

Māris Millers

ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBA

Promocijas darbs



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 darbs

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

RTU Izdevniecība
Rīga 2021

Millers M. Īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldība. Promocijas darbs. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2021. – 152 lpp.

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



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

ANOTĀCIJA

Millers M. Īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldība. Promocijas darbs. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2021. – 152 lpp.

Promocijas darbs “Īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldība” ir izstrādāts latviešu valodā un tajā 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.

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

ABSTRACT

Millers M. Governance of the Owner-Managed Small and Medium-Sized Enterprises. Doctoral Thesis. – Riga: RTU Press, 2021. –152 p.

The Doctoral Thesis “Governance of the Owner-managed Small and Medium-sized Enterprises” is developed in Latvian and consists of an introduction, four chapters, conclusions and proposals, a bibliography and five annexes.

Chapter 1 of the Doctoral Thesis explores and analyses the concepts of small and medium-sized enterprises and the owner-manager of the enterprise, the contribution of such enterprises to the economy and how understanding of these concepts has changed over time. A new typology of SME owners-managers, consisting of 10 types of SME owners-managers is developed and proposed.

Chapter 2 explores SME governance issues from a systemic approach perspective. Particular attention is paid to the governance of owner-managed companies. At the end of the chapter, governance practices in three owner-managed small and medium-sized enterprises are compared on the basis of findings from theory and previous studies.

Chapter 3 describes the empirical study conducted on the owner-managed SMEs, the methodology of the study and the results of statistical analysis of the study data, cluster analysis and visual analysis of the results of the governance self-assessment.

Chapter 4 of the Doctoral Thesis develops and describes a methodology by which owners and managers of small and medium-sized enterprises can analyse and improve their business, as well as recommendations on how this approach can be used in the process of training and professional development of managers.

The volume of the Doctoral Thesis is 152 pages and 17 pages of annexes. The Thesis includes 31 figures, 30 tables and 5 annexes illustrating and explaining the content of the work. 123 sources of information in Latvian and English have been used for the development of the Doctoral Thesis.

Keywords: management, governance, small and medium enterprises, owners-managers, management system, management processes, founder-managed companies, family business, organisation development.

SATURS

IEVADS	12
1. ĪPAŠNIEKU VADĪTI MAZIE UN VIDĒJIE UZŅĒMUMI	19
1.1. Mazo un vidējo uzņēmumu jēdziena taksonomija	19
1.2. Statistika par MVU un to pienesums ekonomikai.....	27
1.3. Termina “uzņēmuma īpašnieks-vadītājs” analīze	30
1.4. MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģijas izstrāde.....	34
2. ORGANIZĀCIJU PĀRVALDĪBA UN ATTĪSTĪBA ĪPAŠNIEKU VADĪTOS MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS	46
2.1. Terminu “pārvaldība” un “vadīšana” pielietojums	46
2.2. Organizācijas kā sistēmas vēsturiskā attīstība.....	48
2.3. Pētījumu tematika īpašnieku vadītu MVU pārvaldības jomā.....	58
2.4. Gadījumu analīze – pārvaldības pieeju salīdzinājums	70
3. PĒTĪJUMS PAR ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBU	76
3.1. Empīriskā pētījuma metodoloģija	77
3.2. Pētījuma rezultātu statistiskā analīze.....	85
3.2.1. Pašnovērtējuma rezultāti pa uzņēmumu grupām.....	85
3.2.2. Korelācija starp pārvaldības pieeju (A) un rezultātiem (B).....	88
3.2.3. Faktoru analīze un klasteru analīze jautājumu griezumā.....	90
3.2.4. Klasteru analīze uzņēmumu griezumā.....	94
3.3. Uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu vizuālā analīze	106
4. MVU PĀRVALDĪBAS MODEĻA LIETOJUMA IESPĒJAS	113
4.1. Īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstība.....	113
4.1.1. Metodikas konceptuālais ietvars – seši soļi	113
4.1.2. Sistēmiskā pieeja organizācijas attīstībai	117
4.1.3. Biznesa pašnovērtējums vadības grupā	120

4.1.4.	Uzņēmumu profilēšana, balstoties uz pašnovērtējuma vizuālo analīzi	122
4.1.5.	Uzņēmuma situācijas analīze un attīstības plānošana	127
4.1.6.	Pārmaiņu vadīšana un organizācijas attīstības pārskats	130
4.2.	Jaunuzņēmumu attīstība	131
4.3.	Vadītāju izglītošana un profesionālā pilnveide	133
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI		136
BIBLIOGRĀFISKAIS SARAKSTS.....		143
PĒCVĀRDS.....		152
PIELIKUMI		153

Promocijas darbā iekļauto attēlu saraksts

1.1. att. Terminu “tirgotājs”, “mazais bizness” un “uzņēmējs” izplatība grāmatās (1860 – 2019) (Ekrānuuzņēmums, 10.03.2021) (<i>Google Books</i> , 2021).....	20
1.2. att. Lielbritānijas nelielos ražošanas uzņēmumos (ar mazāk nekā 200 darbiniekiem) nodarbināto īpatsvars pret kopējo nodarbināto skaitu. Attēls veidots pēc (<i>Storey</i> , 2016).	23
1.3. att. Raksts par pirmo uzņēmumu skaitīšanu žurnālā “ <i>Economists</i> ” 1935. gadā.	27
2.1 att. Uzņēmumu kā sistēmu aprakstošo metožu evolūcija 1890.–2020. gadā (autora veidots attēls).....	50
3.1 att. Empīriskā pētījuma shēma (autora veidots attēls).....	77
3.2. att. Datu apstrādes kopsavilkums un datu ticamība (autora veidots attēls).....	85
3.3 attēls. Pašnovērtējuma vidējie rezultāti uzņēmumu grupās pēc uzņēmuma lieluma (autora veidots attēls).....	87
3.4. att. Izklīdes diagramma – kopsūmmas par pieeju (A) un rezultātiem (B) (N = 205). 90	
3.5. att. Dendrogramma jautājumu griezumā (autora veidots attēls).....	93
3.6. att. Krāsu kods pašnovērtējuma rezultātu tabulas vizuālajai kodēšanai.	94
3.7. att. Klasteru ilustrācija uz dendrogrammas (labajā pusē), kas savietota ar pašnovērtējuma rezultātiem (attēla kreisajā pusē)	95
3.8. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris A (autora veidots attēls).....	97
3.9. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris B (autora veidots attēls)	99
3.10. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris C (autora veidots attēls).	100
3.11. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris D (autora veidots attēls).	102
3.12. att. Izklīdes diagramma ar tajā atzīmētiem klasteriem (autora veidots attēls).....	104
3.13. att. Uzņēmuma JPIK pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.	107
3.14. att. Uzņēmuma ITIT pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.	108
3.15. att. Uzņēmuma ACBD pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.	108
3.16. att. Uzņēmuma AVKP pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.....	109
3.17. att. Uzņēmuma VBRI pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.....	110
3.18. att. Uzņēmuma PRAD pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.....	110
4.1. att. Metodikas konceptuālais ietvars – seši soļi (autora oriģināls)	114
4.2. att. Organizācija kā sistēma un tās 9 elementi (autora veidota ilustrācija).....	117
4.3 att. Pašnovērtējuma skalas vispārīgie principi (autora veidots attēls).....	119
4.4. att. Pašnovērtējuma kartīte	121
4.5. attēls. Pašnovērtējuma vizuālo profilu kopsavilkums (autora veidots attēls).....	123

4.6. att. Pašnovērtējuma situāciju analīzes piemēri (autora veidots attēls)	128
4.7. att. Uzņēmuma JPIK attīstības plānošana, balstoties uz pašnovērtējumu (autora veidots attēls)	129
4.8. att. Uzņēmuma VKEL attīstības plānošana, balstoties uz pašnovērtējumu (autora veidots attēls)	130
4.9. att. Jaunuzņēmuma attīstības metodikas konceptuālais ietvars (autora oriģināls)	132

Promocijas darbā iekļauto tabulu saraksts

Uzņēmējdarbības kontekstā lietotās terminoloģijas evolūcija (autora veidota tabula)	24
ES mazo un vidējo uzņēmumu definīcijas (<i>European Comission</i> , 2005)	26
Eiropas EU-28 MVU un lielo uzņēmumu skaits, nodarbinātība un pievienotā vērtībā nefinanšu sektorā 2018. gadā (<i>European Commission</i> , 2019)	29
Latvijas uzņēmumu skaits un nodokļu maksājumi 2019. gadā dalījumā pēc uzņēmumu lieluma. (Hermanis, 2020)	30
Ar uzņēmumu īpašnieka–vadītāja jēdzienu saistītās terminoloģijas apkopojums (autora veidota tabula)	33
Desmit MVU īpašnieku-vadītāju tipi (autora veidota tabula - novitāte)	37
MVU īpašnieku-vadītāju tipu savstarpējais salīdzinājums (autora veidota tabula - novitāte)	43
Ar uzņēmumu vadīšanu saistītie termini (autora veidota tabula)	47
Deminga Japānas kvalitātes balvas 10 kritēriji (autora veidota tabula)	51
Boldridža Amerikas Nacionālās kvalitātes balvas kritēriji (autora veidota tabula)	52
EFQM Eiropas kvalitātes balvas kritēriji (autora veidota tabula)	53
ISO-9000 kvalitātes vadības standartu rekomendācijas (autora veidota tabula)	54
Līdzsvarotās mērķu kartes elementi (autora veidota tabula)	55
Biznesa koncepcijas inovācijas modelis (autora veidota tabula)	56
Biznesa modelēšanas audekla elementi (autora veidota tabula)	57
Iepriekšējo pētījumu par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību tematika (autora veidota tabula)	69
Pārvaldības pieeju salīdzinājums uzņēmumos A, B un C (autora veidota tabula)	71
Īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementi (autora veidota tabula)	79
MVU pārvaldības modeļa elementi un to saturs (autora veidota tabula)	81
Pašnovērtējuma skala jautājumiem par pieeju (A) un rezultātu (B) (autora veidota tabula)	82
Pašnovērtējuma kritēriju piemērs: 3. elements – Klienti un tirgus (autora veidota tabula)	83
Respondentu skaits pēc uzņēmuma lieluma (autora veidota tabula)	86
Neparametriskās korelācijas analīzes tabulas fragments (autora veidota tabula)	88
Korelācija starp jautājumu kopām A (pieeja) un B (rezultāti) (autora veidota tabula)	89
Korelācija starp jautājumiem par pieeju (A-jautājumi) un rezultātiem (B-jautājumi) (autora veidota tabula)	89

Faktoru analīzes kopsavilkuma matrica (autora veidota tabula)	91
Faktoru analīzes komponentu transformācijas matrica (autora veidota tabula).....	92
Klastera A apakšsegmentu A1 un A2 respondentu atbildes (autora veidota tabula).....	98
B klastera apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).	100
Klastera C apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).....	101
Klastera D apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).	102
Klastera E apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).....	103
Klastera F apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).....	103

Promocijas darbā izmantoto saīsinājumu saraksts

EFQM	Eiropas Kvalitātes vadības fonds (<i>European Foundation for Quality Management</i>)
ES	Eiropas Savienība
IPO	Sākotnējais publiskais piedāvājums (<i>Initial Public Offering</i>)
ISO	Starptautiskā standartu organizācija (<i>International Standard Organisation</i>)
IT	Informācijas tehnoloģijas
MVU	Mazie un vidējie uzņēmumi
NVO	Nevalstiskā organizācija
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SPSS	Prognozējošās analītikas un statistiskās analīzes programmatūras pakotne (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
TQM	Visaptverošā kvalitātes pārvaldība (<i>Total Quality Management</i>)

IEVADS

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

Lielākos uzņēmumos parasti ir pieejami 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 uzņēmējdarbību 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 atstāja milzīgu nospiedumu Eiropas politiskajā kartē un arī mainīja ekonomikas procesus lielā daļā Eiropas. Latvija kļuva par vienu no PSRS republikām, kur valdīja plānveida ekonomika, un brīva uzņēmējdarbība faktiski neeksistēja. Pēc PSRS sabrukuma un neatkarības atgūšanas 1991. gadā, Latvija un citas valstis 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 līdās mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir definēti arī mikrouzņēmumi. Līdz ar to ir jāreķinās, ka daudzas no iepriekšējo periodu publikācijām un pētījumiem par tā dēvētajiem “mazajiem uzņēmumiem” vai “mazo biznesu”, mūsdienā izpratnē varētu būt attiecināmi uz mikrouzņēmumiem, un šo pētījumu atziņas nevar viennozīmīgi attiecināt uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem mūsdienā izpratnē.

Vēl viens no iemesliem, kas ir pamudinājis pētīt īpašnieku vadītus mazos un vidējos uzņēmumus, ir uzņēmēju aprindās vairākkārt dzirdēts viedoklis, ka uzņēmumu īpašnieki paši savus uzņēmumus vada sliktāk nekā to darītu algoti profesionāļi. Tomēr vai šādam viedoklim ir pamats, vai tie ir 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” bizness, tad, iespējams, mūsdienā “nelielam” uzņēmumam nepieciešama cita izpratne par to, kā organizēt un vadīt biznesu.

Latvijā 2021. gada augustā ir reģistrēti vairāk nekā 184 tūkstoši uzņēmumu, komersantu, saimnieciskās darbības veicēju, organizāciju, un tikai daži simti no šī skaita ir lieli uzņēmumi.

Uz citu pārmaiņu fona pēdējais gadsimts nav būtiski mainījis pieeju attiecībā uz uzņēmumu juridisko statusu. Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA) un Akciju sabiedrība (AS) arī šodien ir tradicionālas uzņēmumu formas. Uzņēmīgiem cilvēkiem pastāv iespējas veikt savu komercdarbību arī individuālam komersantam, pašnodarbinātajam vai saņemt patentu (licenci) kādam noteiktam darbības veidam un algot darbiniekus. Noteikta veida saimniecisko darbību var veikt arī nevalstiskās organizācijas, fondi vai sabiedriskā labuma organizācijas. 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.

Līdz ar organizācijas struktūru attīstību, ir paplašinājies uzņēmuma vadības lomu spektrs. 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. Līdzīgi, kā vērojams politiskajos procesos, arī uzņēmējdarbībā dažkārt “mazākumdaļu” akcionāram var izrādīties izšķiroša loma kādā jautājumā.

Tāpēc jautājums par īpašnieku vadītu uzņēmumu nav tik vienkāršs un viennozīmīgs, kā tas var šķist pirmajā acumirkli. 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. Apkopot 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 analīzē balstītu klasteru analīzes pieeju.
5. Darbā izveidoti un definēti uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu vizuālajā analīzē 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 uzņēmuma 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 pielietojums

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 organizētās 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.
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.

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

1. ĪPAŠNIEKU VADĪTI MAZIE UN VIDĒJIE UZŅĒMUMI

Mazos un vidējos uzņēmumus (MVU) mēdz dēvēt par Eiropas Savienības ekonomikas mugurkaulu (*European Commission, 2017*). MVU veido līdz 99% no kopējā uzņēmumu skaita un nodrošina divas trešdaļas visu darba vietu. Specifiski rādītāji dažādās valstīs un arī ģeogrāfiskajās teritorijās var atšķirties, bet tendences ir līdzīgas gan Eiropā, gan citās pasaules daļās.

Promocijas darba pirmajā daļā tiek pētīti un analizēti mazo un vidējo uzņēmumu un uzņēmuma īpašnieka-vadītāja jēdzieni, kāds ir šādu uzņēmumu pienesums ekonomikai un kā izpratne par šādiem uzņēmumiem ir mainījusies laika gaitā. Tas ir īpaši jāņem vērā, pētot zinātnisko literatūru un biznesa publikācijas, jo dažādos laikos vieni un tie paši termini izmantoti, lai apzīmētu dažādus uzņēmumus vai to darbības veidus.

Darba pirmās daļas beigās izstrādāta un tiek piedāvāta jauna MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģija, kas turpmāk ļautu labāk izprast šādu vadītāju rīcību, lēmumus un motivāciju, tiem vadot un attīstot savus uzņēmumus.

1.1. Mazo un vidējo uzņēmumu jēdziena taksonomija

Ekonomiskās domas vēsture ir mērojama vairāku paaudžu un vairāku gadsimtu garumā, sākot ar atsevišķām atziņām Senajā Ēģiptē (22 gs. p.m.ē.) līdz vairākām atziņu sistēmām, teorijām un skolām mūsdienām. Vadības zinātnes pirmsākumi meklējami 20. gadsimta sākumā, bet vairāki pētnieki uzskata, vadības zinātne nopietnu attīstību ieguvusi vien pēc Otrā pasaules kara. Lai arī dažas uzņēmējdarbības, ražošanas un tirdzniecības formas ir sastopamas jau senajos laikos, sistēmiska izpratne par to, kas ir mazais business un kas ir mazie un vidējie uzņēmumi, ir veidojusies vien pēdējo 100 gadu laikā.

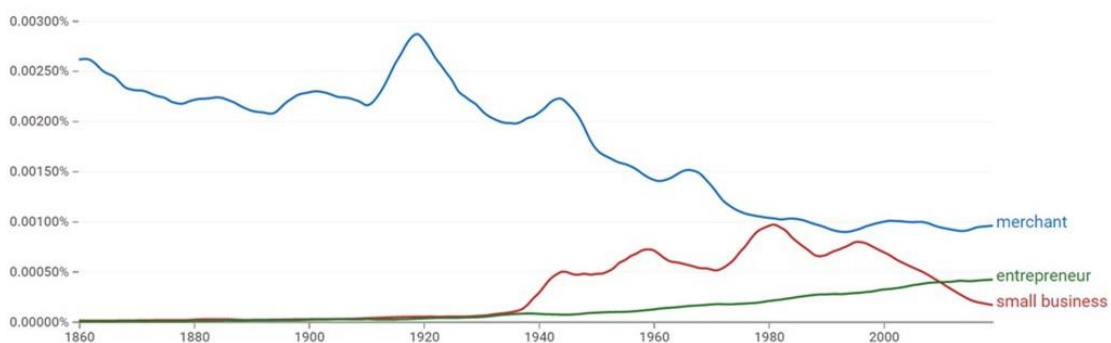
Laika posmu no 17. gadsimta vidus līdz 19. gadsimta vidum dēvē par klasiskās ekonomiskās domas periodu. Tā laika ekonomikas klasiķi savos darbos pētīja ekonomikas norises un faktus, ekonomiskās izaugsmes faktoros. Anglis Ādams Smits (*Adam Smith*) pēc daudzu pētnieku domām ir klasiskās ekonomikas domas noteicošā persona. Viņš savos darbos analizēja cilvēka ētisko dabu, cilvēka ekonomisko darbību un motīvus gūt labumu sev (*Smith, 1776*). Deivids Rikardo (*David Ricardo*) pauda brīvās tirdzniecības idejas, pētīja maiņas vērtības noteikšanas un mērīšanas, ienākumu sadalīšanas un nodokļu problēmas (*Keynes, Ricardo, Gonner, 1891*). Džons Stjuarts Mills (*John Stuart Mill*) meklēja kompromisus starp konsekventu sekošanu klasiskās skolas principiem un novatorismu. Viņa 1848. gadā izdotais darbs "Politiskās ekonomijas principi" daudzus gadus ir lietots augstskolās kā mācību grāmata

(Robson, 2013). Kārlis Markss (*Karl Marx*) savos darbos kritiski vērtēja angļu ekonomikas klasiku domas par sabiedrību un cilvēku. Viņš iestājās par sabiedrības brīvību no ražošanas resursu privātīpašnieku, naudas un kapitāla varas, ko var iegūt revolūcijas ceļā. Savu 40 gadu darbu viņš apkopoja grāmatā “Kapitāls” (*Marx, 1867*), kuras pirmais sējums iznāca 1867. gadā. Marksisma idejas vēlāk kļuva par valsts ideoloģijas un saimniekošanas teorētisko pamatu sociālisma zemēs. Ekonomikas klasiki rakstīja par nācijas bagātības avotiem un dabu, par bagātības pieauguma faktoriem, par produktu ražošanu, sadalīšanu un izlietošanu. (Krilovs, 2014).

Industriālā revolūcija, kas aizsākās Anglijā 18. gadsimtā un pamazām izplatījās pa visu pasauli, iezīmēja pāreju no agrāras un uz amatniecību balstītas ekonomikas uz ekonomiku, kuras pamatā ir rūpniecība, plaša iekārtu un mehānismu pielietošanu masveida ražošanas procesā (*Industrial revolution, 2021*).

Termins “mazais bizness” 19. gadsimtā parādās vien atsevišķās publikācijās. Piemēram rakstā tirgotāju un komerciālo vēstu žurnālā “Merchant’s Magazine” atrodama pamācoša norāde, ka labi pārvaldīts mazs bizness var būt krietni rentablāks par neatbilstoši vadītu lielu biznesu (*Hunt, 1850*). Šajā laika posmā grāmatas un publikācijas biežāk tiek veltītas atsevišķām nozarēm vai profesijām – tirgotāji, amatnieki, fabrikanti.

Meklēšanas dati pakalpojumā “Google books”, izmantojot rīku “Ngram Viewer”, kas atspoguļoti 1.1. attēlā, parāda proporcijas, cik bieži publikācijās angļu valodā kopš 19. gadsimta parādās tādi termini kā “Mazais bizness” (*Small business*), “Uzņēmējs” (*Entrepreneur*) un “Tirgotājs” (*Merchant*).



1.1. att. Terminu “tirgotājs”, “mazais bizness” un “uzņēmējs” izplatība grāmatās (1860 – 2019) (Ekrānuzņēmums, 10.03.2021) (*Google Books, 2021*)

Saskaņā ar “Google books” datiem termini “mazais bizness”, kā arī “uzņēmējs” sāk parādīties publikācijās biežāk 19. gadsimta beigās un 20. gadsimta sākumā. Mazajam biznesam veltīto publikāciju apjoms īpaši pieaudzis sākot ar 20. gadsimta 40-tajiem gadiem.

19. gadsimta pēdējā trešdaļā strauji izplatījās un sazarojās Neoklasiskā ekonomiskā doma, kas bija klasiskās ekonomiskās domas turpinājums un revīzija. Neoklasīki, atšķirībā no klasīkiem, mērķtiecīgi veidoja teorijas un izstrādāja patēriņa, patērētāja rīcības, atsevišķa tirgus līdzsvara, ekonomikas vispārējā un daļējā līdzsvara, kā arī citas teorijas.

Angļu ekonomists un Kembridžas ekonomiskās skolas pamatlicējs Alfrēds Maršals (*Alfred Marshall*) 1890. gadā publicēja lielu darbu piecās grāmatās “Ekonomiskās teorijas principi” (*A. Marshall, 2013*). Šajās grāmatās un savos turpmākajos darbos viņš lika pamatus mikroekonomikas un firmas ekonomikas teorijai. Māršala darbi daudzus gadus bijušas atzītas grāmatas ekonomikas teorijas studijās.

Māršals, piemēram, ir definējis reprezentatīvu firmu kā tādu, kurai ir bijis diezgan ilgs mūžs un vērā ņemami panākumi, kuru pārvalda ar normālām spējām un kurai ir normāla piekļuve ārējām un iekšējām ekonomikām, un kas iekļaujas kopējā ražošanas apjomā un tirdzniecībā un ekonomiskajā vidē. Mūsdienu interpretācijā un saskaņā ar LR Komerclikumu, Firma ir komercreģistrā ierakstīts komersanta nosaukums, ko tas izmanto komercdarbībā, slēdzot darījumus un parakstoties. (Komerclikums, 2000).

Austriešu izcelsmes ekonomists Jozefs Šumpeters (*Joseph Schumpeter*) pārstāvēja Vīnes skolu, kuras statisko pieeju papildināja ar dinamisku pieeju. Šumpeters izstrādāja un 1912. gadā piedāvāja savu ekonomiskās attīstības teoriju (*Schumpeter, 1934*), bet vēlāk bija pazīstams arī savām mācībām par radošo sagraušanu un mācību par uzņēmēju – inovatoru. Šumpeters bija viens no pirmajiem, kas norādīja uz atšķirību, kas var būt starp uzņēmēju un maza biznesa īpašnieku. (*Carland, Hoy, Boulton, Carland, 1984*). Pēc Šumpetera domām, uzņēmējs ir novators un izaugsmes virzītājspēks, tomēr lielākā daļa mazo vai sīko uzņēmumu īpašnieku, kā arī pašnodarbināto personu Šumpetera izpratnē nav uzņēmēji.

Industrializācijas rezultātā 19. gadsimta beigās un 20. gadsimta sākumā sāka attīstīties arī vadības teorijas. Anrī Fejols (*Henri Fayol*) Francijā un Frederiks Vinzlovs Teilors (*Frederick Winslow Taylor*) ASV tiek uzskatīti par mūsdienu vadības teorijas pamatlicējiem. Šie autori vadību saista ar ražošanu, ekonomiku un biznesu. Vadību šajās jomās var uzskatīt par vadībzinātnes pirmsākumiem. Vispārējās vadībzinātnes vēsturi savos darbos atspoguļojis M. Hjūzs, T. Bušs, Rons Glaters (*Ron Glatter*), Rejs Bolams (*Ray Bolam*).

Liela ietekme vispārējās vadībzinātnes attīstībā bija Teiloram, kurš uzsvēra stingru vadīšanas struktūras ieviešanu visās jomās. Par klasisku tiek atzīta Fejola definīcija, ka vadība

ietver plānošanu, organizēšanu, komandēšanu, koordinēšanu un kontroli. Reizēm jēdzienu “komandēšana” mūsdienās aizstāj ar jēdzienu “motivēšana” vai “vešana”, savukārt jēdziens “kontrolēšana” var tikt aizvietots ar jēdzienu “novērošana”. (Blūma, Ivanova, Celma, 2020)

Sākotnējā industrializācijas stadijā uzkrājumi veidojas samērā šaurā uzņēmēju vidē, un tas veicināja sabiedrības noslāņošanu. Ar industrializācijas un sabiedrības noslāņošanās procesiem cieši saistīta ir arī dzīves kvalitāte. Ja industrializācijas agrīnā stadijā Rietumeiropā 19. gadsimta pirmajā trešdaļā dzīves apstākļi pilsētās strauji pasliktinājās, tad savukārt, tā paša gadsimta pēdējā trešdaļā un 20. gadsimta sākumā, industrializācijai sasniedzot briedumu, dzīve pilsētās kļuva arvien ērtāka un veselīgāka. Paātrinoties ekonomikas attīstībai, straujāk sāka pieaugt arī iedzīvotāju skaits. Tā Eiropā, industrializācijas periodā — 1850.—1930. g. iedzīvotāju skaits pieauga īpaši strauji — apmēram 9—10% vidēji gadā. Rūpniecība, masveida ražošana, jaunas tehnoloģijas un iekārtas būtiski palielināja pieprasījumu pēc izglītotiem darbiniekiem. Rūpnieciskās revolūcijas sasniegumi un to rezultātā darba ražīguma pieaugums ar uzviju kompensēja strādājošo absolūtā skaita samazināšanos. Savukārt izglītības izplatīšanās un darbinieku zināšanu un prasmju līmeņa pieaugums atgriezeniskā efekta veidā veicināja tālāko tehnisko progresu un tā sociāli ekonomiskās sekas.

Nepieciešamība labāk izprast uzņēmumu skaitu un struktūru Eiropā aktualizējās pēc Pirmā pasaules kara, lai varētu labāk organizēt likumdošanas darbu valstī un vispār saimnieciskās dzīves vadību. Vācijā pirmā uzņēmumu skaitīšana notika 1925. gadā, nākamajos gados tāda notika arī Šveicē, Austrijā, Čehoslovākijā, un citās Eiropas valstīs.

Latvijā rūpniecības uzņēmumu statistika pastāvēja jau no 1920. gada. Ziņas par rūpniecības uzņēmumiem, kas izmanto tehnisko dzinējspēku vai nodarbina piecas un vairāk personas, Valsts statistikas pārvalde vāca anketēšanas ceļā. Rūpniecības uzņēmumus iedalīja fabrikās, kur nodarbināti vairāk nekā 50 strādnieki, vidējos uzņēmumos ar 20-49 strādniekiem un sīkos uzņēmumos ar 5-19 strādniekiem. Tomēr šī statistika neietvēra sīkrūpniecību un amatniecību, kurai bija liela nozīme, gan pilsētās, bet īpaši laukos. (Jurevics, 1935).

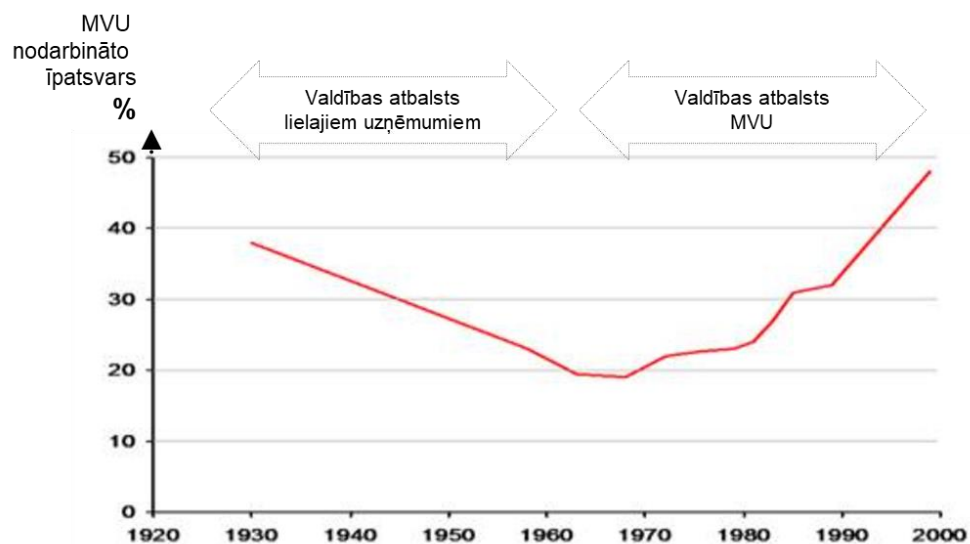
Latvijā pirmā uzņēmumu skaitīšana tika sarīkota 1935. gadā. Šajā skaitīšanā par mazu uzņēmumu tika uzskatīti uzņēmumi ar ne vairāk kā četriem darbiniekiem, bet par lieliem uzņēmumiem skaitīja uzņēmumus ar mehanizētiem dzinējiem vai vismaz pieciem darbiniekiem (Zīverts, 1935).

Arī ASV politikas veidotāji un pētnieki pievērsa pastiprinātu uzmanību mazajam biznesam. 1930. gadā izstrādātā Amerikas mazā biznesa politika bija paredzēta, lai aizsargātu no izzušanas mazo biznesu, kas tika uzskatīts kā daudz vājāks nekā lielais bizness (Ikuta, 2000).

Starptaru periodā – 1920-1940 gadā – ievērojami pieaug mazā biznesa tematikai veltītu publikāciju intensitāte. Nākamie publikāciju intensitātes pieaugums vērojams pēckara periodā ap 1960. gadu, un pastiprināta interese par mazo biznesu cikliski atgriežas arī 1980-tajos gados un arī ap 2000. gadu.

Trīs gadu desmitus pēc Otrā pasaules kara (1945 - 1970. gads) plaši tika uzskatīts, ka lielajiem uzņēmumiem ir spēja radīt lielāku ietaupījumu uz apjomu (*economy of scale*), un tie stimulē vairāk inovāciju un palielina konkurētspēju pasaules tirgos. Tā rezultātā daudzu valstu valdības politikas tika veidotas, lai stimulētu tieši lielo uzņēmumu izaugsmi. Septiņdesmito gadu vidū parādījās jauna interese par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, jo politikas veidotāji saprata, ka lielo uzņēmumu izaugsme bija bieži ir balstīta uz uzņēmumu apvienošanu, nevis uz to iekšējo izaugsmi. Turklāt, mazie uzņēmumi izrādījās inovatīvāki, nekā sākotnēji domāts un radīja vairāk jaunu darba vietu. MVU atdzimšanu var izskaidrot ar vairākiem faktoriem, tajā skaitā – atgriešanos pie uzņēmējdarbības kultūras pamatiem, ārpakalpojumu pieaugumu, apakšuzņēmēju un uzņēmumu vertikālo dezintegrāciju, kā arī privatizāciju (Acs, Audretsch, 1987; Storey, 2016).

1.2. attēlā ir parādīts, kā Lielbritānijā 20. gadsimtā ir mainījies nelielos ražošanas uzņēmumos (uzņēmumos ar mazāk nekā 200 darbiniekiem) nodarbināto īpatsvars pret kopējo darbinieku skaitu ražošanas uzņēmumos.



1.2. att. Lielbritānijas nelielos ražošanas uzņēmumos (ar mazāk nekā 200 darbiniekiem) nodarbināto īpatsvars pret kopējo nodarbināto skaitu. Attēls veidots pēc (Storey, 2016).

20. gadsimta pirmajā pusē Lielbritānijas nelielajos uzņēmumos strādāja līdz pat 40% no visiem ražošanā nodarbinātajiem. Industrializācijas un valsts politikas rezultātā šis rādītājs samazinājās līdz 20%. 70-tajos gados mērķtiecīgas valsts politikas un biznesa vides izmaiņu rezultātā nelielos ražošanas uzņēmumos strādājošo īpatsvars atkal pieaug, un 21. gadsimta sākumā tas sasniedz jau gandrīz 50% (Storey, 2016).

20. gadsimta 70-tajos gados turpina pieaugt mazo un vidējo uzņēmumu nozīme, tomēr joprojām valda atšķirīga izpratne, kas tieši ir mazais bizness. Lai pievērstu uzmanību uzņēmumiem, kuru kodolu veido pats uzņēmuma īpašnieks un kuros strādā vien daži algoti darbinieki vai tikai īpašnieka ģimenes locekļi, 1976. gadā Muhammads Junuss (*Muhammad Yunus*) ierosina lietot terminu “mikrouzņēmums”. Savos darbos Junuss aktualizēja jautājumu par finansējuma pieejamību šādiem uzņēmumiem (Yunus, 2009). Junuss bija arī lauku bankas (Grameen Bank) dibinātājs Bangladešā, kas nodrošināja mikrokredītus mazajiem un mikrouzņēmumiem. Par savu ieguldījumu nabadzības izskaušanā un mazā biznesa attīstībā Junsam ir piešķirti daudzi apbalvojumi, un viņš ir arī Nobela miera prēmijas laureāts 2006. gadā (*The Nobel Prize*, 2006). Kopš 2005. gada termins “mikrouzņēmums” ir iekļauts arī Eiropas Savienības uzņēmumu klasifikatorā.

Pārskats par to, kā veidojušies un attīstījušies dažādi ar uzņēmējdarbību un ar mazo un vidējo biznesu saistīti termini, ir atspoguļots 1.1. tabulā.

1.1. tabula

Uzņēmējdarbības kontekstā lietotās terminoloģijas evolūcija (autora veidota tabula)

Laika posms	Termini latviešu valodā	Termini angļu valodā	Atsauces
Senie laiki (3000 g.pme- 500 g. m.ē)	Amatnieki Tirgotāji Nodarbošanās Komercija	<i>Craftsman</i> <i>Merchant</i> <i>Business</i> <i>Commerce</i>	(Hunt, 1850) (A. Marshall, 1890) (European Commission, 2005) (Yunus, 2009) (Krilovs, 2014) (Bleiere, 2021)
Viduslaiki (5.-15.gs. m.ē.)	Zemnieki	<i>Farmers</i>	
Renesanse (14.-17. gs)	Manufaktūra	<i>Manufactory</i>	
Industrializācija (17-19. gs)	Fabrika Firma	<i>Factory</i> <i>Firm</i>	
20 gs. sākums	Pakalpojumi Uzņēmējs Sīkie uzņēmumi Lielie uzņēmumi	<i>Service</i> <i>Entrepreneur</i> <i>Small business</i> <i>Big business</i>	
1940-1991	Kolhozs Padomju saimniecība Valsts uzņēmums		
1976	Mikrouzņēmums	<i>Microenterprise</i>	
2005	MVU klasifikācija (Mikro, mazais un vidējais uzņēmums)	<i>SME classification</i>	

Latvijā kopš 1940. gada Padomju okupācijas rezultātā tika izmainītas īpašuma attiecības, sabiedrības sociālā struktūra, ekonomikas un sociālās sistēmas funkcionēšanas pamatprincipi. Sovjetizācijas sastāvdaļa bija Latvijas ekonomikas pakļaušana PSRS interesēm un intensīva Latvijas sociālistiskā industrializācija, t. i. prioritāte smagajai rūpniecībai (ražošanas līdzekļu ražošanai), nevis plaša patēriņa preču ražošanai. Uzreiz pēc Otrā pasaules kara sākās lielu rūpniecisko uzņēmumu attīstība. Padomju ideologi rūpniecību uzskatīja par sociālisma sasniegumu svarīgāko rādītāju. Latvijas ekonomikā līdz 1940. gadam pārsvarā bija uz iedzīvotāju patēriņu orientēti uzņēmumi, un līdz 60. gadu vidum tie joprojām ražoja vairāk nekā pusi rūpnieciskās produkcijas, bet 70.–80. gados padomju modelis ņēma virsroku, un produkcijā sāka dominēt ražošanas līdzekļu ražošana. Sovjetizācijas būtiska sastāvdaļa bija lauksaimniecības kolektīvizācija. Tai sāka gatavoties uzreiz pēc kara, veicinot brīvprātīgu zemnieku apvienošanu kolhozos, tomēr tempi bija ļoti lēni. 1948. gada beigās Maskavā nolēma Baltijas republikās īstenot vispārēju kolektīvizāciju, pielietojot represijas kā efektīvāko līdzekli savu mērķu sasniegšanai. Lauksaimniecības kolektīvizācija radīja milzīgas pārmaiņas kā ekonomikā, tā arī lauku iedzīvotāju dzīvesveidā. Kolektīvizācijas izraisīto lauksaimniecības produktivitātes kritumu izdevās pārvarēt tikai 20. gs. 60.–70. gados. No 60. gadiem lauku iedzīvotāju materiālais stāvoklis sāka uzlaboties, viņi arī sāka aprast ar kolektīvo saimniekošanu un arī ar tai raksturīgo resursu nelietderīgu izmantošanu. Veidojās parauga kolhozi un padomju (valsts) saimniecības, kas bija visai veiksmīgas ražošanā un spēja nodrošināt saviem darbiniekiem samērā augstu dzīves standartu, bet vairumā saimniecību produktivitāte bija zema. (Bleiere, 2021)

Pēc neatkarības atgūšanas 1991. gadā Latvija piedzīvoja pāreju no plānveida uz tirgus ekonomiku, kā arī liberalizēja cenas. 20. gs. 90. gadu vidū tika izveidotas pamata institūcijas tirgus ekonomikas un monetārās stabilitātes nodrošināšanai. Pēc banku problēmām un reģiona ekonomiskās krīzes 1998. gadā sekoja spēcīga un paātrināta izaugsme. Šajā laikā tika veikti arī pētījumi par to, kā Latvijā jūtas mazie un vidējie uzņēmēji un kāds atbalsts viņiem visvairāk nepieciešams (Tisenkopfs et al., 1998). Eiropas un Atlantijas politiskās integrācijas rezultātā paplašinājās saiknes ar Rietumu tirgiem. 2004. gadā Latvija pievienojās Eiropas Savienībai un 2007. gadā – Šengenas zonai, kļūstot par pasaulē lielākā kopējā tirgus neatņemamu sastāvdaļu. 2014. gadā Latvija tika uzņemta eiro zonā. Savukārt 2016. gada 1. jūlijā Latvija oficiāli kļuva par OECD jeb Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas 35. dalībvalsti. (Ekonomikas vēsture, 2016)

Divdesmitajā gadsimtā dažādās valstīs un dažādās nozarēs pielietoti atšķirīgi kritēriji, lai noteiktu, kas ir mazais, vidējais vai lielais uzņēmums. Lai ieviestu vienotu pieeju, 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. Šie kritēriji ir parādīti 1.2. tabulā. Atbilstoši darbinieku skaitam, mikrouzņēmumi ir uzņēmumi ar mazāk nekā 10 darbiniekiem, mazie uzņēmumi ir ar 10–49 darbiniekiem un vidēji uzņēmumi - ar 50–249 darbiniekiem.

1.2. tabula

ES mazo un vidējo uzņēmumu definīcijas (*European Commission, 2005*)

Uzņēmuma kategorija	Darbinieku skaits	Apgrozījums	Bilance
Mikro uzņēmums	1-9	< 2 Milj. EUR	< 2 Milj. EUR
Mazais uzņēmums	10-49	< 10 Milj. EUR	< 10 Milj. EUR
Vidējais uzņēmums	50-249	< 50 Milj. EUR	< 43Milj. EUR

Lielākā daļa MVU Eiropā ir mikrouzņēmumi ar mazāk nekā 10 darbiniekiem, un šie ļoti mazie uzņēmumi ir ap 93% no visiem Eiropas uzņēmumiem nefinanšu uzņēmējdarbības sektorā.

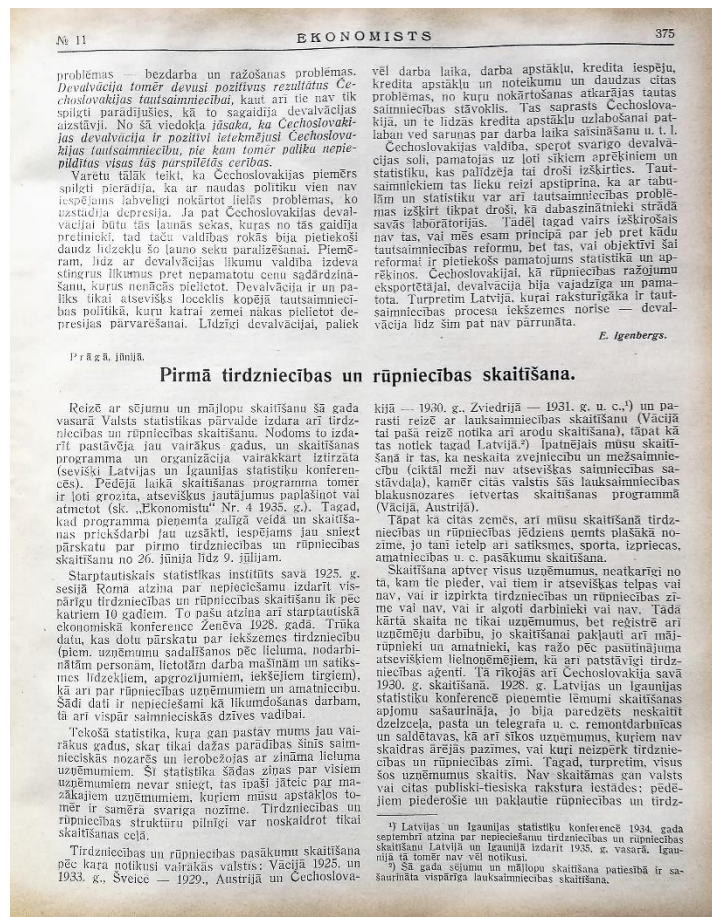
Dažādās pasaules valstīs MVU klasifikācija var atšķirties. Kanādā par mazo uzņēmumu tiek dēvēts uzņēmums ar mazāk nekā 100 darbiniekiem, bet uzņēmumu ar 100 – 499 darbiniekiem uzskata par vidējo uzņēmumu (*Government of Canada, 2021*). Savukārt Austrālijā mikrouzņēmuma darbinieku skaits var būt no 1 līdz 4, mazā uzņēmuma - no 5 līdz 19, bet vidējā uzņēmuma – 20 – 199 (*Australian Bureau of Statistics, 2021*).

Ir jāievēro, ka izpratne par to, kas ir mazais uzņēmums, vidējais uzņēmums vai lielais uzņēmums, ir mainījies laika gaitā. 20. gadsimta pirmajā pusē uzņēmumu ar pieciem darbiniekiem varēja uzskatīt par lielu uzņēmumu, bet mūsdienās tas atbilst mikrouzņēmuma kategorijai. Dažādos laikos par “mazo biznesu” ir dēvēti gan pašnodarbinātie, gan individuālie komersanti, gan uzņēmumi ar 10 – 49 darbiniekiem. Tāpēc, lai izvairītos no iespējamām pārpratumiem, ir piesardzīgi jāizturas pret publikācijām, kas dažādos laikos ir veltītas mazā biznesa vai mazo uzņēmumu tematikai.

1.2. Statistika par MVU un to pienesums ekonomikai

Nepieciešamību veikt vispārēju tirdzniecības un rūpniecības skaitīšanu vismaz reizi 10 gados atzina Starptautiskais statistikas institūts Romā jau 1925. gadā, un arī starptautiskā ekonomiskā konference Ženēvā 1928. gadā. Šādi dati bija nepieciešami gan likumdošanas darbam, gan vispārējai saimnieciskās dzīves vadībai. (Jurevics, 1935)

Pēc Pirmā pasaules kara tirdzniecības un rūpniecības uzņēmumu skaitīšana Eiropā notikusi vairākās valstīs – Vācijā 1925. un 1933. gadā, Šveicē – 1929. gadā, Austrijā un Čehoslovākijā – 1930. gadā, Zviedrijā – 1931. gadā. Tomēr pirmā uzņēmumu skaitīšana Latvijā notika 1935. gada vasarā, no 26. jūnija līdz 9. jūlijam. Par skaitīšanas norisi un tās rezultātiem tika izplatīta informācija presē, un 1.3 attēlā ir parādīts raksta fragments tā laika žurnālā “Economists”.



1.3. att. Raksts par pirmo uzņēmumu skaitīšanu žurnālā “Economists” 1935. gadā.

Latvijā, tāpat kā citās valstīs, tirdzniecības un rūpniecības jēdziens tika ņemts plašākā nozīmē, ietverot arī satiksmes, sporta, izklaides, amatniecības un citus “pasākumus”.

Uzņēmumu skaitīšanā 1935. gadā netika skaitītas valsts vai citas publiski-tiesiska rakstura iestādes, kā arī “brīvās profesijas”, tādi kā advokātu biroji, ārstu kabineti, komercskolotāju kursi

u.c. Skaitīšanā tika noteikta atšķirība starp mazajiem un lielajiem uzņēmumiem rūpniecībā. Par mazo uzņēmumu tika noteikti uzņēmumi bez “mehāniska dzinējspēka” ar 0 – 4 algotiem strādniekiem. Savukārt par lielajiem uzņēmumiem tika noteikti uzņēmumi ar “mehānisku dzinējspēku” un vai arī uzņēmumi bez mehāniska dzinējspēka, bet ar pieciem un vairāk algotiem strādniekiem.

Tirdzniecības nozarē tika iekļautas arī tirdzniecības palīgnozāres, tādas kā “spedīcija” (transportēšana), satiksme, viesu uzņemšana, arī sports, apdrošināšana, kredīti, māksla, izglītība, veselības kopšana un tīrība, kā arī pasākumi, kuriem ir pakalpojuma raksturs. Attiecībā uz “tirdzniecības” uzņēmumiem iedalījums mazākos un lielākos uzņēmumos bija līdzīgs kā rūpniecības uzņēmumos. Par lielāku uzņēmumu sauca uzņēmumu, kur uzņēmējs ir juridiska persona vai nodarbina piecus un vairāk personas (pašu uzņēmēju ieskaitot). Par mazo uzņēmumu uzskatīja tādu, kur uzņēmējs nav juridiska persona (piemēram, viena fiziska persona) un nodarbina 1 – 4 personas.

Latvijā, saskaņā ar statistikas datiem, 1935. gadā bija ap 217 000 lauku saimniecību. Rūpniecības uzņēmumu skaitīšanas uzrādīja, ka Latvijā 1935. gada vasarā bija 49 722 uzņēmumi ar 158 248 nodarbinātajiem. No tiem “lielāko” uzņēmumu grupai pieskaitāmi tikai 8434 uzņēmumi ar 101 831 nodarbināto. (Zīverts, 1935)

Zināms, arī ka uz 1935. gada 1. janvāri 290 “vidējos” un 266 “lielajos” rūpniecības uzņēmumos ar vairāk nekā 20 strādniekiem, strādāja 53 199 jeb apmēram $\frac{3}{4}$ no visiem uz to brīdi rūpniecībā nodarbinātajiem. 1935. gada skaitīšanā tika reģistrēti 45 620 tirdzniecības uzņēmumi. No tiem tikai 4309 bija “lielāki” uzņēmumi, kas ir juridiskas personas vai nodarbina 5 un vairāk personas.

Izpratne par to, kas ir mazs uzņēmums, laika gaitā ir mainījusies. 1935. gada uzņēmumu skaitīšanā Eiropā un Latvijā par robežu starp “mazu” un “lielāku” uzņēmumu tika noteikts darbinieku skaits – pieci algoti darbinieki. Kopš 2005. gada ES ir noteikts cits dalījums, saskaņā ar kuru uzņēmums ar 1 – 9 darbiniekiem tiek uzskatīts par mikrouzņēmumu, bet par mazo vai vidējo uzskata uzņēmumus ar 10 – 249 darbiniekiem.

1.3. tabulā ir parādīti ES 28 valstu MVU skaits, šo uzņēmumu radītā pievienotā vērtība (*Value added*), kā arī darbinieku skaits 2018. gadā.

Eiropas EU-28 MVU un lielo uzņēmumu skaits, nodarbinātība un pievienotā vērtībā nefinanšu sektorā 2018. gadā (*European Commission, 2019*)

	Mikro MVU	Mazie MVU	Vidējie MVU	MVU kopā	Lielie uzņēmumi	Kopā visi uzņēmumi
Uzņēmumi						
Skaitis, tūkst.	23 324	1 472	235,7	25 032	47 299	25 079
%	93,0%	5,9%	0,9%	99,8%	0,2%	100%
Pievienotā vērtība						
Milj. EUR	1 601 134	1 358 496	1 388 416	4 357 046	3 367 321	7 723 625
%	20,8%	17,6%	18,0%	56,4%	43,6%	100%
Darbinieki						
Skaitis	43 527 668	29 541 260	24 670 024	97 738 952	49 045 644	146 874 592
%	29,7%	20,1%	16,8%	66,6%	33,4%	100%

Datu avots: Eurostat, Nacionālie statistikas biroji, DIW Econ

Eiropas Savienības 28 valstīs 2018. gadā bija kopā vairāk nekā 25 miljoni mazo un vidējo uzņēmumu. Kopā šo uzņēmumu radītā pievienotā vērtība (*Value added*) sastādīja 4 357 miljardus eiro, un šajos uzņēmumos tika nodarbināti gandrīz 98 miljoni darbinieku. Tās ir divas trešdaļas no visu darbavietu skaita un gandrīz trīs piektdaļas no kopējās pievienotās vērtības nefinanšu sektorā.

2008. gada globālā ekonomikas krīze radīja sarežģītu makroekonomisko vidi MVU Eiropā. Pagāja vairāki gadi, līdz MVU atguvās no krīzes, sasniedza pirmskrīzes līmeni pievienotās vērtības un nodarbinātības ziņā. ES dalībvalstu vidū tika pamanītas būtiskas MVU snieguma atšķirības (*Wymenga, Spanikova, Barker, Konings, Canton, 2012*). Tikai 2016. gadā nodarbinātība MVU beidzot sasniedza un pat nedaudz pārsniedza 2008. gada līmeni. ES-28 MVU radītās pievienotās vērtības līmenis uzrādīja vēl lielāku atveseļošanos, kas bija par 11 % augstāka nekā 2008. gadā. Visās dalībvalstīs, izņemot Latviju, 2016. gadā bija vērojams MVU nodarbinātības pieaugums (*European Commission, 2017*).

Saskaņā ar Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra datiem Latvijā 2021. gada augustā ir reģistrēti vairāk nekā 184 tūkstoši uzņēmumu un komersantu (LR Uzņēmumu reģistrs, 2021). To starpā 49% ir Sabiedrības ar ierobežotu atbildību, 23% ir mazkapitāla SIA, 14% ir zemnieku saimniecības, un 6% ir individuālie uzņēmumi un vēl 6% - individuālie komersanti. Šis skaits ietver arī uzņēmumus, kas pašlaik neveic ekonomiskas aktivitātes un nav izslēgti no reģistra. Ekonomiski aktīvu uzņēmumu skaits ir mazāks.

Latvijas uzņēmumu skaits 2019. gadā, kopējais darbinieku skaits un nodokļu maksājumi dalījumā pēc uzņēmuma lieluma (darbinieku skaita) ir parādīti 1.4. tabulā.

Latvijas uzņēmumu skaits un nodokļu maksājumi 2019. gadā dalījumā pēc uzņēmumu lieluma. (Hermanis, 2020)

Uzņēmumu grupa pēc lieluma (uzrādītā darbinieku skaita)	Komersantu skaits	Kopējie maksājumi valsts kopbudžetā (tūkst. EUR)	VSAOI (tūkst. EUR)	Darbinieku skaits, kopā	VSAOI uz darbinieku (EUR, gadā)
Lielle (250+ darbinieki)	298	2 295 422	935 472	195 810	4 777
Vidējie (50-249)	1 679	2 068 056	726 489	162 491	4 471
Mazie (10-49)	9 120	1 869 699	599 267	179 531	3 338
Mikro (1-9)	88 481	1 318 737	315 694	217 704	1 450
Nav uzraudzīti darbinieki	63 781	24 171	2 607	0	
KOPĀ:	163 359	7 576 084	2 579 258	755 536	3 414

Latvijā saskaņā ar 2019. gada datiem ir gandrīz 11 tūkstoši mazo un vidējo uzņēmumu, un vēl 88 tūkstoši mikro uzņēmumu un ir gandrīz 64 tūkstoši uzņēmumu, kuros nav norādīti algoti darbinieki. Mazajos un vidējos uzņēmumos kopā ir 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.

Latvijā ir vairāk nekā 99 tūkstoši mikro, mazu un vidēju uzņēmumu, kuros ir nodarbināti vismaz 1 vai vairāk darbinieki. Eiropā šādu uzņēmumu ir vairāk nekā 25 miljoni. Lielu daļu privāto uzņēmumu vada paši to īpašnieki vai dibinātāji. Valsts reģistri un datu bāzes nedod iespēju precīzi noteikt, cik ir šādu uzņēmumu. Arī termins “uzņēmuma īpašnieks-vadītājs” nav viennozīmīgs, tāpēc nākamajā nodaļā veikta šī termina analīze.

1.3. Termina “uzņēmuma īpašnieks-vadītājs” 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. Lai apzinātu terminu dažādību, kas ir saistīta ar personām, kas ir uzņēmumu īpašnieki un vienlaikus arī to vadītāji, tika veikta literatūras analīze. Pētot literatūru, tika noskaidrotas arī iespējamās atšķirības starp terminiem “uzņēmējs” un “mazā biznesa īpašnieks”.

Atšķirība starp terminiem “Uzņēmējs” un “Mazā biznesa īpašnieks”

Terminoloģija, ko lieto, lai apzīmētu personu, kas vada un attīsta mazu uzņēmumu laika gaitā ir paplašinājusies un attīstījies.

Viens no pirmajiem, kas ieviesa un ap 1800. gadu sāka lietot terminu “uzņēmējs” (*entrepreneur*) ir bijis Žans Batists Seijs (*Jean-Baptiste Say*). Viņš uzsvēra uzņēmēju būtisko un radošo lomu ekonomikā un raksturoja tos kā cilvēkus, kas spēj prognozēt, vērtēt projektus un uzņemties riskus. (*Koolman, 1971*).

Gadsimtu vēlāk Jozefs Šumpeters (*Joseph Schumpeter*) uzņēmēju raksturoja kā indivīdu, kura uzdevums ir veidot jaunas ražošanas līdzekļu kombinācijas. Saskaņā ar Šumpetera uzskatiem, uzņēmējs ir novators un izaugsmes virzītājspēks. Šumpeters bija arī viens no pirmajiem, kas identificēja uzņēmēju kā izpētes vērtu objektu, kas atšķiras no uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem. Šumpetera izpratnē lielākā daļa mazo, sīko (jeb mūsdienu izpratnē - mikrouzņēmumu) īpašnieku vai pašnodarbināto nav uzņēmēji (*Schumpeter, 1934*).

Jau vēlāk Kārlands (*Carland*) un viņa domubiedri piedāvāja savas koncepcijas, kā atšķirt uzņēmējus no mazo uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem un kā atšķirt īstenu uzņēmējdarbības uzņēmumus (*entrepreneurial ventures*) no mazajiem uzņēmumiem (*Carland et al., 1984*). Viņi definēja, ka mazā uzņēmuma īpašnieks ir fiziska persona, kas dibina un vada uzņēmumu savu personīgo mērķu sasniegšanai. Maza uzņēmuma īpašniekam uzņēmums ir galvenais ienākumu avots, un tas patērēs lielāko daļu laika un resursu. Šāds bizness tiek uztverts kā īpašnieka personības paplašinājums un ir cieši saistīts ar ģimenes vajadzībām un vēlmēm.

Arī vairāki citi pētījumi nonāca pie līdzīgiem secinājumiem. Bērlijs u.c. (*Birley et al.*) norāda, ka mazie uzņēmumi bieži darbojas kā savu īpašnieku-vadītāju etosa (*ethos*) paplašinājums (*Birley, Ng, Godfrey, 1999*). Īpašnieka nodomi vadīt uzņēmumu ir ne tikai bagātības un darba iespēju radīšana ģimenei, bet arī savas autonomijas izpausme un veids, kā uzturēt apskaužamu dzīvesveidu.

Uz atšķirību starp mazajiem uzņēmumiem un uzņēmējdarbību Šumpetera izpratnē norādīja arī Henreksona un viņa partneru pētījumi (*Henrekson, Sanandaji, 2014*). Viņi apgalvoja, ka mazo uzņēmumu skaits nav piemērots rādītājs, lai novērtētu uzņēmējdarbības līmeni valstī. Šo argumentu viņi ilustrēja ar Ēģiptes un ASV salīdzinājumu. Ja mērītu pēc MVU skaita, tad uzņēmējdarbības līmenis Ēģiptē būtu augstāks nekā ASV, un šis būtu maldinošs secinājums. Viņu pētījums ietvēra miljardieru dibināto firmu analīzi un to, vai šīs personas ir vai nav pašattīstīti uzņēmēji (*self-made entrepreneurs*). Viņu pētījuma rezultāti liecināja, ka lielākā daļa uzņēmēju (58% visā pasaulē un vēl vairāk - 65% ASV) ir ieguvuši bagātību, tieši paši uzsākot uzņēmējdarbību. Lai gan Šumpetera izpratnē uzņēmējdarbība ir fundamentāli saistīta ar inovācijām un mērķi attīstīt biznesu, mazie uzņēmumi asociējas ar elastīgām nodarbinātības formām, starpniecības problēmu mazināšanu un darbojas kā disfunkcionālu ekonomikas

sistēmu drošības vārsts. Pēc autoru domām, šie divi jēdzieni – “uzņēmējdarbība” un “mazais uzņēmums” - ir atšķirīgi, un katrs no tiem ir analizējams atsevišķi.

2012. gadā Latvijā veiktajā pētījumā (Ščeuļovs, Gaile-Sarkane, 2012) tika secināts, ka liela daļa mikrouzņēmumu īpašnieku spēkā esošo mikrouzņēmumu tiesisko regulējumu (LR Saeima, 2010) primāri izmanto ienākumu legalizācijai un nodokļu minimizēšanai, tāpēc šāda veida uzņēmumi nebūtu uzskatāmi par ‘uzņēmējiem’.

Ir jāatzīmē, ka terminu “uzņēmējs” dažkārt attiecina arī uz algotiem vadītājiem, kuri vada gan privātus uzņēmumus, gan valsts kapitāla sabiedrības. Par to liecina arī uzņēmējus pārstāvošās nevalstiskās organizācijas, kuru biedru vidū ir dažādu nozaru, dažādu īpašnieku un dažādu juridisko formu komercsabiedrības.

MVU īpašnieku-vadītāju terminoloģijas dažādība.

Literatūras analīze uzrāda plašu terminoloģijas klāstu, ar ko var definēt personu, kas ir maza vai vidēja uzņēmuma īpašnieks un vienlaikus tā vadītājs. “Īpašnieks-vadītājs” (*Owner-manager*) ir tikai viens no terminiem, kas raksturo personu, kas vada savu biznesu.

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). Šie termini parāda arī to, cik dažādas un atšķirīgas var būt personas intereses attiecībā uz uzņēmumu. Šie autori pētīja arī vadības procesus mazos uzņēmumos. Viņi uzskata, ka vadības process mazā uzņēmumā ir unikāls un pilnīgi atšķirīgs no vadības procesa lielākos uzņēmumos. Nevar pieņemt, ka mazo uzņēmumu vadība veic tādu pašu vadības procesu, kādu lielos uzņēmumos veic profesionāli vadītāji, tikai mazākā mērogā.

Daudzi pētījumi ir veltīti tieši MVU īpašniekiem-vadītājiem un viņu rīcībai dažādās situācijās. Šo pētījumu tēmas ietver, piemēram, kā MVU īpašnieki-vadītāji organizē vadības un kontroles procesus (Deeks, 1970), kā viņi veic savu uzņēmumu finanšu kontroli (Dhaliwal, Salamon, Dan Smith, 1982), pieņem investīciju lēmumus (James, 1999).

Literatūrā minētie termini, kas raksturo uzņēmumu īpašniekus-vadītājus un pašu īpašnieku vadītus uzņēmumus, ir apkopotī un sagrupēti 1.5. tabulā.

Ar uzņēmumu īpašnieka–vadītāja jēdzienu saistītās terminoloģijas apkopojums (autora veidota tabula)

Termins latviešu valodā	Termins angļu valodā	Atsauces
Uzņēmējs	<i>Entrepreneur</i>	<p>(Schumpeter, 1934) (Carland et al., 1984) (Goffee, Scase, 1985) (Jennings, Beaver, 1995) (Birley et al., 1999) (Komerclikums, 2000) (Poutziouris, 2003) (Cohen, Lauterbach, 2008) (Ahmad, Wilson, Kummerow, 2011) (Gilding, Gregory, Cosson, 2015) (Coetzer, Wallo, Kock, 2019)</p>
Uzņēmējs-vadītājs	<i>Entrepreneur-manager,</i>	
Uzņēmējs-īpašnieks-vadītājs	<i>Entrepreneur-owner-manager</i>	
Īpašnieks	<i>Owner</i>	
Īpašnieks – vadītājs	<i>Owner-manager</i> <i>Owner-CEO</i>	
Dibinātājs	<i>Founder</i>	
Dibinātāja vadīts uzņēmums	<i>Founder-managed enterprise</i>	
Ģimenes vadīts bizness	<i>Family run business</i>	
Ģimenes uzņēmums	<i>Family business</i> <i>Family firm</i>	
Mazā biznesa īpašnieks	<i>Small business owner</i>	
Individuālais uzņēmums	<i>Sole entrepreneur</i>	
Individuālais uzņēmējs	<i>Sole proprietorship</i>	
Partneris	<i>Partner</i>	
Partnerība	<i>Partnership</i>	
Komersants	<i>Merchant</i>	
Tirgotājs		
Valde	<i>Board</i>	
Valdes loceklis	<i>Board member</i>	
Padome	<i>Supervisory council</i>	
Padomes loceklis		

Literatūrā un pētījumos līdz ar terminu “īpašnieks-vadītājs” var atrast arī citus terminus, kā piemēram, “dibinātāja vadīts uzņēmums” (Ahmad et al., 2011; Carland et al., 1984). Šis termins akcentē, ka uzņēmumu vada tā dibinātājs, un šādam cilvēkam ir lielāka vēsturiska saite ar uzņēmumu.

Termins “īpašnieka pārvaldīts uzņēmums” vai “dibinātāja vadīts uzņēmums” parāda arī, kāda ir personas loma uzņēmumā. 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.

LR uzņēmējdarbību regulējošā likumdošanā, kāds ir Komerclikums (Komerclikums, 2000) ir arī definēti vairāki uzņēmējdarbības veidi – individuāls uzņēmums, partnerība, korporācija. Komerclikums nosaka arī vairākus iespējamus komersanta veidus – Individuālais komersants (IK), pilnsabiedrība (PS), komandītsabiedrība (KS), sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA), akciju sabiedrība (AS). Komerclikumā ir definētas arī dažādas lomas, kādā persona var īstenot vadības vai pārvaldības darbības uzņēmumā – valdes loceklis, padomes loceklis, prokūrists, komercpilnvarnieks.

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*). Ir vairāki pētījumi, kuros ir mēģināts noskaidrot, kā īpašnieki vada un pārvalda savus uzņēmumus, un kā viņu sniegums atšķiras no algotu profesionālu vadītāju vadītu uzņēmumu sniegumu. Atziņas no šiem pētījumiem tiks aprakstītas promocijas darba otrajā daļā.

Veicot literatūras izpēti, netika atrasta vispāratzīta 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. Nākamajā nodaļā tiks aprakstīts un piedāvāts šādas tipoloģijas viens no iespējamajiem variantiem.

1.4. MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģijas izstrāde

Literatūrā uzņēmuma īpašnieks-vadītājs galvenokārt tiek minēts kā individuāla persona. Ir veikti pētījumi, lai identificētu šādu personu vadības iezīmes un stilus. Tomēr uzņēmumiem var būt dažādas formas, dažāda īpašumtiesību struktūra un arī dažādi veidi, kā organizācijā tiek izveidoti vadības procesi. Joprojām trūkst holistiska skata un strukturētas pieejas šai daudzveidībai.

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.

Šajā nodaļā tiek piedāvāta jauna mazo un vidējo uzņēmumu 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

Sistemātiskais literatūras pārskats palīdzēja izprast iepriekšējos pētījumus par MVU un īpašnieku pārvaldītu uzņēmumu pārvaldību, MVU īpašnieku un vadītāju veidiem un daudzveidību.

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 darbinieku. 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.

Daļēji strukturētu interviju mērķis bija izprast īpašnieka-vadītāja lomu uzņēmumā, viņa vēsturiskās attiecības ar paša biznesu un to, kā uzņēmums tiek pārvaldīts. Intervijas ietvēra šādus jautājumus:

- Vai pašreizējais īpašnieks-vadītājs bijis konkrēta uzņēmuma dibinātājs, vai arī ir ienācis uzņēmumā vēlākā posmā?

- Vai īpašniekam-vadītājam ir citi līdzdibinātāji, partneri, līdzīpašnieki vai citas ieinteresētās puses?

- Cik neatkarīgs ir īpašnieks-vadītājs savā lēmumu pieņemšanā biznesa jautājumos?

- 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.

Intervijas parasti ilga 10 – 60 minūtes, un tajās tika iztirzāti vispārīgie apstākļi un specifiskas situācijas, kā īpašnieki-vadītāji pārvalda savus uzņēmumus un pieņem lēmumus par uzņēmuma un biznesa attīstību.

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. Izstrādātā MVU īpašnieku-vadītāju provizoriskā tipoloģija, pētījuma rezultāti un galvenās atziņas tika apspriesti un aprobēti divās fokusgrupu diskusijās. Abas diskusijas tika organizētas, izmantojot fokusa grupas formātu ar vienu moderatoru, un grupu, kurā bija kopā deviņi dalībnieki - augstākās izglītības iestāžu pārstāvji, biznesa konsultanti un arī uzņēmēji. Katrs iespējamais īpašnieka-vadītāja tips tika apspriests un analizēts, lai apstiprinātu šādu īpašnieka-vadītāja tipa esamību MVU segmentā, apstiprinātu vai mainītu piedāvātos tipu nosaukumus un aprakstus.

Piedāvātā MVU īpašnieku - vadītāju tipoloģija

Intervijās ar uzņēmējiem un mazo un vidējo uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem tika identificētas dažādas raksturīgas situācijas attiecībā uz MVU īpašumtiesībām un veidu, kā šie uzņēmumi tiek pārvaldīti, un dažas no tiem netika identificētas iepriekš veiktajā literatūras pārskatā:

- Ir uzņēmumi ar vienu īpašnieku un ar vairākiem īpašniekiem (līdzīpašniekiem);
- Uzņēmuma pašreizējais īpašnieks var būt sākotnējais uzņēmuma dibinātājs vai var kļūt par uzņēmuma īpašnieku (vai līdzīpašnieku) vēlāk;
- Īpašnieks-vadītājs var būt dziļi iesaistīts uzņēmuma ikdienas vadībā un var būt attālināts, distancēts no uzņēmuma ikdienas pārvaldības jautājumiem;
- Kļūšana par uzņēmuma īpašnieku un vadītāju var būt personas pašas brīva izvēle, un tā var būt kā rezultāts kādam ārējam notikumam vai neizbēgamai apstākļu sakritībai;
- Īpašnieks-vadītājs var būt neatkarīgs savā darbībā un lēmumos, un var būt atkarīgs no citām ieinteresētajām pusēm (tādām kā līdzdibinātāji, draugi, ģimenes locekļi);
- Viens īpašnieks-vadītājs var pārvaldīt vienu atsevišķu uzņēmumu vai arī vairākas saistītas, kā arī nesaistītas uzņēmējdarbības vienības;
- Biznesu (firmu) var veidot kā vienu uzņēmumu vai kā vairāku juridisku personu kombināciju ar atšķirīgām juridiskajām formām un vadības struktūrām.

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. Visi šie 10 tipi ir parādīti 1.6. tabulā. 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.

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

	MVU īpašnieka-vadītāja tips	MVU īpašnieka-vadītāja tipa un tam atbilstošās uzņēmuma situācijas raksturojums
A	Viens dibinātājs-īpašnieks (<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	Līdzdibinātājs-vadītājs (<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	Vadītājs-līdzīpašnieks (<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	Investors-vadītājs (<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	Biznesu klastera īpašnieks (<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	Vairāku biznesu īpašnieks (<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	Ģimenes biznesa vadītājs (<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	Īpašnieks-vadītājs piespiedu kārtā (<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	Īpašnieks- pārraugis (<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	Cietis īpašnieks (<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.

Ir jāievēro, ka var būt atšķirība starp to, kurš ir uzņēmuma dibinātājs un kurš ir tā īpašnieks. Individuālā uzņēmuma gadījumā dibinātājs un īpašnieks parasti ir viena un tā pati persona. Arī lielākajā daļā mikrouzņēmumu dibinātājs ir arī uzņēmuma īpašnieks. MVU gadījumā viens dibinātājs, kurš pats ir īpašnieks-vadītājs, ir pirmais no īpašnieku-vadītāju tipiem, kas definēts šajā pētījumā (A tips 1.6. tabulā). Šī ir situācija, kad uzņēmumu viens pats nepārtraukti vada tā sākotnējais vienīgais dibinātājs. Šāds uzņēmums var būt gan pavisam nesen dibināts, gan arī ar pietiekami lielu pieredzi. Šādos uzņēmumos pats īpašnieks, viņš arī dibinātājs, lielā mērā nosaka biznesa mērķus, ietekmē šī uzņēmuma darbības stilu un veidu, kā darbs tiek organizēts. Šī situācija attiecas arī uz tiem gadījumiem, kad īpašnieks ir mēģinājis atstāt savā vietā algotu menedžeri, tomēr pēc kāda laika pats atgriezies savā uzņēmumā vadītāja lomā.

***Piemērs:** Ražošanas uzņēmuma LBFI vadītājs ir tā dibinātājs un vienīgais īpašnieks. Uzņēmums sekmīgi darbojas tirgū jau vairāk nekā 10 gadus.*

Jāatzīmē, ka MVU bieži var būt vairāk nekā viens dibinātājs vai īpašnieks. Situācija, kad viens no dibinātājiem ir oficiāli un publiski deklarēts kā vadītājs, ir otrs īpašnieka-vadītāja tips (apzīmēts kā B tips 1.6. tabulā). Publiski abi vai visi šāda uzņēmuma līdzīpašnieki var sevi nosaukt un norādīt kā uzņēmuma īpašniekus, bet viņu lēmumu pieņemšanu un neatkarību var ierobežot rakstisks vai neformāli definēts saziņas process ar citiem biznesa partneriem. Iespējams, ka viens no dibinātājiem darbojas kā aktīvais vadītājs, direktors vai izpilddirektors, bet otrs vai pārējie var ieņemt kādu konsultanta lomu, darboties uzņēmuma padomē vai varbūt gluži vienkārši ieņemt algotu amatu šajā uzņēmumā. Atšķirība šajā gadījumā no A tipa ir tāda, ka uzņēmuma līdzīpašniekam noteiktos jautājumos ir jākonsultējas ar saviem partneriem, un sava rīcība vai lēmumi jāaskaņo ar otru vai pārējiem līdzdibinātājiem.

***Piemērs:** Pakalpojumu uzņēmumu JESB dibinājuši divi līdzīpašnieki. Viens no līdzīpašniekiem ir šī uzņēmuma formālais vadītājs (direktors), un otrs ir stratēģijas direktors.*

Ir gadījumi, kad MVU dibinātājs nolemj pilnībā vai daļēji pārdot savas akcijas citam investoram, pārvaldniekam vai nākamajam īpašniekam. Šādam lēmumam var būt dažādi iemesli. Viens no iemesliem var būt sākotnējais stratēģiskais lēmums izveidot un attīstīt uzņēmumu līdz noteiktam posmam un pēc tam to pārdot. Alternatīvi šādu lēmumu var virzīt citi iekšējie vai ārējie faktori – finansiālas problēmas, konkurence, kā arī dibinātāja vadības prasmju trūkums vai ierobežotas spējas.

Ir situācijas, kad uzņēmuma dibinātājs ir piesaistījis citu līdzīpašnieku ar konkrētu mērķi vai kompetenci. Tas var būt kvalificēts vadītājs/izpilddirektors vai attīstības vadītājs, kuru

papildus motivē ar zināmu daudzumu uzņēmuma daļu. Trešais tips (C tips 1.6. tabulā) šajā tipoloģijā ir nosaukts par vadītāju-līdzīpašnieku. Parasti šāds vadītājs ir mazākumdaļas akcionārs vai mazas uzņēmuma daļas īpašnieks. Ja piesaistītajam vadītājam ir īpašas spējas vai īpaši kontakti, šādam līdzīpašniekam var piederēt arī lielāka (piemēram, trešdaļa vai pat puse) uzņēmuma daļu. Šādos gadījumos būtiski ir tas, ka uzņēmuma akcijas vai daļas kalpo kā papildus motivācijas rīks, lai piesaistītais vadītājs profesionāli attīstītu uzņēmumu un rūpētos par tā izaugsmi. Uzņēmuma sākotnējam īpašniekam vai pārējiem tā dalībniekiem var saglabāties formāla vai neformāla ietekme pār šī vadītāja-līdzīpašnieka rīcību, ja viņi ir saglabājuši sev valdes vai padomes locekļu statusu vai noteikuši kādus citus formālus vai neformālus vadības procesus. Šādā situācijā var sagaidīt arī, ka piesaistītais vadītājs-līdzīpašnieks tomēr ir profesionāls vai vismaz pieredzējis vadītājs, atšķirībā no uzņēmuma dibinātāja vai sākotnējā īpašnieka, kurš savas prasmes ir attīstījis savas pieredzes vai pašmācības ceļā.

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.

Ceturtais īpašnieka-vadītāja tips (D tips 1.6. tabulā) ir nosaukts par investoru-vadītāju. Šī situācija ir raksturīga gadījumos, kad cilvēks kļūst par uzņēmuma īpašnieku, to atpērkot no iepriekšējiem īpašniekiem vai arī veicot kādu stratēģisku vai finanšu investīciju. Šādam investoram parasti ir kāds sev zināms ilgtermiņa vai īstermiņa mērķis, kas var tikt pasludināts atklāti vai arī turēts slepenībā. Šī cilvēka mērķis var būt attīstīt uzņēmumu līdz noteiktai pakāpei, un tad atkal to pārdot citiem. Var būt mērķis apvienot šī uzņēmuma spējas un resursus ar kādu citu sev piederošu vai sev zināmu biznesu. Var būt arī mērķis ar šāda veida investīciju atbrīvoties no kāda spēcīga konkurenta. Katrā ziņā var sagaidīt, ka šāda tipa vadītāja prasmes un iemaņas ir attīstītas augstā līmenī.

Ir daudz veidu, kā īpašumtiesības un ietekme var tikt sadalīta starp partneriem, kas ir līdzīpašnieki. Bieži vien akcijas un vara tiek sadalītas nevienlīdzīgi, ļaujot vienai personai būt ar būtiskāku ietekmi uz lēmumu pieņemšanu. Tomēr ir arī gadījumi, kad līdzīpašnieks ir cita juridiska persona, piemēram, ieguldījumu fonds vai stratēģiskais partneris ar savu pārvaldības un kontroles kārtību. Tas var radīt situācijas, kad akciju vairākuma turēšana vēl nedod pārsvaru, vienlīdzību vai pietiekamu neatkarību lēmumu pieņemšanā.

Piemērs: 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.

Jaunu uzņēmumu izveides process pēdējo gadu laikā ir kļuvis pietiekami vienkāršs. Ir kļuvušas pieejamas arī īpašas atbalsta programmas jaundibinātiem uzņēmumiem vai uzņēmumiem, kas darbojas noteiktā jomā, noteiktās teritorijās vai saskaņā ar īpašu tiesisko regulējumu. Kļūst izplatīta pieeja, ka vienam uzņēmuma īpašniekam pieder vairāk nekā viens uzņēmums vai arī darbības un riski tiek sadalīti starp vairākām juridiskām personām. Šādas juridiskās personas var koordinēti darboties kā uzņēmumu grupa jeb “klasteris” (E tips 1.6. tabulā). Piemēram, viens klastera uzņēmums ražo kādus produktus, otrs uzņēmums nodrošina šo produktu loģistiku vai izplatīšanu, bet trešais uzņēmums nodrošina pārējiem grupas uzņēmumiem nepieciešamās tehnoloģijas, infrastruktūru vai specifiskus pakalpojumus. Var būt arī situācija, kad īpašnieks laika gaitā līdzās vienam biznesam ir izaudzējis otru un trešo. Šajā gadījumā uzņēmumi darbojas kā divi vai vairāki savstarpēji saistīti uzņēmumi, kas pēc būtības strādā vienā biznesā vai saistītās biznesa jomās. Šos uzņēmumus kontrolē un vada viens īpašnieks. Iespējams arī, ka kādam no grupas jeb klastera uzņēmumiem var būt citi līdzīpašnieki vai līdzdibinātāji. Kāds no šiem grupas uzņēmumiem var būt arī bezpeļņas organizācija, sociāls uzņēmums, attīstības fonds vai finanšu līdzekļu turētājs. Šī ir situācija, kad vairs nevar apgalvot, ka viens uzņēmums ir viens business. Šādos gadījumos ir iespējams arī, ka, līdz ar tradicionālu komercuzņēmumu, šajā grupā jeb klasterī darbojas arī kāda biedrība, asociācija vai cita nevalstiska organizācija, kas veicina pamatbiznesa attīstību caur sabiedriskām aktivitātēm, lobēšanas darbībām vai kādu citu mērķtiecīgu rīcību. Katrs šādā grupā vai klasterī iesaistītais uzņēmums vai organizācija var nodarbināt vien dažus darbiniekus, taču kopā šāds klasteris var aptvert pat vairāku desmitu vai simtu cilvēku kompetenču un spēju kopu, kas būtu līdzvērtīga kādam vidējam vai pat lielam uzņēmumam.

Piemērs: NTGK īpašnieks un vadītājs ir mērķtiecīgi veidojis un attīstījis vairākus savstarpēji saistītus biznesus. Daži no biznesiem izmanto kopīgus resursus, viens saistītais uzņēmums sniedz pakalpojumus citam uzņēmumam.

Sestais īpašnieka-vadītāja tips ir vairāku uzņēmumu vai biznesu īpašnieks, kuri, atšķirībā no E tipam raksturīgās situācijas, ir vairāki savstarpēji nesaistīti biznesi (F tips 1.6. tabulā). Tā ir situācija, kad īpašniekam pieder vairāki uzņēmumus, kas pēc būtības darbojas atšķirīgos, nesaistītos biznesos. Piemēram, uzņēmēja pamatbusiness ir ražošana, bet viņam pieder arī viesu

nams, izklaides klubs vai atpūtas bāze. Iespējams, ka līdzekļus, ko īpašnieks nopelna vienā biznesā, viņš investē citā biznesā, un šiem biznesiem nav ciešas saistības. Formāli katrā biznesā var būt algots savs pārvaldnieks, tomēr svarīgākos procesus kontrolē un vada pats īpašnieks. Šajā gadījumā var novērot, ka lielāko daļu sava laika un uzmanības šāds īpašnieks-vadītājs tomēr velta vienam savam biznesam, visbiežāk tieši pamatbiznesam, bet cits business kalpo kā reprezentācijas objekts vai brīvā laika hobijs, un tam tiek veltīts mazāk laika un uzmanības.

Piemērs: Ražošanas uzņēmuma JBDS dibinātājs, vienīgais īpašnieks un vadītājs ir izveidojis vēl vienu uzņēmumu, kas ražo specifiskus produktus kas paredzēti citam tirgum, izmantojot daļu no JBDS resursiem un prasmēm. Ražošanas uzņēmuma īpašniekam pieder arī izklaides klubs, un šis business nav saistīts ar īpašnieka pamatbiznesu.

Ģimenes uzņēmumiem var būt dažādas formas, un tas ne vienmēr tiek atspoguļots uzņēmuma īpašumtiesību struktūrā vai vadības struktūrā. Ģimenes uzņēmuma vadītājs tiek identificēts kā atsevišķs veids (G tips 1.6. tabulā). Šādā situācijā, pat ja formāli uzņēmums pieder vienam cilvēkam, ģimenes uzņēmumā tiek nodarbināti ģimenes locekļi, radnieki vai ģimenei tuvi cilvēki. Formāli vadītājs vai īpašnieks var būt viens, taču, lemjot par šāda biznesa attīstību vai izmaiņām tajā, viņš ļoti lielā mērā vai nu konsultējas ar savu ģimeni, vai vismaz ņem vērā uzņēmuma darbā iesaistīto cilvēku intereses. Šo pārējo darbojošos cilvēku ietekme var izpausties gan formāli, gan arī neformāli. Tātad, arī citi ģimenes locekļi var ieņemt kādu valdes locekļa vai algota darbinieka lomu šajā uzņēmumā, taču var gadīties arī, ka šī loma nav acīmredzama.

Literatūras pārskatā parādījās vairāki pētījumi par pēctecības plānošanu īpašnieku pārvaldītos MVU un biznesa nodošanu nākamajām paaudzēm ģimenes uzņēmumos. Intervijās tika norādīts, ka daži uzņēmumu īpašnieki-vadītāji ir kļuvuši par tādiem kāda ārēja notikuma rezultātā – ģimenes traģēdija (ģimenes locekļa nāve vai šķiršanās) vai saņemot vecāku, dzīvesbiedra vai dāsna biznesa eņģeļa dāvanu. Astotais tips šajā tipoloģijā (H tips 1.6. tabulā) pašreizējā versijā ir nosaukts par Īpašnieku-vadītāju piespiedu kārtā. Ja kāds no ģimenes locekļiem mirst vai kļūst darba nespējīgs, šajā gadījumā kāds no palicējiem – piemēram, sieva, dēls vai kāds cits tuvāks radnieks pārņem šo cita cilvēka izveidoto un attīstīto biznesu kā pienākumu pret ģimeni vai kā rūpi par uzņēmuma īpašumu vai cilvēkiem, un kļūst par uzņēmuma vadītāju “piespiedu kārtā”. Līdzīgi var būt, kad ģimenē notiek šķiršanās, veselības krīze, arī finansiāla krīze. Atsevišķos gadījumos šis business var nebūt saņemts “piespiedu kārtā”, bet pieņemts kā dāvinājums no laulātā drauga vai vecākiem. Jebkurā gadījumā jaunais īpašnieks ir vai nu ģimenes loceklis, vai arī ģimenei tuvu stāvošs cilvēks, kura sākotnējos plānos

nav bijis kļūt par šāda biznesa īpašnieku vai vadītāju. Šāda īpašnieka-vadītāja prasmes var ļoti atšķirīgas – viens var būt profesionālis, kas var likt lietā visas savas spējas, cits, savukārt, var saņemt šādu izaicinājumu kā aukstu dušu.

Piemērs: Uzņēmuma EGTS dibinātājs, vienīgais īpašnieks un vadītājs nomira, un pēc viņa nāves uzņēmuma vadību pārņēma viņa dēls, kurš līdz šim nebija nekādi saistīts ar šo uzņēmumu. Dēls tēva dibināto uzņēmumu pārkārtoja, attīstīja un turpina to vadīt.

Devītais tips – Īpašnieks-pārraugis (I tips 1.6. tabulā) – raksturo situāciju, kad 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 loceklis.

Ir atsevišķas situācijas, kad uzņēmuma īpašnieks ir pametis savu uzņēmumu novārtā kādas personiskas problēmas dēļ. Tā varētu būt slimība, atkarība, personiska traģēdija, pārāk augsts stress vai kāda cita grūti pārvarama situācija. Lai turpinātu uzņēmuma darbību, apkalpotu klientus un saglabātu darba vietas, šādā situācijā uzņēmuma vadību uzņemas kāds no darbiniekiem, izmantojot savu formālo amatu vai neformālo lomu un ietekmi kolektīvā. Šāda situācija 1.6. tabulā ir apzīmēta kā J tips – Cietis vadītājs.

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 piedāvātajām tipoloģijām. Izstrādātā tipoloģija un 10 veidu atbilstība biznesa vidē sastopamām situācijām tika apstiprināta arī divās fokusa grupās. Ar izstrādāto īpašnieku-vadītāju tipoloģiju ir iepazīstināti arī zinātnisko konferenču dalībnieki un tā ir publicēta arī konferences rakstu krājumā (Millers, Gaile-Sarkane, 2021).

MVU īpašnieku – vadītāju tipu savstarpējais salīdzinājums

Salīdzinot piedāvātos īpašnieku-vadītāju tipus savā starpā, 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.

1.7. tabulā ir parādīts katra tipa raksturojums salīdzinājumā ar citiem tipiem 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.

1.7. tabula

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

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

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

1.7. tabula ir 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 papildus 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 datu bāzes. 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 komplicētību 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 mainīties 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 jāprogresē 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.

Būtiskākie secinājumi par īpašnieku-vadītiem MVU

Izpratne par to, kas ir mazais uzņēmums un kas ir mazais-vidējais uzņēmums dažādos laikos un dažādās valstīs ir bijusi atšķirīga. Sākot ar 2005. gadu ES tiek lietota MVU klasifikācija, saskaņā ar kuru par mazo uzņēmumu tiek uzskatīts uzņēmums ar vismaz 10 darbiniekiem, bet uzņēmumi ar 1-9 darbiniekiem tiek dēvēti par mikrouzņēmumiem. Šis 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 mūsdienu izpratnē būtu attiecināmi uz mikrouzņēmumiem vai individuāliem komersantiem.

“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”, “līdzīpašnieks”, “uzņēmējs”, “ģimenes biznesa vadītājs” un citi. Šajā darbā termins “īpašnieks-vadītājs” tiek lietots, ietverot visu šādos terminu ietverto nozīmju daudzveidību.

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

Īpašnieku vadītāju tipoloģija, kas ir piedāvāta šajā darbā, parāda atšķirīgus 10 īpašnieku-vadītāju tipus un var palīdzēt veidot labāku izpratni par mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieku-vadītāju daudzveidību.

Šajā darbā piedāvāto MVU īpašnieku-vadītāju tipoloģiju un tās interpretāciju var izstrādāt tālāk un pilnveidot, lai uzlabotu izpratni par to, kā īpašnieki-vadītāji plāno, kontrolē un vada savu uzņēmējdarbību, kas ir viņu lēmumu virzītājspēki vai ierobežojumi un kādas kompetences ir jāattīsta.

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

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 jauna ekonomiskās teorijas un ir bijuši daudzi un dažādi mēģinājumi apskatīt biznesa uzņēmumus, izmantojot sistēmisko pieeju.

Periodā pēc Otrā pasaules kara plaši valdīja viedoklis, ka lielajiem uzņēmumiem ir spēja radīt lielāku ietaupījumu uz apjomu (*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 atgriežas 20. gadsimta 70. gados. Šajā laikā atkal būtiski pieaug MVU loma ekonomikā, un arī paplašinās pētniecības tematika. Pētniecības tēmas tagad aptver vadības jautājumus, sistēmiskas pieejas uzņēmumu vadībā, kā arī īpašnieku, indivīdu un grupu psiholoģiju un uzvedību. Mācību literatūrā un biznesa vidē ienāk jauni termini un jēdzieni tādi kā biznesa procesi, biznesa modelis, visaptveroša kvalitātes pārvaldība un citi.

Promocijas darba otrajā daļā tiek pētīti MVU pārvaldības jautājumi no sistēmiskās pieejas skatupunkta. Īpaša uzmanība tiek veltīta īpašnieku vadītu uzņēmumu pārvaldībai. Atziņas no teorijas un iepriekšējiem pētījumiem tiks salīdzinātas ar vairāku īpašnieku vadītu MVU praksi.

2.1. Terminu “pārvaldība” un “vadišana” pielietojums

Latvijas terminoloģijas vārdnīcā ir atrodami vairāki termini, kas ir attiecināmi uz uzņēmumu un organizāciju vadīšanu. Līdzās terminam “vadišana” ir atrodami arī tādi termini kā “menedžments”, “pārvaldība”, “administrēšana” un citi (Termini.gov.lv, 2021). Šo terminu uzskaitījums latviešu valodā un tiem atbilstošie termini angļu un krievu valodās ir apkopoti 2.1. tabulā.

Ar uzņēmumu vadīšanu saistītie termini (autora veidota tabula)

Termini latviešu valodā	Termini angļu valodā	Termini krievu valodā
Vadība	<i>Management</i>	<i>Руководство</i>
Vadīšana	<i>Ruling</i>	<i>Управление</i>
Pārvaldīšana	<i>Steering</i>	<i>Ведение</i>
Pārvaldība	<i>Directing</i>	<i>Правление</i>
Menedžments	<i>Control</i>	<i>Регулирование</i>
Pārzināšana	<i>Administration</i>	<i>Администрирование</i>
Administrēšana	<i>Leadership</i>	<i>Координирование</i>
	<i>Conduct</i>	
	<i>Governance</i>	

Termins “pārvaldība”, kas ir izmantots šī darba nosaukumā, ir tuvs terminam “vadīšana”. 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*).

Termins “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 un vairāk uz sociālo praksi un aktivitātēm.

Marks Šulcs (*Mark Schultz*) pārvaldību definē kā sistēmu, saskaņā ar kuru subjekti tiek virzīti un kontrolēti. Pārvaldība ir saistīta ar lēmumu pieņemšanas struktūru un procesiem, atbildību un kontroli uzņēmuma vadībā. Pārvaldība ietelmē, kā tiek noteikti un sasniegti organizācijas mērķi, kā tiek uzraudzīti un novērsti riski un kā tiek optimizēta darbība”. Pārvaldība ir sistēma un process, nevis atsevišķa darbība, tāpēc labas pārvaldības stratēģijas veiksmīgai īstenošanai ir vajadzīga sistemātiska pieeja, kas ietver stratēģisko plānošanu, risku pārvaldību un darba izpildes vadību. (*Schultz, 2021*)

Termins “pārvaldība” tiek izmantots vairākos kontekstos, piemēram, korporatīvajā pārvaldībā, starptautiskajā pārvaldībā, nacionālajā pārvaldībā un vietējā pārvaldībā.

Pasaules Banka 1992. gadā ieviesa “labu pārvaldību” kā daļu no saviem kritērijiem, lai sniegtu aizdevumus jaunattīstības valstīm. (*World Bank, 1994*) Lielākie līdzekļu devēji un

starptautiskās finanšu iestādes arvien vairāk balsta savu palīdzību un aizdevumus ar nosacījumu, ka tiek veiktas reformas, kas nodrošina “labu pārvaldību”. Laba pārvaldība nodrošina, ka korupcija tiek samazināta līdz minimumam, tiek ņemti vērā minoritāšu uzskati un lēmumu pieņemšanā tiek uzklaustītas sabiedrības visneaizsargātāko personu balsis. Apvienoto Nāciju organizācija, skaidrojot šī termina būtību uzsver, ka “pārvaldība” ir lēmumu pieņemšanas process un process, kurā lēmumi tiek vai arī netiek īstenoti (*United Nations*, 2009).

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) korporatīvās pārvaldības principi, kas pirmo reizi tika publicēti 1999. gadā, ir kļuvuši par starptautisku etalonu un palīdz politikas veidotājiem novērtēt un uzlabot korporatīvās pārvaldības tiesisko, regulatīvo un institucionālo sistēmu, tā atbalstot ekonomisko efektivitāti, ilgtspējīgu izaugsmi un finanšu stabilitāti (*OECD*, 2015).

Jaunās publiskās pārvaldības teorija ir balstīta uz pieņēmumu, ka publiskos pakalpojumus var sniegt dažādas iesaistītās puses, ne tikai valsts. Jaunā publiskā pārvaldība kā sadarbības formu starp pārvaldi un sabiedrību uzsver tīklus. Klasiskā publiskā pārvalde uzsver birokrātiju un bezpersonisku normatīvo aktu ieviešanu, bet jaunā publiskā vadība akcentē privātā sektora vadības pieeju izmantošanu publiskā pārvaldē. Par jaunās publiskās pārvaldības teorijas pamatlicēju uzskata Edinburgas Universitātes (*University of Edinburgh*) profesoru Stīvenu Osbornu (*Stephen P. Osborne*), kurš 2006. gadā formulēja jaunās publiskās pārvaldības ietvaru kā konceptuālu rīku, lai izprastu publiskās pārvaldes sarežģītību un pielāgošanos mainīgajai pasaulei. Arī šī teorija reaģēja uz pārmaiņām, kas notika publiskajā pārvaldē praksē, tādējādi teorētiski piedāvāja normatīvu izskaidrojumu, balstoties uz iepriekš uzkrāto pieredzi jaunās publiskās vadības teorijas ieviešanā. (Reinholde, 2021)

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.

2.2. Organizācijas kā sistēmas vēsturiskā attīstība

Par organizāciju parasti dēvē indivīdu apvienību, kas apvienojusies vai ir apvienota kādu kopīgu mērķu realizēšanai. (*Organisation*, 2021). Organizācijas var būt komerciālas, sociālas, politiskas. Ar šo terminu var saprast arī noteiktu struktūru, uzbūvi, sistēmu, kurā ir organizēta kāda grupa, cilvēka apvienība. Zinātniskajā un mācību literatūrā tiek apskatīti dažādi

organizāciju veidi, organizācijas struktūras, organizāciju teorijas. Šajā nodaļā tiks aprakstīts, kādas pieejas ir lietotas, lai aprakstītu biznesa uzņēmumu kā sistēmu.

19. gadsimtā valdīja izpratne, ka uzņēmuma rīcībā noteikti ir jābūt kādam īpašumam, vai tā būtu rūpnīca vai zeme, un ir jābūt arī darbaspēkam. Īpašums un darbaspēks bija divi pamatelementi, kuri noteikti bija vajadzīgi jebkura biznesa esamībai. Protams, katrs uzņēmums ražoja kādus noteiktus produktus, kas tikta pārdoti vai piegādāti to lietotājiem. Vēlāk par svarīgu uzņēmuma pastāvēšanas nosacījumu kļuva arī kapitāla jeb naudas, finanšu esamība, kas ļautu uzņēmumu finansēt un algot darbiniekus. Mūsdienās uzņēmējdarbība nav saistīta tikai ar produktu ražošanu, bet arī ar pakalpojumu sniegšanu. Tā soli pa solim sapratne par biznesu un uzņēmumu ir apaugusi ar vairākiem elementiem, kas atrodas savstarpējā saistībā. Lai to izprastu un aprakstītu, ir nepieciešama sistēmiska pieeja.

Mūsdienu pieeja sistēmas teorijai ir pamatota Ludvika fon Bertalanfija (*Ludwig von Bertalanffy*) 1950. gadu darbos. Viņš izskaidroja sistēmu kā sarežģītu elementu sadarbību, sastāvošu no apakšsastāvdaļām un to raksturīgām īpašībām, kas sadarbojas savā starpā. Sistēma var būt slēgta vai atvērta. Slēgta sistēma ir sevī ietveroša un neapmaina neko ar apkārtējo vidi. Atvērta sistēma uzņem vielu no vides, attīsta izejas produktus (*throughputs*) jeb vielu un tad sniedz to atpakaļ videi. Atvērtas sistēmas svarīgākā īpašība ir apakšsastāvdaļu spēja sadarboties kā vienotai vienībai, kas izmaina vielu ar apkārtējo vidi (*von Bertalanffy, 1950*).

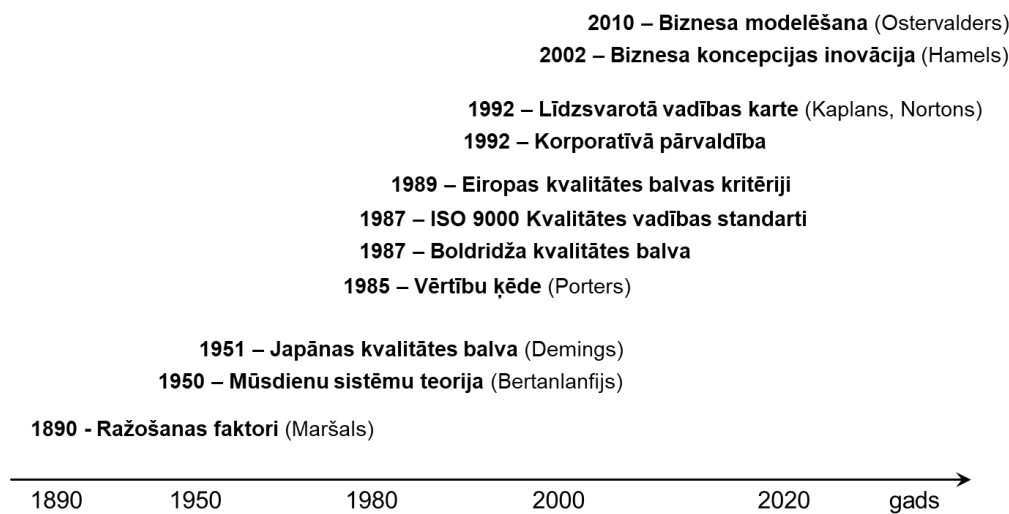
Līdzīgi mēs varam skatīties arī uz uzņēmumu. Uzņēmums pavisam noteikti ir sistēma, ko veido vairāki savstarpēji saistīti elementi un kam ir kā iekšējā, tā ārējā vide.

1890. gadā angļu ekonomists un Kembridžas ekonomiskās skolas pamatlicējs Alfrēds Maršals (*Alfred Marshall*) publicēja lielu darbu piecās grāmatās “Ekonomiskās teorijas principi” (*Principles of Economics*) (*A. Marshall, 1890*). Šajās grāmatās un savos turpmākajos darbos viņš lika pamatus mikroekonomikas un firmas ekonomikas teorijai. Savās grāmatās viņš izskaidroja vairākus ekonomikas pamatjēdzienus un sakarības kā: bagātība, ekonomiskie labumi, ražošana, patērēšana, darbs, kapitāls, ienākumi, vajadzības, pieprasījuma elastība, vērtība, tradicionālie ražošanas faktori, ražošanas organizācija, reprezentatīvā firma, firmas iekšējā un ārējā ekonomika. Savos darbos viņš apskatīja un analizēja četrus ražošanas faktoros – trīs jau tradicionālos – zemi, darbu, kapitālu, un 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 izmantoti arī mūsdienās. Pēc Otrā pasaules kara

vispirms Japānā un 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 ieguva uz klientu orientētas procesu vadības un stratēģijas jautājumi. 21. gadsimta sākumā, atbilstoši tehnoloģiju attīstības un globalizācijas radītajām iespējām un izaicinājumiem, radās biznesa koncepcijas inovācijas un biznesa modelēšanas pieejas. 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.

Uzņēmumu kā sistēmu aprakstošo teoriju un metožu evolūcija ilustratīvi atspoguļota 2.1 attēlā. Tajā ir parādītas zīmīgākās 20. gadsimta un 21. gadsimta sākuma teorijas un metodes, kurās ir izmantota sistēmiska pieeja uzņēmumu darbības analīzei, pārvaldībai un attīstībai.



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

Pēc Otrā pasaules kara ASV nejuta vajadzību pielietot papildus metodes, lai sekmētu savu ekonomisko konkurētspēju. Tāpēc vairāki amerikāņu izcelsmes pētnieki pieņēma Japānas uzaicinājumu palīdzēt atjaunot Otrajā pasaules karā sagrauto ekonomiku. Tā rezultātā Japānā strauji attīstījās kvalitātes vadības pieeja, kam pamatus lika tādi ASV eksperti un profesori kā Eduards Demings (*Eduard Deming*) un Žozefs Džurans (*Jospeph Juran*).

Deminga Japānas kvalitātes balvas kritēriji

Kopš 1951. gada Japānā tika organizēta Japānas kvalitātes balvas piešķiršanas ceremonija, kam pamatā ir E. Deminga idejas par statistisko procesu kontroli un viņa mācības par kvalitātes vadību. Japānas kvalitātes balvas pamatā ir 10 Deminga definētie kritēriji, kas raksturo sistēmisku pieeju uzņēmuma pārvaldībai un attīstībai. Šie kritēriji lielā mērā akcentē procesu vadības pieejas svarīgumu, kas ir īpaši nozīmīga ražošanas uzņēmumos, tomēr starp tiem ir arī tādi kā kritēriji kā uzņēmuma politika, plānošana, darbinieku apmācība un citi (Foster, 2004). Japānas kvalitātes balvas 10 kritēriju nosaukumi latviešu un angļu valodās ir apkopoti 2.1. tabulā.

2.1. tabula

Deminga Japānas kvalitātes balvas 10 kritēriji (autora veidota tabula)

Nr.	Deminga balvas kritēriji	<i>Criteria of Deming's Prize</i>	Piezīmes, komentāri
1.	Politika un stratēģijas	<i>Policy</i>	Politika ietver arī stratēģiju
2.	Organizācijas struktūra un darba organizācija	<i>Organisation and operations</i>	
3.	Informācijas iegūšana un lietošana	<i>Collecting and using information</i>	
4.	Analīze	<i>Analysis</i>	
5.	Plānošana nākotnei	<i>Planning for the future</i>	
6.	Apmācība un izglītošana	<i>Education and training</i>	
7.	Kvalitātes nodrošināšana	<i>Quality assurance</i>	
8.	Kvalitātes efekti	<i>Quality effects</i>	Ietekme uz biznesa rezultātiem
9.	Standartizācija	<i>Standardization</i>	
10.	Kontrole	<i>Control</i>	Ietver arī vadības procesus

Boldridža Amerikas Nacionālās kvalitātes balvas kritēriji

1980-to gadu sākumā, sastopoties ar arvien pieaugošo konkurenci no Japānas augsti kvalitatīvu produktu ražotāju puses, daudzi ASV industriju un vadības līderi akcentēja vajadzību stiprināt ASV uzņēmumu konkurētspēju gan vietējā ASV tirgū, gan starptautiskā tirgū. Sadarbojoties ASV tirdzniecības sekretariātam, zinātniekiem un uzņēmējiem, tika izstrādāts ASV Nacionālās kvalitātes uzlabošanas akts (*The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987*), kas stājās spēkā 1987. gada 20. augustā. Šis akts paredzēja izveidot nacionālo kvalitātes balvu un noteica biznesa izcilības kritērijus kā kvalitātes standartu. Biznesa izcilības kritērijiem un kvalitātes balvai tika dots Malkoma Boldridža (*Malcolm Baldrige*), vārds, kurš bija ASV tirdzniecības sekretārs un savas dzīves laikā bija devis lielu ieguldījumu šo ASV uzņēmumu konkurētspējas stiprināšanā (Hertz, 2000). Boldridža kritēriji tiek plaši

pielietoti gan lielo uzņēmumu, gan mazāku uzņēmumu konkurētspējas nostiprināšanā (*Kuratko, Goodale, Hornsby, 2001*).

Boldridža kritērijus veido septiņas savstarpēji saistītas kategorijas, un tās ir parādītas 2.2. tabulā. Boldridža kritēriji veidoti tā, ka katram kritērijam ir ekspertu noteikts īpatsvars, un visu kritēriju kopsumma veido maksimāli iespējamus 1000 punktus. 550 punkti ir saistīti ar kritērijiem, kas raksturo, kāda pieeja ir iedibināta uzņēmumā, bet 450 punkti – kāds ir rezultāts jeb uzņēmuma sniegums.

Uzņēmumi kvalitātes kritērijus var izmantot gan, lai veiktu sava uzņēmuma pašnovērtējumu, gan piedalītos kvalitātes balvas izcīņā (*Garvin, 1991*).

3.1.tabula

Boldridža Amerikas Nacionālās kvalitātes balvas kritēriji (autora veidota tabula)

Nr.	Boldridža kritēriji	<i>Malcolm Baldrige Criteria</i>	Kritērija īpatsvars (punkti)
1.	Līderība	<i>Leadership</i>	125
2.	Stratēģiskā plānošana	<i>Strategic planning</i>	85
3.	Orientācija uz klientu un tirgu	<i>Customer and market focus</i>	85
4.	Informācija un analīze	<i>Information and analysis</i>	85
5.	Orientācija uz personālu	<i>Human resource focus</i>	85
6.	Procesu vadība	<i>Process management</i>	85
7.	Biznesa rezultāti	<i>Business results</i>	450
			Kopā: 1000

Lai arī Boldridža balvas un kritēriju nosaukumā ir termins “kvalitāte”, kas ir bijis aktuāls jautājums ražošanas uzņēmumos, šajos kritērijos kā nozīmīgi elementi parādās arī orientācija un klientu un stratēģiskā plānošana. Tāda pati tendence ir vērojama arī vēlāk veidotajos Eiropas kvalitātes balvas kritērijos un arī starptautisko kvalitātes vadības standartu sērijās.

EFQM Eiropas kvalitātes balvas kritēriji

Dažus gadus vēlāk pēc līdzīga principa kā Malkoma Boldridža kritēriji ASV, arī Eiropā sākās darbs pie kvalitātes kritēriju izstrādes. Šī darba rezultātā tika radīti Eiropas kvalitātes balvas kritēriji, lai arī Eiropas uzņēmumi varētu izvērtēt savu konkurētspēju. Eiropas kvalitātes fonds EFQM (*European Foundation for Quality Management*) tika dibināts 1989. gadā, un šī organizācija uztur un pilnveido Eiropas kvalitātes balvas kritērijus, veicina to attīstību un pielietojumu.

Eiropas kvalitātes balvas kritēriju kopsavilkums parādīts 2.3. tabulā. Katram kritērijam ir noteikts īpatsvars procentos no kopējā. Saskaņā ar EFQM kvalitātes balvas pieeju, īpatsvars starp pieejas un rezultātu kritērijiem ir vienāds – 50% veido kritēriji par pieeju, 50% veido kritēriji par rezultātu. (*European Foundation for Quality Management, 2021*)

EFQM Eiropas kvalitātes balvas kritēriji (autora veidota tabula)

Nr.	Eiropas kvalitātes balvas kritēriji	EFQM criteria	Kritērija fokuss un īpatsvars (%)
1.	Līderība	<i>Leadership</i>	Pieeja – 10%
2.	Politika un stratēģija	<i>Policy and strategy</i>	Pieeja – 8%
3.	Darbinieku vadība	<i>People management</i>	Pieeja – 9%
4.	Partnerattiecības un resursi	<i>Partnerships and resources</i>	Pieeja – 9%
5.	Procesi	<i>Processes</i>	Pieeja – 14%
6.	Klientu apmierinātība	<i>Customer results</i>	Rezultāti – 20%
7.	Darbinieku rezultāti	<i>People results</i>	Rezultāti – 9%
8.	Ietekme uz sabiedrību	<i>Society results</i>	Rezultāti – 6%
9.	Galvenie darbības rezultāti	<i>Key performance results</i>	Rezultāti – 15%
			Kopā: 100%

Atšķirībā no ASV pielietotajiem Malkolma Boldridža kritērijiem, Eiropas EFQM kvalitātes balvas kritērijos kā atsevišķs kritērijs ir noteikts uzņēmuma ietekme uz sabiedrību. Tas parāda sociālās atbildības lielāku nozīmi Eiropas uzņēmējdarbības vidē, nekā tas ir ASV.

Savukārt gan EFQM gan Malkolma Boldridža kvalitātes balvas kritērijos ir iestrādāta pietiekami saprotama vērtēšanas sistēma, kas palīdz izvērtēt uzņēmumu attīstības pašreizējo līmeni, noteikt attīstības prioritātes un novērtēt progresu.

ISO-9000 kvalitātes vadības standartu rekomendācijas

20. gadsimta deviņdesmitajos gados, vairāki principi, kas tika formulēti EFQM Eiropas kvalitātes balvas kritērijos, tika iestrādāti starptautiskajā standartu sērijā, kas ir pazīstami kā ISO-9000 kvalitātes vadības sistēmas standarti jeb, precīzāk sakot, rekomendācijas, ieteikumi kvalitātes vadības sistēmu veidošanai uzņēmumos. (*International Organization for Standardization - ISO, 2005*)

Lai arī ISO-9000 sērijas vadlīnijas mēdz dēvēt par standartiem, uzņēmumiem ir noteikta izvēles brīvība, kā šos labas pārvaldības prakses ieteikumus vai rekomendācijas ieviest un īstenot. Katram uzņēmumam ir jāizvēlas un jāizvērtē, kuri no šiem ieteikumiem un cik lielā mērā būtu pielietojami katrā konkrētajā gadījumā. ISO-9000 kvalitātes vadības standartu rekomendāciju struktūra ir parādīta 2.4. tabulā.

Pusgadsimta laikā kvalitātes vadības pieejas ir attīstījušās no produkta kvalitātes kontroles un statistikas procesu kontroles līdz visaptverošai un proaktīvai pieejai uzņēmumu pārvaldībai. Tāpēc šo pieeju sauc par visaptverošos kvalitātes vadību jeb TQM (*Total Quality Management*).

ISO-9000 kvalitātes vadības standartu rekomendācijas (autora veidota tabula)

Nr.	ISO-9000 rekomendācijas	ISO-9000 recommendations	Piezīmes un komentāri
1.	Klientu vajadzības	<i>Customer requirements</i>	Uzņēmumi izvēlas paši, kā rekomendācijas tiek īstenotas
2.	Klientu apmierinātība	<i>Customer satisfaction</i>	
3.	Vadības atbildība	<i>Management responsibility</i>	
4.	Resursu vadība	<i>Resource management</i>	
5.	Produktu un pakalpojumu nodrošināšana	<i>Product and service realisation</i>	
6.	Mērījumu analīze un uzlabošana	<i>Measurement analysis and improvement</i>	
7.	Vadības sistēma	<i>Management system</i>	
8.	Nepārtraukti uzlabojumi	<i>Continuous improvement</i>	

Pētījumos parādās arvien vairāk pretrunīgu liecību par to, kā konkrētas koncepcijas ietekmē organizācijas, to veikspēju un procesus. Piemēram, Jusrs (*Yusr*, 2016) pētot, saistību starp Visaptverošo kvalitātes vadību (TQM) un inovācijām uzņēmumos, identificēja divas uzņēmumu grupas: pirmā grupa apliecina, ka ir pozitīvās attiecības starp TQM pieeju un inovācijām uzņēmumos, savukārt otrā grupa liecina, ka TQM pieejas neveicina jauninājumus uzņēmumos. Arī veidi, kā veikt padziļinātu organizācijas darbības ilgtspējas novērtējumu, var būt dažādi. (Medne, Lapina, 2019).

Kvalitātes vadības pieejas vēsturiski ir attīstījušās, vispirms fokusējoties uz uzņēmuma iekšējiem procesiem un darbībām tādiem kā ražošana, produktu kvalitātes kontrole, statistiskā analīze, un pakāpeniski aptverot arī ārējās vides jautājumus – orientācija uz klientu, stratēģija, konkurētspēja. Stratēģijas pieejas, savukārt liek uzsvāru uz mērķu izvirzīšanu, kas bieži ir saistīti ar ārējo vidi – tirgus daļa, klientu bāze, izaugsme, konkurētspēja, un uzņēmuma darbības pakārtošanu izvirzītā mērķa sasniegšanai.

Tā kā uzņēmumos ar dažādiem panākumiem var tikt ieviestas un lietotas gan kvalitātes vadības pieejas, gan stratēģijas vai biznesa modelēšanas pieejas, kas ir radītas dažādos laikos un arī ar dažādu fokusu, ikviens jauns uzņēmumu pārvaldības modelis ir jāveido tā, lai tas nenonāk pretrunā ne ar kvalitātes vadības pieeju, ne stratēģijas vai biznesa modelēšanas pieejām.

Stratēģiskā (līdzsvarotā) mērķu karte

20. gadsimta 90. gadu sākumā Roberts Kaplāns (*Robert S. Kaplan*) un Deivids Nortons (*David P. Norton*), veicot plašu pētījumu, atklāja, ka uzņēmumu darbības rezultāti lielākoties tika vērtēti, analizējot vienīgi finanšu rādītājus. „Uzņēmumu vadītāji saprot, ka tradicionālie

finanšu grāmatvedības rādītāji, tādi kā investīciju atdeve un ienākumi uz vienu akciju, var dot maldinošus signālus attiecībā uz inovācijām un nepārtrauktu darbības uzlabošanu, kas ir uzņēmumam nozīmīgas darbības mūsdienu konkurences apstākļos. Tradicionālie finanšu rādītāji bija atbilstoši industrializācijas laikmetam, taču tie nav ierindā ar tām spējām un kompetencēm, ko cenšas veidot mūsdienu uzņēmumi.” (Kaplan, Norton, 2008)

Saskaņā ar Kaplāna un Nortona pieeju, uzņēmuma vadības sistēma 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. Viņi piedāvāja savu pieeju, sauktu par Līdzsvaroto mērķu karti (*Balanced Scorecard*), ko dažkārt dēvē arī par Stratēģisko mērķu karti vai Līdzsvaroto vadības karti. Viņu pieeja ļauj izveidot uzņēmuma darbības mērījumu sistēmu, kurā apvienoti gan finanšu, gan operatīvie rādītāji. Pateicoties inovatīvai pieejai un arī inteliģentiem mārketinga centieniem, šī metode ieguva plašu popularitāti pasaulē. Vēlāk autori attīstīja ideju tālāk un parādīja, kā, izmantojot līdzsvarotās mērķu kartes pieeju, uzņēmumu var fokusēt uz stratēģijas formulēšanu un tās realizāciju.

Līdzsvarotā mērķu karte ir uzņēmuma stratēģijas formulēšanas un izpildes uzraudzības sistēma, kurā attīstības uzdevumi, mērījumi un attīstības iniciatīvas ir apvienotas četrās dimensijās – finanšu, klientu, procesu un attīstības. Līdzsvarotās mērķu kartes pieeju veidojošie elementi ir parādīti 2.5. tabulā.

2.5. tabula

Līdzsvarotās mērķu kartes elementi (autora veidota tabula)

Nr.	Līdzsvarotā mērķu karte	<i>Balanced Scorecard</i>	Piezīmes, komentāri
1.	Vīzija un misija	<i>Vision and mission</i>	Vīzija un misija kā centrālais elements
2.	Finanses	<i>Financials</i>	
3.	Klienti	<i>Customers</i>	
4.	Procesi	<i>Processes</i>	
5.	Attīstība	<i>Development</i>	

Līdzsvarotās mērķu kartes pieejā ir uzsvērtas cēloņsakarības – Finanšu rezultāti, īpaši ieņēmumi ir cieši saistīti ar uzņēmuma panākumiem tirgū; Klientu un tirgus rezultāti ir atkarīgi no tā, kā uzņēmumā tiek īstenoti biznesa procesi. Savukārt procesu spējas izriet no tā, kā uzņēmumā ir īstenota darbinieku, resursu un tehnoloģiju attīstība.

Biznesa koncepcijas inovācija un biznesa modelēšana

Jau ap 2000. gadu Gerijs Hamels (*Gary Hamel*) nāca klajā ar modeli, ko nosauca par biznesa koncepcijas inovācijas modeli, uzsverot, ka uzņēmumiem mūsdienās ir jādomā vairāk kā tikai

par produkta cenu un kvalitāti. Savā modelī viņš ietvēra četrus elementus: stratēģiskie resursi, pamatstratēģija jeb pamatatšķirība no konkurentiem, interfeiss jeb sadarbība ar klientu, vērtību tīkls jeb partneri, piegādātāji un iespējamās koalīcijas. Šos elementus savā starpā saistīja saites, kas ir: klienta ieguvums, uzņēmuma konfigurācija un uzņēmuma robežas – jeb resursi un prasmes, kas ir mūsu uzņēmuma iekšienē un ārpus tā (Hamel, 2000). Hamela biznesa koncepcijas inovācijas modeļa elementi parādīti 2.6. tabulā. Visu šo elementu sekmīga savstarpējā saistība var nodrošināt, lai uzņēmums būtu unikāls, konkurētspējīgs un ilgtspējīgs.

2.6. tabula

Biznesa koncepcijas inovācijas modelis (autora veidota tabula)

Nr.	Biznesa koncepcijas inovācija	<i>Business Concept Innovations</i>	Piezīmes, komentāri
1.	Interfeiss ar klientu	<i>Customer interface</i>	Pamatelements
2.	Pamata stratēģija	<i>Core strategy</i>	Pamatelements
3.	Resursi	<i>Resources</i>	Pamatelements
4.	Vērtības radīšanas tīkls	<i>Value network</i>	Pamatelements
5.	Klientu ieguvums	<i>Customer benefit</i>	Saite starp 1 un 2
6.	Konfigurācija	<i>Configuration</i>	Saite starp 2 un 3
7.	Uzņēmuma robežas	<i>Company borders</i>	Saite starp 3 un 4

Alekss Ostervalders (*Alex Osterwalder*) ar saviem partneriem pētīja dažādus citu autoru piedāvātos stratēģijas, organizāciju un biznesa modeļus un publicēja savas atziņas (*Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005*), ko izmantoja sava modeļa izveidē. Sākot ar 2010. gadu popularitāti ieguva Ostervaldera biznesa modelēšanas pieeja, ko viņš piedāvāja saukt par biznesa modelēšanas audeklu (*Business modelling canvas*), ar to liekot uzsvāru uz nepieciešamību vizualizēt sava uzņēmuma biznesa modeli. Arī Ostervaldera pieeja balstās uz tēzi, ka mūsdienās ir jādomā nevis tikai par produktu vai tā cenu, bet par jaunu veidu, kā radīt un piegādāt vērtību klientam un kā šo vērtību saglabāt un noturēt uzņēmumā. Ņemot vērā to, ka industriju robežas mūsdienās pazūd, uzņēmumi vairs nesacenšas savas industrijas robežās, bet gan industrijas konkurē savā starpā. Veiksmīgi uzņēmumi būs tie, kas spēs ne tikai domāt par savu produktu vai veidu, kā tas tiek ražots, bet arī par efektīvu biznesa modeli. (*Osterwalder, Pigneur, 2010*)

Pieeja, kas ir Ostervaldera biznesa modelēšanas audekla pamatā, ir līdzīga Maikla Portera (*Michael Porter*) 1985. gadā piedāvātajai vērtību ķēdes pieejai (*Porter, 1998*), kur produkta vai vērtības radīšana ir definēta kā secīga aktivitāšu virkne – izejvielas vai materiāli, kas saņemti no partneriem, ražošanas procesā tiek pārvērsti produktā, un tas jau kā gatavs produkts tiek piegādāts pircējam vai klientam. Portera vērtību ķēdes pieeja ir vizualizēta kā vērtības radīšanas plūsma virzienā no kreisās puses uz labo. Alekss Ostervalders ar savu biznesa modeļa audekla

pieeju akcentē to, ka nav jādodomā tikai no kreisās puses uz labo – kā tiek radīta vērtība, bet arī jāskatās uz savu un partneru resursiem, uz reklāmas, piegādes, pārdošanas ķēdēm un spēju atrast veiksmīgu kombināciju, kas ļautu efektīvi nopelnīt naudu un pārvaldīt izmaksas, tā radot vērtību gan klientam, gan arī pašam biznesam. Ostervaldera biznesa modelēšanas audekla elementi ir parādīti 2.7. tabulā.

2.7. tabula

Biznesa modelēšanas audekla elementi (autora veidota tabula)

Nr.	Biznesa modelēšanas audekls	<i>Business Modelling Canvas</i>	Piezīmes, komentāri
1.	Svarīgākie partneri	<i>Key partners</i>	
2.	Svarīgākie procesi	<i>Key processes</i>	
3.	Svarīgākie resursi	<i>Key resources</i>	
4.	Vērtības piedāvājums	<i>Value proposition</i>	
5.	Klientu attiecības	<i>Customer relationships</i>	
6.	Kanāli (piegādes kanāli)	<i>Channels (Delivery channels)</i>	
7.	Klientu segmenti	<i>Customer segments</i>	
8.	Izmaksu struktūra	<i>Cost structure</i>	Aptver elementus 1-4
9.	Ieņēmumu plūsmas	<i>Revenue streams</i>	Aptver elementus 4-7

Publikācijās laika posmā no 2000. līdz 2010. gadam ir identificēti 10 atzīti autori, kas piedāvājuši uzņēmējdarbības modeļus un pieeju biznesa modelēšanai, katru ar savu formālu meta-biznesa modeli (Romero, Lara, Villalobos, 2021). Hamels, Češbrovs un Ostervalders ir trīs no tiem.

Inovāciju vadība.

Henrijs Česbrū (*Henry Chesbrough*) piedāvāja terminus “atvērtā inovācija” un “atvērtie biznesa modeļi” (*H. Chesbrough, 2003*). Atvērtā inovācijas tiek definēta kā mērķtiecīga zināšanu pieplūduma un aizplūšanas izmantošana, lai paātrinātu iekšējo inovāciju un attiecīgi paplašinātu inovāciju ārējās izmantošanas tirgus (*H. W. Chesbrough, 2006*). Maziem un vidējiem uzņēmumiem parasti ir ierobežoti iekšējie resursi un iekšējās zināšanas, un tie izmanto ārējās zināšanas. Česbrū (*Gassmann, Enkel, Chesbrough, 2010*) identificēja vairākas tendences, kā attīstās atvērtās inovācijas. Viena no tendencēm ir tāda, ka inovācijas no lieliem uzņēmumiem pāriet uz MVU. Otra tendence ir tāda, ka nozares sāk profesionalizēt savus iekšējos procesus, lai efektīvāk pārvaldītu atvērtās inovācijas. Česbrū uzskata, ka šis joprojām ir vairāk kā mēģinājumu un kļūdu process nekā profesionāli pārvaldīts process.

Pastāv dziļa saikne starp atklātu inovāciju, sarežģītām adaptīvām sistēmām un evolūcijas pārmaiņām. Juns u.c. (*Yun, Won, Park, 2016*) sakārtoja tos konceptuālā modelī, saskaņā ar kuru atvērto inovāciju galvenais aģents ir firma. Atvērtā inovācija uzņēmumā rit caur sarežģītu

adaptīvo sistēmu un pēc tam noved pie evolucionārām pārmaiņām. Tomēr, īstenībā, īpaša kompleksa adaptīvā sistēma var izraisīt atklātu inovāciju, izmantojot evolūcijas īpašības jebkurā konkrētā uzņēmumā.

Svirina u.c. (*Svirina, Zabbarova, Oganisjana*, 2016) pētīja, kā slēgtās un atvērtās inovācijas koncepcijas īsteno jaunās informācijas ekonomikas sociālie uzņēmumi. Ienākošā zinātnības nodošana atklātas inovācijas attīstībai var būt definēta arī kā pieeja uzņēmējdarbības vadībai (*Dubickis, Gaile-Sarkane*, 2017).

2.3. Pētījumu tematika īpašnieku vadītu MVU pārvaldības jomā

Pieaugot mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) nozīmei, palielinās arī pētījumu daudzums par šādiem uzņēmumiem. 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. Šajā nodaļā ir sniegts pārskats par iepriekšējo pētījumu tematiku par Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem un par īpašnieku vadītiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

Pētījumiem par mazajiem uzņēmumiem, uzņēmumu īpašniekiem un vadītājiem ir gandrīz 100 gadu vēsture. Pirmās publikācijas, kurās pieminēti mazie uzņēmumi jeb mazais bizness parādījušās jau 19. gadsimta beigās.

Pēc Pirmā pasaules kara mazie uzņēmumi tiek apzināti kā nopietna ekonomikas sastāvdaļa. 20. gadsimta 30. gados ASV valdība izstrādā Amerikas mazo uzņēmumu politiku, kuras mērķis ir aizsargāt mazo biznesu, kas, kā tika uzskatīts, ir daudz vājāks par lielo biznesu un tam draud izzušana. Šīs politikas veidošanas laikā jau tika atpazīta divu veidu mazie uzņēmumi ar katram atšķirīgu uzvedību – vieniem uzņēmumiem bija konkurējošs raksturs, bet otriem no konkurences izvairīga uzvedība (*Ikuta*, 2000).

Pastiprināta pētnieku interese par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem atgriežas 20. gadsimta 70. gados. Šajā laikā atkal būtiski pieaug MVU loma ekonomikā, un arī paplašinās pētniecības tematika. Pētniecības tēmas tagad aptver vadības jautājumus, sistēmiskas pieejas uzņēmumu vadībā, kā arī īpašnieku, indivīdu un grupu psiholoģiju un uzvedību.

Viens no pētniekiem, kas deva nozīmīgu ieguldījumu mazo uzņēmumu izpētē, bija 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, tāpēc viņa pētījumi piesaistīja politiķu, kā arī zinātnieku uzmanību

ASV un ārvalstīs. Lai raksturotu strauji augošus uzņēmumus, viņš ieviesa mūsdienās plaši lietoto terminu “gazeles”.

Ir vairāki pētījumi, kas analizē faktorus, kas ietekmē MVU sniegumu un jo īpaši izaugsmi. Blekbērna 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.

Ir jāatzīmē, ka Eiropas Komisija sākot ar 2005. gadu ieviesa mazo un vidējo uzņēmumu klasifikāciju, kas ir balstīta uz darbinieku skaitu un diviem finanšu rādītājiem – apgrozījumu un bilanci. (*European Commission, 2005*). Šajā klasifikācijā līdzās mazajiem un vidējiem uzņēmumiem parādās arī termins “mikrouzņēmums”. Tāpēc literatūra un pētījumi pirms un arī pēc šī laika ir jāvērtē piesardzīgi – lai izvairītos no iespējamiem pārpratumiem ar terminiem un secinājumiem.

Eiropas Komisijas ieviestā klasifikācija arī neatspoguļo atšķirības starp dažādiem īpašnieku veidiem un to, kā viņi pārvalda savus uzņēmumus. 2012. gadā Latvijā veiktais pētījums (Ščeulovs, Gaile-Sarkane, 2012) nonāca pie secinājuma, ka liela daļa mikrouzņēmumu īpašnieku tā laika mikrouzņēmumu tiesisko regulējumu primāri izmantojuši savu ienākumu legalizācijai un nodokļu minimizēšanai.

Pētījumiem, kas orientēti tieši uz MVU īpašniekiem-vadītājiem un viņu uzņēmumiem lielāka uzmanība tika pievērta 20. gadsimta 70. gados. Sākotnēji tika pētīts, kā īpašnieki-vadītāji īsteno atsevišķus uzņēmumu vadības jautājumus, organizē finanšu kontroli un analizē lēmumus par investīcijām un ieguldījumiem (*Deeks, 1970*), (*Dhaliwal et al., 1982*) (*James, 1999*). Vēlāk par pētījumu objektu kļuva arī sistēmiska pieeja uzņēmējdarbības vadībai un plānošanas jautājumi (*Goffee, Scase, 1985*) (*C. Wang, Walker, Redmond, 2007*).

Īpašnieka-vadītāja ietekme uz uzņēmuma biznesa rezultātiem.

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. Arī biznesa literatūrā dažkārt ir sastopama nostāja, ka uzņēmuma dibinātājiem nav pietiekamu vadības spēju. Tomēr ir pētījumi, kas šādus apgalvojumus neapstiprina.

Vilards u.c. (*Willard, Krueger, Feeser, 1992*), analizējot 155 strauji augošus augsto tehnoloģiju uzņēmumus ASV, kopumā neatrada būtiskas atšķirības darbības rezultātos starp dibinātāju pārvaldītiem un profesionālu vadītāju pārvaldītiem uzņēmumiem. Saskaņā ar šo

pētījumu dibinātāju vadītie uzņēmumi bija nedaudz mazāki nekā profesionālu pārvaldītie uzņēmumi, un tiem bija mazāks izaugsmes temps. Tajā pašā laikā dibinātāju vadītie uzņēmumi uzrādīja nedaudz augstākus rentabilitātes rādītājus, bet arī šīs atšķirības nebija būtiskas.

Deilija and Daltons (*Daily, Dalton, 1992*) pētīja, kā izpilddirektora (CEO) lomu veic uzņēmuma dibinātāji un kā biznesa profesionāļi. Viņi sākotnēji piedāvāja, ka uzņēmuma vadību ir nepieciešams nodot profesionālu vadītāju rokās, lai nodrošinātu efektīvu vadības darbību un izvairītos no postošiem rezultātiem. Tomēr viņu pētījumos netika konstatētas būtiskas atšķirības starp dibinātāju vadītiem un profesionālu vadītāju pārvaldītiem uzņēmumiem. Vēlāk autori piedāvāja citu veidu, kā skatīt izpilddirektora-vadītāja lomu augošos uzņēmumos.

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. Pētījums parādīja, ka īpašniekiem-vadītājiem parasti ir mazāka administratīvā specializācija nekā profesionālam izpilddirektoram, tomēr īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos lēmumi nebija centralizētāki kā citos uzņēmumos (*Gulbrandsen, 1996*). Turklāt izrādījās, ka īpašnieku pārvaldīti uzņēmumi ir ieviesuši plānošanu kā pārvaldības instrumentu tikpat lielā vai mazā apjomā kā citi uzņēmumi.

Pētot īpašnieku-vadītāju uzskatus par izaugsmes un dzīvesveida jautājumiem, pētnieki Joena un Lašs (*Jaouen, Lasch, 2015*) saistīja viņu uzvedību uzņēmējdarbībā ar to personības profiliem. Rakstā “Jauna mikrouzņēmumu īpašnieku vadītāju tipoloģija” tiek aprakstīts, cik lielā mērā uzņēmumu īpašnieku-vadītāju uzskati par izaugsmes un dzīvesveida jautājumiem ietekmē viņu uzvedību uzņēmējdarbībā. Autoru ieteiktā tipoloģija sastāv no četriem īpašnieku un vadītāju tipiem, kas saistīti ar viņu uzskatiem par panākumiem, iztikšanu, hedonismu un paternālismu. Šis pētījums pēta atšķirības uzvedībā, kas saistīta ar šiem četriem profiliem. Tikai divu veidu pārstāvji (panākumi un paternālisms) vēlas izaugsmi, un otrādi - pārējo divu veidu (hedonisma un iztikšanas) īpašnieki-vadītājiem izaugsme nav svarīga. Rezultāti rāda, ka mikrouzņēmumu īpašnieku vadītājus virza dažādi un dažkārt ļoti atšķirīgi uzskati, kas būtiski ietekmēs uzņēmuma stratēģiju un attīstību.

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. Viņi arī atzīmēja, īpašnieka attieksmi pret uzņēmuma izaugsmi var būtiski ietekmēt arī dažādas ieinteresēto puses (*Wahlgrén, Virtanen, 2015*).

Ir vairāki pētījumi, kas analizē faktoros, kas ietekmē MVU sniegumu un jo īpaši izaugsmi. Saskaņā ar Blekbērna u.c. veiktajā pētījumā par uzņēmuma darbības rezultātiem (*Blackburn*

u.c., 2013), uzņēmuma lielums un uzņēmuma vecums izrādījās nozīmīgāki faktori nekā stratēģijas esamība vai paša īpašnieka uzņēmējdarbības stils. Arī biznesa plāna esamībai ir pozitīva ietekme uz uzņēmuma rezultātiem. Uzņēmuma politika un pasākumi, kas veicina uzņēmējdarbības plānošanu un ir vērsti uz jaunākiem un arī lielākiem uzņēmumiem, var labākā veidā ietekmēt uzņēmuma izaugsmi.

Saistība starp izpilddirektora vecumu un firmas sniegumu īpašnieku pārvaldītos privātos uzņēmumos tika analizēta trīs Rietumeiropas valstīs veiktajā pētījumā (*Belenzon, Shamshur, Zarutskie, 2019*). Pētnieki konstatēja, ka, izpilddirektoram novecojot, uzņēmums veic mazākus ieguldījumus, piedzīvo zemāku pārdošanas pieaugumu un zemāku rentabilitāti. Vienlaikus, šādiem uzņēmumiem ir lielāka izdzīvošanas varbūtība. Tas liecina, ka nav viennozīmīgas priekšrocības kādai no jaunāku un vecāku uzņēmumu vadītāju pieejām, un ir jāmeklē kompromisi.

Šo pētījumu rezultāti ļauj secināt, ka īpašnieka- vadītāja statusu pašu par sevi nevar uzskatīt par faktoru, kas tieši ietekmē uzņēmuma darbību un tā rezultātus.

Personisko vērtību ietekme uz uzņēmuma kultūru.

Uzņēmuma dibinātājiem un īpašniekiem ir pietiekami spēcīgas attiecības ar uzņēmumu un tā darbiniekiem. Dibinātāju un īpašnieku attieksme un personiskās vērtības var ietekmēt uzņēmuma attīstību un vadības sistēmu. Vairāki pētījumi mēģina atrast saikni starp uzņēmuma īpašnieka-vadītāja personīgajām vērtībām, uzņēmuma vadības sistēmu un uzņēmuma veikspēju.

Pētījums par īpašnieku/vadītāju personīgajām vērtībām, plānošanu un uzņēmuma sniegumu (*Kotey, 1995*) parādīja, ka īpašnieki-vadītāji, kuri veic plānošanu, savu vērtību un veikspējas ziņā atšķiras no tiem, kas plānošanu neveic. Šī pētījuma rezultāti liecināja, ka kopumā īpašnieki-vadītāji liek mazu uzsvāru uz plānošanu. Tomēr daži īpašnieki-vadītāji veic plānošanu vairāk nekā citi. Īpašnieks-vadītājs, kurš lielāku uzsvāru lika uz plānošanu, tika identificēts ar uzņēmējdarbības personiskajām vērtībām un ar augstāku snieguma līmeni nekā tie, kuriem ir mazāks uzsvārs uz plānošanu.

Vēlāk Kotejas pētījums tika paplašināts, lai empīriski pārbaudītu saistību starp īpašnieka-vadītāja personīgajām vērtībām, stratēģijām, ko viņi pieņem, darbojoties savā biznesā, un viņu uzņēmējdarbības sniegumu (*Kotey, Meredith, 1997*). Tika konstatēts, ka daži personīgo vērtību profili atbilst noteiktām stratēģiskām orientācijām. Atbilstoši iepriekšējiem pētījumiem, tika apstiprināta saistība starp uzņēmējdarbības stratēģiju un uzņēmuma darbības rezultātiem.

Kopš 20. gadsimta 90. gadiem īpašnieku vadītu MVU kontekstā tiek pētīti arī kultūras, psiholoģijas un uzvedības aspekti. Edgars Šeins (*Edgar Schein*) analizēja, kāda loma organizatoriskās kultūras radīšanā ir uzņēmumu dibinātājam (*Schein, 1995*). Pēc Šeina domām, organizatoriskā kultūra ir noteiktu pieņēmumu un ideju attīstības rezultāts. Biznesa dibinātāji šīs idejas pieņem un paplašina, lai pēc tam nodotu savu tuvāko darbinieku grupai. Šeins pamanīja, ka uzņēmumiem ar spēcīgu dibinātāju radītu kultūru rodas problēmas nodot šo organizācijas kultūru tālāk, nododot biznesu nākamajām paaudzēm.

1978. gadā tika veikts praktisks pētījums, lai izpētītu īpašnieka-vadītāja personīgās vērtības dažādu rasu īpašnieku vadītajos mazajos uzņēmumos. Autori (*Watson, Simpson, 1978*) secināja nav būtisku atšķirību tumšādaino un baltādaino vadītāju personīgo vērtību orientācijā, un ka šīs ievirzes arī neatšķiras no vadītājiem lielos biznesa uzņēmumos.

Poutziouris (*Poutziouris, 2003*) pētīja mazo uzņēmumu īpašnieku-vadītāju stratēģisko orientāciju. Empīriskajā pētījumā par 922 Apvienotās Karalistes mazo uzņēmumu īpašniekiem-vadītājiem autors identificēja četras vispārīgas īpašnieku-vadītāju grupas, ko nosauca sekojoši: izaugsmes zvaigznes (*growth stars*), biznesu pārdevēji (*exitors*), izdzīvotāji (*survivors*) un kontrolētāji (*controllers*). Šajos pētījumos tika arī īsumā aplūkota mazo uzņēmumu stratēģiskās orientācijas savstarpējā saistība ar to struktūru (piemēram, lielums, vecums un sadalījums pa nozarēm), uzvedību (piemēram, juridiskā forma, ģimenes kontrole pār uzņēmumu) un sniegumu (piemēram, izaugsme, rentabilitāte).

Turpinot pētījumus Apvienotajā Karalistē plaša mēroga empīriskais īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) pētījumā tika atklāti pierādījumi par mazo uzņēmumu vadības stila saistību ar darbības rezultātiem (*Wang, Poutziouris, 2010*). Šis pētījums parādīja, ka uzņēmēju vadības stilu ietekmē virkne demogrāfisko un situācijas faktoru, un īpašnieku vadītie uzņēmumi, kuros raksturīga pilnvaru deleģēšana, kā izrādās, nodrošina lielāku pārdošanas apjomu pieaugumu un darbojas profesionālāk.

Publikācija “Kas virza uzņēmējdarbības orientāciju mazos uzņēmumos? Īpašnieka-vadītāja loma un finansiālie nosacījumi” (*Soininen, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä, 2015*) atklāj, ka uzņēmēja vai augstākā vadītāja kā īpašnieka personības, vērtību un identitāšu personiskās iezīmes tiek atzītas par svarīgiem faktoriem, kas veicina uzņēmējdarbības uzvedību, jo īpaši mazo uzņēmumu kontekstā. Šajā pētījumā tika pētīti uz uzņēmējdarbību orientētas uzvedības virzītājspēki kā galvenais uzņēmējdarbības veicinātājs.

Dažos pētījumos ir analizēts, kāda īpašnieka-vadītāja loma kā mācību veicinātājam savos uzņēmumos. Izrādās, ka mazo uzņēmumu īpašnieki-vadītāji reti kad ir tieši iesaistīti savu darbinieku mācīšanās veicināšanā (*Coetzer et al., 2019*).

Pētījumi parāda, ka īpašnieka-vadītāja personīgajām vērtībām un attieksme ietekmē uzņēmuma attīstību un veikspēju dažādos veidos. Tomēr šiem aspektiem ir līdzīga ietekme gan īpašnieku vadītos uzņēmumos, gan profesionāļu vadītos uzņēmumos.

Īpašnieka ietekme uz uzņēmuma vadības sistēmu.

Ieklausoties uzņēmēju paustajā viedoklī un analizējot biznesa literatūru, varētu sagaidīt, ka īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos organizācijas un vadības sistēmas būs nepietiekami attīstītas, un tās būs ar spēcīgu ietekmi no īpašnieku-dibinātāju puses. Tomēr iepriekš veikto pētījumu secinājumi nav tik viennozīmīgi.

Vēl 1982. gadā pētījumus par saistību starp uzņēmumu īpašumtiesību kontroles statusu un uzņēmumos izmantotajām grāmatvedības metodēm veica Dalivals, Salamons un Dens Smits (*Dhaliwal et al.*, 1982). Autori atklāja, ka pastāv būtiskas atšķirības amortizācijas aprēķina metodēs, ko finanšu pārskatu sagatavošanai izmanto profesionāļu vadītāju vadīti un pašu īpašnieku vadīti uzņēmumi.

Elingtona, Džounsa un Dīna (*Ellington, Jones, Deane*, 1996) pētījums par visaptverošās kvalitātes vadības (TQM) ieviešanas praksi ģimenes īpašumā esošos ražošanas uzņēmumos arī parādīja būtiskas atšķirības. Tika konstatēts, ka ģimenes uzņēmumi biežāk nekā citi uzņēmumi ir TQM “nepieņemēji”. Šis pētījums skaidri parādīja, ka ģimenes uzņēmumu augstāki darbības rādītāji ir sasniedzami, ja uzņēmums visaptveroši un pilnīgi pieņem un ievieš TQM metodes.

Ir vērā ņemami pierādījumi, kas liecina, ka stratēģiskā plānošana uzlabo uzņēmuma darbības rezultātus. Tomēr lielākā daļa MVU savu stratēģiju neplāno, un iemesli tam nav labi saprotami. Rakstā “Stratēģiskās plānošanas trūkuma izskaidrošana MVU: īpašnieka motivācijas nozīme” (*C. Wang et al.*, 2007) tiek apšaubīta vienotā pieeja šīs problēmas izpratnei, identificējot galvenos šķēršļus uzņēmējdarbības plānošanai. Lielākajai daļai MVU īpašnieku-vadītāju biznesa rezultāti bieži vien nav tik svarīgi kā tādiem nemateriāli mērķi kā autonomija, personīgā apmierinātība un dzīvesveids. Tāpēc stratēģiskajai plānošanai var būt maza nozīme un vērtība tiem īpašniekiem un vadītājiem, kurus virza tieši šādi motivatori. Šis raksts piedāvā alternatīvu perspektīvu, apgalvojot, ka īpašnieku vēlmes ir būtiskas tam, vai MVU plāno savu darbību stratēģiski.

Iepriekšminētie pētījumi liecina, ka pastāv dažādas pieejas, kā īpašnieku pārvaldītie uzņēmumi pieņem un ievieš jaunas pieejas un veido savu uzņēmumu vadības sistēmas. Liecības rāda, ka šajās pieejās ir gan savas priekšrocības, gan izaicinājumi.

Dženingss un Bīverss, kas pētījuši īpašnieku vadītus uzņēmumus, formulēja arī savu viedokli par vadības procesiem mazos uzņēmumos (*Jennings, Beaver*, 1995). Viņuprāt, vadības

process mazā uzņēmumā ir unikāls un pilnīgi atšķiras no vadības procesiem lielākos uzņēmumos. Nevar uzskatīt, ka mazo uzņēmumu vadība īsteno tādu pašu vadības procesu, kādu lielos uzņēmumos veic profesionāli vadītāji, tikai mazākā mērogā.

Nelielā pētījumā tika atklāts, ka uzņēmumu vadītāju vai speciālistu iepriekšēja pieredze IT tehnoloģiju pārvaldībā var dažādi ietekmēt procesu vadības pieejas īstenošanu mazajos uzņēmumos. Kamēr vienos uzņēmumos informācijas tehnoloģiju izpratne darbojas kā procesu vadību veicinošs faktors, citos uzņēmumos šīs prasmes faktiski bremsē procesu vadības pieeju attīstību (Millers, Sceulovs, 2016).

Arī Vangs un Poutcioris (Wang, Poutziouris, 2010) atzīmēja, ka nevar noteikt vienu vadības stilu vai vadības struktūru, kas darbotos kā risinājums visiem organizatoriskajiem izaicinājumiem. Tāpēc vadītājiem, lai virzītu savus uzņēmumus uz panākumiem, vajadzētu visaptveroši izprast savas uzņēmējdarbības kontekstu, pamatojoties uz to, izstrādāt atbilstīgu stratēģiju, kas ir saskaņota (“fit”) gan ar organizācijai raksturīgo iekšējo vidi, gan ārējo vidi.

Ir vairāki faktori, kas ietekmē uzņēmuma veikspēju, un īpašnieka-vadītāja statuss vai tā loma var būt tikai daži no tiem.

Saskaņā ar Donaldsona (Donaldson, 1999) uzskatiem, organizācijas nejaušību teorija (Contingency theory) ir galvenais teorētiskais skatupunkts, ar ko apskatīt organizācijas, un nozīmīgākās organizācijas nejaušības ir trīs – vide, organizācijas lielums un stratēģija. Saskaņā ar viņa secinājumiem īpašnieka-vadītāja profils un viņa īpašumtiesību portfelis nav tik nozīmīgs, kā tika gaidīts. Uzņēmuma līderības modeli nosaka vairāk biznesa raksturs, nevis tā īpašnieka personiskās īpašības. Donaldsona atziņas vēl vairāk atbalsta nejaušību teoriju un nosaka, ka uzņēmuma veiksmīgas pārvaldības “recepte” ir atgūt piemērotību (fit).

Malaizijā tika veikts pētījums, kā, pārmaiņu vadības, uzņēmējdarbības kompetences un tehniskās kompetences īpašnieku vadītos MVU ietekmē inovācijas un uzņēmumu darbības rezultātus. Dati, kas iegūti no 178 MVU īpašniekiem un vadītājiem, parādīja, ka pastāv nozīmīga saistība starp transformācijas vadības prasmēm, uzņēmējdarbības un tehniskajām kompetencēm un inovācijām, kā arī novatorisma ietekmi uz uzņēmuma sniegumu. (Ng, Kee, 2018). Saskaņā ar šo pētījumu, izņēmums bija saikne starp transformācijas vadību un procesu inovācijām.

Ģimenes biznesa pārvaldība.

Produktivitāti ģimenes uzņēmumos, īpašu uzmanību pievēršot īpašnieka-vadītāja lomai, analizēja Bārts, Gulbrandsens un Šo (Barth, Gulbrandsen, Schoø, 2005). Viņu pētījumi liecina, ka ģimenes uzņēmumi ir mazāk produktīvi nekā uzņēmumi, kas nepieder ģimenei. Tomēr šī

produktivitātes atšķirība ir izskaidrojama ar atšķirībām pārvaldības režīmā. Ģimenes uzņēmumi, kurus pārvalda persona, kas nolīgta ārpus īpašnieku ģimenes, ir tikpat produktīvi kā uzņēmumi, kas nepieder ģimenei, savukārt ģimenes uzņēmumi, kurus pārvalda persona no īpašnieka ģimenes loka, ir ievērojami mazāk produktīvi.

ASV veiktais pētījums (*Beckhard, Gibb Dyer, 1983*) liecina, ka ASV ģimenes uzņēmumi darbojas vidēji 24 gadus, kas ir arī šo uzņēmumu dibinātāju vidējais darbības laiks uzņēmumā. Grūtības, kādas rodas saistībā ar būtiskām izmaiņām biznesā, tādām kā uzņēmuma pārdošana vai vadītāja – pēcteča iecelšana, nav vienīgās. Papildus problēmas var radīt situācijas ar pašu dibinātāju, uzņēmuma komandas kodolu vai arī ģimenes locekļiem. Lai turpinātu ģimenes biznesu, var tikt pielietotas dažādas vadības stratēģijas, tādās kā dibinātāja pilnīga kontrole, dibinātāja konsultēšanās ar atsevišķiem ģimenes locekļiem, profesionālu konsultantu izmantošana un ģimenes iesaistīšana. Papildus ir nepieciešams, lai dibinātāja perspektīva un vadības nepārtrauktībai izvēlētajā stratēģijā būtu atbilstoša paša uzņēmuma vajadzībām. Autori iesaka – lai ģimenes uzņēmums spētu turpināt darbību pēc tam, kad tā dibinātājs nodod uzņēmuma vadību savam pēctecim, ir nepieciešams, lai dibinātājs un/vai tā pēctecis izstrādātu dzīvotspējīgu plānu, kā nodrošināt uzņēmuma darbības nepārtrauktību.

Čīlē veiktais 1733 uzņēmumu pētījums parādīja, ka uzņēmumi, ko vada uz biznesa iespējām orientēts vadītājs, var atšķirties pēc to iekšējās prakses, mērķa, stratēģijām un darbības rezultātiem no uzņēmuma, ko vada uz ģimeni orientēts īpašnieks-vadītājs. Viens no šī pētījuma atklājumiem bija tāds, ka uzņēmumi, kurus vada uz ģimeni orientēti uzņēmēji, vairāk finansē savus ieguldījumus ar uzņēmuma resursiem, ir mazāk atkarīgi no viena klienta un ir gatavi ieguldīt inovācijās mazāk, nekā uzņēmumi, kurus vada uz biznesa iespējām orientēti uzņēmēji (*Basco, 2019*).

Ģimenes uzņēmumu neveiksmes, nododot biznesu otrajai vai trešajai paaudzei ir mudinājuši pētniekus analizēt pēctecības procesus. Māršala pētījums (*J. P. Marshall et al., 2006*) piedāvā, ka esošo modeļu papildināšana ar demogrāfiskajiem un uzvedības mainīgajiem var bagātināt teorētiskos ietvarus. Izmantojot strukturālo vienādojumu modeli, tika konstatēts, ka lielāks īpašnieka vecums ir pozitīvā saistībā ar formālu pēctecības plānu veidošanu. Tomēr paradoksāli, ka lielāks īpašnieka vecums bija arī negatīvi saistīts ar kooperatīvu pieeju konfliktu risināšanai – pieeju, kas ir pozitīvi saistīta ar pēctecības plānošanas nozīmi. Vienlaikus, īpašnieka vecums bija arī pozitīvi saistīts ar konkurējošu pieeju konfliktu pārvaldībai – pieeju, kas ir negatīvi saistīta ar formālu pēctecības plānošanu. Tādējādi lielāks īpašnieka vecums ir tieši saistīts ar oficiālu pēctecības plānu veidošanu, bet netieši saistīts ar tādām uzvedības praksēm, kas traucē pēctecības plānošanai. Turklāt pētījums atklāja, ka, lai gan nesaistīti

īpašnieka vecumu, gan autokrātiskais līderības stils, gan attiecību līderības stils ir pozitīvi saistīts ar pēctecības plānošanas nozīmību.

Pēctecības plānošana uzņēmumu pārejas posmā.

Vairāki autori īpašu uzmanību pievērš pēctecības plānošanai ģimenes biznesā (*Gilding et al.*, 2015), īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos (*Stavrou*, 2003) un uzņēmumu pārejā uz nākamajām paaudzēm (*J. P. Marshall et al.*, 2006). Šie autori norādīja uz pēctecības plānošanas motīviem un problēmām pēctecības un pārejas plānošanā un izpildē, kas galu galā negatīvi ietekmē uzņēmējdarbību. Vairākos pētījumos ir analizēts, kāds ir process un kāds ir sekas, dibinātāja vadītu uzņēmumu nododot profesionāla vadītāja pārvaldībā.

Saskaņā ar *Stavrou* (*Stavrou*, 2003), pēctecība īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos tiek plānota reti. Turklāt pēctecības sagatavošana reti notiek īpašnieka-vadītāja dzīves laikā. Pat ja pēctecības plānošana notiek, tā bieži vien ir neefektīva. Lai gan literatūrā minēti dažādi skaidrojumi problēmām, kas saistītas ar pēctecību īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos, šiem skaidrojumiem trūkst saskaņotas un visaptverošas teorijas, kas izskaidrotu tās dinamiku. Autore ierosina pēctecības plānošanas jautājumu īpašnieku pārvaldītajos uzņēmumos aplūkot ekstraversijas prizmā – īpaša psiholoģiskā attieksmē, kas palīdzētu noskaidrot pēctecības būtiskākās iezīmes un izskaidrot faktoros, kas ir šo procesu pamatā.

Bains (*Bains*, 2007) pētīja, kāda bija ietekme uz pieciem būtiskiem darbības rādītājiem dibinātāju komandas atcelšanai no uzņēmuma vadīšanas 77 Apvienotās Karalistes riska kapitāla atbalstītos biotehnoloģiju uzņēmumos. Izrādījās, ka dibinātāju komandas atcelšana negatīvi ietekmēja visus piecus darbības rādītājus, salīdzinot ar uzņēmumiem, kuros tika saglabāta dibinātāju komanda uzņēmuma vadībā. Šī pētījuma autori uzskata, ka labākais laiks, lai atceltu uzņēmuma dibinātāju komandu no uzņēmumu vadīšanas, ir pēc uzņēmuma sākotnējā piedāvājuma (IPO). Tas liek domāt, ka riska kapitāla ieguldītāju tendence regulāri atcelt dibinātājus un mainīt investīciju vadītājus kaitē viņu pašu interesēm, kā arī attiecīgo dibinātāju interesēm, un ka ir jāmeklē alternatīvi, saprātīgāki veidi, kā saglabāt dibinātājus un sākotnējos vadītājus pietiekami efektīvās lomās, lai viņi turpinātu sniegt to vērtību, ko viņi var radīt saviem uzņēmumiem.

Jautājums par pēctecības plānošanu ir īpaši aktuāls arī daudzos Latvijas privātajos uzņēmumos, kuri sāka savu darbību 20. gadsimta deviņdesmitajos gados. Daudzi šo uzņēmumu dibinātāji un īpašnieki pašlaik sasniedz vecumu, kad veselības stāvokļa un arī citu apstākļu dēļ vairs nevar vai nevēlas efektīvi vadīt savus uzņēmumus.

Sistēmisks skats uz īpašnieku vadītiem uzņēmumiem.

Iepriekšējās nodaļas rāda, ka īpašnieku vadītu MVU gadījumā nav pietiekami skatīt tikai kādu atsevišķu uzņēmuma darbības aspektu – vai tās būtu sniegums, vadības sistēma, kultūra vai pēctecības plānošana. Ir nepieciešams sistemātisks un holistisks skatījums. Vairāki autori ir mēģinājuši ieteikt strukturētu un sistēmisku pieeju, mēģinot saistīt īpašnieka personības aspektus, vadības sistēmu un uzņēmuma darbību.

Ričbells (*Richbell, 2006*) pētīja, kā mazo uzņēmumu īpašnieku vadītāju īpašības vai prasmes ietekmē to, vai šiem uzņēmumiem ir biznesa plāns. Pētījuma uzmanības lokā bija vadītāju iepriekšējā pieredze un izglītība. Pētījums parādīja, ka apmēram pusei īpašnieku-vadītāju ir biznesa plāns. Iepriekšējā ietekme kas liecina par būtisku pozitīvu saistību ar biznesa plāna esamību uzņēmumā, ietver īpašnieka-vadītāja izglītības līmeni virs vidējā, iepriekšēju darba pieredzi lielākā uzņēmumā tieši pirms sava uzņēmuma dibināšanas, kā arī uzņēmumu vadīšanas nozarēs, kas nav saistītas ar viņu iepriekšējo pieredzi. Nav pārsteidzoši, ka biznesa plāna esamība parādīja pozitīvu saistību ar tiem īpašniekiem-vadītājiem, kuriem ir orientācija uz izaugsmi. Secināts, ka īpašnieka un vadītāja īpašības var būt svarīgas, izskaidrojot biznesa plāna esamību vai neesamību mazajā uzņēmumā.

Mazo uzņēmumu īpašnieku-vadītāju pienākums līdzsvarot uzņēmuma biznesa mērķus un vadības prioritātes ar īpašnieku vai ģimenes vērtībām tādā, lai iespējami labi apmierinātu visu iesaistīto pušu intereses. Empīriskas pētījums “Līderības stili, vadības sistēmas un izaugsme: empīriski pierādījumi no Apvienotās Karalistes īpašnieku pārvaldītajiem MVU” (*Wang, Poutziouris, 2010*) atklāj, ka uzņēmēju vadības stilu ietekmē vairāki demogrāfiski un situācijas faktori. Turklāt izrādās, ka īpašnieku pārvaldīti uzņēmumi, kam raksturīga pilnvaru deleģēšana, sasniedz lielāku pārdošanas apjomu pieaugumu un darbojas profesionālāk.

Sistēmiskais skats ļauj iegūt labāku un visaptverošāku priekšstatu par MVU attīstību, tajā skaitā arī par specifiskiem aspektiem īpašnieku pārvaldītos uzņēmumos. Tā kā uzņēmējdarbības un mazo un vidējo uzņēmumu ekonomiskā nozīme pēdējo desmitgažu laikā ir ievērojami pieaugusi, ir lietderīgi turpināt pētīt MVU uzņēmējdarbības pamatā esošos mehānismus.

Lēmumu kopumu, kādi ir jāpieņem MVU īpašniekiem-vadītājiem, var dēvēt arī par Vadības lēmumu triādi, kā to iepriekš ir piedāvājis šī darba autors (*Millers, 2015*). Saskaņā ar šo pieeju, vadības lēmumu triādi veido trīs veidu lēmumi. Pirmais lēmumu kopums ir par stratēģiju, un biznesa loģiku. Otrais lēmumu kopums ir par darba organizāciju un darbiniekiem. Trešais lēmumu kopums ir par uzņēmuma vadību un kontroli.

Organizāciju dzīvescikli.

Pēctecības plānošanas tematikai un jautājumam par īpašnieka-vadītāja aizstāšanu profesionālu algotu vadītāju, izrādās, ir arvien lielāka nozīme pēdējo gadu laikā. Tomēr uzņēmuma vadības stila un vadības pieejas maiņa ne vienmēr ir saistīta, jo uzņēmuma vadības nodošanu pēctecim. Vadības stila maiņa var būt nepieciešama uzņēmumā, kad uzņēmums uzsāk pārmaiņas, pievēršoties straujai izaugsmei, sasniedzot briedumu vai piedzīvojot kritumu. Dažādi organizācijas dzīvesciklu teoriju pētnieki piedāvā dažādus modeļus šo organizācijas attīstības fāžu un posmu definēšanai. Kā norāda Ickāks Adizes (*Ichak Adizes*), dibinātāja vai īpašnieka nespēju pārvarēt organizācijas izaugsmes izaicinājumus, var nodēvēt par “dibinātāja vai ģimenes slazda” (“*Founder or Family trap*”) situāciju (*Adizes, Naiman, 1988*). Organizācijas dzīves cikla teorija ir viena no teorijām, ko izmanto turpmākai izpētei par īpašnieka pārvaldīta uzņēmuma attīstību.

Literatūras izpēte liecina, ka īpašnieka un vadītāja personība ietekmē arī uzņēmuma vadīšanas veidu un tā darbību. Īpašniekam-vadītājam tas rada vēl vienu izaicinājumu – risināt uzņēmuma jautājumus un risināt savu personīgo attīstību.

Kopsavilkums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību tematiku iepriekšējos pētījumos ir apkopots 2.8. tabulā.

Iepriekšējo pētījumu par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību tematika (autora veidota tabula)

Tematika	Galvenās atziņas	Atsauces
Uzņēmuma konkurētspēja Orientācija uz izaugsmi	Ir MVU, kas ir orientēti uz konkurenci un izaugsmi, un tādi, kas izvairās no konkurences vai kam izaugsme nav svarīga	(Ikuta 2000) (Blackburn et al., 2013) (Jaouen, Lasch, 2015) (Birley et al., 1999) (Basco, 2019)
Darba vietu radīšana	MVU rada jaunas darbavietas vairāk nekā lieli uzņēmumi	(Kim, Kim, Cho, 2010)
Uzņēmuma vadība un kontrole Finanšu vadība Investīciju lēmumi	Atšķiras metodes, kā tiek sagatavoti finanšu pārskati un pieņemti lēmumi īpašnieku vadītos un profesionāļu vadītos uzņēmumos	(Deeks, 1970) (Dhaliwal et al., 1982) (James, 1999)
Īpašnieka-vadītāja kompetences Profesionāls vadītājs (CEO) privātā uzņēmumā	Uzņēmumu īpašnieki vada savus uzņēmumus tik pat labi (vai tik pat vāji) kā profesionāli vadītāji	(Gulbrandsen, 1996) (Daily, Dalton, 1992) (Willard et al., 1992) (Basco, 2019)
Vadītājs-līderis Uzņēmuma kultūra	Uzņēmumiem ar spēcīgu dibinātāju radītu kultūru rodas problēmas nodot šo organizācijas kultūru tālāk nākamajās paaudzēs	(Schein, 1995)
Mācīšanās	Mazo uzņēmumu īpašnieki-vadītāji retāk veicina savu darbinieku mācīšanos	(Coetzer et al., 2019)
Īpašnieka- vadītāja motivācija	Īpašniekam var būt dažāda (atšķirīga) motivācija vadīt un attīstīt savus uzņēmumus	(Wahlgrén, Virtanen, 2015) (Jaouen, Lasch, 2015)
Biznesa plāns Biznesa plānošana	Biznesa plānošana pozitīvi ietekmē biznesa rezultātu.	(Blackburn et al., 2013) (Gulbrandsen, 1996)
Biznesa vide Biznesa modelis	Biznesa vide un biznesa raksturs ietekmē uzņēmumu vairāk nekā īpašnieka īpašības	(Blackburn et al., 2013)
Pēctecības plānošana	Neveiksmīga pēctecības plānošana privātā un ģimenes atstāj negatīvu ietekmi uz biznesu	(Stavrou, 2003) (J. P. Marshall et al., 2006) (Belenzon et al., 2019).
Ģimenes biznesa vadība Ģimenes uzņēmums	Ģimenes uzņēmumos bieži izvēle tiek veikta par labu ģimenes vērtībām un drošībai, nevis efektivitātei vai biznesa izaugsmei	(Goffee, Scase, 1985) (Birley et al., 1999) (Barth et al., 2005) (Wahlgrén, Virtanen, 2015) (Basco, 2019)
Uzņēmums kā sistēma Kvalitātes vadības sistēma	Īpašnieku vadīti privātie uzņēmumi ne tik aktīvi ievieš kvalitātes vadības sistēmas un TQM pieejas kā profesionāļu vadīti uzņēmumi	(Ellington, Jones, Deane, 1996)
Nodokļu plānošana	Mikrouzņēmuma režīms bieži tiek izmantots nodokļu optimizācijai vai ieņēmumu legalizācijai	(Šceulovs, Gaile-Sarkane, 2012)

2.4. 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 3.1. tabulā.

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

Uzņēmums A	Uzņēmums B	Uzņēmums C
Pamatdarbības joma		
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.
Organizācijas modelis		
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.
Stratēģijas un politiku izstrāde		
Rakstiskas stratēģijas nav. Ir noteikti tirgus mērķi. Galvenie principi tiek definēti un atgādināti projektu darba gaitā.	Ikdienas fokuss ir vērsts 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.
Definētais ilgtermiņa mērķis		
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.
Uzņēmuma kultūra un komunikācija		
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.
Procesu vadība		
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.
Motivācijas sistēma		
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.
Mērķa tirgus un teritorija		
Starptautisks bizness (vairākas vietas dažās valstīs)	Darbība vienas valsts mērogā, cik atļauj vienas valodas iespējas.	Visā valstī vairākās noteiktās pakalpojumu nodrošināšanas teritorijās.
Līdzīpašnieku/partneru loma uzņēmumā		
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.

Uzņēmumi A un C izmanto noteiktas IT risinājumu platformas, kas atbalsta ikdienas procesus, un galvenās procedūras ir saskaņotas ar IT sistēmu procesiem. Uzņēmums C ir veicis vadības sistēmu un procesu sertifikāciju saskaņā ar starptautiskajiem ISO-9000 sērijas ieteikumiem. Uzņēmums B saglabā elastību, lai ievērotu noteiktos procesus vai uzturētu noteiktus standartus atkarībā no klienta projekta. Uzņēmums B izmanto salīdzinoši jaunas tehnoloģijas, tāpēc pakāpeniski apkopo labāko praksi, un pašlaik tam nav noteiktu plānu, kā standartizēt procesus un pieejas.

Visiem trim uzņēmumiem ir līdzības īpašnieku struktūrā – uzņēmumiem ir divi līdzīpašnieki – partneri. Tomēr līdzīpašnieku lomas un iesaiste uzņēmumā ir atšķirīga. Arī līdzīpašnieku ilgtermiņa mērķi katrā uzņēmumā ir citādi. Abi A uzņēmuma partneri-dibinātāji ir savas jomas profesionāļi, un viņiem ir kopīgs nodoms tuvāko gadu laikā pārdot savu uzņēmumu kādam lielākam tirgus dalībniekam. Tāpēc pašreizējās prioritātes ir nodrošināt biznesa stabilitāti un tālāku izaugsmi, izveidot profesionālu vadības komandu, kas ļautu abiem dibinātājiem kādā brīdī iziet no biznesa. Uzņēmuma C dibinātājs uzaicināja savu partneri pievienoties savam uzņēmumam vēlāk kā profesionālam vadītājam, un piešķīra šim partnerim noteiktu apjomu uzņēmuma daļu kā motivācijas un piesaistes rīku. Uzņēmuma C dibinātājs vēlas, lai viņa uzņēmums ilgtermiņā dotu viņam stabilu finansiālu ieguvumu, un ļautu viņam veltīt savu laiku

un resursus citu biznesa projektu attīstībai. Uzņēmumam B ir divi dibinātāji – vienam ir spēcīga profesionālā pieredze pamatdarbības jomā, otrs darbojas kā finanšu investors un padomnieks finanšu un administratīvajos jautājumos. Uzņēmums B galveno uzmanību joprojām koncentrē uz uzņēmējdarbības attīstību un jaunu tehnoloģiju ieviešanu, un pašreizējā attīstības posmā tam nav noteiktas izejas stratēģijas.

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.

Šajā nodaļā aprakstītajiem uzņēmumiem ir līdzības īpašnieku struktūrā un arī visi trīs uzņēmumi sniedz pakalpojumus biznesa klientu (B2B) segmentā, tiem ir piedāvājums, kas ietver profesionālus pakalpojumus un arī noteikta produktu klāsta ražošanu un produktu piegādi klientiem.

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 katrs 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.

Šajā pētījumā galvenā uzmanība tika pievērsta pārvaldībai un pārvaldības sistēmai kā vispārējam rīku un procesu kopumam uzņēmumā, nevis konkrētu IT risinājumu pārvaldībai, ko uzņēmumi izmanto resursu plānošanai, veikspējas pārvaldībai vai citiem pārvaldības procesiem. Šis konkrētais pētījums neatspoguļo arī jautājumus, kā uzņēmumi tiek pārvaldīti globālās krīzes laikā, jo intervijas tika veiktas pirms stājās spēkā Covid-19 ierobežojumiem.

Šā pētījuma secinājumi attiecas uz analizētajiem konkrētajiem MVU, un tos nevar vispārināt bez papildu izpētes.

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.

Secinājumi par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību

Šis pētījums izgaismo vairākas problēmas, ar kurām MVU un to īpašnieki-vadītāji saskaras pašreizējās uzņēmējdarbības vides kontekstā.

Literatūras pārskats liecina, ka zinātniskajā un mācību literatūrā autori izmanto daudzus un dažādus terminus, lai aprakstītu mazos un vidējos uzņēmumus, to īpašniekus un vadītājus, un veidus, kā viņi pārvalda un attīsta savus uzņēmumus.

Salīdzinājumā ar lielākām organizācijām MVU ir ierobežoti iekšējie resursi un iekšējās zināšanas, un tie izmanto un arī turpmāk izmantos ārējās zināšanas un pieredzi.

Akadēmiskajā un biznesa literatūrā, kā arī mācību programmās bieži tiek izmantoti lieli uzņēmumi kā labas prakses piemēri, kā arī specifiska terminoloģija, kas MVU var radīt grūtības izvēlēties piemērotākās pieejas un piemērotu veidu to ieviešanai savos uzņēmumos.

MVU segmentā ir liela uzņēmumu dažādība, tiek izmantotas atšķirīgas vadības prakses un var tikt novēroti arī atšķirīgi darbības rezultāti. MVU uzņēmumi pārstāv gandrīz visas uzņēmējdarbības nozares, tiem ir atšķirīgi darbības modeļi, atšķirīgas kultūras, atšķirīgs izaugsmes potenciāls, un ir arī pretrunīga pieredze par to, kā viena vai otra pieeja ietekmē uzņēmumu, tā darbības rezultātus.

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

Šī pētījuma atziņas var izmantot, lai turpinātu attīstīt risinājumus, kā uzlabot MVU pārvaldību un ilgtspēju. Uzņēmumi un to vadītāji var izmantot šī pētījuma rezultātus, lai analizētu savu uzņēmumu pārvaldību un vadības praksi. Ir jāturpina analizēt iekšējos un ārējos faktorus, kas ietekmē MVU pārvaldības sistēmu un darbības rezultātus.

Veidojot jaunu īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldības modeli, jāizmanto vismaz šādi principi un pieejas:

1) Pārvaldības modelis ir jāveido, balsoties uz sistēmisku pieeju. Tam ir jāsaturs noteikts skaits savstarpēji saistītu elementu, kas kopā veido visaptverošu skatījumu (*holistic view*) uz uzņēmumu;

2) Pārvaldības modelim jāietver cēloņu un sekju princips, lai tas atspoguļotu saistību starp pieejām, kādas ir iedibinātas uzņēmumā un iznākumu jeb rezultātu;

3) Modelis ir jāveido pietiekami vienkāršs un pārskatāms, lai tas būtu saprotams un izmantojams arī uzņēmumu vadītājiem un īpašniekiem, kam nav bez speciālas izglītības vadībinības;

4) Modelis un tā elementi ir jāveido tā, lai katru pārvaldības modeļa elementu, tā attīstības līmeni un arī iznākumu varētu novērtēt ar kvantificējamu rādītāju, kas būtu neatkarīgs no uzņēmuma darbības nozares un uzņēmuma specifikas.

Jaunam īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldības modelim, ja tāds tiek veidots, ir jāspēj atspoguļot MVU dažādību un daudzveidību. Viena "idealizēta" vadības modeļa vai atsevišķas "labākās prakses" noteikšana var izrādīties maldinoša un pat kaitīga.

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

3. PĒTĪJUMS PAR ĪPAŠNIEKU VADĪTU MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBU

Literatūras apskats par īpašnieku vadītu mazo un vidējo uzņēmumu pārvaldību un intervijas ar šādu uzņēmumu īpašniekiem – vadītājiem parāda, ka:

- Latvijā ir vairāk nekā 9000 mazo un vēl gandrīz 1700 vidējo uzņēmumu, un tie ir aptuveni 7% no kopējā aktīvo uzņēmumu skaita. Šādos uzņēmumos – ar darbinieku skaitu no 10 līdz 249 – ir nodarbināti ap 45% no visiem uzņēmumos strādājošiem. (Hermanis, 2020). Eiropas līmenī MVU rādītāji ir līdzīgi. MVU darbojas dažādās nozarēs un to pievienotā vērtība sastāda vairāk nekā 1/3 no visu uzņēmumu kopējās pievienotās vērtības (*European Commission, 2019*);
- lielu daļu mazo un vidējo uzņēmumu vada paši īpašnieki vai to dibinātāji. Viņiem katram var būt dažāda un atšķirīga loma, veids un darba organizācija, kā viņi vada un pārvalda savus uzņēmumus (*Jaouen, Lasch, 2015; Wahlgrén, Virtanen, 2015*);
- neliela uzņēmuma, un sevišķi īpašnieka vai dibinātāja vadīta uzņēmuma vadības process nevar tikt uzskatīts par tādu pašu vadības procesu, kāds tiek īstenots lielā uzņēmumā, tikai “mazāka mēroga” (*Jennings, Beaver, 1995*);
- uzņēmuma vadības metodi, procesu un stilu dažādā mērā nosaka un ietekmē gan uzņēmuma darbības joma, gan uzņēmuma lielums, gan īpašnieka-vadītāja personība, gan uzņēmuma attīstības līmenis un citi faktori. (*Blackburn et al., 2013*).

Šie un arī citi argumenti liecina, 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. Promocijas darba trešajā daļā ir aprakstīta pētījuma metodoloģija, pētījumā izmantotā organizācijas pārvaldības modeļa principi, pašnovērtējuma kritēriji un pašnovērtējuma process. Tālāk ir izklāstīta pētījuma datu statistiskās analīzes rezultāti, bet trešās daļas beigās – pētījuma rezultāti, kas iegūti, balstoties uz individuālu rezultātu vizuālo analīzi.

3.1. Empīriskā pētījuma metodoloģija

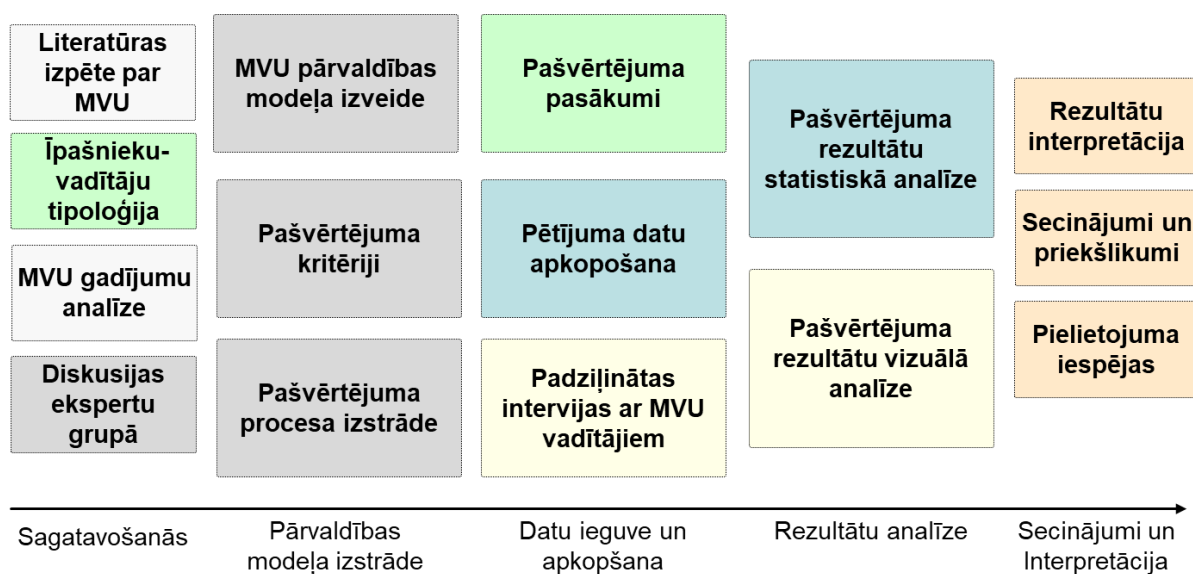
Pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību ir visaptverošs empīrisks pētījums, ko veido kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma daļa.

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.

Pētījumā izmantotās datu vākšanas metodes:

- Anketēšana, izmantojot elektronisku vai papīra formāta anketu (anketēšanas metodika detalizētāk ir aprakstīta tālāk šajā nodaļā).
- Padziļinātas, strukturētas intervijas ar mazo un vidējo uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem vai vadības grupas dalībniekiem par šo uzņēmumu pārvaldību, to izaicinājumiem attīstības vajadzībām un iespējām (detalizētāks izklāsts 3.4. nodaļā)

Pētījuma sagatavošanu, īstenošanu un rezultātu analīzi ilustrē pētījuma shēma, kas redzama 3.1. attēlā. Pētījuma detalizētāks izklāsts sekos tālāk.



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

Datu apstrādes metodes:

- Pētījuma datu statistiskā apstrāde (izmantojot SPSS programmatūru);
- Uzņēmumu individuālo pašnovērtējuma rezultātu vizuālā analīze;
- Diskusijas ekspertu grupā par pētījuma kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rezultātiem un to interpretāciju.

Pētījuma bāze. Anketēšanā tika 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.

Pašnovērtējuma rezultāti tika apkopoti divos veidos – aizpildot elektronisku pašnovērtējuma anketu vai papīra anketu. Par derīgiem un pētījumā turpmāk izmantojamiem ir atzīti 205 rezultāti. Neatbilstošie rezultāti (nepabeigts pašnovērtējums vai formāli veikts pašnovērtējums) no turpmākās izpētes tika izslēgti.

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 ir balstīts sistēmisku 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 šī darba 2.2. nodaļā, 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.

Piedāvātais īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementu uzskaitījums redzams 3.2. tabulā.

3.2. 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	(Kaplan, Norton, 2008)
Vadības un kontroles līmenis	7.	Vadības grupa	(Kaplan, Norton, 2008)
	8.	Plānošana un pārmaiņu vadība	(Kaplan, Norton, 2008)
	9.	Finanses	(Kaplan, Norton, 2008)

Izstrādātais pārvaldības modelis veidots, lai tas aptver trīs līmeņus – stratēģisko līmeni, darba organizācijas līmeni un vadības un kontroles līmeni, atbilstoši 2.2 nodaļā aprakstītajai pieejai – Vadības lēmumu pieņemšanas triādei.

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 ± 2 elementi (*Miller*, 1956). Šis pieņēmums joprojām ir 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 un to veidojošo elementu varianti – arī ar 10 elementiem vai ar 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 ± 2 .

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 valodai un terminoloģijai, kāda tiek lietota 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 atpazīstamos pārvaldības modeļos un pieejās.

Visu deviņu piedāvātā īpašnieku vadītu MVU pārvaldības modeļa elementu saturs un jautājumu formulējumi attiecībā uz pieeju un rezultātu ir apkopoti 3.3. tabulā.

Atbilstoši cēloņu un sekņu principam, katrs no pārvaldības modeļa elementiem tiek novērtēts divās dimensijās - pieejas dimensija (A) un rezultātu dimensija (B). Pieejas dimensija palīdz noskaidrot, kāda katrā no modeļi veidojošajiem elementiem ir uzņēmumā iedibinātā vadības prakse. Rezultātu dimensija raksturo, kādu iznākumu jeb kādu rezultātu šī pieeja uzņēmumam sniedz.

Tā kā katram elementam ir divas dimensijas – Pieejas dimensija (A) un Rezultātu dimensija (B), piedāvātais pārvaldības modelis aptver nevis 9, bet gan 18 jautājumus – 9 jautājumus par pieeju un 9 jautājumus par rezultātiem.

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

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

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

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 skala un kritēriji

Pašnovērtējuma rezultāta novērtēšanas pieejas pamatā ir piecu punktu (piecu ballu) skala – no +1 līdz +5 punktiem. Pašnovērtējuma skala jautājumiem par pieeju un rezultātu ir redzama 3.4. tabulā.

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.

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

Vērtējums	A – Pieveja:	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 sāta 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 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 punkti 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). Pilns pašnovērtējuma kritēriju saraksts ir pievienots 1. pielikumā, bet kritēriju piemērs par vienu no pārvaldības modeļa elementiem – 3. elementu “Klienti un tirgus” – ir parādīts 3.5. tabulā.

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).

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

Vērtējums (punkti)	Pārvaldības modeļa elements un pašnovērtējuma kritēriji
	3A - pieeja – ir skaidri definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija
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
	3B - rezultāts - klientu bāze un lojalitāte pieaug
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.

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 klientu uzņēmumu vērtē kā labāko tirgū vai vismaz savā darbības jomā, šāds sniegums tiek vērtēts ar +5 punktiem.

Visos jautājumos par pieeju (A jautājumi) gradācija ir veidota tā, lai tā atspoguļotu dažādos uzņēmumos sastopamās situācijas, sākot ar sistemātiskas pieejas veidošanas sākumposmu (+1 punkts), pakāpenisku izpratnes un pieejas attīstību (+2...+3 punkti), līdz ir sasniegta spēcīgas sistēmas (+4 punkti) vai pat priekšzīmīgas vai labākās prakses līmenis (+5 punkti).

Rezultātu jautājumos (B jautājumi) vērtējumu gradācija tika veidota tā, lai atspoguļotu rezultātu mērīšanas sākuma posmu (+1 punkts), liecības par rezultātu pakāpenisku uzlabojumu (+2...+3 punkti), līdz sasniegta stabila, pozitīvas tendences (+4 punkti) vai šāda veida uzņēmumiem, tirgus segmentam vai nozares līderim atbilstošas tendences (+5 punkti). 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 citiem pašnovērtējuma dalībniekiem un arī netiek atklāta šajā pētījumā.

Pētījuma laikā ir rīkoti 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 veikts par katru uzņēmumu atsevišķi.

3.2. Pētījuma rezultātu statistiskā analīze

Pētījuma dati no elektroniskā pašnovērtējuma rīka un papīra pašnovērtējuma anketām tika apkopoti elektroniskā tabulā. Par statistiskai datu analīzei derīgiem tika atzītas 205 respondentu iesniegtās anketas. Datu statistiskā analīze tika veikta, izmantojot SPSS programmatūras rīkus (Stehlik-Barry, Babinec, 2017). Datu analīze un rezultātu interpretācija tika veikta saskaņā pieeju un metodiku, kas izmantota mārketinga un tirgus pētījumos (Jansons, Kozlovskis, 2016).

Pētījuma datu tabula ar visu 205 dalībnieku pašnovērtējuma rezultātiem ir pievienota 2. pielikumā. Datu tabulā ir 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), kā arī pievienota arī informācija par uzņēmuma lielumu ailē “Kat” (atbilstoši šajā pētījumā noteiktajām kategorijām, kas aprakstītas 3.2.1. nodaļā).

Pirms datu analīzes tika veikta datu uzticamības analīzes, un to rezultāti ir redzami 3.2 attēlā.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	205	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	205	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.912	18

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

3.2. att. Datu apstrādes kopsavilkums un datu ticamība (autora veidots attēls).

Datu analīzē izmantoto 205 atbilžu ticamības pārbaudei tika aprēķināts Kronbaha alfas koeficients ($N=205$), kas uzrādīja skaitliski nozīmīgu testa ticamības rādītāju $a=0,912$ (skat. 3.2. attēlu).

3.2.1. Pašnovērtējuma rezultāti pa uzņēmumu grupām

Saskaņā ar ES izmantoto uzņēmumu klasifikāciju, mazie un vidējie uzņēmumi ir tādi, kuros darbinieku skaits ir no 10 līdz 249, un tie iedalās divās apakš kategorijās: mazie uzņēmumi - ar 10 – 49 darbiniekiem un vidējie uzņēmumi - ar 50 – 249 darbiniekiem. (European Commission, 2005).

Lai labāk raksturotu anketēšanas dalībniekus pēc to pārstāvētā uzņēmuma lieluma, tika definētas piecas uzņēmumu kategorijas, kas šajā pētījumā ir apzīmētas ar skaitļiem 10, 25, 50, 100 un 200. Pētījuma respondentu skaits atbilstoši uzņēmumu lielumam ir apkopots 3.6. 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 atšķīries no uzņēmuma valsts reģistros uzrādītā darbinieku skaita.

3.6. tabula

Respondentu skaits pēc uzņēmuma lieluma (autora veidota tabula)

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

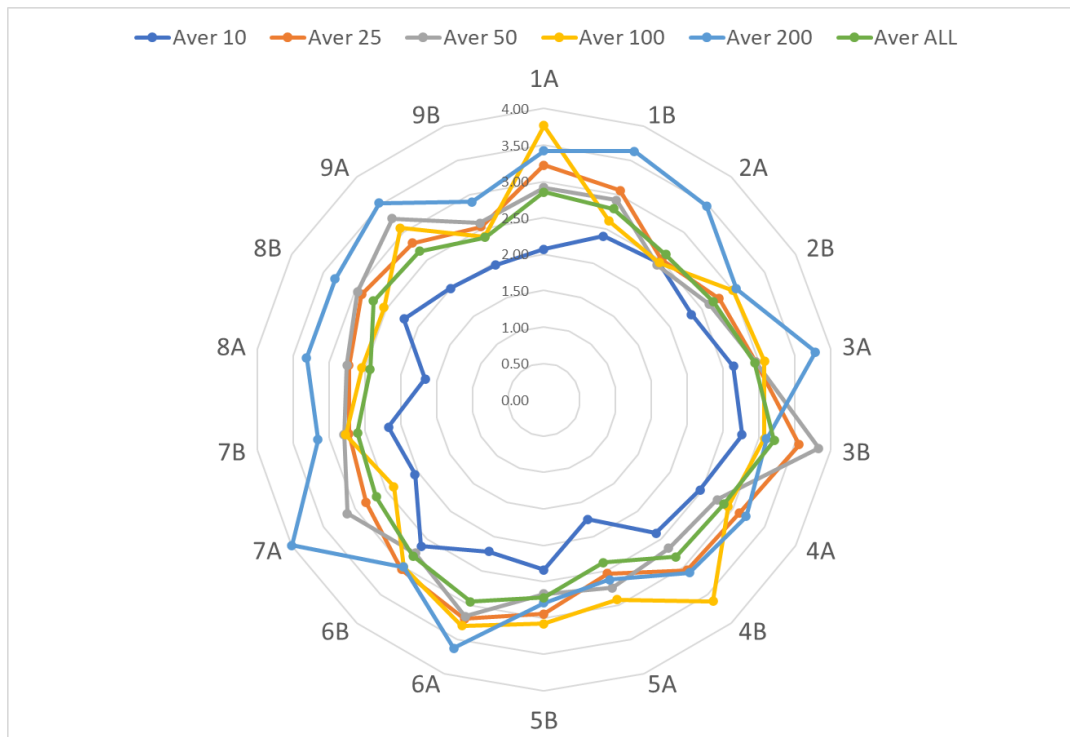
Kategoriju apzīmējošais skaitlis nozīmē, kādam kopējam nodarbināto skaitam uzņēmums ir “tuvāk”. Piemēram, uzņēmums ar 10, 12 vai 16 nodarbinātajiem ir kategorijā “10”. Savukārt uzņēmums ar 22, 30 vai 35 darbiniekiem ir ietverts kategorijā “25”. Pētījuma respondentu pārstāvētā uzņēmuma kategorija ir norādīta pašnovērtējuma datu tabulā 2. pielikumā kolonnā “Kat”.

Lielākā daļa pētījuma respondentu ir uzņēmumi kategorijā ar 10–20 nodarbinātajiem (59 respondenti jeb 29%) un 20–40 nodarbinātajiem (68 respondenti jeb 33%). Arī kategorijās ar lielāku nodarbināto skaitu ir pietiekami liels respondentu skaits, lai varētu analizēt tendences un kopsakarības. 22 respondenti (11%) nevēlējās vai arī nevarēja norādīt nodarbināto skaitu.

Pašnovērtējuma vidējie rezultāti katrā no pašnovērtējuma jautājumiem uzņēmumu grupās pēc to lieluma ir redzami 3.3. attēlā, izmantojot radara diagrammas formātu.

Visu grupu vidējais pašnovērtējuma rezultāts (zaļā līnija “Aver ALL” 3.3. attēlā) gandrīz visos pašnovērtējuma jautājumos ir robežās starp 2,5 un 3,0 punktiem. Pašnovērtējuma rezultāts

ir neudz zemāks jautājumā 5A (pieeja - procesu vadība – 2,38 punkti), un nedaudz augstāks jautājumā 3B (rezultāts – klientu bāze un lojalitāte – 3,21 punkti).



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

Uzņēmumu kategorijās “10” (uzņēmumi ar 10–20 nodarbinātajiem, kas 3.3. attēlā atspoguļoti ar tumši zilā līniju “Aver 10”) gandrīz visos jautājumos pašnovērtējuma rezultāts ir nedaudz zemāks nekā citiem uzņēmumiem. Savukārt lielākiem uzņēmumiem pašnovērtējuma rezultāts jautājumos ir nedaudz augstāks, un atsevišķos jautājumos pat par 1-1,5 punktiem augstāks nekā citiem uzņēmumiem. Piemēram, lielāko uzņēmumu vidū - Kategorijā “200” (skat. gaiši zilo līniju “Aver 200” 3.3. attēlā) - augstāks pašnovērtējuma rezultāts ir jautājumos 3A – tirgus un klientu vadības pieeja un 7A – vadības grupas organizācija. Savukārt uzņēmumu kategorijā “100” (dzeltenā līnija “Aver 100” 3.3 attēlā) augstāks rezultāts ir jautājumos 1A – biznesa modelis (pieeja) un 4B – piedāvājuma konkurētspēja (rezultāts).

3.3. 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.

Jāatzīmē arī, ka pašnovērtējuma rezultāts jautājumā 9B, kas diagrammā 3.3. attēlā vizuāli atzīmēts kā salīdzinoši vājāks nekā citos jautājumos, nozīmē, ka uzņēmumi strādā ar pozitīvu naudas plūsmu un pozitīvu peļņu vismaz īstermiņā, un arī tas ir pietiekami labs un pozitīvs rezultāts. Konkrētā uzņēmuma finanšu situācija būtu jāvērtē, izmantojot uzņēmuma finanšu pārskatus, prognozes, saistības un arī salīdzinošos finanšu rādītājus nozarē.

3.2.2. 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 – visos jautājumos nepārsniedzot 0,5 (izņemot 5A un 9B, kur tā ir 0,505 un 2A un 2B, kur tā ir 0,586, kas arī ir vāja korelācija).

Neparametriskās korelācijas analīzes tabula ir pievienota 3. pielikumā, bet tās ilustratīvs fragments ir parādīts 3.7. tabulā.

3.7. tabula.

Neparametriskās korelācijas analīzes tabulas fragments (autora veidota tabula)

		1A Biznesa modelis	1B Biznesa ilgtspēja	2A Mērķi un stratēģija	2B Mērķu sasniegšana	3A Tirgus un klientu vadība	3B Klientu bāze un lojalitāte	4A Produktu/pakalpojumu vadība
1A Biznesa modelis	Correlation Coefficient	1.000	.363**	.476**	.419**	.342**	.220**	.377**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
1B Biznesa ilgtspēja	Correlation Coefficient	.363**	1.000	.304**	.372**	.338**	.328**	.373**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
2A Mērķi un stratēģija	Correlation Coefficient	.476**	.304**	1.000	.586**	.417**	.192**	.415**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.006	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
2B Mērķu sasniegšana	Correlation Coefficient	.419**	.372**	.586**	1.000	.326**	.402**	.419**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
3A Tirgus un klientu vadība	Correlation Coefficient	.342**	.338**	.417**	.326**	1.000	.238**	.461**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.001	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
3B Klientu bāze un lojalitāte	Correlation Coefficient	.220**	.328**	.192**	.402**	.238**	1.000	.307**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.006	0.000	0.001		0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
4A Produktu/pakalpojumu vadība	Correlation Coefficient	.377**	.373**	.415**	.419**	.461**	.307**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205

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* (skatīt 3.8. tabulu).

3.8. tabula

Korelācija starp jautājumu kopām A (pieeja) un B (rezultāti) (autora veidota tabula)

		A	B
A	Pearson Correlation	1	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	205	205
B	Pearson Correlation	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	205	205

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Arī Spīrmena ranga korelācijas koeficients uzrāda līdzīgu sakarību kā Pīrsona korelācijas koeficients, un Spearman's rho = 0,808 (skatīt 3.9. tabulu).

3.9. tabula

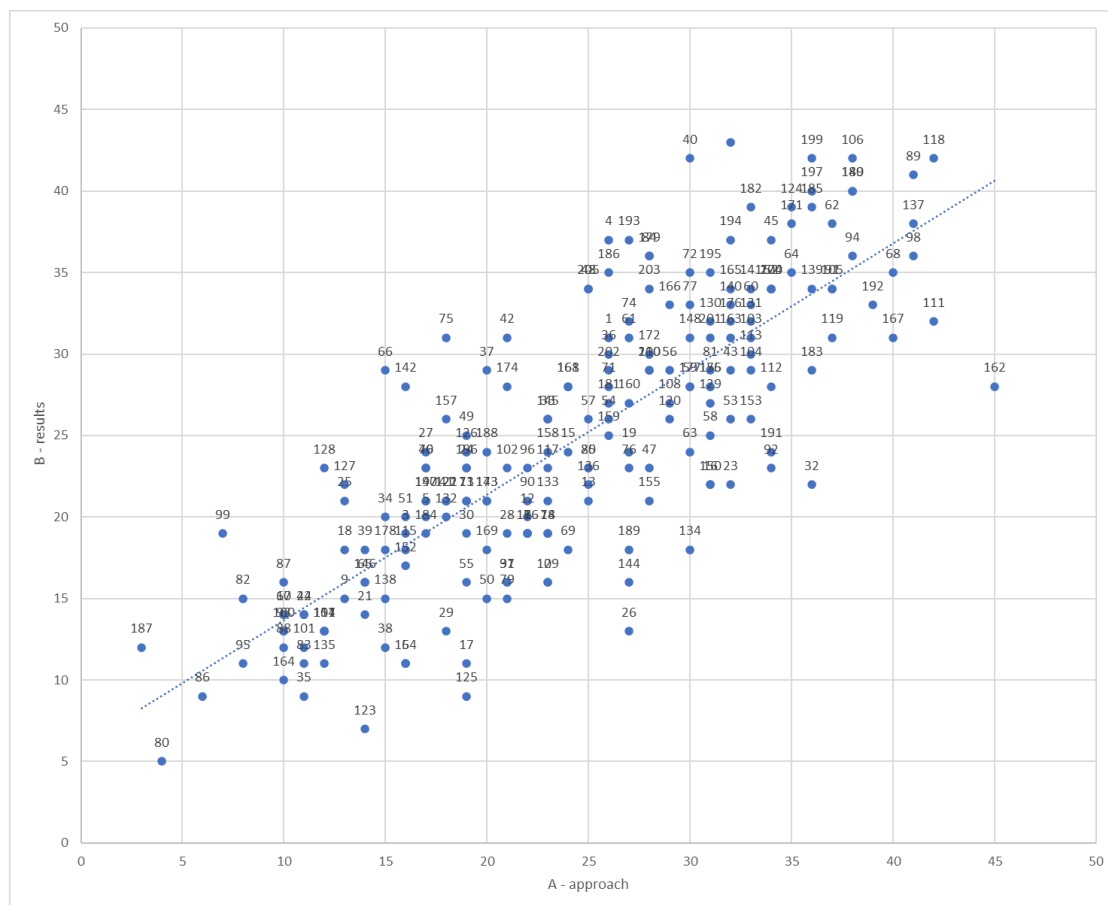
Korelācija starp jautājumiem par pieeju (A-jautājumi) un rezultātiem (B-jautājumi) (autora veidota tabula)

			A	B
Spearman's rho	A	Correlation Coefficient	1,000	0,808**
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	205	205
	B	Correlation Coefficient	0,808**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	205	205

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

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



3.4. att. Izkļiedes diagramma – kopsummās par pieeju (A) un rezultātiem (B) (N = 205).

Atbilžu izkļiedes diagrammā (3.4. 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.

3.2.3. Faktoru analīze un klasteru analīze jautājumu griezumā

Lai atrastu faktorus, kas atrodas vairāku mainīgo lielumu saistības pamatā, un noskaidrotu arī šīs saistības tuvumu starp faktoru un novērotajām pazīmēm, tika veikta faktoru analīze jautājumu griezumā. Faktoru analīzes kopsavilkuma matrica ir redzama 3.10. tabulā, bet faktoru komponentu transformācijas matrica – 3.11. tabulā.

Faktoru analīze uzrāda trīs faktorus. Pirmo faktoru veido četru jautājumu kopa – 8A (Plānošana), 7A (Vadības grupa), 9A (Finanšu vadība) un 7B (Vadības komanda). Šai

jautājumu kopai tuvu atrodas vēl četri jautājumi – 8B (Pārmaiņu vadība), 9B (Finanšu rezultāti), 6A (Darbinieku vadība) un 6B (Darbinieku kompetences un spējas). Zīmīgi, ka šie jautājumi galvenokārt aptver uzņēmuma darba organizācijas un kontroles jautājumu loku.

3.10. tabula

Faktoru analīzes kopsavilkuma matrica (autora veidota tabula)

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
8A Pīnošana	.743		
7A Vadības grupa	.723		
9A Finanšu vadība	.647		
7B Vadības komanda	.631		
8B Pārmaiņu vadība			
9B Finanšu rezultāti			
6A Darbinieku vadība			
6B Darbinieku kompetence un spējas			
2A Mērķi un stratēģija		.745	
1A Biznesa modelis		.669	
3A Tirgus un klientu vadība		.655	
4A Produktu/pakalpojumu vadība			
2B Mērķu sasniegšana			
3B Klientu bāze un lojalitāte			.776
4B Piedāvājuma konkurētspēja			.636
1B Biznesa ilgtspēja			
5A Procesa vadība			
5B Efektivitāte			

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Otrs faktors sastāv no trīs jautājumu kopas, un šie jautājumi pārstāv uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas pieejas jautājumus – 2A (Mērķi un stratēģija), 1A (Biznesa modelis), 3A (Tirgus un klientu vadība). Otrajās grupas “tuvumā” atrodas vēl divi jautājumi – viens no tiek par pieeju - 4A (Produktu un pakalpojumu vadība), bet otrs par rezultātu – 2B (Mērķu sasniegšana).

Trešo faktoru veido divi jautājumi par darbības rezultātiem – 3B (Klientu bāze un lojalitāte) un 4B (Piedāvājuma konkurētspēja). Šim faktoram ir pietuvināti vēl trīs jautājumi – divi par rezultātu – 1B (Biznesa ilgtspēja) un 5B (Efektivitāte) un viens par pieeju – 5A (Procesa vadība).

Faktoru analīze šī pētījuma ietvaros iezīmē tendenci, ka var būt vairāki darba organizācijas faktori, kas kopā ietekmē gan darba organizāciju, gan vairāki rezultātu faktori, kas kopumā

veido uzņēmuma darbības rezultātus. Šo faktoru savstarpējā ietekme redzama komponentu transformācijas matricā 3.11. tabulā.

3.11. tabula

Faktoru analīzes komponentu transformācijas matrica (autora veidota tabula)

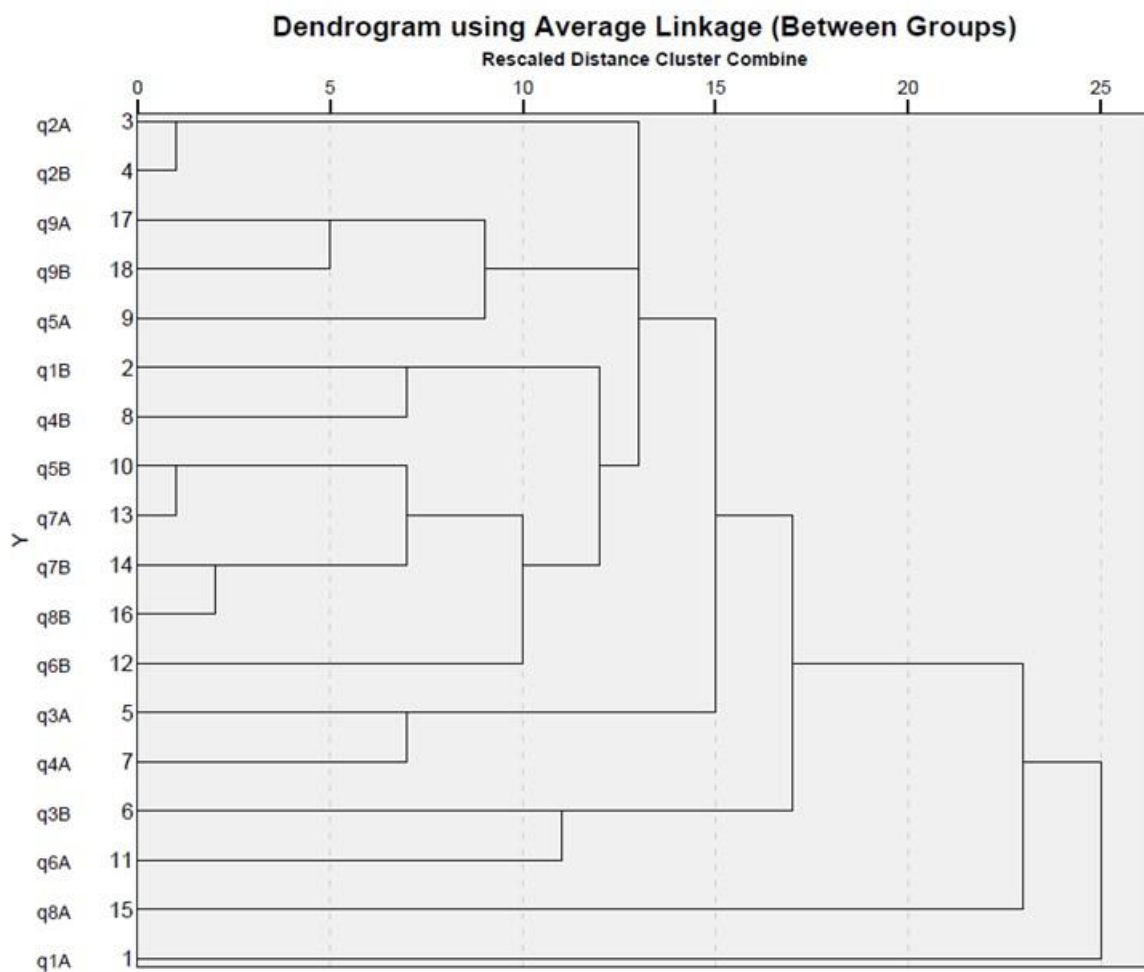
Component Transformation Matrix			
Component	1	2	3
1	.641	.552	.533
2	-.502	.827	-.254
3	-.581	-.104	.807

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Lai meklētu iespējamās saistības starp pašnovērtējuma jautājumiem, tika izmantotas arī klasteru analīzes metode, izmantojot SPSS programmatūru, Klasteru analīze tiek veikta, matemātiski mērot attālumu daudzdimensiju telpā (Eiklīda telpā) starp pašnovērtējuma rezultātiem katrā pašnovērtējuma jautājumā. Klasteru analīzes rezultāts jautājumu griezumā ir atspoguļots kā dendrogramma, kas redzama 3.5. attēlā.

Iegūtā dendrogramma neuzrāda, ka pastāv būtiskas pašnovērtējuma rezultātu saistības starp lielām jautājumu grupām. Dendrogammā ir redzami trīs jautājumu pāri, starp kuriem aprēķinātā distance ir ievērojami mazāka par 5 vienībām. Pirmais jautājumu pāris ir 2A (Mērķi un stratēģija) un 2B (Mērķu sasniegšana). Otrais pāris ir jautājumi 5B (Efektivitāte) un 7A (Vadības grupa). Trešais jautājumu pāris ir 7B (Vadības komanda) un 8B (Pārmaiņu vadība). Ceturtais jautājumu pāris, kam distance ir 5, ir 9A (Finanšu vadība) un 9B (Finanšu rezultāti).

Šādi rezultāti norāda, ka var pastāvēt noteikta saistība starp stratēģijas plānošanu un mērķu sasniegšanu, starp vadības grupas darba organizāciju un uzņēmuma efektivitāti, starp vadības komandas vienotību un pārmaiņu īstenošanu, starp finanšu vadību un finanšu rezultātiem. Tomēr šī pētījuma dati bez papildus izpētes nav pietiekami, lai šādas izvirzītās kopsakarības viennozīmīgi apstiprinātu.



3.5. att. Dendrogramma jautājumu griezumā (autora veidots attēls)

Diviem pašnovērtējuma jautājumiem – 8A (Plānošana) un 1A (Biznesa modelis) ir novērojama lielāka nosacītā distance no visiem pārējiem pašnovērtējuma jautājumiem. Šāds rezultāts varētu norādīt, ka daudzos uzņēmumos plānošanas pieeja un arī biznesa modelēšanas pieeja nav cieši saistīta ar citiem uzņēmuma darbības aspektiem un arī neatstāj izteiktu ietekmi uz darbības rezultātiem. Tomēr arī šāds secinājums bez papildus izpētes nav viennozīmīgi apstiprināms šī pētījuma ietvaros.

3.2.4. 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 4. pielikumā.

Dendrogrammā, izvēloties atbilstošu distanci kā klastera veidošanas parametru, var identificēt vairākas uzņēmumu grupas ar savstarpēji līdzīgām pazīmēm, jeb klasterus.

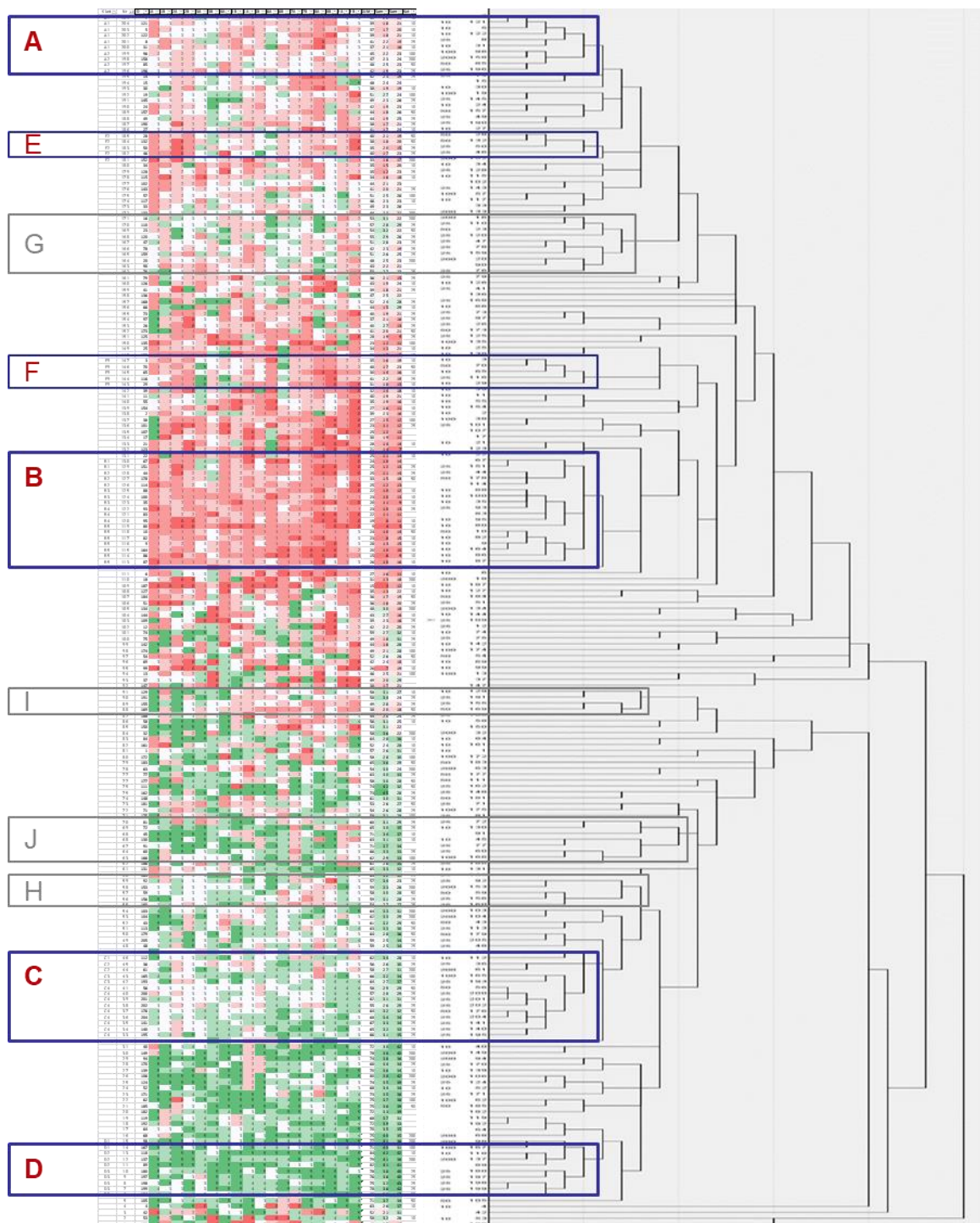
Savukārt, lai izprastu, kādas ir katrā klasterī iekļauto uzņēmumu raksturīgas pazīmes, dendrogramma tika savietota ar atbilstoši dendrogrammai pārkārtotu visu 205 uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu tabulu.

Lai varētu analizēt rezultātus arī vizuāli, visas individuālās pašnovērtējuma atbildes tika iekrāsotas, izmantojot sarkani-zaļu krāsu kodu, kas ir izskaidrots 3.6. attēlā. Pašnovērtējuma punktu nozīme izskaidrota 3.1. nodaļā un 3.3. tabulā. Atbilstoši krāsu kodam, zaļa vai tumši zaļa krāsa (+4 vai +5 punkti) liecina par labi attīstītu 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

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

Klasteru analīzes uzņēmumu griezumā galvenie rezultāti ir redzami 3.7. attēlā. Visu 205 uzņēmumu dendrogramma ir redzama 3.7. 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, ir redzama 3.7. 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 pašnovērtējuma rezultāti pievienoti un aprakstīti detalizētāk turpmāk šajā nodaļā.



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

Par klasteri šādā dendrogrammā var uzskatīt vairāku respondentu kopu, kurā pārrēķinātais attālums (*rescaled distance*) ir pietiekami mazs. Jo mazāka ir izvēlētā 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 SPSS programmatūras palīdzību izveidota denodrogramma, kurā uzņēmumi ir sagrupēti pēc to līdzības. Par līdzības kritēriju tiek 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 “īteratīva” 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 grupu ar līdzīgām pazīmēm, kurā ir apvienoti vismaz 5% no kopējā respondentu skaita. Ja respondentu skaits $N=205$, tie būtu vismaz 10 respondenti (noapaļojot līdz veselam skaitlim).

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.

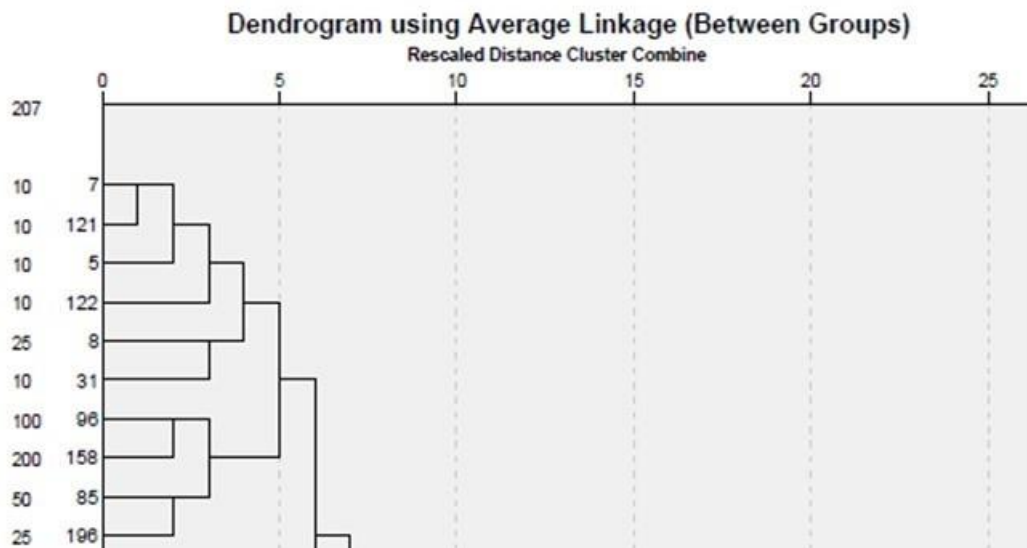
Klasteru analīzē izmantoti matemātiski algoritmi, kas sagrupē mērījumus pēc noteiktām matemātiskām pazīmēm (šajā gadījumā – Eiklīda attāluma jeb attāluma starp punktiem daudzdimensiju telpā), negaidot kādu īpašu rezultātu. Tāpēc, lai izprastu, kādas ir vienā klasterī iekļauto uzņēmumu kopīgās īpašības, tika salīdzināti uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāti viena klastera ietvaros. Četri lielākie klasteri, kas identificēti 3.7 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 3.7 attēlā parādīti kā klasteri G, I, J un H.

Tālāk ir aprakstītas vairāku šajā pētījumā identificēto klasteru raksturīgākās pazīmes.

Uzņēmumu klasteris A.

Pirmo klasteri (šeit apzīmēts kā klasteris “A”) veido 10 uzņēmumi, kas pētījuma datu tabulā ir numurēti kā uzņēmumi #7, #121, #5, #122, #8, #31, #96, #158, #85 un #196. Šī klastera dendrogrammas fragments ir redzams 3.8. attēlā, A klasterī iekļauto respondentu atbildes – 3.12. tabulā.



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

Šajā klasterī ietvertos uzņēmumu 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 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, bet 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.

Tabula 3.12.

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
A1																						
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	1	2	1	2	4	3	1	1	1	0	3	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
A2																						
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

A1 apakšgrupā, kurā ir seši uzņēmumi – #7, #121, #5, #122, #8, #31 ir izteikti līdzīgi pašnovērtējuma rezultāti jautājumos 5B (visas atbildes 2 punkti), 3A un 3B (visas atbildes ir 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.

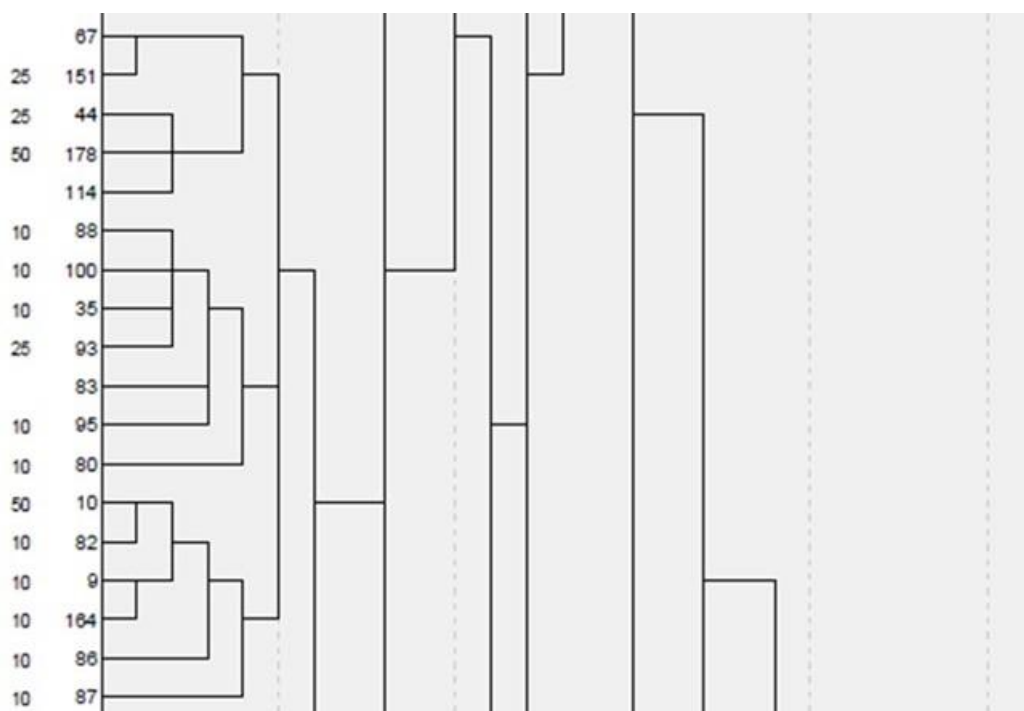
A2 apakšgrupā, kurā ir uzņēmumi #96, #158, #85 un #196, vērojams augstāks rezultāts jautājumā 7B par vadības komandu (visiem šiem uzņēmumiem vērtējuma rezultāts ir 3 punkti) Šajā grupā visi uzņēmumi ir lielāki uzņēmumi – ar 25–200 nodarbinātajiem.

Šī klastera uzņēmumu un arī citu identificēto klasteru uzņēmumu novietojums pašnovērtējuma rezultātu izkļiedes diagrammā ir parādīts 3.13. attēlā, tālāk šajā nodaļā.

Uzņēmumu klasteris B.

Otro klasteri (šeit apzīmēts kā klasteris “B”) veido 18 uzņēmumi, kas pētījuma datu tabulā ir numurēti kā #67, #151, #44, #178, #114, #88, #100, #35, #93, #83, #95, #80, #10, #82, #9, #164, #86 un #87 (skat. 3.9. attēlu un 3.13 tabulu).

Uzņēmumiem šajā klasterī ir kopumā vērojami vājāki pašnovērtējuma rezultāti nekā A klastera uzņēmumiem, un tas ir robežās no 15 līdz 30 punktiem. 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 nepārlicinoši, tomēr lielākajai daļai šī klastera uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāts jautājumos par rezultātu (B jautājumos) ir nedaudz augstāks nekā jautājumos par pieeju (A jautājumos).



3.9. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris B (autora veidots attēls)

Visiem šī klastera uzņēmumiem ir vāji (ar 0 vai 1 punktiem) novērtēta biznesa modeļa pieeja (1A jautājums) un plānošanas pieeja (8A jautājums), taču gandrīz visiem ir nodefinēti pamata produkti un tiek attīstīts piedāvājums (Jautājumi 4A un 4B).

Arī B klasterī ir vērojamas vairākas mazākas apakšgrupas ar katrai raksturīgam atšķirībām. Pirmās apakšgrupas B1 uzņēmumi (#67 un #161) un otrās apakšgrupas B2 uzņēmumi (#44, #178 un #114) uzrāda augstāku sniegumu jautājumos 3A un 3B – mērķa tirgus un klientu bāze nekā citi šī klastera uzņēmumi.

Piektās apakšgrupas B5 uzņēmumiem #10, #82, #9, #164, #86 un #87 finanšu rezultāti (9B jautājums) ir novērtēti augstāk nekā citiem B klastera uzņēmumiem, un sasniedz 3 punktu līmeni - līdzīgi kā A klastera uzņēmumiem.

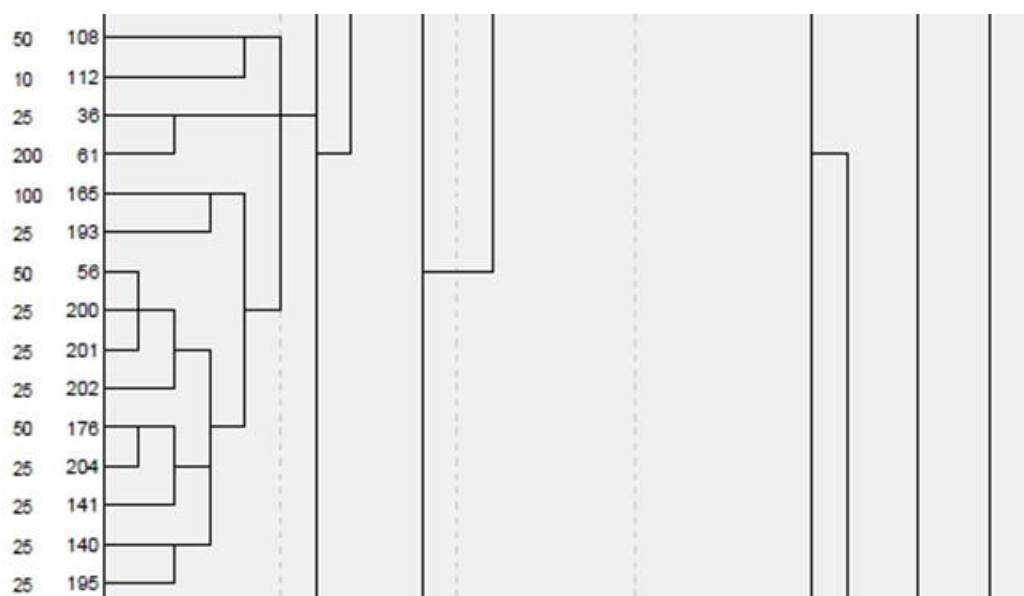
Tabula 3.13.

B klastera apakšgrupu 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
B1																						
67	0	2	1	1	4	4	1	2	0	3	0	0	2	1	1	1	1	0	24	10	14	
151	1	2	0	1	4	3	1	2	1	3	1	1	3	1	0	0	1	0	25	12	13	25
B2																						
44	1	2	0	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	1	0	0	2	0	25	11	14	25
178	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	3	1	33	15	18	50
114	0	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	0	25	12	13	
B3																						
88	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	22	10	12	10
100	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	1	2	1	1	23	10	13	10
35	1	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	20	11	9	10
93	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	23	10	13	25
B4																						
83	1	1	2	2	1	0	2	2	1	2	1	2	2	2	0	0	1	0	22	11	11	
95	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	0	0	1	0	19	8	11	10
80	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	9	4	5	10
B5																						
10	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	24	10	14	50
82	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	0	1	0	1	1	3	23	8	15	10
9	1	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	0	1	3	28	13	15	10
164	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	20	10	10	10
86	1	1	0	2	1	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	15	6	9	10
87	0	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	0	3	1	3	26	10	16	10

Uzņēmumu klasteris C.

Trešajā klasterī (šeit apzīmēts kā klasteris “C”) ir ietverti 15 uzņēmumi, kas pētījuma datu tabulā ir numurēti kā #108, #112, #36, #61, #165, #193, #56, #200, #201, #202, #176, #204, #141, #140 un #195 (skat. 3.10. attēlu un 3.14. tabulu).



3.10. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris C (autora veidots attēls).

Uzņēmumiem C klasterī ir raksturīgi labi pašnovērtējuma rezultāti gan pieejas gan rezultātu jautājumos un kopējais pašnovērtējuma rezultāts ir no 55 līdz 68 punktiem.

Salīdzinot atsevišķas apakšgrupas C klastera ietvars var vērot, ka C1 apakšgrupas uzņēmumiem (#108, #112, #36 un #61) ir vājāki finanšu rezultāti (9B jautājumā) nekā citiem šī klastera uzņēmumiem, savukārt C2 apakšgrupas uzņēmumiem (#165 un #193) produktu portfelis (jautājums 4B) ir novērtēts ar augstāko iespējamo vērtējumu – 5 punkti.

Tabula 3.14.

Klastera C apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).

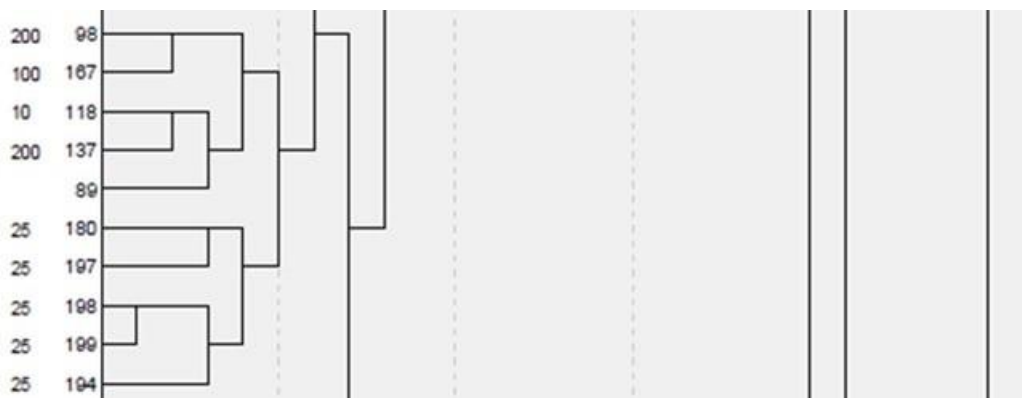
ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum.A	Sum.B	Kat
C1																						
108	5	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	3	4	2	56	29	27	50
112	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	62	34	28	10
36	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	5	4	4	2	4	3	3	56	26	30	25
61	3	5	2	3	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	3	3	2	58	27	31	200
C2																						
165	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	4	5	3	66	32	34	100
193	3	5	2	2	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	64	27	37	25
C3																						
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	58	29	29	50
200	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	57	28	29	25
201	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	62	31	31	25
202	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	2	2	5	4	4	55	26	29	25
176	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	64	32	32	50
204	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	68	34	34	25
141	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	67	33	34	25
140	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	3	65	32	33	25
195	3	4	2	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	66	31	35	25

C3 apakšgrupas uzņēmumiem ir raksturīga spēcīga finanšu vadība (augsts vērtējums 9A jautājumā) un arī labi finanšu rezultāti (vērtējums 3 vai 4 punktu līmenī 9B jautājumā).

Uzņēmumu klasteris D.

Ceturtajā klasterī (šeit apzīmēts kā klasteris “D”) ir 10 uzņēmumi, kas pētījuma datu tabulā ir numurēti kā #98, #167, #118, #137, #89, #180, #197, #198, #199 un #194 (skat. 3.11. attēlu). Šī klastera apakšgrupās D1, D2 un D3 ietverto uzņēmumu individuālās atbildes parādītas 3.15. tabulā.

D klastera uzņēmumiem ir raksturīgs augsts vērtējums lielā daļā pašnovērtējuma jautājumu – 4 vai 5 punkti un arī augsts kopējais pašnovērtējuma rezultāts – 69–84 punkti. Īpaši augstu ir šajos uzņēmumos ir novērtēta plānošanas pieeja (jautājums 8A). Lielākai daļai šī klastera uzņēmumu ir arī augsti novērtēti finanšu rezultāti (5 punkti 9B jautājumā).



3.11. att. Dendrogrammas fragments – uzņēmumu klasteris D (autora veidots attēls).

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.

Tabula 3.15.

Klastera D apakšgrupu 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
D1																						
98	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	77	41	36	200
167	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	71	40	31	100
D2																						
118	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	84	42	42	10
137	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	79	41	38	200
89	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	82	41	41	
D3																						
180	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	78	38	40	25
197	5	4	5	3	2	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	76	36	40	25
198	3	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	75	32	43	25
199	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	78	36	42	25
194	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	5	5	5	5	69	32	37	25

Uzņēmumu klasteri E, F, G, H un I.

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. Tabulā 3.16. ir parādīti klasterī E apvienotie četri uzņēmumi un Tabulā 3.17 – klastera F pieci uzņēmumi un to pašnovērtējuma rezultāti. Arī šie abi klasteri ir izveidoti, balstoties uz nosacīto distanci 5 vienības.

Klasterī E ir apvienoti četri uzņēmumu (#28, #132, #50, un #46). Šajā klasterī apvienoto respondentu atbilžu summa ir robežās no 35 līdz 40 punktiem. Šiem uzņēmumiem ir līdzīgs

sniegums vairākos pašnovērtējuma jautājumos (1A, 1B, 2B, 6B, 7B un 9A), taču ir redzamas arī ievērojamas atšķirības citos jautājumos.

Tabula 3.16.

Klastera E apakšgrupu 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
E																						
28	1	2	2	1	3	4	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	1	40	21	19	50
132	1	2	0	1	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	0	38	18	20	50
50	1	2	0	1	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	1	1	2	0	35	20	15	25
46	1	1	0	1	3	4	0	3	3	5	3	2	3	2	2	4	2	1	40	17	23	25

Klasterī F ietilpst pieci uzņēmumi (#3, #70, #65, #116 un #29). Šajā klasterī apvienoto respondentu atbilžu summa ir robežās no 30 līdz 41 punktiem. Šiem uzņēmumiem ir līdzīgs sniegums vairākos pašnovērtējuma jautājumos (2A, 2B, 3B, 5A, 6A, 7A, 7B, 8A, 8B, un 9A), taču ir redzamas arī lielākas atšķirības jautājumos 1A, 1B, 3A, 4A, 4B, 5B, 6B un 9B.

Tabula 3.17.

Klastera F apakšgrupu respondentu atbildes (autora veidota tabula).

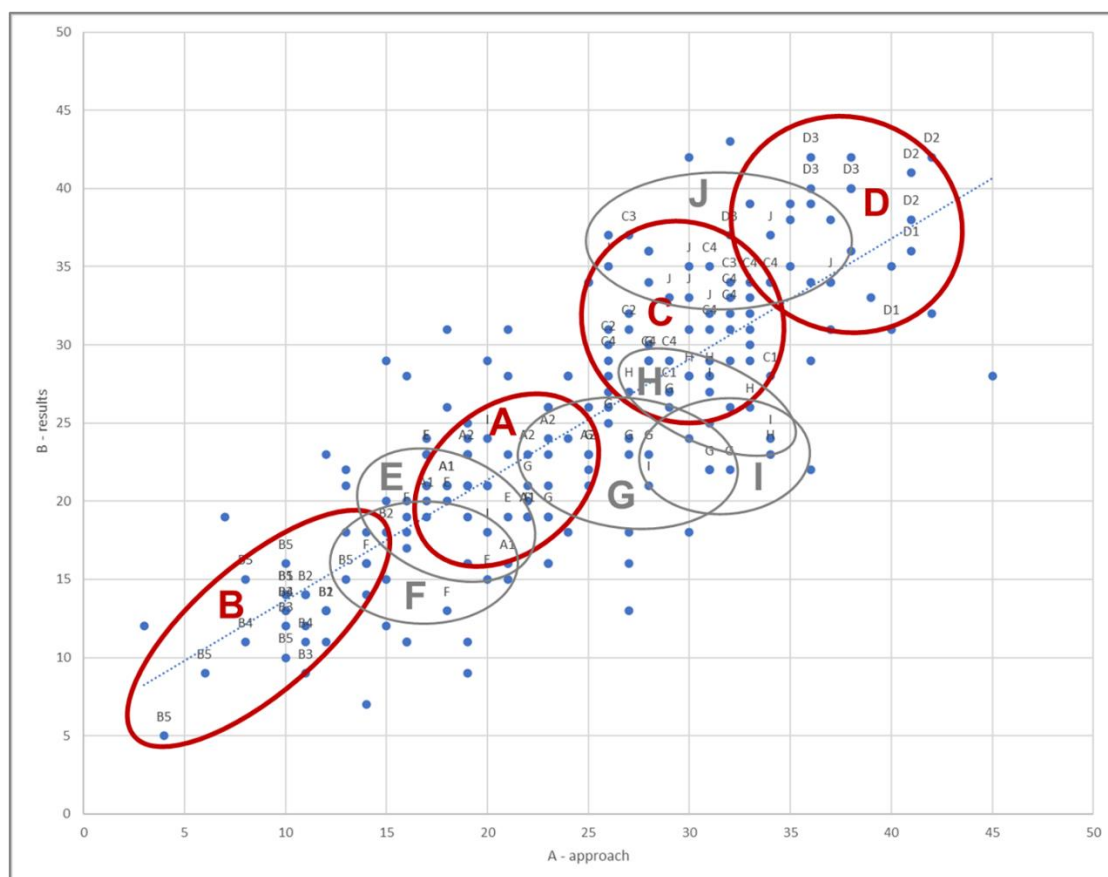
ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum.A	Sum.B	Kat
F																						
3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	0	4	2	2	1	1	2	2	35	16	19	10
70	1	2	1	2	5	3	2	3	2	3	1	5	2	2	1	1	2	2	40	17	23	50
65	1	2	2	1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	1	0	0	1	1	30	14	16	10
116	3	3	1	1	5	2	5	2	2	3	1	4	2	2	1	0	2	2	41	22	19	25
29	3	1	1	1	5	2	4	4	1	1	1	3	1	1	1	0	1	0	31	18	13	10

Pārējos Dendrogrammā redzamos klasteros ir apvienoti četri vai mazāk uzņēmumi – 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.

Uzņēmumu, kas veido četrus lielākos klasterus – A, B, C un D atrašanās vieta kopējā rezultātu izkliedes diagrammā ir parādīta 3.12. attēlā, un šo klasteru atrašanās vietas ir iezīmētas ar trekninātu sarkanu, ovālu līniju. Šajā pašā attēlā ar gaiši pelēkām ovālām līnijām ir atzīmēti arī citi 3.8 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.

Klasterī J 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.



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

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 redzami 3.7. attēlā un arī 3.12. 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.

Būtiskākie secinājumi par klasteru analīzi uzņēmumu griezumā:

1. 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 darbības rezultāti. Šī pētījuma dati rāda, ka nav viennozīmīgas saistības starp labu vadības praksi un labiem uzņēmuma darbības rezultātiem, kā arī otrādi – ka labas vadības prakses trūkums ne vienmēr rezultējas sliktos rezultātos.
2. Jāatzīmē, ka tikai nelielai daļai no visiem uzņēmumiem (53 uzņēmumi šajā pētījumā jeb 26 % no visiem respondentiem) ir raksturīgas “tipiskas” situācijas, kas šajā pētījumā aprakstītas kā A, B, C un D klasteri. Lielākajai daļai uzņēmumu ir raksturīgas situācijas, ko nevar attiecināt uz salīdzinoši lielu un reprezentatīvu uzņēmumu grupu (klasteri).
3. Tas, ka uzņēmumu pašnovērtējuma rezultāti grupējas daudzos sīkos klasteros (kā, piemēram, 35 klasteri ar 2-5-8 uzņēmumiem katrā) 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.
4. Kā jau to varēja sagaidīt, mazākiem uzņēmumiem (ar 10-20 nodarbinātiem cilvēkiem) lielākoties ir mazāk strukturēta un sistemātiska pieeja nekā lielākiem MVU. Tomēr uzņēmuma lielums automātiski nerada augstākus rezultātus. Un arī mazākiem uzņēmumiem var būt spēcīgi attīstītas pieejas un augsti darbības rezultāti.
5. Uzņēmumu pašnovērtējuma datu statistiskā analīze dod iespēju identificēt raksturīgas uzņēmumu situācijas, atrast vienam uzņēmumam citus uzņēmumus ar līdzīgu situāciju, tomēr šāda informācija vēl nedod pietiekamu pamatu izdarīt noteiktus secinājumus par konkrētā uzņēmuma darba organizāciju un priekšlikumiem darba organizācijas un uzņēmuma pārvaldības uzlabošanai.
6. 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 iespējamajiem risinājumiem, un tā tiks aprakstīta nākamajās nodaļās.

Lai labāk interpretētu pašnovērtējuma rezultātus un izdarītu secinājumus par konkrētā uzņēmuma pašreizējo situāciju un attīstības iespējām, ir jāanalizē arī uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, klienti, konkurence, citas ieinteresētās puses. Šajā pētījumā izveidoto pārvaldības modeli un pašnovērtējuma pieeju var izmantot, lai palīdzētu MVU īpašniekiem un vadībai pieņemt labākus lēmumus par sava biznesa un organizācijas attīstību.

3.3. Uzņēmumu pašnovērtējuma 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).

Vairāku uzņēmumu pašnovērtējuma vizualizācijas piemēri ir parādīti nākamajos attēlos 3.13–3.18. Pašnovērtējuma vizualizācijas modelī visi deviņi pašnovērtējuma elementi ir izkārtoti vertikāli, virzienā no augšas uz leju – 1. elements (biznesa modelis) atrodas modeļa augšdaļā, bet 9. elements (finanses) atrodas apakšdaļā. Pašnovērtējuma rezultāts jautājumos par pieeju (A jautājumi) atspoguļots kreisajā pusē, bet 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. Rezultāta atspoguļošanai par katru jautājumu ir atvēlētas piecas rūtiņas – atbilstoši pašnovērtējuma skalai. Piecas rūtiņas, sākot no viduslīnijas (nulles līmeņa), skalas kreisajā pusē tiek izmantotas, lai atspoguļotu pašnovērtējuma rezultātu attiecībā uz pieeju (A jautājums par katru pārvaldības modeļa elementu), savukārt piecas rūtiņas skalas labajā pusē, sākot no viduslīnijas, tiek izmantotas, lai atspoguļotu, kādā līmenī ir sasniegts rezultāts (B jautājums par katru elementu).

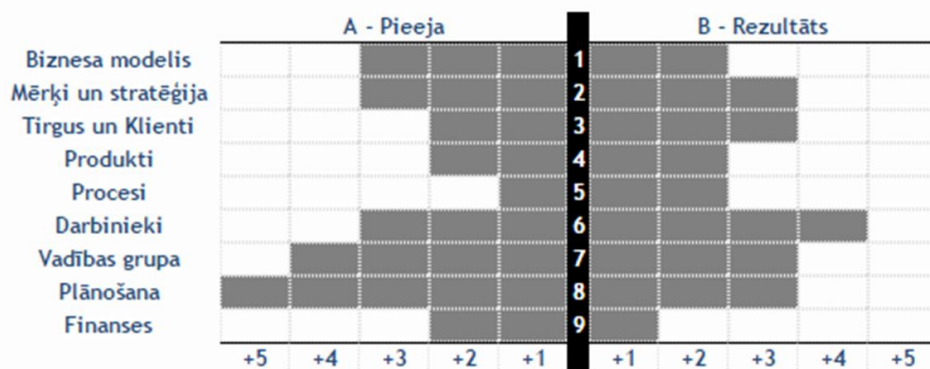
Atspoguļojot pašnovērtējuma rezultātu vizualizācijas modelī, tiek iegūta pašnovērtējuma rezultātam atbilstoši iekrāsota figūra, kas ir viegli uztverama, saprotama un tālāk analizējama. Lai pārbaudītu un pārlicinātos, kā pašnovērtējums var tiks izmantots uzņēmumu situācijas analīzei un attīstības plānošanai,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

Tālāk šajā nodaļā ir aprakstīti vairāku atšķirīgu uzņēmumu pašnovērtējuma rezultātu piemēri. Katram piemēram ir dots īss uzņēmuma raksturojums, parādīts pašnovērtējuma rezultāts un sniegta īsa pašnovērtējuma rezultātu interpretācija. Uzņēmumu nosaukumi

konfidencialitātes apsvērumu dēļ šajos piemēros netiek izpausti, bet ir pievienots īss uzņēmuma raksturojums.

Piemērs #01 – augošs pakalpojumu uzņēmums.

Uzņēmums JPIK ir pakalpojumu uzņēmums ar lielu klientu bāzi, galvenokārt privātpersonām, kas darbojas augošā tirgus segmentā. Uzņēmums jau ir veicis nopietnas investīcijas produktu un pakalpojumu izstrādē, mārketingā un turpina piesaistīt jaunus klientus un darbiniekus. Uzņēmumā nodarbināto darbinieku skaits ir lielāks par 50.

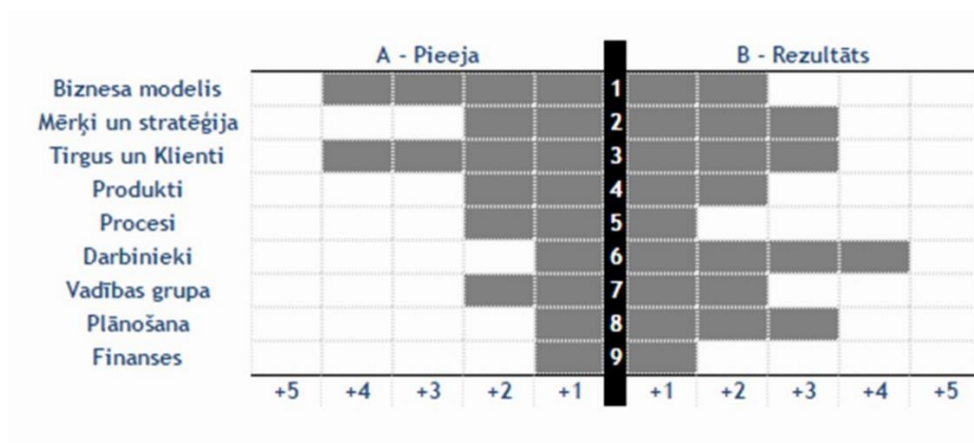


3.13. att. Uzņēmuma JPIK pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.

Uzņēmuma JPIK pašnovērtējuma vizualizācija, kas redzama 3.13. attēlā liecina, ka uzņēmumā ir diezgan labā līmenī attīstīta pieeja lielā daļā pašnovērtējuma elementu - ir definēts biznesa modelis, izstrādāta stratēģija, ir izveidota vadības grupa, rūpīgi tiek veikta plānošana, kā arī darbinieku atlase un attīstība. Arī rezultāti vairākos elementos ir labā līmenī - mērķu sasniegšana, klientu bāze un lojalitāte, darbinieku kompetence un motivācija. Pašnovērtējums liecina, ka procesu vadības pieejas pašlaik ir vājāk attīstītas, salīdzinot ar citiem elementiem. Finanšu rezultāti liecina, ka uzņēmums darbojas ar pozitīvu naudas plūsmu, bet vēl nav sasniedzis tādu attīstības līmeni, lai strādātu ar peļņu. Šāda situācija ir atbilstoša salīdzinoši jaunam, augošam uzņēmumam.

Piemērs #02 – augošs IT uzņēmums.

Uzņēmums ITIT ir augošs IT nozares uzņēmums. Uzņēmums strādā B2B pakalpojumu sektorā un sniedz profesionālus pakalpojumus biznesa klientiem. Uzņēmumā strādā 10 cilvēku, un darbinieku skaits pakāpeniski pieaug. Uzņēmums vēl nestrādā ar peļņu, jo daļa pakalpojumu tiek sniegti ar ievērojamām atlaidēm, lai piesaistītu jaunus klientus.

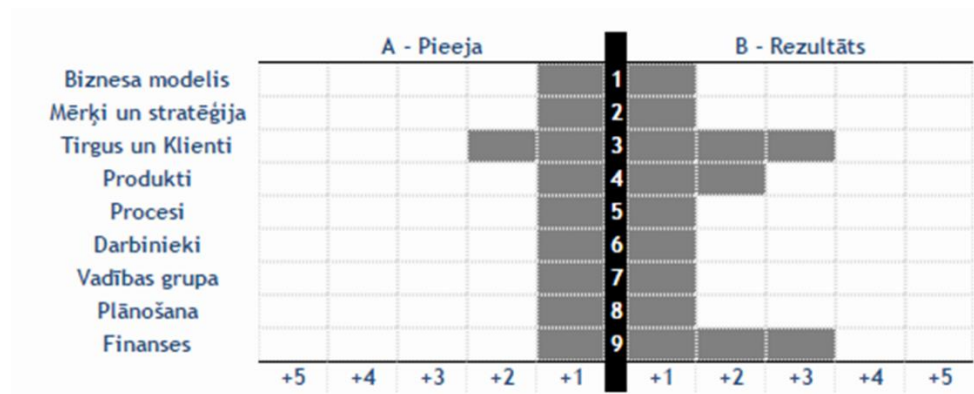


3.14. att. Uzņēmuma ITIT pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.

Pašnovērtējuma rezultāts, kas redzams 3.14. attēlā, uzrāda, ka uzņēmumā ir spēcīgs definēts biznesa modelis un tirgus stratēģija, izveidota spēcīga kompetentu darbinieku 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.

Piemērs #03 – profesionāla brigāde.

Uzņēmums ACBD ir neliels specializēts uzņēmums, kas strādā būvniecības jomā. Darbinieku skaits uzņēmumā ir mainīgs, bet nepārsniedz 25. Uzņēmuma ikdienas darbu vada un pārvalda pats uzņēmuma dibinātājs un vienīgais īpašnieks. Darbi tiek veikti labā kvalitātē, uzņēmumā ir izveidojies neliels, stabils dažu svarīgāko darbinieku kodols.



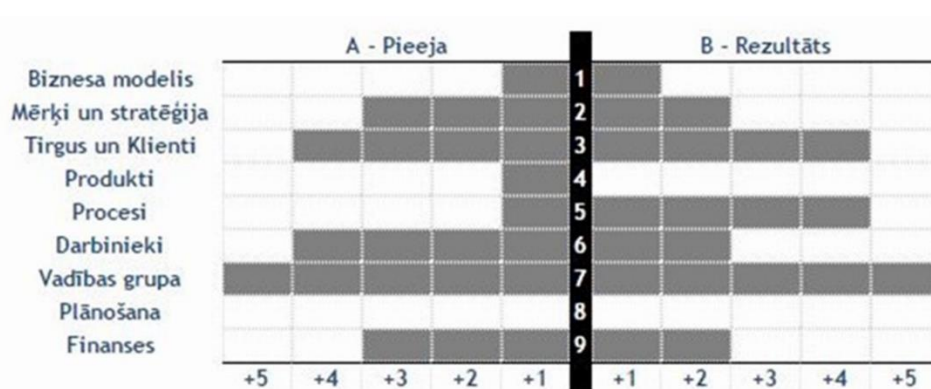
3.15. att. Uzņēmuma ACBD pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.

Uzņēmuma pašnovērtējums, kas parādīts 3.15. attēlā, apliecina, ka daudzus jautājumus šajā uzņēmuma vada un izlemj pats vadītājs – kāds ir biznesa modelis, kā tiek organizēta darbu izpilde. Atsevišķos jautājumos vadītājs konsultējas ar dažiem saviem darbiniekiem. Uzņēmumā ir nepieciešamā materiālā un zināšanu bāze, lai varētu reaģēt uz nelielām svārstībām tirgū.

Vadītāja tiešā iesaiste svarīgākajos procesos nodrošina, ka darbi tiek veikti efektīvi, klienti ir apmierināti. Uzņēmuma “minimālā” struktūra un procesi rezultējas stabilos finanšu rezultātos, un uzņēmums ilgākā laika posmā strādā ar pozitīvu peļņu.

Piemērs #04 – specializēts ražotājs.

Uzņēmums AVKP jau daudzus gadus izgatavo specializētas ierīces sava vienīgā pasūtītāja uzdevumā. Uzņēmums darbojas efektīvi un kvalitatīvi savā šaurajā nišā. Darbinieku skaits uzņēmumā ir starp 25 un 50, uzņēmuma apgrozījums ir ap 1 milj. EUR gadā, uzņēmums darbojas ar minimālu pozitīvu peļņu.

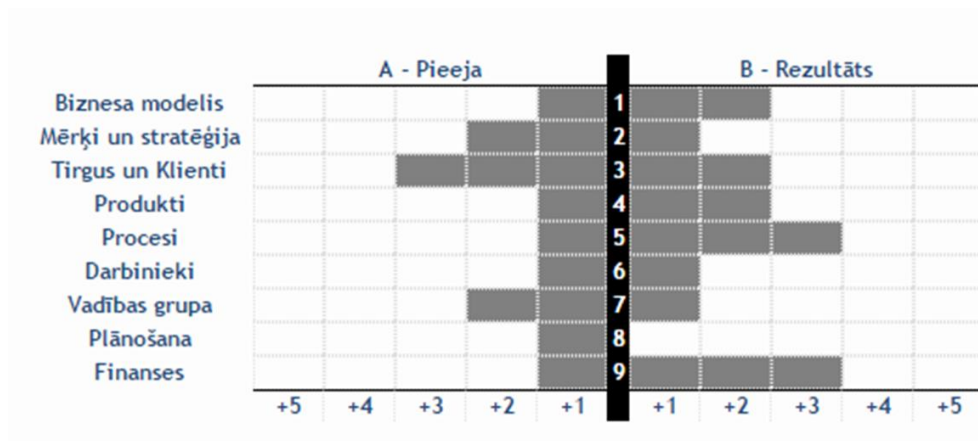


3.16. att. Uzņēmuma AVKP pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija.

Pašnovērtējuma rezultāts, kas parādīts 3.16 attēlā, uzrāda, ka uzņēmumā tik pat kā netiek veikta plānošana (pašnovērtējuma rezultāts – 0 punkti). Tas skaidrojams ar to, ka uzņēmums izpilda sava vienīgā pasūtītāja uzdevumus, kas nav prognozējami (vai arī netiek plānoti). Uzņēmums darbojas vēsturiski izveidotā nišā, tomēr uzņēmuma piedāvājumu portfelis nav nākotnē konkurētspējīgs. Lai arī šobrīd uzņēmumam ir pozitīvi finanšu rādītāji, uzņēmuma situācija var strauji mainīties, ja notiek straujas izmaiņas tirgū, pasūtītāja politikā vai tehnoloģijās.

Piemērs #05 – neliels specializēts ražošanas uzņēmums.

Uzņēmums VBRI ir neliels profesionāls šauras specializācijas ražošanas uzņēmums, kas izpilda noteiktus ražošanas pasūtījumus. Uzņēmuma ikdienas darbu vada un pārvalda pats uzņēmuma dibinātājs un vienīgais īpašnieks. Darbi vienmēr tiek izpildīti labā kvalitātē. Darbinieku skaits uzņēmumā nepārsniedz 20.

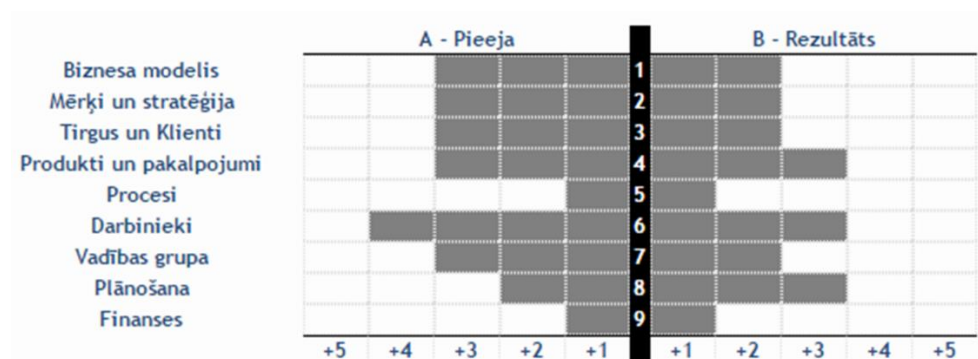


3.17. att. Uzņēmuma VBRI pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija

Uzņēmuma pašnovērtējums, kas attēlots 3.17. attēlā, liecina, ka daudzus jautājumus šajā uzņēmumā vada un izlemj pats vadītājs – kāds ir biznesa modelis, kā tiek organizēta darbu izpilde. Uzņēmuma vadītājs lēmumu pieņemšanā konsultējas ar dažiem darbiniekiem. Ir skaidri definēts mērķa tirgus un klienti, un darbi tiek izpildīti tā, lai klienti vienmēr būtu apmierināti. Darba process ir organizēts pietiekami efektīvi. Lai arī uzņēmuma darba organizāciju un spējas nevar raksturot kā ilgtspējīgas, uzņēmumam vairāku gadu garumā ir labi finanšu rezultāti – stabila pozitīva peļņa, kas finansiāli apmierina uzņēmuma dibinātāju-vadītāju.

Piemērs #06 – pieredzējis ražošanas uzņēmums.

Uzņēmums PRAD ir ar daudzu gadu pieredzi un darbojas ražošanas jomā. Uzņēmumā ražoto produktu un pakalpojumu kvalitāte tiek nodrošināta labā līmenī. Ražošanas process lielā mērā balstās uz darbinieku ilggadēju kompetenci. Uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātu vizualizācija ir parādīta 3.18. attēlā.



3.18. att. Uzņēmuma PRAD pašnovērtējuma rezultāta vizualizācija

Sakarā ar izmaiņām tirgū un konkurences vidū, uzņēmuma PRAD efektivitāte un finanšu rezultāti ir pasliktinājušies, un pēdējā laikā uzņēmums strādā ar minimālu peļņu vai minimāliem zaudējumiem. Pašnovērtējuma rezultāts rāda arī, ka pašreizējā situācijā procesu organizācija un

efektivitāte uzņēmumā neatbilst tām prasībām, kādas šobrīd ir tirgū, un procesu vadība ir vērtējama kā uzņēmuma vājā vieta.

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 analīzē un attīstības plānošanā. Piedāvājums uzņēmumu profilēšanai, balstoties uz pašnovērtējuma rezultātu vizuālo analīzi, aprakstīts un piedāvāts darba ceturtajā daļā.

Galvenie empīriskā pētījuma secinājumi

Empīriskais pētījums par īpašnieku vadītu MVU pārvaldību parāda, ka īpašnieku vadītu MVU starpā pastāv liela daudzveidība, cik lielā mērā ir attīstīta uzņēmumu pārvaldības pieeja un kādi ir to darbības rezultāti. To apliecina gan klasteru analīze uzņēmumu griezumā, gan uzņēmumu pašnovērtējuma individuālo rezultātu vizuālā analīze.

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 darbības rezultāti.

Šī pētījuma datu analīze uzrāda, ka pastāv korelācija starp pārvaldības pieeju attīstības līmeni un uzņēmuma darbības rezultātiem. Tomēr vairāku uzņēmumu individuālie pašnovērtējuma rezultāti liecina, ka laba vadības prakse ne vienmēr nodrošina arī labus

uzņēmuma darbība rezultātus, kā arī otrādi – ka labas vadības prakses trūkums ne vienmēr rezultējas vājos darbības rezultātos.

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.

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 kādus secinājumus par konkrētā uzņēmuma darba organizāciju un priekšlikumiem darba organizācijas un uzņēmuma pārvaldības uzlabošanai.

Lai labāk interpretētu pašnovērtējuma rezultātus un izdarītu secinājumus par konkrēta uzņēmuma pašreizējo situāciju un attīstības iespējām, var lietot pašnovērtējuma rezultātu vizuālo analīzi. Uzņēmumu profilēšana atbilstoši pašnovērtējuma rezultātam un tiem raksturīgās iezīmes aprakstītas šī darba ceturtajā daļā.

4. MVU PĀRVALDĪBAS MODEĻA LIETOJUMA IESPĒJAS

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. Ņemot vērā mazo un vidējo uzņēmumu ierobežotos resursus un 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.

Šajā darba daļā ir piedāvāta 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.

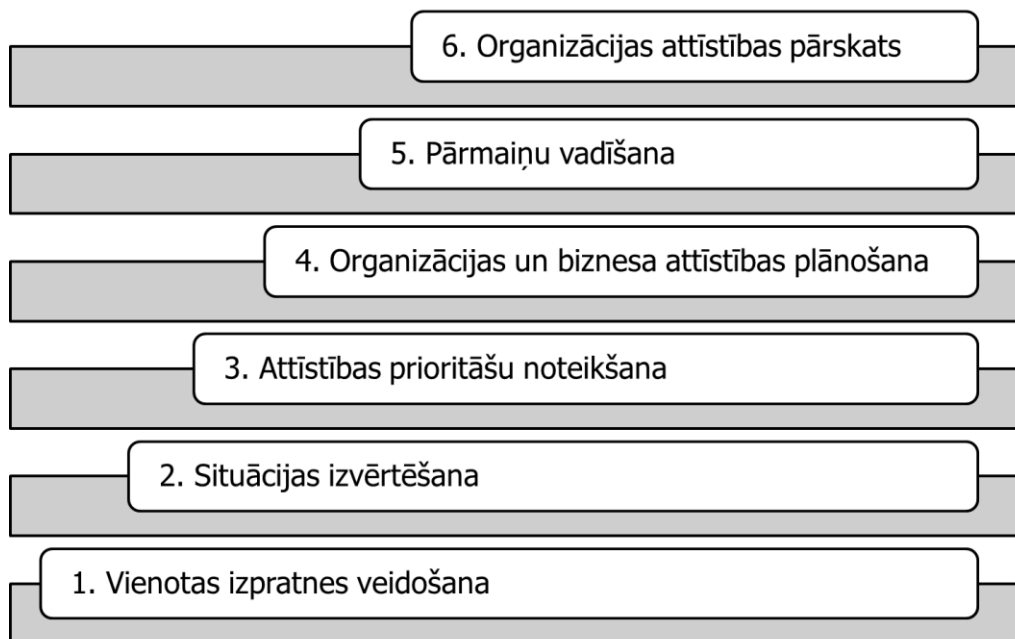
4.1. Īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstība

Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, visbiežāk, ir ierobežoti resursi un spējas – gan finanšu resursi, gan personāla pieredze, gan vadītāju kompetence un spējas. Tāpēc metodikai, kas tiek izmantota uzņēmuma darbības analīzei un pilnveidei ir jābūt pietiekami vienkāršai un vienlaikus arī efektīvai.

4.1.1. Metodikas konceptuālais ietvars – seši soļi

Metodika īpašnieku vadītu MVU organizāciju un biznesa attīstībai ietver sešus secīgus soļus. Šie soļi ir ilustrēti kā seši secīgi pakāpieni uzņēmuma attīstībā, kā tas parādīts 4.1. attēlā. Atbilstoši uzņēmuma sarežģītībai, situācijai un iespējām, katrs solis var tikt īstenots vienkāršākā vai apjomīgākā apmērā. Tomēr ir svarīgi, lai visi soļi (jeb pakāpieni) attīstības ceļā tiek izietti (pielietoti).

Rīcības un pieejas katrā no sešiem soļiem mazo un vidējo uzņēmumu organizāciju un biznesa attīstībai ir aprakstītas tālāk.



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

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.

Nelielos, vienkāršākos uzņēmumos var būt pietekami organizēt īsu, kompaktu izglītojošu lekciju tieši pirms otrā soļa – situācijas izvērtēšanas. Vienotas izpratnes veidošana un darbinieku izglītošana par uzņēmuma vadības un attīstības metodēm būtu jāturpina pakāpeniski, atvēlot tam atbilstošu laikus un resursus arī turpmākajā laikā, un izvēloties tēmas, kas ir aktuālas konkrētajam uzņēmumam un situācijai.

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. Pašnovērtējums ļauj izvērtēt savā uzņēmumā īstenotās pieejas, salīdzinājumā ar citu uzņēmumu labu 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.

Lai iegūtu daudzpusīgu un objektīvāku skatījumu uz katru jautājumu, ieteicams, lai pašnovērtējumā piedalās plašāks uzņēmuma darbinieku un speciālistu loks, ne tikai viens pats īpašnieks-vadītājs.

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-seku 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).

Ja izvēlētās prioritātes, sasniedzamie mērķi un veicamie uzdevumi ir nesamērīgi ar uzņēmuma pieejamajiem resursiem vai darbinieku spējām, vai arī tie ir pretrunīgi un rada bažas vadības komandā vai darbiniekos, prioritāšu noteikšanai vajag atvēlēt vairākas secīgas vadības apspriedes, pirms pieņemt gala lēmumus. Iespējams arī, ka pie prioritāšu izvērtēšanas ir jāatgriežas pēc ceturrtā soļa – organizācijas un biznesa attīstības plānošanas, ja izrādās, ka organizācija nespēj īstenot vai finansēt visu prioritāšu un uzdevumu izpildi.

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 uzsākšanu 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.

Sestais solis - organizācijas attīstības pārskats.

Pārmaiņu procesa gaitā regulāri ir 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, tad ir 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. Nākamajās nodaļās tiks aprakstīts viens iespējama rīku un risinājumu kopums, piemērots īpašnieku vadītiem mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

4.1.2. Sistēmiskā pieeja organizācijas attīstībai

Veidojot vienotu izpratni uzņēmuma vadības komandā un darbinieku lokā par darba organizāciju un attīstību, ir nepieciešams izvēlēties vienu pieeju, uz ko balstīsies turpmākā uzņēmuma darbības analīze un attīstība. Uzņēmuma vadītājiem vai attīstības projekta vadītājiem vienlaikus ir jāsaprot un pārējiem projekta dalībniekiem jāizskaidro, ka citas pieejas var nebūt pretrunā ar izvēlēto pieeju, bet tās var izmantot atšķirīgu terminoloģiju, struktūru un vizualizāciju, lai atspoguļotu vienus un tos pašus uzņēmumiem raksturīgus procesus un parādības.

Organizācijas trīs slāņi

Šajā darbā piedāvātais organizācijas kā sistēmas modelis sastāv no deviņiem savstarpēji saistītiem elementiem, kas ir sakārtoti trīs grupās jeb trīs slāņos, kā tas ir attēlots 4.2. attēlā. Deviņi elementi ir pietiekami, lai modelis nebūtu pārāk sarežģīts, un vienlaikus tas pietiekami labi raksturo diezgan sarežģītus objektus, kādi ir mūsdienu uzņēmumi – gan īpašnieku vadīti MVU, gan arī lielāki uzņēmumi. Šādu pašu pieeju var izmantot arī, individuāli komersanti vai mikrouzņēmumi, kā arī ideju autori, domājot par jauna biznesa veidošanu.

Pieeja:	Nr.	Rezultāts:
Biznesa modelis	1.	Biznesa ilgtspēja
Stratēģijas formulēšana	2.	Mērķu sasniegšana
Mērķa tirgus un klienti	3.	Klientu bāze un lojalitāte
Piedāvājumu vadība	4.	Konkurētspējīgs produktu portfelis
Procesu vadība	5.	Efektivitāte
Darbinieku vadība	6.	Darbinieku kompetence un lojalitāte
Vadības grupa	7.	Līderība
Plānošana	8.	Pārmaiņu vadība
Finanšu vadība	9.	Finanšu rezultāti
←	↔	→

4.2. att. Organizācija kā sistēma un tās 9 elementi (autora veidota ilustrācija)

Nevar apgalvot, ka kāds no deviņiem elementiem būtu svarīgāks par citiem, tomēr ir svarīgi, lai katrs sistēmas elements un tam iedibinātā pieeja sniegtu uzņēmumam atbilstošu rezultātu, un arī katram slānim ir sava nozīme kopējā sistēmā.

Augšējais slānis, ko varētu dēvēt par stratēģijas jeb biznesa loģikas slāni, ietver trīs elementus. Pirmais elements ir biznesa modelis jeb biznesa loģika, kas raksturo, kā uzņēmums rada vērtību un pelna naudu. Otrs elements ir tirgus un klienti - un kādā tirgū uzņēmums darbojas, kas ir uzņēmuma klienti, kam tiek piedāvāti un pārdoti produkti vai pakalpojumi. Trešais elements ir mērķi un stratēģija, proti, kādas ir uzņēmuma ambīcijas un biznesa mērķi, ko un kā vēlamies īsākā vai garākā laika posmā sasniegt.

Otrajā slānī jeb vidējā kārtā, ko varētu arī dēvēt par darba organizācijas slāni, arī ir trīs elementi. Viens no tiem ir produkti un pakalpojumi, jo tas, ko mēs uzņēmumā radām, ir tas, ko mūsu klienti pērk un, par ko mums maksā naudu. Šajā otrajā slānī tiek iekļauti arī procesi - kā šie produkti vai pakalpojumi tiek saražoti un nodrošināti – kā tiek iepirktas izejvielas, organizēta ražošana, reklāma, piegādes klientam, kā tiek iekasēta samaksa un risinātas problēmas. Trešais elements šajā slānī ir uzņēmuma darbinieki. Šeit jāpiebilst, ka 21. gadsimtā ir iespējams teju visus procesus realizēt arī ar partneru, apakšuzņēmēju vai piegādātāju palīdzību, nevis algojot savus darbiniekus, un tā arī ir daļa no izvēlēta biznesa modeļa.

Trešais jeb apakšējais slānis, ko var dēvēt par vadības vai kontroles slāni, arī ietver trīs elementus. Plānošanas elements raksturo uzņēmuma pieeju ikdienas darbu un ilgtermiņa plānošanai. Ceļa karte būtu viens no veidiem, kā atspoguļot uzņēmuma plānus un prioritāros uzdevumus, izkārtotus uz laika ass. Ja uzņēmuma mērķis ir gada vai dažu gadu laikā sasniegt noteiktu apgrozījumu, tirgus līmeni vai noteiktu klientu skaitu, tad ceļa karte parāda šo darbu secību, kādā attīstības soļi un pārmaiņas uzņēmumā tiks īstenoti. Vēl viens elements šajā slānī ir finanses. Tās ietver sevī gan ieņēmumus, ko uzņēmums saņem no klientiem kā samaksu par saņemtajiem produktiem un pakalpojumiem, izmaksas, ietverot sevī darbinieku izmaksas, materiālu vai citas darbības izmaksas un izdevumus par ikdienas procesiem. Finanšu vadības pieeja ietver arī to, kā uzņēmums plāno un nodrošina investīcijas un ilgtermiņa ieguldījumus, ja tādi ir nepieciešami biznesa attīstībai. Trešais elements apakšējā slānī ir vadības grupa, jeb cilvēku kopums uzņēmumā, kas plāno, organizē un kontrolē visu biznesu, procesus un pieņem lēmumus par attīstību un izmaiņām.

Saskaņā ar šajā darbā piedāvāto pieeju, business jeb uzņēmums ir sistēma, kas sastāv no deviņiem savstarpēji saistītiem elementiem, kur ikkatrā ir kādas noteiktas prakses vai pieejas, kas tiek ieviestas uzņēmumā. Katrs no šiem elementiem arī tieši vai netieši ietekmē dažādus taustāmus vai mazāk taustāmus rezultātus.

Labā vadības prakse – pieeja un rezultāti

Katrs organizācijas sistēmas elements ir noteiktu zināšanu, metožu vai instrumentu kopums, kas, tiek pielietots uzņēmuma darbā un dod atbilstošu rezultātu. Ja uzņēmums savu pieeju un darba organizāciju attīsta pārdomāti, var sagaidīt, ka pieejas attīstības līmenis ir zināmā līdzsvarā ar sasniegtajiem rezultātiem.

Tomēr uzņēmumos, dažādu apstākļu dēļ, šis līdzsvars var tikt izjaukts. Arī pieejas dažādos jautājumos var dažādos uzņēmumos ieviestas dažādos līmeņos. Izpratne par to, kas ir laba vadības prakse un kāds ir labs rezultāts var būt atšķirīga dažādos uzņēmumos, dažādās nozarēs un arī dažādos tirgos. Lai palīdzētu kvantificēt, cik nobriedusi jeb attīstīta ir pieeja, un kāds ir rezultāts, var izmantot piecu punktu pieeju, kāda tika izmantota uzņēmumu pašnovērtējumā, kas tika aprakstīts 3. daļā.

Piecu punktu pieejas pamatprincipu ilustrē 4.3 attēls. Jautājumos, kas raksturo pieeju, viens punkts liecina par to, ka sistēma attiecīgajā elementā ir tās veidošanas sākuma posmā. Savukārt 5 punkti liecina, ka šis elements ir labi attīstīts un šajā jautājumā uzņēmumā ir iedibināta spēcīga, efektīva sistēma. Līdzīgi ir ar rezultātiem - 1 punkts rezultātā liecina, ka sniegums ir vājš vai nepārliecinošs, bet 5 punkti ļauj saprast, ka rezultāts attiecīgajā jautājumā ir stabils, pārliecinošs un ilgstoši pozitīvs.



4.3 att. Pašnovērtējuma skalas vispārīgie principi (autora veidots attēls)

Detalizētāki kritēriji, kas palīdz izvērtēt un kvantificēt uzņēmumā ieviesto pieeju un rezultātu katrā organizācijas elementā, kā tas jau tika veikts šajā darbā aprakstītajā pētījumā, ir pievienoti 1. pielikumā.

Organizācijas attīstības pirmais solis – vienotas izpratnes veidošana vadības grupā var tikt organizēta kā atsevišķs pasākums (piemēram, mācību vai informatīvs seminārs), vai arī kopā ar otro soli – situācijas analīzi jeb biznesa pašnovērtējumu vadības grupā.

4.1.3. Biznesa pašnovērtējums vadības grupā

Situācijas analīze jeb biznesa pašnovērtējums var tikt rīkots kā atsevišķs pasākums vai kā daļa no informatīva vai mācību semināra. Ieteicams, lai visiem biznesa pašnovērtējuma dalībniekiem būtu vienota vai vismaz līdzīga izpratne par organizācijas kā sistēmas principiem, pieejām un terminoloģiju.

Pašnovērtējumu, izmantojot pašnovērtējuma kritērijus, vadības grupa var veikt paši savā lokā, jo kritēriji ir formulēti pietiekami vienkārši un saprotami. Tomēr moderatora vai ārējā konsultanta dalība pašnovērtējuma procesā var palīdzēt ātrāk atrisināt radušās neskaidrības, sniegt papildus informāciju par citu uzņēmumu pieredzi un pieeju. Ja pašnovērtējumā piedalās lielāks dalībnieku skaits nekā ikdienas vadības sanāksmē, ārējais konsultants vai moderators var pievienot vērtību, palīdzot uzņēmuma vadītājam labāk tikt galā ar grupas dinamiku, vadīt analīzes procesu, raisīt diskusijas un apkopot rezultātus.

Moderators varētu arī labāk nodrošināt informatīvo materiālu, kas nepieciešams pašnovērtējuma procesam – sagatavot prezentāciju, veikt vai apkopt piezīmes.

Pašnovērtējuma kartīte.

Ja pašnovērtējums tiek organizēts kā klātienē pasākums, dalībnieki var izmantot pašnovērtējuma veidlapas vai pašnovērtējuma kartītes, kas sagatavotas pēc 4.4. attēlā redzamā parauga.

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 uzņēmumā darbiniekiem vai vadības grupas locekļiem ir atšķirīgs priekšstats par pieeju vai par rezultātiem. Šis ir labs iemesls attiecīgo jautājumu pārrunāt detalizētāk.

◀ ◀ ◀ [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	

4.4. att. Pašnovērtējuma kartīte (autora oriģināls)

Veidojot vadības grupas kopīgo vērtējumu, būtu jāizvairās no matemātiskiem aprēķiniem un vidējiem lielumiem, jo tos var būtiski ietekmēt viens vai daži ekstrēmi atšķirīgi vērtējumi. Tā vietā ir ieteicams argumentētas diskusijas rezultātā vienoties par visiem pieņemamu vērtējumu. Jāatzīmē, ka skaitliskajam vērtējumam ir vairāk informatīva vai ilustratīva nozīme. Nozīme ir tiem argumentiem, liecībām vai rādītājiem, kas ir likti skaitlisko vērtējumu pamatā.

Veids, kā tiek organizēts informatīvs pasākums un biznesa pašnovērtējums dažādos uzņēmumos var būt atšķirīgs. Viens veids ir rīkot pašnovērtējumu moderatora vadībā.

***Piemēram,** Uzņēmuma VELV pašnovērtējums tika organizēts kā daļa no darbinieku kopīga pasākuma. Pēc nelielas ievadlekcijas par organizāciju kā sistēmu un tās elementiem, tika veikts situācijas izvērtējums moderatora vadībā. Pašnovērtējumā piedalījās gandrīz visi uzņēmuma darbinieki – vairāk nekā 20 dalībnieki. Diskusijās mazākās un lielākās grupas tika apkopoti argumenti un liecības par to, kā tiek īstenotas pieejas un kādi ir rezultāti katrā no pašnovērtējuma jautājumiem. Pašnovērtējuma noslēgumā tika formulēti 3 prioritāri attīstības uzdevumi, kas izriet no pašnovērtējuma. Attīstības plānu, kā šie uzdevumi tiks īstenoti, vadības grupa izstrādāja un pārrunāja kādā no nākamajām vadības sanāksmēm. Uzdevumu izpildes progress tika atsekots regulāri ikmēneša vadības sanāksmēs.*

Pašnovērtējumu var organizēt un vadīt arī pats uzņēmuma īpašnieks vai vadītājs, ja viņš ir apguvis pašnovērtējuma metodiku un var vadīt konstruktīvu diskusiju ar saviem darbiniekiem.

***Piemēram,** Uzņēmuma KGFI īpašnieks kopā ar diviem sava uzņēmuma speciālistiem piedalījās pieredzes apmaiņas pasākumā par labu organizāciju vadības praksi un pašnovērtējuma pieeju. Pēc tam viņi ar pieeju iepazīstināja vairākus sava uzņēmuma darbiniekus, un katrs no viņiem pats veica uzņēmuma pašnovērtējumu. Pēc tam pašnovērtējuma rezultāti un atziņas tika*

pārrunātās kopīgā apspriedē, un kopā tika izvēlēti vairāki uzdevumi, kas jāveic, lai uzlabotu sava uzņēmuma darba organizāciju.

Mazākos uzņēmumos vai uzņēmumos, kuros nav izveidota vadības grupa, pašnovērtējumu var veikt uzņēmuma vadītājs-īpašnieks viens pats. Tomēr ir ieteicams ar situācijas analīzi un attīstības prioritātēm atbilstošā veidā iepazīstināt arī citus darbiniekus, lai viņiem pakāpeniski veidojas un attīstās piederības sajūta uzņēmumam un līdzatbildība par rezultātu.

4.1.4. Uzņēmumu profilēšana, balstoties uz pašnovērtējuma vizuālo analīzi

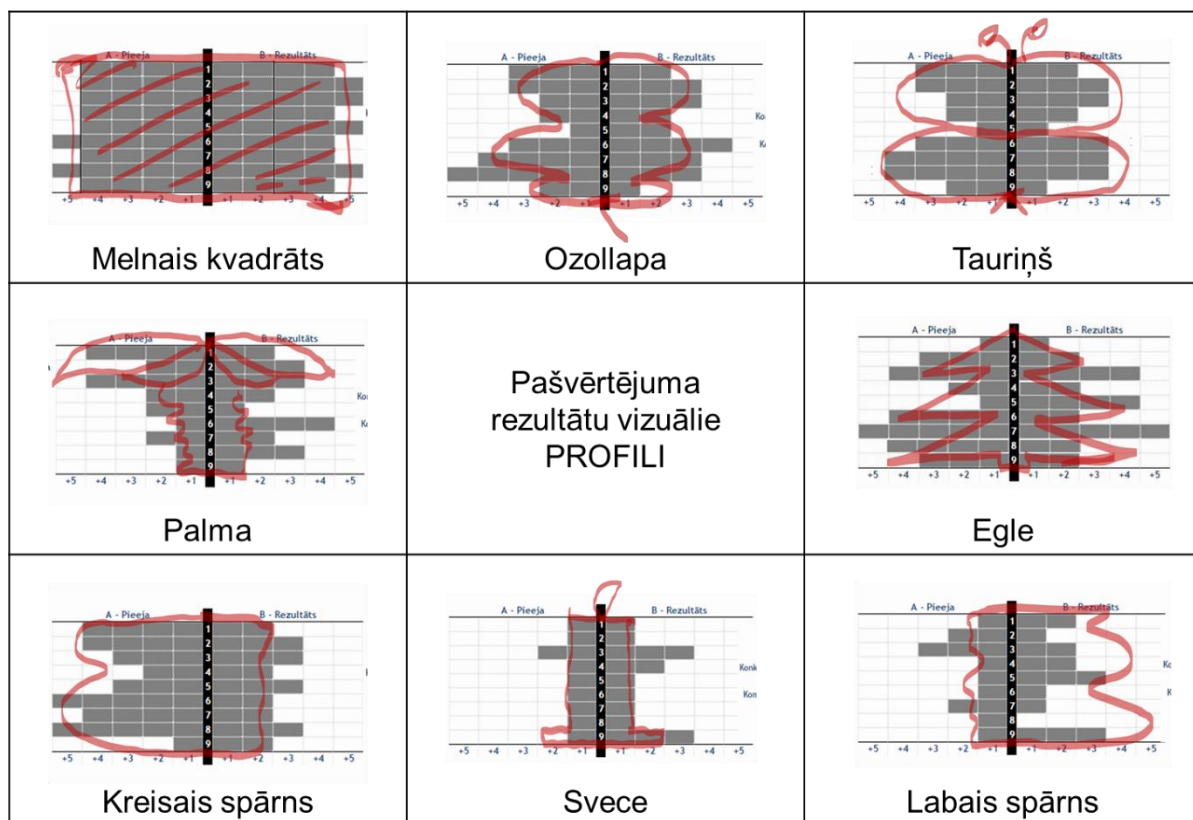
Pašnovērtējuma rezultātu analīze, izmantojot datu vizuālo analīzi, ļauj izveidot raksturīgākajām uzņēmumu pašnovērtējuma situācijām atbilstošu profila attēlu un piešķirt tam viegli uztveramu nosaukumu. Katram profilam tālāk var tikt aprakstītas raksturīgas iezīmes, un, balstoties uz citu, līdzīgu uzņēmumu pieredzi, var prognozēt arī to potenciālos darbības riskus un attīstības izaicinājumus.

Analizējot 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).

Atbilstoši šīm tendencēm izveidoti vairāki (astoņi) tipveida uzņēmumu profili. Lai lietotājiem atvieglotu sākotnēji, iespējams, sarežģītas informācijas uztveri, katram profilam izvēlēts nosaukumi, kas viegli asociējams ar pašnovērtējuma rezultāta vizuālo attēlojumu.

Uzņēmumu pašnovērtējuma vizuālo profilu kopsavilkums ir parādīts 4.5. attēlā. Profiliem piešķirtie nosaukumi ir: Melnais kvadrāts, Ozollapa, Tauriņš, Palma, Egle, Kreisais spārns, Labais spārns un Svece.



4.5. attēls. Pašnovērtējuma vizuālo profilu kopsavilkums (autora veidots attēls)

Profilu ir veidoti, ņemot vērā iespējamās 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 pietiekami labi attīstīti, taču vienā vai vairākos elementos ir būtisks iztrūkums (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 “Kreisais 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 savas uzņēmuma turpmāko attīstību.

Profils Nr. 1 - Melnais kvadrāts

“Melnais kvadrāts” būtu ideāls sagaidāmais rezultāts ikvienam mazajam vai vidējam uzņēmumam. Melns kvadrāts jeb pašnovērtējuma rezultāts, kurā visi elementi – gan pieeja, gan rezultāts ir novērtēti vismaz +4 vai +5 punktu līmeni, liecina par labi sakārtotu un labi organizētu uzņēmumu.

Šāds rezultāts biežāk var būt atbilstošs lielākiem uzņēmumiem, uzņēmumiem ar ilgstoši pilnveidotu vadības sistēmu vai uzņēmumiem ar profesionālu efektīvu vadību. Šādi uzņēmumi ir jau daudz laika un resursu ieguldījuši savu sistēmu un darba organizācijas attīstībā, un šāds ieguldījums dod pārlicinošus rezultātus gan tirgus, gan efektivitātes, gan finanšu rādītājos.

Mazākiem uzņēmumiem vai jaundibinātiem uzņēmumiem šāds rezultāts visbiežāk nebūtu raksturīgs, jo šādi uzņēmumi parasti saskaras ar resursu un zināšanu trūkumu, bet tas nav arī neiespējams.

Šādi uzņēmumi, atbilstoši Adizes formulētajai organizāciju dzīvescikla pieejai, iespējams, atrodas brieduma jeb stabilitātes fāzē, un tiem ir jāuzmanās gan no ārējās konkurences, gan iekšējiem faktoriem, kas uzņēmumu var pārvirzīt neveselīgajā “Aristokrātijas” vai “Birokrātijas” attīstības fāzē.

Profils Nr. 2 - Ozollapa

“Ozollapa”, jeb pašnovērtējuma rezultāts ar simetrisku, mainīgu rezultātu robežās no +2 līdz +4 punktiem varētu būt 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, un 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 Nr. 3 - Tauriņš

Profils "Tauriņš" liecina, ka uzņēmumam lielākā daļa elementu ir labi attīstīti, un arī lielākajā daļā elementu ir labs vai pat ļoti labs sniegums, taču vienā vai vairākos elementos ir būtiski vājāk attīstīta gan pieeja un arī ir vājāki rezultāti (to var saukt arī par "šauro vietu").

"Šaurā vieta" vienā atsevišķā pašnovērtējuma jautājumā vēl nenozīmē, ka uzņēmumā tāpēc ir problēmas. Tomēr uzņēmuma vadībai būtu jāizvērtē, vai šāda elementa nepietiekama attīstība nevar apdraudēt uzņēmuma darbību īstermiņā vai radīt bīstamas situācijas nākotnē.

Ja uzņēmuma vadībai ir mērķi vai ambīcijas attīstīt jaunus piedāvājumus, apgūt jaunus tirgus, nostiprināt savu pozīciju starp citiem konkurentiem, tad uzlabojumi, lai novērstu "šaurās vietas", varētu būt atbilstošs un uz nākotni vērstis lēmums.

Profils Nr. 4 - Palma

Profils "Palma" liecina, ka uzņēmumam ir spēcīgi izstrādāts biznesa modelis un stratēģija, iespējams, tiek veidota arī pastāvīgu klientu bāze un konkurētspējīgs piedāvājums, tomēr uzņēmums vēl nav spējis sasniegt pietiekami augstu efektivitāti un arī finanšu rezultātus. Šāda situācija var būt raksturīga jaunuzņēmumiem un uzņēmumiem, kas turpina investīcijas jaunu piedāvājumu vai jaunu tirgu apgūšanā.

Uzņēmumiem, kas atbilst "Palmas" profilam, ir jāpievērš pastiprināta uzmanība, lai tuvākā vai tālākā nākotnē nepiedzīvotu finanšu problēmas (piemēram, negatīvu naudas plūsmu) vai nespēju līdz galam īstenot savus sākotnējos plānus.

Ja šāda situācija uzņēmumā saglabājas ilgstoši, ir jāpārdomā sava turpmākā stratēģija vai jāizvēlas prioritātes, kas drīzumā ļauj uzlabot situāciju un izvairīties no lielākiem biznesa vai finanšu riskiem.

Profils Nr. 5 - Egle

Profils "Egle" liecina, ka uzņēmumam nav īpaši izstrādāts biznesa modelis, definēti mērķi vai stratēģijas, tomēr tie sasniedz labu rezultātu ar savu pietiekami efektīvo ikdienas darba organizāciju, darbiniekiem, vadības komandu. Neskatoties uz stratēģijas vai ambiciozu mērķu trūkumu, šādi uzņēmumi var darboties ar labiem vai pat ļoti labiem finanšu rezultātiem.

Šī varētu būt raksturīga situācija uzņēmumiem, kuri ilgstoši un labi darbojas drošā un pārbaudītā vidē, savā nišā vai izvēlētajā teritorijā. Ja tirgū nenotiek būtiski satricinājumi, "Egles" profila uzņēmumi var sekmīgi darboties arī turpmāk.

Tomēr jāreķinās, ka katrā tirgū un katrā uzņēmumā īsākā vai garākā laika posmā notiek pārmaiņas, tāpēc arī šādu uzņēmumu vadībai būtu ieteicams veikt situācijas analīzi, pārskatīt savu stratēģiju, kā arī sākt veidot nākotnei atbilstošu biznesa modeli.

Profils Nr. 6 - Kreisais spārns (Birokrātija)

Uzņēmumiem ar profilu “Kreisais spārns” ir labi un pamatīgi izstrādātas pieejas, sistēmas un kārtības gandrīz visos svarīgākajos pārvaldības jautājumos, tomēr darbības rezultāti nav tik pat labi. Tas var būt raksturīgi uzņēmumiem, kas strādā sarežģītā un stingri reglamentētā vidē (piemēram, finanšu sektors, ķīmiskā rūpniecība, transports, augstās tehnoloģijas, utml.).

Uzņēmumu vadībai būtu jāpārliedz, lai iedibinātā kārtība un sistēmas tuvākā laika periodā ļauj sasniegt atbilstošu tirgus rezultātu, efektivitāti un nepieciešamo finanšu atdevi.

Ja uzņēmuma situācija, ko raksturo “Kreisā spārna” profils, nav nozares diktēta nepieciešamība, vai arī tā saglabājas ilgstoši, tas var liecināt par pārlieku birokratizāciju uzņēmumā. Uzņēmuma vadībai un īpašniekiem šajā gadījumā būtu jānosaka prioritātes un principi, kas ļauj uzlabot efektivitāti, darbības rezultātu un paglābt uzņēmumu no potenciālām finanšu problēmām.

Profils Nr. 7 - Labais spārns (Oportunisti)

Pašnovērtējuma profils “Labais spārns” ir pretstats “Kreisajam spārnam”. “Labais spārns” liecina, ka uzņēmumā nav īpaši sakārtotas sistēmas un kārtības, tomēr tie ir spējusi piesaistīt klientus, strādāt efektīvi un arī rentabli.

Īstermiņā “Labā spārna” profila uzņēmumu vadītāji, īpašnieki un arī darbinieki, iespējams, neredz vajadzību pilnveidot savu darba organizāciju vai ieviest kādas jaunas kārtības vai sistēmas, jo tirgus un arī finanšu rezultāti ir apmierinoši vai pat labi. Tāpēc kā pretstatu “Birokrātiskam” uzņēmumam jeb “Kreisajam spārnam” uzņēmumus ar “Labā spārna” profilu var dēvēt arī par “Oportunistiem” - viņi izmanto tās iespējas un tos līdzekļus, kādi šobrīd ir pieejami.

Lai arī šādi uzņēmumi var būt ļoti elastīgi savā darbībā, viņiem, iespējams, pastāv lielāks risks sekmīgi pārdzīvot straujas izmaiņas tirgū, darbinieku sastāvā vai sarežģītos konkurences apstākļos. Uzņēmumu vadītājiem būtu jāapsver iespēja noteiktu daļu no laika un līdzekļiem ieguldīt sistēmu un kārtību izstrādē un sava uzņēmuma darba organizācijas pilnveidē.

Profils Nr. 8 - Svece

“Sveces” profils 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 piedāvātajiem 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, uzsāktu vai turpinātu sava uzņēmuma organizācijas un biznesa attīstību.

4.1.5. Uzņēmuma situācijas analīze un attīstības plānošana

Veicot situācijas analīzi un aizpildot pašnovērtējuma rezultātu pašnovērtējuma kartītē, uzņēmuma vadītājs, īpašnieks vai vadības grupa iegūst sava uzņēmuma pašreizējās situācijas vizuālu attēlojumu. Iegūtais attēlojums parasti atgādina vairāk vai mazāk simetriskas formas traipu ar līdzenākām vai nevienmērīgām malām.

Vispirms var salīdzināt sava uzņēmuma pašnovērtējuma iznākumu ar 4.1.4. nodaļā piedāvātajiem uzņēmuma profiliem – Ozollapa, Tauriņš, Melnais kvadrāts, Palma, Egle,

Kreisais spārns, Labais spārns vai Svece, un izvēlēties vienu vai dažus atbilstošākos. Vadības grupā var pārrunāt vispārīgos secinājumus, kas izriet no šo vispārīgo profilu raksturojumiem.

Turpinot situācijas analīzi, ir jāpievērš uzmanība katram pašnovērtējuma elementam un jāizvērtē, kuri elementi uzņēmumā ir labāk attīstīti un kuri ne, kuros jautājumos ir labāks un kuros vājāks sniegums, un vai pašnovērtējuma iznākums ir simetrisks. Šādu situāciju un bīstamību iespējama attēlojums ir parādīts 4.6. attēlā.

Īpaši vajadzētu pievērst uzmanību jautājumiem, kuros vērojamam asimetrijas (nobīde pa kreisi vai nobīde pa labi) vai arī novērojama “šaurā vieta” – gan vāja pieeja, gan vājš rezultāts, jo šie ir jautājumi, kuri var potenciāli radīt riskus nākotnē.



4.6. att. Pašnovērtējuma situāciju analīzes piemēri (autora veidots attēls)

Izvēloties un nosakot uzņēmuma attīstības prioritātes ir jāvadās pēc tā, kāda ir situācija tirgū, kādi ir uzņēmuma mērķi, un pašnovērtējuma rezultātā identificētās “šaurās vietas” vai asimetrijas var nebūt noteicošas. Uzņēmuma vadībai var būt savs pamatots iemels turpināt nostiprināt jau labi attīstītu elementu vai atlikt uz vēlāk laiku kāda līdz šim vāji attīstīta elementa uzlabošanu.

Vienlaikus ir jāsaprot, ka uzņēmumam, īpaši MVU, var nebūt resursu, lai vienmērīgi attīstītu un pilnveidotu visus vadības sistēmas elementus.

Uzņēmuma attīstības plānošanas piemērs, kurā balstoties uz uzņēmuma JPIK pašnovērtējuma rezultātu ir parādīts 4.7. attēlā.

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).

◀ ◀ [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	

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

Cita uzņēmuma – uzņēmuma VKEL - attīstības plānošanas piemērs, balstoties uz pašnovērtējuma pieeju, ir parādīts 4.8. attēlā.

Piemērs. Uzņēmums VKEL ir stabils kompetencēs balstītu pakalpojumu nozares uzņēmums ar vairāk nekā 10 gadu pieredzi. Uzņēmumam ilgstoši ir stabila un augoša klientu bāze un arī stabili pozitīvi finanšu rezultāti. Uzņēmums bez lieliem satricinājumiem spēj pārvarēt izmaiņas tirgū un arī izmaiņas darbinieku sastāvā.

Uzņēmuma vadība par biznesa mērķi ir noteikusi klientu bāzes saglabāšanu un pakāpenisku attīstību, kā arī mērenu finanšu izaugsmi, saglabājot pozitīvus peļņas rādītājus (4.7. attēlā atzīmēts ar zīmēm "M"). Atbilstoši pašnovērtējuma gaitā veiktajai situācijas analīzei un pašnovērtējuma rezultātiem, par uzņēmuma prioritātēm ir noteikta stratēģijas pilnveide, ilgtermiņa un īstermiņa plānošanas attīstība, kā arī uz tirgu un klientu apkalpošanu orientēto procesu attīstība (apzīmēta 4.7. attēlā ar zīmēm "P"). Darbs pie prioritātēm un mērķu sasniegšana tiek regulāri izskatīts vadības grupas ikmēneša sanāksmēs.

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

4.8. att. Uzņēmuma VKEL attīstības plānošana, balstoties uz pašnovērtējumu (autora veidots attēls)

Lai nodrošinātu, ka pašnovērtējuma rezultātā izvēlētās attīstības prioritātes tiek sekmīgi īstenotas, uzdevumi un projekti, kas izriet no uzņēmuma pašnovērtējuma, ir jāietver vienotā uzņēmuma attīstības plānā, līdzās ar citiem tirgus, pakalpojumu, tehnoloģiju vai organizācijas attīstības pasākumiem.

4.1.6. Pārmaiņu vadīšana un organizācijas attīstības pārskats

Uzņēmuma pārmaiņu vadība var tikt īstenota dažādos veidos. Mazākos uzņēmumos ir atbilstoši, ja visi ikdienas operatīvie jautājumi un attīstības projekti tiek izskatīti vienā un tajā pašā vadības grupā vai vadības sanāksmēs, ja tāda prakse ir iedibināta.

Lielākos uzņēmumos var tikt veidotas atsevišķas darba grupas vai projektu grupas noteiktu attīstības jautājumu risināšanai. Atbilstoši pieredzei un iespējām, lai īstenotu pārmaiņas un ieviestu uzlabojumus organizācijas vadības sistēmā, var tikt izmantotas esošās pieejas, vai tikt ieviestas jaunas.

Labā vadības prakse paredz, ka stratēģiskie vai ilgtermiņa plāni tiek regulāri pārskatīti un nepieciešamības gadījumā koriģēti. Arī organizācijas attīstības plāni un uzdevumi ir laiku pa laikam jāpārskata. Pārskata rezultātā var tikt pieņemti lēmumi par korekcijām plānos, darbu organizācijā, darba grupās. Pēc noteikta perioda, ir jāizvērtē iepriekšējā periodā paveiktais un ir jāizstrādā jauni plāni.

***Piemēram,** uzņēmuma MEBS vadība situācijas analīzes un plānošanas sesiju rīko reizi gadā, parasti vasarā, nosaucot to par stratēģisko semināru. Seminārā ir pārstāvētas visas būtiskākās struktūrvienības, katra ar vienu vai diviem dalībniekiem. Stratēģiskā semināra sagatavošanai un vadīšanai ir pieaicināts moderators. Balstoties uz seminārā veikto analīzi un pieņemtajiem*

lēmumiem, tiek izveidots organizācijas attīstības plāns – ceļa karte, kurā ir atzīmēti svarīgākie projektu posmi, nozīmīgi notikumi, datumi un atbildīgie. Divas reizes gadā (ik pēc 4 mēnešiem) tiek rīkots īsāks seminārs (saukts par stratēģijas pārskatu), kurā piedalās tie paši dalībnieki, kas stratēģijas seminārā. Arī stratēģijas pārskata semināru palīdz sagatavot un vadīt moderators.

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, kā, piemēram, Deminga PDAC (*Plan-Do-Check-Act* jeb plāno-dari-pārbaudi-rīkojies) cikls (Deming, 1982), 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 et al., 2019), un mūsdienās jau arī uzņēmumu piedāvājumu attīstībā un pārmaiņu procesos (Brand, Tiberius, Bican, Brem, 2021), kā arī personālvadības procesos un darbinieku attīstībā (Xing, Liu, Boojihawon, Tarba, 2020).

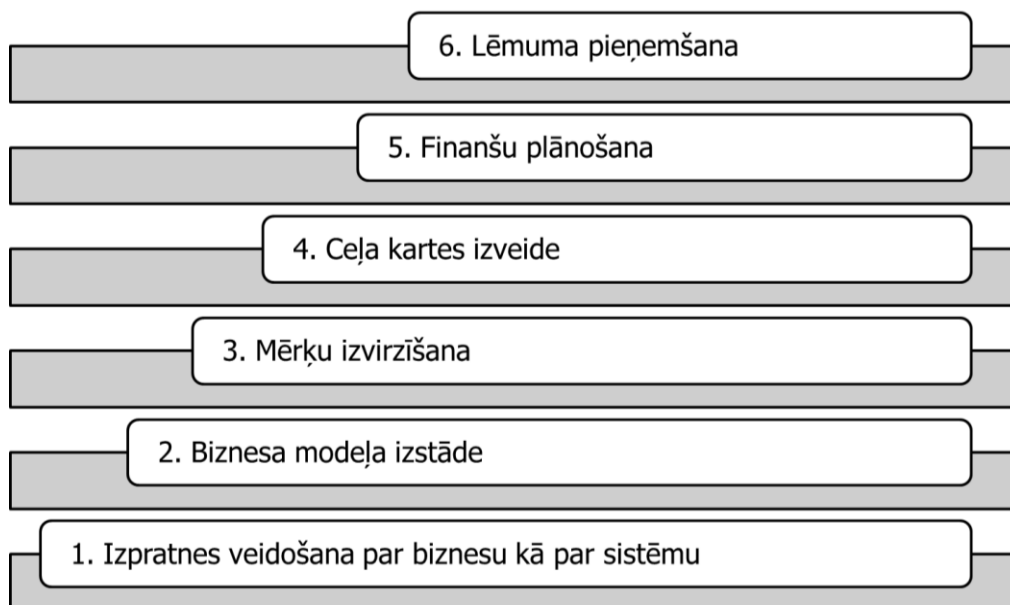
4.2. Jaunuzņēmumu attīstība

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 parādīts 4.9. attēlā. Arī šim ietvaram ir seši secīgi soļi, kas attēloti kā pakāpieni.

Pirmais solis ir izpratnes veidošana par biznesu kā par sistēmu. Šajā solī idejas autoram, balstoties uz mācību semināru vai informatīvu materiālu ir jāsaprot pieeja un iespējamie rīki, kas ir izmantojami, lai definētu savu biznesu vai pieņemtu lēmumu par sava jaunā uzņēmuma izveidi.

Nākamie četri soļi ir balstīti uz četriem no deviņiem MVU pārvaldības modeļa elementiem, kas ir aprakstīti un izklāstīti iepriekšējās nodaļās.



4.9. att. Jaunuzņēmuma attīstības metodikas konceptuālais ietvars (autora oriģināls)

Otrais solis ir potenciālā jaunuzņēmuma biznesa modeļa izveide. Par pamatu biznesa modeļa izveidei var izmantot, piemēram, Ostervaldera biznesa modeļa audekla (*Business modelling canvas*) pieeju (Osterwalder, Pigneur, 2010), vai citu līdzvērtīgu pieeju. Biznesa modelis ļauj pārskatāmi uz vienas lapas izveidot jaunveidojamā biznesa attēlojumu, kas ietver gan mērķa klientus, kanālus un piedāvājumus, gan pašu resursus un partnerus, kas nepieciešami, lai šos piedāvājumus radītu. Veidojot biznesa modeli, idejas autors vai biznesa attīstītāju komanda var iegūt priekšstatus par biznesa loģiku un arī par to, kas jaunveidojamajam uzņēmumam ir nepieciešams.

Trešais solis ir mērķu izvirzīšana. Biznesa modelis parasti attēlo jaunuzņēmumu kādā laika momentā – tuvākā vai tālākā nākotnē – un atspoguļo biznesa loģiku. Savukārt idejas autoriem var būt savi privātie mērķi vai ambīcijas, ko attiecīgais biznesa modelis nespēj nodrošināt. Vai arī otrādi – izvēlētais biznesa modelis var izrādīties dzīvot nespējīgs ekonomiskās loģikas, nozares īpatnību dēļ vai arī tas var izrādīties neatbilstīgs idejas autoru mērķiem. Tāpēc jaunuzņēmuma plānošanas trešajā solī būtu jānodefīnē biznesa mērķi, kas apliecina gan biznesa modeļa dzīvotspēju, gan atbilstību idejas autoru mērķiem.

Mērķu formulēšanai var izmantot pieeju, ko Kaplāns un Nortons ir nosaukuši par Līdzsvaroto vadības karti (Kaplan, Norton, 2008). Saskaņā ar šo pieeju, mērķi ir savstarpēji saistītu finanšu, tirgus, darbības un attīstības rādītāju sistēma. Mērķu izteikšana skaitliskā formā un to piesaiste laikam ļauj visiem iesaistītajiem apzināties realitātes, kas būs saistītas ar jauna uzņēmuma veidošanu vai jauna biznesa attīstību.

Ceturtais solis ir jaunuzņēmuma vai jauna biznesa attīstības plāna sastādīšana. Jaunuzņēmumam ir atbilstošs ceļa kartes formāts – laika ass, uz kuras ir izkārtotas galvenās darbības, uzdevumi un arī sasniedzamie rezultāti visās četrās dimensijās – finanšu, tirgus, darbības un attīstības. Uz laika ass izkārtots attīstības plāns dod pamatu pāriet pie nākamā soļa un veikt finanšu plānošanu.

Piektais solis ir finanšu plānošana. Šajā solī ir jāizveido finanšu plāns, un visbiežāk tas ir naudas plūsmas pārskats par pirmajiem 1–3 darbības gadiem. Ieņēmumi, izdevumi un investīcijas naudas plūsmas pārskatā ir jāveido atbilstoši iepriekšējā solī izveidotajai ceļa kartei.

Ja naudas plūsmas pārskats parāda, ka uzņēmumam kādā brīdī naudas atlikums ir negatīvs, tad ir jāveic izmaiņas iepriekšējos soļos izveidotajos jaunuzņēmuma konceptos – jāmaina ceļa karte, jāmaina mērķi vai arī jāveic izmaiņas biznesa modeli.

Parasti ir jāveic vairākas iterācijas (pakāpeniski tuvinājumi) vai pat radikālas izmaiņas, pirms izdodas izveidot stabilu un pozitīvu naudas plūsmas pārskatu.

Sestais solis nozīmē lēmuma pieņemšanu par jaunā biznesa veidošanu vai turpmākajiem soļiem. Iepriekšējos soļos izveidotie jaunā uzņēmuma sistēmas pamatelementi – biznesa modelis, mērķi, ceļa karte un naudas plūsmas plāns parāda jaunā biznesa potenciālu, iespējamos riskus, nepieciešamās investīcijas un citus ieguldījumus. Tā ir atbilstoša informācija, lai idejas autori izvērtētu savus resursus un gatavību iesaistīties šāda biznesa veidošanā un attīstībā.

Arī lēmums par darbu apturēšanu pie jaunas idejas šajā fāzē būtu vērtējams kā pozitīvs lēmums, jo idejas autori vēl nav iztērējuši nopietnus savus vai citu investoru līdzekļus. Arī tad, ja idejas autori pieņem lēmumu veidot jaunuzņēmumu un ideju attīstīt, ir vairākkārt jāatgriežas un jāpārskata biznesa modelis, mērķi, ceļa karte un finanšu plāni.

4.3. Vadītāju izglītošana un profesionālā pilnveide

Augstākās izglītības mācību iestādes piedzīvo milzīgas pārmaiņas, no zinātnē balstītām un valdību finansētām institūcijām kļūstot par “starptautiskiem zinātnības centriem”, ko dēvē arī par trešās paaudzes universitātēm. Trešās paaudzes universitāšu nozīmīgi partneri ir uz tehnoloģijām balstīti uzņēmumi, augsto tehnoloģiju jaunuzņēmumi, jaunuzņēmumi, kā arī investori. Universitāšu jaunā loma ir būt par jaunu un uz zinātni vai tehnoloģijām balstītu komerciālu darbību inkubatoriem un aktīvi piedalīties to radīto zināšanu izmantošanā (Wissema, 2009).

Šajā pētījumā izmantoto pieeju var izmantot 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.

Uzņēmējdarbības studiju programmās augstskolās un citās mācību iestādēs var izmantot sekojošus šajā darbā aprakstītās pieejas elementus:

1. Izpratnes veidošanas par biznesu kā par sistēmu, kā aprakstīts 4.1.2 nodaļā.
2. Izpratnes veidošana par uzņēmumu īpašnieku-vadītāju dažādību, balstīta īpašnieku-vadītāju tipoloģijā (kā tā aprakstīta 1.4. nodaļā).
3. Izpratnes veidošana par dažādiem uzņēmumu attīstības līmeņiem un tiem atbilstošiem profiliem un no tā izrietošajiem attīstības riskiem (kā aprakstīts 4.1.4. nodaļā).
4. Praktiski vingrinājumi un uzdevumi, balstīti uz jaunuzņēmumuma veidošanu vai jaunas biznesa idejas attīstību (kā aprakstīts 4.2. nodaļā).
5. Padziļinātas izpratnes veidošana un labās prakses piemēru izskatīšana par katru no pārvaldības modeļa elementiem (atbilstoši 4.2. attēlā piedāvātajiem modeļa elementiem).

***Piemērs.** RTU IEVF īstenotajā kursā “Inovātīvu ideju izstāde un uzņēmējdarbība”, vienas dienas laikā (4 akadēmiskajās stundās) pasniedzēja vadībā studenti-jaunu produktu ideju autori izveido savu jaunā biznesa modeļa skici, formulē mērķus un izveido ceļa kartes sagatavi. Nākamo 2-3 nedēļu laikā studenti koriģē biznesa modeli, mērķus, ceļa karti un izveido arī naudas plūsmas pārskatu. Šis informācijas komplekts veido daļu no grupas prezentācijas un kalpo par pamatu lēmuma pieņemšanai par turpmāko darbu pie idejas vai produkta attīstības.*

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, ka vadītāji pārstāv savus jau darbojošos uzņēmumus, un 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 labu vadības praksi;
- ļauj analizēt uzņēmuma situāciju un spriest par nepieciešamajām pārmaiņām un uzlabojumiem;
- veicina plānošanu un mērķtiecīgu organizācijas attīstību un pārmaiņas.

Vadītāju profesionālajā pilnveidē jāveicina tāds mācīšanas veids un pieredze, kas veicina uzņēmuma biznesa un organizācijas attīstību, kā tas aprakstīts šī darba 4.1 nodaļā.

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 mācībspēkiem 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. Eiropas Savienībā kopš 2005. gada 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 un mazajiem uzņēmumiem, lai izvairītos no pārpratumiem, kad secinājumi par šādiem uzņēmumiem mūsdienu izpratnē būtu attiecināmi uz mikrouzņēmumiem, pašnodarbinātajiem vai individuālajiem komersantiem.

“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*”, kas tulkojumā no angļu valodas nozīmē “īpašnieks-izpilddirektors”.

Pētījumos un biznesa literatūrā uzņēmuma īpašnieks bieži tiek aprakstīts 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 komplicētība, 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 analīze 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 analīzes 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 pašnovērtējuma datu interpretācijai attiecībā uz konkrētā uzņēmuma pašreizējo situāciju, darbības riskiem un lēmumu pieņemšanu par organizācijas un biznesa attīstību.

Atbilstoši uzņēmuma pašnovērtējuma rezultātam un tam raksturīgām iezīmēm, tika definēti astoņi tipveida uzņēmumu profili. Lai lēmumu pieņēmējiem – MVU īpašniekiem-vadītājiem – atvieglotu sākotnēji, iespējams, sarežģītas informācijas uztveri, katram profilam tika 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, uzsāktu 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 uzņēmumu 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 izvēlēta 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 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 jāpiedāvā 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** vadībizinības 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 profesionālu vadītus 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

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B. (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*. <https://doi.org/10.2307/1935950>.
- Adizes, I., Naiman, M. (1988). Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. *Hevra.Haifa.Ac.II*. Retrieved from <http://hevra.haifa.ac.il/~soc/lecturers/samuel/files/651256456131.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/030E24DC-28D3-4637-A4B2-28D0DB721C5E>.
- 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>.
- Australian Bureau of Statistics. (2021). Counts of Australian Businesses, including Entries and Exits. Retrieved March 17, 2021, from <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/business-indicators/counts-australian-businesses-including-entries-and-exits/jul2016-jun2020>.
- 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>.
- Bains, W. (2007). When should you fire the founder? *Journal of Commercial Biotechnology*, 13(3), 139–149. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jcb.3050050>.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., Schoø, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), 107–127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>.
- Basco, R. (2019). What kind of firm do you owner-manage? An institutional logics perspective of individuals' reasons for becoming an entrepreneur. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0032>.
- Beckhard, R., Gibb Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0).
- Belenzon, S., Shamshur, A., Zarutskie, R. (2019). CEO's age and the performance of closely held firms. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3003>.
- 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).
- Birley, S., Ng, D., Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598–608. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00076-X).
- 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>.
- Bleiere, D. (2021). Padomju otrreizējā okupācija Latvijā. In *Nacionālā enciklopēdija*. Retrieved from <https://enciklopedija.lv/skirklis/22220>.
- Blūma, D., Ivanova, I., Celma, D. (2020). Izglītības vadība. In *Nacionālā enciklopēdija*. Latvijas Nacionālā bibliotēka. Retrieved from <https://enciklopedija.lv/skirklis/2062-izglitiba-vadiba->.
- 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>.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. *Research Technology Management*, 50, 256. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00309_1.x.
- Coetzer, A., Wallo, A., Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695>.
- 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.
- Deeks, J. S. (1970). The Owner Manager. *Industrial Commercial Training*, 2(7), 326. <https://doi.org/10.1108/eb003069>.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=RTNwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=V1nwf1H5PX&sig=vZgvKQulj53SHWVLjBv63YawWC4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Dhaliwal, D. S., Salamon, G. L., Dan Smith, E. (1982). The effect of owner versus management control on the choice of accounting methods. *Journal of Accounting and Economics*, 4(1), 41–53. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(82\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0165-4101(82)90005-2).
- 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>.
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. In *Studying Organization: Theory & Method* (pp. 57–76). <https://doi.org/10.4135/9781446218556.n2>.

- Dubickis, M., Gaile-Sarkane, E. (2017). Transfer of know-how based on learning outcomes for development of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(4). <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0053-4>.
- Ekonomikas vēsture. (2016). Retrieved from <https://www.latvia.eu/lv/economy/economic-history#node-3292>.
- Ellington, E. P., Jones, R. T., Deane, R. (1996). TQM adoption practices in the family-owned business. *Family Business Review*, 9(1), 5–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00005.x>.
- 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 Commission. (2019). *Annual Report on European SMEs 2018 / 2019. Annual Report*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cadb8188-35b4-11ea-ba6e-01aa75ed71a1/language-en>.
- European Foundation for Quality Management. (2021). The EFQM Model. Retrieved from <https://www.efqm.org/efqm-model>.
- Foster, S. T. (2004). *Managing Quality: An Integrative Approach*. Pearson.
- Garvin, D. A. (1991). How the Baldrige Award really works. *Harvard Business Review*, 69(6).
- Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R and D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>.
- 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>.
- Google Books. (2021). Retrieved March 1, 2021, from <https://books.google.com/ngrams>.
- Government of Canada. (2021). SME Research and Statistics. Retrieved March 17, 2021, from <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/Home>.
- 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.
- Henrekson, M., Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National ...*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>.
- Hermanis, J. (2020). Latvijas uzņēmumu nodokļu maksājumi 2019. gadā pēc uzņēmumu lieluma. Retrieved from https://twitter.com/J_Hermanis/status/1252932795653120001.
- Hertz, H. S. (2000). Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987. NIST. Retrieved from <https://www.nist.gov/director/malcolm-baldrige-national-quality-improvement-act-1987>.
- Hunt, F. (1850). A Great Business or a Small Business. *The Merchants' Magazine and Commercial Review*, 22(January), 115. Retrieved from https://books.google.lv/books?id=t_UcAAAAIAAJ&pg=PA115&dq=%22small+business%22&hl=lv&sa=X&ved=2ahUKEwiEwKn-yZfvAhVBAxAIHVRIBvU4ChDoATAAegQIARAC#v=onepage&q=%22small+business%22&f=false.
- Ikuta, R. (2000). SMALL BUSINESS PROBLEMS AND POLICY IN THE UNITED STATES DURING THE 1930s. *Keiei Shigaku (Japan Business History Review)*, 35, 1–27. https://doi.org/10.5029/bhsj.35.4_1.
- Industrial revolution. (2021). In *Encyclopedia Britannica*. Retrieved from <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution>.
- International Organization for Standardization - ISO. (2005). ISO 9000 : 2005 - Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary. *BS EN*, 3, 30. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/42180.html>.
- James, H. S. (Jr). (1999). Owner as Manager: Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://doi.org/10.1080/13571519984304>.
- 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>.
- Jurevics, J. (1935). Tirdzniecības un rūpniecības skaitīšana. *Ekonomists*, (4), 101–105.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1). <https://doi.org/617-783-7500>.
- Keynes, J. N., Ricardo, D., Gonner, E. C. K. (1891). Principles of Political Economy and Taxation. *The Economic Journal*. <https://doi.org/10.2307/2956087>.
- Kim, M.-S., Kim, J.-R., Cho, K.-H. (2010). Dynamic network rewiring determines temporal regulatory functions in *Drosophila melanogaster* development processes. *BioEssays*, 32(6), 505–513.

- <https://doi.org/10.1002/bies.200900169>.
- Komerclikums. (2000). Latvijas Republika. Retrieved from <https://likumi.lv/ta/id/5490-komerclikums>.
- Koolman, G. (1971). Say's Conception of the Role of the Entrepreneur. *Economica*. <https://doi.org/10.2307/2552843>.
- Kotey, B, Meredith, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(April), 37–64. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0031286096&partnerID=40&md5=bcc5fc14d10efbe098284e1aa23cd682>.
- Kotey, Bernice. (1995). Planning, enterprise performance and owner/manager personal values. *Journal of Enterprising Culture*, 3(4), 409–426.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Krilovs, L. (2014). *Ekonomiskās domas retrospekcija*. Rīga: RTU Izdevniecība.
- Kuratko, D. F., Goodale, J. C., Hornsby, J. S. (2001). Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, 39(4). <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00027>.
- LR Saeima. (2010). Mikrouzņēmumu nodokļa likums. Retrieved from <https://likumi.lv/ta/id/215302-mikrouzņemumu-nodokla-likums>.
- 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*.
- Marshall, A. (2013). *Principles of Economics. Principles of Economics*. <https://doi.org/10.1057/9781137375261>.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21, 348–368. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital, Volume 1. The Marx-Engels Reader*.
- Medne, A., Lapina, I. (2019). Sustainability and continuous improvement of organization: Review of process-oriented performance indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc5030049>.
- 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. (2015). The Triad of Management Decisions for a Small and Medium Enterprise. In *SCIENTIFIC CONFERENCE ON ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP SCEE'2015* (p. 65). Riga Technical University. Retrieved from https://www.rtu.lv/writable/public_files/RTU_scee_2015_proceedings.pdf#page=65.

- 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>.
- 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.
- Millers, M., Sceulovs, D. (2016). Are IT Skills Helpful to Manage Processes in a Small Business? In *Procedia Computer Science* (Vol. 104). <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.130>.
- Ng, H. S., Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0877>.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- Organisation. (2021). In *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organization>.
- 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.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>.
- 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>.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free* (Vol. Fir Free P). <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.11.015>.
- 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>.
- Reinholde, I. (2021). Jaunā publiskā pārvaldība. In *Nacionālā enciklopēdija*. Latvijas Nacionālā bibliotēka. Retrieved from <https://enciklopedija.lv/skirklis/66054-jauna-publiska-parvaldiba>.
- Richbell, S. M. (2006). Owner-managers and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal*, 24(5), 496–514. <https://doi.org/10.1177/0266242606067275>.

- Robson, J. M. (2013). *Collected Works of John Stuart Mill. Collected Works of John Stuart Mill*.
<https://doi.org/10.4324/9781315888415>.
- Romero, M. C., Lara, P., Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1).
<https://doi.org/10.3390/JOITMC7010086>.
- 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).
- Ščeuļovs, D., Gaile-Sarkane, E. (2012). CLASSIFICATION OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES. In *7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” May 10-11, 2012, Vilnius, LITHUANIA* (pp. 1231–1238). Vilnius.
<https://doi.org/10.3846/bm.2012.158>.
- Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>.
- Schultz, M. C. (2021). Governance Today. Retrieved from
https://www.governancetoday.com/GT/Material/Governance__what_is_it_and_why_is_it_important_.aspx.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Retrieved from
http://books.google.co.uk/books?id=-OZwWcOGeOwC&printsec=frontcover&dq=schumpeter+theory+economic+development&hl=en&ei=7Q4xTJjbEYegsQaUj6W2Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true.
- Smith, A. (1776). An inquiry into the wealth of nations. *Strahan and Cadell, London*.
- Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P. (2015). What drives entrepreneurial orientation in small firms? The roles of owner-manager and financial conditions. *International Journal of Business Excellence*, 8(1), 85–103. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2015.065981>.
- Stavrou, E. T. (2003). Leadership Succession in Owner-Managed Firms through the Lens of Extraversion. *International Small Business Journal*, 21, 331–347.
<https://doi.org/10.1177/02662426030213005>.
- 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.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding The Small Business Sector. Understanding The Small Business Sector*. <https://doi.org/10.4324/9781315544335>.
- Svirina, A., Zabbarova, A., Oganisjana, K. (2016). Implementing open innovation concept in social business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(4).
<https://doi.org/10.1186/s40852-016-0046-8>.
- Termini.gov.lv. (2021). Retrieved from <https://termini.gov.lv/atrast/vadišana/lv>.

- The Nobel Prize. (2006). Retrieved from <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/yunus/biographical/>.
- Tīsenkopfs, T., Bērziņa, D., Goldmanis, M., Kalniņa, A., Krūmiņš, A., Ķīlis, R., Vanaga, S. (1998). *Kā jūtas mazais uzņēmējs*. Retrieved from <https://www.vestnesis.lv/ta/id/50104>.
- United Nations. (2009). What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Retrieved from <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>.
- von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of Science*.
- 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>.
- Wang, C., Walker, E., Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(121), 1–16.
- Wang, Y., Poutziouris, P. (2010a). LEADERSHIP STYLES, MANAGEMENT SYSTEMS AND GROWTH:: EMPIRICAL EVIDENCE FROM UK OWNER-MANAGED SMEs. *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), 331–354. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000604>.
- Wang, Y., Poutziouris, P. (2010b). Leadership Styles, Management Systems and Growth: Empirical Evidence from UK Owner-Managed SMEs. *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), 331–354. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000604>.
- Watson, J. G., Simpson, L. R. (1978). a Comparative Study of Owner-Manager Personal Values in Black and White Small Business. *Academy of Management Journal*, 21(2), 313–319. <https://doi.org/10.2307/255765>.
- 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).
- Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.1080/00220620.2011.543021>.
- World Bank. (1994). *Governance: The World Bank's experience*. World Bank. World Bank. Retrieved from https://books.google.lv/books?id=lylQWqEdtrkC&printsec=frontcover&hl=lv&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., Canton, E. (2012). EU SMEs in 2012: at the crossroads. *Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12*, (September), 1–89. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:EU+SMEs+in+2012++at+the>

+crossroads#0.

- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>.
- 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>.
- Yun, J. H. J., Won, D. K., Park, K. (2016). Dynamics from open innovation to evolutionary change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(2). <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0033-0>.
- Yunus, M. (2009). Social business entrepreneurs are the solution. In *Humanism in Business*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808395.026>.
- Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>.
- Zīverts, K. (1935). Pirmā tirdzniecības un rūpniecības skaitīšana. *Ekonomists*, (11), 375–378.

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

PIELIKUMI

1. pielikums. Pašnovērtējuma kritēriji.
2. pielikums. Pašnovērtējuma rezultātu kopsavilkuma tabula.
3. pielikums. Neparametriskās korelācijas.
4. pielikums. Dendrogramma uzņēmumu griezumā.
5. pielikums. Pašnovērtējuma rezultāti, sakārtoti atbilstoši Dendrogrammai uzņēmumu griezumā.

Pašnovērtējuma kritēriji

Vērtējums	Kritēriji:	Vērtējums	Kritēriji:
1A	Pieeja - Uzņēmumam ir nodefinēts skaidrs un pārskatāms biznesa modelis	1B	Rezultāts - Biznesa modelis nodrošina uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību
+1	Uzņēmuma darbības loģiku pārzina vadītājs	+1	Uzņēmumam ir ierobežotas izaugsmes iespējas izvēlētajās šaurās tirgus nišās un/vai ierobežoto resursu dēļ
+2	Uzņēmuma ieņēmumu un izmaksu loģika ir atspoguļota shēmā vai diagrammā	+2	Uzņēmumam ir atsevišķi resursi, produkti vai tirgus segmenti ar izaugsmes potenciālu
+3	Vadības grupa zina un izprot uzņēmuma biznesa modeli	+3	Uzņēmums spēj elastīgi reaģēt uz īslaicīgiem tirgus satricinājumiem vai iespējām
+4	Vadības grupa analizē biznesa modeli un izmanto to savu lēmumu argumentācijai	+4	Uzņēmums darbojas kā pašregulējošs mehānisms atbilstoši tirgus tendencēm
+5	Uzņēmuma biznesa modelis tiek regulāri pārskatīts un pilnveidots, atbilstoši situācijai un rezultātiem	+5	Uzņēmuma darbības modelis ir adaptējams izejai jaunajos tirgos un biznesa segmentos un nodrošina uzņēmumam ilgtspējīgu attīstību
2A	Pieeja – Skaidri definēti biznesa mērķi un stratēģija, kā šos mērķus sasniegt	2B	Rezultāts - Mēs sasniedzam noteiktos mērķus
+1	Uzņēmuma vadītājs zina, kādi ir uzņēmuma mērķi un stratēģija	+1	Nevienam izņemot vadītāju nav informācijas par sasniegtajiem mērķiem
+2	Darbiniekiem ir nojausma par uzņēmuma mērķiem un stratēģiju	+2	Uzņēmumā ir izpratne par darbības rezultātiem
+3	Uzņēmuma mērķi un stratēģija ir noformulēti rakstiski, tie ir komunicēti darbiniekiem, viņi tos zina un rīkojas saskaņā ar tiem	+3	Galvenie darbības rādītāji parāda, ka lielu daļu mērķu sasniedzam tuvu tam, kādi tika izvirzīti
+4	Darbinieku un struktūrvienību mērķi un plāni ir cieši saistīti ar uzņēmuma mērķiem	+4	Pārlicinoši sasniedzam izvirzītos mērķus un īstenojam plānus
+5	Uzņēmuma mērķi un stratēģija tiek regulāri pārskatīti, atbilstoši tirgus situācijai un uzņēmuma darbības rezultātiem	+5	Ir ilgstoša, stabila pozitīva tendence, pārvarot radušos riskus un tirgus svārstības
3A	Pieeja – Ir skaidri definēti mērķa tirgi, klientu segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija	3B	Rezultāts - Klientu bāze un lojalitāte pieaug
+1	Strādājam ar tiem klientiem, kuri atnāk pie mums	+1	Klientu skaits samazinās un/vai klienti bieži ir neapmierināti
+2	Uzņēmumā katram ir sava izpratne par mērķa klientiem un tirgu	+2	Klientu bāze ir nestabila. Ir grūtības noturēt un piesaistīt klientus
+3	Mēs zinām, kādus klientus vēlamies apkalpot, un pārdevēji ar tiem strādā	+3	Klientu bāze pieaug, taču ne vienmēr klienti ir apmierināti
+4	Ir definēti mērķa tirgi, klienta segmenti, mārketinga un pārdošanas stratēģija	+4	Klientu skaits un pārdošanas apjoms, kā arī klientu lojalitāte un apmierinātība pieaug
+5	Regulāri pilnveidojam savu tirgus stratēģiju un organizāciju, balstoties uz situācijas un rezultātu analīzi	+5	Klienti vērtē mūsu uzņēmumu kā labāko tirgū vai savā darbības jomā.

Tabulas turpinājums nākamajā lapā

Tabulas turpinājums			
4A	Pieceja – Ir definētas produktu/ pakalpojumu grupas un noteikti to attīstības virzieni	4B	Rezultāts - Piedāvājums ir konkurētspējīgs un nodrošina nākotnes izaugsmi
+1	Ir zināmi un nosaukti produkti/pakalpojumi	+1	Neviens izņemot vadītāju nezina, kuri ir uzņēmuma galvenie ieņēmumu avoti
+2	Produktiem ir apraksti un darbinieki tos izprot	+2	Ir zināmas produktu grupas, kas nodrošina pamata naudas plūsmu
+3	Produkti tiek grupēti, mērīti, segmentēti pēc noteiktām pazīmēm, uzņēmumā tam ir vienota pieceja	+3	Uzņēmums investē daļu no ieņēmumiem vai peļņas jaunos produktos, tehnoloģijās, piedāvājumos
+4	Produktu attīstība tiek plānota un izvērtēta vadības grupā	+4	Būtisku daļu no uzņēmuma ienākumiem veido jaunievedumi
+5	Produktiem/ Pakalpojumiem ir definēta vienota stratēģija un to attīstība organizēta nepārtraukti, sekojot tirgus tendencēm	+5	Produktu portfelis ir labi sabalansēts un ļauj pārvarēt svārstības tirgū, tas nodrošina uzņēma konkurētspēju un nākotnes izaugsmi
5A	Pieceja – Ir definēti procesi un mērījumi, izpildītāji tos pārzina un ievēro	5B	Rezultāts - Pārdošanas, ražošanas, pakalpojumu un loģistikas procesi ir efektīvi un produktīvi
+1	Darbinieki zina savas funkcijas un atbilstoši rīkojas	+1	Atbildīgo darbinieku prombūtnes laikā procesos ir dīkstāve
+2	Darbinieki pārzina savas funkcijas un procesu kopumā arī saistībā ar pārējo uzņēmuma darbību	+2	Prombūtnes laikā kolēģi spēj aizvietot atbildīgs darbiniekus procesa pamatdarbību veikšanā
+3	Uzņēmuma pamatprocesu ir aprakstīti, un atbildīgie darbinieki tos periodiski pārskata	+3	Galvenie procesi darbojas bez būtiskiem izpildes defektiem un kļūdām
+4	Uzņēmuma procesi tiek mērīti un analizēti	+4	Uzņēmuma procesi darbojas stabili, efektīvi un produktīvi
+5	Uzņēmumā tiek pieņemti lēmumi, balstoties uz regulāri veikto procesu mērījumu analīzes rezultātiem	+5	Uzņēmuma darbības efektivitāte un produktivitāte nepārtraukti uzlabojas
6A	Pieceja - Ir definēti darbinieku pienākumi, lomas un motivācijas faktori	6B	Rezultāts – Darbinieki ir kompetenti un motivēti sasniegt uzņēmuma mērķus
+1	Uzņēmumā ir noteikti darbinieku amata nosaukumi, galvenie pienākumi un atalgojums	+1	Darbinieki ievēro darba laiku, izpilda savus tiešos darba pienākumus
+2	Darbiniekiem tiek veikta instruktāža vai apmācība, nodrošināta vide, lai viņi varētu veikt savu darbu	+2	Darbinieki rīkojas, tā, lai sasniegtu izvirzītos mērķus vai izpildītu noteiktos darba izpildes kritērijus
+3	Darbiniekiem tiek izskaidroti viņa darba uzdevumi, darbiniekiem ir definēti mērķi un mērķu izpildes kritēriji	+3	Darbinieki atbalsta izvirzītos mērķus, pieņem tos kā savējos un meklē risinājumus mērķu sasniegšanai
+4	Ir noteikta materiāla vai nemateriāla motivācijas sistēma, kas saistīta ar darbinieka, struktūrvienības vai uzņēmuma darbības rezultātiem	+4	Darbinieki sniedz ierosinājumus, kā pilnveidot uzņēmuma darbības dažādus aspektus, kā arī radoši sadarbojas, lai sasniegtu savus un uzņēmuma mērķus
+5	Ar darbiniekiem ne retāk kā reizi ceturksnī vai pusgadā tiek pārrunāti viņa darba rezultāti, izpildes kritēriji, nepieciešamās vides un personiskās attīstības un uzlabojumu jomas	+5	Darbinieki ir lojāli un motivēti un iesaka uzņēmumu kā labu darba vietu
Tabulas turpinājums nākamajā lapā			

Tabulas turpinājums			
7A	Pieeja - Ir izveidota vadības grupa, kas pieņem lēmumus	7B	Rezultāts – Vadības grupa strādā kā vienota komanda uzņēmuma interesēs
+1	Vadītājs pieņem lēmumus vienpersoniski un pats uzrauga to izpildi	+1	Vadītājs patērē pats savu laiku problēmu risināšanai
+2	Vadītājs labāku lēmumu pieņemšanai apspriežas ar vadošajiem speciālistiem	+2	Vadības grupā tiek pieņemti kompetenti koleģiāli lēmumi
+3	Vadības grupa laiku pa laikam tiek sasaukta uz kopīgām sanāksmēm	+3	Vadības grupa ir lemt un rīcībspējīga arī bez vadītāja
+4	Vadības sanāksmes notiek regulāri, tās ir kvalitatīvi sagatavotas	+4	Vadības grupā ir vienota izpratne par uzņēmuma situāciju, mērķiem, prioritātēm
+5	Vadības sanāksmes notiek dažādos līmeņos, to lēmumi tiek atbilstoši komunicēti uzņēmumā, un tiek uzraudzīta to izpilde	+5	Vadības grupa un katrs tās loceklis rīkojas kā vienota komanda un labs piemērs pārējiem uzņēmuma darbiniekiem
8A	Pieeja - Ir noteikta īstermiņa un ilgtermiņa rīcību plāns, integrēts ar stratēģiju	8B	Rezultāts – Efektīvi īstenojam pārmaiņas un realizējam attīstības projektus
+1	Uzņēmumā ir rīcības plāns tuvākajam laikam	+1	Vadībai ir informācija par rīcības plāna izpildi vai neizpildi
+2	Uzņēmuma rīcības plānā ir definēti atbildīgie, termiņi un resursi un tas tiek atbilstoši komunicēts	+2	Uzdevumu izpilde un projektu realizācija ievērojami atpauzē no plānotā
+3	Regulāri tiek organizētas vadības sapulces, kurās analizē rīcības plānu izpildi un plāno nākamos periodus	+3	Ievērojama daļa plānu un uzdevumu tiek izpildīti, taču ar lielām grūtībām
+4	Ir izveidots stratēģijai atbilstošs ilgtermiņa un ar to saistīti īstermiņa plāni	+4	Uzņēmums veiksmīgi un efektīvi īsteno savus attīstības projektus un pārmaiņas
+5	Vismaz reizi gadā vadības komanda rīko stratēģijas pārskatu, kuru laikā nosaka un definē ilgtermiņa rīcības plānu	+5	Uzņēmums ilgtermiņā demonstrē pārmaiņu un attīstības līdera pazīmes
9A	Pieeja - Uzņēmumā ir skaidri definēta finanšu pārvaldība	9B	Rezultāts – Uzņēmumam ir pozitīvi finanšu rādītāji
+1	Tikai uzņēmuma vadītājs zina uzņēmuma finanšu stāvokli, parādniekus un saistības	+1	Uzņēmums strādā ar pozitīvu naudas plūsmu
+2	Uzņēmuma vadības grupai ir izpratne par galvenajiem finanšu rādītājiem	+2	Uzņēmumam ir pozitīva likviditāte - īstermiņa aktīvu ir vairāk nekā īstermiņa saistību
+3	Uzņēmumam ir kvalificēts finanšu grāmatvedis un rakstiska grāmatvedības politika	+3	Uzņēmums strādā ar peļņu un atbilstošu rentabilitāti
+4	Uzņēmumā ir nodalīta vadības un finanšu grāmatvedība un tiek gatavoti operatīvie finanšu pārskati vadībai.	+4	Uzņēmums jau ilgtermiņā strādā ar peļņu virs nozares vidējā un ar ievērojamu rentabilitāti
+5	Uzņēmumam ir profesionāls biznesa kontrolieris vai finanšu direktors, kas pārvalda vadības grāmatvedību.	+5	Uzņēmums efektīvi pārvalda savu kapitālu ilgtermiņā, izvēloties piemērotus iekšējos un ārējos finansējuma avotus un vadoties pēc bilances zelta likumiem

Pašnovērtējuma rezultātu kopsavilkuma tabula

Respondents	1A Biznesa modelis	1B Biznesa ilgtspēja	2A Mērķi un stratēģija	2B Mērķu sasniegšana	3A Tirdzniecības un klientu vadība	3B Klientu bāze un lojalitāte	4A Produktu/pakalpojumu vadība	4B Piedāvājuma konkurētspēja	5A Procesi vadība	5B Efektivitāte	6A Darbnieku vadība	6B Darbnieku kompetence un spējas	7A Vadības grupa	7B Vadības komanda	8A Plānošana	8B Pārmaiņu vadība	9A Finanšu vadība	9B Finanšu rezultāti	SUM	SUM_A	SUM_B	Kat.
1	2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	0	4	3	0	4	3	3	4	57	26	31	10
2	2	1	2	3	4	2	4	4	2	1	1	2	2	1	5	2	1	0	39	23	16	10
3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	0	4	2	2	1	1	2	2	35	16	19	10
4	5	3	4	5	0	4	3	5	5	3	0	2	0	5	4	5	5	5	63	26	37	10
5	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	37	17	20	10
6	1	1	4	3	3	4	1	2	2	0	2	0	1	0	1	0	1	1	27	16	11	10
7	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	41	22	19	10
8	3	1	2	2	4	4	2	1	3	2	4	3	2	2	0	1	2	3	41	22	19	25
9	1	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	0	1	3	28	13	15	10
10	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	24	10	14	50
11	4	2	2	3	4	3	2	2	2	1	1	4	2	2	1	3	1	1	40	19	21	10
12	1	1	3	2	4	4	1	0	1	4	4	2	5	5	0	0	3	2	42	22	20	25
13	3	1	3	2	4	0	4	4	5	4	2	2	2	2	0	3	2	3	46	25	21	100
14	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	0	0	1	4	1	42	23	19	25
15	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	4	3	1	1	1	1	4	5	48	24	24	
16	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	5	2	4	2	5	3	1	2	53	31	22	200
17	5	0	2	3	2	3	2	2	0	1	4	0	1	1	0	0	3	1	30	19	11	
18	3	2	0	0	3	4	1	5	0	1	0	1	3	1	0	2	3	2	31	13	18	200
19	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	0	51	27	24	100
20	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	4	3	5	3	2	1	48	25	23	200
21	1	2	2	0	1	3	2	4	1	2	5	1	2	1	0	0	0	1	28	14	14	10
22	1	5	1	1	1	2	1	1	0	1	4	2	2	1	0	1	1	0	25	11	14	10
23	2	2	5	3	4	3	5	2	2	2	4	3	3	3	5	2	2	2	54	32	22	50
24	1	2	2	2	3	5	3	2	2	1	3	3	2	2	1	4	2	2	42	19	23	10
25	1	2	2	2	2	3	4	2	2	1	0	5	1	1	0	4	1	1	34	13	21	10
26	5	2	1	0	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	5	1	4	1	40	27	13	25
27	3	3	2	2	3	3	2	4	2	4	3	4	2	0	0	3	1	1	41	17	24	10
28	1	2	2	1	3	4	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	1	40	21	19	50
29	3	1	1	1	5	2	4	4	1	1	1	3	1	1	0	1	0	31	18	13	10	
30	3	5	2	1	4	3	3	2	2	1	3	2	1	1	0	1	1	3	38	19	19	10
31	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	5	1	2	1	0	2	3	3	37	21	16	10
32	5	4	5	2	5	1	5	4	4	2	2	4	4	1	2	3	4	1	58	36	22	200
33	1	2	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	4	49	23	26	
34	1	1	2	5	1	2	1	2	1	1	4	3	2	1	1	3	2	2	35	15	20	10
35	1	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	20	11	9	10
36	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	5	4	4	2	4	3	3	56	26	30	25
37	3	3	3	3	4	0	4	5	4	4	2	5	0	5	0	4	0	0	49	20	29	
38	5	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	1	0	27	15	12	100

Tabulas turpinājums nākamajā lapā

Tabulas turpinājums																						
39	1	4	1	0	4	2	4	0	0	5	0	4	2	2	1	1	1	0	32	14	18	10
40	1	5	3	4	3	4	5	5	2	5	4	5	2	5	5	5	5	4	72	30	42	10
41	3	3	0	5	1	3	3	2	2	3	3	1	2	1	0	0	4	3	39	18	21	25
42	0	4	2	2	1	5	3	3	5	5	4	2	4	1	0	4	2	5	52	21	31	
43	5	5	5	2	4	3	1	4	2	3	4	3	4	3	2	3	5	3	61	32	29	50
44	1	2	0	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	1	0	0	2	0	25	11	14	25
45	5	5	5	5	5	4	3	2	2	5	5	4	2	3	5	5	2	4	71	34	37	10
46	1	1	0	1	3	4	0	3	3	5	3	2	3	2	2	4	2	1	40	17	23	25
47	4	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	2	51	28	23	25
48	3	4	2	5	3	4	5	4	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	59	25	34	25
49	3	4	2	2	2	4	3	4	2	2	2	3	2	1	3	1	2	44	19	25	25	
50	1	2	0	1	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	1	1	2	0	35	20	15	25
51	0	0	0	4	3	3	1	2	3	3	1	1	5	3	2	3	1	1	36	16	20	25
52	5	3	5	3	5	4	5	4	2	5	3	4	4	4	2	4	3	3	68	34	34	10
53	5	2	5	3	5	0	5	4	0	4	0	0	4	4	4	4	5	58	32	26	10	
54	1	1	1	1	3	5	4	1	2	3	2	5	5	4	3	5	5	1	52	26	26	50
55	3	2	3	3	4	2	1	0	1	1	0	3	3	2	2	3	2	0	35	19	16	10
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	58	29	29	50
57	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	5	4	2	3	3	3	5	3	51	25	26	100
58	5	2	5	5	5	4	5	2	5	3	3	2	1	1	1	2	1	4	56	31	25	10
59	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	1	3	2	2	3	4	3	58	30	28	50
60	5	2	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	1	4	4	3	3	66	33	33	25	
61	3	5	2	3	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	3	3	2	58	27	31	200
62	5	5	0	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	75	37	38	100	
63	3	5	4	3	3	1	3	2	0	2	4	2	5	3	3	3	5	3	54	30	24	200
64	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	70	35	35		
65	1	2	2	1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	1	0	0	1	1	30	14	16	10
66	1	4	5	5	1	4	1	2	1	3	1	2	2	2	1	4	2	3	44	15	29	10
67	0	2	1	1	4	4	1	2	0	3	0	0	2	1	1	1	1	0	24	10	14	
68	3	2	5	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	75	40	35	200
69	3	2	1	0	4	0	4	3	1	1	2	5	3	5	4	2	2	0	42	24	18	10
70	1	2	1	2	5	3	2	3	2	3	1	5	2	2	1	1	2	2	40	17	23	50
71	3	4	1	2	4	5	4	3	2	3	2	2	3	4	5	2	2	3	54	26	28	25
72	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1	5	2	3	1	1	65	30	35	25
73	5	4	1	1	2	5	1	3	1	2	2	2	2	2	4	2	1	0	40	19	21	25
74	5	5	4	5	5	4	1	3	2	5	4	4	2	4	2	0	2	2	59	27	32	10
75	1	5	1	5	4	5	1	2	2	2	4	5	2	4	1	1	2	2	49	18	31	25
76	4	5	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	5	3	2	1	50	27	23	25
77	5	4	2	5	4	4	5	3	1	4	4	3	2	3	5	4	2	3	63	30	33	25
78	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	4	3	3	2	2	3	1	1	42	23	19	25
79	1	4	3	2	2	2	2	0	2	3	4	1	3	0	0	2	4	1	36	21	15	25
80	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	9	4	5	10
81	5	4	1	4	1	2	4	5	5	3	4	2	3	2	4	4	3	60	31	29	25	
82	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	0	1	0	1	1	3	23	8	15	10
83	1	1	2	2	1	0	2	2	1	2	1	2	2	2	0	0	1	0	22	11	11	
84	1	2	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	1	5	64	28	36	10
85	3	2	2	2	3	4	1	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	48	25	23	50
86	1	1	0	2	1	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	15	6	9	10	

Tabulas turpinājums nākamajā lapā

Tabulas turpinājums																						
87	0	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	0	3	1	3	26	10	16	10
88	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	22	10	12	10
89	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	82	41	41	
90	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	43	22	21	
91	3	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4	2	4	5	5	2	3	71	37	34	
92	4	2	4	3	3	4	4	2	5	3	5	4	2	2	3	0	4	3	57	34	23	25
93	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	23	10	13	25
94	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	5	5	5	5	3	4	3	3	74	38	36	200
95	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	0	0	1	0	19	8	11	10
96	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	45	22	23	100
97	5	2	2	0	3	3	1	2	0	2	2	3	2	0	5	3	1	1	37	21	16	25
98	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	77	41	36	200
99	0	2	0	0	0	4	4	3	0	5	0	0	2	2	1	3	0	0	26	7	19	10
100	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	1	2	1	1	23	10	13	10
101	5	1	0	0	1	2	0	2	1	3	0	2	2	2	1	0	1	0	23	11	12	25
102	1	1	2	2	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	44	21	23	
103	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	3	4	5	64	33	31	200
104	5	5	4	2	5	3	2	2	3	3	4	3	4	5	4	3	2	3	62	33	29	200
105	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	2	2	5	4	3	5	71	37	34	50
106	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	3	3	5	5	3	5	5	5	80	38	42	200
107	5	1	0	2	1	2	0	2	0	1	4	2	2	1	0	2	0	0	25	12	13	
108	5	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	3	4	2	56	29	27	50
109	5	1	3	3	0	0	0	3	3	3	4	2	2	2	2	0	4	2	39	23	16	25
110	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	5	4	4	3	5	4	2	3	57	28	29	25
111	5	5	5	4	4	4	5	0	5	5	5	3	5	4	4	4	4	3	74	42	32	50
112	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	62	34	28	10
113	5	3	4	2	4	3	2	5	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	63	33	30	25
114	0	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	0	25	12	13	
115	1	0	2	2	0	2	2	2	2	2	4	4	2	3	1	3	2	0	34	16	18	10
116	3	3	1	1	5	2	5	2	2	3	1	4	2	2	1	0	2	2	41	22	19	25
117	1	2	2	3	1	4	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	46	23	23	10
118	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	84	42	42	10
119	5	2	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	68	37	31	
120	3	2	5	3	1	4	4	2	4	3	5	4	3	2	3	3	1	3	55	29	26	25
121	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	39	18	21	10
122	1	3	3	3	3	4	1	2	1	2	4	3	1	1	1	0	3	3	39	18	21	10
123	1	2	2	0	2	2	1	2	0	1	5	0	1	0	1	0	1	0	21	14	7	
124	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	3	3	5	4	3	74	35	39	25
125	2	2	1	1	2	0	1	1	4	2	1	1	1	1	3	1	4	0	28	19	9	25
126	1	5	2	2	1	2	3	3	2	4	4	4	2	3	1	0	3	1	43	19	24	10
127	1	2	1	3	1	3	0	3	0	2	2	1	2	5	5	3	1	0	35	13	22	10
128	1	3	2	3	1	3	0	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	35	12	23	25
129	5	1	5	5	4	4	5	3	2	2	3	2	3	3	1	4	3	3	58	31	27	10
130	5	5	5	3	5	4	4	5	4	2	2	4	4	2	4	1	5	2	63	31	32	10
131	1	2	3	2	3	3	2	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	65	33	32	10
132	1	2	0	1	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	0	38	18	20	50
133	1	3	3	4	2	3	3	4	3	1	3	1	2	1	3	3	3	1	44	23	21	200
134	4	2	3	3	3	0	1	2	4	3	3	2	5	2	4	3	3	1	48	30	18	200

Tabulas turpinājums nākamajā lapā

Tabulas turpinājums																						
135	0	1	2	3	2	0	0	0	1	3	1	3	0	0	1	0	5	1	23	12	11	100
136	1	2	2	2	3	3	2	0	4	2	3	2	4	3	5	3	1	5	47	25	22	
137	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	79	41	38	200
138	1	1	1	1	1	4	5	0	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	30	15	15	10
139	5	4	4	5	2	3	5	5	2	2	5	4	4	3	4	3	5	5	70	36	34	10
140	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	3	65	32	33	25
141	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	67	33	34	25
142	5	5	1	3	1	4	0	3	1	1	2	5	1	5	2	2	3	0	44	16	28	10
143	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1	1	5	3	2	3	41	20	21	25
144	1	3	5	3	5	0	1	1	1	3	3	2	5	3	3	0	3	1	43	27	16	10
145	3	3	2	3	3	5	5	5	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	49	23	26	25
146	1	2	2	2	2	0	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	3	30	14	16	10
147	1	4	5	2	1	0	4	5	2	3	1	0	2	4	1	3	0	0	38	17	21	
148	3	3	4	3	4	5	1	3	1	3	4	2	3	3	5	4	5	5	61	30	31	25
149	2	5	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	78	38	40	200
150	5	5	5	5	5	3	5	2	4	2	2	0	0	2	3	3	2	0	53	31	22	
151	1	2	0	1	4	3	1	2	1	3	1	1	3	1	0	0	1	0	25	12	13	25
152	0	2	0	2	3	3	2	2	0	2	2	1	2	1	3	3	4	1	33	16	17	200
153	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	2	2	5	3	59	33	26	200
154	3	2	2	1	2	0	1	0	2	1	0	2	3	2	2	3	1	0	27	16	11	10
155	5	4	5	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	2	2	1	49	28	21	25
156	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	1	2	3	4	3	59	31	28	25
157	1	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	1	4	1	4	44	18	26	50
158	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	47	23	24	200
159	3	4	2	1	4	2	4	3	1	2	4	3	3	2	3	4	2	4	51	26	25	25
160	3	4	3	2	3	4	5	5	2	2	4	2	1	2	2	2	4	4	54	27	27	25
161	1	0	5	2	3	4	2	2	2	2	4	5	2	4	3	4	2	5	52	24	28	10
162	5	2	5	2	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	73	45	28	25
163	1	2	3	3	3	5	5	3	4	3	5	4	2	5	5	3	4	3	63	32	31	25
164	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	20	10	10	10
165	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	4	5	3	66	32	34	100
166	5	2	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	2	5	3	4	2	3	62	29	33	100
167	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	71	40	31	100
168	1	5	1	2	5	5	5	2	1	2	4	5	2	1	3	3	2	3	52	24	28	25
169	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	38	20	18	50
170	5	5	3	4	5	5	3	5	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	68	34	34	25
171	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	3	1	5	3	4	73	35	38	25
172	5	3	4	5	4	5	0	5	4	2	4	3	1	1	4	3	2	3	58	28	30	100
173	5	5	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	4	1	3	4	2	3	41	20	21	50
174	5	2	3	5	1	4	3	5	1	3	3	3	2	4	1	1	2	1	49	21	28	100
175	5	2	2	3	2	4	5	5	2	2	3	1	5	4	4	3	3	4	59	31	28	100
176	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	64	32	32	50
177	1	5	1	4	4	4	4	3	2	2	3	2	5	3	5	4	5	1	58	30	28	50
178	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	3	1	33	15	18	50
179	3	4	2	5	3	5	3	5	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	64	28	36	50
180	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	3	78	38	40	25	
181	5	2	2	2	1	4	1	2	2	2	4	4	2	3	5	5	4	3	53	26	27	50

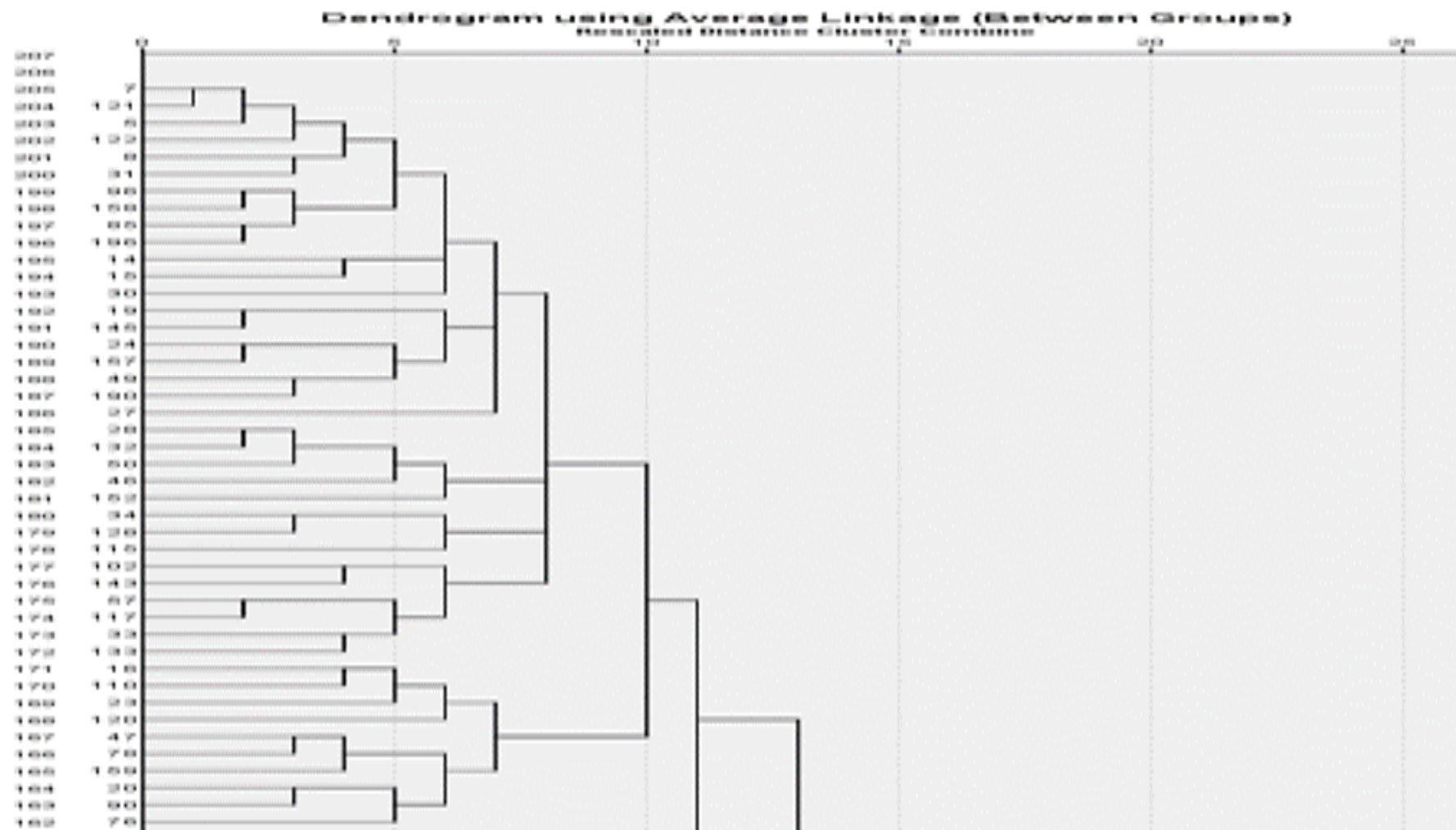
Tabulas turpinājums nākamajā lapā

Tabulas turpinājums																						
182	5	2	2	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	72	33	39	
183	5	2	2	5	5	4	3	3	2	3	4	5	5	1	5	1	5	5	65	36	29	50
184	1	1	2	2	1	4	1	2	4	1	3	1	1	5	3	2	1	1	36	17	19	50
185	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	75	36	39	50
186	5	3	5	3	1	4	2	4	2	5	4	5	2	5	4	5	1	1	61	26	35	25
187	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	3	1	4	1	1	15	3	12	10
188	3	2	4	3	2	3	5	2	0	3	1	2	2	3	1	3	2	3	44	20	24	25
189	5	1	4	5	4	0	5	0	0	3	2	1	0	4	4	3	3	1	45	27	18	
190	3	3	0	2	2	4	4	2	1	2	1	1	2	2	3	3	1	2	38	17	21	25
191	5	2	5	2	5	4	5	2	2	2	2	3	5	4	3	3	2	2	58	34	24	25
192	4	2	5	4	4	5	3	2	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	72	39	33	
193	3	5	2	2	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	64	27	37	25
194	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	5	5	5	5	69	32	37	25
195	3	4	2	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	66	31	35	25
196	3	3	2	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	42	19	23	25
197	5	4	5	3	2	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	76	36	40	25
198	3	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	75	32	43	25
199	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	78	36	42	25
200	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	57	28	29	25
201	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	62	31	31	25
202	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	2	2	5	4	4	55	26	29	25
203	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	3	4	5	3	4	4	62	28	34	25
204	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	68	34	34	25
205	3	4	4	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	59	25	34	25

Neparametriskās korelācijas

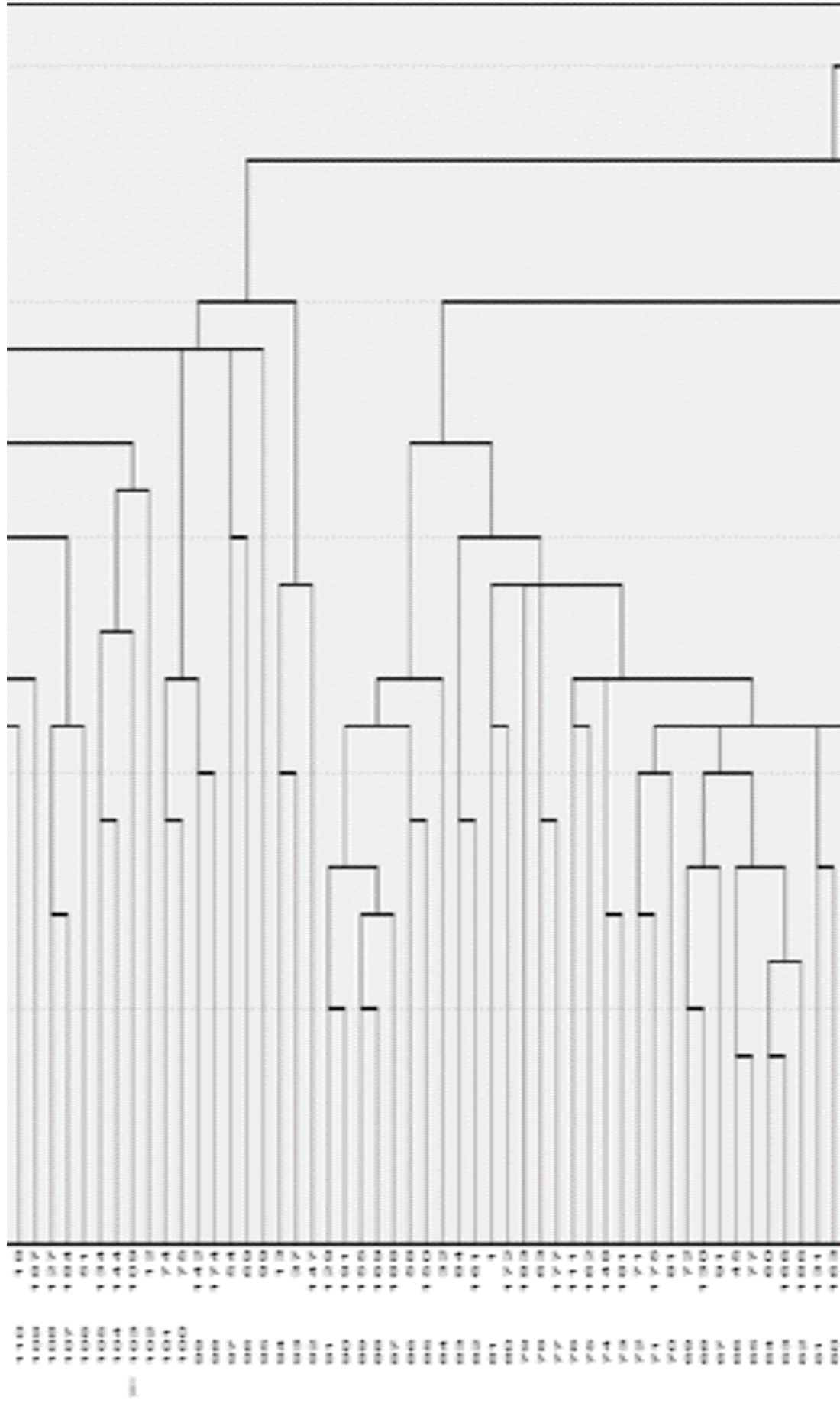
		1A Biznesa modelis	1B Biznesa ilgspēja	2A Mērķi un stratēģija	2B Mērķu sasniegšana	3A Tīrgus un klientu vadība	3B Klientu bāze un lojalitāte	4A Produktu/pakalpojumu vadība	4B Piedāvājuma konkurētspēja	5A Procesu vadība	5B Efektivitāte	6A Darbinieku vadība	6B Darbinieku kompetences un spējas	7A Vadības grupa	7B Vadības komanda	8A Plānošana	8B Pārmaiņu vadība	9A Finanšu vadība	9B Finanšu rezultāti
1A Biznesa modelis	Correlation Coefficient	1.000	.363	.476	.419	.342	.220	.377	.393	.357	.267	.285	.270	.284	.342	.407	.338	.337	.303
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
1B Biznesa ilgspēja	Correlation Coefficient	.363	1.000	.304	.372	.338	.328	.373	.430	.291	.344	.361	.314	.315	.326	.282	.360	.367	.373
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
2A Mērķi un stratēģija	Correlation Coefficient	.476	.304	1.000	.586	.417	.192	.415	.314	.425	.372	.428	.290	.295	.438	.373	.428	.326	.439
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
2B Mērķu sasniegšana	Correlation Coefficient	.419	.372	.586	1.000	.326	.402	.419	.429	.433	.361	.414	.354	.269	.472	.425	.479	.431	.475
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
3A Tīrgus un klientu vadība	Correlation Coefficient	.342	.338	.417	.326	1.000	.238	.461	.260	.261	.358	.270	.344	.358	.304	.292	.216	.273	.310
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
3B Klientu bāze un lojalitāte	Correlation Coefficient	.220	.328	.192	.402	.238	1.000	.307	.368	.338	.319	.343	.351	.261	.339	.294	.325	.444	
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.000	0.006	0.000	0.001		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
4A Produktu/pakalpojumu vadība	Correlation Coefficient	.377	.373	.415	.419	.461	.307	1.000	.468	.388	.389	.304	.392	.300	.402	.351	.473	.348	.405
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
4B Piedāvājuma konkurētspēja	Correlation Coefficient	.393	.430	.314	.429	.260	.368	.468	1.000	.418	.423	.279	.322	.285	.409	.334	.458	.322	.398
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
5A Procesu vadība	Correlation Coefficient	.357	.291	.425	.433	.261	.338	.388	.418	1.000	.457	.416	.327	.341	.368	.389	.445	.425	.505
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
5B Efektivitāte	Correlation Coefficient	.267	.344	.372	.361	.358	.319	.389	.423	.457	1.000	.350	.308	.413	.442	.267	.386	.391	.437
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
6A Darbinieku vadība	Correlation Coefficient	.285	.361	.428	.414	.270	.343	.304	.279	.416	.350	1.000	.401	.357	.369	.354	.328	.433	.463
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
6B Darbinieku kompetences un spējas	Correlation Coefficient	.270	.314	.290	.354	.344	.351	.392	.322	.327	.308	.401	1.000	.296	.475	.365	.449	.337	.333
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
7A Vadības grupa	Correlation Coefficient	.284	.315	.295	.269	.358	.261	.300	.285	.341	.413	.357	.296	1.000	.448	.447	.447	.470	.426
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
7B Vadības komanda	Correlation Coefficient	.342	.326	.438	.472	.304	.339	.402	.409	.368	.442	.369	.475	.448	1.000	.528	.565	.388	.400
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
8A Plānošana	Correlation Coefficient	.407	.282	.373	.425	.292	.294	.351	.334	.389	.267	.354	.365	.447	.528	1.000	.544	.473	.437
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
8B Pārmaiņu vadība	Correlation Coefficient	.338	.360	.428	.479	.216	.394	.473	.458	.445	.386	.328	.449	.447	.565	.544	1.000	.372	.539
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
9A Finanšu vadība	Correlation Coefficient	.337	.367	.326	.431	.273	.325	.348	.322	.425	.391	.433	.337	.470	.388	.473	.372	1.000	.557
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
9B Finanšu rezultāti	Correlation Coefficient	.303	.373	.439	.475	.310	.444	.405	.398	.505	.437	.463	.333	.426	.400	.437	.539	.557	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205

Dendrogramma uzņēmumu griezumā



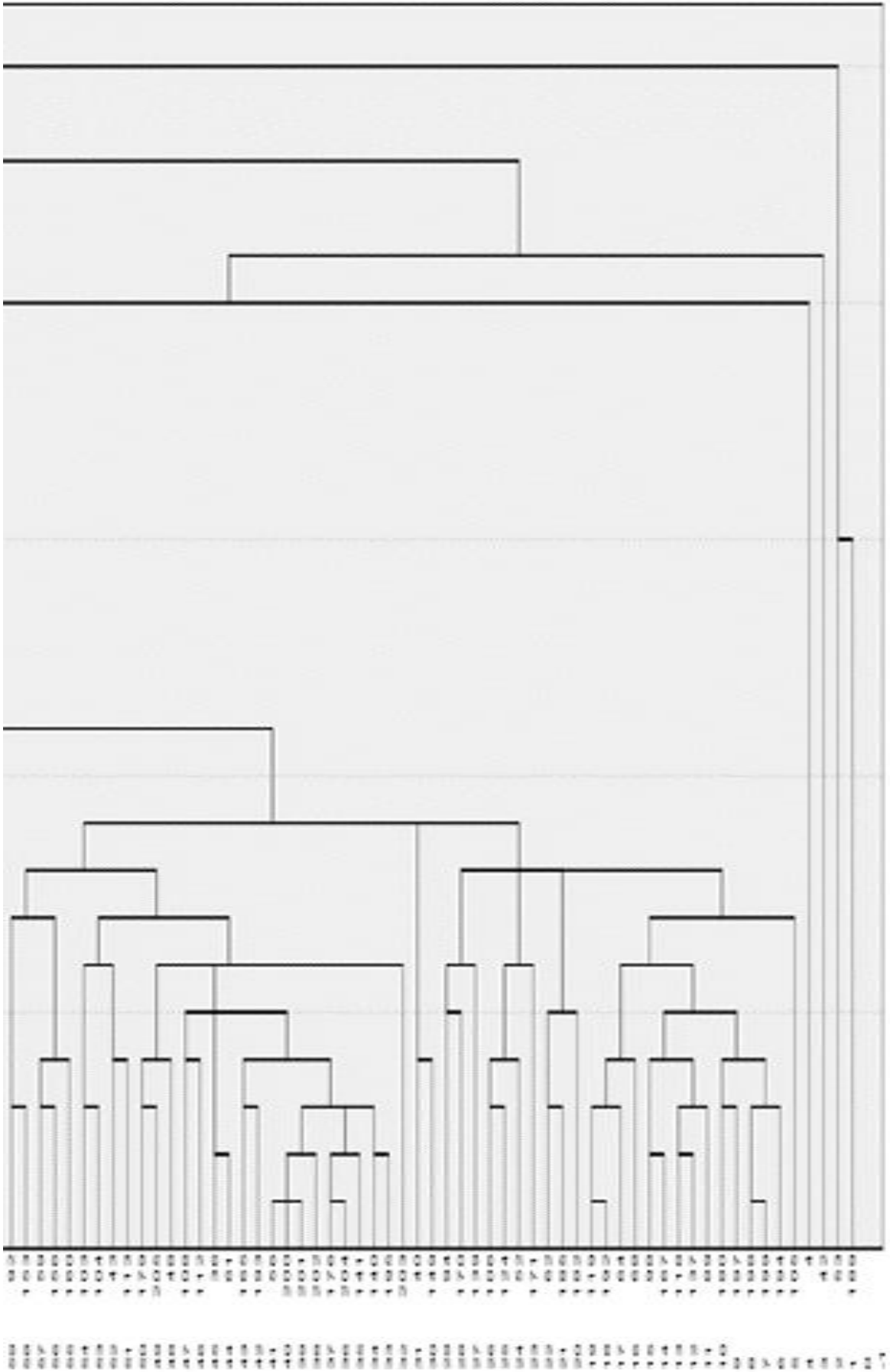
Dendrogrammas turpinājums nākamajā lapā

Dendrogrammas turpinājums



Dendrogrammas turpinājums nākamajā lapā

Dendrogrammas turpinājums



Pašnovērtējuma rezultāti, sakārtoti atbilstoši Dendrogammai uzņēmumu griezumā

Klasi	Nr	ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum	Sum	Kat
A1	205	7	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	41	22	19	10
A1	204	121	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	39	18	21	10
A1	203	5	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	37	17	20	10
A1	202	122	1	3	3	3	3	4	1	2	1	2	4	3	1	1	1	0	3	3	39	18	21	10
A1	201	8	3	1	2	2	4	4	2	1	3	2	4	3	2	2	0	1	2	3	41	22	19	25
A1	200	31	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	5	1	2	1	0	2	3	3	37	21	16	10
A2	199	96	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	45	22	23	100
A2	198	158	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	47	23	24	200
A2	197	85	3	2	2	2	3	4	1	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	48	25	23	50
A2	196	196	3	3	2	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	42	19	23	25
	195	14	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	0	0	1	4	1	42	23	19	25
	194	15	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	4	3	1	1	1	1	4	5	48	24	24	
	193	30	3	5	2	1	4	3	3	2	2	1	3	2	1	1	0	1	1	3	38	19	19	10
	192	19	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	0	51	27	24	100
	191	145	3	3	2	3	3	5	5	5	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	49	23	26	25
	190	24	1	2	2	2	3	5	3	2	2	1	3	3	2	2	1	4	2	2	42	19	23	10
	189	157	1	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	1	4	1	4	44	18	26	50
	188	49	3	4	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	1	3	1	44	19	25	25
	187	190	3	3	0	2	2	4	4	2	1	2	1	1	2	2	3	3	1	2	38	17	21	25
	186	27	3	3	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	0	0	3	1	1	41	17	24	10
E	185	28	1	2	2	1	3	4	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	1	40	21	19	50
E	184	132	1	2	0	1	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	0	38	18	20	50
E	183	50	1	2	0	1	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	1	1	2	0	35	20	15	25
E	182	46	1	1	0	1	3	4	0	3	3	5	3	2	3	2	2	4	2	1	40	17	23	25
	181	152	0	2	0	2	3	3	2	2	0	2	2	1	2	1	3	3	4	1	33	16	17	200
	180	34	1	1	2	5	1	2	1	2	1	1	4	3	2	1	1	3	2	2	35	15	20	10
	179	128	1	3	2	3	1	3	0	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	35	12	23	25
	178	115	1	0	2	2	0	2	2	2	2	2	4	4	2	3	1	3	2	0	34	16	18	10
	177	102	1	1	2	2	1	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	44	21	23	
	176	143	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1	1	5	3	2	3	41	20	21	25
	175	57	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	5	4	2	3	3	3	5	3	51	25	26	100
	174	117	1	2	2	3	1	4	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	46	23	23	10
	173	33	1	2	3	4	2	4	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	2	49	23	26	
	172	133	1	3	3	4	2	3	3	4	3	1	3	1	2	1	3	3	3	1	44	23	21	200
G	171	16	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	5	2	4	2	5	3	1	2	53	31	22	200
G	170	110	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	5	4	4	3	5	4	2	3	57	28	29	25
G	169	23	2	2	5	3	4	3	5	2	2	2	4	3	3	3	5	2	2	2	54	32	22	50
G	168	120	3	2	5	3	1	4	4	2	4	3	5	4	3	2	3	3	1	3	55	29	26	25
G	167	47	4	2	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	2	51	28	23	25
G	166	78	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	4	3	3	2	2	3	1	1	42	23	19	25
G	165	159	3	4	2	1	4	2	4	3	1	2	4	3	3	2	3	4	2	4	51	26	25	25
G	164	20	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	4	3	5	3	2	1	48	25	23	200
G	163	90	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	43	22	21	
G	162	76	4	5	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	5	3	2	1	50	27	23	25

(Tabulas turpinājums nākamajā lapā)

5. pielikuma turpinājums

Klast	Nr	ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum	Sum	Kat
	161	79	1	4	3	2	2	2	2	0	2	3	4	1	3	0	0	2	4	1	36	21	15	25
	160	126	1	5	2	2	1	2	3	3	2	4	4	4	2	3	1	0	3	1	43	19	24	10
	159	41	3	3	0	5	1	3	3	2	2	3	3	1	2	1	0	0	4	3	39	18	21	25
	158	136	1	2	2	2	3	3	2	0	4	2	3	2	4	3	5	3	1	5	47	25	22	
	157	168	1	5	1	2	5	5	5	2	1	2	4	5	2	1	3	3	2	3	52	24	28	25
	156	66	1	4	5	5	1	4	1	2	1	3	1	2	2	2	1	4	2	3	44	15	29	10
	155	73	5	4	1	1	2	5	1	3	1	2	2	2	2	2	4	2	1	0	40	19	21	25
	154	97	5	2	2	0	3	3	1	2	0	2	2	3	2	0	5	3	1	1	37	21	16	25
	153	26	5	2	1	0	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	5	1	4	1	40	27	13	25
	152	173	5	5	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	4	1	3	4	2	3	41	20	21	50
	151	125	2	2	1	1	2	0	1	1	4	2	1	1	1	1	3	1	4	0	28	19	9	25
	150	135	0	1	2	3	2	0	0	0	1	3	1	3	0	0	1	0	5	1	23	12	11	100
	149	25	1	2	2	2	2	3	4	2	2	1	0	5	1	1	0	4	1	1	34	13	21	10
	148	138	1	1	1	1	1	4	5	0	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	30	15	15	10
F	147	3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	0	4	2	2	1	1	2	2	35	16	19	10
F	146	70	1	2	1	2	5	3	2	3	2	3	1	5	2	2	1	1	2	2	40	17	23	50
F	145	65	1	2	2	1	3	2	3	3	1	3	1	3	2	1	0	0	1	1	30	14	16	10
F	144	116	3	3	1	1	5	2	5	2	2	3	1	4	2	2	1	0	2	2	41	22	19	25
F	143	29	3	1	1	1	5	2	4	4	1	1	1	3	1	1	1	0	1	0	31	18	13	10
	142	39	1	4	1	0	4	2	4	0	0	5	0	4	2	2	1	1	1	0	32	14	18	10
	141	11	4	2	2	3	4	3	2	2	2	1	1	4	2	2	1	3	1	1	40	19	21	10
	140	55	3	2	3	3	4	2	1	0	1	1	0	3	3	2	2	3	2	0	35	19	16	10
	139	154	3	2	2	1	2	0	1	0	2	1	0	2	3	2	2	3	1	0	27	16	11	10
	138	2	2	1	2	3	4	2	4	4	2	1	1	2	2	1	5	2	1	0	39	23	16	10
	137	38	5	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	1	0	27	15	12	100
	136	101	5	1	0	0	1	2	0	2	1	3	0	2	2	2	1	0	1	0	23	11	12	25
	135	107	5	1	0	2	1	2	0	2	0	1	4	2	2	1	0	2	0	0	25	12	13	
	134	17	5	0	2	3	2	3	2	0	1	4	0	1	1	0	0	3	1	3	30	19	11	
	133	21	1	2	2	0	1	3	2	4	1	2	5	1	2	1	0	0	0	1	28	14	14	10
	132	123	1	2	2	0	2	2	1	2	0	1	5	0	1	0	1	0	1	0	21	14	7	
	131	22	1	5	1	1	1	2	1	1	0	1	4	2	2	1	0	1	1	0	25	11	14	10
B1	130	67	0	2	1	1	4	4	1	2	0	3	0	0	2	1	1	1	1	0	24	10	14	
B1	129	151	1	2	0	1	4	3	1	2	1	3	1	1	3	1	0	0	1	0	25	12	13	25
B2	128	44	1	2	0	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	1	0	0	2	0	25	11	14	25
B2	127	178	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	3	1	33	15	18	50
B2	126	114	0	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	0	25	12	13	
B3	125	88	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	22	10	12	10
B3	124	100	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	2	2	1	2	1	1	23	10	13	10
B3	123	35	1	2	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	0	0	1	0	20	11	9	10
B4	122	93	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	23	10	13	25
B4	121	83	1	1	2	2	1	0	2	2	1	2	1	2	2	2	0	0	1	0	22	11	11	
B4	120	95	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	0	0	1	0	19	8	11	10
B5	119	80	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	9	4	5	10
B5	118	10	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	24	10	14	50
B5	117	82	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	0	1	0	1	1	3	23	8	15	10
B5	116	9	1	2	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	0	1	3	28	13	15	10
B5	115	164	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	20	10	10	10
B5	114	86	1	1	0	2	1	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	15	6	9	10
B5	113	87	0	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	0	3	1	3	26	10	16	10
	112	146	1	2	2	2	2	0	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	2	3	30	14	16	10
	111	6	1	1	4	3	3	4	1	2	2	0	2	0	1	0	1	0	1	1	27	16	11	10

(Tabulas turpinājums nākamajā lapā)

5. pielikuma turpinājums

Klast	Nr	ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum	Sum	Kat
	110	18	3	2	0	0	3	4	1	5	0	1	0	1	3	1	0	2	3	2	31	13	18	200
	109	187	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	3	1	4	1	1	15	3	12	10
	108	127	1	2	1	3	1	3	0	3	0	2	2	1	2	5	5	3	1	0	35	13	22	10
	107	184	1	1	2	2	1	4	1	2	4	1	3	1	1	5	3	2	1	1	36	17	19	50
	106	51	0	0	0	4	3	3	1	2	3	3	1	1	5	3	2	3	1	1	36	16	20	25
	105	134	4	2	3	3	3	0	1	2	4	3	3	2	5	2	4	3	3	1	48	30	18	200
	104	144	1	3	5	3	5	0	1	1	1	3	3	2	5	3	3	0	3	1	43	27	16	10
	103	109	5	1	3	3	0	0	0	3	3	3	4	2	2	2	2	0	4	2	39	23	16	25
	102	12	1	1	3	2	4	4	1	0	1	4	4	2	5	5	0	0	3	2	42	22	20	25
	101	74	5	5	4	5	5	4	1	3	2	5	4	4	2	4	2	0	2	2	59	27	32	10
	100	75	1	5	1	5	4	5	1	2	2	2	4	5	2	4	1	1	2	2	49	18	31	25
	99	142	5	5	1	3	1	4	0	3	1	1	2	5	1	5	2	2	3	0	44	16	28	10
	98	174	5	2	3	5	1	4	3	5	1	3	3	3	2	4	1	1	2	1	49	21	28	100
	97	54	1	1	1	1	3	5	4	1	2	3	2	5	5	4	3	5	5	1	52	26	26	50
	96	69	3	2	1	0	4	0	4	3	1	1	2	5	3	5	4	2	2	0	42	24	18	10
	95	99	0	2	0	0	0	4	4	3	0	5	0	0	2	2	1	3	0	0	26	7	19	10
	94	13	3	1	3	2	4	0	4	4	5	4	2	2	2	2	0	3	2	3	46	25	21	100
	93	37	3	3	3	3	4	0	4	5	4	4	2	5	0	5	0	4	0	0	49	20	29	
	92	147	1	4	5	2	1	0	4	5	2	3	1	0	2	4	1	3	0	0	38	17	21	
I	91	129	5	1	5	5	4	4	5	3	2	2	3	2	3	3	1	4	3	3	58	31	27	10
I	90	191	5	2	5	2	5	4	5	2	2	2	2	3	5	4	3	3	2	2	58	34	24	25
I	89	155	5	4	5	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	2	2	1	49	28	21	25
I	88	169	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	38	20	18	50
I	87	188	3	2	4	3	2	3	5	2	0	3	1	2	2	3	1	3	2	3	44	20	24	25
	86	58	5	2	5	5	5	4	5	2	5	3	3	2	1	1	1	2	1	4	56	31	25	10
	85	150	5	5	5	5	5	3	5	2	4	2	2	0	0	2	3	3	2	0	53	31	22	
	84	32	5	4	5	2	5	1	5	4	4	2	2	4	4	1	2	3	4	1	58	36	22	200
	83	84	1	2	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	1	5	64	28	36	10
	82	161	1	0	5	2	3	4	2	2	2	2	4	5	2	4	3	4	2	5	52	24	28	10
	81	1	2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	0	4	3	0	4	3	3	4	57	26	31	10
	80	172	5	3	4	5	4	5	0	5	4	4	2	4	3	1	1	4	3	2	58	28	30	100
	79	183	5	2	2	5	5	4	3	3	2	3	4	5	5	1	5	1	5	5	65	36	29	50
	78	63	3	5	4	3	3	1	3	2	0	2	4	2	5	3	3	3	5	3	54	30	24	200
	77	177	1	5	1	4	4	4	4	3	2	2	3	2	5	3	5	4	5	1	58	30	28	50
	75	111	5	5	5	4	4	4	4	5	0	5	5	5	3	5	4	4	4	3	74	42	32	50
	75	162	5	2	5	2	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	73	45	28	25
	74	148	3	3	4	3	4	5	1	3	1	3	4	2	3	3	5	4	5	5	61	30	31	25
	73	181	5	2	2	2	1	4	1	2	2	2	4	4	2	3	5	5	4	3	53	26	27	50
	72	71	3	4	1	2	4	5	4	3	2	3	2	2	3	4	5	2	2	3	54	26	28	25
	71	175	5	2	2	3	2	4	5	5	2	2	3	1	5	4	4	3	3	4	59	31	28	100
	70	81	5	4	1	4	1	2	4	5	5	3	4	2	3	2	4	4	4	3	60	31	29	25
J	69	72	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1	5	2	3	1	1	65	30	35	25
J	68	130	5	5	5	3	5	4	5	4	2	2	4	4	2	4	1	5	2	1	63	31	32	10
J	67	91	3	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4	2	4	5	5	2	3	71	37	34	
J	66	45	5	5	5	5	5	4	3	2	2	5	5	4	2	3	5	5	2	4	71	34	37	10
J	65	77	5	4	2	5	4	4	5	3	1	4	4	3	2	3	5	4	2	3	63	30	33	25
J	64	60	5	2	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	1	4	4	4	3	66	33	33	25	
J	63	166	5	2	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	2	5	3	4	2	3	62	29	33	100
J	62	186	5	3	5	3	1	4	2	4	2	5	4	5	2	5	4	5	1	1	61	26	35	25
	61	131	1	2	3	2	3	3	2	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	65	33	32	10
	60	163	1	2	3	3	3	5	5	3	4	3	5	4	2	5	5	3	4	3	63	32	31	25

(Tabulas turpinājums nākamajā lapā)

5. pielikuma turpinājums

Klast	Nr	ID	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B	9A	9B	SUM	Sum	Sum	Kat
H	59	92	4	2	4	3	3	4	4	2	5	3	5	4	2	2	3	0	4	3	57	34	23	25
H	58	153	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	2	2	5	3	59	33	26	200
H	57	59	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	1	3	2	2	3	4	3	58	30	28	50
H	56	156	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	1	2	3	4	3	59	31	28	25
H	55	160	3	4	3	2	3	4	5	5	2	2	4	2	1	2	2	2	4	4	54	27	27	25
	54	103	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	3	4	5	64	33	31	200
	53	104	5	5	4	2	5	3	2	2	3	3	4	3	4	5	4	3	2	3	62	33	29	200
	52	43	5	5	5	2	4	3	1	4	2	3	4	3	4	3	2	3	5	3	61	32	29	50
	51	113	5	3	4	2	4	3	2	5	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	63	33	30	25
	50	179	3	4	2	5	3	5	3	5	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	64	28	36	50
	49	205	3	4	4	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	59	25	34	25
	48	48	3	4	2	5	3	4	5	4	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	59	25	34	25
C1	47	108	5	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	4	2	3	4	2	56	29	27	50
C1	46	112	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	62	34	28	10
C2	45	36	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	5	4	4	2	4	3	3	56	26	30	25
C2	44	61	3	5	2	3	5	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	3	3	2	58	27	31	200
C3	43	165	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	4	5	3	66	32	34	100
C3	42	193	3	5	2	2	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	64	27	37	25
C4	41	56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	58	29	29	50
C4	40	200	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	57	28	29	25
C4	39	201	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	62	31	31	25
C4	38	202	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	2	2	5	4	4	55	26	29	25
C4	37	176	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	64	32	32	50
C4	36	204	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	68	34	34	25
C4	35	141	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	67	33	34	25
C4	34	140	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	5	4	5	5	3	4	5	3	65	32	33	25
C4	33	195	3	4	2	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	66	31	35	25
	32	203	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	5	5	3	62	28	34	25
	31	40	1	5	3	4	3	4	5	5	2	5	4	5	2	5	5	5	5	4	72	30	42	10
	30	149	2	5	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	78	38	40	200
	29	94	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	5	5	5	3	4	3	3	74	38	36	200	
	28	170	5	5	3	4	5	5	3	5	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	68	34	34	25
	27	139	5	4	4	5	2	3	5	5	2	2	5	4	4	3	4	3	5	5	70	36	34	10
	26	106	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	3	3	5	5	3	5	5	5	80	38	42	200
	25	124	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	3	3	5	4	3	74	35	39	25
	24	52	5	3	5	3	5	4	5	4	2	5	3	4	4	4	2	4	3	3	68	34	34	10
	23	171	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	3	1	5	3	4	73	35	38	25
	22	62	5	5	0	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	75	37	38	100
	21	185	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	75	36	39	50
	20	182	5	2	2	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	72	33	39	
	19	119	5	2	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	68	37	31	
	18	192	4	2	5	4	4	5	3	2	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	72	39	33	
	17	64	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	70	35	35		
	16	68	3	2	5	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	75	40	35	200
D1	15	98	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	77	41	36	200
D1	14	167	5	4	5	3	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	71	40	31	100
D2	13	118	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	84	42	42	10
D2	12	137	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	79	41	38	200
D2	11	89	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	82	41	41	
D3	10	180	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	78	38	40	25
D3	9	197	5	4	5	3	2	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	76	36	40	25
D3	8	198	3	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	75	32	43	25
D3	7	199	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	78	36	42	25	
D3	6	194	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	5	5	5	5	69	32	37	25
	5	105	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	2	2	5	4	3	5	71	37	34	50
	4	4	5	3	4	5	0	4	3	5	5	3	0	2	0	5	4	5	5	5	63	26	37	10
	3	42	0	4	2	2	1	5	3	3	5	5	4	2	4	1	0	4	2	5	52	21	31	
	2	53	5	2	5	3	5	0	5	4	0	4	0	0	4	4	4	4	4	5	58	32	26	10
	1	189	5	1	4	5	4	0	5	0	0	3	2	1	0	4	4	3	3	1	45	27	18	

< Dokumenta beigas >