehnisko prasību absolūtos un relatīvos rādītājus, ir jānovērtē, kādi inženiertehniskie pasākumi veicami, lai uzlabotu produktu un tā atbilstību patērētāju vajadzībām, tādējādi paaugstinot produkta konkurētspēju. Tā izdara, aprēķinot tehnisko prasību relatīvos un absolūtos faktorus. Kā redzams no piemēra, iepakojuma veidam ir augsts relatīvais nozīmīgums. Rādītājs ļauj spriest par to, kādā tehnisko prasību virzienā uzņēmumam būtu jāorientējas nākotnē.

## QFD pielietošanas priekšrocības un metodes nozīme uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā

QFD metode tiek plaši pielietota dažādos Japānas, ASV un arī Eiropas uzņēmumos, jo tās izmantošana uzņēmumiem sniedz gan kvalitatīvas, gan kvantitatīvas priekšrocības to saimnieciskajā darbībā.

Pielietojot QFD metodi, uzņēmums līdz minimumam samazina iekšējo lēmumu (produkta mērķi, mārketinga stratēģijas, svarīgu produkta kontrolpunktu) nepareizu interpretāciju un vajadzību pārstrādāt produkta konstruktīvo risinājumu. Palielinoties izpratnei par patērētāju, komunikāciju līmenim starp uzņēmuma nodaļām un samazinoties lēmumu pieņemšanas laikam, uzņēmums var veiksmīgāk pieņemt stratēģiskus lēmumus.

Pielietojot QFD metodi, uzņēmums gūs gan kvalitatīvas, gan kvantitatīvas priekšrocības. Metodes kvalitatīvās priekšrocības var iedalīt četrās grupās: orientēšanās uz patērētāju, produkta ieviešanas laika samazinājums, komandas darba veicināšana un dokumentācijas uzkrāšana.

Metodes kvantitatīvās priekšrocības rodas no QFD metodes pamatbūtības: no nepieciešamo kvalitātes nosacījumu ieviešanas jau produkta plānošanas un izstrādes stadijās. Dažos pētījumos minēts [12, 23], ka produktu uzlabojumu efektivitāte ir ievērojami atkarīga no produkta izstrādes stadijas, kurā tā veikta. Tā, piemēram, izstrādes stadijā veiktu produktu uzlabojumu efektivitāte ir desmit reizu augstāka nekā uzlabojumiem, kas veikti ražošanas, iepakojuma vai piegādes stadijās, bet plānošanas stadijā tā var būt pat simts reizu augstāka. Jo agrākā produkta izstrādes stadijā uzlabojumi tiek veikti, jo mazāk sekojošajos etapos nākas saskarsties ar novēršamajām izstrādājuma problēmām vai nepilnībām. Pētījumos ziņots, ka uzņēmumiem par 30–50% samazinājusies nepieciešamība veikt produkta labojumus, par 30–50% samazinājies produkta izstrādes laiks, par 20–60% samazinājušās produkta ieviešanas izmaksas, un par 20–50% samazinājies patērētāju sūdzību skaits [12, 32].

Uzņēmumu pieredze QFD metodes lietošanā demonstrē, ka tā efektīvi nodrošina produktu kvalitāti, apmierina patērētāju vēlmes un paaugstina uzņēmuma konkurētspēju. QFD pielietošana sniedz uzņēmumam sekojošas priekšrocības, kas var būt par pamatu konkurentu apsteigšanai:

- samazina produkta izstrādes izmaksas un izstrādes laiku;
- veicina darbinieku saskaņotu rīcību;
- nodrošina ar vienkopus savāktu nepieciešamo informāciju;
- patērētāju vēlmes un kvalitātes nosacījumi tiek ņemti vērā jau agrīnajās preču izstrādāšanas stadijās, kas ļauj uzņēmumam izstrādāt atbilstošu produktu uzreiz, tādējādi ietaupot līdzekļus tā potenciālajos uzlabojumos vai pārveidojumos;
- mazāk tiek tērēts darbinieku laiks zemas kvalitātes produktu izstrādei, ražošanai un pārveidošanai.

Tādējādi samazinot ražošanas un apkalpošanas izmaksas, kā arī gūstot iespēju saņemt augstāku samaksu par kvalitatīvu produktu, uzņēmums gūst peļņas pieaugumu, kas var nodrošināt tā konkurētspējīgo priekšrocību.

QFD sniedz uzņēmumiem lielisku iespēju efektīvi apmierināt vairāk patērētāju vajadzību ar kvalitatīvu produktu un paaugstināt savu konkurētspēju salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem.

## Secinājumi

1. Uzņēmums var veidot konkurētspējīgo priekšrocību, izmantojot preču kvalitātes paaugstināšanu un patērētāju vajadzību apmierināšanu.
2. Kvalitātes funkciju izvietouma (*Quality Function Deployment, QFD*) metodi var izmantot produkta izstrādes un uzlabošanas procesā.
3. QFD ir patērētāju vajadzību apmierināšanai domāta metode, kas palīdz patērētāju vēlmes sasaistīt ar produkta tehniskajiem rādītājiem.
4. QFD metode sekmīgi pielietota Japānas, ASV un Eiropas uzņēmumos un praktiski nav pazīstama Latvijas uzņēmējiem un kvalitātes speciālistiem.

5. QFD pamatinstruments ir „kvalitātes māja” (*House of Quality*; *HOC*), kas secīgā kārtībā sasaista patērētāju vajadzības ar uzņēmuma tehniskajām iespējām.
6. QFD pielietojums ļauj uzņēmumam samazināt produkta izstrādes izmaksas un laiku, veicina darbinieku saskaņotu rīcību un nodrošina ar vienkopus savāktu nepieciešamo informāciju.
7. QFD metode ļauj jau produkta izstrādāšanas sākumetapā sasaisīt patērētāju vēlmes ar uzņēmuma ražošanas tehnoloģiskajiem procesiem.
8. QFD metodes pielietošana uzņēmumam var dot ietaupījumus produkta izstrādes, ieviešanas un uzlabošanas procesos;
9. Metodes izmantošana palīdz nodrošināt jauno produktu konkurētspēju tirgū, jo tie vairāk apmierina patērētāju vajadzības salīdzinājumā ar konkurentu izstrādājumiem.
10. QFD matricu var izmantot kā plānošanas procesa datu arhīvu, no kura gūt informāciju, atkārtoti atgriežoties pie konkrētā produkta uzlabošanas.
11. QFD izmantošana var sekmēt uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu, jo ļauj ātrāk un ar zemākām izmaksām apmierināt patērētāju vajadzības.

## LITERATŪRA

1. Foster S. T. *Managing Quality*. – New Jersey: Pearson Education International, 2004. 520 p.
2. Mears P. *Quality improvement tools and techniques*. – New York: McGraw-Hill, 1995. 328 p.
3. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*. – Rīga: Kamene, 2000. – 232 lpp.
4. Witzel M. *Management: the basics*. – New York: Routledge, 2004. – 216 p.
5. Hanna V., Backhouse C. J., Burns N. D. Linking employee behavior to external customer satisfaction using quality function deployment // *Engineering Manufacture*, 2004; 218 (Part B): 1167–1176.
6. Smith J. A., Angeli I. I. The use of quality function deployment to help adopt a total quality strategy // *Total Quality Management*, 1995; 6: 35–44.
7. Mohr-Jackson I. Quality function deployment: a valuable marketing tool // *Journal of Marketing*, 1996; (Summer): 60–67.
8. Ferrell S. F., Ferrell W. G. Using Quality Function Deployment in Business Planning at a Small Appraisal Firm // *The Appraisal Journal*, 1994; (July): 382–390.
9. Kegpol A. Quality Function Deployment (QFD) in Small to Medium-sized Enterprises: A Study of Obstacles in Implementing QFD in Thailand // *International Journal of Management*, 2004; 21 (September): 393–402.
10. Gonzalez E. M., Quesada G., Bahill A. T. Improving Product Design Using Function Deployment: The School Furniture Case in Developing Countries // *Quality Engineering*, 2003; 16: 45–56.
11. Martins A., Aspinwall E. M. Quality function deployment: an empirical study in the UK // *Total Quality Management*, 2001; 12(5): 575–588.
12. Chan L., Wu M. Quality Function Deployment: A Comprehensive Review of Its Concepts and Methods // *Quality Engineering*, 2002; 15: 23–25.
13. Zaim S., Sevklı M. The Methodology of Quality Function Deployment with Crisp and Fuzzy Approaches and an Application in the Turkish Shampoo Industry // *Journal of Economic and Social Research*, 2002; 4: 27–53.
14. Haapalainen M., Kivisto-Rahnasto J., Mattila M. Ergonomic design of non-powered hand tools: An application of quality function deployment (QFD) // *Occupational Ergonomics*, 2000; 2: 179–189.

15. Begovich B. Quality Function Deployment // *Today's Management Methods*. 1996: p. 169–183.
16. Franceschini F., Rossetto S. Quality function deployment: How to improve its use // *Total Quality Management*, 1998; 9: 491–500.
17. Kauffmann P., Ricks W.R., Shockcor J. Research Portfolio Analysis Using Extensions of Quality Function Deployment // *Engineering Management Journal*. 1999; 11: 3–9.
18. Eldin N. A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment // *Cost Engineering*. 2002; 44: 28–37.

## *Usage of QFD Methodology to Increase Company's Competitive Advantage*

### Summary

This paper examines the method of Quality Function Deployment (QFD), which is widely applied in companies of Japan, USA and Europe. On the basis of analysis of scientific literature that presents theoretical and practical appliance of QFD, conclusions about effectiveness and advantages of the method are introduced. The method can be used in a company during either designing a new product or service, or improving the existing ones. Methodology of planning matrix-House of Quality (HOQ) – is discussed as well as a case study of practical application of HOQ to the matrix is described in the paper. In the paper the authors introduces formulas designed to fill in the HOQ matrix. QFD method can be used in any enterprise to increase its competitive advantage trough quality-based and consumer oriented strategies.

**Key words:** Quality Function Deployment, House of Quality, competitive advantage, product quality, satisfaction of consumers needs.

## **Adaptīvas organizācijas darbības faktori**

## **Adaptive Organization Working Factors**

**Antra Līne**

Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola

Imantas 7. līnija 1, Rīga, LV-1083

E-pasts: [antra\\_line@rpiva.lv](mailto:antra_line@rpiva.lv)

Darba autore zinātniskā apskata rakstā analizē organizāciju iespējas piemēroties mainīgajiem ārējās vides apstākļiem. Tiek atklāta mācīšanās nozīme organizācijās – definēti atšķirīgi mācīšanās veidi: zināšanu un izpratnes iegūšana, uzvedības paradumu un prasmiņu apgūšana, mācīšanās pielāgojoties un mācīšanās rotājoties.

Autore mēģina noskaidrot organizācijas kultūras, sistēmiskās domāšanas un varas deleģēšanas ietekmi uz organizāciju spēju mainīties, atklāt adaptīvai organizācijai piemērotas stratēģijas veidošanas piecejas un struktūras ietekmi uz organizācijas elastību.

**Atslēgvārdi:** adaptīva organizācija; organizācija, kas mācās; mācīšanās; varas decentralizācija; darbs komandās.

### **Ievads**

Mūsdienās organizāciju ārējā vide strauji mainās – nepārtraukti jūtama globalizācijas ietekme, neizbēgamas tirgus svārstības, jaunu produktu un materiālu parādīšanās, jaunu likumu un noteikumu ieviešana tirgū un pašās organizācijās, klientu pieaugošās prasības un konkurences palielināšanās. Organizācijām ir jāmainās līdz ārējai videi – jāatrod efektīvi darbības veidi, jāmeklē jaunas attīstības iespējas, jāmaina darbības metodes, jāpilnveido tehnoloģijas. Pārmaiņu situācija uzliek organizācijām jaunus pienākumus un rada jaunas iespējas. Šo iespēju meklējumi nodarbina gan organizāciju vadītājus un darbiniekus, gan teorētiķus. Tādēļ pēdējā laikā zinātniskajā literatūrā tiek izvirzīti arvien jauni pieņēmumi par organizāciju veiksmīgas darbības priekšnosacījumiem mainīgā vidē. Tomēr faktori, kas nosaka organizācijas piemērošanos ārējai videi, līdz šim nav tikuši apskatīti kompleksi, ko autore definē kā pētījuma problēmu.

Zinātniskā raksta mērķis ir izveidot adaptīvas organizācijas darbības faktoru sistēmu. Lai sasniegtu mērķi, analizēta zinātniskā literatūra par organizācijām, kas veiksmīgi piemērojas ārējās vides apstākļiem, konstatēta mācīšanās un organizācijas kultūras nozīme adaptīvās organizācijās, izvērtēta sistēmiskās domāšanas, varas deleģēšanas, stratēģijas veidošanas un struktūras ietekme uz organizāciju spēju mainīties.

## Mācīšanās nozīme

Adaptīva organizācija ir dinamiska, mainīga organizācija, kas spēj integrēt jaunus un pārveidot esošos resursus, lai risinātu biznesa problēmas un pielāgotos augošām ārējās vides prasībām [11].

Raksta autore atbalsta uzskatu, ka tieši organizācija, kas mācās, spēj adaptēties mainīgā vidē un nodrošināt šai videi atbilstošu organizācijas attīstību. Adaptīvas organizācijas pamatā ir proaktīva pieeja ārējās vides izmaiņām – spēja analizēt situāciju, prognozēt notikumus un apsteigt konkurentus. Mainīgā vide pieprasa arvien jaunas darbinieku un vadītāju zināšanas, prasmes, kā arī jaunu uzvedību un attieksmi. P. Senže (*Senge*) uzskata, ka organizācijā, kuras darbinieki nepārtraukti paplašina savas iespējas un mācās, kā mācīties, tiek izstrādāti jauni domāšanas veidi un veidots kolektīvs redzējums [7]. Mūsdienās mācīšanās gluži vienkārši ir nepieciešama, organizācijām pastāv iespēja izvēlēties un lietot vairākus atšķirīgus mācīšanās veidus. Daži no tiem:

### 1. Zināšanu un izpratnes iegūšana.

Šis veids nenoliedzami ir populārs – liela daļa organizāciju mācoties koncentrējas galvenokārt uz zināšanu un izpratnes iegūšanu. Tomēr jāņem vērā, ka šo mācīšanās veidu var īstenot tikai tad, ja darbinieks, kurš mācās, atzīst kādas problēmas esamību un vēlas ar jauniegūto zināšanu palīdzību to atrisināt. Bez tam jauniegūtās zināšanas un prasmes vēl negarantē izmaiņas darbinieka uzvedībā.

### 2. Uzvedības paradumu un prasmju apgūšana.

Šī mācīšanās veida laikā ar apbalvojumu palīdzību tiek stimulēta organizācijai vēlamā darbinieku uzvedība. Lietojot šo metodi, kļūdas un nepareiza uzvedība netiek sodīta, bet gan tikai ignorēta, tomēr darbinieki turpina koncentrēties uz nepareizas uzvedības labošanu. Šīs mācīšanās laikā jāpievērš uzmanība tam, ka darbiniekiem dažkārt ir grūti pārvarēt pagātnes apbalvojumu un sodu negatīvo ietekmi. Lai cilvēki justos droši, viņiem jābūt motivētiem virzīties uz priekšu un spējīgiem izmēģināt jaunas darbības bez bailēm no soda. Metode ir apstiprinājusi apbalvojumu priekšrocības, tomēr šādas mācīšanās negatīvais aspekts ir sliktu paradumu atzīšana un pārvarēšana, bieži vien darbinieki un vadītāji nevēlas pieņemt un atzīt savas kļūdas. Šādā situācijā ir būtiska vadītāju spēja saprast un pieņemt kļūdu esamību un radīt psiholoģiski drošu vidi, kurā mācīties, vingrināties, pieļaut, atzīt un labot kļūdas. Lai radītu šādu vidi, apbalvojumus būtu nepieciešams piešķirt arī par kļūdu atzīšanu [12].

### 3. Mācīšanās pielāgojoties.

Mācīšanās pielāgojoties ir eksperimentāls process, kura laikā cilvēks pielāgojas apkārtējai videi, un viņa apziņā notiek ideju, pārliecību un attieksmju maiņa. Šādas cilvēka un vides mijiedarbības rezultātā cilvēks aug un pilnveido savas iespējas. Būtībā šo mācīšanās veidu mēs visi lietojam savas dzīves laikā, organizācijās šis veids var tikt veiksmīgi iedzīvināts lēmumu pieņemšanā: lēmumi, kuru rezultātā tiek panākta jauna izpratne un rīcība, ir šī mācīšanās veida piemērs.

### 4. Mācīšanās rotaļājoties.

Mācīšanās rotaļājoties balstās uz vairāku psihologu un pedagogu atziņām par to, kā rotaļājas un mācās bērni. Šī mācīšanās veida būtības pamatā ir atklāsme, ko cilvēki iegūst rotaļājoties. Biznesa jomā spēle var būt veiksmīga mācīšanās metode: situācijās, kad iespējamais risks ir augsts, tiek veikti eksperimenti, kuru laikā tiek imitēti reālie apstākļi un izspēlēti problēmu risinājumu varianti. Mācīšanās veida

priekšrocība – no šāda mācīšanās procesa vadītāji un darbinieki gūst prieku un spēju dziļāk izprast dažādas dzīves likumsakarības. Šis veids ticis lietots, lai ieviestu jaunus darbības veidus un tehnoloģijas naftas biznesa un ķīmiskās rūpniecības uzņēmumos.

Mācīšanās veidu izvēle ir augstākā līmeņa vadītāju un organizācijas speciālistu rokās, organizācijām jābūt elastīgām, meklējot jaunus mācīšanās iespējas. Lielākā kompānija Eiropā „Nokia” uzskata sevi par organizāciju, kas mācās, un cenšas darbības efektivitāti nodrošināt ar trim savstarpēji saistītām cilvēku resursu vadības sistēmām: zināšanu menedžmentu, darba izpildes menedžmentu un kompetences menedžmentu. Jaunās pieejas rezultātā tika izveidots jauns amats – zināšanu menedžmenta speciālists, kura pienākums ir izveidot un attīstīt paņēmienus, kādos organizācijas darbinieki vēlētos dalīties savās profesionālajās zināšanās un pieredzē, ko viņi guvuši ikdienas darbā saskarsmē ar klientiem [2].

Pēc autores domām, daudzās organizācijās mācīšanās ir izvirzīta kā prioritāte, tomēr, lai organizācijas varētu izdzīvot un attīstīties arī turpmāk, ir nepieciešams meklēt iespējas, kā mācīties ātrāk. Ārējā vide pieprasa no organizācijām ātru, proaktīvu rīcību. Kādēļ darbinieki nepretojas šādam darba tempam? Būtiska nozīme ir organizācijas kultūrai.

## Organizācijas kultūra kā adaptīvas organizācijas darbības faktors

E. Šeins uzsver, ka organizācijas kultūrā izpaužas pieredze, kas izveidojusies mācību un pārmaiņu procesā – tā parāda gan darbinieku vajadzību pēc stabilitātes, gan nepieciešamību pēc attīstības [10]. Organizācijas kultūras maiņa no reaktīvas uz proaktīvu ir nopiets pārbaudījums, kura laikā darbinieki tiek mudināti uzņemties personisku atbildību, darboties, pieņemot lēmumus un analizējot iespējamus riskus.

Organizācijas filozofija un vērtības nosaka augstākos ētiskos un filozofiskos principus, ko organizācija un tās darbinieki ievēro katru dienu. Tās tiek fiksētas dokumentos – organizācijas misijā, ētikas kodeksos. Adaptīvas organizācijas darbiniekus vieno **kopīga vērtību sistēma**, kas pastāv līdzās darbinieku individuālajai vērtību sistēmai. Darbinieki spēj pieņemt organizācijas vērtības kā savas, tādējādi apliecinot savu piederību organizācijai. Kopīgo mērķu sasniegšana tiek uztverta kā individuālo mērķu sasniegšanas priekšnoteikums.

Samērā bieži kopīgās vērtību sistēmas iniciatori ir organizāciju dibinātāji vai vadītāji, tomēr jāatzīmē katra darbinieka nozīme un loma šīs vērtību sistēmas veidošanā un nostiprināšanā. Vērtību sistēma nav statiska, tā tiek uzlabota un pilnveidota, darbinieki tiek aicināti regulāri analizēt un mainīt esošo stāvokli [1]. Tomēr nebūtu pareizi apgalvot, ka darbinieki to vienmēr vēlas darīt, jo attieksme un vērtības nepakļaujas straujām pārmaiņām. Autore uzskata, ka vadītājiem jābūt šo pārmaiņu iniciatoriem, kas mudina un iedvesmo darbiniekus. Ja darbinieki jaunās vērtības regulāri redzēs vadītāju ikdienas darbā, pieņemot lēmumus, attieksmē pret darbiniekiem un organizāciju, viņiem būs vieglāk tās pieņemt kā savas.

**Darbinieki kā vērtība.** Analizējot adaptīvas organizācijas darbību, arvien biežāk tiek uzsvērtā cilvēkresursu nozīme un ietekme organizācijas darba efektivitātes palielināšanā. 90. gadu beigās Eiropā un ASV veiktie pētījumi norāda uz to, ka darbinieku uzvedība ietekmē organizācijas darbības finansiālos panākumus. Tātad ir apstiprinājies uzskats, ka tieši personāls var nodrošināt organizācijas konkurētspēju, jo „... tikai cilvēkam piemīt trīs perspektīvas, kas var

sniegt ilgstošas konkurētspējīgas priekšrocības: prasmi radīt kaut ko reti sastopamu, vērtīgu un neatdarināmu” [3].

**Taisnīgums kā vērtība ir būtisks pārmaiņu sarežģītā rakstura dēļ.** Taisnīga attieksme paaugstina darbinieku pašapziņu, tādējādi palielinot spēju pieņemt pārmaiņas, būt radošiem, sevi virzošiem un uzņemties risku. Taisnīgums kā vērtība organizācijās tiek novērots situācijās, kad:

- 1) darbiniekiem tiek dota iespēja izteikties, un viņu viedoklis tiek respektēts;
- 2) darbiniekiem tiek dotas izvēles iespējas;
- 3) lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz taisnīguma principiem [3].

Tikpat būtiskas ir arī **darbinieku savstarpējās attiecības.** Darbinieki cenšas apvienot spēkus un veidot savstarpēji papildinošu, pozitīvu saskarsmi. Lai nodrošinātu produktīvu komandu darbu, saskarsmei un darbinieku saliedētībai var būt izšķiroša nozīme. Saliedētība organizācijā balstās uz darbinieku savstarpējo ieinteresētību un spēju turēties kopā. Pastāv uzskats, ka saliedētība var pastāvēt pat starp cilvēkiem, kuri viens pret otru izjūt nepatiku. Būtiskākie saliedētības priekšnosacījumi ir vienotība un noteiktas identitātes apziņa, darbinieku apziņa par viņu piederību organizācijai. Saliedētību pastiprina tas, ka darbinieki uztver organizāciju kā vienotu sistēmu, apzinoties, ka pieder pie viena veseluma, ir nozīmīga šī veseluma sastāvdaļa. Šī pārliecība palielina uzticēšanos, stiprina kopīgo mērķu izjūtu un motivē kopīgam darbam [1].

## Sistēmiskā domāšana kā adaptīvas organizācijas darbības faktors

Sistēmpieejas pamatā ir uzskats, ka visi sistēmas elementi ir saistīti un ietekmē viens otru. Sistēmas īpašības:

- sistēma sastāv no elementiem, kurus var fiksēt un aprakstīt;
- sistēmas elementu struktūra un mijiedarbība ir atkarīga no šo elementu īpatnībām;
- sistēmas ir mainīgas, laika gaitā tās pārveidojas;
- lielākajai daļai sistēmu ir apakšsistēmas, kas nodrošina un ietekmē visas sistēmas pastāvēšanu.

Izmantojot sistēmpieēju, organizācija tiek aplūkota kā integrēts un sarežģīts veselums, kurā ietekme uz kādu atsevišķu procesu vai struktūru nodrošina ietekmi uz visu sistēmu. Sistēmiskā domāšana ļauj darbiniekiem skaidri izprast organizācijas darbības principus, pārziņāt organizācijas darbību kopumā, kā arī atsevišķu nodaļu mērķus un uzdevumus, to mijiedarbību [7].

Arējā vide būtiski ietekmē sistēmu un tās īpašības: respektējot šo atziņu, adaptīvu organizāciju vadītāji un darbinieki lieto sistēmisko domāšanu.

Sistēmiskā domāšana ir:

- kopsakarību meklēšana un atrašana;
- dinamiska domāšana – spēja līdztekus notikumiem saskatīt arī kontekstu un tā ietekmi uz problēmas risinājumu;
- prasme un spēja darboties ar parādību un notikumu modeļiem [4].

Organizācijās sistēmiskums var būt vairāk vai mazāk izteikts, līdz ar to var izdalīt organizācijas, kurās ir:

1. Ļoti spēcīgas sistēmiskās spējas. Lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz to, kādu ietekmi tie atstās uz visu sistēmu.

2. Spēcīgas sistēmiskās spējas – organizācijās sistēmiskā domāšana tiek izmantota uz cilvēkiem vērsto procesu modelēšanai. Pastāv plaša izpratne par lēmumu ietekmi uz sistēmu.
3. Vidējas sistēmiskās spējas. Novērojama izpratne par vadības darbību ietekmi uz organizāciju.
4. Vājas sistēmiskās spējas. Novērojama ierobežota izpratne par to, kā pārmaiņas kādā procesā vai sistēmā var ietekmēt citas sistēmas.
5. Ļoti vājas sistēmiskās spējas. Nav izpratnes par to, kā pārmaiņas kādā procesā vai sistēmā var ietekmēt citas sistēmas [3].

Uz adaptīvu organizāciju darbinieki un vadītāji raugās kā uz kognitīvu sistēmu, kuras centrā esošie cilvēki redz un interpretē apkārtējo pasauli, veidojot izpratni par organizācijas sarežģītību un nepieciešamajām pārmaiņām. Raksta autore uzsver, ka ir skaidri saskatāma sakarība – jo adaptīvāka organizācija, jo spēcīgāk izteiktas sistēmiskās spējas.

## Varas deleģēšana

Vēl nesen organizācijās lēmumu pieņemšana un to izpildes kontrole tika veikta vairāku hierarhijas līmeņu ietvaros. Raksta autore uzskata, ka pēdējās desmitgadēs dominējošais attīstības virziens ir decentralizētas organizācijas, kurām raksturīga nosacīti neatkarīga mērķu izvirzīšana un vadītāju un darbinieku sadarbība. Agrāk organizācijas bija komplicētas un darba pienākumi vienkārši, pašlaik darba pienākumi ir komplicēti, bet organizācijas kļūst vienkāršākas. Adaptīvas organizācijas ir **decentralizētas organizācijas** – tām raksturīga pilnvaru deleģēšana un varas piešķiršana vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem un darbiniekiem. Varas piešķiršana darbiniekiem nozīmē ne tikai varas, brīvības, zināšanu un prasmju iegūšanas nodrošināšanu, bet arī patstāvīgu lēmumu pieņemšanas iespēju radīšanu.

Decentralizācijas priekšrocības:

- tiek atslogoti augstākā līmeņa vadītāji;
- paaugstinās darbinieku motivācija;
- tiek veicināts radošs gars;
- samazinās birokrātijas līmenis;
- organizācijai ir vieglāk adaptēties mainīgā vidē;
- tiek veicināta organizācijas misijas īstenošana;
- sekmēta darbinieku izaugsme;
- lēmumu pieņemšanas iespējas rosina darbiniekus uzņemties atbildību;
- tiek nodrošināts kolektīvs redzējums par organizācijas darbību un izaugsmes iespējām [5].

Lēmumu pieņemšana notiek dažādās organizācijas struktūrvienībās. Adaptīvās organizācijās bieži vien darbojas dažāda veida komandas – kvalitātes vērtēšanas, projektu izstrādes, problēmu risināšanas, informācijas analīzes un pārstrādes, apmācības, operatīvā darba un pārmaiņu vadības komandas. Darbs komandās paplašina tradicionālās amata un pienākumu robežas, tas nodrošina darbiniekiem iespēju patstāvīgi darbojoties realizēt tiem uzticētos uzdevumus. Tas dod iespēju darbiniekiem būt līdzatbildīgiem par organizācijas darbību, attīstību un mērķu sasniegšanu. Pastāv uzskats, ka lēmumu pieņemšana ir mācīšanās process, jo diskusiju laikā tiek veiktas četras darbības:

- 1) uztveršana – tiek veidota indivīda attieksme pret jauno situāciju;

- 2) saprašana – diskusiju gaitā komandā veidojas priekšstats par šo situāciju, tās ietekmi un organizāciju; lai priekšstats izveidotos pēc iespējas pilnīgāks, komandā jābūt dažādiem organizācijas speciālistiem;
- 3) lēmumu pieņemšana – par jauno situāciju tiek pieņemts lēmums;
- 4) rīkošanās – dalībnieki ir gatavi konkrētai rīcībai, ņemot vērā iespējamās sekas; tiek modelēta optimāla rīcība.

Organizācijas decentralizācijas apstākļos, kad mācīšanās ir izvirzīta kā prioritāte, mainās arī augstākā līmeņa vadītāju funkcijas un lomas. Samazinās nepieciešamība pēc pārvaldīšanas, organizēšanas un kontroles, pieaug mācīšanās, vīzijas, kolektīvā redzējuma un organizācijas kultūras nozīme.

Augstākā līmeņa vadītājiem jāapgūst vairākas jaunas lomas:

1. Vadītājs – pētnieks.

Vadītājs pēta ārējās un iekšējās vides spēku iedarbību uz organizāciju kā sistēmu, izstrādā jaunus mācīšanās modeļus un palīdz dažāda līmeņa vadītājiem un darbiniekiem izprast jaunās tendences.

2. Vadītājs – kalpotājs.

Šīs lomas ietvaros vadīšana tiek uzverta kā kalpošana organizācijas interesēm. Kopīgo mērķu sasniegšanas vārdā vadītājs piešķir darbiniekiem varu, dalās ar informāciju, idejām, atzinību, atbalsta darbinieku līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Vadītājiem – kalpotājiem personīgās ambīcijas ir mazāk svarīgas kā nepieciešamība nodrošināt kolektīvā redzējuma iespējas.

## Stratēģijas veidošanas principi

P. Senže uzsver kopīgās vīzijas un mērķa nozīmi organizācijas darbībā. Situācijās, kad kopīgais organizācijas darbības pamatojums izveidots, ņemot vērā darbinieku individuālos mērķus, palielinās darbinieku vēlme eksperimentēt un riskēt mērķu sasniegšanas vārdā. Turklāt tas pozitīvi ietekmē darbinieku lojalitāti organizācijai [7].

Raksta autore vēlas uzsvērt, ka adaptīvās organizācijās stratēģiskais virziens netiek noteikts tikai augstākā līmeņa vadītāju kabinetos, visbiežāk diskusijas par to notiek darba grupās. Diskusiju ceļā tiek izvērtēta esošā situācija un vēlami uzlabojumi, rezultātā veidojas uz kolektīvo redzējumu balstīts vīzijas formulējums, kas visus darbiniekus vieno kopīgam mērķim.

Kādēļ būtisks ir tieši darbinieku viedoklis? Uz šo jautājumu raksta autore radusi vairākas atbildes.

Pirmkārt, organizācijas garīgais modelis paredz, ka organizācijas centrā ir cilvēks. Iespējamās stratēģijas veidošanas pieejas:

1. No augšas uz leju. Lietojot šo pieeju, stratēģisko modeli formulē augstākā līmeņa vadītāji. Šī ir racionāla pieeja un tiek balstīta uz pieņēmumu, ka ir iespējams tikai viens pareizais stratēģiskais modelis. Stratēģija tiek plānota racionāli, loģiski savienojot biznesa prioritātes ar cilvēkresursu attīstības prioritātēm. Ar dažāda līmeņa vadītāju palīdzību tā tiek virzīta uz leju un ieviesta.
2. No lejas uz augšu. Pieeja balstās uz veiksmīgu komandu darbu, efektīvu komunikāciju, kas spēj organizācijā idejas virzīt vertikāli tikpat ātri, kā tās tiek virzītas uz leju. Cilvēkresursu attīstības prioritātes rodas dialogu un

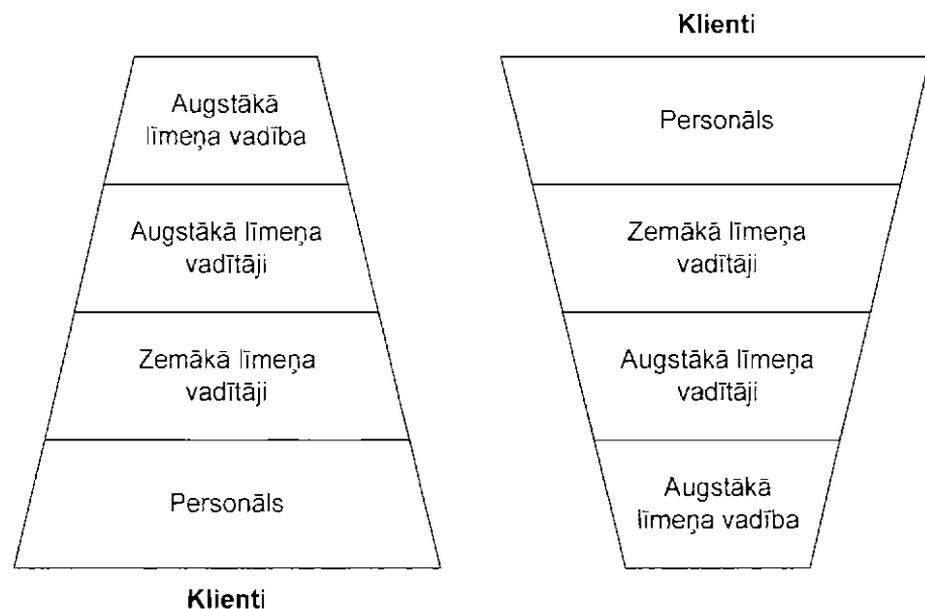
diskusiju rezultātā, tās tiek virzītas uz augšu, pieņemtas un iekļautas kopējā stratēģijā.

3. Stratēģija kā mācīšanās. Šīs pieejas pamatā ir darbinieku viedoklis par organizācijas darbību un attīstības priekšnoteikumiem. Bieži vien optimālu stratēģiju neizdodas izstrādāt, balstoties uz racionālu domāšanu. Šajā gadījumā vadītāji neizstrādā stratēģiju vieni paši, bet rada organizācijā procesus, kas veicina un vada stratēģijas rašanos, dara organizāciju elastīgāku, spējīgu pielāgoties un mācīties no kļūdām [3].

Otrkārt, darbinieki atrodas vistuvāk organizācijas klientiem, ikdienas saskarsmē spēj noteikt klientu, piegādātāju un citu sadarbības partneru vajadzību maiņu, jaunu konkurentu parādīšanos, kā arī citas ārējās vides izmaiņas.

## Struktūra

Adaptīvas organizācijas ir veikušas apvērsumu arī priekšstatos par piramīdveida organizācijas struktūras priekšrocībām. Pēc autore domām, sarežģītā un mainīgā vidē organizācija ar šādu struktūru nevar gūt panākumus, jo pati būtiskākā organizācijas prioritāte – klients – atrodas piramīdveida struktūras ārpusē.



*I. att.* Piramīdveida un apgrieztā piramīdveida struktūra  
Pyramidal and reverse pyramidal structure

Hierarhiskās piramīdas apgriešana otrādi maina biznesa prioritātes. Klients atrodas varas piramīdas augšpusē. Tas norāda uz to, ka visam, kas tiek veikts organizācijā, jānotiek klientu, nevis vadības vai personāla labā. Jaunā struktūra uzsver arī klientus apkalpojošā personāla nozīmi – tieši šim personālam ir vislielākā ietekme uz klienta viedokli par organizāciju vai produkta zīmolu, kā arī uz klienta

lēmumu par preces vai produkta iegādi. Līdz ar to palielinās arī šī personāla apmācības nozīme –darbiniekiem nepieciešamas ļoti labas saskarsmes un problēmu risināšanas prasmes [6].

Kā jau iepriekš minēts, organizācijas ietvaros darbojas kvalitātes vērtēšanas, projektu izstrādes un problēmu risināšanas komandas. Tā rezultātā mazinās robežas starp organizācijas struktūrvienībām un atsevišķiem darbiniekiem. Raksta autore uzskata, ka jaunā struktūra, lēmumu pieņemšanas un varas decentralizācija paaugstina organizācijas elastību. Tas izpaužas neparedzētās situācijās, kad nepieciešama ātra, praktiska darbinieku rīcība – darbinieki ir pilnvaroti rīkoties, nesaskaņojot savu lēmumu ar augstākā līmeņa vadītājiem. Pateicoties aktivitātei, zināšanām un izpratnei, darbinieki kļūst par nozīmīgiem darba procesa noteicējiem.

## Secinājumi

Organizācijas spēju piemēroties mainīgiem ārējās vides apstākļiem nosaka darbības faktoru sistēma, kas sastāv no mijiedarbībā esošiem, viens otru papildinošiem elementiem:

1. Dažādu mācīšanās veidu izvēle un mācīšanās paātrināšana kā būtiskākais organizāciju veiksmīgas darbības priekšnoteikums mainīgā vidē.
2. Organizāciju kultūra, kas nodrošina darbinieku un taisnīguma kā vērtību izvirzīšanos organizācijas filozofijas priekšplānā, kopīgu vērtību sistēma un pozitīvas darbinieku savstarpējās attiecības.
3. Sistēmiskā domāšana, kas ļauj vadītājiem un darbiniekiem saskatīt dažādu problēmu risinājumu variantus un veidot izpratni par organizācijas sarežģītību un nepieciešamajām pārmaiņām.
4. Varas deleģēšana darbiniekiem, kas ietver sevī ne tikai varas, brīvības, zināšanu un prasmju iegūšanas nodrošināšanu, bet arī patstāvīgu lēmumu pieņemšanas iespēju radīšanu.
5. Veiksmīgs komandu darbs un darbinieku iesaistīšanās organizācijas stratēģijas veidošanā.
6. Struktūra, kas palielina klientus apkalpojošā personāla nozīmi un mazina robežas starp dažādām organizācijas struktūrvienībām un atsevišķiem darbiniekiem.

## LITERATŪRA

1. Geus A. Dzīvīgais uzņēmums. – Rīga: Fontes R&I : Rīgas konferences, 2001.
2. Fitzsimons D. Uzņēmums – nevis mašīna, bet organisms // Kapitāls. 2000: 27.
3. Gratone L. *Cilvēkresursu stratēģija*. – Rīga: Jumava, 2004.
4. Kalve I. *Apsēgtot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. – Rīga: Turība, 2005.
5. Šmite A. *Izglītības iestādes vadība*. I daļa. – Rīga: RaKa, 2003.
6. *Vadībzinības rokasgrāmata* / Hellera R. red. – Rīga: Zvaigzne ABC, 2004.
7. Senge P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. – New York: Currency Doubleday, 1994.
8. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами*. – Санкт-Петербург: Питер, 2005.
9. Дафт Р. Л. *Менеджмент*. – Санкт-Петербург: Питер, 2000.
10. Шейн Е. *Организационная культура и лидерство*. – Санкт-Петербург: Питер, 2002.

11. Antila J., Ylöstalo P. *The proactive approach*. [www.sase.org/conf2002/paper](http://www.sase.org/conf2002/paper)
12. Schein E. *How organizations learn faster?* The problem of entering Green Room. <https://dspace.mit.edu/retrieve/2018:SWP-3409-45882883.pdf>

## *Adaptive Organization Working Factors*

### Summary

In this paper of scientific survey the author analyzes the ability of organizations to adapt to a changing external environment. The paper covers importance of learning within the organization – it defines various types of learning: knowledge and insight obtaining, digestion of behavior habits and skills, learning through adaptation and learning through play. The author tries to clarify impact of organization culture, systemic thinking and delegation of power to its ability to change, to discover eligible strategy approach for the adaptive organization and impact of structure to its flexibility.

**Key words:** adaptive organization; learning organization; learning; decentralization of power, teamwork.

## **Korporatīvās un individuālās sociālās atbildības problēmas uzņēmumā**

### **Problems of Corporate and Individual Social Responsibility in an Enterprise**

**Sanita Muceniece**

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050

E-pasts: [sanita.muceniece@gmail.com](mailto:sanita.muceniece@gmail.com)

Referāta mērķis – izvērtēt teorētiskās nostādnes jautājumā par uzņēmuma korporatīvo sociālo atbildību un uzņēmuma darbinieku individuālo sociālo atbildību un izstrādāt ieteikumus par uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības paaugstināšanas iespējām. Tādējādi tiktu veicinātas izmaiņas uzņēmēju vērtību sistēmā. Tiek pamatoti sociālās atbildības un vērtību sistēmas jēdzienu skaidrojumi. Tika veikta respondentu aptauja, nosakot AS „Latvijas Valsts meži” darbinieku vērtīborientāciju, kas tiek uzskatīta par pamatu individuālās sociālās atbildības veidošanās procesā.

**Atslēgvārdi:** korporatīvā sociālā atbildība, individuālā sociālā atbildība, vērtību sistēma, personība, sociālā vide.

Mainoties sociāli ekonomiskiem politiskajiem apstākļiem valstī, mainās faktori, kas ietekmē Latvijas biznesa vidi un arī sabiedrību kopumā. Vēl nesen par biznesa mērķi, nodrošinot peļņu uzņēmumam un apmierinot sabiedrības materiālās vajadzības, tika uzskatīta ekonomiskās izaugsmes īstenošana, kā arī plānota finanšu un mārketinga stratēģija. Sabiedrības prioritāšu maiņa priekšplānā izvirza dzīves kvalitātes uzlabošanas un apkārtējās vides saglabāšanas aspektus. Uzņēmējiem un uzņēmējdarbībai tiek noteikti jauni pienākumi pret sabiedrību. Starpnacionālā kultūra un tirgus veicina izmaiņas uzņēmēju vērtību sistēmā un aktivitātēs, kā arī Eiropas likumdevēju vēlnē ietekmēt biznesa sabiedrību un norobežoties no daļas tai atvēlētās atbildības. Aktualizējas katra pilsoņa un uzņēmuma sociālā atbildība. Nākotnes uzņēmums nav iedomājams bez korporatīvās sociālās atbildības programmas.

Korporatīvā (šaurai grupai raksturīgā) sociālā atbildība no uzņēmuma vadības aspekta ir atbildība pret citiem uzņēmumiem. Korporatīvā sociālā atbildība (turpmāk – KSA) Latvijā salīdzinoši ir jauns jēdziens sabiedriskajās attiecībās un tiek neviennozīmīgi interpretēts.

Korporatīvā sociālā atbildība tiek skaidrota kā kultūras sastāvdaļa, uzvedība, kas veidojas ilgstošā sabiedrības attīstības procesā. KSA ir nozīmīga mijattiecībās visai sabiedrībai kopumā un katram indivīdam atsevišķi. KSA izpaužas pilsoniskumā, vērtību sistēmā, sociālajā kompetencē, interesēs, pašrefleksijā, socializācijas līmenī.

Korporatīvā sociālā atbildība veidojas sociokultūras vidē. To ietekmē socializācija, politika, tiesiskās normas, sociālās normas, morāle un ētika. KSA pamatā ir atbildība pret sevi un citiem. Tā ir ilgtspējīga attīstība visos resursu veidos.

Korporatīvās sociālās atbildības jēdziena teorētiskais skaidrojums ir diskutabls, vērojama neskaidrība un interpretācijas dažādība. KSA teorētisko nostādņu trūkums skaidrojams ar sabiedrisko attiecību neseno ienākšanu vadības teorijas zinātnē. Tas izskaidro korporatīvās sociālās atbildības – viena no sabiedrisko attiecību instrumentiem – teorētiskā skaidrojuma trūkumu:

- 1) literatūrā neviennozīmīgi skaidroti indivīda un korporatīvās sociālās atbildības jēdzieni un to mijsakarbības;
- 2) sabiedrisko attiecību un personāla vadības teorijā un praksē iezīmējas korporatīvās sociālās atbildības pirmās vadlīnijas.

Kā uzskata A. Pētersons un L. Pavāre, KSA jēdziens neapšaubāmi ietver arī atbildību pret darbiniekiem viņu profesionālās izaugsmes jomā, finansiālās labklājības nozīmē, cilvēktiesību normu ievērošanas nozīmē [5].

Skaidrojot terminu *korporatīvā sociālā atbildība*, konstatējam, ka tā ir organizācijas kultūras vides izpausme un sastāvdaļa, kas nosaka uzņēmuma vērtību sistēmu. Korporatīvā sociālā atbildība uzņēmumā atklājas:

- uzņēmuma misijā, vīzijā;
- organizācijas kultūras vērtībās un to pārmaiņās;
- stratēģijā un operatīvajā plānošanā;
- komunikācijā ar darbiniekiem un sabiedrību;
- darbinieku atbildīgas rīcības nodrošināšanā;
- sasniegumu novērtēšanā;
- korporatīvās kultūras un inovatīvu sasniegumu ieviešanā uzņēmumā [3].

Par vienu no uzņēmuma kultūras elementiem un nozīmīgu rādītāju korporatīvajā sociālajā atbildībā tiek uzskatīta vērtību sistēma. Vērtības veidojas personībā un pāraug ārējās vērtībās kā viens no kultūras elementiem.

Vērtību sistēma ir lietu vai parādību noderīgums, nozīmīgums laikā un telpā. Katram cilvēkam vērtību sistēma ir atbilstoša viņa apziņai, pasaules redzējumam, izglītībai un pieredzei. Vērtību sistēma ir atšķirīga arī katrai sociālajai institūcijai. Vērtībās kristalizējas sabiedrības locekļu priekšstati par labo un ļauno, par sabiedrībai vēlamu vai nevēlamu. Sabiedrībā valdošās vērtības parasti atzīst un akceptē lielākā sabiedrības daļa. Vērtības izpaužas uzvedībā, rīcības normās un principos [8, 114].

Vērtību sistēma atspoguļo pieņēmumus un pārliecību, ko personāls un uzņēmuma vadītāji uzskata par svarīgu, nozīmīgu un būtisku darba dzīvē: ikdienas pienākumu veikšanā, sadarbībā un komunikācijā, karjeras veidošanā un savas struktūrvienības panākumu gūšanā. Vērtības ir kā bākas navigācijai uzņēmuma dzīvē.

Zinātniece I. Gurova pauž viedokli, ka vērtības ir dziļi apzināta pārliecība par to, kas dzīvē patiešām ir svarīgs un uz ko būtu jātiecas. Vērtības tiek uzskatītas par indivīda rīcības un mērķu novērtēšanas svarīgāko kritēriju [9].

Vērtības raksturo ideālu, kuru cenšas sasniegt uzņēmums kopā ar sadarbības partneriem, nosakot tādu savstarpējo attiecību lauku, kurā iespējams sasniegt kompromisu un savstarpējo sapratni. Vērtības bieži aptver tādas tradicionālos *labumus* kā uzticēšanās, ticība, uzticamība, godīgums, cieņa, rūpes, pilsoniskums un izvairīšanās no interešu konfliktiem, kā arī mūsdienu jēdzienus – inovācijas,

komandu darbs, nepārtraukta darba kvalitātes uzlabošana un patērētāju vajadzību apmierināšana. Šīs vērtības norāda uzņēmuma virzienu savu mērķu sasniegšanā, uzskata I. Gurova [9].

Vērtību sistēmas veidošanās, izmaiņas vērtīborientācijā notiek visu mūžu, atzīst A. Špona [6].

Zinātnieka M. Tūla (*M. Tool*) vērtību kritērijs balstās uz šādām atziņām:

- vērtību formēšanās noris nepārtrauktā socializācijas procesā;
- zinātnes un tehnikas attīstība atvieglo ekonomisko problēmu pārvarēšanu;
- sociālās struktūras izmaiņas ietekmē uzkrātās zināšanas un pieredze [7].

Uzņēmējdarbībā visbiežāk sastopamas tādas vērtības kā uzticēšanās, cieņa, atbildība, taisnīgums, rūpes, pilsoniskums.

R. Garleja akcentē tādas uzņēmuma vērtības kā personisko nozīmību, atbilstību morālei, ideoloģijai, reliģiskai pārliecībai, ticību uzņēmuma stratēģijai un nostājai [2]. Vērtības ir organizācijas darbības galvenie orientieri, ko veido un atīsta organizācijas vadība. Vērtības var būt redzamas vai slēptas. Vērtības nosaka sociālās normas, kas regulē uzņēmuma locekļu uzvedību [1].

Vērtību sistēmas esamība vēl nenodrošina, ka indivīds to ievēros. Vērtību pārkāpšanas un neievērošanas izraisītājs var būt gan indivīds pats, gan uzņēmums, kurā viņš strādā, gan sociāli ekonomiskā sistēma. Eksistē uzņēmumi, kuros sociāli bezatbildīgas rīcības cēloņi izriet no orientācijas uz īslaicīgu labumu gūšanu, vadītāju negodīguma, uzņēmuma resursu ierobežotības, uzņēmuma kultūras, stratēģijas, motivēšanas sistēmas neesamības. Uzņēmums var ievērojami ietekmēt indivīda rīcību.

Lai izvērtētu sociālo atbildību, tiek pētītas sabiedrības un tās locekļu vērtīborientācijas. Teorētiski un metodiski ir izstrādātas metodes, pēc kurām var kvantitatīvi un kvalitatīvi noteikt un ranžēt vērtību sistēmas elementus. Praksē plaši lieto anketēšanu pēc *WACRA* modeļa (*the World Association for Case Method Research and Application*), Rokiča testu u.c. Lai vērtību sistēmu varētu izmantot kā personības raksturlielumu, vērtības tiek sagrupētas pa virzieniem. Kultūrvides vērtību orientācijas skalā tiek izvīzīti personības darbības vērtību sistēmas komponenti:

- humanitāte starppersonu attiecībās,
- funkcionalitātes vērtības,
- profesionalitāte – kompetence,
- darba kvalitāte,
- radoša pieeja,
- kognitīvā darbība,
- socializācijas līmenis,
- sadarbība, korporatīvā atbildība,
- komunikācija,
- izaugsmes vajadzības,
- emocionālā intelīgenca,
- morāle, godīgums.

Latvijas psihologi Ā. Karpova un I. Plotnieks kā personības būtību raksturojošas akcentē sociālās attiecības. „Personība ir cilvēks, kas stājies noteiktās sociālajās attiecībās, apzinās šīs attiecības un kā aktīvas darbības subjekts spēj

pārveidot pasauli un atbildēt par pārveidošanas rezultātiem” [3, 13]. Tātad svarīgi ir iemācīties atbildēt par savu rīcību, apzināties attiecību sekas.

Korporatīvās sociālās atbildības prakse uzņēmējdarbībā paaugstina uzņēmuma reputāciju sociālajā vidē, pozicionē to klientu, partneru un visas sabiedrības acīs. Uzņēmuma korporatīvā sociālā atbildība kalpo ilgtermiņa attīstībai, demonstrē uzņēmuma vērtības un principus, veido uzņēmuma tēlu.

KSA ir biznesa darbības komplekss, kas ietver sevī strādāšanu ar darbiniekiem, viņu ģimenēm, vietējo apdzīvoto vietu un sabiedrību, uzlabojot to dzīves kvalitāti, lai veicinātu spēcīgu ekonomisko attīstību [5].

Korporatīvā sociālā atbildība ir uzņēmuma stratēģijā integrētu pasākumu kopums, kura mērķis ir darīt labu gan sabiedrībai, gan sev. Praktiski tas izpaužas sadarbībā, lojalitātē, darba samaksā, investīciju politikā, starpkultūru integrācijā.

Korporatīvā sociālā atbildība ir laba biznesa prakse, kas demonstrē uzņēmuma vērtības un principus un parāda, ka uzņēmums sociālās, vides un cilvēktiesību vērtības ir brīvprātīgi iekļāvis savā ikdienas darbībā un attiecībās ar uzņēmumā iesaistītajām pusēm - darbiniekiem, klientiem, partneriem, vietējo sabiedrību un citiem. Korporatīvā sociālā atbildība tiek atspoguļota uzņēmuma stratēģijā.

Zinātniece I. Gurova uzskata, ka korporatīvā sociālā atbildība atklājas trīs veidos: ekonomiskajā, tiesiskajā un ētiskajā.

*Ekonomiskā* atbildība izpaužas uzņēmuma darbībā īpašnieku un akcionāru interesēs. No uzņēmuma tiek gaidīta tirgū pieprasītas produkcijas ražošana, nodrošinot iespējami minimālus izdevumus, vairojot maksimālus ienākumus un maksimālu peļņu. Ekonomiskā atbildība tiek kontrolēta ar tirgus mehānisma palīdzību. Ja uzņēmums nespēj īstenot uzdevumu, akciju cenas krītas un zūd akcionāru interese par uzņēmumu. Darbiniekiem kā indivīdam būtu nepieciešams maksimāli efektīvi izmantot savas profesionālās prasmes, kā arī izvērtēt darba rezultātus un apzināt savus resursus un konkurētspēju, tādējādi nodrošinot atbildīgu izturēšanos pret uzņēmuma ekonomiskajām vērtībām.

*Tiesiskā* atbildība – atbildība likuma priekšā. Uzņēmums darbojas kā juridiska persona, un tam nepieciešams ievērot pastāvošo likumdošanu. Uzņēmumi, kas neievēro normatīvos aktus, parasti tiek pakļauti materiālām sankcijām. Arī no darbinieka kā indivīda tiek gaidīta bezierunu pakļaušanās iekšējiem un ārējiem normatīvajiem aktiem.

*Ētiskā* atbildība norāda, kā uzņēmums, cenšoties īstenot savus mērķus, rēķinās ar plaša sabiedrības loka – darbinieku, klientu, patērētāju, piegādātāju, konkurentu, apkārtnes iedzīvotāju un visas sabiedrības kopumā – vērtībām, tiesībām un interesēm. No tā izriet, ka uzņēmums nav tikai juridiska persona, bet sociāls aģents, kura darbība var izsaukt gan sabiedrības atbalstu, gan nosodījumu. Ētiskā atbildība atšķirībā no tiesiskās atbildības vienmēr ir brīvprātīga uzņēmuma griba, tā reputācija un tēls ir atkarīgs no sabiedrības atzinības vai nosodījuma [9]. Uzņēmuma darbinieka individuālā atbildība savukārt izpaužas viņa attieksmē pret uzņēmuma mērķiem, cenšoties aktīvi darboties un izrādīt iniciatīvu to sasniegšanai, nevis vienkārši veģētēt pēc principa „ko liks darīt, to darīšu”.

Šaurā skatījumā uzņēmuma izpratne par korporatīvo sociālo atbildību aprobežojas ar ekonomisko un tiesisko atbildību, turpretī mūsdienīgs un plašs uzņēmuma sociālās atbildības traktējums noteikti ietver arī ētisko atbildību. Sociāli atbildīgam uzņēmumam raksturīgi atšķirīgi saimniecisko lēmumu pieņemšanas kritēriji – tiek ņemta vērā ne tikai ekonomiskās efektivitātes uzlabošanas nepieciešamība, bet arī sociālās un ekoloģiskās sekas.

Korporatīvā sociālā atbildība ir uzņēmuma brīvprātīga tiekšanās dot savu artavu sabiedrības dzīves līmeņa un apkārtējās vides uzlabošanā, tādējādi atklājoties kā augsta vadīšanas līmeņa uzņēmumam. Korporatīvā sociālā atbildība uzņēmumā ietver ieguldījumus vietējās sabiedrības attīstībā, uzņēmuma korporatīvajā filantropijā. Katrs darbinieks vēlas strādāt uzņēmumā, kur to ciena un novērtē.

Lai labāk izprastu, kā korporatīvā sociālā atbildība integrējas Latvijas uzņēmējdarbībā, pētījuma autore analizēja internetā publicētos materiālus un veica darbinieku anketēšanu vienā no Latvijā straujāk augošajiem uzņēmumiem – akciju sabiedrībā „Latvijas Valsts meži” (turpmāk – AS LVM). Uzņēmumam uzticēta Latvijas valsts īpašumā esošo mežu apsaimniekošana kopš 2000. gada.

AS LVM darbībā nav atsevišķi izdalītas KSA programmas, bet var konstatēt, ka uzņēmumā veiksmīgi tiek īstenotas sociāli atbildīgas aktivitātes un darbības, par ko liecina internetā publikotā informācija. Uzņēmuma darbības filozofijā lasām, ka „LVM pamatuzdevums ir sniegt īpašniekam – valstij un sabiedrībai – lielāko vērtību, ko var radīt ilgspējīga meža īpašuma apsaimniekošana. LVM ar savu ieguldījumu veicina sakārtotas dabas, sociālās un biznesa vides izveidi” [16]. Tiek izdalīti mērķi dabas un vides aizsardzībā, biznesa vides attīstībā, sociālajos jautājumos, sekmējot drošas darba vides izveidošanu un sociālās vides (rekreācijas, izglītības, kultūras un vēstures vides) attīstību, nodrošinot uzņēmuma darbības atklātību un caurskatāmību.

Lai iespēju robežās tiktu samazināti saimnieciskās darbības rezultātā radušies potenciālie riski, LVM ir noteikuši sev konkrētus mērķus, kas attiecas uz LVM darbiniekiem un līgumpartneru darbiniekiem:

- veicināt darbinieku veselības aizsardzību;
- nodrošināt LVM darbinieku regulāru apmācību, kvalifikācijas celšanu;
- uzlabot darba aizsardzības ievērošanu LVM apsaimniekojamajos mežos.

Mērķi, kas attiecas uz sabiedrību, valsti:

- palielināt sabiedrības izpratni par mežsaimniecību (pilna cikla izpratne);
- sekmēt stabilitāti saistītajās tautsaimniecības nozarēs;
- rekreācijas iespēju attīstība mežā;
- veicināt godīgu uzņēmējdarbības vidi meža nozarē;
- samazināt piesārņojumu. [20]

Konstatējam, ka uzņēmuma iekšējie normatīvie akti ir vērsti gan uz ekonomiskās, gan tiesiskās, gan ētiskās atbildības ievērošanu. Tas rada labvēlīgu vidi darbinieku individuālās sociālās atbildības veicināšanai un uzņēmuma KSA tālākajai sekmēšanai un pilnveidošanai.

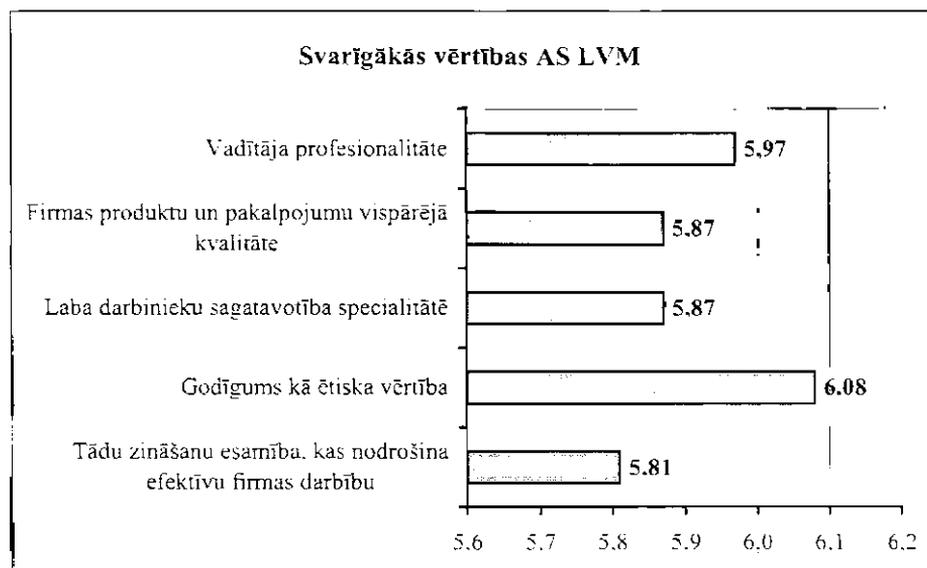
Lai gan viena no korporatīvās sociālās atbildības noteikšanas grūtībām ir tā, ka to nav iespējams izmērīt kvantitatīvi, pilnīgākas ainas iegūšanai par KSA ievērošanas un īstenošanas procesiem AS LVM, izmantojot empīrisko kvalitatīvo pētīšanas metodi – anketēšanu, autore 2005. gada novembrī veica uzņēmuma darbinieku vērtīborientācijas apzināšanu. Anketā izmantoti R. Garlejas formulēti jautājumi, kas derīgi uzņēmuma korporatīvās un individuālās sociālās atbildības noteikšanā un cēloņu noskaidrošanā. Anketā iekļauts 91 jautājums, ko var sagrupēt pēc nozīmīguma, izmantojot vērtējuma skalu no 1 – sīkums; 2 – maznozīmīgs; 3, 4, 5 – būtisks; līdz 7 – sevišķi svarīgi.

AS LVM kopumā anonīmi tika anketēti 108 darbinieki 8 struktūrvienībās (administrācija, Nekustamie īpašumi, Rekreācija un medības, Austrumvidzemes

mežsaimniecība (MS), Rietumvidzemes MS, Vidusaugavas MS, Zemgales MS, Ziemeļlatgales MS). Anketēšanas dalībnieki veidoja gadījuma izlasi.

Aptaujas rezultāti (1. attēls) liecina, ka par svarīgām vērtībām AS LVM darbinieki atzīst:

- 1) godīgumu kā ētisku vērtību – 6,08;
- 2) vadītāja profesionalitāti – 5,97;
- 3) firmas produktu un pakalpojumu vispārējo kvalitāti – 5,87;
- 4) darbinieku kompetenci savā specialitātē – 5,87;
- 5) tādu zināšanu esamību, kas nodrošina efektīvu firmas darbību – 5,81.



1. att. Par svarīgām atzītās darbinieku vērtības AS LVM 2006. gadā

Values recognized by employees of Joint Stock Company Latvia's State Forests as important, 2006

No aptaujas rezultātiem izriet, ka LVM darbiniekiem ir svarīgi tādi personības darbības virzieni atkarībā no darbības specifikas kā morāle un godīgums, profesionalitāte – kompetence, darba kvalitāte. Godīguma kā vērtības izvirzīšana liecina, ka darbinieki uzticas uzņēmumam, tic tā nākotnei, darbinieki ir augstās domās par sevi un kolēģiem. Godīgumam kā vērtībai ir vistiešākā saistība ar korporatīvo sociālo atbildību. Pēc autores domām, modernā uzņēmējdarbībā un informētas sabiedrības klātbūtnē aizvien grūtāk ir noslēpt negodīgu rīcību. Tas uzņēmumam draud ar prestiža zaudēšanu, kas lavīnveidīgi nes līdzī ne tikai ieņēmumu samazināšanos, bet arī klientu, sadarbības partneru, akciju turētāju, vietējās kopienas un sabiedrības kopumā nosodījumu un novēršanos.

Vadītāja profesionalitāte kā izvirzītā vērtība skaidro padoto darbinieku izteikto augsto vērtējumu par vadītāju: ne augsts ieņēmamais amats, bet gan vadītājs ir zinošs savā jomā, nepārtraukti ceļ savu profesionālo līmeni dažāda veida apmācībās. Vadītājs novērtē zināšanu straujo novecošanos un jaunu zināšanu apguves nepieciešamību, apvienojot vadītājam nepieciešamās divas kompetences – profesionālo un sociālo kompetenci.

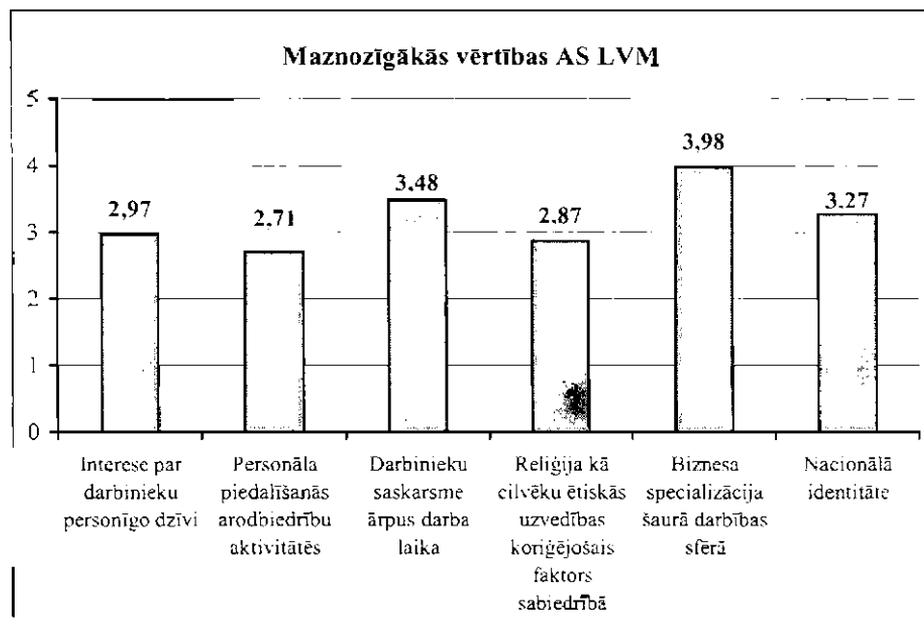
AS LVM var raksturot kā organizāciju, kas mūcās. Darbinieki tiecas papildināt savas zināšanas, pilnveidojot sevi, vienlaicīgi īstenojot AS LVM Sociālās atfistības plānā nospraustos mērķus [21].

Paralēli autores veiktajai anketēšanai Personāla vadības un administratīvā daļa (turpmāk – PVAD) 2005. gada decembrī veica LVM darbinieku anketēšanu, kurā no 10 piedāvātajām vērtībām darbiniekiem bija jānosauc 3 sev būtiskākās.

Iegūtie PVAD aptaujas rezultāti atklāja šādas 5 visbiežāk izvirzītās vērtības:

- godīgums,
- sasniegumi/darba rezultāti,
- kompetence,
- sadarbība, draudzīgums, dzīvesprieks,
- lepnums par savu organizāciju.

Aptaujas rezultāti uzskatāmi atklāj, ka uzņēmuma darbinieki par vislielāko vērtību sava uzņēmuma darbībā uzskata godīgumu, kam seko kompetence un augsts socializācijas līmenis. Tas neatkarīgi no izvēlētās pētījuma metodes apliecina nominēto vērtību sociālo ticamību.



2. att. Par mazsvarīgām atzītās darbinieku vērtības AS LVM 2006. gadā  
Values recognized by employees of Joint Stock Company Latvia's State Forests as unimportant, 2006

Autores pētījumā tika noskaidrotas arī vērtības, kuras uzņēmuma darbinieki vērtēja kā mazsvarīgas (2. attēls):

- personāla piedalīšanās arodbiedrību aktivitātēs – 2.71;
- reliģija kā cilvēku uzvedību koriģējošs faktors sabiedrībā – 2.87;
- interese par darbinieku personīgo dzīvi – 2.97;
- nacionālā identitāte – 3.27;

- darbinieku saskarsme ārpus darba laika – 3,48;
- biznesa specializācija šaurā darbības sfērā – 3,98.

Zemu vērtētā arodbiedrības loma uzņēmuma darbinieku acīs ir apliecinājums tam, ka darbinieki jūtas pasargāti savā uzņēmumā un tiem nav nepieciešams meklēt patvērumu kādā darbinieku intereses aizsargājošā organizācijā. Tas skaidrojams ar uzņēmuma darbības stratēģijā paustajiem un dzīvē realizētajiem personāla vadības pamatprincipiem: radīt situāciju, kurā darbiniekus motivē ne tikai pamatalga, pabalsti, prēmijas un piemaksas atbilstoši darba rezultātam, bet arī labi darba apstākļi, pozitīvs novērtējums par padarīto, vadītāja atbildība pret darbiniekiem, attīstības un karjeras iespējas, veselīga un droša darba vide, pozitīvas attiecības starp darbiniekiem.

Tāpat arī nacionālā identitāte un reliģija kā uzvedību koriģējošs faktors ir mazsvarīgs, jo darba tiesiskās attiecības tiek nodrošinātas neatkarīgi no „rases, ādas krāsas, dzimuma, vecuma, reliģiskās, politiskās vai citas pārliecības, nacionālās vai sociālās izcelsšanās un mantiskā stāvokļa” – tiek skaidrots uzņēmuma sociālās attīstības plānā [21].

Zemu vērtētā vajadzība satikti kolēģus pēc darba laika un interese par darbinieku privāto dzīvi liecina par sociālu atsvešināšanos. To izskaidro:

- 1) mūsdienu sociālekonomiskā un sociokultūras iezīme, ka profesionālās attiecības un īpašības kļūst nozīmīgākas nekā privātās;
- 2) uzņēmuma straujā paplašināšanās atsvešina kolēģus, kas nav raksturīgi mazam uzņēmumam. AS LVM par to liecina arī darbinieku jubileju kolektīvās svinēšanas pārtraukšana sestajā uzņēmuma pastāvēšanas gadā.

Viedokļu noskaidrošanas rezultātā konstatējām, ka pastāv mījsakarības starp individuālo un korporatīvo (darbinieka un uzņēmuma) sociālo atbildību. Individuālā darbinieku sociālā atbildība nosaka uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības līmeni, savukārt sociāli atbildīgs uzņēmums sekmē darbinieku individuālās sociālās atbildības pilnveidi.

## Secinājumi

1. Sabiedrības un individuālā sociālā atbildība uzņēmumā izpaužas ekonomiskajā, tiesiskajā un ētiskajā aspektā.
2. Nozīmīgi korporatīvo sociālo atbildību veicinoši faktori ir darbinieku vērtīborientācija un uzņēmuma vērtības.

## Rekomendācijas KSA paaugstināšanai

Aktivitātes un iniciatīvas, ko veic uzņēmumi, ir katram uzņēmumam unikālas, tādēļ nevar izveidot vienu noteiktu darbības modeli, jo katram uzņēmumam ir atšķirīga pieredze noteiktos tirgos. Atšķirības pieejā rada uzņēmuma darbības vieta, tā lielums, uzņēmuma struktūra, tam pieejamie finanšu resursi, tirgi un nozares priekšnoteikumi. Tieši tādēļ Starptautiskā Darba devēju organizācija iestājas par KSA attīstību ar inovāciju procesa palīdzību, kas liecina, ka KSA nav statiska, bet gan dinamiska un daudzdimensiju koncepcija, kas nepārtraukti adaptējas izmaiņām ekonomikā, politikā, sociālajos un vides apstākļos. Jo tikai inovāciju procesa

ietvaros kompānijas var rast labākos veidus, kā sniegt atbalstu sabiedrības vajadzībām, vienlaicīgi reaģējot uz izmaiņām tirgū.

Balstoties uz atziņām, kas izkristalizējušās pētījuma gaitā, autore sniedz rekomendācijas KSA paaugstināšanai:

- veidot sociālo atskaiti par uzņēmuma sasniegumiem, ilgspejīgas attīstības nodrošināšanas iespējām, integrējot KSA programmu uzņēmuma pārvaldīšanā;
- nodrošināt sabiedrības informēšanu par KSA programmas esamību, rēķinoties ar sekām, ko informācijas nodošana atklātībā varētu radīt; īstenot informētas sabiedrības veidošanu;
- investēt personāla attīstībā, izglītojot un pastāvīgi ceļot darbinieku kvalifikāciju, apzinoties, ka izglītots un informēts personāls sekmē jebkura mērķa īstenošanu;
- realizēt uzņēmuma un individuālās vērtību sistēmas saskanību, veicot nepretrunīgus pasākumus.

## LITERATŪRA

1. Garleja R., Vidnere M. *Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā*. – R.: RaKa, 2000. – 264 lpp.
2. Garleja R. *Darbs, organizācija un psiholoģija*. – R.: RaKa, 2003. – 200 lpp.
3. Gratone L. *Cilvēkresursu stratēģija*. – R.: Jumava, 2004. – 282 lpp.
4. Karpova Ā. *Personība. Teorijas un to radītāji*. – R.: Zvaigzne ABC, 1998 – 223 lpp.
5. Pētersons A., Pavāre L. *Korporatīvā sociālā atbildība. Jauns veids, kā pelnīt vairāk*. – R.: Turība, 2005. – 191 lpp.
6. Špona A. *Audzināšanas teorija un prakse*. – R.: RaKa, 2001. – 162 lpp.
7. Tool M. *Social Value Theory* // Institutional Economics. VIII. – England: Edward Elgar, 1998.
8. *Cilvēks un dzīve socioloģijas skatījumā* / B.Zepas un A.Zobenas redakcija. – R.: LU Socioloģijas katedra, 1996. – 208 lpp.
9. Гурова Н. П. *Этика международных экономических отношений*. – Москва: Дело, 2004. – 367 с.
10. Egle E., Korporatīvā sociālā atbildība uzņēmuma reputācijas vadībai: pasaules vēji un pašmāju atbildes. [www.leta.lv](http://www.leta.lv) (skatīts 03.11.2005.)
11. <http://www.bv.lv/social>
12. [http://www.bsdglobal.com/tools/systems\\_sa.asp](http://www.bsdglobal.com/tools/systems_sa.asp)
13. <http://www.cepa.org/SA8000/SA8000.htm>
14. <http://www.dnv.com/certification>
15. <http://www.globalcompact.lv>
16. <http://www.lvm.lv>
17. <http://www.ziedot.lv/page.php?id=6&lng=lv>

## NEPUBLICĒTIE MATERIĀLI

18. prof. R. Garlejas lekcija kursā „Sociālā ekonomika”.
19. AS „Larvijas Valsts meži” (LVM) organizācijas kultūras diagnostika, 2005.
20. AS LVM Korporatīvā stratēģija.
21. AS LVM Sociālās attīstības plāns.
22. AS LVM Personāla vadības pamatprincipi.

## *Problems of Corporate and Individual Social Responsibility in an Enterprise*

### Summary

The aim of a paper was to study theoretical statements on enterprise's corporate social responsibility (CSR) and individual social responsibility of the enterprise's employees; and to perform proposals for opportunities increasing the enterprise's corporate social responsibility. Thus there would be promoted the changes in values system of entrepreneur. Interpretations of notions on CSR and values system are explained.

The author has been concluded the following in the result of study: corporate and individual social responsibility in the enterprise expresses within the aspects of economics, legal and ethics; employees' values orientation and enterprise values are significant factors promoting CSR.

On the basis of performed study, the author provides the following recommendations for increase of corporate social responsibility: to create a social report on the enterprise's success for ensuring opportunities of sustainable increase by integrating CSR program into management; to ensure that public is informed on CSR program and its consequences, what can cause providing of information to public; to realize creation of the informed public; to invest in the personnel's development means educated and informed personnel facilitates implementation of every goal; to promote a harmony between enterprise's and individual's value system by implementing consequent measures.

**Key words:** corporate social responsibility, individual social responsibility, values system, individuality.

## **Функционально-стоимостной анализ оценки эффективности налоговой политики**

### **Opportunities of Application of Functionally Cost Analysis to an Estimation of Efficiency of a Tax Policy Are Considered**

### **Funkcionālā-vērtības analīze nodokļu politikas efektivitātes novērtēšanā**

**А.Ф. Мусаев**

Член корреспондент Академии Наук Азербайджанской Республики,  
доктор экономических наук, профессор.

Начальник главного управления Министерства Налогов  
Азербайджанской Республики  
[Akif.Musavev@taxes.gov.az](mailto:Akif.Musavev@taxes.gov.az)

**Ф.Ф. Гараев**

Аспирант института кибернетики Академии Наук  
Азербайджанской Республики  
[F.Qaravev@hotmail.com](mailto:F.Qaravev@hotmail.com)

**Аннотация** Рассматривается оценки эффективности налоговой политики. В частности, обосновывается различные подходы применения данного метода при управленческих воздействиях на процессы налогообложения (макроэкономический подход: функциональный метод: комплексный, системный подход: плановый подход: принцип функционально- стоимостного соотношения и др.). Выявляется наиболее важные функциональные связи, обеспечивающие эффективность в системе налогообложения, аргументировано демонстрируется преимущества применения структурно-функционального анализа к налогообложению с целью установления необходимых пропорций стабильности, качественных связей и границ структур и функций при реализации налоговой политики государства.

**Ключевые слова:** структурно-функциональный анализ, налоговая система, налоговая политика, эффективность, ситуационный анализ.

**1. Введение.** Анализ экономических процессов, взаимосвязь экономических факторов, приведение изменений условий развития к качественным и количественным изменениям и исследования подобных процессов [1, с.18] является одним из приоритетных направлений в исследовании государственной налоговой политики. Государство не может тратить больших средств на сбор налогов, поэтому сама структура налогов и

государственная система, обеспечивающие сбор налогов, должны требовать минимальных затрат [2, с.45].

Принцип эффективности налогообложения определяется сущностью политики как системы мер по достижению эффективности налоговой системы и исходит из экономических принципов налогообложения эффективности и соразмерности налогов. Налоговая политика должна способствовать экономическому росту, активности граждан и организаций, с одной стороны, максимальной эффективности каждого налога, с другой. Реализация данного принципа должна быть направлена на достижение соразмерности налогов, экономической сбалансированности интересов налогоплательщиков и субъектов налоговой политики. Необходимо учитывать экономические последствия и для бюджета, и для развития национальной экономики, и для хозяйственной деятельности налогоплательщиков.

Критерии эффективности налоговой политики, как нам представляется, можно коротко характеризовать следующим образом:

*а) Возможность налоговой политики концентрировать источники доходов.*

Налоговые поступления классифицируются по категориям в зависимости от базы с которой взимается налог, либо от вида деятельности, которая порождает налоговые обязательства. Увеличение суммы поступлений является результатом автоматических или дискреционных изменений.

К автоматическим относят повышение суммы поступлений, вызванных расширением налоговой базы.

Дискреционный рост поступлений является результатом изменений в налоговой системе, таких как пересмотр налоговых ставок, введение нового налога, улучшение системы сбора налогов, то есть изменений в самой налоговой политике.

Система, обеспечивающая налоговые поступления при ограниченном числе налогов и ставок, может значительно снизить административные расходы и расходы на обеспечение соблюдения законодательства. Ограничение числа налогов может облегчить оценку влияния изменений в налоговой политике и избежать впечатления о чрезмерности налогообложения.

*б) Способность налоговой политики определять приемлемую налоговую базу.*

Широкая налоговая база дает возможность обеспечить налоговые поступления при относительно низких налоговых ставках. При значительном сужении налоговой базы необходимы гораздо более высокие ставки для того, чтобы обеспечить заданные налоговые поступления. В результате этого возрастает вероятность уклонения от уплаты налогов

Большая часть стран-членов ОЭСР расширила налоговую базу, хотя кое-где происходили и обратные процессы (введение новых вычетов и повышение необлагаемого минимума). Расширение налоговой базы осуществляется путем включения новых форм дохода в налогооблагаемый доход (обычно, доходов по акциям и облигациям и доходов от прироста капитала). В настоящее время в большинстве стран пенсия и пособия по временной нетрудоспособности облагаются подоходным налогом, пособия по безработице включают в облагаемый доход.

В последние годы наметилась тенденция в ряде стран-членов ОЭСР (Австралия, Нидерланды, Норвегия, Финляндия) к выведению взносов работников на социальное страхование из налоговой базы. Это объясняется

тем, что платежи по социальному страхованию приравниваются к налогу и, тем самым, проявляется стремление избежать двойного налогообложения.

В последние годы наметилась тенденция в ряде стран-членов ОЭСР (Австралия, Нидерланды, Норвегия, Финляндия) к выведению взносов работников на социальное страхование из налоговой базы. Это объясняется тем, что платежи по социальному страхованию приравниваются к налогу и, тем самым, проявляется стремление избежать двойного налогообложения.

Еще одним способом расширения налоговой базы стало введение альтернативного налога (как доли валового дохода в Канаде и США) или дополнительного налога (на валовой доход или близкую к нему величину в Дании и Норвегии). Эти налоги применяются только по отношению к наиболее высокодоходным группам населения с тем, чтобы избежать укрытия ими части доходов.

*в) Направленность налоговой политики на минимизацию задержек в уплате налогов.*

При сильной инфляции реальная ценность налоговых поступлений может значительно снизиться в случае длительных задержек в уплате налогов. Для того, чтобы не имели места задержки, вызванные задолженностью по платежам, необходимо применять большие штрафы. Задержки в уплате налогов на капитал являются более вероятными, чем задержки в уплате налогов на доходы в виде заработной платы, вследствие чего могут возникнуть проблемы, связанные со справедливостью налогообложения.

*г) Нейтральность налоговой политики в отношении стимулов.*

Налоговая система должна обеспечивать финансирование государственной деятельности при минимальных расходах и при минимальных нарушениях характера производства, а также характера получения и использования доходов. Экономическая деятельность, являющаяся наиболее прибыльной до уплаты налогов, должна оставаться наиболее привлекательной после их уплаты.

Учитывая вышеуказанные критерии эффективности налоговой политики, вопросы оптимального налогообложения приводят к теоретическим и прикладным исследованиям, относящимся к таким классическим направлениям, как минимизация потерь эффективности, выбор систем налоговых ставок по конкретным товарным группам, предпочтительное распределение дохода при минимизации потерь благосостояния, и к более современным альтернативным интерпретациям понятия эффективности налоговой политики, связанным с анализом позиций различных участников налоговых отношений, с учётом их экономических интересов. Анализ различных вариантов, в том числе с применением оптимизационных методов, позволяет найти значения управляющих параметров (прежде всего налогов), близкие к оптимальным по критерию наполняемости бюджета [3, с.221-222], а также с их помощью определяется такое предельное значение налогообложения, при котором выполняется критерия оптимальности [1, с.89].

Налогообложение, рассматриваемое с позиций системного подхода, представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой элементов (структур), выполняющих определенные функции, заданные целевыми установками функционирования всей системы. Системность, свойственная

экономическому анализу вообще, особенно проявляется в отношении функционально-стоимостного анализа [4, с.214].

**2. Постановка задачи.** Поскольку целевые установки функционирования налоговой системы задаются общими целями и приоритетами макроэкономического регулирования в конкретный период времени, то и ее функции определяются в рамках тех же целей и приоритетов. В рамках функционального подхода это означает, что собираемость налогов, ставки налогов, аккумуляция налоговых ресурсов в бюджете могут рассматриваться как целевые функции, имеющие систему ограничений (в т.ч. качественных). Построенные на основе этих целевых функций модели налогообложения позволят выявить наиболее важные функциональные связи в системе. Однако для достижения целостности и эффективности в решении управленческих задач, они должны рассматриваться в комплексе со структурными моделями.

**3. Методы решения.** В эффективной системе управления проектирование (моделирование) структур определяется ее целями и функциями: каждая структура создается для реализации определенной, заданной общей целевой установкой функции, а не наоборот. Если в системе наблюдается рассогласование функций и структур, то она теряет эффективность и жизнеспособность. Появление всякой лишней структуры с точки зрения реализации целевых функций системы может нарушить ее стабильность. Вместе с тем, отсутствие необходимых структур не позволяет системе выполнить функции на должном уровне. Таким образом, применение структурно-функционального анализа к налогообложению позволяет установить необходимые пропорции стабильности, качественные связи и границы структур и функций в рамках данной системы.

При этих ограничениях функциональный подход позволяет решать стабильные управленческие задачи, описываемые стабильными характеристиками. Это набор стандартных решений и формирование на этой основе функциональных моделей. Например, по функциям управления процессом налогообложения - прогнозирования и планирования; организации, координации, принятия решения; контроля; или по функциям, отражающим структуры или уровни субъекта или объекта управления.

Структурно-функциональный подход позволяет добиваться наиболее эффективных с точки зрения поставленных перед системой целей и задач сочетаний (комбинаций) функций объекта и субъекта управления применительно к сфере налогообложения (например, закрепления оптимального набора налогов за каждым уровнем управления, обеспечивающего выполнение закрепленных за ним функций, в т.ч. по собираемости налогов и стимулированию развития приоритетных видов деятельности в данном регионе).

Вместе с тем, структурно-функциональный подход не позволяет эффективно принимать решения в условиях изменения внутренней и внешней для налоговой системы среды.

В условиях рыночной экономики налогообложение является открытой динамической системой, обладающей большими возможностями адаптации (приспособления) в условиях целевого изменения общей макроэкономической ситуации в стране. Решение управленческих задач такого класса позволяет

сделать ситуационный подход. В данном случае управляющие воздействия несут проблемно-ориентированный ситуационный характер, а функции и структурные элементы системы могут формироваться как временные в соответствии с ситуацией.

Поскольку налоговая ситуация в стране является результатом взаимодействия многих факторов внутренней и внешней для налоговой системы среды, то модели управления, построенные на основе ситуационного подхода, более полно отражают экономическую реальность.

Ситуационный подход позволяет управлять изменениями налоговой ситуации и дает многовариантность управленческих решений. В сочетании со структурно-функциональным подходом и возможностями информационных компьютерных систем он значительно, на наш взгляд, повышает обоснованность и эффективность принимаемых решений в области налогообложения. Проблемно-ориентированные модели управления позволяют учитывать и оценивать взаимное и суммирующее влияние различного рода факторов на входные и выходные параметры системы управления, а также осуществить выбор (настройку) лица принимающего решение (ЛПР) (или управляющего устройства) параметров, обеспечивающих наиболее эффективные способы (пути) разрешения конкретной налоговой ситуации. В этой связи представляет интерес моделирование налоговых ситуаций на основе их идентификации и классификации как основы для создания информационного банка данных для принятия управленческих решения.

Комплексное применение рассмотренных выше подходов позволяет ЛПР разработать стратегию управления изменениями налоговой ситуации. Она включает в себя три взаимосвязанных блока (этапа), которые могут рассматриваться как четыре взаимосвязанные модели принятия управленческих решений.

I. Диагностика налоговой ситуации. Сама ситуация рассматривается как система, определяются цели, критерии ее желаемого состояния и возникшие от него отклонения (проблемы).

II. Проектирование (моделирование). Разрабатываются, отбираются наиболее эффективные модели вариантов разрешения проблемной налоговой ситуации в соответствии с заданными ранее критериями.

III. Реализация. Разработка плана действий по реализации решения, т.е. изменения налоговой ситуации в заданном направлении при определении ограничений по времени и другим ресурсам (в т.ч. бюджета на проведение изменений).

IV. Оценка результатов изменений с целью корректировки управляющих воздействий на налоговую ситуацию.

Рассмотренная нами выше модель стратегического управления изменениями налоговой ситуации является итерационной, т.к. позволяет заиклнить процесс управления с целью проверки исходных данных (в т.ч. поставленного диагноза и выбранных критериев на I стадии) или сделать его многошаговым с постоянно действующей обратной связью.

Таким образом, применение ситуационного подхода к управлению налоговой системой позволяет значительно расширить возможности созданных на этой основе моделей управленческих воздействий на процессы налогообложения.

При этом следует иметь в виду, что факторы (силы), влияющие на изменение налоговой ситуации в стране, имеют разнонаправленные действия, которые также должны быть учтены и оценены при реализации стратегии управления изменениями. Возможность учета и оценки влияния факторов, определяющих динамику налоговой ситуации в стране, является одним из важнейших критериев обоснования выбора вариантов той или иной модели управленческих воздействий на процессы налогообложения на основе применения ситуационного подхода.

Вторым важным критерием является, на наш взгляд, сравнительная экономия затрат ресурсов на организацию и управление налоговой системой с точки зрения реализации стоящих перед ней функций. В этом случае максимизация целевой функции позволяет обосновать увеличение (или снижение) затрат бюджета на содержание органов налоговой службы (на основе применения методов функционально-стоимостного анализа).

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) применительно к управлению налогообложением позволяет оптимизировать выходные и входные (ресурсные) параметры управляющей системы, добиться снижения затрат на содержание аппарата управления и выполнение закрепленных за ним функций при достижении поставленных целей и задач в определенный период времени в соответствии с заданными критериями.

В основе ФСА лежат следующие принципы, имеющие значение с точки зрения возможностей применения данного метода при оптимизации управленческих воздействий на процессы налогообложения:

- макроэкономический подход, означающий решение поставленных перед налоговой службой задач с государственных, а не ведомственных позиций;
- функциональный метод, предполагающий рассмотрение системы управления и ее структурных звеньев с точки зрения наличия или отсутствия необходимых для нее функций, выявление излишних функций, вызывающих соответствующий рост затратности системы управления; определение значимости (приоритетности) функций, форм и их проявления и мест возникновения;
- комплексный, системный подход, при котором объект рассматривается как единое целое во взаимосвязи всех факторов, влияющих на качество результата и затраты ресурсов на содержание управляющей системы, обладающей прямыми и обратными связями;
- плановый подход, предполагающий установление плановых значений выходных параметров системы управления и контроль за их достижением через определенный период времени;
- принцип функционально-стоимостного соотношения, предполагающим установление соотношения между значимостью функции и затратами на ее реализацию с позиций всей системы управления и реализации других функций.

Применение ФСА при оценке эффективности управленческих воздействий на процессы налогообложения опирается на:

- описание системы управления на языке выполняемых ею функций;
- определение значимости каждой функции на основе метода экспертных оценок;

- определение структурных звеньев - носителей функции;
- установление связей между функциями и их носителями;
- определение стоимостной оценки функций;
- решение задач по минимизации затрат на единицу полезного эффекта системы управления (в т.ч. с помощью функционально-стоимостной диаграммы или таблицы).

Построение функционально-структурной модели системы управления на основе применения методов ФСА позволяет определить степень участия каждого структурного звена (носителя) в реализации данной функции и выявить как бесполезные структуры, так и бесполезные функции с точки зрения эффективности всей системы управления. Оценка степени участия того или иного структурного звена (носителя) в реализации разных функций может проводиться на основе приведенной ниже формулы, применяемой в ФСА:

$$df_1 + df_2 + \dots + df_n = 1. \quad (3.1)$$

где:  $df_i$  – степень участия (удельный вес)  $i$ -го структурного звена (носителя) в реализации функции;

$f_i$  – функция, в реализации которой участвует данная структура;

$i = 1, \dots, n$  – количество функций, в осуществлении которых участвует данная структура.

Определение значимости каждой функции в системе управления в сочетании с оценкой затрат на ее реализацию и их удельного веса в бюджете на основе построения функционально-стоимостной диаграммы, позволяет выявить места сосредоточения чрезмерных затрат и ненужных функций в соответствии с заданной системой целей и критериев, а также определить резервы повышения эффективности всей системы управления данного уровня и каждого ее структурного звена.

При этом целесообразно опираться на следующие положения ФСА:

- а) основная цель любых затрат - выполнение определенных функций;
- б) любые затраты сверх тех, что обеспечивают выполнение основных функций, являются ненужными;
- в) под затратами на реализацию функции понимаются минимальные затраты, при которых эта функция будет полностью выполняться;
- г) затраты на реализацию функции определяются путем сравнительного анализа, причем, если нет такого анализа, то это не функционально – стоимостной анализ, а анализ издержек производства.

**4. Выводы.** ФСА обладает рядом специфических особенностей, которые обусловлены рядом причин. Так, ФСА исходит, прежде всего, из той предпосылки, что объектом исследования должны быть не результаты той или иной деятельности как таковые, а выполняемые ими функции. Это обосновано тем, что именно функции продукта труда удовлетворяют какую-то общественную потребность. Такой подход к управлению затратами через функции продукта труда является принципиально новым, отличным от

традиционных методов анализа и открывает широкие возможности для творческого поиска.

Главным назначением ФСА является не просто лучшее использование финансовых ресурсов с помощью более эффективных способов производства и реализации продукции, организации процесса, а разработка и реализация системы мероприятий, позволяющей иметь постоянный приток новых идей и вариантов решений различных технико-экономических задач. Поэтому в ФСА соединяются инженерные и экономические знания с целью оптимизации метода реализации функций, успешно используются передовые приемы и элементы инженерно-логического, экономического и финансового анализа, что так же является особенностью ФСА и отличает его от традиционных методов анализа.

Особенностью ФСА является также преобладание нетрадиционных, нестандартных подходов, отказ исследователя, аналитика от привычек и традиций, что предполагает поиск принципиально новых вариантов решений. Это достигается за счет абстрагирования от конкретного объекта и перехода к абстрактному образу, что открывает огромное поле деятельности и дает свободу творческого поиска.

Рассмотренные выше возможности применения функционально – стоимостного анализа как метода повышения эффективности управленческих воздействий позволяют оптимизировать не только соотношение выходных и входных параметров системы управления налогообложением, но и параметры самого управляемого процесса на основе устранения процессов, не способствующих реализации целей и функций системы или связанных с чрезмерными затратами ресурсов. Это относится не только к структуре управления, но и к структуре прямых и косвенных налогов (и их ставок) как важнейших инструментов управленческих действий на процессы налогообложения в конкретной отрасли или сфере деятельности.

В связи с этим представляется, что под объектом ФСА следует понимать подвергаемый исследованию процесс, структуру формирования финансовых потоков на основе использования функционального подхода. В свою очередь, функциональный подход предусматривает рассмотрение объекта не в его конкретной форме, а как совокупность функций, которые он должен выполнять. Следует отметить, что в данном случае функция определяется как отвлеченная, то есть не связанная с конкретными методами исполнения характеристика действия, воздействия объекта или его способности удовлетворять определенные потребительские свойства. Причем каждая из функций объекта анализируется с позиции возможных принципов и способов исполнения с помощью совокупности специальных приемов. При этом выделяются производственные затраты на функцию, т.е. издержки, связанные с управлением процессов налогообложения, методов, способствующих повышению ее эффективности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Musayev A.F., Qəhrəmanov A.Q., İqtisadiyyatda riyazi modelləşdirmə və proqnozlaşdırılma. Bakı. "Kür". 1999.
2. Введение в экономико-математические модели налогообложения. Под ред. Д.Г.Черника. "Финансы и статистика". М., 2000.

3. Чернышев С.Л. Моделирование экономических систем и прогнозирование их развития. Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана. М., 2003.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М., "Финансы и статистика", 1999.

### *Opportunities of Application of Functionally Cost Analysis to an Estimation of Efficiency of a Tax Policy Are Considered*

#### Summary

In particular, various approaches of application of the given method at administrative influences on processes of the taxation (the macroeconomic approach; a functional method; the complex, system approach; a planned approach; a principle of functionally cost parity (ratio), etc.) are being proved. The most important functional communications (connections) providing efficiency in system of the taxation come to light, advantages of the structurally functional analysis to the taxation are well-reasoned & shown with the purpose of an establishment of necessary proportions of stability, qualitative communications and borders of structures and functions at realization of a tax policy of the state.

### *Funkcionālā-vērtības analīze nodokļu politikas efektivitātes novērtēšanā*

#### Kopsavilkums

Pētījumā tika pārbaudītas dažādas pieejas un administratīvās vadības metodes, ko lieto nodokļu sistēmas ietvaros (makroekonomiskā pieeja; funkcionālā metode; komplekss sistēmu pielietojums; plānošanas metode; funkcionālo izmaksu paritātes princips). Ir jāizskaidro vissvarīgākās saiknes, lai nodrošinātu efektivitāti nodokļu sistēmā. Strukturāli funkcionālās analīzes pielietojuma nodokļu sistēmā priekšrocības ir ļābi pamatojamas un parādāmas ar mērķi novērtēt nepieciešamo proporciju starp stabilitāti, kvalitatīvām struktūras saiknēm un robežām un nodokļu politikas realizāciju valstī.

## **Ienesīguma vadīšanas modeļi avioliņiju vietu krājumu kontrolē**

### **Models of Yield Management in Airline Seat Inventory Control**

**Kristīne Rozīte**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [kristine.rozite@lu.lv](mailto:kristine.rozite@lu.lv)

**Nikolajs Nečvaļs**

Latvijas Universitāte  
Aspazijas bulv. 5, Rīga, LV-1050  
E-pasts: [kristine.rozite@lu.lv](mailto:kristine.rozite@lu.lv)

Katra uzņēmuma pamatmērķis ir veiksmīgi darboties izvēlētajā nozarē, gūstot peļņu turpmākai attīstībai. Ja pakalpojuma sfēras uzņēmuma darbība ir saistīta ar augstām pastāvīgajām izmaksām, tad nav iespējama strauja piedāvājuma izmaiņu realizācija kā reakcija uz pieprasījuma svārstībām. Tādējādi pakalpojuma sfēras uzņēmumā īpaša loma jāveltī esošās kapacitātes efektīvākai izmantošanai, pieņemot lēmumus par pārdošanas cenas un pieprasījuma apjoma līdzsvarošanu. Aviopārvadājumu uzņēmumu ieņēmumu maksimizēšanai tiek izmantots īpašs mārketinga instruments – ienesīguma vadīšana, kurā būtisku lomu ieņem vietu krājumu sadales politikas noteikšana. Rakstā ir aplūkotas atšķirīgas metodes optimāla vietu sadalījuma atrašanai vietu krājumu kontrolē.

**Atslēgvārdi:** ienesīguma vadīšana, vietu krājumu kontrole, matemātiskā modelēšana, dinamiskā modelēšana.

## **Ievads**

Pakalpojumu sniegšanu var raksturot ar vairākām pazīmēm: klienta iesaistīšanos ražošanas procesā, krājumu veidošanas neiespējamību, ražošanas procesam notiekot vienlaicīgi ar tā patēriņu, svārstīgu pieprasījumu, relatīvi ierobežotu ražošanas kapacitāti, kuras palielināšana ir saistīta ar lielām papildus investīcijām. Tā, piemēram, aviokompānijas piedāvātais pakalpojums – pasažieru pārvadājumi starp lidostām – tiek īstenots ierobežotas kapacitātes apstākļos (sēdvietu skaits lidmašīnā). Uz īslaicīgu pieprasījuma pieaugumu nav iespējams reaģēt, piedāvājot papildus sēdvietas, brīvas sēdvietas notiekošā reisā ir saistītas ar alternatīvām izmaksām, jo tās nav iespējams realizēt vēlākā laikā. Tā kā parasti pasažieri sēdvietu uz reisu iegādājas noteiktu laiku pirms izlidošanas brīža, aviosabiedrības seko pieprasījuma tendencēm, elastīgi mainot piedāvātā pakalpojuma cenu atbilstoši pieprasījuma līmenim. Ienesīguma vadīšanas būtība ir atrast tādu vietu sadalījumu starp atsevišķām tarifu klasēm ierobežotas kapacitātes apstākļos, lai uzņēmuma gūtie ieņēmumi būtu maksimāli. Izmantojot

operāciju pētīšanas metodes, uzņēmuma ienesīguma vadīšanas sistēma palīdz pieņemt lēmumus līdzsvara atrašanai starp pārslodzes un nepietiekamas noslodzes risku, no vienas puses, un apgrozījuma un seguma maksimizēšanu, no otras puses [6, 176].

Ienesīguma vadīšanas metodes un to pielietojuma principi pakāpeniski tika izstrādāti avioliņojumu nozares vajadzībām ASV 20. gs 70. gados, kad lēmuma pieņemšanas procesā tika apvienoti tādi savstarpēji saistīti faktori kā lidojumi un cenas [9]. Pārlidojumu tirgū ienākot jaunām aviosabiedrībām ar īpašu zemo cenu politiku, klasiskās aviosabiedrības savas darbības nodrošināšanai izmantoja jaunāko informācijas tehnoloģiju iespējas un operāciju pētīšanas metodes, lai ierobežotas kapacitātes apstākļos ne tikai saglabātu savu tirgus daļu, bet arī maksimizētu uzņēmuma ieņēmumus.

Šī raksta mērķis ir, analizējot pieejamo zinātnisko literatūru, aplūkot ienesīguma vadīšanā izmantotās metodes optimālā vietu sadalījuma noteikšanai aviopārlidojumos.

## Vietu krājumu kontrolē izmantoto terminu definējumi

Aviopārlidojumu uzņēmumu piedāvātais pakalpojums ir pasažieru vai kravas pārvadājumi ar gaisa transportu starp atsevišķām lidostām. Tieši pārdoto vietu skaits uz reisu nodrošina uzņēmuma ieņēmumus. Lidojums starp pilsētām notiek arī nepilnas noslodzes gadījumos ar neaizpildītām sēdvietām. Kopējās reisa izmaksas ar nepilnu aizpildījumu ir tikai nedaudz mazākas nekā pilnā lidmašīnā, tādējādi katra brīvā vieta rada uzņēmumam zaudējumus. Izmantojot ienesīguma vadīšanas principus, uzņēmumam rodas iespējas piedāvāt klientiem dažādu cenu līmeņus par līdzīgu pakalpojumu, gūstot papildus ieņēmumus par katru papildus pārdoto vietu.

## Tarifu klases

Aviopārlidojumu uzņēmuma piedāvātais pakalpojums ir pasažiera vai kravas nogāde no vienas lidostas uz citu. Papildus sniegtie pakalpojumi ir reģistrācija uz reisu, bagāžas nodošana, izsniegšana, transportēšana, ēdināšanas pakalpojumu sniegšana lidojuma laikā. Lai gan visi pasažieri noteiktā reišā tiek pārvadāti vienā un tai pašā attālumā, tomēr klientu veiktā apmaksa par sēdvietu var būtiski atšķirties. Galvenokārt aviosabiedrības veic sēdvietu sadali atsevišķās tarifu klasēs: pirmā un ekonomiskā klase, kas atšķiras ar piedāvāto papildus pakalpojumu apjomu, kā arī ekonomiskās klases vietu tālāku diferencēšanu, nosakot dažādus biļešu pirkšanas nosacījumiem, reisa un maršruta maiņas iespējas, biļetes izpirkšanas termiņu, biļetes anulēšanas iespējas, saņemot daļēju vai pilnīgu atmaksu. Pircēji, kas iegādājas biļeti uz reisu neilgu brīdi pirms izlidošanas, parasti ir gatavi maksāt augstāku cenu par pārlidojumu, tāpat kā klienti, kas iegādājas biļetes ar elastīgiem biļešu apmaiņas noteikumiem, paredzot to apmaiņas vai atgriešanas iespējas. Turpretī pastāv tāda klientu grupa, kas iegādāsies biļetes lidojumam tikai par īpašām cenām neatkarīgi no pirkšanas un apmaiņas nosacījumiem vai arī nelidos vispār. Ja uzņēmums realizētu sēdvietas tikai par augstākās tarifu klases cenām, reisa piepildījums būtu neliels, un pieaugtu neiegūto ieņēmumu apjoms, ko varētu saņemt no klientiem, ja vietas būtu piedāvātas par zemākām cenām.

## Tarifu klašu sadalījums

Tādējādi aviosabiedrības meklē tādu vietu sadalījumu starp atsevišķām tarifu klasēm, lai lidmašīnas piepildījums būtu maksimāls, tomēr līdz izlidošanas brīdim paredzot vietas tiem pasažieriem, kas iegādāsies biļeti pēdējā brīdī, attiecīgi maksājot augstāku cenu. Ir iespējams plānot katrai tarifu klasei stingri noteiktu paredzēto vietu skaitu, piemēram, ilgstošos lidojumos piedāvājot ērtākas sēdvietas biznesa klases pasažieriem. Tomēr tuvākos pārlidojumos ir iespējams piešķirto sēdvietu skaitu katrai tarifu klasei elastīgi mainīt, izmantojot „ligzdsadalījumu” metodi (*nesting*). Tas nozīmē, ka augstākajai tarifu klasei tiek piedāvātas visas brīvās zemākās tarifu klases vietas, un tikai zemākai tarifu klasei tiek noteikts maksimālais pieļaujamais sēdvietu skaits reisā.

## Rezervēšanas atcelšana un pircēju neierašanās, sēdvietu virskapacitātes pārdošana

Diemžēl pieredze rāda, ka 1) ne visi pircēji veic rezervēto biļešu izpirkšanu: biļetes var tikt atgrieztas uzņēmumam, saņemot atpakaļ daļu no iemaksātās summas, ja tas ir bijis paredzēts pirkšanas nosacījumos, un 2) pasažieri, kas iegādājušies biļetes par īpaši zemu cenu, var neierasties uz reisu. Lai kompensētu uzņēmuma negūtos ieņēmumus no neaizpildītajām vietām, uzņēmums var izmantot virskapacitātes pārdošanas politiku, realizējot vairāk sēdvietu uz reisu, nekā ir kopējais sēdvietu skaits lidmašīnā. Ja uz reisu ieradušos pasažieru skaits pārsniedz kopējo lidmašīnas ietilpību, uzņēmums ir spiests izmaksāt kompensāciju pasažieriem, kuriem vietas nepietiek.

## Lidojumu etapi

Aviosabiedrības pārvaldājumu plāns var paredzēt pārvaldāt pasažierus tikai no vienas lidostas uz citu vai veikt starpnolaišanos starp galapunktiem, tādējādi kopumā pārvaldājot vairāk klientu. Tā kā daļa pasažieru veiks tikai vienu etapu līdz starpnosēšanās punktam vai no starpnosēšanās punkta līdz galapunktam, bet citi - vairākus etapus, uzņēmumam ir jāatrod ne tikai optimālā sēdvietu sadale starp atsevišķām tarifu klasēm, bet arī jānosaka vietu sadalījums starp atsevišķiem lidojuma posmiem – cik vietu piedāvāt pasažieriem, kas vēlas ceļot tikai vienu etapu un kāda daļa vietu jāpiedāvā pilnam ceļojumam starp galapunktiem.

## Ienesīguma vadīšanas vietu krājumu kontrolē pielietojamās metodes

Ienesīguma vadīšanu var raksturot kā metožu kopumu, kura pielietojums nodrošina „īstā produkta realizāciju īstajam pircējam par īsto cenu pareizajā brīdī” [7. 180]. Tas ietver tirgus segmentēšanu, cenu diferencēšanu, pieprasījuma prognozēšanu, pakalpojuma pieejamības vadīšanu, kā arī iepriekšējas rezervēšanas vai iepriekšpārdošanas iespējas.

Aviopārlidojumu nozarē līdzvērtīgs pakalpojums tiek piedāvāts par atšķirīgām cenām, uzņēmumam dalot sēdvietas vairākās tarifu klasēs. Uzņēmumam, elastīgi reaģējot uz aktuālo pieprasījuma līmeni, jāpieņem lēmums par rezervēšanas

akceptēšanu vai noraidīšanu noteiktā brīdī, paredzot, ka nākamajā brīdī var tikt saņemts rezervēšanas pieprasījums par augstāku cenu. Vietu krājumu kontroles mērķis ir atrast tādu vietu sadalījumu starp atsevišķām tarifu klasēm, lai maksimizētu kopējos ieņēmumus.

Pati vienkāršākā vietu krājumu kontroles metode ir saistīta ar pagājušo periodu datu analīzi, paredzot, ka arī turpmāk pieprasījums atsevišķos rezervēšanas periodos pirms izlidošanas būs līdzīgs. Tas nozīmē, ka tiek veidots pieprasījuma grafiks uz noteiktu reisu par visu rezervēšanai paredzēto laiku un salīdzināts ar aktuālo pieprasījumu. Ja aktuālā pieprasījuma līmenis pārsniedz plānoto, piemēram, par vairāk nekā divām standartnovirzēm, tad attiecīgā tarifu klase tiek slēgta, piedāvājot klientiem rezervēšanai augstākas tarifu klases vietas. Tādējādi, balstoties uz aktuālo informāciju, tiek pieņemts lēmums par noteiktu tarifu klašu piedāvājumu. Tomēr, izmantojot šo metodi, netiek atrisināta problēma par optimālo vietu sadalījuma noteikšanu starp atsevišķām tarifu klasēm.

Izmantojot matemātiskās modelēšanas principus, vietu sadalījuma noteikšanai starp atsevišķām tarifu klasēm tiek veidoti statiski vai dinamiski optimizācijas modeļi. Statiskā viena posma vietu krājumu kontrole paredz aplūkot tikai viena reisa potenciālos ieņēmumus, vietu sadalījumu optimizējot rezervēšanas uzsākšanas brīdī. Saņemot papildus informāciju par rezervēto vietu skaitu noteiktā brīdī, statiskā vietu sadalījumu optimizācija var tikt izmantota atkārtoti, palielinot kopējo ieņēmumu apjomu.

Formulējot lineārās programmēšanas uzdevumu optimālam vietu sadalījumam viena posma lidojumam, netiek ņemts vērā augstākas tarifu klases rezervēšanas iespējas zemākās tarifu klases brīvajās vietās [5, 354]:

$$\begin{aligned} \max \sum_{i=1}^n r_i x_i \\ \sum_{i=1}^n x_i &\leq C \\ x_i &\leq \overline{d_i}, i = \overline{1, n} \\ x_i \cdot d_i &\geq 0, i = \overline{1, n} \end{aligned} \quad (1)$$

kur:

- $i$  –  $i$ -tā tarifu klase ( $i = \overline{1, \dots, n}$ ),
- $x_i$  –  $i$ -tās tarifu klases sēdvietu skaits ( $i = \overline{1, \dots, n}$ ),
- $d_i$  – pieprasījums pēc  $i$ -tās tarifu klases ( $i = \overline{1, \dots, n}$ ),
- $r_i$  – ieņēmumi no  $i$ -tās tarifu klases vienas sēdvietas ( $i = \overline{1, \dots, n}$ ),
- $C$  – kopējā kapacitāte, vietu skaits.

Tā kā pieprasījums parasti ir nezināms lielums, kas ir saistīts ar nenoteiktību, modelis var tikt papildināts, iekļaujot mērķa funkcijā pieprasījuma varbūtējo raksturu:

$$\begin{aligned} \max \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m p_{ij} r_{ij} x_{ij} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} \leq C \\ x_{ij} \begin{cases} 0 \\ 1 \end{cases}, i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m} \end{aligned} \quad (2)$$

kur:

$i$  –  $i$ -tā tarifu klase ( $i=1, \dots, n$ ),

$j$  –  $j$ -tā sēdvietā ( $j=1, \dots, m$ ),

$x_{ij}$  –  $i$ -tās tarifu klases  $j$ -sēdvietas intensitāte (ja  $j$ -tā sēdvietā tiek realizēta par  $i$ -to tarifu, tad  $x_{ij} = 1$ , pretējā gadījumā  $x_{ij} = 0$ ),

$p_{ij}$  – varbūtība, ka  $j$ -tā vieta tiks realizēta par  $i$ -to tarifu,

$r_{ij}$  – ieņēmumi no  $j$ -tās sēdvietas realizācijas par  $i$ -to tarifu,

$C$  – kopējā kapacitāte.

Lai noteiktu optimālo nodrošināto vietu skaitu augstākajām tarifu klasēm, tiek izmantoti marginālo ieņēmumu modeļi (*expected marginal seat revenue*), kas veic sagaidāmo ieņēmumu līdzsvarošanu starp atsevišķām tarifu klasēm [7, 484]. Balstoties uz plānoto pieprasījumu atsevišķām tarifu klasēm, pieeja zemākās tarifu klases biļetēm tiek slēgta brīdī, kad vienas papildus vietas vērtība ir mazāka par augstākas tarifu klases papildus vietas vērtību. Katras papildus vietas vērtība tiek aprēķināta no vietas cenas un varbūtības pēc vēl vienas papildus vietas pieprasījuma reizinājuma [3, 68]. Optimālais vietu sadalījums būs tad, kad pēdējās zemākās klases vietas vērtējums būs vienāds ar tuvākās augstākās klases pēdējās vietas vērtējumu.

$$\begin{aligned} r_2 &= r_1 \Pr(d_1 > x_1) \\ r_3 &= r_1 \Pr(d_1 > x_1 \cap d_1 + d_2 > x_2) \\ &\dots \\ r_n &= r_1 \Pr(d_1 > x_1 \cap d_1 + d_2 > x_2 \cap \dots \cap d_1 + d_2 + \dots + d_{n-1} > x_{n-1}) \end{aligned} \quad (3)$$

kur:

$r_i$  –  $i$ -tās tarifu klases pārdošanas cena ( $i=1, \dots, n$ ), ( $r_1 > r_2 > \dots > r_n$ ),

$x_i$  –  $i$ -tās tarifu klases sēdvietu skaits,

$d_i$  – pieprasījums pēc  $i$ -tās tarifu klases sēdvietas.

Tā kā pieprasījums pēc zemākas tarifu klases tiek uzskatīts par notikumu, kura varbūtība ir 1, tad ieņēmumi no zemākas tarifu klases tiek līdzsvaroti ar sagaidāmajiem ieņēmumiem no augstākām tarifu klasēm.

Izmantojot šādu pieeju, vienmēr tiek nodrošinātas vietas augstākai tarifu klasei, zemākai tarifu klasei piedāvājot tikai brīvās, augstākas tarifu klases nepieprasītās vietas. Vietu sadalījuma noteikšana balstās uz kopējo brīvo vietu skaitu, nodrošinot rezervēšanas iespējas augstākas tarifu klases pircējiem, bet zemākajai tarifu klasei šādu nodrošinājumu nesniedzot.

Tā kā aktuālā informācija par pieprasījuma līmeni samazina nenoteiktību, kas saistīta ar pieprasījuma prognozēm, būtiski ir atkārtoti veikt statistisko vietu sadalījuma optimizāciju visā rezervēšanas periodā. Dinamiskās programmēšanas metožu pielietojums paredz visu rezervēšanas periodu sadalīt vairākos etapos, kuru ilgums samazinās, tuvojoties izlidošanas brīdim, turklāt numurējot tos dilstošā secībā ( $n=N, N-1, \dots, 1, 0$ ). Katrā laika spīdī tiek pieņemts, ka ir iespējams īstenoties tikai vienam no notikumiem: vai nu ierodas pasažieris un vēlas rezervēt vietu uz reisu, vai arī pasažieris atsauc iepriekš rezervēto vietu, un var notikt neviens no iepriekš minētajiem notikumiem.

$$\sum_{i=1}^m p_{in} + q_n(x) + p_{on}(x) = 1 \quad (4)$$

Ja  $p_{in}$  ir varbūtība, ka klients  $n$ -tajā periodā rezervēs vietu  $i$ -tajā tarifu klasē,  $q_n(x)$  un  $p_{on}(x)$  – varbūtības, ka klients atsauks rezervāciju vai attiecīgi nekas no iepriekšminētā nenotiks, ja  $n$ -tajā laika periodā ir jau rezervēts noteikts sēdvietu skaits  $x$ , tad kopējā varbūtību summa ir 1. Ja klienta rezervēšanas pieprasījums tiek akceptēts, uzņēmums gūst ieņēmumus  $r_{in}$ , kuru apjoms ir atkarīgs gan no tarifu klases  $i$ , gan laika perioda  $n$ . Tā kā pastāv arī iespēja, ka klients rezervēto vietu neizpērk vai neierodas uz reisu, ar  $\beta$  var tikt apzīmēta varbūtība, ka klients uz reisu neieradīsies. Ja pasažieru skaits, kas ieradīsies uz reisu, ir  $Y(x)$ , tad, ņemot vērā, ka kopējais rezervēto vietu skaits ir  $x$ ,  $x-Y(x)$  ir klientu skaits, kas uz reisu neieradīsies. Ja aviosabiedrība veic arī virskapacitātes vietu rezervēšanu un klientu skaits uz reisu pārsniedz kopējo lidmašīnas ietilpību, uzņēmumam rodas virspārdošanas izmaksas  $\pi(y)$  par katru pasažieri, kuram nepietiek vietas ( $Y(x)=y$ ). Tomēr, ja ieradušos pasažieru skaits nepārsniedz vietu skaitu ( $C$ ), tad šīs izmaksas līdzinās nullei ( $\pi(y) = 0; y \leq C$ ).

Izmantojot šādus apzīmējumus, var tikt formulēts dinamiskās programmēšanas uzdevums kopējo sagaidāmo ieņēmumu maksimizēšanai, sākot ar  $N$ -to brīdi, kad vēl neviena vieta nav rezervēta ( $x=0$ ). Tā kā katrā laika periodā var tikt akceptēta tikai vienas vietas rezervēšana, tad kopējais rezervēto vietu skaits ir mazāks par atlikušo laika periodu skaitu ( $x \leq N-n$ ).

Maksimāli sagaidāmie ieņēmumi laika periodā no  $n$  līdz 0 var tikt aprēķināti rekursīvā procedūrā [8, 150]:

$$\begin{aligned} U_n(x) &= \sum_{i=1}^m p_{in} \max \{ r_{in} + U_{n-1}(x+1), U_{n-1}(x) \} + \\ &+ q_n(x) U_{n-1}(x-1) + p_{on}(x) U_{n-1}(x), \\ &0 \leq x \leq N-n, n > 1, \\ U_0(x) &= E[-\pi(Y(x))] \quad 0 \leq x \leq N. \end{aligned} \quad (5)$$

kur:

$U_n(x)$  – sagaidāmie ieņēmumi  $n$ -tajā laika periodā, pastāvot  $x$  rezervētām vietām,

$r_{in}$  –  $i$ -tās tarifu klases pārdošanas cena  $n$ -tajā periodā,

$q_n(x)$  – rezervēšanas atsaukšanas varbūtība  $n$ -tajā periodā, kas ir atkarīga no rezervēto vietu skaita  $x$ ,

$Y(x)$  – pasažieru skaits, kas ieradušies uz reisu ( $Y(x) \sim \text{Bin}(x, 1-\beta)$ ).

Sagaidāmās rezervēšanas atsaukšanas izmaksas ir saistītas ar rezervēšanas periodu un tarifu klasi, bet nav atkarīgas no kopējo rezervēto vietu skaita uz reisu:

$$\begin{aligned} G_n(i) &= q_{i,n-1}c_{i,n-1} + (1 - q_{i,n-1})G_{n-1}(i), n \geq 2; \\ G_1(i) &= \beta_i d_i \end{aligned} \quad (6)$$

kur:

$G_n(i)$  – sagaidāmās rezervēšanas atsaukšanas izmaksas  $n$ -tajā laika periodā,  
 $d_i$  –  $i$ -tās tarifu klases biļetes vērtības atmaksa pasažiera neierašanās gadījumā,  
 $\beta_i$  –  $i$ -tās tarifu klases pasažiera neierašanās varbūtība,  
 $c_{i,n}$  –  $i$ -tās tarifu klases atmaksas vērtība rezervēšanas atsaukšanas gadījumā  $n$ -tajā laika periodā.

Tādējādi sagaidāmās rezervēšanas atsaukšanas izmaksas ir saistītas ar  $i$ -tās tarifu klases vietas rezervēšanu  $n$ -tajā laika periodā un atkarīgas no atlikušā laika perioda līdz izlidošanas brīdim, bet nav atkarīgas no kopējo rezervēto vietu skaita. Tas parāda, ar kādām izmaksām jārēķinās aviosabiedrībai, ja klients atsauks rezervēšanu vai neieradīsies uz reisu.

Rezervēšanas pieprasījums ir akceptējams tikai gadījumā, ja  $i$ -tās tarifu klases pārdošanas cena segs atsaukšanas izmaksu un iepriekšējā perioda vienas papildus vietas pārdošanas ieņēmumus:

$$r_{i,n} \geq G_n(i) + u_{n-1}(x) \quad (7)$$

kur  $u_{n-1}(x)$  ir izvēles izmaksu funkcija, kas parāda sagaidāmo ieņēmumu samazinājumu apjomu nākamajā laika periodā, ja tiks akceptēts rezervēšanas pieprasījums. Tādējādi izvēles izmaksas var tikt aprēķinātas kā starpība starp sagaidāmiem ieņēmumiem  $n$ -tajā laika periodā, pastāvot  $x$  rezervētām vietām un ja tiks rezervēta vēl viena papildus vieta:

$$u_{n-1}(x) = U_{n-1}(x) - U_{n-1}(x+1), 0 \leq x \leq C+v \quad (8)$$

Ja pieņem, ka pārdošanas cena  $i$ -tajai tarifu klasei ir neatkarīga no pārdošanas brīža, tad vienas vietas pārdošanas cenu noteiktā brīdī var aprēķināt kā  $i$ -tās tarifu klases cenas un sagaidāmo rezervēšanas atsaukšanas starpību:

$$r_{i,n} = r_i - G_n(i) \quad (9)$$

Turklāt, ja modeli papildina arī ar virspārdošanai paredzēto vietu skaitu  $v$ , kopējos sagaidāmos ieņēmumus var aprēķināti šādā rekursīvā procedūrā:

$$\begin{aligned} U_n(x) &= \sum_{i=1}^m p_m \max \{r_i - G_n(i) - u_{n-1}(x), 0\} + xq_n U_{n-1}(x-1) + (1 - xq_n)U_{n-1}(x), \\ 0 &\leq x \leq C+v-1, n \geq 1 \\ U_n(C+v) &= (C+v)q_n U_{n-1}(C+v-1) + (1 - (C+v)q_n)U_{n-1}(C+v), n \geq 1 \\ U_0(x) &= E\{-\pi[y(x)]\}, 0 \leq x \leq C+v. \end{aligned} \quad (10)$$

kur:

$U_n(x)$  – sagaidāmie ieņēmumi  $n$ -tajā laika periodā, pastāvot  $x$  rezervētām vietām,  
 $r_i$  –  $i$ -tās tarifu klases pārdošanas cena,

$G_n(i)$  – sagaidāmās rezervēšanas atsaukšanas izmaksas  $n$ -tajā laika periodā,

$u_{n-1}(x)$  – iepriekšējā perioda izvēles izmaksu apjoms ar kopējo rezervēto vietu skaitu  $x$ ,

$q_n$  – rezervēšanas atsaukšanas varbūtība  $n$ -tajā periodā,

$C$  – kopējo vietu skaits,

$v$  – virspārdošanas vietu skaits,

$Y(x)$  – pasažieru skaits, kas ieradušies uz reisu ( $Y(x) \sim \text{Bin}(x, 1-\beta)$ ).

Iepriekš aplūkotās metodes ietver vietu sadalījuma optimizāciju atsevišķām tarifu klasēm vienam reisam, neņemot vērā citus lidojumus. Ja vietu krājumu kontrole tiek optimizēta vienlaicīgi visos reisos, kas tiek piedāvāti, tad, izmantojot tīklveida vietu krājumu kontroles metodes, vispirms ieņēmumus sadala pa atsevišķiem izlidošanas–ielidošanas etapiem un otrā fāzē izmanto vietu krājumu kontroli tikai vienam etapam.

Tīklveida modelī par tīkla virsotnēm tiek uzlūkoti izlidošanas un ielidošanas punkti, loki norāda rezervēto vietu skaitu par  $i$ -to tarifu, ar ODF apzīmējot izlidošanas, ielidošanas punktu un tarifu klases iespējamo kombināciju. Formulējot tīklveida modeli ieņēmumu maksimizēšanai, tiek izmantota lidojumu posmu kopa un izlidošanas–ielidošanas punktu tarifu kombināciju kopa, ievērojot katra posma kapacitātes ierobežojumus un ņemot vērā pieprasījuma prognozes [7, 488]:

$$\begin{aligned} \max \sum_{ODF} r_{ODF} X_{ODF} \\ \sum_{ODF \in S_l} X_{ODF} &\leq C_l, l = 1, \dots, L \\ X_{ODF} &\leq D_{ODF} \\ X_{ODF} &\geq 0 \end{aligned} \quad (11)$$

kur:

$r_{odf}$  – ieņēmumi no vienas sēdvietas noteiktā posmā pēc noteikta tarifa.

$X_{odf}$  – rezervēto sēdvietu skaits noteiktā posmā pēc noteikta tarifa.

$l$  – viens lidojuma posms,  $l=1, \dots, L$ .

$C_l$  – viena lidojuma posma kapacitāte.

$D_{ODF}$  – prognozētais pieprasījums noteiktai izlidošanas ielidošanas etapa un tarifu klases kombinācijai.

Tā kā pieprasījums pēc noteikta posma un tarifu klases tiek uzlūkots kā zināms lielums, iepriekš aplūkotais modelis ir determinēts. Ar modeļa palīdzību var noteikt optimālo vietu sadalījumu, ja esošais pieprasījums atbilst prognozētajam. Izmantojot šādi formulētu modeli, augstākās tarifu klases rezervēto vietu skaits nepārsniegs vidēji plānoto apjomu. Lai noteiktu, vai vairāk vietu rezervēšana ienesīgākajai posma un tarifu klases kombinācijai dos lielākus ieņēmumus, modelī nepieciešams iekļaut arī pieprasījuma varbūtējo raksturu:

$$\begin{aligned} \max \sum_{ODF} \sum_i r_{ODF} \Pr(D_{ODF} \geq i) X_{ODF}(i) \\ \sum_{ODF \in S_l} \sum_i X_{ODF}(i) \leq C_l, l = 1, \dots, L \\ X_{ODF}(i) = \begin{cases} 0 \\ 1 \end{cases}, i = 1, 2, \dots, \max_l \{C_l : ODF \in S_l\}, \text{ katrai ODF kombinācijai} \end{aligned} \quad (12)$$

Šai modelī endogēnie parametri  $X_{ODF}(i)$  iegūst vērtību 1, ja  $i$  vietu vai vairāk tiek rezervētas noteiktai ielidošanas–izlidošanas punkta tarifu kombinācijai (ODF), pretējā gadījumā pieņemot vērtību 0. Mērķu funkcijas koeficients parāda sagaidāmos marginālos ieņēmumus no papildus sēdvietas piešķiršanas noteiktai ielidošanas–izlidošanas punkta tarifu kombinācijai (ODF).

Modelī var tikt iekļauts nosacījums, ka pieprasījumam pēc noteiktas ielidošanas–izlidošanas punkta tarifu kombinācijas (ODF) ir noteikta diskrēta vērtība:

$$\{d_{ODF}(1) < d_{ODF}(2) < \dots < d_{ODF}(N_{ODF})\}. \quad (13)$$

Tādējādi endogēnais mainīgais  $X_{ODF}(i)$  tiek saņemts ar katra ielidošanas–izlidošanas punkta tarifu kombinācijas (ODF) pieprasījumu noteiktā intervālā  $[d_{ODF}(i-1), d_{ODF}(i)]$ . Summējot nezināmos mainīgos  $X_{ODF}(i)$  pēc visām tarifu klasēm  $i$ , noteiktai ielidošanas–izlidošanas punkta tarifu kombinācijai (ODF) tiek aprēķināts kopējais rezervēto vietu skaits, kas var tikt interpretēts kā rezervēšanai paredzēto vietu skaita limits:

$$\begin{aligned} \max \sum_{ODF} \sum_i r_{ODF} \Pr(D_{ODF} \geq d_{ODF}(i)) X_{ODF}(i) \\ \sum_{ODF \in S} \sum_i X_{ODF}(i) \leq C_l, l = 1, \dots, L \\ X_{ODF}(1) \leq d_{ODF}(1), \\ X_{ODF}(i) \leq d_{ODF}(i) - d_{ODF}(i-1), i = 2, 3, \dots, N_{ODF} \\ X_{ODF} \geq 0, i = 2, 3, \dots, N_{ODF} \end{aligned} \quad (14)$$

## Secinājumi

Apkopojot ienesīguma vadīšanā izmantotās metodes optimālā vietu sadalījuma noteikšanai aviopārlidojumos, var secināt, ka šīs problēmas risināšanai ir vērtīgi daudzu autoru pētījumi, kas izstrādājuši dažādas atrisinājumu meklēšanas metodes, turklāt piedāvātos risinājumus aizvien uzlabojot un papildinot. Ienesīguma vadīšana ir nozīmīgs līdzeklis pakalpojumu sniedzēja uzņēmuma efektīvas darbības nodrošināšanai. Ar tā palīdzību tiek meklētas ieņēmumu palielināšanas iespējas, kā arī panākta vienmērīga uzņēmuma darbības noslodze, izlīdzinot pieprasījuma svārstības.

Lai ar ienesīguma vadīšanas sistēmas palīdzību uzņēmums sasniegtu maksimālu peļņu, optimizējot vietu sadalījumu starp atsevišķām tarifu klasēm, nepieciešams izmantot aktuālo informāciju par rezervēšanas gaitu un klientu pieprasījumu, piedāvātās cenas koriģējot atbilstoši esošajai situācijai.

Raksta tapšanas gaitā veiktie teorētiskie aprēķini *MS EXCEL* vidē optimālā vietu sadalījuma noteikšanai, pielietojot dažādas iepriekš minētās vietu sadalījumu metodes, parāda, ka efektīva rezultāta iegūšanai īpaši piemēroti ir tieši dinamiskie modeļi.

Lai gan rakstā aplūkoti modeļi ir paredzēti ienesīguma vadīšanai tieši aviozarē sniegto pakalpojumu specifikai, tos būtu iespējams pielāgot arī citām pakalpojumu nozarēm, kuru darbība ir saistīta ar ierobežotu piedāvātā produkta apjomu noteiktā laika periodā, augstām pastāvīgām un relatīvi zemām mainīgām

izmaksām, elastīgu pieprasījumu, piemēram, viesnīcu darbībā, kruīzu ceļojumu realizācijā, apraides reklāmas laiku pārdošanā un citiem pakalpojuma veidiem.

## LITERATŪRA

1. El-Haber Sharbel, El-Taha Muhammad. Dynamic two-leg airline seat inventory control with overbooking, cancellations and no-shows // *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2004; 3(2): 143–170.
2. European Commission General report “Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry” // *European Communities*, 1997.
3. Daudel S., G.Vialle. *Yield-Management*. – Campus Verlag, 1992.
4. Frolova L. *Matemātiskā modelēšana ekonomikā un menedžmentā*. – Rīga, 2005.
5. Kimes Sheryl. Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms // *Journal of Operations Management*, 1989; 8(4): 248–363.
6. Kirstges T. *Management von Tourismusunternehmen*. – Oldenburg, 1994.
7. Pak K., Piersma N. Overview of OR techniques for airline revenue Management // *Statistica Neerlandica*, 2002; 56(4): 480–496.
8. Subramanian J., Stidham S. Jr., Lautenbacher C.J. Airline Yield Management with Overbooking, Cancellations, and No-Shows // *Transportation Science*, 1999; 33(2): 147–167.
9. Yeoman I. Research Interests . <http://www.nubs.napier.ac.uk/nubs/HTM/Research/>

### *Models of Yield Management in Airline Seat Inventory Control*

#### Summary

Yield management as a method for profitable capacity managing is about “selling the right inventory unit to the right type of customer, at the right time, and for the right price”. Yield management guides the decision of how to allocate undifferentiated units of capacity to available demand in such of a way as to maximize profit or revenue. This paper attempts to structure the concept of yield management, describe a variety of solution methods presented throughout the literature. The paper includes linear programming models, stochastic programming models, network models and dynamic programming models.

**Key words:** yield management, seat inventory control, mathematical modeling, dynamic modeling.

## Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā

### Concept of Competition Analysis in Retail Trade

Laila Stabulniece

Latvijas Universitāte

Ekonomikas un vadības fakultāte

Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050

E-pasts: [laila.stabulniece@lu.lv](mailto:laila.stabulniece@lu.lv)

Referātā raksturota konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā, interpretējot gan kvantitatīvos, gan kvalitatīvos rādītājus un konkurenci ietekmējošos faktorus. Galvenie kvantitatīvie rādītāji, kuri tiek izmantoti konkurences analīzē, ir mazumtirdzniecības apgrozījuma izaugsmes tempi un tirgus koncentrācijas rādītāji. Referātā uzsvērta konkurences tipu daudzveidība mazumtirdzniecības nozarē, kā arī raksturoti konkurenci veidojošie spēki pēc M. Portera piecu konkurences spēku modeļa. Kā jauna tendence mazumtirdzniecībā, kas varētu mainīt konkurences vidi, atzīmēta interneta tirdzniecība. Mainoties tirgus dalībnieku spēku sadalījumam pētāmajā nozarē, mainās konkurence gan stratēģisko grupu starpā, gan starp vienas stratēģiskās grupas dalībniekiem. Referātā salīdzināti atsevišķi rādītāji, kas raksturo konkurences situāciju mazumtirdzniecībā Latvijā.

**Atslēgvārdi:** mazumtirdzniecība, mazumtirdzniecības apgrozījums, tirgus koncentrācija, konkurences spēki, stratēģiskās grupas, veikalu ķēdes, mārketinga stratēģija, interneta tirdzniecība.

Latvijas tautsaimniecības izaugsmes tempi pēdējos gados ir bijuši ļoti strauji. Valstī veiktās reformas un integrācija ES ir pozitīvi ietekmējusi ekonomisko attīstību. Laika periodā no 2001. līdz 2005. gadam IKP ik gadu pieaudzis vidēji par 8%, bet 2005. gadā – par 10.2% [9. 4]. Šādi attīstības rādītāji ir augstākie Eiropas Savienībā. Augstos izaugsmes tempus Latvijā nodrošina stabilā iekšzemes pieprasījuma dinamika un eksporta pieaugums. Iekšzemes pieprasījuma pieaugums veicina pakalpojumu, bet it īpaši tirdzniecības un būvniecības attīstību. Tirdzniecība pēdējos trīs gados nodrošināja gandrīz trešdaļu no IKP pieauguma, un tā ir viena no tautsaimniecības nozarēm ar stabilāko izaugsmi [17. 31]. Iekšzemes pieprasījuma attīstību labvēlīgi ietekmē ne tikai strādājošo ikgadējais algu pieaugums, bet arī iespēja privātpersonām par pieņemamām procentu likmēm saņemt patēriņa kredītus un kredītus mājokļa iegādei un remontam. Rezultātā ievērojami palielinājās iedzīvotāju rīcībā esošā naudas masa, kas likumsakarīgi atspoguļojas tirdzniecības apgrozījuma pieaugumā. Tas ļāvis mazumtirdzniecībai kļūt par savdabīgu valsts ekonomiskās attīstības stūrakmeni, ieņemot pirmo vietu IKP struktūrā nozaru griezumā (2004. g. – 18.3%, bet 2005. g. – 19.8%) [8]. Ja nākotnē sagaidāma IKP izaugsmes palēnināšanās (piemēram, Ekonomikas ministrija 2006. g. prognozē IKP pieaugumu par 8.5%, bet vidēja termiņa periodā ikgadēju pieaugumu 6–8% apmērā ar nosacījumu, ka nebūs ārēju satricinājumu [10. 4]), ko varētu radīt gan inflācijas kāpums, gan kreditēšanas apjomu pieauguma samazināšanās, gan arī problēmas

darbaspēka tirgū, kas neapšaubāmi ietekmēs situāciju mazumtirdzniecībā, vēl vairāk saasinot tajā valdošo aso konkurenci.

Konkurences un to ietekmējošo faktoru analīzes nepieciešamību nosaka ne tikai mazumtirdzniecības kā nozares izaugsmes perspektīvu izvērtējums, bet arī tajā darbojošos firmu iespējamo mārketinga stratēģiju īstenošanas nosacījumu sistēmas izpēte. Pētījuma mērķis ir teorētiskā aspektā veikt konkurences mehānisma īpatnību analīzi mazumtirdzniecībā, balstoties uz referatīvā materiāla salīdzinošu izpēti un novērtējot atsevišķu ekonomikas un mārketinga literatūrā pausto ideju praktiskās pielietošanas iespējas mazumtirdzniecības analīzē Latvijas situācijā. Pētījuma mērķis noteicis atbilstošu metožu izvēli – pamatā tā ir sekundārās literatūras un normatīvo dokumentu analīze, atsevišķu rādītāju raksturošanai izmantoti statistikas dati un specializēto pētniecības firmu pētījumu rezultāti. Kā galvenie pētījumā izmantoto literatūras avotu autori jāatzīmē G. Gilberts (*D. Gilbert*), F. Kotlers (*P. Kotler*), M. Porters (*M. E. Porter*), M. Rafiks (*M. Rafiq*), R. Varli (*R. Varley*).

Raksta struktūra, interpretējot veiktā pētījuma rezultātus, ietver sekojošus jautājumus:

- pārskatu par kvantitatīvajiem rādītājiem, kas jāizmanto konkurences analīzei mazumtirdzniecībā;
- konkurences tipu raksturojumu mazumtirdzniecībā;
- M. Portera piecu konkurences spēku modeļi un tā īpatnības mazumtirdzniecībā;
- interneta tirdzniecību kā konkurences faktoru tradicionālajai mazumtirdzniecībai;
- stratēģisko grupu koncepciju un alternatīvas firmu stratēģijas konkurences priekšrocību iegūšanai.

## I. Galvenie kvantitatīvie rādītāji

Ja daudzās citās Eiropas valstīs (t.s. „vecajās” ES dalībvalstīs) kā viens no galvenajiem faktoriem, kas būtiski saasina konkurenci mazumtirdzniecībā, tiek minēts nepietiekošs pieprasījums mērķa tirgos un daudzu segmentu tuvošanās piesātinājumam, tādējādi radot tikai niecīgas izaugsmes iespējas mazumtirdzniecības apgrozījumam [18, 69], tad Latvijā šī situācija ir atšķirīga. Kā jau minēts iepriekš, tirdzniecība ir visstraujāk augošā tautsaimniecības nozare. Turklāt 2005. gadā mazumtirdzniecībā bija vērojams visstraujākais uzņēmumu gada apgrozījuma pieaugums (21.3%) pēdējo piecu gadu laikā (2004. g. šis rādītājs salīdzināmās cenās bija 12.4%, 2003. g. – 13.6%, 2002. g. – 12.3%, 2001. g. – 2.6%) [8]. Lai gan nozares eksperti pauž viedokli, ka zināmā mērā šo pieaugumu radījusi nelegālo tirdzniecības vietu, kā arī mazo veikalu (kuri pārāk mazā apgrozījuma dēļ var izvairīties no statistiskās uzskaites) izspiešana no ekonomiskās aprites, tomēr pamatā tas veidojas, pateicoties darba samaksas pieaugumam un kredītēšanas attiecību attīstībai (sīkāka šo rādītāju analīze ir dota rakstā: *L. Stabulnieca. Mazumtirdzniecības attīstības tendences Latvijā // LU rakstā: 674.sēj.: Vadības zinātne. – R.: LU, 2004. – 375.–386.lpp.*).

LR Centrālā statistikas pārvalde apkopo datus par mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījumu dažādos griezumos, neatspoguļojot apgrozījuma sadalījumu pa atsevišķiem tirgus dalībniekiem (tas būtu pretrunā ar Likumu par statistiku). Piemēram, mazumtirdzniecības apgrozījums tiek raksturots sadalījumā pēc

uzņēmumu pamatdarbības (1. tabula): pieejams arī detalizētāks sadalījums pa preču grupām, kā arī mēnešu griezumā. Tas dod iespēju novērtēt apgrozījuma dinamiku (pieejami dati arī par struktūru), konstatējot atsevišķu uzņēmumu kategoriju apgrozījuma ātrāku vai lēnāku izaugsmi, netieši norādot perspektīvākos tirgus segmentus.

1. tabula

**Mazumtirdzniecības uzņēmumu, kas sadalīti pēc uzņēmumu pamatdarbības, apgrozījuma dinamika Latvijā 2003.–2005. g. [7; 8]**

**Retail trade turnover of enterprises by main activities in Latvia 2003–2005**

Uzņēmumu pamatdarbība	2004. g. pret 2003. g., %	2005. g. pret 2004. g., %
Pavisam	112.4	121.3
t. sk. uzņēmumos, kuru pamatdarbība ir:		
mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos, kur pārsvarā ir pārtika	110.6	116.3
pārtikas, dzērienu un tabakas mazumtirdzniecība specializētajos veikalos	132.2	101.9
mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos, kur pārsvarā nav pārtika	110.5	128.3
farmaceitisko un medicīnisko preču, kosmētikas un tualetes piederumu mazumtirdzniecība	98.3	124.1
tekstilizstrādājumu, apģērbu, apavu un ādas izstrādājumu mazumtirdzniecība	146.6	126.6
mēbeļu, apgaismes ierīču, mājtsaimniecības priekšmetu, elektropiederumu, radio preču, televizoru, būvmateriālu, krāsu, stikla u.tml. preču mazumtirdzniecība	116.6	126.1
pārējā mazumtirdzniecība specializētajos veikalos	111.0	131.6
lietotu preču mazumtirdzniecība veikalos	121.0	131.1
mazumtirdzniecība ārpus veikalos	104.3	113.5

Apgrozījuma pieaugums par 16.3% 2005. g. tādu uzņēmumu grupā, kas tirgojas nespecializētos veikalos, kur pārsvarā ir pārtika, liecina par lielveikalu (*supermarket*) attīstību; turklāt šo pieaugumu dod piecu lielāko lielveikalu tīkli, kuru apgrozījums 2005. g. laikā palielinājies par 27.7% [8]. Kā redzams 1. tabulā, apgrozījums pārtikas, dzērienu un tabakas mazumtirdzniecības specializētajos veikalos (galvenokārt mazi veikali) praktiski nav pieaudzis, kas pārtikas produktu mazumtirdzniecībā norāda uz patērētāju pieprasījuma pārorientēšanos uz lielveikaliem.

Tirgus konkurences intensitāti bieži vērtē ar koncentrācijas rādītāju palīdzību. Tirgus koncentrāciju mazumtirdzniecībā var izmērīt ar dažādām metodēm. Visbiežāk izmantotais rādītājs ir tirgus daļa attiecīgās sortimenta specializācijas

tirgū, kuru aizņem 3–5 lielākās mazumtirdzniecības firmas. Alternatīvs koncentrācijas rādītājs ir Hiršmana–Herfindala indekss (*Hirschmann–Herfindahl Index, HHI*), kas izsaka katra konkurenta tirgus daļu kvadrātu summu. Ja HHI vērtība ir tuvu nullei, tad tas raksturo pilnīgas konkurences situāciju (joti liels samērā līdzīgu firmu skaits ar mazām tirgus daļām). Ja šī rādītāja vērtība sasniedz 10 000, tad tirgu var raksturot kā monopolu. HHI dod iespēju noteikt, kurām firmām ir vislielākā ietekme tirgū, tomēr šī rādītāja trūkums ir tā interpretēšanas grūtības, turklāt jābūt samērā precīziem datiem par visiem tirgus dalībniekiem un to tirgus daļām [18, 69]. Respektīvi, šis rādītājs vairāk piemērots tirgiem ar relatīvi nelielu vai vismaz viegli apzināmu dalībnieku skaitu un to apgrozījumu.

Lielākajā daļā attīstīto valstu mazumtirdzniecībā ir novērojamas tirgus koncentrācijas tendences. Koncentrācija lielākā mērā ir mazumtirdzniecības tīklu t.s. "ierobežotās izaugsmes" rezultāts (aizvien jaunu tirdzniecības vietu un veikalu atvēršana, pakāpeniski nosedzot visu teritoriju ģeogrāfiskā izvietojuma ziņā), mazākā mērā – firmu apvienošanās un biznesa pārpirkšanas rezultāts. Īpaši tas raksturīgs ātrās aprites patēriņa preču (pamatā – pārtikas produkti) mazumtirdzniecības tirgū. Piemēram, vadošajiem lielveikalu tīkliem palielinot veikalu skaitu un paplašinot apkalpojamā tirgus teritoriju, Lielbritānijā 2000. g. gandrīz 70% kopējā apgrozījumā aizņēma pieci lielākie tirgus dalībnieki [18, 70], bet īpaši augsts koncentrācijas līmenis bija Skandināvijas valstīs, kur trīs lielāko firmu apgrozījumu summa tirgū sasniedza 80%, savukārt Dienvidēiropas valstīs tas tradicionāli bija ievērojami zemāks – mazāk nekā 50% [1].

Latvijā informāciju par lielāko tirgus dalībnieku tirgus daļām atsevišķos mazumtirdzniecības segmentos piedāvā starptautiskā mārketinga un tirgus pētījumu firma *TNS Baltic Data House*, veicot sistemātisku mazumtirdzniecības monitoringu [11], kā arī pašas mazumtirdzniecības firmas, balstoties uz saviem apgrozījuma rādītājiem un pieejamo visai ierobežoto statistikas informāciju par kopējo apgrozījumu atsevišķās preču grupās. Latvijā šis rādītājs, rēķinot trīs lielāko mazumtirdzniecības firmu apgrozījumu, 2004. g. sasniedza apmēram 45%, atpaliekot no Igaunijas (apmēram 55%) un Lietuvas (vairāk nekā 60%). Mazumtirdzniecības apakšnozarēs, kuras nonākušas LR Konkurences padomes uzmanības lokā, pieejama precīza informācija par lielākajiem tirgus dalībniekiem un tirgus daļu sadalījumu (piemēram, Konkurences padomes pētījums par situāciju degvielas mazumtirdzniecībā 2005. g. martā [9]).

Jāatzīmē, ka daudzās Eiropas valstīs koncentrācijas līmenis dažādos mazumtirdzniecības tirgus segmentos pieaug arī tāpēc, ka daudzi no tiem paplašinās ļoti lēni vai pat samazinās. Sakarā ar to mazumtirdzniecībā saasinās gan t.s. intratipa jeb tipa iekšējā konkurence (konkurence viena mazumtirdzniecības uzņēmuma tipa robežās), gan t.s. intertipa jeb starptipu konkurence (konkurence starp dažādiem mazumtirdzniecības uzņēmumu tipiem).

Mazumtirdzniecība kā nozares īpatnība ir tā, ka tai ir tendence būt daudz koncentrētākai lokālā līmenī nekā valstī kopumā. Tas radījis diskusijas par lokālajiem monopoliem, kad ierobežotā (lokālā) teritorijā dominē viens vai divi mazumtirgotāji. Dažādi lokālās konkurences varianti noved pie atšķirīgiem konkurences intensitātes līmeņiem, tāpēc mazumtirgotāji ir spiesti mainīt savu konkurences un mārketinga stratēģiju atkarībā no lokālās konkurences intensitātes attiecīgajā teritorijā [18, 67].

Šī problēma ir kļuvusi aktuāla arī Latvijā, un Konkurences padome 2005. g. ir veikusi tirgus pētījumu (jeb t.s. uzraudzības lietu), analizējot mazumtirdzniecības

attīstības tendences konkurences aspektā [17, 119: 20] un savos secinājumos norādot, ka Latvijas ikdienas patēriņa preču mazumtirdzniecības tirgum raksturīga struktūra, kurā dominē divi lieli tirgus dalībnieki, savukārt pārējos var raksturot kā tirgus nišas dalībniekus. Pastāvošā īstermiņa problēma, pēc Konkurences padomes domām, ir izteiktā oligopolija un tieši tās paveids – dupols (*duopoly*), t.i., tirgu kontrolē divi lielākie tirgus dalībnieki, kuriem ir ievērojams pārsvars pār mazākajiem tirgus dalībniekiem. Jāatzīmē, ka pēdējo četru gadu laikā līderi Latvijas mazumtirdzniecībā nav mainījušies (*Rimi Baltic* un *VP Market*). Jauna, spēcīga tirgus dalībnieka ienākšanas dēļ, visdrīzāk, notiks tirgus pārdale un atsevišķiem vājākiem tirgus dalībniekiem nāksies tirgu atstāt vai arī apvienoties, lai palielinātu efektivitāti (apjoma efekts, loģistikas priekšrocības u.c.). Tirgus dalībnieku skaits nākotnē nenoliedzami samazināsies gan mazāko tirgus dalībnieku apvienošanās dēļ, gan atsevišķiem tirgus dalībniekiem izejot no tirgus. Tomēr, kā norāda Konkurences padome, tas automātiski nenozīmē arī konkurences samazināšanos, jo līdz ar spēcīgu tirgus dalībnieku ienākšanu tirgū tirgus koncentrācijas līmenis samazināsies un konkurence būs daudz efektīvāka, salīdzinot ar pašreizējo tirgus stāvokli. Konkurences saasināšanās būs jūtama tieši divu tirgus dalībnieku pārvaldītajā tirgus daļā, kurā arī prognozējamās būtiskākās tirgus daļu izmaiņas. Tas noteikti mazinās īstermiņa problēmu – dupolu, kā arī palielinās konkurenci mazumtirdzniecībā un patērētāju ieguvumus [17, 120].

Tātad – tirgus koncentrācijas līmenis un tirgus dalībnieku tirgus daļas ir efektīvi konkurences intensitātes rādītāji. Tomēr to aprēķināšanai nepieciešamā informācija ne vienmēr ir pieejama. Par alternatīvu konkurences intensitātes rādītāju var izmantot noteikta tipa mazumtirdzniecības uzņēmuma veikalu un tirdzniecības vietu skaitu, rēķinot uz 1000 iedzīvotājiem. Jo šis rādītājs ir augstāks, jo intensīvāka ir konkurence. Kad veikalu un iedzīvotāju skaita proporcija kļūst pārāk augsta, tirgu sauc par pārsātinātu: iedzīvotāju skaits izrādās nepietiekams, lai nodrošinātu peļņu visiem veikaliem, kas savukārt noved pie mazumtirgotāju konkurences saasināšanās, kuri cenšas palielināt pārdošanas apjomus un peļņu. Ja veikalu un iedzīvotāju skaita proporcija ir relatīvi maza, tad tirgus nav piesātināts. Šādā situācijā pieprasījums nav apmierināts, bet mazumtirdzniecības firmām ir iespējams iegūt lielāku peļņu (piemēram, nosakot augstākas cenas, kuras nākas samazināt, attiecīgajā teritorijā parādoties konkurentiem). Rezultātā tas noved gan pie esošo mazumtirgotāju darbības paplašināšanās, gan arī pie jaunu firmu parādīšanās lokālajā tirgū. Jāatzīmē, ka precīzāku konkurences intensitātes vērtējumu var iegūt, ja analizē arī tirdzniecības platību (pa uzņēmumu tipiem), rēķinot uz 1000 iedzīvotājiem. Latvijā pieejamie statistikas dati dod iespēju analizēt veikalu struktūru pēc tirdzniecības platību lieluma (6 grupas, sākot no < 19 kv.m. līdz 1000 kv.m) sadalījumā pēc pārdodamo preču sortimenta tipa (pārtikas, nepārtikas un jaukta tipa veikali) [6], taču pa atsevišķiem mazumtirdzniecības uzņēmumu tipiem šāda statistika netiek apkopota ne valstī kopumā, ne arī teritoriālā griezumā. Šādus datus iespējams iegūt, veicot t.s. lauka apsekojumus noteiktā teritorijā, kā arī apzinot atsevišķu mazumtirdzniecības firmu informāciju par savu veikalu izvietojumu un mārketinga pētījumu firmu novērojumus.

## II. Konkurences tipi mazumtirdzniecībā

Izmantojot tikai atsevišķus mazumtirdzniecības tirgus koncentrāciju raksturojošus kvantitatīvos rādītājus, nav iespējams aptvert visu konkurences spektru šajā nozarē un novērtēt konkurenci kvalitatīvā aspektā.

Mazumtirdzniecības firmu konkurence izpaužas vairākos veidos un ietver sevī gan intratipa jeb uzņēmuma tipa iekšējo, gan intertipa jeb dažāda tipa uzņēmumu savstarpējo konkurenci. Intratipa konkurence ir līdzīga formāta mazumtirgotāju savstarpējā konkurence, pārstāvēt vienu tirdzniecības uzņēmumu tipu. Intratipa konkurencē ir ļoti sarežģīti diferencēt savu piedāvājumu, jo visu viena formāta mazumtirgotāju piedāvātās preces un pakalpojumi ir vai nu vienādi, vai nu samērā līdzīgi pēc patērētājam piedāvāto produktu vērtības. Savukārt intertipa konkurence ir dažādu formātu mazumtirgotāju konkurence situācijā, kad tie pārdod viena profila sortimentu (vienādas produktu kategorijas), pārstāvēt atšķirīgus tirdzniecības uzņēmumu tipus. Piemēram, specializēts mūzikas ierakstu veikals konkurē ne tikai ar citiem analogiskiem specializētiem veikaliem, bet arī ar daudzprofilu (jauktu kategoriju produktu) sortimenta veikaliem, supermārketi un interneta veikaliem. Tāpēc, veidojot savu konkurences stratēģiju, firmai jāņem vērā ne tikai tā paša tipa veikalu konkurence (tiešie konkurenti), bet arī intertipa konkurence [18. 72].

Īpaši spilgti šis konkurences aspekts vērojams Latvijas pārtikas produktu mazumtirdzniecībā. Ar to nodarbojas dažāda tipa uzņēmumi (dažkārt lieto arī terminu „mazumtirdzniecības formāti”), kas atšķiras gan funkcionāli, gan kvalitatīvi. Uz lielāka mēroga veikalu īpašo statusu un neaizvietojamību ar citiem mazumtirdzniecības formātiem, piemēram, kioskiem un tirgiem, norāda vairāki kvalitatīvi kritēriji – platība, sortimenta vienību skaits un to piepildījums (sortimenta plašums un dziļums), iespēja iepirkties “zem viena jumta”, novietot automašīnu, kā arī dažādi papildu pakalpojumi. Lielvickali (hipermārketi un supermārketi) un zemo cenu veikali tirgū tiek pozicionēti, lai spētu apmierināt cilvēkus ar dažādiem ienākumu līmeņiem, un pārstāv savstarpēji konkurējošus uzņēmumu tipus. Pēdējos gados būtiski pieaudzis iedzīvotāju skaits, kuri atdod priekšroku tieši šiem veikaliem, savukārt samazinās iedzīvotāju skaits, kuri iepērkas tradicionālajos veikalos un tirgos. Acīmredzot, nākamē tradicionālo veikalu skaits vēl vairāk samazināsies, bet tie, kas paliks tirgū, pildīs specializēto veikalu funkcijas vai arī orientēsies uz ikdienas pirmās nepieciešamības pirkumu realizāciju, izvairoties no izvietojuma supermārketu un zemo cenu veikalu tuvumā. Pieaugot piedāvājumam mazumtirdzniecības nozarē, notiek patērētāju segmentācija, proti, patērētājiem ir iespējas izvēlēties savam dzīvesveidam un vajadzībām, kā arī ienākumu līmenim vispiemērotāko mazumtirdzniecības veikalu (uzņēmumu tipu) [17. 119]. Arvien raksturīgāka Latvijas iedzīvotājiem kļūst “vienas pieturas” iepirkšanās, kas tiek veikta reizi nedēļā brīvdienās, izvēloties tirdzniecības centrus, kuros t.s. enkurveikalu jeb pircēju plūsmas magnēta funkciju pilda hipermārketi. Kā liecina *TNS Baltijas Datu nama* pētījums par mazumtirdzniecības tirgu, vēl 2000. gadā 95% Latvijas iedzīvotāju pārsvarā iepirkās tirgos, bet 2004. gadā 98% kā iecienītāko iepirkšanās vietu norādījuši lielveikalus [21]. Ņemot vērā ievērojamo ienākumu līmeņa atšķirību Rīgā, lielākajās pilsētās un pārējā Latvijas teritorijā, tuvākajos gados ir prognozējama tieši zemo cenu veikalu paātrināta attīstība reģionos, veidojot supermārketiem izteiktāku konkurenci apdzīvotajās vietās, kur tie ir izveidoti.

Mazumtirdzniecībā konkurencei iespējams izpausties vēl vienā aspektā: tā var rasties arī starp dažādiem sadales kanāla līmeņiem. Vertikālā konkurence veidojas starp mazumtirgotāju, vairumtirgotāju un/ vai ražotāju, ja tie pārdod preces attiecīgā mazumtirgotāja potenciālajiem klientiem. Piemēram, ja mazumtirdzniecības firmas sortimentā ir preces, kuras ražotājs vai vairumtirdzniecības firma piedāvā caur internetu, tad veidojas vertikālā konkurence.

Vēl viens konkurences tips mazumtirdzniecībā ir korporatīvo sistēmu konkurence. Tā veidojas starp korporācijām, kurās ietilpst ražotāji, vairumtirgotāji un mazumtirgotāji. Korporatīvo sistēmu var izveidot kā tiešās, tā arī atpakālejošās integrācijas ceļā. Tiešās integrācijas rezultātā ražotājs izveido sev piederošu sadales tīklu (piemēram, *Benetton*, uzsākot biznesu kā ražotājs, izveidoja savu mazumtirdzniecības tīklu un starptautisku frančaizinga sistēmu) [18, 72]. Savukārt atpakālejošā integrācijā mazumtirgotājam tiek pievienota vairumtirdzniecības firma un/ vai ražošanas uzņēmums. Abas Latvijas vadošās mazumtirdzniecības firmas *Rimi Baltic* un *VP Market* būftībā konkurē savā starpā kā korporatīvās sistēmas. Par to liecina ne tikai tirgus daļas, kas ir 2.5–3 reizes lielākas nekā tuvākajiem sekotājiem, bet arī abu kompāniju struktūra, darbības tirgu ģeogrāfija vairākās valstīs, attīstītie biznesa veidi un pārstāvētie mazumtirdzniecības uzņēmumu tipi [21; 22].

Jāatzīmē, ka lielie mazumtirgotāji var sasniegt ievērojamu kontroli pār ražotājiem, arī neapvienojoties ar tiem. Lielie veikalu tīkli var diktēt sadarbības nosacījumus saviem piegādātājiem, ja pēdējiem tie ir vienīgie vai vieni no lielākajiem klientiem, kuri praktiski laika gaitā nemainās. Bez tam piegādātāji var strādāt ar precēm, kuru zīmoli pieder mazumtirgotājiem. No otras puses – spēcīgi ražotāji var kontrolēt mazumtirdzniecību, izmantojot frančaizinga sistēmu vai piedāvājot ekskluzīvas izplatīšanas tiesības dileriem.

### III. M. Portera piecu konkurences spēku modelis

Raksturojot konkurences situāciju, kāda ir izveidojusies vai veidojas nozarē, bez iepriekšminētajiem rādītājiem un faktoriem analizē jāiekļauj arī plašāks konkurences vides skaidrojums.

Pazīstamākā konkurences analīzes metodika, skaidrojot to plašākā aspektā, ir M. Portera (*Michel E. Porter*) konkurences piecu spēku modelis (1980) [13, 38]. M. Porters, atzīstot, ka konkurence ir tirgus mehānisma funkcionēšanas pamats un dabiska izpausme, ievieš plašāku tās interpretāciju. Jebkuras nozares potenciālo ienesīgumu un peļņas iegūšanas iespējas nosaka piecu konkurences spēku mijiedarbība:

- 1) nozarē darbojošos firmu savstarpējā konkurence;
- 2) jaunu dalībnieku potenciālās ienākšanas draudi kā konkurences spēks;
- 3) aizvietotājproduktu parādīšanās draudi kā konkurences spēks;
- 4) piegādātāju ekonomiskās iespējas un pozīcija tirgū kā konkurences spēks;
- 5) pircēju ekonomiskās iespējas un pozīcija tirgū kā konkurences spēks.

M. Portera piedāvātais konkurences analīzes modelis ir ieguvis plašu popularitāti biznesa analītiķu vidē un adaptēts gan atsevišķu nozaru un produktu tirgu funkcionēšanas analīzei, gan arī nozares analīzei dažādos tās attīstības posmos (jaunas nozares; nobriedušas nozares; nozares krituma posmā; nozares ar zemu koncentrācijas līmeni; globālās konkurences nozares [19, 241–358]), kā arī izmantošanai sociālajā sfērā [14, 355–475].

Modeļa pielietojums dod iespēju atbildēt uz jautājumiem, kuri ir principiāli svarīgi, vērtējot gan faktisko tirgus situāciju un firmas pozīciju tajā, gan arī perspektīvās attīstības tendences un to ietekmi:

- Kādi ir galvenie faktori, kas nosaka firmas darbību konkurences vidē?
- Vai tirgū ir kādi līdz šim neizpēti vai neapzināti spēki, kas varētu ietekmēt firmas darbību?
- Cik liela ir varbūtība, ka spēku samērs varētu mainīties, un cik ātri šādas pārmaiņas norisināsies?
- Kādas pozīcijas ieņem galvenie konkurenti attiecībā pret galvenajiem tirgus konkurenci noteicošiem spēkiem?
- Kādi pasākumi firmai jāveic mārketinga un menedžmenta jomā, lai ietekmētu un/vai piemērotos tirgus konkurences spēku darbībai un uzlabotu savu pozīciju tirgū?
- Vai kādas nozares vai atsevišķi tirgi ir ekonomiski pievilcīgāki, un kādi ir tā cēloņi?

Katru no konkurences spēkiem savukārt var analizēt no atsevišķu elementu viedokļa, sadalot tos sīkāk pa faktoriem. Sekojošais piecu konkurences spēku raksturojums dod iespēju labāk izprast mazumtirdzniecības kā nozares funkcionēšanu kopumā, to iespējams adaptēt arī atsevišķu preču grupu tirgu analīzei.

Pētīšanas metodes, kas būtu jāizmanto visu parametru novērtēšanai, adaptējot M. Portera modeli mazumtirdzniecības konkurences vidē, aptver gan statistikas datu analīzi, gan ekspertu vērtējumu, gan arī pircēju aptauju un līdz šim pieejamo Latvijā veikto mazumtirdzniecībai veltīto mārketinga pētījumu rezultātu apkopojumu, kā arī biznesa un nozares specializēto periodisko izdevumu publikāciju kontentanalīzi.

Salīdzinot ar tradicionālo pieeju M. Portera modeļa pielietojumā, mazumtirdzniecībā jāņem vērā gan piedāvātā mazumtirdzniecības pakalpojuma specifika (respektīvi – pakalpojumu nozares īpatnības un pakalpojumus piedāvājošu firmu mārketinga darbības raksturīgākās īpatnības), gan arī atsevišķu mazumtirdzniecības segmentu īpatnības, kas atšķiras pēc koncentrācijas līmeņa. Pārskats par M. Portera piecu konkurences spēku modeļa faktoriem mazumtirdzniecībā veidots pēc literatūras sarakstā norādītajiem [4; 18] materiāliem.

## 1. Esošo konkurentu ekonomiskā sacensība

Pastāv virkne faktoru, kas var ietekmēt firmas konkurētspēju, cīnoties par savu pozīciju tirgū gan ar tiešajiem, gan ar netiešajiem konkurentiem:

- koncentrācijas līmenis nozarē, konkurentu skaits un lielums;
- cīņa par tirgus daļu lēnas vai straujas nozares izaugsmes situācijā;
- produktu diferenciacijas dziļums un raksturs;
- uzņēmuma darbībai nepieciešamo pastāvīgo izmaksu līmenis (augsts vai zems), kā arī realizējamās produkcijas raksturojums (piemēram, ātri bojājies produkti, kuru glabāšanas apstākļu nodrošināšana prasa papildus izmaksas);
- nozarē esošo jaudu (tirdzniecības platību u.c.) atbilstība patērētāju pieprasījumam;
- augstas barjeras iziešanai no nozares, kas spiež firmas turpināt darbību, neskatoties uz zemiem ienākumiem vai pat negatīviem rādītājiem.

## 2. Pircēju ekonomiskās iespējas un pozīcija tirgū

Pircēju pozīcijas tirgū (t. i., pieprasījums pēc precēm un pakalpojumiem no mazumtirgotāju puses, uzstājoties kā pircējam no piegādātāja, vai arī pieprasījums no gala patērētāju puses) ietekmē sekojoši faktori:

- pieprasījuma koncentrācijas līmenis no pircēju puses, salīdzinot ar piedāvātāju piedāvājuma koncentrācijas līmeni;
- preces vai pakalpojuma svarīgums un vērtība patērētājam, novērtējot kvalitāti, izmaksas un apkalpošanu;
- piedāvātāja nomaiņas relatīvās izmaksas (pircēja izmaksas, pārorientējoties uz cita, jauna piegādātāja produkciju);
- pircēju rīcībā esošās informācijas apjoms un zināšanu līmenis;
- pircēju iespējas apvienoties (savstarpējas vienošanās iespējamība kopīgiem pirkumiem);
- pircēju ienākumu līmenis;
- pircējiem nepieciešamās diferenciacijas līmenis iegādājamiem produktiem.

## 3. Esošo piegādātāju ekonomiskās iespējas un pozīcija tirgū

Galvenie faktori, kas nosaka piegādātāju tirgus pozīcijas, ir analogiski faktoriem, kas tiek analizēti, vērtējot pircēju tirgus varu:

- nozares piegādātāju un ražotāju struktūras raksturojums;
- produkcijas diferenciacijas līmenis (aizvietotājproduktu esamība un pieejamība);
- iespējamās integrācijas potenciāls;
- pieprasījuma ietekme no ražotāju un piegādātāju puses;
- ražotāju izmaksas piegādātāju nomaiņai un to potenciālā ietekme (ražotāju „jutīgums” pret šādu nomaiņu).

## 4. Jaunu konkurentu parādīšanās draudi

Jaunu konkurentu ienākšanas iespējas nozarē nosaka to, cik lielā mērā var izmainīties nozares struktūra, parādīties papildus konkurentiem un cīņai par tirgus daļu. Vairāku, ka nozarē varētu parādīties jaunas konkurējošas firmas, ir atkarīga no ienākšanas barjerām nozarē un esošo tirgus dalībnieku reakcijas, saskaroties ar jaunpienācēju draudiem. Galvenie faktori, kas varētu bremzēt jaunu dalībnieku ienākšanu tirgū, ir sekojoši:

- darbības mēroga ekonomijas iespējas (lielāko tirgus dalībnieku izmaksu priekšrocības, pateicoties lielākam apgrozījuma apjomam un darbības mērogiem, kas nosaka lielāku tirgus daļu);
- ieguldītā kapitāla lielums, kas nepieciešams patērētāju lojalitātes iegūšanai un atpazīstama zīmola izveidei;
- finansiālie resursi tirdzniecības uzsākšanai un nepieciešamo preču krājumu uzturēšanai;
- veikalu atvēršanai pieejamu vietu ierobežotība;
- piegādātāju pieejamība;

- nozarē esošo firmu augstāka efektivitāte, pateicoties uzkrātajām zināšanām un lielākai darbības pieredzei (t. s. pieredzes līknes efekts, kas atspoguļo zemāku pašizmaksu kā ilgstošas pieredzes rezultātu);
- klienta izmaksas, pārorientējoties no viena piegādātāja uz citu;
- valsts un/vai pašvaldību regulējošie pasākumi, ar likumu noteiktie ierobežojumi un barjeras.

## 5. Aizvietotājproduktu konkurences draudi

Patērētāju vēlme realizēt savu izvēles brīvību, informētības līmenis un pieejamo informācijas avotu daudzveidība, kā arī jauni tehnoloģiski risinājumi un inovācijas, veidojot gan jaunu produktu piedāvājumu, gan arī alternatīvas tirdzniecības metodes, izpaužas kā substitūtu jeb aiztājējproduktu iespējamās konkurences spēks. Galvenie faktori ir sekojoši:

- aizvietotājproduktu esamība, pieejamība un patērētāju gatavība pārorientēties uz to preču iegādi, kurām ir analogiski funkcionāli parametri;
- iespēja iegūt analogisku (vai līdzīgu) patēriņa vērtību citā tirgū (piemēram, drukāto masu informācijas līdzekļu, t.sk. to pārdošanas pakalpojumu, konkurence ar ziņu portāliem interneta tīklā);
- aizstājējproduktu ietekme uz firmas peļņas rādītājiem;
- aizvietotājproduktu cenas un kvalitātes proporcijas salīdzinošs vērtējums.

Iepriekš aplūkotā pieeja nozares analīzei dod iespēju kompānijai, kura darbojas mazumtirdzniecības sfērā, izprast konkurences spēku izvietojumu un samēru nozarē, novērtēt to potenciālo ietekmi uz firmas darbību un tirgus pozīciju gan īstermiņā, gan ilgtermiņa perspektīvā. Mazumtirgotājs gūst iespēju noteikt savu reālo pozīciju attiecībā pret konkurentiem, definējot savas stiprās un vājās puses.

## IV. Interneta mazumtirdzniecība kā konkurences faktors

Elektroniskā mazumtirdzniecība pēc shēmas “business – patērētājs” (B2C) Eiropā sāka attīstīties pagājušā gadsimta 80. gados, kad mazumtirgotāji sāka apzināties jauno sadales kanālu – elektronisko piegādes sistēmu – nozīmi un perspektīvas. Ar terminu “e-komercija” apzīmē preču un pakalpojumu pirkšanu un pārdošanu, izmantojot informācijas tehnoloģiju un elektronisko sakaru līdzekļus (uzņēmumu interneta mājas lapas, e-pastu u.c.). B2C sistēmas paredzētas gala patērētājiem, tās ir analogas tradicionālajiem veikaliem, katalogu pasūtījumiem un telemārketingam, tikai – tiešsaiste notiek virtuālajā vidē [3].

Elektroniskās piegādes sistēmas neprasa cilvēku tiešu mijiedarbību, kas dod zināmas priekšrocības. Elektroniskajā mazumtirdzniecībā preču un pakalpojumu kvalitāte principā saglabājas, bet izmaksas samazinās, patērētājus apmierina ērta pieeja precēm un pakalpojumiem, realizāciju ir iespējams nodrošināt plašākos mērogos nekā tradicionālajos mazumtirdzniecības sadales kanālos. Kā galvenos elektroniskās mazumtirdzniecības cēloņus var minēt: patērētāju laika resursu deficītu, pircēju vēlmi kontrolēt transakciju vietu un laiku, kā arī izmantot pieejamās tehnoloģijas, kas dod iespēju mainīt pasūtījumu u.c. Šodien attīstās divi elektroniskās mazumtirdzniecības sistēmu tipi: pasīvās sistēmas un aktīvās sistēmas.

1. Pasīvās sistēmas – vienpusējas sistēmas, kas nedarbojas reālā laika režīmā, bet gan mazumtirgotājs patstāvīgi pieņem lēmumu par patērētājiem adresēta ziņojuma saturu un izplatīšanas laiku (televīzijas raidījumi ar preču piedāvājumu, kabeļtelevīzijas iepirkšanās kanāli, videokatalogi u.c., kur redzama produkta darbības demonstrēšana un tiek piedāvāta informācija par tā īpašībām, funkcijām u.tml.).
2. Dialoga jeb interaktīvās sistēmas – sistēmas ar divpusēju komunikāciju, kuras darbojas reālā laika režīmā un ietver sevī interneta kioskus, automātus ar sensoriem ekrāniem u.c. tehniskas ierīces un sistēmas, kas dod iespēju piekļūt mazumtirgotāju *web*-saitiem un būtībā ir virtuālas tirdzniecības vietas. Kombinējot tradicionālos un elektroniskos sadales kanālus, mazumtirdzniecības firmas iedalās trīs grupās: virtuālie mazumtirgotāji, kuriem nav savu veikalu kā fizisku tirdzniecības vietu; mazumtirgotāji, kuri izmanto divus sadales kanālus: savus veikalus un elektronisko kanālu B2C; mazumtirgotāji, kuri izmanto vairākkāņu sadales sistēmu: veikalus, pasūtījumu pieņemšanu pa telefonu un interneta tīklā, pēc katalogiem, kā arī televīzijas kanālus [4. 461–462].

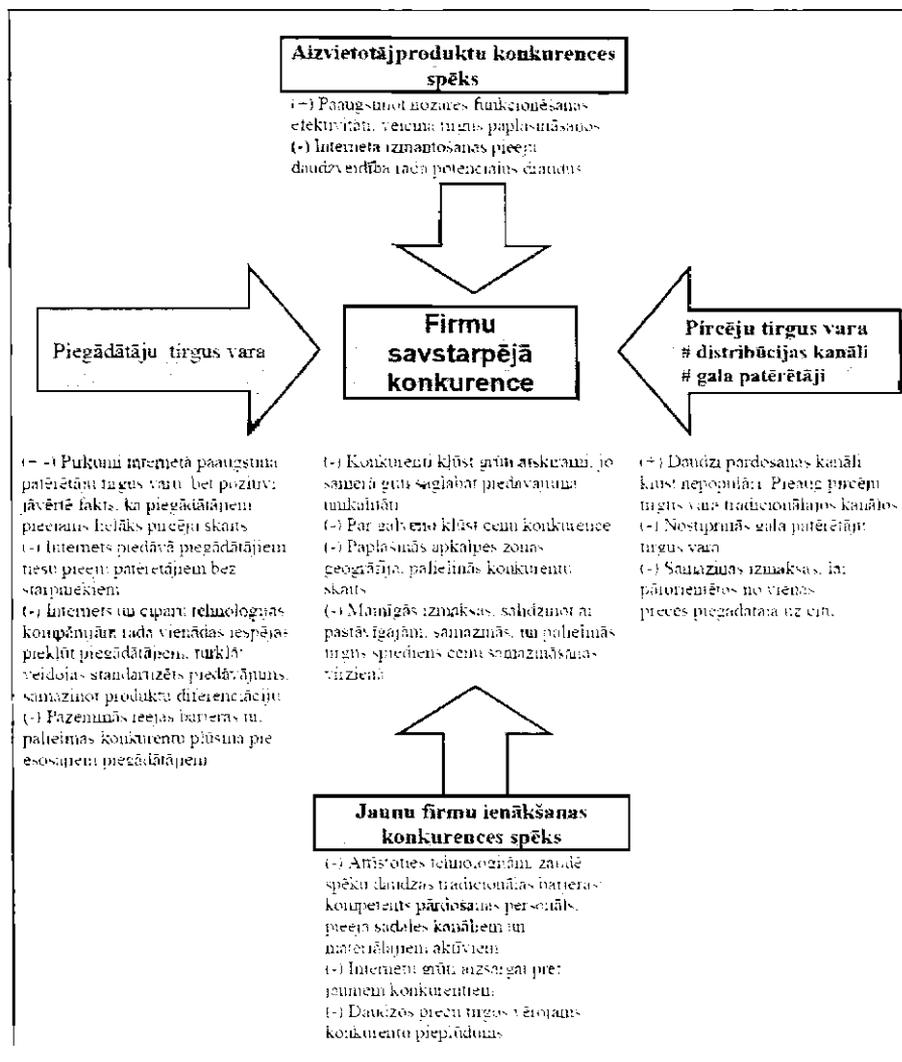
Ekonomisti interneta lomu mūsdienu ekonomiskajos procesos salīdzina ar efektu, kādu radīja elektroenerģijas un dzelzceļa ienākšana pasaules ekonomikā [2]. Elektroniskās mazumtirdzniecības attīstība, neskatoties uz visai atšķirīgi vērtētām nākotnes prognozēm (piemēram, nav piepildījūšās 1995. gadā izteiktās prognozes par 20% īpatsvaru kopējā mazumtirdzniecības apgrozījumā Rietumeiropā 2005.–2008. gadā un virtuālo mazumtirgotāju dominanti pār tradicionālajām mazumtirdzniecības firmām, bet 2001. gadā 80% no jaunajiem virtuālajiem mazumtirgotājiem bija spiesti pārtraukt darbību, radot interneta kompāniju krīzi Amerikā un Eiropā [4. 470]), sāk veidoties par būtisku konkurences spēku. To var interpretēt no dažādiem aspektiem jeb atsevišķu konkurences spēku pozīcijām:

- tas parādās kā aizvietotājprodukts tradicionālajiem mazumtirdzniecības pakalpojumiem;
- tas izpaužas kā jaunu firmu ienākšanas drauds mazumtirdzniecības nozarē, kas izmaksu ziņā var sekmīgi konkurēt ar esošajiem mazumtirdzniecības formātiem, kurus pārstāv tirgus dalībnieki;
- tas maina pircēju un piegādātāju varas veidošanās nosacījumus (l. attēls).

Kā liecina ES valstīs veiktais pētījums (*EU public opinion on ossuses relating to business-to-consumer e-Commerce*), tiešsaistē iepērkas vidēji tikai 15% ES patērētāju (Vācijā – 25%, Lielbritānijā – 35% iedzīvotāju). Galvenā problēma ir uzticības trūkums: 48% neuzticas interneta maksājumu drošībai; 36% nav pārliecināti par savlaicīgu un kvalitatīvu preču piegādi; 38% netic naudas saņemšanai, ja gadījumā prece tiek nodota atpakaļ; 27% neuzticas pārdevējam; 23% atsauca uz pircēja tiesībām) [16].

Latvijā e-komercijas tiesiskā vide tiek veidota, pamatojoties uz ES direktīvu 2000/31/EC, un atbilstoši tai ir pieņemts Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums, kā arī virkne citu normatīvo aktu [2]. Latvijā pēdējo divu, trīs gadu laikā pakāpeniski sāk apkopot informāciju par e-komerciju, kā arī CSP izdod informācijas sabiedrībai vēltu biļetenu. Kā liecina CSP provizorisksie dati, no visām Latvijas mājsaimniecībām pirkumus un pakalpojumus (neskaitot finanšu ieguldījumus) 2005. gadā internetā veikušas 9.8% mājsaimniecību (2004. gadā – 8.5%). Nekādus darījumus internetā 2005. gadā nav veikušas 90.2% mājsaimniecību (2004. gadā –

91,5%). Pieeja internetam ir 30,5% Latvijas mājsaimniecību [3]. Atbilstoši *Eurostat* datiem, Latvijā 2005. gadā vidū regulāri internetu izmantoja 36% iedzīvotāju, kaut reizi pēdējo trīs mēnešu laikā to lietojuši 49% [17, 111]. Lai gan Latvijā norēķinu karšu skaits 2005. gadā pārsniedza 1 milj. un 15,6% iedzīvotāju lietoja internetbanku pakalpojumus, tomēr jāatzīst, ka pret iepirkumiem internetā cilvēki izturas samērā rezervēti [17, 112].



1. att. M. Portera piecu konkurences spēku modelis mazumtirdzniecībai interneta vidē [4, 473]  
M. Porter's five forces analysis of internet retailing [4, 473]

Viens no nozīmīgākajiem pētījumiem šajā jomā ir Latvijā 2005. gada novembrī un decembrī veiktais pilna servisa mārketinga agentūras *Marketing House* pētījums sadarbībā ar Ekonomikas ministriju, lai identificētu un izvērtētu e-komercijas

attīstību kavējošos un veicinošos faktorus Latvijā B2B un B2C vidē: "Pētījums par e-komercijas attīstības dinamiku Latvijā (EM 2005/ 150)". Kā liecina šī pētījuma rezultāti, 54.8% no aptaujātajiem uzņēmumiem, kas izmanto e-komercijas risinājumus, pārstāv tieši tirdzniecības nozari, un visizplatītākā pakalpojumu forma ir elektropreču un saimniecības preču tirdzniecība. Kā galvenos iemeslus, kas kavē attīstību B2C sfērā, uzņēmēji izdala: ierobežoto interneta pieejamību, neuzticēšanos norēķiniem e-vidē, kā arī patērētāju zemo pirktspēju. Savukārt pie attīstību veicinošajiem faktoriem pieskaitīti: interneta pieejamības paplašināšanās un patērētāju vēlme veikt iepirkumus ātrāk, ērtāk un izdevīgāk, un respondenti arī norāda, ka tieši tuvākajā laikā tā varētu būt arī patērētāju pirktspējas palielināšanās un viņu izglītošana par e-komercijas darījumiem [12].

Kopumā raksturojot mazumtirdzniecību internetā kā konkurences spēku, jāatzīmē, ka elektroniskā komercija piedāvā jaunas iespējas komerciālu operāciju efektivitātes palielināšanai un samazina ar komercdarbības procedūram saistītās izmaksas, tādējādi palielinot to tirgus dalībnieku konkurences priekšrocības, kas gatavi izmantot jaunās komercdarbības metodes un tehnoloģijas [2].

## V. Stratēģisko grupu koncepcija un konkurences priekšrocības

Firmu savstarpējo konkurenci var raksturot, izmantojot stratēģisko grupu koncepciju. Stratēģisko grupu veido konkurējošas firmas, kurām ir līdzīga konkurences stratēģija un vienāda pozīcija tirgū. Firmas, kas pieder vienai stratēģiskai grupai, raksturo kādas radniecīgas pazīmes: salīdzināma produkcijas nomenklatūra, vienādi sadales kanāli, līdzīga vertikālās integrācijas pakāpe, analogiski pircējiem sniedzamie pakalpojumi, orientēšanās uz līdzīgiem pircēju tipiem, vienāda cenas un kvalitātes proporcija u.tml. Nozarē var būt tikai viena stratēģiskā grupa, ja visas firmas tirgū realizē vienādu stratēģiju. Pilnīgs pretstats ir nozare, kurā stratēģisko grupu skaits ir vienāds ar konkurējošo firmu skaitu, ja katrai no firmām ir atšķirīga pieeja konkurencei un atšķirīga konkurences pozīcija tirgū, orientējoties uz skaidri norobežotiem klientu segmentiem, kuri nepārklājas [19. 177–178]. Stratēģiskās grupas jēdzienu M. Porters piedāvā, lai vienkāršotu tirgus dalībnieku stratēģijas analīzi un nodrošinātu iespēju prognozēt konkurentu uzvedību gan stratēģiskās grupas iekšienē, gan arī attiecībās starp tām. Tā kā stratēģiskās grupas ir relatīvi viendabīgas, tad ārējās vides faktoru izmaiņas vienādā mērā ietekmē tās dalībniekus.

Mazumtirdzniecībā firmas ar līdzīgiem mērķa tirgiem, mārketinga un konkurences stratēģiju arī veido stratēģiskās grupas. Kritērijus, pēc kuriem tiek izdalītas stratēģiskās grupas, nosaka faktori, kas ietekmē veikalū izvēli no patērētāju puses: cenu līmenis, preču sortiments un to raksturojošie parametri, veikalū atrašanās vieta un apkalpošanas sistēma. Kritēriju atlasī nosaka konkrētais mazumtirdzniecības tirgus segments (realizējamo preču grupas) un tā īpatnības. Piemēram, apģērbu tirgū stratēģisko grupu definēšanai var izmantot tādas kritērijus kā kvalitāte, orientēšanās uz modes tendencēm, preču sortimenta plašumu un dziļumu, atsevišķu zīmolu piedāvājumu [18. 81]. Šos kritērijus izmanto, lai veidotu konkurences vides grafisku attēlojumu stratēģisko grupu kartes veidā.

Stratēģisko grupu karte parāda stāvokli, ko tirgū ieņem konkurējošās firmas. Lai izveidotu stratēģisko grupu karti:

- 1) jāizpēta konkurenci raksturojošās pazīmes, kas piemīt vienas nozares vai produkta (produktu grupas) tirgus firmām:

- 2) jāizvēlas divas savstarpēji tieši nesaistītas pazīmes (t. s. stratēģiskie mainīgie) un jāpozicionē firmas divdimensiju diagrammā;
- 3) firmas, kas atrodas vienā stratēģiskajā laukā, jāapzīmē kā grupa;
- 4) katras grupas īpatsvars kopējā nozares vai produkta (produktu grupas) tirgus realizācijas apjomā proporcionāli jāattēlo ar riņķa līnijām [19, 179].

Kombinējot vairākas pazīmes, iespējams izveidot arī vairākas stratēģisko grupu kartes, kas dod pilnīgāku priekšstatu par konkurences situāciju no dažādiem redzespunktiem, jo ne vienmēr ir iespējams izveidot "vislabāko" karti, variējot ierobežotu pazīmju skaitu.

Konkurences intensitāte starp firmām, kuras pieder pie dažādām stratēģiskām grupām, atkarīga no šo stratēģisko grupu „attāluma” vienai no otras konkurences telpā. Konkurence starp blakus esošajām grupām, visdrīzāk, būs īpaši asa, jo to mērķa tirgi lielā mērā pārklāsies. Un otrādi – mazāk izteikta konkurence būs starp firmām, kuras pieder stratēģiskajām grupām, kas atrodas tālu viena no otras.

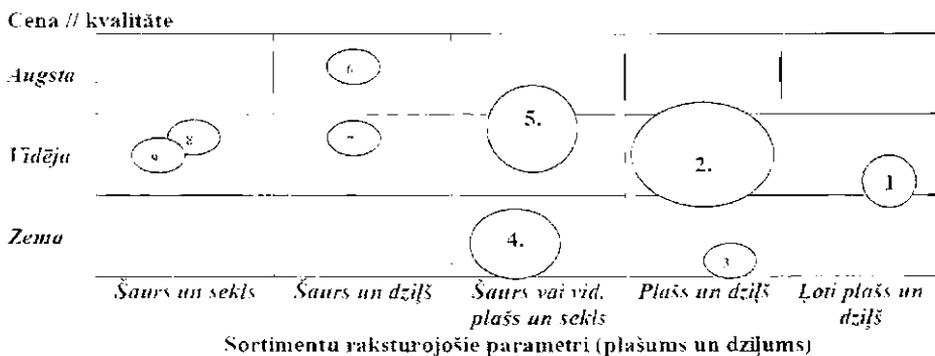
Neskatoties uz to, ka barjeras, kas ierobežo pārvietošanos no vienas stratēģiskās grupas uz otru, nodrošina grupām relatīvu stabilitāti, tomēr tās pastāvīgi evolucionē, tādējādi veicinot jaunu mazumtirdzniecības uzņēmumu tipu veidošanos un konkurenci. Piemēram, viens no Lielbritānijas mazumtirdzniecības simboliem – veikalu tīkls *Marks & Spencer* – modes preču tirdzniecībā (atrodoties stratēģisko grupu kartes centrā) pēdējo 10 gadu laikā zaudējis savu tirgus daļu, konkurējot gan ar specializētajiem mazumtirgotājiem (*NEXT* un *Gap*), gan ar jaunu mazumtirdzniecības formātu šajā preču grupā – zemo cenu veikāliem (*Matalan*, *New Look* un *T.K.Maxx*). Šādos apstākļos *Marks & Spencer* nonāca sarežģītā konkurences situācijā, jo tā izmaksas bija pārāk augstas, lai konkurētu ar zemo cenu veikāliem (*discount*), bet preces nepietiekoši "modernas", lai konkurētu ar specializētajiem mazumtirgotājiem. Rezultātā ne tikai samazinājās firmas tirgus daļa (no 16% 1997. g. līdz 11% 2001. g.), bet ievērojami pasliktinājās finansiālās darbības rādītāji (no 1.12 miljrd. £ 1998. g. līdz 467 milj. £ 2001. g.). Mainoties patērētāju uzvedībai šajā mazumtirdzniecības segmentā, viņu izvēle ir vai nu par labu jaunākajām modes tendencēm atbilstošam piedāvājumam, vai arī iespējams iegādāties apģērbu zemākā cenu līmenī [18, 87].

Visasākā konkurences cīņa ir stratēģiskās grupas iekšienē, jo tās dalībniekiem ir līdzīgas stratēģijas mērķa tirgus apgušanā, sortimenta veidošanā, cenu politikā, veikalu izvietojumā utt. Šī līdzība sliktākajā variantā var novest pie tā, ka patērētāji nespēj atšķirt viena mazumtirgotāja piedāvājumu no otra (respektīvi – tiem veidojas identiskas pozīcijas tirgū, raugoties no patērētāju viedokļa), un rezultātā pircēju izvēli ietekmē tikai preču cenas, saasinot cenu konkurenci.

Tādējādi, lai iegūtu konkurences priekšrocību, mazumtirdzniecības firmām jāmeklē kaut kas tāds, kas atšķirtu tās no citiem attiecīgās stratēģiskās grupas dalībniekiem. Bieži vien konkrēto diferenciacijas pazīmju iespējamā izvēle vienas stratēģiskās grupas robežās ir visai problemātiska un ierobežota. Bez cenu faktora savstarpēji konkurējošās firmas mēģina sevi diferencēt ar veikalu izvietojuma vietu izvēli un iekšējo iekārtojumu, atmosfēru, preču sortimenta īpatnībām un zīmolu izvēli, apkalpošanas metodēm un – galvenokārt – ar konkrēto virzīšanas metožu pielietojuma specifiku. Ņemot vērā, ka veikalu atrašanās vietas iespējams mainīt tikai ilgstošākā laika periodā, bet cenu izmaiņas tieši ietekmē peļņas rādītājus, savukārt panākumus sološus un sekmīgus virzīšanas pasākumus konkurenti var nokopēt, iespējamo diferenciacijas pazīmju izvēle pozicionēšanai kļūst īpaši

sarežģīta. Turklāt cena kā galvenais atšķirību faktors un konkurences priekšrocība būtībā raksturīga tikai zemo cenu veikaliem.

Pēc raksta autores domām, stratēģisko grupu karti mazumtirdzniecībā iespējams veidot arī pēc mazumtirdzniecības uzņēmumu tipiem (formātiem). Kā piemēru varētu minēt t.s. ātrās aprites patēriņa preču (*fast moving consumer goods*) tirgu Latvijā. Tikai diviem lielākajiem tirgus dalībniekiem (*Rimi Baltic* un *VP Market*) ir vairāki veikalu formāti, pārējie darbojas pārsvarā tikai vienā noteiktā mazumtirdzniecības formātā. Līdz ar to dažādu mazumtirdzniecības uzņēmumu tipu konkurence vienlaicīgi lielā mērā atspoguļo firmu grupu savstarpējo konkurenci (viens tirdzniecības uzņēmumu tips = stratēģiskā grupa = tajā pārstāvētās firmas un veikalu zīmoli). Orientējošs stratēģisko grupu kartes piemērs parādīts 2. attēlā. Abi vadošie tirgus dalībnieki pārstāvēti trijās grupās: lielveikalu (*supermarket*), dižveikalu (*hypermarket*) un zemo cenu veikalu (*discount*) stratēģiskajās grupās; praktiski tie veido divu korporatīvo sistēmu konkurenci (to attēlošana atsevišķā stratēģisko grupu kartē nebūtu mērķtiecīga, jo citas mazumtirdzniecības firmu apvienības ir pārāk vājas uz abu tirgus līderu fona).



Apzīmējumi:

1. - hipermarketi (*Rimi Hypermarket; HyperMaxima*)
2. - supermarketi (*Rimi; Maxima; Nelda; Sky* u.c.)
3. - atklātie tirgi (*dažādas firmas*)
4. - zemo cenu veikali (*Saulīte; Supernetto* u.c.)
5. - vidēji - nelieli "kaimiņu" veikali (*Elvi; Aibe; Mego* u.c.)
6. - delikatesu veikali (*Delī*)
7. - specializētie pārtikas veikali
8. - veikali degvielas uzpildes stacijās (*Statoil; Neste* u.c.)
9. - kioski un t.s. ekspresveikali (*Narvesen* u.c.)

2. att. Stratēģisko grupu kartes piemērs  
Example for strategic group map

Kad firma pieņem lēmumus par stratēģiju, kura tai tirgū varētu nodrošināt panākumus, tai jānovērtē savu konkurences priekšrocību izveidošanas ceļi. M. Porters apraksta trīs pamatstratēģijas konkurences priekšrocību iegūšanai: izmaksu līdera stratēģija (kompānija, kura meklē, atrod un izmanto visus izmaksu samazināšanas avotus); diferenciacijas stratēģija (kompānija meklē kādas atšķirīgas iezīmes, kas "izceļ to pūlī" un nesīs papildus peļņu) un koncentrācijas stratēģija

(firma izvēlas tirgus segmentu vai atsevišķu nišu, kurā koncentrē savus spēkus, atsakoties no darbības jebkurā citā segmentā). Mazumtirdzniecībā šo stratēģiju piemērošanas iespējas ir visai daudzveidīgas [4, 342–345].

**Izmaksu līdera stratēģijai** kā piemēru bieži norāda Eiropā pazīstamos un plaši izplatītos zemo cenu veikalu tīklus (*Aldi* un *Lidl* no Vācijas, *Netto* no Dānijas u.c.), kas savu ekspansiju citu valstu tirgos nodrošināja ar izmaksu līdera stratēģiju. Panākumu atslēga tiem ir pastāvīga izmaksu samazināšana un izmaksu kontrole visās operācijās. Izmaksu līdera stratēģiju var izvēlēties iekļūšanai tirgū zemu operacionālo izmaksu gadījumā. Kompānijām, kuras realizē izmaksu līdera stratēģiju, nepieciešams:

- izvietot veikalus vietās, kurās ir zemākas izmaksas nekā konkurentu izvietojuma vietās;
- izveidot vienkāršu veikala dizainu un plānojumu, tieši no noliktavām uz paletēm vai kastēs saliktas preces izvietot veikalu tirdzniecības zālē;
- maksimāli vienkārša administratīvā sistēma un minimāls darbinieku skaits katrā veikalā, personālam izpildot tikai tirdzniecības tehnoloģiskā procesa minimāli nepieciešamās pamatoperācijas bez papildus pakalpojumu piedāvājuma;
- minimāls preču tirdzniecības krājumu apjoms un ierobežota nomenklatūra;
- izveidot vienotu veikalu tīklu, nodrošinot iespējami lielāku tirdzniecības vietu skaitu, tādējādi iegūstot pozitīvu darbības mēroga efektu.

Izmaksu līdera stratēģijas nosacījumi ir ekonomija, ko dod darbības mēroga pozitīvais efekts (īpaši – teritoriālā aspektā) un labāka izmaksu kontrole nekā konkurentiem. Šāda stratēģija nav pieejama nelielam mazumtirdzniecības uzņēmumam. Lokālā līmenī neliels uzņēmums var realizēt šo stratēģiju tikai tad, ja atrod kādu tirgus segmentu, kuru iespējams apkalpot ar zemākām izmaksām.

**Diferenciācijas stratēģija** – tā ir stratēģija, kas paredz izveidot produktu, kurš ir unikāls vai arī tam ir kādas noteiktas, patērētājiem uztveramas priekšrocības, salīdzinot ar konkurentiem. Mazumtirdzniecības uzņēmumi, kuri diferencē savu piedāvājumu kā kvalitatīvāku apkalpošanu, atšķirīgu sortimentu u.tml., var pārdot produktus par augstāku cenu. Veiksmīgi diferencēts piedāvājums samazina pircēju jutīgumu pret cenu, neizvirzot to kā primāro izvēles kritēriju (respektīvi, novērojama zemāka pieprasījuma cenas elastība). Latvijā kā pozitīvu piemēru lielveikalu (*supermarket*) tirgū var minēt *Skv*, kas būtiski atšķiras no konkurējošo firmu veikaliem.

**Koncentrācijas stratēģija** paredz darbību šaurā tirgus segmentā vai nišā, tādējādi panākot maksimāli skaidru pozicionējumu tirgū un pircēju apziņā. Mazumtirdzniecībā koncentrācijas stratēģija dod iespēju precīzi formulēt firmas piedāvājumu tādos terminos kā cena, kvalitāte un sortiments. Šādas stratēģijas izvēle var būt saistīta arī ar firmai pieejamo resursu ierobežotību, kas nedod iespēju strādāt plašākā tirgū. Tirgus nišas stratēģija veiksmīgas (bieži – radošas, netradicionālas biznesa idejas) izvēles gadījumā dod panākumus, piesaistot pircējus unikālam piedāvājumam, tomēr vienlaicīgi jāapzinās potenciālo konkurentu radītais risks (pievilcīga niša “pievelk” konkurentus, kuri var nokopēt radošas biznesa idejas un realizēt tās). Arī lielākie tirgus dalībnieki, redzot kādas jaunatklātas nišas priekšrocības, var radīt konkurenci, it īpaši, ja niša tiek novērtēta kā perspektīva, ar pieprasījuma izaugsmes potenciālu. Visbiežāk nišas izvēle ir saistīta vai nu ar

specifisku produktu realizāciju ierobežotam klientu lokam (piemēram, delikatešu tirdzniecība), vai nu ar izteikti lokālu darbību kādā teritorijā.

Katra no iepriekšminētajām konkurences priekšrocību veidošanas iespējām var dot panākumus, taču mazumtirdzniecības kompānijai skaidri jāizvirza stratēģija, kuru tā realizē vai plāno realizēt, izvairoties no "iestrēgšanas pa vidu" un cenšoties vienlaicīgi realizēt vairākas stratēģijas. Klienti nez vai izvēlēties mazumtirgotāju, kurš nav koncentrējis savu darbību noteiktā segmentā vai nišā, nav arī izmaksu līderis, bet veikalu imidžs un piedāvātie pakalpojumi nekādā veidā neatšķiras no konkurentu piedāvājuma.

Kā norādījuši mazumtirdzniecības analītiķi *D. Knee* un *D. Walters* (1989), pagājušā gadsimta 90. gados apkopojot mazumtirdzniecības attīstības rezultātus, redzams, ka pastāv vairākas konkurences priekšrocību nodrošināšanas iespējas:

- augsta klientu lojalitāte;
- veiksmīga atrašanās vieta;
- labas sadarbības attiecības ar piegādātājiem;
- tirdzniecības tehnoloģijas pārākums;
- zemas izmaksas.

*D. Gilbert* tam vēl papildus pievieno divus faktorus: kvalificētu personālu (firmas darbinieki bieži ir tās galvenā konkurences priekšrocība, jo mazumtirdzniecībā lielākā biznesa daļa balstīta uz darbinieku kvalifikāciju un attiecību veidošanu ar klientiem un citām firmas darbībā ieinteresētajām pusēm) un informācijas tehnoloģiju ieviešanu, kas ļauj efektīvāk izmantot tirdzniecības platības, paaugstināt preču krājumu vadīšanas kontroli, iegūt detalizētu informāciju par patērētājiem [4, 344].

Kopumā, novērtējot konkurences analīzes iespējamās picejas mazumtirdzniecībā, jāsecina, ka konkurences vidi mazumtirdzniecībā iespējams raksturot gan ar kvantitatīviem rādītājiem (mazumtirdzniecības apgrozījuma struktūra pa uzņēmumu veidiem un produktu kategorijām vai grupām, izaugsmes tempi nozarē kopumā un sadalījumā pa uzņēmumu veidiem un produktu kategorijām vai grupām, lielāko tirgus dalībnieku tirgus daļas lielums un izmaiņu dinamika u.c.), gan arī dodot konkurenci veidojošo faktoru novērtējumu kvalitatīvā aspektā. Konkurenci veidojošo faktoru daudzveidība mazumtirdzniecībā rada nepieciešamību sadalīt analīzes procesu, gan norobežojot būtiskākos faktorus un to ietekmi (piemēram, piegādātāju ietekmi konkrētā tirgū), gan arī pētīt atsevišķas stratēģiskās grupas, to izveidošanās un attīstības procesus. Papildus konkurences analīzē mazumtirdzniecībā vēl nepieciešams iekļaut šīs nozares internacionalizācijas tendenču ietekmi, kā arī novērtēt mazumtirdzniecības uzņēmumu tipu dinamiku, pamatojoties uz tirdzniecības uzņēmumu cikliskās attīstības teoriju atziņām.

## LITERATŪRA

1. *Baltic Trade 2002*. Starptautiskās konferences materiāli. – Rīga: RMS Forum, 2002.
2. E-komercija. [www.em.gov.lv](http://www.em.gov.lv)
3. E-komercija Latvijā / *Latvijas Vēstnesis*. 29.03.2005., [www.nozare.lv](http://www.nozare.lv)
4. Gilbert D. *Retail Marketing Management*. – Harlow: Pearson Education Limited, 2003.
5. Iekšzemes kopprodukts 2005.g. – [www.csb.lv](http://www.csb.lv)
6. Iekšzemes tirdzniecība (datu bāze nr.22) – [www.csb.lv](http://www.csb.lv)
7. Iekšzemes tirdzniecība 2004.g.: 30.01.2005. (preses izlaidums) – [www.csb.lv](http://www.csb.lv).

8. Iekšzemes tirdzniecība 2005.g. ' 30.01.2006. (preses izlaidums) – [www.csb.lv](http://www.csb.lv).
9. Konkurences padomes skaidrojums par konkurenci degvielas tirgū (24.03.2006.) – [www.competition.lv](http://www.competition.lv)
10. Latvijas tautsaimniecība: makroekonomiskais apskats 1' 2006. – [www.ev.gov.lv](http://www.ev.gov.lv)
11. Mārketinga pētījumi / mazumtirdzniecība – [www.tns](http://www.tns).
12. Pētījums par e-komercijas attīstības dinamiku Latvijā (EM 2005/150). – [www.em.gov.lv](http://www.em.gov.lv)
13. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: The Free Press, 1980.
14. Porter M. E. *On Competition*. – New York: Harvard Business Press, 1999.
15. Sullivan M., Adcock D. *Retail Marketing*. – London: Thomson, 2004.
16. Uzticības zīmes e-komercijā / *Latvijas Vēstnesis*, 29.03.2005. – [www.nozare.lv](http://www.nozare.lv)
17. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. 2005. g. decembris. – [www.em.gov.lv](http://www.em.gov.lv)
18. Варли Р., Рафик М. *Основы управления розничной торговлей*. – Москва: Издательский Дом Гребенникова. 2005.
19. Портер М. *Конкурентная стратегия*. – Москва: Альпина Бизнес Букс. 2005.
20. [www.competition.lv](http://www.competition.lv)
21. [www.rimi.lv](http://www.rimi.lv)
22. [www.vpmarket.lv](http://www.vpmarket.lv)

## *Concept of Competition Analysis in Retail Trade*

### Summary

The report characterizes the concept of competition analysis in retail trade and interprets both the quantitative and the qualitative indicators as well as the factors influencing competition. The main quantitative indicators used in the competition analysis are the growth rates of the retail turnover and indicators of market concentration. The report underlines the diversity of competition types in the area of retail as well as deals with the factors creating competition according to the five-force competition model by Michael Porter. Besides internet commerce is pointed out as a new trend in retail trade that could change the competition environment. Along with the changes in the division of forces among the market participants in the research area the competition changes as well – both among the strategic groups as well as among the members of one strategic group. The report compares individual indicators that characterize the situation regarding competition in Latvia.

**Key words:** retail trade, retail trade turnover, market concentration, competitive forces, strategic groups, retail chains, marketing strategy, internet retailing.

## Mārketinga loma tūrisma attīstībā

### Role of Marketing in Tourism Development

Aija van der Steina

Latvijas Universitāte  
Ekonomikas un vadības fakultāte  
Aspazijas bulv. 5. Rīga, LV-1050  
e-pasts: [av05062@lu.lv](mailto:av05062@lu.lv)

Tūrisms ir viena no visstraujāk augošajām nozarēm pasaulē, starptautisko tūristu skaits pasaulē ir pieaudzis no 25 milj. 1950. gadā līdz 760 milj. 2004. gadā. Laikā no 1990. līdz 2000. gadam vidējie gada pieauguma tempi bija 4,3%, bet nākotnē paredzamais pieaugums ir aptuveni 4% gadā, sasniedzot 1,6 miljardus tūristu, no kuriem 717 miljoni par savu ceļojuma galamērķi izvēlēšies Eiropu (Pasaules Tūrisma organizācija, PTO, 2006). Arī daudzas pašvaldības, valstis un reģioni redz tūrisma kā vienu no ekonomiskās attīstības iespējām. Līdz šim tūrisma produktu piedāvātāji gan valsts, gan privātā līmenī par mārketinga galveno uzdevumu izvirzīja lielāku ekonomisko labumu, piesaistot tūrisma vietai vairāk tūristu, nerēķinoties ar to, kādu ietekmi tūrisms atstāj uz vietējo dabas, kultūras, sociālo un ekonomisko vidi. Ievērojot ilgtspējīgas tūrisma attīstības principus, šodien tūrisma mārketināšanai ir jābalstās uz sociālā mārketinga koncepciju. Rakstā teorētiski tiek aplūkotas mārketinga konkurences stratēģiju un mārketinga instrumentu izmantošanas iespējas ilgtspējīga tūrisma attīstībā.

**Atslēgvārdi:** ilgtspējīgais tūrisms, tūrisma mārketings, zaļais mārketings, demārketings.

Amerikāņu futurologs Džons Naisbits (*John Naisbitt*) norāda, ka viena no tūrisma politiku un stratēģiju ietekmējošām tendencēm nākotnē (*mega trend*) būs ilgtspējīga tūrisma attīstība (PTO, 2001). Tieši no patērētāju puses pieaug pieprasījums pēc ilgtspējīga tūrisma attīstības. 2020. gadā aptuveni 60% ceļotāju būs no pasaules attīstītajām valstīm, un ir svarīgi, lai tūrisma vietas (*destination*) savu tūrisma attīstības politiku, mārketinga plānošanu un stratēģiju balstītu uz ilgtspējīgu tūrisma attīstību (PTO, 2001). Daudziem tūristiem, izvēloties turpmākos ceļojumus, par noteicošo faktoru kļūs ētiskas dabas apsvērumi. Pēdējā laikā tūrisma produktu piedāvātāji ir apzinājuši izmaiņas pieprasījumā, un tirgū tiek piedāvāts tāds vietējai dabai, sociālai un kultūras videi draudzīgs un ekonomiski izdevīgs tūrisma veids kā ekotūrisms.

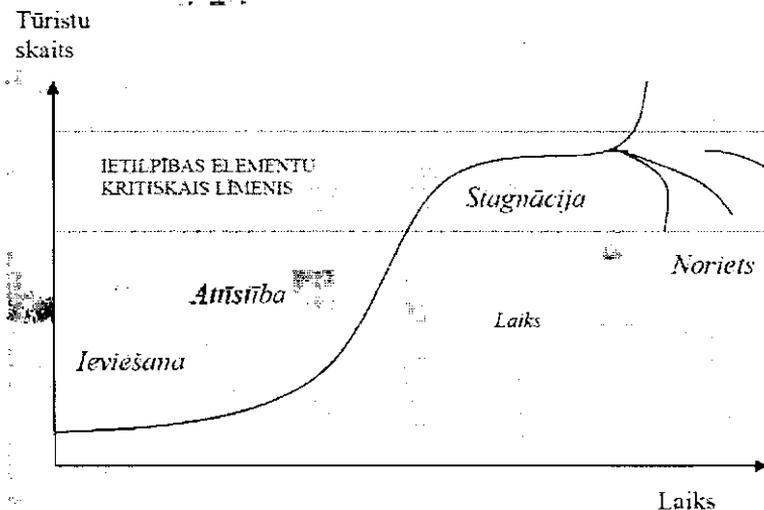
Vēsturiski mārketinga loma ir mainījusies no koncentrācijas uz pārdošanas intensifikāciju un klienta orientāciju uz sociāli ētiska mārketinga principiem. Mārketinga filozofija tradicionālā izpratnē ir balsījusies uz tirgus mērķa pircēju vēlmju apmierināšanu un uzņēmuma uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu, veidojot savstarpēji izdevīgas darījumu attiecības starp patērētāju un uzņēmumu. Vērā netika ņemtas ne pašu patērētāju ilglaicīgās vajadzības, ne arī apmaiņas procesā neiesaistīto sabiedrības grupu intereses. Sabiedrības sociālo vērtību maiņa ir radījusi izmaiņas patēriņā – no patērētājsabiedrības (*consumerism*) uz „zaļo” jeb videi draudzīgo patērētājsabiedrību (*green consumerism*). Jau pagājušā gadsimta 70. gados attīstītajās valstīs parādījās

mārketinga koncepcijas, kuru pamatā bija orientēšanās uz apkārtējās vides aizsardzību un dzīves kvalitātes uzlabošanu, nevis uz pilnīgu patērētāju vēlmju apmierināšanu, lai palielinātu patēriņu [12]. K. Petijs arī ieviesa terminu “zaļais mārketingš” (*green marketing*), ko viņš definē kā “vadības procesu, kura uzdevums ir konstatēt, paredzēt un apmierināt klientu un visas sabiedrības prasības, nodrošinot uzņēmuma rentabilitāti un ilgtermiņa darbību”. Savukārt P. Kotlers 1999. gadā mārketingu definē kā “uz tirgus konkurenci un sabiedrības interesēm balstītu vadības koncepciju” [9].

Tūrisma mārketingu ir skārušas līdzīgas izmaiņas. Attīstītajās valstīs 20. gadsimta 50. un 70. gados, „1. un 2. ceļojuma viļņa laikā”, kad Eiropā strauji attīstījās tūrisms, pieaugot konkurencei starp tūrisma produktu piedāvātājiem, mārketinga galvenais uzdevums bija popularizēt tūrisma vietu tā, lai piesaistītu pēc iespējas vairāk tūristu, un tas tika panākts, koncentrējoties tikai uz īslaicīgu tūristu vēlmju un vajadzību apmierināšanu. Tūrisma mārketinga organizācijas un uzņēmumi lielāka tūristu skaita piesaistīšanai galvenokārt izmantoja pārdošanas veicināšanas instrumentus un cenu [15]. Kā norāda Batlera tūrisma vietas dzīves cikla modelis [2], pieaugot tūristu skaitam, tūrisma vieta (rajons) noteiktā tūrisma attīstības pakāpē sasniedz ietilpības elementu kritisko līmeni, un tūrisma ietekmes sekas sāk izjust gan vietējā sabiedrība, gan tūristi (sk. 1. attēlu). Tūrisma ietekmes negatīvās sekas noved pie tūristu skaita samazināšanās un tūrisma vietas dzīves cikla norieta stadijas [11].

Mūsdienās tūrisma mārketinga ētiskie aspekti ir saistīti ar tūrisma negatīvās ietekmes novēršanu vai samazināšanu tūrisma vietas fiziskajā, sociālajā, ekonomiskajā un kultūras vidē. Modernajā tūrisma mārketingā tiek ņemtas vērā sabiedrības intereses un to integrācija tūrisma vietas un tūrisma uzņēmumu mārketingā [5].

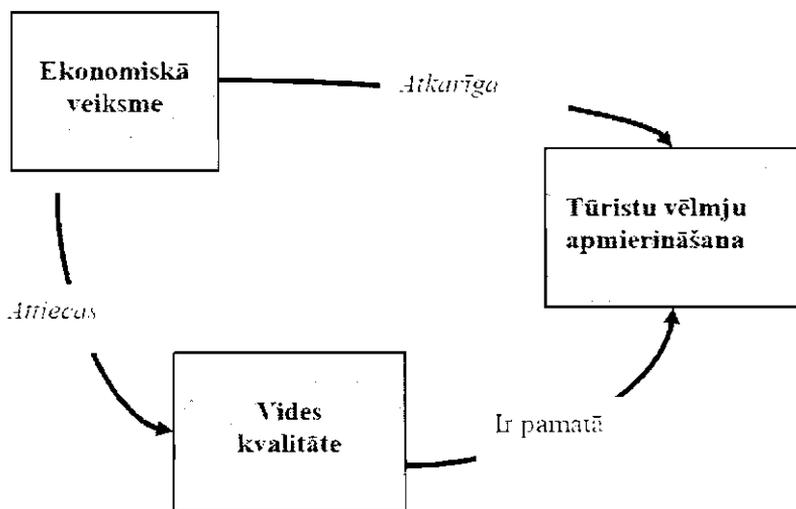
J. Kripendorfs tūrisma mārketingu definē kā „sistemātisku koordināciju tūrisma organizācijas darbībā, kā arī valsts politikā tūrisma jomā, atspoguļojot to vietējos, reģionālos, nacionālos un starptautiskos plānos. Izmaiņu mērķis ir pēc iespējas pilnīgāk apmierināt dažādu ieinteresēto grupu vajadzības, vienlaicīgi gūstot attiecīgu peļņu” [10].



1. att. Tūrisma attīstības un ietilpības attiecības [2; Pearce, 1989]

Relationship of Tourism Development and Capacity [2; Pearce, 1989]

Viens no ētiskā biznesa un sociāli atbildīgas vadības principiem tūrismā ir ilgtspējīga tūrisma attīstība. Ar ilgtspējīgu tūrismu saprot tūrismu, kas ir ekonomiski rentabls un neatstāj negatīvu ietekmi, bet ir līdzsvarā ar vietējo dabas, sociālo un kultūras vidi [13]. Jāatzīst, ka bieži ar ilgtspējīgu (*sustainable*) attīstību tiek saistīta dabas (*physical*) vides aizsardzība, nevis ekonomiski rentabla attīstība, kas ir līdzsvarā ar vietējo sociālo, kultūras un dabas vidi. Jautājums par tūrisma ilgtspējību ir aktuāls gan vietējai sabiedrībai, gan arī tūristiem, jo tieši tūrisma resursi (dabas, kultūrvēsturiskie u.c.), kas veido autentisku vidi, ir svarīgi tūristu piesaistei. Vide, ieskaitot dabas un kultūrvēsturiskos resursus, ir tūristu vajadzību un vēlmju apmierināšanas un ilglaicīgas ekonomiskās labklājības pamatā. Mūsdienās ilgtspējība tiek uzskatīta par vienu no tūrisma vietas kvalitāti noteicošajiem faktoriem, un izmainot tūrisma vietas vidi, tā tūristu acīs var zaudēt savu pievilcību. Kā norāda A. Holdens, pastāv cieša sakarība starp autentisku, tipisku (*natural*) vidi, tūrismu un ekonomisko veiksmi [7] (sk. 2. attēlu).



2. att. Sakarības starp vidi (*natural*), tūrismu un ekonomisko veiksmi [7]  
Relationship between Natural Environment, Tourism and Economic Success [7]

Tradicionālie ekonomiskie modeļi balstās uz ekonomisko augšupeju, kas tiek sasniegta ar produkcijas un patēriņa apjoma pieaugumu, pieņemot, ka šis process nesīs sabiedrībai ekonomisku labumu. Šī sistēma neņēma vērā vides resursu izsmelšanas vai noplicināšanas draudus. Tūrisma tirgus sistēma ignorēja tos resursus, kuri nebija privātīpašumā, lai gan, pieaugot tūristu skaitam, spiediens uz sabiedriskajiem resursiem pieauga, radot negatīvu ietekmi uz vietējo sociālo vai dabas vidi, kā arī pieauga vietējo pašvaldību izmaksas sociālās un fiziskās ietekmes novēršanai [7].

Tūrisma attīstību virzošais spēks ir patērētāju uzvedības un vērtību izmaiņas. „Zaļās domāšanas” ietvaros ir parādījušies tādi tūrisma apzīmējumi kā alternatīvais, zaļais, dabas, ilgtspējīgais, atbildīgais, akadēmiskais, atbilstošais, zemas ietekmes, maigais vai ekotūrisms. Pieprasījums pēc tūrisma veidiem, kuru pamatā ir ilgtspējības principi, pieaug gadu no gada, piemēram, „interese par ekotūrisma piedzīvojumiem pieaug par 25% līdz 30% gadā” [6]. „Jaunie tūristi” būs

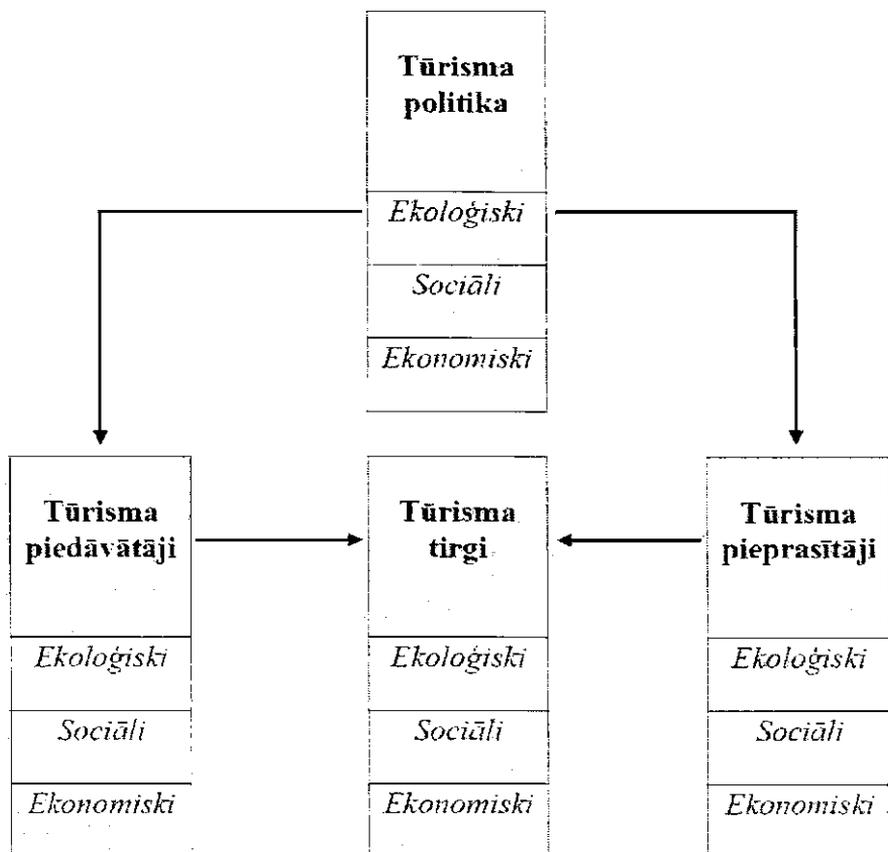
inteligentāki, tolerantāki, komunikatīvāki, pielāgoties spējīgāki un gatavi maksāt sociāli pieņemamu cenu par ilgtspējīga tūrisma produktiem [10]. Ilgtspējīgi tūrisma produkti ir pievilcīgi tādiem tūrisma tirgus segmentiem – tūristiem, kuriem ir svarīgs videi draudzīgs dzīvesveids un kuri ir gatavi maksāt vairāk par tūrisma produktiem, kas to nodrošina. Ilgtspējība tūrismā jau ir kļuvusi par vienu no kvalitātes kritērijiem. Pasaules Tūrisma organizācija definējusi, ka „autentiskums un tūrisma aktivitāšu harmonija ar vietējo sociālo un dabas vidi” ir viens no kvalitātes kritērijiem tūrismā (PTO, 2003). Nākotnē arvien pieaugs saikne starp tūrisma vietas konkurētspēju un ilgtspējību [7]. Pieaugot tūrisma intensitātei, daudzās tūrisma vietās pieaugs spiediens uz sociālo un dabas vidi (pārsniegta ietilpība). Tūrisma industrijas pārstāvjiem jāizstrādā mehānismi, lai samazinātu tūrisma negatīvo ietekmi, jo ilgtspējīga tūrisma attīstībā noteicošais ir harmonija ar vietējo vidi un sabiedrību. Ilgtspējīga tūrisma attīstībai nepieciešama atbilstoša vadības stratēģija [4]. Taču jāatzīmē, ka ilgtspējīgas tūrisma attīstības pamatā ir partnerība starp valdību, industrijas pārstāvjiem un vietējo sabiedrību. Kā norāda Batlers [2], nav iespējams nošķirt ilgtspējīgu tūrisma attīstību no tās vērtību sistēmas, kāda ir tūrisma attīstītājiem un sabiedrībai. Būtiska nozīme ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā ir tūrisma politikai, jo tieši politiku vērtību sistēma noteiks ilgtspējīga tūrisma interpretāciju, kā arī tūrisma mārketinga aktivitātes mikro un makro līmenī. Ilgtspējīgas tūrisma attīstības pamatā ir atbilstoša (ekoloģiskai, sociālai, ekonomiskai videi draudzīga) tūrisma tirgus dalībnieku uzvedība:

- tūrisma produktu piedāvātājiem ir jānodrošina sociāli, ekoloģiski un ekonomiski pamatots piedāvājums;
- tūrisma pieprasījumam jābalstās uz dabai, sociālai un ekonomiskai videi draudzīgu uzvedību, piemēram, ūdens patēriņa samazināšanu, vietējo tūrisma produktu un uzņēmumu izvēli;
- tūrisma tirgus – ekoloģiskai, sociālai un ekonomiskai videi draudzīgo tūrisma tirgus segmentu – aizsardzība, attīstība un atbalsts;
- tūrisma politika – ilgtspējīgas tūrisma attīstības vadlīniju noteikšana, kā arī tūrisma attīstības virzīšana atbilstoši ilgtspējīgas attīstības principiem [5] (sk. 3. attēlu).

Ilgtspējīga tūrisma attīstības veicināšanā nav izmantojamas mārketinga koncepcijas, kas balstās tikai uz pārdošanas intensifikāciju vai tikai uz klientu īslaicīgo vēlmju apmierināšanu. Jāatzīst, ka sociālā mārketinga koncepcija var būt par ilgtspējīga tūrisma attīstības pamatu [13].

Tūrisma mārketinga galvenie uzdevumi:

- tūrisma tirgus segmentu, konkurentu un makrovīdes tendenču apzināšana;
- orientēšanās uz klientu – detalizētas zināšanas par esošo un potenciālo klientu vajadzībām;
- uz nākotni virzīts skatījums un inovācijas produktu veidošanā;
- ilgtspējīgas attīstības principu, kā arī klientu īslaicīgo vēlmju apmierināšanas un peļņas gūšanas interešu sabalansēšana;
- primāra orientācija uz klientu grupu jeb segmentu vajadzībām, nevis uz tūrisma piedāvātāju izdevīgumu [13; Middleton un Hawkins, 1998].



3. att. Tūrisma ekonomikas pamatmodelis ilgtspējīgai tūrisma attīstībai [5]  
Tourism Economic Model for Sustainable Tourism Development [5]

Klasiskos mārketinga instrumentus var izmantot, lai veiksmīgāk ieviestu ilgtspējīgās tūrisma formas. Tūristus nevar ietekmēt, nepārzinot viņu vēlmes un vajadzības un nepārzinot faktorus, kas nosaka ceļojuma galamērķa un tūrisma produktu izvēli. Tāpēc nozīmīgi ir mārketinga tirgus pētījumi par tūristu nostāju pret ilgtspējīga tūrisma piedāvājumu [13]. Pēdējos gados tūrisma rajonos aizvien aktīvāk pievēršas pētījumiem par "ilgtspējīgajiem" tūristu tipiem un to uzvedību, kā arī tiek izvērtēta segmentu atraktivitāte, nosakot segmenta komplekso ietekmi uz tūrisma rajona ekonomisko, sociālo un dabas vidi [3: 8].

Lai nodrošinātu tūrisma attīstības ilgtspējību, tūrisma vietas mārketinga izpētes procesā ir jānoskaidro, kāda ir tās fiziskās, sociālās un psiholoģiskās vides ietilpība (*carrying capacity*), kā arī tūrisma ietekme uz fizisko, ekonomisko, sociālo un kultūras vidi. Tūrisma mārketinga stratēģijas izstrādes procesā ir jāņem vērā ne tikai tūrisma attīstības ekonomiskie rādītāji, bet arī vides ietilpības un tūrisma ilgtspējības indikatori.

Kā jau tika minēts iepriekš, viena no tūrisma vietas konkurences priekšrocībām būs ilgtspējīgs tūrisms, tāpēc svarīgi ir izvēlēties tādu konkurences stratēģiju, kas

var nodrošināt ilgtspējīgu tūrisma attīstību. Izvērtējot Portera konkurences stratēģijas, J. Svarbroks atzīst, ka:

- stratēģija „vadošais ar cenu” tūrisma vietā vairāk ir orientēta uz īslaicīgu priekšrocību, jo tas ir būtisks laika jautājums, kad tirgū parādīsies tūrisma vieta, kuras piedāvājums būs lētāks un izdevīgāks;
- produktu diferenciacijas stratēģija – atsevišķu produktu piedāvāšana, izceļot unikalitāti un uzlabojot kvalitāti, jau vairāk atbilst ilgtspējības koncepcijai;
- uz tirgus segmentu orientēta stratēģija – tūrisma vieta vai reģions cenšas iegūt priekšrocības vai kļūt par līderi kādā konkrētā tirgus segmentā, piemēram, orientējoties uz segmentiem, kuriem ir svarīga ilgtspējīga tūrisma attīstība. Jāatzīst, ka šis segments nav tik jutīgs pret cenu. Šīs stratēģijas priekšrocība ir attiecīgā segmenta gatavība maksāt augstu cenu par kāroto piedāvājumu [13].

Ilgtspējīgas mārketinga stratēģijas ieviešanai tūrisma ir izmantojami tradicionālie mārketinga instrumenti – produkts (*product*), cena (*price*), izplatīšana (*place*) un popularizēšana (*promotion*).

**Produkts.** Svarīgs mārketinga uzdevums ir apmierināt pieprasījumu pēc ilgtspējīgiem tūrisma produktiem, no vienas puses, veicinot tādu tūrisma produktu veidošanu un attīstību, kas atbilst ilgtspējības kritērijiem, no otras – pārtraucot piedāvāt tādus produktus, kas nav dabai, sociālajai un kultūras videi draudzīgi un ekonomiski izdevīgi. Ņemot vērā tūrisma produktu komplekso dabu, svarīgi ir, lai katrs tūrisma produktu (pakalpojumu) piedāvātājs balstītos uz ilgtspējīgas attīstības principiem, jo viena tūrisma pakalpojumu ķēdē iesaistīta dalībnieka negatīvais tēls var ietekmēt kopējā produkta tēlu.

**Cena.** Tūristu maksātajai cenai jābūt tādai, lai:

- nodrošinātu tūristu apmierinātību;
- nodrošinātu atbilstošu tūrisma industrijas peļņu;
- nodrošinātu ekonomisku labumu vietējai sabiedrībai;
- ietvertu visas tūristu izraisītās negatīvās ietekmes novēršanas izmaksas;
- tūrists samaksātu par visiem patērētajiem resursiem;
- atļautu darbiniekiem samaksāt atbilstošu algu [13].

**Izplatīšana.** Tiešā pārdošana, neizmantojot starpniekus, ļauj nodrošināt zemāku cenu patērētājam un ietaupīt izplatīšanas izmaksas tūrisma produktu piedāvātājam. Tādu tehnoloģiju attīstība kā internets ļauj daudz vienkāršāk izplatīt tūrisma produktus tieši bez starpniekiem. Savukārt, izmantojot starpniekus, jāpārlicinās, vai tiek izmantotas ētiskas pārdošanas metodes.

**Komunikācija.** Ar tādu komunikācijas instrumentu palīdzību kā sabiedrisko attiecību aktivitātes, tūrisma vieta var pievērst gan tūristu, gan vietējo iedzīvotāju uzmanību ilgtspējīga tūrisma attīstības ētiskajiem aspektiem. Reklāmas bukletos ilgtspējīgais tūrisms var tikt uzsvērts kā konkurences priekšrocība. Taču vienlaikus komunikācijā nedrīkst parādīties solījumi, kas varētu maldināt patērētāju. Kā piemēru varētu minēt biežo „eko” jēdziena izmantošanu mārketinga komunikācijā, kas ir izraisījis patērētājos zināmu neuzticību pret ekoproduktiem, jo tas tiek uztverts kā tradicionālais mārketinga komunikācijas triks.

Autore jau iepriekš uzsvēra, ka tradicionāli tūrisma rajonos mārketinga aktivitāšu mērķis ir palielināt tūristu skaitu, bet „zaļā” mārketinga koncepcijas

ietvaros (izvērtējot tūrisma ietekmi uz tūrisma rajona fizisko, ekonomisko, sociālo un kultūras vidi) teorētiski varētu būt situācijas, kad tūristu plūsma ir jāsamazina vai jāizlīdzina, izmantojot mārketinga pasākumu kompleksu (demārketingu). Pieprasījuma samazināšana var attiekties uz 3P (*place, peak periods, people*):

- tūrisma vietu (*place*) – tās ir vietas, kurās kopumā ierodas par daudz tūristu;
- sezonas laiku (*peak periods*) – kad noteiktā periodā ierodas par daudz tūristu;
- cilvēkiem (*people*) – t.i., viesiem, kuri tādā vai citādā veidā nav vēlami, piemēram, uzvedības vai zemās maksātspējas dēļ [13].

Lai samazinātu nevēlamu tūristu skaitu, ir iespējams veidot tādus produktus, kas nav pievilcīgi konkrētajai grupai. Cena kā demārketinga instruments var darboties, ja to palielina, līdz tā vairs nav pievilcīga nevēlamajām grupām, bet ar komunikācijas pasākumu palīdzību iespējams darīt šīm grupām zināmu, ka tūrisma vieta ir pievilcīga citām tūristu grupām. Jaunu tūrisma produktu veidošana un attiecīga mārketinga komunikācija varētu novirzīt tūristu plūsmu no vietām, kurās jau sasniegts ietilpības kritiskais līmenis.

Demārketingš ir cieši saistīts arī ar vides ietilpības (*carrying capacity*) koncepciju. Tikai zinot, kāda ir vides ietilpība, mēs varam pieņemt lēmumu par demārketinga aktivitātēm. PTO tūrisma vides ietilpību definē kā „maksimālo cilvēku skaitu, kas vienlaicīgi var apmeklēt tūrisma vietu, nesagraujot fizisko, ekonomisko un sociālkulturālo vidi un neradot apmeklētāju apmierinātības kvalitātes krišanos”. Tiek izšķirta tūrisma vietas fiziskā, ekoloģiskā, ekonomiskā, sociālā, infrastruktūras un perceptuālā jeb psiholoģiskā kapacitāte [13]. Jāatzīst, ka vides ietilpības koncepcijas praktiskā izmantošana ir apgrūtināta, jo katrai vietai ietilpības rādītāji atšķiras un atsevišķi kapacitātes rādītāji var mainīties, piemēram, uzlabojot infrastruktūru (infrastruktūras ietilpība) vai vietējiem iedzīvotājiem pierodot pie tūristiem (perceptuālā ietilpība). Demārketingš šodien tiek uzskatīts par nākotnes iespēju, jo tūrisma vietas vēl aktīvi šo stratēģiju neizmanto. Lai arī šodien ir pieejams plašs zinātniskās literatūras klāsts par ilgtspējīgo tūrisma un tā vadību, jāatzīst, ka tomēr pastāv dziļa plaisa starp teoriju un praktisko pielietojumu.

Nākotnē tūrisma attīstībai jābalstās uz ilgtspējības principiem, tādā veidā novēršot un samazinot tūrisma negatīvās ietekmes iespējas. Tūrisma nav izmantojamas mārketinga koncepcijas, kas balstītas uz tūristu skaita palielināšanu, bet gan koncepcijas, kas pamatojas uz sociāli ētiskiem mārketinga principiem un sabiedrības interešu respektēšanu.

Mārketingš ir viens no tūrisma ietekmes vadības instrumentiem, un, lai nodrošinātu tūrisma ilgtspējīgu stratēģiju izvēli un izvairītos no tūrisma negatīvās ietekmes, tūrisma vietas mārketinga plānošanas procesā papildus ir jāizvērtē:

- tūrisma vietas ietilpība;
- tūrisma ietekme uz ekonomisko, sociālo, dabas un kultūras vidi;
- tūristu attieksme pret ilgtspējīgiem tūrisma produktiem un vietām;
- segmenti un to pievilcība no ilgtspējības viedokļa;
- mārketinga stratēģijas, kas nodrošina tūrisma attīstību ilgtermiņā.

Savukārt, jau pastāvot tūrisma negatīvai ietekmei uz dabas, sociālo vai ekonomisko vidi, var izmantot demārketingu, pielietojot tradicionālos mārketinga instrumentus – produktu, cenu, izplatīšanu un komunikāciju – tūristu skaita samazināšanai tūrisma vietās.

## LITERATŪRA

1. Becker Ch., Job H., Witzel A. *Tourismus und nachhaltige entwicklung*: Grundlagen und Praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. – Darmstadt: Wis. Buchges., 1996. – 180 S.
2. Butler R. The concept of a tourism area cycle of evolution // *Canadian Geographer*. 1980; 24: 5-12.
3. Dolnicar S. Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Priori Segmentation Approach // *Journal of Sustainable Tourism*, 2004; 12(3): 209–218.
4. Dwyer L. Trends Underpinning Global Tourism in the coming Decade // *Global Tourism*. – Burlington: Elsevier, 2005. – P. 529–546.
5. Freyer W. *Tourismus – Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. – München: Wien. Oldenbourg, 2001. – 766 S.
6. Hassan S.S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry // *Journal of Travel Research*, 38: 239–242.
7. Holden A. *Environment and Tourism*. – London: Routledge, 2000. – P. 225.
8. Kastenholz E. Management of Demand as a Tool in Sustainable Tourist Destination Development // *Journal of Sustainable Tourism*, 2004; 12(5): 388–408.
9. Kotler P., Bowen J., Makenz J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. – 2nd Edition. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. – P. 893.
10. Krippendorf J. *The Holiday Makers*. – Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann, 1999. – P.157.
11. Mason P. *Tourism impacts. planing and management*. – Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2003. – P.194.
12. Peattie K. *Green Marketing*. – London: M&E Handbooks, 1992.
13. Swarbrooke J. *Sustainable Tourism Management*. – New York: CABI Publishing, 1999. – P. 367.
14. *Tourism 2020 Vision: Global Forecast and Profiles of Market Segments*. – WTO, 2001. – P.139.
15. Wheeler M. Tourism marketing ethics: an introduction // *International Marketing Review*, 1995; 12(4): 38–49.
16. [www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland\\_bericht.pdf](http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland_bericht.pdf) (skatīts 07.08.2005.)
17. World Tourism Organisation (WTO). Quality in tourism: a conceptual framework // [www.world-tourism.org/quality/E/main.htm](http://www.world-tourism.org/quality/E/main.htm). (skatīts 15.03.2006.)
18. World Tourism Organisation (WTO). Tourism 2020 Vision // [www.world-tourism.org/facts/menu.html](http://www.world-tourism.org/facts/menu.html). (skatīts 15.03.2006.)

*Role of Marketing in Tourism Development*

## Summary

The aim of the paper is to reflect the role of the marketing in sustainable tourism development. The ethical aspects of the sustainable development and marketing in tourism are emerged from the impact of tourism on the environment. The development of tourism place shall not effect negatively the physical, social and cultural environment and in the same time should be economically cost effective.

The goal of the marketing at the present days as well as in future is not any more attraction of the bigger amounts of tourists, but promoting such tourism development, which is led by satisfaction of the consumers' needs in long term as well as the interests of local society. The main tasks of the marketing are: studying of the trends; addressing the needs of the client; development of the innovative

product; balancing of the sustainable development principles, satisfaction of the short-term needs and profit gaining.

It shall be admitted that sustainable tourism offer in future will become an advantage, therefore it is essential already now to choose appropriate competing strategy. The strategy, which the best ensures sustainable development, is the market focus strategy. The classical instruments of marketing as product, place, promotion and price may be used in implementation of this strategy. Theoretically these instruments can be used also for de-marketing, when in a tourism place during the peak period are applied marketing activities, which are reducing number of tourists, and thereby reducing the negative effect of the tourism pressure on the environment. However, at the present days this approach is rather theoretical than practically applied.

**Key words:** tourism marketing, sustainable tourism, green marketing, de-marketing.

## Dažas Latvijas pašvaldību pašvērtējuma atziņas

### A Few Conclusions Concerning of the Self-Evaluation of Local Governments in Latvia

**Edvīns Vanags**

Latvijas Statistikas institūts  
K. Barona iela 30. Rīga. LV-1011  
E-pasts: [lsi@latnet.lv](mailto:lsi@latnet.lv)

**Ilmārs Vanags**

Latvijas Statistikas institūts  
K. Barona iela 30. Rīga. LV-1011  
E-pasts: [ilmars.vanags@csb.gov.lv](mailto:ilmars.vanags@csb.gov.lv)

**Oļģerts Krastiņš**

Latvijas Statistikas institūts  
K. Barona iela 30. Rīga. LV-1011  
E-pasts: [lsi@latnet.lv](mailto:lsi@latnet.lv)

Latvijas Statistikas institūts kā otrais Eiropā ir uzsācis ikgadējo vietējo pašvaldību pašvērtējuma pētījumu. Raksta mērķis ir sniegt dažas atziņas, kas izriet no pašvaldību pirmā pašvērtējuma rezultātiem. Raksta sagatavošanā izmantota monogrāfiskā metode un statistiskās analīzes metode, pašā pētījumā – aptaujas metode. Raksts sastāv no sešām nodaļām. Tajā izklāstīti pašvaldību pašvērtējuma metodikas pamati, sniegti pētījuma principi, parādīti pašvaldību pašvērtējuma pirmās aptaujas rezultāti valstī kopā, detalizētāk dots pašvaldību skolu vērtējums. Analizētas pašvaldību galvenās problēmas un grūtības domju (padomju) priekšsēdētāju skatījumā un sniegti to risinājumi, formulēti priekšlikumi pašvaldību darbības pilnveidošanā un attīstībā, ieskicēti pašvaldību pašvērtējuma pētījuma turpmākās pilnveidošanas virzieni. Pētījums balstās uz visu Latvijas pašvaldību pilnu apsekojumu, kurā bez tradicionālajiem konjunktūras jautājumiem ietverti arī socioloģiska rakstura jautājumi. Apsekojums paredzēts, lai izpētītu nodarbinātību, ekonomikas un finanšu darbības kvalitāti pašvaldību iestādēs un komercsabiedrībās, kā arī iedzīvotāju aktivitāti un attieksmi pret pašvaldību reformu izpēti.

**Atslēgvārdi:** pašvērtējuma pētījums, konjunktūra, pašvaldība, kvalitatīvie rādītāji, tagadnes un nākotnes tendence, anketa.

#### 1. Pašvaldību pašvērtējuma metodikas pamati

Pēdējos gados visā pasaulē pieaug interese par kvalitatīvo pētījumu – konjunktūras un patērētāju aptauju – rezultātiem. Līdz šim konjunktūras (pašvērtējuma) pētījumi aptvēra tikai atsevišķas tautsaimniecības nozares. Tagad kārta ir pienākusi arī pašvaldībām – 2005. gada vasarā Latvijas Statistikas

institūts (LSI) ir uzsācis ikgadējo vietējo pašvaldību pašvērtējuma pētījumu Latvijā.

Latvija ir otrā valsts Eiropā aiz Zviedrijas, kas veic šādu pētījumu. LSI ir vairāk nekā desmit gadu pieredze pašvērtējumu (konjunktūras) pētīšanā rūpniecības, būvniecības, investīciju, mazumtirdzniecības, pakalpojumu un lauksaimniecības jomā. Lielākajā daļā šo nozaru pašvērtējumu pētījumus veic ik mēnesi. Bet pašvaldību pašvērtēšanu ir paredzēts īstenot reizi gadā.

Atšķirībā no pašvērtējumu pētījumiem rūpniecībā, būvniecībā u.c. nozarēs, kurās lieto izlases metodes, vietējo pašvaldību pašvērtējuma pētījuma pamatā ir pilns apsekojums – pirmās aptaujas laikā 2005. gada jūlijā atbildes sniedza visas 530 pašvaldības.

Salīdzinot ar tradicionālajiem konjunktūras pētījumiem, pašvaldību pašvērtējuma pētījumam ir virkne īpatnību. Ja pirmie aptver atsevišķas tautsaimniecības nozares, tad vietējo pašvaldību pašvērtējuma pētījums iekļauj vairākas tautsaimniecības nozares – izglītību, kultūru, veselības aprūpi, sociālo aprūpi, komunālo saimniecību un pašvaldības pārvaldi, kuras pilnībā vai daļēji ietilpst pašvaldību kompetencē.

Vēl būtiska Latvijas pašvaldību pašvērtējuma pētījuma īpatnība ir tā, ka tas neaprobežojas tikai ar tradicionālajiem konjunktūras jautājumiem, bet aptaujā ir iekļauti arī socioloģiska rakstura jautājumi par pašvaldībām aktuālām problēmām (iedzīvotāju informētību, aktivitāti, pašvaldību reformu).

Cita pētījuma īpatnība ir tā, ka, analizējot pašvaldību pašvērtējuma rezultātus, bez kvalitatīvajiem rādītājiem tiek izmantoti arī kvantitatīvie (pirmkārt, oficiālās statistikas) rādītāji. Vēl viena īpatnība: Latvijas pašvaldību konjunktūras aptaujā pašvaldību vadītājiem tiek dota iespēja brīvā formā norādīt arī galvenās problēmas un grūtības, ar kurām saskaras pašvaldība.

Konjunktūras apsekojumi tiek veikti, lai nodrošinātu lietotājus ar informāciju īstermiņa ekonomiskajai analīzei un prognozei. Tie ir vienkārši un ātri veicami apsekojumi, kas pēc metodes un lietošanas atšķiras no statistiskajiem (kvantitatīvajiem) apsekojumiem. Konjunktūras apsekojumi balstās uz respondentu – uzņēmumu un iestāžu vadītāju – atbildēm uz kvalitatīviem jautājumiem. Jautājumi galvenokārt ir saistīti ar respondentu – uzņēmumu (iestāžu) – pašreizējo ekonomisko stāvokli, attīstību pagājušajā un turpmākajā periodā, kā arī ierobežojošiem faktoriem. Savāktā informācija pēc formas galvenokārt ir kvalitatīva.

Kvalitatīvie jautājumi – tie ir jautājumi, uz kuriem tiek dota atbilde nevis skaitliskā formā, bet gan tiek izvēlēta alternatīva no atbilžu (parasti trīs punktu skalas) variantiem, tādiem kā „virs normālā”, „normāls”, „zem normāla”, „pieaugs”, „nemainīsies”, „samazināsies”, „straujāk”, „tādā pašā mērā”, „mazāk”. Ar statistisko metožu palīdzību individuālo uzņēmumu (iestāžu) kvalitatīvā informācija tiek pārveidota apsekotā tautsaimniecības sektora noteiktu jomu raksturojošos skaitliskos rādītājos.

Datu apstrādē par katru apsekojuma jautājumu iegūst procentos izteiktu sadalījumu pa atbilžu variantiem. No šī sadalījuma aprēķina atbilžu saldo (bilanci) – starpību starp galējo atbilžu īpatsvaram. Tādējādi ar saldo palīdzību atbildes uz jautājumu izsaka vienā skaitlī, kas secīgos aptaujas periodos dod iespēju veidot vienkāršu dinamikas rindu (laikrindu).

Atbilžu saldo jautājumam ar trim atbilžu variantiem nosaka, no pozitīvo atbilžu īpatsvara procentos atņemot negatīvo atbilžu īpatsvaru procentos.

Atbilžu saldo (S) jautājumam ar pieciem atbilžu variantiem aprēķina pēc formulas:

$$S = ("—" +) + 0.5("+" -) - 0.5("-" -) - (" - -"),$$

- kur ("+" -) – ļoti pozitīvo atbilžu (piemēram, "ļoti labs") īpatsvars, procentos;  
 ("-" -) – samērā pozitīvo atbilžu (piemēram, "labs") īpatsvars, procentos;  
 ("-" -) – samērā negatīvo atbilžu (piemēram, "slikts") īpatsvars, procentos;  
 (" - -") – ļoti negatīvo atbilžu (piemēram, "ļoti slikts") īpatsvars, procentos.

Konjunktūras aptauju pieredze ir parādījusi, ka ir lietderīgi arī visai aptaujai izveidot apkopojošu rādītāju – kopvērtējuma (konfidences) rādītāju. To aprēķina kā vidējo lielumu no atbilžu saldo rādītājiem, kas iegūti no atbildēm uz svarīgākajiem aptaujas jautājumiem. Tādējādi visas aptaujas rezultātus var raksturot ar vienu skaitli.

Zviedrijā pašvaldību pašvērtējumu pētījumu jau vairākus gadus veic Zviedrijas Ekonomisko pētījumu institūts, aptaujājot pašvaldību vadītājus divas reizes gadā. Šis valsts vietējo pašvaldību pašvērtējumu aptaujā īpaša uzmanība tiek veltīta darbaspēka trūkumam vai pārpalikumam, nodarbinātībai. Jautājumu skaits nav liels, gandrīz visi ir tagadnes un nākotnes tendences jautājumi. Vairums jautājumu sadalās apakšjautājumos atkarībā no novērtēšanas objekta [25].

Latvijas pašvaldību pašvērtējuma pētījumam bez iepriekš minētajām īpatnībām raksturīga sekojošu principu ievērošana:

- Pieredzes princips. Izmantojot LSI uzkrāto pieredzi konjunktūras pētījumu jomā atsevišķās tautsaimniecības nozarēs un Zviedrijas pieredzes pašvaldību konjunktūras pētīšanā, atsakoties no šīs pieredzes nekritiskas kopēšanas, bet ņemot vērā Latvijas pašvaldību specifiku.
- Koncentrētības princips, kas izpaužas lietotājam nepieciešamās informācijas nodrošināšanā ar minimālu datu apjomu. Lietotājam vērtīgi ir tie dati, kuri tam ir saprotami un noderīgi analīzes un lēmumu pieņemšanas procesā.
- Datu uzkrāšanas princips, kas paredz svarīgāko rādītāju uzkrāšanu pa gadiem un salīdzināšanu dinamikā.
- Prognožu retrospektīvas novērtēšanas princips. Tas paredz respondentu sniegto prognožu salīdzināšanu ar faktiskajiem datiem, tai skaitā kvantitatīvajiem, pēc prognozējamā perioda beigām. Šo principu arvien plašāk varēs izmantot turpmākajās aptaujās.
- Atklātība un respondentu informēšana par pētījuma rezultātiem kopumā, individuālās informācijas neizpauzāmības (konfidencialitātes) nodrošināšana.
- Nepārtrauktās attīstības princips, kas paredz, ka pētījuma programma nav statiska – to ik gadu var pilnveidot un papildināt, ņemot vērā iegūto pieredzi un lietotāju atsauksmes un priekšlikumus [21].

Līdzīgi kā jebkurā konjunktūras aptaujā, arī vietējo pašvaldību pašvērtējuma aptaujā vēlams, lai aptaujas veidlapu aizpildītu pašvaldības vadītājs.

Konjunktūras rādītājus (jautājumus) atkarībā no to funkcijas var iedalīt sekojošās galvenajās grupās:

- esošo līmeni vai stāvokli raksturojošie;
- tagadnes tendenci raksturojošie – rādītāji, kas parādību novērtē, salīdzinot to ar iepriekšējā perioda situāciju;
- nākotnes tendenci raksturojošie rādītāji, kas paredz parādības izmaiņu novērtējumu tuvākajā periodā.

Latvijas aptaujas veidlapa 6-pvkj, gada "Pašvaldības darbības pašvērtējums", ir ievērojami plašāka nekā Zviedrijas pašvaldību pētījuma veidlapa, un tā sastāv no piecām sadaļām (sk. 1. tabulu 2. nodaļā).

Aptaujas veidlapa satur 35 jautājumus. Deviņi no tiem sadalās deviņos apakšjautājumos atkarībā no vērtējamā objekta, trīs jautājumi sadalās trīs apakšjautājumos.

Pēc atbilžu tipa Latvijas vietējo pašvaldību pašvērtējuma aptaujas jautājumu sadalījums ir šāds: tagadnes tendenci raksturojoši – 9 jautājumi; nākotnes tendenci raksturojoši – 6 jautājumi; tagadnes līmeni raksturojoši – 5 jautājumi; nākotnes līmeni raksturojošs – 1 jautājums; ierobežojošos faktoros raksturojošs – 1 jautājums; „Jā” un „Nē” atbilžu tipa – 13 jautājumi; papildus – atklātais jautājums, kurš nebija konkrēti formulēts, bet pieļauts jebkurš vērtējums vai izteikums.

Jāpiebilst, ka astoņi no deviņiem tagadnes tendences jautājumiem satur nākotnes tendences pazīmes, jo atbildes uz tiem tiek dotas gada vidū par visu kārtējo gadu. Visi tendences un divi līmeņa jautājumi ir trīs variantu skalas jautājumi, četri līmeņa jautājumi – piecu variantu skalas jautājumi.

Ieskaitot apakšjautājumus, aptaujas lapā ietvertie jautājumi dod iespēju bez papildus grupēšanas iegūt 112 vērtējumu rādītājus par vietējo pašvaldību darbību Latvijā kopumā un kairā no sešiem statistikas reģioniem un pieciem plānošanas reģioniem atsevišķi [21].

## 2. Pašvaldību darbības pašvērtējuma aptaujas rezultāti

Šajā nodaļā atspoguļoti pašvaldību darbības pašvērtējuma aptaujas rezultāti Latvijā kopumā. Rezultātu tabula izveidota atbilstoši aptaujas lapas pamatdaļai. Tā dod iespēju lasītājiem izdarīt visus interesējošos papildu aprēķinus un veikt visu atbilžu analīzi. Kā zināma ierosme tādai analīzei nākamajā nodaļā ievietota analīze par pašvaldību skolu vērtējumu. Dati tabulā izteikti procentos no visu vietējo pašvaldību skaita arī tajos gadījumos, kad kāds (kādi) respondents atbildi uz šo jautājumu nav sniedzis. Šajos gadījumos atbilžu īpatsvaru summa ir mazāka par 100%.

1. tabula

### Pašvaldību darbības pašvērtējuma rezultāti (procentos no respondentu skaita) Results of Self-Evaluation of Local Governments Performance

#### I. Nodarbinātība

##### 1. Darbinieku skaits pašvaldības iestādēs un komercsabiedrībās:

	a) 2005. gada vidū tas ir			b) 2006. gada vidū tas varētu būt		
	pārāk liels	pietiekams	nepietiekams	pārāk liels	pietiekams	nepietiekams
	1	2	3	4	5	6
1. Skolās	2,1	83,4	7,2	3,8	80,0	7,4
2. Pirmsskolas iestādēs	2,5	63,6	7,0	2,5	65,8	4,5
3. Veselības aprūpes iestādēs	0,2	66,6	11,9	0,8	64,9	12,1
4. Sociālajā aprūpē un palīdzībā	0,2	66,6	30,4	0,8	73,4	22,3
5. Kultūras iestādēs	0,9	83,6	12,6	0,9	86,6	8,7
6. Komunālajā saimniecībā	1,1	71,3	23,6	0,8	77,2	16,2
7. Pārvaldē	1,1	78,1	20,0	0,9	81,9	15,3
8. Citās jomās	0,0	38,7	6,8	0,2	41,5	5,7
9. Pašvaldībās kopumā	0,2	85,5	9,1	0,0	85,3	9,1

**2. Gaidāmais darbinieku skaits pašvaldības iestādēs un komercsabiedrībās:**

	a) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, tas varētu būt			b) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, tas varētu būt		
	lielāks	apmēram tikpat liels	mazāks	palielināties	palikt apmēram tāds pats	samazināties
	1	2	3	4	5	6
1. Skolās	4.9	81.9	4.7	7.7	73.4	8.5
2. Pirmsskolas iestādēs	6.0	64.2	2.1	8.7	59.2	3.6
3. Veselības aprūpes iestādēs	0.9	73.6	3.6	2.3	72.1	2.8
4. Sociālajā aprūpē un palīdzībā	14.7	78.5	2.3	22.5	70.2	0.9
5. Kultūras iestādēs	5.1	86.4	3.6	7.4	84.5	1.3
6. Komunālajā saimniecībā	6.8	82.1	4.9	13.8	76.6	2.8
7. Pārvaldē	15.7	79.2	1.7	16.0	77.0	2.5
8. Citās jomās	4.2	43.2	1.1	3.2	46.0	0.9
9. Pašvaldībās kopumā	5.1	87.9	1.3	9.4	80.6	1.3

**3. Vai pašvaldības iedzīvotāji dodas strādāt uz ārzemēm?**Jā  Nē **4. Ja "Jā", vai to skaitam ir tendence:**palielināties  nemainīties  samazināties **II. Ekonomika un finanses****5. Vai pašvaldībā notiek jaunu pašvaldības objektu būvniecība?**Jā  Nē **6. Investīcijas (kapitālie izdevumi) pašvaldības iestādēs un komercsabiedrībās:**

	a) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, varētu būt			b) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, varētu būt		
	lielākas	apmēram tādas pašas	mazākas	palielināties	palikt apmēram tādas pašas	samazināties
	1	2	3	4	5	6
1. Skolās	37.9	37.7	10.0	44.7	35.5	4.9
2. Pirmsskolas iestādēs	20.8	40.4	5.7	22.3	40.9	3.4
3. Veselības aprūpes iestādēs	11.5	51.3	7.2	12.3	53.2	3.6
4. Sociālajā aprūpē un palīdzībā	20.2	55.7	5.1	31.3	47.2	2.3
5. Kultūras iestādēs	24.0	51.9	8.1	30.2	49.4	3.6
6. Komunālajā saimniecībā	38.7	42.1	7.9	49.1	35.8	3.4
7. Pārvaldē	17.0	62.5	6.6	16.6	64.2	4.2
8. Citās jomās	7.4	37.0	2.1	10.0	35.7	1.3
9. Pašvaldībās kopumā	31.7	50.9	4.9	36.6	47.2	2.8

## 7. Kārtējie izdevumi pašvaldības iestādēs un komercsabiedrībās:

	a) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, varētu būt			b) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, varētu būt		
	lielāki	apmēram tādi paši	mazākas	palielināties	palikt apmēram tādi paši	samazināties
	1	2	3	4	5	6
1. Skolās	69.6	21.5	0.9	68.9	21.7	0.9
2. Pirmsskolas iestādēs	48.9	22.1	1.3	50.6	19.4	1.5
3. Veselības aprūpes iestādēs	38.5	38.5	1.5	43.6	33.6	0.9
4. Sociālajā aprūpē un palīdzībā	64.2	31.7	0.4	68.1	27.5	0.0
5. Kultūras iestādēs	56.6	38.7	1.7	62.5	32.3	1.1
6. Komunālajā saimniecībā	69.2	26.0	1.9	72.6	21.9	1.1
7. Pārvaldē	55.8	40.9	0.9	60.4	35.3	0.8
8. Citās jomās	34.0	19.4	0.6	33.6	20.6	0.4
9. Pašvaldības kopumā	64.5	27.9	0.4	66.6	25.1	0.4

## 8. Pašvaldības veiktie sociālās palīdzības maksājumi 2005. gadā; sagaidāms, ka, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, tie varētu būt:

lielāki  apmēram tādi paši  mazāki

## 9. Pašvaldības finansiālais stāvoklis 2005. gada vidū ir:

ļoti labs  labs  apmierinošs  slikts  ļoti slikts

## 10. Vai pašvaldībai ir pietiekami finanšu līdzekļi visu autonomo funkciju veikšanai?

Jā  Nē

## 11. Vai pašvaldība ir saņēmusi finansējumu no ES strukturālajiem fondiem?

Jā  Nē

**III. Pašvaldības darbības kvalitāte**

## 12. Vai pašvaldības budžets 2005. gadam tika apstiprināts savlaicīgi?

Jā  Nē

## 13. Vai pašvaldībā ir izstrādāts teritorijas plānojums?

Jā  Nē

## 14. Ja pašvaldībai ir teritorijas plānojums, tad kā vērtējat tā kvalitāti:

ļoti laba  laba  apmierinoša  slikta  ļoti slikta

**15. Pašvaldības iestāžu un tās komercsabiedrību darbības kvalitāte vērtējama kā:**

	ļoti laba	laba	apmierinoša	slikta	ļoti slikta
	1	2	3	4	5
1. Skolas	7.0	58.1	27.4	0.4	0.0
2. Pirmsskolas iestādes	6.6	53.2	12.6	0.0	0.0
3. Veselības aprūpes iestādes	3.0	37.5	36.2	3.6	0.4
4. Sociālā aprūpe un palīdzība	3.6	47.2	44.5	1.5	0.0
5. Kultūras iestādes	3.2	47.0	41.9	3.6	0.2
6. Komunālā saimniecība	0.8	27.7	59.6	8.3	0.6
7. Pārvalde	2.6	63.6	31.5	0.0	0.0
8. Citas jomas	0.2	20.6	22.3	0.2	0.0
9. Pašvaldībās kopumā	0.4	54.9	37.4	0.2	0.0

**16. Pašvaldības darbība iedzīvotāju apkalpošanā***Sagaidāms, ka tā varētu:*

- a) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu:  
 b) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu:

	uzlaboties	palikt bez izmaiņām	pasliktināties
a)	67.2	32.1	0.6
b)	80.4	18.1	0.9

**17. Kas traucē pašvaldības kvalitatīvai darbībai:**

nepiņības likumos un valdības noteikumos	nepietiekama pašvaldības patstāvība	partiju vai vēlētajū apvienību strīdi	nepietiekama pašvaldības darbinieku kvalifikācija		
1	2	3	4		
70.6	20.0	15.7	20.8		
lieli attālumi: - līdz rajona centram [5]. - līdz reģiona centram [6]. - līdz Rīgai [7]		- slikti ceļi [8]. - slikti sakari[9]	<i>citi</i> apstākļi		
5	6	7	8	9	10
19.4	12.6	31.7	52.1	20.8	22.6

**18. Vai pašvaldībā ir pieejami e-pakalpojumi?**Jā  Nē **19. Ja e-pakalpojumi ir pieejami, tad – kādi, un kādas varētu būt iespējas tos attīstīt?**

a) pašlaik ir iespējas saņemt šādus pakalpojumus:	b) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, iespējas varētu būt				c) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, iespējas varētu būt		
	apmēram		apmēram		apmēram		apmēram
	lielākas	tādas pašas	mazākas	lielākas	tādas pašas	mazākas	lielākas
1. Iespējas darbiniekiem izmantot valsts centralizētās datu bāzes	72.6	40.4	48.5	0.8	1.5	0.2	0.0

a) pašlaik ir iespējas saņemt šādus pakalpojumus:	b) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, iespējas varētu būt			c) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, iespējas varētu būt			
	lielākas	apmēram tādas pašas	mazākas	lielākas	apmēram tādas pašas	mazākas	
2. Iespējas iedzīvotājiem iegūt informāciju pašvaldības mājas lapā (vai portālā)	27.4	23.2	26.8	0.9	7.4	0.2	0.0
3. Iespējas iedzīvotājiem saņemt pašvaldības pakalpojumus ar pašvaldības mājas lapas (vai portāla) starpniecību	8.1	14.9	18.5	0.8	7.2	0.9	0.0

## 20. Ja pašvaldībā nav pieejami e-pakalpojumi, vai tuvākajā laikā paredzēts tos ieviest?

Jā – jau 2005. gadā  Jā – 2006. gadā  Nē

### IV. Iedzīvotāju aktivitāte

## 21. Kāda ir iedzīvotāju līdzdalība pašvaldības darbībā un lēmumu pieņemšanā:

Joti aktīva  aktīva  vidēji aktīva  pasīva  ļoti pasīva

## 22. Iedzīvotāju līdzdalība pašvaldības darbībā

*Sagaidāms, ka tā varētu:*

a) 2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu:

b) 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu:

palielināties	būt tāda pati	samazināties
27.4	70.2	2.3
43.0	53.8	3.2

### V. Pašvaldību reforma

## 23. Vai iedzīvotāji ir pietiekami informēti:

a) par pašvaldības darbību?

Jā  Nē

b) par pašvaldību reformu?

Jā  Nē

## 24. Vai pašvaldību apvienošanās ir nepieciešama?

Jā  Nē

## 25. Vai pašvaldību sadarbība spēj aizvietot pašvaldību apvienošanas?

Jā  Nē

## 26. Vai reģionālās pašvaldības Latvijā ir nepieciešamas?

Jā  Nē

### Papildu jautājums

**Vai pašvaldībai ir īpašas problēmas, grūtības, ko anketas jautājumi neaptver, un kā tās varētu risināt?**

---



---

### **Vai izteiktās domas papildu jautājumā atļaujot nodot atklātībai?**

Jā  Nē

Avots: LSI pašvaldību pašvērtējuma pētījuma datu bāze

Zinātniskā raksta ierobežotais apjoms neļauj veikt aptaujas rezultātu padziļinātu analīzi. Taču šajā nodaļā atspoguļotie dati dod lasītājam iespēju vispusīgai vietējo pašvaldību darbības analīzei Latvijā kopumā. Detalizētāka informācija un analīze plānošanas un statistikas reģionu griezumā ir pieejama Edvīna Vanaga, Ilmāra Vanaga un Oļģerta Krastiņa grāmatā „Pašvaldību pirmais pašvērtējums” [21].

## 3. Pašvaldību skolu vērtējums

Vietējo pašvaldību izdevumu struktūrā vislielākais īpatsvars ir izglītībai – 42.1% 2004. gadā [23]. Tāpēc, lai plašāk parādītu pašvaldību vadītāju vērtējumu kādai no astoņām pašvaldību darbības jomām, izvēlējamies skolas.

Ļoti liels pašvaldību vadītāju vairākums (83,4%) uzskata, ka pašvaldību skolās darbinieku skaits 2005.gada vidū bija pietiekams (2. tabula). Tikai 7.2% domju (padomju) priekšsēdētāju domā, ka darbinieku skaits skolās ir nepietiekams, un 2.1% – ka tas ir pārāk liels. Visai negaidīti, bet visvairāk pašvaldību vadītāju, kas atzīmē, ka skolās trūkst darbinieku, ir Rīgas plānošanas reģionā –17.9%. Vidzemes reģionā – tikai 2.9%. Nākotnes tendence nav iepriecinoša, lai arī atbilžu saldo 2006. gada vidū (-3,6 procentu punkti) varētu būt labāks nekā 2005. gada vidū. 7.4% no respondentu kopskaita norādīja, ka 2006. gada vidū darbinieku skaits būs nepietiekams, kas ir par 0.2 procentu punktiem vairāk nekā 2005. gada vidū.

Jāatzīmē, ka Rīgas plānošanas reģionā arī kopumā par visām pašvaldību darbības jomām ir lielāks darba resursu trūkums nekā pārējos reģionos (14.3% negatīvo atbilžu 2005. gada vidū, 9.1% vidēji Latvijā). Darbinieku skaita nepietiekamība skolās neliekas tik liela, zinot, ka sociālajā aprūpē un palīdzībā Latvijā kopumā tā ir ievērojami lielāka (2005. gada vidū to atzīmē 30.4% respondentu). Arī komunālajā saimniecībā tā ir liela (23.6%). Pēc atbilžu saldo rādītāja 2005. gada vidū (-5.1 procentu punkti) skolas ieņēma otro vietu aiz pirmsskolas iestādēm (-4.5 procentu punkti). Vispārzināms, ka pašvaldībās kopumā, tai skaitā skolās, investīciju ir stipri par maz. Tikai 24.9% pašvaldību 2005. gadā notika jaunu pašvaldības objektu būvniecība. 44.7% no pašvaldību vadītāju kopskaita ir optimisti un prognozē, ka 2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu, investīcijas skolās varētu palielināties (3. tabula). Rīgas plānošanas reģionā tādu ir

60,7% no respondentu kopskaita. Pesimistu, kas domā, ka investīcijas skolās pat samazināsies, īpatsvars (4,9%) ir ievērojami mazāks.

2. tabula

**Darbinieku skaits skolās 2005. un 2006. gadā (procentos)**  
**Number of Employees in Schools in 2005 and 2006**

Reģions	2005. gada vidū				2006. gada vidū			
	pārāk liels	pietie- kams	nepie- tiekams	atbilžu saldo	pārāk liels	pietie- kams	nepie- tiekams	atbilžu saldo
A	1	2	3	4	5	6	7	8
Latvija kopumā	2.1	83.4	7.2	-5.1	3.8	80.0	7.4	-3.6
Rīgas plānošanas reģions	0.0	82.1	17.9	-17.9	1.8	80.4	16.1	-14.3
t.sk. Rīgas pilsēta	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
Pierīgas statis- tikas reģions	0.0	81.8	18.2	-18.2	1.8	80.0	16.4	-14.5
Vidzemes reģions	5.9	88.2	2.9	2.9	5.9	83.8	7.4	-1.5
Zemgales reģions	3.0	82.0	4.5	-1.5	6.0	77.4	5.3	0.8
Kurzemes reģions	2.3	85.1	8.0	-5.7	2.3	81.6	9.2	-6.9
Latgales reģions	0.5	82.3	7.0	-6.5	2.7	79.6	5.4	-2.7

Avots: LSI pašvaldību pašvērtējuma pētījuma datu bāze

3. tabula

**Investīcijas skolās 2005. un 2006. gadā (procentos)**  
**Investment in Schools in 2005 and 2006**

Reģions	2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu				2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu			
	lielākas	apmē- ram tādas pašas	mazā- kas	atbilžu saldo	palie- lināsies	paliks apmē- ram tādas pašas	sama- zināsies	atbilžu saldo
A	1	2	3	4	5	6	7	8
Latvija kopumā	37.9	37.7	10.0	27.9	44.7	35.5	4.9	39.8
Rīgas plānošanas reģions	46.4	33.9	12.5	33.9	60.7	28.6	7.1	53.6
t.sk. Rīgas pilsēta	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
Pierīgas statistikas reģions	47.3	32.7	12.7	34.5	60.0	29.1	7.3	52.7
Vidzemes reģions	44.1	39.7	5.9	38.2	54.4	33.8	2.9	51.5
Zemgales reģions	39.1	32.3	9.8	29.8	39.8	34.6	4.5	35.3
Kurzemes reģions	42.5	39.1	11.5	31.0	51.7	39.1	3.4	48.3
Latgales reģions	30.1	41.4	10.2	19.9	36.6	37.1	5.9	30.6

Avots: LSI pašvaldību pašvērtējuma pētījuma datu bāze

Vairāk nekā divas trešdaļas (68,9%) no domes (padomes) priekšsēdētāju kopskaita ir pārliecināti, ka 2006. gadā kārtējie izdevumi skolās palielināsies, un

tikai 0,9% domā, ka tie samazināsies (4. tabula). Reģionālās atšķirības atbildēs uz šo jautājumu ir nelielas.

4. tabula

**Kārtējie izdevumi skolās 2005. un 2006.gadā (procentos)**  
**Current Expenditure in Schools in 2005 and 2006**

Reģions	2005. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu				2006. gadā, salīdzinot ar 2005. gadu			
	lielāki	apmēram tādi paši	mazāki	atbilžu saldo	paliecināsies	paliks apmēram tādi paši	samazināsies	atbilžu saldo
A	1	2	3	4	5	6	7	8
Latvija kopumā	69.6	21.5	0.9	68.7	68.9	21.7	0.9	67.9
Rīgas plānošanas reģions	73.2	26.8	0.0	73.2	69.6	28.6	1.8	67.9
t.sk. Rīgas pilsēta	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0
Pierīgas statistikas reģions	72.7	27.3	0.0	72.7	69.1	29.1	1.8	67.3
Vidzemes reģions	72.1	23.5	1.5	70.6	75.0	17.6	2.9	72.1
Zemgales reģions	66.9	21.1	0.8	66.2	67.7	20.3	0.8	66.9
Kurzemes reģions	73.6	18.4	1.1	72.4	72.4	19.5	1.1	71.3
Latgales reģions	67.7	21.0	1.1	66.7	65,6	23,1	0,0	65,5

Avots: LSI pašvaldību pašvērtējuma pētījuma datu bāze

Pašvaldību vadītāji skolu darbības kvalitāti vērtē visai augstu (5. tabula). Atbilžu saldo skolu darbības kvalitātei piecu variantu skalās ir 35,8 procentu punkti, kas ir visaugstākais vērtējums no visām pašvaldību darbības jomām un jūtami (par 8,1 procentu punktu) pārsniedz atbilžu saldo pašvaldībās kopumā (27,7 procentu punktus). 58,1% no respondentu kopskaita ir atzīmējuši, ka skolu darbības kvalitāte ir laba. 7,0% – ka tā ir ļoti laba. Tikai 0,4% no pašvaldību vadītāju kopskaita uzskata, ka skolu darbības kvalitāte ir slikta, un neviens no 530 vietējo pašvaldību vadītājiem nedomā, ka tā ir ļoti slikta. Visaugstāko vērtējumu ir guvušas Rīgas plānošanas reģiona skolas, bet arī pārējo reģionu, it sevišķi Vidzemes reģiona skolas, daudz neatpaliek.

Vienlaicīgi jāatzīmē, ka pašapmierinātībai nav vietas, jo inovāciju, jaunu tehnoloģiju un zinātnes prioritāšu laikmetā pamata un vidējai izglītībai ir izšķiroša loma tālākā kvalificētu augstākās izglītības speciālistu sagatavošanā.

Par vēl līdz galam neizmantotām iespējām pedagogu kvalifikācijas paaugstināšanā liecina vispārīzglītojošo dienas skolu pedagoģisko darbinieku sadalījums pēc izglītības 2004./2005. mācību gada sākumā: ar augstāko pedagoģisko izglītību – 86%, ar citu augstāko izglītību – 4%, ar vidējo pedagoģisko izglītību – 5% [8, 59]

Pašvaldību pašvērtējuma procesā atsevišķi domju (padomju) priekšsēdētāji, atbildot uz atklāto (brīvo) jautājumu, norādīja, ka ir lielas grūtības ar skolu kapitālremontiem, ka skolu kapitālremontu vajadzētu veikt par valsts budžeta līdzekļiem, bet skolu uzturēšanu – par pašvaldību budžeta līdzekļiem. Tiek atzīmēts,

ka grūti prognozēt valdības nostāju pret mazajām lauku skolām, tās var likvidēt un līdz ar to strādājošo skaits pagastā var samazināties.

5. tabula

**Skolu darbības kvalitātes vērtējums 2005. gadā (procentos)**  
**Evaluation of the Quality of Schools' Performance in 2005**

Reģions	Ļoti laba	Laba	Apmēri- rinoša	Slikta	Ļoti sliktā	Atbilžu saldo
A	1	2	3	4	5	6
Latvija kopumā	7.0	58.1	27.4	0.4	0.0	35.8
Rīgas plānošanas reģions	5.4	71.4	23.2	0.0	0.0	41.1
t.sk. Rīgas pilsēta	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0
Pierīgas statistikas reģions	5.5	70.9	23.6	0.0	0.0	40.9
Vidzemes reģions	8.8	60.3	26.5	0.0	0.0	39.0
Zemgales reģions	8.3	49.6	31.6	0.8	0.0	32.7
Kurzemes reģions	9.2	58.6	26.4	1.1	0.0	37.9
Latgales reģions	4.8	59.1	26.3	0.0	0.0	34.4

Avots: LSI pašvaldību pašvērtējuma pētījuma datu bāze

Izglītība bija pirmā nozare Latvijā, kurā īstenoja visnotaļ demokrātiskā sabiedrībā atbalstāmo klienta izvēles brīvības principu, proti, nosakot, ka vecāki var izvēlēties, kurā skolā savus bērnus sūtīt. Vienlaicīgi dažus pašvaldību vadītājus uztrauc liels norēķinu īpatsvars pašvaldību budžetā par skolniekiem, kas dzīvo attiecīgās pašvaldības teritorijās, bet mācās citu pašvaldību skolās.

Atsevišķi respondenti uzsver, ka skolotāji cinās par savām algām, bet aizmirst ieminēties, ka arī materiāli tehniskais nodrošinājums skolās ir ļoti slikts.

#### 4. Galvenās problēmas un grūtības pašvaldību vadītāju skatījumā un to risinājumi

Pašvaldību aptaujas lapā bija norādīti vairāki faktori (apstākļi), kas traucē pašvaldības kvalitatīvai darbībai. To biežums pēc atbildi sniegušo pašvaldību skaita ir šāds:

- nepilnības likumos un valdības noteikumos (70.6%);
- slikti ceļi (52.1%);
- lieli attālumi līdz Rīgai (31.7%);
- slikti sakari (20.8%);
- nepietiekama pašvaldības darbinieku kvalifikācija (20.8%);
- nepietiekama pašvaldību patstāvība (20.0%);
- lieli attālumi līdz rajona centram (19.4%);
- partiju vai vēlētajņu strīdi (15.7%);
- lieli attālumi līdz reģiona centram (12.6%).

7.9% gadījumu respondenti atzīmēja „citus apstākļus”, kuru ietvaros tekstuāli vajadzēja tos konkretizēt. Visbiežāk tika minēts finanšu trūkums. Bez tam respondenti nosauca daudz citu apstākļu: ierobežotas kredīta iespējas, maz investīciju, milzīgu birokrātiju, neskaidrību par administratīvi teritoriālo reformu u.c.

Kopā ar atbildēm uz atklāto (brīvo) jautājumu teksta formā visbiežāk kā galveno šķērslī pašvaldību sekmīgai attīstībai domju (padomju) priekšsēdētāji norādīja naudas trūkumu, proti, finanšu līdzekļu nepietiekamību visu pašvaldību autonomo funkciju veikšanai un ES struktūrfondu projektu īstenošanai.

Otra lielākā problēma ir ES fondu apguve. Nākošā lielākā problēma ir slikti ceļi (gan valsts, gan pašvaldību). Tiem seko milzu birokrācija un pārāk daudzie pārskati.

Galvenās pašvaldību problēmas un grūtības, uz kurām norādīja pašvaldību vadītāji, mūsaprāt, var sadalīt trīs grupās (blokos):

- objektīvās grūtības;
- problēmas, kuru risinājums galvenokārt atkarīgs no centrālajām valsts varas un pārvaldes institūcijām;
- problēmas un grūtības, kuras pilnīgi vai daļēji spēj risināt pašas pašvaldības (6. tabula).

Pašvaldību vadītāji ir minējuši daudz vairāk problēmu un grūtību, nekā 6. tabulā apkopots. Mēs izdalījām, mūsaprāt, galvenās un dažkārt apvienojām vairākas problēmas un grūtības. Galveno problēmu un grūtību sadalījums pa trīs grupām (blokiem) ir visai nosacīts, jo parasti problēmu atrisināt var tikai kopīgi sadarbojoties centrālajām institūcijām un pašvaldībām. Tāpat centrālās institūcijas un arī pašvaldības bieži vien tieši vai netieši var iedarboties uz objektīvām grūtībām un lielākā vai mazāk mērā tās atrisināt.

Problēmu un grūtību apzināšana, ja tai neseko mērķtiecīga valsts un pašvaldību institūciju darbība, problēmas neatrisina. Tāpēc esam formulējuši prioritārus uzdevumus, kuru atrisināšana veicinātu to grūtību pārvarēšanu, ar kurām sastopas pašvaldības, un sekmētu tālāku pašvaldību attīstību.

6. tabula

### Pašvaldību galvenās problēmas un grūtības Main Problems and Hardships of Local Governments

Objektīvās grūtības	Problēmas, kuru risinājums atkarīgs galvenokārt no centrālajām institūcijām	Problēmas un grūtības, kuras pilnīgi vai daļēji spēj risināt pašas pašvaldības
A	B	C
• Lielie atālumumi līdz Rīgai, reģionu un rajonu centriem	• Finanšu līdzekļu nepietiekamība	• Nepietiekama pašvaldību deputātu un darbinieku kvalifikācija
• Iedzīvotāju pasivitāte un iniciatīvas trūkums	• Ierobežota pašvaldību pieeja kapitāla tirgum	• Nepietiekama pašvaldību administratīvā spēja
• Demogrāfiskā krīze	• Nepietiekama pašvaldību un to finanšu autonomija	• Maz semināru un apmācību rajonā
• Augsts bezdarba līmenis	• Sarežģīta ES struktūrfondu projektu dokumentācija	• Lielais norēķinu īpatsvars pašvaldību budžetā par skolniekiem, kas mācās citu pašvaldību skolās
• Iedzīvotāju zema maksātspēja un inflācija	• Pašvaldību reformu fragmentārisms	• Nekvalitatīvi apsaimniekotais pašvaldību dzīvojamais fons
• Politisko partiju vai vēlētāju apvienību strīdi	• Pārmērīga birokratizācija, pārāk daudz pārskatu	• Mazattīstīta uzņēmējdarbība

Objektīvās grūtības	Problēmas, kuru risinājums atkarīgs galvenokārt no centrālajām institūcijām	Problēmas un grūtības, kuras pilnīgi vai daļēji spēj risināt pašas pašvaldības
A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsevišķu iedzīvotāju grupu izpratne par demokrātiju kā visatļautību</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sliktie ceļi un komunikācija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pašvaldību orientācija uz izdzīvošanu, nevis attīstību</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelabvēlīgās reģionālās atšķirības pašvaldību sociāli ekonomiskās attīstības ziņā, kas mantotas no sociālisma laikiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ietilgusi administratīvi teritoriālā reforma</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biezās valdību maiņas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretrunas un biežās izmaiņas likumos un valdības noteikumos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiskās pārvaldes, ieskaitot pašvaldības, inertums – tieksme saglabāt esošo sistēmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžeta līdzekļu sadale pēc partijas piederības principa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trūkst Valsts attīstības programmas reģioniem</li> </ul>	

## 5. Priekšlikumi pašvaldību darbības pilnveidošanai un attīstībai

Eiropā un visā pasaulē turpinās publiskās pārvaldes decentralizācija un dekoncentrācija. Arī Latvijā jāveicina tālāka publiskās pārvaldes decentralizācija atbilstoši subsidiaritātes principam. Aktuāla ir Latvijas pievienošanās visiem Eiropas Savienības Vietējo pašvaldību hartas punktiem, ieskaitot pašvaldību piecu brīvam kapitāla tirgum, un visu šo punktu stingra ievērošana. Jāpanāk pašvaldību pamatprincipu iekļaušana Sarversmē, padarot publiskās pārvaldes demokratizācijas un decentralizācijas procesu neatgriezenisku.

Neatliekama ir administratīvi teritoriālās reformas īstenošana vietējā reģionālajā līmenī galvenokārt ar demokrātiskām un ekonomiskām metodēm, rēķinoties ar pašvaldību un iedzīvotāju vēlmēm. Nepieciešama ir reģionālo (apriņķu) pašvaldību izveidošana ar pietiekami plašām funkcijām un savu patstāvīgu nodokļu bāzi. Jāatsakās no līdz šim esošā fragmentārisma un jāveic valsts pārvaldes reformu, pašvaldību reformu, reģionālās politikas teritorijas attīstības programmu, pašvaldību budžetu un ES struktūrfondu līdzekļu apguves un izmantošanas saskaņošana un koordinēta attīstība. Vajadzīga ir birokrātisko procedūru un pārskatu samazināšana un pašvaldību patstāvības palielināšana, ieskaitot finanšu un budžetu autonomiju.

Jāpanāk pašvaldību nodrošināšana ar pietiekamiem finanšu resursiem visu autonomo funkciju un valsts deleģēto uzdevumu veikšanai, kā arī līdzfinansējumam ES struktūrfondu līdzekļu piesaistei. Dienas kārtībā ir pašvaldību budžeta sistēmas pilnveidošana – pašvaldību nodokļu ieviešana, kapitālieguldījumu budžeta sastādīšana, pašvaldību finanšu izlīdzināšanas sistēmas pilnveidošana. Jāpanāk ES struktūrfondu līdzekļu saņemšanas un izmantošanas procedūru un dokumentācijas

atkārtība un vienkāršošana. Līdzekļu sadalē priekšroka dodama sociāli ekonomiskajā ziņā vājākām teritorijām. Viens no neatliekamiem uzdevumiem ir priekšlikumu sagatavošana un iesniegšana Eiropas Reģionu komitejai un Eiropas Komisijai par ES atbalsta pirmā mērķa reģionu noteikšanu nevis NUTS 2 līmenī (visa Latvija kopā), bet gan NUTS 3 līmenī (6 statistikas reģioni).

Jāsekmē pašvaldību administratīvās spējas (kapacitātes) paaugstināšana, īpašu uzmanību veltot augsti kvalificētu speciālistu sagatavošanai gan akadēmiskajā jomā (bakalaura, maģistra un doktora studiju programmas), gan kursu sistēmā. Jāuzsāk mūsdienīgu vadības metožu (jaunā publiskā pārvalde, vadības jaunizveide, vispārējā kvalitātes vadība, stratēģiskā vadība un plānošana u.c.) lietošana pašvaldībās. Jānodrošina e-pārvaldes ieviešana, saslēdzot pašvaldību informācijas sistēmas valsts kopējā tīklā. Aktuāla ir pilsētu (vietu) mārketinga koncepcijas izstrādāšana un ieviešana pašvaldībās. Jāpanāk pašvaldību teritorijas attīstības programmu un ES struktūrfondu projektu kvalitātes novērtēšana izstrādāšanas un īstenošanas stadijās, izmantojot resursu (ieguldījumu) un rezultatīvo (izpildes, rezultātu un ietekmes) rādītāju sistēmu, kā arī ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes rādītājus.

Jānodrošina vienkāršība, skaidrība un saprotamība visos valsts pārvaldes un pašvaldību darbības aspektos. Jāsekmē daudzveidība un dažādība un no tās izrietošās izvēles iespējas. Jāīsteno orientācija uz klientu un rezultātu, nevis procesu.

Plašāk jāīsteno publiskā un privātā partnerība un korporatīvā sociālā atbildība. Svarīga ir pašvaldību tehniskās un sociālās infrastruktūras, it īpaši vietējo ceļu un sakaru, attīstība; pašvaldību dzīvokļu saimniecības sakārtošana; uzņēmējdarbības veicināšana un bezdarba līmeņa samazināšana pašvaldības teritorijā; pašvaldību deputātu un darbinieku ētikas līmeņa paaugstināšana, vadoties no izstrādātā un ieviestā ētikas kodeksa; demogrāfiskās situācijas uzlabošana pašvaldībā, panākot gan pozitīvu iedzīvotāju dabisko pieaugumu, gan migrāciju; vietējo iedzīvotāju aktīva iesaistīšana pašvaldību darbībā, lēmumu pieņemšanā un attīstībā.

Kā redzams, uzdevumu un virzienu pašvaldību darbības pilnveidošanai un attīstībai ir daudz. Daļu no tiem var īstenot nekavējoties, daļa prasa papildus finanšu, darba un citus resursus un reāli var tikt īstenoti ilgākā periodā.

## 6. Pašvaldību pašvērtējuma pētījuma pilnveidošana

Pirmais pašvaldību pašvērtējums Latvijā pilnībā sevi ir attaisnojis. Gan vietējo pašvaldību vadītāji, gan Reģionālās attīstības ministrija, gan Latvijas Pašvaldību savienība un citas institūcijas ir atbalstījušas, izrādījušas interesi un visnotaļ sekmējušas pašvaldību pašvērtējuma īstenošanu. Taču vienlaicīgi jādomā par pašvaldību pašvērtējuma pētījuma pilnveidošanu. Kā jau iepriekš minējām, viens no mūsu formulētajiem pētījuma principiem ir nepārtrauktas attīstības princips. Tas nosaka, ka pētījuma programma nav statiska, nemainīga – to regulāri var un vajag pilnveidot, liekot lietā jau iegūto pieredzi un lietotāju atsauksmes un ieteikumus.

Pirmajā mirklī var likties, ka nepārtrauktas attīstības princips ir pretrunā ar citu principu – datu uzkrāšanas principu, kas paredz svarīgāko rādītāju uzkrāšanu pa gadiem un salīdzināšanu dinamiskā.

Šī pretruna ir tikai šķietama, jo svarīgākie rādītāji pēc formas diez vai mainīsies, un analizēt to attīstību laika gaitā nebūs grūti. Tomēr, mūsdiā, attīstības princips ir prioritārais un prasība pēc laikrindu veidošanas nedrīkstētu kavēt pētījuma pilnveidošanu (rādītāju izmaiņu un papildinājumus) arī gadījumos, kad tā apgrūtinātu laikrindu veidošanu.

Kādi ir pašvaldību pašvērtējuma pētījuma pilnveidošanas virzieni?

1. Izmainīt aptaujas lapas iesniegšanas termiņu no 1. jūlija uz 1. novembri. Jūnijā liels ir to vietējo pašvaldību vadītāju īpatsvars, kuri ir atvaļinājumā, novembra sākumā tas ir daudz mazāks. Septembrī, kad līdz gada beigām ir palikuši tikai daži mēneši, pašvaldību vadītājiem ir vieglāk noteikt tagadnes tendenci, salīdzinot kārtējo gadu ar iepriekšējo.

2. Iedaļā „Nodarbinātība” atstāt tikai tagadnes līmeņa un nākotnes tendences rādītājus, atsakoties no tagadnes tendences un nākotnes līmeni raksturojošiem rādītājiem, jo minētie divi rādītāji nodarbinātību raksturo pietiekami precīzi.

3. Ieteicams vienkāršot jautājumus par e-pakalpojumiem.

4. Papildus atklātajam (brīvajam) jautājumam par pašvaldības problēmām un grūtībām paredzēt vēl otru jautājumu par pašvaldības veiksmes stāstiem vai labas prakses piemēriem.

5. Atsevišķos gadījumos aptaujas lapā bez kvalitatīvajiem rādītājiem varētu iekļaut arī dažus kvantitatīvos rādītājus, ja tie nav iegūstami no tradicionālās statistikas.

6. Būtu lietderīgi katru gadu aptaujas lapā vienā no pašvaldību darbības jomām paredzēt detalizētāku informāciju, piemēram, par faktoriem, kas ietekmē attīstības tendenci. Šī izvērstā informācija varētu būt arī kvantitatīva, bet saglabājot vērtējuma raksturu (pretstatā grāmatvedības un inventarizācijas datu izstrādei).

7. Pašvērtējuma pētījuma analīzē plašāk ieteicams izmantot kvantitatīvo statistiku un informāciju no citiem apsekojumiem un avotiem.

8. Lai arī konjunktūras pētījumos atsevišķās nozares un arī pašvaldību pašvērtējuma pētījumā plaši izmanto apkopojošo rādītāju atbilžu saldo, nepieciešams veikt teorētiskus pētījumus par šī rādītāja aprēķināšanas pilnveidošanu, piemēram, par izsvēro atbilžu saldo lietošanu parastā atbilžu saldo vietā.

9. Ieteicams veikt analīzi, cik un kādi rādītāji vislabāk raksturo vietējo pašvaldību darbību un attīstību un būtu izmantojami pašvaldību pašvērtējuma kopvērtējuma (konfidences) rādītāja noteikšanā.

Turpmākajā pašvaldību pašvērtējuma pētījuma gaitā ar katru jaunu gadu pavērsies iespēja padziļināt analīzi, jo to varēs veikt dinamikā, salīdzinot aktuālo situāciju ar stāvokli iepriekšējos gados, varēs izvērtēt, kā ir piepildījušās iepriekšējos aptaujas periodos izteiktās īstermiņa prognozes.

## LITERATŪRA

- Administratīvi teritoriālās reformas likums (Pieņemts 1998. g. 21. oktobrī).
- Barozu vēlas ES politizāciju / LETA // *Latvijas Avīze*. – 2005. – 23. septembris.
- Cik demokrātiska ir Latvija. Demokrātijas audīts /* Jura Rozenvalda zinātniskajā redakcijā. – Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2005.
- Dažādā Latvija*, Oļģerta Krastiņa un Edvīna Vanaga redakcijā. – Rīga: Latvijas Statistikas institūts. Valsts reģionālās attīstības aģentūra, 2005.
- Deming W. E. *Out of the Crisis*. – Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1992.
- European Charter of Local Self-Government. – Strasbourg: Council of Europe, 1985.
- Eurostat home page – <http://epp.eurostat.cec.eu.int>.
- Izglītības iestādes Latvijā 2004./2005. mācību gada sākumā. Rīga: CSP, 2005.
- Jemberga S. Lai uzlabotu tēlu, Eiropas Komisija atsauc teju 70 topošus likumus // *Diena*. – 2005. – 28. septembris.
- Krastiņš O., Vanags E. Valdīt nav viegli // *Latvijas Vēstnesis*. – 2005. – 21. jūlijs. – B7.
- Krastiņš O., Vanags E. Visizplatītākā liksta – trūkst naudas // *Latvijas Vēstnesis*. – 2005. – 18. augusts. – B6.

12. Lauki - Latvijas sirds : Projekta vadītāja Baiba Rivža, grāmatas sastādītāji Helēna Grīnberga un Voldemārs Strīkis. - Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 2002.
13. Likums „Par pašvaldībām” (Pieņemts 1997. g. 22. maijā).
14. Loughlin I. *Preliminary Draft Report on Public Participation in Local Affairs and Elections*. - Strasbourg: Council of Europe, 2004.
15. Pēteris Štrauba uzruna LR Saeimas Eiropas lietu komisijā // *Logs*. - 2005. - Nr.9- 3.-4.lpp.
16. Plato D. Piedzimst. Bet vai tiek pieskaitīti? // *Latvijas Ziņas*. - 2005. - 9. decembris.
17. Šjara A. *Latvijas pašvaldību teritorijas attīstības programmu kvalitātes izvērtēšanas sistēma*: Promocijas darbs. - Jelgava: LLU, 2005.
18. Trops J., Upleja S. Uz ārzemēm peļņā - desmitā daļa // *Diena*. - 2005. - 29. oktobris.
19. Vaidere I., Vanags E., Vanags I., Vilka I. *Reģionālā politika un pašvaldību attīstība Eiropas Savienībā un Latvijā*. - Rīga: LŪ Akadēmiskais apgāds, Latvijas Statistikas institūts, 2006.
20. Vanags E. Pilsoņu aktivitāte pašvaldību vēlēšanās un kā to paaugstināt // *Diena*. - 2005. - 5. jūlijs.
21. Vanags E., Vanags I., Krastiņš O. *Pašvaldību pirmais pašvērtējums*. - Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2006.
22. Vanags E., Vanags I. Valsts vara ne vienmēr saprot vietējo // *Latvijas Avīze*. - 2005. - 26. jūlijs. - 5.lpp.
23. Vanags E., Vilka I. *Pašvaldību darbība un attīstība*. - Rīga: LŪ Akadēmiskais apgāds, 2005.
24. Vilka I., Pukis M., Vanags E. Country Report - Latvia. Indicators of Local Democracy in Latvia // Gabor Soos, Gabor Toka, Glen Wright (Eds.). *The State of Local Democracy in Central Europe*. - Budapest: Open Society Institute, 2002. - P.107-179.
25. Zviedrijas Ekonomisko pētījumu institūta nepublicētie materiāli, 2003.

## *A Few Conclusions Concerning of the Self-Evaluation of Local Governments in Latvia*

### Summary

The Latvian Statistical Institute as the second successive institution in Europe has started a yearly self-evaluation research of local governments. The aim of this article is to draw some conclusions based on the results of the first self-evaluation survey of local governments. A monographic method and the method of statistical analysis were used in the preparation of the article, as well as the survey method during the process of investigation. The article consists of six chapters. The methodological background of the self-evaluation survey of local governments is discussed, the principles of research are outlined and the results of the first self-evaluation survey of local governments across the country are given: an assessment of local government schools is discussed in a more detailed way. The most important problems and hardships facing local governments are analysed from the viewpoint of local government councils and the proposals for improving local government performance are formulated: the directions of further development of self-evaluation research of Latvia's local governments are also outlined. The research is based on a full survey of all local governments within the country. Apart from the traditional conjuncture questions the survey also includes a number of sociological questions. The areas covered by the survey are the employment, the economy and finances, the quality of the performance of local government institutions and commercial companies as well as the activity of the population and attitude to local government reforms.

**Key words:** self-evaluation survey, conjuncture, local government, qualitative indicators, present and future tendency, questionnaire.