

## THE COMETITIVNESS POLICY OF PRODUCTION IN THE TRADING COMPANIES OF LATVIA

### PRODUKCIJAS KONKURĒTSPĒJAS POLITIKA TIRDZniecības uzņēmumos LATVIJĀ

J.Kusiņš, A. Magidenko

*Atslēgas vārdi: produkcijas konkurētspēja, konkurētspējas politika, tirdzniecības uzņēmums*

Lai darbotos sekmīgi un ilglaiīgi, organizācijas stratēģijai jāattīstās atbilstoši videi, kurā tā darbojas. Daudzi uzņēmumi sekmīgi apmierina tirgus pieprasījumu, bet nespēj izsekot vides izmaiņām, uzskatot, ka to sākotnējā panākumu formula darbosies mūžīgi. Tie neizprot notiekošās ārējās vides pārmaiņas līdz brīdim, kad cits uzņēmums kļūst spējīgs un labāk apmierina pircēju prasības. Šā iemesla dēļ tādi uzņēmumi bieži zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības un ir spiesti atstāt tirgu.

Būtiska problēma, kas saistīta ar konkurētspēju, ir saistīta ne tikai ar konkrētu konkurences līmeņa nodrošināšanu, bet arī ar tā paaugstināšanas iespējām uzņēmuma attīstības sekmēšanai. Latvijā ir vērojams finansējuma trūkums, kas ir vērsts uz produkcijas konkurētspējas paaugstināšanu, kā rezultātā konkurentu analīze netiek veikta vispār, vai netiek veikta pietiekamā apjomā.

Liela daļa Latvijā nopērkamo apģērpu - piemēram, austrumu ražojumu, ir zema ne vien kvalitāte, bet arī cena, tāpēc cilvēki nereti izvēlas tieši tos. Līdz ar to pieprasījums pēc salīdzinoši dārgākajiem Latvijas apģērbiem ir visai neliels. Savukārt ārvalstu uzņēmumiem pagaidām vēl ir izdevīgi ražot Latvijā, kur ražošanas izmaksas ir krietni zemākas nekā viņu valstīs.

Kā norāda laikraksta „Dienas bizness” aptaujātie apģērpu ražotāji, ražot eksportam un konkrētiem pasūtītājiem ir izdevīgāk nekā produkciju gatavot Latvijas tirgum, kurā par vietas saglabāšanu bieži vien nākas sūri cīnīties.

Uzņēmēji atzinuši, ka galvenie faktori, kas kavē uzņēmuma produkcijas eksportu un tā pieaugumu, ir šādi:

- ♦ **informācijas trūkums par noieta tirgiem;**

Uzņēmumi ir ieinteresēti regulāri saņemt biznesa piedāvājumus, tirgus pētījumus, informāciju par izsludinātajiem konkursiem, uzņēmumu datu bāzes u.c. eksportētājiem noderīgu informāciju.

- ♦ **apgrozāmo līdzekļu trūkums;**

Pētījuma rezultāti liecina, ka no visiem eksportētājiem PVN un muitas nodevu atmaksu valstij ir pieprasījuši 70,1% aptaujāto. No uzņēmumiem, kuri ir pieprasījuši valstij PVN un muitas nodevu atmaksu, tikai 5% prasītais vidēji ir ticis atmaksāts ātrāk par 15 dienām. Nedaudz mazāk kā pusei (44,7%) prasītās naudas summas vidēji tiek atmaksātas 15 līdz 30 dienu laikā, bet nedaudz vairāk kā katram trešajam uzņēmumam (35,5%) vidējais atmaksas termiņš sastāda no 1 līdz 3 mēnešiem. 11,3% aptaujāto ir norādījuši, ka līdzekļu atmaksa valstij prasa vidēji vairāk par 3 mēnešiem. Lai gan salīdzinot ar 1999.gada aptaujas datiem situācija PVN atmaksas jomā ir

uzlabojusies, jāveic pasākumus, kas nodrošinātu, lai uzņēmumi saņemtu PVN atmaksu likumdošanā paredzētajā termiņā.

Eksporta veicināšanas jomā apgrozāmo līdzekļu trūkuma problēmu plānots risināt ar valsts atbalsta sniegšanu eksporta finansēšanas darījumiem un savlaicīgi veicot PVN un muitas nodevu atmaksu atbilstoši likumdošanai.

◆ **birokrātija eksporta procedūru veikšanā;**

LIAA (Latvijas investīciju un attīstības aģentūra) Ārējās tirdzniecības vienotais informācijas un konsultāciju centrs koordinēs uzņēmēju ārējai ekonomiskai darbībai svarīgu jautājumu risināšanu, lai uzņēmējiem nebūtu jāmeklē atbildes uz svarīgiem jautājumiem dažādās valsts iestādēs. Viens no svarīgākajiem ārējās tirdzniecības jautājumiem ir muitas darbība. 70,6% eksportētāju mēdz būt problēmas ar muitas procedūrām, tikai 25,9% aptaujāto ir norādījuši, ka muitas procedūras viņiem nesagādā problēmas.

◆ **apmācīta darbaspēka trūkums;**

Gandrīz piektdaļa aptaujāto uzņēmumu atzinuši, ka kvalificēta darbaspēka trūkums kavē palielināt eksporta apjomus. Pārejot no plānveida uz tirgus ekonomiku, Latvijas tautsaimniecībā izveidojies tirgus ekonomikas apstākļos kvalificētu vadošo speciālistu, it īpaši mārketinga profesionāļu, trūkums.

Lai gan 62% uzņēmumu ir savi eksporta tirdzniecības speciālisti, tikai trešdaļai uzņēmumu mārketinga personāls ir apguvis mūsdienīgas mārketinga koncepcijas un metodes, bet vairāk nekā puse plāno apmācīt savu personālu šajā jomā, ja vien Latvijā būtu pieejamas piemērotas apmācību programmas. Šajās programmās un semināros apmācītie speciālisti spētu izveidot uzņēmumu eksporta stratēģiju un proaktīvi rīkoties ārvalstu tirgu iekarošanā. Patlaban lielākā daļa uzņēmumu ārējā tirdzniecībā ir diezgan pasīvi, lielākoties pieņemot pasūtījumus pa tālruni vai faksu, vai gaidot, kad atbrauks ārvalstu pircēji un izdarīs pasūtījumu.

Ja vienotā informācijas un konsultāciju centra izveidošana ļautu samazināt eksporta apjomu palielināšanai noderīgās informācijas deficītu, tad kvalificēta darbaspēka nodrošināšanai ir nepieciešams izveidot un nodrošināt uzņēmumu eksporta menedžeru profesionālās kvalifikācijas programmu un specializēto semināru ciklu. Šajā jomā Latvijas MVU ir nepieciešams valsts atbalsts, jo katrā uzņēmumā veidot atsevišķu kvalifikācijas paaugstināšanas programmu starptautiskās tirdzniecības jomā nav rentabli.

◆ **augstas ražošanas izmaksas;**

Veiktās aptaujas rezultāti nedod iespēju identificēt izmaksu pozīcijas, kas ir pārāk augstas un samazina Latvijas uzņēmumu starptautisko konkurētspēju. Pasaules mērogā Latvijas ražotājiem izmaksu ziņā ir grūti konkurēt ar Dienvidaustrumāzijas valstīm, kur izmaksu priekšrocības nodrošina lētais darbaspēks.

Šis jautājums ir saistīts ar ražošanas efektivitāti, tas tiek risināts Latvijas Mazo un vidējo uzņēmumu attīstības programmā 2005.-2010. gadam un Latvijas rūpniecības attīstības pamatnostādņēs.

◆ **eksporta garantiju trūkums;**

Līdz šim tikai 9,5% aptaujāto eksportētāju ir izmantojuši eksporta kredītus un 8,5% eksportētāju ir izmantojuši eksporta garantijas. Gandrīz visu Eiropas attīstīto valstu uzņēmumiem ir pieejamas eksporta garantijas un kredīti.

Pieaugot konkurencei ES tirgū, Latvijas uzņēmējiem arvien vairāk uzmanības jāpievērš noieta tirgu paplašināšana salīdzinoši mazāk piesātinātajos trešo valstu tirgos. Jāatzīmē, ka riska pakāpe, eksportējot uz trešo valstu tirgiem, ir augstāka, tāpēc eksporta garantijas dod iespēju samazināt riskus, kas rodas, uzsākot sadarbību ar jauniem tirdzniecības partneriem trešajās valstīs.

ES likumdošanā atļautais netiešais valsts atbalsts saviem uzņēmumiem eksporta kredītu un garantiju veidos ir pieejams gandrīz visās Rietumeiropas un Centrāleiropas valstīs. Tā kā Latvijas uzņēmumi arvien plašāk izmanto dažādus finanšu instrumentus (74,6% uzņēmumu ir izmantojuši kredītu vai līzingu investīcijām uzņēmumā), tad iespēja saņemt eksporta kredītus un garantijas varētu sekmēt eksporta pieaugumu ārpus ES dalībvalstīm, piemēram, uz NVS valstīm.

Lai risinātu šo uzdevumu, Ekonomikas ministrija ir izveidojusi darba grupu, kurā bez valsts institūciju ekspertiem ietilpst arī banku sektora pārstāvji. Notiek darbs pie konceptuālo risinājumu un normatīvās bāzes sagatavošanas.

♦ **augstas mārketinga izmaksas.**

Aptaujas dati liecina, ka lielākie Latvijas eksportētāji galvenokārt vērš uzmanību uz ražošanas procesu organizēšanu. Lai gan aptaujas dati tieši nerāda, ka tirdzniecībā vērojams nepietiekami aktīvs eksporta mārketinga, par ko var spriest no galvenajām izmantotajām produkcijas izplatīšanas metodēm.

Apkopojot Latvijas eksportētāju uzņēmumu viedokli par savām konkurētspējas priekšrocībām, redzams, ka tuvākajā nākotnē Latvijas uzņēmumu eksportspēju noteiks iegūto konkurētspējīgo priekšrocību efektīva izmantošana. Latvijas uzņēmēju starptautisko konkurētspēju sekmēs proaktīvs mārketinga, augsts darba ražīgums, ko nodrošinās augsti kvalificēts darbaspēks, modernas iekārtas un inovācijas, kā arī sistēmiska pieeja kvalitātes nodrošināšanā. Saskaņā ar aptaujas datiem nozīmīgākās Latvijas uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības vidējā termiņā prioritārā secībā ir šādas:

- ♦ tirgus un klientu zināšanas;
- ♦ augsti kvalificēts darbaspēks par salīdzinoši zemāku cenu;
- ♦ modernas iekārtas;
- ♦ inovāciju un jauno tehnoloģiju ieviešana;
- ♦ kvalitātes nodrošināšanas sistēmu ieviešana.

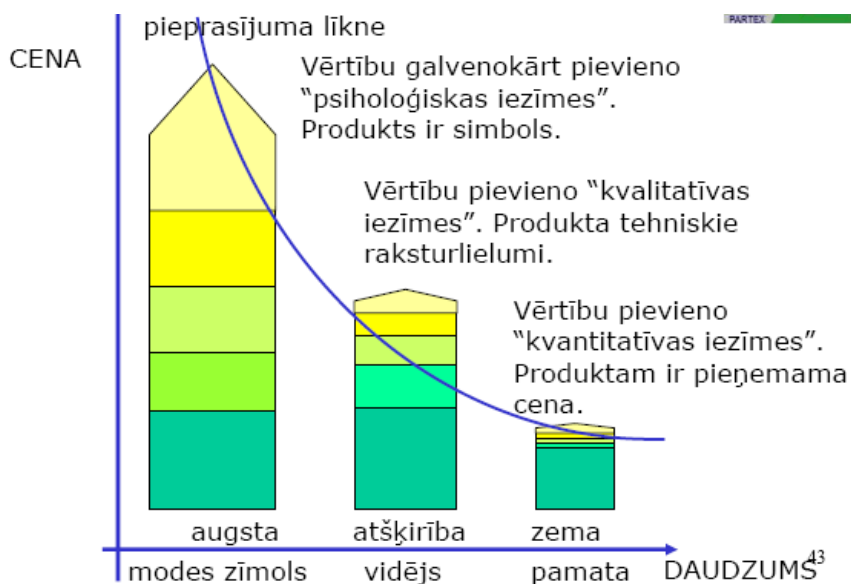
Uzņēmuma konkurētspējas potenciāls veidojas no tā vērtības ķēdes struktūras (sk. 1.1. att.). Īpaši svarīgas ir tās iezīmes, kas nodrošina atšķirību: produkta un ražošanas kvalitāte, augsti attīstīti pakalpojumi un t.s. “netaustāmās produkta iezīmes”, tādas kā dizains, stils un zīmols.



1.1. att. Pievienotās vērtības struktūra

No pievienotās vērtības struktūras var redzēt, ka nozīmīga loma ir ne tikai produkta ražošanai un kvalitātei, bet arī dizainam un zīmolam (sk. 1.1. att.).

Ļoti bieži cena ir atkarīga no tā, kas veido pievienoto vērtību, vai tās ir psiholoģiskas iezīmes, tehniskie raksturlielumi vai kvantitatīvas iezīmes (sk. 1.2. att.).

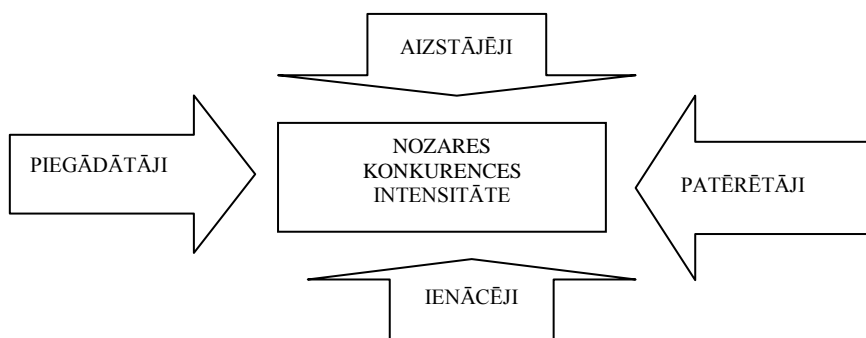


1.2. att. Pievienotās vērtības struktūra, cenas līmenis un pieprasījums

Tirgus ekonomikā katra firma darbojas konkurences apstākļos. Kā atzīmē tirgzinības speciālisti, pētot patērētājus, nedrīkst aizmirst par konkurentiem. Ir svarīgi rūpīgi izpētīt un izanalizēt konkurences vidi, kurā darbojas attiecīgā firma. Jāatbild uz vairākiem būtiskiem jautājumiem.

1. Kuri ir jūsu firmas galvenie konkurenti?
2. Kādu tirgus daļu aizņem jūsu firma un kas ir galvenie konkurenti?
3. Kāda ir konkurentu stratēģija?
4. Kādas metodes konkurenti izmanto cīņā par tirgu?
5. Kāds ir konkurentu finansiālais stāvoklis?
6. Kāda ir konkurentu organizatoriskā un vadības struktūra?
7. Kāda ir konkurentu tirgzinības programmas efektivitāte?
8. Kāda varētu būt konkurentu reakcija uz jūsu firmas tirgzinības programmu?
9. Kādā preces cikla stadijā atrodas firmas un konkurentu preces?

**Konkurētspēju** izvērtējumam var izmantot M. Portera **piecu spēku modeli**, identificējot un analizējot spēkus, kas darbojas dotajā nozarē (sk. 1.3. att.).



2.3. att. M. Portera piecu spēku modelis

**Patērētāji** var ietekmēt organizāciju, izmantojot savas zināšanas, tērējot daudz naudas, izvēloties produkta ražotāju. Patērētājs ir ieinteresēts veikt pirkumu, saņemot labākus darījuma nosacījumus – atlaides, cenu samazinājumu.

Patērētāju jutīgumu pret cenu nosaka šādi faktori:

- attīstoties tirgum, patērētāji labāk pārzina produktus un arī tirgu, viņi vēlas, lai produkta iegāde būtu mazāk sarežģīta un vieglāk pieejama;
- rodoties vairākiem konkurentiem, palielinās produkta izvēles iespējas;
- cenšoties saglabāt esošās tendences, uzņēmumiem jāmeklē un jāpiesaista jaunas tirgus segmenta mērķgrupas, kuras var izvirzīt savas prasības.

**Piegādātāji** var diktēt savus nosacījumus un ietekmēt organizāciju, kas savukārt var atsaukties uz patērētāju. Tomēr organizācijai pastāv izvēles iespējas. Piegādātājs var diktēt noteikumus, ja:

- piegādātāja produkts – izejvielas utt. – ir nozīmīgas organizācijai;
- šis produkts ir unikāls un nepastāv izvēles iespējas;
- piegādātāji ieinteresē galvenos patērētājus un izveido monopolstāvokli;
- piegādātāju skaits ir neliels un koncentrējas uz konkrētu nozari;
- piegādātāji izveido savas asociācijas un regulē piegādes nosacījumus;
- piegādātāji ienāk nozarē un uzsāk ražošanu, radot konkurenci, ietekmējot patērētājus [3, 106.-107. lpp.].

**Jaunpienācēja draudi** ir atkarīgi no tā, kādas ir nozarē ieiešanas barjeras. Tie ir mazāk spēcīgi, ja nepietiek līdzekļu kapitālieguldījumiem, nav iespējams strauji palielināt produkcijas apjomu, līdz ar to samazināt vienas vienības izmaksas un realizācijas cenu. Nozarē esošās organizācijas var rīkot pret jaunpienācēju īpašus ekonomiskus vai citāda veida represīvus pasākumus.

**Aizstājējprodukta parādīšanās tirgū** ir nozīmīgs spēks, kas tomēr ne vienmēr ir progresīvs notikums. Dažkārt šis produkts ir kādas pazīstamas organizācijas pazīstama produkta līdzinieks vai kopija, bet nav zināma šī produkta izcelsme. Progresīvi, ja notiek kāda pazīstama un ilgstoši izmantota produkta aizstāšana ar jaunu, mūsdienīgāku produktu, kurš līdz tam eksistējošo produktu padara par nevajadzīgu. Aizstājējprodukts var būtiski ietekmēt tirgu un cenu, gan samazinot, gan palielinot [3, 107.-108.lpp.].

Praksē **konkurētspējas pārākuma** noteikšanai par **kritēriju** izmanto statistikas, matemātiskās modelēšanas, socioloģijas un citu metožu lietošanā iegūtos rādītājus (sk. 1.1. tab.). Vienkāršākā ir aptaujas metode.

1.1. tabula

Konkurētspējas stipro un vājo pušu kritēriji

Konkurētspējas stipro pušu kritēriji	Konkurētspējas vājo pušu kritēriji
<b>1.</b>	<b>2.</b>
- patērētāju skaita pieaugums;	- tirgus daļas zaudēšana;
- tirgus daļas noturīgums un paplašināšanās attiecībā pret konkurentiem;	- peļņas samazināšanās;
- izstrādātās stratēģijas optimāla īstenošana;	- resursu, t.sk. finanšu, nepietiekamība;
- mērķu sasniegšana plānotajā termiņā;	- produkta vērtības samazināšanās;
- savlaicīga tirgus pieprasījuma noteikšana un tirgus segmentācija;	- uzņēmuma prestiža samazināšanās;
- peļņas iegūšana;	- stratēģiskā plāna un mērķu nesasniegšana plānotajā laikā;
- inovāciju aktivizācija;	- uzņēmuma nespēja uzturēt konkurētspēju;
- stratēģijas radošums un atbilstība situāciju maiņām;	- produkta kvalitātes pazemināšanās;

- produkta mazākas izmaksas attiecībā pret konkurentu produktu;	- inovāciju trūkums;
- produkta vērtība patērētāju skatījumā	- tehnoloģijas atpalicība.
- produkta cena attiecībā pret konkurentiem un paša produkta izdevumiem;	
- zinātniskā pētniecības rezultativitāte;	
- jaunu tehnoloģiju apgūšana;	
- ražošanas jaudu pilnvērtīga izmantošana;	
- dīleru tīkla paplašināšana	

Katrs konkurētspējas kritērijs atsevišķi dod priekšstatu par notiekošajiem procesiem, tomēr tie neveido kopainu.

## LITERATŪRA

1. Kotlers F. Mārketinga pamati. - Rīga : Jumava, 2006. 647 lpp.
2. Magone E. Par Latvijas tekstilrūpniecības nākotnes apdraudēšanu [Elektroniskais resurss] / Žurnāls „Nedēļa” Nr.17. - Resurss aprakstīts 2008. g. 21. apr. - [http://www.nedela.lv/lv/rubrikas/index.html;jsessionid=90915045A8C9CBE3487D23FDFAF79AFA?news\\_id=624](http://www.nedela.lv/lv/rubrikas/index.html;jsessionid=90915045A8C9CBE3487D23FDFAF79AFA?news_id=624).
3. Niedrītis, J. E. Mārketings / J. E. Niedrītis. – Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2000. 240 lpp.
4. Par Latvijas eksporta veicināšanas programmu [Elektroniskais resurss] / Ekonomikas ministrija. - Resurss aprakstīts 2007. g. 27. aug. - [http://www.em.gov.lv/em/images/modules/items/item\\_file\\_11335\\_3.doc](http://www.em.gov.lv/em/images/modules/items/item_file_11335_3.doc).

**Juris Kusins**, Mg.oec.  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV-1048, Latvia  
Phone: +371 26212262  
E-mail: [juris.kusins@gmail.com](mailto:juris.kusins@gmail.com)

**Anatolijs Magidenko**, Prof., Dr.habil.oec.  
Riga Technical University  
Faculty of Engineering Economics and Management  
Address: 1/7 Meza Street, Riga, LV-1048, Latvia  
Phone: +371 67089324, Fax: +371 67089490  
E-mail: [ief@rtu.lv](mailto:ief@rtu.lv)

**Kusiņš J., Magidenko A. Produkcijas konkurētspējas politika tirdzniecības uzņēmumos Latvijā**

*Raksts veltīts produkcijas konkurētspējas politikas izziņai tirdzniecības uzņēmumos Latvijā. Rakstā ir aplūkoti galvenie faktori, kas kavē uzņēmumu produkcijas konkurētspēju, kā arī eksportu. Apskatīts arī M. Portera piecu spēku modelis, kas paredzēts uzņēmumu preču konkurētspējas noteikšanai, kura analīzes rezultātā var noteikt stratēģiju, uz kuras pamata jābalstās uzņēmuma turpmākai darbībai, lai vēl vairāk spētu palielināt uzņēmuma konkurētspēju. Apkopojot Latvijas eksportētāju uzņēmumu viedokli par savām konkurētspējīgajām priekšrocībām, redzams, ka tuvākā nākotnē Latvijas uzņēmumu eksportspēju noteiks iegūto konkurētspējīgo priekšrocību efektīva izmantošana. Latvijas uzņēmēju starptautisko konkurētspēju sekmēs proaktīvs mārketinga, augsts darba ražīgums, ko nodrošinās augsti kvalificēts darbaspēks, modernas iekārtas un inovācijas, kā arī sistēmiska pieeja kvalitātes nodrošināšanā.*

**Kusins J., Magidenko A. The competitiveness policy of production in the trading companies of Latvia**

*The article is dedicated to cognition of the competitiveness policy of production in trade companies in Latvia. The article highlights the main factors that hinder the competitiveness of their products, as well as exports. M. Porter's five forces model for the trade competitiveness of enterprises is also described. In the result of its analysis a strategy can be identified. On the basis of this strategy the company's future action has to be based on in order to increase the competitiveness of the company. Summarizing the views of Latvian export businesses on their competitive advantages, it is obvious that in the near future the export performance of Latvian companies will be determined by effective use of competitive advantages. The international competitiveness of Latvian businessmen will be enhanced by proactive marketing, high productivity, which will insured by highly skilled workforce, modern equipment and innovations, as well as a systemic approach to quality assurance.*

**Кусиньш Ю., Магиденко А. Политика конкурентоспособности продукции в торговых предприятиях Латвии**

*Статья написана в целях рассмотрения политики конкурентоспособности продукции в торговых предприятиях Латвии. В статье освещаются основные факторы, которые препятствуют конкурентоспособности продукции и экспорту. Также описана модель пяти сил М. Портера которая предназначена для определения конкурентоспособности продукции предприятия, анализ которых может служить стратегией, на которой возможно строить дальнейшие действия компании, в целях повышения конкурентоспособности компании. Обобщая мнения латвийских предприятий о своих конкурентоспособных преимуществах, мы видим, что в ближайшем будущем объем экспорта Латвийских предприятий будет определяться за счёт эффективного пользования конкурентоспособных преимуществ. Международной конкурентоспособности латвийских предпринимателей будет способствовать активный маркетинг, высокая производительность, современное оборудование и инновации, а также системный подход к обеспечению качества.*