

**Māris Millers**

## **ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBA**

Promocijas darba kopsavilkums



**RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE**

Inženierekonomikas un vadības fakultāte  
Uzņēmējdarbības inženierijas un vadības institūts

**Māris Millers**

Doktora studiju programmas “Vadībzinātne un ekonomika” doktorants

**ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO  
UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBA**

**Promocijas darba kopsavilkums**

Zinātniskā vadītāja  
profesore *Dr. oec.*  
ELĪNA GAILE-SARKANE

RTU Izdevniecība  
Rīga 2021

Millers M. Īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldība. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2021. – 52 lpp.

Iespiests saskaņā ar RTU promocijas padomes “RTU P-09” 2021. gada 24. septembra lēmumu, protokols Nr. 04030-9.9.1/5.



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Promocijas darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda projekta “Rīgas Tehniskās universitātes akadēmiskā personāla stiprināšana stratēģiskās specializācijas jomās” 8.2.2.0/18/A/017 (SAM 8.2.2.) atbalstu.

<https://doi.org/10.7250/9789934227196>  
ISBN 978-9934-22-719-6

# PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS ZINĀTNES DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2022. gada 14. janvārī plkst. 10.00 Rīgas Tehniskās universitātes promocijas padomes atklātajā sēdē tiešsaistes platformā *Zoom*.

## OFICIĀLIE RECENZENTI

Profesore *Dr. oec.* Inga Lapiņa,  
Rīgas Tehniskā universitāte

Profesors *Dr. oec.* Andrejs Cekuls,  
Latvijas Universitāte, Latvija

Doc. *Ph. D.* Iveta Šimberova,  
Brno Tehnoloģiju universitāte, Čehija

## APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē zinātnes doktora (*Ph. D.*) grāda iegūšanai. Promocijas darbs zinātniskā grāda iegūšanai nav iesniegts nevienā citā universitātē.

Māris Millers ..... (paraksts)

Datums: .....

Promocijas darbs ir uzrakstīts latviešu valodā, tajā ir ievads, četras daļas, secinājumi un priekšlikumi, literatūras saraksts, 31 attēls, 30 tabulu, kopā 152 lappuses, neieskaitot pielikumus. Literatūras sarakstā ir 123 nosaukumi.

## SATURS

DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS.....	5
1. ĪPAŠNIEKU VADĪTI MAZIE UN VIDĒJIE UZŅĒMUMI .....	10
MVU un īpašnieka-vadītāja jēdziens.....	10
MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģijas izstrāde .....	11
2. ORGANIZĀCIJU PĀRVALDĪBA UN ATTĪSTĪBA ĪPAŠNIEKU VADĪTOS MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS.....	15
Sistēmiska pieeja uzņēmumu pārvaldībai.....	15
Gadījumu analīze – pārvaldības pieeju salīdzinājums .....	18
3. PĒTĪJUMS PAR ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBU .....	21
Empīriskā pētījuma metodoloģija.....	21
MVU hipotētiskā pārvaldības modeļa izveide .....	23
Pašnovērtējuma process.....	27
Pētījuma rezultātu statistiskā analīze.....	28
Klasteru analīze uzņēmumu griezumā.....	30
Uzņēmumu pašnovērtējuma individuālo rezultātu vizuālā analīze.....	36
Uzņēmumu profilēšana, balstoties uz pašnovērtējuma vizuālo analīzi .....	38
4. MVU PĀRVALDĪBAS MODEĻA LIETOJUMA IESPĒJAS .....	40
Īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstība .....	40
Jaunuzņēmumu attīstība un vadītāju profesionālā pilnveide .....	44
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	45
BIBLIOGRĀFISKAIS SARAKSTS .....	50
PĒCVĀRDS .....	52

## DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

Maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU) ir milzīga nozīme ikvienas valsts ekonomikā. Latvijā un arī Eiropā vairāk nekā 99 % uzņēmumu ir tieši mazie un vidējie. Lielu daļu no privātiem MVU vada šo uzņēmumu īpašnieki vai dibinātāji. Atšķirībā no algotiem vadītājiem īpašnieki, vadot savus uzņēmumu, riskē gan ar savu atalgojumu, gan ieguldījumiem, gan saistībām.

Lielākiem uzņēmumiem parasti ir vairāk resursu, lai katram aktuālam jautājumam vai procesam varētu algot atbilstošus speciālistus vai pirkt nepieciešamos pakalpojumus. Mazākos uzņēmumos ar uzņēmuma pārvaldības jautājumiem bieži nodarbojas pats īpašnieks vai vadītājs, un šiem cilvēkiem ne vienmēr ir izglītība vadībinātnēs vai iepriekšēja vadības pieredze.

Liela daļa mācību materiālu par uzņēmējdarbības vadību, uzņēmumu pārvaldību un labas vadības prakses rekomendāciju ir balstīti lielo uzņēmumu un starptautisko korporāciju piemēros. Taču lielo uzņēmumu pieredzi un to vadības praksi ne vienmēr var efektīvi un veiksmīgi izmantot mazākos uzņēmumos.

Pētījumi par mazo uzņēmumu pārvaldību un īpašnieku vadītiem uzņēmumiem ir aizsākušies pirms vairākiem desmitiem gadu. 20. gadsimta pirmajā pusē attīstījās jaunas ekonomikas teorijas, kurās tika aprakstīti biznesa cikli, procesi, inovācijas u. tml. – jautājumi, kas ir aktuāli arī mūsdienās. Austriešu ekonomists Jozefs Šumpeters (*Joseph Shumpeter*) savos darbos veidoja izpratni par to, kas ir uzņēmums un uzņēmējdarbība, kā arī norādīja atšķirības starp uzņēmēju un maza uzņēmuma īpašnieku.

Otrais pasaules karš izmainīja Eiropas politisko karti un arī ekonomikas procesus lielā daļā Eiropas. Pēc PSRS sabrukuma un neatkarības atgūšanas 1991. gadā Latvija atgriezās tirgus ekonomikā un Eiropas biznesa vidē. Trīs desmitgadēs Latvija ir spērusi ievērojamus soļus savā attīstībā, tomēr joprojām ir vērojama zināma atpalicība no Rietumeiropas valstīm gan ekonomikas rādītājos, gan uzņēmējdarbības aktivitātē un produktivitātē.

Pēdējos 30 gados milzīgu attīstības lēcieni ir piedzīvojušas arī tehnoloģijas. Internets, telekomunikācijas, robotu tehnoloģijas, mākslīgā intelekta attīstība ir mainījušas gan ikdienas dzīvi, gan biznesa vidi un arī uzņēmumu darba organizāciju. Tehnoloģiju un likumdošanas attīstība ir vienkāršojusi uzņēmumu izveidošanu un biznesa attīstību, vienlaikus palielinot konkurenci gan par resursiem, gan klientiem. Līdz ar iestāšanos Eiropas Savienībā Latvijas uzņēmējiem ir vienlaikus radušās jaunas iespējas, un viņi ir nonākuši arī jaunā, izaicinājumu un konkurences pilnā vidē.

Mainās arī izpratne par to, kas ir mazais uzņēmums. 2005. gadā Eiropas Savienībā tika ieviesta jauna uzņēmumu klasifikācija, kurā līdzās mazajiem un vidējiem uzņēmumiem tika definēti arī mikrouzņēmumi. Līdz ar to ir jāreķinās, ka daudzas no iepriekšējo periodu publikācijām un pētījumiem par tā dēvētajiem “mazajiem uzņēmumiem” vai “mazo biznesu”, mūsdienu izpratnē varētu būt attiecināmi uz mikrouzņēmumiem, un šo pētījumu atziņas nevar viennozīmīgi attiecināt uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem mūsdienu izpratnē.

Vēl viens no iemesliem, kas ir pamudinājis pētīt īpašnieku vadītus mazos un vidējos uzņēmumus, ir uzņēmēju aprindās vairākkārt dzirdētais viedoklis, ka uzņēmumu īpašnieki paši savus uzņēmumus vada sliktāk nekā to darītu algoti profesionāļi. Tomēr vai šādam viedoklim ir pamats, vai tie ir tikai atsevišķu cilvēku pieredzē balstīti apgalvojumi?

Visbeidzot, mēs dzīvojam laikā, kad ātri mainās biznesa vide, tehnoloģijas, tirgi, likumdošana, klientu un darbinieku paradumi. Ja šajā laikā ir mainījusies izpratne par to, kas ir “mazs” vai “neliels” un kas ir “liels” business, tad, iespējams, mūsdienā “nelielam” uzņēmumam nepieciešama cita izpratne par to, kā organizēt un vadīt biznesu.

Latvijā 2021. gada augustā bija reģistrēti vairāk nekā 184 tūkstoši uzņēmumu, komersantu, saimnieciskās darbības veicēju, organizāciju, un tikai daži simti no šī skaita ir lielie uzņēmumi. Jaunākā likumdošana prasa arī norādīt uzņēmumiem un organizācijām to patiesā labuma guvējus. SIA gadījumā uzņēmuma īpašniekus, vai tās būtu juridiskas vai fiziskas personas, parasti ir viegli identificēt. Taču identificēt, kā uzņēmums tiek vadīts un pārvaldīts, nav tik vienkārši. Komerclikums nosaka, ka uzņēmumam ir valde un vismaz viens valdes loceklis. Bet uzņēmumā var būt arī direktors, vadītājs, prezidents, padome, prokūrists, pilnvarnieks, partneris. Līdz ar to noteikt, kurš ir formālais un kurš ir faktiskais uzņēmuma vadītājs, ne vienmēr ir skaidri un vienkārši.

Arī tad, ja uzņēmuma vadītājs ir pats uzņēmuma īpašnieks, viss var nebūt tik vienkārši, kā sākotnēji šķiet. Uzņēmumam var būt vairāki līdzīpašnieki, katrs ar atšķirīgu “svaru” un ietekmi. Uzņēmuma dibinātājam var būt lielāka neformāla ietekme, savukārt “stratēģiskajam investoram” lielāka ietekme var tikt noteikta uzņēmuma statūtos un citos normatīvajos dokumentos. Tāpēc jautājums par īpašnieku vadītu uzņēmumu nav tik vienkāršs un viennozīmīgs, kā tas var šķist pirmajā acumirklī. Un, pirms pētīt, kā tiek pārvaldīti īpašnieku vadīti uzņēmumi, ir jānoskaidro, kas īsti ir un kādi mēdz būt šo uzņēmumu īpašnieki-vadītāji.

**Promocijas darba mērķis** ir pētīt īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldību un piedāvāt atbilstošus risinājumus, kas palīdzētu uzlabot šādu uzņēmumu pārvaldību un veicinātu arī to ilgtspēju.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, ir noteikti **vairāki uzdevumi**.

1. Pētīt, kas ir mazie un vidējie uzņēmumi un kā laika gaitā ir mainījusies izpratne par šādiem uzņēmumiem.
2. Apzināt, kā zinātniskajā literatūrā un biznesa vidē tiek definēti un dēvēti uzņēmumu īpašnieki-vadītāji.
3. Analizēt iepriekš veiktos pētījumus par uzņēmumu pārvaldības un organizāciju attīstības tematiku īpašnieku vadītos mazajos un vidējos uzņēmumos, apzināt jau piedāvātos pārvaldības modeļus.
4. Veikt empīrisku pētījumu par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību un analizēt empīriskā pētījuma datus, izmantojot dažādas metodes.
5. Izstrādāt jaunu īpašnieku vadītiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem atbilstošu pārvaldības modeli, analizēt tā lietošanas iespējas.
6. Aprobēt pētījuma rezultātus.

**Pētījuma objekts** ir īpašnieku vadīti mazie un vidējie uzņēmumi.

**Pētījuma priekšmets** ir organizāciju pārvaldība un attīstība īpašnieku vadītos mazos un vidējos uzņēmumos.

**Darbā ir izmantotas** Portera, Deminga, Kalpāna, Nortona, Hamela, Ostervaldera un citu pētnieku atziņas par biznesa modelēšanas, stratēģiskās plānošanas, organizāciju attīstības un visaptverošās kvalitātes vadības principiem un pieejām.

Promocijas darba izstrādē izmantotas vispārpieņemtās teorētiskās pētīšanas metodes: analīzes un sintēzes metodes, indukcija un dedukcija, fokusgrupu diskusijas, ekspertu

vērtējumi, informācijas analīzes un apkopošanas metodes, grupēšanas, salīdzināšanas, grafiskās attēlošanas un citas metodes, kvalitatīvās un kvantitatīvās datu apstrādes metodes, tajā skaitā statistiskās analīzes metodes u. c.

Darba informatīvo bāzi veido zinātniskā literatūra, starptautiskās un vietējās publikācijas, metodiskā literatūra, Eiropas Savienības, Latvijas Republikas un citu valstu un starpvalstu institūciju publicētā informācija un ziņojumi, kā arī citi dokumenti, kas atbilst pētāmajai tēmai.

**Pētījuma ierobežojumi.** Pētījums veikts Latvijā. Pārvaldības jautājumi tajā apskatīti no mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieku un vadītāju skatupunkta. Pētījumā netiek analizēts, kāds ir īpašnieku vadītu MVU pārvaldības novērtējums uzņēmumu darbinieku, klientu vai citu iesaistīto pušu skatījumā. Jautājumi, kas saistīti ar dažāda veida uzņēmumu pārvaldības sistēmu programmatūru lietošanu, investīcijām un biznesa attīstības aktivitātēm promocijas darbā netiek apskatīti ierobežotā apjoma dēļ. Pētījumā pastāv arī ierobežojumi, kas saistīti ar publiski pieejamajiem datiem, kā arī respondentu skaitu.

Šajā darbā termins “īpašnieks-vadītājs” tiek lietots, ietverot visu literatūrā sastopamo līdzvērtīgo terminu daudzveidību.

Lai aizsargātu uzņēmumu konfidencialitāti un to īpašnieku un vadītāju privātumu, visu šajā darbā minēto uzņēmumu nosaukumi ir aizstāti ar neitrālu četru burtu kodu (piemēram, uzņēmums ABCD).

### **Zinātniskās novitātes**

1. Darbā izveidota jauna MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija, ko veido 10 MVU īpašnieku vadītāju tipi.
2. Darbā izveidots īpašnieku vadītiem MVU atbilstošs visaptverošs, pārskatāms un sistēmiskā pieejā balstīts pārvaldības modelis.
3. Darbā izstrādāta mazajiem un vidējiem uzņēmumiem atbilstoša organizācijas attīstības pašnovērtējuma metodika un kritēriji, ko MVU īpašnieki-vadītāji var izmantot savu uzņēmumu un biznesa attīstībai.
4. Darbā veikta īpašnieku vadītu MVU grupēšana pēc to pārvaldības pieejas un rezultāta, izmantojot empīriskā pētījuma datu statistiskajā analizē balstītu klasteru analīzes pieeju.
5. Darbā izveidoti un definēti uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu vizuālajā analizē balstīti MVU profili (astoņi tipveida profili), kas palīdz MVU vadītājiem labāk izprast situāciju, riskus un attīstības vajadzības savos uzņēmumos.
6. Promocijas darbā izstrādāta un aprobēta metodika īpašnieku MVU organizācijas un biznesa attīstībai, kas balstīta piedāvātajā pārvaldības modelī, pašnovērtējuma kritērijos un pašnovērtējuma rezultātu interpretācijas pieejā un ko var izmantot arī vadītāju profesionālajai pilnveidei.

### **Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes**

1. Termins “īpašnieks-vadītājs” sašaurināti atspoguļo situāciju daudzveidību, kāda ir sastopama personu lokā, kas vienlaikus ir mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki un to vadītāji.
2. Ir iespējams izveidot īpašnieku vadītiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem piemērotu pārvaldības modeli, kas būtu sekmīgi lietojams dažādu īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstībai.



3. Uzņēmumu grupēšana pēc līdzīgām pazīmēm (klasterēšana) rada iespēju apzināt raksturīgas uzņēmumu situācijas un izstrādāt tām atbilstošas pārvaldības un organizāciju attīstības pieejas.
4. Uzņēmuma pārvaldības pieejas analīzes rezultātu vizualizācija var palīdzēt veidot labāku izpratni MVU īpašniekiem-vadītājiem un darbiniekiem par situāciju uzņēmumā, attīstības izaicinājumiem un iespējām.

### **Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskais lietojums**

Par promocijas darbu ir ziņots ar referātiem zinātniskās konferencēs un semināros.

1. 56th International Riga Technical University Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship” SCEE’2015, Rīga, 14.–16.10.2015.
2. International scientific conference “Innovations and smart entrepreneurship”, Ventspils university college, Ventspils, Latvia, 17.–18.09.2015.
3. 21st International Scientific Conference on Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy, Brno, 19.–20.05.2016.
4. SOItmC & RTU 2017 conference “Let Us Conquer the Growth Limits of Capitalism – through New Combination between Technology, and Market or Society”, Riga, 15.–18.06.2017.
5. Contemporary Challenges in Management and Economics (International Scientific Conference Economics and Management – ICEM-2017), RTU, Riga, 10.–13.05.2017.
6. International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering” (CIBMEE-2021), Viļņa, Lietuva, VGTU, 13.–14.05.2021. (online).
7. Society of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (SOI) & Riga Technical University 2021 Conference, Rīga, Latvija, 12.–15.07.2021. (online).
8. World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI-2021) Orlando, USA, 18.–21.07.2021. (online).
9. 62nd International Riga Technical University Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship” SCEE’2021, Rīga, 14.–15.10.2021. (online).

Promocijas darba teorētiskie un praktiskie rezultāti ir izmantoti arī mācību procesā, vadot nodarbības kursā “Uzņēmējdarbība un biznesa plānošana” RTU starptautiskajā maģistru studiju programmā “Inovācijas un uzņēmējdarbība” un vieslekcijās RTU IEVF organizētajās uzņēmējdarbības mācību programmās dažādās RTU fakultātēs. Autors ir Organizāciju attīstības kluba biedrs.

### **Darba struktūra un apjoms**

Promocijas darbā ir ievads, četras daļas, secinājumi un priekšlikumi, bibliogrāfiskais saraksts un pieci pielikumi.

Promocijas darba pirmajā daļā pētīti un analizēti mazo un vidējo uzņēmumu un uzņēmuma īpašnieka-vadītāja jēdzieni, kāds ir šādu uzņēmumu pienesums ekonomikai un kā izpratne par šiem jēdzieniem ir mainījies laika gaitā. Darba pirmajā daļā izstrādāta un tiek piedāvāta jauna MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija, ko veido 10 MVU īpašnieku-vadītāju tipi.

Otrajā daļā pētīti MVU pārvaldības jautājumi no sistēmiskās pieejas skatupunkta. Īpaša uzmanība veltīta īpašnieku vadītu uzņēmumu pārvaldībai. Otrās daļas beigās, balstoties

teorētiskās atziņās un iepriekšējos pētījumos, salīdzināta pārvaldības prakse trīs īpašnieku vadītos mazajos un vidējos uzņēmumos.

Trešajā daļā veikts empīrisks pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību, aprakstīta pētījuma metodoloģija un rezultāti, kas iegūti, veicot pētījuma datu statistisko analīzi, klasteru analīzi un pārvaldības pašnovērtējuma rezultātu vizuālo analīzi.

Promocijas darba ceturtajā daļā izstrādāta un aprakstīta metodika, ar kuras palīdzību mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki un vadītāji var analizēt un pilnveidot savu biznesu, un arī ieteikumi, kā šo pieeju var izmantot apmācību un vadītāju profesionālās pilnveides procesā.

Promocijas darba apjoms ir 152 lapaspuses, pielikumi aizņem 17 lapaspuses. Darbā iekļauts 31 attēls, 30 tabulu un pieci pielikumi, kas ilustrē un paskaidro darba saturu. Promocijas darba izstrādei izmantoti 123 informācijas avoti latviešu un angļu valodā.

### **Promocijas darba autora publikācijas**

1. M. Millers, E. Gaile-Sarkane. (2021) Management Practice in Small and Medium Sized Enterprises: Problems and Solutions from the Perspective of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021, 7 (4), 214; <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>.
2. Millers, M., Gaile-Sarkane, E. (2021). Towards new typology of the owners-managers of the small and medium enterprises. In Selected papers of the International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering 2021.” <https://doi.org/10.3846/cibmee.2021.603>.
3. Millers M., Gaile-Sarkane, E. (2021). Comparison of Governance Cases in Owner-Managed SMEs. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics (JSCI)*, 2021, Vol. 19(5) pp. 40-46 <http://www.iiisci.org/journal/sci/FullText.asp?var=&id=SA157RJ21>, ISSN: 1690-4524 (Online).
4. Millers M., Gaile-Sarkane, E. (2021). Comparison of Governance Cases in Owner-Managed SMEs, In Proceedings of the 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2021 (Best paper of the Conference session).
5. Millers, M., Sceulovs, D. (2017) Are IT Skills Helpful to Manage Processes in a Small Business?. *Procedia Computer Science*, 2017, Vol. 104, pp. 235–241. ISSN 1877-0509. Available from: [doi:10.1016/j.procs.2017.01.130](https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.130).
6. Millers, M. (2016) Diversity of Owner Managed Small and Medium Enterprises. ICEM-2017. Available from: [http://alephfiles.rtu.lv/TUA01/000060440\\_e.pdf#page=39](http://alephfiles.rtu.lv/TUA01/000060440_e.pdf#page=39).
7. Millers, M., Gaile-Sarkane, E., Šceulovs, D. (2016) Owner-Managed Company: an Advantage or a Challenge? In: *Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy: Proceedings of Selected Papers*, Czech Republic, Brno, 19–20 May, 2016. Brno: Brno University of Technology, 2016, pp. 579–585. ISBN 978-80-214-5413-2.
8. Millers, M. (2015) The Triad of Management Decisions for a Small and Medium Enterprise. In SCEE’2015 Proceedings, Riga, 2015, pp. 65–66, ISBN: 978-9934-8275-3-2. [https://www.rtu.lv/writable/public\\_files/RTU\\_scee\\_2015\\_proceedings.pdf#page=65](https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_scee_2015_proceedings.pdf#page=65).

**Atslēgvārdi:** vadība, pārvaldība, mazie un vidējie uzņēmumi, īpašnieki-vadītāji, vadības sistēma, vadības procesi, dibinātāju vadīti uzņēmumi, ģimenes business, organizācijas attīstība.

# 1. ĪPAŠNIEKU VADĪTI MAZIE UN VIDĒJIE UZŅĒMUMI

Promocijas darba pirmajā daļā pētīti un analizēti mazo un vidējo uzņēmumu un uzņēmuma īpašnieka-vadītāja jēdzieni, kāds ir šādu uzņēmumu pienesums ekonomikai un kā izpratne par šiem jēdzieniem ir mainījies laika gaitā. Darba pirmajā daļā izstrādāta un tiek piedāvāta jauna MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija. Promocijas darba pirmās daļas apjoms ir 27 lappuses, tajā ir trīs attēli un septiņas tabulas.

## MVU un īpašnieka-vadītāja jēdziens

Mazos un vidējos uzņēmumus (MVU) mēdz dēvēt par Eiropas Savienības ekonomikas mugurkaulu (*European Commission, 2017*). Latvijā un Eiropā, līdzīgi arī citur pasaulē, MVU veido līdz 99 % no kopējā uzņēmumu skaita un nodrošina divas trešdaļas visu darba vietu.

Izpratne par to, kas ir mazs uzņēmums, laika gaitā ir mainījies. 1935. gada uzņēmumu skaitīšanā Eiropā un Latvijā par robežu starp “mazu” un “lielāku” uzņēmumu tika noteikts darbinieku skaits – pieci algoti darbinieki. 20. gadsimtā dažādās valstīs un dažādās nozarēs lietoti atšķirīgi kritēriji, lai noteiktu, kas ir mazais, vidējais vai lielais uzņēmums, un dažādās valstīs šie kritēriji joprojām ir atšķirīgi.

Lai ieviestu vienotu pieeju Eiropā, kopš 2005. gada Eiropā tiek definētas trīs uzņēmumu kategorijas, lai atšķirtu MVU pēc tā lieluma (*European Commission, 2003*), par kritērijiem nosakot darbinieku skaitu, apgrozījumu un uzņēmuma bilanci. Atbilstoši šai klasifikācijai mazie uzņēmumi ir ar 10–49 darbiniekiem, vidēji – ar 50–249 darbiniekiem, savukārt uzņēmumi ar mazāk par 10 darbiniekiem ir mikrouzņēmumi.

Šajā darbā pētīti mazie un vidējie uzņēmumi jeb uzņēmumi ar vismaz 10 strādājošiem, un tas īpaši jāņem vērā, pētot dažādos laikos veiktus pētījumus par mazo biznesu vai mazajiem uzņēmumiem, jo daļa no šādiem pētījumiem mūsdienā izpratnē attiecas uz mikrouzņēmumiem.

Saskaņā ar Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra datiem Latvijā 2021. gada augustā ir reģistrēti vairāk nekā 184 tūkstoši uzņēmumu un komersantu (LR Uzņēmumu reģistrs, 2021). Šis skaits ietver arī uzņēmumus, kas pašlaik neveic ekonomiskas aktivitātes un nav izslēgti no reģistra. Starp ekonomiski aktīvajiem uzņēmumiem Latvijā 2019. gadā bija 1679 vidējie uzņēmumi un 9120 mazie uzņēmumi, kuros kopā bija nodarbināti vairāk nekā 342 tūkstoši darbinieku jeb 45 % no kopējā uzņēmumos nodarbināto skaita. Šie uzņēmumi valsts kopbudžetā ir iemaksājuši gandrīz 4 miljardus EUR, kas ir vairāk nekā puse no visu uzņēmumu maksājumu kopapjoma.

Lielu daļu privāto uzņēmumu vada paši to īpašnieki vai dibinātāji. Valsts reģistri un datubāzes nedod iespēju precīzi noteikt, cik ir šādu uzņēmumu. Arī termins “uzņēmuma īpašnieks-vadītājs” nav viennozīmīgs, tāpēc veikta šī termina analīze.

Literatūrā ir atrodami dažādi termini, kas raksturo personu, kas ir vienlaikus uzņēmuma īpašnieks un vadītājs. “Īpašnieks-vadītājs” (*Owner-manager*) ir tikai viens no šādiem terminiem. Pētot personas, kas ir atbildīgas par mazajiem uzņēmumiem, Dženingss un Bīverss identificēja vairākus terminus, piemēram, uzņēmējs (*entrepreneur*), īpašnieks (*owner*), vadītājs (*manager*), uzņēmējs-īpašnieks (*entrepreneur-owner*), uzņēmējs-vadītājs (*entrepreneur-manager*), īpašnieks-vadītājs (*owner-manager*), kā arī uzņēmējs-īpašnieks-vadītājs (*entrepreneur-owner-manager*) (*Jennings, Beaver, 1995*).

Literatūrā un pētījumos līdz ar terminu “īpašnieks-vadītājs” var atrast arī citus terminus, piemēram, “dibinātāja vadīts uzņēmums” (*Ahmad, Wilson, Kummerow, 2011; Carland, Hoy, Boulton, Carland, 1984*). Šis termins akcentē, ka uzņēmumu vada tā dibinātājs, un šādam cilvēkam ir lielāka vēsturiska saite ar uzņēmumu. Arī terminus “ģimenes vadīts bizness” vai “ģimenes uzņēmums” (*Cohen, Lauterbach, 2008; Gilding u. c., 2015; Goffee, Scase, 1985; Poutziouris, 2003*) lieto, lai aprakstītu īpašu uzņēmuma veidu, kā arī raksturotu, kā šāds uzņēmums tiek vadīts.

Literatūrā visbiežāk uzņēmuma īpašnieku-vadītāju raksturo kā individuālu personu. Ir pētījumi, kas saista šīs personas rīcību uzņēmumā ar viņa vai viņas attieksmi pret izaugsmes vai dzīvesveida jautājumiem (*Jaouen, Lasch, 2015*) vai, piemēram, ar izaugsmes motivatoriem (*Wahlgrén, Virtanen, 2015*). Būt par sava uzņēmuma īpašnieku un vienlaikus arī par tā vadītāju – tā var būt gan priekšrocība, gan izaicinājums (*Millers, Gaile-Sarkane, Sceulovs, 2016*). Tomēr uzņēmumiem var būt dažādas darbības formas, īpašumtiesību struktūra un arī atšķirīgi veidi, kā uzņēmumos tiek īstenoti vadības procesi. Joprojām trūkst holistiska skata un strukturētas pieejas šai daudzveidībai.

Veicot literatūras izpēti, netika atrasta vispārārstāta uzņēmumu īpašnieku-vadītāju tipoloģija, kas palīdzētu iegūt visaptverošu un holistisku skatu un pienācīgi parādītu atšķirības starp dažādiem īpašnieku-vadītāju tipiem un arī dažādu veidu uzņēmumiem, ko vada paši to īpašnieki. Viens no veidiem, kā palīdzēt izprast MVU īpašnieku-vadītāju dažādību, ir sagrupēt līdzīgus īpašnieku-vadītāju veidus un izstrādāt šo grupu profilu aprakstus jeb īpašnieku-vadītāju tipoloģiju. Darbā aprakstīts un piedāvāts šādas tipoloģijas viens no iespējamajiem variantiem.

## **MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģijas izstrāde**

Darbā ir izstrādāta un piedāvāta jauna MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija. Šāda tipoloģija sniegs strukturētu veidu, kā labāk izprast MVU īpašnieku un vadītāju dažādību, un vairo izpratni par viņu uzvedību, plānojot, kontrolējot un vadot savu biznesu. Piedāvātā tipoloģija ir mēģinājums aizpildīt plaisu zināšanās, ko rada holistiskas un sistemātiskas pieejas trūkums, lai izprastu MVU īpašnieku-vadītāju dažādību.

### **Tipoloģijas izstrādes pieeja**

Lai iegūtu datus tipoloģijas izstrādei, tika veiktas 52 daļēji strukturētas intervijas ar MVU īpašniekiem-vadītājiem. Intervijām tika izvēlēti uzņēmēji un tādu uzņēmumu īpašnieki, kuros ir vismaz 10 darbinieki. Tas ļāva koncentrēties tieši uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem un izvairīties no atšķirīgās pieejas un specifikas, kāda ir mikrouzņēmumos vai individuālajos uzņēmumos.

Aptaujātie uzņēmēji galvenokārt pārstāvēja dažāda vecuma un dažādu nozaru Latvijas privātos uzņēmumus, kā arī dažus citus uzņēmumus, kas darbojas Eiropas valstīs. Iegūto atbilžu un datu apjoms bija pietiekams, lai atklātu dažāda veida īpašniekus-vadītājus un dažādus veidus, kā uzņēmumi tiek pārvaldīti. Intervijas tika veiktas no 2016. līdz 2020. gadam.

Literatūras pārskatā un intervijās konstatētais tika izmantots, lai definētu MVU īpašnieku-vadītāju tipus. Vairāku iterāciju rezultātā izstrādātā pašreizējā tipoloģijas versija sastāv no 10 MVU īpašnieku-vadītāju tipiem (1. tab.).

Desmit MVU īpašnieku-vadītāju tipi (autora veidota tabula – novitāte)

	MVU īpašnieka-vadītāja tips	MVU īpašnieka-vadītāja tipa un tam atbilstošās uzņēmuma situācijas raksturojums
A	<b>Viens dibinātājs-īpašnieks</b> ( <i>Single founder – manager</i> )	Uzņēmumu vada pats tās dibinātājs. Uzņēmums var būt jauns, augošs vai jau nobriedis. Iespējamās situācijas, kad uzņēmuma īpašnieks atgriežas vadītāja lomā pēc neveiksmīga mēģinājuma nodot uzņēmuma vadību profesionālam algotam menedžerim.
B	<b>Līdzdibinātājs-vadītājs</b> ( <i>Co-founder – manager</i> )	Uzņēmumu dibinājuši divi vai vairāki līdzdibinātāji, un viens no viņiem ir vadītājs vai izpilddirektors. Pārējiem dibinātājiem var būt kāda uzraudzības loma uzņēmuma padomā vai algots amats uzņēmumā.
C	<b>Vadītājs-līdzīpašnieks</b> ( <i>Manager co-owner</i> )	Uzņēmumu vada algots profesionāls vadītājs, kuram motivācijas programmā vai saskaņā ar citu īpašu vienošanos ir piešķirtas uzņēmuma mazākuma daļas. Pārējiem īpašniekiem var būt uzraudzības loma uzņēmuma padomē vai algots amats uzņēmumā.
D	<b>Investors-vadītājs</b> ( <i>Investor – manager</i> )	Uzņēmumu vada cilvēks, kurš ir kļuvis par uzņēmuma īpašnieku uzņēmuma izpiršanas ( <i>management buy-out</i> ) vai stratēģiskas investīcijas rezultātā. Investora mērķi var tik deklarēti atklāti vai arī tikt paturēti slepenībā.
E	<b>Biznesu klastera īpašnieks</b> ( <i>Business cluster owner</i> )	Uzņēmuma īpašniekam-vadītājam pieder vairāki ar vienu biznesu saistīti uzņēmumi, kas darbojas kā viena formāla vai arī neformāla uzņēmumu grupa. Grupas uzņēmumiem var būt arī citi līdzīpašnieki. Tiem var būt arī dažāda juridiska struktūra (piemēram, SIA, mikrouzņēmums, biedrība, fonds u. tml.).
F	<b>Vairāku biznesu īpašnieks</b> ( <i>Multi-business owner</i> )	Uzņēmuma vadītājam pieder vairāki uzņēmumi, kas nav savstarpēji saistīti vienā biznesā vai darbojas atšķirīgās biznesa jomās. (Piemēram, ražošanas uzņēmums un izklaides pakalpojumu uzņēmums). Vadītāja uzmanība parasti ir nevienlīdzīgi sadalīta starp šiem uzņēmumiem.
G	<b>Ģimenes biznesa vadītājs</b> ( <i>Family business manager</i> )	Uzņēmums formāli vai faktiski pieder vienai ģimenei, un tajā dažādos amatos, formālās vai neformālās lomās nodarbināti vairāki ģimenes locekļi. Uzņēmumu vada viens no ģimenes locekļiem.
H	<b>Īpašnieks-vadītājs piespiedu kārtā</b> ( <i>“Had-to-become” owner-manager</i> )	Persona kļuvusi par uzņēmuma īpašnieku un vadītāju kāda neizbēgama notikuma rezultātā (iepriekšējā īpašnieka slimība vai nāve, partneru šķiršanās vai cita veida krīze) vai arī partnera vai ģimenes locekļa dāvinājuma rezultātā. Uzņēmuma jaunais īpašnieks-vadītājs parasti ir ģimenes loceklis vai tuvs radnieks.
I	<b>Īpašnieks-pārraugis</b> ( <i>Owner-supervisor</i> )	MVU īpašnieks ir noalgojis profesionālu vadītāju vai izpilddirektoru un deleģējis tam noteiktas pilnvaras, tomēr paturējis sev kādas kontroles vai lēmumu pieņemšanas funkcijas. Īpašniekam var būt formāla vai neformāla loma viņa uzņēmumā kā padomes vai valdes loceklim.
J	<b>Cietis īpašnieks</b> ( <i>Cast-away-owner</i> )	Uzņēmuma īpašnieks ir pametis savu uzņēmumu novārtā kādas personiskas problēmas dēļ (slimība, atkarība, personiska traģēdija, stress u. tml.). Uzņēmumu vada kāds no darbiniekiem, izmantojot savu formālo amatu vai neformālo lomu un ietekmi kolektīvā.

Katram tipam ir piešķirts savs identifikators (burts no A līdz J), tipu raksturojošs nosaukums, kā arī pievienots īss situācijas apraksts, kas palīdz izprast katru tipu un arī atšķirības starp tiem. Īpašnieku-vadītāju tipiem ir pievienoti arī to piedāvātie nosaukumi angļu valodā.

Daļēji strukturētu interviju mērķis bija izprast īpašnieka-vadītāja lomu uzņēmumā, viņa vēsturiskās attiecības ar paša biznesu un to, kā uzņēmums tiek pārvaldīts. Intervijas ietvēra tādas jautājumus kā, piemēram: vai pašreizējais īpašnieks-vadītājs bijis konkrēta uzņēmuma dibinātājs, vai arī ir ienācis uzņēmumā vēlākā posmā; vai īpašniekam-vadītājam ir citi līdzdibinātāji, līdzīpašnieki vai ir citas ieinteresētās puses; cik neatkarīgs ir īpašnieks-vadītājs savā lēmumu pieņemšanā; cik cieši iesaistīts vai cik attālināts īpašnieks-vadītājs ir sava uzņēmuma ikdienas vadībā; vai šī persona ir viena uzņēmuma vai vairāku biznesa vienību īpašnieks, kāds ir īpašnieka galvenais mērķis attiecībā uz šo biznesa vadību un izaugsmi u. c.

Īpašnieku-vadītāju tipi tika definēti kā vairāku atribūtu kombinācija tā, lai pietiekami aptvertu gan līdzības viena tipa ietvaros, gan atšķirības starp tiem. Katram tipam tika izveidots īss apraksts.

Visi šajā tipoloģijā piedāvātie desmit MVU īpašnieku-vadītāju tipi ir sastopami pašreizējā biznesa vidē. Katru no intervētajiem īpašniekiem-vadītājiem var saistīt ar noteiktu tipu no piedāvātas tipoloģijas, piemēram:

**Piemērs.** Ražošanas uzņēmuma LBFI vadītājs ir tā dibinātājs un vienīgais īpašnieks. Uzņēmums sekmīgi darbojas tirgū jau vairāk nekā 10 gadu. (**A tips – viens dibinātājs-īpašnieks**).

**Piemērs.** Uzņēmuma JHOB īpašnieks un vadītājs atpirka uzņēmuma daļas no iepriekšējiem īpašniekiem, attīstīja uzņēmumu un vēlāk pārdeva to citiem īpašniekiem. Šim uzņēmējam arī iepriekš ir bijusi pozitīva pieredze attīstīt un pārdot paša vai citu uzņēmēju dibinātus biznesus. (**D tips – investors-vadītājs**).

**Piemērs.** Specializēto preču tirdzniecības uzņēmuma JLAB dibinātājs un īpašnieks ir pieņēmis darbā profesionālu vadītāju, un kā daļu no motivācijas sistēmas dibinātājs pieaicinātajam algotajam vadītājam ir piešķīris noteiktu skaitu uzņēmuma daļu. (**C tips – vadītājs-līdzīpašnieks**).

### **MVU īpašnieku-vadītāju tipu savstarpējais salīdzinājums**

Salīdzinot piedāvātos īpašnieku-vadītāju tipus, var sagaidīt kādas vairāk vai mazāk raksturīgas iezīmes. Piemēram, viens īpašnieks vadītājs (A tips) un investors-vadītājs (D) ir neatkarīgāki savā rīcībā un lēmumos nekā vadītājs-līdzīpašnieks (C tips) vai ģimenes biznesa vadītājs (G tips). Savukārt B tipa līdzdibinātājam-vadītājam kopā ar saviem partneriem parasti ir vairāk spēju vadīt, ietekmēt un attīstīt biznesu nekā H tipa īpašniekam-vadītājam, kas par tādu kļuvis no sevis neatkarīgu apstākļu dēļ.

2. tabulā parādīts katra tipa raksturojums, salīdzinot ar citiem tiem četrās dimensijās.

- I. **Neatkarība** (vai arī atkarība no citiem) savā rīcībā un lēmumu pieņemšanā.
- II. **Iesaistīšanās** (vai arī distancēšanās) uzņēmuma ikdienas darbībā.
- III. **Ambīcijas** (vai arī piesardzība) savā lēmumu pieņemšanā un izvēlēs.
- IV. **Spēju līmenis** īstenot savus mērķus un plānus.

MVU īpašnieku-vadītāju tipu savstarpējais salīdzinājums (autora veidota tabula – novitāte)

	Raksturojuma dimensijas MVU īpašnieka-vadītāja tips	<b>Neatkarība:</b> neatkarīgs ● vai atkarīgs ○	<b>Iesaisīšanās:</b> iesaisīts ● vai distancējies ○	<b>Ambīcijas:</b> ambiciozāks ● vai piesardzīgs ○	<b>Spējas:</b> lielākas ● vai ierobežotas ○
		I	II	III	IV
A	<b>Viens dibinātājs-īpašnieks</b> ( <i>Single founder – manager</i> )	●	●	◐	◐
B	<b>Līdzdibinātājs-vadītājs</b> ( <i>Co-founder – manager</i> )	◐	●	●	●
C	<b>Vadītājs-līdzīpašnieks</b> ( <i>Manager co-owner</i> )	○	●	△	●
D	<b>Investors-vadītājs</b> ( <i>Investor – manager</i> )	●	●	●	●
E	<b>Biznesu klastera īpašnieks</b> ( <i>Business cluster owner</i> )	●	●	●	●
F	<b>Vairāku biznesu īpašnieks</b> ( <i>Multi-business owner</i> )	●	◐	◐	◐
G	<b>Ģimenes biznesa vadītājs</b> ( <i>Family business manager</i> )	○	◐	◐	◐
H	<b>Īpašnieks-vadītājs piespiedu kārtā</b> (“ <i>Had-to-become</i> ” owner-manager)	◐	●	△	○
I	<b>Īpašnieks-pārraugis</b> ( <i>Owner-supervisor</i> )	●	○	●	○
J	<b>Cietis īpašnieks</b> ( <i>Cast-away-owner</i> )	○	○	○	○

Tabulā lietotie apzīmējumi: ● izteikta īpašība; ◐ vidēji izteikta īpašība;  
○ vāji izteikta vai pretēja īpašība; △ nav noteikts.

2. tabula veidota, apkopojot intervijās ar īpašniekiem-vadītājiem uzklautos argumentus par viņu rīcības un lēmumu pieņemšanas raksturīgām pazīmēm, un to nevajadzētu vispārināt uz citiem uzņēmumiem un to īpašniekiem-vadītājiem bez papildu izpēti.

### MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģijas lietojums

Izpratne par īpašnieka-vadītāja tipu var palīdzēt labāk saprast viņa uzvedības modeli, formālo un arī neformālo lēmumu pieņemšanas procesu un, visbeidzot, var palīdzēt uzlabot lēmumu pieņemšanu biznesa un personīgās attīstības jautājumos.

Šajā pētījumā definētos MVU īpašnieku-vadītāju tipus galvenokārt var identificēt paša uzņēmuma īpašnieka vai vadītāja pašnovērtējuma vai arī mērķtiecīgi vadītas intervijas

rezultātā. Īpašnieka-vadītāja tipu nevar identificēt, izmantojot valsts uzņēmumu reģistra datus vai citas oficiālas datubāzes. Valsts reģistri katru juridisko personu sākotnēji apstrādā kā atsevišķu uzņēmumu. Tomēr šis pētījums norādīja par situācijām, kad biznesu var veidot arī vairākas savstarpēji saistītas vai arī neatkarīgas juridiskas vienības.

Var sagaidīt, ka nākotnē vēl pieaugs uzņēmējdarbības organizēšanas veidu dažādība, lai labāk pārvaldītu pieaugošo komplikētību uzņēmējdarbības vidē, mazinātu iespējamus uzņēmējdarbības riskus un izmantotu vēl vairāk iespēju, ko sniedz likumdošanas, finanšu un sociālo stimulu mehānismi. Var arī pieņemt, ka nākotnē var rasties jauni mazo un vidējo uzņēmumu īpašumtiesību un pārvaldības veidi un mainīsies arī uzņēmuma īpašnieka un vadītāja tradicionālā loma.

Nesenie notikumi – pandēmija – un tendences, piemēram, tehnoloģiju attīstība un jauni uzņēmējdarbības modeļi, paver arī jaunas iespējas veidot uzņēmumus, organizēt pārvaldības procesus, dažādot īpašumtiesību struktūru, finansējuma veidus un uzņēmuma pārvaldību. Ir attiecīgi jāprogressē arī izpratnei par to, kā uzņēmumu īpašnieki vada un pārvalda savus uzņēmumus.

Šajā darbā piedāvāto MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģiju un tās interpretācijas var pilnveidot, tā uzlabojot izpratni par to, kā dažādi uzņēmumu īpašnieki-vadītāji plāno, kontrolē un vada savu uzņēmējdarbību, kas ir viņu lēmumu virzītājspēki vai ierobežojumi, kādas kompetences jāattīsta.

## **2. ORGANIZĀCIJU PĀRVALDĪBA UN ATTĪSTĪBA ĪPAŠNIEKU VADĪTOS MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS**

Promocijas darba otrajā daļā pētīti MVU pārvaldības jautājumi no sistēmiskās pieejas skatupunkta. Īpaša uzmanība veltīta īpašnieku vadītu uzņēmumu pārvaldībai. Otrās daļas beigās atziņas no teorijas un iepriekšējiem pētījumiem tiek salīdzinātas ar vairāku īpašnieku vadītu MVU praksi. Promocijas darba otrās daļas apjoms ir 30 lappuses, tajā ir viens attēls un 10 tabulu.

### **Sistēmiska pieeja uzņēmumu pārvaldībai**

Pētījumiem par mazajiem uzņēmumiem, uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem ir vairāk nekā 100 gadu ilga vēsture. Pirmās publikācijas, kurās pieminēti mazie uzņēmumi jeb mazais bizness, parādījušās jau 19. gadsimta beigās. Aizvadīto 100 gadu laikā ir attīstījušās arī jaunas ekonomiskās teorijas, un ir bijuši daudzi un dažādi mēģinājumi apskatīt biznesa uzņēmumus, izmantojot sistēmisko pieeju.

Latvijas terminoloģijas vārdnīcā ir atrodami vairāki termini, kas ir attiecināmi uz uzņēmumu un organizāciju vadīšanu. Līdzās terminam “vadīšana” ir atrodami arī “menedžments”, “pārvaldība”, “administrēšana” un citi (Termini.gov.lv, 2021).

Jēdziens “pārvaldība” nav jauns, tomēr joprojām nav vienas vispārpieņemtas pārvaldības definīcijas. Saskaņā ar Bevīru (*Bevir*, 2012) pārvaldība attiecas uz visiem pārvaldes procesiem neatkarīgi no tā, vai tos veic valdība, tirgus vai arī personu vai organizāciju tīkls, vai tas attiecas



uz ģimeni, cilti, formālu vai neformālu organizāciju vai teritoriju, lietojot likumus, normas, varu vai valodu. “Pārvaldība” (*Governance*) atšķiras no “valdības” (*Government*) ar to, ka tā mazāk koncentrējas uz valsti un tās institūcijām, vairāk – uz sociālo praksi un aktivitātēm.

Literatūrā ir arī vairākas interpretācijas par to, kā tiek skaidrots termins “vadības sistēma”. Uzņēmuma vadības sistēma saskaņā ar Līdzsvarotās mērķu kartes koncepcijas autoru Roberta Kaplāna (*Robert Kaplan*) un Deivida Nortona (*David Norton*) formulējumu ir integrēts procesu un rīku kopums, ko uzņēmums izmanto, lai izstrādātu savu stratēģiju, pārvērstu to praktiskās darbībās, uzraudzītu un arī uzlabotu gan savu stratēģiju, gan efektivitāti (*Kaplan, Norton, 2008*).

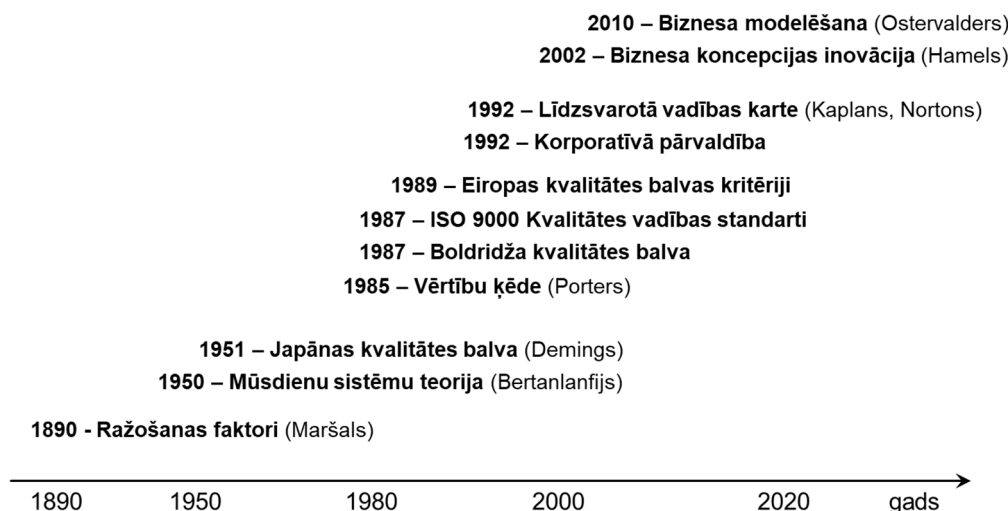
Šī darba nosaukumā termins “pārvaldība” tiek izmantots, ietverot visu to darbību un principu kopumu, ko ietver termini “pārvaldība”, “vadīšana”, “kontrolē”, “administrēšana” un tiem atbilstošie termini angļu valodā.

19. gadsimtā valdīja izpratne, ka uzņēmuma rīcībā noteikti ir jābūt kādam īpašumam, vai tā būtu rūpnīca, vai zeme, un ir jābūt arī darbaspēkam.

1890. gadā angļu ekonomists un Kembridžas ekonomiskās skolas pamatlicējs Alfrēds Maršals (*Alfred Marshall*) publicēja lielu darbu piecās grāmatās “Ekonomiskās teorijas principi” (*Principles of Economics*) (*Marshall, 1890*). Savos darbos viņš apskatīja un analizēja četrus ražošanas faktoros: trīs jau tradicionālos – zemi, darbu, kapitālu; vēlāk arī pievienoja ceturto – ražošanas procesa organizāciju. Daudzus gadus Maršala grāmatas bija atzītas mācību grāmatas ekonomikas studijās (*Krilovs, 2014*). Māršals bija arī viens no pirmajiem, kas savās publikācijās izmantoja diagrammas, kas atviegloja sarežģītāku konceptu skaidrojumu.

20. gadsimta otrajā pusē un 21. gadsimtā ir veidojušās daudzas sistēmiskas pieejas uzņēmumu pārvaldībai un attīstībai, kas tiek izmantotas arī mūsdienās. Pēc Otrā pasaules kara Japānā, vēlāk arī ASV un Eiropā, attīstījās kvalitātes vadības pieeja – sākotnēji fokusējoties uz kvalitātes nodrošināšanu ražošanā, vēlāk aptverot arī citus uzņēmuma darbības un vadības procesus, kas mūsdienās pazīstama kā visaptverošā kvalitātes vadība jeb *TQM (Total Quality Management)*. 20. gadsimta 80. gados aktualizējās uzņēmumu konkurētspējas jautājumi, tāpēc popularitāti guva uz klientu orientētas procesu vadības un stratēģijas jautājumi. 21. gadsimta sākumā atbilstoši tehnoloģiju attīstības un globalizācijas radītājam iespējam un izaicinājumiem radās biznesa koncepcijas inovācijas un biznesa modelēšanas pieejas. Uzņēmumu kā sistēmu aprakstošo pieeju un metožu evolūcija ilustratīvi atspoguļota 1. attēlā.

Daudzas no šīm pieejām, tajās ieviestie principi un terminoloģija bieži tiek izmantoti uzņēmumu pārvaldībā un attīstībā arī mūsdienās. Veidojot jaunu uzņēmumu pārvaldības modeli, iespēju robežās jāizmanto principi un terminoloģija, kas tā lietotājiem ir jau pazīstami un saprotami. Arī šajā darbā, veidojot īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeli, tiks izmantoti atbilstoši principi, terminoloģija un pieejas.



1. att. Uzņēmumu kā sistēmu aprakstošo metožu evolūcija 1890.–2020. gadā (autora veidots attēls).

Periodā pēc Otrā pasaules kara plaši tika uzskatīts, ka lielajiem uzņēmumiem ir spēja radīt lielāku apjomradītu ietaupījumu (*economy of scale*), tie stimulē vairāk inovāciju un palielina konkurētspēju pasaules tirgos. Tā rezultātā pētījumu tematika un arī daudzu valstu valdības politikas tika veidotas tā, lai stimulētu lielo uzņēmumu izaugsmi. Pastiprināta pētnieku interese par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem atgriezās 20. gadsimta 70. gados. Šajā laikā atkal būtiski pieauga MVU loma ekonomikā, un arī paplašinājās pētniecības tematika. Šajā laikā mācību literatūrā un biznesa vidē ienāca arī jauni termini un jēdzieni, piemēram, biznesa procesi, biznesa modelis, visaptveroša kvalitātes pārvaldība u. c.

Nozīmīgu ieguldījumu mazo uzņēmumu izpētē deva Deivids Bērčs (*David Birch*) ar savu 1979. gada ziņojumu “Darba vietu radīšanas process” (*Birch, 1979*). Ziņojums parādīja, ka pretēji dominējošajiem tā laika uzskatiem lielāko daļu jauno darbavietu ASV rada tieši mazie uzņēmumi. Bērčs bija arī viens no pirmajiem, kas uzsvēra strauji augošo firmu nozīmi, viņa pētījumi piesaistīja politiku, kā arī zinātnieku uzmanību ASV un ārvalstīs, un viņš ieviesa arī mūsdienās plaši lietoto terminu “gazeles”.

Viens biežāk uzdotiem jautājumiem sākotnējos pētījumos par īpašnieku vadītiem uzņēmumiem bija – kā īpašnieks-vadītājs ietekmē uzņēmuma biznesa rezultātus. Uzņēmēju vidū ir sastopams viedoklis, ka noteiktā laika posmā uzņēmuma dibinātāju vai īpašnieku ir jāaizstāj ar profesionālu vadītāju, lai izvairītos no uzņēmuma stagnācijas vai biznesa darbības pasliktināšanās. Tomēr ir pētījumi, kas šādus apgalvojumus neapstiprina. Gan Vilarde u. c. (*Willard, Krueger, Feeser, 1992*), analizējot 155 strauji augošus augsto tehnoloģiju uzņēmumus ASV, gan Deilija un Daltons (*Daily, Dalton, 1992*) pētot, kā izpilddirektora (*CEO*) lomu veic uzņēmuma dibinātāji un kā biznesa profesionāļi, nekonstatēja būtiskas atšķirības starp dibinātāju vadītiem un profesionālu vadītāju pārvaldītiem uzņēmumiem. Arī Gulbrandsena (*Gulbrandsen*) pētījums par Norvēģijas privātā sektora īpašnieku pārvaldītām sabiedrībām ar vairāk nekā 15 darbiniekiem parādīja, ka nav būtiskas darbības rezultātu atšķirības starp pašu īpašnieku vai dibinātāju pārvaldītiem uzņēmumiem un profesionālu algotu izpilddirektoru pārvaldītiem uzņēmumiem (*Gulbrandsen, 1996*).

Ir vairāki pētījumi, kas analizē faktorus, kas ietekmē MVU sniegumu un – jo īpaši – izaugsmi. Blackburn u. c. (*Blackburn, Hart, Wainwright, 2013*) pētījumi liecina, ka uzņēmuma lielums un vecums ir svarīgāks par uzņēmuma stratēģiju un īpašnieka uzņēmējdarbības iemaņām. Uz uzņēmuma darbība rezultātu pozitīvu ietekmi atstāj arī biznesa plāna esamība.

Pētot īpašnieku-vadītāju uzskatus par izaugsmes un dzīvesveida jautājumiem, pētnieki Joena un Lašs (*Jaouen, Lasch, 2015*) saistīja viņu uzvedību uzņēmējdarbībā ar personības profiliem. Īpašnieku-vadītāju attieksmi pret sava uzņēmuma izaugsmi pētīja arī Valgrēns un Virtanens (*Wahlgrén, Virtanen*), un viņu pētījums atklāja trīs veidu izaugsmes motivatorus – ekonomiskos, psiholoģiskos un sociālos (*Wahlgrén, Virtanen, 2015*).

Pētīto tēmu klāsts par MVU ir paplašinājies, un tas aptver vadības jautājumus, sistēmiskas pieejas uzņēmuma vadībā, kā arī īpašnieku, indivīdu un grupu psiholoģiju un uzvedību. Vēlreiz jāatzīmē, ka Eiropas Komisija 2005. gadā ieviesa jaunu mazo un vidējo uzņēmumu klasifikāciju (*European Commission, 2005*), tāpēc ir jāizvairās no iespējamiem pārpratumiem, kādi var rasties, analizējot pētījumus un literatūru par mazo biznesu un mazajiem uzņēmumiem.

## **Gadījumu analīze – pārvaldības pieeju salīdzinājums**

Literatūras izpēte rāda, ka īpašnieku vadītos mazajos un vidējos uzņēmumos uzņēmuma vadības sistēmas izveidi var ietekmēt dažādi objektīvi un subjektīvi faktori. Lai iegūtu iespējami pilnīgu izpratni par notikumu vai situāciju, var izmantot gadījumu analīzes metodi (*Yazan, 2015*), un šajā pētījumā veikta daudzējādu gadījumu analīze, vispirms izpētot atsevišķi un tad skaidrojot līdzības vai atšķirības trīs īpašnieku vadītu uzņēmumu pārvaldībā.

Lai noskaidrotu, kā tiek veidota pārvaldības sistēma īpašnieku vadītos mazos un vidējos uzņēmumos un kādas var būt īpatnības, pētījumā veikta gadījumu analīze, organizējot trīs padziļinātas strukturētas intervijas ar mazo un vidējo uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem. Intervijas jautājumi veidoti tā, lai aptvertu būtiskākos pārvaldības un vadības sistēmas elementus un vispārzināmās pieejas. Interviju rezultāti tika savstarpēji salīdzināti, kā arī salīdzināti ar secinājumiem no literatūras izpētes.

Visi trīs intervētie uzņēmumi ir mazie un vidējie uzņēmumi ar darbinieku skaitu 20–50, tie darbojas pakalpojumu, ražošanas un tirdzniecības sektoros trīs Eiropas valstīs. Šajā nodaļā tie apzīmēti kā uzņēmums A, uzņēmums B un uzņēmums C.

Uzņēmums SNLS (šajā nodaļā apzīmēts kā uzņēmums A) ir mārketinga pakalpojumu un pārdošanas apmācību uzņēmums, kas bāzēts Nīderlandē. Uzņēmums DFRA (šajā nodaļā apzīmēts kā uzņēmums B) ražo dizaina un reklāmas produktus, izmantojot progresīvas tehnoloģijas, un atrodas Francijā. Uzņēmums BLVS (šajā nodaļā apzīmēts kā uzņēmums C) ir biznesa klientu apkalpošanas (jeb *B2B*) segmenta produktu piegādes uzņēmums, kas darbojas Latvijā. Visus trīs uzņēmumus vada to īpašnieki, kas ir arī šo uzņēmumu dibinātāji, un visiem trim ir arī līdzīpašnieki-partneri. Visiem trīs uzņēmumiem ir pozitīva finansiālā situācija, lojāla klientu bāze, tiem nav būtisku darbības problēmu.

Visi trīs šajā nodaļā aprakstītie uzņēmumi darbojas salīdzināmās uzņēmējdarbības jomās, kas ietver profesionālu pakalpojumu sniegšanu *B2B* segmentos, tiem visiem ir kāds ražošanas elements, un tie sniedz arī dažādus papildu pakalpojumus.

Uzņēmumu analīze, balstoties uz intervijām, liecina, ka pastāv atšķirības tajā, kā tiek veidota un attīstīta šo uzņēmumu vadības sistēma un principi. Šīs atšķirības galvenokārt nosaka

uzņēmumu īpašnieki-dibinātāji, un tās nav specifiskas valstij vai vietējai uzņēmējdarbības kultūrai. Uzņēmumu analīzes kopsavilkums, kas iegūts intervijās, apkopots 4. tabulā.

4. tabula

Pārvaldības pieeju salīdzinājums uzņēmumos A, B un C (autora veidota tabula)

Uzņēmums A	Uzņēmums B	Uzņēmums C
<b>Pamatdarbības joma</b>		
Mārketinga pakalpojumi un pārdošanas personāla apmācība <i>B2B</i> klientiem.	Produktu ražošana <i>B2B</i> klientiem, izmantojot progresīvas tehnoloģijas.	Specifisku produktu klāsta piegāde biznesa klientiem ( <i>B2B</i> ) un atsevišķu produktu ražošana.
<b>Organizācijas modelis</b>		
Trīs savstarpēji saistīti uzņēmumi, kas sadarbojas un veido vienu kopīgu biznesu.	Viens kompakta izmēra profesionāls uzņēmums ar paplašinātu ārštata darbinieku-speciālistu tīklu.	Viens uzņēmums ar pilnībā aprīkotu pārdošanas, ražošanas un piegādes personālu un resursiem.
<b>Stratēģijas un politiku izstrāde</b>		
Rakstiskas stratēģijas nav. Ir noteikti tirgus mērķi. Galvenie principi tiek definēti un atgādināti projektu darba gaitā.	Ikdienas fokuss ir vērstus uz īstermiņa uzdevumiem, lai attīstītu biznesu un uzņēmumu. Uzņēmuma dibinātājiem ir kopīgs redzējums un vīzija par uzņēmuma turpmāko attīstību.	Paplašinātā vadības grupā tiek organizētas stratēģijas plānošanas sesijas. Mērķi, plāni un principi ir aprakstīti un tiek ievēroti.
<b>Definētais ilgtermiņa mērķis</b>		
Izejas stratēģija – tuvāko gadu laikā pārdot biznesu kādam lielākam tirgus dalībniekam.	Attīstīt savu klientu bāzi un turpināt ieviest jaunas tehnoloģijas.	Stabilizēt biznesu, uzlabot efektivitāti un paaugstināt biznesa rentabilitāti.
<b>Uzņēmuma kultūra un komunikācija</b>		
Atklāta saziņa ar visiem darbiniekiem, klientiem, partneriem.	Profesionālas attiecības darba vietā, ģimeniska un draudzīga vide ārpus biroja.	Ir noteikti mērķi, definēti galvenie darbības rādītāji, kas jāsasniedz ar profesionālu attieksmi.
<b>Procesu vadība</b>		
Labas darbības prakse tiek formalizēta projektu gaitā, lai nodrošinātu klientiem labāko piedāvājumu un servisu.	Mācīšanās darba gaitā. Izpratne par procesu un iespējām veidojas, izvēloties situācijai piemērotāko darba veidu.	Galvenie procesi (pārdošana, ražošana, piegāde) ir definēti un aprakstīti atbilstoši <i>ISO-9000</i> sertificētai kvalitātes vadības sistēmai.
<b>Motivācijas sistēma</b>		
Ir noteikts atalgojums kombinācijā ar projektu rezultātā balstītu motivācijas pieeju.	Profesionāla līmeņa algas darbiniekiem. Tirgus līmenim atbilstoša samaksa ārpalpojuma speciālistiem.	Noteikta algas un sniegunā balstītas bonusu sistēmas kombinācija.
<b>Mērķa tirgus un teritorija</b>		
Starptautisks bizness (vairākas vietas dažās valstīs)	Darbība vienas valsts mērogā, cik atļauj vienas valodas iespējas.	Visā valstī vairākās noteiktās pakalpojumu nodrošināšanas teritorijās.
<b>Līdzīpašnieku/partneru loma uzņēmumā</b>		
Abi līdzīpašnieki ir profesionāli pamatdarbības (mārketinga) jomā un pastāvīgi strādā uzņēmumā.	Viens ir profesionāls biznesa jomā, otrs – eksperts un padomdevējs finanšu un administratīvajos jautājumos.	Viens ir dibinātājs un biznesa attīstītājs; otrs – uzņēmuma vadītājs un administrators ikdienā.

Starp šiem trim uzņēmumiem ir vērojamas gan zināmas līdzības, gan atšķirības. Piemēram, uzņēmums A faktiski ir trīs juridisku personu (uzņēmumu) kopums, kur visi uzņēmumi ir ar līdzīgu īpašumtiesību struktūru, katrs strādā ar savu zīmolu, viens uzņēmums bieži tiek iesaistīts kā apakšuzņēmējs otra uzņēmuma klientu projektos. Uzņēmums B uztur mazāku pastāvīgo

darbinieku komandu, taču izmanto plašāku ārštata speciālistu tīklu, iesaistot viņus savu klientu projektos atbilstoši aktuālajām vajadzībām un nepieciešamajām kompetencēm. Savukārt uzņēmums C ir izveidojis savu ražošanas kapacitāti konkrētai produktu līnijai, tam ir savs pārdošanas personāls, zvanu centrs un arī piegādes autoparks, katrai tā struktūrvienībai ir savs atbildīgais vadītājs.

Gan uzņēmumam A, gan B nav formālas un rakstiskas stratēģijas, un to dibinātāji ir definējuši vairākus būtiskus principus, kas tiek paziņoti un atgādināti darbiniekiem, kā arī ārštata pakalpojumu sniedzējiem ikdienas darbā un klientu projektu laikā. Uzņēmums C ir noorganizējis vairāku semināru ciklu galvenajiem vadītājiem un speciālistiem, lai formulētu un pierakstītu galvenos principus, mērķus un īstenošanas plānus.

Uzņēmums A izmanto plašu un atklātu komunikāciju ar saviem darbiniekiem, klientiem un biznesa partneriem par biznesa tendencēm, klientu vajadzībām, tehnoloģiju attīstību. Uzņēmums B mēdz uzturēt profesionālās attiecības projektu laikā un ģimenei līdzīgu vidi ārpus darba laika, organizējot neformālas vakariņas un nedēļas nogales pasākumus savas komandas biedriem. Uzņēmums C definē procesus, nosaka mērķus un galvenos darbības rādītājus (angļu valodā – *key performance indicators; KPI*) dažādiem uzņēmējdarbības aspektiem, saglabājot neformālas attiecības ierobežotā apjomā.

Interviju gaitā katrs īpašnieks-vadītājs varēja atpazīt un nosaukt vairākas vadības metodes vai vadības sistēmas elementus, kas atzīti kā nepiemēroti vai neefektīvi viņu konkrētajam uzņēmumam vai situācijai. Piemēram, vieni vadītāji savos uzņēmumos izskausto prakšu virknē nosauca tādas prakses kā “pilnvaru deleģēšana”, “iknedēļas darbinieku sanāksme”, “oficiālas rakstiskas procedūras”, savukārt citos uzņēmumos šādas prakses tika nosauktas kā efektīvas un piemērotas.

Lai arī uzņēmumi pārstāv dažādas valstis un dažādus tirgus, to īpašnieki-vadītāji ir pauduši vairākus līdzīgus izaicinājumus attiecībā uz savu uzņēmumu pārvaldību un savām vadītprasmēm. Tie ir: komunikācija ar personālu un klientiem; sava personīgā laika pārvaldība un sava darba prioritāšu noteikšana; stresa pārvaldība; personības tēls. To faktoru vidū, kas ietekmē viņu vadības lomu savos uzņēmumos, tika nosaukts ar privātās un profesionālās dzīves un personisko vērtību līdzsvars.

Visiem trim uzņēmumiem ir pozitīvi finanšu un arī tirgus rezultāti, nav būtisku darbības problēmu. Tomēr pārvaldības sistēmas un galveno principu izveides ziņā starp šiem uzņēmumiem ir vairāk atšķirību nekā līdzību. Katrs uzņēmums veido savu sistēmu sev raksturīgā veidā, balstoties uz īpašnieku izvēlēm, specifiskiem uzņēmumu apstākļiem un savu mācīšanas no pieredzes procesu.

Šiem trim uzņēmumiem nav viena atsevišķa elementa, kas būtu nodrošinājis pozitīvu rezultātu, bet gan elementu kombinācija, kas labi atbilst uzņēmuma situācijai un uzņēmējdarbības apstākļiem.

Apskatīto uzņēmumu piemēri liecina, ka pozitīvus finanšu un tirgus rezultātus var sasniegt, piemērojot dažādas un dažkārt arī pretējas pieejas un veidojot savu vadības sistēmu atšķirīgos veidos. Attiecībā uz analizētajiem uzņēmumiem var secināt, ka nav viena elementa, kas rada pozitīvu rezultātu. Vairāku elementu kombinācija, kas labi atbilst uzņēmuma situācijai un uzņēmējdarbības apstākļiem, ir būtiska panākumu uzlabošanai. Pārvaldības pieejas izvēli un vadības sistēmas ieviešanu nosaka īpašnieka-vadītāja personīgās vēlmes un spējas.

No intervijām ar uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem izriet, ka ir svarīgi panākt sava uzņēmuma vadības sistēmas elementu atbilstību aktuālajiem uzņēmējdarbības apstākļiem, nevis ieviest kādu atsevišķu labas pārvaldības praksi. Maziem un vidējiem uzņēmumiem tas izrādās vēl svarīgāk, jo tiem ir ierobežoti resursi un kompetence. Ir jāmeklē arī vienkāršs un saprotams veids, kā izmantot dažādās koncepcijas, izvairoties no pārpratumiem un pārklāšanās vadības sistēmā, biznesa modelī, stratēģijā.

### **3. PĒTĪJUMS PAR ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBU**

Promocijas darba trešajā daļā veikts empīrisks pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību, aprakstīta pētījuma metodoloģija un rezultāti, kas iegūti, veicot pētījuma datu statistisko analīzi un rezultātu vizuālo analīzi. Promocijas darba trešās daļas apjoms ir 37 lappuses, tajā ir 18 attēlu un 16 tabulu.

#### **Empīriskā pētījuma metodoloģija**

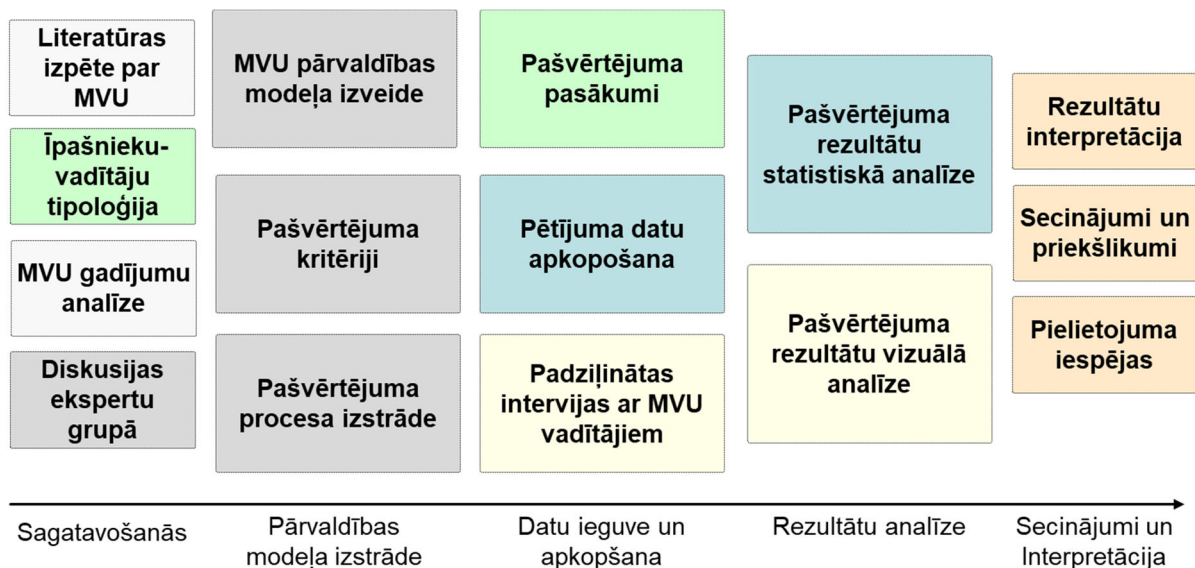
Literatūras apskats par īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldību un intervijas ar šādu uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem parāda, ka īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu lokā pastāv liela dažādība un nevar arī būt viena pieeja šādu uzņēmumu pārvaldībai. Lai apzinātu, kāda ir īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldības dažādība, tika veikts empīrisks pētījums.

Pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību ir visaptverošs empīrisks pētījums, ko veido kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma daļa.

**Empīriskā pētījuma mērķis** ir, izmantojot dažādas pētījumu metodes, izpētīt, kā tiek pārvaldīti īpašnieku vadīti mazie un vidējie un uzņēmumi, kādas ir uzņēmumu pārvaldībai raksturīgas pieejas un to rezultāts.

Pētījuma sagatavošanu, īstenošanu un rezultātu analīzi ilustrē pētījuma shēma, kas redzama 2. attēlā. Pētījuma sagatavošanās posmā tika veikta gadījumu analīze – trīs uzņēmumu pārvaldības pieeju salīdzinājums. Balsoties uz literatūras izpēti, gadījumu analīzi un ekspertu grupu diskusijām, izstrādāts īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modelis, pašnovērtējuma kritēriji un pašnovērtējuma process.

**Pētījumā izmantotās datu vākšanas metodes** ietver anketēšanu, izmantojot elektronisku vai papīra formāta anketu, un padziļinātas, strukturētas intervijas ar mazo un vidējo uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem vai vadības grupas dalībniekiem par šo uzņēmumu pārvaldību, to izaicinājumiem attīstības vajadzībām un iespējām.



2. att. Empīriskā pētījuma shēma (autora veidots attēls).

**Datu apstrādes metodes** ietver pētījuma datu statistisko apstrādi (izmantojot *SPSS* programmatūru), uzņēmumu individuālo pašnovērtējuma rezultātu vizuālā analīze, diskusijas ekspertu grupā par pētījuma kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rezultātiem un to interpretāciju. Datu statistiskā analīze veikta, izmantojot *SPSS* programmatūras rīkus (*Stehlik-Barry, Babinec, 2017*). Datu analīze un rezultātu interpretācija veikta saskaņā pieeju un metodiku, kas izmantota mārketinga un tirgus pētījumos (*Jansons, Kozlovskis, 2016*).

**Pētījuma bāze.** Anketēšanā aptaujāti 210 Latvijā strādājošu mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki, vadītāji vai uzņēmumu vadības grupas dalībnieki. Pētījuma dalībnieki veica savu uzņēmumu pārvaldības pašnovērtējumu, izmantojot piedāvātos kritērijus un pašnovērtējuma vadlīnijas. Par statistiskai datu analīzei derīgiem tika atzītas 205 respondentu iesniegtās anketas.

Padziļinātās intervijas par uzņēmumu pārvaldību tika organizētas ar 20 Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem vai vadības grupas dalībniekiem.

Pētījuma bāze tika palielināta pakāpeniski, tā aptverot pietiekami lielu un plašu dažādās nozarēs strādājošu un atšķirīgos attīstības posmos esošu uzņēmumu loku.

#### Empīriskā pētījuma uzdevumi

1. Izveidot īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu situācijai atbilstošu hipotētisku MVU pārvaldības modeli un pašnovērtējuma kritērijus.
2. Iegūt pētījuma datus – pašnovērtējuma rezultātus – par pietiekami plašu un dažādu mazo un vidējo uzņēmumu klāstu.
3. Veikt pētījuma datu statistisko analīzi, izmantojot matemātiskās statistikas metodes un rīkus.
4. Veikt atsevišķu uzņēmumu padziļinātu analīzi, izmantojot interviju un pētījumu datu vizuālās analīzes metodes.
5. Apkopot pētījuma rezultātus un izdarīt secinājumus.

**Pētījuma posmi.** Pētījums tika īstenots laika posmā no 2017. līdz 2021. gadam piecos paralēli secīgos posmos. Pirmajā posmā ekspertu grupā izstrādāts MVU atbilstošs uzņēmumu pārvaldības modelis un pašnovērtējuma kritēriji, otrajā posmā veikta uzņēmumu īpašnieku, vadītāju un vadības grupas dalībnieku anketēšana, trešajā posmā (paralēli otrajam posmam)

veiktas vairākas padziļinātas intervijas ar atsevišķiem uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem un vadības grupas dalībniekiem, ceturtajā posmā veikta pētījumu datu statistiskā analīze, piektajā posmā apkopoti pētījuma rezultāti.

## MVU hipotētiskā pārvaldības modeļa izveide

Lai izpētītu un apzinātu dažādību īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldībā, vispirms tika izveidots īpašnieku vadītiem maziem un vidējiem uzņēmumiem piemērots pārvaldības modelis. Tas balstīts četros principos.

- 1) **Sistēmiska pieeja.** Pārvaldības modelis balstīts sistēmiskā pieejā, tam ir noteikts un galīgs skaits savstarpēji saistītu elementu, kas sniedz visaptverošu skatījumu (*holistic view*) uz uzņēmumu.
- 2) **Cēloņu un seku princips.** Modelis ietver cēloņu un seku principu un atspoguļo saistību starp pieeju, kāda ir iedibināta uzņēmumā, un iznākumu jeb rezultātu.
- 3) **Vienkāršība un pārskatāmība.** Modelis jāveido pietiekami vienkāršs un pārskatāms, lai tas būtu saprotams un atbilstošs arī cilvēkiem bez speciālas izglītības vadībinībās.
- 4) **Kvantificējams novērtējums.** Modelis jāveido tā, lai katru pārvaldības modeļa elementu varētu novērtēt ar kvantificējamu lielumu neatkarīgi no uzņēmuma darbības nozares un uzņēmuma specifikas.

Pārvaldības modeļa struktūra, elementu daudzums un to nosaukumi, kā arī pašnovērtējuma kritēriji veidoti, vairākkārt ekspertu grupā pārrunājot, kādas akadēmiskajā vidē un biznesa literatūrā aprakstītas pieejas, kas aprakstītas promocijas darba 2. daļā, tiek izmantotas dažādos uzņēmumos, kādas ir aktuālas tēmas, ar kurām eksperti saskaras, strādājot ar maziem un vidējiem uzņēmumiem, kāda terminoloģija latviešu valodā un arī citās valodās tiek lietota.

Izstrādātais pārvaldības modelis veidots, lai tas aptver trīs līmeņus – stratēģisko līmeni, darba organizācijas līmeni un vadības un kontroles līmeni. Piedāvātais īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementu uzskaitījums redzams 6. tabulā.

6. tabula

Īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementi (autora veidota tabula)

Līmenis	Nr.	Elements	Atsauces
Stratēģiskais līmenis	1.	Biznesa modelis	(Porter, 1996)
	2.	Mērķi un stratēģija	(Hamel, 2000)
	3.	Tirgus un klienti	(European Foundation for Quality Management, 2021)
Darba organizācijas līmenis	4.	Produkti un pakalpojumi	(Osterwalder, Pigneur, 2010)
	5.	Procesu vadība	(Kaplan, Norton, 2008)
	6.	Darbinieki un organizācija	
Vadības un kontroles līmenis	7.	Vadības grupa	
	8.	Plānošana un pārmaiņu vadība	
	9.	Finanses	

Amerikāņu psihologs Džordžs Millers (*George Armitage Miller*) 1956. gadā formulēja pieņēmumu, ka cilvēka spējām apstrādāt informāciju par elementiem, kas mijiedarbojas vienlaikus, ar ticamu precizitāti un derīgumu ir augšējā robeža, un tā ir  $7 \pm 2$  elementi (*Miller*, 1956) Šis pieņēmums atzīts par vērā ņemamu psiholoģijā (*Baddeley*, 1994) un guvis apstiprinājumus arī matemātiskajā modelēšanā (*Saaty, Ozdemir*, 2003). Veidojot īpašnieku



vadītu MVU pārvaldības modeli un izvēloties modeļa elementus, ekspertu grupā tika izskatīti vairāki modeļa varianti – arī ar 10 elementiem vai 12 elementiem, taču galīgajā versijā tika izvēlēts modelis ar trīs elementiem katrā no trīs līmeņiem ar kopējo elementu skaitu – deviņi, kas atbilst Millera definētajam skaitlim  $7 \pm 2$ .

Atbilstoši cēloņu un seku principam katrs no pārvaldības modeļa elementiem tiek novērtēts divās dimensijās – pieejas dimensija (A) un rezultātu dimensija (B). Visu deviņu piedāvātā īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementu saturs un jautājumu formulējumi attiecībā uz pieeju un rezultātu apkopoti 7. tabulā.

7. tabula

MVU pārvaldības modeļa elementi un to saturs (autora veidota tabula)

Nr.	Modeļa elements un tā saturs:
<b>1</b>	<b>Biznesa modelis</b>
1A	Pieeja – uzņēmumam ir definēts skaidrs un pārskatāms biznesa modelis
1B	Rezultāts – biznesa modelis nodrošina uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību
<b>2</b>	<b>Mērķi un stratēģija</b>
2A	Pieeja – skaidri definēti biznesa mērķi un stratēģija, kā šos mērķus sasniegt
2B	Rezultāts – tiek sasniegti definētie mērķi
<b>3</b>	<b>Tirgus un klienti</b>
3A	Pieeja – skaidri definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija
3B	Rezultāts – klientu bāze un lojalitāte pieaug
<b>4</b>	<b>Produkti un pakalpojumi</b>
4A	Pieeja – definētas produktu/ pakalpojumu grupas, noteikti to attīstības virzieni
4B	Rezultāts – piedāvājums ir konkurētspējīgs un nodrošina nākotnes izaugsmi
<b>5</b>	<b>Procesu vadība</b>
5A	Pieeja – definēti procesi un mērījumi, izpildītāji tos pārzina un ievēro
5B	Rezultāts – pārdošanas, ražošanas, pakalpojumu un loģistikas procesi ir efektīvi un produktīvi
<b>6</b>	<b>Darbinieki un organizācija</b>
6A	Pieeja – definēti darbinieku pienākumi, lomas un motivācijas faktori
6B	Rezultāts – darbinieki ir kompetenti un motivēti sasniegt uzņēmuma mērķus
<b>7</b>	<b>Vadības grupa</b>
7A	Pieeja – izveidota vadības grupa, kas pieņem lēmumus
7B	Rezultāts – vadības grupa strādā kā vienota komanda uzņēmuma interesēs
<b>8</b>	<b>Plānošana un pārmaiņu vadība</b>
8A	Pieeja – definēts īstermiņa un ilgtermiņa rīcību plāns, integrēts ar stratēģiju
8B	Rezultāts – efektīvi tiek īstenotas pārmaiņas un realizēti attīstības projekti
<b>9</b>	<b>Finanses</b>
9A	Pieeja – uzņēmumā ir skaidri definēta finanšu pārvaldība
9B	Rezultāts – uzņēmumam ir pozitīvi finanšu rādītāji

Modelis ar deviņiem elementiem pietiekami labi nodrošina visaptverošu skatījumu uz uzņēmuma dažādiem darbības aspektiem, tajā pašā laikā saglabā vienkāršību un pārskatāmību, un tas ir īpaši svarīgi nelieliem uzņēmumiem, kurus bieži vada cilvēki bez speciālas izglītības vadības zinībās. Visu deviņu pārvaldības modeļa elementu nosaukumi ir izvēlēti tā, lai tie iespējami atbilst jēdzieniem un terminiem, kādi tiek lietoti biznesa modelēšanas pieejā (*Hamel, 2002; Osterwalder, Pigneur, 2010*), stratēģijas formulēšanā (*Kaplan, Norton, 2008; Porter,*

1996), kvalitātes vadībā (*European Foundation for Quality Management, 2021*) un citos bieži lietotos pārvaldības modeļos un pieejās.

Pieejas dimensija palīdz noskaidrot, kāda katrā no modeli veidojošajiem elementiem ir uzņēmumā iedibinātā vadības prakse. Rezultātu dimensija raksturo, kādu iznākumu jeb kādu rezultātu šī pieeja uzņēmumam sniedz. Katram elementam ir divas dimensijas – pieejas dimensija (A) un rezultātu dimensija (B), tāpēc piedāvātais pārvaldības modelis aptver nevis deviņus, bet gan 18 jautājumus – deviņus jautājumus par pieeju, deviņus – par rezultātiem.

Piemēram, pārvaldības modeļa trešais elements ir “Tirgus un klienti”. Pašnovērtējuma jautājumā par pieeju (3A jautājums) tiek noskaidrots, vai uzņēmumā ir skaidri definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija. Jautājumā par rezultātu (3B jautājums) tiek noskaidrots, kāda ir klientu bāze un klientu lojalitāte.

Dažādos uzņēmumos var atšķirties attīstības līmenis, kādā attiecīgā pieeja uzņēmumā ir iedibināta. Var būt atšķirīgs arī sasniegtais rezultāts. Tāpēc tika izveidota arī pašnovērtējuma skala, kā arī izstrādāti detalizēti pašnovērtējuma kritēriji.

Pašnovērtējuma rezultāta novērtēšanas pieejas pamatā ir piecu punktu (piecu ballu) skala. Pašnovērtējuma skala jautājumiem par pieeju un rezultātu apkopota 8. tabulā.

8. tabula

Pašnovērtējuma skala jautājumiem par pieeju (A) un rezultātu (B) (autora veidota tabula)

Vērtējums	A – Pieeja	B – Rezultāts
0	Nav liecību par jebkādu pieeju	Nav informācijas vai ir negatīvs rezultāts
+1	Vadītājs nosaka pieeju un instrukcijas	Ir liecības par vāju sniegumu
+2	Ir sākta sistēmiskas pieejas veidošana	Ir dažas pozitīvas tendences
+3	Ir definēti un ieviesti pamatprincipi	Stabils pozitīvs sniegums
+4	Sistēmiska pieeja tiek lietota un pilnveidota	Pastāvīgs, ilgstošs uzlabojums
+5	Spēcīga, priekšzīmīga pieeja	Savā jomā labākais rezultāts

Attiecībā uz jautājumiem par pieeju (A jautājumi par katru elementu) +1 punkts nozīmē, ka uzņēmumā nav formālas sistēmas un vadītājs galvenokārt pats dod visus norādījumus un nosaka principus, kā rīkoties. +5 punkti nozīmē, ka ir ieviesta stabila, spēcīga, progresīva pieeja, kas var kalpot kā paraugs citiem līdzīgiem uzņēmumiem.

Attiecībā uz rezultātiem (B jautājums par katru elementu) +1 punkts nozīmē, ka ir liecības par vāju sniegumu, savukārt +5 punkti nozīmē, ka sniegums atbilst savas jomas vai nozares augstākajam līmenim. 0 punktu nozīmē, ka nav liecību par kādu pieeju vai arī nav zināmi rezultāti par attiecīgo pašnovērtējuma elementu. Gan pieejas, gan rezultātu vērtējumā +1 nozīmē minimālu pozitīvu rezultātu – principu noteikšanas un sistēmas veidošanas pirmsākumus vai vismaz to, ka rezultāts tiek mērīts un ir zināms, pat tad, ja šobrīd tas var būt neapmierinošs.

Uzņēmuma pārvaldības modelis un piedāvātā pašnovērtējuma skala veidota tā, lai palīdzētu uzņēmuma īpašniekam vai vadītājam iegūt objektīvu skatu uz savu biznesu, nevis veicinātu pašnovērtējuma rezultātu falsifikāciju un nevajadzīgu tiekšanos uz kādu iedomātu un idealizētu modeli.

Atbilstoši pašnovērtējuma skalai ekspertu grupā par katru pašnovērtējuma elementu tika formulēti pašnovērtējuma kritēriji – pārvaldības situāciju piemēri jautājumos par pieeju (A

jautājumi) un raksturīgi rezultātu piemēri jautājumos par rezultātu (B jautājumi). Kritēriju piemērs par vienu no pārvaldības modeļa elementiem – 3. elementu “Klienti un tirgus” – ir parādīts 9. tabulā.

9. tabula

Pašnovērtējuma kritēriju piemērs: 3. elements – “Klienti un tirgus” (autora veidota tabula)

Vērtējums (punkti)	Pārvaldības modeļa elements un pašnovērtējuma kritēriji
	<b>3A – pieeja – skaidri definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija</b>
0	Nav liecību par jebkādu pieeju
+1	Strādājam ar tiem klientiem, kuri atnāk pie mums
+2	Uzņēmumā katram ir sava izpratne par mērķa klientiem un tirgu
+3	Mēs zinām, kādus klientus vēlamies apkalpot, un pārdevēji ar tiem strādā
+4	Ir definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija
+5	Regulāri pilnveidojam savu tirgus stratēģiju un organizāciju, balstoties uz situācijas un rezultātu analīzi
	<b>3B – rezultāts – klientu bāze un lojalitāte pieaug</b>
0	Nav informācijas vai ir negatīvs rezultāts
+1	Ir zināms, ka klientu skaits samazinās un/vai klienti bieži ir neapmierināti
+2	Klientu bāze ir nestabila. Ir grūtības noturēt un piesaistīt klientus
+3	Klientu bāze pieaug, taču ne vienmēr klients ir apmierināts
+4	Klientu skaits un pārdošanas apjoms, kā arī klientu lojalitāte un apmierinātība pieaug
+5	Klienti vērtē mūsu uzņēmumu kā labāko tirgū vai savā darbības jomā.

Atbilstoši pašnovērtējuma kritērijiem par šo pašnovērtējuma elementu, ja uzņēmumā nav definēta nekāda pieeja, un darbinieki strādā ar tiem klientiem, kas paši ir atraduši uzņēmumu, tas liecina par pieejas attīstību +1 punkta līmenī. Ja uzņēmumā veidojas izpratne, kas ir mērķa klienti, bet šī izpratne vēl nav formalizēta, tas atbilst +2 punktu līmenim. Ja pamatprincipi klientu piesaistei un klientu apkalpošanai ir definēti un darbinieki strādā atbilstoši tiem, tad pašnovērtējums šajā jautājumā ir +3 punkti. Ja ir ieviests detalizēts vadlīniju komplekts, tas liecina par labi attīstītu sistēmu (+4 punkti), bet, ja šīs pieejas tiek regulāri pilnveidotas, tad par spēcīgu sistēmu (+5 punkti).

Līdzīgā veidā tiek vērtēti rezultāti katrā no pārvaldības modeļa elementiem. Jautājumā par klientu bāzi un lojalitāti (3B jautājums), ja ir zināms, ka klientu skaits samazinās vai klienti bieži ir neapmierināti, šāds sniegums tiek vērtēts ar +1 punktu, savukārt, ja klientu skaits pieaug un klienti uzņēmumu vērtē kā labāko tirgū vai vismaz savā darbības jomā, šāds sniegums tiek vērtēts ar +5 punktiem.

Šādā pašnovērtējumā rezultātu absolūtie rādītāji (piemēram, darbinieku skaits, apgrozījums, peļņa, efektivitāte) netiek ņemti vērā kā pašnovērtējuma rezultātu uzlabojošie vai pasliktinošie faktori. Piemēram, uzņēmums ar 100 darbiniekiem nav uzskatāms par “vairāk attīstītu” nekā uzņēmums, kurā ir 10 darbinieku. Līdzīgi, uzņēmums ar 10 milj. EUR apgrozījumu nav vērtējams kā “sekmīgāks” par uzņēmumu ar 1 milj. EUR apgrozījumu.

Mazākos uzņēmumos, īpašnieku vadītos uzņēmumos, kā arī jaundibinātu uzņēmumu lokā var sagaidīt, ka vairākos vai pat daudzos jautājumos rezultāts var būt arī +1 vai +2, un tas var

būt atbilstošs rezultāts uzņēmuma attīstības posmam vai uzņēmumā atvēlētajiem resursiem attiecīgā jautājuma risināšanā.

Pašnovērtējuma līmenis +5 ir atbilstošs labai, spēcīgai sistēmai pieejas pusē vai stabilam, pozitīvam sniegunam rezultātu pusē, kas biežāk būtu sastopams lielākiem, spēcīgākiem uzņēmumiem.

## Pašnovērtējuma process

Uzņēmuma pašnovērtējums parasti tika rīkots kā interaktīvs pasākums nelielās grupās vai individuāli moderatora vadībā. Pašnovērtējuma pasākumā dalībnieki vispirms tika iepazīstināti ar uzņēmuma pārvaldības un uzņēmuma attīstības vispārējiem principiem, piedāvāto pārvaldības modeli un pašnovērtējuma kritērijiem. Par katru pašnovērtējuma jautājumu dalībniekiem tika sniegti atbilstoši piemēri un ilustrācijas, lai veicinātu dalībnieku izpratni par sistēmisku pieeju uzņēmuma pārvaldībai un iegūtu objektīvāku un adekvātu pašnovērtējuma rezultātu.

Pašnovērtējums parasti tika rīkots kā daļa no mācību, pieredzes apmaiņas vai organizāciju attīstības pasākuma. Dažādos pašnovērtējuma pasākumos piedalījās no dažiem (3–4) līdz vairākiem desmitiem MVU īpašnieku, vadītāju un vadības grupas dalībnieku.

Pašnovērtējuma dalībniekiem tika piedāvāta iespēja veikt pašnovērtējumu, izmantojot elektronisko anketu vai aizpildot papīra formāta pašnovērtējuma veidlapu. Pašnovērtējuma dalībniekiem tika piedāvāta iespēja arī saglabāt savu vai sava uzņēmuma anonimitāti. Pašnovērtējumu veikušo uzņēmumu un to īpašnieku vai vadītāju identitāte netiek atklāta ne citiem pašnovērtējuma dalībniekiem, ne arī šajā pētījumā.

Pētījuma laikā sarīkoti deviņi lielāki pašnovērtējuma pasākumi, kuros katrā piedalījās 15–60 dalībnieku, tajā skaitā uzņēmēju pieredzes apmaiņas pasākumi “Organizāciju attīstības klubā” un dažādu pilsētu un novadu uzņēmēju biedrībās, LTRK rīkotajos Labas prakses biznesa skolas semināros, apmācību un profesionālās pilnveides organizāciju semināros. Pašnovērtējumi ir rīkoti arī kā daļa no atsevišķu uzņēmumu attīstības projektiem. Vairākos gadījumos uzņēmumu īpašnieki un vadītāji izvēlējās sava uzņēmuma pašnovērtējumu veikt citā laikā un sev ērtā vietā, individuāli vai kopā ar savu vadības grupu. Ja vienam īpašniekam pieder vairāki uzņēmumi, pašnovērtējumu var veikt par katru uzņēmumu atsevišķi.

Pētījuma dati no elektroniskā pašnovērtējuma rīka un papīra pašnovērtējuma anketām apkopoti elektroniskā tabulā. Par statistiskai datu analīzei derīgiem tika atzītas 205 respondentu iesniegtās anketas.

Lai labāk izprastu pētījuma dalībnieku uzņēmumu lielumu, tika definētas piecas uzņēmumu kategorijas, kas šajā pētījumā ir apzīmētas ar skaitļiem 10, 25, 50, 100 un 200. Pētījuma respondentu skaits atbilstoši uzņēmumu lielumam apkopots 10. tabulā.

Šajā gadījumā uzņēmuma lielumu raksturo attiecīgajā biznesā nodarbināto skaits, ko var veidot uzņēmumā algotie pastāvīgie darbinieki, pastāvīgi nodarbināti pilnas vai nepilnas slodzes ārpakalpojumu sniedzēji (piemēram, kurjeri, grāmatveži, palīgstrādnieki, tehniskie darbinieki u. tml.), regulāri piesaistīti speciālisti jeb *freelancers* (dizaineri, pārdevēji, eksperti, konsultanti u. tml.). Gadījumos, kad vienu biznesu veido vairāku uzņēmumu vai juridisko vienību kopums, nodarbināto skaitu var veidot visos šajos uzņēmumos nodarbināto kopsumma,

tāpēc šī pētījuma kontekstā uzņēmumā nodarbināto skaits var atšķirties no uzņēmuma valsts reģistros uzrādītā darbinieku skaita.

10. tabula

Respondentu skaits pēc uzņēmuma lieluma (autora veidota tabula)

Nr.	Nodarbināto skaits	Kategorijas apzīmējums	Respondentu skaits	% no kopējā
1	~ 10–20	<b>10</b>	59	28,8
2	~ 20–40	<b>25</b>	68	33,2
3	~ 40–80	<b>50</b>	24	11,7
4	~ 80–160	<b>100</b>	13	6,3
5	~ 160–250	<b>200</b>	19	9,3
6	Nav noteikts	–	22	10,7
		Kopā	205	100

Lielākā daļa pētījuma respondentu ir uzņēmumi kategorijā ar 10–20 nodarbinātajiem (59 respondenti jeb 29 %) un 20–40 nodarbinātajiem (68 respondenti jeb 33 %).

### Pētījuma rezultātu statistiskā analīze

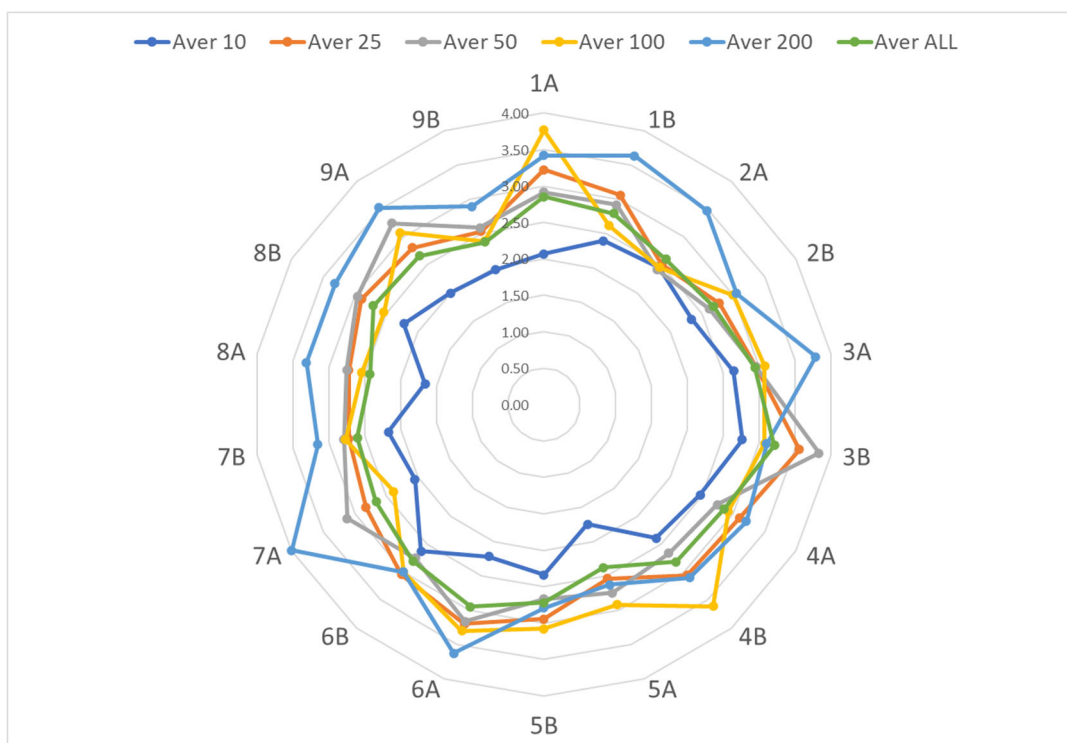
Pētījuma dati ar 205 dalībnieku pašnovērtējuma rezultātiem apkopoti vienā datu tabulā. Tajā redzams katra pētījuma dalībnieka atbildes identifikācijas numurs. Dalībnieku uzņēmuma nosaukums un pašnovērtējumu veikušās personas identitāte netiek atklāta. Dalībnieku identifikācijas numurs tiks izmantots arī tādēļ, lai pārgrupētu pašnovērtējuma rezultātus atbilstoši klasteru analīzes rezultātā izveidotajai dendrogrammai. Kopsavilkuma tabulā ir iekļautas arī divas aprēķinātās starpsummas – pašnovērtējumu rezultāta summa jautājumos par pieeju (*Sum\_A*) un pašnovērtējuma rezultāta summa jautājumos par rezultātu (*Sum\_B*), pievienota arī informācija par uzņēmuma lielumu (uzņēmuma kategorija).

Datu analīzē izmantoto 205 atbilžu ticamības pārbaudei aprēķināts Kronbaha alfas koeficients ( $N = 205$ ), kas uzrādīja skaitliski nozīmīgu testa ticamības rādītāju  $\alpha = 0,912$ .

Pašnovērtējuma vidējie rezultāti katrā no pašnovērtējuma jautājumiem uzņēmumu grupās pēc to lieluma redzami 3. attēlā, izmantojot radara diagrammas formātu.

Visu grupu vidējais pašnovērtējuma rezultāts (3. att., zaļā līnija “*Aver ALL*”) gandrīz visos pašnovērtējuma jautājumos ir robežās 2,5–3,0 punkti. Pašnovērtējuma rezultāts ir nedaudz zemāks jautājumā 5A (pieeja – procesu vadība – 2,38 punkti), un nedaudz augstāks 3B jautājumā (rezultāts – klientu bāze un lojalitāte – 3,21 punkti).

Uzņēmumu kategorijā “10” (uzņēmumi ar 10–20 nodarbinātajiem, kas 3. att. atspoguļoti ar tumši zilu līniju, “*Aver 10*”) gandrīz visos jautājumos pašnovērtējuma rezultāts ir nedaudz zemāks nekā citiem uzņēmumiem. Savukārt lielākiem uzņēmumiem pašnovērtējuma rezultāts jautājumos ir nedaudz augstāks, atsevišķos jautājumos pat par 1–1,5 punktiem augstāks nekā citiem uzņēmumiem. Piemēram, lielāko uzņēmumu vidū – kategorijā “200” (3. att., gaiši zilā līnija “*Aver 200*”) – augstāks pašnovērtējuma rezultāts ir 3A jautājumos – tirgus un klientu vadības pieeja un 7A – vadības grupas organizācija. Savukārt uzņēmumu kategorijā “100” (3. att., dzeltenā līnija “*Aver 100*”) augstāks rezultāts ir jautājumos 1A – biznesa modelis (pieeja) un 4B – piedāvājuma konkurētspēja (rezultāts).



3. att. Pašnovērtējuma vidējie rezultāti uzņēmumu grupās pēc uzņēmuma lieluma (autora veidots attēls).

3. attēlā parādītā diagramma atspoguļo vidējos rādītājus uzņēmumu grupās, tomēr katra uzņēmuma individuālie pašnovērtējuma rezultāti var atšķirties gan no vidējiem rezultātiem, gan no citiem līdzīgiem uzņēmumiem savā nozarē vai savā uzņēmumu grupā. Šie rezultāti ir jāuztver kā statistiska informācija, un bez papildu analīzes tā vēl nebūtu izmantojama par pamatojumu lēmumu pieņemšanai par uzņēmuma attīstību.

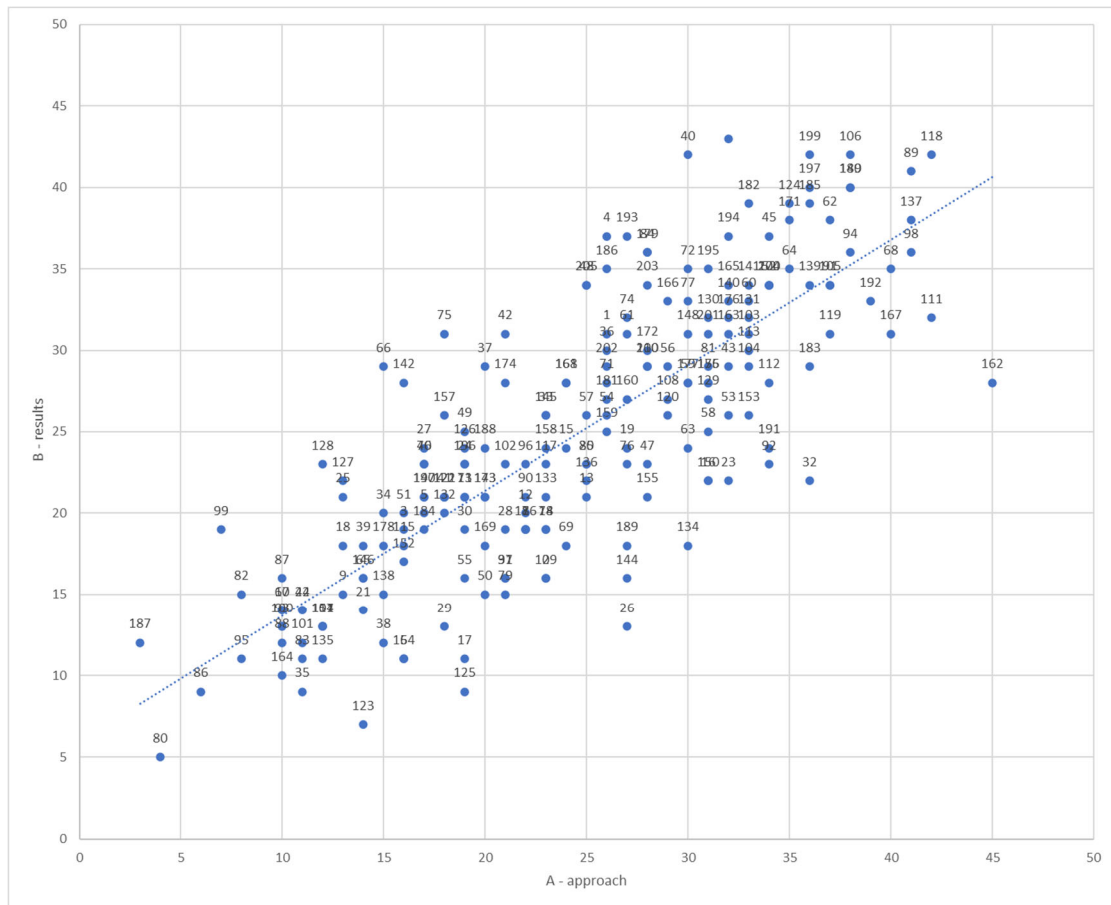
### Korelācija starp pārvaldības pieeju (A) un rezultātiem (B)

Korelācija starp mainīgajiem visos 18 pašnovērtējuma jautājumos (no 1A līdz 9A un no 1B līdz 9B), aprēķinot Spīrmena ranga korelācijas koeficientu (*Spearman's rho*), uzrādās kā vāja, gandrīz visos jautājumos nepārsniedzot 0,5.

Savukārt, analizējot korelāciju starp A jautājumu kopu (jautājumi 1A līdz 9A) – kāda ir pieeja uzņēmumā katrā no pašnovērtējuma elementiem – un B jautājumu kopu (jautājumi 1B līdz 9B) – kāds ir rezultāts katrā no pašnovērtējuma elementiem, izmantojot Pīrsona korelācijas koeficientu, uzrādās vērā ņemama korelācija *Pearson r = 0,803*. Arī Spīrmena korelācijas koeficients uzrāda vērā ņemamu korelāciju *Spearman's rho = 0,808*. Šie rezultāti liecina, ka ir vērojama cēloņsakarība starp to, kāda kopumā ir iedibinātā pieeja uzņēmumā un kādi ir uzņēmuma darbības rezultāti.

Līdzīgu sakarību var novērot arī pašnovērtējuma respondentu individuālo atbilžu izkliedes diagrammā, kas redzama 4. attēlā. Šajā diagrammā horizontālā ass raksturo pašnovērtējuma punktu summu visos jautājumos par pieeju (A jautājumi), savukārt vertikālā ass – pašnovērtējuma punktu summu visos jautājumos par rezultātu (B jautājumi). Maksimāli

iespējamais punktu skaits katrā dimensijā – 45 punkti (deviņi pašnovērtējuma jautājumi, maksimāli pieci punkti katrā jautājumā).



4. att. Izkliedes diagramma – kopsummas par pieeju (A) un rezultātiem (B) ( $N = 205$ ).

Atbilžu izkliedes diagrammā (4. att.) var redzēt, ka uzņēmumiem ar augstāku kopējo punktu skaitu jautājumos par pieeju (A jautājumi) parasti ir augstāki rādītāji arī jautājumos par rezultātu (B jautājumi). Tomēr ir arī daudz respondentu, kuru pašnovērtējuma summa jautājumos par rezultātiem ir ievērojami augstāka vai arī ievērojami zemāka par pašnovērtējuma summu jautājumos par pieeju. Tas nozīmē, ka uzņēmumā iedibinātās pieejas un sistēmas vēl nenodrošina atbilstošu rezultātu un ka arī šo pieeju vai sistēmu trūkums nenozīmē vāju sniegumu.

### Klasteru analīze uzņēmumu griezumā

Lai pētījuma dalībnieku vidū meklētu uzņēmumus ar līdzīgām pazīmēm, tika veikta daudzpakāpju klasteru analīze (*hierarchical cluster analysis*) uzņēmumu griezumā, nosakot vidējos attālumus starp katra kategoriju pāra punktiem ar vidējās saistības (*average linkage*) metodi. Klasteranalīzes veikšanai un dendrogrammas veidošanai izmantota SPSS programatūra.

Klasteru analīze balstās uz matemātisku attāluma mērīšanu daudzdimensiju telpā starp katra uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātu. Klasteru analīzes rezultātu vizuāli attēlo dendrogramma

uzņēmumu griezumā. Pilna dendrogramma uzņēmumu griezumā ir pievienota promocijas darba 4. pielikumā. Dendrogrammā, izvēloties atbilstošu distanci kā klastera veidošanas parametru, var identificēt vairākas uzņēmumu grupas ar savstarpēji līdzīgām pazīmēm jeb klasterus. Savukārt, lai izprastu, kādas ir katrā klasterī iekļauto uzņēmumu raksturīgas pazīmes, dendrogramma tika savietota ar atbilstoši dendrogrammai pārkārtotu visu 205 uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu tabulu.

Lai varētu analizēt rezultātus arī vizuāli, visas individuālās pašnovērtējuma atbildes tika iekrāsotas, izmantojot sarkani-zaļu krāsu kodu, kas redzams 5. attēlā. Pašnovērtējuma punktu nozīme izskaidrota 8. tabulā. Zaļa vai tumši zaļa krāsa (+4 vai +5 punkti) liecina par labi attīstu pieeju vai labu rezultātu, savukārt sarkana vai rozā krāsa (+1 vai +2 punkti) – par sistēmas veidošanas pirmsākumiem vai vāju sniegumu.

Punkti:	0	1	2	3	4	5
Kods:						
Krāsa:	Tumši sarkana	Sarkana	Rozā	Balta	Gaiši zaļa	Tumši zaļa

5. att. Krāsu kods pašnovērtējuma rezultātu tabulas vizuālajai kodēšanai.

Klasteru analīzes uzņēmumu griezumā galvenie rezultāti redzami 6. attēlā, Visu 205 uzņēmumu dendrogramma ir redzama 6. attēla labajā pusē (laukumā ar pelēkas krāsas fonu). Pašnovērtējuma rezultātu tabula visiem 205 uzņēmumiem, kas pārkārtota atbilstoši dendrogrammai un krāsota ar sarkanu līdz zaļu krāsu kodu, redzama 6. attēla kreisajā pusē kā zaļi-balti-sarkani krāsota tabula. Šajā attēlā atzīmēti arī vairāki empīriskā pētījuma rezultātā identificētie klasteri, kas attēlā iezīmēti ar taisnstūriem un apzīmēti ar burtiem A, B, C utt. Vairāku klasteru dendrogrammu palielināti attēli un šos klasterus veidojošo uzņēmumu detalizēti pašnovērtējumu rezultāti pievienoti un aprakstīti detalizētāk turpmāk šajā nodaļā.

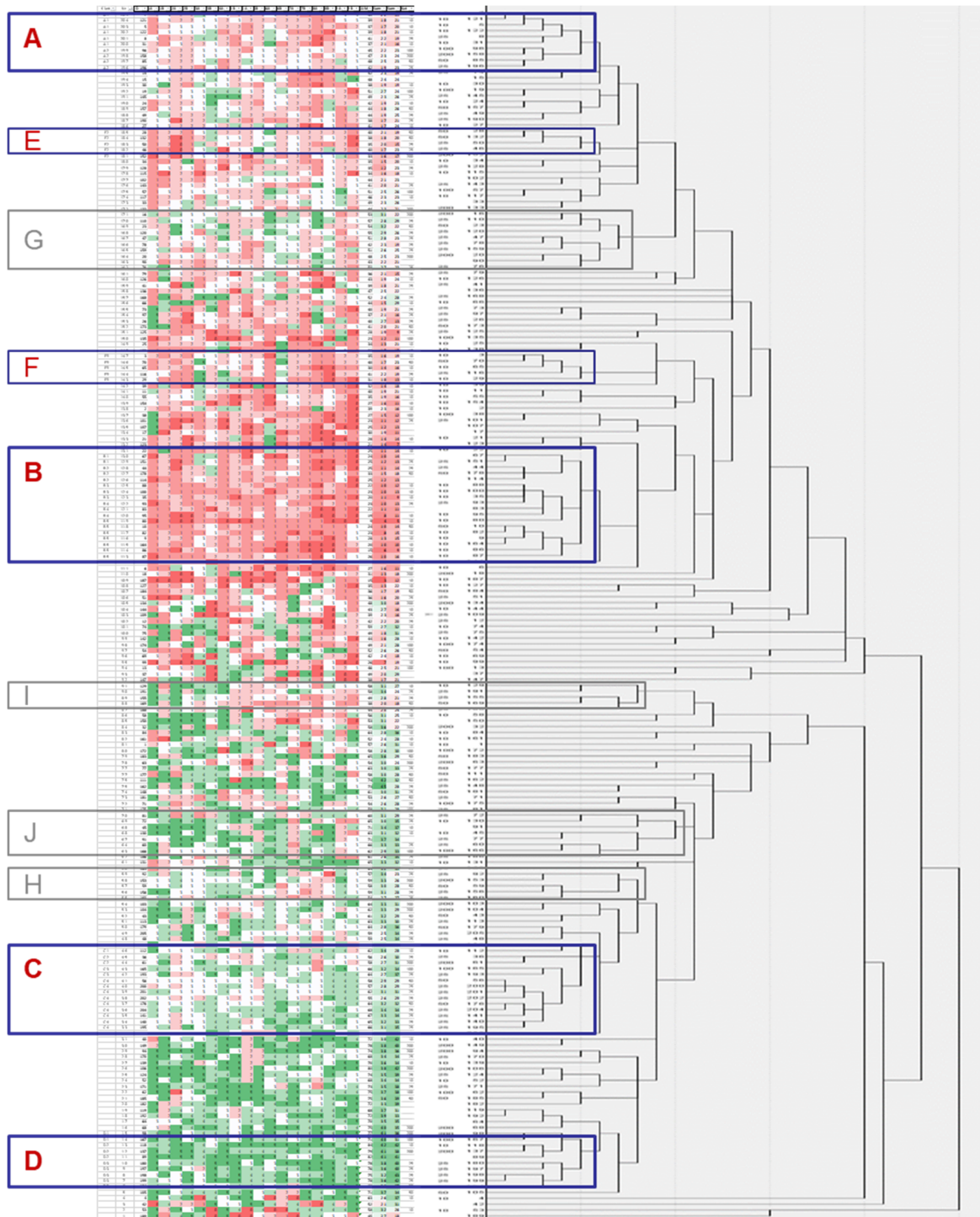
Par klasteri šādā dendrogrammā var uzskatīt vairāku respondentu kopu, kurā pārrēķinātais attālums (*rescaled distance*) ir pietiekami mazs. Jo mazāka ir izvēlēta distance, veidojot klasterus, jo līdzīgākas ir pazīmes visiem respondentiem viena klastera ietvaros. Savukārt, izvēloties lielāku distanci, ir iespējams izveidot plašākus klasterus, kas ietver respondentus ar vairāk atšķirīgām pazīmēm.

Ar *SPPS* programmatūras palīdzību izveidota dendrogramma, kurā uzņēmumi ir sagrupēti pēc to līdzības. Par līdzības kritēriju izmantots programmatūras veiktais viena respondenta atbilžu attāluma mērījums daudzdimensiju telpā no cita respondenta atbildēm. Šī pētījuma klasteru analīzes kontekstā respondentu atbildes veidojas kā punkti 18 dimensiju telpā ar sešām iespējamām koordinātēm (no 0 līdz 5) katrā dimensijā.

Veidojot klasterus – uzņēmumu grupas ar pietiekami līdzīgām pazīmēm, ir jāņem vērā divi mainīgie lielumi: distance starp respondentu atbildēm un grupas lielums. Mazāka distance nozīmē lielāku līdzību starp uzņēmumiem vienas grupas ietvaros. Savukārt lielāka izvēlēta distance ļauj izveidot lielākus klasterus. Tāpēc, veidojot klasterus, ir jāizmanto “iteratīva” pieeja – jāveido respondentu kopas, kas būtu pietiekami lielas, un katra kopa ietver pietiekami līdzīgus respondentus. Nepieciešamības gadījumā klasteru veidošanu var atkārtot, izvēloties citu precizitātes līmeni un arī no tā izrietošos klasteru lielumu. Par nozīmīgu grupu šajā pētījumā tiek uzskatīta uzņēmumu grupa ar līdzīgām pazīmēm, kurā ir apvienoti vismaz 5 %



no kopējā respondentu skaita. Ja respondentu skaits  $N = 205$ , tie būtu vismaz 10 respondenti (noapaļojot līdz veseram skaitlim).



6. att. Klasteru ilustrācija uz dendrogrammas (labajā pusē), kas savietota ar pašnovērtējuma rezultātiem (attēla kreisajā pusē).

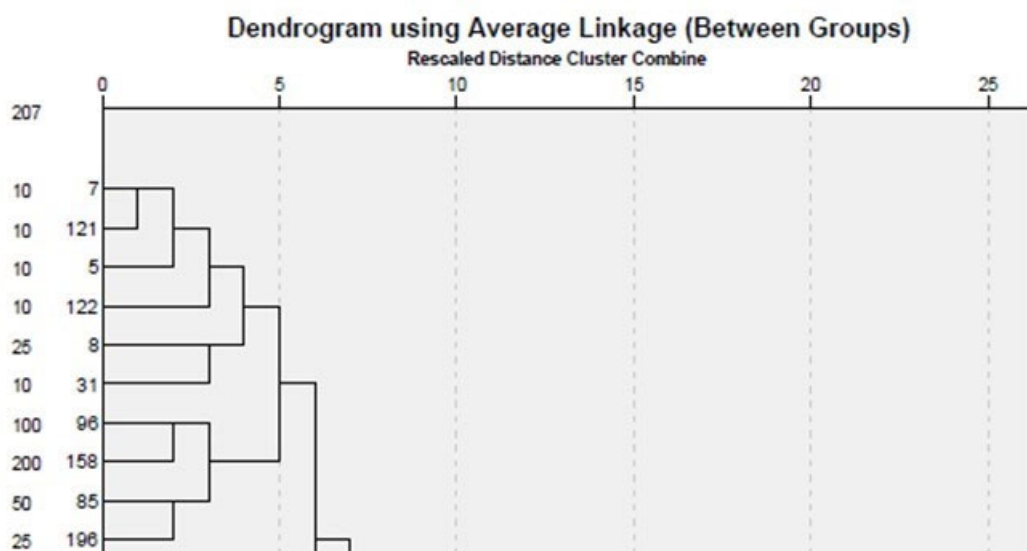
Klasteru veidošanai izvēloties distances vērtību 5 (piecas vienības), šī pētījuma dendrogrammā uzrādās četri izteikti lielāki uzņēmumu klasteri ar vismaz 10 un vairāk respondentiem katrā. Šajā dendrogrammā ar izvēlēto distanci 5 (piecas vienības) atrodami vēl

pieci mazāki klasteri ar četriem vai pieciem respondentiem katrā un vēl 13 sīki klasteri ar diviem vai trīs respondentiem katrā. Pārējiem respondentiem “attālums” līdz citam tuvākajam respondentam ir lielāks nekā piecas vienības.

Klasteru analīzē izmantoti matemātiski algoritmi, kas sagrupē mērījumus pēc noteiktām matemātiskām pazīmēm (šajā gadījumā – Eiklīda attāluma jeb attāluma starp punktiem daudzdimensiju telpā), negaidot kādu īpašu rezultātu. Tāpēc, lai izprastu, kādas ir vienā klasterī iekļauto uzņēmumu kopīgās īpašības, tika salīdzināti uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāti viena klastera ietvaros.

Četri lielākie klasteri, kas identificēti 6. attēlā redzamajā dendrogrammā ar nosacīto attālumu 5 vienības, tika apzīmēti kā klasteri A, B, C un D. Vēl ar šo pašu attālumu ir identificēti divi mazāki uzņēmumu klasteri – E un F. Vēl vairākus klasterus var identificēt, izvēloties mazāku precizitātes līmeni jeb palielinot nosacīto attālumu, un šādi klasteri 6. attēlā parādīti kā klasteri G, I, J un H.

**A klasteri** veido 10 uzņēmumi, kas pētījuma datu tabulā ir numurēti kā uzņēmumi #7, #121, #5, #122, #8, #31, #96, #158, #85 un #196. Šī klastera dengrogrammas fragments redzams 7. attēlā, A klasterī iekļauto respondentu individuālās atbildes – 11. tabulā.



7. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu A klasteris (autora veidots attēls).

A klasterī ietvertos uzņēmumus var raksturot kā uzņēmumus ar vidēji attīstītu pieeju un vidēji labiem darbības rezultātiem. Kopējais pašnovērtējuma rezultāts šiem uzņēmumiem ir 37–48 punktu robežās, kas vērtējams kā diezgan labs. Vērtējums lielākajā daļā pašnovērtējuma jautājumu liecina, ka uzņēmumā ir izveidotas pamata pieejas un ka arī rezultātiem ir jau vērojami pozitīvi rezultāti vai uzlabojuma tendences. Atsevišķos pašnovērtējuma jautājumos respondentiem šajā klasterī var būt arī augstāks rezultāts (3 vai 4 punkti), taču dažos jautājumos sniegums tomēr ir atzīmēts kā vājš (ar 1 vai pat 0 punktiem). Uzņēmumiem šajā klasterī ir raksturīga pozitīvas tendences klientu bāzes attīstībā un arī labi finanšu rezultāti (gandrīz visiem uzņēmumiem rezultāts 9B jautājumā ir novērtēts ar 3 punktiem, 3B jautājums – ar 3 vai pat 4 punktiem).

Lai arī matemātiski visi 10 uzņēmumi ir nosacīti iedalīti vienā grupā, tomēr šajā klasterī ir vērojamas divas apakšgrupas (apakšsegmenti), kas apzīmētas kā A1 un A2, un starp šīm apakšgrupām jau ir vērojamas dažas atšķirības. A1 un A2 apakšgrupās iekļauto uzņēmumu individuālās atbildes no kopējās rezultātu tabulas ilustratīvi ir izceltas un parādītas 3.12. tabulā.

A1 apakšgrupā, kurā ir seši uzņēmumi – #7, #121, #5, #122, #8, #31, ir izteikti līdzīgi pašnovērtējuma rezultāti 5B jautājumos (visas atbildes – 2 punkti), 3A un 3B (visas atbildes – 3 vai 4 punktu līmenī) un labi finanšu rezultāti (atbildes 3 punktu līmenī 9B jautājumā). Šajā apakšgrupā galvenokārt ir uzņēmumi no mazāko uzņēmumu grupas – ar 10 vai 25 nodarbinātajiem.

11. tabula

A klastera A apakšsegmentu A1 un A2 respondentu atbildes (autora veidota tabula)

ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum.A	Sum.B	Kat
<b>A1</b>																						
7	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	41	22	19	10
121	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	39	18	21	10
5	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	37	17	20	10
122	1	3	3	3	3	4	4	1	2	1	2	4	3	1	1	1	0	3	39	18	21	10
8	3	1	2	2	4	4	2	1	3	2	4	3	2	2	0	1	2	3	41	22	19	25
31	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	5	1	2	1	0	2	3	3	37	21	16	10
<b>A2</b>																						
96	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	45	22	23	100
158	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	47	23	24	200
85	3	2	2	2	3	4	1	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	48	25	23	50
196	3	3	2	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	42	19	23	25

A2 apakšgrupā, kurā ir uzņēmumi #96, #158, #85 un #196, vērojams augstāks rezultāts 7B jautājumā par vadības komandu (visiem šiem uzņēmumiem vērtējuma rezultāts ir 3 punkti) Šajā grupā visi uzņēmumi ir lielāki uzņēmumi – ar 25–200 nodarbinātajiem.

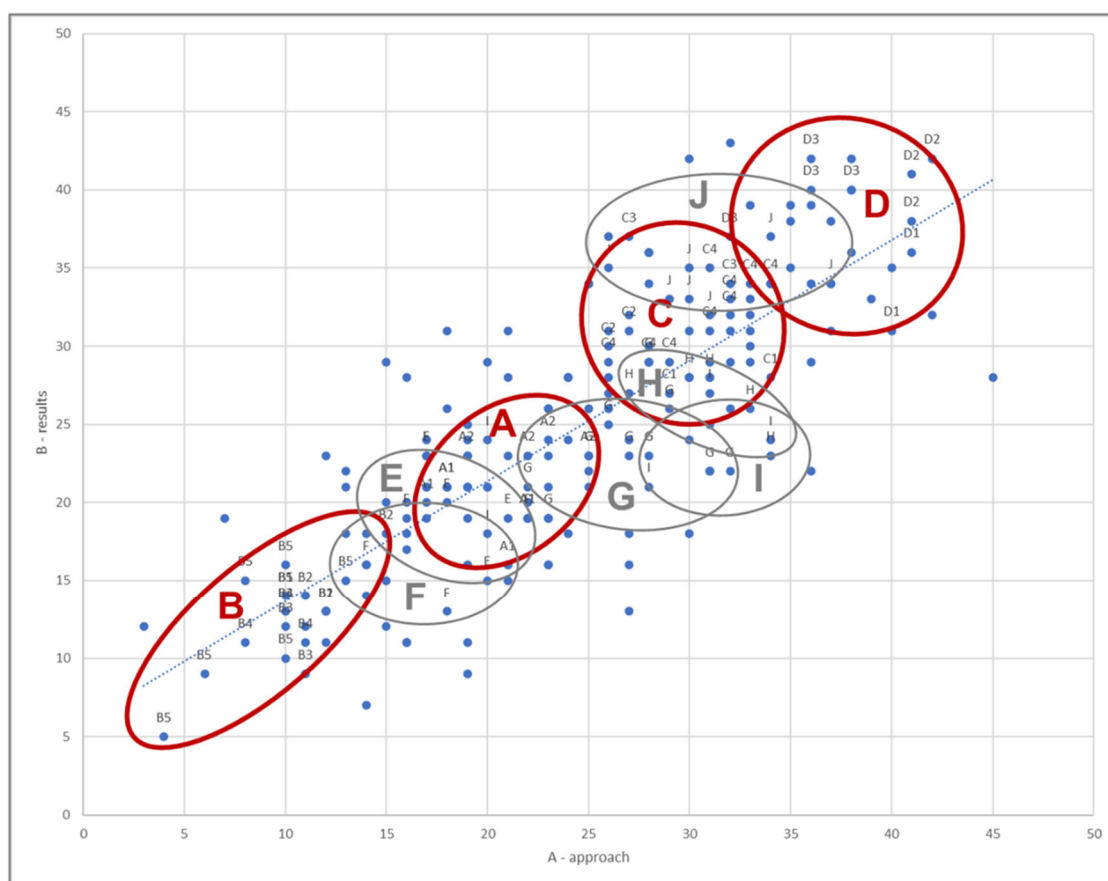
Šī klastera uzņēmumu un arī citu identificēto klasteru uzņēmumu novietojums pašnovērtējuma rezultātu izkļiedes diagrammā redzams 8. attēlā. Līdzīgi analizēti arī citi klasteri.

**Uzņēmumu B klasteri** veido 18 uzņēmumi. Uzņēmumiem šajā klasterī kopumā vērojami vājāki pašnovērtējuma rezultāti nekā A klastera uzņēmumiem, un tas ir robežās 15–30 punktu. Lielākajā daļā pašnovērtējuma jautājumu šiem uzņēmumiem gan pieeja, gan rezultāti ir novērtēti ar 1–2 punktiem, kas liecina par vāju uzņēmuma pārvaldības pieeju attīstību vai to attīstības sākuma posmu. Arī lielākā daļa no pašnovērtējuma rezultātu ir novērtēti kā vāji vai nepārlicieši, tomēr lielākajai daļai šī klastera uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāts jautājumos par rezultātu (B jautājumos) ir nedaudz augstāks nekā jautājumos par pieeju (A jautājumos). B klasterī ir vērojamas piecas mazākas apakšgrupas ar katrai raksturīgam atšķirībām.

**Uzņēmumu C klasteris** ietver 15 uzņēmumus. Uzņēmumiem C klasterī ir raksturīgi labi pašnovērtējuma rezultāti gan pieejas, gan rezultātu jautājumos, un kopējais pašnovērtējuma rezultāts ir 55–68 punkti. Salīdzinot atsevišķas apakšgrupas C klastera ietvaros, var novērot, ka četriem C1 apakšgrupas uzņēmumiem ir vājāki finanšu rezultāti (9B jautājumā) nekā citiem šī klastera uzņēmumiem, savukārt diviem C2 apakšgrupas uzņēmumiem produktu portfelis (4B jautājums) ir novērtēts ar augstāko iespējamo vērtējumu – 5 punkti.

**Uzņēmumu D klastera** 10 uzņēmumiem raksturīgs augsts vērtējums lielā daļā pašnovērtējuma jautājumu – 4 vai 5 punkti – un arī augsts kopējais pašnovērtējuma rezultāts – 69–84 punkti. Lielākai daļai šī klastera uzņēmumu ir arī augsti novērtēti finanšu rezultāti (5 punkti 9B jautājumā). No D klastera uzņēmumiem tikai viens ir no mazākās uzņēmumu kategorijas (~ 10 nodarbinātie), pārējie uzņēmumi ir no kategorijām ar lielāku darbinieku skaitu – 25, 100 un 200.

Uzņēmumu, kas veido četrus lielākos klasterus – A, B, C un D, atrašanās vieta kopējā rezultātu izkliedes diagrammā redzama 8. attēlā, un šo klasteru atrašanās vietas iezīmētas ar trekninātu sarkanu, ovālu līniju.



8. att. Izkliedes diagramma ar tajā atzīmētiem klasteriem (autora veidots attēls).

Lielo klasteru – A, B, C un D – analīze liecina, ka, izvēloties nosacīto attālumu 5 vienības, veidojas klasteri, kuru kopējais pašnovērtējuma rezultāts ir līdzīgs, taču šādos klasteros apvienotajiem uzņēmumiem ir vērojamas arī vairākas atšķirības uzņēmuma pārvaldībā un darba organizācijā, kā arī atšķirības darbības rezultātos. Šo novērojumu apstiprina arī citu mazāku klasteru analīze. E klasterī apvienoti četri uzņēmumi. Šajā klasterī apvienoto respondentu atbilžu summa ir robežās 35–40 punktu. F klasterī ietverti pieci uzņēmumi, un šajā klasterī apvienoto respondentu atbilžu summa ir robežās 30–41 punkts.

Pārējos Dendrogrammā redzamos klasteros ir apvienoti četri vai mazāk uzņēmumu – ir vēl četri klasteri ar četriem uzņēmumiem un 13 klasteri ar diviem vai trīs uzņēmumiem katrā. Starp

pārējiem uzņēmumiem vai uzņēmumu grupām nosacītā distance ir lielāka nekā 5 vienības. Tas liecina, ka šāda pašnovērtējuma metode labi atspoguļo uzņēmumu daudzveidību. Arī šajā pētījumā izmantotā klasteru analīzes pieeja, kas balstīta matemātiskās analīzes rīkos, atspoguļo uzņēmumu daudzveidību.

8. attēlā ar gaiši pelēkām ovālām līnijām atzīmēti arī citi 6. attēlā attēlotajā dendrogrammā atzīmētie klasteri – E, F, G, H, I un J. Klasteru laukumu pārklāšanās nozīmē to, ka līdzīgu pašnovērtējuma rezultātu uzņēmumi sasniedz atšķirīgā veidā un ka arī rezultāts, attīstot uzņēmuma pārvaldības pieejas līdzīgā līmenī, var būt atšķirīgs.

J klasterī ietilpstošie uzņēmumi ar vājāk attīstītām pārvaldības pieejām ir spējuši sasniegt līdzīgu rezultātu kā D klastera uzņēmumi. Savukārt I, G un H klastera uzņēmumi ar līdzīgā līmenī attīstītām pieejām sasniedz vājāku rezultātu nekā C klastera uzņēmumi.

Šie pētījuma dati apliecina, ka uzņēmumiem ir svarīgi ieviest un attīstīt tādas pieejas, kas atbilst uzņēmuma situācijai, ārējai videi un uzņēmuma mērķiem.

Ir jāatzīmē, ka četri klasteri – A, B, C un D – kopā aptver 53 uzņēmumus, un tie ir tikai 26 % no visiem respondentiem. Visi pārējie uzņēmumi ir daļa no citiem mazākiem klasteriem.

Mēģinājums veidot klasterus, izmantojot nosacīto attālumu, kas būtu lielāks par 5 vienībām, var radīt nekvalitatīvu un neizmantojamu rezultātu. Piemēram, G un J klasteri (kas atzīmēti 6. un 8. attēlā) ietver uzņēmumus, kam ir būtiski atšķirīgs gan pieeju attīstības līmenis, gan atšķirīgs rezultāts daudzos pašnovērtējuma jautājumos. Savukārt I un H klasterus veido neliels skaits uzņēmumu, kas veido vien 2–3 % no kopējā respondentu skaita.

Lai izveidotu “precīzākus” klasterus, var samazināt attāluma rādītāju klasteru veidošanai līdz 3 vai 4 nosacītajām vienībām. Ar šādu pieeju dendrogrammā tiktu izveidotas 35 mazas specifiskas uzņēmumu kopas. Tas raksturo, cik dažādi uzņēmumos var būt pārvaldības pieeju attīstības līmeņi un arī cik dažāds var būt uzņēmumu sniegums. Šādu iedalījumu var izmantot specifiskos pētniecības nolūkos, tomēr šāds klasteru skaits ir pārāk liels, lai izveidotu viegli lietojamu un vienkārši komunicējamu klasteru karti.

Lai labāk interpretētu pašnovērtējuma rezultātus un izdarītu secinājumus par konkrēta uzņēmuma pašreizējo situāciju un attīstības iespējām, ir jāmeklē un jāizvēlas citi rezultātu interpretācijas un analīzes veidi. Pašnovērtējuma rezultātu vizuālā analīze varētu būt viens no šādiem iespējamiem risinājumiem.

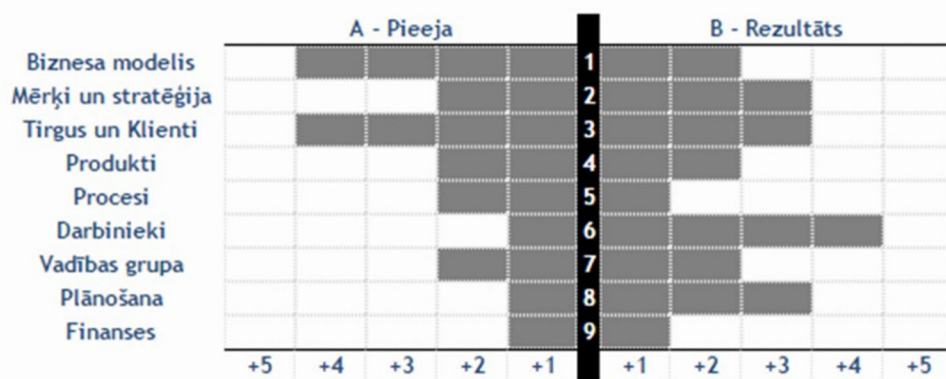
## **Uzņēmumu pašnovērtējuma individuālo rezultātu vizuālā analīze**

Lai izvērtētu uzņēmuma pašnovērtējuma individuālo iznākumu, izveidots uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātu vizualizācijas modelis. Uzņēmuma pašnovērtējuma vizualizācijai izmantota pieeja, ko bieži izmanto socioloģijas un demogrāfijas datu atspoguļošanai un dēvē par populācijas piramīdu vai populācijas koku (*Bezy, 2016*). Uzņēmuma pašnovērtējuma individuālā rezultāta vizualizācijas piemērs redzams 9. attēlā.

Pašnovērtējuma vizualizācijas modelī visi deviņi pašnovērtējuma elementi ir izkārtoti vertikāli, virzienā no augšas uz leju – 1. elements (biznesa modelis) atrodas modeļa augšdaļā, savukārt 9. elements (finanses) atrodas apakšdaļā. Pašnovērtējuma rezultāts jautājumos par pieeju (A jautājumi) atspoguļots kreisajā pusē, pašnovērtējuma rezultāti jautājumos par rezultātiem (B jautājumi) – labajā pusē. Pašnovērtējuma skala ir izveidota tā, lai katru elementu varētu novērtēt uz vienas ass un skalas centrs (nulles punkts) atrodas vidū.

Atspoguļojot pašnovērtējuma rezultātu vizualizācijas modelī, tiek iegūta pašnovērtējuma rezultātam atbilstoši iekrāsota figūra, kas ir viegli uztverama, saprotama un tālāk analizējama. Lai pārbaudītu un pārlicinātos, kā pašnovērtējums var tiks izmantots uzņēmumu situācijas analīzei un attīstības plānošanai, notika padziļinātas intervijas ar 20 uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem, kas bija veikuši sava uzņēmuma pašnovērtējumu, izmantojot šajā pētījumā izmantoto metodi.

**Piemērs.** Uzņēmums ITIT ir augošs IT nozares uzņēmums. Uzņēmums nodrošina profesionālus pakalpojumus biznesa klientiem. Uzņēmumā strādā 10 cilvēku, un darbinieku skaits turpina augt. Uzņēmums vēl nestrādā ar peļņu, jo daļa pakalpojumu tiek sniegti ar ievērojamām atlaidēm, lai piesaistītu jaunus klientus.



9. att. Uzņēmuma ITIT pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.

Pašnovērtējuma rezultāts, kas redzams 9. attēlā, uzrāda, ka uzņēmumā ir spēcīgi definēts biznesa modelis un tirgus stratēģija, izveidota vadības komanda un uzņēmums sasniedz definētos izaugsmes mērķus. Pašreizējā attīstības posmā uzņēmums vēl nestrādā ar pozitīvu peļņu, bet nav arī iedibināta finanšu vadības prakse. Šī ir atbilstoša situācija jaunam, strauji augošam uzņēmumam.

### Secinājumi par uzņēmumu pašnovērtējumu individuālajiem rezultātiem

Analizējot atsevišķu uzņēmumu pašnovērtējumu individuālos rezultātus, kā arī ņemot vērā iepriekšējās nodaļās aprakstītās klasteru analīzes rezultātus, var ievērot vairākas uzņēmumiem raksturīgas situācijas.

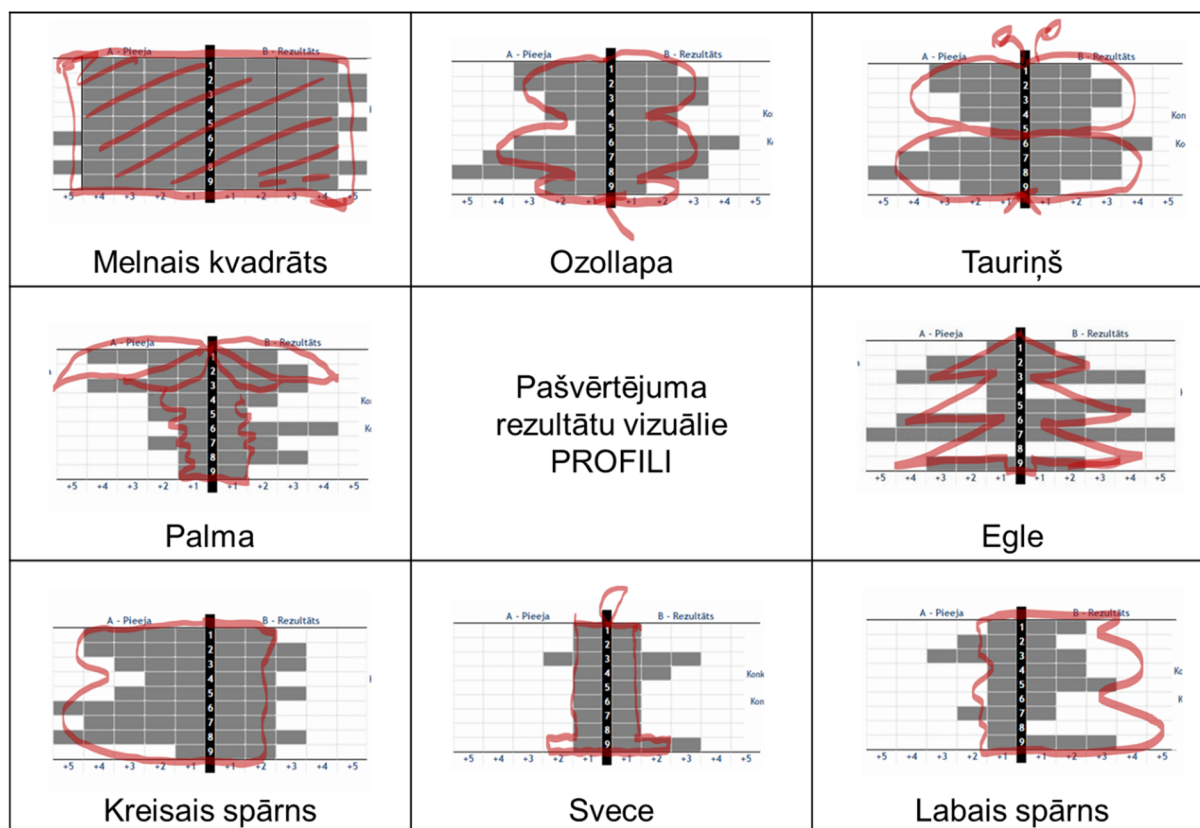
- Ir uzņēmumi ar vāji attīstītu sistēmu un arī vājiem rezultātiem daudzos pašnovērtējuma elementos.
- Ir uzņēmumi ar vidēji vai labi attīstītu sistēmu un vidējiem vai labiem rezultātiem lielākā daļā pašnovērtējuma rezultātu.
- Ir uzņēmumi, kuriem ir gan spēcīgi attīsta sistēma, gan labi rezultāti gandrīz visos pašnovērtējuma jautājumos.
- Ir uzņēmumi, kuriem vienā vai vairākos elementos ir vērojams būtiski augstāks vai būtiski vājāks pašnovērtējuma rezultāts nekā citiem elementiem.
- Ir uzņēmumi, kuru pašnovērtējums pieejas jautājumos (A jautājumi) ir būtiski lielāks (vai arī mazāks) nekā rezultātu jautājumos (B jautājumi).

Izmantojot pašnovērtējuma rezultātu vizuālo analīzi, ir iespējams izveidot raksturīgākajām uzņēmumu pašnovērtējuma situācijām atbilstošu profilu, ko izmantot uzņēmuma situācijas analizē un attīstības plānošanā. Piedāvājums uzņēmumu profilēšanai, balstoties uz pašnovērtējuma rezultātu vizuālo analīzi, aprakstīts nākamajā nodaļā.

## Uzņēmumu profilēšana, balstoties uz pašnovērtējuma vizuālo analīzi

Atbilstoši uzņēmumiem raksturīgajiem pārvaldības pieeju un rezultātu pašnovērtējuma rezultātiem, izveidoti vairāki (astoņi) tipveida uzņēmumu profili. Lai lietotājiem atvieglotu sākotnēji, iespējams, sarežģītas informācijas uztveri, katram profilam izvēlēts nosaukums, kas viegli asociējams ar pašnovērtējuma rezultāta vizuālo attēlojumu.

Uzņēmumu pašnovērtējuma vizuālo profilu kopsavilkums redzams 10. attēlā. Profiliem piešķirtie nosaukumi ir: Melnais kvadrāts, Ozollapa, Tauriņš, Palma, Egle, Kreisais spārns, Labais spārns un Svece. Tālāk aprakstītas katram profilam raksturīgas uzņēmumu iezīmes, un, balstoties uz citu, līdzīgu uzņēmumu pieredzi, var prognozēt arī to potenciālos darbības riskus un attīstības izaicinājumus.



10. att. Pašnovērtējuma vizuālo profilu kopsavilkums (autora veidots attēls).

Profili ir veidoti, ņemot vērā iespējamās līdzības un atšķirības starp dažādiem uzņēmumiem un dažādas īpatnības vai tendences pašnovērtējuma rezultātos dažādos jautājumos.

**Uzņēmuma profils “Melnais kvadrāts”** – gandrīz visi pašnovērtējuma elementi ir novērtēti ar maksimālo iespējamo vērtējumu.

**Uzņēmuma profils “Ozollapa”** – visi elementi ir vidēji/labi attīstīti, dažos jautājumos vērtējums ir nedaudz augstāks vai zemāks nekā citos.

**Uzņēmuma profils “Tauriņš”** – uzņēmums, kuram lielākā daļa elementu ir labi attīstīti, taču vienā vai vairākos elementos ir būtisks trūkums (šaurā vieta).

**Uzņēmuma profils “Palma”** – labi attīstīti stratēģijas līmeņa elementi (augšējie elementi), taču pārējos ir vājš vai salīdzinoši vājāks sniegums.

**Uzņēmuma profils “Egle”** – ir vājāk attīstīti stratēģijas līmeņa elementi (augšējie elementi), taču pārējos ir labs vai labāks pašnovērtējuma rezultāts.

**Uzņēmuma profils “Kreissais spārns”** – ir spēcīgāk attīstīti vairāki pieejas elementi (A jautājumi), taču vājāks sniegums rezultātu (B) jautājumos.

**Uzņēmuma profils “Labais spārns”** – vājāk attīstīti pieejas elementi (A jautājumi), taču labāks sniegums rezultātu (B) jautājumos.

**Uzņēmuma profils “Svece”** – vājš vērtējums (1 punkts) gandrīz visos jautājumos.

Katram profilam ir savas raksturīgas problēmsituācijas, potenciāli apdraudējumi un arī attīstības iespējas, kam uzņēmuma vadība var pievērst uzmanību, plānojot sava uzņēmuma turpmāko attīstību.

Piemēri.

**Profils “Ozollapa”** jeb pašnovērtējuma rezultāts ar simetrisku, mainīgu rezultātu robežās no +2 līdz +4 punktiem ir bieži sastopams rezultāts daudziem vidēja izmēra un sakārtotiem uzņēmumiem. Ozollapas profils liecina, ka visi elementi ir lielākā vai mazākā attīstības līmenī un nodrošina arī atbilstošu rezultātu. Šādiem uzņēmumiem ir jāizvērtē savi attīstības mērķi un prioritātes, jāturpina savas sistēmas un darba organizācijas pilnveide atbilstoši tirgus vai uzņēmuma iekšējai situācijai. Ja uzņēmumam šādā situācijā nav ambiciozu attīstības mērķu, taču ir pietiekami labi tirgus, efektivitātes un finanšu rezultāti, uzņēmuma vadība var izvēlēties turpināt savu darbību ierastajā kārtībā. Tomēr, ilgstoši neveicot darbības, kas vērstas uz uzņēmuma darba organizācijas un pārvaldības pilnveidi, pastāv risks zaudēt iepriekš par atbilstošiem uzskatīto pārvaldības pieeju un darbības rezultātus.

**Profils “Svece”** liecina par uzņēmumu, kuram gandrīz visi elementi ir agrīnā vai sākotnējā attīstības stadijā un novērtēti +1 vai, iespējams, +2 punktu līmenī. Šādas situācijas ir raksturīgas viena īpašnieka stingri vadītam un kontrolētam uzņēmumam, kur pats vadītājs vai dibinātājs aktīvi iesaistās visos procesos, kontrolē to norisi un pieņem lēmumus. Līdzīgā situācijā var būt jaunuzņēmumi vai nesen dibināti uzņēmumi, kuru dibinātāji ir vienīgie, kuri pilnībā pārvalda visus uzņēmuma svarīgākos jautājumus un vēl nav paspējuši izveidot komandu, definēt struktūru un iedibināt regulārus darbības procesus. Ja uzņēmums domā par izaugsmi vai grib iegūt lielāku stabilitāti mainīgos tirgus apstākļos, tā vadībai un īpašniekiem ir jādomā arī par stratēģiju, sistēmu un procesu pilnveidi. Tomēr daudzi uzņēmumi, īpaši mazāki uzņēmumi, var ilgstoši darboties sava vadītāja vai dibinātāja vadībā un gūt arī pietiekami labus finanšu rezultātus. Tomēr šāda uzņēmuma vadītājam vai īpašniekam būtu jāapsver nepieciešamība veidot vadības komandu vai darbinieku kodolu, kas atvieglotu viņa ikdienas darbu un ļautu nākotnē veltīt vairāk laiku savai veselībai, ģimenei vai labsajūtai vai arī pievērsties citu biznesa ideju attīstībai.

Neviens no profiliem nav vērtējams kā “labāks” vai “sliktāks” par citu. Katrs profils liecina par noteiktām priekšrocībām, trūkumiem un potenciāliem riskiem, kas saistīti ar uzņēmuma ikdienas darbību un attīstību. Izvēloties sava uzņēmuma attīstības prioritātes, uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem ir jāvadās ne tikai pēc pašnovērtējuma profilam raksturīgajām



iezīmēm, bet jāizvērtē sava biznesa iekšējā un ārējā vide, savi personiskie un sava uzņēmuma attīstības mērķi, principi un vajadzības. Uzņēmuma pašnovērtējums un pašnovērtējuma rezultāta vizuālais profils var kalpot par pietiekami vienkāršu un vienlaikus efektīvu rīku, lai veidotu vienotu izpratni savā darba kolektīvā vai vadības komandā par situāciju uzņēmumā, sāktu vai turpinātu sava uzņēmuma organizācijas un biznesa attīstību.

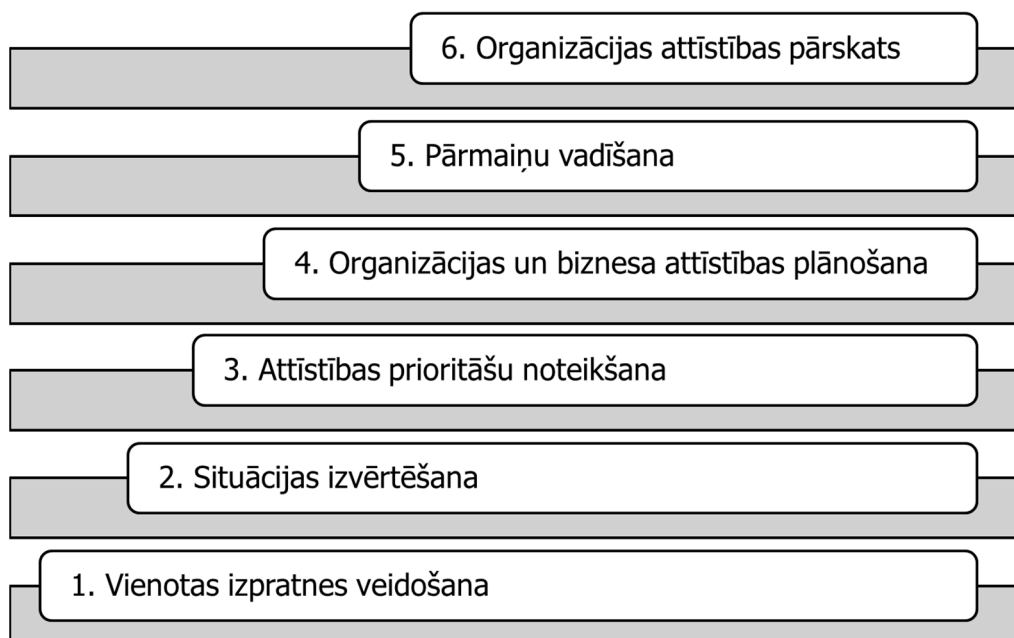
#### 4. MVU PĀRVALDĪBAS MODEĻA LIETOJUMA IESPĒJAS

Promocijas darba ceturtajā daļā izstrādāta un aprakstīta metodika, ar kuras palīdzību mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki un vadītāji var analizēt un pilnveidot savu biznesu, un arī ieteikumi, kā šo pieeju var izmantot apmācības un vadītāju profesionālās pilnveides procesā. Promocijas darba ceturtais daļas apjoms ir 23 lappuses, tajā ir deviņi attēli.

##### Īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstība

Šajā pētījumā izstrādāto MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģiju, uzņēmumu pārvaldības modeli, uzņēmuma pašnovērtējuma pieeju un tās rezultātu interpretāciju var izmantot MVU organizāciju un biznesa tālākai attīstībai, jaunuzņēmumu attīstībā, kā arī vadītāju profesionālajā pilnveidē.

Metodikai, kas tiek izmantota MVU uzņēmuma darbības analīzei un pilnveidei, ir jābūt pietiekami vienkāršai un vienlaikus arī efektīvai. Izstrādātā metodika īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstībai ietver sešus secīgus soļus. Tie ilustrēti kā seši secīgi pakāpieni uzņēmuma attīstībā (11. att.).



11. att. Metodikas konceptuālais ietvars – seši soļi (autora oriģināls).

Nemot vērā mazo un vidējo uzņēmumu ierobežotos resursus un respektējot to īpašnieku-vadītāju, iespējams, ierobežotās spējas un pieredzi, pieeju var izmantot vairākos secīgos

līmeņos: (1) lai veidotu vienotu izpratni vadības grupā vai darba kolektīvā par mūsdienu organizāciju vadību un labu vadības praksi; (2) lai analizētu uzņēmuma situāciju un spriestu par nepieciešamajām pārmaiņām un uzlabojumiem; (3) lai plānotu un vadītu organizācijas attīstību un pārmaiņas.

Atbilstoši uzņēmuma sarežģītībai, situācijai un iespējām, katrs metodikas solis var tikt īstenots vienkāršākā vai apjomīgākā apmērā. Tomēr ir svarīgi, lai visi soļi (jeb pakāpieni) attīstības ceļā tiek izietti (pielietoti).

### Pirmais solis – vienotas izpratnes veidošana par organizāciju kā sistēmu

Sākot pārmaiņas uzņēmumā, ir nepieciešams, lai uzņēmuma vadības komandai vai darbinieku kodolam būtu vienota vai vismaz līdzīga izpratne par vispārējiem organizācijas darbības principiem, sistēmisku pieeju. Šajā posmā uzņēmuma vadība var organizēt mācību semināru vai ievadlekciju, kurā tiek veidota izpratne par tādiem jēdzieniem kā biznesa modelis, stratēģija, plānošana, procesu vadība, pārmaiņu vadība. Šāds pasākums ir nepieciešams, lai visi pārmaiņu procesa dalībnieki līdzīgi izprastu terminus un metodes, kādas tiks izmantotas uzņēmuma attīstībā.

### Otrais solis – situācijas izvērtēšana

Otrajā solī uzņēmuma vadības grupā vai paplašinātā vadības grupā, piedaloties plašākam darbinieku lokam, tiek veikts uzņēmuma darbības pašnovērtējums, izmantojot šajā darbā aprakstīto pašnovērtējuma metodi, kas ietver deviņus jautājumu pārus par to, kāda pieeja un kādi ir darbības rezultāti.

Ja pašnovērtējums tiek organizēts kā klātienē pasākums, dalībnieki var izmantot pašnovērtējuma veidlapas vai pašnovērtējuma kartītes, kas sagatavota pēc 12. attēlā redzamā parauga.

◀ ◀ ◀ [A] Pieeja ◀					▲	▶ [B] Rezultāti ▶ ▶ ▶					
Biznesa modelis					1					Biznesa ilgtspēja	
Stratēģija					2					Mērķu sasniegšana	
Mērķa tirgus un Klienti					3					Klientu bāze	
Piedāvājumu vadība					4					Produktu portfelis	
Procesi					5					Efektivitāte	
Darbinieku vadība					6					Kompetence, lojalitāte	
Vadības grupa					7					Līderība	
Plānošana					8					Pārmaiņu vadība	
Finanšu vadība					9					Finanšu rezultāti	
	+5	+4	+3	+2	+1	▲	+1	+2	+3	+4	+5

12. att. Pašnovērtējuma kartīte (autora oriģināls).

Pašnovērtējums ļauj izvērtēt savā uzņēmumā īstenotās pieejas, salīdzinot ar citu uzņēmumu labo vadības praksi. Pašnovērtējuma gaitā ir svarīgi apkopot argumentus un liecības par to, kādas tieši pieejas ir iedibinātas katrā no pārvaldības modeļa elementiem, kas apliecina konkrēto skaitlisko novērtējumu katrā pašnovērtējuma jautājumā. Vērtējot rezultātus, nevajag

paļauties uz dalībnieku subjektīvajiem vērtējumiem, bet apzināt un atzīmēt arī konkrētus darbības rādītājus un to tendences, lai pamatotu katra pašnovērtējuma skaitlisko vērtību.

Katrs pašnovērtējuma dalībnieks savā pašnovērtējuma kartītē var veikt atzīmes par to, kā attiecīgais pārvaldības elements ir īstenots uzņēmumā un kāds ir rezultāts, vienlaikus veidojot pašnovērtējuma rezultāta vizualizāciju.

Pašnovērtējuma gaitā pēc katra jautājuma vai pēc katras jautājumu grupas (trīs jautājumi) izvērtēšanas, var sarīkot kopsavilkuma diskusiju, kurā vienā kopīgā pašnovērtējuma kartītē tiek atzīmēti gan katra dalībnieka individuālie vērtējumi, gan vadības grupas kopīgais vērtējums. Būtiskas atšķirības individuālajos vērtējumos liecina par to, ka uzņēmuma darbiniekiem vai vadības grupas locekļiem ir atšķirīgs priekšstats par pašreizējo pieeju vai par darbības rezultātiem. Šis ir labs iemesls attiecīgo jautājumu pārrunāt detalizētāk.

### Trešais solis – prioritāšu noteikšana, balstoties uz pašnovērtējuma rezultātu

Trešajā solī, balstoties uz pašnovērtējuma rezultātu un – vēl jo vairāk – uz apkopotajiem argumentiem un darbības rādītājiem, ir jānosaka biznesa un organizācijas attīstības prioritātes. Vislabāk, ja prioritāšu noteikšanā tiek izmantots līdzsvara un cēloņu-secu princips. Tas nozīmē, ka tiek noteikts neliels skaits mērķu, kas aptver gan biznesa attīstību (piemēram, tirgus un finanšu rezultātus), gan organizācijas attīstības jautājumus (piemēram, procesu pieejas, darbinieku vai stratēģijas pilnveides uzdevumus). Uzņēmuma attīstības plānošanas piemērs, balstīts uz uzņēmuma JPIK pašnovērtējuma rezultātu, redzams 13. attēlā.

◀ ◀ ◀ [A] Pieeja ◀						▶ [B] Rezultāti ▶ ▶ ▶					
Biznesa modelis			X	X	X	1	X	X			Biznesa ilgtspēja
Stratēģija			X	X	X	2	X	X	X		Mērķu sasniegšana
Mērķa tirgus un Klienti				X	X	3	X	X	X	3	Klientu bāze
Piedāvājumu vadība				X	X	4	X	X		2	Produktu portfelis
Procesi					X	5	X	X			Efektivitāte
Darbinieku vadība			X	X	X	6	X	X	X	X	Kompetence, lojalitāte
Vadības grupa		X	X	X	X	7	X	X	X		Līderība
Plānošana	X	X	X	X	X	8	X	X	X		Pārmaiņu vadība
Finanšu vadība				X	X	9	X			4	Finanšu rezultāti
	+5	+4	+3	+2	+1	▲	+1	+2	+3	+4	+5

13. att. Uzņēmuma JPIK attīstības plānošana, balstoties uz pašnovērtējumu (autora veidots attēls).

**Piemērs.** Uzņēmums JPIK ir IT platformā balstīts pakalpojumu uzņēmums. Uzņēmuma biznesa mērķis ir uzlabot finanšu rezultātus, vienlaikus būtiski audzējot apgrozījumu un uzlabojot arī uzņēmuma rentabilitāti. Uzņēmumam ir izveidots labs biznesa modelis, ir skaidri definēti mērķa tirgi un klienti, tiek attīstīti jauni pakalpojumi un rūpīgi veikta plānošana. Tomēr daudzi svarīgi biznesa procesi pašlaik vēl nav pietiekami labi sakārtoti, jo uzņēmums ir bijis izaugsmes fāzē. Tāpēc uzņēmuma vadība nosaka šādas prioritātes, kas pašnovērtējuma diagrammā ir atzīmētas ar attiecīgām bultām: ir jāuzlabo pamata procesi (1), tas ļaus tālāk uzlabot un stabili nodrošināt klientiem konkurētspējīgu piedāvājumu (2), kas savukārt veicinās jaunu klientu piesaisti un uzlabos arī esošo klientu lojalitāti (3). Visbeidzot, klientu bāzes pieaugums dos pozitīvu ietekmi uz apgrozījumu, savukārt efektīvi procesi palīdzēs uzlabot rentabilitāti (4).

### **Ceturtais solis – organizācijas un biznesa attīstības plānošana**

Pēc tam, kad ir definēti mērķi un attīstības prioritātes, ir nepieciešams sagatavot organizācijas un biznesa attīstības plānu. Vienkāršākajā veidā tas var būt vienas lapas apjoma diagramma ar laika asi un uz tās izkārtotiem uzdevumiem (jeb projektiem), svarīgākajiem notikumiem jeb pagrieziena punktiem (*milestones*) un arī atzīmētiem sasniedzamajiem rezultātiem finanšu, tirgus, procesu un iekšējās attīstības izpratnē. Pārmaiņu un attīstības plānošanā var izmantot uzņēmumā jau pierastas projektu vadības pieejas vai IT sistēmas, ja tādas ir.

### **Piektais solis – pārmaiņu vadīšana**

Ja ir izvēlētas uzņēmuma attīstības prioritātes un izveidots organizācijas un biznesa attīstības plāns, uzņēmuma vadībai ir jāpaziņo par pārmaiņu sākšanu un jāinformē darbinieki, kā pārmaiņas tiks īstenotas. Atkarībā no uzņēmuma un darbinieku prasmēm un spējām pārmaiņu īstenošanā var tikt iesaistīti paši darbinieki, var tikt piesaistīti īstermiņa vai ilgtermiņa speciālisti, sadarbības partneri vai konsultanti.

Pārmaiņu vadības tematikā ir veikti daudzi pētījumi, un šim jautājumam veltītas publikācijas, ko uzņēmumi var izmantot savu organizāciju un uzņēmumu attīstībai. Līdz ar pieejām, kas jau ir atzītas par klasiskām, piemēram, Deminga *PDAC* (*Plan-Do-Check-Act* jeb plāno-dari-pārbaudi-rīkojies) cikls, Džona Kotera pārmaiņu vadības astoņi soļi (*Kotter, 2012*) projektu vadības pieejas u. c., uzņēmumi var apsvērt iespējas izmantot “*Agile*” jeb “veiklo” pieeju, kas sākotnēji tika lietota programmatūras izstrādē (*Dingsøyr, Nerur, Balijepally, Moe, 2012*), vēlāk – arī ražošanā (*Gunasekaran u. c., 2019*), un mūsdienās jau arī uzņēmumu piedāvājumu attīstībā un pārmaiņu procesos (*Brand, Tiberius, Bican, Brem, 2021*) un pat personāla vadībā un darbinieku attīstībā.

### **Sestais solis – organizācijas attīstības pārskats**

Pārmaiņu procesa gaitā regulāri jāveic organizācijas attīstības pārskats. Īsākā periodā (piemēram, reizi divos vai trīs mēnešos) ir jāpārlicinās, ka organizācijas attīstība notiek atbilstoši izvēlētajām prioritātēm un saskaņā ar plānu. Šādi pārskati var tikt veikti vadības grupā vai paplašinātā vadības grupā, līdzīgi kā pašnovērtējuma sesijas. Konstatējot atkāpes no plāna vai neparedzētas izmaiņas tirgū, ārējā vidē vai uzņēmumā, var tikt koriģēti plāni vai projektu un uzdevumu izpildes organizācija.

Ilgākā periodā (piemēram, reizi gadā vai reizi pusgadā) var tikt veikts atkārtots pašnovērtējums vai stratēģijas pārskats, lai pārlicinātos, ka organizācijas un biznesa attīstībai ir formulētas aktuālas, tirgum un ārējai videi atbilstošas prioritātes un uzdevumi.

Organizācijas attīstības pārskatā var izvērtēt arī iepriekš īstenotos projektus un uzdevumus, izanalizēt un nolemt, kādas pieejas uzņēmuma pārvaldībā un organizācijas attīstībā ir izmantojamas arī turpmāk, kādas jāmaina vai jāuzlabo.

Ja, sākot organizācijas attīstības procesu, neizdodas veiksmīgi īstenot kādu soli, ieteicams atkāpties uz kādu no iepriekšējiem pakāpieniem un atkārtoti veikt attiecīgajā posmā paredzētās darbības. Plānojot uzņēmuma attīstību, iespējami jāsauglabā un jāizmanto tās pieejas un principi, kādi uzņēmumā jau labi darbojas. Tas palīdz izvairīties no pārpratumiem un arī no lieka nevajadzīga laika un resursu patēriņa. Ieviešot un piedāvājot jaunas pieejas uzņēmumā, ir

jāapzinās, ka biznesa literatūrā un mācību materiālos par katru tēmu tiek piedāvāti dažādi rīki un risinājumi.

## **Jaunuzņēmumu attīstība un vadītāju profesionālā pilnveide**

**Veidojot jaunuzņēmumu** vai attīstot jaunu biznesa ideju, uzņēmuma pašnovērtējuma pieeju pilnā mērā izmantot nevar, jo uzņēmumam, visticamāk, vēl nav definēti un iedibināti visi vadības sistēmas elementi, un tas arī vēl nevar uzrādīt nekādus rezultātus.

Tomēr, arī veidojot jaunuzņēmumu vai attīstot jaunu biznesa ideju, idejas autoram vai biznesa attīstītājam būtu jāizprot pamata likumsakarības un arī jāizmanto sistēmiska pieeja. Jaunuzņēmuma veidošanai atbilstošs organizācijas attīstības metodikas konceptuālais ietvars ir izklāstīts promocijas darba 4.2. nodaļā. Arī šim ietvaram ir seši secīgi soļi, kas attēloti kā pakāpieni, un pirmais solis ir izpratnes veidošana par biznesu kā par sistēmu. Nākamie četri soļi ir balstīti četros no deviņiem MVU pārvaldības modeļa elementos, kas aprakstīti un izklāstīti iepriekšējās nodaļās – potenciālā jaunuzņēmuma biznesa modeļa izstrāde, mērķu definēšana, attīstības ceļa kartes izstrāde un finanšu plānošana. Sestais solis ir lēmuma pieņemšana par jaunā biznesa izveidi un turpmākajiem soļiem. Lēmums var būt arī apturēt biznesa izveidi vai arī mainīt biznesa ideju vai biznesa modeli un atgriezties pie kāda no iepriekšējiem soļiem.

Šajā pētījumā izmantoto pieeju var lietot arī vadītāju profesionālajā pilnveidē gan augstākās izglītības iestādēs, gan vadītāju profesionālās pilnveides programmās, kā arī uzņēmumu vadītāju un speciālistu kompetenču attīstībā.

Mācību programmu vai pieredzes apmaiņas pasākumu formāts un saturs ir pielāgojams atbilstoši rīkotāju paredzētajam formātam, ņemot vērā dalībnieku sastāvu, to intereses un vajadzības, un var ietvert izpratnes veidošanas par biznesu kā par sistēmu, izpratnes veidošanu par uzņēmumu īpašnieku-vadītāju dažādību, balstītu īpašnieku-vadītāju tipoloģijā, izpratnes veidošanu par dažādiem uzņēmumu attīstības līmeņiem un tiem atbilstošiem profiliem un no tā izrietošajiem attīstības riskiem, praktiskus vingrinājumus un labās prakses piemērus par uzņēmumu attīstību kopumā un katru no pārvaldības elementiem atsevišķi.

**Jauniešu interešu izglītībā** var izmantot atsevišķus elementus no uzņēmējdarbības studiju programmās izmantojamā satura, tomēr tas ir jāpielāgo konkrētās auditorijas zināšanām, prasmēm un arī pasākuma formātam.

**Vadītāju profesionālajā pilnveidē** izmantojamais saturs un elementi var būt līdzīgi kā augstskolu un mācību iestāžu studiju programmās, tomēr būtu jāņem vērā tas, ka vadītāji pārstāv savus jau darbojošos uzņēmumus un ka viņiem var būt katram sava specifiska situācija un atšķirīgas attīstības vajadzības. Tāpēc vienlaikus ar vadītāja individuālo prasmju un spēju attīstību ir jāveicina tādi rīki un pieejas, kas palīdz veidot vienotu izpratni vadības grupā vai darba kolektīvā par mūsdienu organizāciju vadību un labo vadības praksi; ļauj analizēt uzņēmuma situāciju un spriest par nepieciešamajām pārmaiņām un uzlabojumiem; veicina plānošanu un mērķtiecīgu organizācijas attīstību un pārmaiņas.

Ir svarīgi atzīmēt, ka šajā pētījumā izstrādātā un aprakstītā MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija, uzņēmumu pārvaldības modelis, uzņēmuma pašnovērtējuma pieeja un tās rezultātu interpretācija nav jānosaka kā pašmērķis izmantošanai uzņēmumos, bet jālieto kā rīks un metožu komplekts, kas palīdz MVU īpašniekiem un vadītājiem, speciālistiem, treneriem un mācītājiem veidot izpratni un veicināt MVU organizāciju un biznesa tālāku attīstību.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Zinātniskajās publikācijās un biznesa literatūrā ir atrodamas liecības par to, cik dažādi un daudzveidīgi ir īpašnieku vadīti mazie un vidējie uzņēmumi, šādu uzņēmumu īpašnieki un vadītāji un kā šādi uzņēmumi tiek pārvaldīti. Literatūras pārskats liecina, ka autori izmanto dažādus terminus, lai aprakstītu mazos un vidējos uzņēmumus, to īpašniekus un vadītājus, un veidus, kā viņi pārvalda un attīsta savus uzņēmumus.

Pētījumā veiktā literatūras analīze liecina, ka izpratne par to, kas ir mazais uzņēmums un mazais-vidējais uzņēmums dažādos laikos ir bijusi atšķirīga un dažādās valstīs joprojām ir atšķirīga. Kopš 2005. gada ES tiek lietota MVU klasifikācija, saskaņā ar kuru par mazo uzņēmumu tiek uzskatīts uzņēmums ar vismaz 10 darbiniekiem, savukārt uzņēmumi ar 1–9 darbiniekiem tiek dēvēti par mikrouzņēmumiem. Šis fakts ir jāņem vērā, analizējot informāciju un iepriekš veiktos pētījumus par mazo biznesu, mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, lai izvairītos no pārpratumiem, kad, piemēram, formulētie secinājumi par mazajiem uzņēmumiem mūsdienā izpratnē būtu attiecināmi uz mikrouzņēmumiem, individuālajiem komersantiem vai citām uzņēmējdarbības formām.

“Īpašnieks-vadītājs” ir tikai viens no terminiem, ar ko literatūrā apzīmē personu, kurš ir uzņēmuma īpašnieks un vienlaikus vada savu uzņēmumu. Līdzīga nozīme ir arī terminiem “dibinātājs-vadītājs”, “uzņēmējs-vadītājs”, “ģimenes uzņēmuma vadītājs” un citi. Literatūrā svešvalodās termina “vadītājs” vietā var būt lietoti vairāki sinonīmi vai amatu nosaukumi, piemēram, termins “*Owner-CEO*” (tulkojumā no angļu valodas – īpašnieks-izpilddirektors).

Pētījumos un biznesa literatūrā uzņēmuma īpašnieks bieži tiek uzskatīts kā viena atsevišķa persona ar savām individuālajām prasmēm, attieksmēm un psiholoģiskajām īpašībām. Šajā pētījumā ir apzinātas un aprakstītas situācijas, kad uzņēmumam var būt vienlaikus vairāki īpašnieki, personas par uzņēmuma īpašniekiem-vadītājiem vai līdzīpašniekiem-vadītājiem var kļūt dažādos apstākļos, arī savu vadītāja-īpašnieka lomu var īstenot dažādos veidos.

Darbā ir izstrādāta MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija, kas parāda 10 atšķirīgus īpašnieku-vadītāju tipus un var palīdzēt veidot labāku izpratni par mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieku-vadītāju daudzveidību. Katram īpašnieka-vadītāja tipam ir piešķirts savs atšķirīgs nosaukums un izveidots atbilstošs uzņēmuma situācijas raksturojums, izveidots tipu savstarpējais salīdzinājums, kā arī pievienoti pētījuma gaitā identificētu atbilstošu uzņēmumu un to īpašnieku-vadītāju piemēri.

Veiktais pētījums izgaismo vairākas problēmas, ar kurām MVU un to īpašnieki-vadītāji saskaras pašreizējās uzņēmējdarbības vides kontekstā – konkurence, ierobežoti resursi un kompetences, pieaugoša biznesa vides komplikētība, iespējas un nepieciešamība izmantot ārējā vidē un citos uzņēmumos radītās zināšanas un pieredzi.

Literatūras izpēte liecina, ka autori ir piedāvājuši vairākas sistēmiskas pieejas organizāciju pārvaldībai un attīstībai. Šīs pieejas ir veidotas, ņemot vērā attiecīgā laika posma īpatnības un prasības. Vairākas pieejas, kas sākotnēji ir veidotas, lai tās izmantotu lielos uzņēmumos, ir adaptētas vai ir adaptējamas izmantošanai arī mazajos un vidējos uzņēmumos. Vienlaikus mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kā arī to īpašniekiem-vadītājiem, kuriem bieži nav speciālas izglītības vadībzinību jomā, rodas grūtības izvēlēties piemērotākās pārvaldības pieejas un piemērotu veidu to ieviešanai savos uzņēmumos to sarežģītības un specifiskās terminoloģijas dēļ.

MVU segmentā pastāv liela uzņēmumu dažādība. Uzņēmumos tiek izmantotas atšķirīgas vadības prakses un, īstenojot līdzīgas pieejas, var tikt novēroti atšķirīgi darbības rezultāti. Šādos uzņēmumos ir novērojama arī pretrunīga pieredze par to, kā viena vai otra pieeja ietekmē uzņēmumu, tā darbības rezultātus.

Pētījumā apskatīto uzņēmumu piemēri liecina, ka pozitīvus finanšu un tirgus rezultātus uzņēmumi var sasniegt, piemērojot dažādas un dažkārt arī pretējas pieejas un veidojot savu vadības sistēmu atšķirīgos veidos. Pētījums apstiprina, ka nav viena elementa vai viena pārvaldības veida, kas varētu nodrošināt MVU darbībai pozitīvu rezultātu. Sekmīga uzņēmuma darbība ir rezultāts vairāku pārvaldības elementu kombinācijai veidā, kas labi atbilst konkrētā uzņēmuma situācijai un tā darbības apstākļiem. Pārvaldības pieejas izvēli un vadības sistēmas ieviešanu bieži nosaka arī īpašnieka-vadītāja vai līdzīpašnieku personiskās vēlmes un spējas.

MVU panākumi ir atkarīgi gan no vadības sistēmas ieviešanas, gan var būt saistīti ar dažādiem īpašnieku, vadītāju un citu ieinteresēto pušu personības faktoriem.

Uzņēmumos ir svarīgi panākt vadības sistēmas elementu piemērotību savas uzņēmējdarbības apstākļiem, nevis ieviest kādu atsevišķu labas pārvaldības praksi. Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem tas ir vēl svarīgāk, jo tiem ir raksturīgi resursu un kompetenču ierobežojumi. Ir jāmeklē arī vienkāršs un saprotams veids, kā izmantot dažādās koncepcijas, izvairīties no pārpratumiem un pārklāšanās vadības sistēmā, biznesa modelī, stratēģijā.

Jaunam īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldības modelim ir jāspēj atspoguļot MVU dažādību un daudzveidību, un, to veidojot, ir jāizmanto vairāki principi.

- Pārvaldības modelis ir jāveido, balsoties uz **sistēmisku pieeju**. Tam ir jāietver galīgu skaitu savstarpēji saistītu elementu, kas kopā veido visaptverošu skatījumu (*holistic view*) uz uzņēmumu.
- Pārvaldības modelim ir jāietver **cēloņu un seku princips**, lai tas atspoguļotu saistību starp pieejām, kādas ir iedibinātas uzņēmumā un iznākumu jeb rezultātu.
- Modelis ir jāveido pietiekami **vienkāršs un pārskatāms**, lai tas būtu saprotams un izmantojams arī uzņēmumu vadītājiem un īpašniekiem, kam nav speciālas izglītības vadībzinībās.
- Modelis un tā elementi ir jāveido **pietiekami vispārīgi** un tā, lai katru pārvaldības modeļa elementu, tā attīstības līmeni un arī iznākumu varētu novērtēt neatkarīgi no konkrētā uzņēmuma darbības nozares un uzņēmuma specifikas.

Darbā ir izstrādāts šādiem principiem atbilstošs īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modelis, pašnovērtējuma metodika un kritēriji, ko MVU īpašnieki-vadītāji var izmantot savu uzņēmumu analīzei un attīstībai.

Empīriskais pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību, kurā analizēti 205 uzņēmumu dati, parāda to, ka īpašnieku vadītu MVU starpā pastāv liela daudzveidība. To apliecina gan klasteru analīze uzņēmumu griezumā, gan uzņēmumu pašnovērtējuma individuālo rezultātu vizuālā profilēšana.

Darbā veiktais empīriskais pētījums parāda, ka statistiskās analīzes metodes un programmatūru var lietot, lai identificētu uzņēmumu grupas jeb klasterus ar līdzīgām pazīmēm, kā uzņēmumi tiek pārvaldīti un kādi ir to darbības rezultāti.

Klasteru daudzums un to struktūra šajā pētījumā liecina, ka īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu starpā ir vērojama liela daudzveidība un dažādība – kā uzņēmumi tiek pārvaldīti un kādi ir to darbība rezultāti.

Ar izvēlēto klasteru analīzes pieeju un precizitātes līmeni identificētas četras reprezentatīvas uzņēmumu grupas (klasteri), kurās katrā bija vismaz 5 % no kopējā pētījuma respondentu skaita. Tomēr jāatzīmē arī tas, ka šajos četros klasteros kopā iekļāvās vien 26 % no visiem respondentiem. Klasteru veidošanai izvēloties augstāku precizitātes līmeni, tika iegūti 35 klasteri, lielākoties ar 1–3 % respondentu katrā, un tie kopā aptvēra jau lielāku daļu uzņēmumu, tomēr arī šajā gadījumā daudzi uzņēmumi palika ārpus definēto klasteru robežām.

Tas, ka uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāti grupējas daudzos sīkos klasteros, liecina, ka situācija, kas ir raksturīga vienam uzņēmumam, var būt līdzīga arī kādam citam vai vairākiem uzņēmumiem, tāpēc nevar arī apgalvot, ka katra uzņēmuma situācija ir unikāla un neatkārtojama.

Lai arī empīriskā pētījuma datu statistiskā analīze rezultāti norāda, ka pastāv spēcīga korelācija starp to, cik attīstītas ir pārvaldības pieejas uzņēmumā un kādi ir rezultāti, klasteru analīze un arī atsevišķu uzņēmumu datu analīze rāda, ka nav viennozīmīgas saistības starp labu vadības praksi un labiem rezultātiem, kā arī otrādi – labas vadības prakses trūkums ne vienmēr rezultējas vājos vai sliktos rezultātos.

Uzņēmumu pašnovērtējumu datu matemātiskā analīze dod iespēju identificēt raksturīgas uzņēmumu situācijas un grupēt uzņēmumus pēc līdzīgām pazīmēm. Tomēr šāda informācija – uzņēmuma piederība vienam vai citam klasterim – vēl nedod pietiekamu pamatu izdarīt noteiktus secinājumus par konkrētā uzņēmuma darba organizāciju un formulēt priekšlikumus darba organizācijas un uzņēmuma pārvaldības uzlabošanai.

Šajā darbā ir izstrādāta uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātu vizuālās analīzes pieeja, kas ir jauns instruments uzņēmuma pašnovērtējumu datu interpretācijai attiecībā uz konkrētā uzņēmuma pašreizējo situāciju, darbības riskiem un lēmumu pieņemšanu par organizācijas un biznesa attīstību.

Atbilstoši uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātiem un tam raksturīgām iezīmēm definēti astoņi tipveida uzņēmumu profili. Lai lēmumu pieņēmējiem – MVU īpašniekiem-vadītājiem – atvieglotu sākotnēji, iespējams, sarežģītas informācijas uztveri, katram profilam izvēlēts nosaukums, kas viegli asociējams ar pašnovērtējuma rezultāta vizuālo attēlojumu.

Uzņēmuma pašnovērtējums un pašnovērtējuma rezultāta vizuālais profils var kalpot par pietiekami vienkāršu un vienlaikus efektīvu rīku, lai veidotu vienotu izpratni savā darba kolektīvā vai vadības komandā par situāciju uzņēmumā, sāktu vai turpinātu sava uzņēmuma organizācijas un biznesa attīstību.

Šajā pētījumā izmantoto pieeju var izmantot MVU organizāciju un biznesa tālākai attīstībai, jaunuzņēmumu attīstībā, kā arī vadītāju profesionālajā pilnveidē. Ņemot vērā mazo un vidējo uzņēmumu ierobežotos resursus un arī respektējot to īpašnieku-vadītāju, iespējams, ierobežotās spējas un pieredzi, pieeju var izmantot vairākos secīgos līmeņos:

- lai veidotu vienotu izpratni vadības grupā vai darba kolektīvā par mūsdienu organizāciju vadību un labu vadības praksi;
- lai analizētu uzņēmuma situāciju un spriestu par nepieciešamajām pārmaiņām un uzlabojumiem;
- lai plānotu un vadītu organizācijas attīstību un pārmaiņas.

Šim **pētījumam definētais mērķis** – pētīt īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldību un piedāvāt atbilstošus risinājumus, kas palīdzētu uzlabot šādu uzņēmumu pārvaldību un veicinātu arī to ilgtspēju, – promocijas darbā ir sasniegts.



Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes darbā ir pilnīgi vai daļēji apstiprinājušās.

1. Tēze, ka termins “īpašnieks-vadītājs” sašaurināti atspoguļo situāciju daudzveidību, kāda ir sastopama personu lokā, kas vienlaikus ir mazo un vidējo uzņēmuma īpašnieki un to vadītāji, ir apstiprinājusies. Darbā izstrādātajā īpašnieku-vadītāju tipoloģijā ir norādīti 10 dažādi īpašnieku-vadītāju tipi ar katram tipam raksturīgu nosaukumu un situācijas raksturojumu.
2. Tēze, ka ir iespējams izveidot īpašnieku vadītiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem piemērotu pārvaldības modeli, kas būtu sekmīgi lietojams dažādu īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstībai, ir apstiprinājusies. Darbā ir izstrādāts īpašnieku vadītiem MVU piemērots pārvaldības modelis, ko veido deviņi elementi, un pašnovērtējuma kritēriji, ar ko var novērtēt uzņēmumā ieviestās pieejas un rezultātus katrā no pārvaldības modeļa elementiem.
3. Tēze, ka uzņēmumu grupēšana pēc līdzīgām pazīmēm (klasterēšana) rada iespēju apzināt raksturīgas uzņēmumu situācijas un izstrādāt tām atbilstošas pārvaldības un organizāciju attīstības pieejas, ir apstiprinājusies daļēji. Klasterēšanas pieeja, izmantojot datu statistiskās analīzes metodes, ļauj identificēt vairākas uzņēmumu grupas ar līdzīgām pazīmēm. Atkarībā no izvēlētajā precizitātes līmeņa šādu grupu skaits ir 4–35. Tomēr pārvaldības situāciju daudzveidība īpašnieku vadītu MVU vidū ir liela, un daudzi uzņēmumi netiek ietverti šajos identificētajos klasteros. Arī viena klastera ietvaros situāciju dažādība ir pietiekami liela, lai vienus un tos pašus ieteikumus varētu attiecināt uz visiem vienā klasterī ietilpstošiem uzņēmumiem. Secinājumus, kas izriet no lielākas uzņēmumu kopas pētījuma datu statistiskās analīzes, var izmantot, taču tie nav pietiekami, lai pieņemtu lēmumus par atsevišķa uzņēmuma situāciju un tā attīstību.
4. Tēze, ka uzņēmuma pārvaldības pieejas analīzes rezultātu vizualizācija var palīdzēt veidot labāku izpratni MVU īpašniekiem-vadītājiem un darbiniekiem par situāciju uzņēmumā, attīstības izaicinājumiem un iespējām, ir apstiprinājusies pilnībā. Darbā izstrādātie uzņēmuma pašnovērtējuma rezultāta vizualizācijas astoņi tipveida profili ļauj katram īpašniekam-vadītājam ar pietiekamu precizitāti identificēt savu uzņēmumu ar vienu no tipveida profiliem, un, izmantojot izstrādātās vadlīnijas, noteikt savam uzņēmumam atbilstošas attīstības prioritātes un uzdevumus.

Šajā darbā veiktais pētījums apstiprina, ka sistēmiska pieeja ir atbilstoša, lai veidotu izpratni par MVU pārvaldību, analizētu atsevišķa MVU situāciju, plānotu tā attīstību, kā arī veicinātu šādu uzņēmumu īpašnieku, vadītāju un darbinieku profesionālo pilnveidi.

### **Priekšlikumi**

Mazo un vidējo uzņēmumu segments ir nozīmīgs Latvijas un arī citu valstu ekonomikā. Šādu uzņēmumu īpašnieki un vadītāji rada darba vietas, maksā nodokļus. Lai veicinātu šādu uzņēmumu darbību un ilgtspēju, ir jāturpina pētīt šo uzņēmumu pārvaldība un jāpieāvā risinājumi, kas uzlabo šādu uzņēmumu darbību un ilgtspēju.

1. **Valsts institūcijām un likumdevējiem** ir jāturpina veidot izpratni par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, to situāciju un darbības apstākļiem, lai izstrādātu likumdošanu un normatīvo bāzi tā, lai tā būtu saprotama, ērti lietojama un arī neradītu nepamatotus finansiālus vai darba laika ieguldījumus MVU īpašniekiem un vadītājiem. Izstrādājot normatīvos aktus, ieteicams izmantot vienotu un precīzāku terminoloģiju.

2. **Pašvaldībām** ir jāturpina veidot labvēlīga vide MVU darbībai un jāveicina to īpašnieku, vadītāju un speciālistu kompetenču attīstība, lai šādi uzņēmumi turpinātu radīt darbavietas vietējiem iedzīvotājiem, piesaistītu investīcijas reģionam, nodrošinātu konkurētspējīgus produktus un pakalpojumus gan vietējā tirgū, gan eksportam.
3. **Uzņēmēji, uzņēmumu īpašnieki un vadītāji**, kā arī uzņēmumu speciālisti var izmantot šajā darbā izstrādātās metodes un pieejas, lai analizētu savu uzņēmumu darbību, pilnveidotu to pārvaldību un darba organizāciju.
4. **Biznesa konsultanti un treneri** var izmantot šajā darbā izstrādātās metodes un pieejas kā daļu no apmācību vai attīstības projektiem saviem klientiem.
5. **Nozaru uzņēmumu asociācijām un teritoriālajām uzņēmēju biedrībām** ir ieteicams rīkot izglītojošus un pieredzes apmaiņas pasākumus saviem biedriem, veidojot izpratni par organizāciju kā sistēmu, labu pārvaldības praksi, organizējot uzņēmumu pašnovērtējuma pasākumus un dalībniekiem raksturīgu situāciju analīzi.
6. **Augstākās izglītības iestādēm** vadībiznības studiju programmās ir jāveido saviem studentiem izpratne par organizāciju kā sistēmu kopumā un specifiku, kāda ir mazo un vidējo un īpašnieku vadītu uzņēmumu lokā. Šajā darbā izstrādātais pārvaldības modelis ir atbilstošs, lai veidotu šādu izpratni. Arī citu studiju virzienu – inženierzinātņu, tehnoloģiju un arī sociālo zinātņu – studentiem ir ieteicams veidot izpratni par uzņēmējdarbības pamatiem, jo viņu nākotnes darba vietas vai darbības veids var būt saistīts ar privātu uzņēmējdarbību, mazo vai vidējo biznesu.
7. **Sabiedrībai** kopumā ir jāveido izpratne par privāto biznesu un mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, jo šādi uzņēmumi rada darba vietas, maksā nodokļus, ietekmē un veido vietējo vidi pilsētās un novados. No MVU panākumiem lielā mērā ir atkarīga visas sabiedrības labklājība.
8. Šajā pētījumā izmantoto **metodiku var lietot**, lai pētītu uzņēmumu pārvaldību arī citos tirgos ārpus Latvijas un arī paplašinātu pētījuma bāzi Latvijā. Šajā darbā izstrādāto uzņēmumu pašnovērtējuma un organizācijas attīstības metodiku pilnveidot un atbilstoši adaptēt, lai to lietotu arī lielākos uzņēmumos, algotu profesionāļu vadītos MVU, nevalstiskajās organizācijās (NVO), kā arī valsts un pašvaldību iestādēs.

Autors turpina darbību promocijas darbā analizētajā jomā – īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldība, vadot mācību kursus un nodarbības par uzņēmējdarbības, biznesa modelēšanas un biznesa plānošanas tēmām RTU IEVF studiju programmās, piedaloties kā eksperts un konsultants uzņēmumu attīstības projektos, vadot pieredzes apmaiņas, mācību un profesionālās pilnveides seminārus Latvijas un citu valstu uzņēmumiem, organizācijām un to vadītājiem. Autors regulāri veido un publicē populārzinātniskus rakstus par uzņēmumu vadīšanas un pārvaldīšanas tēmām populāros ar uzņēmējdarbību saistītos portālos un žurnālos.

## BIBLIOGRĀFISKAIS SARAKSTS

- Ahmad, N. H., Wilson, C., Kummerow, L. (2011). Assessing the Dimensionality of Business Success: The Perspectives of Malaysian SME Owner-Managers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 12 (3), 207–224. <https://doi.org/10.1080/10599231.2011.586855>.
- Baddeley, A. (1994). The Magical Number Seven: Still Magic After All These Years? *Psychological Review*, 101 (2). <https://doi.org/10.1037/0033-295x.101.2.353>
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bezy, J. M. (2016). Population pyramid. In *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/population-pyramid>.
- Birch, D. L. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, Mass. Retrieved from [http://ideasarchive.org/www/Job Generation Process, The - 1979 - David Birch.pdf](http://ideasarchive.org/www/Job%20Generation%20Process,%20The%20-%201979%20-%20David%20Birch.pdf).
- Blackburn, R. A., Hart, M., Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 8–27. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>.
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., Brem, A. (2021). Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15 (1). <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 354–359. <https://doi.org/10.2307/258448>.
- Cohen, S., Lauterbach, B. (2008). Differences in pay between owner and non-owner CEOs: Evidence from Israel. *Journal of Multinational Financial Management*, 18 (1), 4–15. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2007.02.005>.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, 30, 25–34.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>.
- European Commission. (2005). The New SME Definition. *Official Journal of the European Union*, C(October), 1–52. [https://doi.org/EN NB60-04-773-ENC-C 92-894-7909-4](https://doi.org/EN%20NB60-04-773-ENC-C%2092-894-7909-4).
- European Commission. (2003). *Official Journal of the European Union L124/39 - DEFINITION OF MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES ADOPTED BY THE COMMISSION*. *Official Journal of the European Union*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.
- European Commission. (2017). *Annual Report on European SMEs 2016/2017: Focus on self employment*. *SME Performance Review*. <https://doi.org/10.2873/742338>.
- European Foundation for Quality Management. (2021). The EFQM Model. Retrieved from <https://www.efqm.org/efqm-model>.
- Gilding, M., Gregory, S., Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>.
- Goffee, R., Scase, R. (1985). PROPRIETORIAL CONTROL IN FAMILY FIRMS: SOME FUNCTIONS OF 'QUASI-ORGANIC' MANAGEMENT SYSTEMS. *Journal of Management Studies*, 22 (1), 53–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00242.x>.
- Gulbrandsen, T. (1996). All power in one pair of hands? Governance of owner-managed business enterprises. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 37 (3), 363–391.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., Papadopoulos, T., Kovvuri, D., Geyi, D. G. (2019). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530478>.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Harvard Business School Press.
- Jansons, V., Kozlovskis, K. (2016). *Mārketinga pētījumi: teorija un prakse SPSS 20 vidē. 2. daļa*. Rīga: RTU Izdevniecība.
- Jaouen, A., Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small*

- Business Journal*, 33(4), 397–421. <https://doi.org/10.1177/0266242613498789>.
- Jennings, P. L., Beaver, G. (1995). The managerial dimension of small business failure. *Strategic Change*, 4 (4), 185–200. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040402>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86 (1). <https://doi.org/617-783-7500>.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Krilovs, L. (2014). *Ekonomiskās domas retrospekcija*. Rīga: RTU Izdevniecība.
- LR Uzņēmumu reģistrs. (2021). *LR Uzņēmumu reģistra statistika*. Retrieved from <https://www.ur.gov.lv/lv/jaunumi/statistika/>.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics. An introductory volume. The Online Library of Liberty*.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63 (2), 81–97. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/h0043158>.
- Millers, M., Gaile-Sarkane, E., Sceulovs, D. (2016). OWNER-MANAGED COMPANY: AN ADVANTAGE OR A CHALLENGE? In *SMART AND EFFICIENT ECONOMY: PREPARATION FOR THE FUTURE INNOVATIVE ECONOMY* (pp. 579–585). Brno, Czech Republic: ICEM. Retrieved from [http://www.icem.lt/public/icem/ICEM\\_2016\\_selected\\_papers.pdf](http://www.icem.lt/public/icem/ICEM_2016_selected_papers.pdf).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Retrieved from [http://books.google.com.au/books?id=fklTInjiPQAC&printsec=frontcover&dq=intitle:Business+Model+Generation+A+Handbook+for+Visionaries+Game+Changers+and+Challengers&cd=1&source=gbs\\_api%5Cnpapers2://publication/uuid/2DC52F55-F67F-429D-BC0D-E78D85AED7E7](http://books.google.com.au/books?id=fklTInjiPQAC&printsec=frontcover&dq=intitle:Business+Model+Generation+A+Handbook+for+Visionaries+Game+Changers+and+Challengers&cd=1&source=gbs_api%5Cnpapers2://publication/uuid/2DC52F55-F67F-429D-BC0D-E78D85AED7E7).
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698>.
- Poutziouris, P. (2003). *The strategic orientation of owner-managers of small ventures: Evidence from the UK small business economy. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (Vol. 9). <https://doi.org/10.1108/13552550310488929>.
- Saaty, T. L., Ozdemir, M. S. (2003). Why the magic number seven plus or minus two. *Mathematical and Computer Modelling*, 38 (3–4). [https://doi.org/10.1016/S0895-7177\(03\)90083-5](https://doi.org/10.1016/S0895-7177(03)90083-5).
- Stehlik-Barry, K., Babinec, A. J. (2017). *Data analysis with IBM SPSS Statistics : implementing data modeling, descriptive statistics and ANOVA. Data analysis with International Business Machines statistical package for the social sciences statistics*. Birmingham: Pact Publishing.
- Termini.gov.lv. (2021). Retrieved from <https://termini.gov.lv/atrast/vadišana/lv>.
- Wahlgrén, A., Virtanen, A. (2015). Owner-managers' motivation and the growth of family-owned small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26 (3), 293–311. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.072393>.
- Willard, G. E., Krueger, D. a., Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 181–194. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M).
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102>.

## PĒCVĀRDS

Pirmo augstāko izglītību ieguvu pirms gandrīz 30 gadiem, absolvējot Latvijas Universitātes Fizikas un matemātikas fakultāti. Studējot fiziku, veidoju izpratni par sarežģītiem dabas procesiem un sistēmisku pieeju to izzināšanai. 15 gadu strādājot SIA “Lattelekom”, ieguvu zināšanas un pieredzi, kā kopā ar starptautisku vadības komandu pārveidot Latvijas lielāko tehnoloģisko uzņēmumu par mūsdienīgu un uz attīstību vērstu komercuzņēmumu. Studējot RTU starptautiskajā maģistra studiju programmā “Inovācijas un uzņēmējdarbība”, ieguvu stimulu veidot pašam savu biznesu. Nu jau 15 gadu, vadot savu uzņēmumu SIA “MM Studija”, palīdzu citiem uzņēmējiem, vadītājiem un speciālistiem attīstīt viņu organizācijas un biznesus.

Šis promocijas darbs un tajā veiktie pētījumi atspoguļo manu pieredzi un meklējumus daudzu gadu garumā. Ceru, ka šajā darbā gūtās atziņas un risinājumi palīdzēs uzņēmējiem un uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem un darbiniekiem, arī biznesa vides veidotājiem, mācībspēkiem un pētniekiem veidot labāku izpratni un pieņemt lēmumus, kas veicinās gan uzņēmējdarbības, gan arī visas mūsu sabiedrības attīstību.

Esmu pateicīgs savai promocijas darba zinātniskajai vadītājai profesorei Elīnai Gailei-Sarkanei par atbalstu, padomiem un pieredzi dažādos pētījuma posmos un visā doktorantūras studiju laikā. Pateicos saviem domubiedriem Organizāciju attīstības klubā par katra devumu uzņēmumu pieredzes apkopošanā un labas pārvaldības prakses izplatīšanā. Paldies arī maniem klientiem, kolēģiem, studentiem, pieredzes apmaiņas un apmācību pasākumu dalībniekiem par iespēju mācīties un gūt iedvesmu arī no viņu pieredzes!

Īpašs paldies manai ģimenei, radiem un draugiem par atbalstu, pacietību un uzmundrinājumu šajā spilgtiem iespaidiem un piedzīvojumiem bagātajā ceļā!

Māris Millers

Rīgā 2021. gada 6. septembrī



**Māris Millers** dzimis 1968. gadā. Absolvējis Latvijas Universitātes Fizikas un matemātikas fakultāti un ieguvis fiziķa kvalifikāciju (1992). Rīgas Tehniskajā universitātē (RTU) ieguvis maģistra grādu uzņēmējdarbības vadībā (2005) Latvijas-Norvēģijas starptautiskajā maģistra studiju programmā "Inovācijas un uzņēmējdarbība". 10 gadus strādājis kopā ar starptautisku vadības komandu Latvijas lielākajā telekomunikāciju uzņēmumā SIA "Lattelekom". Kopš 2006. gada vada savu vadības pakalpojumu un konsultāciju uzņēmumu SIA "MM Studija". Kā moderators, konsultants un pārmaiņu projektu vadītājs piedalījies stratēģijas izstrādes, biznesa plānošanas, procesu un organizācijas attīstības projektos vairāk nekā 100 Latvijas un citu valstu uzņēmumos. Kopš 2010. gada ir RTU Inženierekonomikas un vadības fakultātes docētājs.