



LATVIJAS **UNIVERSITĀTE**

Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadībzinību katedra

Promocijas darbs

Konkurences izziņāšanas vadīšana Latvijas uzņēmumos

*Management of competitive intelligence
in Latvian enterprises*

Vadības zinātnes

Uzņēmējdarbības vadības
doktora studiju programmas
doktorants

Andrejs Cekuls

Zinātniskais vadītājs
Dr.hist., asoc.prof.

Andris Putniņš

Rīga 2012

SATURS

Apzīmējumi.....	4
IEVADS.....	5
1. KONKURENCES IZZINĀŠANAS ATTĪSTĪBAS DINAMIKA.....	13
1.1. Konkurences izzināšanas attīstību noteicošie faktori pasaulē.....	13
1.2. Informācijas ievākšanas ētiskie nosacījumi un likumdošanas aspekti.....	16
1.3. Konkurences izzināšanas attīstības perspektīvas.....	24
2. KONKURENCES IZZINĀŠANA KĀ VADĪŠANAS INSTRUMENTS.....	28
2.1. Konkurences izzināšanas procesa jēdziena skaidrojums.....	28
2.2. Informācija kā konkurences izzināšanas īstenošanas pamatnosacījums.....	34
2.3. Konkurences izzināšanas informācijas ieguves metodes.....	38
2.4. Konkurences izzināšanas tehnoloģijas saturs un izmantošanas īpatnības.....	48
3. KONKURENCES IZZINĀŠANAS TEHNOLOĢIJAS: PĒTĪJUMS LATVIJĀ.....	55
3.1. Konkurences izzināšanas vides raksturojums.....	55
3.2. Konkurences izzināšanas pētījuma problēmas pamatojums.....	58
3.3. Konkurences izzināšanas informatīvā nodrošinājuma prakse.....	62
3.3.1. Informācijas plānošana un fokusēšana konkurences izzināšanas procesā.....	62
3.3.2. Datu ievākšanas organizēšana.....	67
3.3.3. Informācijas analizēšana un sintezēšana konkurences izzināšanas procesā.....	72
3.3.4. Stratēģiskās informācijas nodošana organizācijas ietvaros.....	76
3.3.5. Organizācijas struktūra konkurences izzināšanas procesā.....	80
3.3.6. Organizācijas kultūras loma konkurences izzināšanas procesā.....	83
3.4. Konkurences izzināšanas kvantitatīvā pētījuma rezultāti.....	89
3.5. Organizācijas kultūras loma KI tehnoloģijas ieviešanas procesā - pētījums Latvijā.....	109
3.6. Konkurences izzināšanas vadīšanas novērtējums.....	111
4. KONKURENCES IZZINĀŠANAS VADĪŠANAS METODOLOĢIJA.....	120
4.1. Konkurences izzināšanas vadīšanas priekšnoteikumi.....	120
4.2. Konkurences izzināšanas vadīšanas modelis	123
4.3. Kultūras vadīšanas plāns konkurences izzināšanas ieviešanai	129
Secinājumi.....	135

Priekšlikumi.....	137
Literatūra.....	139
Pielikumi	148
1. pielikums. Atslēgvārds kontekstā.....	149
2. pielikums. Preses avotu novērošanas rezultātā identificētās satura vienības, kategorijas un jēdzieni.....	152
3. pielikums. Interviju ceļvedis.....	154
4. pielikums. Strukturēto interviju respondenti.....	156
5. pielikums. Latvijas uzņēmumos intervijās iegūto datu interpretācija.....	160
6. pielikums. Pētījuma korelācijas diagrammas.....	193
7. pielikums. Dž.Kalofa vēstule.....	203
8. pielikums. Konkurences izzināšanas anketa.....	204
9. pielikums. Kvantitatīvais pētījums par organizācijas kultūras lomu KI tehnoloģijas ieviešanas procesā. Pētījuma anketa.....	210
10. pielikums. Kvantitatīvais pētījums par organizācijas kultūras lomu KI tehnoloģijas ieviešanas procesā. Statistiskie dati.....	214

Apzīmējumi

KI	– konkurences izzināšana
SCIP	– konkurences izzināšanas profesionāļu biedrība (<i>Society of competitive intelligence professionals</i> , angļu val.)
IVS	– informācijas vadīšanas sistēmas
IST	– informācijas un sakaru tehnoloģijas
GPS	– globālās pozicionēšanas sistēmas
DVD	– digitālie video diski
DTH	– individuālas uztveršanas satelīttelevīzija (<i>Direct to home</i> , angļu val.)
ERP	– uzņēmuma resursu plānotājs (<i>Enterprise resource planning</i> , angļu val.)
PESTEL	– politiskie, ekonomiskie, sociālie, tehniskie, vides, juridiskie faktori (<i>Political, Economic, Social, Technical, Environment and Legislative</i> , angļu val.)
IT	– informācijas tehnoloģijas
TQM	– vispārējā kvalitātes vadīšana (<i>Total Quality Management</i> , angļu val.)

IEVADS

Līdz ar informācijas lomas pieaugumu uzņēmējdarbības vadīšanā pieaug arī organizāciju vadītāju izpratne par nepieciešamību pārzināt konkurenci uzņēmējdarbības vidē un sakārtot organizācijas iekšējos procesus, lai spētu efektīvi reaģēt uz ārējās vides radītajām pārmaiņām. Tādējādi aktuāli ir ne tikai novērot mainīgo ārējo vidi, bet arī izstrādāt tādas funkcionālus pienākumus organizācijas ietvaros, lai tie nodrošinātu iespējamo pārmaiņu ieviešanu. Katra uzņēmuma attīstība ir atkarīga no efektīva organizācijas vadīšanas procesa.

Šodien uzņēmuma vadībai nepieciešams nodrošināt organizācijas nepārtrauktu mācīšanās procesu, kad organizācijas zināšanas un vērtības ir apvienotas un vērstas uz uzlabotiem darbības risinājumiem un spējām mācīties no darbībām. Organizācija ir konkurētspējīga, kad tā mācās, realizē jaunievedumus, patstāvīgi veido un projektē savu nākotni, nevis pielāgojas un pakļaujas tai.

No mūsdienu pētnieku viedokļa panākumus nākotnē gūs organizācijas, kuras spēs ātri reaģēt un efektīvi realizēt fundamentālas, ilglaicīgas, visu sistēmu aptverošas izmaiņas [45].

Šajā procesā uzņēmumiem jāsaskaras ar vairākām problēmām. No vienas puses, nepieciešams savlaicīgi, jau ilgi pirms pašām izmaiņām, apzināt gaidāmo pārmaiņu pazīmes. Tāad uzņēmuma saimnieciskās darbības stratēģiskajai plānošanai nepieciešamas precīzas nākotnes prognozes. Lai gan pārmaiņu iepriekšēja noteikšana ir svarīga, šāda informācija būs nepietiekama, ja nepastāv scenārijs, kā izmaiņas var iespaidot organizācijas saimniecisko darbību.

No otras puses, līdz ar tehnoloģiju attīstību, informācijas izplatību, globalizācijas izplatību un politiskās situācijas izmaiņām pārmaiņu ātrums arvien palielinās. Šie faktori jāņem vērā, pirms vadības lēmumu pieņemšanas. Pieaugot pārmaiņu tempam, sarūk lēmuma pieņemšanas laiks un šis process kļūst komplicētāks. Pieaugot informācijas apjomam un saturam, kas ir nepieciešams lēmuma pieņemšanai, palielinās arī iespējamo risinājumu skaits. Argumentētiem lēmumiem piemīt liels organizējošs un radošs spēks, un to realizācijas procesā tiek sasniegti vadības izvirzītie mērķi. Tādējādi lēmuma sagatavošanas svarīgākais priekšnosacījums ir informācija un tās analīze.

Zinātniskajā literatūrā atzīts, ka konkurences vides informācijas apkopošanas, uzkrāšanas un analīzes mērķis ir atbalstīt konkurētspējīgas stratēģijas izstrādi [64:5; 22:766], kā arī izveidot labāku uzņēmējdarbības stratēģiju [28]. Informācijas izzināšana nodrošina *skatu no malas*, kas ir būtisks, lai sasniegtu diferencētu pozīciju tirgū un samazinātu riska

faktorus stratēģijas definēšanā un attīstībā [71:57]. Ir svarīgi ne tikai iegūt un novērtēt informāciju, bet arī pievērst uzmanību visbūtiskākajiem faktoriem, kas dod pievienoto vērtību organizācijas lēmumu pieņemšanas procesam un izvirzīto mērķu sasniegšanai. Uzņēmējdarbības informācijas izzināšana nenozīmē visas iespējamās informācijas ievākšanu, bet gan fokusēšanos uz tiem jautājumiem, kas organizācijas vadībai ir visnozīmīgākie.

Lai gan informētība par konkurences izzināšanas (KI) nozīmi ar katru dienu pieaug, ir jāpaiet zināmam laikam, līdz šis process nostiprināsies Latvijā, un tā nepieciešamība pilnā mērā tiks novērtēta. Iespējams, ka konkurences izzināšanas lomas izpratni ir ietekmējusi valsts ilglaicīgā eksistence plānotas ekonomikas likumu pakļautībā, kad jēdzieniem „uzņēmējdarbība” un „konkurence” bija pilnīgi citāda nozīme, visbiežāk ar negatīvu pieskaņu. Pirmie tiešie kontakti ar ārvalstu uzņēmējiem tika uzsākti deviņdesmito gadu sākumā, Latvijai kļūstot neatkarīgai. Tieši šajā laikā uzņēmēji sāka lietot konkurences izzināšanas paņēmienus, galvenokārt uzņēmuma pārdošanas un mārketinga struktūrās.

Mūsdienu dažādos zinātniskās literatūras avotos atrodami daudz pētījumu un informatīva rakstura publikāciju par konkurētspējas paaugstināšanas veidiem un konkurences analīzes metodēm, turpretim tēma par visaptverošu pieeju konkurences izzināšanas vadīšanā zinātniski pētīta ir maz. Pēdējos gados parādījušies pētījumi par vērtīborientētām organizācijām un organizācijas kultūras pārveidi [98]. Ja organizācijai kā veselumam ir pagātnes pieredze, tad šajā organizācijā pastāv arī kultūra. Tomēr konkurences izzināšana kā vērtības faktors līdz šim nav pētīta.

Analizējot zinātniskās publikācijas un konkurences izzināšanas vadīšanas procesus Latvijā, autors atklāj vairākas neatrisinātas problēmas un šā brīža aktualitātes:

- 1) Nepilnības uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanā samazina Latvijas uzņēmumu konkurētspēju.
- 2) Latvijā nav veikti pētījumi par uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas norisi.
- 3) Konkurences izzināšanas vadīšana Latvijas uzņēmumos ir nepilnīga:
 - netiek savlaicīgi noteikta vajadzība pēc konkurences izzināšanas informācijas,
 - konkurences izzināšanas process netiek plānots,
 - konkurences izzināšanas process ir nepietiekami motivēts,
 - konkurences izzināšanas process ir nepietiekami organizēts,
 - izpratne par konkurences izzināšanu ir nepilnīga.
- 4) Uzņēmējiem nav pietiekamas informatīvās bāzes, lai pieņemtu efektīvus vadības lēmumus.

Pētījuma objekts un priekšmets

Pētījuma objekts ir Latvijas lielle un vidējie uzņēmumi. Pētījuma priekšmets-konkurences izzināšanas vadīšana Latvijas uzņēmumos.

Darba mērķis

Darba mērķis ir izstrādāt mūsdienu mainīgajā vidē funkcionējošu uzņēmumu konkurences izzināšanas vadīšanas modeli.

Pētījuma uzdevumi

- pamatojoties uz zinātnisko literatūru, analizēt konkurences izzināšanu kā vadīšanas instrumentu;
- izvērtēt konkurences izzināšanas koncepcijas un pieejas;
- aprobēt zinātnieku Dž.Kalofa (J.Calof) un A.Breikspīra (A.Breakspeare) konkurences izzināšanas anketu Latvijas apstākļiem;
- veikt Latvijas lielo un vidējo uzņēmumu aptauju un iegūto datu apstrādi ar korelācijas analīzes metodi un izpētīt konkurences izzināšanas procesu uzņēmumos;
- izmantojot aptaujas analīzes rezultātus, izvērtēt pētījuma rezultātā gūtās atziņas saskaņā ar teorētiskajām vadlīnijām;
- izpētīt konkurences izzināšanas vadīšanas pilnveidošanas iespējas;
- izstrādāt konkurences izzināšanas vadīšanas metodoloģiju.

Darba struktūra

Darba pirmā nodaļa ir veltīta pētījuma priekšmeta – konkurences izzināšanas attīstības dinamikai, kā arī jaunākajām attīstības tendencēm un inovatīvajām pieejām konkurences izzināšanas jomā. Tā kā konkurences izzināšanas pamati vēsturiski meklējami militārajā jomā, kur tiek ignorēti tiesiskie un ētiskie aspekti, šos faktorus autors analizē uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas kontekstā.

Otrajā nodaļā autors sniedz promocijas darba teorētisko pamatojumu, kritiski vērtējot konkurences izzināšanas vadīšanas teorijas, analizē procesa un tehnoloģijas saturu. Autors atklāj informācijas lomu konkurences izzināšanas īstenošanā un tās ieguves metodes. Šī nodaļa pamato autora izmantoto konkurences izzināšanas pētījuma teorētisko bāzi.

Trešajā nodaļā tiek pamatota pētījuma problēma. Darba autors ir analizējis tēmas aktualitāti pasaulē un veicis Latvijas preses izdevumu kontentanalīzi. Atklājot tēmas

aktualitāti, autors veica kvalitatīvo pētījumu un kvantitatīvos pētījumus, kuros tiek analizēta konkurences izzināšanas prakse Latvijas uzņēmumos, kā arī kultūras loma KI tehnoloģijas ieviešanas procesā. Šajā nodaļā autors sniedz konkurences izzināšanas vadīšanas novērtējumu.

Ceturtajā nodaļā ir veltīta konkurences izzināšanas vadīšanas metodoloģijai. Autors izvērtē konkurences izzināšanas vadīšanas priekšnoteikumus, pamatojot nepieciešamību pilnveidot organizācijas kultūru Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas procesā, kā arī piedāvā autora izstrādātu konkurences izzināšanas vadīšanas modeli.

Darba nobeigumā tiek apkopoti promocijas darba rezultātā izvirzītie secinājumi un priekšlikumi.

Promocijas darba kopējais apjoms (bez pielikumiem) ir 147 lapas. Darbs sastāv no četrām nodaļām un ietver 20 tabulas, 40 attēlus un 10 pielikumus. Izmantotās literatūras saraksts un citi informācijas avoti - 116 nosaukumi.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas vadīšanai trūkst sistēmiskuma, kas apgrūtina KI procesa efektīvu vadīšanu.
2. Latvijas uzņēmumos uzmanība tiek pievērsta informācijas ievākšanai, zaudējot fokusu informācijas analīzes posmā.
3. Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas procesam raksturīgas vājas informatīvās un atgriezeniskās saites, kas varētu liecināt par trūkumiem uzņēmumu komunikatīvajā sistēmā un saskarsmē.

Pētījuma izlase

1. Preses kontentanalīzei tiek atlasīti Latvijas preses izdevumi latviešu un krievu valodā par divu gadu periodā. Datu meklēšana un atlase notiek pēc atslēgvārdiem, meklējot atbilstošus tekstus konkurences izzināšanas un sabiedrisko attiecību efektivitātes mērīšanas kompānijas „Observer” datubāzēs. Preses monitoringa mērķis ir sniegt plašu un objektīvu analītisku pārskatu par konkrētā laika posmā laikrakstos publicētu informāciju, saistītu ar preses kvalitatīvā pētījumā noteikto tēmu.
2. Izlasē iekļautie laikraksti ir izvēlēti, aptverot pieejamo laikrakstu klāstu - dienas un nedēļas, nacionālie un reģionālie, latviešu un krievu valodā iznākošie.
3. Kvalitatīvā pētījuma par konkurences izzināšanu veikšanai ir aptaujāti 12 Latvijas uzņēmumu pārstāvji.

4. Kvantitatīvais pētījums par konkurences izzināšanu ir veikts 60 Latvijas uzņēmumos, no kuriem 20 ir lielle, bet 40 - vidējie uzņēmumi.
5. Kvantitatīvais pētījums par organizācijas kultūras lomu KI tehnoloģijas ieviešanas procesā ir veikts 39 Latvijas uzņēmumos, no kuriem 15 ir lielle, bet 24 – vidējie uzņēmumi.

Pētījuma metodes

1. Zinātniskās literatūras un pētījumu rezultātu analīze.
2. Kontentanalīze satura un jēdzienu aktualitātes noteikšanai.
3. Dziļā strukturētā intervija, kurā darba autors izmanto speciāli sagatavotus jautājumus, kas iegūti, balstoties uz zinātnieku Dž.Kalofa un A.Breikspīra teoriju.
4. Spīrmena rangu korelācijas analīze (Spearman's rho).
5. Anketēšana.

Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Dž.Kalofa un A.Breikspīra konkurences izzināšanas procesa modelis, zinātniskā literatūra, zinātniskie raksti, publikācijas, konferenču materiāli, internetā publicētā informācija, autora izstrādātie un publicētie pētījumi, LR Centrālās statistikas pārvaldes dati, kā arī npublicētie materiāli.

Pētījuma ierobežojumi

Darba autors pētījumu veicis Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos. Tas skaidrojams ar uzņēmumu rīcībā esošo resursu pieejamību (cilvēku, finanšu u.c.), lai pilnvērtīgi izmantotu konkurences izzināšanu savā saimnieciskajā darbībā. Pētījuma rezultātus var vispārināt un attiecināt arī uz mazajiem uzņēmumiem, jo mazajiem uzņēmumiem, ņemot vērā ierobežotus resursus, ir jābūt izpratnei par priekšrocībām, kuras varētu gūt, ieviešot konkurences izzināšanas procesa posmus konkrētajā organizācijā, un iespēju robežās izmantot savas konkurētspējas paaugstināšanai.

Uzņēmēju izpratne par konfidencialitātes jautājumiem sarežģī pētījuma norisi.

Pētījuma veikšanas posmi

Pētījums veikts Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos laika periodā no 2007.gada līdz 2011.gadam divos posmos par konkurences izzināšanas norisi un organizācijas kultūras lomu konkurences izzināšanas tehnoloģiju ieviešanas procesā.

Autora zinātniskais ieguldījums (novitāte)

1. Pirmo reizi Latvijā veikta lielo un vidējo uzņēmumu aptauja ar mērķi izvērtēt konkurences izzināšanas vadīšanu uzņēmumos, kā arī tās saistību ar uzņēmumu organizācijas kultūru.
2. Izstrādāta metodoloģija, pēc kuras vadoties var novērtēt konkurences izzināšanas vadīšanas priekšnoteikumus uzņēmumā.
3. Izstrādāti vairāki jauninājumi konkurences izzināšanas vadīšanas ietvaros: izveidots konkurences izzināšanas vadīšanas modelis, akcentēta organizācijas kultūras vispārīgā nozīme KI procesa vadīšanā, piedāvāts kultūras vadīšanas plāns konkurences izzināšanas ieviešanai.
4. Akcentēta organizācijas kultūras kā atsevišķa fenomena vispārīgā nozīme KI procesa vadīšanā, saistot jēdzienu „*kultūra*” ar visiem konkurences izzināšanas posmiem.
5. Pamatota sistēmiskās domāšanas pieejas nepieciešamība kā veiksmīgas konkurences izzināšanas vadīšanas veicinošs faktors.
6. Izstrādāti ieteikumi lielajiem un vidējiem uzņēmumiem organizācijas kultūras transformēšanas procesā KI sekmīgai ieviešanai.
7. Latviskoti termini konkurences izzināšanas vadīšanas teorijas ietvaros, aktualizēta termina „*konkurences izzināšana*” lietošana zinātniskajā literatūrā un precizēts šī jēdziena skaidrojums.

Aprobācija

1. Par zinātniskā darba rezultātiem ziņots:

1. Banku Augstskolas starptautiskā zinātniskā konferencē „Ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas” Rīgā 2003.g. 11. septembrī ar referātu „Informatīvi-analītiskās bāzes izmantošanas nozīme ilgtspējīgas tautsaimniecības attīstībā”.
2. Biznesa augstskolas „Turība” starptautiskā zinātniskā konferencē „Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos” Rīgā 2004.g. 23. aprīlī ar referātu „Competitive intelligence and its role in increasing of competitiveness of enterprises”.

3. Latvijas Universitātes 63. starptautiskā zinātniskā konferencē Rīgā 2005.g. 3. februārī ar referātu „Latvijas uzņēmumu uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanas izmantošanas aspekti”.
4. Baltijas forumā „Tirgus ekonomika – iedzīvotāju dzīves līmeņa uzlabošanas faktors un noturīgas demokrātiskas attīstības pamats atbilstoši taisnīguma principiem” Rīgā 2005.g. 16. aprīlī ar referātu „Uzņēmumu konkurences informatīvais aspekts”.
5. Rēzeknes Augstskolas starptautiskā zinātniskā konferencē "Tautsaimniecības attīstības iespējas un problēmas" Rēzeknē 2006.g. 24. martā ar referātu „Uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanas sistēmas procesā iegūto datu izmantošana vadības lēmumu pieņemšanā”.
6. Konferencē „11th Annual International Sustainable Development Research Conference” Helsinkos (Somija) 2005.g. 6. jūnijā ar referātu „The role of competitive intelligence in sustainable business development of Latvian enterprises”.
7. Rīgas Tehniskās Universitātes 47. starptautiskā zinātniskā konferencē Rīgā, 2006.g. 22. septembrī ar referātu „The historical evaluation of business intelligence. Uzņēmējdarbības informācijas vadīšanas vēsturiskais aspekts”.
8. Latvijas Universitātes starptautiskā zinātniskā konferencē „Current Issues in Management of Business and Society Development – 2009” Rīgā 2009.g. 8. maijā ar referātu „The Role of Organizational Culture in Ensuring of Competitive Intelligence”.
9. Klaipēdas Universitātes starptautiskā zinātniskā konferencē „The Application of Sustainable Development: Critical Assessment” Klaipēdā (Lietuva), 2010.g. 30. septembrī ar referātu „Competitive Intelligence Model in Latvian Enterprises”.

2. Publikācijas.

1. Cekuls A. Uzņēmējdarbības spiegošanas ētiskais aspekts// Latvijas Universitātes raksti. Sociālās zinātnes. - 2003. - 665. sēj. - 92.-98. lpp.
2. Cekuls A. Biznesa izlūkošana un tās nozīme uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai// Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne. - 2004. - 674. sēj. - 113.-120. lpp.
3. Cekuls A. Informatīvi-analītiskās bāzes izmantošanas nozīme ilgtspējīgas tautsaimniecības attīstībā// Banku Augstskolas „Ilgspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas” starptautiskās zinātniskās konferences ziņojumu krājums. - Rīga: Banku Augstskola, 2004. - 71.-76. lpp.

4. Cekuls A. Sistēmas pieejas modelis uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanai Latvijas uzņēmumos// Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne. - 2005. - 690. sēj. - 44.-51. lpp.
5. Cekuls A. The role of competitive intelligence in sustainable business development of Latvian enterprises// Proceedings of the 11th Annual International Sustainable Development Research Conference. Helsinki, 2005. electronic format.
6. Cekuls A. Uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanas pieredze Latvijā// Banku Augstskolas „Zināšanu sabiedrība un Lisabonas stratēģijas īstenošana Eiropā un Latvijā” starptautiskās zinātniskās konferences ziņojumu krājums. – Rīga: Banku Augstskola, 2005. - 24.-27. lpp.
7. Cekuls A. Uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanas sistēmas procesā iegūto datu izmantošana vadības lēmumu pieņemšanā// Rēzeknes Augstskolas starptautiskās konferences «Opportunities and problems of economic development» rakstu krājums. – Rēzekne: Rēzeknes Augstskola, 2006. - 265.-269. lpp.
8. Cekuls A. Uzņēmējdarbības informācijas vadīšanas vēsturiskais aspekts// Rīgas Tehniskās universitātes „Tautsaimniecības un uzņēmējdarbības attīstības problēmas” starptautiskās zinātniskās konferences zinātniskie raksti. – Rīga: RTU, 2007. - 23.-29. lpp.
9. Cekuls A. Competitive Intelligence Model in Latvian Enterprises// Klaipēdas Universitātes raksti „Tiltai”. - 2010. - 53. sēj. - 35.-44. lpp.
10. Putniņš A., Cekuls A. The Role of Organizational Culture in Ensuring of Competitive Intelligence // Latvijas Universitātes starptautiskā zinātniskā konferences „Current Issues in Management of Business and Society Development – 2009” rakstu krājums. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2011. - 185.-190. lpp.

3. Cita aprobācija.

Atzinumu vēstule par izstrādātā pētījuma nozīmību:

LMT, Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācija.

Atzinumu vēstule par konkurences izzināšanas praktisko nozīmīgumu:

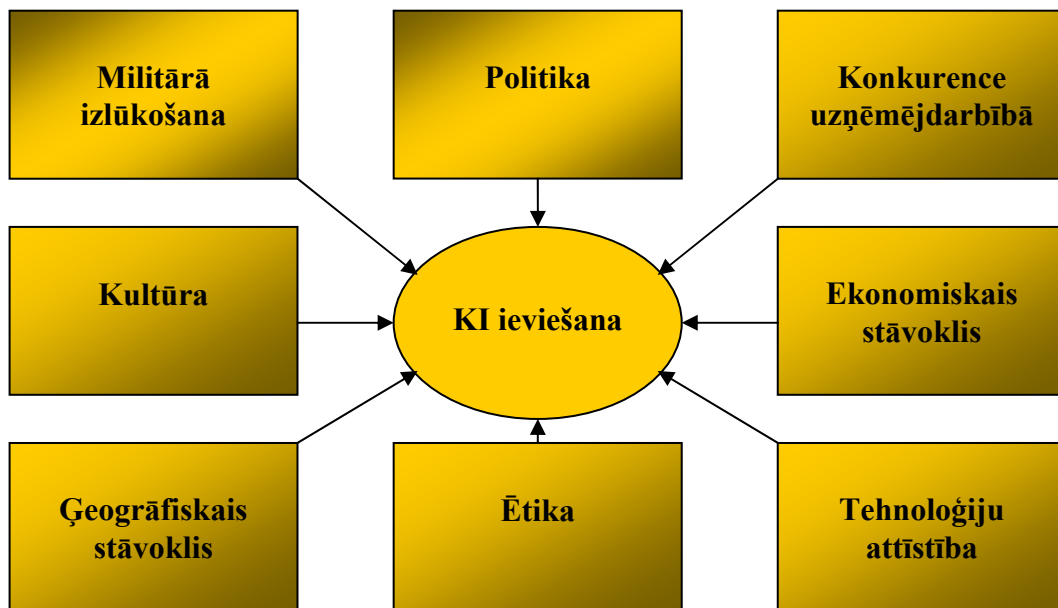
SIA Ripo2.

1. KONKURENCES IZZINĀŠANAS ATTĪSTĪBAS DINAMIKA

1.1. Konkurences izzināšanas attīstību noteicošie faktori pasaulē

Konkurences izzināšana savu pašreizējo veidolu ieguva 20.gadsimta 90.gadu vidū un saskaņā ar P. Bergerona (*P.Bergeron*) un C. Hillera (*C.Hiller*) pētījumu to ietekmēja vairāki sociālās pieredzes un vēsturisko precedentu faktori (sk. *1.1.att.*):

- militārā izlūkošana;
- politika;
- konkurence uzņēmējdarbībā;
- ekonomiskais stāvoklis;
- tehnoloģiju attīstība;
- kultūra;
- ētika;
- ģeogrāfiskais stāvoklis.



1.1. att. Konkurences izzināšanu noteicošie faktori

Avots: P. Bergerona (P.Bergeron) un C. Hillera (C.Hiller) pētījums

Aplūkojot konkurences izzināšanas nozīmi vēsturiskajā skatījumā, jāpiemin, ka jau 500 gadus p.m.ē. kaujas plānošanā un taktikas izstrādē liela loma tika atvēlēta izlūkiem un spiegiem. Šajā laikā Ķīnas ģenerālis Sun Tzu uzraksta apcerējumu „Kaujas māksla”, kurā tiek uzsvērtā izlūkošanas procesā iegūtās informācijas vērtība. Sun Tzu apcerējums kļuva par

pamatu dažādām militārās izlūkošanas pieejām [39]. Ap 1600.gadu Japānas imperators Toiotomi Hideioši (*Toyotomi Hideyoshi*) veiksmīgi pārņēma Sun Tzu stratēģiskās teorijas.

19.gadsimtā Eiropā un Amerikā tiek uzsākti pirmie tirgus (mārketinga) pētījumi. Tirgus izpētes rezultātā tika noskaidrots, kura tirgus niša vēl ir brīva, lai tajā sekmīgi darbotos, tomēr pastāvēja zināmas grūtības paredzēt, kā, izmantojot konkurētspējas priekšrocības, šo nišu aizņemt, apsteidzot jau esošos un sagaidot potenciālos konkurentus, iepriekš neizzinot viņu attīstības stratēģiju.

20.gadsimta vidū Japānā notika strauja ekonomiskā augšupeja. Šā laika Rietumu analītiķi uzskatīja, ka Japānas kompānijas nav spējīgas izdomāt kaut ko jaunu, tās vienīgi prot perfekti kopēt jau esošās tehnoloģijas [53:170]. Tieši šajā laikā Japānas Ārējās tirdzniecības organizācija sāk aktīvi nodarboties ar uzņēmējdarbības informācijas ievākšanu, uzkrāšanu un konkurentu izzināšanu. Iegūtā informācija tiek apstrādāta un nodota Japānas rūpniecības pārstāvjiem, lai nodrošinātu nepārtrauktu informācijas plūsmu par notiekošo un iespējamām pārmaiņām uzņēmējdarbības vidē. Precīza konkurences izzināšana tā laika Japānā izskaidro tā dēvēto Japānas ekonomisko brīnumu. Informācija Japānā vienmēr ir uzskatīta par precī, kurai ir reāla vērtība.

Sociālekonomiskais uzplaukums Japānas sabiedrībā ir cieši saistīts ar kultūras faktoriem, kuri vienmēr atšķīrusies ar savu vērtības sistēmu, kura sevī ietver kārtību, drošību, kolektīvismu. Šis valsts iedzīvotājiem piemīt augstas adaptācijas spējas, kas mijās ar izteiktu piederības izjūtu, kā rezultātā ir izveidojusies dinamiska, neatlaidīga, atvērta inovācijām sabiedrība.

20.gadsimta 50.gados Ķīnas valdība izmanto izlūkošanas sistēmas, lai atbalstītu savas valsts zinātniskos un tehnoloģiskos pētījumus. Šajā laikā parādās vairāki raksti par rūpniecisko spiegošanu, kad informācijas ievākšanas paņēmieni pārkāpj likumdošanu vai ētisko robežu.

Konkurentu izzināšana kā procesa jēdziens organizācijas konkurētspējas uzlabošanai tika piedāvāts tikai pagājušā gadsimta 70.gados [24]; [71].

1966.gadā Viljams Feirs ieteica izveidot korporatīvu „*Centrālo izlūkošanas aģentūru*” firmas iekšienē ar funkcijām „ievākt, pārbaudīt, salīdzināt, izkārtot, reģistrēt, atjaunot un izplatīt informāciju”. Kopš tā laika minētais priekšlikums ir attīstījies par veiksmīgu biznesa struktūru ar noteiktām darba funkcijām, kas tieši atbildīga par datu ievākšanu, analīzi un izplatīšanu [53].

1986.gadā cilvēki, kuri profesionāli nodarbojas ar konkurences informācijas izzināšanu, ASV izveido starptautisku Konkurences izzināšanas profesionāļu biedrību (*Society of competitive intelligence professionals, SCIP*, angļu val.). Šobrīd biedrībā ir vairāk

nekā 7000 biedru no 64 pasaules valstīm, ieskaitot Latviju.

Katrā KI attīstības laika posmā uzņēmējdarbības informācijas analīzes loma lēmumu pieņemšanas procesā pieaug, kas saskaņā ar pētījumiem pamatots 1.1. tabulā.

1.1. tabula

KI evolūcija

LAIKA POSMS	ĪSS RAKSTUROJUMS	POSMA APZĪMĒJUMS, KRITĒRIJI	DARBĪBAS APRAKSTS	INFORMĀCIJAS ANALĪZE	AUGSTĀKĀ VADĪBAS LĪMEŅA IESAISTĪŠANA	LĒMUMA PIEŅĒMŠANAS PROCESA ATKARĪBA NO KONKURENCES IZZINĀŠANAS
1950–1980	DATU IEVĀKŠANA PAR KONKURENTIEM	TIRDZniecības asociāciju dibināšana, Japānas ārējās tirdzniecības organizācijas darbība	TAKTISKS	PRAKTISKI NETIEK ANALIZĒTA	NETIEK IESAISTĪTA	MAZA
1981–1995	NOZARES UN KONKURENTU ANALĪZE	M.PORTERA GRĀMATA „KONKURĒTSPĒJĪGĀ STRATĒGIJA”	OPERATĪVS	SĀK IZMANTOT KVANTITATĪVĀS METODES	IEROBEŽOTA	VIDEJA
1996-LĪDZ ŠIM BRĪDIM	KONKURENCES IZZINĀŠANA UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDĒ	KONKURENCES IZZINĀŠANAS PROFESIONĀLU ASOCIĀCIJAS IZVEIDOŠANA, KONKURENTU DARBĪBAS PĀRSKATI	STRATĒGISKS	KVANTITATĪVĀS UN KVALITATĪVĀS ANALĪZES METODES	IESAISTĀS	AUGSTA

Avots: Autora kopsavilkums

Vairāki ASV uzņēmumi 20.gs. 80.gados ievieš konkurences izzināšanas vadīšanas formālās funkcijas (*formal business intelligence functions*, angļu val.), kuru pirmavoti meklējami kara mākslās un spējā izmantot un analizēt informāciju, pieņemot militāra rakstura lēmumus.

ASV veiktais pētījums 20.gs. 90.gados, iesaistot 137 organizācijas, pierādīja vadītāju augošo interesi par KI procesiem. Konkurentu darbības analīze jau tad ietilpa dažādu organizācijas funkcionālo nodaļu pienākumos (39,5%), neformāli tas tika veikts 13,5% no aptaujāto skaita, bet speciālo nodaļu ietvaros 7,7% gadījumu [100:156].

Daudzi uzņēmumi pasaulē izmanto ārpalpojuma konkurences izzināšanai. Pasaulē atpazīstamākā konkurences izzināšanas (*Competitive intelligence*, angļu val.) un sabiedrisko attiecību efektivitātes mērīšanas organizācija ir „Observer”. „Observer” grupa darbojas 12 valstīs (Lielbritānijā, Zviedrijā, Vācijā, Somijā, Norvēģijā, Dānijā, Portugālē, Īrijā, Igaunijā, Lietuvā, Kanādā un ASV), un tajā strādā vairāk nekā 2600 informācijas speciālistu un

analītiķu. Organizācijas vēsture aizsākās pirms 150 gadiem. „Observer” apkalpo vairāk nekā 50 000 klientu visā pasaulē. Uzņēmuma klienti darbojas gan privātajā, gan publiskajā sektorā un pārstāv visdažādākās nozares. Tās ir gan lielās starptautiskās korporācijas, nozares vadošie uzņēmumi, gan mazā biznesa pārstāvji, kā arī valsts institūcijas un sabiedriskās organizācijas. „Observer” eksperti palīdz organizācijām pētīt un analizēt konkurentu stratēģijas, tirgus un nozares, organizāciju komunikāciju efektivitāti, pozicionēšanos un reputāciju. Lai nodrošinātu augstu darba kvalitāti, tiek izmantoti jaunākie tehnoloģiskie sasniegumi šajā jomā. Organizācijas konkurences izzināšanas un komunikāciju novērtēšanas metodes ir apstiprinātas starptautiskās profesionālās asociācijās. Pakalpojumi ir pielāgoti katra klienta specifiskām vajadzībām un sniedz vairākas iespējas - no regulāras operatīvas informācijas piegādes par uzņēmējdarbības vides aspektiem līdz sarežģītiem pētījumiem un konkurentu stratēģiju vai sabiedriskās attiecībās ieguldīto līdzekļu atdeves (*Return On Investment, ROI*, angļu val.) analīzei. Uzdodot profesionāli formulētus un izvēlētos jautājumus, speciālisti palīdz konkretizēt, kāda informācija attiecīgajam uzņēmumam ir nepieciešama un kādi tās aspekti ir vissvarīgākie [110].

Ekonomikas globalizācijas un tehnoloģiju attīstības ietekmē uzņēmējdarbības vide mainās straujāk nekā jebkad, līdz ar ko konkurences izzināšanas nozīme aizvien pieaug, informācijas ieguves veidi un pielietojuma spektrs paplašinās. Lai organizācijas attīstība būtu stabila un pārliecinoša, inovācijām un izmaiņām uzņēmējdarbībā ir jāseko līdzī pastāvīgi, jo iegūtā informācija mainīgā vidē ātri noveco. Mūsdienu sakaru un telekomunikācijas līdzekļi radikāli paplašina informācijas aprites iespējas, nereti radot maldīgu priekšstatu par informācijas resursu pieejamību. Lielākā daļa internetā atrodamās informācijas ir lietderīga, līdz ar to informācijas sagādes darbiniekiem, to skaitā informācijas ieguvējiem, rodas jauns uzdevums: līdz maksimāli iespējamajai robežai nodrošināt savas organizācijas darbiniekus ar tīkla informācijas resursiem, vienlaicīgi neradot draudus informācijas turētāja intelektuālajam īpašumam vai komercnoslēpumam.

1.2. Informācijas ievākšanas ētiskie nosacījumi un likumdošanas aspekti

Informācijas ieguvējiem, no vienas puses, jāievēro likums par informācijas brīvu pieejamību, bet, no otras puses, - intelektuālā īpašuma tiesības un informācijas aizsardzība no nesankcionētas tās izmantošanas. Lai to ievērotu, organizācijas darbiniekiem, kas nodarbojas ar konkurences informācijas ievākšanu, nepieciešams pārzināt informācijas ievākšanas ētiskos principus.

Analizējot ētiskas normu ieviešanas pirmsākumus, autors secina, ka uzņēmējdarbības ētikas pamatprincipiem uzmanība tiek pievērsta jau ļoti sen. Pirmais profesionālās ētikas kodekss ir Hipokrāta zvērests, kas pieņemts 4000 gadus pr.m.ē. un nosaka ārstu profesionālās uzvedības ētiskās normas. Turpretim uzņēmējdarbības profesionālās ētikas kodeksi rodas tikai 19.gs. beigās. Tie prasa saglabāt profesijas reputāciju un plaši apraksta izplatītākās neētiskās uzvedības izpausmes.

20.gs. 50.gados parādās pirmais nopietnais pētījums sociālās atbildības jomā, ko veic Houards Bouens (*Houard R. Bouen*), kas tā arī tiek nosaukts „Menedžera sociālā atbildība”. Ar to tiek pierādīts, ka darījumiem jābūt sociāli atbildīgiem, bet, ņemot vērā sociālos aspektus lēmuma pieņemšanas procesā, tas var dot ekonomiskus un sociālus labumus sabiedrībai [101:17].

Profesionālās ētikas kodeksu un plašu ētiskā darba programmu skaits īpaši pieaug 20.gs. 80. un 90.gados, ko veicina pieaugošā konkurence un informāciju un telekomunikāciju tehnoloģiju strauja attīstība. Ētisko normu ieviešana uzņēmējdarbības vidē kļūst par sava veida konkurējošu priekšrocību un jaunu ieroci cīņā ar konkurentiem. Rezultātā 20.gs. 80.gados attīstītajās valstīs sāk formēties uzņēmējdarbības ētikas principi. Jo lielāks ir uzņēmums, jo vairāk līdzekļu tas iegulda darbībā, kas vērstas pret konkurentiem, lai savai organizācijai nodrošinātu labklājību un peļņu, kā arī pasargātu no iespējamajiem zaudējumiem.

Daudz ētisku problēmu saistītas ar konfidencialitāti uzņēmējdarbībā. Rietumu speciālisti uzskata, ka neviena veiksmīga amerikāņu kompānija nespētu izdzīvot vairāk kā trīs diennaktis, ja *jūtīgā informācija*, kas ietver komercnoslēpumu, tiktu zināma konkurentiem. 20% komercnoslēpuma informācijas aizplūšana 60% gadījumu noved pie uzņēmuma bankrota [101:191].

Izskatot jautājumu par intelektuālā īpašuma tiesību saglabāšanu, kas tiek uzkrāta datubāzēs un elektronisko ziņojumu veidā starptautiskos tīklos, jāņem vērā objektu dažādība, ko aizsargā autortiesības vai patents, kā arī komercnoslēpumi. Turklāt patents galvenokārt aizsargā jaunās informāciju tehnoloģijas, bet autortiesības – nododamo un uzkrājamo informāciju.

Mūsdienu kompānijas aizvien vairāk par savu intelektuālo kapitālu dēvē komercnoslēpumu [100:141]. Zinātniskais pētījums, kas veikts 2010.gadā liecina, ka patentinformāciju galvenokārt izmanto pētniecības un attīstības daļas konkurences izzināšanai. Zinātnieki atzīmē, ka šī informācija kļuvusi populāra pēdējos 5 gados. Lielākā vērtība ir iespēja iegūt tehnoloģisko konkurences informāciju [21:76].

Komercnoslēpums atšķiras ar sava objekta noslēpuma robežām, kas ir daudz plašākas, un ietver arī negatīvos rezultātus (piemēram, izgudrojumi ar zemu produktivitāti). Komerciālo

noslēpumu robežas ir daudz plašākas par tehnisko datu robežām un aptver daudz lielāku uzņēmējdarbības informācijas sfēru: tirgus plāni, uzņēmējdarbības stratēģijas, informācija par klientiem, darbiniekiem, līdzekļu ieguves avotiem u.c. Ja uzskatām, ka mūsdienīgas korporācijas veiksmē ir atkarīga no attiecīgas informācijas, kas iegūta par konkurentu priekšrocībām, var secināt, ka viens no veiksmīgas uzņēmējdarbības nosacījumiem kļūst efektīva likumdošana, kas aizstāv komercnoslēpumu. Tomēr pat valstīs ar attīstītu likumdošanu par intelektuālā īpašuma aizsardzību jautājumi par komercnoslēpumu vēl ir aktuāli.

Uzņēmējdarbības ētika ir cieši saistīta ar likumu, jo to mērķis ir viens – nepieļaut, ka uzņēmējdarbība kaitētu sabiedrībai vai kādai tās daļai, tādēļ konfidencialitātes ievērošana rada vairākas ētiskas problēmas, piemēram:

- kādu informāciju uzņēmums drīkst pasludināt par konfidenciālu,
- kurš nosaka, vai informācija ir konfidenciāla,
- vai uzņēmuma darbinieku pienākums ir saglabāt tikai darba devēja vai arī viņa partnera noslēpumus.

Amerikāņu zinātnieks Kristofers Stouns (*K.Stoun*) savā grāmatā „Korporācijas kultūra” apkopojis vairāku uzņēmumu darbības aspektus attiecībā pret sabiedrību un vidi kopumā, kuri nosaka [100:30]:

Korporācija kā sabiedrības loceklis:

- rūpējas par likumu ievērošanu (pat gadījumā, ja tos ir iespējams apiet un tas nestu kompānijai lielu peļņu);
- līdzdarbojas likumu izstrādē, labprātīgi sniedzot informāciju, kas nepieciešama attiecīgās nozares ekonomikai;
- ievēro sabiedrības morāles fundamentālās normas, kas neatzīst negodīgumu un korupciju;
- ievēro citu valstu likumus, kas nav pretrunā ar ASV likumdošanas aktiem.

Korporācija kā ražotājs:

- ražo drošu produkciju un piedāvā to par taisnīgām cenām.

Korporācija kā darba devējs:

- rūpējas par ražošanas drošību;
- rūpējas par savu darbinieku emocionālo labklājību;
- nepieļauj diskrimināciju savu darbinieku starpā.

Korporācija kā resursu vadīšanas subjekts:

- rūpējas par resursu efektīvu izmantošanu;
- rūpējas par savas teritorijas estētisko izskatu.

Korporācija kā investēšanas objekts:

- aizstāv investoru intereses;
- pilnībā un ticami nodod visu informāciju par uzņēmuma ekonomisko stāvokli.

Korporācija kā sociālās attīstības loceklis:

- stimulē inovācijas;
- neaizmirst, ka tās darbība ietekmē dzīves kvalitāti, un uzņemas ar to saistīto atbildību.

Korporācija kā konkurents:

- nepiedalās nepamatotā konkurences ierobežošanā;
- atsakās no negodīgas konkurences.

Darba autors uzskata, ka uzņēmumu darbības pamatprincipi attiecībā pret sabiedrību un vidi kopumā ir attiecināmi arī uz ētisku konkurences izzināšanas procesu.

Pēc ASV Biznesa ētikas centra pētījuma programmas „Fortune” datiem, 90% ASV uzņēmumu ir savi profesionālās ētikas kodeksi. Tie ir arī 50% Kanādas un 86% Lielbritānijas uzņēmumos. Kanādā par komercnoslēpumu tiek dēvēta informācija, ja tā ir specifiska un to par komercnoslēpumu uzskata tās īpašnieks, kurš arī pret to izturas kā pret komercnoslēpumu, un tā nav zināma plašākai sabiedrībai. Turpretim Lielbritānijā ir ieviesta stingra konfidencialitātes informācijas uzraudzība, ieskaitot izmeklēšanas orderus un konfidencialitātes informācijas atsavināšanu, kompensāciju, kā arī trešās personas atbildību par konfidencialitātes neievērošanu.

Organizācijas izmanto arī profesionālo asociāciju ētikas kodeksus. Kodeksi sniedz ētiskas vadlīnijas uzņēmumu vadītājiem, speciālistiem un visiem strādājošajiem. Profesionālās ētikas kodeksu akceptēšana ir apliecinājums, ka tajos ietvertās normas ir nozīmīga vērtība uzņēmuma panākumu kaldināšanā [114].

1996.gadā Amerikā tiek pieņemts *Likums par ekonomisko spiegošanu*, piešķirot federālajiem orgāniem iespējas veikt izmeklēšanu attiecībā uz konkrētām personām un organizācijām, kas tiek turētas aizdomās par ekonomisko spiegošanu. *Likums par komercnoslēpumu* nosaka jebkuras formas finanšu, darījumu, zinātnes, tehnisko, ekonomisko vai būvniecības informāciju, ieskaitot piemērus, prototipus, metodes, tehnoloģijas, procesus, procedūras programmas, kodus – materiālā vai nemateriālā, drukātā vai grafiskā formā ar nosacījumu, ka:

- informācijas īpašnieks ir ievērojis visus drošības mērus, lai savu informāciju turētu pilnīgā noslēpumā;
- informācijai ir komerciāla vērtība, pateicoties tās saglabāšanai noslēpumā.

Robežas starp informācijas ētisku un neētisku ievākšanu ir ļoti izplūdušas un ir grūti formulēt jēdzienu „ētiska rīcība”, bet vēl grūtāk ievērot noteikumus, ikdienā nodarbojoties ar konkurences informācijas ievākšanu. Acīmredzama datu zādzība vai komercnoslēpuma izpaušana ir pretlikumīga.

Vairāki uzņēmumi, kas darbojas konkurences izzināšanas jomā, ir izstrādājuši savu ētikas normas kodeksus, lai sekmīgi vadītu savu darbinieku darbu. Vairākumā no tiem ir minimālas prasības, kas paredz nepārkāpt dažādus noteikumus un likumus. Piemēram:

- nelikumīga informācijas ievākšana no konkurentiem, izmantojot viltību vai spēku;
- telefonsarunu noklausīšanās;
- nodrošināt īpašniekam viņa konfidenciālās informācijas atgriešanu.

Svarīgi atzīmēt, ka par pārkāpumu netiek uzskatīta informācijas izmantošana, ja nav konstatēts, ka tā ir zagta vai konfidenciāla. Bet, tiklīdz tiek noskaidrots, ka dokuments vai informācija ir konfidenciāla, tā jāatgriež īpašniekam un tās izmantošana tiek uzskatīta par nelikumīgu.

Amerikas starptautiskās Konkurences izzināšanas profesionāļu biedrības (*SCIP*) ētikas normas nosaka [112]:

- pastāvīgi centies palielināt cieņu un atzinību savai profesijai;
- centies izvairīties no neētiskas darbības, uzticīgi un ar cieņu pildīt savus dienesta pienākumus;
- esi uzticīgs savas kompānijas politikai, tās mērķiem. Pildi savus solījumus;
- darbojies saskaņā ar likumdošanu;
- pildot savus dienesta pienākumus, neslēp savu piederību kompānijai;
- darbojies saskaņā ar ētikas normām, veicot pienākumus kā kompānijas iekšienē, tā arī saskarsmē ar apkārtējiem.

Amerikas līderis KI jomā organizācija „Fuld&Company” ir definējusi desmit pamatnoteikumus saviem darbiniekiem, nosakot sekojošus aizliegumus [113]:

1. Melot, stādoties priekšā.
2. Pārkāpt savas kompānijas politiku.
3. Ierakstīt sarunu, neinformējot sarunas biedru.
4. Piedāvāt kukuļus.
5. Ierīkot noklausīšanās ierīces.
6. Maldināt savu sarunu biedru ar neskaidru informāciju.
7. Saņemt un nodot konkurentam vērtīgu konfidenciālo informāciju.
8. Dezinformēt sabiedrību.
9. Zagt rūpnieciskos noslēpumus.

10. Nodarboties ar šantāžu.

Analizējot augstāk minētos ētikas kodeksus un vispārējos pamatprincipus, var izšķirt divas informācijas ievākšanas metodes:

Pirmā metode. Informācijas ievākšana respektējot likumdošanu, bet neievērojot morāles normas. Piemēram, piedāvājot labākus nosacījumus, iegūt konkurējošā uzņēmuma speciālistu, vākt informāciju no konkurenta atkritumu kastēm. Bet vai tas šajā gadījumā tiek uzskatīts par ētisku rīcību? Šeit nevar atbildēt viennozīmīgi. Bieži vien darbinieki, kuri darbojas uzņēmējdarbības informācijas spiegošanas jomā, uzskata, ka ir atļauts viss, kas nav aizliegts, un rīkojas tikai saskaņā ar likuma normām.

Otrā metode. Informācijas ievākšana, ievērojot ētikas normas. Ir cilvēki, kuri nevēlas iesaistīties skandālos. Pasaulē ir daudzas organizācijas, kas nodarbojas ar konkurences izziņāšanu, un tās rīkojas saskaņā ar ētikas kodeksiem un uzvedības normām, jo citāda rīcība varētu kaitēt viņu organizācijai.

Lai gan izmantot konkurējošo uzņēmumu komerciālos noslēpumus ir pretlikumīgi, pastāv gadījumi, kad uzņēmumi neapdomīgas rīcības pēc zaudē tiesības kādu informāciju dēvēt par komerciālu noslēpumu. To izraisa kļūdaina situācijas analīze, kā rezultātā uzņēmums var ciest zaudējumus un strauji samazināties tā konkurētspēja. Lai izvairītos no situācijām, kas var ietekmēt uzņēmuma stāvokli, amerikāņu kompānija „Egideria” ir izstrādājusi konkurences informācijas ievākšanas ētikas kodeksu, kas tās darbiniekiem ļauj efektīvāk atrisināt dažādas sarežģītas situācijas (sk. 1.2.tab.).

1.2. tabula

Izraksts no kompānijas „Egideria” konkurences informācijas ievākšanas ētikas kodeksa [114]

	Iespējamā strīdīgā situācija	Ko nedarīt	Ko darīt
1.	2.	3.	4.
1.	Nodēvēt sevi par citu personu	Izmantot piegādātāja vai klienta identifikācijas karti, lai iegūtu konkurenta informāciju izstādes laikā	Lietot skaidri saredzamu identifikācijas karti, bet izmantot iespēju saņemt informāciju no piegādātājiem un klientiem. Izmantot iespēju aprunāties ar konkurentiem
2.	Dokumentu zādzība	Dokumentu vai somas zādzība no konkurenta galda	Sagaidīt pasākuma beigas un aplūkot konkurenta galdu pēc izstādes

1.	2.	3.	4.
3.	Ģimenes loceklis strādā pie konkurenta	Visu atklāt	Noteikt skaidras spēles noteikumus: Ko Jūs drīkstat pateikt un ko ne. Pārrunāt šos noteikumus ar saviem kolēģiem un priekšnieku
4.	Uzdot potenciālajam darba ņēmējam jautājumus, kas saistīti ar viņa iepriekšējās darbavietas konfidenciālo informāciju	Melot un apsolīt pieņemt viņu darbā	Atklāt savas kārtis. Ja nav iepļānāts pieņemt viņu darbā, skaidri to viņam pateikt, ka vēlaties aprunāties ar viņu par tirgus situāciju un konkurenci
5.	Jauns darbinieks ierodas ar dokumentiem no iepriekšējā darba dēvēja	Publicēt un izmantot tos savā uzņēmumā	Izlasīt tos un noskaidrot, vai tie likumīgi varētu tikt izmantoti. Ja ne, tad, vai nu atdot tos konkurentam, paskaidrojot, ka tie ir nejauši nokļuvuši Jūsu rokās, vai nu iznīcināt tos
6.	Konkurenta darbinieks ir ļoti plāpīgs, kas traucē viņa karjerai	Atsaukties uz viņu savās darba atskaitēs	Atskaitēs minēt avota būtību, bet ne vārdu (uz to varētu atsaukties tikai mutiski)
7.	Sarunu ierakstīšana	Izmantot to, lai kompromitētu cilvēkus un ierakstus izmantotu šantāžai	Izmantot ierakstīšanu tikai kā līdzekli, lai sagatavotu rakstisku atskaiti. Iznīcināt to, kad atskaite ir gatava. Brīdināt cilvēku, ar kuru ir paredzēta saruna, par to, ka tā tiks ierakstīta
8.	Ir zināms, ka kāds konkurenta darbinieks nav uzticīgs savam vīram/sievai	Draudēt vai šantāžēt	Nepieminēt to

1.	2.	3.	4.
9.	Izmantot informāciju par personu	Mēģināt atrast iespēju dabūt personīgo informāciju. Uzglabāt to datubāzē	Respektēt personas datu drošību un aizsardzību. Jāizvairās no konkurenta lēmuma pieņēmēja psiholoģiskā portreta izveidošanas
10.	Starpnieku un informatoru izmantošana	Neizaicināt viņus pārkāpt likumus un atteikties no ētikas principiem savā darbā	Pieprasīt piegādātājus parakstīt vispārējos ētikas noteikumus. Aicināt piegādātājus pieprasīt to arī no saviem sadarbības partneriem
11.	Izspiegot darbinieku e-pastu	Darīt to aizsegā	Ievērot likuma prasības. Paziņot darbiniekiem, ka kompānija patur sev šādas tiesības. Izveidot automātiskās drošības sistēmas

Avots: Uzņēmuma Egideria ētikas kodekss. <http://www.egideria.com/ethique.html>

Kā liecina 1.2. tabulas informācija, ētika ir zona, kur bez tiesiskuma darbojas arī jūtas un sirdsapziņa. Ētikas normu ievērošana ne vien pasargā uzņēmumu no neslavas, bet arī dod ekonomisku labumu, jo tādā veidā uzņēmums tiek pasargāts no tiesāšanās varbūtības un ar to saistītajiem izdevumiem. Ētikas normu ievērošana organizācijās atvieglo darbinieku savstarpējo saskarsmi. Ja ētikas normas uzņēmumā ir skaidri definētas, darbinieki ir pasargāti no lēmuma pieņemšanas kļūdām, jo rīkojas saskaņā ar organizācijas noteikumiem.

Konkurences izzināšanas process ir jāveic saskaņā ar pētniecības ētikas normām, tas palīdz uzņēmumiem izvairīties no zaudējumiem, kurus var radīt neētiska rīcība. Pieredze rāda, ka ētisko normu ievērošana ir ne tikai pareizākais uzņēmējdarbības vadīšanas veids, bet arī izdevīgākais. Kā viens no secinājuma galvenajiem iemesliem ir izvairīšanās no publiskām tiesas prāvām, kas noteikti rada zaudējumus.

KI ir ētisks un likumīgs daudzpakāpju process, ar kura palīdzību organizācija var kļūt par dominējošu tirgus dalībnieku. Tā kā pieprasījumi pēc izzināšanas informācijas mainās ļoti ātri, kas īpaši raksturīgi augstās konkurences sfērās (piemēram, augstās tehnoloģijas, plaša patēriņa preces, farmācija, kosmētika, izklaide un konsultatīvais bizness), prasības nav iepriekš paredzamas un standarta risinājumi nav pieņemami. Lai to nodrošinātu, nepieciešama

dinamiska sadarbība to personu starpā, kas pieņem lēmumus, ar tiem, kas nodarbojas ar konkurences izzināšanu. Savukārt organizācijas kultūras pamatvērtībām jāveicina ētikas normu ievērošanu konkurences izzināšanā.

Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, uzņēmumiem jāizprot faktori, kuri ietekmē KI, kā arī tās attīstības perspektīvas.

Autors piekrīt, ka KI nav rutīna datu apstrāde, bet kreatīvs ieguldījums nākotnes attīstībā, kur informācijas ieguves procesā ņemti vērā uzņēmējdarbību regulējošie ētikas un likumdošanas aspekti. KI no vienkāršas informācijas uzkrāšanas atšķiras ar radošu domāšanu un spēju analītiski izvērtēt situāciju, kas nosaka, ka konkurences izzināšanas vadīšanā aizvien vairāk parādās inovatīvi risinājumi, kas piedāvā dinamiskas izmaiņas jau esošajās informācijas ieguves metodēs.

1.3. Konkurences izzināšanas attīstības perspektīvas

Konkurentu darbības izzināšana pēdējo gadu laikā ir kļuvusi aktuāla daudzās ekonomiski attīstītajās pasaules valstīs. Jaunās metodes piedāvā nestandarta pieejas katras aktuālās problēmas risināšanai. Konkurences izpētes organizācijas ir apstiprinātas un kļuvušas par politisku sasniegumu ASV, Japānā, Ķīnā un daudzās Eiropas valstīs. Tagad, kad kompānijas savu darbību izvērsē globāli, tās vairs nedomā par politiskajām robežām, it īpaši, ja viņas pārstāv valstis, kas ir Eiropas Savienības, Pasaules Tirdzniecības organizācijas vai Ziemeļamerikas brīvās tirdzniecības zonas dalībnieces. Pieaugošā starptautiskā konkurence un jauni tās dalībnieki spēcīgi aktualizē KI nepieciešamību.

Ķīnas speciālisti atzīst, ka aizvien trūkst speciālistu konkurences informācijas analīzes jomā [61:565]. Tomēr 2010.gada pētījums liecina, ka finansiālās krīzes apstākļos, Ķīnas bankas cietušas mazākus finansiālos zaudējumus nekā pārējās lielākās pasaules bankas, jo aktīvi izmanto datu analīzi konkurences izzināšanas procesā [91:537].

Pastāv dažādi uzskati par to, vai KI pasākumi jāveic pastāvīgi vai projektu veidā, centralizēti vai decentralizēti, operacionāli vai stratēģiski, un kādi informācijas avoti ir jālieto. Ir dažādi KI cikli, tomēr lielākā daļa no tiem ietver formālos procesus.

Inovativā pieeja nozīmē KI novitātes informācijas analīzes un interpretācijas procesā, kā arī jaunas administratīvās struktūras izveidi. Atšķirībā no hierarhiskās organizācijas kultūras, kur tiek ievērota subordinācija, inovatīvam modelim jāparedz brīva informācijas plūsma. Ļoti svarīgi, lai KI nodaļas darbinieki un uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji nepārtraukti sadarbotos, nodrošinot informācijas apmaiņu.

Ja uzņēmums darbojas nozarē, kurā ir augsta konkurence, intensīvs inovatīvs process un īsi jaunu tehnisko risinājumu termiņi, KI birokrātiska programma nespēs veikt izmaiņas uzņēmuma darbībā un nodrošināt tā konkurētspēju.

Inovatīvai KI struktūrai no informācijas devēja jāklūst par informācijas ņēmēju. Tas nozīmē, ka KI speciālistiem jāizstrādā savas metodes un līdzekļi, lai pilnībā nodrošinātu risku vadīšanu: atklātu, minimizētu un novērstu draudus, kā arī krīzes situācijas, ar kurām varētu sastapties organizācija savas nozares konkurējošā vidē. Inovatīvajām KI metodēm jāspēj vizualizēt ievāktos datus un aprēķināt to attīstības tendences [59:158].

KI jaunu metožu veidošanos nosaka mūsdienu pasaules saimniekošanas sistēmu un uzņēmējdarbību ietekmējošie faktori. Pēc autora domām uzņēmējdarbību un vienlaikus KI visbūtiskāk ietekmē:

1. Pāreja uz zināšanām balstītu ekonomiku.

Pašlaik strauji pieaug uz zināšanām orientētas ekonomikas loma. Jaunais ekonomiskais laikmets nosaka to, ka konkurences pārkumu iegūs organizācijas, kuras, izmantojot zināšanas, spēs straujā tempā ieviest jauninājumus. Lai tas notiktu, būtiski jāmaina organizācijas vadīšanas sistēma, jo īpaši personāla vadīšana. Intelektuālie darbinieki jāvada kā partneri, radot radošu darba atmosfēru. Šie darbinieki operatīvi jānodrošina ar informāciju, tai skaitā ar konkurentus raksturojošo informāciju. 2010.gadā veiktais pētījums uzņēmumos pierādīja, ka viena no galvenajām intelektuālā kapitāla vērtībām organizācijā ir intelektuālā darbinieka iesaistīšana konkurences izzināšanā [52:47].

Pastāvīga un vispusīga vides novērošana, ko veic KI ietvaros, kļūst aizvien svarīgāka - nevis savā ierastajā formā, bet ar jaunām atskārsēm par to, kas ir jaunie izmaiņu signāli, un par to nozīmi. Jaunās ekonomikas tendences nosaka jaunas iespējas īstenot jaunievedumus un izplatīt tos tirgū.

2. Informācijas un sakaru tehnoloģiju (IST) lomas pieaugums.

Tādas IST, kas šobrīd attīstās, kā globālās pozicionēšanas sistēmas (GPS), digitālie video diski (DVD), individuālas uztveršanas satelīttelevīzija (DTH), uzņēmuma resursu plānotājs (ERP) un bezvadu un interneta telefoni sniedz vadītājiem efektīvākus sazināšanās veidus ar izklidētajiem akcionāriem. Vadītājiem būs iespējas virzīt informācijas un sakaru tehnoloģiju saplūšanu tādējādi, lai nodotu un palielinātu organizācijas informētību [33:80].

Informāciju tehnoloģiju (IT) jaunievedumi var palīdzēt vadītājiem informācijas interpretēšanā. Tie kā "*saprātīga programma*" (piemēram, aģents) tiek izmantoti informācijas ieguvei un jēgas izlobīšanai no arvien pieaugošajiem ienākošo datu apjomiem. Zinātnieki iesaka IT

jomā izmantot studentus konkurences izzināšanas procesā, kuri no vienas puses paši ir uzņēmuma klienti, bet no otras puses ieinteresēti risināt klientu problēmas [66:94].

Attīstoties IT līmenim, pieaug KI profesionāļu loma, kuri veiku informācijas galīgo sintēzi un tai sekojošo pašas tehnoloģijas veikto analīzi. IT ne tikai neaizstās nepieciešamību pēc KI profesionāļiem, bet gan palielinās to.

2010.gada pētījums Lielbritānijā liecina, ka sociālie tīkli konkurences izzināšanai ir kļuvuši populārāki par *interneta* meklēšanas mājas lapām [30:198].

3. Jauna pieeja sadarbībā ar konkurentiem.

Viena no aktuālākajām mūsdienu tendencēm ir sadarbība starp konkurentiem, kuri no vienas puses konkurē savā starpā, no otras – papildina savu pakalpojumu klāstu. Sadarbība notiek gan starp privātuzņēmumiem, gan valsts iestādēm, kas tiek nosaukta par atkalizmantošanu. Atkalizmantošana ir valsts sektora iestāžu rīcībā esošo dokumentu izmantošana, ko veic fiziskas vai juridiskas personas komerciāliem vai nekomerciāliem mērķiem, izņemot sākotnējo mērķi, kuram dokuments tika izgatavots, pildot publisko uzdevumu.

4. Pieaugošā globalizācija.

Globalizācija un starpvalstu attiecības neattiecas tikai uz starptautiskajām korporācijām, tās ietekmē arī vietējos uzņēmumus vietējos tirgos. Globalizācija galvenokārt ir visas pasaules ekonomiskās attīstības un tirdzniecības līgumu sekas, kas ļauj ārvalstu uzņēmumiem ienākt vietējos tirgos.

Vadītāji var attīstīt globālu domāšanu un izmantot tirgus iespējas jaunajos ģeogrāfiskajos reģionos. Organizācijām būs jāmacās izmantot jaunus un dažādos lēmumu pieņemšanas resursus un talantu kompleksus, kurus vajadzēs iegūt globālā, nevis nacionālā līmenī. Uzņēmumu augstākā vadība varēs pieiet problēmu risināšanai un lēmumu pieņemšanai kā universāliem meklējumiem - mācīties ārpus iekšējām un ārējām robežām un meklēt tirgus, pieredzi un resursus visā pasaulē.

5. Pieaugošās izmaiņu tendences.

Pasaulē pazīstamās 20.gs. 80.gadu organizācijas (piemēram, „Apple”, „BHP”, „Wang”) stipri atšķīrās no 20.gs. 90.gadu organizācijām (piemēram, „Microsoft”, „Enron”, „AOL”). Personālie datori, elektroniskie tīkli un globālais tīmeklis pirms desmit gadiem piedzīvoja tikai savu sākotni.

Izmaiņu rezultātā var rasties pavisam jaunas nozares vai produkti. Izmaiņas var pieteikt arī efektīvākus pārvaldības paņēmienus nekā iepriekš pastāvējušie. Ārkārtīgi mainīgas, sarežģītas un dinamiskas konkurences vides ļauj vadītājiem izmantot jaunu taktiku, kas var iedragāt tradicionālās priekšrocības un pārveidot nozares ienesīgumu. Dažas organizācijas ir labāk piemērotas izmaiņu ietekmes asimilēšanai, nekā citas, lai gan lielākajai daļai trūkst stratēģijas elastīguma, kas nepieciešams konkurences priekšrocību nostiprināšanai ilgā laika posmā [47:22]. Vadībai būs jāapgūst jauni pārvaldības paņēmieni, kuriem nepieciešama darbinieku pilnvarošana, integrēties piemērotas organizācijas struktūras, atbildīga un reaģēt spējīga vadība, lai apmierinoši tiktu galā ar nemitīgām pārmaiņām [46].

6. Procesu un organizācijas struktūras izmaiņas

Pēdējā laikā pieaug procesu nozīme, kas nodrošina organizācijas mērķu sasniegšanu. Tas visbiežāk notiek organizācijās, kurās ir neliels skaits pamatprocesu, kas ietekmē organizēšanu uzņēmumā, kā arī pārējie procesi. Bieži vien šādās organizācijās daļa mazāk svarīgo procesu tiek īstenoti ar ārpakalpojumiem. Šādu struktūru priekšrocība ir izmaksu ekonomija, ja organizācijai ir izdevies izstrādāt efektīvu un precīzu pamatprocesa organizācijas shēmu, tā iegūst konkurētspējas priekšrocības, samazinot pašizmaksu un darbības ilgumu no procesa sākuma līdz tā izpildei. Trūkums - šāda pieeja iespējama salīdzinoši nelielās vai vienkāršās struktūrās ar vienu skaidri nosakāmu pamatprocesu. Tajā brīdī, kad organizācija attīstās, diversificējot savu produktu vai pakalpojumu klāstu, pieaug risks, ka viena pamatprocesa vietā nāk vairāki, kas ir vadāmi atšķirīgi. Lai nodrošinātu veiksmīgu procesa gaitu, uzņēmumiem ir jāmaina organizācijas struktūras.

Arvien biežāk uzņēmumi izveido dažādas hibrīdstruktūras, piemēram, projektu organizētās struktūras vai matricas struktūras, kur piedalās darbinieki no dažādām organizācijas struktūrvienībām, un dalībnieku izvēli pirmām kārtām nosaka konkrētiem organizācijas darbiniekiem piemītošās prasmes vai kompetences, nevis statuss organizācijas hierarhijā.

Informācijas laikmetā, kad informācijas daudzums strauji pieaug, vienlaikus daļai informācijas novecojot un zaudējot savu nozīmi, nepieciešamas jaunas metodes zināšanu apguvē un pārvaldīšanā. Izvērtējot uzņēmējdarbību ietekmējošos faktoru īpatnības, autors secina, ka īpaši svarīga loma būs jaunām zināšanām, piekļuvi kurām nodrošinās informācijas un sakaru tehnoloģijas, kā arī daļu nepieciešamās informācijas organizācijas uz sadarbības pamata nodos viena otrai. Zināšanas ir kļuvušas par personisko un ekonomisko panākumu stūrakmeni un var veidot uzņēmumu pamatlīdzekļu ļoti lielu daļu.

2. KONKURENCES IZZINĀŠANA KĀ VADĪŠANAS INSTRUMENTS

2.1. Konkurences izzināšanas procesa jēdziena skaidrojums

Līdz šim akadēmiskajā un populārajā presē Latvijā ir relatīvi nedaudz publikāciju par konkurences izzināšanu un ar to saistītajiem jautājumiem. Pēdējos gados tiek piedāvātas vairākas datorprogrammas (*Business Objects, Oracle, Scala* utt.), ar kuru palīdzību ir iespējams apstrādāt uzņēmējdarbības vides informācijas plūsmu. Šādu programmu nosaukumā bieži tiek lietots termins „biznesa inteliģence” (*business intelligence*, angļu val.). Diemžēl tulkojums latviešu valodā „biznesa inteliģence” neatspoguļo šā jēdziena saturu. Dažreiz *business intelligence* tiek tulkots kā „biznesa izlūkošana”, kas bieži tiek pārprasts kā spiegošana un daudziem uzņēmējiem asociējās ar komercnoslēpumu zādzību. Arī publikācijās vācu valodā tiek izmantots termins *Wirtschaftsspionage* (saimnieciskā spiegošana, latv. val.), kas neievieš skaidrību par vienotas terminoloģijas lietošanu. Termins „biznesa izlūkošana” bieži tiek lietots, lai apzīmētu informācijas ievākšanu par konkurentiem. Literatūrā angļu valodā šim jēdzienam tiek lietots apzīmējums *competitive intelligence*, ko latviešu valodā autors tulkoto kā „konkurences izlūkošana”. Visi minētie termini bieži tiek izmantoti kā sinonīmi, kaut gan šiem apzīmējumiem ir dažāds jēdzieniskais skaidrojums: konkurences izlūkošana (*competitive intelligence*, angļu val.) attiecas uz konkurenci un ir biznesa izlūkošanas (*business intelligence*, angļu val.) sastāvdaļa, tā kā biznesa izlūkošana attiecas uz visu uzņēmējdarbības vidi. Uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas tiesiskie un ētiskie nosacījumi ievieš skaidrību šo jēdzienu lietošanā.

Lai padarītu skaidrāku šā termina lietošanu un izvairītos no šī jēdziena asociācijas ar nelikumīgu un neētisku datu ievākšanu, autors konsultējās arī ar Latvijas Tulkošanas un terminoloģijas centru, kur nosaukuma *competitive intelligence* (angļu val.) tulkojumam tika piedāvāts tulkojums „saimnieciskās darbības izpratība”. Analizējot zinātniskās publikācijas un literatūru par augstāk minētajām tēmām, autors savā darbā izmanto terminu „konkurences izzināšana”, kas atspoguļo šā jēdziena angļiskā varianta kopsaturu. Savukārt ar konkurences izzināšanas procesu darbā tiek apzīmēts sistēmisks process, kas ietver plānošanu, datu ievākšanu, analīzi, komunikāciju, procesa vadību informētību un organizācijas kultūru, lai uzlabotu un pilnveidotu vadības lēmumu pieņemšanas procesu.

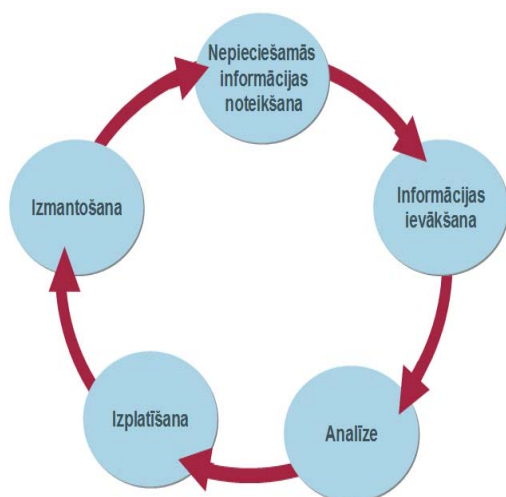
Kā jau tika aprakstīts darba 1.1. apakšnodaļā, mūsdienu konkurences izzināšanas pamati meklējami militārās izlūkošanas sfērā. Gadu gaitā militārā izlūkošana ir kļuvusi par formālu procesu, turpretim informācijas izzināšanas un iegūšanas aktivitātes aktīvi tiek pielietotas gan uzņēmējdarbībā gan militārajā sfērā, uzskata Mc.Kandless (*McCandless*).

Savukārt Endrulāts (*Endrulat*) atzīmē, ka mūsdienu uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas process ir līdzīgs izlūkošanas procedūrām militārajā sfērā. Uzņēmējdarbības konkurences izzināšanas procesa fokuss ir vērsts uz uzņēmējdarbības situāciju analīzi un pāreju no datiem un informācijas uz zināšanām. KI teorētiķi un praktiķi (*Gilad and Gilad, Kahaner, Collins, Herring, Caloff and Breakseare, Thomas, Vitt at all, Fleischer and Bensoussan*) ir izstrādājuši vairākus konkurences izzināšanas procesa modeļus. Analizējot zinātnisko literatūru, V.Pirttimaki (*V.Pirttimaki*) un M.Hanula (*M.Hannula,*) ir nonākuši pie secinājuma, ka teorētiski modeļi ir ļoti līdzīgi viens otram, ņemot vērā katra atsevišķa uzņēmuma specifiku. Visnozīmīgākā atšķirība starp modeļiem ir [70]:

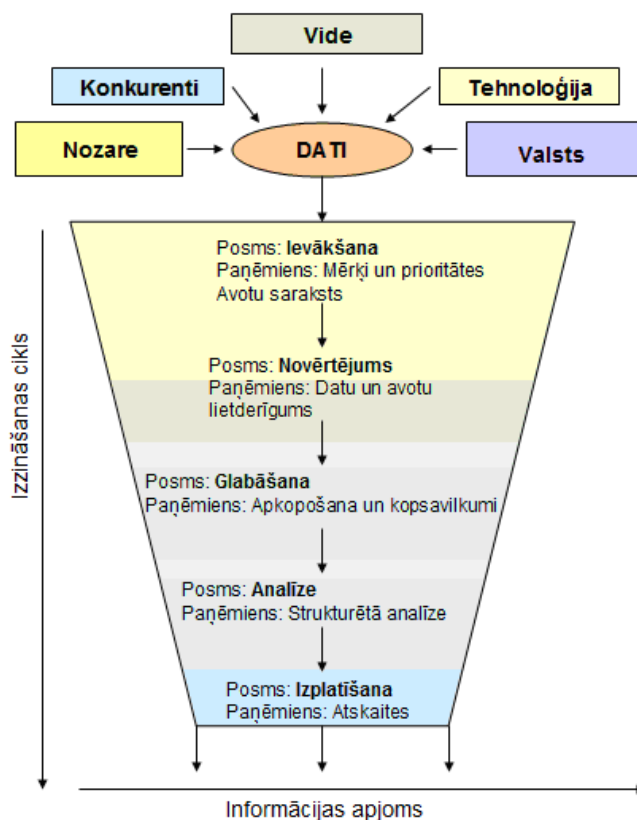
- posmu skaitā;
- ciklu struktūrā;
- informācijas ieguves avotos;
- ievākšanas analīzes un informācijas glabāšanas metodēs.

Dž.Kalofs un L.Kahaners (*L.Kahaner*) raksta par daudzstadiju procesu, ko sauc par KI ciklu vai procesu, kas sastāv no ziņu vajadzības definēšanas, konkurences analīzes projekta plānošanas, datu ievākšanas, datu analīzes, novērtēšanas un noslēgumā - visa projekta rezultātu izplatīšanas [18]. Savukārt Kevins C. Desooza (*Kevin C. Desouza*) uzskata, ka konkurences izzināšana notiek tikai tad, ja ir definēts kāds notikums. Bez tā gan konkurences izzināšana, gan zināšanu vadība organizācijas ietvaros ir tikai teorētiskā līmenī [23:173]

Kā parādīts 2.1. un 2.2. attēlos, KI procesa modelis teorētiski sastāv no 4-8 posmiem, kuros notiek izzināšanas aktivitātes. Posmiem var būt dažāda secība, vai tie varētu iztrūkt, atkarībā no uzņēmuma un izzināšanas mērķiem.



2.1.att. *Tipiskie KI procesa posmi* [35]



2.2.att. *KI process* [35]

Dž.Kalofs un A.Breikspīrs savā konkurences izzināšanas modelī apvieno vairāku zinātnieku pieejas konkurences izzināšanai. Šis modelis tika veiksmīgi aprobēts vairākās valstīs un uz pašreiz tiek atzīts par veiksmīgāko instrumentu pētījumu veikšanai. Šie zinātnieki ir pirmie, kas iekļāvuši organizācijas kultūras faktoru konkurences izzināšanas modelī. Tas ir sešu pakāpju modelis [18], kas ietver sekojošus posmus:

1. Plānošana/fokusēšana.
2. Datu ievākšana.
3. Analīze.
4. Komunikācija.
5. Process/struktūra.
6. Organizācijas informētība/kultūra.

Vairākums zinātnieku atbalsta KI formālu struktūru jeb visaptverošu (holistisku) pieeju tai, kas paredz nepārtrauktu un integrētu informācijas ieguvu [35].

Lielākā daļa autoru uzsver sistēmas nozīmi KI procesā [53:201]; [82:57]; [44:149], identificējot KI četrus soļus [53:43]:

- 1) plānošana un virzība;
- 2) informācijas ievākšana;
- 3) analīze;

4) izplatīšana;

turpretim citi desmit [44]:

1) definēt lietotāja vajadzības;

2) definēt datu ievākšanas stratēģiju;

3) ievākt datus;

4) apstrādāt datus;

5) analizēt datus un informāciju;

6) arhivēt datus un analīzi;

7) sagatavot rezultātu;

8) prezentēt rezultātu;

9) saņemt atgriezenisko saiti;

10) izmantot rezultātus lēmuma pieņemšanā un stratēģijas izstrādē.

Šie soļi tiek izmantoti, lai formalizētu informācijas plānošanu, apkopošanu, analizēšanu un izplatīšanu organizācijas iekšienē.

K.Fleišers (*C.Fleisher*) un B.Bensusans (*B.Bensoussan*) uzskata, ka KI process aptver iespējamās iedarbības (t.i., iespējas un draudus), kuras rada visi uzņēmējdarbības vides ārējie elementi, kuri ietekmē organizācijas pašreizējo un nākotnes konkurētspēju [28]. Tas ir sistemātisks informācijas ievākšanas un analizēšanas process jeb cikls par konkurentu veiktajām darbībām, pašu uzņēmējdarbības vidi un nākotnes tendencēm ar domu sekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu. Turpretim daļa autoru ir vienisprātis, ka konkurences analīze ir daļa no citām disciplīnām, piemēram, salīdzināšanas (*benchmarking*, angļu val.), vispārējās kvalitātes vadīšanas (TQM) [77] un zināšanu vadīšanas (*Knowledge Management*, angļu val.) [53], lai gan zināšanu vadīšanas robežas pašas par sevi ir grūti noteikt. Pētījumi liecina, ka organizācijās reti izmanto tikai zināšanu vadības metodoloģijas, bieži tas ir pārveidots mācības modelis [88:38]. Pastāv arī viedoklis par konkurences izzināšanas piesaisti konkrētām programmatūrām. Neapšaubāmi tehniskie līdzekļi pašreiz ir galvenie tās attīstības un nozīmīguma virzītājspēki. Tie ļauj ātri iegūt lielu datu apjomu, atvieglo to noglabāšanu un pieejamību, kā arī atvieglo apstrādi. Konkurences izzināšanas procesā informāciju ir nepieciešams pārveidot zināšanās, veicot datu izvērtēšanu, lai salīdzinātu to ar iepriekšējo pieredzi un zināšanām lēmumu pieņemšanas procesā.

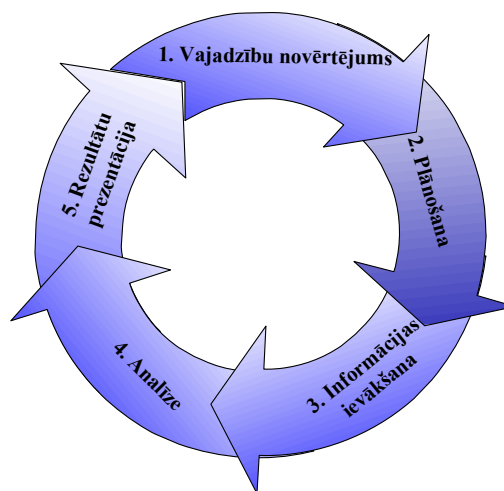
B.Gilads izsaka viedokli, ka KI process nav ne datu ievākšana, ne tirgus izpēte, ne zināšanu pārvaldība un pierāda, ka konkurences izzināšana uzņēmējdarbības vidē var tikt izmantota risku identificēšanai un pārvaldīšanai - t.i., nozares risku vadībai, kur šādus risku rada izmaiņas nozares kopainā, piemēram, veidošanās procesā esošās, ar klientiem saistītās

tendences, konkurentu stratēģiskā rīcība, neveiksmīgas tehnoloģijas vai jauna valdības politika [37].

Dž.Kalofs un B.Skinners definē konkurences izzināšanu kā darbību veicinošas rekomendācijas, ko veido sistēmisks process, kas ietver informācijas plānošanu, ievākšanu, analizēšanu un izplatīšanu par ārējo iespēju vai attīstības vidi, kas var ietekmēt organizācijas vai valsts konkurētspējas situāciju [18].

Apkopojot konkurences izzināšanas populārākās pieejas, J.Herrings (*J.Herring*) ir izstrādājis modeli, kas sastāv no pieciem komponentiem [78:298]:

1. Vajadzību novērtējums.
2. Plānošana.
3. Informācijas ievākšana.
4. Analīze.
5. Rezultātu prezentācija.



2.3. att. *J.Herringa modelis*

Avots: Herring J. What Is Intelligence Analysis?// Competitive Intelligence Magazine, vol. 1, No. 2, 1998. p. 13-16

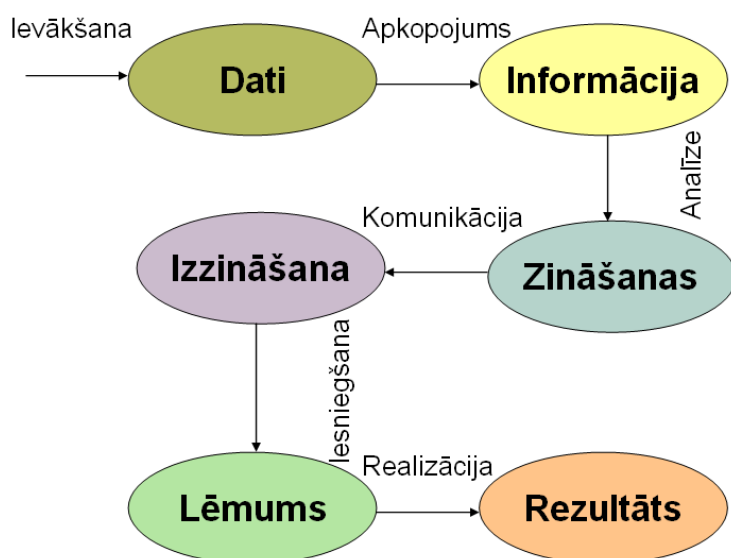
J.Herringa konkurences izzināšanas ciklu kritizē J.Powels (*J.Powell*) un J.Bredfords (*J.Bradford*), kuri uzskata, ka standartizētu darbības un monitoringa procedūru ieviešana, kas tiek lietotas ciklā, var novest pie zināmas tuvredzības par pastāvīgi mainīgo vidi. Viņi secina, ka cikls, kas gan labi noder statistikas situācijas vizualizēšanai, izrādās nepiemērots, ja jāņem vērā mainīgā vidē [73:71]. Lai atrisinātu problēmu, pētnieki iesaka sistēmu modelēšanas paņēmieni, kas balstīts uz ietekmes diagrammām. Tomēr viņu modelis ir tik sarežģīts, ka tādu ieviest var tikai lielās organizācijas, kurām ir pietiekamas prasmes un resursi. Mazajiem uzņēmumiem nav nepieciešams apstrādāt tik lielu datu apjomu kā lielajiem uzņēmumiem, piemēram, izmantojot uzņēmumu resursu plānošanas datubāzes, tomēr tāpat kā lielajiem uzņēmumiem ir nepieciešama KI informācija. Jo mazāks uzņēmums, jo mazāk ieejas datu tam ir pieejami, tai skaitā arī ārējie dati par konkurējošiem uzņēmumiem. Mazajiem uzņēmumiem vieglāk noteikt savus mērķus un kontrolēt mainīgos parametrus, izmantojot analizēto informāciju [20].

B.Gilads iesaka KI modeli, kam ir nestandartizēta pieeja problēmām, ar uzsvaru uz radošiem risinājumiem unikālās situācijās. Katra situācija tiek apskatīta kā unikāla, katrs projekts tiek izstrādāts individuāli, sasaucot kopā dažādus ekspertus.

Interesants ir E.Glitmana (*E.Glitman*) viedoklis, kurš uzskata, ka konkurences izzināšana uzņēmējdarbības vidē nespēj dot izpratni par "iracionāliem" konkurentiem un nespēj paredzēt to darbības, jo tā bieži ir statistiska un balstās uz pagātnes darbību analīzi [25]. Ja konkurents darbojas, pārkāpjot normas robežas, radot jaunus tirgus likumus, ir nepieciešams pievienot dinamisku perspektīvu, kas atklāj konkurenta darbības cēloņus, kas ikdienišķā izpratnē nebūtu skaidri. Viņš sauc to par nākotnē balstītu analīzi. Tā pamatojas uz PESTEL (*Political, Economic, Social, Technical, Environment, and Legislative*, angļu val.) faktoriem un noskaidro, kā viena uzņēmējdarbības vides aspekta izmaiņas var ietekmēt konkurenci un tirgu.

L.Kahaners definē KI kā sistēmisku programmu informācijas ievākšanai un analizēšanai par konkrētu konkurentu darbību un vispārējām uzņēmējdarbības tendencēm, ar mērķi sekmēt sava uzņēmuma mērķu sasniegšanu [54:16].

Neskatoties uz to, vai KI tiek veikta kā ciklisks sistemātisks process vai izmantota vienreizēju un unikālu situāciju risināšanai, kopumā konkurences izzināšanas procesa mērķis ir pārvērst uzņēmējdarbības datus un informāciju nepieciešamās un vērtīgās zināšanās (sk. 2.4.att.)



2.4.att. *KI vērtību ķēde (Powell)* [72]

Povels (*Powell*) nosauca šo pārveides procesu par KI vērtību ķēdi, kura vispirms nosaka kā ievāktie dati un informācija vispirms pārveidoti zināšanās, bet pēc tam tiek izmantoti lēmuma pieņemšanā. Attēlā 2.4. dati ir ievākšanas rezultāts vai izeja, informācija

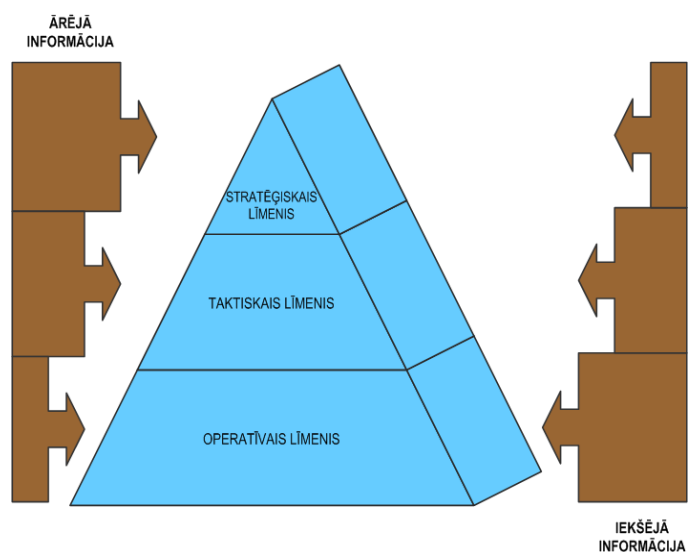
ir izeja apstrādātiem datiem, zināšanas ir izeja analizētai informācijai un visbeidzot seko zināšanu izpratne, kas tiek izmantota, lai pieņemtu lēmumus.

Kā izriet, dati un informācija tiek pārveidoti zināšanās, ņemot vērā jau esošās zināšanas. Pārveides procesa mērķis ir dot pievienoto vērtību datiem un informācijai, pārvēršot tos zināšanās un padarot lietderīgus lēmuma pieņemējiem. Tomēr pārveides modelis ir teorētisks. Realitātē KI procesā iegūtas tiek ne tikai zināšanas. Piemēram, informācija, ko var iegūt no ziņu dienestiem nav pārveidota, jo sastāv no kopsavilkumiem, tekstiem, cipariem un grafiskās informācijas. No tā izriet, ka viena no pārveides procesa izejām var būt padziļināta informācija, kas vēl neveido zināšanas.

Kopumā KI process ir izprotams kā pastāvīgu un sistemātisku darbību kopums, kuru rezultātā uzņēmums ievāc, analizē, glabā un izplata attiecīgu uzņēmējdarbības informāciju.

2.2. Informācija kā konkurences izzināšanas īstenošanas pamatnosacījums

Katram uzņēmumam ir sava vajadzība pēc informācijas, kura savukārt dalās ārējā, piemēram, nozares specifiskā informācija, piegādātāju un patērētāju informācija, vispārējā ekonomiskā, sociālā, demogrāfiskā informācija u.c. un iekšējā informācijā, piemēram, ražošanas, pārdošanas, finanšu dati u.c. Savukārt informācijas patērētāji tiek iedalīti 3 līmeņos: stratēģiskais, taktiskais un operatīvais līmenis. Lēmuma pieņemšanai katrā vadības līmeni tiek izmantota gan iekšējā, gan ārējā informācija (sk. 2.5. att.) [70:389].

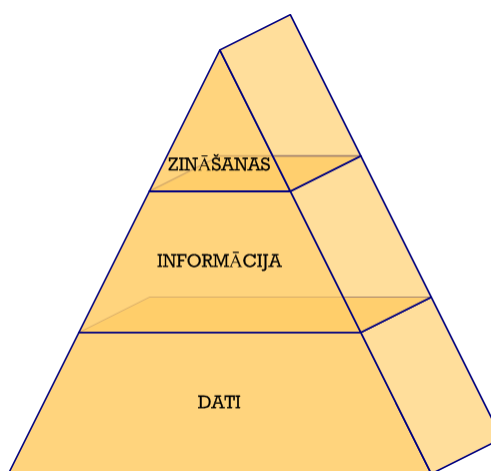


2.5. att. *Informācijas avotu sadalījums dažādos informācijas patērētāju līmeņos*

Avots: *Frontiers of e-Business Research* [70]

2.5. attēlā redzama informācija liecina, ka operatīvajā līmenī iekšējās informācijas nozīme lēmuma pieņemšanā ir lielāka nekā ārējās informācijas nozīme. Vadītāji, pieņemot operatīvos lēmumus, bieži darbojas reaktīvi, balstoties uz pieredzi un iepriekš sasniegtajiem rezultātiem. Savukārt stratēģiskajā līmenī ārējā informācija ir svarīgāka nekā iekšējā, ko pamato augstākā līmeņa vadītāju nepieciešamība plānot uzņēmuma stratēģiju, ņemot vērā ārējās vides ietekmi. Turpretim vadības lēmumi bieži ir proaktīvi, tie nodrošina uzņēmuma ilgtspējīgu pastāvēšanu un attīstību.

Uzņēmuma informatīvā plūsma veido tā saucamo informācijas piramīdu, kuras pamatā ir dati, nākamais līmenis ir informācija, kuru noslēdz zināšanas (sk. 2.6. att.).



2.6. att. *Informācijas vērtības pieaugums*

Avots: Autora pētījumu rezultātu apkopojums

Dati ir neapstrādāts informatīvais materiāls, kas tiek saņemts no datu piegādātājiem un kuru izmanto datu ievācēji, lai iegūtu informāciju uz datu pamata. Tās ir kodētas ziņas, kas raksturo reāla objekta stāvokli neatkarīgi no datu ievācēja iepriekšējām zināšanām par šo objektu. Ja no datu ievācēja viedokļa dati satur jaunus faktus, tad datus var uzskatīt par informāciju.

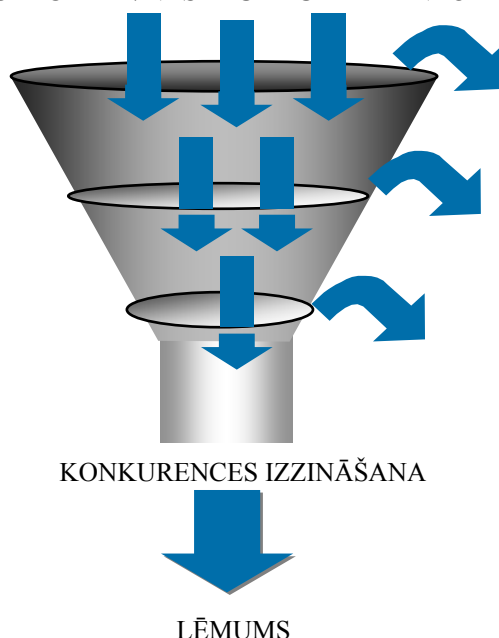
Informācija konkurences izzināšanas procesā ir iepriekš nezināmas ziņas par kādu priekšmetu vai notikumu, kas ir objekts kādām operācijām, kurām ir saturiska interpretācija. Šajā gadījumā par operācijām tiek uzskatīta uztvere, nodošana, pārveidošana, glabāšana un izmantošana. Savukārt S.Batemans (*S.Bateman*) un T.Snells (*T.Snell*) vērtē KI rezultātā iegūto informāciju kā atbalstu vadītājiem, nosakot, kā labāk rīkoties konkurences vidē [86:58].

Visa ienākošā informācija dalās strukturētajā un nestrukturētajā informācijā, kura tiek atlasīta un analizēta (sk. 2.7. att.). Šajā gadījumā KI ir informācijas filtra loma.



ANALĪTIĶIS

STRUKTURĒTĀ/NESTRUKTURĒTĀ INFORMĀCIJA



KONKURENCES IZZINĀŠANA

LĒMUMS

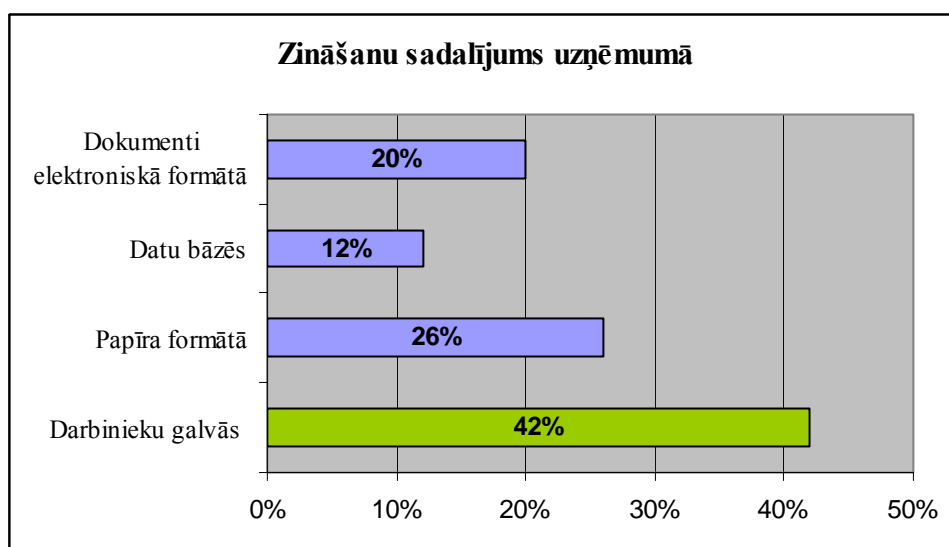
2.7. att. Informācijas filtrs KI procesā

Avots: Autora pētījumu rezultātu apkopojums

2.7.attēls uzskatāmi parāda informācijas iespējamus apjomus lēmuma pieņemšanas procesā un nepieciešamību to filtrēt, lai izvairītos no kļūdaina priekšstata radīšanas.

Kā tika noskaidrots, informācijas izmantošanas rezultātā noteiktos apstākļos rodas zināšanas. Zināšanas ir informācijas kopums, kas veido kāda jautājuma, priekšmeta, problēmas u.c. aprakstu un atbilst kādam izpratnes līmenim par to. Saistībā ar datiem un informāciju, zināšanas ir šīs piramīdas virsotnē.

Zinātnieki ir izpētījuši zināšanu uzglabāšanas sadalījumu organizācijās. Saskaņā ar pētījumu (*Probst u.a., 2010*) zināšanas tiek uzglabātas trīs dažādos veidos: papīra formātā, interneta vidē jeb *e-dokumentos* un kā intelektuālais kapitāls, tās it zināšanas, kas piemīt cilvēkiem konkrētajā uzņēmumā. Aplūkojot pētījuma rezultātus grafiski (sk.2.9. att.), var secināt, ka organizācijas darbinieku zināšanas aptver gandrīz pusi (42%) no visām organizācijai piemītošajām zināšanām.



2.8.att. *Zināšanu sadalījums uzņēmumā*

Avots: *Probst u.c. (Probst u.a.) pētījums, 2010*

Vienīgā problēma, ko norāda pētnieki, ka zināšanas, kas ir *darbinieku galvās*, ir grūti pieejamas. Kollins (*Collins*) par svarīgāko zināšanu avotu uzņēmumā uzskata darbiniekus, akcentējot cilvēciskās informācijas nozīmību pretstatā formālajai informācijai. Savukārt Frišammars (*Frishammar*) atzīmē, ka darbinieku zināšanas ir nozīmīgs resurss KI sākumposmā, kad tiek identificēta informācijas nepieciešamība, un beigu posmā, kad tiek pieņemts galīgais lēmums.

Zinātnieki D.Mishra (*D.P.Mishra*) un H.Bhabra (*H.S.Bhabra*) atzīmē, ka KI procesā iegūtie rezultāti jānodod tām personām, kam ir tiesības un atbildība darboties saskaņā ar šiem rezultātiem [65], tomēr bieži vien informācijas ir par daudz, tā reti ir piemērota konkrētajām vajadzībām un ne vienmēr ir pieejama tieši tajā brīdī, kad visvairāk vajadzīga. Savukārt A.Huina uzskata, ka lēmumi bieži tiek pieņemti akceptējot kādu informācijas nenoteiktības pakāpi [50]. Kaut arī svarīgi lēmumi prasa augstāku informācijas ticamības līmeni, augstākā vadība apzinās neprecizitātes informatīvajā nodrošinājumā, jo precizējošās informācijas ievākšana un analīze, augstākas ticamības līmeņa nodrošināšanai ir saistīta ar papildus izmaksām.

KI izmantošanas mērķis ir uzlabot lēmuma pieņemšanas procesu kvalitātes un patērētā laika ziņā. KI pieeja iekļauj gan operatīvo informāciju, gan analītisko, kas nepieciešama uzņēmuma stratēģiju plānotājiem un lēmuma pieņēmējiem. Šāda formāla struktūra var paredzēt KI vadītāja vai organizatora iecelšanu, lai koordinētu datu ievākšanas, glabāšanas, analīzes un izplatīšanas procesu. Šim speciālistam jābūt apmācītam efektīva KI procesa nodrošināšanā. KI ir stratēģiska nozīme, un tāpēc tam ir jābūt izveidotam iespējami tuvu stratēģisko lēmumu pieņēmējiem, nevis atsevišķi funkcionējošā departamentā [18].

K.Savka (*K.Sawka*) apgalvo, ka KI dod ieguldījumu uzņēmuma darbībā četros virzienos [82:58]:

- izmaksu ekonomija;
- ieņēmumu palielināšana;
- investīciju maksimizēšana;
- vērtību radīšana.

Autors secina, ka konkurences izzināšanas mērķis ir izveidot labākas uzņēmējdarbības stratēģijas, kur KI procesā iegūtā datu analīze ir kā ieguldījums stratēģijā, bet stratēģija vienmēr ir saistīta ar lēmumu pieņemšanu un izvēli starp dažādiem darbības virzieniem. Analizējot konkurences izzināšanas funkciju aprakstus zinātniskajā literatūrā, autors secina, ka **KI ir process, kurā atbilstošā informācija tiek sistemātiski ievākta, analizēta, interpretēta un rezultātā nodota apstrādātā veidā, lai atvieglotu lēmuma pieņemšanas procesu un veicinātu uzņēmuma vai organizācijas konkurētspēju.**

2.3. Konkurences izzināšanas informācijas ieguves metodes

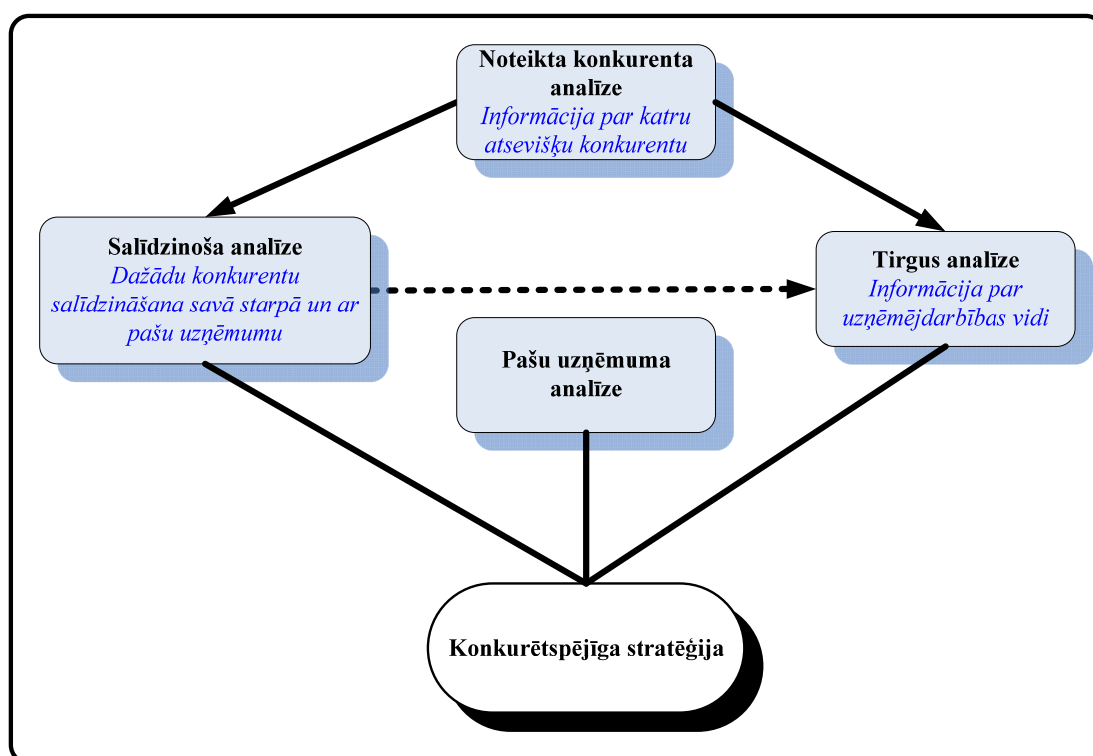
Izvērtējot konkurences izzināšanas vadīšanas procesu, autors secina, ka KI ir viens no veidiem, kā paaugstināt sava uzņēmuma konkurētspēju. Lai diferencētu šo nozari, zinātnieki uzskata, ka konkurences izzināšanā nepieciešams uzsvērt analītisko paņēmieni lietošanu informācijas analīzē. Uzņēmumi to izmanto, lai iegūtu informāciju par konkurējošiem uzņēmumiem, kas darbojas tirgū, un par uzņēmumiem, kas ienāks tirgū, pateicoties globalizācijas straujajiem procesiem. Uzkrātā informācija atvieglo iespējamo risku analīzi un tendenču prognozi tirgū. S. Vraitā (*S.Wright.*) secina, ka konkurētspēja ir saistīta ar personīgajiem vai organizācijai piederošajiem informācijas resursiem, to pieejamību un lietošanas veidu, ja tos pieņem kā konkurētspējas noteikšanas faktoros [95]. Konkurētspēja var būt vispārēja un specifiska, objektīva vai subjektīva. R.A. Pits (*R.A.Pitts*) un G.C. Snovs (*G.C.Snow*) konkurētspēju definē kā priekšrocību, kas nosaka pelnītspēju kā sevišķas uzņēmuma īpatnības, kas sekmē augstu peļņu no kapitāla ieguldījuma, neraugoties uz konkurentu pretdarbību [71:9]. Savukārt Bils Geits atzīmē informācijas izzināšanas svarīgumu, lai pārspētu konkurentus un uzskata, ka veids, kā informācija tiek ievākta, analizēta, nodota un izmantota, nosaka, vai tiks sasniegta veiksmē vai gaidāma neveiksme [34].

Pēc darba autora domām, KI ir izdevīgu un neizdevīgu izmaiņu analīze par procesiem, kas notiek uzņēmuma iekšienē, par produkcijas tendencēm, tirgus pieprasījumu,

konkurentiem, piegādātājiem, kā arī politiskās, ekonomiskās un sociālās vides analīzi. Uzņēmuma iekšējā analīze ir koncentrēta uz iekšējo procesu kontroli un precīzu ārējo sasniegumu apzināšanu, kas tiek izmantota, pilnveidojot iekšējos procesus. KI jāfokusējas uz nākotni, nevis konkurentu darbību pagātnē.

Informācijas apstrāde ietver darbības, kurās informāciju sakārto, sagrupē, pārveido un veic ar to aprēķinus. Iegūtā informācija tiek analizēta un nodota lēmuma pieņemējam apstrādātā veidā. Informācijas apstrādes procesā tiek izmantoti četri dažādi, bet savstarpēji saistīti konkurences analīzes veidi (sk. 2.9. att.):

- Konkurenta analīze (*Competitor knowledge*) – informācija un zināšanas par atsevišķiem konkurentiem
- Salīdzinoša analīze (*Comparative knowledge*) – informācija un zināšanas par konkurentu un pašu uzņēmuma atšķirīgām un līdzīgām pazīmēm
- Tirgus analīze (*Market knowledge*) – paplašināta informācija un zināšanas par tirgus, pircējiem, piegādātājiem, noieta kanāliem, tehnoloģijām, nozares iekšējās konkurences, tirgus dalībnieku apvienībām utt.
- Pašu uzņēmuma analīze (*Self-knowledge*) – informācija un zināšanas par pašu savu organizāciju



2.9. att. **Konkurences analīzes veidi un to iedarbība uzņēmuma stratēģijas noteikšanā**

[94:46]

Ar konkurences izziņāšanas procesā iegūto informāciju iespējams:

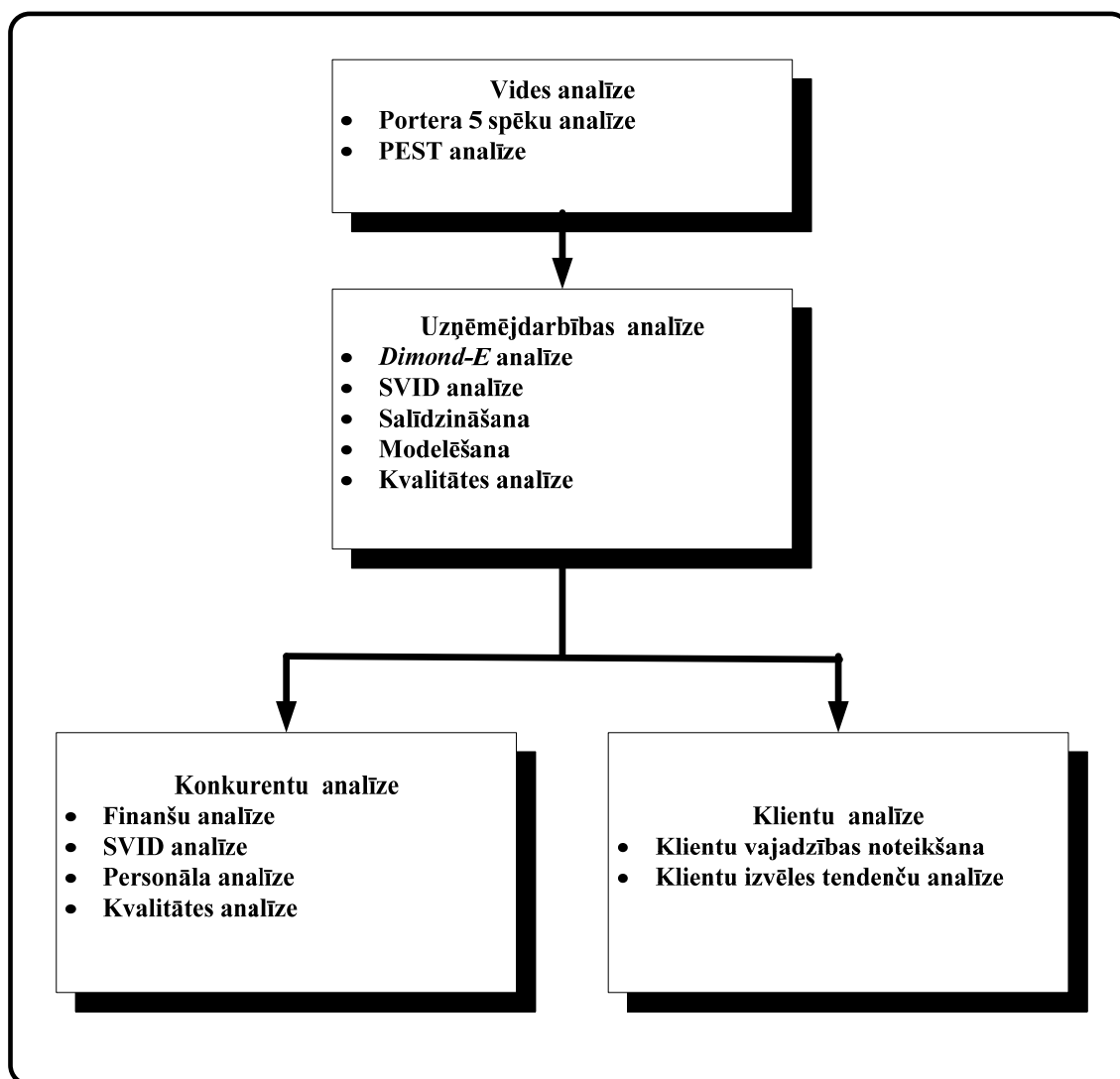
- veikt potenciālo sadarbības partneru analīzi;

- ierobežot konkurentu darbību, samazinot tās rentabilitāti;
- iegūt kompromitējošus materiālus;
- izpētīt stāvokli konkrētos tirgus sektoros;
- izvēlēties vispiemērotākos darbiniekus;
- veikt mārketinga pētījumus.

Jebkura iegūtā uzņēmējdarbības informācija tiek izmantota cīņā par klienta kā produkcijas vai pakalpojuma noņēmēja pozitīvu lēmumu, kas ir atkarīgs no vairākiem faktoriem [9:116]:

- personiskajām attiecībām ar klientu;
- uzņēmuma iekšējās politikas;
- piedāvātā risinājuma atbilstības klienta prasībām un konkursa nosacījumiem;
- produkcijas cenas un cenas veidošanas politikas;
- apkalpošana un servisa pēc produkcijas piegādes;
- uzņēmuma labās slavas iepriekšējās sadarbības reizēs vai attiecīgā tirgus nozarē.

KI vērtība ir tieši atkarīga no klientu apmierinātības, tāpēc klientu analīzei jābūt KI sastāvdaļai. Analīze jāveic ievērojot konsekvenci, sākot ar vispārējo izpratni par vidi, fokusējoties uz katra posma analīzi (sk. 2.10.att.).



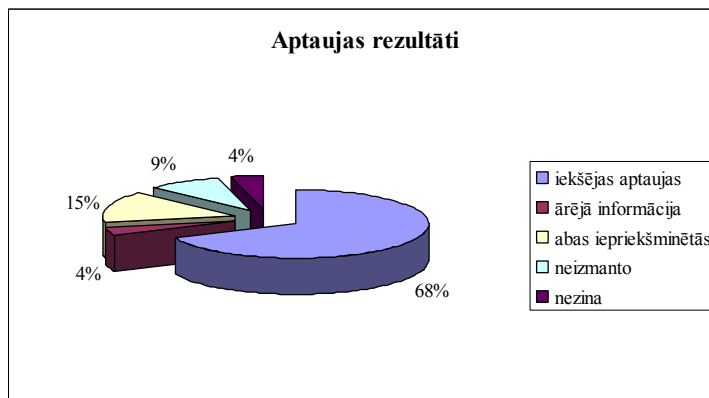
2.10. att. **KI struktūras posmi** [33]

2.10.attēls liecina, ka KI procesā tiek lietoti paņēmieni, ar kuriem iespējams uzzināt tirgus situāciju un noskaidrot savu vietu tirgū. Dažas organizācijas izmanto strukturētas procedūras, kā rezultātā efektīvā veidā tiek savākta, analizēta, izplatīta un aizsargāta informācija. Šādas procedūras sauc par konkurences analīzes programmām, kas ļauj efektīvi apzināt informāciju par konkurentiem.

Viena no pazīstamākajām kompānijām pasaulē KI jomā „Fleishman-Hillard/Full” 2002.gadā ir veikusi aptauju par KI aktualitāti un tās procesā iegūtās informācijas izmantošanu sava uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā [9].

Aptaujā tika iesaistīti 53 uzņēmumi un rezultāti liecina, ka:

68% - izmanto iekšējo informāciju;
 4% - izmanto ārējo informāciju;
 15%-izmanto abas iepriekšminētās;
 9% - neizmanto;
 4% - nezina.



2.11. att. **KI informācijas ievākšanas veidi**

Avots: „Fleishman-Hillard/Full” aptaujas rezultāti

Informācija liecina (sk. 2.11.att.), ka lielākā daļa uzņēmēju savas uzņēmējdarbības pilnveidošanai izmanto KI metodes, un tikai 13% gadījumos uzņēmēji neizmanto šādas iespējas, vai nezina par to izmantošanas iespējām.

Lai noskaidrotu, kādas metodes tiek izmantotas konkurences izzināšanas un analīzes jomā, kā arī to efektivitāti, uzņēmums „The Pine Ridge Group, Inc.” un „The T.W. Powell Company” veica KI speciālistu aptauju. Pētījums pierādīja, ka uzņēmumi, kuri veic atklātu konkurences izzināšanu uzņēmējdarbības vidē, izmanto sekojošas analīzes metodes:

- konkurentu apraksts;
- finanšu analīze;
- SVID analīze;
- attīstības izstrāde;
- peļņas/zaudējumu analīze;
- spēļu pieeja;
- saistību analīzes;
- simulācija/modelēšana.

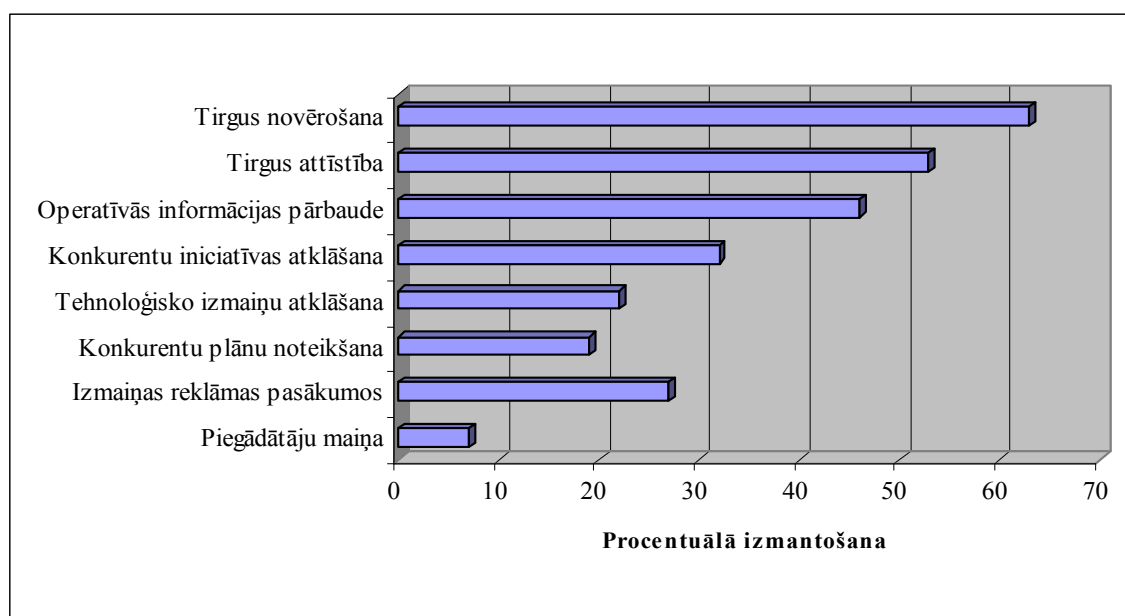
Analītisko metožu izmantošana ir atkarīga no analītisko instrumentu mērķa, kas apkopoti 2.1.tabulā.

Konkurences izziņāšanas analītisko instrumentu mērķi un plānotie rezultāti [28]

Konkurences izziņāšanas analītisko instrumentu mērķi un plānotie rezultāti		
<i>Analītiskie instrumenti</i>	<i>KI mērķis</i>	<i>Plānotais rezultāts</i>
1.	2.	3.
<i>Vides analīze</i> Portera 5 spēku analīze	<ul style="list-style-type: none"> Analizē konkurences spēku Nosaka nozares ienesīgumu 	<ul style="list-style-type: none"> Organizācijas vieta tirgū Izstrādāt un izprast vides robežas
<i>Uzņēmējdarbības analīze</i> <i>Diamond-E</i>	Organizācijas vadības, resursu stratēģijas analīze, to attiecības ar vidi	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt uzņēmējdarbības procesu izpratni savā darbības laukā
SVID	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt organizācijas stiprās un vājās puses, kā arī vides iespējas un draudus 	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt organizācijas iespējas Noteikt lietas, kuras varētu ietekmēt kvalitāti un/vai rezultātus Izprast konkurentu vājās puses un iespējamās nišas
Salīdzināšana	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt līdzīgus organizācijas procesus citās nozarēs un salīdzināt ar pašu organizāciju 	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt kritiskos resursus, neizmantotās iespējas un ilgtspējīgas konkurences priekšrocības
Modelēšana	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt modelēšanas procesu un noteikt visus ietekmējošos faktorus 	
Kvalitātes analīze	<ul style="list-style-type: none"> Analizēt organizācijas produkcijas/pakalpojumu kvalitāti 	
<i>Konkurentu analīze</i> Finanšu analīze	<ul style="list-style-type: none"> Analizēt finanšu situāciju un organizācijas stabilitāti 	<ul style="list-style-type: none"> Izprast konkurentus un paredzēt iespējamās vides izmaiņas
Personāla analīze	<ul style="list-style-type: none"> Analizēt konkurentu organizācijas kultūru, vērtības un stratēģijas 	
Kvalitātes analīze	<ul style="list-style-type: none"> Analizēt konkurentu produkcijas/pakalpojumu kvalitāti 	

1.	2.	3.
<i>Klientu analīze</i> Klientu vēlmes	<ul style="list-style-type: none"> Noteikt nozares klientu produkcijas/pakalpojumu vēlamo kvalitāti 	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt mērķa pircēja portretu un izvēlēties stratēģiju, kas atbilst klientu vēlmēm
Klientu uzvedība	<ul style="list-style-type: none"> Analizēt klientu rīcības motīvus 	

Jaunākie zinātniskie pētījumi liecina, ka pašreizējās globalizācijas apstākļos plaši tiek izmantota salīdzināšana (*benchmarking*), izstrādājot reģionālo politiku. Salīdzināšana notiek ciešā kontekstā ar KI, bez kuras nav iespējams novērtēt globālos procesus [40:290]. Savukārt KI darbības mārketinga pasākumu pilnveidošanā pārsvarā tiek veiktas tirgus situācijas novērošanas un uzraudzības jomā, kas vairāk attiecināms uz stratēģisko lēmumu pieņemšanu (sk. 2.12. att.).

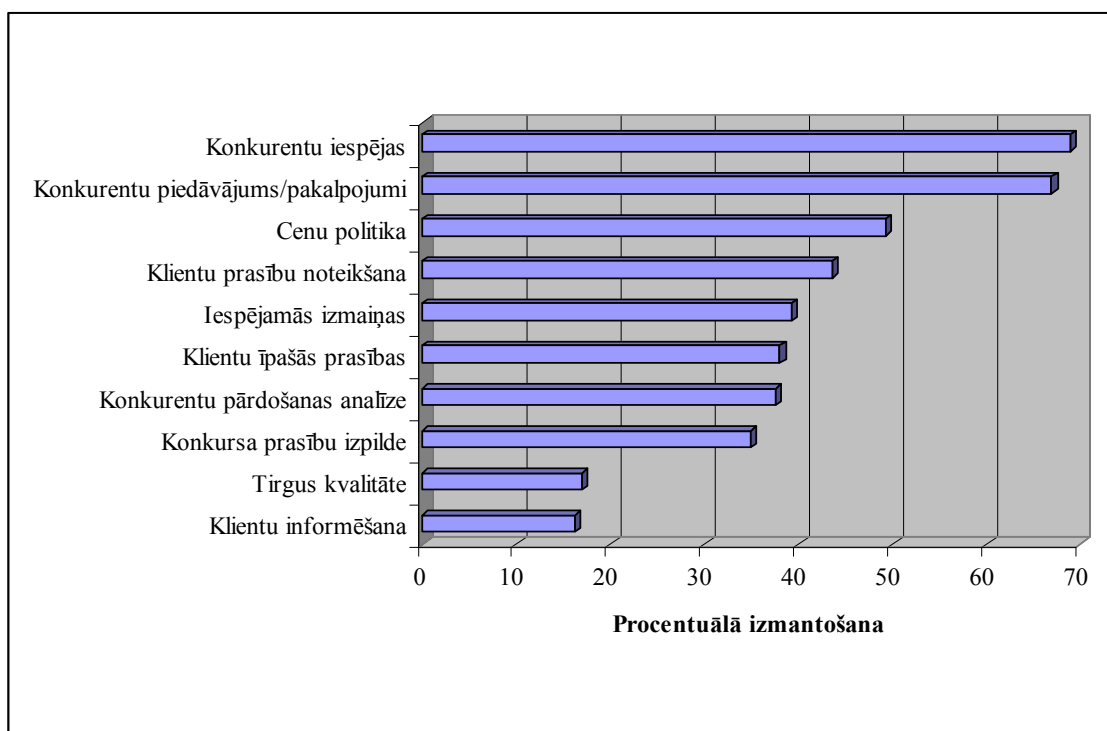


2.12. att. *KI darbības mārketinga pasākumu pilnveidošanā*

Avots: „The Pine Ridge Group, Inc. un the T.W. Powell Company” konkurences izziņāšanas speciālistu aptauja

Darba autors secina, ka pašreizējos tirgus apstākļos uzņēmumu vadība pieprasa attīstības un pārdošanas daļai veikt pēc iespējas vairāk aktivitātes: palielināt telefonu zvanu skaitu klientiem, klientu apmeklējumus, esošo kontaktu apkalpošana, meklējot jaunas produkcijas noieta iespējas. Savukārt A.Huina (*A.Huynh*) atzīmē, ka šīs tendences būtiski palielina gan uzņēmuma ieejas informācijas apjomu, gan prasa lielāku laiku datu analīzei.

Zīmīgi, ka KI speciālisti uzskata: visefektīvākā tirgus pasākumu pilnveidošana ir konkurentu iespēju un to preču un pakalpojumu izvērtējums (sk. 2.13. att.).



2.13. att. *KI darbību efektivitāte mārketinga pasākumu pilnveidošanā*

Avots: „The Pine Ridge Group, Inc. un the T.W. Powell Company” konkurences izziņāšanas speciālistu aptauja

Viens no uzskatiem, ko pārstāv D.Simpsons (*D.Simpson*), ir akcentēt klientu analīzi iepretim konkurentu analīzei. Šo viedokli atbalsta daži praktiķi, kuri atzīst, ka KI pieeju joprojām nepietiekami izmantoto tikai tādēļ, ka informācijas ievākšana par dažiem konkurentiem vai draudu novērtēšana netiek uzskatītas par īpaši svarīgām vajadzībām. Tā vietā viņi labāk izmanto datus un analīzi par klientiem un tehnoloģijām [84:8].

Lai gan tādas tradicionālas uzņēmējdarbības analīzes metodes kā finanšu prognozes, budžeta analīze, izdevumu-ieņēmumu analīze ir nepieciešamas, lai novērtētu organizācijas uzņēmējdarbību, tās nav piemērotas organizācijas stratēģijas noteikšanai, it īpaši mūsdienu dinamiskajā telekomunikāciju pasaulē. Tradicionālās analīzes metodes nepalīdzēs uzņēmumam izmantot pēkšņi radušos izdevību vai neitralizēt negaidītus draudus vai konkurenci.

Speciāli izstrādātas metodes konkurences izziņāšanas rezultātā iegūtās informācijas apstrādei ļauj precīzi interpretēt uzņēmuma ārējās vides parametrus un tādā veidā veicināt stratēģiskā lēmuma pieņemšanas procesu. Pastāv vairākas metodes, kā analizēt un interpretēt iegūtu informāciju. Metode konkrētā situācijā būtu jāizvēlas konkurences izziņāšanas speciālistam.

Autors piedāvā izskatīt sekojošas KI rezultātā iegūto datu analīzes metodes:

1. *Alternatīvā rezultāta metode (Alternative Outcomes)* piedāvā vairākus konkrētās problēmas skaidrojumus konkurences izzināšanā.

Metode var tikt izmantota, ja konkrētā speciālista rīcībā ir pretrunīga informācija vai informācija no dažādiem datu ieguves avotiem, ja lēmuma pieņemējam ir nepieciešami vairāki gadījuma attīstības scenāriji vai nepieciešams izvērtēt uzņēmuma ilglaicīgās perspektīvas. Šajā gadījumā, piemēram, var tikt aplūkoti sekojoši ārējās vides parametri:

- nozari regulējošo normatīvo dokumentu raksturojums;
- tehnoloģijas;
- tirgus raksturojums;
- konkurence;
- nozares konsolidācijas līmenis u.c.

Tādu intelektuālo modeļu apspriešana var būt noderīga lēmumu pieņemšanas konsolidācijas procesā un tā fokusēšanai uz vienu vai vairākiem uzņēmuma pamatmērķiem. Šajā gadījumā lēmuma pieņemēji saņem vismaz divus alternatīvus scenārijus biznesa stratēģijas izstrādei. Scenārijos parasti ir ne vairāk kā vien vai divi kopīgi elementi. Alternatīvo scenāriju analīze ļauj izprast kopējās stratēģijas vājos punktus, aktīvu trūkumu, kā arī kādas konkrētas jomas monitoringa nepieciešamību.

2. *Iespēju analīzes metode (Opportunity Analysis)*

Iespēju analīzes metodes gadījumā konkrētais speciālists vai KI analītiķis izvērtē iespējas no organizācijas vadītāja, lēmuma pieņemēja, viedokļa un nosaka uzņēmuma potenciālo rīcību konkrētā situācijā. Metode dod iespēju „izgaismot” iespējamos riskus un iespējas, ar kurām var saskarties uzņēmums konkurences apstākļos. *Iespēju analīzes* metodes pirmais solis ir pārformulēt KI problēmjautājumu atbilstoši lēmuma pieņemēja jeb vadītāja terminoloģijai. Piemēram, gadījumā, kad kāda konkrēta uzņēmuma nozarē gaidāma jaunu konkurentu ienākšana, tradicionāli pieejot šim jautājumam, organizācijas speciālisti konkurentu iespējas un tehnoloģijas, ar kurām tie gatavojas ieiet tirgū. Turpretim *Iespēju analīze* piedāvā citu pieeju: uzmanība tiek pievērsta tiem pasākumiem, ar kuru palīdzību nozarē esošais uzņēmums varētu ierobežot jaunu tehnoloģiju ienākšanu, piem., licences vienošanās ar partneriem vai savas stratēģiskās attīstības pārskatīšana, kas paredz izstrādāt jaunas vai pilnveidot esošās tehnoloģijas.

3. *Pretējās ass analīzes metode (Linchpin Analysis)*

Izmantojot šo metodi, KI analītiķis nomaina vai pilnīgi atsakās no saviem bāzes pieņēmumiem par konkurentu rīcību kādā konkrētā situācijā un pilnīgi citādi veido savus pieņēmumus par konkurences situāciju. Ar šīs metodes palīdzību iespējams izvairīties no

iebkādiem stereotipiskiem pieņēmumiem par gadījumu, kā arī samazināt organizācijas birokrātiskā vadīšanas stila ietekmi. Šajā gadījumā analītiķis izskata visus iespējamās situācijas skaidrojumus. Piemēram, vienas nozares uzņēmumi bieži nodarbojas ar konkurentu cenu struktūru izpēti un savu cenu politiku veido atkarībā no tā, cik augstas vai zemas ir konkurentu izmaksas salīdzinājumā. Šāda analīze bieži vien traucē izveidot objektīvu konkurentu rīcību tirgū.

Pretējās ass analīzes metode piedāvā analītiķiem novērtēt konkurentu, pieņemot, ka to cenu struktūra ir pilnīgi pretēja piedāvājumam. Šāds skatījums analītiķim dod iespēju izskatīt alternatīvas, par kurām viņš nedomātu, ja ņemtu vērā vienīgi konkurentu reālos piedāvājumus.

4. *Notikumu analīzes metode (Event Analysis)*

Ar *Notikumu analīzes* metodes palīdzību KI analītiķis izceļ kādus ārējās vides notikumus un norāda situācijas vai konkurentu darbības kopējās tendences. Tā ir metode, ko izmanto praktiski visi analītiķi. Izmantojot šo metodi sistemātiski, ar tās palīdzību var novērot būtiskas konkurences vides tendences un novērtēt izmaiņas konkurējošo uzņēmumu darbības jomā. Tā ir vienkārša hronoloģiska konkurentu darbību uzskaitē, piem., konkurentu iepirkumu analīze, tirgu izpēte u.c.

5. *Konkurējošo hipotēžu analīzes metode (Analysis of Competing Hypotheses)*

Konkurējošo hipotēžu analīzes metode dod iespēju pretstatīt dažādus analītiskus spriedumus un konkurentu rīcības iemeslus. Tā ļauj analītiķiem pārbaudīt KI rezultātā ievāktos datus un noteikt šaubīgus rezultātus atskaitē.

Ikdienā bieži vien neizdodas pārbaudīt KI datu sekvenci. Parasti analītiķis izpēta iegūtos datus un izvēlas vienu hipotēzi, kura pēc viņa domām izskaidro notikumu gaitu, bet citas hipotēzes neizskata. Analītiķis pieturēsies pie šīs hipotēzes tikmēr, kamēr tā netiks noliegta, bet tad izskatīs nākamo, līdz atradīs „pareizo”. Šādai pieejai ir zināms trūkums – tā nedod iespēju novērtēt un pretstatīt visus savāktos datus un hipotēzes.

Autors uzskata, ka veiksmīgāka rīcība būtu vienlaicīgi izvērtēt vairākas iespējamās hipotēzes, pretstatīt tās un ievākt informāciju. Tas ļautu noteikt, kurš pieņēmums visprecīzāk atbilst ievāktajiem datiem, kā arī pārbaudīt dažādu informācijas avotu ticamību un atteikties no tās informācijas, kura ir pretrunā ar izvirzīto pieņēmumu vai atbilst tām visām un tai nav diagnosticējošas vērtības. Ja uzņēmējam jāstāpās ar konkurenci gan iekšējā, gan ārējā tirgū, nepieciešamība pēc informācijas pieaug. **Lai uzņēmuma darbinieki varētu efektīvi piedalīties KI procesā, nepieciešama atbilstoša politika, procedūras un formāla (vai neformāla) infrastruktūra.**

2.4. Konkurences izzināšanas tehnoloģijas saturs

Pētījumi pierāda, ka vadītāji ļoti atšķirīgi novērtē KI procesa rezultātu un ieguvumu, un šis atšķirības bieži vien ir saistītas ar viņu funkciju organizācijā [69].

Zinātnieki D.Mishra (*D.P.Mishra*) un H.Bhabra (*H.S.Bhabra*) atzīmē, ka KI procesā iegūtie rezultāti jānodod tām personām, kam ir tiesības un atbildība darboties saskaņā ar šiem rezultātiem [65], tomēr bieži vien informācijas ir par daudz, tā reti ir piemērota konkrētajām vajadzībām un ne vienmēr ir pieejama tieši tajā brīdī, kad visvairāk vajadzīga. Savukārt A.Huina uzskata, ka lēmumi bieži tiek pieņemti akceptējot kādu informācijas nenoteiktības pakāpi [50]. Kaut arī svarīgi lēmumi prasa augstāku informācijas ticamības līmeni, augstākā vadība apzinās neprecizitātes informatīvajā nodrošinājumā, jo precizējošās informācijas ievākšana un analīze, augstākas ticamības līmeņa nodrošināšanai ir saistīta ar papildus izmaksām.

Pēc A.Konveja (*A.Conway*), L.Lakmana (*L.Lackman*), K.Sabana (*K.Saban*) un Dž. Lanasa (*J.Lanasa*) apkopotās informācijas, vadošajiem uzņēmumiem KI jomā ir [58]:

- 1) plašas datubāzes un visdažādākā pieeja informācijai;
- 2) mērķim atvēlēts budžets;
- 3) ar faktiem pierādīta nepieciešamība veikt pārmaiņas organizācijā;
- 4) vadības atbalsts.

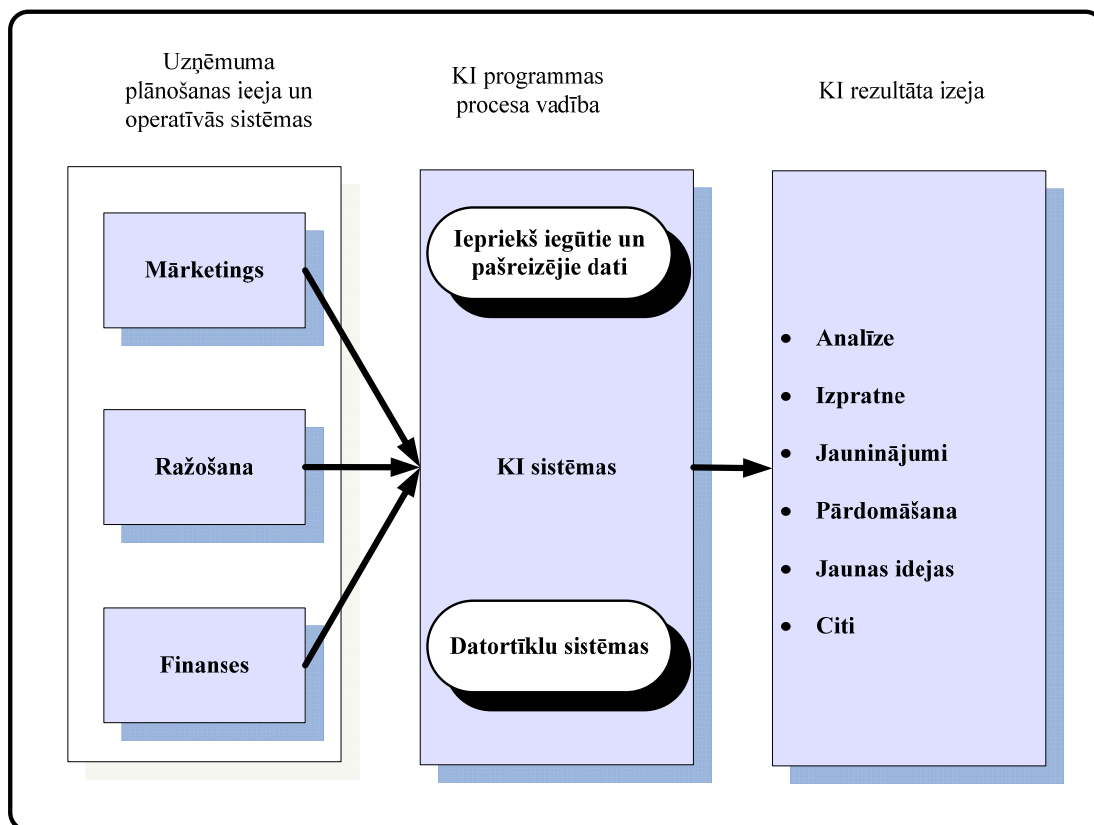
Somijā veiktais pētījums mežrūpniecības jomā pierāda, ka uzņēmuma konkurences izzināšanas speciālistu vieta organizācijas struktūrā bieži vien ir ļoti svarīga, jo tam ir liela ietekme uz uzņēmuma iekšējiem procesiem. Piemēram, KI vienība, kas atrodas mārketinga nodaļā, var būt ieinteresēta uzzināt konkurentu attiecības ar klientiem, tajā pašā laikā vienība, kas atrodas pētniecības un attīstības nodaļā, varētu būt vairāk ieinteresēta produktu dizainos un dažādu konkurentu attīstības procesos.

Konkurences izzināšanas profesionāļu biedrības (*SCIP*) 2002.gadā veiktā KI prakses pētījuma rezultāti liecina, ka korporatīvās struktūrās šīs vienības ir izvietotas ļoti dažādi. Saskaņā ar šo pētījumu, galvenās divas nodaļas, kur visbiežāk atrodas KI vienības, ir tirgus izpētes nodaļa (46%) un pārdošanas nodaļa (14%) [64].

IBM 90.gadu sākumā KI pārsvarā bija izvietota dažādu uzņēmuma struktūru iekšienē – mārketinga, produkta attīstības un finanšu nodaļās. Šīs vadības struktūras darbojās kā atsevišķas vienības, reti apmainoties ar informāciju. Apvienojot dažādus resursus un nodrošinot vadītājus ar uzņēmējdarbības vides informāciju, IBM kļuva aktīvāks tirgū un paaugstināja darbības efektivitāti. Līdzīgi, uzņēmums „Procter and Gamble” savu KI funkciju ieviesa savā stratēģiskās plānošanas nodaļā. Tās funkcija veidojās, sākot no ikdienas

ziņojumu sagatavošanas līdz attiecīgām aktivitātēm stratēģijas izstrādē, kas veicināja dzīvotspējīgākas stratēģijas tapšanu [78].

Zinātnieks R.Thierauf (*R.Thierauf*) piedāvā efektīvas KI plūsmas risinājumu, galveno lomu KI programmas procesa vadības nodrošināšanai atvēlot uzņēmuma operatīvajām sistēmām kā mārketingu, ražošanu un finanses (sk. 2.12. att.) [90:6].



2.12. att. Informācijas plūsmas pārveide KI rezultātā

Avots: Efektīvas KI sistēmas piemērs [90]

Savukārt KI sistēmai jānodrošina vairāki nosacījumi. Tai jābūt:

- integrējamai (apkopot un integrēt datus un informāciju no vairākiem avotiem);
- informatīvai (pārveidot ieejas datus kvalitatīvā informācijā un zināšanās);
- interaktīvai (nodrošināt informācijas apmaiņu un palielināt mijiedarbību starp darbiniekiem, vadību).

D.Hitčins (*D.Hitchins*) savā darbā „Putting Systems to Work” formulējis piecas īpašības, kas raksturo sistēmu [105]:

- 1) tā sastāv no (fiksējamiem un aprakstāmiem) elementiem;
- 2) tās elementi savā starpā ir saistīti (visbiežāk funkcionāli). Sistēma ir kaut kas vairāk kā „elementu summa”, tās struktūra un elementu mijiedarbība ir atkarīga

no konkrētā sastāvdaļu „komplekta”, no īpatnībām, kas raksturīgas katram no tiem;

- 3) katra sistēma ir galīga un robežojas ar tā saukto ārējo vidi. Šī robeža pastāv vienmēr, tā var būt vairāk vai mazāk caurlaidīga. Robeža var būt gan materiāla, gan nemateriāla un grūti tverama. Sistēmu robežas ir būtiskas vairāku apsvērumu dēļ:
 - tās nodrošina (reizēm arī nosaka) iespēju identificēt konkrēto sistēmu,
 - visaktīvākā mijiedarbība starp sistēmu un ārējo vidi noris tieši „robežzonā”. Būtiski ir saprast, kā notiek mijiedarbība, kā kaut kas iekļūst sistēmā vai izkļūst no tās (*input and output*, angļu val.);
- 4) sistēmas parasti ir dinamiskas, laikam ritot, tās pārveidojas. Sistēmas mainība jeb pārveidošanās parasti ir atkarīga no tās mērķa;
- 5) vairākām sistēmām ir apakšsistēmas – elementi, kas ietekmē vai nodrošina visas sistēmas pastāvēšanu.

Turklāt KI programmas procesa vadībā jāņem vērā sekojošas specifiskas īpatnības:

- ieejas datu un informācijas nepilnīgums un nenoteiktība;
- uzdevuma kritēriji, kas saistīti ar nepieciešamību ņemt vērā informācijas lielo daudzumu;
- kvantitatīvo un kvalitatīvo rādītāju esamība, kas jāņem vērā, risinot KI programmas ieviešanas pasākumus;
- apkopošanā nav iespējams lietot optimizācijas klasiskās metodes.

Daži zinātnieki uzskata, ka konkurences izzināšana ir paplašināta tirgus pētīšana vai arī tai jābūt mārketinga sastāvdaļai [93]. Citi lieto jēdzienus "mārketinga analīze" un KI atsevišķi [68]. Tomēr plašāka literatūras izpēte liecina, ka KI procesā tiek veikta ne tikai konkurentu analīze, bet arī visas uzņēmējdarbības vides novērošana. Zīmīgi, ka zinātnieki iesaka papildināt Ričarda Dafta (*R.Daft*) vides novērošanas modeli, paplašinot to ar informācijas apstrādes un sintēzes posmiem, kā arī iekļaut organizācijas darbinieku zināšanas un kompetenci datu ievākšanas un apstrādes posmos [96:727].

B.Gilads, runājot par KI procesu, atzīst, ka tas „spēj prognozēt konkurentu darbības, klientu darbības, valdības darbības utt.” [36]. KI process tādējādi sastāv no „iekšējās un ārējās pētniecības pasākumiem” [55].

C.Prahalads (*C.Prahalad*) un G.Hamels (*G.Hamel*) uzskata, ka uzņēmuma attīstību nosaka tās vērtības un kompetences, kas tiek noteiktas un identificētas salīdzinājumā ar konkurentu vērtībām un kompetencēm, un tās nodrošina:

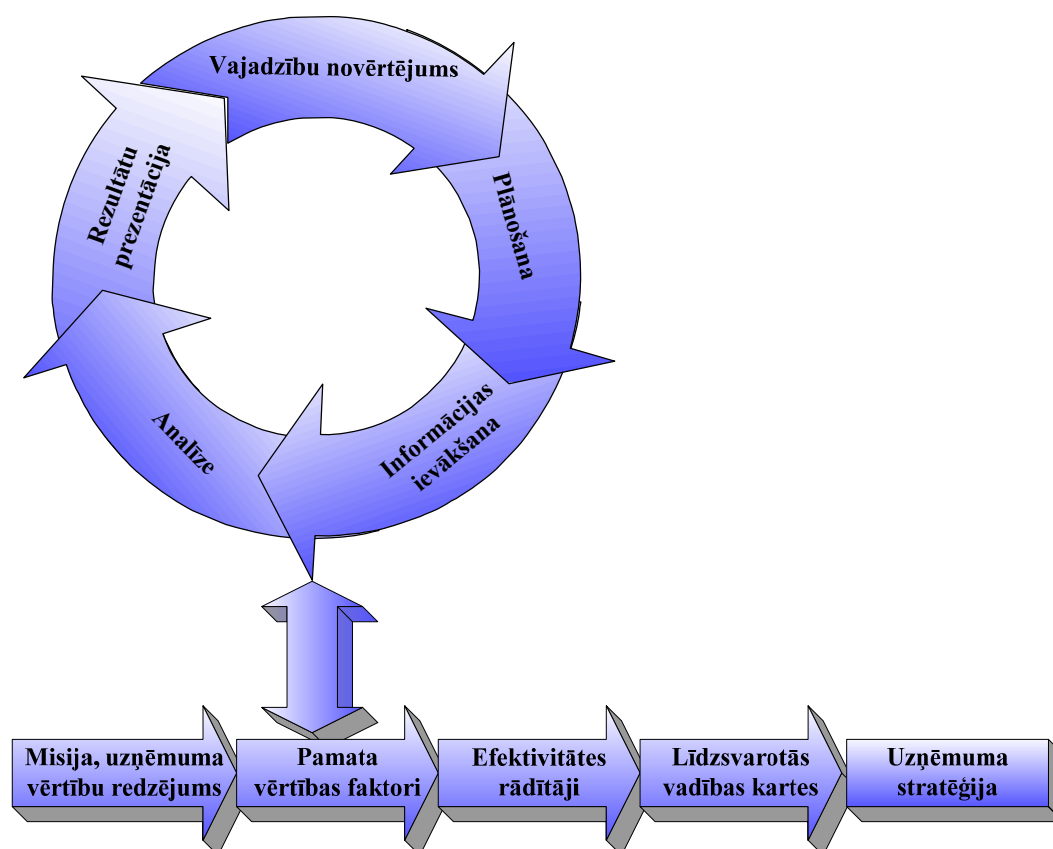
- iekļūšanu vairākos tirgos;

- būtisku ieguldījumu gala produkta pievienotajai vērtībai;
- spēju saglabāt oriģinalitāti [75].

Tādējādi uzņēmuma stratēģiju ietekmē vajadzība attīstīt un uzturēt šīs galvenās vērtības un svarīgākās kompetences. Šajā kontekstā daži autori apgalvo, ka KI ir stratēģiska nozīme, jo:

- katram uzņēmumam jāapzina savas vērtības un uzkrātā pieredze salīdzinājumā ar konkurentu vērtībām un pieredzi un noteikti jābūt izpratnei par konkurentu kompetencēm;
- sava uzņēmuma kritiskos punktus un iespējas var izvērtēt vienīgi salīdzinājumā ar konkurentu iespējām;
- uzņēmuma iespējas iekļūt jaunā tirgū ir izvērtējamas, ja tam ir zināmas konkurentu ieceres un iespējas šajā virzienā [71].

Savukārt autors ir izstrādājis modeli, kas izskaidro KI ietekmi uzņēmuma stratēģijas noteikšanas procesā (sk. 2.11. att.).



2.11. att. *KI ietekme uzņēmuma stratēģijas noteikšanas procesā*

Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

Katram 2.11. attēla elementam ir noteikta loma lēmuma pieņemšanas procesā:

1. Vajadzību novērtēšana.

Pirms uzsākt jebkura veida informācijas ievākšanu, nepieciešams skaidri definēt mērķus. Parasti KI ir nepieciešama, lai palīdzētu vadībai pieņemt dažādu līmeņu lēmumus.

2. Plānošana.

Atkarībā no nepieciešamās informācijas, tās ievākšanas veida un iespējamajiem avotiem, nepieciešams izveidot konkurences izzināšanas operācijas plānu, kuram jāietver sevī informācijas ievākšanas avoti un veidi, nepieciešamais analīzes darbs un metode, kā arī tehniskie līdzekļi, kas nepieciešami konkurences izzināšanai.

3. Informācijas ievākšana.

Darbojoties pēc iepriekš noteikta plāna, informācijas ievākšana.

4. Analīze.

Informācijas analīzei jānorit atbilstoši izstrādātajam plānam. Analīzes rezultātā no ievāktās informācijas nepieciešams izveidot kopsavilkumu, kas būs atbalsts lēmumu pieņemšanai.

5. Rezultātu prezentācija.

Ļoti svarīgi ir pareizi prezentēt rezultātus, kas pēc iespējas labāk atbildētu uz uzdotajiem jautājumiem.

6. Misija.

Organizācijas vispārējas pastāvēšanas principi un to nākotnes redzējums.

7. Pamata vērtības faktori.

Pamata vērtību faktoru noteikšana, to analīze un spēja salīdzināt sevi ar konkurentiem.

8. Efektivitātes rādītāju definējums.

9. Līdzsvarotās vadības karte.

10. Rādītāju skaitliskā noteikšana.

Vēlamie rezultāti katram rādītājam.

11. Uzņēmuma stratēģija.

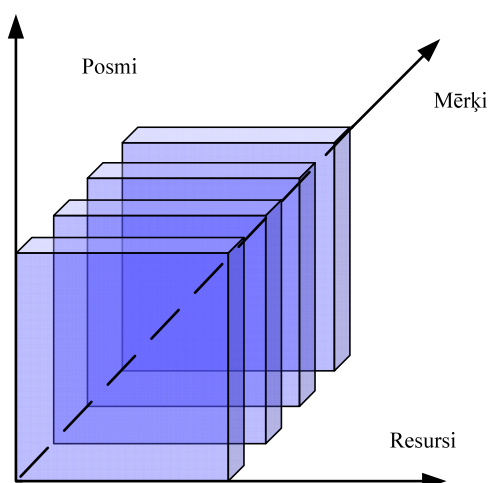
Darbības plāni mērķu sasniegšanai.

Autors uzskata, ka KI ir sistēmiska programma informācijas ievākšanai un analīzei par svarīgākajām interešu grupām kā klientiem, konkurentiem, likumdevējiem un piegādātājiem, lai rastu jaunas iespējas un uzturētu konkurētspēju. Ja informācija ir identificēta kā derīga un atbilstoša uzņēmuma vajadzībām, tās sakārtošana un uzglabāšana ir ļoti būtiska, lai nodrošinātu tās turpmāko izmantošanu.

Tā kā vispilnīgākais priekšstats par lietu rodas tad, kad to var apskatīt no visām pusēm, **autors modeļa radīšanai piedāvā izmantot matricas sistēmu, aplūkojot trīs dimensiju koordinātes** – trīs KI sistēmas modeļa komponentu grupas:

1. Kādi resursi ir pieejami?
2. Kādi ir KI mērķi?
3. Kādi ir KI sistēmas ieviešanas posmi?

Atbildes uz šiem jautājumiem veido matricas elementus, rezultātā iegūstot sistēmas matricu, kas parādīta 2.13. attēlā.



2.13. att. **KI sistēmas matrica.**

Avots: Autora grafiskā interpretācija

Matricas elementu skaitu nosaka pēc formulas:

$$S = R_i * M_j * P_k, \quad (1)$$

kur

S – matricas elementu skaits;

R_i – „Resursu” bloka komponentu skaits;

M_j – „Mērķu” bloka komponentu skaits;

P_k – „Posmu” bloka komponentu skaits.

Autors uzskata, ka konkurences izzināšanas sistēmas trīsdimensiju matricas modelis ļauj precīzi noteikt savstarpējās KI elementu sakarības un atvieglo KI sistēmas izveidošanu uzņēmumos.

Dž.Kalofs par vienu no precīzākajām KI definīcijām ir atzinis B.Gilada definīciju, kas vēsta, ka KI procesa rezultātā iegūtā informācija palīdz noteikt uzņēmuma konkurētspēju. KI ir spēja paredzēt konkurentu rīcību, klientu rīcību, valdības rīcību u.c. Tā tiek izmantota iespēju noteikšanai un iespējamo pārsteigumu minimizēšanai. Procesā nolūks ir paredzēt to,

kas notiks, nevis konstatēt to, kas jau ir noticis [18]. B.Gilads pierāda, ka konkurences izzināšana uzņēmējdarbības vidē var tikt izmantota risku identificēšanai un pārvaldīšanai - t.i., nozares risku vadībai, kur šādus risku rada izmaiņas nozares kopainā, piemēram, veidošanās procesā esošās, ar klientiem saistītās tendences, konkurentu stratēģiskā rīcība, neveiksmīgas tehnoloģijas vai jauna valdības politika [37].

Jaunākie zinātniskie pētījumi ir pierādījuši KI nozīmi jauna produkta veiksmīgai ieiešanai tirgū [29:130].

Savukārt Dž.Preskots (*J.Prescott*) atzīst, ka KI pieejas mērķis ir radīt praktiski izmantojamu informāciju, kuru attīstot, tā dotu pamatu rīcībai, KI programmai iespējams radīt konkurences priekšrocību un patiešām nodrošināt vērtību [78:42].

K.Fleišers (*C.Fleisher*) un B.Bensusans (*B.Bensoussan*) uzskata, ka KI process aptver iespējamās iedarbības (t.i., iespējas un draudus), kuras rada visi uzņēmējdarbības vides ārējie elementi, kuri ietekmē organizācijas pašreizējo un nākotnes konkurētspēju [28]. Tas ir sistemātisks informācijas ievākšanas un analizēšanas process jeb cikls par konkurentu veiktajām darbībām, pašu uzņēmējdarbības vidi un nākotnes tendencēm ar domu sekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu.

Saskaņā ar teorētiskajām atziņām, KI nenozīmē visas iespējamās informācijas ievākšanu, bet gan fokusēšanos uz tiem jautājumiem, kas organizācijas vadībai ir vissvarīgākie [49]; [22]; [37], datu ievākšanai izmantojot vairākus avotus un dažādas metodes, tai skaitā uzņēmējdarbības vides izvērtēšanu [14]. Savukārt autors uzskata, **lai uzņēmums veiksmīgi realizētu KI procesu, ir nepieciešams, lai tajā pastāvētu atbilstoša organizācijas līmeņu informētība par KI un konkurētspējas apzināšanas kultūra.**

3. KONKURENCES IZZINĀŠANAS TEHNOLOĢIJAS: PĒTĪJUMS LATVIJĀ

3.1. Konkurences izzināšanas vides raksturojums

Pirmais solis informācijas atklātības nodrošināšanā pēc neatkarības atjaunošanas Latvijā bija likumdošanas izstrāde. Projekts informācijas atklātības likumam radās 1993.gadā, tomēr pagāja pieci gadi līdz šāda likuma pieņemšanai. Pēc vairāku informācijas pieejamību atsevišķās nozarēs reglamentējošu likumu pieņemšanas, 1998.gada 29.oktobrī Latvijā, pirmajā no Baltijas valstīm un vienā no retajām Austrumeiropā, pieņem informācijas atklātības likumu, kas nosaka pamatprincipu – informācija valsts un pašvaldību iestādēs ir pieejama sabiedrībai visos gadījumos, kad likumā nav noteikts citādi. Tomēr arī šis likums paredz ierobežotas pieejamības informācijas kategoriju.

Kopš 2004.gada 1.maija Latvija piedalās kopējā ES tirgū, kur spēkā ir vienoti preču ražošanas standarti, drošības, marķēšanas un ekspluatācijas uzraudzības prasības. Tas nozīmē - ES likumdošana stingri regulē vienu no tirgus ekonomikas pamatprincipiem, proti, godīgu konkurenci. Šajā jomā direktīvas, piemēram, aizliedz ražotājiem un pārdevējiem vienoties par preču cenām vai tirgu sadalījumu, jo tas ierobežotu patērētāju tiesības izvēlēties kādu produktu un cenu par kādu pirkt, turklāt ilgtermiņā neveicinātu cenu pazemināšanos, kā arī jaunu pakalpojumu un preču ieviešanu. Liela daļa ES normu šajā jomā tapušas pēc Eiropas pirmās instances tiesas spriedumiem, kas kādu praksi atzinusi par pieļaujamu vai tādu, kas pārkāpj ES godīgas konkurences noteikumus. Pārkāpumu gadījumos uzņēmums spiests maksāt sodus.

Informācijas pieejamība par konkurentiem kopumā nav apgrūtināta, tomēr tās detalizācijas pakāpe nav pietiekama, lai uzņēmums – tirgus dalībnieks – varētu iegūt pamatotu attiecīgās tirgus jomas vai tirgus analīzi.

Latvijā ar konkurences izzināšanu un sabiedrisko attiecību efektivitātes mērīšanu līdz 2006.gada rudenim nodarbojas „Observer” grupas meitas uzņēmums „Observer Latvija”. Saskaņā ar informāciju, ko sniedz uzņēmums, speciālisti palīdz organizācijām pētīt un analizēt konkurentu stratēģijas, tirgus un nozares, organizāciju komunikāciju efektivitāti, pozicionēšanos un reputāciju. Uzņēmuma mērķis ir palīdzēt klientiem veicināt uzņēmuma darbību un komunikāciju efektivitāti, pieņemot lēmumus, kuri balstās uz pilnīgāku izpratni par tirgiem, konkurentiem un organizācijas komunikāciju efektivitāti. „Observer Latvija” speciālisti izmanto gan sekundāros, gan primāros informācijas avotus. „Observer” portālu

risinājumi palīdz pasūtītājiem strukturēti strādāt ar šo informāciju un efektīvi izplatīt to organizācijas ietvaros [110].

Tomēr ar 2006.gada 1.oktobri kompānijas vadība pieņem lēmumu – organizācija netiks pārstāvēta Latvijā un Igaunijā. Saskaņā ar „Observer Latvija” pārstāvja teikto: „Observer globālā vadība nolēmusi koncentrēties uz lielākiem tirgiem, kuros panākama pavisam cita atdeve” [9].

Līdzvērtīgu pakalpojumu nodrošinātāji sākuši cīņu par „Observer” klientiem, kam tagad jāmeklē jauni pakalpojuma sniedzēji. Ar uzņēmējdarbības vides informāciju saistītus pakalpojumus, piemēram, informācijas ievākšanu par uzņēmumiem un nozarēm, piedāvā gan BNS, gan arī Latvijas Ziņu aģentūra LETA un tās sastāvā ietilpstošais Ekonomisko pētījumu institūts (EPI). Latvijā pastāv iespēja parakstīties uz vairākiem informatīvā servisa pakalpojumiem, ieskaitot iespēju regulāri saņemt informāciju pa e-pastu - kur, kad un kādos laikrakstos ir publicēti interesējošie materiāli. Savukārt LETA piedāvā informāciju par tautsaimniecības nozarēm interneta mājaslapā *nozare.lv*, kur jaunākā un aktuālā informācija tiek apkopota un sistematizēta par 30 svarīgākajām Latvijas uzņēmējdarbības nozarēm.

Saskaņā ar aģentūras LETA viedokli, lai pieņemtu veiksmīgus vadīšanas lēmumus, uzņēmumu darbiniekiem ir nepieciešams būt informētiem par norisēm savā un apkārtējā uzņēmējdarbības vidē, kas ietekmē uzņēmuma veiksmīgu darbību un attīstību. Zīmīga ir 2004.gadā Latvijā „BETIL” projekta (*Better Business Ethics in Latvia*, angļu val.) ietvaros, veiktā pētījuma atziņa, kur teikts: Viena Latvijas uzņēmēju daļa uzskata, ka uzņēmējdarbības mērķis ir tikai peļņas gūšana un negodīga rīcība var tikt attaisnota, ja tā sniedz īstermiņa peļņu. Šo cilvēku viedoklis ir ļoti plaši pārstāvēts gan uzņēmējdarbības vidē, gan plašākā sabiedrībā. Bet eksistē arī cita Latvijas uzņēmēju daļa, kas uzskata, ka uzņēmējdarbības mērķi ir plašāki, un kuri rīkojas saskaņā ar šo uzskatu [115].

Uzņēmējdarbības vides informācijas ievākšanas ētika ir Latvijas iekšējā problēma. Konkurences izzināšanas process uzņēmējdarbības vidē ir jāveic saskaņā ar ētikas normām, kas garantētu uzņēmumiem kā Latvijā, tā arī citās pasaules valstīs izvairīties no zaudējumiem, kurus var radīt neētiska rīcība. Nav īpašu, tikai uzņēmējdarbībai piederīgu morāles normu, tās ir tās pašas ētikas nacionāli specifiskās un vispārcilvēciskās vērtības, tikai piemērotas uzņēmējdarbībā.

Uzņēmējdarbības ētika parasti tiek raksturota kā kalpošana citiem cilvēkiem, sagādājot viņiem zināmus labumus un saņemot par to ienākumus, kas attaisno ieguldījumus, respektējot morāles normas. Ētika uzņēmējdarbībā vairo uzņēmuma labo slavu un peļņu. Ētiskie orientieri uzņēmējdarbībā nav noteikti un kategoriski. Tie ir orientēti uz ētisko vērtību

saskaņošanu ar ekonomisko efektivitāti un izdevīgumu. Uzņēmējdarbības ētikas priekšrakstu pārzināšana ļauj vispārcilvēciskās vērtības saskaņot ar personiskajām interesēm ekonomiskajā darbībā, norādot, kā ētiski rīkoties, risinot morāles konfliktus, uz kādiem orientieriem balstīties praktiskajā rīcībā un uzvedībā. Organizācijas ētiskos darbības principus nosaka organizācijas kultūra. Organizācijas kultūrai ir būtiska nozīme konkurences izzināšanā. Organizācijas kultūra nodrošina gan veiksmīgu konkurences izzināšanas procesu organizācijas ietvaros, gan veido ārējās vides informācijas ievākšanas redzes leņķi jeb kritērijus. Tā paredz veidus, līdzekļus un metodes, kā konkrētajā organizācijā pieņemts strādāt.

Savukārt BETIL projekta ietvaros veiktais pētījums par uzņēmējdarbības ētikas ieviešanas iespējām Latvijā liecina: ja uzņēmumu starpā pastāvētu vienots skatījums par vērtību lietojumu, uzņēmumi varētu kopēji uzņemties atbildību par savu rīcību.

Projektā ar jēdzienu „uzņēmējdarbība” tiek saprastas visas tās attiecības, kādās uzņēmums stājas ar indivīdiem vai organizācijām, lai padarītu iespējamu uzņēmuma darbību. „Uzņēmējdarbības ētika” ir normatīvs šādu attiecību vērtējums. Tātad „uzņēmējdarbības ētika” raksturo to, vai konkrētas uzņēmējdarbības attiecības ir atbalstāmas vai nosodāmas.

Turklāt projekta autori uzskata, ka uzņēmējdarbības ētikas ieviešana Latvijā radītu nosacījumus, pirmkārt, veidot dialogu, kurā uzņēmēji savstarpēji vienojas par uzņēmējdarbības mērķiem, bet, otrkārt, rast sabiedriskās domas atbalstu, pārliecinot sabiedrību par to, ka šie mērķi ir nozīmīgi un sasniedzami. Noteiktas vienošanās panākšana ir sarežģīta koordinācijas problēma, jo tehniski ir ļoti grūti panākt vienošanos ar tik daudz tirgus dalībniekiem. Ir dažādas izpratnes par ētiku. Bieži vien uzņēmēji domā, ka diskusija par ētiku ir zināma fakta konstatēšana un nosodījuma izteikšana. Latvijā eksistē „baltā gulbja” komplekss, ka neviens nav ētiski nevainojams „balts gulbis”, kam būtu tiesības izteikt nosodījumu citiem tirgus dalībniekiem par neētisku rīcību. Cilvēki par uzņēmējdarbības ētiku baidās izteikties [115].

Uzņēmējdarbības ētikas standarts ir riska kontroles un uzņēmuma tiesību nodrošināšanas mehānisms. Uzņēmēju tiešais ieguvums no šāda standarta ieviešanas, pēc BETIL projekta autoru domām, ir [115]:

- 1) samazinātas izmaksas, kas saistītas ar partneru meklēšanu, sadarbības uzsākšanu, finansiālu līdzekļu piesaisti utt. Pareizi izprasts un lietots uzņēmējdarbības ētikas standarts ir pamats savstarpējas uzticības veidošanai;

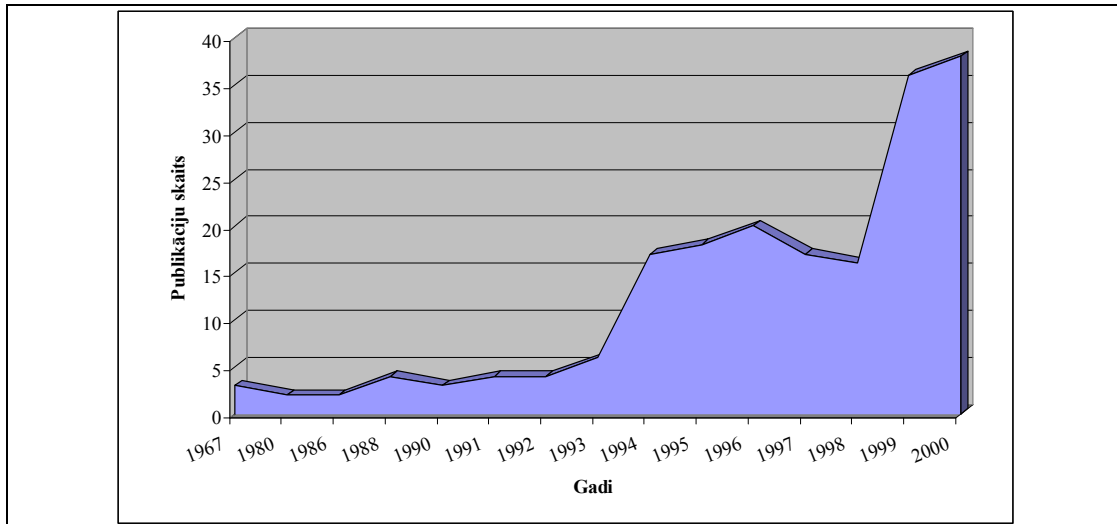
- 2) uzlabota brīva informācijas un pieredzes apmaiņa par ikdienas uzņēmējdarbības norisēm. Šāda informācijas apmaiņa veicinās jaunu koalīciju veidošanos, kas dod iespēju atrast esošo problēmu ētiskus risinājumus;
- 3) uzņēmumu reputācijas vairošana sabiedrībā. Tādējādi uzņēmumiem radīsies netieša kontrole pār patērētāju loka izveidi, un jaunu noieta tirgu piesaistīšana;
- 4) skaidri definējot mērķus un nosakot to īstenošanas mehānismus, tiks sakārtota uzņēmumu vadības sistēma un uzlabota uzņēmuma organizācijas kultūra;
- 5) ētiskiem uzņēmumiem būs iespēja izmantot sabiedrības atbalstu, kas tiem dos morālas tiesības piedalīties dialogā ar valdības un pašvaldību iestādēm no spēka pozīcijām;
- 6) ētiski uzņēmumi spēs demonstrēt savas darbības principus ieguldītājiem un sadarbības partneriem.

Saskaņā ar sabiedriskā labuma biedrības „Sabiedrība par atklātību „Delna” Uzņēmuma ētikas kodeksa 2006.gada paraugu, Latvijas Ētikas kodeksa mērķis ir veidot biznesa praksi, kas ir balstīta uz ētikas pamatprincipiem un palīdz darbiniekiem rast atbildes uz jautājumiem, kas saistīti ar dažādām ētikas dilemmām. Kodeksā ietvertie ētikas principi un normas ir saistošas darbiniekiem viņu attieksmē pret darbu, savstarpējā saskarsmē, kā arī attiecībās ar valsts un nevalstiskām institūcijām un biznesa partneriem [119].

Visu morālo spriedumu uzdevums ir vadīt cilvēku reālo darbību ikdienā. No situācijas problēmu aktualitātes ir atkarīgs, kurš no ētikas principiem izvirzās risināmo problēmu priekšplānā. Tādi faktori kā tirgus globalizācija, tirdzniecības ierobežojumu samazināšanās, internets, aukstā kara beigas ir veicinājuši milzīgu pieprasījumu pēc informācijas par tirgu un stratēģiskās informācijas, līdz ar to arī interesi par šo sfēru.

3.2. Konkurences izzināšanas pētījuma problēmas pamatojums

Saskaņā ar Monreālas Universitātes zinātnieku P. Bergerona (*P.Bergeron*) un C. Hillera (*C.Hiller*) pētījumu, publikāciju skaits internetā par tēmu „konkurences izzināšana uzņēmējdarbības vidē” (*Business Intelligence, Competitive Intelligence*, angļu val.) ar katru gadu pieaug (sk. 3.2.att.), visstraujāko kāpumu sasniedzot 20.gs. beigās [12].



3.2. att. *Konkurences vides analīzes publikāciju dinamika pasaulē (1967-2000)*

Avots: P. Bergerona (P.Bergeron) un C. Hillera (C.Hiller) pētījums, 2005

Tātad jāsecina, ka konkurences izzināšana kļuvusi objektīvi pieprasīta un ir loģisks iepriekšējās attīstības turpinājums, kārtējais posms pasaules ekonomikas un menedžmenta vispārējā attīstībā.

Darba pētījuma problēma sākotnēji tiek identificēta, izmantojot subjektīvo pieredzi, tādējādi definējot, ka strauja tehnoloģiju attīstība un informācijas brīva pieejamība, ko nosaka likumdošana, rada nepieciešamību identificēt nepieciešamo uzņēmējdarbības informāciju, izmantojot konkurences izzināšanas pieeju uzņēmējdarbības vidē.

Pamatojoties uz novērošanas metodi (sk. 1.pielikums), autors darbā ir apkopojis idejas par uzņēmējdarbības informācijas pieejamības tēmu, kas salīdzinoši raksturīgas 2003. un 2006.gada pārskata periodiem:

- 1) uzņēmējdarbības noslēpumi, kas saistīti ar valsts un pašvaldību vajadzību iepirkumiem, zaudē ierobežotas pieejamības informācijas statusu (2003);
- 2) uzņēmējiem rodas interese par apmācībām, kas saistītas ar klientu pētīšanu un sākotnējās informācijas ievākšanu (2003);
- 3) iespējams saņemt servisu, kas paredz īsziņu veidā iegūt informāciju par jebkuru Latvijā reģistrētu uzņēmumu (2003);
- 4) nozares efektivitāte aizvien vairāk ir atkarīga no vietējo tirgus apstākļu izpratnes (2003);
- 5) būtiski pieaug reklāmas apjoms medijos (2006);

- 6) uzņēmējdarbības vide pieprasa katram uzņēmumam sekot uzņēmējdarbības mikrovides un makrovides izmaiņām, tādējādi radot nepieciešamību katram uzņēmumam veidot tā darbību ietekmējošo uzņēmējdarbības vides faktoru datubāzi (2006);
- 7) neviena organizācija nevar darboties nošķirtībā, jo ikvienu uzņēmumu ietekmē konkurenti. Kopējā tirgus ainas ieskicēšana nozarē rada pamatu tālākai uzņēmuma stratēģijas veidošanai (2006);
- 8) pastāvīga tirgus analīze agri vai vēlu sniegs uzņēmumam informāciju (2006);
- 9) uzņēmumiem jāizveido kritisko punktu detalizēts saraksts un jāanalizē tas gan absolūtās kategorijās, gan salīdzinājumā ar konkurentiem (2006).

Autors secina, ka pārskata periodā 2003.gadā visbiežāk apspriestā tēma ir par datubāzēs pieejamās datu apstrādes pakalpojumiem internetā un mobilo sakaru tīklos un ar to saistītā problemātika – darba organizācijas optimizēšana, informācijas ātra pieejamība (informācija par jebkuru Latvijā reģistrētu uzņēmumu, negodīgajiem darījuma partneriem), uzņēmuma vēsturisko datu apstrāde u.tml. Tas varētu liecināt par uzņēmumu vēlmi ievākt informāciju par interesējošām jomām. Lielā mērā tas saistīts ar Latvijas iestāšanās Eiropas Savienībā, tās integrācijas nosacījumiem.

2003.gadā organizācija „Adros Centrs” rīko dienas treniņus „*Pircēju medības, spiegu tehnoloģijas pārdošanā*”. Šī paša gada martā tiek veikti grozījumi *Informācijas atklātības likumā*, nosakot, ka „informācija par konkursu, kas saistīti ar iepirkumiem valsts vai pašvaldību vajadzībām, vai arī citādi saistīti ar rīcību ar valsts vai pašvaldību finanšu līdzekļiem vai mantu, novērtējuma procesu, vairs netiks uzskatīta par ierobežotas pieejamības informāciju” [1]. 2006.gadā likuma 7. panta 2. punkts tiek izteikts sekojošā redakcijā, kas nosaka, ka ”par komercnoslēpumu nevar uzskatīt informāciju, kas ir saistīta ar valsts pārvaldes funkciju vai uzdevumu izpildi”.

2006.gada pārskata periodā aktuāla kļūst cenu dinamikas analīzes nepieciešamība un pieejamība plašsaziņas līdzekļos, lai veicinātu cenu konkurenci un nodrošinātu konkurences uzraudzību. Šajā pētījuma periodā uzmanība jau tiek pievērsta ne tikai datu ievākšanai, bet novērojama arī fokusēšanās uz iegūto uzņēmējdarbības datu analīzi (sk. 2.pielikums).

Plašs pētījuma idejas atspoguļojums ir publicēts 2006.gada Latvijas Vēstnesī, kas tapis sadarbībā ar Latvijas Biznesa konsultantu asociāciju. Raksta pamatideja ir kā uzņēmumam atrast savu uzņēmējdarbības nišu un noturēties tirgū. Līdz ar uzskaitītajiem uzņēmējdarbības vidē pastāvošajiem šķēršļiem un draudiem tiek izdarīti praktiski secinājumi.

Pirmkārt, tā var būt pielāgošanās apkārtējai videi. Uzņēmums, veicot tirgus konkurences analīzi, var secināt, - varbūt ir vērts koncentrēties uz nišu, kura ir neizdevīga citai kompānijai [8]. Tātad tiek akcentēta viena no konkurences izzināšanas funkcijām, un proti, informācijas fokusēšana konkrētam mērķim.

Daži no argumentiem, kuri visbiežāk minēti literatūrā par formālas plānošanas trūkumu mazajos un vidējos uzņēmumos, ir:

- laika trūkums. Saskaņā ar L.Fulda pētījumu, tieši laika trūkums, nevis finansiālas grūtības, mazajos un vidējos uzņēmumos ir patiesais šķērslis ieviest uzņēmējdarbības vides analīzi;
- zināšanu trūkums par informācijas avotiem un analīzes metodēm. Galvenais pieņēmums ir, ka vadošie darbinieki mazos uzņēmumos ir tendēti paļauties uz savu personisko pieredzi un intuīciju uzņēmuma vadīšanā, uzskatot, ka plānošana nepieciešama tikai lielajiem uzņēmumiem vai ka plānošana samazina elastīgumu [31].

Otrkārt, var savā labā izmantot pastāvīgās tirgus izmaiņas. Tirgus ir mūsu dzīves neatņemama sastāvdaļa, taču tas nemitīgi mainās. Katrs jauns pavērsiens var būt iespēja gūt peļņu. Tie uzņēmumi, kuri regulāri seko tirgus izmaiņām, darbojas samērā veiksmīgi un gūst vērā ņemamu peļņu [8].

Treškārt, svarīga ir pareizas tirgus nišas izvēle. Pastāvīga tirgus analīze agri vai vēlu sniegs uzņēmumam informāciju par to nišu, kurā konkurence ir maza un uzņēmums spēs gūt augstāku peļņas līmeni nekā līdz šim [8].

Ņemot vērā apstākli, ka jebkura organizācija ir atvērta sistēma, uzņēmumu ietekmē ārējās vides faktori, kuri pastāvīgi mainās. Līdz ar to pētījuma izvirzītā ideja par nepieciešamību organizācijā veikt sistemātisku uzņēmējdarbības vides novērošanu, ir aktuāla. Lai noskaidrotu Latvijas uzņēmumu praksi konkurences izzināšanas jomā, autors veic pētījumu, kura rezultāti izklāstīti apakšnodaļās 3.3., 3.4.

3.3. Konkurences izzināšanas informatīvā nodrošinājuma prakse

3.3.1. Informācijas plānošana un fokusēšana konkurences izzināšanas procesā

Tā kā šāds pētījums Latvijā tiek izdarīts pirmo reizi, sākotnēji nepieciešams noteikt pētāmās problēmas iezīmju dabu, nevis tās skaitlisko lielumu. Lai sasniegtu mērķi - novērtētu konkurences izzināšanas procesa vadīšanas tendences Latvijas uzņēmumos, autors veic kvalitatīvo pētījumu.

Kā piemērotākā no kvalitatīvās pētniecības datu ievākšanas metodēm konkrētajam pētījumam tiek izvēlēta strukturētā intervija. Strukturētās intervijas paredz augsti strukturētu jautājumu un atbilžu apmaiņu, kurā autors izmanto speciāli sagatavotus jautājumus. Jautājumi tiek iegūti, balstoties uz Kanādas universitātes zinātnieku Dž.Kalofa un A.Breikspīra izstrādāto teoriju par uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas holistisko procesu [18].

Pamatojoties uz Dž.Kalofa un A.Breikspīra teoriju par KI pamatprincipiem, autors ir izstrādājis interviju ceļvedi ar 6 pamatjautājumiem (sk. 4.pielikums), katru jautājumu attiecinot konkrētam KI procesa posmam.

Intervijas tiek organizētas laikā no 2007. gada 12. janvāra līdz 10. februārim. Pētījuma ietvaros tiek intervēti 12 lielo un vidējo uzņēmumu pārstāvji (sk. 5. pielikums), no kuriem 6 ir lielie un 6 vidējie uzņēmumi. Iedalījums tiek veikts saskaņā ar 2003. gada 6. maija Eiropas Komisijas rekomendāciju Nr. 361, kas tirgus sektora ekonomiski aktīvās statistikas vienības iedala sekojošās lieluma grupās - mikro, mazās, vidējās un lielās statistikas vienības, t.sk.,

- lielās - ar nodarbināto skaitu lielāku par 249 vai neto apgrozījumu lielāku par 33,4 milj. Ls, vai bilances kopsummu lielāku par 30,2 milj. Ls;
- vidējās - ar nodarbināto skaitu no 50 līdz 249 vai gada apgrozījumu vienādu vai mazāku par 33,4 milj. Ls, vai bilances kopsummu vienādu vai mazāku par 30,2 milj.Ls [117].

Respondentus intervē tirgus pētījumu uzņēmuma „GfK Custom Research Baltic” jeb „GfK Baltic” intervētājs. Visas intervijas tiek fiksētas audiokasetē un pēc tam analizētas.

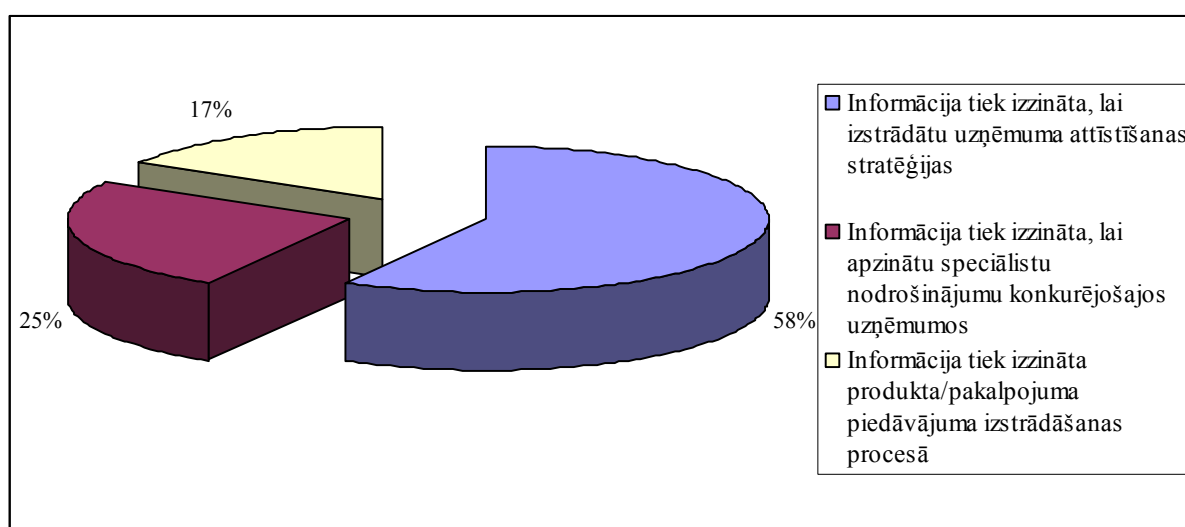
Pētāmā tēma (konkurences izzināšana, uzņēmējdarbības informācija, uzņēmējdarbības vides analīze) uzņēmēju aprindās tiek vērtēta kā izteikti konfidenciāla, cieši saistīta ar katra uzņēmuma ētikas pamatprincipu ievērošanu un uzskatiem par to. Respondenti nevēlētos atklāti paust viedokli par šiem jautājumiem, uzskatot tēmu par konfidenciālu.

Interviju rezultātā nepieciešams iegūt un aprakstīt respondentu uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas vadīšanas pieredzi.

KI procesa pirmajā posmā jānoskaidro uzņēmuma nepieciešamība pēc konkrētas informācijas, lai veiktu uzņēmējdarbības informācijas plānošanu un fokusēšanu. Dž.Kalofs [104] ir aprakstījis iemaņas, kas nepieciešamas konkrēta informācijas pieprasījuma ievākšanai KI procesā, un tās ir - prasme precīzi noteikt nepieciešamību pēc informācijas izzināšanas, labas komunikācijas spējas, zināšanas par organizācijas struktūru, vidi un uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas iespējām. Savukārt L.Krizans (*L.Krizan*) norāda, ka uzņēmuma informatīvās vajadzības, īpaši, ja tās ir vienreizējas un steidzamas, KI speciālistiem jāinterpretē jeb jāanalizē, pirms tās tiek formulētas kā prasības pēc konkrētas uzņēmējdarbības informācijas, kas virza KI procesu [106]. Stratēģiskā plānošana ir veiksmīga tikai tad, ja stratēģisko lēmumu pieņēmēji izmanto visu viņiem pieejamo informāciju.

Lai noskaidrotu informācijas plānošanas procesus Latvijas uzņēmumos, respondentiem tika uzdots sekojošs jautājums: „Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka konkurences analīze nenožīmē visas iespējamās informācijas ievākšanu, bet gan fokusēšanos uz tiem jautājumiem, kas organizācijas vadībai ir vissvarīgākie?” Analizējot respondentu atbildes uz aptaujas anketas jautājumu, autors secina, ka respondentu atbildes var iedalīt sekojošās grupās:

- | | |
|-------------------------|---|
| 1.grupa (7 respondenti) | Informācija tiek izzināta, lai izstrādātu uzņēmuma attīstīšanas stratēģijas. |
| 2.grupa (3 respondenti) | Informācija tiek izzināta, lai apzinātu speciālistu nodrošinājumu konkurējošajos uzņēmumos. |
| 3.grupa (2 respondenti) | Informācija tiek izzināta produkta/pakalpojuma piedāvājuma izstrādāšanas procesā. |



3.3. att. Respondentu atbilžu sadalījums atbildot uz jautājumu „Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka konkurences analīze nenožīmē visas iespējamās informācijas ievākšanu, bet gan fokusēšanos uz tiem jautājumiem, kas organizācijas vadībai ir vissvarīgākie?”

Ņemot vērā stratēģijas līmeņus, t.i., organizācijas stratēģija, uzņēmējdarbības stratēģija un funkcionālā stratēģija, respondentu atbildes ir loģiskas un teorijā pamatotas.

Kopumā 7 respondenti jeb pirmā respondentu grupa atzīst, ka tieši stratēģiju plānošanas procesā lietderīga ir savlaicīgi izzināta informācija. Trīs no uzņēmumu pārstāvjiem akcentē uzņēmējdarbības informācijas klātbūtnes nozīmi organizācijas stratēģijas izstrādē un papildu peļņas radīšanu perspektīvā. Viens no respondentiem atzīst, ka „*viss (konkurences izzināšanas process.- Autora komentārs) ir vērsts uz efektīvāku saimniekošanu, tas aptver visas jomas, kas tieši saistītas ar ienākumu peļņas gūšanu, investīciju „prātīga” ieguldīšana*”. Šī atziņa būtu jārespektē konkurences izzināšanas procesā, ņemot vērā, ka stratēģiju definēšana ir augstākā vadības līmeņa kompetence, un savlaicīgas informācijas piegāde neapšaubāmi ir svarīga.

Otrā respondentu grupa (3 respondenti) uzskata, ka uzņēmējdarbības informācijai ir liela nozīme funkcionālo stratēģiju izstrādē, aptverot dažādas organizācijas funkcionālās darbības, īpaši akcentējot cilvēku resursus, par ko liecina izteikumi: „*jāpārzina, kāds ir speciālistu nodrošinājums citos uzņēmumos*”, „*cik pieejami viņiem (konkurentiem.- Autora komentārs) ir, piemēram, tehnikas resursi, speciālisti*” u.c. Aptaujāto uzņēmumu speciālisti vairakkārt atzīmējusi informācijas lomu mārketinga stratēģiju izstrādē, uzsverot tās nozīmīgumu, piemēram, „*veidojot jaunu un esošo produktu pārdošanas stratēģijas (cenu politika, pārdošanas apjomi)*”.

Savukārt trešā respondentu grupa (2 respondenti) uzskata, ka KI procesā iegūtā informācija ir ārkārtīgi nozīmīga biznesa stratēģiju izstrādē, kad jānosaka konkrētas uzņēmējdarbības metodes un paņēmieni, kādā veidā konkurēt ar savām precēm un pakalpojumiem. Šie respondenti uzsver, ka tieši „*tas (konkurences izzināšana.- Autora komentārs) ietekmē cenas stratēģiju, mārketinga stratēģiju un pašu produktu piedāvājumus*”, kā arī, ka „*visvairāk tas ietekmē pārdošanas un stratēģijas daļu, lai izstrādātu gada un ilglaicīgu uzņēmuma pārdošanas stratēģiju*”.

Atbilžu sadalījums autoram ļauj secināt, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos tiek domāts par konkurences izzināšanas procesiem.

Darba autors piekrīt viedoklim, ka ikviena uzņēmuma vērtības un kompetences tiek raksturotas un identificētas, salīdzinot tās ar konkurenta vērtībām un kompetenci [75], ko pamato teorija, ka konkurences izzināšanas procesā informācijas fokusēšanai ir svarīga stratēģiskā nozīme [73], jo:

- uzņēmumam jāprecizē savas vērtības un svarīgākā pieredze salīdzinājumā ar tās konkurentu vērtībām un pieredzi;

- pieredzes trūkumu, nepieciešamo kompetenci un zināšanas var izvērtēt tikai salīdzinot to ar zināmo konkurentu iespējām un rīcību;
- uzņēmuma spēja iekļūt jaunā tirgū ir pietiekami izvērtējama, ja tam ir zināmas konkurentu ieceres un potenciāls šajā virzienā.

Lai noskaidrotu, kā Latvijas uzņēmumos tiek plānota informācijas ievākšana, respondentiem tiek uzdots precizējošs jautājums: „Sakiet, lūdzu, cik regulāra un nepārtraukta Jūsu uzņēmumā ir informācijas ievākšana par nozarē konkurējošajiem uzņēmumiem?”

Analizējot respondentu atbildes, kas varētu liecināt par uzņēmējdarbības informācijas vajadzību noskaidrošanas savlaicīgumu Latvijas uzņēmumos, atklājas, ka:

- vairākumā uzņēmumu netiek veikta savlaicīgi definētas vajadzības (4 respondenti).

Piemēram, „*viss notiek spontāni*”, „*viss notiek neplānoti*” un tml.

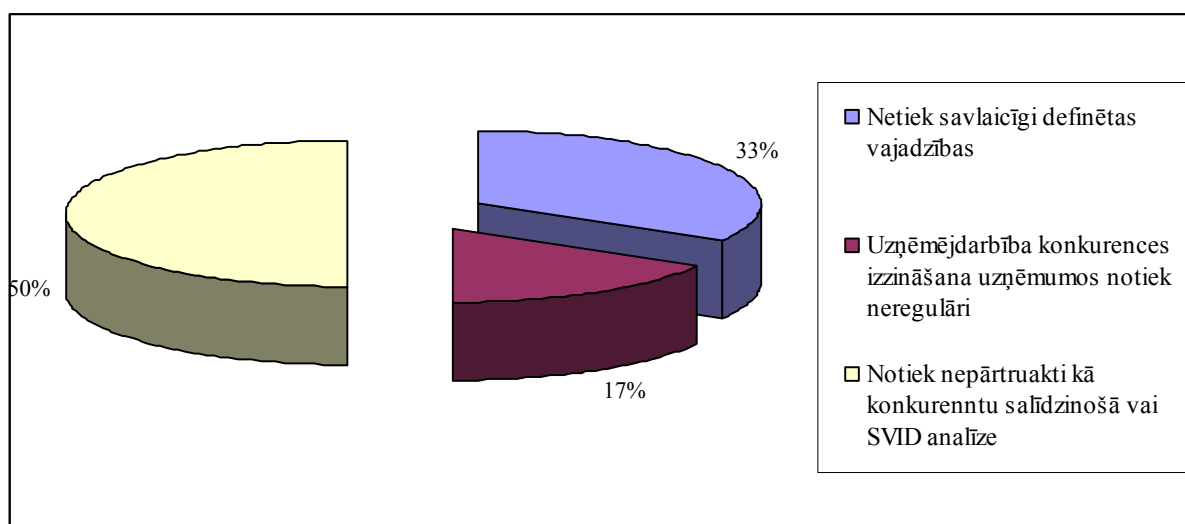
- Konkurences izzināšana uzņēmumos notiek neregulāri (2 respondenti).

Piemēram, „*tas nenotiek kaut kā regulāri, vienkārši, ja kaut kas kaut ko redzējis...*” u. tml.

L.Krizans norāda, ka prasību formulēšana ir procesa vissvarīgākā sastāvdaļa un tā reti ir tik vienkārša, kā varētu likties [106]. Jāveido dialogs par prasību, nevis jāsaņem vienkāršs vajadzības apstiprinājums.

- notiek nepārtraukti kā konkurentu salīdzinošā vai SVID analīze (6 respondenti).

Piemēram, „*stratēģija ir plānveidīgi pētīt tirgus izmaiņas*”, un tml.



3.4. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Cik regulāra un nepārtraukta Jūsu uzņēmumā ir informācijas vākšana par nozarē konkurējošajiem uzņēmumiem?”

Zīmīgi, ka puse no respondentiem uzskata, ka informācijas ievākšana par nozarē konkurējošajiem uzņēmumiem notiek plānoti, tomēr, veicot dziļāku interviju, atklājas, ka respondenti runā par konkurentu salīdzinošo analīzi mārketinga ietvaros.

Analizējot aptaujas respondentu atbildes, autors secina, ka Latvijas uzņēmēji iegūst un fokusē informāciju, galvenokārt saistītu ar ražošanas izmaksām. 10 no aptaujātajiem uzņēmumiem uzsver nepieciešamību kontrolēt konkurentu cenu/izmaksu svārstības savas cenu/izmaksu politikas veidošanas procesā. Par to liecina respondentu izteikumi, piemēram, „uzmanību pievēršam tarifu lietām, cenu politikai, kādus tarifus piedāvā, informācijai par šoferu algām, cik maksā licences”, „īpaša uzmanība tiek pievērsta konkurentu cenām” u.c. Zīmīgi, ka respondentu atbildes viennozīmīgi liecina, ka cena ir būtiskākais faktors konkurences cīņā, uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Savukārt tikai 2 no respondentiem atzīst, ka tiek iegūta informācija arī par tehnoloģijām, ko apgūst konkurenti, piemēram, „konkurentu jaunākajām iekārtām”, „konkurentu tehnisko nodrošinājumu, kas ir rādītājs nopietnam finanšu segumam” u.c.

No iepriekš minētā autors secina, ka Latvijas uzņēmēji fokusējas uz informāciju, kas galvenokārt nosaka produkcijas realizācijas cenu veidošanu.

Kopumā respondentu atbildes liecina, ka konkurentu izpratne ir nepieciešama uzņēmuma stratēģiju novērtēšanai. Uzņēmuma spēja iekļūt jaunos un pastāvošos tirgos, kā arī identificēt un noturēt konkurences priekšrocības var tikt apdraudētas vai būtiski ierobežotas, atsakoties no informācijas plānošanas un fokusēšanas posma KI procesā. Par spīti šiem argumentiem, pētījuma respondentu atbildes norāda, ka konkurences izzināšana un

informācijas ievākšana par konkurentiem parasti nav plānota, līdz ar ko pastāv draudi, ka informācija bieži tiek spontāni iegūta, var būt virspusēja un nav fokusēta.

3.3.2. Datu ievākšanas procesa organizēšana

Otrais posms KI procesā ir datu ievākšana. Saskaņā ar pētījuma teorijas autora Dž.Kalofa uzskatu, informācijas ievākšana ir primāro un sekundāro informācijas avotu pārzināšana, novērtēšana un pārvaldīšana, formālas izpētes iemaņu klātbūtne un datu ievākšanas ētikas pārzināšana [18].

Lai noskaidrotu Latvijas lielo un vidējo uzņēmumu izpratni par uzņēmējdarbības informācijas pastāvīgu uzkrāšanu par nozares konkurējošajiem uzņēmumiem, respondentiem tiek lūgts atbildēt uz jautājumu: „Kāda loma Jūsprāt ir pastāvīgai datu ievākšanai un uzkrāšanai par nozarē konkurējošiem uzņēmumiem?”

Latvijas uzņēmēji (12 respondenti) uzsver, ka pirms vairākiem gadiem konkurences izzināšana nebija aktuāla, bet ar laiku apstākļi mainījās un konkurence pieauga.

Lai precizētu atbildes un noskaidrotu informācijas ievākšanas fokusu, respondentiem tiek uzdots jautājums: „Ko Jūs saprotat ar konkurences analīzi?”.

Respondentu atbildes norāda, ka pašmāju uzņēmumos ar konkurences izzināšanu uzņēmējdarbības vidē bieži vien tiek apzīmēta SVID analīze, par ko varētu liecināt kāda uzņēmēja spilgts citāts - „*ar konkurences izzināšanu es saprotu to, pirmkārt, kādi ir tie konkurenti - stiprās, vājās puses, līdzības un atšķirības, kā viņi sevi pozicionē un kā mēs sevi pozicionējam*”. Uzkrātā uzņēmējdarbības informācija neapšaubāmi atvieglo uzņēmuma konkurences novērtējošās analīzes procesa veikšanu un paātrina lēmuma pieņemšanas procesu, tomēr jāņem vērā, ka datu ievākšanas un uzkrāšanas posms KI procesā ietver neapstrādātas informācijas ievākšanu, no kuras tiks radīta mērķa informācija. Šajā posmā notiek informācijas apstrāde, lai turpmāk to varētu izmantot analīzei un nepieciešamības gadījumā elektroniski pārraidīt.

Apkopojot atbildes uz šo jautājumu, autors secina, ka Latvijas uzņēmēji galvenokārt informācijas uzkrāšanu veic, lai izveidotu datubāzi konkurences salīdzinošās analīzes veikšanai. Respondentu atbildes liecina (4 respondenti), ka konkurences analīze tiek veikta, lai „*izvērtētu savas priekšrocības attiecībā pret konkurentiem*”, „*tās pamatā ir tirgus analīze*”, „*konkurentu darbības principu izpratne*”, „*lai kļūtu atšķirīgi un atpazīstami*”.

Lai izdarītu KI cikla informācijas ievākšanas un uzkrāšanas posma aptverošu analīzi Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos un raksturotu situāciju, turpmāk aplūkosim šo procesu

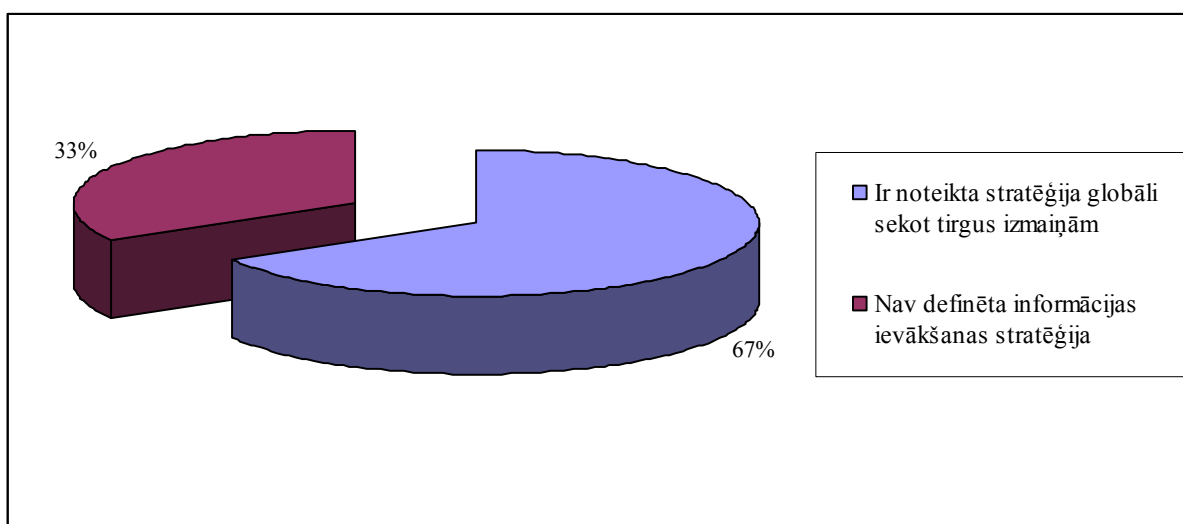
soli pa solim. Saskaņā ar L.Krizana teoriju, uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas posms ietver vairākas darbības [106]:

- ievākšanas stratēģijas definēšana.
- ievākšanas avotu atlase.
- datu ievākšana.
- informācijas apstrāde.

Lai pētījuma gaitā noskaidrotu, vai Latvijas uzņēmumi plānoti veic uzņēmējdarbības informācijas ievākšanu, respondentiem tiek uzdots konkrētizojošs jautājums: „Vai Jums ir kāda stratēģija informācijas ievākšanā?”

Atbildes uz šo jautājumu varētu iedalīt sekojošās grupās:

- | | |
|-------------------------|---|
| 1.grupa (8 respondenti) | Ir noteikta stratēģija globāli sekot tirgus izmaiņām. |
| 2.grupa (4 respondenti) | Nav definēta informācijas ievākšanas stratēģija. |



3.5. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Vai Jums ir kāda stratēģija informācijas ievākšanā?”

Tā kā uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas procesa pirmais solis ir ārkārtīgi nozīmīgs visa turpmākajā procesa gaitā, interesanti ir sīkāk veikt šo atbilžu analīzi, un proti, autoram šķiet būtiski sakārtot atbildes, kas sākotnēji noliedz stratēģijas esamību:

- 1) nav stratēģijas darbinieku noslogojuma dēļ;
- 2) nav stratēģijas, jo **ievākšana notiek neplānoti**, pēc nejaušības principa;
- 3) nav stratēģijas, jo **ievākšana notiek spontāni**, pēc vajadzības;
- 4) nav stratēģijas, jo **šī funkcija ir darbinieku ikdienas pienākums**.

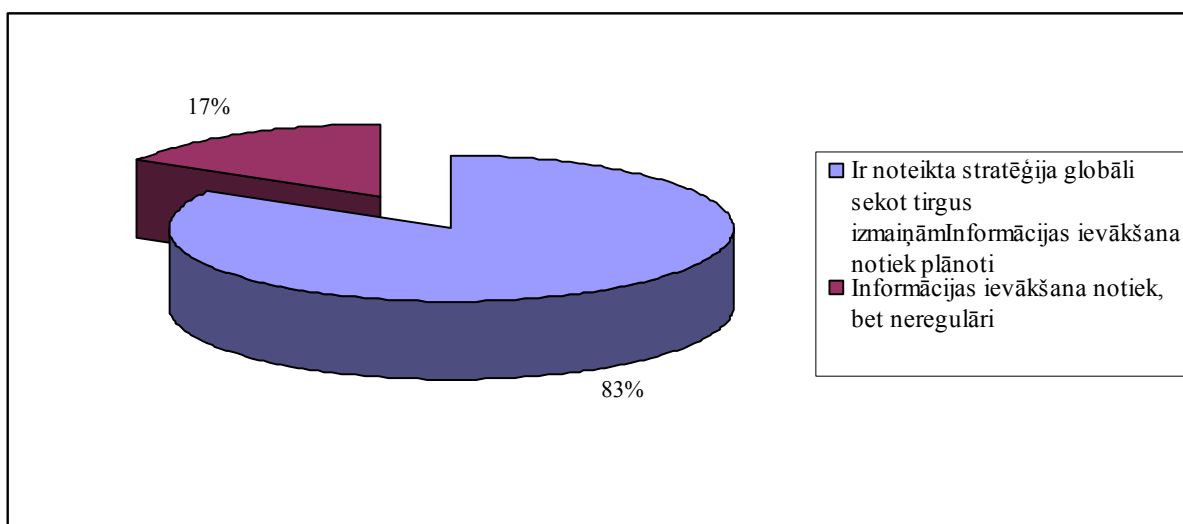
Viena no datu ievākšanas stratēģijas izvēles metodēm ir vispirms sagatavot paredzamās uzdevumam atbilstošās informācijas sarakstu. Paredzamās uzdevumam atbilstošās informācijas sekmīgas analīzes rezultātā, pēc vajadzībām, iespējams noskaidrot, no

kāda informācijas avota un ar kādu metodi izdosies atklāt un iegūt šādu informāciju. Datu ievākšanas rezultātā jāiegūst informācija tādā formātā, kuru var izmantot vai nu neapstrādātā formā vai kuru efektīvi iespējams pārvērst izmantojamā formā. Pēc datu ievākšanas prasības definēšanas un ievākšanas stratēģijas izvēles jānosaka uzdevumi personālam - izpētīt atlasītos avotus, veikt datu ievākšanu, pārveidot rezultātus vajadzības gadījumā, lai tie būtu lietojami turpmākajos posmos.

Lai noskaidrotu informācijas ievākšanas procesa plānošanu, respondentiem tiek uzdots jautājums: „Kā notiek informācijas ievākšana Jūsu uzņēmumā?”

Atbildes uz šo jautājumu var iedalīt sekojošās grupās:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1.grupa (10 respondenti) | Informācijas ievākšana notiek plānoti. |
| 2.grupa (2 respondenti) | Informācijas ievākšana notiek, bet neregulāri. |



3.6. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kā notiek informācijas ievākšana Jūsu uzņēmumā?”

Lai gan aptaujātie uzņēmumi apgalvo, ka informācijas ievākšana notiek plānoti, tomēr atbildes liecina, ka iegūtā informācija ir virspusēja, piemēram, „*informācijas ievākšana notiek regulāri, sistemātiski katru dienu, bet globālā līmenī*”, „*informācija visu laiku virmo riņķī*”, „*informācija tiek vākta regulāri, jo tas ir integrēts darbinieku ikdienas pienākumos*”.

Pētījuma rezultātā noskaidrojās, ka informācijas ievākšanā iesaistītās personas pašmāju uzņēmumos ir:

- 1) augstākā līmeņa vadība (7 respondenti), piemēram, „*Valde, valdes locekļi, nozaru vadītāji*”, „*protams ar to nodarbojas arī stratēģiskais direktors, kas to visu koordinē*”, „*parasti ar to nodarbojas paši īpašnieki (akcionāri, 3 cilvēki)*” u.c.;

- 2) pārdošanas un mārketinga daļas darbinieki (5 respondenti), piemēram, *„Daļēji ar to nodarbojas mārketinga, pārdošanas un tehniskas attīstības nodaļas, speciālais cilvēks tam nav paredzēts”, „koordinē mārketinga nodaļas direktors, bet ir arī struktūrvienības, kur viņi pēta par savām nozarēm (kādi ir galvenie konkurenti, ko viņi dara...)”* u.c.

Pētījuma gaitā svarīgi noskaidrot, kādus informācijas ieguves avotus respondenti izmanto, lai iegūtu uzņēmējdarbības vides konkurences informāciju, ņemot vērā, ka informācijas avota un pielietojamības izpēte KI procesā nosaka, vai šī informācija tiks turpmāk izmantota informācijas apstrādes procesā.

Aptaujas dati liecina, ka lielākā daļa respondentu kā informācijas ieguves avotu nosauc neformālus pasākumus (10 respondenti) un tikai sekundāri-publiskos avotus, kā masu mediji, internets u.c., piemēram, *„atļauju izsniedzējs, caur kuru "iziet" arī konkurenti, citu uzņēmumu bilances atskaites, neformālie pasākumi”, „neformālās attiecībās, asociācijās”, „neformālos pasākumos, piedaloties konkursos, ceļojot darbiniekiem no viena pie otra uzņēmuma, pie tehnikas tirgotājiem”, „ārzemju komandējumi un vienkārši atpūtas braucieni (kas ko ieraudzīja, pamanīja, kā tas notiek ārzemēs)”, „visa publiski pieejamā informācija, neformālie pasākumi”, „ kolēģi no citām firmām, savi darbinieki, darbinieku zināšanas - kas ko jaunu uzzināja, baumu līmenī”* u.c.

Informācijas ieguves avoti, ko nosauc respondenti, ir nozīmīgi, taču svarīgi ir apzināt to ticamību, tuvumu informācijas avotam un atbilstīgumu. Atsaucoties uz teoriju, L.Krizans norāda, ka informācijas avota ticamība tiek noteikta, novērtējot tā iepriekšējās izmantošanas rezultātus [106]. Ja avots ir bijis uzticams agrāk, var pieņemt, ka, visticamāk, tas būs precīzs arī šajā gadījumā, bet, ja avots vispār nav pārbaudīts, informācija jānovērtē neatkarīgi no tās izcelsmes. Ticamība attiecas uz informācijas tuvumu avotam. Tiešs novērotājs vai notikuma dalībnieks var ievākt un sniegt liecības tieši, bet šādas informācijas no pirmajām rokām trūkuma gadījumā izmantotājam jāpaļaujas uz avotiem ar atšķirīgu tuvuma pakāpi situācijai, jo vairāk soļu starp informāciju un avotu, jo lielāka ir kļūdas vai izkropļojuma iespēja. Avota atbilstīgums ir atkarīgs no tā, vai avota paustais viedoklis ir autoritatīvs konkrētajā jautājumā.

L.Kahaners ir aplūkojis dažādus informācijas veidus [53:54]:

- Primārā pretstatā sekundārajai.

Primārie avoti ir patiesi fakti, kas saņemti tieši no avota, piemēram, uzņēmuma vadītāja, prezidenta, valdības iestādes vai kāda cita, kam ir pieeja absolūtai un pareizai informācijai. Tā ir informācija, kas nav sagrozīta, pieskaņojot to kādam viedoklim, vai iegūta atlases rezultātā. Sekundārie avoti ir selektīvi pa pāriem atlasīti no lielākiem informācijas avotiem vai tie ir pieskaņoti viedoklim, piemēram, laikraksti, grāmatas vai analītiķu pārskati. Tas nenozīmē to,

ka sekundārie informācijas avoti ir mazāk nozīmīgi vai neprecīzāki nekā primārie informācijas avoti, bet gan nozīmē to, ka KI speciālistam atšķirīgi jāvērtē informācija, skatoties pēc tā, no kurienes tā saņemta un kāda tās apstrāde tikusi veikta. Labs sekundārā informācijas avota izmantošanas priekšnoteikums ir tā salīdzināšana ar primāro informācijas avotu.

- Tūlītēja pretstatā vēlāk iegūtai.

Informācija var tik ievākta noteikta iemesla dēļ vai reaģējot uz vadības pieprasījumu. Cita iespēja ir ievākt informāciju, saglabāt to un iekļaut atjaunināmā datubāzē. Vislabāk būtu, ja abas šīs pieejas tiktu izmantotas vienlaicīgi.

- Viegli pretstatā grūti iegūstamai.

Ir ātras informācijas atrašanas pamatpaņēmieni, piemēram, izmantojot brutālu spēku, bet citas informācijas atrašanai nepieciešamas plašas zināšanas par uzņēmējdarbību, nozari, valdību un dažkārt šaura konkrētas nozares vai sektora pārzināšana.

- Brīvi pieejama pretstatā ierobežoti pieejai.

Brīvi pieejama informācija ir plašs datu krājums, kas ir atvērts un pieejams katram, kas to meklē. Daļu no tā rada valdība, plašsaziņas līdzekļi, nozares apvienības, datubāzes, internets. Ierobežotā informācija ir informācija, kas nav pieejama jebkuram, taču tas nebūt nenozīmē to, ka informācija ir personiska vai konfidenciāla, bet gan to, ka šādas informācijas ievākšanai jāpieliek vairāk pūļu.

Lai noskaidrotu, kādas ir jomas, par kurām interesējas Latvijas lielie un vidējie uzņēmēji, respondentiem pētījuma gaitā tiek uzdots jautājums: „Par kādiem jautājumiem galvenokārt tiek ievākta konkurences informācija?”

Pēc atbilžu apkopojuma autors secina, ka visbiežāk uzņēmēji ievāc informāciju, kas saistīta ar:

- vispārējo statistiku;
- finansiālo rādītāju salīdzināšanu;
- informāciju presē un jaunumiem;
- jauno tirgu apskatiem;
- pētījumu rezultātiem;
- ārvalstu uzņēmumu uzņēmējdarbību;
- konkurējošo uzņēmumu darbinieku dzīves aprakstiem;
- valsts ekonomiskajiem rādītājiem.

Kā pēdējais solis uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas un uzkrāšanas posmā ir informācijas analīze. Respondentu atbildes liecina, ka informācijas analīze Latvijas

aptaujātajos uzņēmumos notiek sapulču veidā, piemēram, „*ar informāciju dalāmiem vienkārši sapulcēs*”, „*informāciju apstrādā paši īpašnieki, tā nekur nekrājas*”, „*informācijas analīze notiek katru dienu rīta sapulcēs*” u.c. Respondentu sniegtās atbildes ļauj izdalīt sekojošus informācijas izziņas avotus, kas tiek izmantoti Latvijas uzņēmumos:

- informatīvie materiāli par produkciju (pakalpojumu);
- interneta informācijas atlase ar jaunumiem;
- meklēšana datu bāzēs;
- sarunas ar pārdošanas personālu;
- sarunas ar konkurenta pasūtītājiem (klientiem);
- sarunas ar konkurentu;
- konkurenta produkcijas un pakalpojumu iegāde (iepirkšana);
- brošūras par produkciju;
- gada pārskati;
- citas atskaites.

Apkopojot pētījuma rezultātus un teorētisko skatījumu uz šo jautājumu, autors secina, ka Latvijas uzņēmēji izmanto primāros un sekundāros informācijas avotus, priekšroku dodot tūlītējas informācijas ievākšanas metodēm (spontāni, pēc vajadzības), kur informācija ir viegli iegūstama un brīvi pieejama.

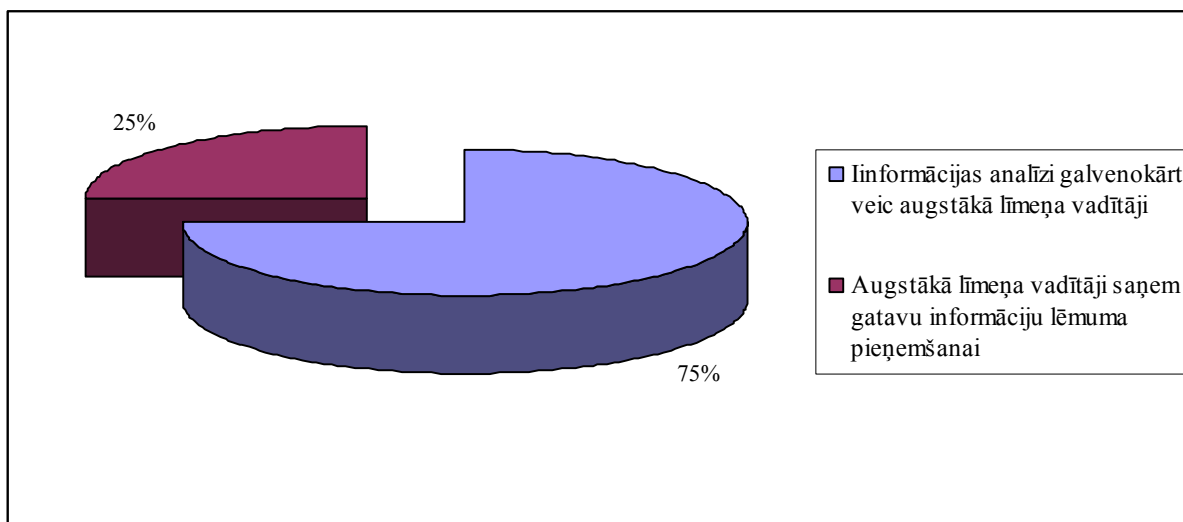
3.3.3. Informācijas analizēšana un sintezēšana konkurences izzināšanas procesā

Kad informācija ir ievākta un uzkrāta, nepieciešams to analizēt un sintezēt. Trešais posms KI ciklā ir informācijas analīze un sintezēšana. L.Kahaners analīzi uzskata par konkurences izzināšanas cikla visgrūtāko posmu, kur nepieciešamas izcilas spējas un apņēmība, jo tās ietvaros ir jāizvērtē informācija, jāmeklē modeļi un jāizstrādā dažādi scenāriji, pamatojoties uz rīcībā esošo informāciju [53:44]. L.Krizans definē konkurences izzināšanas analīzes uzdevumu - atklāt lēmuma pieņemējam atlasītās informācijas slēpto nozīmīgumu [106].

Lai noskaidrotu respondentu izpratni par šo procesa posmu, tiek uzdots sekojošs jautājums: „Jūsaprāt, vai savlaicīga analīzes rezultātā iegūtās informācijas nodošana lēmuma pieņemējiem var ietekmēt lēmuma galarezultātu?”

Visi aptaujātie pretendenti (12 respondenti) viennozīmīgi uzskata, ka informācijas analīzes rezultātā iegūtā informācija atvieglo lēmuma pieņemšanu.

Lai noskaidrotu, kas Latvijas uzņēmumos nodarbojas ar informācijas analīzi, respondentiem tika uzdots precizējošs jautājums: „Kurš Jūsu uzņēmumā nodarbojas ar ievāktās informācijas analīzi?”



3.7. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kurš Jūsu uzņēmumā nodarbojas ar iegūtās informācijas analīzi?”

Atbilžu rezultāti liecina (9 respondenti), ka uzņēmējdarbības informācijas analīzi galvenokārt veic augstākā līmeņa vadītāji, un šī funkcija netiek deleģēta kādam konkrētam speciālistam vai nodaļai uzņēmumā, piemēram, „analīze notiek direktora galvā”, „globālā analīze notiek valdes sēdēs, īpašnieku sēdēs”, „ar informācijas analīzi nodarbojas tikai akcionāri”, „augstākā un vidējā līmeņa vadītāji”, „analīzē un apspriešanās piedalās augstākā līmeņa vadība”, „informācijas analīzē ir tieši mūsu uzņēmuma vadītājs” u.c.

Augstākminētais autoram liek secināt, ka ievāktās informācijas analīzes process Latvijas uzņēmumos neatbilst KI procesa teorētiskai izpratnei. KI procesā lēmuma pieņemēja loma ir savlaicīgi saņemt nepieciešamo informāciju, neiejaucoties analīzes procesā. F.Rustmans (*F.Rustman*) savā grāmatā komentē šādu situāciju, norādot, ka lēmuma pieņēmēji ir pārāk aizņemti, lai nodarbotos ar informācijas analīzi [81]. D.Bertards (*D.Bertardt*) šādu situāciju nodēvē par informācijas „puzļa likšanu” sanāksmes laikā kopā ar tās izmantotāju, norādot, ka analīzes posmā var tikt lietota samērā liela informācija [13]. J.Povels piekrīt šim viedoklim, jo uzskata, ka analīzes rezultātā informācijas apjomam ir jāsamazinās, līdz tas kļūst aktuāls lēmuma pieņemējam [73].

Zīmīgi, ka tikai dažas respondentu atbildes liecina (3 respondenti), ka augstākā līmeņa vadītāji saņem gatavu informāciju lēmuma pieņemšanai, piemēram, „zemākā līmeņa vadītāji

parasti pasniedz jau gatavus secinājumus”, „informāciju analizē pārdošanas un mārketinga speciālisti, pēc tam apspriešanā piedalās augstākā līmeņa vadītāji”, „pirmā līmeņa analīze notiek sabiedrisko attiecību daļā, tālāk tā tiek analizēta valdes līmenī” u.c.

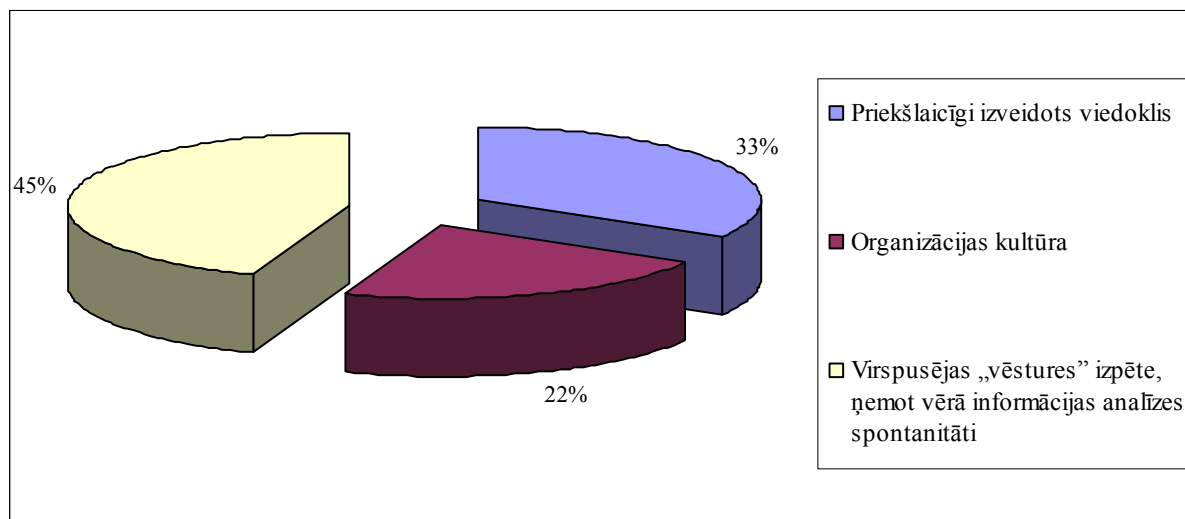
Uzsākot informācijas analīzi var tikt pieļautas sekojošas kļūdas [106]:

- priekšlaicīgi izveidots viedoklis par pētāmo objektu.
- pieņēmums, ka vienas hipotēzes pamatojums nepieļauj citas hipotēzes.
- virspusējas „vēstures” izpēte.
- grupas domāšana jeb stereotipiska domāšana.
- pārspīlēta slepenība.
- savas kultūras, ideoloģiskās pārliecības, doktrīnas vai cerību projicēšana uz citiem.
- jaunu pierādījumu apzināta ignorēšana.

Interesants ir F.Rustmana viedoklis, kam pievienojas arī uzņēmumu pārstāvji un analītiķi, ka informācijas uzkrāšanas procesā bieži vien sākotnējā informācija „runā pati par sevi” un ir situācijas, kad nav nepieciešams uzsākt tās īpašu analīzi [81].

Atbildot uz intervētāju jautājumu „Kā Jūs domājat, kas var ietekmēt informācijas ticamību?”, no augstāk minētajām analītiskajām lamatām pašmāju uzņēmēji nosauc sekojošas:

- priekšlaicīgi izveidots viedoklis (3 respondenti), piemēram, „pagaidām informāciju nav iespējams saņemt ātrāk, nekā tā parādās tirgū atklātā veidā”, „protams, mēs varam paredzēt kaut kādas lietas” u.c.;
- virspusējas „vēstures” izpēte, ņemot vērā informācijas analīzes spontanitāti (4 respondenti), piemēram, „protams, jāmeklē un jāanalizē papildu informācija”, „daļa informācijas nepieciešama ātrāk, bet pagaidām to nav iespējams saņemt ātrāk” u.c.;
- organizācijas kultūra (2 respondenti), piemēram, „departaments, kas varētu palīdzēt šajā ziņā, vienmēr klusē”, „informācija visu laiku virmo riņķī” u.c.



3.8. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kā Jūs domājat, kas var ietekmēt informācijas ticamību?”

Neapšaubāmi, katram analīzes procesam ir nepieciešams laiks, lai veiktu informācijas „filtrēšanu”. Lai uzzinātu, cik daudz laika informācijas atlasei velta Latvijas uzņēmumos, respondentiem tiek uzdots jautājums: „Pastāstiet, cik ilgs laika periods ir nepieciešams informācijas ievākšanai, analīzei līdz konkrēta lēmuma pieņemšanai uzņēmumā par konkrētu darbību vai pasākumu veikšanu (vai jūs paspējat izmantot šos rezultātus, vai kā bieži notiek citos uzņēmumos, informācijas analīze nokavē, maz palīdz pieņemt lēmumus)?”

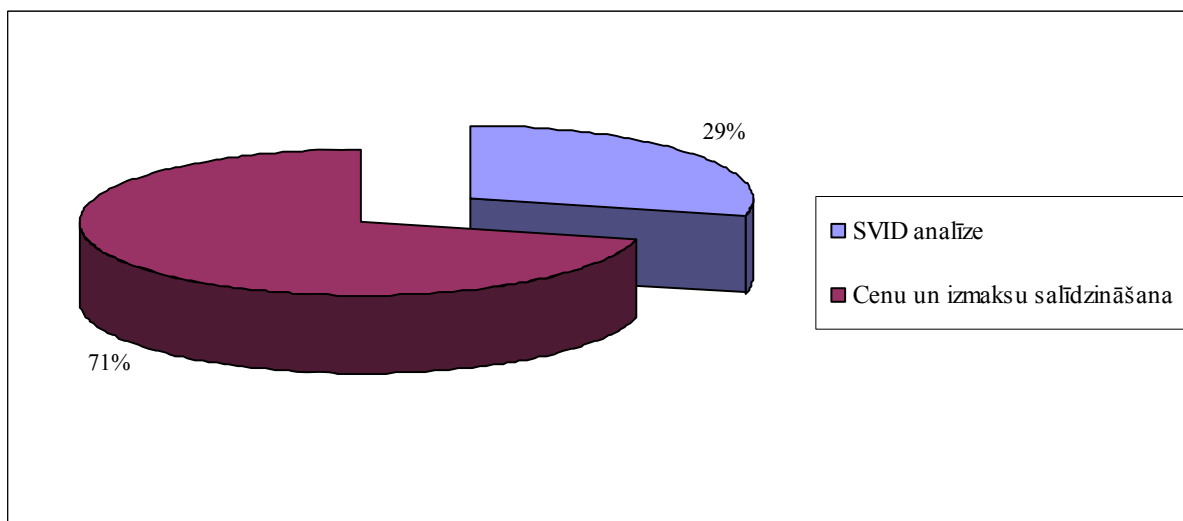
Atbildes uz šo jautājumu iedalās sekojoši:

- Uz doto brīdi uzņēmumos informācijas analīze notiek ātri un spontāni, piemēram, *„informācija tiek nodota pusdienlaikā, ir iespējams ātri reaģēt”, „speciāli tam laiks netiek atvēlēts, vienkārši jābūt atvērtam”, „informācijas analīze notiek ātri un neprasa lielu laika patēriņu”, „ir informācija, kas tiek apstrādāta vienas dienas laikā”* u.c.;
- Uzņēmēju pieredze norāda par nepieciešamību rūpīgāk izvērtēt konkurences vidi, piemēram, *„šobrīd tas aizņem 30% darba laika, bet uzņēmuma virzībai nākotnē tam vajadzētu veltīt pat 50% darba laika”, „grūti pateikt, cik laika tas aizņem, bet, manuprāt, tas atmaksājas”, „salīdzinoši ar pagātņi, esošā situācija prasa intensīvu konkurentu analīzi”* u.c.

Kā redzams, Latvijas uzņēmēji izrāda aktīvu interesi pārzināt uzņēmējdarbības vidi.

Uz jautājumu „Kādas uzņēmējdarbības vides analīzes metodes tiek izmantotas Jūsu uzņēmumā?” respondenti nosauc:

- 1) SVID analīze (4 respondenti);
- 2) cenu un izmaksu salīdzināšana (10 respondenti)



3.9. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kādas uzņēmējdarbības vides analīzes metodes tiek izmantotas Jūsu uzņēmumā?”

Atbildes uz šo jautājumu parāda, ka Latvijas lielle un vidējie uzņēmumi visbiežāk izmanto cenu un izmaksu salīdzinošo analīzi.

Apkopojot pētījuma rezultātus, autors secina, ka aptaujātajos Latvijas uzņēmumos informācijas analīzes posmā KI procesā tikai daļēji tiek izmantotas tās funkcijas, kas pastiprina iespēju, ka lēmuma pieņēmējiem esošā informācija ir precīza, atbilst mērķa informācijai, ir ticama un pārbaudīta un var tikt izmantota lēmumu pieņemšanā.

3.3.4. Stratēģiskās informācijas nodošana organizācijas ietvaros

Nākamais solis KI procesā ir komunikācija jeb informācijas nodošana lēmuma pieņēmējam organizācijas ietvaros. Pats nosūtītājs lemj, kurai informācijai ir lietderīgi kļūt par komunikācijas priekšmetu. L.Kahaners skaidro, ka KI speciālistam jāsaprot, kādam mērķim tiks izmantota informācija, kāpēc tā ir vajadzīga un tieši kuri cilvēki vai nodaļa to izmantos [53:50]. Komunikācija ir KI cikla posms, kurā jāiesaistās arī augstākā līmeņa vadībai.

Mūsdienu apstākļos informācijas aprītei ir liela nozīme. Atklāta mijiedarbība starp uzņēmuma speciālistiem var veicināt ātrāku vienošanos par informācijas prioritātēm un tā rezultātā radīt produktu, kas lēmuma pieņēmējiem ir nozīmīgs darba kārtībā un ir līdzsvarots ar precīzas analīzes palīdzību.

Lai noskaidrotu, kāda loma konkurences izzināšanas procesā ir komunikācijai, tika uzdots sekojošs jautājums: „Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka konkurences izzināšanas

procesam nepieciešama attiecīga organizācijas politika, izstrādātas procedūras konkurences analīzes veikšanai un formāla infrastruktūra, lai darbinieki varētu efektīvi piedalīties KI procesā?”

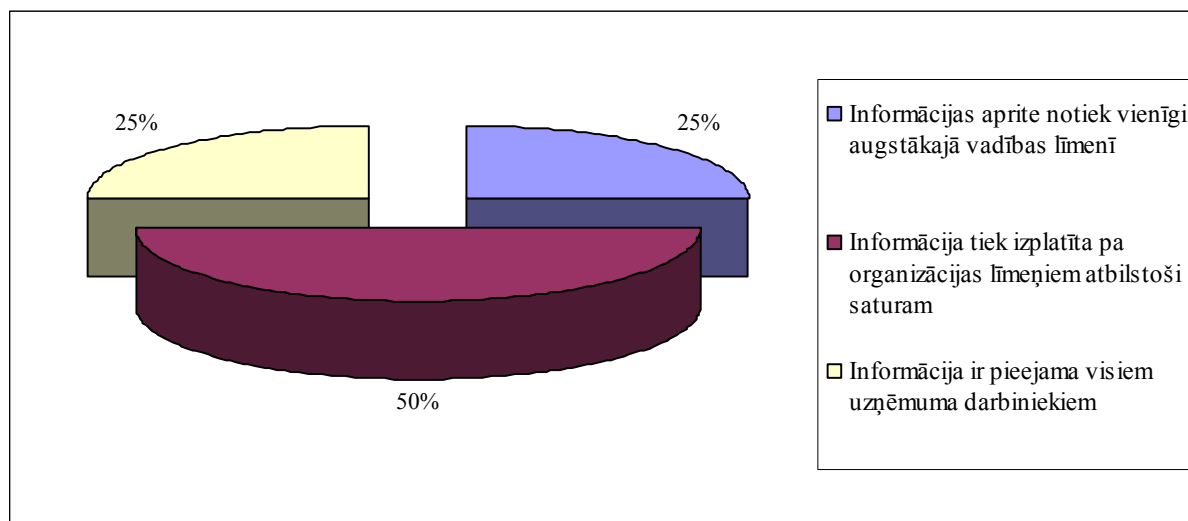
Atbildes uz šo jautājumu viennozīmīgi apstiprināja apgalvojumu, ka komunikācijai, lai nodrošinātu tās efektivitāti, jābūt daudzlīmeņu, aptverot visu organizāciju.. Kā galvenie argumenti tika minēti:

- informācijas apritei organizācijas apakšodaļu starpā ir primāra nozīme tās sekmīgai funkcionēšanai;
- komunikācijas apmaiņas procesam jā sākas ar ziņojuma idejas formulēšanu un nepieciešamās informācijas atlasīšanu;
- informācija ir jāapstrādā, vēlams ar IT palīdzību, un jānodod lietotājam ērtā veidā;
- ir jāizvēlas tāds informācijas kanāls, kas vislabāk atbilst attiecīgajai situācijai;
- jāizvairās no ziņojumu pārvēršanās līdz nepazīšanai sakarā ar ātri izplatītām, bet nepārbaudītām baumām par kādu notikumu;
- horizontālajā komunikācijā ziņojumi tiek traucēti sakarā ar darbinieku dažādiem mērķiem un vērtībām.

Vairāki aptaujātie respondenti (6 respondenti) uzskata, ka ar informācijas apriti viņu uzņēmumā viss ir kārtībā, jo ir izstrādāti regulējoši noteikumi un ieviestas starptautiskās prasības, tāpēc pētījuma ietvaros respondentiem tika uzdots sekojošs precizējošais jautājums: „Kā Jūs raksturotu informācijas apriti savā uzņēmumā (tā ir pieejama visiem vai tikai noteiktiem cilvēkiem, kādiem un vai tas ir atkarīgs no informācijas satura)?”

Atbildes uz šo jautājumu var iedalīt 3 grupās:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1.grupa (3 respondenti) | Informācijas aprite notiek vienīgi augstākajā vadības līmenī. |
| 2.grupa (6 respondenti) | Informācija tiek izplatīta pa organizācijas līmeņiem atbilstoši saturam. |
| 3.grupa (3 respondenti) | Informācija ir pieejama visiem uzņēmuma darbiniekiem. |



3.10. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Kā Jūs raksturotu informācijas aprīti savā uzņēmumā (tā ir pieejama visiem vai tikai noteiktiem cilvēkiem, kādiem un vai tas ir atkarīgs no informācijas satura)?”

Tā kā informācijas plūsma lielā mērā ir atkarīga no organizācijas struktūras, pēc autora domām respondentu atbildes pamato fakts, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos galvenokārt dominē vertikālā komunikācija.

Tomēr no sniegtajām atbildēm izriet, ka pastāv vairāki trūkumi, kas raksturīgi komunikācijas posma nodrošināšanai KI procesā:

- uzņēmuma pastāvošo tradīciju dēļ informācija tiek saņemta nepilnīgi un bieži novēloti;
- informācijas apmaiņa notiek šaurā lokā, bieži apejot tos, kam konkrētā informācija varētu būt ļoti lietderīga;
- nepilnīgas informācijas saņemšana aizkavē lēmumu pieņemšanu;
- netiek apmierinātas darbinieku vēlmēs saņemt vairāk informācijas par uzņēmuma darbības mērķiem, rezultātiem, izmaiņām vadībā, vadības darbu, kadru maiņu dažādos līmeņos, iesaistīties lēmumu pieņemšanā, izteikt iebildumus un izvērtēt vadītāja darbu;
- pastāv vadītāju viedoklis, ka zemākā līmeņa darbinieki nav kompetenti izmantot visu informāciju.

Apkopojot atbildes uz jautājumu „Kāda veida informācija tiek nodota zemākiem līmeņiem un kāda veida informācija paliek tikai augstākā līmeņa vadībai?”, 9 no 12 respondentiem atzina, ka informācija tiek izplatīta atbilstoši organizācijas līmeņiem. Kā

galvenos informācijas izplatīšanas līdzekļus zemākajiem līmeņiem respondenti min „darbiniekiem - sava avīze”, „informācija, kas skar praktisko pārdošanu”, „gatavi rīkojumi”, „preses relīze”, „uzņēmuma avīze”, „internetlapa”, „informācija vispusīgā un filtrētā veidā”, „atskaites”.

Tātad pēc iegūtajām atbildēm iespējams secināt, ka tradicionālie līdzekļi informācijas izplatīšanai Latvijas uzņēmumos ir:

- ziņojumu dēļi;
- iekšējās avīzes;
- sanāksmes;
- e-pasts;
- intranets;
- rīkojumi;
- atskaites;
- individuālās pārrunas u.c.

Viskoncentrētākā informācija par uzņēmumu ir pieejama publicētajos pārskatos, kurus lēmumu pamatošanai var izmantot gan ārējie, gan iekšējie šo pārskatu lietotāji. To izveides principus nosaka normatīvie dokumenti, standarti. Līdzās ārējiem pārskatiem lēmumu pieņemšanai tiek izmantotas iekšējās atskaites (operatīvās uzskaites atskaites un citi dokumenti). Jo sagatavošanas formu un biežumu normatīvie dokumenti nenosaka, un tajos ir ietverta tikai daļa vadības lēmumu pieņemšanai nepieciešamās informācijas. Šādas atskaites var tikt sagatavotas pēc lietotāju pieprasījuma vai arī vadība var apstiprināt to formu un saturu, kā arī iesniegšanas biežumu.

Lai noskaidrotu, kādā veidā Latvijas uzņēmumos notiek informācijas aprite, respondentiem uzdots jautājums: „Kādā veidā Jūsu uzņēmumā tiek koordinēta informācijas aprite?” Zīmīgi, ka 8 respondenti atbildējuši, ka uzņēmumā nav „īpašas procedūras” informācijas aprites koordinēšanai, jo informācijas aprite galvenokārt notiek vadības augstākajā līmenī. Kā galvenie argumenti tam minēti:

- vadītāja uzskats, ka padotajiem jau tiek sniegta pietiekama informācija par uzņēmuma plāniem u.c.;
- informācijas slēpšana no darbiniekiem, baidoties, ka tās izpaušanai būs negatīvas sekas;

- nepareiza saziņas līdzekļa izvēle, piemēram, sūtot vadītāja paziņojumus pa e-pastu, lai gan vairums darbinieku to parasti nelasa, tā vietā, lai, piemēram, paziņojumus izkārtu pie ziņojuma dēļa vai izdotu uzņēmuma avīzi;
- informācijas sniegšana ar novēlošanos, kad kāds cits, piemēram, atbrīvotais darbinieks, jau paguvis izklāstīt savu versiju par notikušo un noskaņot visu kolektīvu pret vadību;
- nepiemērota vadības stila izvēle, vadot sapulces, dodot uzdevumus utt.

Apkopojot pētījuma rezultātus un teorētiskos atzinumus šajā jautājumā, autors secina, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos informācijas nodošanas process organizācijas ietvaros tiek stingri reglamentēts atbilstoši organizācijas līmeņiem, un tādējādi tiek kavēta atsevišķu indivīdu funkciju īstenošana saskaņā ar organizācijas mērķiem.

3.3.5. Organizācijas struktūra konkurences izzināšanas procesā

Lai nodrošinātu KI procesa piekto posmu – „process un struktūra”, organizācijas iekšējai videi (organizācijas darbības nosacījumi un faktori) jāveicina, lai darbinieki varētu ziņot par saviem novērojumiem un sniegt informāciju. Nepieciešams izskaidrot darbiniekiem organizācijas ētiskās vadlīnijas, kas palīdzētu viņiem saprast, kā veikt konkurences izzināšanu uzņēmējdarbības vidē.

Organizācijas struktūra nosaka ne tikai organizācijas iekšējo pakļautību attiecības, bet arī komunikācijas kanālus konkurences izzināšanas procesā. Daži uzņēmumi izveido projektu organizētās struktūras (4 respondenti), izvēloties darbiniekus no dažādām organizācijas struktūrvienībām, pamatojoties uz darbinieku prasmēm vai kompetencēm, nevis statusu organizācijas hierarhijā.

Savukārt komunikācijas kanāli nodrošina informācijas plūsmu gan pa vertikāli, gan horizontāli.

Šajā sakarā respondentiem tiek uzdots jautājums: „Vai Jūsu uzņēmumā ir kādi nosacījumi informācijas aprites procesa nodrošināšanai uzņēmuma struktūras ietvaros?”

Lielākā daļa respondentu (10 respondenti) ir atbildējuši, ka viņu uzņēmumos nav stingru nosacījumu par informācijas aprites procesu uzņēmuma struktūras ietvaros. Tomēr process norit un kā galvenie argumenti tam tiek minēti:

- pašu darbinieku iniciatīva;
- ik rīta sanāksmes;

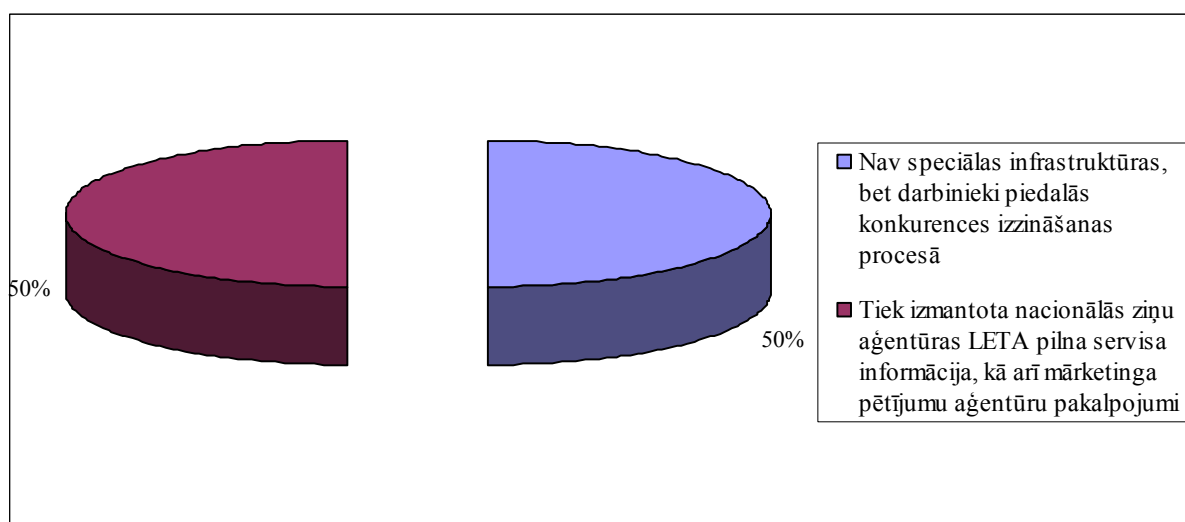
- darba pienākumu apraksti;
- nestandarta situācijas;
- regulārās atskaites u.c.

Interesanti, ka daudz mazāk respondentu (2 respondenti) runā par izstrādātām procedūrām informācijas aprites procesa nodrošināšanai, tomēr arī šie organizāciju pārstāvji savā teiktajā atzīmē, ka, lai gan zināmas procedūras pastāv, tās ir nepilnīgas un neaptver visus jautājumus, piemēram, „*procedūras neaptver visus iespējamus jautājumus, notikumus, aktivitātes*”, „*ir nestandarta situācijas, kuras nav iespējams paredzēt*”, u.c. Darbinieku iespējas ziņot par saviem novērojumiem un sniegt par to informāciju respondentu vērtējumā ir visai ierobežotas, jo darbinieki reti tiek informēti par to, kāda informācija par konkurentiem organizācijai ir nepieciešama. Apkopojot respondentu atbildes, autors secina, ka organizāciju iekšējā vide, ko raksturo respondenti, varētu liecināt, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos darbiniekiem trūkst motivācijas sniegt informāciju par saviem konkurences novērojumiem. Nedrīkst aizmirst, ka darbinieki, it īpaši lielajos uzņēmumos, sastopas ar milzīgu dažādas informācijas klāstu, tāpēc bieži vien neiedziļinās daudzajos e-pasta sūtījumos, rīkojumos vai intranetā ievietotajā informācijā, sevišķi, ja intranetā vai uz ziņojumu dēļiem izvetotā informācija tiek reti mainīta. Bieži vien intranets organizācijā ir īpaši izveidots, lai atvieglotu un nodrošinātu uzņēmējdarbības informācijas apriti.

Lai vadītu organizācijas informācijas resursus, jāizveido sistēma, kurā notiek datu ievākšana, to pārveidošana informācijā un tās izplatīšana. Lai gan respondentu atbildes liecināja, ka Latvijas uzņēmumos nepastāv noteikts process uzņēmējdarbības informācijas aprites nodrošināšanai, respondentiem tika uzdots precizējošs jautājums: „Vai Jūsu uzņēmumā ir formāla infrastruktūra, lai darbinieki varētu efektīvi piedalīties sistēmpocesā?”, lai noskaidrotu, kā informācijas izzināšanas process notiek struktūras ietvaros.

Sniegtās atbildes var iedalīt divās grupās:

- | | |
|-------------------------|---|
| 1.grupa (6 respondenti) | Nav speciālas infrastruktūras, bet darbinieki piedalās konkurences izzināšanas procesā. |
| 2.grupa (6 respondenti) | Tiek izmantota nacionālās ziņu aģentūras LETA pilna servisa informācija, kā arī mārketinga pētījumu aģentūru pakalpojumi. |



3.11. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Vai Jūsu uzņēmumā ir formāla infrastruktūra, lai darbinieki varētu efektīvi piedalīties sistēmprocesā?”

Aptaujas rezultāti liecina, ka lielākajā daļā uzņēmumu nav atvēlēts attiecīgs personāls un resursi konkurences izzināšanas organizēšanai, tomēr uzņēmējdarbības vides informācija tiek meklēta un uzkrāta. Sniegtās atbildes ļāva izvirzīt vairākas pieejas, kā tiek organizēts konkurences izzināšanas process struktūras ietvaros:

- sabiedrisko pakalpojumu aģentūru pakalpojumu izmantošana (2 respondenti);
- atsevišķu līdzekļu atvēlēšana informācijas ievākšanai (1 respondents);
- darbinieku pašiniciatīva (5 respondenti);
- speciālas datorprogrammas (1 respondents);
- konkurences izzināšanas funkciju iekļaušana citu nodaļu pienākumu aprakstā (3 respondenti).

Kā redzams, organizācijas ietvaros pieejas konkurences izzināšanai uzņēmējdarbības vidē ir diezgan dažādas, tomēr aptaujas rezultāti liecina, ka uzņēmumos uzņēmējdarbības informācijas efektīvai izmantošanai pietrūkst sadarbības starp vadības līmeņiem un funkcionālajām nodaļām.

Lai noskaidrotu, vai pastāv kādi konkrēti noteikumi, kas organizācijā regulē uzņēmējdarbības informācijas uzkrāšanu par konkurējošajiem uzņēmumiem, respondentiem tiek uzdots jautājums: „Kādi noteikumi ietekmē to, cik efektīvi uzņēmuma darbinieki piedalās uzņēmējdarbības informācijas ievākšanā, analizē, lēmuma pieņemšanā?”

Respondentu atbildes liecina: lai nodrošinātu darbinieku aktīvu un ieinteresētu dalību konkurences izzināšanā, liela loma ir katras organizācijas vadībai, kas ir atbildīga par uzņēmuma gatavību nepakļauties ārējās vides faktoru ietekmei, kas tieši atspoguļosies

organizācijas personāla darbībā. Apkopojot, respondentu atbildes, var norādīt elementus, kam būtu jāpievērš uzmanība:

- vadības uzticēšanās, regulāri informējot darbiniekus par konkrēto nepieciešamību izzināt uzņēmējdarbības vidi;
- darbinieku informētības nodrošināšana par uzņēmumam pieejamajiem resursiem konkurences izzināšanai;
- darbinieku motivēšana savas iniciatīvas izrādīšanai konkurences izzināšanā;
- darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana un atbalstīšana.

Aptaujas rezultātu analīzes gaitā autors secina, lai Latvijas uzņēmumos tiktu nodrošināts konkurences izzināšanas procesa piektais posms „process un struktūra”, uzņēmumos nepieciešams skaidri definēt komunikatīvos procesus starp vadības līmeņiem un iesaistītajām nodaļām, tātad ir svarīgi, kāds būs vislabākais saziņas veids nepieciešamās informācijas izplatīšanai vai saņemšanai.

3.3.6. Organizācijas kultūras loma konkurences izzināšanas procesā

Konkurences izzināšana neapšaubāmi ir uzņēmuma organizācijas kultūras problemātikas lokā. „Organizācijas informētība un kultūra” ir sestais posms KI procesā.

Dž.Preskots uzsver, ka konkurences izzināšanas sistēmas ieviešana organizācijā bieži rada nepieciešamību mainīt darbinieku ierastās rīcības. Svarīgi, lai darbinieki, kas izzinās informāciju par konkurentiem, neaizmirstu, ka nepieciešams iegūt un izvērtēt arī to informāciju, kas nav labvēlīga konkrētajai organizācijai, tātad ne tikai pozitīvo, bet arī negatīvo [78:54].

Kādā veidā tiks veikta konkurences izzināšana un informācijas izplatīšana, būs atkarīgs no katras organizācijas kultūras, kuras pamatā ir organizācijas darbinieku vienots priekšstats par uzņēmējdarbības informācijas ievākšanu un nodošanu.

Aptaujas dalībniekiem situācijas novērtēšanai Latvijas uzņēmumos uzdots sekojošs jautājums: „Vai Jūsu uzņēmumā ir konkrēta organizācijas politika/principi konkurences izzināšanas jomā?”

Rezultātā respondentu atbildes var iedalīt 3 grupās:

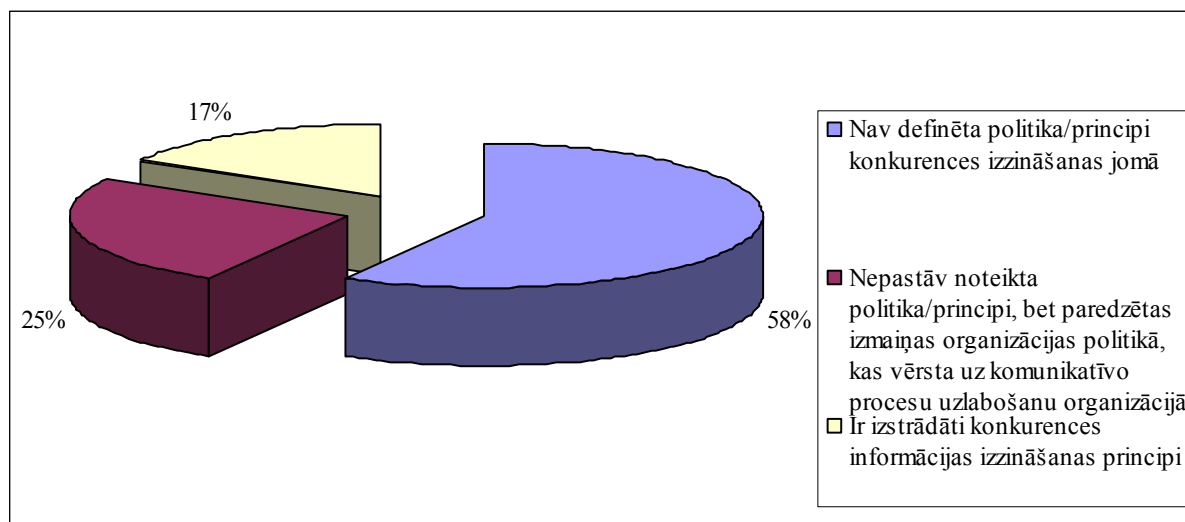
- | | |
|-------------------------|--|
| 1.grupa (7 respondenti) | Nav definēta politika/principi konkurences izzināšanas jomā. |
|-------------------------|--|

2.grupa (3 respondenti)

Nepastāv noteikta politika/principi, bet paredzētas izmaiņas organizācijas politikā, kas vērsta uz komunikatīvo procesu uzlabošanu organizācijā.

3.grupa (2 respondenti)

Ir izstrādāti konkurences informācijas izzināšanas principi.



3.12. att. Respondentu atbilžu sadalījums, atbildot uz jautājumu „Vai Jūsu uzņēmumā ir konkrēta organizācijas politika/principi konkurences izzināšanas jomā?”

Zīmīgi, ka lielākā daļa respondentu, kas pārstāv Latvijas uzņēmumus, uz jautājumu atbildējuši noliedzoši, kas liecina, ka uzņēmumos netiek atklāti vērsta uzmanība uz konkurences izzināšanas nepieciešamību organizācijas interesēs. Organizācijas informētība ir katra uzņēmuma konkurences priekšrocība, kas virzīta uz organizācijas darba vides un kvalitātes uzlabošanu. Jāatzīmē, ka viens no respondentiem uzskata: organizācijai kopumā nav nepieciešams attīstīt savu politiku konkurences izzināšanas virzienā, jo, pēc viņa domām, „uzņēmums ir neliels un sāk tikai attīstīties”. Dž.Preskots un S.Millers (*S.H.Miller*) uzsver, ka konkurences izzināšana ir jebkura informācija vai tirgus situācijas pārzināšana, kas ir ikviena uzņēmuma konkurētspējas stūrakmens. Autori uzskata, ka ievāktu informāciju par konkurentiem jācenšas izmantot sava uzņēmuma priekšrocību noteikšanai.

Apkopojot sniegto informāciju, noskaidrojās galvenie argumenti, kādēļ lielākajā daļā uzņēmumos netiek definēta politika konkurences izzināšanas jomā:

- valsts politika, piemēram, „*daudz ko ietekmē domes deputātu lēmumi, nostājas*”, „*viss saistīts ar pašvaldībām, dotācijām*” u.c.;
- augstākā līmeņa vadības vienpersonisks lēmumu pieņemšanas stils, piemēram, „*uzņēmums cenšas izvairīties no vertikālas informācijas plūsmas*”, „*informācija tiek apstrādāta tikai akcionāru līmenī*” u.c.

- organizācijas politika ir virspusēja, trūkst fokusēšanas, piemēram, „*globāla organizācijas politika uzņēmumā pastāv*”, „*konkurences analīze ietekmē tikai daļēji un atsevišķos jautājumos*”, „*informācijas ievākšana notiek, bet globālā līmenī*” u.c.;
- konkurences izzināšana kā pašsaprotams process, kas ietilpst darba pienākumos, piemēram, „*tiek pieņemts, ka jāreaģē ātri*”, „*mēs domājam ilgtermiņā*” u.c.
- organizācijas vadība nesaskata konkurences izzināšanas jēgu, piemēram, „*īpaši speciāli neokškerējamies*”, „*nav nepieciešamības*” u.c.

Minētie argumenti varētu liecināt, ka, neraugoties uz to, ka uzņēmumos nav definēta konkrēta politika konkurences izzināšanai, uzņēmumu augstākā vadība atbalsta uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas procesu un izmanto ievāktu informāciju plānošanā un lēmumu pieņemšanā. Argumenti vēlreiz apstiprina komunikācijas procesu nepilnības vadības līmeņu starpā.

Tomēr pastāv arī vairāki pozitīvi argumenti, ko atzīmē respondenti un kas varētu liecināt, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos tiek domāts par konkurences izzināšanas procesā ievāktās informācijas nepieciešamību:

- tiek atvēlēti līdzekļi jaunu informācijas avotu piesaistīšanai (5 respondenti), piemēram, „*tiek noslēgti īgumi ar LETA un dažiem mārketinga pētījumu uzņēmumiem*”, „*ir ieviesti atsevišķi infrastruktūras elementi, kā datu apstrādes programmas*”, „*uzņēmumā ir speciāli izstrādātas datorprogrammas*” u.c.;
- veiktās konkurences izzināšanas rezultāti ietekmē organizācijas stratēģiju un darbību (7 respondenti), piemēram, „*informācija palīdz veidot gada stratēģiju*”, „*sniedz jaunas idejas un palīdz izvirzīt arī jaunus mērķus*” u.c.;
- lielākā daļa uzņēmuma darbinieku izprot, kas ir konkurences izzināšana uzņēmējdarbības vidē (10 respondenti), piemēram, „*parādījās jauns konkurents, par to sāk vākt informāciju*”, „*par konkurentiem tiek runāts katrā sapulcē*” u.c.;
- konkurences izzināšanas procesā ievāktu informāciju var izmantot konkurences priekšrocību radīšanai (11 respondenti), piemēram, „*informācija atklāj savas stiprās un vājās puses, palīdz plānot ilgtermiņā*”, „*informācija sniedz priekšrocības, pieņemot lēmumus, sagatavojot piedāvājumus*” u.c.;
- organizācijas kultūra iedrošina dalīties ar informāciju (3 respondenti), piemēram, „*cenšamies ieviest horizontālu un apļveida informācijas apriti*”,

„atbalstu uzņēmumā atklātu, atvērtu komunikāciju”, „gandrīz visa informācija pieejama arī zemākiem darbinieku līmeņiem” u.c.

Kaut arī 10 no aptaujātajiem uzskata, ka viņu uzņēmumu darbinieki labi izprot, kas ir konkurences izzināšana, pārsvarā runa ir par spontānu nepieciešamību pēc konkrētas informācijas, nevis par sistemātisku uzņēmējdarbības informācijas uzkrāšanu un konkurences izzināšanas procesu.

Vairums respondentu piekrīt, ka laba orientēšanās uzņēmējdarbības vidē dod iespēju apzināt sava uzņēmuma priekšrocības.

Atsevišķi analizējot respondentu sniegto informāciju par analizētās informācijas apriti organizācijas ietvaros, jāatzīmē, ka 3 respondenti uzskata, ka organizācijas vide neveicina informācijas veiksmīgu apriti, kā galvenos argumentus tam minot:

- darbinieku savstarpējā neuzticēšanās, piemēram, *„zemākā līmeņa darbiniekiem informāciju pasniedz jau gatavu”, „pārējie darbinieki parasti iepazīstināti ar gataviem rīkojumiem”, „pēc nepieciešamības varam konsultēties arī ar citiem kolēģiem” u.c.;*
- kompetenču apšaubīšana, piemēram, *„pārējo zina tikai augstākā līmeņa darbinieki”, „dažreiz jautā arī viņus (zemākā un vidējā līmeņa darbinieki. - Autora komentārs)” u.c.;*
- augstākā līmeņa vadītāja vienpersonisks lēmuma pieņemšanas stils, piemēram, *„informāciju apstrādā paši īpašnieki”, „analīze notiek direktora galvā” , „valdes līmenī”, „augstākās vadības līmenī” u.c.;*

Zīmīgi, ka no visiem respondentiem 3 ir atbildējuši, ka kopējā uzņēmuma politikā tiek veiktas izmaiņas, akcentējot konkurences izzināšanas lomu, kas varētu liecināt, ka ar laiku uzņēmumos tiks attīstīta konkurences izzināšanas politika. Par to liecina respondentu izteikumi, piemēram, *„šobrīd notiek pārstrukturizēšanās procesi, kas ievieš izmaiņas”, „iespējams, tiks padomāts par uzņēmējdarbībai būtiskas informācijas analīzes aktualizāciju”, „attiecībā pret konkurentiem organizācijas politika izpaužas kā stratēģija uz tekošo gadu”, „pēdējā laikā to drīzāk var saukt par uzņēmuma politiku, kas virzīta uz uzņēmuma iekšējās kapacitātes celšanu” u.c.*

Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas pamudina uzņēmumus pārdomāt konkurences izzināšanas politikas ieviešanu ir straujās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, par ko liecina respondentu izteikumi, piemēram, *„mums jāreaģē ātri uz visām tirgus izmaiņām”, „informācija novecojas ļoti ātri un jāatsvaidzina ļoti bieži”, „salīdzinājumā ar pagātni, esošā situācija prasa intensīvu konkurentu analīzi” u.c.*

Taču aptaujātie norādīja arī uz citiem faktoriem, kas veicina konkurences izzināšanas politikas ieviešanas nepieciešamību:

- savlaicīga priekšrocību apzināšana;
- atbalsts lēmumu pieņemšanas procesā;
- inovatīvu risinājumu iespējas.

Uzņēmums parasti neatklāj konkurences izzināšanas avotus, tomēr tiem katrā ziņā jābūt godīgiem un informācijas ieguves ceļiem – ētiskiem. Dž.Preskots un S.Millers akcentē divus konkurences izzināšanas veidus [78:89]:

- Taktiskā konkurences izzināšana. Galvenokārt tā nodrošina ražošanas daļai nepieciešamo informāciju, kā arī mārketinga un pārdošanas daļas intereses.
- Stratēģiskā konkurences izzināšana. Galvenokārt nodrošina augstākā līmeņa vadībai nepieciešamās informācijas izzināšanu (īstermiņa un ilgtermiņa lēmumu pieņemšanai).

Jāatzīmē, ka tikai divi organizāciju pārstāvji norāda, ka viņu uzņēmumā ir rakstiski pamatoti uzņēmējdarbības vides apzināšanas „*principi*”. Šeit būtu jāuzsver, ka respondenti runā par konkurences izzināšanas pamatprincipu ievērošanu kopējās uzņēmuma politikas ietvaros, piemēram, „*ir izstrādāta politika gan attiecībā pret darbu ar personālu, gan attiecībā pret uzņēmuma attīstību...*”, „*mums ir izstrādāti principi, pēc kuriem mēs darbojamies*”, „*tādi principi ir izstrādāti par visiem nozīmīgiem jautājumiem*” u.c.

No respondentu atbildēm var secināt, ka uzņēmumos lieto gan taktiskās, gan stratēģiskās konkurences izzināšanu, kas liecina, ka uzņēmumi konkurences informāciju izmanto gan taktisko, gan stratēģisko lēmumu pieņemšanai, piemēram, „*mums ir jāreaģē arī uz visām tirgus izmaiņām*”, „*daļa no informācijas ir nepieciešama ātrāk (konkurentu aktivitātes, plāni)*” u.c.

Respondentiem, kas atzina, ka uzņēmuma politika paredz konkurences izzināšanu, tika uzdots tiešs jautājums: „Kāds mērķis bija šādas politikas/nostādnes attīstīšanai?” Respondentu atbildes liecina, ka šādas ievirzes uzņēmuma politikā nodrošina:

- uzņēmuma stabilitātes noturību, piemēram, „*spontāni krāt un analizēt mūsu nozarē informāciju nedrīkst, jo tad ir viegli zaudēt*”, „*esošā situācija prasa intensīvu konkurentu analīzi*”, „*tas (konkurences politika. – Aut. komentārs) sniedz gandarījumu par jau paveiktām lietām*” u.c.;
- tirgus situācijas nepārtrauktu novērošanu, piemēram, „*tendence ir tāda, ka konkurentu analīzes intensivitāte nepārtraukti pieaug*”, „*tas veido kontekstu, izpratni par citiem un sevi*” u.c.;

- lēmuma pieņemšanas procesu, piemēram, „*tas ietekmē mūsu uzņēmuma taktiku*”, „*informācija dod iespēju plānot gada budžetu, mārketinga aktivitātes*” u.c.;
- inovācijas, piemēram „*tas atklāj lietas, uz kurām vajadzētu tiekties, ieviest uzņēmumā*”, „*viens no pēdējiem piemēriem ir tas, ka mēs tirgū ievēdām jaunu mašīnu*” u.c.

Respondentiem tika uzdots arī precizējošs jautājums: „Kādas ir šīs politikas galvenās vadlīnijas?” Zīmīgi, ka tieši šo divu uzņēmumu pārstāvji uzsver informācijas aprites nozīmīgumu uzņēmuma ietvaros, kas ir konkurences izzināšanas procesa galarezultāta panākumu ķīla. Par to liecina izteikumi, piemēram, „*gandrīz visa informācija ir pieejama arī zemākajiem darbinieku līmeņiem*”, „*tas viss ir komunikēts visiem darbiniekiem dažādos līmeņos*”.

Iegūtās respondentu atbildes un vērtējumi ļauj autoram secināt, ka Latvijas vidējos un lielajos uzņēmumos neeksistē izteiktas politikas konkurences izzināšanas jomā, bet pastāv uzņēmējdarbības informācijas izmantošanas paņēmieni, kas vērsti uz lēmuma pieņemšanas efektivitātes paaugstināšanu.

3.4. Konkurences izzināšanas kvantitatīvā pētījuma rezultāti

Lai gan kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījuma pieejas pamatuzdevums ir līdzīgs – novērot pētāmo problēmu un paplašināt tās izpratni, tomēr kvantitatīvā pētījuma rezultātā autors iegūst skaitliskus datus ar iespēju tos vispārināt, uzsverot cēloņsakarību.

Aptauja tiek organizēta, izmantojot tirgus pētījumu kompānijas „GfK Custom Research Baltic” jeb „GfK Baltic” iespējas. Aptaujas veikšanai anketa tika ievietota interneta mājaslapā (<http://survey.emind.lv/KI/>), ņemot vērā, ka interneta izmantošana anketu aizpildīšanā mūsdienās gan nodrošina konfidencialitāti, gan to iespējams aizpildīt salīdzinoši īsākā laikā. Aptaujas rezultātus ir iespējams attiecināt uz ģenerālkopu, kā arī veikt datu apstrādi, izmantojot SPSS.

Kvantitatīvā pētījuma veikšanai tika izmantota Dž.Kalofa un A.Brekspīra izstrādātā aptaujas anketa [17]. Anketas izmantošana tika rakstiski saskaņota ar tās autoru Dž.Kalofu. Informācija par saskaņošanu un anketas jautājumi ir pievienoti darbā (sk. 7. un 8. pielikumi).

Darba gaitā tika identificēti un Latvijas apstākļiem adaptēti sešdesmit trīs jautājumi, kas veidoja pētījuma anketas pamatu. Anketa tika paplašināta, iekļaujot demogrāfisko informāciju, paredzot sniegt arī detalizētāku informāciju par respondenta apgūtajiem uzņēmējdarbības informācijas ieguves avotiem, to izmantošanu un velītoto laiku, ņemot vērā analoga pētījuma pieredzi [89]. Jautājumi aptver visus uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas posmus: plānošanu un fokusēšanu, datu ievākšanu, analīzi un komunikāciju, kā arī procesa struktūru, informētību un kultūru, veidojot konstruktus. Attiecībā uz konstrukta ticamību Kronbaha alfa 0.974 (sk. 3.1.tab.) liecina par labām mērījumu īpašībām. SPSS tests „izvērtējiet, ja jautājums izsvītrots” norāda, ka alfa būtiski nemainīsies, ja kāds no jautājumiem tiek izslēgts, kas savukārt nozīmē, ka anketai ir laba procesa metrika un struktūras konstrukts.

Kronbaha alfa vērtība katram anketēšanas posmam

Konstrukta posmi	Kronbaha alfa (Cronbach's Alpha, angļu val.)	Jautājumu skaits
Process un struktūra	0.947	18
Plānošana un fokusēšana	0.869	10
Datu ievākšana	0.856	10
Analīze	0.824	6
Komunikācija (process un struktūra)	0.477	2
Informētība un kultūra	0.869	7
Visa KI	0.974	53

Anketa paredz dot atbildes 5 punktu sistēmā pēc Likerta skalas.

Autors veica anketas sākotnējo testu trijās organizācijās, lai pārlicinātos, ka tā ir saprotama respondentiem. Šo cilvēku komentāri tika ņemti vērā un saskaņā ar tiem veiktas izmaiņas anketā. Divās organizācijās, no kurām tika saņemti ļoti augsti novērtējumi, darbinieki tika papildus intervēti, lai pārlicinātos, ka jautājumi ir interpretēti pareizi. Pēc šīm intervijām tika veiktas izmaiņas, jo izrādījās, ka vairākus jautājumus respondenti interpretē dažādā veidā.

Anketa internetā aptaujas dalībniekiem bija pieejama no 2007.gada 8.janvāra līdz 10.februārim. Ar elektroniskā pasta starpniecību anketas tika nosūtītas respondentiem. Kopumā tika saņemtas 60 elektroniskās atbildes.

Atbilžu skaits padara sarežģītu rezultātu vispārināšanu attiecībā uz visu Latvijas uzņēmējdarbības vidi, jo saskaņā ar LR Centrālās statistikas pārvaldes datiem, 2006.gadā Latvijā reģistrētas 2363 vidējās ekonomiski aktīvas tirgus sektora statistikas vienības un 372 lielās [117].

Respondentu sadalījums pa nozarēm apkopots 3.2. tabulā. Vislielākais aizpildīto anketu skaits (20%) tika saņemts no vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības, kā arī servisa uzņēmumiem. Otra lielākā respondentu grupa ir sabiedrisko, sociālo un individuālo pakalpojumu sniedzēji (12%).

Respondentu sadalījums pa nozarēm

Nozare	Atbildējušie	Procentuālais sadalījums
Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība	2	3
Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde	0	0
Rūpniecība	3	5
Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgāde	2	3
Būvniecība	6	10
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, serviss	12	20
Viesnīcas un restorāni	0	0
Transports, glabāšana un sakari	5	8
Finanses	5	8
Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma, datorpakalpojumi	3	5
Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana	6	10
Ārpus teritoriālās organizācijas un institūcijas	0	0
Izglītība	5	8
Veselība un sociālā aprūpe	4	7
Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumi	7	12

Attiecībā uz respondentu uzņēmumu lielumu - 33% respondentu pārstāv lielos uzņēmumus ar vairāk nekā 200 darbiniekiem, bet 67% ir vidējie uzņēmumi (sk. 3.3. tab.).

3.3. tabula

Respondentu sadalījums pēc uzņēmuma lieluma

Darbinieku skaits	Atbildējušie	Procentuālais sadalījums
51-200	40	67
201 un vairāk	20	33

15% no kopējā uzņēmumu respondentu skaita eksportē savu produkciju ārpus Latvijas robežām. Lielākā daļa respondentu (85%), savus pakalpojumus piedāvā tikai vietējā tirgū (sk. 3.4. tab.).

Uzņēmumi, kas eksportē savu produkciju/pakalpojumus

Uzņēmuma raksturojums	Atbildējušie	Procentuālais sadalījums
Eksportē produkciju	9	15
Neeksportē produkciju	51	85

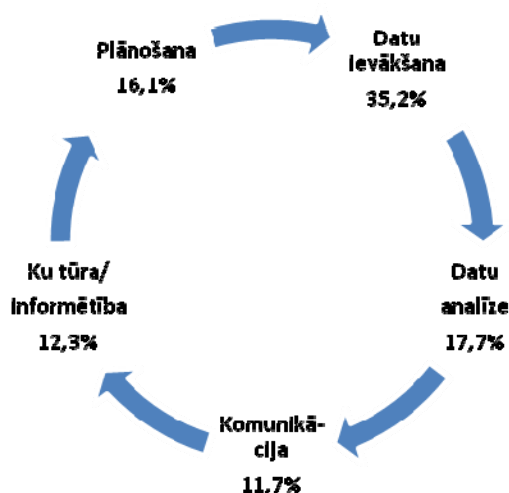
Lai noskaidrotu, cik daudz laika procentuāli uzņēmums velta katram KI procesa posmam, anketa paredz sniegt atbildes, procentuāli sadalot patērēto laiku konkurences izzināšanas procesam. Pētījumā tas ir svarīgs rādītājs, kas raksturo konkurences izzināšanas procesu Latvijas vidējos un lielajos uzņēmumos. Rezultāti ir apkopoti 3.5. tabulā.

KI procesa posmiem patērētā laika procentuālā attiecība

KI procesa posmi	Procentuālais sadalījums
Uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas projektu plānošana	16,1
Informācijas ievākšana	35,2
Informācijas analizēšana/secinājumu izdarīšana	17,7
Izzināšanas rezultātu novērtēšana	11,7
Izzināšanas rezultātu/rekomendāciju nodošana lietotājiem	12,3
Citi	7,1

Pēc iegūtajiem rezultātiem autors secina, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos uzņēmējdarbības vides novērošana notiek sistemātiski, tomēr zīmīgi, ka informācijas ievākšanai Latvijā tiek veltīts 50% vairāk laika nekā informācijas analīzei. Turpmākā pētījuma gaitā noskaidrotas proporciju noteicošās pazīmes, ņemot vērā anketā ietvertos apgalvojumus.

Latvijā veiktā pētījuma rezultāti



3.13. att. Patērētā laika procentuālā attiecība

Avots: Autora pētījuma rezultātu kopsavilkums

Lai noskaidrotu, kā uzņēmumos tiek veikts plānošanas un fokusēšanas process konkurences izziņāšanas ietvaros, pirmajā jautājumu grupā respondentiem tiek lūgts noteikt dažādiem mērķiem izmantojamā laika daudzumu (sk. 3.6. tab.).

3.6. tabula

Laika procentuālais sadalījums pēc objekta

KI objekts	Procentuālais sadalījums
Konkurenti	32,3
Klienti	29,2
Valdība (tajā skaitā visi valdības līmeņi un uzraudzības iestādes)	13,2
Piegādātāji	11,7
Partneri	11,8
Citi	1,9

Rezultāti liecina, ka galvenais izziņāšanas fokuss ir vērsts uz konkurentu darbības izpēti, t.i., 32,3% kopējā konkurences izziņāšanas laika tiek veltīts, lai ievāktu informāciju par konkurentiem. Tas liecina, ka Latvijas uzņēmumi aktīvi seko līdzi potenciālo konkurentu darbībai, galvenokārt veicot salīdzinošo analīzi. Apgalvojums „mūsu organizācija veic pastāvīgu un sistemātisku mūsu tehnoloģiju pārraudzību, lai noteiktu jaunu konkurentu vai tehnoloģiju parādīšanos” ieguva vislielāko novērtējumu no visiem plānošanas jautājumiem –

vidēji 2,82 (sk. 3.7.tab. 7.jautājums). Tomēr jāpiebilst, ka šis fokuss varētu neatbilst augstākā līmeņa vadības vajadzībām, jo tikai 22% uzņēmumu norādīja, ka uzņēmumā tiek aptaujāti vadītāji, lai identificētu viņu vajadzības pēc konkurentu darbības analīzes. Zīmīgi, ka viszemāko novērtējumu no visiem plānošanas jautājumiem ieguva apgalvojums „*mēs īstenojam konkurences izzināšanas projektus neatkarīgi no tā, vai mūs lūdz to darīt*” (54. jautājums) un „*korporatīvo lēmumu pieņēmēji tiek regulāri aptaujāti, lai pārliecinātos, ka viņu vajadzībām sagatavotie izzināšanas produkti apmierina viņu vajadzības un ir vērtīgi*” (34. jautājums). Pēc autora domām, lai nodrošinātu nepieciešamās informācijas savlaicīgu un kvalitatīvu apriti, Latvijas uzņēmumos jāpārskata komunikācijas aprīte, vadītājiem konkrēti jāformulē nepieciešamās informācijas mērķis. Ir svarīgi, lai izanalizētā informācija tiktu izmantota lēmuma pieņemšanas procesā, tātad sasniegtu augstākā līmeņa vadītājus. Pretējā gadījumā, ja informācija, kuras saturs attiecas uz konkurences situāciju, netiek formulēta kā nepieciešamā informācija, bet tomēr tiek nodota lēmuma pieņēmējam, var rasties situācija, ka iegūtā ziņa tā arī paliek neizmantota. Autors uzskata, ka uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas jēgu nosaka lēmuma pieņēmēja pieprasījums.

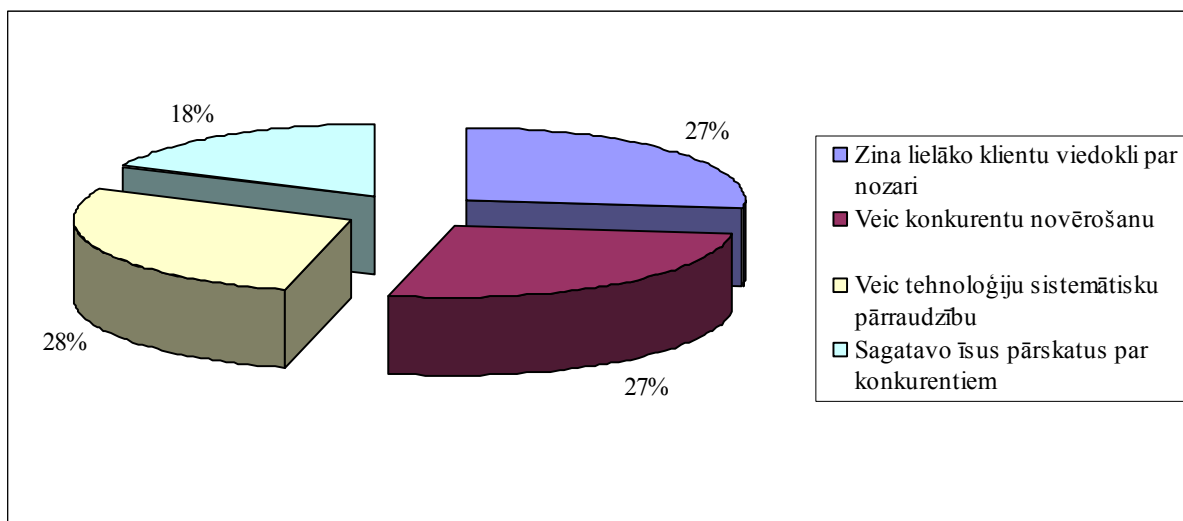
Latvijā veiktajā pētījumā otrais vidēji augstākais novērtējums informācijas plānošanas un fokusēšanas posmā tiek piešķirts apgalvojumam - „*mēs sekojam līdzi un novērtējam organizāciju un grupu (tādu kā uzraudzības iestāžu vai nevalstisku organizāciju) darbību un plānus, kuru viedoklis par mūsu kompāniju varētu mūs ietekmēt*” (sk. 3.7. tab. 8.jautājumu). Ņemot vērā, ka Latvijas uzņēmumi 29,2% laika velta mērķauditorijas apzināšanai, t.i., klientiem, apgalvojums liecina par uzņēmuma tēla uzturēšanas nozīmīgumu pārstāvētajā uzņēmējdarbības jomā.

Aptaujas dati rāda, ka 13,2% laika Latvijas uzņēmēji velta valdības paziņojumu izpētei, bet piegādātājiem un partneriem - attiecīgi 11,7 un 11,8% sava laika.

Plānošanas un fokusēšanas posma aptaujas rezultāti

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
1	Mēs esam ieinteresēti saprast ne tikai savu galveno konkurentu plānus un nodomus, bet arī galveno sabiedroto un partneru, piemēram, piegādātāju, izpildītāju, investoru un darbinieku plānus un nodomus.	3,17
6	Mūsu organizācija veido analītiskus pārskatus un izvērtējumus par konkurentu tehnoloģiju attīstību, kuras pēc mūsu domām ir visnozīmīgākās.	2,60
7	Mūsu organizācija veic pastāvīgu un sistemātisku mūsu tehnoloģiju pārraudzību, lai noteiktu jaunu konkurentu vai tehnoloģiju parādīšanos.	2,82
8	Mēs sekojam līdzi un novērtējam organizāciju un grupu (tādu kā uzraudzības iestāžu vai nevalstisku organizāciju) darbību un plānus, kuru viedoklis par mūsu kompāniju varētu mūs ietekmēt.	2,81
9	Mūsu organizācija veic konkurentu novērtējumu, kā konkurentu darbības var ietekmēt mūsu draudus un iespējas.	2,77
12	Mūsu organizācija veic mūsu konkurentu plānu un stratēģijas analīzi, lai iepriekš paredzētu un būtu gatava to darbībām.	2,49
24	Mēs regulāri veicam pārrunas ar mūsu organizācijas vadītājiem, lai noteiktu viņu vajadzības pēc uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas datiem.	2,23
34	Korporatīvo lēmumu pieņēmēji tiek regulāri aptaujāti, lai pārliecinātos, ka viņu vajadzībām sagatavotie izzināšanas produkti apmierina viņu vajadzības un ir vērtīgi.	2,16
38	Mēs pārzinām mūsu lielāko klientu kompāniju vadītāju un vadošo darbinieku viedokli par nozari, cik lielu risku viņi ir gatavi uzņemt, viņu biznesa mērķu prioritātes utt.	2,74
54	Mēs īstenojam uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas projektus neatkarīgi no tā, vai mūs lūdz to darīt.	2,00

Interesanti, ka tikai 27% aptaujā iesaistīto uzņēmumu veic konkurentu novērtējumu, kas ir tikai nedaudz vairāk par ceturtdaļu no kopējā uzņēmumu skaita. Atbilžu sadalījums parādīts 3.16. attēlā.



3.14. att. *Informācijas plānošanas apgalvojumu novērtējums Latvijas uzņēmumos*

Pēc autora domām, Latvijas uzņēmumiem būtu vairāk uzmanības jāpievērš uzņēmējdarbības vides informācijas fokusēšanai, kas sistematizētu informācijas ievākšanu un nodrošinātu tās savlaicīgu novirzīšanu lēmumu pieņemšanai.

Lai noteiktu uzņēmumu informācijas ievākšanas situāciju Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos, respondentiem tika uzdoti 10 ar informācijas ievākšanu saistīti jautājumi. Respondenti procentuāli novērtēja atsevišķus apgalvojumus, lai noskaidrotu konkurences izzināšanas informācijas sadalījumu pēc tās ieguves avotiem (sk. 3.8.tab.).

3.8. tabula

Konkurences izzināšanas informācijas sadalījums pēc ieguves avotiem

Konkurences izzināšanas informācijas ieguves avots	Procentuālais sadalījums
Cilvēki organizācijas ietvaros	32,5
Cilvēki ārpus organizācijas	20,6
Informācija elektroniskā formā (piemēram, internets)	23,1
Publicētā informācija (piemēram, grāmatas, žurnāli)	20,2
Citi	3,6

Rezultāti liecina, ka konkurences izziņāšanai uzņēmējdarbības vidē Latvijā galvenokārt (32,5%) kalpo no cilvēkiem organizācijas ietvaros iegūtā informācija. Pēc autora domām, viens no galvenajiem konkurences informācijas izziņāšanas avotiem ir pati organizācija, kas grib izpētīt uzņēmējdarbības vidi. Piemēram,

- tirdzniecības pārstāvji katru dienu kontaktējas ar pircējiem, uzzinot, ko piedāvā konkurenti;
- attīstības daļa var atklāt jaunus patentus vai iegūt jaunu informāciju zinātniskajā literatūrā;
- iepirkšanas daļa no piegādātājiem var uzzināt informāciju par konkurentu plāniem;
- mārketinga daļa var prognozēt patērētāju pieprasījumu.

Novērtējumu pastiprina apgalvojums, kas ieguvis trešo augstāko rādītāju (2,52) (sk. 3.9.tab. 10.jautājums) informācijas ievākšanas jautājumu grupā - „*mūsu darbinieki regulāri saviem vadītājiem sniedz informāciju par mūsu konkurentiem*”. Atskaitīšanās attiecīgajiem vadītājiem varētu liecināt par ievākto datu fokusēšanu. Diemžēl pēc šīs informācijas ievākšanas tālākais process notiek vāji, jo aptaujas rezultāti parāda, ka informācija tiek atkārtoti pārbaudīta. Visaugstāko vērtējumu (2,57) respondenti piešķir apgalvojumam - „*visas savāktās informācijas atbilstība tiek pārbaudīta, izmantojot vismaz vēl vienu informācijas avotu*” (sk. 3.9.tab. 36.jautājums). Zīmīgi, ka 20,6% informācijas respondenti iegūst ārpus organizācijas ietvariem. Tomēr, neraugoties uz šo rādītāju, apgalvojums „*mūsu kompānijai ir kontaktpersonas ārpus organizācijas, ar kurām mēs sazināmies, lai varētu savlaicīgi un ticami atbildēt uz augstākās vadības jautājumiem par konkurentiem*” (sk. 3.9.tab. 11. jautājums) nav ieguvis augstu vērtējumu (2,18), kas, pēc autora domām, norāda:

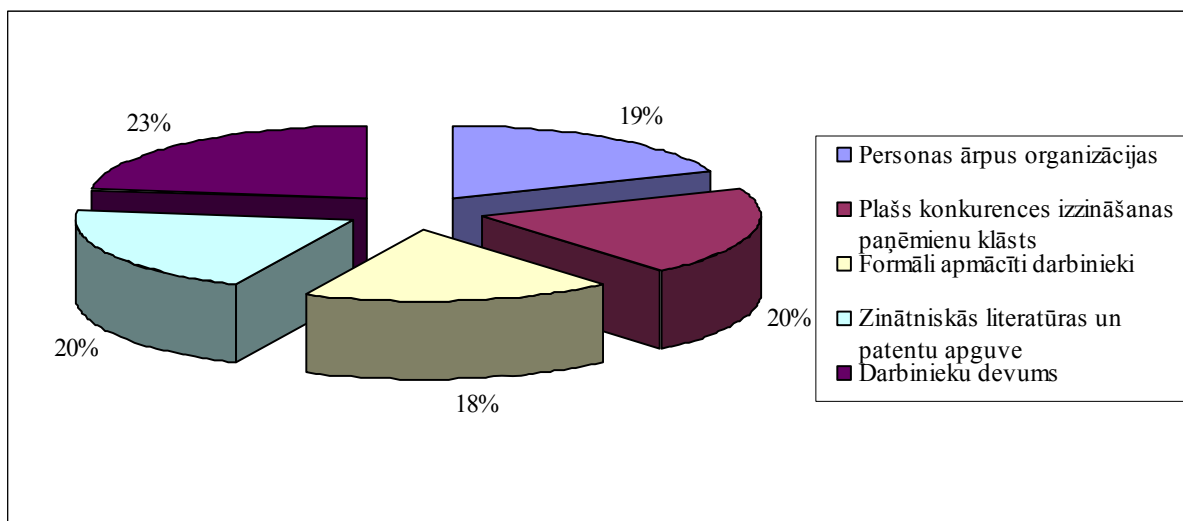
- uz zināšanu trūkumu par informācijas ievākšanas veidiem;
- komunikācijas problēmām.

Interesanti, ka, kaut arī darbinieki ir galvenais informācijas avots (sk. 3.8. tab.), tikai dažiem tiek piedāvātas apmācības par to, kā pareizi ievākt informāciju (2,07) (sk. 3.9.tab. 55.jautājums).

Datu ievākšanas posma aptaujas rezultāti

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
10	Mūsu darbinieki regulāri saviem vadītājiem sniedz informāciju par mūsu konkurentiem.	2,52
11	Mūsu kompānijai ir kontaktpersonas ārpus organizācijas, ar kurām mēs sazināmies, lai varētu savlaicīgi un ticami atbildēt uz augstākās vadības jautājumiem par konkurentiem.	2,18
18	Mūsu organizācija vāc un izmanto patentu dokumentus un zinātnisko literatūru, lai novērtētu izpētes un izstrādāšanas programmas un/vai jaunās tehnoloģijas.	2,38
27	Mūsu kompānijai ir plašs paņēmieni klāsts aktuālāko uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas datu ievākšanai, tostarp darbinieku sūtīšana uz izstādēm informācijas ievākšanai.	2,33
36	Visas savāktās informācijas atbilstība tiek pārbaudīta, izmantojot vismaz vēl vienu informācijas avotu.	2,57
37	Mēs katru reizi apmācām savus darbiniekus, kāda veida informācija viņiem ir jāmeklē, dodoties uz produkta prezentācijām, izstādēm, sanāksmēm utt.	2,38
40	Darba attiecību pārtraukšanas/darbā stāšanās interviju rezultāti tiek izmantoti mūsu uzņēmējdarbības vides izzināšanas vajadzībām.	2,02
49	Mēs cenšamies savākt vienīgi tādu informāciju par mūsu konkurentiem, kas ir nepieciešama izzināšanas mērķim.	2,54
55	Mūsu darbinieki ir formāli apmācīti, kā vākt informāciju (piemēram, informācijas meklēšanas kurss internetā vai intervēšanas kurss).	2,07
59	Mēs klasificējam informācijas avotus pēc informācijas ievākšanas, vai tā saņemta no cilvēka vai dokumentāra avota (piemēram, interneta).	2,04

Šīs jautājumu grupas mērķis ir datu ievākšanas metožu noskaidrošana. Visaugstāk novērtēto atbilžu sadalījums procentuāli parādīts 3.15. attēlā.



3.15. att. *Informācijas avoti datu ievākšanas posmā*

Pēc iegūtajiem rezultātiem autors secina, ka ir četri veidi, kā Latvijas uzņēmumi iegūst informāciju:

- jau esošas informācijas otrreizēja datu analīze;
- jaunākie zinātniskie pētījumi;
- savstarpējā komunikācija;
- informācijas izzināšanas paņēmieni.

Analīzes procesa noskaidrošanai KI procesa ietvaros tika uzdoti seši jautājumi (sk. 3.10.tab.). Analizējot aptaujas rezultātus, augstākais vērtējums (2,54) piešķirts apgalvojumam - „mūsu organizācija izmanto tādas formālas konkurentu analīzes metodes kā SVID (Stiprās/Vājās puses, Iespējas/Draudi) un salīdzinošā analīze”. Pēc autora domām, rezultāts liecina par pozitīvu tendenci uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas jomā, jo SVID analīze neapšaubāmi primāri iegūto informāciju sistematizē. Loti svarīgi, lai iegūtie dati tiek izvērtēti pēc ticamības un to nozīmīguma, neatkarīgi, vai tie tiek uzglabāti rakstiskā veidā vai datu bāzēs. Zīmīgi, ka apgalvojums - „mēs izmantojam tādas informācijas vadības paņēmienus kā datu ievākšana, datu glabāšana, programnodrošinājums, lai izprastu mūsu klientus” ieguvis otro augstāko vērtējumu. Autors uzskata, ka datu uzglabāšana dod iespēju informāciju atlasīt un izmantot dažādos analīzes etapos, to iespējams salīdzināt ar agrāk iegūto un salīdzinot, veidot konkurences situācijas modeļus.

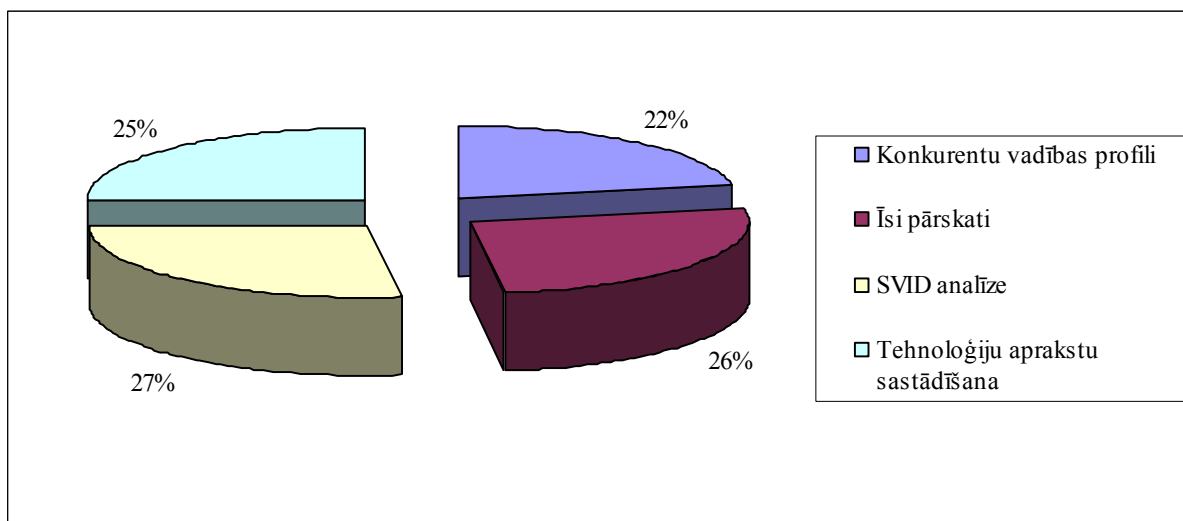
Informācijas analīzes posma aptaujas rezultāti

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
1	Mūsu organizācija regulāri sagatavo īsus apskatus par konkurentiem.	2,44
13	Mūsu organizācija izmanto tādas formālas konkurentu analīzes metodes kā SVID (Stiprās/Vājās puses, Iespējas/Draudi) un salīdzinošā analīze.	2,54
14	Mūsu organizācija izmanto formālus psiholoģiskos modeļus, tādus kā konkurentu vadības profila izstrāde.	2,02
15	Mūsu organizācija izmanto progresīvas analītiskās tehnoloģijas (piemēram, piekļuves kontroli datiem tiešsaistes režīmā, konkurentu tehnoloģiju fotografēšanu/ modelēšanu), lai analizētu mūsu konkurentus un novērtētu viņu turpmāko biznesa darbību.	1,91
26	Mūsu organizācija izstrādā jauno tehnoloģiju aprakstus, lai labāk izprastu to raksturojumu, iespējamo pielietojumu un tirgus priekšrocības.	2,38
29	Mēs izmantojam tādas informācijas vadības paņēmienus kā datu ievākšana, datu glabāšana, programnodrošinājums, lai izprastu mūsu klientus.	2,45

Pēc autora domām, informācijas analīzes process ir viens no visvājāk attīstītajiem posmiem KI praksē Latvijas uzņēmumos. Par to liecina viszemāk novērtētais apgalvojums - „mūsu organizācija izmanto progresīvas analītiskās tehnoloģijas (piemēram, piekļuves kontroli datiem tiešsaistes režīmā, konkurentu tehnoloģiju fotografēšanu/ modelēšanu), lai analizētu mūsu konkurentus un novērtētu viņu turpmāko biznesa darbību” (sk. 15.jautājums).

Apkopojot galvenās datu analīzes metodes, kas tiek minētas aptaujas apgalvojumos Latvijas pētījumā, autors secina, ka uzņēmumos galvenokārt kā konkurences informācija tiek izmantota īsā laika periodā iegūstama informācija, kā arī spontāni iegūta informācija pēc pieprasījuma.

Atbilžu procentuālais sadalījums parādīts 3.16. attēlā.



3.16. att. *Galvenās datu analīzes metodes Latvijas uzņēmumos*

Autors uzskata, lai informācija uzņēmumam radītu pievienoto vērtību, informācijas analītiķa uzdevums ir precīzi novērtēt dotā brīža situāciju. Novērtētājam jābūt pēc iespējas objektīvākam, jo informācija tiks izmantota atbildēs uz konkrētiem jautājumiem, kas noteiks lēmuma iznākumu konkrēta mērķa sasniegšanai, kas bija formulēts sākotnēji.

Divi no aptaujas anketā iekļautajiem jautājumiem tiek izmantoti, lai izvērtētu komunikāciju par analīzes rezultātiem un tās līmeni. Atbildes uz šiem apgalvojumiem apkopota 3.11. tabulā.

3.11. tabula

Komunikācijas jautājumu atbildes

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
28	Mūsu personāls sniedz informāciju par izzināšanas rezultātiem tikai tiem, kas ir pilnvaroti tos saņemt.	2,54
44	Izzināšanas rezultātu prezentēšanai tiek izmantots vesels klāsts palīglīdzekļu.	2,02

Komunikācija par konkurences izzināšanas rezultātā iegūtajiem faktiem ir ārkārtīgi būtiska, jo nevar tikt pieņemti stratēģiski lēmumi, ja lēmumu pieņēmējs nesaņem analīzes datus. Lai gan 25% respondentu atzīmēja, ka KI rezultāti tiek izplatīti tikai pilnvarotām personām, jāsecina, ka šajos uzņēmumos trūkst tehniskā nodrošinājuma tās atspoguļošanai (44. jautājums: 2,02).

Rezultāti liecina, ka Latvijas uzņēmumos ir ļoti vāja uzņēmējdarbības informācijas formālā organizēšana un apstrāde. Lai gan aptaujas rezultāti rādīja, ka Latvijas uzņēmumos galvenais informācijas avots ir darbinieki, diemžēl nav izveidota motivācijas sistēma, kas veicinātu viņu centienus. Aptaujas atbildes liecināja, ka organizācijas padara šo uzdevumu saviem darbiniekiem sarežģītu, ko apstiprina zema vērtējuma par apgalvojumu - „Pastāv centralizēts koordinācijas punkts, kur tiek saņemta konkurences informācija” (1,72) (sk. 3.12.tab. 41.jautājums).

Kopumā Latvijas uzņēmumos ir ļoti maz norāžu uz formālo procesu lietošanu konkurences izziņāšanai uzņēmējdarbības vidē. Tikai četri no 18 apgalvojumiem par procesu vidējās vērtības pārsniedz 2,5 (sk. 3.12.tab.).

3.12. tabula

Procesa un struktūras posma aptaujas rezultāti

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
1.	2.	3.
4	Mūsu organizācija ir izstrādājusi juridiskus un ētiskus uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas pamatprincipus.	2,57
21	Mūsu organizācija motivē darbiniekus sniegt informāciju par saviem konkurences novērojumiem.	2,26
22	Mēs aktīvi informējam darbiniekus par to, kāda informācija par konkurentiem mūsu organizācijai ir nepieciešama.	2,25
23	Mēs nodrošinām, lai darbinieki varētu ērti ziņot par saviem novērojumiem un sniegt informāciju.	2,55
32	Mūsu organizācijas intranets ir īpaši izveidots, lai atvieglotu un nodrošinātu mūsu KI pieeju.	2,52
33	Mēs uzturam visaptverošu iekšējās informācijas un zināšanu datubāzi.	2,65
41	Pastāv centralizēts koordinācijas punkts, kur tiek saņemta konkurences informācija.	1,72
42	Mēs piedāvājam visiem mūsu darbiniekiem uzņēmējdarbības informācijas izziņāšanas apmācību.	1,51
45	Mums ir attiecīgs personāls un resursi konkurentu darbības analīzes organizēšanai.	2,02
47	Mēs novērtējam mūsu konkurences izziņāšanas rezultātus.	2,39
50	Mūsu personāls, kas atbildīgs par informācijas par konkurentiem ievākšanu, regulāri apmeklē seminārus/ apmācības programmas par uzņēmējdarbības informācijas vadīšanu.	2,02
51	Mums ir formāla zināšanu pārvaldības sistēma.	2,49
53	Mūsu organizācija uztur centralizētu datubāzi par ticamiem informācijas avotiem.	2,11
57	Mums ir ilgtermiņa konkurences izziņāšanas plāns.	1,82

1.	2.	3.
58	Mūsu struktūrvienība, kas atbildīga par informācijas par konkurentiem ievākšanu, atskaitās tieši organizācijas vadītājam vai augstākā līmeņa vadītājam.	2,02
60	Mēs esam veikuši iekšējās informācijas auditu (tas nozīmē noteikt un katalogizēt, ko cilvēki zina, kādas atskaites, publikācijas ir viņu rīcībā utt.).	2,04
62	Mūsu organizācijas konkurences izzināšanas prasmes pastāvīgi attīstās.	2,08
63	Mūsu konkurences izzināšanas prasme ir stratēģiskās vadības rīks un kalpo organizācijas vadītājiem.	2,21

Zīmīgi, ka visaugstāko vērtējumu Latvijā procesa un struktūras posma jautājumu grupā ieguvis apgalvojums - „*mēs uzturam visaptverošu iekšējās informācijas un zināšanas datubāzi*” (33. jautājums: 2,65), kā arī organizācijās pastāv likumdošanas un ētiskās vadlīnijas, lai palīdzētu darbiniekiem saprast, kā veikt uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas aktivitātes (4. jautājums: 2,57). Autors uzskata, ka šī vērtība apliecina uzņēmumu nepieciešamību uzkrāt un rīkoties ar uzņēmējdarbības informāciju. Jāuzsver, ka salīdzinoši augsts vērtējums (2,52) ir apgalvojumam, ka uzņēmumos tiek izmantots intranets informācijas aprites nodrošināšanai organizācijas iekšienē.

Lielākā daļa paziņoja, ka viņiem nav paredzēts piemērots veids, kā darbinieki varētu ziņot par saviem novērojumiem un sniegt informāciju (23. jautājums: 2,55). Dažas organizācijas mēģina motivēt savus darbiniekus konkurences vides izzināšanai - „*mūsu organizācija motivē darbiniekus sniegt informāciju par saviem konkurences novērojumiem*” (21. jautājums: 2,26). Autors secina, ka Latvijas uzņēmumos maz tiek runāts par to, kādā veidā dalīties ar iegūto uzņēmējdarbības konkurences informāciju, kā arī netiek piedāvāta apmācība uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanā, ko apliecina apgalvojuma „*mēs piedāvājam visiem mūsu darbiniekiem uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas apmācību*” zemais vērtējums (1,51).

Pēc autora domām, informācijas analīze ir vieglāk veicama, ja darbinieki zina, kur atrodama informācija uzņēmuma iekšienē. Lai gan lielākajā daļā gadījumu analīzei nepieciešamā informācija ir iegūstama uzņēmumā, tikai dažos uzņēmumos ir izstrādāta formāla zināšanu pārvaldības sistēma (51. jautājums: 2,49), kā arī veikts iekšēju zināšanu audits – pārbaude, ko cilvēki zina, kādas atskaites, publikācijas ir viņu rīcībā utt. (60. jautājums: 2,04). Šie rezultāti norāda uz atbilstošu procesu un struktūras trūkumu konkurentu darbības izvērtēšanai uzņēmumos.

Lai gan KI ir jābūt stratēģiskai funkcijai, Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos tā ir mārketinga funkcija. Pārsvarā par konkurences izzināšanu ir atbildīga mārketinga daļa (30%), tai seko izpētes un attīstības daļa (27%).

Interesanti pētījuma rezultātus Latvijā salīdzināt ar Dž.Preskota un D.Bardvaja (*D.Bhardwaj*), kā arī Dž.Preskota un A.Smita veiktajiem pētījumiem [78] (sk. 3.13. tab.).

3.13. tabula

KI daļas atrašanās vieta organizācijās, (%)

Pētījums	Realizācija un mārketinga	Stratēģiskā plānošana	Neatkarīga daļa	Izpēte un attīstība	Produktu izstrādāšana	IT	Citi
Pētījums Latvijā	30	15	0	27	5	3	20
Prescott&Bhardwaj	40	32	9	8	-	-	11
Prescott&Smith	40	50	0	0	-	-	10

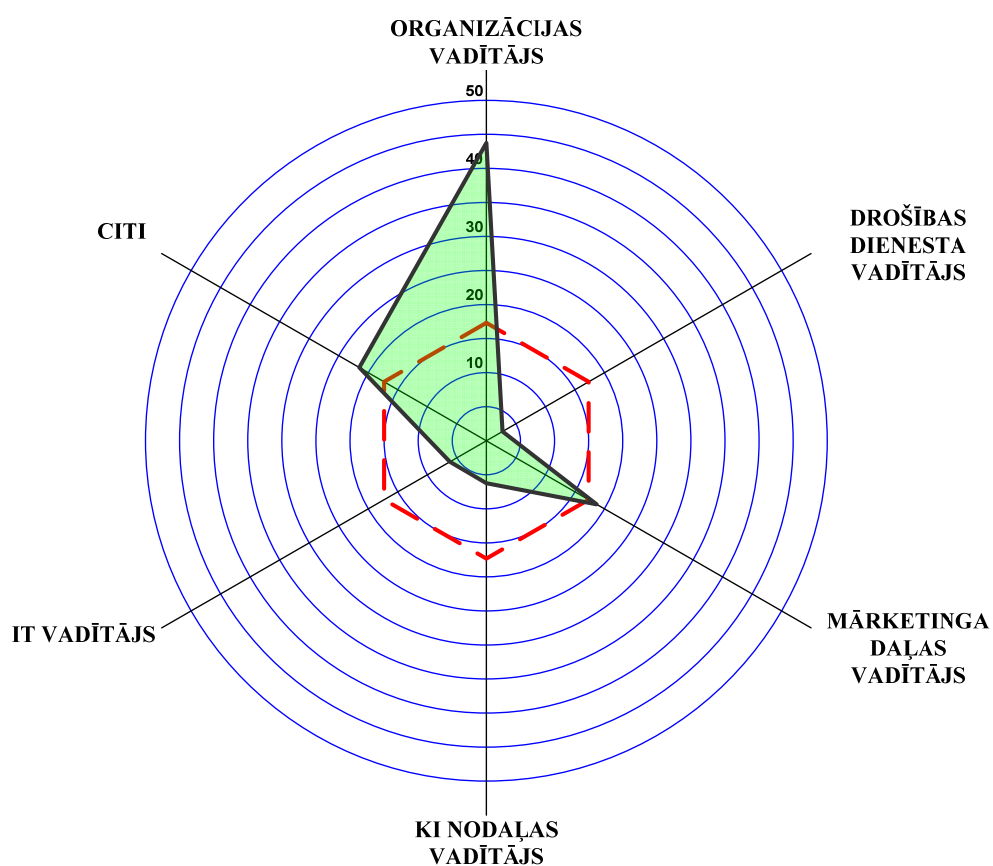
Rezultāti liecina, ka, līdzīgi kā citās pētījumā iesaistītajās valstīs, uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas funkcijas galvenokārt pilda mārketinga daļa. Pēc autora domām, uz to norādīja arī pētījuma rezultāti par izmantotajām informācijas analīzes metodēm. Zīmīgi, ka Latvijā 27% uzņēmumu šīs funkcijas uzņemas arī izpētes un attīstības daļa, turpretim citās Eiropas un Amerikas valstīs tikai 8% uzņēmumu. Diemžēl pētījuma rezultāti liecina, ka Latvijas aptaujātajos uzņēmumos pētījuma periodā nepastāv neatkarīga uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas daļa. Autors uzskata, ka svarīgākais nosacījums ir tas, lai konkurences vides izzināšanas dati būtu noderīgi un tiktu izmantoti lēmuma pieņemšanas procesā, tāpēc uzņēmuma struktūra jāveido tā, lai informācijas aprites process tiktu atbalstīts.

3.14. tabulā ir apkopoti pētījuma rezultāti, kas norāda, kura amatpersona, respondentu skatījumā, organizācijā ir tieši atbildīga par KI procesa nodrošināšanu.

Par KI procesu nodrošināšanu atbildīgā amatpersona

Organizācijas amatpersonas, kuras atbildībā ir KI	Amatpersonu skaits	Procentuālais sadalījums
Organizācijas vadītājs	26	43
Drošības dienesta vadītājs	2	3
Mārketinga daļas vadītājs	11	18
KI nodaļas vadītājs	4	7
IT vadītājs	4	7
Citi	13	22

Respondentu atbildes grafiskā veidā aplūkojamas 3.17. attēlā.



3.17. att. Par KI procesu nodrošināšanu atbildīgā amatpersona

Zīmīgi, ka Latvijas respondenti atzīst, ka atbildīgā persona par konkurences vides izzināšanu ir organizācijas vadītājs. Darba autors uzskata, ka konkurences izzināšana ir visu organizāciju aptveroša koordinēta darbība, kuras uzdevums ir pārraudzīt konkurences vidi.

Par uzņēmuma informētību un kultūru KI procesa ietvaros tika uzdoti septiņi jautājumi. Jāatzīmē, ka šie apgalvojumi saņēmuši augstākos respondentu vērtējumus. Respondenti piekrita apgalvojumam, ka augstākā vadība atbalsta konkurences izzināšanas aktivitātes (2,78) (sk. 3.15.tab. 19.jautājums), tomēr uzskata, ka augstākā līmeņa vadītāji reti izmanto KI procesā iegūto informāciju plānošanā un lēmumu pieņemšanā (2,43).

3.15. tabula

Informētības un kultūras posma aptaujas rezultāti

Nr.	Apgalvojums	Atbildes vidējā vērtība
1.	2.	3.
17	Mūsu organizācija uzskata konkurences vides izzināšanu par likumīgu un nepieciešamu darbību biznesa īstenošanai.	2,57
19	Organizācijas augstākā vadība atbalsta uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas procesu.	2,78
25	Augstākā līmeņa vadītāji regulāri izmanto KI procesā iegūto informāciju plānošanā un lēmumu pieņemšanā.	2,43
43	Mūsu veiktās izzināšanas rezultāti ietekmē mūsu organizācijas stratēģiju un darbību.	2,62
46	Lielākā daļa darbinieku labi saprot, kas ir konkurences izzināšana.	2,42
48	Mēs esam pārliecināti, ka konkurences izzināšanu var izmantot konkurences priekšrocības radīšanai.	2,67
52	Mūsu korporatīvā kultūra iedrošina dalīties ar informāciju.	2,38

Lielākā daļa respondentu piekrīt, ka KI rezultātā iegūto informāciju var izmantot konkurences priekšrocību veidošanā – „mēs esam pārliecināti, ka konkurences izzināšanu var izmantot konkurences priekšrocības radīšanai” (48. jautājums: 2,67). Autors uzskata, ka konkurences informācijas izzināšanas rezultātā tiks uzkrātas sekojošas zināšanas par konkurentiem un uzņēmējdarbības vidi:

- konkurentu profils – informācija par atsevišķiem konkurentiem;
- salīdzinošā informācija – līdzības/atšķirības;

- uzņēmējdarbības vides raksturojums;
- uzņēmuma raksturojums – informācija par savu uzņēmumu.

Ņemot vērā to, ka konkurences informācijas izzināšanas procesā ir nepieciešama informācijas aprīte un ka 35% organizāciju atzīmēja, ka tās regulāri saņem informāciju no saviem darbiniekiem, pārsteidz fakts, ka apgalvojums - „*lielākā daļa darbinieku labi saprot, kas ir konkurences izzināšana*” (sk. 46.jautājums), ieguvis salīdzinoši zemu vērtējumu (2,42).

Aptaujas apgalvojums „*mūsu korporatīvā kultūra iedrošina dalīties ar informāciju*” ieguvis zemāko vērtējumu (2,38), kas liecina, ka uzņēmumos nav izpratnes par konkurences izzināšanu kā organizācijas vērtību.

Pēc autora domām, lai organizācijā izprastu konkurences izzināšanas mērķi un nozīmi, darbinieki aktīvāk jāiesaista šajos procesos, tā uzlabojot uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas procesu darbības kvalitāti un efektivitāti.

Lai noskaidrotu sakarību ciešumu starp konkurences izzināšanas procesa posmiem, kvantitatīvā pētījuma dati tika analizēti ar mērķi atrast korelāciju.

Korelācijas aprēķinam tika izmantots *Spīrmena rangu korelācijas koeficients (Spearman's rho)*, kā neparametriskās statistikas metode. Ar *Spīrmena rangu korelācijas analīzi* autors noteica sakarību ciešumu un virzienu (pozitīvs vai negatīvs) starp visiem pētāmajiem konstrukta posmiem (sk. 3.16.tab.). Vai pastāv statistiski nozīmīga korelācija, tiek noteikts pēc divpusējā nozīmības līmeņa, kam ir jābūt līdzvērtīgam vai zemākam par 0,05.

Korelācija Spearman's rho

		Plānošana un fokusēšana	Datu ievākšana	Analīze	Komunikācija	Process un struktūra	Informētība un kultūra
Plānošana un fokusēšana	Korelācijas koeficients	1,000	,690(**)	,608(**)	,328(*)	,530(**)	,552(**)
	Divpusējs nozīmības līmenis	.	,000	,000	,011	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Datu ievākšana	Korelācijas koeficients	,690(**)	1,000	,739(**)	,614(**)	,845(**)	,859(**)
	Divpusējs nozīmības līmenis	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Analīze	Korelācijas koeficients	,608(**)	,739(**)	1,000	,528(**)	,657(**)	,708(**)
	Divpusējs nozīmības līmenis	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Komunikācija	Korelācijas koeficients	,328(*)	,614(**)	,528(**)	1,000	,623(**)	,606(**)
	Divpusējs nozīmības līmenis	,011	,000	,000	.	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Process un struktūra	Korelācijas koeficients	,530(**)	,845(**)	,657(**)	,623(**)	1,000	,866(**)
	Divpusējs nozīmības līmenis	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	60	60	60	60	60	60
Informētība un kultūra	Korelācijas koeficients	,552(**)	,859(**)	,708(**)	,606(**)	,866(**)	1,000
	Divpusējs nozīmības līmenis	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) - korelācijas koeficienti ir būtiski pie $\alpha=0.01$.

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) - korelācijas koeficienti ir būtiski pie $\alpha=0.05$.

Pētījuma rezultātā tika konstatētas statistiski nozīmīgas korelācijas. Autors secināja, ka pastāv augsta cieši pozitīva korelācija starp „informētības un kultūras” un „procesa un struktūras” posmiem ($r = 0,866$, $\alpha = 0.01$), kā arī „informētības un kultūras” un „datu ievākšanas” posmiem ($r = 0,859$, $\alpha = 0.01$), bet vāji pozitīva korelācija starp „plānošanas un fokusēšanas” un „komunikācijas” posmiem ($r = 0,328$, $\alpha = 0.05$).

Uzzīmējot datiem atbilstošās korelācijas diagrammas, redzams, ka pazīmes raksturo pozitīva lineāra korelācija (sk. 7.pielikums).

Apkopojot rezultātus, autors secina, ja ir vēlme saprast, kā jaunu tehnoloģiju ieviešana ietekmē organizācijas un tieši kāda ir tehnoloģiju ietekme uz tām, ir nepieciešams apzināt organizācijas kultūras lomu KI ieviešanas procesā. Organizācijas struktūra parāda formālās organizācijas darba metodes, turpretim organizācijas kultūras vērtības atklāj reālās.

3.5. Organizācijas kultūras loma KI tehnoloģijas ieviešanas procesā - pētījums Latvijā

2007. gadā veiktais pētījums par konkurences izzināšanas vadīšanu Latvijā atklāja, ka Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas procesam raksturīgas vājas informatīvās un atgriezeniskās saites, kas varētu liecināt par trūkumiem uzņēmumu komunikatīvajā sistēmā un saskarsmē, turklāt kvantitatīvā pētījuma datu korelācijas aprēķini liecināja, ka pastāv augsta cieši pozitīva korelācija starp „informētības un kultūras” un „procesa un struktūras” posmiem, tāpēc 2011.gadā autors veic pētījumu Latvijā par organizācijas kultūras lomu, kādas konkrētas informācijas tehnoloģijas ieviešanas procesā, lai izprastu starpkomunikatīvās problēmas, ja pats process tiek apskatīts organizācijas kultūras kontekstā.

Kvantitatīvā pētījuma veikšanai autors izstrādāja aptaujas anketu, anketas jautājumi ir pievienoti darbā (sk. 11.pielikums). Aptaujas veikšanai anketa tika ievietota interneta mājaslapā (<http://visidati.lv/aptauja/46/822363/>) un aptaujas dalībniekiem bija pieejama no 2011.gada 14.februāra līdz 15.martam. Aptaujas rezultātus ir iespējams attiecināt uz ģenerālkopu, kā arī veikt datu apstrādi, izmantojot SPSS.

Ar elektroniskā pasta starpniecību anketas tika nosūtītas 42 respondentiem. Kopumā tika saņemtas 39 elektroniskās atbildes. Atbilžu skaits padara sarežģītu rezultātu vispārināšanu attiecībā uz visu Latvijas uzņēmējdarbības vidi Latvijas uzņēmumos, tomēr, ir iespējams spriest par pastāvošajām tendencēm.

Attiecībā uz respondentu uzņēmumu lielumu - 38% respondentu pārstāv lielos uzņēmumus ar vairāk nekā 200 darbiniekiem, bet 62% ir vidējie uzņēmumi (sk. 3.17.tab.).

Respondentu sadalījums pēc uzņēmuma lieluma

Darbinieku skaits	Atbildējušie	Procentuālais sadalījums
51-200	24	62
201 un vairāk	15	38

Pētījuma mērķis bija noskaidrot organizācijas kultūras lomu uzņēmumu komunikatīvās sistēmas pilnveidošanas procesā Latvijā, akcentējot atbalstošas kultūras nozīmi konkurences izzināšanas procesu nodrošināšanā.

Zīmīgi, ka visi pētījumā iesaistītie dalībnieki ir vienisprātis, ka izprast starpkomunikatīvās problēmas, kas rodas kādas konkrētas informācijas tehnoloģijas ieviešanas procesā uzņēmumā var tikai tajā gadījumā, ja pats process tiek apskatīts organizācijas kultūras kontekstā. 62% respondentu atzīst, ka daudzas problēmas, kuras tiek izskaidrotas ar “komunikācijas defektiem” vai “nepietiekamu sadarbības līmeni”, var uzskatīt par trūkumiem uzņēmuma organizācijas kultūras vērtību sistēmā. Pēc zinātnieka E.Šeina domām, tieši starpkomunikācijas problēmas tiek uzskatītas par noteiktas kultūras komunikācijas trūkumu [101:53].

Pētījuma rezultātā tika konstatētas statistiski nozīmīgas korelācijas, kas pamato 2007.gada pētījuma rezultātus. No pētījuma izriet (sk. 10.pielikums), ka:

1. pastāv augsta cieši pozitīva korelācija starp organizācijas kultūru, kuras pamatā ir organizācijas darbinieku vienots priekšstats par konkurences informācijas ievākšanu un nodošanu un veiksmīgu konkurences izzināšanas veikšanu atkarībā no kultūras īpatnībām ($r = 0,964$, $\alpha = 0.01$);
2. pastāv cieša pozitīva korelācija starp priekšstatu par veiksmīgu konkurences izzināšanas veikšanu atkarībā no kultūras īpatnībām un pašreizējo organizācijas kultūru uzņēmumā ($r = 0,631$, $\alpha = 0.01$).

Tas liecina par nepieciešamību pārveidot organizāciju iekšējo kultūru, uzlabojot funkcionālo lomu sadali, veidojot stimulēšanas sistēmu, kas mudina cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus. Prakse rāda, ka jaunās tehnoloģijas parasti atspoguļo kultūru, kura veidojas, pamatojoties uz jaunu zinātnisku vai inženiertehnisku koncepciju un instrumentu kodola pamata. Organizācija kultūras saturs nav kaut kas izdomāts, tam nav gadījuma raksturs, tas veidojas organizācijas praktiskās darbības rezultātā kā atbilde uz problēmām, kas rodas organizācijas iekšienē un saskarsmē ar ārējo vidi. Šis kultūras saturs ir ļoti noturīgs laikā un atspoguļo organizācijas darbinieku priekšstatus par savas organizācijas

darbības misiju, stratēģiju un mērķiem. Organizācijās jānodrošina vide, kurā pastāv indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās, kas veicinātu nepieciešamās informācijas apriti, tā uzskata 44% respondentu. Pieņemot cilvēkus darbā, jāņem vērā ne tikai viņu profesionālā kompetence, bet viņu gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem. Lielākā daļa respondentu (72%) ir vienisprātis, ka organizācijas kultūra nodrošina nepieciešamās starpkomunikācijas esamību, radot uzticēšanos organizācijā starp kolēģiem.

Autors uzskata, ka organizāciju vadītājiem ir jāvēlas un jāapņemas īstenot savu personisko transformāciju, ja viņš grib mainīt organizācijas kultūru. Zīmīgi, ka 94% pētījumā iesaistīto respondentu atbildes liecina, ka uzņēmuma kultūru veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tās vērtības, kuras nepieciešamas organizācijas sekmīgai darbībai, kā arī kādu jaunu tehnoloģisko procesu ieviešanas gadījumā.

Veiksmīgai konkurences izzināšanai nepieciešama stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju sistēma, ko atzīmējušu 44% respondentu, kā arī 36% atzīst, ka viņu uzņēmumos šādi nosacījumi jau darbojas.

Vislielākais respondentu atbilžu skaits (56%) liecina, ka vara uzņēmumos pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence. Prakse rāda, ka tikai 8% aptaujātajos uzņēmumos valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi. Autors uzskata, ka pašreizējos ekonomiskajos apstākļos uzņēmumu vadītāji cenšas vairāk kontrolēt darbiniekus, lai efektīvāk pārvaldītu ierobežotos resursus, ko nosaka uzņēmumu pastāvošā organizācijas vadības politika.

3.5. Konkurences izzināšanas vadīšanas novērtējums

Uzsākot pētījumu, tika izvirzīti vairāki pieņēmumi par konkurences izzināšanu Latvijas vidējos un lielajos uzņēmumos. Pētījuma gaitā analizēti pieejamie statistiskie dati un cita kvantitatīvā un kvalitatīvā informācija, kā arī uzņēmumu sniegtā kvalitatīvā informācija.

Prakse rāda, ka daudzi uzņēmumi Latvijā veiksmīgi attīstās, vai nu intuitīvi, vai plānveidīgi, bet uzņēmumi ir izveidojuši un attīstījuši savas konkurētspējīgās priekšrocības. Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas pamudina Latvijas uzņēmumus pārdomāt konkurences izzināšanas politikas ieviešanu, ir straujās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, par ko liecina

pētījuma rezultāti. Jāatzīmē, ka uzņēmēji norādīja arī uz citiem faktoriem, kas veicina konkurences izzināšanas politikas ieviešanas nepieciešamību, kā:

- savlaicīga priekšrocību apzināšana,
- atbalsts lēmumu pieņemšanas procesā,
- inovatīvu risinājumu iespējas.

KI informācijas ieguves objektiem un organizācijai ir daudz saskarsmes punktu, no kuriem katrs var kļūt par diferenciacijas avotu. Populārākais un visplašāk izmantotais konkurences izzināšanas objekts Latvijā ir konkurenti (sk. 3.6.tab.). Zīmīgs ir fakts, ka Latvijas uzņēmumi veic sistemātisku tirgus novērošanu, kas liecina par informācijas pievienotās vērtības aktualitāti. Jāatzīmē, ka vietējos uzņēmumos lieto gan taktisko, gan stratēģisko konkurences izzināšanu, kas norāda, ka uzņēmumi konkurences informāciju izmanto gan taktisko, gan stratēģisko lēmumu pieņemšanā. Latvijas speciālisti atzīst, ka konkurences vides izzināšanas rezultātā iegūtā informācija izgaismo organizācijas konkurētspējīgās priekšrocības un atšķirīgās prasmes, izstrādājot uzņēmuma attīstīšanas stratēģijas. Neraugoties uz to, ka Latvijas uzņēmumos netiek definēta konkrēta politika konkurences izzināšanai (*respondenti runā par konkurences izzināšanas pamatprincipu ievērošanu kopējās uzņēmuma politikas ietvaros*), vietējo uzņēmumu augstākā vadība atbalsta uzņēmējdarbības informācijas ievākšanu un izmanto iegūto informāciju plānošanā un lēmumu pieņemšanā.

Lielākā daļa aptaujāto Latvijas uzņēmumu atzīst, ka viņu uzņēmumu darbinieki labi izprot, kas ir konkurences izzināšana, tomēr pārsvarā runa ir par spontānu informācijas iegūvi konkrētas situācijas novērtēšanai, ne par sistemātiski uzkrātas un vispusīgas uzņēmējdarbības informācijas izmantošanas iespējām. Pētījuma rezultāti liecina, ka Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšana notiek, ietverot visus KI procesa posmus, tomēr konkurences izzināšanas vadīšanā trūkst sistēmiskuma.

Latvijas uzņēmumos lielākoties uzsvars tiek likts uz konkrētiem risinājumiem unikālās situācijās, kad katra situācija tiek apskatīta kā unikāla, katrs projekts tiek izstrādāts individuāli, sasaucot kopā dažādu uzņēmuma nodaļu ekspertus.

Līdzīgi kā citās pētījumā iesaistītajās valstīs, uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas funkcijas galvenokārt pilda mārketinga daļa, kā arī izpētes un attīstības daļas darbinieki savas nodaļas uzdevumu realizēšanai, nenodrošinot informācijas apmaiņu (sk. 3.13.tab.). Bieži vien konkurences izzināšanas rezultātā iegūtie dati netiek nodoti tām personām, kam ir tiesības un atbildība darboties saskaņā ar iegūto informāciju, informācijas ir par daudz un tā nav piemērota konkrētajām vajadzībām. Tikai 22% aptaujāto vietējo uzņēmumu norādīja par sadarbību ar vadītājiem, lai identificētu viņu vajadzības pēc

konkurences informācijas. Lielākā daļa pētījumā iesaistīto Latvijas uzņēmēju uzskata, ka viņu uzņēmumos nav stingru nosacījumu par informācijas aprites procesu uzņēmuma struktūras ietvaros.

Informācijas iegūšanas veidi uzņēmumos atšķiras, tie ir:

- Sadarbības partneri – izejmateriālu un iekārtu dāļeri, no kuriem var iegūt informāciju par konkurentu ražošanas tehnoloģijām, attiecīgi arī par produkcijas kvalitāti, ražošanas jaudām, termiņiem un aptuvenajām izmaksām.
- Tiešie konkurenti. Pārrunājot situāciju tirgū, apspriežot tehnoloģiskos un kvalitātes jaunumus. Daļa konkurējošo uzņēmumu apspriež cenu noteikšanas mehānismus.
- Dalība izstādēs – informācija par konkurentu sasniegumiem un jaunākajiem produkcijas veidiem ir iegūstama starptautiskajās izstādēs.
- Informācija interneta tīklā – informāciju par konkurentu cenu līmeni iespējams iegūt uzņēmumu mājas lapās.
- Statistiskā informācija – CSP sniegtā statistika, kas atspoguļo tirgus attīstības tendences.
- Dalība nozaru asociācijas, kurās tiek apspriestas tirgus attīstības tendences.

Uzkrātā informācija neapšaubāmi atvieglo uzņēmuma konkurences novērtējošās analīzes veikšanu un paātrina lēmuma pieņemšanas procesu, tomēr jāņem vērā, ka KI procesa rezultātā ievāktie un uzkrātie dati ietvers neapstrādātu informāciju, no kuras vēl tiks radīta mērķa informācija. Datu ievākšanai uzņēmumi patērē 50% vairāk laikā nekā informācijas analīzei (35,2% no kopējā KI procesa posmiem patērētā laika, 3.5. tabula). Starp datu ievākšanas un analīzes objektu Latvijā pastāv ciešas saiknes, ietverot nepieciešamās informācijas faktu un avotu novērtēšanu (anketas 1., 10., 11., 13., 14., 15., 18., 26., 27., 29., 36., 37., 40., 49., 55., 59. jautājums). Datu ievākšanu bieži vien negatīvi ietekmē neskaidri formulēti mērķi, laika ierobežojumi, informācijas patērētāju nesaskaņotas vēlmes u.c.

Pētījuma rezultāti liecina, ka Latvijas uzņēmumos konkurences vides izzināšanas pieprasījumam raksturīgs specifisks un vienreizējs raksturs (anketas 1.,7.,18.,27.,40. jautājums). Jāatzīmē, ka Latvijas uzņēmēji iegūst un fokusē uzmanību galvenokārt uz informāciju, kas saistīta ar ražošanas izmaksām un ir noteicošās produkcijas realizācijas cenas veidošanā. Aptaujātajos uzņēmumos atzīst, ka tirgū informācija par citiem uzņēmumiem ir pieejama. Gandrīz visi aptaujātie zina konkurentu cenas, apjomus un kvalitāti. Tomēr ierobežotais publiski pieejamais informācijas apjoms neļauj uzņēmumiem veikt vispusīgu tirgus analīzi. Zīmīgi, ka Latvijas uzņēmēji cenu uzskata par būtiskāko faktoru konkurences cīņā savu mērķu īstenošanai.

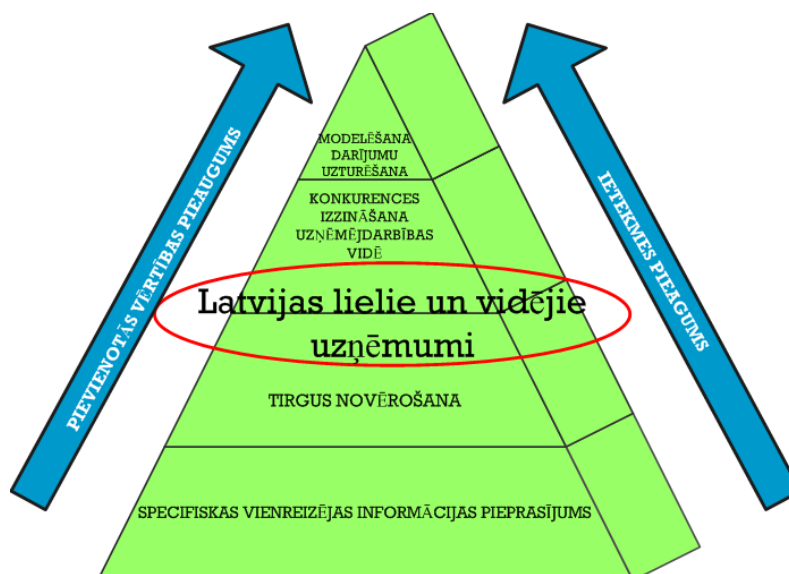
Autors secina, ka konkurences izzināšana Latvijas uzņēmumos lielākoties tiek realizēta kā tirgus pētīšana (mārketinga pētīšana), kas tradicionāli tiek definēta kā sistemātiska informācijas vākšana un apkopošana.

Biežākie pieprasījumi ir:

- demogrāfisko un statistisko rādītāju noskaidrošana;
- finansiālo rādītāju salīdzināšana;
- informācijas jaunumu meklēšana presē;
- darbinieku biogrāfisko (CV) datu uzziņas;
- jaunu attīstības tirgu apskats;
- konkurences situācijas apskats;
- ekonomisko rādītāju izzināšana u.c.

Pēc autora domām, situācija varētu liecināt, ka gandrīz visos Latvijas aptaujātajos uzņēmumos tiek ievākta uzņēmējdarbības vides konkurences informācija, tomēr nevienā no gadījumiem netiek definētas nepieciešamās ievākšanas prasības vai tās tiek definētas virspusēji. Tas neapšaubāmi var veicināt neprecīzu vai pat nelietderīgu datu ievākšanu. Latvijas uzņēmumu speciālistiem jāpievērš uzmanība uzņēmējdarbības vides informācijas fokusēšanai, kas sistematizētu informācijas ievākšanu un nodrošinātu tās savlaicīgu novirzīšanu lēmumu pieņemšanai.

Interpretējot situācijas izklāstu Latvijā, izmantojot Dž.Preskota grafisko uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas shēmu (sk. 3.18.att.) un pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, autors konstatē, ka Latvijas lielie/vidējie uzņēmumi atrodas grafiskajā piramīdā starp otro un trešo posmu, kas liecina, ka uzņēmumi nodarbojas ar tirgus novērošanu (augsti anketas 6., 7., 8., 9.,12., 38. jautājumu rādītāji), un perspektīvā domā par uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas pieejas īstenošanu (augsti anketas 4.,10.,11., 24., 27., 29., 34., 36., 37., 40., 53., 54., 55., 58., 62., 63. jautājumu rādītāji).



3.18. att. Latvijas lielie un vidējie uzņēmumi Dž.Preskota grafiskajā konkurences izzināšanas shēmā.

Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

Prakse rāda, ka Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos neeksistē konkrēta politika uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas jomā, bet pastāv atsevišķi tās paņēmieni, kas vērsti uz lēmuma pieņemšanas efektivitātes paaugstināšanu. Ikvienas veiksmīgas KI vadīšanas pamatā ir tās iekļaušana organizācijas stratēģiskajos uzņēmējdarbības procesos.

Latvijas uzņēmumos reti tiek formulēta KI prasība, kas ir šī procesa vissvarīgākā sastāvdaļa. Rezultāti vairāk liecina par tendenci, ka konkurences izzināšana un informācijas ievākšana par konkurentiem parasti ir neplānota, līdz ar ko pastāv draudi, ka informācija bieži būs iegūta spontāni, ir vispārēja rakstura un tai trūks fokusa. Zīmīgi, ka uzņēmēji izmanto gan primāros, gan sekundāros informācijas avotus, kur informācija ir viegli iegūstama un brīvi pieejama, priekšroku dodot tūlītējas informācijas ievākšanas metodēm (*spontāni, pēc vajadzības*).

Viens no būtiskākajiem faktoriem, kas pamudina uzņēmumus Latvijā pārdomāt konkurences izzināšanas politikas ieviešanu, ir straujās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, par ko liecina pētījuma rezultāti. Jāatzīmē, ka uzņēmēji norādīja arī uz citiem faktoriem, kas veicina konkurences izzināšanas politikas ieviešanas nepieciešamību, kā:

- savlaicīga priekšrocību apzināšana,
- atbalsts lēmumu pieņemšanas procesā,
- inovatīvu risinājumu iespējas.

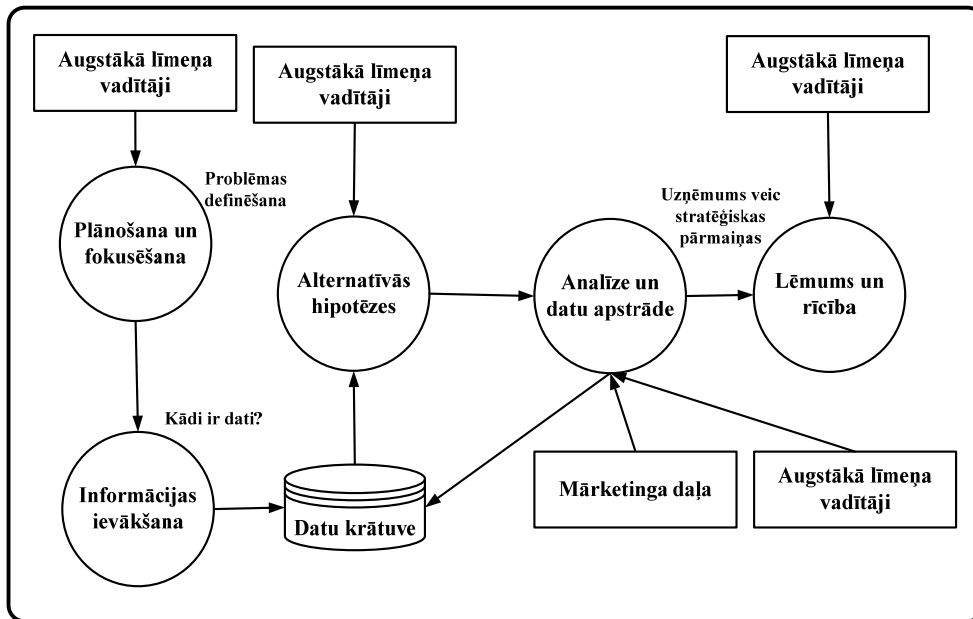
Pamatojoties uz teorētiskiem atzinumiem, autors secina, ka uzņēmumos, kas atrodas KI evolūcijas sākumā, novērojamas sekojošais pazīmes:

1. līdzšinējā konkurences informācija ir orientēta uz pagātnes notikumiem un tā ir reaktīva;
2. organizācijā nepastāv KI cikls. Nepieciešamā konkurences informācija tiek meklēta interneta tīklā vai izmantojot mārketinga pētījumus konkrētajā jomā. Informācija tālākai izmantošanai netiek nodota;
3. dažāda informācija un vērtīgi tās avoti netiek apzināti, jo nav organizēti. Informācijas konsolidācija nav iespējama vai ir nevēlama. Iegūtās informācijas mērķtiecīga analīze neseko.
4. nenotiek informācijas aprīte darbinieku starpā. Visa informācija tiek izmantota tikai veidojot tirgus izpētes atskaites vai informācijai nozares žurnālos;
5. konkurences izzināšanai netiek piešķirta izšķiroša nozīme, jo KI rezultātā iegūtā informācija bieži norāda uz potenciāliem draudiem un problēmām.
6. uzņēmumā netiek definētas prioritātes. Tas traucē KI izmantotājiem atbilstoši pielietot KI rezultātā iegūtos datus;
7. KI procesa optimizēšana uzņēmumā nenotiek, jo KI projektu pievienotā vērtība netiek izvērtēta;
8. konkurences informācijas analīze iztrūkst vai tiek izskatīta kā viena no iespējām, ar nosacījumu, ka datu apjoms ir pietiekams. Informācija netiek izvērtēta.

Nosakot informācijas aprītes procesa kārtību, jāizvērtē saziņas mērķis – iesaistīt, uzzināt viedokli, panākt atsaucību vai informēt par organizācijai nepieciešamo informāciju. Darbības, kas rada lielāku pievienoto vērtību, nav iespējamas, ja iepriekš nav atrisināti zemāko posmu uzdevumi, kā ārējās situācijas novērošana un regulāra aktuālās informācijas apmaiņa, kas nodrošina konkurences izzināšanas plūsmu.

Konkurences izzināšanas plūsma parāda organizāciju sistēmas funkcionēšanu, kā arī raksturo KI sistēmu Latvijā kopumā.

Apkopojot un analizējot kvalitatīvā (anketas 4. jautājumu grupa) un kvantitatīvā pētījuma rezultātus (augsti anketas 24., 28., 45., 58. jautājuma rādītāji), autors grafiski interpretē konkurences izzināšanas plūsmu Latvijas uzņēmumos (sk. 3.19. att.).



3.19. att. **Konkurences izziņāšanas plūsma Latvijas uzņēmumos**

Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

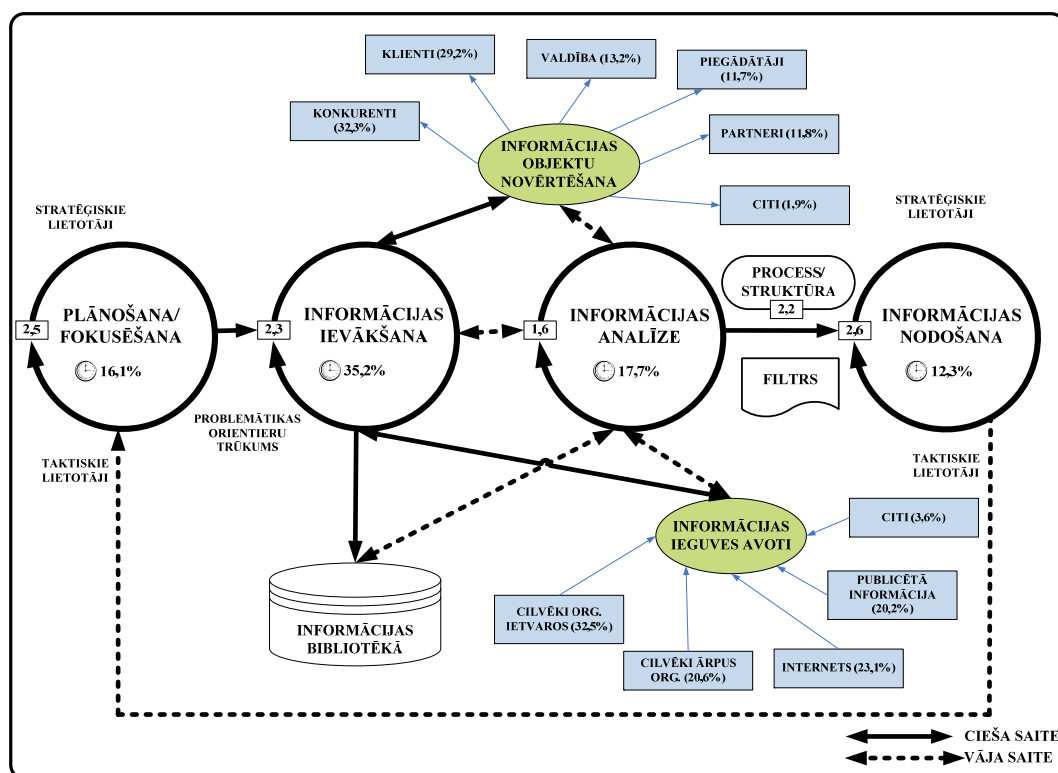
Pētījums pierāda, ka augstākā līmeņa vadītāji pašmāju uzņēmumos iesaistās visos KI posmos. Pēc autora domām, tas varētu liecināt par sākotnējās problemātikas orientieru neprecīzu formulējumu, neuzticēšanos darbiniekiem, komunikāciju šķēršļiem u.c.

Zīmīgi, ka konkurences izziņāšanā Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos ir raksturīgi četri pamatposmi:

1. Plānošana un fokusēšana;
2. Informācijas ievākšana;
3. Informācijas analīze;
4. Informācijas nodošana.

Jāatzīmē, ka nepieciešamās informācijas plānošanai un fokusēšanai vietējo uzņēmumos tiek atvēlēts vairāk kopējā laika (16,1%) nekā informācijas nodošanai (12,3%), kas varētu liecināt par informācijas aprites principu vai informācijas aktualitātes trūkumu.

Apkopojot kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma rezultātus, darba autors shematiski attēlojis konkurences izziņāšanas situāciju Latvijas uzņēmumos (sk. 3.20. att.).



3.20. att. *Konkurences izziņāšanas situācija Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos*

Avots: *Autora pētījuma rezultātu apkopojums*

Lai gan plānošanas un fokusēšanas jautājumu atbildes vidējā vērtība ir „2,5” pēc 5 baļļu Likerta skalas, darba autors uzskata, ka Latvijas uzņēmumos vērojams tendenču analīžu un problemātikas virzienu trūkums, kas rezultātā rada iegūtās informācijas zemu praktisko atdevi un pievienoto vērtību. Konkurences izziņāšanas projektu plānošanai Latvijas uzņēmēji velta 16,1% no kopējā uzņēmējdarbības vides konkurences izziņāšanai veltītā laika. Uzņēmēji virspusēji apzinās problemātikas un informācijas mērķa virzienu. Rezultātā liels laika patēriņš tiek veltīts datu ievākšanai (35,2%).

Pētījums liecina, ka vietējās organizācijas izmanto dažādus informācijas ieguves avotus, piemēram, klientus, konkurentus, nozares asociācijas, darbiniekus, dokumentāciju u.c. Informāciju var mērķtiecīgi meklēt kādā no avotiem un nejauši to rast kādā pavisam citā avotā, tomēr svarīgākais faktors KI procesā ir informācijas analītiķa prasmes darboties ar informāciju, kas nepārtraukti tiek saņemta, klasificēta un uzkrāta. Kvantitatīvā pētījuma rezultātā datu ievākšanas jautājumu atbilžu vidējā vērtība ir „2,3”, kas liecina par Latvijas uzņēmumu interesi sistemātiski sekot uzņēmējdarbības vides izmaiņām, ņemot vērā uzņēmuma konkurētspējas dinamiskumu, kas ir tieši atkarīgs no konkrētiem apstākļiem, kādi izveidojas konkrētā tirgū.

Tirgus izpētes process sākas un beidzas ar informācijas izmantotājiem. Katrā uzņēmumā ir divas informācijas izmantotāju kategorijas: stratēģiskie un taktiskie. Stratēģiskie izmantotāji lieto informāciju, lai izstrādātu un realizētu stratēģiskos plānus. Taktiskajiem izmantotājiem informācija nepieciešama, lai pieņemtu kārtējos lēmumus. Kaut gan primārais akcents KI tiek likts uz stratēģiskajiem izmantotājiem, taktiskie izmantotāji jāpiesaista, lai konkurences vides informācijas izzināšanas process kļūtu par formālu procesu uzņēmumā.

Latvijā veiktais pētījums pierāda, ka konkurences informācija ir pieejama tikai tiem uzņēmuma darbiniekiem, kas ir pilnvaroti to saņemt (anketas 28. jautājums).

Jāatzīmē, ka zinātniskajā literatūrā parasti tiek pieņemts, ka uzņēmumi zina, kas ir viņu konkurenti. Tomēr bieži vien notiek tā, ka tirgus niša tiek noteikta pārāk šauri, fokusējoties uz pašreizējiem konkurentiem, un tādējādi par nākotnes izredzēm un tirgus potenciālu tiek spriests kļūdaini. Šī problēma kļūst vēl izteiktāka tajās ražošanas nozarēs, kur tirgus robežas nav tik acīmredzamas. Šajos gadījumos uzņēmumiem ir jāizlemj, kurus konkurentus ņemt vērā informācijas analīzē. No vienas puses iespējams, ka uzņēmumam mēdz būt pārāk daudz vērā ņemamu konkurentu, bet, no cita skatu punkta, uzņēmumiem arī nevar būt neierobežoti resursi, kurus izmantot informācijas analīzē.

No pētījuma izriet, ka Latvijas uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas plūsmā varētu būt sekojoši trūkumi:

- sākotnējās problemātikas orientieru neprecīzs formulējums,
- mērķa trūkums datu ievākšanas posmā,
- vājas informatīvās un atgriezeniskās saites (anketas 2. jautājumu grupa),
- komunikāciju šķēršļi,
- neuzticēšanās darbiniekiem,
- informācijas aprites principu vai informācijas aktualitātes trūkums,
- informatīvo orientieru trūkuma dēļ, informācija netiek strukturēta un savlaicīgi nodota lēmuma pieņēmējiem.

Pētījuma rezultāti norāda uz to, ka nepieciešamas izmaiņas uzņēmumu komunikatīvajā sistēmā un saskarsmē. Organizācijas procesiem jābūt virzītiem uz to, lai palielinātu darbinieku mijiedarbību caur esošiem ierobežojumiem. Ieviešot izmaiņas organizācijas struktūrā, nodrošinot KI funkcijas, ir nepieciešams izvērtēt organizāciju kultūras vērtības organizācijas mācīšanās procesā.

Apkopojot kvalitatīvu un kvantitatīvu pētījumu rezultātus par Latvijas uzņēmumu konkurences izzināšanas praksi, autors secina, ka trūkst vadlīnijas, kā efektīvi organizēt konkurences izzināšanu uzņēmumos.

4. KONKURENCES IZZINĀŠANAS VADĪŠANAS METODOLOĢIJA

4.1. Konkurences izzināšanas vadīšanas priekšnoteikumi

Jebkuras izmaiņas vai jaunievedums organizācijā jāsāk ar apzināšanos, ko uzņēmums vēlas sasniegt un pārlicību, ka tas patiešām ir vajadzīgs. Darba autors uzskata, jo skaidrāk un konkrētāk būs definēts sasniedzamais mērķis, jo darbības būs fokusētākas un rezultāts augstāks. Savukārt pārlicība par nepieciešamību sasniegt mērķi ir vajadzīga, lai darbinieki nešaubītos, bet koncentrētu savu uzmanību un enerģiju vēlamā rezultāta sasniegšanai. Mūsdienu organizāciju darbībā ir jāorientējas uz mērķu saskaņošanu, jānodrošina veseluma princips organizācijas darbībā, domājot sistēmiski, ņemot vērā organizācijas kultūru un sociālo statusu. Svarīgākā ir iekšējā motivācija (darba nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā), kad darbinieki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā un ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas. Organizācijai kā sistēmai ir nepārtraukti jāatrodas attīstībā, kad ne tikai katrs tās darbinieks kļūst zinošāks, bet uzņēmums kopumā. Šāds risinājums iespējams organizācijā, kas mācās. Pieeja nodrošina uzņēmējdarbības mērķu un vīzijas vienlaicīgu realizāciju, kad katrs darbinieks gan mācās, gan māca.

Autors uzskata, ka veidojot KI ciklu, nepieciešams ievērot organizācijas, kas mācās, pamatprincipu: nepārtraukta pieredzes uzkrāšana un pieredzes transformēšana zināšanās, kas nepieciešamas visas organizācijas izaugsmei un mērķu sasniegšanai.

Autors uzsver, ka nozīmīgākie aspekti, kas nodrošina jaunievedumu, t.sk KI, veiksmīgu adoptāciju uzņēmumā, ir:

- Organizācijas orientācija uz nākotni attīsta izpratni par ārējo vidi; ilggadējie darbinieki velta laiku nākotnes plānu izstrādei.
- Atvērtība izmaiņām un informācijas plūsma. Informācijas sistēmas ir atvērtas, lai jebkurā laikā katram darbiniekam būtu pieejama nepieciešamā informācija.
- Tiekme iegūt zināšanas un individuālā. Cilvēki visos organizācijas līmeņos ir gatavi pieņemt zināšanas un mācīties, turklāt mācīšanās tiek apbalvota.
- Cilvēku atzinīgs novērtējums – radošums tiek stimulēts, idejas ieviestas un attīstītas. Dažādība atzīta kā spēks. Idejām tiek dots izaicinājums.
- Atvērtības un uzticēšanās klimats organizācijā – cilvēki ir aicināti izteikt idejas, ieteikt izmaiņas un tās realizēt.
- Mācīšanās no pieredzes. Kļūda ir pieļaujama, ja no tās tiek iegūta mācība (mācīšanās no ātrām kļūdām– *P.Senge*)

Zinātnieks Pīters Senge (*Peter Senge*) norāda, ka organizācijas spēja mācīties ir kļuvusi par galveno ieroci konkurences cīņā. Viņš izvirza piecus savā starpā saistītus punktus, kas attīsta organizācijas vispārējo spēju mācīties [102]:

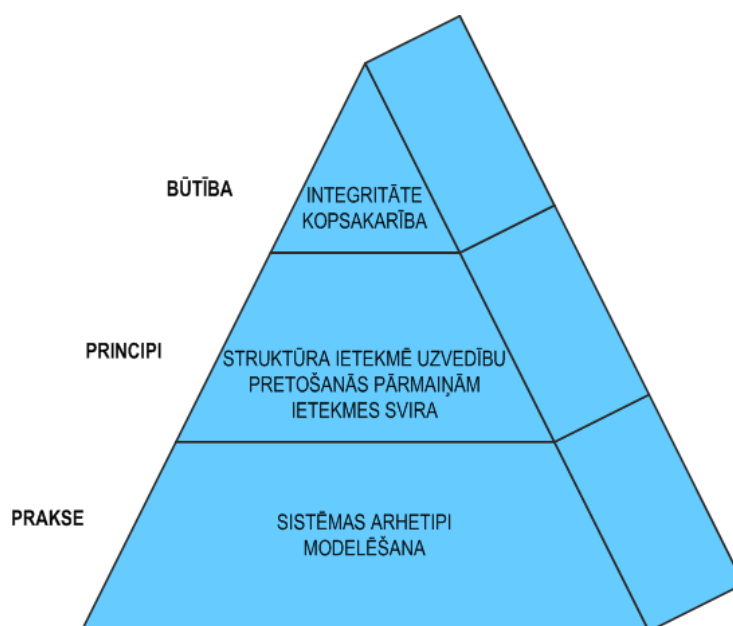
1. Personīgā izaugsme – pašdisciplīna, kas paredz pakāpeniskas un ilgstošas mērķa vīzijas un pacietības, kā arī objektīva skatījuma attīstīšanu.
2. Skaidri pieņēmumi (*mentālie modeļi*) – apgalvojumi par to, kā cilvēki izprot pasauli un rīkošanos noteiktās situācijās.
3. Kopīgas vīzijas izveidošana – līdera prasme, kas paredz tiešu mērķu sasniegšanu. Jāsasniedz precīzs mērķis, nevis tikai atbilstība tam.
4. Komandas mācīšanās - dalībnieku skaits komandā, kas piedalās vispārējās apspriedēs, kopīgi domā un rīkojas.
5. Sistēmiskā domāšana - šī ir tā piektā (*Fifth Discipline*) un svarīgākā disciplīna, kas paredz globālas mērķa vīzijas, nākotnē iespējamo pavērsienu saskatīšanu, kā arī svarīgā no nesvarīgā atšķiršanu. Sistēmiskā domāšana ir pamats visām mācīšanās disciplīnām, un tā iekļauj sevī pilnīgu dalībnieku izprašanu un viņu nākotnes vīziju iepazīšanu.

Autora skatījumā, tieši sistēmiskā domāšana ļauj novērtēt problēmas cikliskumu. Bieži vien to saskatīt traucē izvēlētie instrumenti sarežģītas un *detalizētas* problēmas risināšanai. Taču pastāv arī citāds problēmu veids – dinamiskās problēmas, kuru iemesli un sekas bieži vien nav acīmredzamas un kurās mūsu iejaukšanās rezultāti nav saskatāmi. Dinamiskās problēmas parādās situācijās, kad kādas darbības tuvākas vai tālākas sekas izrādās principiāli atšķirīgas. Ar dinamiskām problēmām uzņēmums saskaras tajā gadījumā, kad kādas acīmredzamas darbības rezultātā saņem gluži negaidītu iznākumu [102:92].

Sistēmiskās domāšanas mērķis ir mainīt domāšanas veidu veicinot organizāciju

- spēt saredzēt kopsakarības, bet ne iemeslu-seku lineāras ķēdes;
- fiksēt izmaiņu procesus, bet ne statiskus stāvokļus.

Viens no svarīgākajiem un potenciāli vērtīgākajiem sistēmiskās domāšanas principiem ir tas, ka dažas strukturālo procesu norises atkārtojas vai tām raksturīgas kopsakarības. Šīs „arhetipiskās sistēmas” vai „tipiskās struktūras” dod iespēju atpazīt darbojošās struktūras. Sistēmu arhetipi, kuru skaits nav liels, atklāj, ka ne visas vadības problēmas ir unikālas. Arhetipiskās sistēmas ir sistēmās domāšanas stūrakmens (sk. *4.1.att.*).



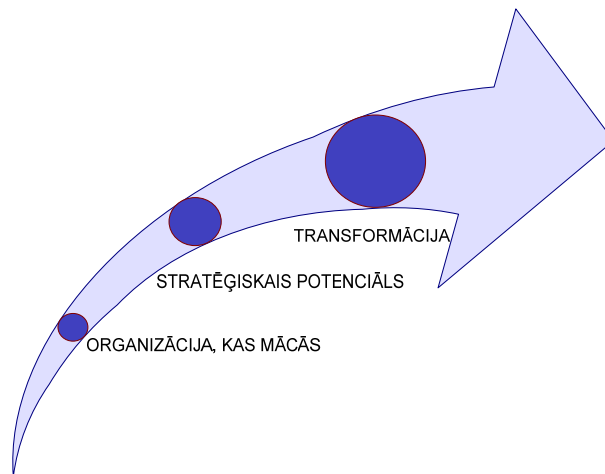
4.1. att. *Sistēmiskās domāšanas pieeja [102:365].*

Sistēmiskā domāšana nodrošina atgriezeniskās saiknes koncepciju, kas izskaidro, kā dažādas darbības var pastiprināt vai līdzsvarot viena otru.

Pēc autora domām, sistēmiskā pieeja ir nozīmīgs faktors veiksmīgas KI vadīšanas nodrošināšanai organizācijā. Atgriezeniskās saiknes koncepcija nosaka, ka katrs organizācijā ir atbildīgs par problēmu, ko radījusi sistēma.

Sistēmiskās domāšanas perspektīvai ir liela nozīme kolektīva apmācības procesā. Tā rada sapratni par savstarpējām sakarībām un palīdz ieraudzīt veselumu. Organizācija, kuras darbības nebalstās uz sistēmiskās domāšanas pieeju, veido uzņēmuma veiksmīgas nākotnes bildes, kuru realizācijai pietrūkst sapratnes par to, kādi resursi nepieciešami nākotnes vīzijas sasniegšanai. Uzņēmuma komandas apmācībai ir jāsākas ar dialogu, kas ir „kopējās domāšanas” atslēga [102:33; 364]. Pēc autora domām, organizācijas mācīšanās veids iespaido tās kultūru un vērtības, turklāt organizāciju kultūra ir ļoti nozīmīga individuālā un organizācijas mācību cikla apvienošanās procesā. Izmaiņas organizācijai sagādā lielākās grūtības. Organizācijai ir jānoformulē jaunā vīzija, pamatojot to ar tās sasniegšanas metodēm un konceptiem, kas nepieciešami, lai attīstītu individuālā mācību cikla spējas un rīcību. Lai panāktu šo mācīšanās ciklu apvienošanu, organizācijā bieži vien ir jāapgūst jauna organizācijas kultūra.

Organizāciju kultūra mainās radošā uzņēmuma mācīšanās procesā. Mācīties organizāciju kultūru nozīmē veidot tādu uzņēmuma iekšējo klimatu, kas veicina organizāciju mācīties. Organizācija, kas mācās, paaugstina savas stratēģiskās potenciālās iespējas, panākot iekšējās kultūras transformāciju atbilstoši uzņēmuma mērķiem (sk. 4.2.att.).



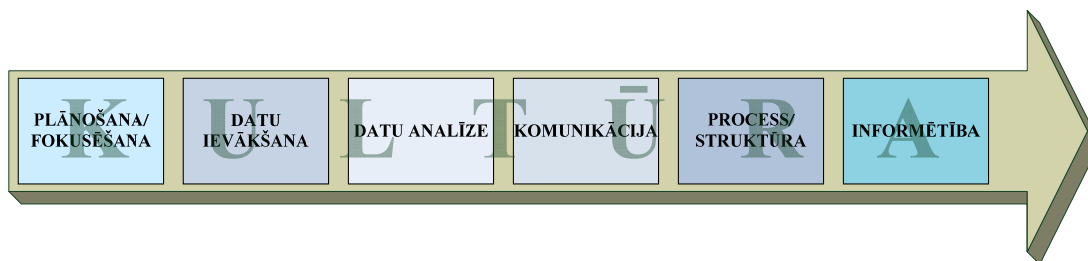
4.2.att. *Iekšējās kultūras transformācija*

Iesaistoties visas sistēmas kultūras transformācijas procesā, vadības grupai tiek dota iespēja kļūt apzināti kompetentai radīt tieši tādu kultūru, kāda nepieciešama efektīvas KI vadīšanas nodrošināšanai organizācijā, jo vadītāji saņem atgriezenisko saikni ar saviem darbiniekiem. Organizāciju kultūru raksturo kolektīvā rīcība un kopīgais "*organizācijas prāts*" [107], kas nosaka to, kā organizācija apstrādā informāciju, kā organizācija sadarbojas ar citām organizācijām un ko organizācija uzskata par svarīgu tās attīstībā. Turklāt 85% respondentu piekrīt, ka organizācijas kultūra var veicināt veiksmīgu konkurences izzināšanas (KI) procesa norisi uzņēmumā. Autors uzskata, ja inovācijas atbilst organizācijas kultūras galvenajām normām un vērtībām, ja pārmaiņas pašas kļūst par uzņēmuma kultūras vērtību, tad kultūrai ir pozitīva loma organizācijas attīstībā.

4.2. Konkurences izzināšanas vadīšanas modelis

Organizācijai pastāvīgi jāuzlabo savas prasmes mainīties un adoptēties. Uzņēmuma kultūru lielā mērā veido tās vadītāji, formulējot, paziņojot un iedzīvinot tās vērtības, kuras ir nepieciešamas organizācijas procesu sekmīgai vadīšanai. Lai saprastu, kā KI process tiek uzņemts organizācijā un kā noris atsevišķu tā darba aspektu transformācija, jābalstās uz to, ka ieviešanas process radīs mijiedarbību ar dažādām organizācijas funkcionālajām subkultūrām, turklāt šī mijiedarbība ietekmēs arī ieviešamo tehnoloģiju. Izprast virkni negatīvu fenomenu, ar kuriem ir saistīts šis informācijas tehnoloģijas ieviešanas process, var tajā gadījumā, ja tas tiek apskatīts organizācijas kultūras kontekstā, tādējādi darba autors, veicot konkurences izzināšanas cikla kritisku analīzi, piedāvā veikt izmaiņas KI modeļa 6.posmā „*informētība un*

kultūra”, akcentējot organizācijas kultūras kā atsevišķa fenomena vispārīgo nozīmi KI procesa vadīšanā, saistot jēdzienu „*kultūra*” ar visiem konkurences izzināšanas posmiem (sk. 4.3.att.).



4.3 att. **Konkurences izzināšanas procesa grafiska interpretācija.**

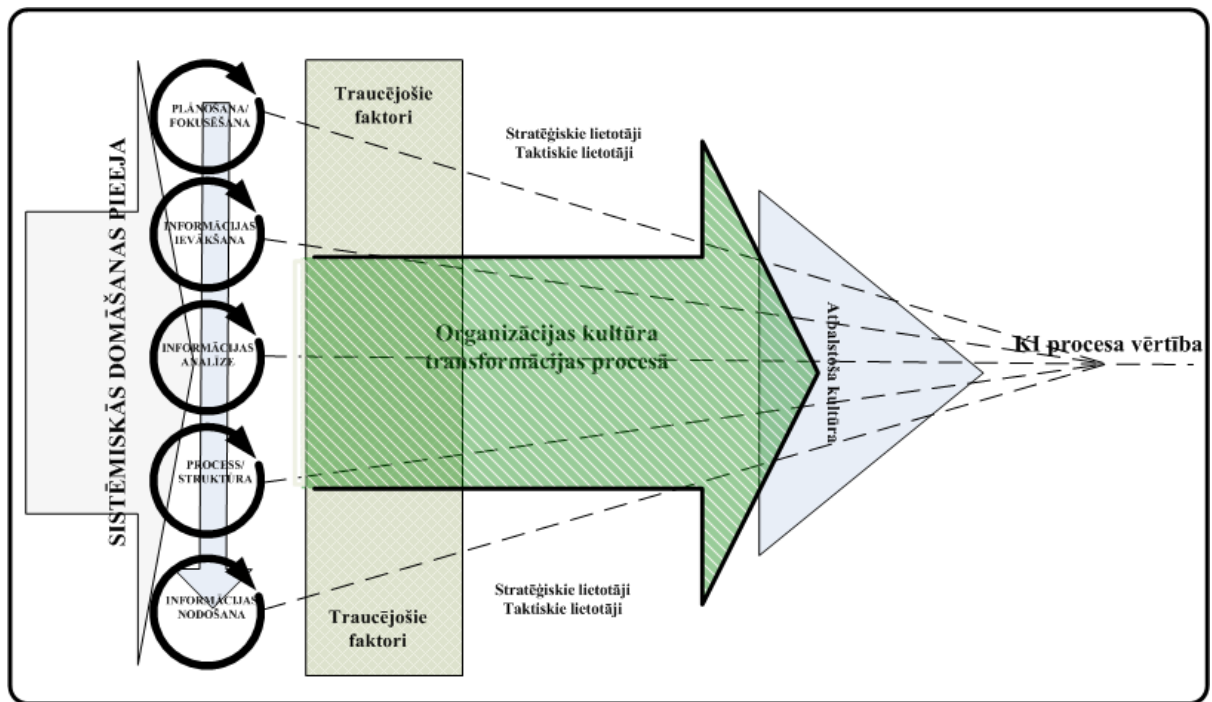
Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

Darba autors, pamatojoties uz pētījuma rezultātiem un teorētiskajām atziņām, nonāk pie secinājuma: **neraugoties uz to, ka pastāv virkne tādu jēdzienu kā normas, vērtības un uzvedības modeļi, rituāli, tradīcijas, KI procesa nodrošināšanai organizācijā nepieciešams ieviest kultūras koncepciju KI procesa vērtības paaugstināšanai.**

Jāatzīmē, ka nav iespējams ieviest kādu disciplīnu, „ielecot” tajā. Katra procesa ieviešana iziet zināmas stadijas [102:367]:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| Jaunas vērtības un hipotēzes | <p>1.stadija: vērtības un pieņēmumi</p> <p>Cilvēki spēj izprast noteikumus, kas atspoguļo jaunās vērtības un hipotēzes, kas noteiks mūsu lēmumus. Nepieciešamības gadījumā viņi ir spējīgi izmantot šos noteikumus, turklāt turpinot mācīties un atbalstīt mācībās citus. Šajā stadijā veidojas noteikumu apguve, kas kļūst par patstāvīgiem rīcības faktoriem.</p> |
| Jauni rīcības noteikumi | <p>2.stadija: jauni rīcības noteikumi</p> <p>Pateicoties sapratnei, kas panākta 1.stadijā, vecā hipotēzes kļūst vājākas, un cilvēki sāk eksperimentēt ar rīcības noteikumiem, balstoties uz jaunajām hipotēzēm, kas ļauj novērtēt to produktivitāti. Lai darbotos jaunā stadijā, cilvēkiem iespējams būs jāveido jauna saziņas sistēma, bet neparedzamā situācijā iespējams viņiem būs grūti orientēties jaunizveidotos noteikumos.</p> |
| Jaunas saziņas un izzināšanas spējas | <p>3.stadija: jaunas izzināšanas spējas</p> <p>Cilvēki sāk ievērt to, ko neievēroja līdz šim, kā arī saziņas sistēma ir jauna. Tā ļauj viņiem saprast jaunus pieņēmumus un hipotēzes – savas un citu cilvēku, apzināties rīcības un hipotēzes sekas. Grūtības sagādā savu jauno zināšanu pārvēršana jaunās rīcībās. Viņu rīcības viņus padara citādus, bet pamata noteikumi, pieņēmumi un vērtības paliek nemainīgas.</p> |

Tātad organizācijai ir būtiski iemācīties jauno procesu vadības norisi. Ņemot vērā jaunas disciplīnas ieviešanas nosacījumus, atziņas par kultūras nepieciešamību KI plūsmas nodrošināšanai uzņēmumā, apkopojot kvantitatīvā un kvalitatīvā pētījuma rezultātus un teorētiskās atziņas, darba autors izstrādājis konkurences izzināšanas modeli (sk. 4.4.att.), akcentējot jaunas organizācijas kultūras mācīšanās lomu KI ieviešanas nodrošināšanai.



4.4. att. *Konkurences izzināšanas modelis*

Avots: *Autora modelis*

4.4. attēlā uzskatāmi parādīts, ka visi KI elementi (posmi) atrodas savstarpējā mijiedarbībā. Modelim jānodrošina:

1. *solis* - saikne starp elementiem;
2. *solis* - objektīvs datu novērtējums;
3. *solis* - KI sistēmas stāvokļa kontrole;
4. *solis* - dažādas datu izvērtēšanas metodes;
5. *solis* - ātra reakcija uz funkcionēšanas apstākļu izmaiņām;
6. *solis* - dažādu speciālistu pieredzes apvienošana vienā sistēmā.

Zīmīgi, ka uzņēmumā konkurences izzināšanas vadīšanas pārveides nepieciešamības iemesli parasti ir saistīti nevis ar centieniem uzlabot pašreizējos darbības rezultātus, bet ar to turpmāko statusu, kas pavērtu vēl plašākas iespējas un nodrošinātu uzņēmuma ilgtspējīgu darbību.

Apkopojot teorētiskās atziņas un pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, autors uzskata, ka KI modelim jātiecas sasniegt sekojošas īpašības:

- ⇒ universāls;
- ⇒ komplekss;
- ⇒ ērti lietojams;
- ⇒ pārskatāms;
- ⇒ praktisks;
- ⇒ viegli paplašināms.

Traucējošie faktori ir nosacījumi, kas samazina katra posma efektivitāti, ietekmējot visa procesa darbību. Jo labāka izpratne par vērtībām, jo mazāk traucējošo faktoru, kas kavē atbalstošas organizācijas kultūras izveidi. Organizācijas kultūra, kas ir vienota visā organizācijā ar atbalstošas kultūras elementiem, veicina veiksmīgu konkurences izzināšanas vadīšanu. Jāatzīmē, ka pirms tiek uzsākts visas sistēmas pārveides process, kas ietver arī kultūras transformāciju, ir svarīgi, lai uzņēmuma augstākā vadība apzinātos iemeslus, kuru dēļ šī pārveide ir nepieciešama, savukārt uzņēmuma darbiniekiem jābūt skaidrībā par to, kāpēc organizācijā uzsākts sistēmas pārveides process. Veicot pārveides procesu, uzņēmuma vadībai jāapzinās veids, kā procesi tiks nodrošināti. Noteikti jāatzīmē 4- līmeņu mācīšanās modelis:

1. līmenis – organizācija mācās faktus, kompetences, procesus un procedūras. Attiecas uz zināmām situācijām, kur izmaiņas ir maznozīmīgas.
2. līmenis – apgūst jaunas darba iemaņas, kuras var būt noderīgas citās situācijās. Doto līmeni izmanto jaunās situācijās, kur vajag mainīt pastāvošo risinājumu.
3. līmenis - organizācija mācās pielāgoties situācijām. Tāda veida mācīšanās tiek pielietota mainīgās situācijās, kas prasa jaunus risinājumus.
4. līmenis – organizācijas spēja nepārtraukti mācīties. Tas attiecas uz organizācijas spēju būt inovatīvai un radošai; veidot nākotni pašai, nevis pielāgoties tai. Tas ir līmenis, kad zināšanas krājas uz pieredzes bāzes.

Pēc vadībzinības teorētiķa Senges domām, organizācijai par visu vairāk ir nepieciešama spēja mācīties, nekā to var nodrošināt tradicionālas autoritatīvi hierarhiskās organizācijas [102:16]. Jāatzīmē, ka, tā kā organizācijām ir hierarhiska struktūra, šīs struktūras ietvaros var veidoties atšķirīgi priekšstati par to, kā jāveidojas informācijas apritei starp cilvēkiem, kuri atrodas dažādos hierarhijas līmeņos, līdz ar to ir jānosaka kopējie kritēriji un vērtības jeb pieņēmumi, kādi tiks ievēroti konkurences izzināšanas vadīšanas procesos. Visi pieņēmumi ir savstarpēji cieši saistīti un veido kopumu, kuru E.Šeins dēvē par kultūras paradigmu. Katrai organizācijai var būt sava, atšķirīga kultūras paradigma. Ja

organizācijā esošie pamatpieņēmumi ir pretrunīgi un savstarpēji nesavienojami, šāda paradigma neveidojas, un līdz ar to organizācijas kultūra ir vāja, tai nav stabilitātes. Kā traucējošie faktori varētu būt tas, ka organizācijas kultūras paradigmas cilvēki organizācijā apzinās vāji vai neapzinās nemaz. Kultūras apzināšanos veicina organizācijas kultūras mācīšanās caur jauna procesa vadīšanas ieviešanu uzņēmumā. Mācoties ieraudzīt kopsakarības, tiek panākts rezultāts, kas ir strukturēts.

Organizācijā valdošā vērtību sistēma un uz tās balstītās sociālās normas veido organizācijas kultūras līmeni, kurā vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem un darbinieki no vadītājiem. Vadītāja uzvedības stratēģija ir vienkārša – būt par paraugu saviem darbiniekiem.

Uzņēmuma darbiniekiem jāsadarbjas visos KI posmos, īpaši pirmajā posmā svarīga ir augstākā līmeņa vadītāja loma, kad tiek definēta konkurences izzināšanas mērķa prasība, kas noteiks zināšanu fokusu. Neskaidrības uzņēmuma iekšējās komunikācijas sistēmā var sarežģīt situāciju, veidojot savu komunikāciju sistēmu, kura netiek atklāti pasludināta, bet var būt pretrunā ar organizācijas oficiāli pieņemto. Tas var radīt konfliktus, kuri, pat atklāti neizpaužoties, vājina organizācijas kultūru un tās vērtību sistēmu.

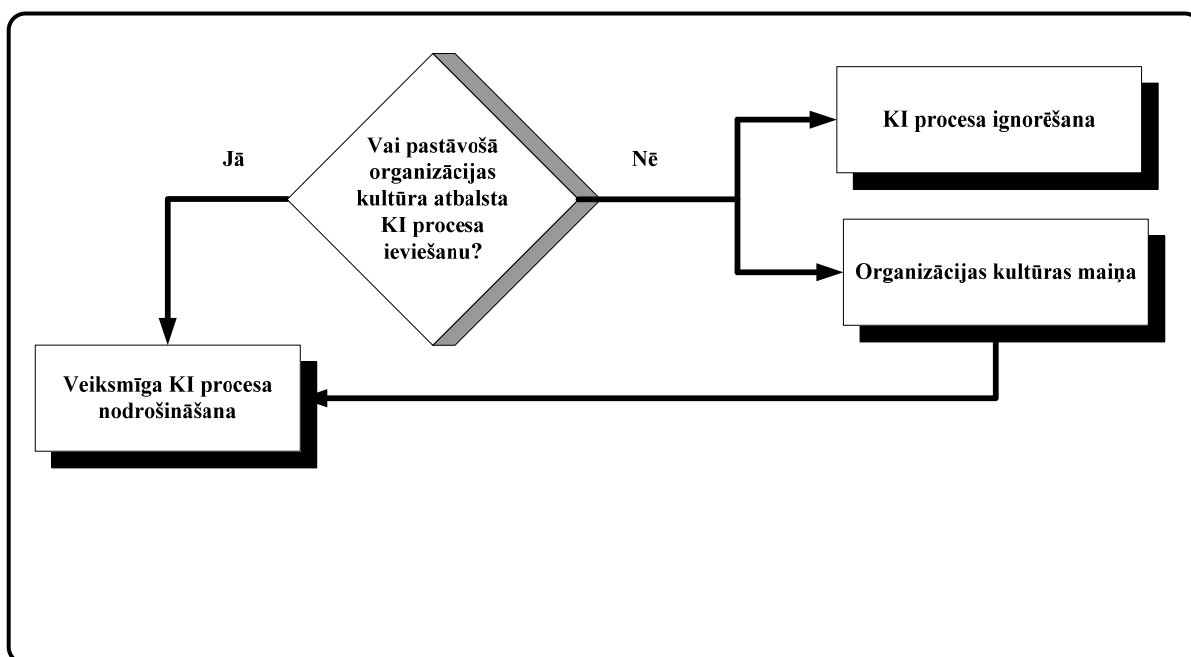
Galvenās grūtības, kas rodas kultūras transformācijas projektu īstenošanas gaitā, ir saistītas ar vadības grupas un augstākā līmeņa vadītāju uzvedības maiņu. Vadītāji ir atbildīgi par pašreizējo radīto kultūru, un ir tie, kuriem jāveido jaunā kultūra. Lai to īstenotu, vadītājiem jāstrādā pie savas personības pilnveidošanas, tas nozīmē jāpāriet no fokusēties nevis uz otršķirīgiem mērķiem, bet uz iekšēji nepieciešamajiem uzdevumiem [102:155]. Nosakot pārveides iemeslus, ir svarīgi ņemt vērā gan uzņēmējdarbības aspektus, gan kultūras aspektu. Abi šie aspekti, protams, ir organiski saistīti. Uzņēmējdarbības faktori, kas liecina par pārmaiņu nepieciešamību, parasti ir acīmredzami – tie ir organizācijas finansiālie rezultāti un galvenie darbības rādītāji, darbinieku rotācija, tirgus daļa un klientu apmierinātība. Savukārt, kad runa ir par kultūras faktoriem, kuru dēļ jāievieš pārmaiņas, ir svarīgi saistīt iznākuma rādītājus.

Kultūrai raksturīgi divi svarīgi papildu elementi, ar kuriem tā atšķiras no vienkāršas priekšstatu vai vērtību kopuma definīcijas:

- 1) kultūra paredz zināmu grupas struktūras stabilitātes līmeņa esamību. Kad tiek runāts par to, ka organizācijai ir "kultūra", ar to tiek saprasts ne tikai noteiktu elementu kopums, bet arī kopsakarības un stabilitāte, kas palīdz organizācijai pielāgoties ārējai videi;

- 2) cits elements, kurš veicina stabilitāti, ir elementu strukturēšana jeb integrācija, kuri sasaista kopā atsevišķus elementus. Līdz ar to iespējams runāt par sakārtotu organizācijas iekšējo vidi jaunu procesu ieviešanai un akceptēšanai. Kultūra nodrošina vēlamās pieejas esamību, radot uzticēšanos organizācijā starp kolēģiem - vienu no KI procesa stūrakmeņiem.

KI procesa ieviešana ir jāanalizē no organizācijas kultūras viedokļa - vai esošā organizācijas kultūra atbalsta KI procesa nodrošināšanu?



4.5. att. *Organizācijas kultūras loma KI procesā.*

Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

4.5.attēlā autors piedāvā divas iespējamās alternatīvas atbildei:

1. Veidot jaunu kultūru, kas atbilst organizācijas mērķiem attiecībā uz konkurences izzināšanu. Šajā gadījumā konkurences izzināšanas plāns ir jāpapildina ar pasākumiem, kuri vērsti uz vēlamās organizācijas kultūras mācīšanos un iedzīvināšanu un nostiprināšanu visā organizācijā, kas ļautu pakāpenisku organizācijas kultūras transformēšanos.
2. Ignorēt kultūru konkurences izzināšanas ieviešanas procesā. Šajā gadījumā organizācijas kultūra var kavēt vai pavisam apturēt efektīvu konkurences izzināšanas ieviešanu uzņēmumā.

Konkurences izzināšanas un kultūras savstarpējās saskaņotības analīzē liela uzmanība jāpievērš darbinieku vērtību analīzei, kas ietekmē darbinieku iesaistīšanās un lojalitātes līmeni. Pozitīvi, ja organizācijas mērķi saskan ar vērtībām, tādējādi pastiprinot darba efektivitāti. Ja rodas pretruna starp organizācijas mērķiem un vērtībām, tam var būt negatīva ietekme uz organizācijas kultūru, personālu, tādējādi kavējot organizācijas mērķu sasniegšanu.

Veiksmīgas organizācijas kultūras izveidei, autors iesaka atbalstošas kultūras stimulēšanu, kuras raksturojošā pazīme ir savstarpēja uzticēšanās organizācijas un tās darbinieku starpā. Organizācijas valdošo vērtību sarakstā ir sadarbība, izpalīdzība un gatavība strādāt komandā.

Pamatu atbalstošas kultūras izveidei nodrošina konkurences izzināšanas procesu standartizēšana un precīzs izpētes jautājumu formulējums fokusēšanās posmā. Uzņēmuma kultūras izveidošanas mērķis ir padarīt konkurences izzināšanu par integrētu un neatņemamu sastāvdaļu, kurai ir augsts ieguldījums lēmuma pieņemšanā. Konkurences izzināšana ir sociāls process. Šajā gadījumā ir nepieciešama esošās kultūras analīze un atbalstošas kultūras mācīšanās veicināšanas plāns.

4.3. Kultūras vadīšanas plāns konkurences izzināšanas ieviešanai

Nav daudz zinātniskās literatūras par organizācijas kultūras aspektiem konkurences izzināšanas vadīšanas sekmīgai nodrošināšanai [80:111]. Kultūras vadīšana, kā stabilizējoša sociālo sistēmu faktors pastāvīgu pārmaiņu apstākļos, ir ļoti sarežģīts uzdevums.

Ikvienas kultūras transformācijas programmas pirmais uzdevums ir atbalstīt vadības komandu vērtību un uzvedības stilu iedzīvināšanā. Uzņēmumu attīstība aizvien vairāk ir saistīta ar mācīšanos jeb zināšanu un pieredzes uzkrāšanu, jaunievedumu, adaptācijas jēdzieniem, un ar pastāvīgu izmaiņu īstenošanu, kuras nosaka paātrinātie tehnoloģisko, sociālo, ekonomisko un politisko izmaiņu procesi.

Pamatojoties uz teorētiskajām atziņām, darba autors uzskata, ka labākais, ko organizācijas darbinieki var darīt, lai novērstu traucējošos faktorus kāda procesa ieviešanai organizācijā, ir strādāt, apgūstot 5 prasmes:

1. sistēmiski skatīties un uztvert realitāti;
2. būt vērīgiem, ieraudzīt priekšnosacījumus;
3. runāt par saviem mērķiem;
4. ieklausīties kolēģos;

5. būt iecietīgiem pret citu personu lietu skatījumu.

Organizācijas apmācība, attīstība un plānotās izmaiņas var tikt pienācīgi realizētas tikai tajā gadījumā, ja tiek transformēta pastāvošā organizācijas kultūra. Organizācijai ir jāmācās kultūra, kas veicina zināšanu un pieredzes uzkrāšanos.

Viena no galvenajām problēmām ir jaunās kultūras koncepcijas izstrāde KI procesa nodrošināšanai, kurā mācīšanās, adaptēšanās, jauninājumi un pastāvīgas izmaiņas ir obligāti elementi. Jebkuras inovatīvas pārmaiņas ietver sevī ne tikai pāreju uz jauno sistēmu, bet arī atradināšanu no kaut kā jau ierasta un integrēta organizācijā un starpkomunikatīvajās attiecībās.

Jāatzīmē vairāki veidi, kā organizācija var nodrošināt kultūras koncepcijas transformēšanu KI vadīšanas procesu nodrošināšanai organizācijā [80]:

1. Pielāgošanās jaunai situācijai notiek, koriģējot radušās kļūdas.
2. Situāciju pārveidošana mainot rīcību reakcijas scenārijus vai optimizējot rīcības pamata nosacījumus.
3. Stimulēt visas organizācijas mācīšanos, optimizējot tradicionālās mācīšanās stratēģijas un mācīšanās veidus, lai tādā veidā iegūtā pieredze sekmētu organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Zīmīga ir vadītāju loma organizācijas kultūras transformēšanas procesā, kas atbilstu KI vadīšanas sekmīgas nodrošināšanas prasībām:

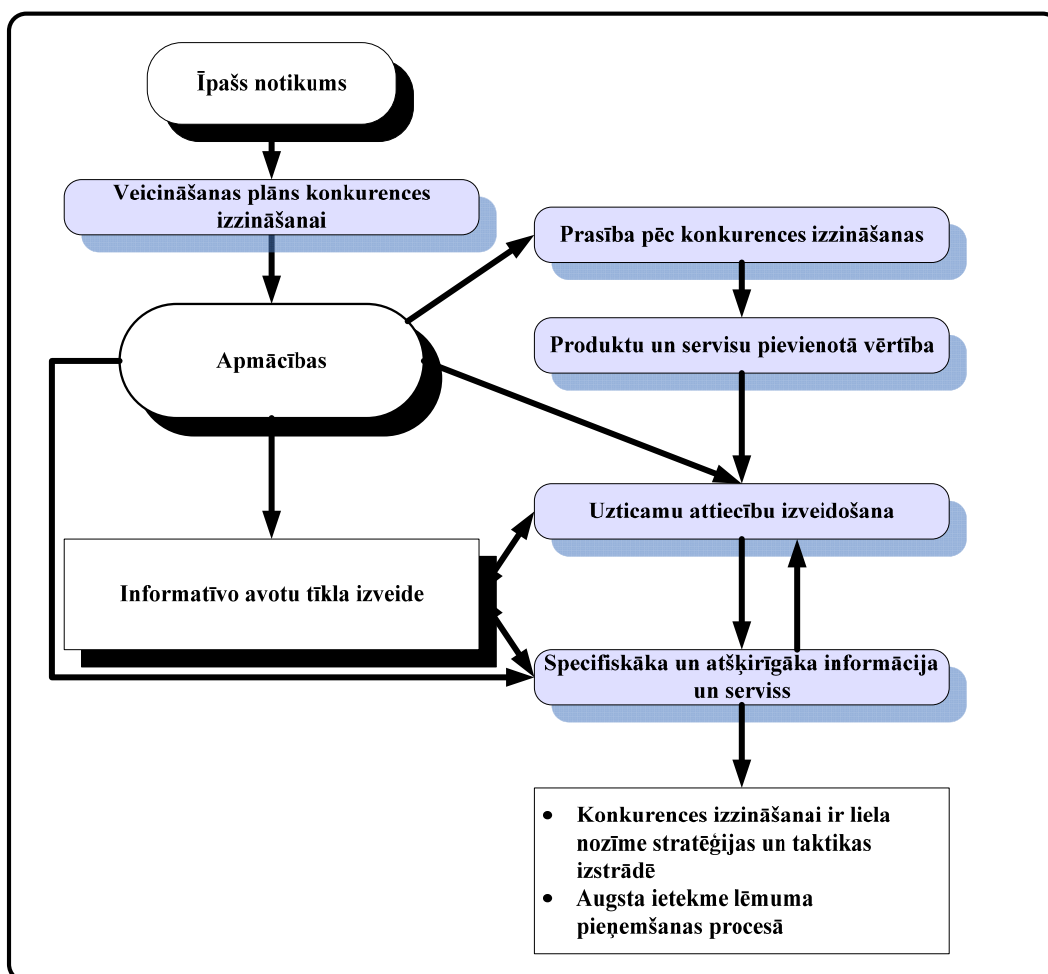
4.1.tabula

Loma	Uzdevumi
Augstākā līmeņa vadītāju loma	<ul style="list-style-type: none"> • Atbilstošas organizācijas infrastruktūras izveide • Iekšējo/ārējo mācīšanās avotu nodrošināšana
Vidējā līmeņa vadītāju loma	<ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma kopējo organizatorisko pārmaiņu un sakarību izskaidrošana • Speciālo metožu un sociālo kompetenču izstrāde
Zemākā līmeņa vadītāju loma	<ul style="list-style-type: none"> • Mācīšanās kultūras stimulēšana (iekšējais organizācijas klimats, pieļaujamās kļūdas, mācīšanās vienam no otra kā pašmērķis, inovāciju stimulēšana) • Mācīšanās centienu stimulēšana, konstruktīva apbalvojumu sistēma, radošuma atbalstīšana

Tūlīt arī jāatzīmē grūtības, kas var rasties jaunas kultūras mācīšanās veicināšanas procesā [80]:

- Pārveides procesa nepārtraukta norises nodrošināšana.
- Katra darbinieka individuālo priekšstatu kolektivizācija.
- Kolektīvo zināšanu izmantošana atbilstoši organizācijas mērķiem.

Ir vairākas iespējas, kā izveidot šo atbalstošas kultūras veicināšanas plānu konkurences izzināšanas veiksmīgai norisei (sk. 4.6.att.).



4.6. att. *Atbalstošas kultūras izveide*

Avots: Autora pētījuma rezultātu apkopojums

Darba autors, pamatojoties uz savu pieredzi un pētījuma rezultātiem, uzskata, ka tajā obligāti jāiekļauj:

1. *solis* - apmācības, kas ļautu uzņēmuma vadībai izprast konkurences izzināšanas vērtības faktoru informatīvajam nodrošinājumam vadības lēmumu pieņemšanā;
2. *solis* - apmācības uzņēmuma vadībai, lai izprastu, kāds organizācijas kultūras tips vislabāk veicinātu veiksmīgas konkurences izzināšanas darbības ieviešanu organizācijā;
3. *solis* - informatīvo avotu tīkla izveide organizācijas ietvaros;

Daudz tiek runāts par informācijas tehnoloģijām (IT) un tās ietekmi uz organizāciju struktūru un darba raksturu. Lai saprastu, kā IT tiek uzņemtas organizācijās un kā noris atsevišķu to darba aspektu transformācija, jābalstās uz to, ka ieviešanas procesā IT profesionālās savienības subkultūras mijiedarbojas ar dažādām organizācijas funkcionālajām subkultūrām, turklāt šī mijiedarbība ietekmē arī ieviešamo tehnoloģiju.

4. *solis* - izdales materiālu pieejamības nodrošināšana drukātā vai elektroniskā veidā;
5. *solis* - individuālas pārrunas ar darbiniekiem, lai paaugstinātu jūtīgas informācijas vērtības skalu.

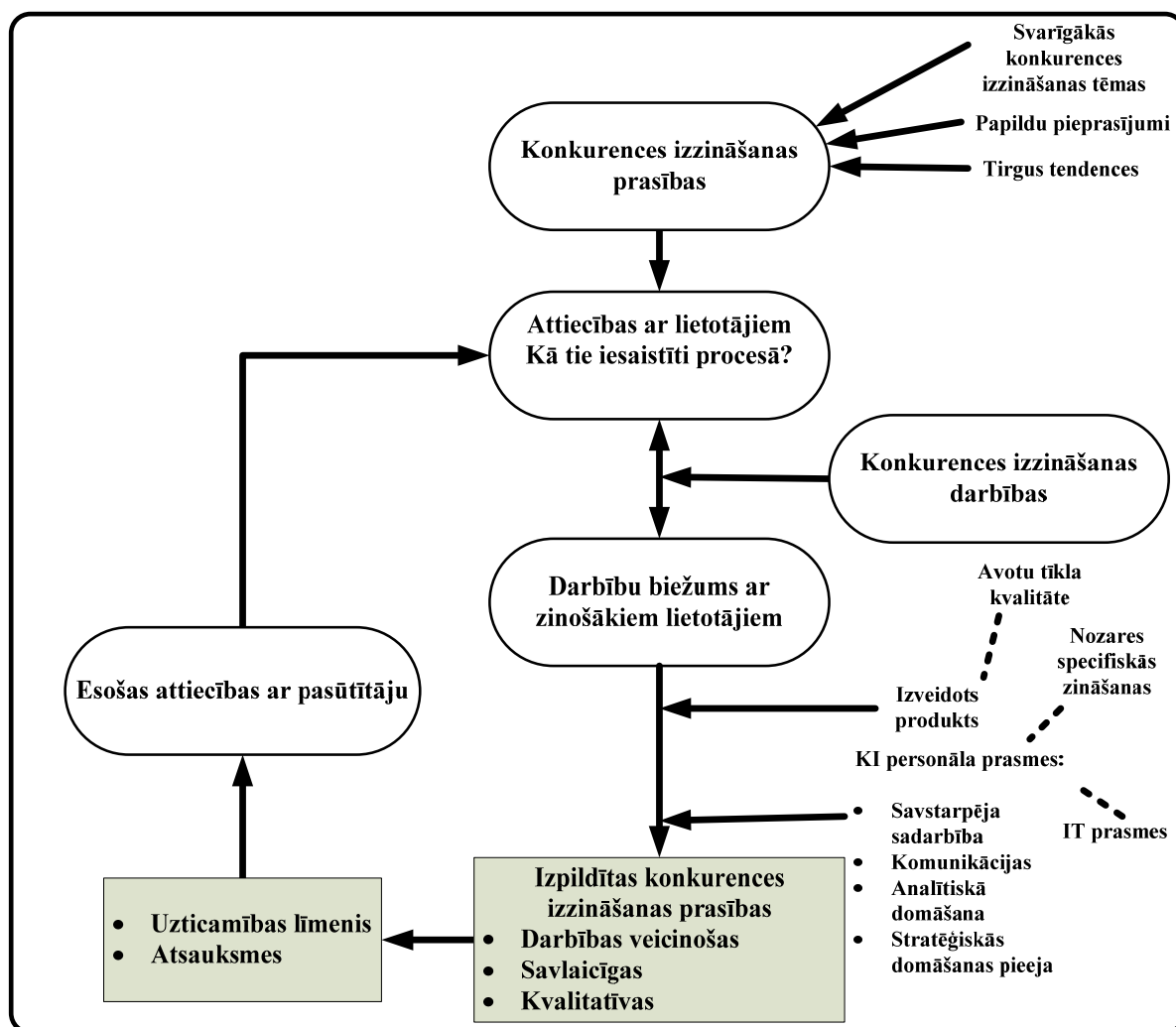
Darbiniekiem jāzina, ka organizācija viņiem palīdzēs un atbalstīs arī tad, ja šāda palīdzība nav paredzēta darba līgumā. Darbinieki savukārt izrādīs rūpes par savu organizāciju, vēltīs īpašu vērību darba kvalitātei un centīsies gādāt par uzņēmuma prestižu.

Tomēr ir zināmas organizācijas, kurās kultūras elementi ir pretrunā citiem elementiem, kā rezultātā rodas dažādi konflikti un neviennozīmīgas situācijas. Šādas parādības var izraisīt nepietiekama speciālistu sastāva stabilitāte, neliela kolektīvā pieredze un liela apakšgrupu skaita esamība ar atšķirīgu pieredzi.

Vadītājus, kuri mēģina palielināt organizācijas darba efektivitāti pieaugoša ārēja spiediena apstākļos, bieži nepārsteigs dažu organizācijā ietilpstošu indivīdu un atsevišķu grupu pieradums darboties acīm redzami neefektīvi, kas var apdraudēt pašas organizācijas pastāvēšanu. Mēģinot realizēt dažādus pasākumus, kuri attiecas uz vairākām grupām, tiek atklāts, ka tās nav spējīgas kontaktēties savā starpā, un pārliecināmies par to, ka konflikta līmenis dažu starpā dažkārt ir ārkārtīgi augsts [101:25].

Vadība atšķiras no pārvaldes vai administrēšanas, jo vadītāji rada un maina kultūras, menedžeri un administratori pastāv tajās.

Viens no atbalstošas kultūras veicinošiem faktoriem ir uzticamu attiecību veidošana starp uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas personālu un informācijas saņēmējiem jeb augstākā līmeņa vadītājiem (sk. 4.7. att.). Kultūra kā pamata priekšstatu kopums nosaka, kam ir jāpievērš uzmanība, kāda ir dažādu priekšmetu un parādību jēga, kādai jābūt emocionālajai reakcijai uz notiekošo un kādas darbības būtu jāveic dažādās situācijās.



4.7. att. *Mijiedarbības attīstība konkurences izziņāšanas personāla uzticamības paaugstināšanai*

Avots: *Autora pētījuma rezultātu apkopojums*

Šis process parāda, kā veicināt uzticamību konkurences izziņāšanas procesiem, piedāvājot nepieciešamo informāciju, kā arī pilnveidojot procesā iegūto rezultātu, lai apmierinātu informācijas pieprasītāja vajadzības.

Zinātnieks E.Šeins uzskata, ka sākotnēji transformācija nenotiek ar visiem priekšlikumiem. Tikai tie priekšlikumi, kurus iespējams fiziski vai sociāli pārbaudīt un kuri nodrošina drošu noteiktu grupas problēmu risinājumu, var transformēties par priekšstatiem. Vērtību sfēras, kuras ir saistītas ar vāji kontrolējamiem apkārtējās vides elementiem vai ar estētiskas vai morālas dabas parādībām, vispār var nebūt pārbaudāmas. Šajos gadījumos arī iespējams panākt vienošanos, balstoties uz sociālu novērtējumu, taču šajā gadījumā tas vairs nenotiks automātiski [101:38].

Katra uzņēmuma kultūra nosaka, kā funkcionēs informācijas aprite organizācijā un kādi būs uzņēmuma kopējie kritēriji mērķu sasniegšanai. No organizācijas kultūras tipa būs atkarīga misijas un stratēģijas izpratne uzņēmumā, kā arī kopējo mērķu saskaņošana. Vērtību komplekss, kurš reāli iemiesojas ideoloģijā vai organizatoriskajā filozofijā, var kalpot kā orientieris vai uzvedības modelis sarežģītās vai neskaidrās situācijās [101:39].

Vadītāju pienākums ir savu darbinieku spējas un enerģiju pastiprināt, izmantot un virzīt uz perfektu un vērtīgu rezultātu sasniegšanu. Ilgtermiņa sasniegumiem ir nepieciešams stabils pamats, proti, principi un vērtības, kas vieno visus organizācijas locekļus. Tādēļ ir nepieciešama efektīva, visu sistēmu aptveroša KI vadīšanas koncepcija un vērtību vadība.

Secinājumi

1. Ekonomikas globalizācijas un tehnoloģiju attīstības ietekmē uzņēmējdarbības vide mainās straujāk nekā jebkad, uzņēmumu attīstība aizvien vairāk ir saistīta ar zināšanu un pieredzes uzkrāšanu, jaunievedumu, adaptācijas jēdzieniem un pastāvīgu izmaiņu īstenošanu, līdz ar to pieaug informācijas loma un nepieciešamība pārzināt konkurenci uzņēmējdarbības vidē, sakārtojot organizācijas iekšējos procesus tā, lai spētu efektīvi reaģēt uz ārējās vides radītajām pārmaiņām.
2. Nepārtraukta informācijas uzkrāšana un analīze ļauj prognozēt konkurējošo uzņēmumu stratēģiju un panākumu likumsakarības, ka arī nodrošināt uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību. Konkurences izzināšana (KI) ir process, kurā atbilstošā informācija tiek sistemātiski ievākta, analizēta, interpretēta un rezultātā nodota apstrādātā veidā, lai atvieglotu lēmuma pieņemšanas procesu un veicinātu uzņēmuma vai organizācijas konkurētspēju.
3. Konkurences izzināšanas process ir jāveic saskaņā ar pētniecības ētikas normām, tas palīdz uzņēmumiem izvairīties no zaudējumiem, kurus var radīt neētiska rīcība. Ētikas normu ievērošana ne vien pasargā uzņēmumu no neslavas, bet arī dod ekonomisku labumu, jo tādā veidā uzņēmums tiek pasargāts no tiesāšanās varbūtības un ar to saistītajiem izdevumiem.
4. Argumentētu lēmumu sagatavošanas svarīgākais priekšnosacījums ir informācija un tās analīze. Konkurences izzināšana nodrošina uzņēmumus ar nepieciešamo informāciju, pamatojoties uz kuru tiek veidotas zināšanas, kas kalpo par pamatu vadības lēmuma pieņemšanai nenoteiktības apstākļos, kā arī konkurētspējas veicināšanai.
5. Sistemātiska konkurences novērošana uzņēmējdarbības vidē ir aktuāla, turpretim konkurences izzināšanas vadīšana ir fragmentāri izprasta ar tendenci pilnveidoties.
6. Latvijas uzņēmumos lielākoties uzsvars tiek likts uz konkrētiem risinājumiem unikālās situācijās, katrs projekts tiek izstrādāts individuāli, uzņēmējdarbības vides analīzei izmantojot īsā laika periodā iegūtu informāciju, kā arī spontāni ievāktas ziņas pēc pieprasījuma, un pierādīta 1.tēze: Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas vadīšanai trūkst sistēmiskuma, kas apgrūtina KI procesa efektīvu vadīšanu.

7. Informācijas ievākšanai Latvijā tiek veltīts 50,3% vairāk laika nekā informācijas analīzei, nepieciešamā informācija bieži vien tiek iegūta spontāni, ir plaša un virspusēja. Tādējādi tiek pierādīta izvirzītā 2.tēze: Latvijas uzņēmumos uzmanība tiek pievērsta informācijas ievākšanai, zaudējot fokusu informācijas analīzes posmā.
8. Uzņēmumu augstākā vadība Latvijā atbalsta konkurences izzināšanas aktivitātes, tomēr komunikatīvā sistēma un saskarsmes trūkums neveicina konkurences izzināšanas procesu. Lielākā daļa uzņēmēju (72%) uzskata, ka viņu uzņēmumos nav stingru nosacījumu par informācijas aprites procesu uzņēmuma struktūras ietvaros, kas apstiprina izvirzīto 3.tēzi: Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas procesam raksturīgas vājas informatīvās un atgriezeniskās saites, kas varētu liecināt par trūkumiem uzņēmumu komunikatīvajā sistēmā un saskarsmē.
9. Aptaujas rezultātā noskaidrotais, ka pašreizējā uzņēmumu korporatīvā kultūra neiedrošina dalīties ar informāciju, pierāda, ka uzņēmumos trūkst izpratnes par konkurences izzināšanu kā organizācijas vērtību.
10. Organizācijas apmācība, attīstība un plānotās izmaiņas var tikt pienācīgi realizētas tikai tajā gadījumā, ja tiek transformēta pastāvošā organizācijas kultūra, nodrošinot nepieciešamās starpkomunikācijas esamību un radot uzticēšanos organizācijā starp kolēģiem.
11. Pastāv augsta cieši pozitīva korelācija starp organizācijas kultūru, kuras pamatā ir organizācijas darbinieku vienots priekšstats par konkurences informācijas ievākšanu un nodošanu un veiksmīgu konkurences izzināšanas veikšanu atkarībā no kultūras īpatnībām ($r = 0,964$, $\alpha = 0.01$).
12. Pastāv cieša pozitīva korelācija starp priekšstatu par veiksmīgu konkurences izzināšanas veikšanu atkarībā no pašreizējās organizācijas kultūras uzņēmumā ($r = 0,631$, $\alpha = 0.01$).
13. Atklāta mijiedarbība starp uzņēmuma speciālistiem var veicināt ātrāku vienošanos par informācijas prioritātēm un tā rezultātā radīt produktu, kas lēmuma pieņemējiem ir nozīmīgs darba kārtībā un ir līdzsvarots ar precīzas analīzes palīdzību. Tieši datu ievākšanas posms KI procesā ietver neapstrādātas informācijas ievākšanu, no kuras tiks radīta mērķa informācija. Pētījums pierādīja, ka KI posmiem „informētība un kultūra” un „datu ievākšana” ir abpusēji pozitīva statistiski nozīmīga ietekme.

Priekšlikumi

1. Autors ierosina Latvijas uzņēmumiem apspriest konkurences izzināšanas politiku, ņemot vērā straujās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, ko izraisa inovatīvo tehnoloģiju attīstība un informācijas brīva pieejamība, ko nosaka likumdošana.
2. Kā pierādīja autora pētījums, Latvijas lielajos un vidējos uzņēmumos neeksistē konkrēta politika uzņēmējdarbības vides konkurences izzināšanas jomā, bet pastāv atsevišķi tās paņēmieni, kas vērsti uz lēmuma pieņemšanas efektivitātes paaugstināšanu, tādēļ autors rekomendē KI vadīšanu iekļaut organizācijas stratēģiskajos uzņēmējdarbības procesos, izveidojot efektīvu, visu sistēmu aptverošu KI vadīšanas koncepciju un vērtību vadību.
3. Lai nodrošinātu dažādu ieinteresēto pušu informācijas vajadzību apmierināšanu, autors ierosina uzņēmumu vadībai pārveidot komunikācijas procesu sistēmu gan horizontālās, gan vertikālās vadīšanas struktūras līmeņos, ar mērķi paaugstināt informācijas aprites ātrumu un kvalitāti, izveidojot tādu komunikācijas aprites sistēmu, kurā precīzi formulēti komunikācijas mērķi un lietotāji.
4. Paātrinātie tehnoloģisko, sociālo, ekonomisko un politisko izmaiņu procesi nosaka, ka uzņēmumu attīstība aizvien vairāk ir saistīta ar mācīšanos jeb zināšanu un pieredzes uzkrāšanu, jaunievedumu un adaptācijas jēdzieniem, tādēļ darba autors iesaka uzņēmumos izmantot pieeju, kas nodrošina uzņēmējdarbības mērķu un vīzijas vienlaicīgu realizāciju, kad katrs darbinieks gan mācās, gan māca, kas ir nozīmīgs faktors jaunu tehnoloģisko procesu ieviešanai organizācijā.
5. Mūsdienu organizāciju darbībā ir jāorientējas uz mērķu saskaņošanu, nodrošinot veseluma principu uzņēmuma darbā, domājot sistēmiski, ņemot vērā organizācijas kultūru, tādējādi darba autors iesaka pilnveidot konkurences izzināšanas modeli, 6.posma jēdzienu „*kultūra*” saistot ar visiem konkurences izzināšanas posmiem.
6. Autors kultūras koncepcijas transformēšanai organizācijā piedāvā izmantot sistēmiskās domāšanas (*Fifth Discipline*) pieeju, kas veido organizācijas darbību konceptuālo rāmi un nepieciešams, lai sasniegtu pārmaiņas organizācijā. Sistēmiskā domāšanas pieeja ir nozīmīgs faktors veiksmīgas KI vadīšanas nodrošināšanai organizācijā.
7. Inovāciju ieviešanas procesā viens no būtiskākajiem faktoriem ir to atbilstība organizācijas kultūras galvenajām normām un vērtībām, līdz ar ko pārmaiņas pašas

klūst par uzņēmuma kultūras vērtību. Šim nolūkam autors KI vadīšanas nodrošināšanai piedāvā konkurences izzināšanas modeli, kurā organizācijas kultūras loma ir kā objektīvi nepieciešams faktors, kas saistīts ar visiem KI procesa posmiem.

8. Ņemot vērā, ka konkurences izzināšanas vadīšanas un kultūras savstarpējās saskaņotības izvērtēšanā liela uzmanība jāpievērš darbinieku vērtību analīzei, kas ietekmē darbinieku iesaistīšanās un lojalitātes līmeni, autors rekomendē uzņēmumu personāla daļai veikt esošās organizācijas kultūras analīzi un izstrādāt atbalstošas kultūras mācīšanās veicināšanas plānu KI vadīšanas nodrošināšanai.
9. Lai nodrošinātu vienotu pieeju autora izstrādātās metodikas ieviešanai, autors definē jēdzienu „*konkurences izzināšana*” un iesniedz priekšlikumu LZA Terminoloģijas komisijai jauna termina izstrādei, pamatojoties uz LZA Terminoloģijas komisijas terminu izstrādes, pieņemšanas, apstiprināšanas, publiskošanas un grozīšanas procesa apraksta 3. pantu.
10. Globalizācijas laikmetā, kad uzņēmējdarbības ētikas standarti ir riska kontroles un uzņēmuma tiesību nodrošināšanas mehānisms, konkurences izzināšanas process jāveic saskaņā ar ētikas normām, kas garantētu uzņēmumiem kā Latvijā, tā arī citās pasaules valstīs izvairīties no zaudējumiem, kurus var radīt neētiska rīcība. Šim nolūkam autors rekomendē LR Ekonomikas ministrijai izstrādāt ētikas kodeksu konkurences izzināšanai uzņēmējdarbības vidē.
11. Līdz ar informācijas lomas pieaugumu uzņēmējdarbības vadīšanā pieaug arī organizāciju vadītāju izpratne par nepieciešamību pārzināt konkurenci uzņēmējdarbības vidē, lai spētu efektīvi reaģēt uz ārējās vides radītajām pārmaiņām. Šajā sakarā autors rekomendē LR Labklājības ministrijai iekļaut klasifikatorā jaunu profesiju „Konkurences izzināšanas vadīšanas speciālists”.
12. Pamatojoties uz zinātniskā darba teorētiskajiem un praktiskajiem pētījumiem, autors rekomendē KI vadīšanas metodikas elementus izmantot konkurētspējas paaugstināšanai visu nozaru un lielumu uzņēmumos.

Literatūra

1. Fridrihsone M. Konkursu vērtējums nebūs slepens// Dienas Bizness. 2003. 20 marts. 7. lpp.
2. Ķirsons M. Lursoft samazina cenas pakalpojumiem// Dienas Bizness. 2006. 15. maijs. 1. lpp.
3. Kļaviņa G. Kas ir informācijas atkalizmantošana?// Sakaru Pasaule, No. 49, 2008. 50-53. lpp.
4. Kroplijs A., Raščevska M. Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs. – Rīga: Raka, 2004. – 125 lpp.
5. Liepiņš I. Globālā vadība: nevis attīstīt, bet likvidēt// Dienas Bizness. 2006. 4. sept. 16. lpp.
6. Oļevskis G. Uzņēmējs un tirgus. – Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. – 219 lpp.
7. Rogenbuka I. Uzņēmējdarbības ētika. – Rīga: Zvaigzne ABC, 1999. – 95 lpp.
8. Kā atrast biznesa nišu un noturēties tirgū (bez autora)// Latvijas Vēstnesis. 2006. 30. aug. 14. -15. lpp.
9. Cekuls A. Biznesa izlūkošana un tās nozīme uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai// Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne. - 2004. - 674. sēj. - 113.-120. lpp.
10. Cekuls A. Informatīvi-analītiskās bāzes izmantošanas nozīme ilgtspējīgas tautsaimniecības attīstībā// Banku Augstskolas „Ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas” starptautiskās zinātniskās konferences ziņojumu krājums. - Rīga: Banku Augstskola, 2004. - 71.-76. lpp.
11. Cekuls A. Uzņēmējdarbības informācijas izlūkošanas sistēmas procesā iegūto datu izmantošana vadības lēmumu pieņemšanā// Rēzeknes Augstskolas starptautiskās konferences «Opportunities and problems of economic development» rakstu krājums. – Rēzekne: Rēzeknes Augstskola, 2006. - 265.-269. lpp.
12. Bergeron P., Hiller C. Competitive Intelligence// In: Annual Review of Information Science and Technology: Information Today, 36 – issue, 2002. p. 353 – 390.
13. Bertardt D. Perfectly legal competitor intelligence. - London: Pitman. Publishing, 1993. p. 3.

14. Blomstermo A., Eriksson K., Lindstrand A., Sharma D. The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm// *Journal of International Management*, vol. 10, No. 3, 2004. p. 355-373.
15. Bstieler L., Gross C.W. Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success// *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, No. 2, 2003. p. 146-161.
16. Busenitz L.W., Barney J.B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making// *Journal of Business Venturing*, No.12, 1997. p. 9-30.
17. Calof J., Skinner B. Competitive Intelligence for government officers: a brave new world // *Optimum*, 1998. p. 38-42.
18. Calof J., Breakspeare A. Competitive intelligence practices of Canadian technology firms// National Research Council, Canadian Institute of Scientific and Technical Information. Working paper. Ottawa, 1999.
19. Calof J., Dishman P. The intelligence process: front-end to strategic planning// University of Ottawa. Working paper. - Ottawa, 2002.
20. Canes M. Business Intelligence for the SME// *CA Magazine*, September 2009. p. 46.
21. Crespo de Barros W., Gomes de Souza C. *Information Development*, vol. 26, No. 1, February 2010. p. 67-78.
22. Daft R. L., Sormunen J., Parks D. Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study// *Strategic Management Journal*, vol. 9, No. 2, 1998. p. 123-139.
23. Desouza K.C. Winning the business case for knowledge management// *Business Information Review*, ; vol. 27, No. 3, September 2010. p. 159-174.
24. Dishman P.L., Calof J. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy// *European Journal of Marketing*, vol. 42, No. 7/8, 2008. p. 766-785.
25. Elizondo N., Glitman E. Cross Border Competitive Intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 5, No. 5, September-October 2002. p. 31.
26. Fahey L., Randall R. *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. - New York: Wiley, 1998. p. 22-38.
27. Farrell W., *How Hits Happen*// Collins, 2000. - 252 p.
28. Fleisher C.S., Bensoussan B.E. *Strategic and Competitive Analysis*. – USA: Pearson Education, 2003.- 457 p.

29. Foster A. Initiatives.// *Business Information Review*, vol. 27, No. 2, June 2010. p. 124-135.
30. Foster A. Initiatives.// *Business Information Review*, vol. 27, No. 3, September 2010. p. 193-206.
31. Fry F., Stoner C. *Strategic Planning for New & Emerging Businesses*. Kaplan Business, 2 edition, 1999. - 256 p.
32. Fuld L. *The New Competitor Intelligence*. - New York: Wiley, 1995. - 512 p.
33. Garvin D. Building a Learning Organization// *Harvard Business Review*, vol. 71, No. 4, 1993. p. 78-91.
34. Gates B. *Business @ the Speed of Thought*. - New York: Warner Books 1999. - 496 p.
35. Gilad B., Gilad T. *Business Intelligence* // *Sloan Management Review*, No. 27, 1986. p. 53-61.
36. Gilad B. A self examining test for the corporate intelligence professional: where are you in the chart// *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, supplement 1, 1996. p. 1-5.
37. Gilad B. An Ad hoc Entrepreneurial CI Model// *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 3, No. 4, October-December 2000. p.33-39.
38. Griffiths P. Where next for information audit?// *Business Information Review*, vol. 27, No. 4, December 2010. p. 216-224.
39. Griffith S.B. *Sun Tzu: The Art of War*. – Oxford: Oxford University Press, 2005. – p.288.
40. Huggins R., Izushi H. *Regional Benchmarking in a Global Context: Knowledge, Competitiveness, and Economic Development*.// *Economic Development Quarterly*, vol. 23, No. 4, November 2009. p. 275-293.
41. Halal W.E. *The Infinite Resource: Creating and Leading the Knowledge Enterprise*. - San Francisco: Jossey-Bass, 1998. - 265 p.
42. Hamel. G., Prahalad C. *Competing for the Future*. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. - 357 p.
43. Harmon F. *Future Present*// *The Organization of the Future*, Ed. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. - San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 239-247.
44. Hendrick L. Is competitive intelligence getting the proper attention?// *Security Management* , vol. 40, 1996. p. 149-150.

45. Herring J. What Is Intelligence Analysis?// *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 1, No. 2, 1998. p. 13-16.
46. Hersey P., Johnson D. *Situational Leadership in the Multicultural Organization*// *The Organization of the Future*, Ed. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. - San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 265-273.
47. Hitt M.A., Keats B.W., Marie S.M. *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*// *Academy of Management Executive*, vol.12, No. 4, 1998. p. 22-42.
48. Hope J., Hope T. *Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age*. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. - 253 p.
49. Hough J R, White M A. Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decision making// *Management Decision*, vol. 42, No. 6, 2004. p.781-793.
50. Huynh A. Supporting the Business Development Unit// *Information Outlook*, July-August 2009, p. 29.
51. Jacobs. F.R. *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change*. - San Francisco: Berrett-Koehler, 1994. - 335 p.
52. Joshi M., Ubha D.S., Sidhu J. Intellectual Capital Disclosures in India: A Case Study of Information Technology Sector.// *Global Business Review*, vol. 12, No. 1, February 2011. p. 37-49.
53. Kahaner L. *Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze and Use Information to Succeed in the Global Market Place*. - New York: Simon&Schuster, 1997. - 300 p.
54. Kanter R. Restoring People to the Heart of the Organization of the Future// *The Organization of the Future*, Ed. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. - San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 139-150.
55. King W.R. An integrated architecture for an effective knowledge organization// *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, No. 2, 2008. p. 29-41.
56. Kotter. J. *Leading Change*. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. - 187 p.
57. Krippendorff K. *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. – London: Sage, 2003. - 440 p.

58. Lackman L. C., Saban K., Lanasa J. M. Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study// *Competitive Intelligence Review*, vol.11, No.1, 2000. p. 17–27.
59. Lee J.Y., Kim H., Kim P.J. Domain analysis with text mining: Analysis of digital library research trends using profiling methods.// *Journal of Information Science*, vol. 36, No. 2, April 2010. p. 144-161.
60. Leonard-Barton D. *Wellsprings of Knowledge*. – Boston: Harvard Business School Press, 1995. - 334 p.
61. Li G., Li F., Li X., Ingwersen P. Educational perceptions of requirements of the information profession in China.// *Journal of Information Science*, vol. 36, No. 5, October 2010. p. 566-584.
62. Metayer E. How to Make Your Intranet Really Work// *Canadian Government Executive*, No. 2, 1999. p.22-24.
63. Metayer E. Demystifying Competitive Intelligence// *Ivey Business Journal*, vol. 64, No. 2, November – December 1999. p. 70.
64. Milwaukee W. Baldrige National Quality Program. *Criteria for Performance Excellence*. USA, American Society for Quality, 2002. 31 p.
65. Mishra D.P., Bhabra H.S. Assessing the economic worth of new product pre-announcement signals: theory and empirical evidence// *Journal of Product & Brand Management*, vol. 10, No. 2, 2001. p. 75-93.
66. Moon J.T., Desouza K.C. Customer managed knowledge factories.// *Business Information Review*, vol. 27, No. 2, June 2010. p. 94-100.
67. Pawar B., Sharda R. Obtaining Business Intelligence Through the Internet// *Long Range Planning*, No. 30, 1997. p. 110-121.
68. Pinkerton R. 1996. Competitive Intelligence Revisited: A History and Assessment of its use in Marketing// *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, Supplement 1, 1996. p.127 – 135.
69. Pirtilla A. Organizing Competitive Intelligence Activities in a Corporate Organisation// *Aslib Proceedings*, vol. 50, No.4, 1998. p.79.
70. Pirttimaki V. The roles of internal and external information in business intelligence// *FeBR proceedings 2004*. p. 389.
71. Pitts R.A., Snow G.C. *Strategies for Competitive Success*. - New York: Wiley, 1986. - 76 p.

72. Powell J.H., Bradford J.P. Targeting Intelligence Gathering in a Dynamic Competitive Environment// *International Journal of Information Management*, vol. 20, No. 3, 2000. p. 181-195.
73. Powell J. H. Generating Networks for Strategic Planning by Successive Key Factor Modification// *Journal of the Operational Research Society*, vol. 52, No. 4, 2001. p. 369-382.
74. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. - New York: Free Press, 2004. – 396 p.
75. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation// *Harvard Business Review*, 1990. p. 79–91.
76. Prahalad C.K. The work of new-age managers in the emerging competitive landscape// *The Organization of the Future*, Ed. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., - San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 159-168.
77. Prescott J., Herring J. Leveraging information for action: a look into the competitive and business intelligence consortium benchmarking study// *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, No. 1, 1998. p. 4-12.
78. Prescott J., Miller S. *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*. – Canada: Wiley, 2001. – 333 p.
79. Prescott J. The P&G dilemma: espionage and ethics// *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 4, No. 6, November – December 2001. p. 22-24.
81. Rainer M. *Competitive Intelligence*. – New York: Springer, 2006. – 629 p.
80. Rustman F.W. *CIA Inc. Espionage and the craft of business intelligence*. - Washington D.C: Brasseys, 2002. – 98 p.
81. Sawka K. Are we strategic?// *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 3, No. 3, July - September 2000. p. 57-58.
82. Schuster S. Competing Globally// *Business Week*, June 23, 1997. p. 122-125.
83. Simpson D. Competitive Intelligence Can Be a Bad Investment// *Journal of Business Strategy*, vol. 18, No. 6, November-December 1997. p. 8-10.
84. Snell T., Bateman S. *Management: Competing in the New Era*. Irwin Professional Pub, 2002. – 65 p.
85. Somerville I., Mroz J. New Competencies for a New World// *The Organization of the Future*, Ed. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. - San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 65-80.

86. Stanat R. Global Gold: Panning for Profits in Foreign Markets. - New York: AMACOM, 1998. - 400 p.
87. Strang K.D. Comparing Learning and Knowledge Management Theories in an Australian Telecommunications Practice.// Asian Journal of Management Cases, vol. 7, No. 1, March 2010. p. 33-54.
88. Teddlie C., Tashakkori A. Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. Thousand Oaks. - CA: Sage Publications, 2003. p. 3-50.
89. Thierauf R.J. Effective business intelligence systems. – Westport: Quorum Books, 2001. p.371.
90. Vaughan L., Romero-Frías E. Web hyperlink patterns and the financial variables of the global banking industry.// Journal of Information Science, vol. 36, No. 4, August 2010. p. 530-541.
91. Viviers W., Saayman A., Muller M.L. Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa// International Journal of Social Economics, vol. 32, No. 7, 2005. p. 576 – 589.
92. Walle A. From marketing research to competitive intelligence: useful generalisation or loss of focus?// Management Decision, vol. 37, No. 8, 1999. p.519.
93. Weiss A. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors// Business Information Review, vol. 19, No. 2, June 2002. p. 39-47.
94. Wright S., Pickton D., Callow J. Competitive intelligence in UK firms: a typology// Marketing Intelligence & Planning, vol. 20, No. 6, 2002. p. 349-360.
95. Zhang X., Majid S., Foo S. Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace.// Journal of Information Science, vol. 36, No. 6, December 2010. p. 719-732.
96. Баяндин Н. И. Технологии безопасности бизнеса. – Москва: Юристь, 2002. – 318 с.
97. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – Санкт-Петербург, 2001. – 310 с.
98. Кравец Л. Г., Обрезанов С. А. Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка. – Москва: Права человека, 2002. -184 с.
99. Кравец Л. Г., Обрезанов С.А. Интеллектуальные ресурсы конкурентной разведки. – Москва: Права человека, 2004. – 276 с.
100. Лучко М.Л. Этика бизнеса – фактор успеха. – Москва: Эксмо, 2006. – 320 с.

101. Шейн Э. Организационная культура и лидерство – Санкт-Петербург, 2001. – 320 с.
102. Calof J. Increasing Your CIQ – The Competitive Intelligence Edge. EcDevJournal. http://www.ecdevjournal.com/pubs/1998/art022_98.htm, 10.11.2007.
103. Hitchins D. Putting Systems to Work. <http://www.hitchins.net/SysBooks.html#PSTW>, 01.02.2008.
104. Krizan L. Intelligence Essentials For Everyone. <http://www.scip.org/ci/krizan/IntelligenceEssentialsFull.pdf>, 05.06.2005.
107. Phelan D.R., Birchall G.R. Learning Groups and Cultural Change in Hospitals. <http://www.hinz.org.nz/journal/2001/08/Action-Learning-Groups-and-Cultural-Change-in-Hospitals/545>, 30.08.2011.
108. Phelan D.R. Applying the Principles of Organisational Learning. <http://www.hinz.org.nz/journal-pdf/556>, 30.08.2011.
105. Weber R. Basic content analysis. Qualitative applications in the social sciences. <http://www.ingentaconnect.com/content/sage/j263/2000/00000010/00000003/art00005>, 12.10.2004.
106. Bez autora. Uzņēmuma apraksts. <http://www.observer.lv/>, 25.05.2006.
107. Bez autora. Uzņēmuma pakalpojumu apraksts. <http://www.nozare.lv/>, 25.06.2006.
108. Bez autora. SCIP ētikas principi <http://www.scip.org/ci/ethics.asp> , 01.11.2003.
109. Bez autora. Uzņēmuma apraksts. <http://www.fuld.com/Tindex/IntelDict/record028.html>, 01.11.2003.
110. Bez autora. Uzņēmuma Egideria ētikas kodekss. <http://www.egideria.com/ethique.html>, 01.11.2003.
111. Bez autora. BETIL projekts – jautājumi un atbildes. <http://www.politika.lv/index.php?id=5834>, 20.11.2007.
112. Bez autora. Definīcijas. <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/rupnbuvm/Ikgad%E7jie%20statistikas%20dati/Statistikas%20vien%Eebu%20re%ECistrs/23-00.htm>, 05.02.2008.
113. Bez autora. Statistikas vienību reģistrs. <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/rupnbuvm/Ikgad%e7jie%20statistikas%20dati/Statistikas%20vienibu%20re%e7gistrs/Statistikas%20vienibu%20re%e7gistrs.asp>, 05.02.2008.
114. Bez autora. Ētikas kodekss. www.delna.lv/uploads/Etikas_kodex_060817_WWW.pdf, 20.11.2007.

115. Richard Barrett. Supporting Leaders In Building Values-Driven Cultures.
<http://www.valuescentre.com/>, 16.09.2008.
116. Ints Kalniņš, "Latvijas Vēstnesis", tiesību akti un to atkalizmantošana.
www.eps.gov.lv/files/ES/Legal%20data%20reuse_Ints%20Kalnins.ppt, 09.03.2009.

Pielikumi

1. pielikums. Atslēgvārds kontekstā.....	149
2. pielikums. Preses avotu novērošanas rezultātā identificētās satura vienības, kategorijas un jēdzieni.....	152
3. pielikums. Interviju ceļvedis.....	154
4. pielikums. Strukturēto interviju respondenti.....	156
5. pielikums. Latvijas uzņēmumos intervijās iegūto datu interpretācija.....	160
6. pielikums. Pētījuma korelācijas diagrammas.....	193
7. pielikums. Dž.Kalofa vēstule.....	203
8. pielikums. Konkurences izzināšanas anketa.....	204
9. pielikums. Kvantitatīvais pētījums par organizācijas kultūras lomu KI tehnoloģijas ieviešanas procesā. Pētījuma anketa.....	210
10. pielikums. Kvantitatīvais pētījums par organizācijas kultūras lomu KI tehnoloģijas ieviešanas procesā. Statistiskie dati.....	214

Atslēgvārds kontekstā

Nr.	Nosaukums/avots	Datums	Atslēgvārds	Konteksts
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Konkursu vērtējums nebūs slepens <i>Dienas Bizness</i>	21.03.2003	uzņēmējdarbības noslēpums	Saeima ceturtdien otrajā lasījumā akceptēja grozījumus Informācijas atklātības likumā, nosakot, ka uzņēmējdarbības noslēpums nav uzskatāms par ierobežotas pieejamības informāciju gadījumos, kad ir noslēgts iepirkuma līgums saskaņā ar likumu „Par iepirkumu valsts un pašvaldības vajadzībām”.
2.	Apmācīs pārdot <i>Dienas Bizness</i>	05.05.2003	izzināšana	Apmācību jautājumu lokā ir klienta pētīšana, sākotnējās informācijas ievākšana , dosjē sastādīšana; izzināšana firmas dienestā.
3.	Lursoft SMS pakalpojumi pieejami arī Tele2 klientiem <i>Dienas Bizness</i>	09.04.2003	informācija par uzņēmumu	...nosūtot attiecīgu pieprasījumu uz Lursoft servisa numuru, ...īszīņu veidā var saņemt informāciju par jebkuru Latvijā reģistrētu uzņēmumu , tā reģistrācijas apliecības datiem, finanšu datiem, amatpersonām un komercķīlām, maksātspējas datiem un informāciju no Arcis Baltās grāmatas par negodīgajiem darījuma partneriem.
4.	Sabiedrisko attiecību nozare augs vienā solī ar valsti <i>Dienas Bizness</i>	24.02.2003	konkurētspēja	Domājot par iespējamo speciālistu konkurenci, Latvijas PR profesionāļiem nav pamata raizēm, jo šis nozares efektivitāte ir atkarīga no vietējo tirgus apstākļu izpratnes.
5.	Pētīs cenu dinamiku <i>Dienas Bizness</i>	16.03.2006	konkurences uzraudzība	Projekta mērķis ir veikt konkurences uzraudzību , lai izvairītos no strauja un nepamatota cenu kāpuma eiro ieviešanas periodā.projekts veicinās arī konkurenci starp mazumtirdzniecības

1.	2.	3.	4.	5.
6.	Krasi pieaug mediju reklāmas apjoms <i>Dienas Bizness</i>	24.04.2006	biznesa pētījumi	Šā gada martā būtiski pieaudzis reklāmas apjoms medijos , liecina tirgus un sociālo pētījumu aģentūras TNS Latvija pētījums. Ievērojamākais reklāmas apjoma pieaugums bijis presē.
7.	Lursoft pazemina cenas pakalpojumiem <i>Dienas Bizness</i>	15.05.2006	datu apstrāde	Klientu visbiežāk izmantojamiem pakalpojumiem (aktuālo pamatdatu apstrāde par uzņēmumiem) cenu samazinājums ir vēl ievērojamāks un pārsniedz pat vairāk kā 30 %.
8.	Mārketinga - mūsdienu uzņēmējdarbības nepieciešamība <i>Latvijas Vēstnesis</i>	26.07.2006	konkurenta situācija	SWOT analīze ir veids, kā izprast konkrētā uzņēmuma (konkurenta vai arī sava) situāciju un iespējas
9.	Konkurencē jāvērtē arī kolektīva tirgus dominance <i>Diena</i>	11.08.2006	konkurences pētījums	Jāatzīst, ka konkurences ekonomistu lokā nav vienotības par kolektīvās dominances situācijas izvērtēšanas kārtību, taču samērā droši var apgalvot, ka jebkuras apvienošanās kolektīvās dominances pārbaude sāksies ar tirgus koncentrācijas analīzi (pēc produkta un ģeogrāfiskā tirgus noteikšanas, kur metodika neatšķirtos no parastām apvienošanas lietām).
10.	Moderna uzņēmējdarbības statistikas rokasgrāmata <i>Diena</i>	03.04.2006	uzņēmējdarbības informācija	Mūsdienu strauji mainīgā uzņēmējdarbības vide prasa katram uzņēmumam sekot uzņēmējdarbības mikrovides un makrovides izmaiņām . Tādējādi katram uzņēmumam ir jāveido tā darbību ietekmējošo uzņēmējdarbības vides faktoru datubāze . Taču ar to vēl nepietiek, lai uzņēmuma vadība spētu pieņemt uzņēmumam vislabvēlīgākos lēmumus. Šim nolūkam ir nepieciešama daudzveidīga šo datu apstrāde un analīze .

1.	2.	3.	4.	5.
11.	Mārketings - mūsdienu uzņēmējdarbības nepieciešamība <i>Latvijas Vēstnesis</i>	26.07.2006	konkurētspēja	Tāpat kā pilsētā jārēķinās ar kaimiņiem, arī uzņēmējdarbībā firma nevar darboties nošķirtībā, jo ikvienu uzņēmumu ietekmē konkurenti. Kopējā tirgus ainas ieskicēšana nozarē rada pamatu tālākai mārketinga stratēģijas veidošanai.
12.	Kā atrast biznesa nišu un noturēties tirgū <i>Latvijas Vēstnesis</i>	30.08.2006	konkurences analīze	Uzņēmumi var izveidot neideālas konkurences situāciju, samazinot izmaksas ātrāk, nekā to pagūst konkurenti. Ja uzņēmums straujāk nekā konkurenti apgūst preces ražošanu un vienlaikus spēj samazināt izmaksas, tad tas iegūst priekšrocību ražošanas apjomos un iznākumā var ievērojami pazemināt savas preces cenu. Mazs uzņēmums, veicot tirgus konkurences analīzi, var secināt -varbūt ir vērts koncentrēties uz nišu, kura ir neizdevīga lielai kompānijai. Pastāvīga tirgus analīze agri vai vēlū sniegs uzņēmumam informāciju par to nišu, kurā konkurence nebūt nav ideāla un kurā uzņēmums spēs gūt augstāku peļņas līmeni nekā līdz šim.
13.	Охота за общественным мнением <i>Business & Baltija</i>	03.02.2006	маркетинговые исследования	Latvijā darbojas vairāki desmiti firmu, kas nodarbojas ar socioloģiskajiem un mārketinga pētījumiem. Starp tām SKDS, TNS Latvija, Latvijas fakti, Observer Latvija, Market Lab un citas.
14.	В зоне максимальной отдачи <i>Čas</i>	10.03.2003	анализ конкурентов	Lai izprastu, kādi praktiskie soļi jāizdara kompānijai, jāizveido kritisko punktu detalizēts saraksts un jāanalizē tas gan absolūtās kategorijās, gan salīdzinājumā ar konkurentiem.

Preses avotu novērošanas rezultātā identificētās satura vienības, kategorijas un jēdzieni

Satura vienība	Kategorija	Jēdziens <i>(saskaņā ar Dž.Kalofa un A.Breikspīra teoriju)</i>
1.	2.	3.
Apmācība sākotnējās informācijas ievākšanā, izlūkošanā	Pieprasījums pēc uzņēmējdarbības informācijas	Datu ievākšana
Īsziņu veidā var saņemt informāciju par jebkuru Latvijā reģistrētu uzņēmumu	Pieprasījums pēc uzņēmējdarbības informācijas	Datu ievākšana
Nozares efektivitāte ir atkarīga no vietējo tirgus apstākļu izpratnes	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes	Plānošana un fokusēšana
Projekta mērķis ir veikt konkurences uzraudzību, lai izvairītos no strauja un nepamatota cenu kāpuma	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Plānošana un fokusēšana
Pieaudzis reklāmas apjoms medijos	Uzņēmējdarbības informācijas apjoma straujš pieaugums	Komunikācija
Visbiežāk izmantojamie pakalpojumi (aktuālo pamatdatu apstrāde par uzņēmumiem)	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Analīze
Izprast konkrētā uzņēmuma (konkurenta vai arī sava) situāciju un iespējas	Nepieciešamība pēc konkrēta tirgus segmenta analīzes	Analīze
Pārbaude sāksies ar tirgus koncentrācijas analīzi	Nepieciešamība pēc konkrēta tirgus segmenta analīzes	Analīze
Mainīgā uzņēmējdarbības vide prasa katram uzņēmumam sekot uzņēmējdarbības mikrovides un makrovides izmaiņām	Uzņēmējdarbības mikrovides un makrovides regulāra izmaiņu apzināšana	Datu ievākšana
Ir jāveido uzņēmējdarbības vides faktoru datu bāze	Uzņēmējdarbības informācijas uzkrāšana	Process/struktūra
Ir nepieciešama daudzveidīga šo datu apstrāde un analīze	Tirgus analīze	Analīze
Ikvienu uzņēmumu ietekmē konkurenti	Nepieciešamība pēc konkrēta tirgus segmenta analīzes	Plānošana/ fokusēšana

1.	2.	3.
Kopējā tirgus ainas ieskicēšana nozarē rada pamatu tālākai mārketinga stratēģijas veidošanai	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Fokusēšana
Uzņēmumi var izveidot neideālas konkurences situāciju, samazinot izmaksas ātrāk, nekā to pagūst konkurenti	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Analīze
Ja uzņēmums straujāk nekā konkurenti apgūst, tad tas iegūst priekšrocību	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Process/ struktūra
Mazs uzņēmums, veicot tirgus konkurences analīzi, var secināt- varbūt ir vērts koncentrēties uz nišu, kura ir neizdevīga lielai kompānijai	Nepieciešamība pēc konkrēta tirgus segmenta analīzes	Plānošana/ fokusēšana
Tirgus analīze agri vai vēlu sniegs uzņēmumam informāciju	Nepieciešamība pēc tirgus analīzes savlaicīga lēmuma pieņemšanai	Analīze

Interviju ceļvedis

1. „Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka konkurences analīze nenozīmē visas iespējamās informācijas ievākšanu, bet gan fokusēšanos uz tiem jautājumiem, kas organizācijas vadībai ir vissvarīgākie?”

„Sakiet, lūdzu, cik regulāra un nepārtraukta Jūsu uzņēmumā ir informācijas ievākšana par nozarē konkurējošajiem uzņēmumiem?”

2. „Kāda loma Jūsprāt ir pastāvīgai datu ievākšanai un uzkrāšanai par nozarē konkurējošiem uzņēmumiem?”

„Ko Jūs saprotat ar konkurences informācijas analīzi?”

„Vai Jums ir kāda stratēģija informācijas ievākšanā?”

„Par kādiem jautājumiem galvenokārt tiek ievākta konkurences informācija?”

„Kā notiek informācijas ievākšana Jūsu uzņēmumā?”

3. „Jūsprāt, vai savlaicīga analīzes rezultātā iegūtās informācijas nodošana lēmuma pieņēmējiem var ietekmēt lēmuma galarezultātu?”

„Pastāstiet, cik ilgs laika periods ir nepieciešams informācijas ievākšanai, analīzei līdz konkrēta lēmuma pieņemšanai uzņēmumā par konkrētu darbību vai pasākumu veikšanu (vai Jūs paspējat izmantot šos rezultātus, vai kā bieži notiek citos uzņēmumos, informācijas analīze nokavē, maz palīdz pieņemt lēmumus)?”

„Kurš Jūsu uzņēmumā nodarbojas ar ievāktās informācijas analīzi?”

„Kā Jūs domājat, kas var ietekmēt informācijas ticamību?”

„Kādas uzņēmējdarbības vides informācijas analīzes metodes tiek izmantotas Jūsu uzņēmumā?”

4. Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka konkurences izzināšanas procesam nepieciešama attiecīga organizācijas politika, izstrādātas procedūras konkurences informācijas analīzes veikšanai un formāla infrastruktūra, lai darbinieki varētu efektīvi piedalīties sistēmprocesā?”

„Kā Jūs raksturotu informācijas apriti savā uzņēmumā (tā ir pieejama visiem vai tikai noteiktiem cilvēkiem, kādiem un vai tas ir atkarīgs no informācijas satura)?”

„Kāda veida informācija nonāk zemākiem līmeņiem un kāda veida informācija paliek tikai augstākai vadībai?”

„Kādā veidā Jūsu uzņēmumā tiek koordinēta informācijas aprīte?”

5. „Vai Jūsu uzņēmumā ir kādi nosacījumi informācijas aprītes procesa nodrošināšanai uzņēmuma struktūras ietvaros?”

„Vai Jūsu uzņēmumā ir formāla infrastruktūra, lai darbinieki varētu efektīvi piedalīties sistēmprocesā?”

„Kādi noteikumi ietekmē to, cik efektīvi uzņēmuma darbinieki piedalās uzņēmējdarbības informācijas ievākšanā, analīzē, lēmuma pieņemšanā?”

6. „Vai Jūsu uzņēmumā ir konkrēta organizācijas politika/principi konkurences izzināšanas jomā?”

„Kāds mērķis bija šādas politikas/nostādnes attīstīšanai?”

„Kādas ir šīs politikas galvenās vadlīnijas?”

Strukturēto interviju respondenti

Uzņēmuma nr.	Intervijas datums	Pārstāvētā nozare	Liels (L) /vidējais (V) uzņēmums
1.	2.	3.	4.
1.	12.01.2007	koka celtniecības un galdniecības izstrādājumu ražošana (20.3) laikrakstu izdošana (22.12) vispārīgā mehāniskā metālapstrāde (28.52) dzelzceļa un tramvaja lokomotīvu un ritošā sastāva ražošana (35.20) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	L
2.	12.01.2007	elektriskās instalācijas ierīkošana (45.31) būvniecība (45) pētījumu un eksperimentu veikšana dabaszinātnēs un tehniskajās zinātnēs (73.10) tehniskā pārbaude un analīze (74.30) darbība arhitektūras un projektēšanas sfērā un ar to saistīto tehnisko konsultāciju sniegšana (74.20) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	V
3.	15.01.2007	būvniecība (45) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	V
4.	16.01.2007	izdevējdarbība (22.1) grāmatu izdošana (22.11) laikrakstu izdošana (22.12) žurnālu un periodisko izdevumu izdošana (22.13) skaņu ierakstu izdošana (22.14) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	V

1.	2.	3.	4.
5.	16.01.2007	<p>piena produktu, olu un pārtikas eļļas un tauku vairumtirdzniecība (51.33)</p> <p>lauksaimniecības izejvielu un dzīvju lopu vairumtirdzniecība (51.2)</p> <p>pārtikas, dzērienu un tabakas vairumtirdzniecība (51.3)</p> <p>mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos (52.1)</p> <p>pārtikas, dzērienu un tabakas mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (52.2)</p> <p>viesnīcas (55.1)</p> <p>kempingi un citas īslaicīgas apmešanās vietas (55.2)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	L
6.	16.01.2007	<p>taksometru pakalpojumi (60.22)</p> <p>pārējais pasažieru sauszemes transports, kas iet pēc grafīka (60.21)</p> <p>pārējais pasažieru sauszemes transports (60.23)</p> <p>kravu transports ar automobiļiem (60.24)</p> <p>pārējie sauszemes transporta palīgdarbību veidi (63.</p> <p>automobiļu pārdošana (50.10)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	L

1.	2.	3.	4.
7.	18.01.2007	<p>izdevējdarbība (22.1)</p> <p>poligrāfiskā izpilde un ar to saistītie pakalpojumi (22.2)</p> <p>ierakstu reproducēšana (22.3)</p> <p>pārējā vairumtirdzniecība (51.70)</p> <p>pārējā mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos (52.12)</p> <p>grāmatu, avīžu un rakstāmlietu mazumtirdzniecība (52.47)</p> <p>mazumtirdzniecība ar firmu starpniecību, kas izpilda pasūtījumus pa pastu (52.61)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	V
8.	19.01.2007	<p>automobiļu pārdošana (50.10)</p> <p>automobiļu tehniskā apkope un remonts (50.20)</p> <p>automobiļu detaļu un piederumu pārdošana (50.30)</p> <p>motociklu un to detaļu un piederumu pārdošana, tehniskā apkope un remonts (50.40)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	V
9.	27.01.2007	<p>būvniecība (45)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	L
10.	27.01.2007	<p>lauksaimniecība, medniecība un ar to saistīti pakalpojumi (01)</p> <p>viesnīcas un restorāni (55)</p> <p>u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)</p>	L

1.	2.	3.	4.
11.	02.02.2007	metāli, metālizstrādājumi, pārējā vairumtirdzniecība (51.70) pārējā mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos (52.12) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	L
12.	10.02.2007	būvlaukuma sagatavošana (45.1) ēku demontāža un nojaukšana; zemes darbi (45.11) pētniecisko urbumu veikšana (45.12) ēku vispārējā būvniecība un inženiertehniskie darbi (45.21) u.c. statūtos paredzētā darbība (00.00)	V

Latvijas uzņēmumos intervijās iegūto datu interpretācija

1. tabula

Latvijas uzņēmēju priekšstati par uzņēmējdarbības informācijas plānošanu un fokusēšanu KI procesa ietvaros

Uzņēmums	Satura vienība	Kategorija	Jēdziens/konstrukts
1.	2.	3.	4.
A	Informācija tieši ietekmē <u>uzņēmuma attiecību veidošanu ar sabiedrību</u> .	11. Ietekme	Fokusēšana
B	<i>Labi pārzinu savus konkurentus</i> , ir arī draugi, tas tā ir mērķtiecīgi gadu gaitā izveidots. Cenu dempingotāji biežāk ir viendienīši, vai arī "īpašās" attiecībās ar pasūtītājiem.	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	Jādzīvo draudzīgi, kādreiz konkursā arī jāzaudē, <i>visus konkursus nevar uzvarēt</i> , gan dēļ tā, ka tas nebūtu solīdi, gan darba pēc, <i>visu šobrīd nemaz nevarētu izdarīt</i> . <i>Neviens jau neliek visu informāciju kā uz šūplādes</i> .	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Tas ietekmē <u>izdevīgāku piedāvājumu sagatavošanu</u> , visai īsā laika posmā.	11. Ietekme	Fokusēšana
C	<i>Lielākos pārzinām labi</i> , taču visus nav iespējams un nav vajadzības pārzināt.	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	Principā, <i>tas tiek saistīts ar ikdienas lēmumu pieņemšanu, izvērtējot savas priekšrocības attiecībā pret konkurentiem</i> , bet šobrīd milzīgs darbu apjoms, ka nevar teikt, ka izjustu sīvu konkurenci.	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana

1.	2.	3.	4.
	Atklāj <u>savas stiprās, vājās puses, palīdz plānot attīstību ilgtermiņā., piemēram, tehnikas iegādē, investīciju novirzīšanā - tehniskajā un personāla nodrošinājumā.</u>	11. Ietekme	Fokusēšana
D	<i>Jebkurš, kas strādā šajā nozarē, ir mūsu konkurents</i> un noteikti nekādas solidarizēšanās šeit nav. Mēs arī neesam nekādas Asociācijas biedri, jo nav vajadzības, vismaz šobrīd.	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	Mēs <u>skatāmies, ko dara citi, kas notiek pasaulē.</u>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Konkurentu analīze ietekmē <u>tikai daļēji un atsevišķos jautājumos</u> , jo globālos secinājumus mēs veidojam, ņemot vērā pārdošanas statistiku savos veikalos.	11. Ietekme	Fokusēšana
E	<i>Par konkurentiem uzskatu ārvalstu uzņēmumus</i> , ražotājus, vietējā tirgus pārstāvjus uzskata drīzāk par sadarbības partneriem.	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	Tā ir <u>ļoti būtiska, notiek regulāri, nepārtraukti, tās pamatā tirgus analīze, klientu un patērētāju uzvedības analīze, konkurentu darbības principu izpratne, resursu izmaksu un pieejamības analīze.</u>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	<u>Ļoti būtiska ietekme, reaģējot ikdienā uz tirgus svārstībām, uzņēmuma cenu politiku, ražošanas apjomiem, uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju.</u>	11. Ietekme	Fokusēšana
F	Mūsu konkurenti ir taksometru firmas, kuri sniedz pārvadājuma pakalpojumus vai izsniedz licences. Mēs <u>bieži sazināmies ar konkurentiem un apspriežam aktuālus jautājumus</u> , mums ir sava asociācija, mēs esam pietiekoši draudzīgi viens pret otru un <u>neslēpjam informāciju, tā būs tik un tā zināma</u>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana

1.	2.	3.	4.
	<i>Skatās kas ko piedāvā tirgū, viņi ir labāki...lai būtu atšķirīgiem un atpazīstamiem.</i>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija ietekmē <u>klientu servisa stratēģiju un stratēģiju attiecībā pret personālu.</u>	11. Ietekme	Fokusēšana
G	Mūsu nozarē <i>ir ļoti stipra un asa konkurence</i> , tirgus ir pārpildīts ar piedāvājumiem	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	<i>Izpētām, ko dara konkurenti atbilstošās nozarēs, veicam salīdzinošu analīzi.</i>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija ietekmē preses izdevuma <u>attīstību</u> (saturu, plānoti pārdošanas apjomi, potenciālus reklāmdevējus).	11. Ietekme	Fokusēšana
H	Mūsu nozarē ir <i>pietiekoši stipra konkurence</i> un jācīnās par tirgus daļām, pārdošanas apjomiem, <i>svarīgi paredzēt kā viņi rīkosies.</i>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	<i>Pētām, ko dara konkurenti, kādus produktus piedāvā</i>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija ietekmē <u>uzņēmuma un katra atsevišķa produkta attīstības stratēģiju</u> , bez tās šajā nozarē būtu neiespējami eksistēt.	11. Ietekme	Fokusēšana
I	Mūsu nozares specifika ir konkursi - ja mēs uzvaram konkursā, mums ir pasūtījums un peļņa, ja nav, tad mēs zaudējam. Un <i>mēs nezinām, kas būs tas konkrēts mūsu konkurents šajā konkursā.</i> Un tad mums ir <i>nepieciešams analizēt-</i> kas tad var piedalīties šajā konkursā un ko viņi piedāvās lai uzvarētu. Mūsu biznesā visa šī <i>informācija ir ļoti nozīmīga un ļoti konfidenciāla.</i>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana

1.	2.	3.	4.
	<i>Mēs pētām un mēģinām saprast, kas notiek tirgū, kā uz dažādiem jautājumiem un procesiem skatās konkurenti.</i>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija ietekmē <u>pārdošanas stratēģiju</u> (piedāvājumu sagatavošanu).	11. Ietekme	Fokusēšana
J	<i><u>Konkurentu analīze ir ļoti svarīga</u> mūsu nozarē un ir 5 spēcīgi un līdzvērtīgi konkurenti un ir ļoti <u>būtiski atrast savu pozicionējumu</u> un, protams, mums ir savi noslēpumi no mūsu konkurentiem. Mūsu konkurenti ir maizes ceptuves vai konditorijas.</i>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	<i><u>Konkurentu stipro un vājo pušu analīze</u>, viņu iespēju analīze, tirgus spēka analīze - iespējas un barjeras</i>	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija palīdz veidot <u>pārdošanas stratēģiju, plānot cenas un mārketinga aktivitātes</u> . Ieguldītie līdzekļi atmaksājas un ar laiku pētījumu regularitāte un apjoms pieaug.	11. Ietekme	Fokusēšana
K	<i><u>Ir konkurenti, kuri daļēji ir arī mūsu klienti, ar tiem mums ir labas attiecības</u>, kaut, protams, noslēpumus viņiem nestāstām, bet ir cita veida konkurenti, ar kuriem attiecības ir vēsas, ne tā kā karš, vienkārši vēsas.</i>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	Vēl 10 gadus atpakaļ tas nebija aktuāli, bet tagad ar laiku apstākļi mainījās un <i>konkurence pieauga</i> .	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Informācija ietekmē <u>stratēģijas izstrādāšanu gan uzņēmumam, gan katram atsevišķam produktam (cena, serviss, pārdošanas apjoma plānošana...)</u> .	11. Ietekme	Fokusēšana

1.	2.	3.	4.
L	<i>Tie drīzāk ir mūsu partneri, jo ļoti bieži nākas strādāt kopā, vienoties un strādāt kopā, nodrošinot starp projektiem saviem darbiniekiem darbu. Ir, protams arī tādi lielāki un nopietnāki uzņēmumi, kuriem mēs ejam kā apakšuzņēmēji, un ar tiem atkal ir būtiski saglabāt labas attiecības. Konkurenci visasāk izjūtam tieši pirms valsts izsludinātajiem konkursiem. Piemēram, firmu atbilstību konkursa nolikumam, un tad mēs jau <u>pētām un vācam informāciju par potenciālajiem konkurentiem.</u></i>	1. Attiecības ar konkurentiem	Plānošana
	"Ar konkurences analīzi es saprotu to, pirmkārt, kādi ir tie <u>konkurenti-stiprās, vājās puses, līdzības un atšķirības</u> , kā viņi sevi pozicionē un kā mēs sevi pozicionējam, utt. "	2. Izpratne par konkurences analīzi	Plānošana
	Tas ietekmē mūsu <u>uzņēmuma taktiku</u> , sagatavojot pieteikumu konkursam, <u>partneru izvēli</u> , kā arī <u>vispārīgu attīstības stratēģiju</u> .	11. Ietekme	Fokusēšana

Plānošana

„labi pārzinu savus konkurentus”, „jebkurš, kas strādā šajā nozarē, ir mūsu konkurents”, „lielākos pārzinām labi”, „skatāmies, ko dara citi, kas notiek pasaulē”, „svarīgi paredzēt, kā viņi rīkosies”, „bieži sazvanāmies ar konkurentiem un apspriežam aktuālus jautājumus”, „neslēpjam informāciju, tā būs tik un tā zināma”, „konkurentu analīze ir ļoti svarīga”, „ir ļoti stipra un asa konkurence”, „konkurence pieauga”, „būtiski atrast savu pozicionējumu”.

Fokusēšana

„tas tiek saistīts ar ikdienas lēmumu pieņemšanu”, „tās pamatā tirgus analīze”, „skatās, kas ko piedāvā tirgū”, „klientu un patērētāju uzvedības analīze”, „konkurentu darbības principu izpratne”, „resursu izmaksu un pieejamības analīze”, „veicam salīdzinošu analīzi”, „pētām un vācam informāciju par potenciālajiem konkurentiem”.

Datu ievākšana

Uzņēmums	Satura vienība	Kategorija	Jēdziens/konstrukts
1.	2.	3.	4.
A	Notiek <u>masu mediju monitorings</u> .	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	<u>Padome</u> (RD deputāti), <u>valde</u> , valdes sēdēs apspriež informāciju, <u>nodaļu vadītāji</u>	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	<u>Masu mediju monitorings</u> notiek jau <u>3 gadus</u> , drīzāk notiek globāla informācijas analīze par konkurentiem.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Uzmanību pievēršam <u>tarifu</u> lietām, degvielas <u>cenu izmaiņām</u> , RD pieņemtiem <u>normatīviem</u> , sekojam līdz <u>konkurentu peļņai</u> , <u>konkursiem</u> , <u>klientu apmierinātībai</u> .	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Drīzāk tiek vākta <u>informācija par uzņēmuma tēlu</u> , <u>klientu apmierinātību</u> , <u>izmaksām</u> (degvielas).	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<u>Masu mediju</u> , Rīgas Dome, atļauju izsniedzējs, caur kuru "iziet" arī konkurenti, citu <u>uzņēmumu bilances atskaites</u> , <u>neformālie pasākumi</u> .	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Ievākšana notiek <u>regulāri, sistemātiski - katru dienu</u> , bet globālā līmenī.	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Informācija tiek nodota <u>pusdienas laikā</u> , ir iespēja ātri reaģēt un pieņemt taktiskus lēmumus.	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
B	Vairāk <u>neformālos pasākumos</u> , tiekoties pie pasūtītāja vai piegādātāja, <u>profesionālajās asociācijās</u> , <u>sertifikācijas centros</u> .	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	<u>Uzņēmuma vadītājs</u> , <u>tāmētāji</u> , <u>juristi/konsultanti</u> .	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Ir <u>nerakstīta vienošanās</u> par to, kas ar ko sadarbojas. "Ir jau arī tādi ģenerāluņēmēji, kuri mūs uzaicina tikai dēļ ķeksīša, un mēs jau sākumā zinām, ka neko tur nenovinnēsim. Ar tādiem tad arī necenšamies vairāk sadarboties un sūtīt savus pieteikumus."	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Par <u>jaunākajām iekārtām</u> , piemēram, konkurentu tehnisko nodrošinājumu, spēju apdrošināties, kas ir rādītājs arī nopietnam finanšu segumam.	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	<u>Jāzina cenas, piegādātāji</u> , kāds ir <u>speciālistu nodrošinājums</u> citos uzņēmumos. <u>Konkurentu garantētā darba kvalitāte</u> un <u>izpildes termiņi</u> .	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<u>Neformālās attiecībās, asociācijās, bilances</u> , bet tās ne pārāk steidzas publiskot, <u>drošības inspektors</u> , kurš var pastāstīt par jaunākajiem konkurentiem.	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	<u>Šobrīd izteikti mazāk</u> un mierīgāk, jo ir milzīgs pieprasījums, visur notiek būvniecība, bet nevar teikt, ka konkurence pastiprinātos, jo trūkst speciālistu. Piemin darbaspēka migrāciju, kas negatīvi ietekmē arī uzņēmuma personāla nodrošinājumu.	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Grūti pateikt, tas <u>notiek tā vienmērīgi</u> . Ja pieprasījums mazināsies, iespējams, tas notiks intensīvāk. "Tad jāsāk ostīties tā intensīvāk!"	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
C	Principā informācija par konkurentiem ienāk caur uzņēmuma direktoru, tāmētājiem, darbu vadītājiem, darbību <u>kopējos objektos ar konkurentiem</u> .	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	<u>Direktors, tāmētāji, darbu vadītāji</u> ar savu paziņu, draugu loku.	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<u>Nav īpašas stratēģijas</u> , jo pārslogoti ar darbiem. Būtiskāk šādu analīzi veikt apjomīgākos konkursos, kur ir svarīgi apzināt savas stiprās puses.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Konkurentu <u>tehniskā nodrošinājuma</u> apzināšana, <u>ekspertu, speciālistu nodrošinājums</u> .	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Par <u>izejvielu pieejamību konkurentiem, tehnikas veidiem</u> , iespējām, darbu specializēšanos.	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<u>Neformālos pasākumos, piedaloties konkursos, ceļojot darbiniekiem no viena pie otra uzņēmuma</u> , pie tehnikas tirgotājiem.	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Informācija <u>visu laiku virmo riņķī</u> . Ir jāzina informācija par konkurentiem-cenu atšķirības no 10 līdz 20%, bet vispār situācija ir stabila, jo liels pieprasījums.	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Speciāli tam <u>laiks netiek atvēlēts</u> , vienkārši jābūt atvērtam.	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
D	Tas nenotiek kaut kā regulāri, vienkārši ja <u>kaut kas kaut ko redzējis</u> , par to arī pastāsta. Vairāk uzmanības tam tiek veltīts, pirms pieņemt gada budžetu.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	Mums nav konkrēta cilvēka, kas pēta. Drīzāk mēs vienkārši <u>koleģiāli</u> sekojam līdzi, kādas ir pasaules un Latvijas tendences, kas notiek, <u>kas ko jaunu pamanīja</u> , un dalāmies viens ar otru. Dažreiz procesā piedalās pat zemāka līmeņa personāls (pārdevēji), jo viņiem ir iespēja attīstīt savu karjeru un viņi ir ieinteresēti labi pārdot grāmatas. Visvairāk ar to nodarbojas mārketinga un pārdošanas nodaļas.	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<p><u>Nav nekādas stratēģijas</u>, viss notiek neplānoti, kad parādās kaut kādi jaunumi, tad par tiem kāds arī stāsta (kas tos jaunumus pamanīja). Mums nav izstrādātas "klišē" un ar to mēs varam reaģēt pat dienas laikā, ne tā kā lieli starptautiskie uzņēmumi. Drīzāk ar konkurentu izpēti mēs nodarbojamies ārpus darba laika - kad nejauši kaut ko pamanām.</p>	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	<p>Uzmanību pievēršam veikalu <u>noformējumam</u>, <u>cenās politikai</u>, jaunumiem gan produktu, gan mārketinga aktivitātes ziņā. Nedaudz mēs skatāmies arī uz to, <u>kas notiek darba tirgū</u>, lai noturēt mūsu darbiniekus (materiāli).</p>	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	<p>Tas ietekmē <u>cenās stratēģiju</u>, <u>mārketinga stratēģiju</u> un <u>pašu produktu piedāvājumus</u>; daļēji tas skar arī <u>darbinieku atalgojumus</u> un <u>citus motivācijas faktorus</u> (darba apstākļi, vide...).</p>	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<p><u>Ārzemju komandējumi</u> un vienkārši atpūtas braucieni (<u>kas ko ieraudzīja</u>, <u>pamanīja</u> kā tas notiek ārzemēs); pētām kādi jaunumi parādījās konkurentiem Latvijā (<u>grāmatnīcās</u>), sekojam līdz mārketinga aktivitātēm (<u>veikali, prese</u>), apmeklējam <u>izstādes</u>.</p>	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	<p>Nevaru teikt, ka ir tendence, ka konkurentus jāpēta aktīvāk un aktīvāk, vienkārši tas <u>viss notiek darba gaitā</u>, vienīgais tikai tas, ka cilvēki tagad biežāk brauc uz ārzemēm, vairāk redz.</p>	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	<p>Informācijas analīze <u>notiek ātri un neprasa liela laika patēriņu</u> (vienkārši apspriežam, pieņemam lēmumu un viss).</p>	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
E	Konkurences analīze <u>integrēta</u> pa darbības nozarēm strādājoši ikdienas darbā.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	<u>Valde, valdes locekļi, nozaru vadītāji.</u>	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	Ir stratēģija <u>apzināt jebkurus faktorus, kas var radīt peļņas samazināšanās risku.</u>	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	<u>Cenu politika, tehnoloģiju izmantošana, saimniekošanas efektivitāte, līdzekļu optimālāka apsaimniekošana, dalīšanās pieredzē un izglītošanās, valsts dotāciju un ES naudas ievākšanas iespējas.</u>	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Viss ir vērts uz <u>efektīvāku saimniekošanu</u> , tas aptver visas jomas, kas tieši saistītas ar ienākumu, <u>peļņas gūšanu- ražošanu, pārdošanu, investīciju "prātīga" ieguldīšana.</u>	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Visa <u>publiski pieejamā informācija, neformālie pasākumi.</u>	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Informācija tiek vākta regulāri, jo tas ir <u>integrēts darbinieku ikdienas pienākumos.</u>	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Šobrīd tas aizņem <u>30% no visa darba laika</u> , bet uzņēmuma virzība nākotnē tam vajadzētu veltīt <u>līdz pat 50% darba laika</u> , ko pierāda pieredze, kas norāda uz nepietiekamu konkurences un tirgus tendenču analīzi.	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
F	<u>Informācija tiek vākta neregulāri un spontāni.</u>	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<u>Nav</u> tāda <u>speciāla cilvēka</u> , kas nodarbojas ar informācijas ievākšanu vai analīzi, mums ir neliels uzņēmums. Parasti ar to nodarbojas paši īpašnieki (akcionāri, 3 cilvēki).	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	<u>Nekādas īpašas stratēģijas nav</u> , visa informācija tiek ievākta spontāni.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Tiek meklēta informācija par servisu, ko piedāvā klientiem, kādas mašīnas apkalpo, kā tie ir dizainiski <u>noformēti</u> , kādus <u>tarifus</u> piedāvā. Attiecībā pret personālu meklējam informāciju par šoferu <u>algām</u> , apmaksas kārtību, kāds ir mēneša plāns, <u>cik maksā licences</u> , visu, kas palīdz noturēt vērtīgu darbinieku.	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Informācija tiek pielietota gan <u>klientu servisā</u> , gan stratēģijā <u>attiecībā pret personālu</u> .	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<u>Ikdienas prese</u> , <u>kolēģi no citām firmām</u> , <u>savi darbinieki</u> , Departamenta <u>web-lapas</u> (tikai pēc tā, kad par aktuālo informāciju uzzināja no citiem avotiem).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Informācija <u>tiek vākta neregulāri</u> - ja uzzinām ko jaunu no darbiniekiem (paši stāsta), vai no ikdienas preses. Žēl, ka Rīgas Domes Satiksmes departaments, kas varētu palīdzēt šajā ziņā, vienmēr klusē, labākā gadījumā informē tevi par to, kas jau notika, nevis par to, kas ir paredzēts nākotnē. Bet, īstenībā, kaut kāda informācija iet katru dienu. Sakarā ar to, ka pēdējā laikā notiek daudz jaunumu (Departamenta rīkojumos utt.), informācijas ievākšana un analīze notiek regulārāk un intensīvāk nekā iepriekš.	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Informācija "nāk" pietiekoši <u>laicīgi</u> , nav tā, ka kaut kas tika nokavēts informācijas trūkuma dēļ.	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
G	<u>Konkurentu izpēte ir plānota, mērķtiecīga un ļoti nozīmīga darbība.</u>	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	Daļēji ar to nodarbojas <u>mārketinga, pārdošanas un tehniskas attīstības nodaļas; speciālais cilvēks tam nav paredzēts</u> , iespējams, ka nākotnē tāds speciālists būs. Protams, ar to nodarbojas arī <u>stratēģiskais direktors</u> , kas to visu koordinē.	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	Katru gadu tiek izveidota <u>gada attīstības stratēģija</u> , atbilstoši kurai tiek pasūtīti dažādi <u>mārketinga pētījumi</u> . Regulāri tiek <u>analizēts darbs ar klientiem, klientu vajadzības, atsauksmes, informācija no LETA, monitorings no Latvijas fakti, BMF....</u> Paši izpētām konkurentu preses izdevumus, tās priekšrocības, trūkumus, auditoriju..., kādi ir reklāmdevēji... .	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Tiek vākta <u>informācija par pārdošanas apjomiem mūsu un konkurentu, jauniem preses izdevumiem, jaunumiem, ko ieved eksistējošie preses izdevumi, kāda ir izdevumu mērķauditorija, kādi reklāmdevēji, kādas aktivitātes viņi plāno; notiek pētījumi par klienta vajadzībām, interesēm.</u>	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Informācija tiek pielietota preses izdevuma <u>attīstības stratēģijā</u> (kāda ir vēlama mērķauditorija, reklāmdevēji, kādi ir plānoti pārdošanas apjomi...).	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	<u>Mārketinga pētījumi</u> (FGD, Omnibus...), informācija no <u>LETA</u> , paši regulāri pēta <u>konkurentu izdevumus (presi)</u> ; tiek analizētas mūsu un <u>konkurentu mediakartes</u> . Tiek vākta arī informācija (atgriezeniska saite) <u>no pārdevējiem</u> (jaunumi, reklāmdevēju un pircēju attieksme...).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Spontāni krāt un analizēt mūsu nozarē informāciju nedrīkst, jo tad ir viegli zaudēt - tirgus attīstās un mainās ļoti strauji. Visam jānotiek regulāri un pietiekoši bieži. Salīdzinājumā ar pagātņi, esošā situācija prasa intensīvu konkurentu analīzi, jo savādāk var zaudēt savu tirgus daļu, tendence ir tāda, ka <u>konkurentu analīzes intensitāte nepārtraukti pieaug.</u>	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Informācija "nāk" pietiekoši <u>laicīgi</u> , bet, protams, <u>daļa no informācijas ir nepieciešama ātrāk</u> (konkurentu aktivitātes, plāni), bet pagaidām to nav iespējams saņemt ātrāk.	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
H	Konkurentu <u>izpēte notiek plānoti un regulāri</u> - tāda ir biznesa specifika. Katru gadu tam ir veltīta summa no gada budžeta.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	Katru mašīnas marku pārstāv sava nodaļa, kura nodarbojas arī ar konkurentu analīzi šajā segmentā. To dara <u>nodaļas speciālisti</u> , bet <u>koordinē nodaļas vadītājs</u> , kuru savukārt koordinē augstāka līmeņa vadība. Ir nodaļas, kuras nodarbojas ar servisa jomas izpēti, mārketinga aktivitātes izpēti (viens no viņu pienākumiem). Katru dienu notiek <u>preses pārskats</u> , izmantojam <u>LETA</u> pakalpojumus. <u>Konkrēta cilvēka</u> , kas nodarbojas tikai ar konkurentu izpēti, <u>nav</u> , jo nav nepieciešamības. Mums ir līgums ar CSDD (pārdošanas apjomi).	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	Uzņēmumā <u>ir izstrādāta konkurentu izpētes stratēģijas</u> , tās pamatprincipi, metodes, termiņi.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Īpaša uzmanība tiek pievērsta <u>konkurentu cenām, produktiem, pārdošanas apjomiem, mārketinga aktivitātēm.</u>	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Informācija tiek pielietota, <u>plānojot gada budžetu, veidojot jaunu un esošo produktu pārdošanas stratēģijas (cenas politika, pārdošanas apjomi, mārketinga aktivitātes...)</u> .	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Informācija tiek meklēta <u>interneta resursos, presē, LETA, CSDD statistika, informācija, ko sniedz galvenais ofiss par Baltijas valstīm</u> . Informācija glabājas pie nodaļas vadītājiem (datora faili + mapēs izdrukātā veidā).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	<u>Informācija tiek ievākta regulāri (katru dienu notiek preses izpēte sakarā ar konkurentu mārketinga aktivitātēm, jaunumu ieviešanu utt.), katru mēnesi notiek informācija apkopošana, tiek rakstītas atskaites (summary)</u> . Ar mazāku regularitāti mūsu nozarē vispār nevarētu izdzīvot. <u>Konkurentu izpētes intensitāte nepārtraukti aug, un šī tendence saglabāsies, jo tāda ir mūsu nozares specifika - nozare ātri attīstās, bieži parādās jauni produkti</u> .	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Informācija "nāk" pietiekoši <u>laicīgi</u> , jo pārsvarā mēs strādājam ar secinājumiem, ko sniedz iepriekš savākta un izanalizēta informācija, bet, protams, <u>daļa no informācijas ir nepieciešama ātrāk</u> (konkurentu aktivitātes, plāni), bet pagaidām to nav iespējams saņemt ātrāk, nekā tā parādās tirgū atklātā veidā. Bet mēs esam gatavi konkurencei un, protams, mēs varam paredzēt kaut kādas lietas (iespējamās jaunas markas, lielas mārketinga aktivitātes...).	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
I	Konkurenti <u>netiek izpētīti plānoti</u> , drīzāk tas notiek pirms un pēc kārtēja konkursa, daudz retāk ir ieplānots kāds pētījums.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Koordinē <u>mārketinga nodaļas direktors</u> , bet ir arī struktūrvienības, kur viņi pēta par savām nozarēm (kādi ir galvenie konkurenti, ko viņi dara...), bet pētījuma pasūtījumi notiek koordinēti, caur galveno uzņēmumu.	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	Galvenokārt mēs pētām konkurentus analītiski - <u>analizējam iepriekšējo pieredzi</u> un mēģinām <u>modelēt klienta un konkurentu darbības un uzvedības shēmu</u> . Dažreiz "pērkam kājas" - cilvēks, kas apbraukā pilsētu un <u>nofotografē</u> esošus un potenciālus būvniecības objektus. Mārketinga pētījumu pasūtījumi notiek reti, jo tam trūkst naudas, bet tagad plānojam kārtējo.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Īpaša uzmanība tiek pievērsta <u>konkurentu resursiem, cenas politikai, termiņu politikai</u> , kā arī <u>cilvēciskam faktoram</u> (konkurentu spējai veikt veiksmīgas pārrunas un diskusijas). Jāanalizē arī <u>klienta vajadzības un spējas</u> (cik izdevīgs būs šis projekts). Klienti ir investori.	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Informācija palīdz orientēties, <u>kādus nosacījumus (termiņu, cenu, resursus) iekļaut piedāvājumā</u> (lai piedalītos konkursā).	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Informācija tiek meklēta <u>konkursa rezultātos</u> (kas un kāpēc uzvarēja)(sniedz klients), <u>LETA</u> monitorings par būvniecības nozari, reti pasūta kādu no mārketinga pētījumiem. Nekādu baigo informācijas krājumu mums nav (ir atsevišķi faili datorā + atskaites izdrukas).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<p>Parasti <u>informācija tiek ievākta spontāni</u>, pateicoties tiem konkursiem, kuros mēs piedalāmies. <u>Tomēr pēdējā laikā mēs mēģinām ievest šo regularitāti</u> (regulārāk sākam pētīt potenciālo klientu resursus). Arī <u>analīze notiek neregulāri</u>, kad tiek uzzināts kāds jauns fakts, vai pirms/pēc piedalīšanas konkursā, vai kad atnāk kāda pētījuma rezultāti. Nevar teikt, ka pēdējā laikā konkurences analīzes nozīme palika lielāka nekā agrāk, aptuveni tajā pašā līmenī, mainās tikai akcenti (daudz straujāk konkurentu analīzes vajadzība attīstās mazumtirdzniecības biznesā).</p>	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	<p>Ikdienas situācijās informācija nāk pietiekoši <u>laicīgi</u>, bet nopietnākās situācijās (konkursi), protams, jāmeklē un jāanalizē papildus informācija, varbūt ir vērts darīt to regulārāk (atsvaidzināt to). Bet, no otras puses, mēs neesam mazumtirdzniecība, kur informācija ātri novecojas un tur jāatsvaidzina informācija ļoti bieži.</p>	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
J	<p>Informāciju par analīzi vāc, gan izmantojot ārējos spēkus (<u>LETA, mārketinga pētījumi</u>), gan izmantojot iekšējos spēkus (<u>savi darbinieki</u> - kas ko dzirdēja) + regulāras klientu <u>Internet aptaujas</u>, ko veic pats uzņēmums.</p>	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	<p>Tas notiek <u>tirdzniecības un mārketinga daļās</u>, kuru <u>vadītāji</u> ir atbildīgi par datu apkopošanu un analīzi. <u>Atsevišķu cilvēku</u> vai nodaļas, kura nodarbosies tikai ar konkurentu analīzi, <u>nav</u>.</p>	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	<p>Ir izveidota <u>stratēģija</u>, ka globālus jautājumus pēta un analizē regulāri (kas skar gada budžetu un gada pārdošanas stratēģiju), pārējie jautājumi tiek izpētīti vairāk spontānā veidā (parādījās jauna informācija par konkurentiem).</p>	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Īpašu uzmanību pievēršam <u>konkurentu cenām, izejvielu kvalitātei un mārketinga/pārdošanas aktivitātēm.</u>	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Informācija tiek pielietota, lai veidotu <u>uzņēmuma attīstīšanas stratēģiju, gada pārdošanas stratēģiju, t.s. cenas politiku, mārketinga aktivitātes.</u>	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Informācija tiek meklēta, gan izmantojot ārpus uzņēmuma spēkus (<u>LETA, mārketinga pētījumi</u>), gan iekšējus resursus (<u>darbinieku zināšanas - kas ko jaunu uzzināja, baumu līmenī un regulāra klientu Internet aptauja</u>).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Pēdējā laikā (3-4 gadi) <u>regularitāte pieaug</u> , jo parādās jaunas pētījuma iespējas, jaunas metodes + parādījās līdzekļi, ko var ieguldīt pētījumos (sāka saprast to vajadzību un ieguvumu).	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	Ikdienas <u>informācija tiek apstrādāta un izanalizēta tajā pašā dienā, bet pamatīgāki jautājumi (LETAs informācija, mārketinga pētījumi) prasa lielāko laika patēriņu.</u>	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
K	Informācija <u>tiek meklēta un analizēta regulāri un plānveidīgi</u> , izņemot gadījumus, kad notiek kaut kas neparedzēts (jauns produkts, jauns konkurents...), tad tas viss notiek īsākos termiņos.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana
	Stratēģijas plānošanas nodaļa (<u>mārketinga nodaļa</u>), <u>pārdošanas nodaļa un direktori.</u>	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	<u>Stratēģija ir plānveidīgi pētīt tirgus izmaiņas, mūsu un konkurentu pozīcijas.</u>	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	Īpaša uzmanība tiek pievērsta pašiem produktiem (<u>materiāls, kvalitāte...</u>), <u>cenām, pārdošanas apjomiem</u> un <u>papildservisam</u> , ko piedāvā klāt pie produktiem (ne tikai "tīrs" metāla gabals, bet arī tā pirmā apstrāde...)	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Visvairāk tas ietekmē <u>stratēģijas plānošanas un pārdošanas nodaļu darbu (izstrādāt gada un ilglaicīgu uzņēmuma stratēģijas, plānot un izstrādāt pārdošanas stratēģiju.</u>	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Informācija tiek meklēta, gan izmantojot ārpus uzņēmuma spēkus (<u>LETA, BNS, statistikas pārvaldes skaitļi, muitas statistika, mārketinga pētījumi</u> (ļoti reti, jo ir dārgi un pagaidām nav tik lielas vajadzības)), gan iekšējus resursus (<u>darbinieku zināšanas - kas ko jaunu uzzināja, redzēja un klientu aptaujas</u> , ko veic ar iekšējiem spēkiem).	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Pēdējo 10 gadu laikā <u>regularitāte pieauga</u> (vairāk pētījumu, jo tirgus izmainījās un pastiprinājās konkurence, klientu prasības), bet pēdējo 3-4 gadu laikā tā intensitāte nemainās, jo tirgū nebija nekādu globālo izmaiņu vai pārsteigumu.	14. Regularitāte	Datu ievākšana
	<u>Informācija bieži kavē</u> (bija vajadzīga jau vakar), jo viss ir atkarīgs no statistikas pārvaldes ātruma. Bet <u>ir arī informācija, kas tiek apstrādāta vienas dienas laikā un vienas dienas laikā tiek pieņemts lēmums</u> (ja ir liela steiga ar lēmuma pieņemšanu vai notika nenozīmīgs fakts).	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana
L	Katrs augstākās vadības pārstāvis gan <u>apzināti seko līdzī informācijai</u> , gan arī vienkārši veicot darba pienākumus saskaras ar noderīgu informāciju, ko arī dažkārt pat tikai mutiski nodod tālāk uzņēmuma vadītājam un dalās ar citiem augstākās vadības pārstāvjiem.	3. Ierastā kārtība uzņēmumā	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<u>Uzņēmuma vadītājs, izpilddirektors, tehniskais direktors, jurists, atbildīgais par darba drošību un personālu.</u>	4. Iesaistītās personas, nodaļa, departaments	Datu ievākšana
	Nav tāda <u>izteikta stratēģija</u> , tā jau ir integrēta vadības līmeņa darbinieku ikdienas pienākumos.	5. Stratēģijas esamība	Datu ievākšana
	Visbiežāk tas ir <u>saistīts</u> ar konkrētiem <u>konkursiem</u> , pēc kuru nolikumiem tad arī tiek izdalītas prioritātes par konkrētiem rādītājiem, konkrētiem konkurentiem.	6. Prioritāšu noteikšana	Datu ievākšana
	Konkurentu pieredze, <u>atbilstība konkrētajam konkursa nolikumam</u> , atsauksmes no citiem, apgrozījums, vai nav uzsākti tiesvedības procesi, cik pieejami ir, piemēram, tehnikas resursi, speciālisti?	7. Jomas, uz kurām tas tiek attiecināts	Datu ievākšana
	Tā ir vispārīga <u>informācija</u> no ziņām <u>internetā</u> . Visbiežāk <u>Lursoft datubāzē</u> , kur var sekot līdz ekonomiskajiem rādītājiem, otrkārt, skatāmie firmu mājaslapas, vai ir ISO sertifikāts, cik daudz darbinieku, treškārt, būvkomersantu <u>datu bāzē</u> , paskatīties, kādi speciālisti ir pieejami, piemēram, būvdarbu vadītāji, cik daudz tiks piesaistīti apakšuzņēmēji. Kādi ir bijuši konkurentam objekti, viņa pieredze, ko var redzēt <u>mājaslapās</u> . Svarīgas ir lielo uzņēmumu rekomendācijas. Pie saviem lielajiem, ilgstošajiem <u>sadarbības partneriem</u> varam iegūt informāciju par citiem konkurentiem.	8. Informācijas meklēšanas, atrašanas vieta	Datu ievākšana
	Nevar teikt, ka tas notiktu spontāni, jo visi to neizjūt kā tādu atsevišķi izdalītu darba pienākumu, jo <u>tas notiek organiski</u> .	14. Regularitāte	Datu ievākšana

1.	2.	3.	4.
	<p><u>Grūti pateikt, cik daudz laika tas paņem, bet, manuprāt, tas atmaksājas.</u> Jo, piemēram, uz kādu konkurentu uzņēmumu atnāk pārbaude, kas kontrolē darba drošību, citas lietas, tad zinām, ka varam gatavoties arī kontrolei mūsu uzņēmumā.</p>	15. Laika patēriņš	Datu ievākšana

Analīze

Uzņēmums	Satura vienība	Kategorija	Jēdziens/konstrukts
1.	2.	3.	4.
A	Notiek Sabiedrisko attiecību aģentūrā, <u>informācija netiek strukturēta</u> . Informācijas grupēšana, kārtošana tikai saistībā ar klientu sūdzībām un komentāriem.	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Pirmā līmeņa analīze notiek sabiedrisko attiecību aģentu līmenī, tālāk tā tiek <u>analizēta valdes līmenī</u> .	10. Analīze	Analīze
B	Drīzāk tas notiek <u>individuālās sarunās</u> ar tāmētājiem.	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Sevišķi <u>sapulcēs</u> skaļi <u>par to nerunājam</u> . Informācijas analīze prasa "tīras ausis"- dzirdēt jebkurā situācijā sev noderīgu informāciju.	10. Analīze	Analīze
C	Parasti <u>notiek direktora galvā</u> - "Galvā arī atrodas viss arhīvs."	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Analīze <u>notiek direktora galvā</u> , sarunās ar tāmētājiem, kas ļauj stundas laikā noreāģēt un pieņemt uzņēmumam būtiskus lēmumus.	10. Analīze	Analīze
D	Ar informāciju dalāmi vienkārši <u>sapulcēs</u> (ja kāds ieraudzīja kaut ko jaunu), bet sapulces <u>nav speciāli vēltītas konkurentu izpētei</u> , vienkārši kārtējas sapulces darba gaitā. Ja informācija ir nozīmīga, varam noreāģēt un pieņemt lēmumu 1 dienas laikā.	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Analīze un lēmuma pieņemšana var notikt 1 dienas laikā - kāds ko uzzināja, <u>ātri apspriedām un secinājām</u> , kā rīkoties tālāk.	10. Analīze	Analīze
E	<u>Ne</u> notiek tehniska apstrāde, bet <u>drīzāk analītiska</u> .	9. Informācijas apstrāde	Analīze

1.	2.	3.	4.
	Primārā analīze <u>notiek nozaru departamentos</u> , kur visbiežāk arī tiek pieņemti lēmumi. Globālāka analīze notiek arī <u>uzņēmuma valdes sēdēs</u> , īpašnieku sēdēs.	10. Analīze	Analīze
F	Informāciju apstrādā <u>paši īpašnieki</u> (akcionāri), <u>tā nekur nekrājas</u> (jo tās ir maz un tā ātri novecojas).	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Ar informācijas analīzi nodarbojas tikai <u>akcionāri</u> , jo firma ir neliela. Pēc nepieciešamības varam konsultēties ar citiem kolēģiem (savas firmas), vai speciālistiem ārpus firmas. Bieži sazvānāties ar konkurējošām firmām un apspriežam dažus jautājumus, mums nav noslēpumu savā vidē.	10. Analīze	Analīze
G	Informācijas analīze notiek gan katru dienu <u>rīta sapulcēs</u> (nodaļu vadītāji) + iepriekš iepļānotas mārketinga pētījumu aktivitātes (<u>gada plāns</u>), kuras rezultātus atbilstoši analizē un pasniedz katras nodaļas pārstāvji.	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Ar informācijas analīzi nodarbojas <u>augstāka un vidēja līmeņa vadītāji</u> (TOP menedžeri koordinē un saņem apkopotu informāciju), <u>zemākā līmeņa darbiniekiem parasti pasniedz jau gatavus secinājumus</u> , bet dažreiz jautā arī viņu viedokli par kādu konkrētu jautājumu.	10. Analīze	Analīze
H	Daļēji informāciju apstrādā <u>LETA un CSDD</u> . Daļu no informācijas vāc un apstrādā <u>atsevišķu nodaļu speciālisti</u> (<u>pārdošanas, servisa, mārketinga...</u>), bet <u>gala apstrādi veic nodaļas vadītāji un TOP menedžments</u> (tikai daļa no šīs informācijas ir pieejama zemāka līmeņa darbiniekiem - piemēram, nav pieejama pārdošanas statistika, ir pieejami tikai secinājumi par pārdošanas apjomiem).	9. Informācijas apstrāde	Analīze

1.	2.	3.	4.
	<p>Katru dienu <u>nodaļas vadītāji saņem preses informāciju</u> (preses relīzes) par to, <u>kas notiek nozarē</u>, reizi mēnesī apkopotu informāciju gan par preses izdevumiem, gan <u>par pārdošanas apjomiem</u>. Apkopota informācija par presi ir pieejama arī citiem nodaļas speciālistiem un pārdošanas speciālistiem (lai varētu orientēties tirgus izmaiņās). Pārdošanas apjomu statistika ir pieejama tikai nodaļas vadītājiem, nodaļas vadītājiem ir pieejama informācija arī par Baltijas valstīm (reizi mēnesī). Katru mēnesi mēs sūtām pārdošanas apjoma atskaites uz galveno ofisu Vācijā. Tieši <u>nodaļas vadītāji veic savāktās informācijas analīzi</u>.</p>	10. Analīze	Analīze
I	<p>Daļēji <u>informāciju apstrādā</u> un sniedz <u>LETA</u>, pārējo apstrādā un analizē uzņēmuma darbinieki (<u>vadība, mārketinga direktors, meitu uzņēmumu vadītāji un citi uzņēmuma speciālisti</u>).</p>	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	<p>Analizējam faktus <u>mārketinga direktors</u> + citu <u>struktūrvienību vadība</u> + citi mūsu uzņēmuma speciālisti, kas piedalās piedāvājuma izstrādē (ko piedāvāt klientam). Ja jautājums ir nopietnāks, vai arī tiek plānots gada budžets, piedalās arī <u>augstāka līmeņa vadība</u>.</p>	10. Analīze	Analīze
J	<p>Informāciju apstrādā <u>pārdošanas un mārketinga daļas vadītāji</u>, ja ir nepieciešams, viņi piesaista citus nodaļas speciālistus. Ir slēgti līgumi ar <u>LETA</u> un daļu no informācijas apstrādā <u>mārketinga pētījumu kompānijas</u>. Par konkurentiem tiek runāts katrā sapulcē, bet tā nav vienīgā tēma, ko apspriež, teiktu viena no... (notiek 1 reizi nedēļā). <u>Informāciju apstrādā uzreiz</u>, izņemot gadījumu, kad tās ir pa maz, lai izdarītu secinājumus, tad tā jākrāj (piemēram, parādījās jauns konkurentu uzņēmums un par to sāk vākt informāciju).</p>	9. Informācijas apstrāde	Analīze

1.	2.	3.	4.
	Informāciju analizē <u>pārdošanas un mārketinga daļas vadītāji</u> ; pēc tam analizē un apspriešanā piedalās arī cita <u>augstāka līmeņa vadība</u> .	10. Analīze	Analīze
K	Informāciju apstrādā <u>mārketinga nodaļa un daļēji pārdošanas nodaļa</u> + visi tie uzņēmumi, ar kuriem tiek slēgti līgumi (<u>statistikas pārvalde, LETA, BNS</u>).	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Informāciju analizē <u>mārketinga un pārdošanas nodaļas vadītāji</u> + pēc tam <u>uzņēmuma direktori</u> + ja ir nepieciešams, tad mātes uzņēmums (globālās stratēģijas). <u>Tirdzniecības nodaļa</u> apspriež šo informāciju 1 reizi nedēļā (sapulces, kur viens no jautājumiem ir konkurenti). Globālākus jautājumus par konkurentiem un stratēģijām apspriež lielākajās sapulcēs ar direktoriem 1 reizi 3 mēnešos.	10. Analīze	Analīze
L	Informāciju vāc <u>pieci, seši cilvēki</u> , kas ir <u>pieskaitāmi pie augstākās vadības</u> , katrs varbūt citā griezumā, par citām atsevišķām jomām, par kurām ir arī pieejamāka šī informācija, bet tā visa ir publiski pieejama informācija un informācija, ko cilvēki iegūst arī no personiskajiem kontaktiem, komunikācijas.	9. Informācijas apstrāde	Analīze
	Informāciju analizē tieši mūsu <u>uzņēmuma vadītājs</u> , brīžiem arī visai vienpusīgi, jo tā informācija koncentrējas un saplūst no visām pusēm tieši pie viņa.	10. Analīze	Analīze

Komunikācija

Uzņēmums 1.	Satura vienība 2.	Kategorija 3.	Jēdziens/konstrukts 4.
A	Vairāk tikai <u>augstākās vadības līmenī, citos līmeņos svarīgāka ir iekšējo departamentu informācija aprītei, darbiniekiem- sava avīzīte, kur arī tiek iekļauti jaunumi, izmaiņas par uzņēmuma attīstību. Katru dienu informācija apkopotā veidā nonāk valdes locekļiem.</u>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
B	Informācijas apmaiņa notiek (<u>starp 4 līdz 5 darbiniekiem</u>) tikai sarunu līmenī ar tāmētājiem, juriskonsultantu, kurš var ieteikt izdevīgākus līguma punktus.	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
C	"Atbalstu uzņēmumā atklātu, atvērtu komunikāciju, man ir svarīgi zināt visu iespējamo informāciju par to, kas notiek uzņēmumā." <u>Informācija par konkurentiem tiek apspriesta ar tāmētājiem, darbu vadītājiem.</u>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
D	Informācija, kas skar praktisko pārdošanu, tika <u>pasniegta veikala pārdevējiem, pārējo zina vidēja un augstāka līmeņa darbinieki</u> (gada plāni, jaunie autori...).	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
E	Uzņēmums <u>cenšas izvairīties no vertikālās informācijas plūsmas, kad lēmumu var pieņemt tikai direktors, cenšas ieviest horizontālu un apļveida informācijas aprīti, kas "mudinātu darbiniekus patstāvīgi pieņemt drosmīgākus lēmumus, reaģējot ātri un elastīgi."</u>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
F	Parasti informācija <u>tiek apstrādāta tikai akcionāru līmenī, retāk par to paziņo grāmatvedībai</u> (ja ir nepieciešama konsultācija vai arī ja ir gatavs konkrēts rīkojums). Pārējie <u>darbinieki parasti ir iepazīstināti ar gataviem rīkojumiem</u> (kāds būs tarifs, kāda alga...).	12. Informācijas aprīte	Komunikācija

1.	2.	3.	4.
G	<p><u>Gandrīz visa informācija ir pieejama arī zemākiem darbinieku līmeņiem</u>, jo no tā, cik lielā mērā viņi prot rīkoties ar šo informāciju, ir atkarīgs pārdošanas apjoms un klientu attieksme (jo klients pieprasa šo informāciju, lai saprastu, vai ir vērts reklamēties šajā preses izdevumā).</p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
H	<p>Ir informācija (preses relīze), ko <u>saņem visi darbinieki</u>, sākot no nodaļas vadītāja, beidzot ar pārdevējiem salonos. Bet ir informācija (pārdošanas apjomu statistika), kura ir <u>pieejama tikai nodaļas vadītājiem un uzņēmuma TOP menedžeriem</u>. <u>Regulāri notiek sapulces ar nodaļas darbiniekiem, kur nodaļas vadītājs informē par izmaiņām, jaunumiem, plāniem</u>.</p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
I	<p>Reizi ceturksnī <u>iznāk uzņēmuma avīze</u>, kur ir īsi aprakstīti notikumi, pētījumu rezultāti, protams, informācija filtrējas, lai nepateiktu kaut kādu konfidenciālo informāciju, kuru var izmantot konkurenti. Par zaudējumiem mēs nerakstām, par to tā un tā ir informētas piederošās personas.</p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
J	<p>Mums ir mārketinga integrācijas komunikācija: <u>personāls regulāri tiek informēts par dažādiem notikumiem</u>, par <u>nākotnes plāniem</u>; tiek izmantotas <u>Internetlapa</u> (informācija tiek atjaunota 1 reizi nedēļā) un sapulces (1 reizi pusgadā). Pamatā ir doma, <u>lai visas nodaļas būtu līdzvērtīgi informētas</u>. Informācija par konkurentiem izplatās atkarībā no tās nozīmīguma - <u>ir informācija, ko izplata starp visiem</u>, un ir tā, ko <u>uzzina tikai vadība</u> (ja tas var ietekmēt uzņēmuma stratēģiju - parasti saistīta ar analīzi un secinājumiem).</p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija

1.	2.	3.	4.
K	<p><u>Mārketinga nodaļas vadītājs sniedz informāciju pārdošanas nodaļai un direktoriem. Pārdošanas nodaļas vadītājs sniedz informāciju savas nodaļas speciālistiem un tirdzniecības menedžeriem. Visam pārējam zemāka līmeņa personālam šī informācija tiek pasniegta tikai ļoti vispusīgā un filtrētā veidā (lai vienkārši orientējas, kas notiek uzņēmumā). 1 reizi gadā notiek visa uzņēmuma liela sapulce (kopā arī ar zemāka līmeņa personālu) + 2 reizes gadā iznāk uzņēmuma žurnāls "Mēs", kurš stāsta par uzņēmuma notikumiem, plāniem, jaunumiem... .</u></p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija
L	<p>Principā informācija nav konfidenciāla un slepena, tā organiski <u>cirkulē augstākās vadības līmenī</u>, dažkārt arī <u>no vidējā menedžmenta ieplūst noderīga informācija</u>, viņiem atskaitoties un stāstot jau par esošo projektu gaitu.</p>	12. Informācijas aprīte	Komunikācija

Process/struktūra

Uzņēmums 1.	Satura vienība 2.	Kategorija 3.	Jēdziens/konstrukts 4.
A	<u>Nav izteiktas uzņēmuma politikas</u> , esam RD uzņēmums, daudz ko ietekmē domes deputātu lēmumi, nostājas, viss saistīts ar pašvaldības dotācijām.	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Tikai tās, kas attiecas uz masu mediju monitoringu.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	Sabiedrisko attiecību aģentūras pakalpojumu izmantošana.	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
B	<u>Nav tādas fiksētas politikas</u> , tā ir iegājies, īpaši, speciāli neokškerējamies.	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Nav tādu procedūru</u> , ir ISO sertifikāts, kas īstenībā palīdz.	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Nav speciāli izstrādātas infrastruktūras</u> . Taču ieguldītie resursi informācijas ievākšanā, apzināšanā atmaksājas- " <u>Vai tad zināšanas kādreiz kādam ir traucējušas?</u> Tā informācija jau veido tās zināšanas par situāciju tirgū."	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
C	Līdz šim <u>nav bijusi konkrēti definēta</u> , bet šobrīd notiek pārstrukturizēšanās procesi, kas ieviesīs izmaiņas uzņēmuma vadīšanā, komunikācijas uzturēšanā un tml., iespējams padomājot arī uzņēmējdarbībai būtiskas informācijas analīzes aktualizāciju.	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Nav procedūru</u> , bet <u>drīzāk iekšējā uzņēmuma kultūra</u> - "Ārpusaulei cenšamies demonstrēt, ka esam "ģimenes" uzņēmums, kur rūp cilvēks cilvēkam".	17. Procedūras	Process/struktūra

1.	2.	3.	4.
	<u>Nav izstrādātas infrastruktūras, informācijas ievākšana notiek caur cilvēku pašiniciatīvu.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
D	<u>Nav izteiktas uzņēmuma politikas, notiek spontānie procesi.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Nekādu īpašo procedūru nav, vienkārši ir katra atsevišķa cilvēka iniciatīva.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Nav speciāli izstrādātas infrastruktūras.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
E	<u>Nav izteiktas politikas, bet tiek pieņemts, ka jāreaģē ātri, mums ir tāds bizness. Mēs domājam arī ilgtermiņā - kur doties, ko darīt, kā attīstīties - gan mazajos jautājumos, gan globālajos, kas skar uzņēmuma attīstību.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Ir izveidoti pienākumu apraksti, taču uzņēmuma vadība uzskata, ka stingri definētas procedūras ierobežotu darbinieku darbību, lēmumu pieņemšanu. Ir nestandarta situācijas, kuras nav iespējams paredzēt, aprakstīt, bet kurās ir svarīga darbinieka vēlme risināt to, reaģēt un tml.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Nav īpašas infrastruktūras, īpašas datorprogrammas, galvenie resursi paši darbinieki, kas analizē procesus, publiski pieejamo informāciju, protot izdarīt secinājumus no kopējās informācijas analīzes.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
F	<u>Mums nav nepieciešamības, jo uzņēmums ir neliels un tikai pēdējā laikā mēs sākam attīstīties.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Nav speciālo procedūru.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra

1.	2.	3.	4.
	<u>Nav speciāli izstrādātas infrastruktūras.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
G	<u>Ir izstrādāta politika gan attiecībā pret darbu ar personālu, gan attiecībā pret uzņēmuma attīstību - misijas, mērķi, ētiskās normas, stratēģijas... .Mums jāreaģē ātri uz visām tirgus izmaiņām.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Ir izstrādātas procedūras attiecībā pret konkrētiem jautājumiem (darbs ar darbiniekiem, informācijas ievākšana, analīze...), bet procedūras neaptver visus iespējamus jautājumus, notikumus, aktivitātes.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Daļēji ar to nodarbojas atsevišķi nodaļu darbinieki (vadītāji, speciālisti), kuriem ir pieejamas atsevišķas speciālās datorprogrammas, bet īpašas infrastruktūras tomēr nav (visa informācija glabājas failos datorā vai arī mapītēs skapī). Ir noslēgti līgumi ar LETA un dažiem mārketinga pētījumu uzņēmumiem, kas veic mums regulārus pētījumus (pārdošanas apjomi mūsu un konkurentu).</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
H	<u>Mums ir izstrādāti principi, pēc kuriem mēs darbojamies. Ir ieviests arī ISO sertifikāts. Mums ir sava struktūra, sava vīzija, mērķi. Tas viss ir komunicēts visiem darbiniekiem dažādos līmeņos. Tādi principi ir izstrādāti pret visiem nozīmīgiem jautājumiem - darbs ar personālu, uzņēmuma attīstības stratēģijā... .</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Ir izstrādātas procedūras attiecībā pret konkrētiem jautājumiem (statistika, regulārās atskaites par preses materiāliem...), bet procedūras neaptver visus iespējamus jautājumus, notikumus, aktivitātes.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra

1.	2.	3.	4.
	<p><u>Ir ievesti atsevišķi infrastruktūras elementi (datu apstrādes programma),</u> jo mēs esam starptautisks uzņēmums ar atstrādātām atskaites formām. Ir līgumi ar CSDD un LETA, kas veic mums statistiku un sniedz citu informāciju.</p>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
I	<p><u>Uzņēmums</u> komunicē darbiniekiem uzņēmuma mērķi, vērtības, <u>informē par konkurentiem</u>, bet tas viss ir verbāli, <u>nav</u> nekādas <u>formālas procedūras</u> (ir tikai dažas POWER POINT prezentācijas un grāmata ar uzņēmuma misiju, mērķiem...). Tāda politika izpaužas uz dažādiem jautājumiem - darba stratēģijās, darbs ar klientiem, darbs ar personālu... . bet atklāti sākot ikdienas problēmas ir svarīgākas, darbinieki vairāk strādā īstermiņā, jo vairumam darbinieku nevajag komunicēt ar klientu, viņiem jākomunicē ar darbu (jāizpilda savi pienākumi).</p>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<p><u>Nav speciālo procedūru</u>, nedaudz sistemātiskāk notiek sadarbība ar LETA.</p>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<p>Ir sadarbības līgums ar LETA. <u>Īpaši speciālas infrastruktūras nav.</u></p>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
J	<p>Informācija par organizācijas politiku (misija, mērķi...) tika aprakstīta un pieejama jebkuram darbiniekam internetā. Attiecībā uz konkurentiem organizācijas politikai drīzāk izpaužas ar to, ka <u>tiekl pasniegta uzņēmuma stratēģija uz tekošo gadu</u> (ko mēs darām, lai uzvarētu), atkarība no amata plašāka informācija par šo stratēģiju ir pieejama tikai vadoša amata personām, pārējiem tikai vispārīga (kopīgai saprašanai).</p>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra

1.	2.	3.	4.
	<u>Ir izstrādātas speciālas procedūras gan informācijas ievākšanas jautājumos (regulāra klientu Internet aptauja), gan informācijas aprīte personāla vidē (mārketinga integrācijas komunikācija - regulāra iepazīstināšana ar atsevišķiem jautājumiem, informāciju).</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Uzņēmumā ir speciāli izstrādāta datora programma, kuru izmanto, lai veiktu klientu monitoringu dažādos jautājumos + ir noslēgts pastāvīgs līgums ar LETA un laiku pa laikam tiek slēgti līgumi ar mārketinga kompānijām uz atsevišķiem pētījumiem un datu apstrādē tiek izmantota SPSS programma.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
K	<u>Globāla organizācijas politika uzņēmumā pastāv (misijas, mērķi un visi darbinieki ir ar tām iepazīstināti - iekšējās interneta lapas, bet attiecībā uz konkurentiem nekā tāda līdzīga nav izstrādāta.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra
	<u>Ir izstrādātas procedūras tikai attiecībā uz tiem informācijas avotiem, ko sniedz citi uzņēmumi (LETA, BNS, Statistikas pārvalde...), bet iekšējās procedūras tikai sāka veidoties (kas apstrādās datus, kas pasniegs informāciju...).</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Nekādas īpašas infrastruktūras nav, tiek izmantoti tradicionālie SPSS, Exel, Power Point, Word un tiek izmantota Skala programma personāla datubāzei.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra
L	<u>Pēdējā laikā to drīzāk var saukt par uzņēmuma politiku, kas ir virzīta uz uzņēmuma tādas iekšējās kapacitātes celšanu, kompetences celšanu - piemēram - ieviešot dzīvē darba aizsardzības principus un reāli darbojošos sistēmu ilgtermiņā, ISO sertifikāta ievākšana, kas prasa gan laika, gan naudas, gan cilvēku resursus.</u>	16. Organizācijas politika	Process/struktūra

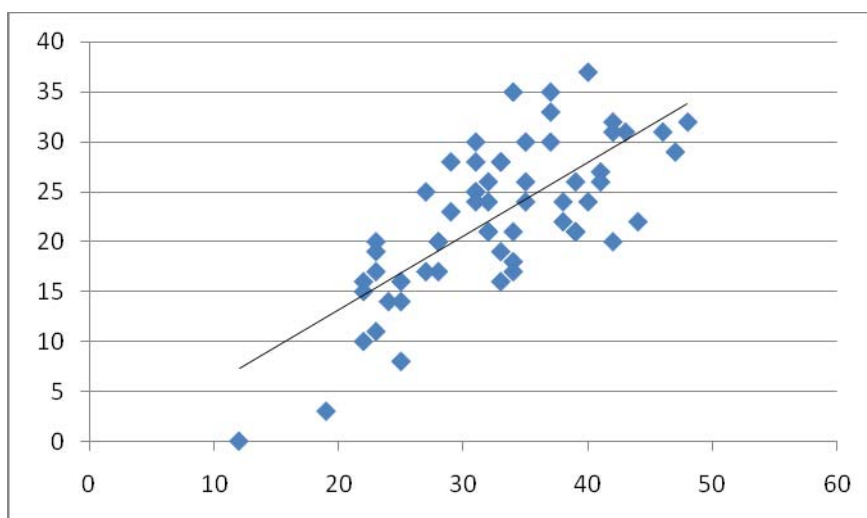
1.	2.	3.	4.
	<u>Patiesībā tie ir tādi darba pienākumu apraksti, ko tikai daļēji var nosaukt par procedūrām.</u>	17. Procedūras	Process/struktūra
	<u>Vienīgais, ko var nosaukt par infrastruktūru, ir Lursoft datubāzes pieejamība, kas, kā izrādās, citos uzņēmumos pat netiek izmantota.</u>	18. Infrastruktūra	Process/struktūra

Informētība

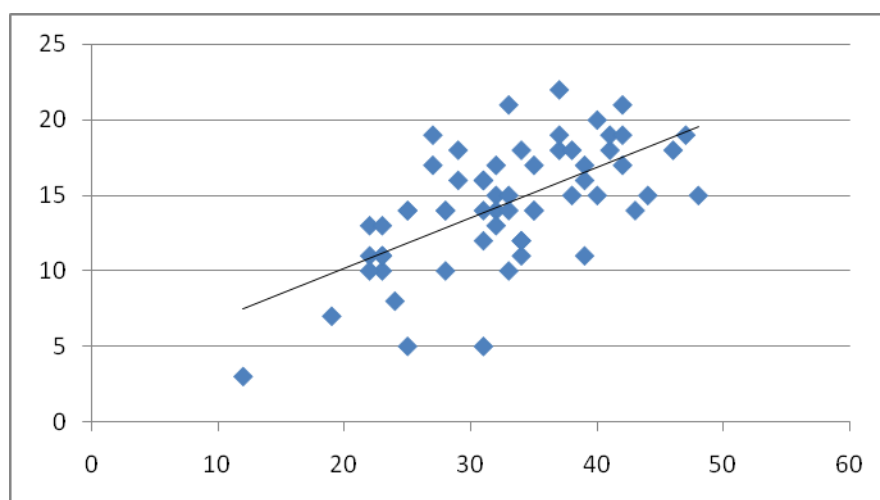
Uzņēmums	Satura vienība	Kategorija	Jēdziens/konstrukts
1.	2.	3.	4.
A	Informācija <u>īpaši neietekmē</u> , jo konkurenti drīzāk ir atkarīgi no mūsu stratēģijas, piem., nosakot cenas. Principā - "suņi rej, bet karavāna iet tālāk", <u>esam monopols</u> .	13. Ko informācija sniedz	Informētība
B	<u>Priekšrocības, pieņemot lēmumus, sagatavojot piedāvājumus, izvēloties sadarbības partnerus.</u>	13. Ko informācija sniedz	Informētība
C	Palīdz <u>izvēlēties sadarbības partnerus, plānot uzņēmuma attīstību, stratēģiju.</u>	13.Ko informācija sniedz	Informētība
D	Informācija <u>ietekmē tikai atsevišķus jautājumus (interesants mārketinga gājiens, interesants veikala noformējums...)</u> , bet tas <u>maz skar globālo stratēģiju</u> (to vairāk ietekmē savu grāmatu pārdošanas statistika, iepriekšējā pieredze).	13. Ko informācija sniedz	Informētība
E	Informācija, pirmkārt, ir <u>zināšanas, iespēju un priekšrocību apzināšanās.</u>	13. Ko informācija sniedz	Informētība
F	Informācija dod iespēju <u>rēķināt tarifus, piedāvāt servisa elementus, rēķināt algas darbiniekiem.</u> Viens no pēdējiem piemēriem ir tas, ka šī informācija palīdzēja <u>izrēķināt darbinieku apmaksu, lai viņiem būtu interese strādāt mūsu firmā.</u>	13. Ko informācija sniedz	Informētība
G	Informācija dod iespēju <u>veiksmīgi veidot preses izdevuma attīstības stratēģiju.</u> Viens no pēdējiem piemēriem ir jauna "Rīgas Balss", kuras izmaiņas tika veiktas, pateicoties sakrātai iepriekš informācijai par konkurentiem un patērētāju vajadzībām.	13. Ko informācija sniedz	Informētība

1.	2.	3.	4.
H	Informācija dod iespēju <u>plānot gada budžetu, mārketinga aktivitātes</u> , palīdz veidot <u>stratēģiju</u> jaunu auto marku ieviešanai. Viens no pēdējiem piemēriem ir tas, ka mēs ievadam tirgū jaunu mašīnu. Pirms tās ieviešanas mēs ļoti pamatīgi izpētījām arī konkurentus (ko no viņiem sagaidīt).	13. Ko informācija sniedz	Informētība
I	Informācija palīdz <u>rēķināt cenu, termiņus, plānot resursus</u> .	13. Ko informācija sniedz	Informētība
J	Informācija palīdz <u>veidot gada stratēģiju, t.s. cenas un mārketinga aktivitātes</u> jautājumos, jo sniedz informāciju par konkurentu cenas politiku, izejvielu kvalitāti un iespējamām <u>mārketinga komunikācijām</u> .	13. Ko informācija sniedz	Informētība
K	Informācija palīdz izstrādāt gan <u>uzņēmuma stratēģiju</u> , gan <u>atsevišķa produkta pārdošanas stratēģiju</u> .	13. Ko informācija sniedz	Informētība
L	Tas veido tādu kontekstu, izpratni par citiem un sevi, atklāj lietas, uz kurām vajadzētu tiekties, ko vēl vajadzētu attīstīt, ieviest mūsu uzņēmumā. Tas sniedz arī gandarījumu par jau paveiktajām lietām. <u>Sniedz jaunas idejas un palīdz izvirzīt arī jaunus mērķus</u> .	13. Ko informācija sniedz	Informētība

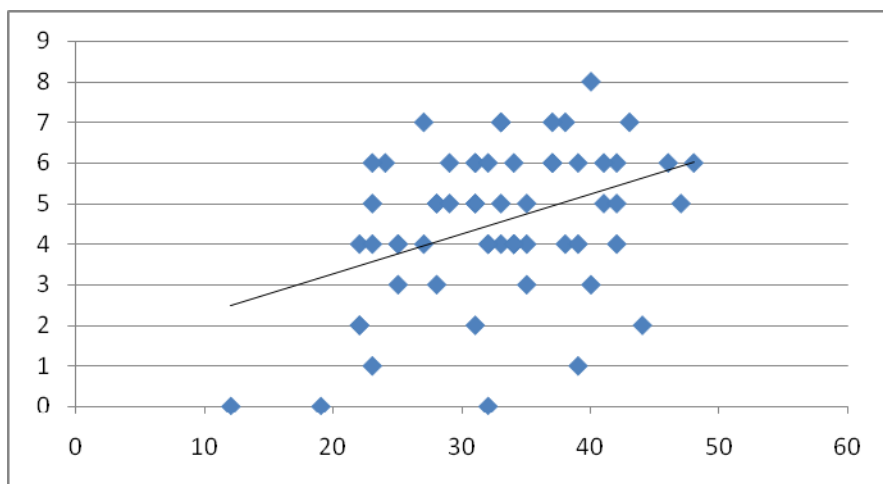
Pētījuma korelācijas diagrammas



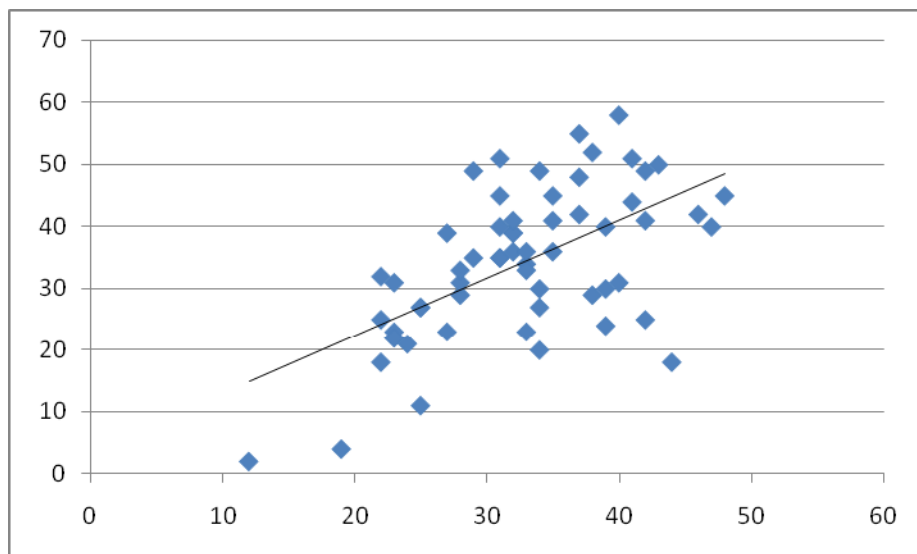
3. att. *Plānošanas un fokusēšanas un Datu ievākšanas rezultātu korelācijas diagramma*



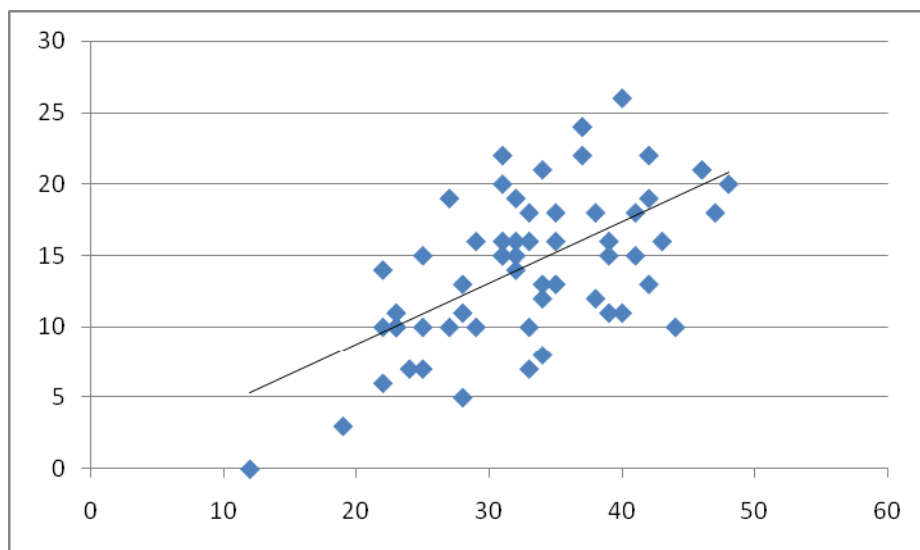
4. att. *Plānošanas un fokusēšanas un Analīzes rezultātu korelācijas diagramma*



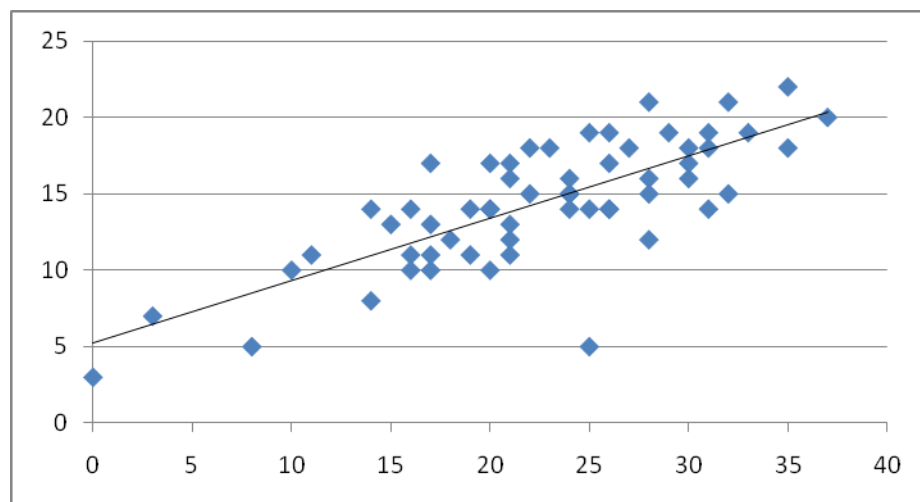
5. att. *Plānošanas un fokusēšanas un Komunikācijas rezultātu korelācijas diagramma*



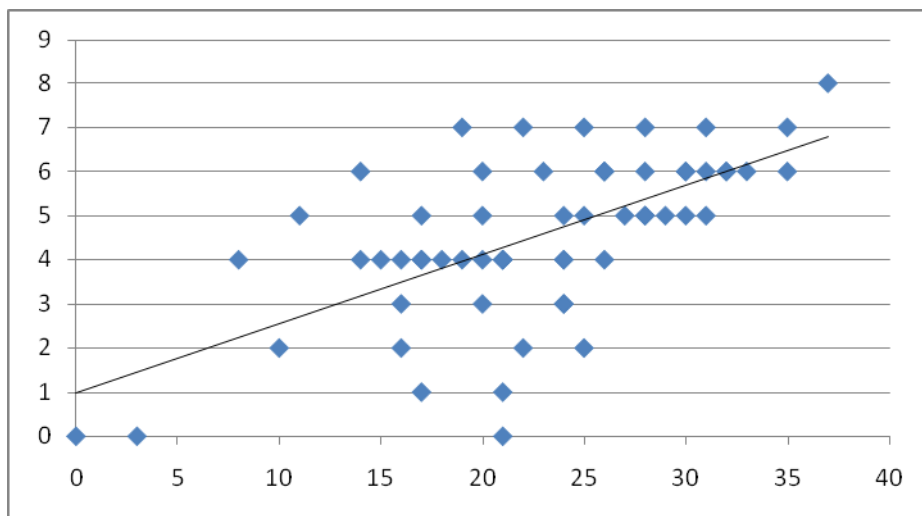
6. att. *Plānošanas un fokusēšanas un Procesa un struktūras rezultātu korelācijas diagramma*



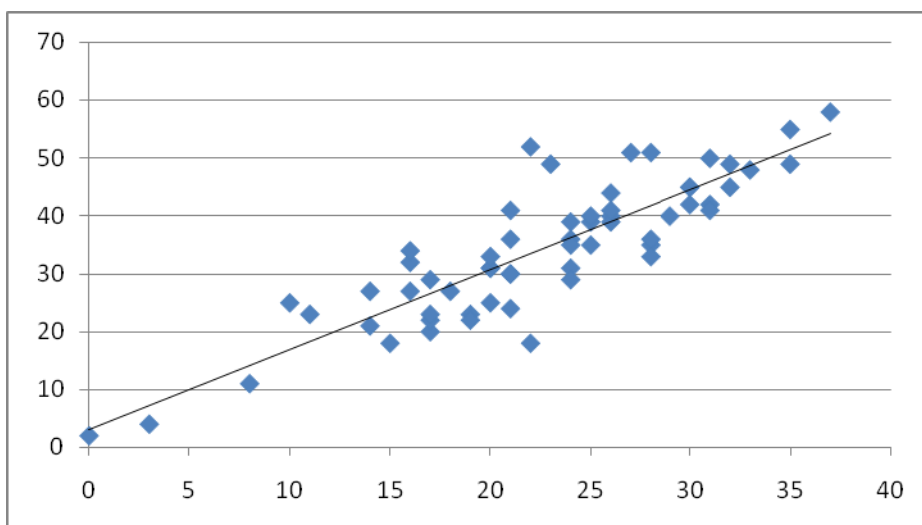
7. att. *Plānošanas un fokusēšanas un Informētības un kultūras rezultātu korelācijas diagramma*



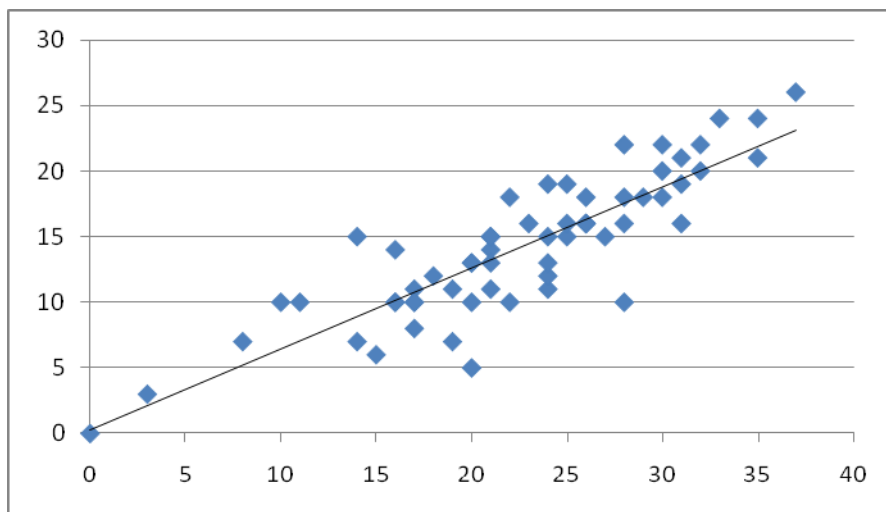
8. att. *Datu ievākšanas un Analīzes rezultātu korelācijas diagramma*



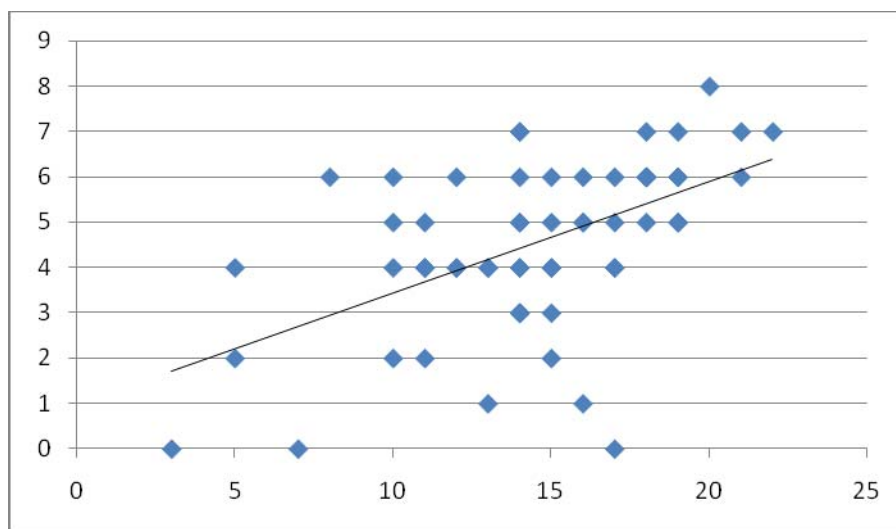
9. att. *Datu ievākšanas un Komunikācijas rezultātu korelācijas diagramma*



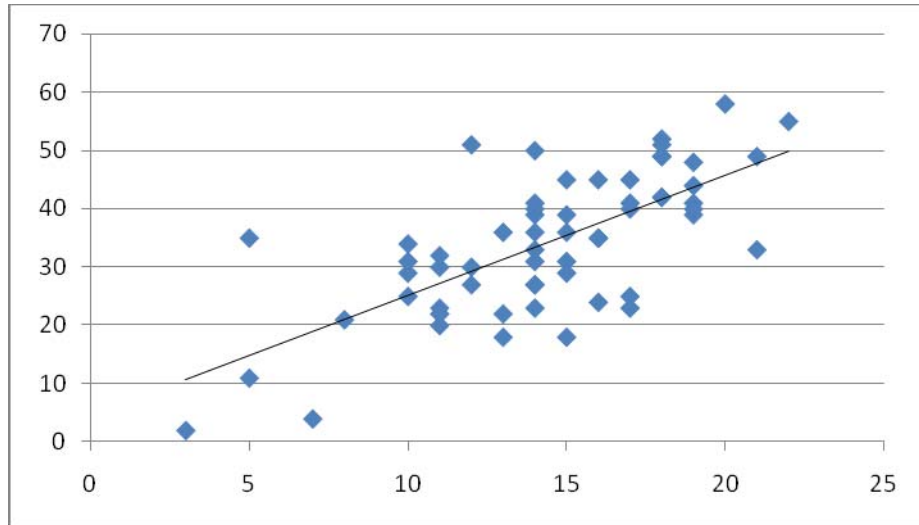
10. att. *Datu ievākšanas un Procesa un struktūras rezultātu korelācijas diagramma*



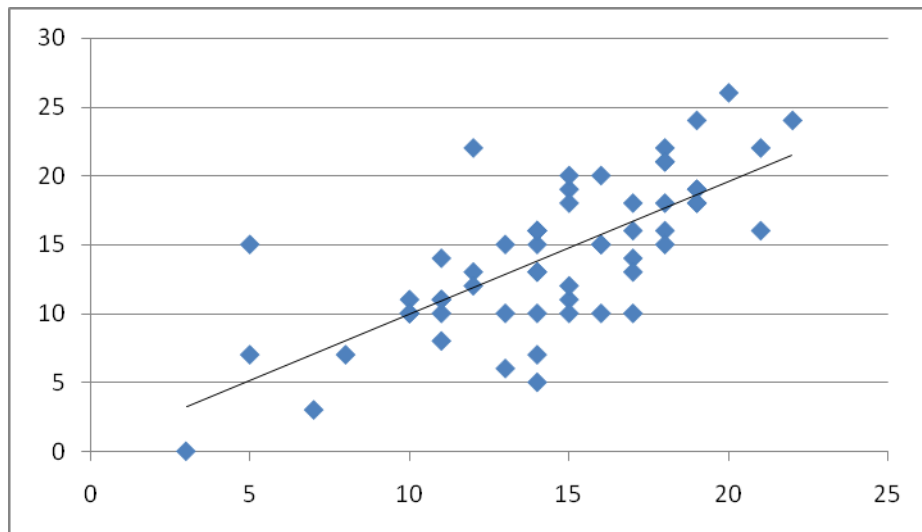
11. att. *Datu ievākšanas un Informēības un kultūras rezultātu korelācijas diagramma*



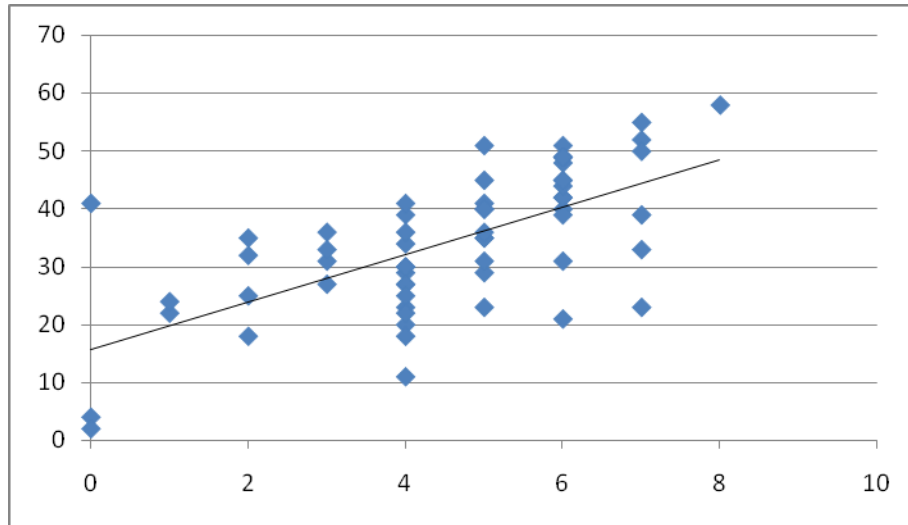
12. att. *Analīzes un Komunikācijas rezultātu korelācijas diagramma*



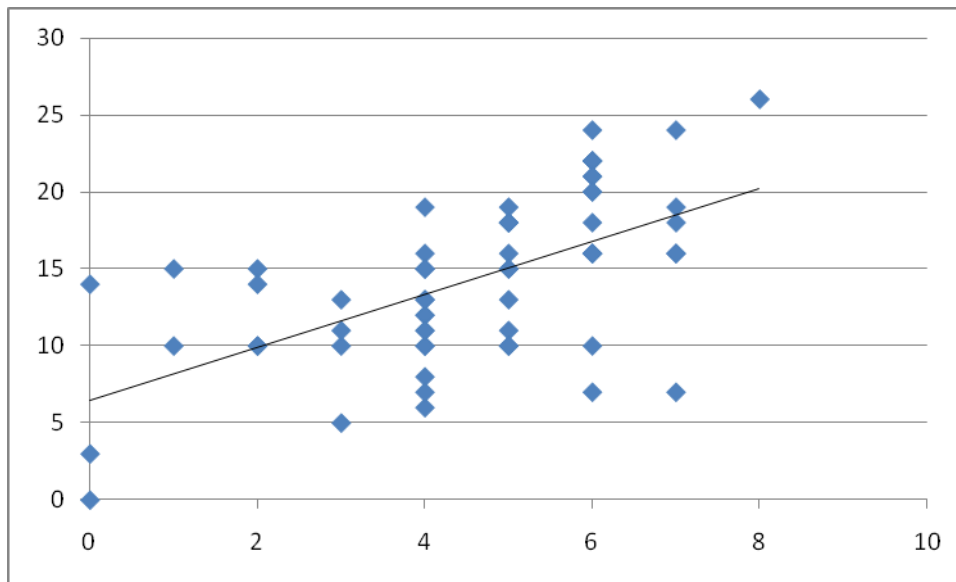
13. att. Analīzes un Procesa un struktūras rezultātu korelācijas diagramma



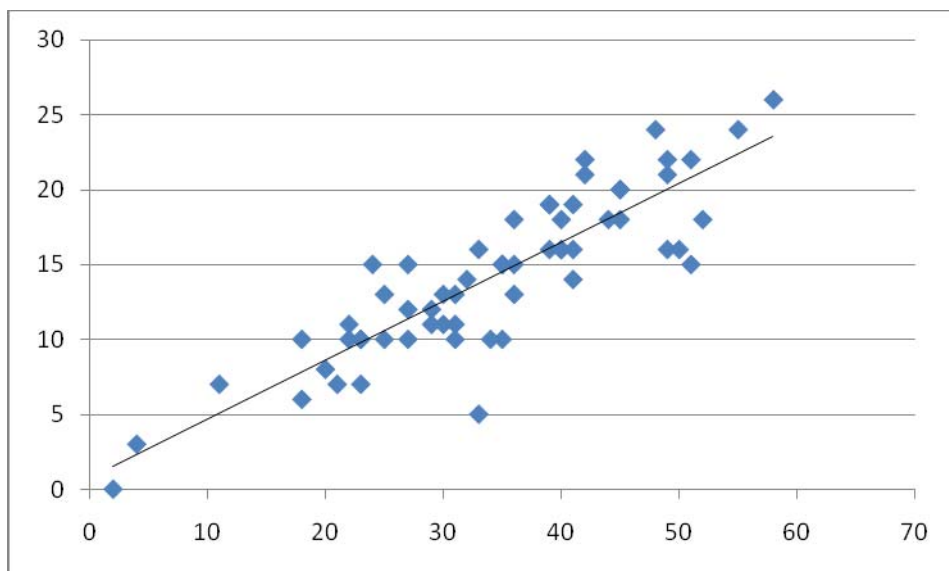
14. att. Analīzes un Informētības un kultūras rezultātu korelācijas diagramma



15. att. *Komunikācijas un Procesa un struktūras rezultātu korelācijas diagramma*



16. att. *Komunikācijas un Informēšanas un kultūras rezultātu korelācijas diagramma*



17. att. Procesa un struktūras un Informētības un kultūras rezultātu korelācijas diagramma

Datums: Wed, 28 Jun 2006 23:42:55 +0000
Sūtītājs: jonathan calof <ciprof@hotmail.com>
Reply-To: jonathan calof <ciprof@hotmail.com>
Temats: RE: Questionnaire for CI
To: acekuls@lanet.lv

No problem but there has been much thinking about the instrument since it was developed. Perhaps you want to arrange some time to talk about it. I will be in Bucharest for the next 14 days, staying at the Hilton. Perhaps we can talk.

From: acekuls@lanet.lv
To: calof@management.uOttawa.ca
Subject: Questionnaire for CI
Date: Mon, 26 Jun 2006 11:32:27 +0300

>

>

>Dear Prof.Calof,

>

>My name is Andrejs Cekuls. I am a doctoral student of the University of
>Latvia and member of SCIP. My doctoral dissertation is connected to CI in
>Latvia. I am very interested about your questionnaire for CI. Wilma Viviers from
>South Africa suggested me to ask your permission to use your questionnaire to
>elaborate a questionnaire suitable for Latvian
>conditions.

>

>Thank you in advance.

>

>Best regards,
>Andrejs Cekuls

>

>

>

>

UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDES KONKURENCES IZZINĀŠANAS ANKETA

VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA:

1. Atbilstošā nozare:

A Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecībaB ZvejniecībaC Ieguves rūpniecība un karjeru izstrādeD RūpniecībaE Elektroenerģija, gāzes un ūdens apgādeF BūvniecībaG Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, servissH Viesnīcas un restorāniI Transports, glabāšana un sakariJ FinansesK Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma, datorpakalpojumi, zinātne un citi komercpakalpojumiL Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšanaM IzglītībaN Veselība un sociālā aprūpeO Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumiP Mājsaimniecību darbībaQ Ārpusteritoriālās organizācijas un institūcijas

2. Organizācijas darbības laiks:

0-5 gadi		1
6-10 gadi		2
11 gadi un vairāk		3

3. Darbinieku skaits:

Mazāk nekā 50		1
51-200		2
Vairāk nekā 200		3

4. Gada apgrozījums:

Līdz 1 milj. Ls		1
1 milj. Ls – 10 milj. Ls		2
Vairāk nekā 11 milj. Ls		3

5. Vai jūsu kompānija nodarbojas ar preču eksportu?

Jā		1
Nē		2

Lūdzu, norādiet, ciklāl jūs piekrītat sekojošajiem apgalvojumiem.

Lietojiet šādus apzīmējumus:

- | | | |
|---|---|-------------------------------|
| 1 | = | <i>kategoriski nepiekrītu</i> |
| 2 | = | <i>nepiekrītu</i> |
| 3 | = | <i>neesmu pārliecināts</i> |
| 4 | = | <i>piekrītu</i> |
| 5 | = | <i>pilnīgi piekrītu</i> |

KI pasākumi, kas šobrīd tiek veikti jūsu organizācijā	
1 Mūsu kompānija regulāri sagatavo īsus apskatus par konkurentiem.	
2 Mēs esam ieinteresēti saprast ne tikai savu galveno konkurentu plānus un nodomus, bet arī galveno sabiedroto un partneru, piemēram, piegādātāju, izplatītāju, investoru un darbinieku, plānus un nodomus.	
3 Lai uzzinātu vairāk par mūsu galvenajiem konkurentiem, mēs galvenokārt izmantojam sekundārus informācijas avotus (publikācijas, analītiķu ziņojumus, laikrakstus, bibliotēkas, datubāzes, konsultantu ziņojumus, valdības ziņojumus utt.).	
4 Mūsu kompānija ir izstrādājusi juridiskas un ētiskas KI vadlīnijas.	
5 Mūsu kompānija interesējas par mūsu konkurentiem.	
6 Mūsu kompānija veido analītiskus pārskatus un izvērtējumus par konkurentu tehnoloģiju attīstību, kuras pēc mūsu domām ir visnozīmīgākās.	
7 Mūsu kompānija veic pastāvīgu un sistemātisku mūsu tehnoloģiju pārraudzību, lai fiksētu jaunu konkurentu vai tehnoloģiju parādīšanos.	
8 Mēs sekojam līdzī un novērtējam organizāciju un grupu (tādu kā uzraudzības iestāžu vai nevalstisku organizāciju) darbību un plānus, kuru viedoklis par mūsu kompāniju varētu mūs ietekmēt.	
9 Mūsu kompānija veic mūsu konkurentu novērtējumu, kā konkurentu darbības var ietekmēt mūsu draudus un iespējas.	
10 Mūsu darbinieki regulāri saviem vadītājiem sniedz informāciju par mūsu konkurentiem.	
11 Mūsu kompānijai ir kontaktpersonas ārpus kompānijas, ar kurām mēs sazināties, lai varētu savlaicīgi un ticami atbildēt uz augstākās vadības jautājumiem.	
12 Mūsu kompānija veic mūsu konkurentu plānu un stratēģijas analīzi, lai iepriekš paredzētu un būtu gatava to darbībām.	
13 Mūsu kompānija izmanto tādas formālas konkurentu analīzes metodes kā SVID un salīdzinošā analīze.	
14 Mūsu kompānija izmanto formālus psiholoģiskos modeļus, tādus kā konkurentu vadības profila izstrāde.	
15 Mūsu kompānija izmanto progresīvas analītiskās tehnoloģijas (piemēram, piekļuves kontroli datiem tiešsaistes režīmā, konkurentu tehnoloģiju fotografēšanu/ modelēšanu), lai analizētu mūsu konkurentus un novērtētu viņu turpmāko biznesa darbību.	
16 Mūsu darbinieki labi saprot to, ka mūsu organizācijas konfidenciālo informāciju un intelektuālo īpašumu nedrīkst izpaust, un, ko viņiem darīt, ja viņi uzzina par iespējamu nekorektu informācijas izpaušanu vai piekļuvi tai.	
17 Mūsu kompānija uzskata KI par likumīgu un nepieciešamu darbību biznesa īstenošanai.	
18 Mūsu kompānija vāc un izmanto patentu dokumentus un zinātnisko literatūru, lai novērtētu izpēti un izstrādāšanas programmas un/vai jaunās tehnoloģijas.	
19 Kompānijas augstākā vadība atbalsta uzņēmējdarbības informācijas ievākšanas procesu.	
20 Mūsu KI ietver pretizzināšanu, kuras mērķis ir novērtēt pret mums vērstās KI sekmīgumu.	

21	Mūsu organizācija motivē darbiniekus sniegt informāciju par saviem konkurences novērojumiem.	
22	Mēs aktīvi informējam darbiniekus par kompānijas izzināšanas vajadzībām.	
23	Mēs nodrošinām, lai darbinieki varētu ērti ziņot par saviem novērojumiem un sniegt informāciju.	
24	Mēs regulāri veicam pārrunas ar mūsu kompānijas vadītājiem, lai noteiktu viņu vajadzības pēc uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas datiem.	
25	Augstākā līmeņa vadītāji regulāri izmanto KI plānošanā un lēmumu pieņemšanā.	
26	Mūsu kompānija izstrādā jauno tehnoloģiju aprakstus, lai labāk izprastu to raksturojumu, iespējamo pielietojumu un tirgus priekšrocības.	
27	Mūsu kompānijai ir plašs paņēmieni klāsts aktuālāko izzināšanas datu ievākšanai, tostarp darbinieku sūtīšana uz izstādēm informācijas ievākšanai.	
28	Mūsu personāls sniedz informāciju par izzināšanas rezultātiem tikai tiem, kas ir pilnvaroti tos saņemt.	
29	Mēs izmantojam tādas informācijas vadības paņēmienus kā datu ievākšana, datu glabāšana, programmnodrošinājums, lai izprastu mūsu klientus.	
30	Mūsu kontaktpersonas ārpus organizācijas un mūsu personāls ir mūsu visnozīmīgākie informācijas avoti.	
31	Mēs izmantojam kompānijas intranetu ikdienas darbam nepieciešamās konkurences informācijas uzglabāšanai un piekļuvei.	
32	Mūsu kompānijas intranets ir īpaši izveidots, lai atvieglotu un nodrošinātu mūsu KI.	
33	Mēs uzturam visaptverošu iekšējās informācijas un zināšanu datubāzi.	
34	Korporatīvo lēmumu pieņēmēji tiek regulāri aptaujāti, lai pārliecinātos, ka viņu vajadzībām sagatavotie uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas produkti apmierina viņu vajadzības un ir vērtīgi.	
35	Mēs izmantojam likumīgas un atbilstošas informācijas ievākšanas metodes.	
36	Visas savāktās informācijas atbilstība tiek pārbaudīta, izmantojot vismaz vēl vienu informācijas avotu.	
37	Mēs katru reizi apmācām savus darbiniekus, kāda veida informācija viņiem ir jāmeklē, dodoties uz produkta prezentācijām, izstādēm, sanāksmēm utt.	
38	Mēs pārzinām mūsu lielāko klientu kompāniju vadītāju un vadošo darbinieku viedokli par nozari, cik lielu risku viņi ir gatavi uzņemt, viņu biznesa mērķu prioritātes utt.	
39	Katrs darbinieks iziet konkurences pretizzināšanas apmācības kursu.	
40	Darba attiecību pārtraukšanas/darbā stāšanās interviju rezultāti tiek izmantoti mūsu uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas vajadzībām.	
41	Pastāv centralizēts koordinācijas punkts, kur tiek saņemta konkurences informācija.	
42	Mēs piedāvājam visiem mūsu darbiniekiem uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas apmācību.	
43	Mūsu veiktās uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas rezultāti ietekmē mūsu kompānijas stratēģiju un darbību.	
44	Izzināšanas rezultātu prezentēšanai tiek izmantots vesels klāsts palīg līdzekļu.	
45	Mums ir attiecīgs personāls un resursi konkurentu darbības analīzes organizēšanai.	
46	Lielākā daļa darbinieku labi saprot, kas ir konkurences izzināšana.	
47	Mēs novērtējam mūsu konkurences izzināšanas rezultātus.	
48	Mēs esam pārliecināti, ka konkurences izzināšanu var izmantot konkurences priekšrocības radīšanai.	

49	Mēs cenšamies savākt vienīgi tādu informāciju par mūsu konkurentiem, kas ir nepieciešama izzināšanas mērķim.	
50	Mūsu personāls, kas atbildīgs par informācijas par konkurentiem ievākšanu, regulāri apmeklē seminārus/ apmācības programmas par uzņēmējdarbības informācijas vadīšanu.	
51	Mums ir formāla zināšanu pārvaldības sistēma.	
52	Mūsu korporatīvā kultūra iedrošina dalīties ar informāciju.	
53	Mūsu kompānija uztur centralizētu datubāzi par ticamiem informācijas avotiem.	
54	Mēs īstenojam izzināšanas projektus neatkarīgi no tā, vai mūs lūdz to darīt.	
55	Mūsu darbinieki ir formāli apmācīti, kā vākt informāciju (piemēram, informācijas meklēšanas kurss internetā vai intervēšanas kurss).	
56	Mūsu darbinieki ir informēti par mūsu konkurentu informācijas izzināšanas metodēm.	
57	Mums ir ilgtermiņa konkurences izzināšanas plāns.	
58	Mūsu struktūrvienība, kas atbildīga par informācijas par konkurentiem ievākšanu, atskaitās tieši organizācijas vadītājam vai augstākā līmeņa vadītājam.	
59	Mēs klasificējam informācijas avotus pēc informācijas ievākšanas, vai tā saņemta no cilvēka vai dokumentāra avota (piemēram, interneta).	
60	Mēs esam veikuši iekšējās informācijas auditu (tas nozīmē noteikt un katalogizēt, ko cilvēki zina, kādas atskaites, publikācijas ir viņu rīcībā utt.).	
61	Mums ir mazāk nekā četri uzņēmējdarbības informācijas izzināšanas mērķi (reālā informācijas nepieciešamība).	
62	Mūsu kompānijas konkurences izzināšanas prasmes pastāvīgi attīstās.	
63	Mūsu konkurences izzināšanas prasme ir stratēģiskās vadības rīks un kalpo kompānijas vadītājiem.	

Lūdzu, atzīmējiet pareizo atbildi ar krustiņu (x) vai ierakstiet savu variantu, kur tas nepieciešams:

64a. Vai jūsu uzņēmumā ir organizēta/formāla KI?

Jā		1
Nē		2

64b. Ja jā, cik ilgi šī struktūrvienība/pasākumi pastāv: _____ gadus

65. Kurš no zemāk sniegtajiem aprakstiem visprecīzāk atbilst tam, kā jūsu organizācijā tiek veikta konkurences izzināšana?

Viens cilvēks, uz pusslodzi		1	Mums ir KI nodaļa		4
Vairāki cilvēki, uz pusslodzi		2	KI ir integrēta visā organizācijā		5
Viens cilvēks, pilna slodze		3			

66. Kura nodaļa/struktūrvienība ir atbildīga par KI?

Realizācija un mārketinga		1	Stratēģiskā plānošana		4
Izpēte un attīstība		2	Produktu izstrādāšana		5
IT		3	Citi (norādiet, kādi):		6

67. Kāds ir visaugstākās amatpersonas amats jūsu organizācijā, kura ir tieši atbildīga par konkurences izzināšanu?

Organizācijas vadītājs		1	KI vadītājs		4
Drošības dienesta vadītājs		2	IT vadītājs		5
Vadītājs stratēģiskās plānošanas jomā		3	Citi (norādiet, kādi):		6

68. Lūdzu, sniedziet aptuvenu sadalījumu, cik procentu izteiksmē jūsu "izzināšanas" laika vajadzīgs zemāk minēto uzdevumu veikšanai. *Atcerieties, ka kopējai summai ir jābūt 100%.*

Izzināšanas projektu plānošana	%
Informācijas ievākšana	%
Informācijas analizēšana/secinājumu izdarīšana	%
Izzināšanas rezultātu novērtēšana	%
Izzināšanas rezultātu/rekomendāciju nodošana lietotājiem	%
Citi (norādiet, kādi):	%

70. Cenšoties iegūt informāciju konkurences izzināšanas mērķiem, informāciju iespējams ievākt no dažādiem avotiem. Cik informācijas procentu izteiksmē jūs iegūstat no zemāk minētajiem avotiem? *(Kopsummai jābūt 100%)*

No cilvēkiem organizācijas ietvaros iegūtā informācija	%
No cilvēkiem ārpus organizācijas	%
Informācija elektroniskā formā, piemēram, internetā	%
Publicētā informācija, piemēram, grāmatas, žurnāli	%
Citi (norādiet, kādi):	%

71. Kāda veida informāciju jūs izmantojat konkurences analīzes procesā? *(Kopsummai jābūt 100%)*

Konkurentu gada pārskati	%
Analītiķu ziņojumi	%
Preses ziņojumi	%
Iekšējās atskaites	%
Nozares pārskati	%
Citi (norādiet, kādi)	%

69. Lūdzu, sniedziet "izzināšanas laika" sadalījumu procentuāli (no 100 %), kas tiek veltīts šādu jomu izpētei.

Konkurenti	%
Klienti	%
Valdība (tajā skaitā visi valdības līmeņi un uzraudzības iestādes)	%
Piegādātāji	%
Partneri	%
Citi (norādiet, kādi):	%

72. Veicot konkurences analīzi:

- (a) Kāda veida informācija tiek analizēta?
Lūdzu, atzīmējiet visus izmantotos veidus.
- (b) Lūdzu, norādiet DIVUS informācijas veidus, kurus jūsu kompānijas izmanto visbiežāk.

(a) (b)

Finanšu informācija			1
Ražošanas statistikas dati			2
Tirgus daļas analīze			3
Cenu salīdzinājumi			4
Vadības apraksti			5
Konkurentu stratēģijas			6
Biznesa attīstības priekšlikumi			7
Kopuzņēmumu priekšlikumi			8
Akciju turētāju priekšlikumi			9
Jaunas tehnoloģijas izstrādes			10
Citi (norādiet, kādi):			11

Mēs pateicamies par Jūsu laiku un pūlēm, ko Jūs veltījāt šīs anketas aizpildīšanai

KVANTITATĪVAIS PĒTĪJUMS PAR ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMU KI TEHNOLOĢIJAS IEVIEŠANAS PROCESĀ . ANKETAS JAUTĀJUMI

2007. gadā veiktais pētījums par konkurences izzināšanas vadīšanu Latvijā atklāja, ka Latvijas uzņēmumos konkurences izzināšanas procesam raksturīgas vājas informatīvās un atgriezeniskās saites, kas varētu liecināt par trūkumiem uzņēmumu komunikatīvajā sistēmā un saskarsmē.

Lūdzu Jūsu atbalstu pētījuma turpmākajā izstrādē, lai noskaidrotu organizācijas kultūras lomu uzņēmumu komunikatīvās sistēmas pilnveidošanas procesā, atbildot uz sekojošiem jautājumiem:

Organizācijas darbības laiks:

0-5 gadi	
6-10 gadi	
11 gadi un vairāk	

Darbinieku skaits:

Mazāk nekā 50	
51-200	
Vairāk nekā 200	

Gada apgrozījums:

Līdz 1 milj. Ls	
1 milj. Ls – 10 milj. Ls	
Vairāk nekā 11 milj. Ls	

1. Vai piekrītat apgalvojumam, ka uzņēmuma kultūru veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tās vērtības, kuras ir nepieciešamas organizācijas sekmīgai darbībai?
 - piekrītu
 - nepiekrītu
2. Lai izveidotu konkurences izzināšanas vadīšanas procesu organizācijā, jābūt definētai konkrētai uzņēmuma politikai konkurences izzināšanas jomā.
 - piekrītu
 - nepiekrītu
3. Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka uzņēmējdarbības konkurences izzināšanas procesa ieviešana uzņēmumā ir jāanalizē no organizācijas kultūras viedokļa?
 - piekrītu

- nepiekrītu
4. Vai Jūs piekrītat, ka atbilstoša darbinieku informētība un sistēma, kas nodrošinātu datu ievākšanu un informācijas izplatīšanu, veicinātu konkurences izzināšanas procesa attīstību uzņēmumā?
- piekrītu
 - nepiekrītu
5. Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka daudzas problēmas, kuras tiek izskaidrotas ar “komunikācijas defektiem” vai “nepietiekamu sadarbības līmeni”, var uzskatīt par trūkumiem uzņēmuma organizācijas kultūras vērtību sistēmā?
- piekrītu
 - nepiekrītu
6. Organizācijas kultūra nodrošina nepieciešamās starpkomunikācijas esamību, radot uzticēšanos organizācijā starp kolēģiem.
- piekrītu
 - nepiekrītu
7. Izprast starpkomunikatīvās problēmas, kas rodas kādas konkrētas informācijas tehnoloģijas ieviešanas procesā uzņēmumā var tikai tajā gadījumā, ja pats process tiek apskatīts organizācijas kultūras kontekstā.
- piekrītu
 - nepiekrītu
8. Organizācijas kultūra ietekmē uzņēmuma pielāgošanos jaunajiem apstākļiem un izmaiņām.
- piekrītu
 - nepiekrītu
9. Vai Jūs piekrītat, ka veids, kādā tiks veikta konkurences izzināšana, būs atkarīgs no katras organizācijas kultūras, kuras pamatā ir organizācijas darbinieku vienots priekšstats par konkurences informācijas ievākšanu un nodošanu?
- piekrītu
 - nepiekrītu
10. Pēc Jūsu domām, lai uzņēmums veiksmīgi darbotos konkurences izzināšanas jomā, organizācijai jābalstās uz sekojošām organizācijas kultūras īpatnībām:
(lūdzu rūpīgi izlasiet variantus un atzīmējiet vienu, pēc Jūsu domām, atbilstošāko)
- Vara ir pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta

vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence.

- Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus.
- Organizācija valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi. Svarīgākā ir iekšējā motivācija (darba nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā). Darbinieki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā, ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas.
- Organizācijā pastāv indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemta vērā ne tikai viņu profesionālā kompetence, bet viņu gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem cilvēkiem. Darbinieki savukārt izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērību darba kvalitātei, cenšas gādāt par uzņēmuma prestižu.

11. Kā Jūs raksturotu sava uzņēmuma pašreizējo organizācijas kultūru?

- Vara ir pilnībā koncentrēta viena vai vairāku vadītāju rokās, kuri pieņem visus būtiskos lēmumus. No pārējiem organizācijas locekļiem tiek prasīta vadītāja personisko rīkojumu bezierunu izpilde. Viņu izpildīgums un pakļaušanās vadībai tiek vērtēti augstāk nekā viņu profesionālā kompetence.
- Stingra funkcionālo lomu sadale, plaši sazarota likumu, priekšrakstu, instrukciju sistēma. Stimulēšanas sistēma ir veidota tā, lai mudinātu cilvēkus stingri ievērot savus reglamentētos pienākumus.
- Organizācija valda vienlīdzības gars – lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti kopīgi. Svarīgākā ir iekšējā motivācija (darba nozīmīguma apziņa, iespēja strādāt saliedētā grupā). Darbinieki jūt, ka viņi strādā kāda lielāka mērķa labā, ka šis mērķis ir daļa no viņu dzīves jēgas.
- Organizācijā pastāv indivīda un organizācijas savstarpējā uzticēšanās. Pieņemot cilvēkus darbā, tiek ņemta vērā ne tikai viņu profesionālā kompetence, bet viņu gatavība sadarboties un rēķināties ar citiem cilvēkiem. Darbinieki savukārt izrāda rūpes par savu organizāciju, velta īpašu vērību darba kvalitātei, cenšas gādāt par uzņēmuma prestižu.

12. Vai Jūs piekrītat, ka organizācijas kultūra varētu veicināt veiksmīgu konkurences izzināšanas procesa norisi uzņēmumā?

- pilnīgi piekrītu

- nepiekrītu
 - uzskatu, ka organizācijas kultūra ir tikai viens no faktoriem, jo
-

13. Vai Jūs, kā uzņēmuma vadītājs, būtu ieinteresēts pilnveidot sava uzņēmuma organizācijas kultūru, kas atbilstu organizācijas mērķiem, attiecībā uz konkurences izzināšanas vadīšanas nodrošināšanu uzņēmumā?
- Jā, noteikti
 - Būtu gatavs uz nelielām izmaiņām
 - Nekādā gadījumā
 - Nedomāju, ka tas ir saistīts ar organizācijas kultūru
14. Vai Jūs uzskatāt, ka konkurences izzināšanas vadīšanas procesa ieviešana uzņēmumā veicinātu Jūsu uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanos?
- Jā uzskatu, jo mūsu uzņēmumā jau tiek veikta konkurences izzināšana
 - Jā, uzskatu
 - Nē, neuzskatu, lai gan mūsu uzņēmums seko konkurentu darbībai
 - Nē, neuzskatu, ka konkurences izzināšanas procesa ieviešana veicinās uzņēmuma konkurētspēju

Paldies!

