



**LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE**

BIZNESĀ, EKONOMIKĀ UN VADĪBAS FAKULTĀTE

**IEVA PŪĶE**

**MĀRKETINGA SPĒJAS UN TO IETEKME UZ JAUNU  
EKSPORTĒJOŠU UZŅĒMUMU REZULTĀTIEM**

**PROMOCIJAS DARBS**

Zinātniskā doktora grāda zinātnes doktors (*Ph.D.*) Ekonomikā un uzņēmējdarbībā iegūšanai

Darba zinātniskā vadītāja:  
Profesore, Dr. oec. **Anda Batraga**

Rīga 2022

# SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS .....	9
1. MĀRKETINGA SPĒJU TEORĒTISKĀ ANALĪZE .....	19
1.1. Uzņēmuma resursi, spējas un to loma pārāku uzņēmuma rezultātu sasniegšanā Resursos balstītas teorijas izpratnē .....	19
1.1.1. Resursi kā uzņēmuma iekšējais potenciāls .....	19
1.1.2. Resursu ietekme uz uzņēmuma rezultātiem .....	25
1.1.3. Uzņēmuma spēju koncepta attīstība .....	28
1.2. Mārketinga spējas un tās veidojošie faktori .....	34
1.2.1. Mārketinga spējas veidojošās stratēģiskās orientācijas: tirgorientēta konceptija, orientācija uz mācīšanos, orientācija uz uzņēmējdarbību .....	44
1.2.2. Mārketinga spēju dimensijas jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā: tīklošanās un vērtības koprade .....	55
1.2.3. Mārketinga spēju veidi un klasifikācija .....	61
2. EKSPORTĒJOŠU UZŅĒMUMU REZULTĀTUS IETEKMĒJOŠO FAKTORU EMPĪRISKĀ ANALĪZE .....	70
2.1. Eksporta rezultātu mērīšana .....	70
2.2. Eksporta rezultātus kavējošie faktori .....	72
2.3. Eksporta rezultātus veicinošie faktori .....	79
2.4. Specifiskās mārketinga spējas kā uzņēmumu rezultātus ietekmējošais faktors .....	99
3. MĀRKETINGA SPĒJU PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA, KONCEPTUĀLAIS MODELIS UN REZULTĀTI .....	112
3.1. Kvalitatīvās izpētes metodoloģija un rezultāti .....	112
3.2. Mārketinga spēju ietekmes modelis un tā elementi .....	117
3.3. Kvantitatīvā pētījuma metodoloģijas un izlases apraksts .....	129
3.4. Statistiskās analīzes rezultāti un uzlabotais modelis .....	132
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	151
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS .....	159
PIELIKUMI .....	182

## JĒDZIENU SKAIDROJUMS

### **Mārketinga spējas**

Uzņēmuma spējas veikt mārketinga uzdevumus. Tās manifestējas jeb izpaužas integrējošos procesos, ar kuru palīdzību var pielietot uzņēmuma zināšanas, prasmes un resursus biznesa vajadzībām tirgū, un tādā veidā uzņēmums spēj pievienot vērtību savām precēm un pakalpojumiem, pielāgoties tirgus apstākļiem, izmantot tirgus iespējas un stāties pretī konkurences draudiem.

### **Uzņēmuma rezultāti**

Uzņēmuma rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas aptver finanšu un nefinanšu rezultātu jomas.

**Eksportēšana** – iekšzemes (mājas) tirgū saražotu preču vai pakalpojumu pārdošana ārvalstniekiem.

**Starptautiskošana** - aktivitātes, ar kurām uzņēmumi veido biznesa attiecības ar ārvalstu partneriem, ar mērķi uzsākt vai paplašināt darbību starptautiskā tirgū (piem., tirdzniecība, apakšuzņēmuma līgumu slēgšana, tehniska sadarbība u.c.).

### **Uzņēmuma eksporta rezultāti**

Uzņēmuma darbību iznākums eksporta tirgū, t.sk. finanšu un nefinanšu rezultātu grupās.

### **Jauns eksportējošs uzņēmums**

Uzņēmums līdz 10 gadu vecumam no dibināšanas brīža, kas pārdod preces vai pakalpojumus starptautiskā tirgū.

**Vērtības piedāvājums** - visu pieredžu kopums, ko uzņēmums piegādā klientiem, atbilstoši viņu vēlmēm un vajadzībām, ieskaitot atbilstību izmaksām.

## ATTĒLU SARAKSTS

- 1.1.attēls. Uzņēmuma resursu īpašības un saistība ar uzņēmuma rezultātiem
- 1.2.attēls. Mārketinga spēju saikne ar uzņēmuma stratēģiju un rezultātiem
- 1.3.attēls. Mārketinga spējas ietekmējošie faktori jaunu eksportējošu uzņēmumu vides kontekstā
- 1.4.attēls. Mārketinga spēju klasifikācija pēc to vides izcelsmes
- 1.5.attēls. Mārketinga spēju hierarhiska klasifikācija
- 2.1.attēls. Eksporta barjeru klasifikācija
- 2.2. attēls. Neizdevīga stāvokļa veidi jauniem eksportētājiem
- 2.3.attēls. Mārketinga stratēģijas ieviešanas spējas ietekme uz uzņēmuma rezultātiem vadības mārketinga izpratnē
- 2.4.attēls. Uzņēmumu mērķorientācijas salīdzinājums cēloņsakarību un heuristiskajā pieejās
- 2.5.attēls. Tirgus segmentēšanas procesa salīdzinājums.
- 2.6.attēls. Jaunu starptautisku uzņēmumu spēju attīstības process.
- 2.7.attēls. Jaunu eksportētāju vērtības piedāvājuma radīšanas procesa laika skala.
- 2.8.attēls. Vērtības piedāvājuma pārbaudīšana un mārketinga spējas
- 2.9.attēls. Vērtības piedāvājuma attīstīšana kā iteratīvs process
- 3.1.attēls. Mārketinga spēju ietekmes pētījuma veikšanas shēma
- 3.2.attēls. Specifisko mārketinga spēju ietekme uz jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātiem.  
Konceptuāls modelis
- 3.3.attēls. Konceptuālā modeļa sākotnējās pārbaudes rezultāts
- 3.4.attēls. Faktoru īpašvērtības
- 3.5.attēls. Uzlabotā mārketinga spēju modeļa rezultāts
- 3.6.attēls. Specifisko mārketinga spēju ietekmes uzlabotais modelis

## TABULU SARAKSTS

- 1.1.tabula. Tirgus mācīšanās un izprašanas spēju raksturojošie procesi organizācijās
- 1.2.tabula. Klientu iesaistīšanas spēju raksturojošie procesi
- 1.3.tabula. Mārketinga spēju klasifikācija kultūras, stratēģijas un taktikas dimensijās
- 1.4.tabula. Empīriskajos pētījumos identificēto mārketinga spēju klasifikācija
- 1.5. tabula. Kultūras mārketinga spēju mērījumu skalas
- 2.1.tabula. Eksporta rezultātu mērījumu indikatori un to attīstība
- 2.2. tabula. Neizdevīga stāvokļa pozīcijas un atbilstošās eksporta barjeras
- 2.3.tabula. Eksporta rezultātus veicinošo faktoru klasifikācijas attīstība
- 2.4.tabula. Eksportu ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu sadalījums pa valstīm
- 2.5.tabula. Eksporta rezultātus ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu apkopojums
- 2.6.tabula. Stratēģiskās orientācijas kā eksportu ietekmējošie faktori
- 2.7.tabula. Mārketinga spējas kā eksportu ietekmējošie faktori
- 2.8.tabula. Inovāciju, tehnoloģiskās spējas un citi uzņēmuma resursi kā eksportu ietekmējošie faktori
- 2.9.tabula. Eksporta ietekmējošo faktoru empīriskās analīzes apkopojums. Attiecību faktori, zināšanu un mācīšanās faktori
- 2.10.tabula. Ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu iziešanai starptautiskā tirgū – indivīda līmenis
- 2.11.tabula. Ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu iziešanai starptautiskā tirgū – uzņēmuma līmenis
- 2.12.tabula. Ārējās vides ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu iziešanai starptautiskā tirgū
- 3.1.tabula. Vērtības piedāvājuma maiņas piemēri eksportējošos uzņēmumos
- 3.2.tabula. Tirgus izprašanas spējas indikatori
- 3.3.tabula. Klientu iesaistīšanas spējas indikatori
- 3.4.tabula. Partneru attiecību veidošanas spējas indikatori
- 3.5. tabula. Jaunu produktu attīstības spējas indikatori
- 3.6. tabula. Stratēģiskā radošuma spējas indikatori
- 3.7. tabula. Uzņēmuma eksporta rezultātu indikatori
- 3.8.tabula. Uzņēmumu ārējās vides novērtējuma faktori un indikatori
- 3.9. tabula. Eksporta mārketinga kultūras spējas indikatori
- 3.10.tabula. Kvantitatīvā pētījuma izlases raksturojums
- 3.11.tabula. Korelāciju koeficienti
- 3.12.tabula Mantela testa rezultāti.

- 3.13.tabula. Ekstrēmo vērtību skaits
- 3.14.tabula. Modeļa atbilstības datiem novērtējums
- 3.15.tabula. Modeļa mērījumu novērtējums
- 3.16.tabula. Modeļa mainīgo atšķirības novērtējums
- 3.17.tabula. Faktoru izskaidrotā variācija
- 3.18.tabula. Faktoru vienkāršotā korelācijas tabula
- 3.19.tabula. Uzlabotā modeļa atbilstības datiem novērtējums
- 3.20. tabula. Uzlabotā modeļa mērījumu novērtējums
- 3.21. tabula. Uzlabotā modeļa latentu mainīgo savstarpējās diskriminācijas pakāpe
- 3.22.tabula Uzlabotā modeļa faktoru ietekmes koeficienti
- 3.23.tabula. Latento mainīgo kopējā ietekme uz eksporta rezultātiem

## ANOTĀCIJA

Promocijas darbā pētīta mārketinga spēju ietekme uz uzņēmumu rezultātiem jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā. Darba mērķis ir, izpētīt jaunu eksportējošu uzņēmumu mārketinga procesu un eksporta rezultātus ietekmējošos faktoros, noteikt nepieciešamās specifiskās mārketinga spējas, izstrādāt mārketinga spēju ietekmes modeli, kas paaugstina uzņēmumu rezultātus.

Promocijas darba pirmajā nodaļā veikta zinātniskās literatūras analīze par uzņēmuma mārketinga spēju konceptu, spēju saistību ar uzņēmuma rezultātiem, pētīti mārketinga spēju veidi, tai skaitā jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā, izstrādāta uzlabota mārketinga spēju klasifikācija, definējot jaunu spēju grupu: mārketinga kultūras spējas. Otrajā nodaļā autore analizē empīriskajos pētījumos identificētos eksporta rezultātus ietekmējošos faktoros, tai skaitā mārketinga spējas, īpašu uzmanību pievēršot jaunu starptautisku uzņēmumu vides faktoriem un mārketinga procesam. Trešajā nodaļā izstrādāts mārketinga spēju ietekmes konceptuālais modelis, pamatojoties uz zinātniskās literatūras analīzi un secinājumiem no kvalitatīvā pētījuma, kurā intervēti eksportējošu uzņēmumu īpašnieku un vadītāji. Lai aprobētu modeli, veikta uzņēmumu aptauja, novērtējot eksportētāju mārketinga spējas un rezultātus. Iegūto datu statistiskajā analīzē izmantotas tādas metodes kā faktoru analīze, strukturālā vienādojuma modelēšana.

Pētījuma rezultātā identificētas jauniem eksportētājiem nepieciešamās specifiskās mārketinga spējas, kuru attīstīšana uzlabo eksporta rezultātus: klientu iesaistīšana, partneru attiecību veidošana, tirgus izprašana, jaunu produktu attīstība, stratēģiskais radošums. Autore identificējusi eksporta kultūras spēju ar šādām dimensijām: proaktīvs, strauji reaģējošs, adaptīvs, atvērts eksperimentiem. Pētījums pierāda hipotēzi, ka specifiskās mārketinga spējas pozitīvi ietekmē jaunu uzņēmumu eksporta rezultātus. Darba nobeigumā izklāstīti secinājumi un priekšlikumi.

Pētījuma rezultāti nostiprina mārketinga lomu, uzņēmumiem uzsākot eksportēt, un atklāj specifiskas mārketinga spējas, kurās uzņēmumiem ieteicams investēt, lai paaugstinātu eksporta rezultātus.

Promocijas darba kopējais apjoms ir 180 lappuses. Tajā ietvertas 40 tabulas, 19 attēli, kā arī papildus pievienoti 12 pielikumi kopā uz 42 lappusēm. Literatūras sarakstā iekļauti 283 izmantotās literatūras avoti.

*Atslēgvārdi:* mārketinga spējas, eksporta mārketingas, eksporta rezultāti, starptautiskā uzņēmējdarbība, mazie un vidējie uzņēmumi

## ABSTRACT

The doctoral thesis assesses the impact of specific marketing capabilities upon the export performance in young internationalizing firms. The aim of this doctoral thesis is to determine the specific marketing capabilities in young firms, based on the exploration of their marketing process and analysis of export performance determinants, and consequently develop the conceptual marketing capability model for improved export performance.

The first part of the doctoral thesis analyses the scientific concept of marketing capabilities, the connection between capabilities and firm performance, explores the antecedents of marketing capabilities, develops improved marketing capability classification defining new group of capabilities - cultural marketing capabilities. In the second part of the doctoral thesis author analyses the export determinants identified in empirical research, including marketing capabilities, paying special attention to the environmental factors and marketing process of new international firms. In the third part of the doctoral thesis author proposes the conceptual marketing capability model for improved export performance. It is based on the scientific literature analyses and conclusions from author's qualitative research – interviews with owners and managers in exporting firms. The approbation of the model is based on the survey of exporting firms, evaluating their specific marketing capabilities and export performance. The obtained data is analysed using factor analysis and structural equation modelling with SmartPLS.

The results confirm that specific marketing capabilities for improved export performance in young internationalizing firms are: customer engagement, partner linking, market sensing, new product development and strategic creativity. Author has developed Export cultural marketing capability with the following dimensions: proactive, agile, adaptive and open to experiments. It improves not only export performance but also increases the level of strategic marketing capabilities in the firms. The research confirms the hypothesis: specific marketing capabilities have positive impact on the export performance in young firms. Conclusions and proposals are presented in the closing part of the paper.

The results of the study highlight the role of marketing during the internationalization process of young firms and reveal specific marketing capabilities that firms should invest in to improve export performance.

The total volume of the doctoral thesis is 180 pages. It contains 40 tables, 19 figures, as well as additional 12 appendices on a total of 42 pages. The bibliography includes 283 sources of used literature.

**Keywords:** *marketing capabilities, small and medium enterprises, export marketing, export performance, international entrepreneurship*



## IEVADS

### Tēmas aktualitāte

Eksports ir galvenais starptautisko tirgu apgūšanas veids maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU) Eiropas Savienībā. MVU parasti ieiet starptautiskos tirgos kā eksportētāji, jo tas ir vienkāršākais, ātrākais un lētākais veids kā uzsākt starptautisku tirdzniecību, un tas pieprasa vismazāk saistību un ieguldījumu. Eiropas Savienībā MVU starptautisko tirgu apgūšanas problemātika saistās ar diviem aspektiem. Pirmkārt, maziem un vidējiem uzņēmumiem ir grūtāk starptautiskoties, salīdzinot ar lieliem, jo tie saskaras ar dažādām barjerām, kas tiem ir grūtāk pārvaramas. Līdz ar to kopējā eksporta struktūrā MVU nav proporcionāli pārstāvēti, un dominē lielāki uzņēmumi. Otrkārt, MVU pārsvarā eksportē Eiropas Savienības iekšējā tirgū - 70% no Eiropas uzņēmumu eksportēto preču vērtības notiek Eiropas Savienības vienotā tirgus ietvaros. Tomēr tuvākajos gados 90% no globālā tirgus izaugsmes sagaidāmi ārpus Eiropas Savienības. Līdz ar to Eiropas MVU stratēģija paredz atbalstīt uzņēmumu tirdzniecību uz trešajām valstīm, un to ir ieteicams darīt arī nacionālajām eksporta atbalsta institūcijām.

Eksportējoši uzņēmumi ir valstu ekonomikas attīstības pamatā, it sevišķi mazās valstīs, kur ierobežotā tirgus dēļ, uzņēmumi, kas attīstās tikai vietējā tirgū, konkurē ar citiem vietējiem uzņēmumiem. Uzņēmējiem mazās valstīs biznesa izaugsmes iespējas jāmeklē ārpus robežām, jo vietējais tirgus sniedz vien ierobežotas attīstības iespējas, un biežāk noved pie uzņēmējdarbības stagnācijas. Ņemot vērā ekonomikas ciklisko dabu, ekonomiskās krīzes ir bijis un gaidāms notikums ikvienai valstij un uzņēmumam, ar to ir jāreķinās. Savukārt, pēc krīzes periodos eksportējošie uzņēmumi atkopjas un attīstās straujāk, sasniedz lielāku apgrozījuma pieaugumu

Ikvienu eksportējošu uzņēmuma attīstībā uzņēmējiem ir jāpieņem ar mārketingu saistīti lēmumi. Klasiskā starptautiskā mārketinga teorija ir tikusi attīstīta, pētot lielu starptautisku uzņēmumu darbību (kā Coca-Cola, McDonalds, Ikea). Tās koncepti ir veiksmīgi pielietojami nozarēs un tirgos, kuru nākotne ir paredzama un prognozējama. Mūsdienās daudzās nozarēs notiek strauja mainība, parādoties inovatīviem produktiem un biznesa modeļiem. Jauni uzņēmumi darbojas augstas nenoteiktības apstākļos. Nenoteiktība īpaši pieaug uzņēmumam ieejot ārvalstu tirgos – bieži mērķa tirgi ir nepazīstami, psiholoģiski tāli, ar atšķirīgu kultūru un biznesa struktūru, uzņēmēja zināšanas un pieredze sākotnēji ir neliela. Jauni uzņēmumi saskaras ar vairākiem neizdevīga stāvokļa veidiem, it īpaši uzņēmumi, kas kļūst starptautiski (uzņēmums ir jauns, mazs, svešs un nepieņemts eksporta tirgū). Uzņēmumam uzsākot darbību starptautiskā tirgū, izvirzītie pieņēmumi par tirgu mainās, līdz ar to var mainīties arī stratēģija un jākorģē vērtības piedāvājums. Mārketinga teorijā pietrūkst vērtības piedāvājuma radīšanas procesa

atspoguļojums. Mārketinga lomu šajā posmā iespējams izprast caur specifiskām mārketinga spējām. Jaunam uzņēmumam, apgūstot ārvalstu tirgus, ir nepieciešamas specifiskas mārketinga spējas, kas atbalsta eksporta zināšanu akumulāciju un vērtības piedāvājuma attīstīšanu, un līdz ar to uzņēmuma rezultātus starptautiskā tirgū. Mārketinga spēju ietekme uz uzņēmuma rezultātiem ir analizēta empīriskajos pētījumos. Tomēr mārketinga spēju veidi ir dažādi, uzņēmumiem dažādās attīstības stadijās nepieciešamas atšķirīgas mārketinga spējas. Pastāv vairāki mārketinga spēju klasifikāciju veidi, tomēr neviens no tiem neaptver visas pētnieku identificētās mārketinga spējas. Mārketinga teorijā pietrūkst skaidrojums par mārketinga spējām, kas nepieciešamas jauniem uzņēmumiem vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesā.

**Pētījuma objekts:** mārketinga spējas.

**Pētījuma priekšmets:** mārketinga spēju ietekme uz jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātiem.

**Darba mērķis:** izpētīt jaunu eksportējošu uzņēmumu mārketinga procesu un eksporta rezultātus ietekmējošos faktoros, noteikt nepieciešamās specifiskās mārketinga spējas, izstrādāt mārketinga spēju ietekmes modeli, kura pielietošana paaugstina uzņēmumu eksporta rezultātus.

### **Uzdevumi**

1. Veikt zinātniskās literatūras analīzi par uzņēmuma mārketinga spējām un to saistību ar uzņēmuma rezultātiem.
2. Izpētīt mārketinga spēju veidus, tai skaitā jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā.
3. Izanalizēt empīriskajos pētījumos identificētos eksporta rezultātus ietekmējošos faktoros, tai skaitā jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā.
4. Veikt kvalitatīvo pētījumu, nolūkā izprast eksportējošu uzņēmumu mārketinga procesu, ietekmējošos faktoros un nepieciešamās mārketinga spējas.
5. Definēt specifiskās mārketinga spējas, kas pozitīvi ietekmē jaunu eksportētāju rezultātus.
6. Izveidot mārketinga spēju ietekmes konceptuālo modeli, ar kuru paaugstināt uzņēmumu rezultātus eksporta tirgū.
7. Izstrādāt priekšlikumus specifisko mārketinga spēju attīstīšanai, lai sekmētu uzņēmumu rezultātus eksporta tirgū.

**Pētījuma kopējā hipotēze:** jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē specifiskas mārketinga spējas.

### **Hipotēzes**

H1: Jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē šādi stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti: 1) tirgus izprašanas spēja, 2) klientu iesaistīšanas spēja, 3) partneru attiecību spēja, 4) stratēģiskā radošuma spēja un 5) produktu attīstības spēja.

H2: Eksporta mārketinga kultūras spēja pozitīvi ietekmē a) stratēģisko mārketinga spēju līmeni un b) rezultātus jaunos eksportējošos uzņēmumos.

H3: Jo augstāks klientu uzvedības mainīgums un konkurences piesātinājums, jo spēcīgāka mārketinga spēju ietekme uz jaunu uzņēmumu eksporta rezultātiem.

### **Promocijas darba aizstāvēšanai izvirzītās tēzes**

1. Jaunu eksportētāju rezultātus ietekmē ārējās vides mainīgums, tie darbojas ierobežotas informācijas apstākļos, un tiem nepieciešams attīstīt specifiskas mārketinga spējas, kas ļauj izprast tirgu un pielāgoties.
2. Jaunu eksportētāju izdzīvošanai nepieciešams radīt tirgum atbilstošu vērtības piedāvājumu. Tam nepieciešamas spējas, kas ļauj iesaistīt klientus un partnerus šī vērtības piedāvājuma attīstīšanā un pārbaudīšanā.
3. Vērtības piedāvājuma radīšanas process nav vienvirziena un tam nepieciešama atkārtota mijiedarbība ar tirgu jau agrā attīstības stadijā.
4. Jaunu eksportētāju rezultātus un spējas ietekmē to uzvedība tirgū, viņiem jāspēj strauji reaģēt uz tirgus signāliem, pielāgoties, proaktīvi piedāvāt risinājumus un eksperimentēt ar dažādām mārketinga procesa pieejām.
5. Specifiskās mārketinga spējas savieno un izskaidro mārketinga ietekmi uz uzņēmumu rezultātiem.

### **Pētījuma veikšanas periods**

Darba analītiskajā daļā izmantoti empīrisko pētījumu dati par laika posmu no 2002.-2020.gadam. Pētnieciskajā daļā izmantoti 2017.gadā veikto eksportējošu uzņēmumu interviju dati un 2020.gadā veiktās uzņēmumu aptaujas dati.

**Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir Latvijas un ārvalstu pētnieku publicētie pētījumu rezultāti, kas pieejami elektroniskajās zinātnisko rakstu krājumu datubāzu platformās (Web of Science, Scopus, u.c.) un pilntekstu žurnālu datubāzēs (*Emerald eJournals Premier, JSTOR, SAGE Journals Online, ScienceDirect, SpringerLink Contemporary Journals*), ekonomikas, vadībzinību un tirgzinību literatūra. Saistībā ar pētījuma priekšmetu, autore analizēja vairākus konceptuālos terminus:

- Resursos balstītā teorija (nozīmīgākie autori ir: *J. Barney, K.R. Conner, G.J. Hooley, G.T.M. Hult, S.D.Hunt, D.J. Ketchen, E. Penrose, M.A. Peteraf, S.F. Slater, B. Wernerfelt*);

- uzņēmuma spējas (nozīmīgākie autori ir *R.Amit, V.Barrales-Molina, A.O'Cass, R.M. Grant, C.E. Helfat, F.J.Martínez-López, L.V.Ngo, M.A. Peteraf, G. Pisano, P.J.Schoemaker, A.M. Shuen, D.J. Teece*);

- mārketinga spējas un to klasifikācijas (lielāko ieguldījumu mārketinga spēju koncepta attīstībā ir devuši šādi autori: *D.S.Bruni, G.S.Day, B.Hagen, C.E.Helfat, G. Hooley, B.J. Jaworski., S.Jayachandran, A. Kaleka, A.K.Kohli, A.Krasnikov R.Kachouie, L.C. Leonidou, N.Morgan, J.Mu, M.A.Peteraf, J.C. Narver, S.F. Slater, R.J.Slotegraaf, G.Verona, D.W.Vorhies, A.Zuchella, F.E.Webster, J.Weerawardena*);

- mārketinga spējas veidojošie faktori - tirgorientēta koncepcija (*G.S.Day, R.Deshpande, B.J. Jaworski, A.K. Kohli, J.C.Narver, S.F. Slater*), orientācija uz mācīšanos (*J.Alegre, W.E.Baker, R.J.Calantone, R.Chiva, J.C.Real, J.M. Sinkula*), uzņēmēdarbības orientācija (*I.S. Baird, S.T.Cavusgil, J.G. Covin, G. Dess, G. Knight, G.T. Lumpkin, P.P. McDougall, D.Miller, M.H. Morris, B.M. Oviatt. S.D. Sarasvathy, M. Schindehutte, D. P. Slevin, A.L.Stinchcombe, F.E.Webster, J.Weerawardena*);

- uzņēmuma eksporta rezultāti un tos ietekmējošie faktori (nozīmīgākie autori ir: *N.E. Aaby, A.Angelo, T. Buck, S.T. Cavusgil, J.Chen, J.Johanson, E.Kahiya, C.S.Katsikeas, L.Leonidou, T.Madsen, A.Majocchi, Ø.Moen, A.Shoham, S.F. Slater, C.Sousa, S. Stan, J.E. Vahlne, S.A.Zahra, S. Zou, A.Zucchella*).

### **Promocijas darba zinātniskās novitātes**

1. Izstrādāts un aprobēts specifisko mārketinga spēju ietekmes konceptuālais modelis, kas paaugstina uzņēmumu eksporta rezultātus.
2. Uzlabota mārketinga spēju klasifikācija, izdalot trīs mārketinga spēju grupas: kultūras, stratēģiskās un specializētās.
3. Identificēti vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesa posmi, kuru sekmīga īstenošana palīdz uzņēmumam sasniegt vērtības piedāvājuma atbilstību eksporta klientu vajadzībām.
4. Identificēta jauna Eksporta mārketinga kultūras spēja, kura nav tikusi iepriekš izdalīta citu pētnieku mārketinga spēju teorētiskos modeļos, un tās dimensijas, kuras attīstot, uzņēmumi uzlabos eksporta rezultātus un stratēģisko mārketinga spēju līmeni:
  - 1) *adaptīvs* - spēj pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām;
  - 2) *strauji reaģējošs* - spēj strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos;
  - 3) *proaktīvs* – spēja atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus;
  - 4) *atvērts eksperimentiem* - spēj izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos un veiksmīgos eksperimentus ieviest plašākā mērogā.

5. Izstrādātas specifisko stratēģisko mārketinga spēju dimensijas, kuras attīstot, uzņēmumi spēs uzlabot eksporta rezultātus:

1) *Eksporta klientu iesaistīšanas spēja* – spēja izveidot un uzturēt ciešas eksporta klientu attiecības un iesaistīt klientus produktu izstrādes procesā.

2) *Eksporta partneru attiecību veidošanas spēja* – spēja koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem, izmantot to resursus vērtības radīšanai klientam, veidot reputāciju un atpazīstamību nozarē.

3) *Eksporta tirgus izprašanas spēja* – spēja sekot līdzi tendencēm un notikumiem eksporta tirgū, iegūstot informāciju caur dažādiem avotiem; paredzēt notikumus nozarē, pirms tie kļūst acīmredzami.

4) *Eksporta produktu attīstīšanas spēja* – spēja izstrādāt un ātri ieviest eksporta tirgū jaunus, veiksmīgus produktus.

5) *Stratēģiskā radošuma spēja* – spēja diferencēt produktu starp konkurentu produktiem un starp dažādiem klientu segmentiem eksporta tirgū.

6. Izstrādāti jēdzienu ‘mārketinga spējas’ un ‘tīklošanās spējas’ termini un skaidrojumi.

#### **Promocijas darba praktiskās novitātes**

1. Autores izstrādātais specifisko mārketinga spēju ietekmes modelis pielietojams uzņēmumu eksporta rezultātu uzlabošanai. Pētījuma rezultāti nodoti izmantošanai jauniem eksportējošiem uzņēmumiem Latvijā.

2. Pētījuma rezultāti izmantojami uzņēmējdarbības atbalsta pasākumu noteikšanai un pamatošanai valsts iestādēs un biznesa NVO.

3. Vērtības piedāvājuma attīstīšanas iteratīvais process un tam nepieciešamās specifiskās mārketinga spējas izmantojamas izglītības satura programmu papildināšanai ekonomikas un uzņēmējdarbības vadības jomās, lai uzlabotu speciālistu sagatavotību dažādiem uzņēmējdarbības vides apstākļiem.

#### **Izmantotās metodes**

Promocijas darbā izmantotas šādas ekonomikas un vadībzinātnes nozaru kvalitatīvās un kvantitatīvās izpētes un analīzes metodes: zinātnisko publikāciju un veikto zinātnisko pētījumu analīze, grupēšana, salīdzināšana un vispārināšana, sekundārās informācijas analīze, induktīvā analīze un pamata teorijas veidošana, korelācijas analīze, galveno komponentu analīze, faktoru analīze, strukturālā vienādojuma modelēšana ar PLS.

Primārās informācijas iegūšanai izmantotas daļēji strukturētās klātienē intervijas un telefoniska datorizēta aptauja (CATI). Veikta iegūtās informācijas un datu statistiskā apstrāde, izmantojot datorprogrammas *Microsoft Excel*, *SPSS*, *R* programma, *SmartPLS*.

Kvalitatīvajā izpētē autore veica daļēji strukturētas intervijas ar 15 eksportējošu uzņēmumu vadītājiem vai īpašniekiem, lai izpētītu mārketinga procesu eksportējošos uzņēmumos un to ietekmējošos faktoros. Pēc kvalitatīvā pētījuma, veicot papildus literatūras analīzi, autore izstrādāja mārketinga spēju ietekmes modeli, definējot atkarīgos mainīgos, neatkarīgos mainīgos un moderētājmainīgos, kā arī to mērījumu skalas.

No Centrālās Statistikas pārvaldes un Latvijas Bankas datubāzēm tika iegūta Latvijas eksportējošo uzņēmumu ģenerālkopa, aptverot ražošanas un pakalpojumu nozares, dibināti no 2010.-2018.gada (kopā 1517 uzņēmumi). Izmantojot nejaušā gadījuma atlasu, kas balstīta uz iepriekš definētiem kvotu parametriem (reģions, uzņēmuma darbības nozare, darbinieku skaits), tika aptaujāti 204 uzņēmumi.

### **Pētījuma ierobežojumi**

1. Pētījuma aptauja un intervijas veiktas tikai vienā valstī, taču rezultāti ir reprezentatīvi 2-10 gadus vecu eksportējošu MVU ģenerālkopai, līdz ar to pētījuma rezultātus var vispārināt, lai izprastu kā uzņēmumu mārketinga spējas sekmē eksporta rezultātus valstīs ar mazām atvērtām ekonomikām. Literatūra un empīrisko pētījumu analīze liecina, ka mazi jauni uzņēmumi saskaras ar līdzīgām barjerām arī citos tirgos un specifiskās spējas ir izmantojamas arī citur, it īpaši Centrālaustriemē un valstīs ar lielu pakalpojumu jomas uzņēmumu īpatsvaru.
2. Iespējams, ka pastāv vēl citi pētījumā neidentificēti uzņēmumu eksporta rezultātus ietekmējošie faktori, ar kuru palīdzību varētu pilnīgāk izskaidrot uzņēmumu eksporta rezultātus. Tie varētu būt saistīti ar pārdošanas kanāliem, ar uzņēmumam pieejamajiem finanšu līdzekļiem vai citiem faktoriem.
3. Ņemot vērā nelielo eksportējošu uzņēmumu skaitu Latvijā, jauna uzņēmumu atlasei tika izmantots plašs uzņēmuma vecuma diapazons, kas varētu padarīt izlasi mazāk homogēnu, kā vēlamā gadījumā.
4. Empīriskajā analīzē iekļauto pētījumu analīze ir ierobežota, jo autore fokusējās uz jaunākajiem pētījumiem, un izmantoja Latvijas Universitātei pieejamās datubāzes.

### **Promocijas darba apjoms un struktūra**

Promocijas darba kopējais apjoms ir 180 lappuses. Tajā ietvertas 40 tabulas, 19 attēli, kā arī papildus pievienoti 12 pielikumi kopā uz 42 lappusēm. Literatūras sarakstā iekļauti 286 izmantotās literatūras avoti. Promocijas darbs sastāv no trīs nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. 1.nodaļā autore analizē mārketinga spēju koncepta pamatā esošo Resursos balstītu teoriju (*Resource-Based Theory*), uzņēmuma spēju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem, mārketinga spējas ietekmējošos faktoros, mārketinga spēju veidus, to klasifikāciju, kā arī piedāvā jaunu klasifikācijas veidu.

Otrajā nodaļā autore sistemātiski analizē un salīdzina eksportu ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu rezultātus, kas publicēti pēdējā desmitgadē, kā arī definē jaunu eksportētāju mārketinga procesu, attīstot vērtības piedāvājumu.

Trešajā nodaļā autore apraksta izvēlēto kombinēto pieeju pētījumam, apraksta kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījumu metodoloģiju, rezultātus un secinājumus. Šajā nodaļā autore izvirza mārketinga spēju ietekmes modeli kvantitatīvai pārbaudei, definējot modeļa faktoru kopumus, mainīgo indikatorus un mērījumu skalas. Pēc statistiskās analīzes veikšanas autore analizē specifisko mārketinga spēju savstarpējo ietekmi un saistību ar uzņēmuma eksporta rezultātiem.

### **Promocijas darba aprobācija:**

#### **8 zinātniskās publikācijas starptautiski recenzētos izdevumos**

1. Puke, I. (2021). Classification of Marketing Capabilities. Proceedings of the *13th international scientific conference "New Challenges in Economic and Business Development – 2021: Post-Crisis Economy"* by the Faculty of Business, Management and Economics (University of Latvia).
2. Sander, T., Sloka, B., Puke, I., Vilcina, A. (2019). Benefits of videos in job advertisements for potential candidates. In *Economic Science For Rural Development Conference Proceedings, 2019*, pp.346-353. [Web of Science]
3. Sander, T., Sloka, B., Pūķe, I. (2017). Differences in the exchange of contents of different countries in social network sites. *International Journal of e-Collaboration*, 13(2), pp. 64-80. [Scopus, Web of Science]
4. Sander, T., Pūķe, I., Sloka, B. (2017). Revealing Employer's Name In Social Networks. *Economics and Business*, 30, pp. 51-61.
5. Puke, I., Batraga, A. (2016). Adaptation Of International Marketing Communication Mix In Exporter Companies Of Latvia. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, pp.181-188. [Web of Science]
6. Viksne, K., Salkovska, J., Gaitniece, E., Puke, I. (2016). Comparative analysis of customer behaviour models. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, pp. 231-231. [Web of Science]
7. Sander, T., Pūķe, I., Sloka, B. (2016). Would You Mention the Name Of Your Employer in One of Your Social Networks? In *Scientific Conference On Economics And Entrepreneurship Proceedings*, pp. 135-137.
8. Batraga, A., Pūķe, I. (2015). Integrating Standardisation/Adaptation in International Marketing Strategies: Companies in Latvia. In *Economic Science For Rural Development Convergence Proceedings*, pp. 27-36. [Web of Science]

## **2 zinātniskās publikācijas sagatavotas un iesniegtas publicēšanai starptautiski recenzētos izdevumos**

1. Puke, I., Batraga, A., Šalkovska, J. (2022). Marketing Capabilities in Young Internationalizing Firms. In Proceedings of “*The International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, 2022, USA*”.
2. Puke, I., Batraga, A., Šalkovska, J. (2022). Firm capabilities as export performance drivers: literature analysis. In Proceedings of the *14th international scientific conference "New Challenges in Economic and Business Development – 2022"* by the Faculty of Business, Management and Economics (University of Latvia).

## **Pētījuma rezultātu prezentēšana un aprobēšana 12 starptautiskajās zinātniskajās konferencēs**

1. Piedalīšanas ar referātu “*Specific marketing capabilities for young exporters: a quantitative study from Latvia*” starptautiskā zinātniskā konferencē “3<sup>rd</sup> Nordic International Business, Export Marketing, International Entrepreneurship & Tourism”, 2021.g. Igaunijā. Balva par labāko rakstu eksporta jomā.
2. Piedalīšanas ar referātu “*Marketing Capabilities for Young Exporters*” starptautiskā zinātniskā konferencē “9th Annual Entrepreneurship and Innovation Conference “Building the Virus Resistant Company” in Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences”, 2021.g. Igaunijā.
3. Piedalīšanās ar referātu “*Marketing Capabilities In Young Internationalizing Firms*” starptautiskā zinātniskā konferencē “5th International Conference on Marketing Management, MM2021, in Warsaw University of Life Sciences”, 2021.g. Polijā.
4. Piedalīšanas ar prezentāciju “*Agile Marketing Process Drives Value Proposition Validation in International Markets: Qualitative Study*” starptautiskā zinātniskā konferencē American Marketing Association Global Marketing Special Interest Group Conference, 2018, Grieķijā.
5. Piedalīšanas ar referātu “*Export Marketing Process in SMEs during Early Internationalizing Stage*” 10. LU starptautiskā zinātniskā konferencē “New Challenges of Economic and Business Development”, 2018, Latvijā.
6. Piedalīšanas ar referātu “*Entrepreneurial Decision Making Process in SMEs during Early Internationalization Stage*” 10. LU starptautiskā zinātniskā konferencē “New Challenges of Economic and Business Development”, 2018, Latvijā.
7. Piedalīšanās ar referātu “*Would you mention the name of your employer in one of your social networks?*” starptautiskā zinātniskā konferencē “RTU 57<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship”, 2016.g., Latvijā.



8. Piedalīšanās ar referātu “*Adaptation Of International Marketing Communication Mix In Exporter Companies Of Latvia*” 17. starptautiskā zinātniskā konferencē LLU “Economic Science For Rural Development”, 2016, Latvijā.
9. Piedalīšanās ar referātu “*Marketing Process in SMEs during Internationalization*” starptautiskā zinātniskā konferencē ‘20th McGill International Entrepreneurship Conference’, 2016, Somijā.
10. Piedalīšanās ar referātu “*Comparative Analysis Of Customer Behaviour Models*” 17. starptautiskā zinātniskā konferencē LLU “Economic Science For Rural Development”, 2016, Latvijā.
11. Piedalīšanās ar prezentāciju *Exploring Factors Of Successful Export Marketing Strategies In Small and Medium Enterprises* starptautiskā zinātniskā konferencē "European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives - 2015", LU, 2015, Latvijā.
12. Piedalīšanās ar referātu “Integrating Standardization/Adaptation in international Marketing Strategies: Companies in Latvia” 16. starptautiskā zinātniskā konferencē LLU “Economic Science For Rural Development” Latvijā, 2015.

#### **Pētījuma rezultātu prezentēšana un aprobēšana 5 vietējās zinātniskajās konferencēs**

1. Piedalīšanās ar referātu “*Eksporta rezultātus ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu tendences*”, LU 78. zinātniskās konferencē 2020.g.
2. Piedalīšanās ar referātu ‘*Marketing tasks and processes in young exporting SMEs*’ LU 76.zinātniskajā konferencē, 2018.g.
3. Piedalīšanās ar referātu “*Uzņēmējdarbības mārketinga teorijas attīstība un aktuālie jautājumi*” LU 75.zinātniskā konferencē 2017.g.
4. Piedalīšanās ar referātu “*Starptautisko mārketinga komunikāciju stratēģiju adaptācijas aktuālie jautājumi Latvijas uzņēmumos*” LU 74.zinātniskā konferencē, 2016.g.
5. Piedalīšanās ar referātu “*Starptautisko mārketinga stratēģiju adaptācijas aktuālie jautājumi Latvijas uzņēmumos*” LU 73.zinātniskā konferencē, 2015.g.

#### **Pētījuma rezultātu prezentēšana un aprobēšana doktorantu seminārā**

Uzstāšanās ar referātu “*Promoting Competitiveness through Strategic Decision Making within Export Marketing*” doktorantu seminārā un dalība starptautiskā zinātniskā konferencē 19th Nordic Conference on Small Business Research (NSCB2016), 2016.g., Rīgā.

#### **Pētniecisko projektu vadīšana**

1. Zinātniska pētījuma veikšana LU fonda administrētās Timermaņa stipendijas ietvaros “*Mārketinga procesu ietekmējošie faktori jaunos eksportējošos uzņēmumos*”. 2017-2018.g.
2. Zinātniska projekta vadīšana “*Eksporta tirgu izpēte*” No 18.12.2014. līdz 18.12.2015. LU Fonds “Latvijas Universitātes fonds” Reģ. Nr. 40003412490. LU fonda projekta kods:

OZOLS/ElvaBaltic/EVF/Eksporta\_tirgus\_stipendija.

**Citas aktivitātes**

1. Pētījuma rezultāti nodoti izmantošanai vairāk kā 160 Latvijas eksportējošiem MVU.
2. Uzstāšanās ar prezentāciju “*Mārketings nenoteiktības apstākļos*” mārketinga profesionāļu konferencē “Marketing Shake”, 2021.g.
3. Lektora prakse Latvijas Universitātes Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātē.
4. Studiju kursa ‘Innovation Management’ vadīšana Banku augstskolā, mācību līdzekļu sagatavošana.

# 1. MĀRKETINGA SPĒJU TEORĒTISKĀ ANALĪZE

Mārketinga spēju koncepts ir attīstījies, pamatojoties uz Resursos balstītu teoriju (*Resource-Based Theory*). Šīs teorijas pamatā ir uzskats, ka uzņēmums var iegūt konkurētspējas priekšrocību, pateicoties tā rīcībā esošajiem resursiem un spējām. Mārketinga resursi un it īpaši mārketinga spējas ir viens no galvenajiem veidiem, kā analizēt un izskaidrot uzņēmumu konkurētspējas priekšrocību un rezultātus. 1.nodaļas sākumā autore salīdzina Resursos balstītu teoriju ar citām pieejām, analizē, kādiem ir jābūt resursiem, lai tie sekmētu konkurētspējas veidošanos un pozitīvi ietekmētu uzņēmuma rezultātus.

Uzņēmumu mārketinga spēju veidošanos ietekmē uzņēmuma stratēģiskās orientācijas.

1.2.1. apakšnodaļā autore salīdzina trīs stratēģiskās orientācijas, kas ir būtiskas uzņēmumiem izejot starptautiskā tirgū: tirgorientēta koncepcija, orientācija uz mācīšanos, un uzņēmējdarbības orientācija. Analizējot šo stratēģisko orientāciju būtību, autore atklāj, kā tās ietekmē uzņēmuma mārketinga spēju galvenās dimensijas. Mārketinga spējas literatūrā tiek analizētas un klasificētas dažādos veidos, viens no tiem ir stratēģiskās spējas un specifiskās spējas, taču tiek identificētas arī mārketinga spējas, kas raksturo uzņēmuma uzvedību tirgū.

1.2.3. apakšnodaļā autore salīdzina vadošos mārketinga spēju klasifikācijas veidus, un izstrādā jaunu mārketinga spēju klasifikācijas veidu, kas aptver gan mārketinga kā stratēģijas spējas, gan mārketinga kā taktikas spējas, gan mārketinga kā kultūras spējas. Veicot 42 empīrisko pētījumu analīzi, autore identificē vairāk kā 140 mārketinga spēju indikatorus un strukturē tos atbilstoši piedāvātajai jaunajai klasifikācijai.

Tā kā specifiski iekšējās un ārējās vides apstākļi pieprasa vajadzību pēc atšķirīgām mārketinga spējām, autore analizē mārketinga spēju dimensijas – tīklošanās un koprade - jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā (1.2.2.apakšnodaļa). Ar šīm specifiskajām mārketinga spēju dimensijām tiks papildinātas kvantitatīvajā pētījumā iekļautas mārketinga spējas. Noslēdzot pirmo nodaļu, autore apkopo teorētiskos secinājumus un novitātes.

## 1.1.Uzņēmuma resursi, spējas un to loma pārāku uzņēmuma rezultātu sasniegšanā Resursos balstītas teorijas izpratnē

### 1.1.1.Resursi kā uzņēmuma iekšējais potenciāls

Gan akadēmiķus, gan uzņēmējus vienmēr ir nodarbinājis jautājums – kāpēc vieni uzņēmumi ir konkurētspējīgāki par citiem. Tradicionālā industriālās ekonomikas paradigma apgalvo, ka nozares struktūra ietekmē uzņēmuma stratēģiju un attiecīgi uzņēmuma sniegumu tirgū. Piemēram, *M. Porter (1979)* piecu spēku modelis analizē 5 faktoru (aizvietojošu preču un pakalpojumu rašanās draudi, konkurence ar jau esošajiem konkurentiem, draudi no jaunu konkurentu parādīšanās, piegādātāju iespējas diktēt noteikumus, pircēju iespējas diktēt

noteikumus) ietekmi uz konkurences situāciju tirgū, un tie visi ir ārējās vides faktori. Saskaņā ar šo paradigmu, uzņēmumam būtu jāanalizē pieprasījums un konkurence tirgus segmentos, nolūkā atrast brīvu nišu, kurā darboties. Saskaņā ar ‘piecu spēku modeli’ ir iespējams noteikt faktorus uzņēmējdarbībai pievilcīgai nozarei, un šajā nišā gūt lielākas iespējas un sagaidīt mazākus draudus. Tomēr šis modelis ir statisks un ignorē daudzus konkurences vides aspektus, piemēram, tīklošanās un veselīgas konkurences efektus (*co-opetition*), laika gaitā iegūtās priekšrocības, tehnoloģiju evolūciju, un tas nav piemērots dinamiskām mainīgām vidēm. Modelis saskata tirgus struktūru kā ārējo spēku definētu, tomēr to vairāk ietekmē iekšējais - inovāciju un mācīšanās – efekts (Teece, 2007, 1325.lpp.). Savukārt, Resursos balstīta teorija ierosina, ka konkurētspējas priekšrocība rodas uzņēmuma līmenī, nevis nozares līmenī, un to rada uzņēmumam pieejamie resursi un spējas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993). Resursos balstīta teorija apskata uzņēmumu iekšējās vides faktoru nozīmīgo ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju un rezultātiem. Par tās pamatlicēju uzskata *Edith Penrose* (1959). Ikviena uzņēmuma rīcībā ir heterogēni jeb neviendabīgi resursi, pat tuviem konkurentiem resursi un spējas atšķiras būtiski un šī atšķirība ir noturīga. Šīs resursu un spēju atšķirības izskaidro uzņēmumu atšķirīgos rezultātus – tās var kļūt par priekšrocībām vai trūkumiem konkurences cīņā.

Resursos balstītās teorijas ideja būtiski ietekmē pieeju uzņēmuma stratēģijas formulēšanai, jo tā pēta faktorus un procesus, ko uzņēmums pats var kontrolēt, mainīt un ietekmēt. Viens no Resursos balstītās teorijas sākotnējiem nozīmīgākajiem autoriem *Jay Barney* (1991) kritizē *M.Porter* pieeju, sakarā ar to, ka tā balstās uz diviem pieņēmumiem: “1) pieņēmums, ka uzņēmumiem vienā industrijā vai tās nišā ir vienādi stratēģiskie resursi, ko tie kontrolē, un stratēģijas, ko tie izmanto, 2) šie modeļi pieņem, ka, ja nozarē parādās neviendabīgi resursi, piemēram, ienākot jaunam spēlētājam, tad šai neviendabībai būs ļoti īss mūžs, jo resursi, ko uzņēmumi izmanto, lai ieviestu savas stratēģijas ir ārkārtīgi mobili (t.i. tie var tikt pārdoti un nopirkti resursu tirgū)” (Barney, 1991, 100.lpp). Savukārt Resursos balstītās teorijas pamatlicēju, *E. Penrose* (1959), *B.Wernerfelt* (1984) un *J.Barney* (1991) pieeja balstās uz pieņēmumu, ka pirmkārt, uzņēmumu kontrolē esošie resursi ir neviendabīgi – dažādi resursi var būt spēcīgāki vai vājāki, salīdzinot ar konkurējošiem uzņēmumiem, un, otrkārt, visi resursi nav mobili, līdz ar to šī neviendabība vai priekšrocība pār konkurentiem var būt ilgstoša, un abi šie iekšējie faktori var kalpot par konkurētspējas priekšrocības radīšanas avotu.

Pie Resursos balstītās teorijas trūkumiem jāmin *B.Wernerfelt* (1984) norāde, ka resursus uzņēmumā ir grūtāk identificēt, piemēram, salīdzinot ar produktiem. Tāpat nav zināms, kādā mērā iespējams kombinēt spējas starp dažādām uzņēmuma struktūrvienībām, tāpat trūkst arī praktisku rīku, kā ar Resursos balstītās palīdzību veidot struktūru uzņēmuma stratēģijai. Arī

autori *R.L. Priem* un *J.E. Butler* (2001) kritizēja Resursos balstīto teoriju kā tautoloģisku, kā arī norādīja uz nepietiekami pamatotu argumentu, ka uzņēmums var noteikt minimālo nepieciešamo resursu daudzumu darbojoties noteikta produkta tirgū. Tāpat viņi aktualizēja jautājumu, ka resursi ir statistiski un, ka nav skaidri procesi, caur kuriem resursi pievieno vērtību uzņēmuma rezultātiem. Šo kritiku daļēji vēlāk atspēkoja *J.Barney* un līdzautori (2011) un *D.J. Ketchen, G.T.M. Hult, S.F. Slater* (2007, 961.lpp.), apgalvojot, ka resursu potenciālo vērtību realizē resursu izmantošanas kompetences, un tas ir veids kā uzņēmumi kapitalizē resursus, lai sasniegtu labus rezultātus.

Saskaņā ar *J.Barney* (1991, 101.lpp.), uzņēmuma resursi ir visi aktīvi, spējas, organizācijas procesi, atribūti, informācija, zināšanas utt., ko uzņēmums kontrolē un kas iespējo uzņēmumu radīt un ieviest stratēģijas, kas uzlabo lietderīgumu un efektivitāti. Uzņēmuma resursi ir uzņēmuma spēks, ko izmanto stratēģijas radīšanā un ieviešanā. Uzņēmuma resursus visbiežāk iedala fiziskā kapitāla resursos, cilvēkkapitāla resursos un organizācijas kapitāla resursos. Fiziskā kapitāla resursi iekļauj uzņēmuma pieejamību izejvielām, tā ģeogrāfisko atrašanās vietu, arī ražotni un tās iekārtas. Cilvēkkapitāla resursi vadītāju un pārējo darbinieku iekļauj apmācības, pieredzi, spriešanas spējas, inteliģenci, attiecības. Organizācijas resursi iekļauj uzņēmuma formālos procesus, formālo un neformālo plānošanu, kontrolēšanas un koordinēšanas sistēmas, neformālās attiecības starp grupām gan uzņēmuma iekšienē, gan uzņēmuma ārējā vidē. Ne visi uzņēmuma resursi ir stratēģiski nozīmīgi. Pastāv resursi, kas var kavēt uzņēmumu radīt un ieviest vērtīgas stratēģijas. Resursi var arī novest uzņēmumu pie neizdevīgu stratēģiju ieviešanas. Un citiem resursiem var nebūt ietekmes uz uzņēmuma stratēģisko procesu. Taču turpmāk tekstā autore par uzņēmuma resursiem sauks tādus, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma spēju ieviest stratēģijas, kas uzlabo tā ražīgumu un efektivitāti, un kas var būt noturīgas konkurētspējas priekšrocības avots.

Turpmākā tekstā analizēta resursu īpatnības un to ietekme uz konkurētspējas priekšrocību tieši Resursos balstītās teorijas izpratnē (*Barney, 2011; Peteraf, 1993; Hooley et al., 2005*). **Resursu vērtība.** Noturīgu konkurētspējas priekšrocību var radīt tikai tādi resursi, kas ir vērtīgi. Resursu vērtība rodas tad, ja resursi vai neitralizēt draudus vai radīt uzņēmumam iespējas. Resursi ir vērtīgi, ja ar to palīdzību uzņēmums var radīt stratēģiju, kas paaugstina uzņēmuma ienākumus un/vai samazina izmaksas, salīdzinājumā ar situāciju, ja šo resursu nebūtu. Taču, lai veidotu noturīgu konkurētspējas priekšrocību, resursiem jābūt arī retiem, neatdarināmiem un neaizvietojamiem.

**Resursu ierobežotā pieejamība.** Lai resurss būtu vērtīgs, tam jābūt retam, un citiem uzņēmumiem tam jābūt ierobežotai pieejai (*Barney, 1991, 106.lpp*). Citiem vārdiem sakot, retu resursu kontrolēs tikai neliels uzņēmumu skaits. Resursi tiek pielietoti atšķirīgi, atkarībā no

uzņēmuma un nozares, tāpēc atkarībā no situācijas var mainīties, cik retam jābūt resursam vai spējai, lai tā radītu konkurētspējas priekšrocību. Ja uzņēmuma resurss ir pilnīgi unikāls, tas var nodrošināt vismaz konkurētspējas priekšrocību, un potenciālu noturīgai konkurētspējas priekšrocībai. Ja resurss ir vērtīgs, taču nav rets, tas nenodrošinās konkurētspējas priekšrocību. Tomēr uzņēmumam būtu svarīgi šo resursu vai spēju izmantot, jo tā var nodrošināt līdzvērtīgu konkurenci, un var kļūt par trūkumu, ja to neizmanto.

**Resursu neatdarināmība.** Ja vērtīgus un retus resursus var viegli atdarināt, jaunienācēji vai konkurenti varēs tos nokopēt un tiem nebūs jāiegulda daudz aktīvu, lai tos attīstītu. Lai resurss spētu radīt noturīgu konkurētspējas priekšrocību, tam jābūt neperfekti atkārtojamam vai neatdarinājamam. Tādējādi par neatkārtojamu resursu var uzskatīt tādu resursu, ko konkurentiem ir ļoti dārgi nokopēt vai iegūt. Piemēram, uzņēmuma resurss var būt neatdarināms, ja tas attīstījies vai iegūts īpašos vēsturiskos apstākļos. Šādi vēsturiski apstākļi var rasties īpašu vēsturisku notikumu kontekstā, piemēram krīzē vai karā. Šādi apstākļi var rasties arī laika gaitā, piemēram, uzņēmumam piedzīvojot īpašu grūtu mācīšanās procesu, lai iegūtu šo resursu vai spēju. Cits iemesls resursam būt neatdarinājamam ir t.s. cēloņsakarību neskaidrība, kad nav iespējams skaidri noteikt, kur tieši balstās uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība vai kā šādu resursu var iegūt (Peteraf, 1993, 183.lpp). Trešais iemesls resursam būt neatkārtojamam vai neprecīzi atkārtojamam ir sociālā sarežģītība, kā piemēram, organizācijas kultūras, starppersonu attiecību mijiedarbība un citi sociālie resursi, kurus vai nu nav iespējams atdarināt, vai tas ir ļoti dārgi, it īpaši īsā termiņā (Barney, 1991, 107.lpp.). Dažās industrijās par konkurētspējas avotu var kļūt patenti. Taču, pat ja tehnoloģija ir patentēta, to var atdarināt un pieaugot tehnoloģiskajām inovācijām resursus kļūst vieglāk kopēt. *J.Barney* (1991, 104.lpp.) to nosaucis par pirmā ienācēja priekšrocību (*first mover advantage*). Par pirmā ienācēja priekšrocību uzņēmumam var kļūt gan pieeja īpašam distribūcijas kanālam, gan uzņēmuma reputācija, gan patents, un tas uz laiku var sniegt konkurētspējas priekšrocību, gūstot paaugstinātu peļņu. Taču tikai tad, ja resursi vai spējas ir neatdarināmi, tie var kļūt par noturīgas konkurētspējas priekšrocību. Citādi, ja resurss ir rets, vērtīgs, taču atdarināms, tas sniegs tikai īslaicīgu konkurētspējas priekšrocību un konkurenti spēs iegūt vai nokopēt šo resursu un arī gūt no tā labumu.

**Resursu neaizvietojamība.** Ja resurss ir vērtīgs, rets, un neatdarināms, tam ir jābūt arī neaizvietojamam, lai nodrošinātu noturīgu konkurētspējas priekšrocību (Dierickx, Cool, 1989, 1509 lpp.) Neaizvietojamiem resursiem nav stratēģisku ekvivalentu. Saskaņā ar *J.Barney* (1991, 111-112.lpp.), uzņēmumi var pielietot divas atšķirīgas resursu aizvietošanas stratēģijas: pirmkārt, resursus var aizvietot ar līdzīgiem resursiem, kas rada iespēja realizēt līdzvērtīgas stratēģijas. Piemēram, ja kādam uzņēmumam ir izcila profesionāla vadības komanda, tad

konkurents nevar iegūt šo pašu vadības komandas darbību identiskos apstākļos, taču konkurents var izveidot pats savu profesionālu komandu uzņēmuma vadībā, un tādējādi konkurēt ar līdzvērtīgām stratēģijām. Otrkārt, uzņēmums var rīkoties tieši pretēji – nevis censties atkārtot šo resursu, lai realizētu līdzīgu stratēģiju, bet aizvietot to ar pilnīgi atšķirīgiem resursiem, lai atšķirtos starp konkurentiem, un radītu jaunu konkurētspējas priekšrocību caur diferenciaciju. Tomēr ne vienmēr viens konkrēts resurss ir pelnoša uzņēmuma pamatā, katram uzņēmuma ir savs unikāls resursu un spēju komplekts, bieži ir grūti izdalīt konkrētu resursu kā konkurētspējas pamatu.

**Mārketiņa resursi** var iekļaut taustāmus un netaustāmus vērtības piedāvājumus, fiziskus vai cilvēku procesus, intelektuālus vai attiecību īpašumus (Srivastava et al., 1998; Hooley et al., 2005). Mārketiņa resursu veidus var iedalīt šādi: (Morgan, 2019):

- 1) zināšanu resursi: neizteiktās zināšanas attiecībā uz klientiem, konkurentiem, pārdošanas un komunikācijas kanāliem un tirgus apstākļiem;
- 2) fiziskie resursi: iekārtas, ēkas (piemēram, klientu apkalpošanas centri, veikali), ražotnes un to aprīkojums, atrašanās vieta;
- 3) reputācijas resursi: korporatīvā reputācija un identitāte, zīmola kapitāls;
- 4) organizatoriskie resursi: kultūra, struktūra, mērogs;
- 5) cilvēku resursi: personāla zināšanas un prasmes – pieredze, attiecības un iemaņas attiecībā uz mārketiņa procesiem;
- 6) finansiālie resursi: mārketiņa budžets, finanšu resursu pieejamība;
- 7) informācijas resursi: informācija un fakti par klientiem, konkurentiem, kanāliem;
- 8) attiecību resursi: klientu, partneru, piegādātāju lojalitāte, mārketiņa darbinieku lojalitāte darba devējam;
- 9) likumiskie resursi: preču zīmju aizsardzība, tehnoloģiskie patenti.

Mārketiņa resursi atšķiras atkarībā no to tiešas vai netiešas ietekmes uz konkurētspējas priekšrocību. Piemēram, 'tirgū balstīti' (*market-based*) resursi ir nekavējoši izvietojami tirgū, un tiem ir tieša ietekme uz konkurētspējas priekšrocību, bet 'mārketiņa atbalsta' resursiem, kas atbalsta mārketiņa aktivitātes ir netieša ietekme uz konkurētspējas priekšrocību (Hooley, et al, 2005). Tirgū balstīti mārketiņa resursi ir kritiski uzņēmuma rezultātiem, jo tiem ir būtiska loma tirgus zināšanu iegūšanā, zīmolu attīstīšanā, klientu attiecību veidošanā. Tirgū balstīti resursi ir pirmkārt, klientu iesaistīšanas spējas, ko pirmais aprakstījis *G.S. Day* (1994a). Tie iekļauj spēju izprast pircēju vēlmes un prasības, kā arī spējas veidot ciešas attiecības ar klientiem. Šīs spējas var izveidot laika gaitā, un tās ir primāri balstītas neizteiktās zināšanās un starppersonu attiecību prasmē, un līdz ar to ir grūti atkārtojamas konkurentiem. *G.S. Day* uzskata, ka šīs spējas ir starp vērtīgākajām visā organizācijā, un to ir konstatējusi arī autore,

veicot kvalitatīvo pētījumu, intervējot eksportējošus uzņēmumus (skat. 3.1.apakšnodaļā), tādēļ 1.2.1. apakšnodaļā tiks padziļināti analizēta tirgorientēta koncepcija, kas ir klientu iesaistīšanas spēju veicinoša stratēģiska uzņēmuma orientācija, kā arī klientu iesaistīšanas spējas ir vienas no autores kvantitatīvajā pētījumā iekļautajām mārketinga spēju dimensijām. Otrkārt, tirgū balstīti resursi rodami uzņēmuma uzticamībā un reputācijā tā klientu un partneru acīs. Veidot zīmolu un uzņēmuma tēlu ir laikietilpīgs, sarežģīts process, tas pievieno vērtību klientiem un palīdz veidot konkurētspējīgu tirgus pozīciju. Uzņēmuma tēla veidošana notiek daudzu savstarpēji saistītu faktoru mijiedarbībā, un līdz ar to ir grūti nododama citiem uzņēmumiem. Arī autores veiktajā kvalitatīvajā pētījumā, uzņēmuma reputācija un tēla veidošana, atklājas kā viens no būtiskiem priekšnosacījumiem uzņēmumu veiksmīgai darbībai eksporta tirgos. Šo uzticamību jauni uzņēmumi, galvenokārt, veido ar teicamas klientu pieredzes palīdzību un, izmantojot atpazīstamu partneru reputāciju. Arī klientu un partneru attiecību ietekme uz uzņēmuma tēlu ir iekļauti starp mārketinga spēju indikatoriem autores veiktajā kvantitatīvajā pētījumā (skat.3.2.nodaļā). Starp būtiskiem tirgū balstītiem resursiem ir jāmin arī spēja veiksmīgi inovēt tirgū. Tas ir sarežģīts process, kura nodrošināšanā iesaistīta sadarbība starp dažādām funkcijām uzņēmumā, tas balstās uz neizteiktām prasmēm un mācīšanos, veiksmes faktorus nav viegli atšķetināt un grūti atkārtot. Tirgū balstīts faktors ir arī uzņēmuma darbinieki. Ar lojālu un motivētu darbinieku palīdzību tiek ieviestas mārketinga stratēģijas. Pat visradošākās, inovatīvākās un labāk sagatavotās stratēģijas izgāzīsies, ja cilvēkiem, kas tās ieviesīs, nebūs atbilstošas prasmes vai motivācija. Kvalificētu cilvēkresursu sagatavošanai nepieciešams laiks apmācībām, attīstīšanai, tiem piemīt neizteiktās zināšanas un iemaņas, un uzsākot darbu citas organizācijas vidē, tie var nebūt vairs tik efektīvi. Savukārt, mārketinga atbalsta resursu galvenais uzdevums ir atbalstīt augstāk minētos tirgū balstītos resursus. Pirmkārt, to dara uzņēmuma mārketinga kultūra, otrkārt vadītāju spējas vadīt, koordinēt, motivēt, pārvaldīt (Hooley et al, 2005, 20.lpp.). Mārketinga kultūras pamatā ir tirgus orientācija. Savukārt, vadītāja spējas *G.S.Day* konceptualizējis kā spējas ‘no (uzņēmuma) iekšpuses uz āru’ (*inside-out capabilities*). Vadītāja spējas var kategorizēt pa funkcijām – piemēram, personālvadības, finanšu vadības, ražošanas vadības spējas. *Hooley et al* (2005) uzskata, ka tās balstās neizteiktās zināšanās un pieredzē, sakņojas dziļi organizācijā un ir grūti atkārtojamas konkurentiem.

Attīstoties vienlaikus Resursos balstītai teorijai un Organizācijas mācīšanās teorijai, radās atvasinājums - Zināšanās balstīta teorija. Tās popularitātes pamatā ir atziņa, ka zināšanas mūsdienu ekonomikā ir tikpat nozīmīgs resurss kā zeme agrārajā ekonomikā un kapitāls industriālajā ekonomikā (Grant, 2002, 134.lpp.). Lai arī pastāv debates, vai Zināšanās balstīta teorija ir pietiekami pamatota un unikāla, lai pārstāvētu atsevišķu teorijas virzienu, nevar noliegt



zināšanu kā resursa potenciāli izšķirošo ietekmi uz konkurētspējas priekšrocības radīšanu. Pastāv divu veidu ar zināšanām saistītas darbības: 1) darbības, kas saistītas ar zināšanu krājuma palielināšanu, vai tas, ko *J.G.March* (1991) sauc par izpēti (*exploration*) jeb zināšanu radīšanu, 2) darbības, kas saistītas ar esošo zināšanu pielietojumu (piem., lai radītu produktu vai pakalpojumu), ko *J.G.March* sauc par ekspluatāciju (*exploitation*). *R.M. Grant* (2002) apkopojis pieņēmumus par zināšanu dabu un pielietojumu uzņēmējdarbībā: 1) zināšanas ir būtisks un ļoti ražīgs resurss tirgus vērtības radīšanā un ģenerē ekonomisko renti, 2) zināšanas atšķiras pēc to pārvietojamības, piemēram, skaidri izteiktas zināšanas ir viegli noformulēt un komunicēt, līdz ar to tās var salīdzinoši viegli nodot indivīdiem un organizācijām, savukārt, vārdos neizteiktās zināšanas (*tacit knowledge*) (prasmes, zinātības, kontekstuālās zināšanas) manifestējas tikai tās pielietojot, un nodot tālāk ir dārgi un laikietilpīgi (no Resursos balstītās teorijas zinām, ka tieši šādām – grūti nododamām zināšanām ir lielāka vērtība un ietekme uz konkurētspējas priekšrocības veidošanu), 3) zināšanas ir resurss, kas var ģenerēt apjoma radītus ietaupījumus; radīt zināšanas ir dārgāk un grūtāk, nekā tās atkārtot; 4) zināšanas rada cilvēki, un lai zināšanu radīšana un uzkrāšana būtu efektīva, indivīdiem jāspecializējas, 5) lai radītu produktu vai pakalpojumu, nepieciešami vairāki zināšanu veidi. Zināšanās balstītās teorijas kritiķi (*Eisenhardt, Santos, 2002*) apgalvo, ka ne visas zināšanas ir vienlīdz nozīmīgas un stratēģiski vērtīgas. Nav nepieciešams veikt pēc iespējas vairāk zināšanu ģenerēšanas, nodošanas un integrācijas, ja vien šīs zināšanas nav stratēģiski nozīmīgas.

### **1.1.2. Resursu ietekme uz uzņēmuma rezultātiem**

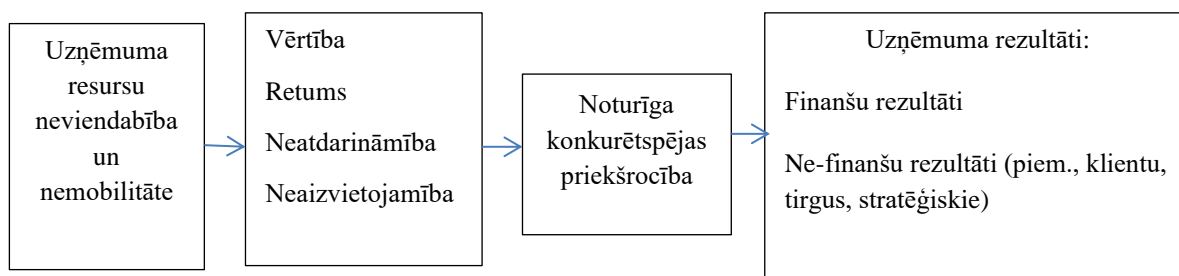
Resursos balstītā teorija un uzņēmuma spēju koncepts paredz meklēt konkurētspējas priekšrocības avotu uzņēmuma iekšienē – starp unikāliem un grūti atkārtojamiem resursiem un uzņēmuma spējām, ko uzņēmums attīstījis laika gaitā. Uzņēmuma vadības uzdevums ir noteikt, kā uzlabot un izmantot unikālos uzņēmuma resursus un spējas, kā arī mainīgos tirgus apstākļos spēt paredzēt, kādas spējas būs nepieciešamas, un savlaicīgi pielāgoties (*Day, 1994a, 38.lpp.*). Resursos balstītās teorijas izpratnē konkurētspējas priekšrocība uzņēmumam piemīt, kad tas ievieš vērtības radīšanas stratēģiju, ko vienlaikus neievieš neviens no esošajiem vai potenciālajiem konkurentiem. Savukārt, noturīga konkurētspējas priekšrocība uzņēmumam piemīt, kad tas ievieš vērtības radīšanas stratēģiju, ko vienlaikus neievieš neviens no esošajiem vai potenciālajiem konkurentiem un, kad citi uzņēmumi nav spējīgi atkārtot šo stratēģiju un gūt no tā labumu (*Barney, 1991, 102.lpp.*). Noturīga konkurētspējas priekšrocība nav ierobežota kalendārā laikā, tās pamatnosacījums, ir, ka konkurenti to nevar atkārtot. Ja arī uzņēmums zaudē konkurētspējas priekšrocību, tad, tam ir cits iemesls, nevis tāpēc, ka kāds konkurents to spēja atkārtot. Ir iespējamās strukturālās izmaiņas nozarē, ir iespējamās radikālās inovācijas,

kuru rezultātā kādi no līdz šim vērtīgiem resursiem var zaudēt nozīmi, vai pat kļūt par uzņēmuma vājumu. No šādas situācijas nav pasargāts neviens uzņēmums, un pat tāds, kam bija noturīga konkurētspējas priekšrocība, var zaudēt to pilnībā. Taču, ja konkurētspējas priekšrocību zaudē, jo konkurents to spēja atkārtot vai kopēt, tā nav bijusi noturīga konkurētspējas priekšrocība. *R.M. Grant* (1996, 385.lpp.) uzskata, ka spēju potenciālā ietekme uz konkurētspējas priekšrocības radīšanu un noturēšanu pieaug, atkarībā no spējās integrētā zināšanu daudzuma. *G. J. Hooley et al.* (2005) ir apkopojuši izolācijas mehānismu veidus, kas aizsargā noturīgu konkurētspējas priekšrocību: cēloņsakarību neskaidrība, sarežģītība, kas rodas no vairāku resursu savstarpējas mijiedarbības, vārdos neizteiktas iemaņas un zināšanas, kas radušās pieredzes rezultātā, pieredze, kas rodas ar laiku, imitācijas izmaksas un likumdošanas barjeras (piemēram, īpašumtiesības un patenti). Konkurētspējas priekšrocība un tās trūkums rodas laika gaitā un var mainīties laika gaitā. Tāpēc, lai izskaidrotu konkurētspējas priekšrocību, Resursos balstītai teorijai jāņem vērā resursu un spēju attīstība laika gaitā (*Helfat, Peteraf, 2003, 998.lpp.*). Šī iemesla dēļ, pētnieki uzsver nepieciešamību empīriskajos pētījumos uzņēmuma spēju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem mērīt ar laika nobīdi, piemēram, viens gads. Arī autores veiktajā kvantitatīvajā aptaujā šī rekomendācija ir ņemta vērā (skat. 3.3.apakšnodaļu).

Lai izskaidrotu, kā resursi un spējas var ietekmēt uzņēmuma rezultātus, ir nepieciešams definēt uzņēmuma rezultātu rādītāju kopumu. Organizācijas rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas iekļauj finanšu un nefinanšu (piemēram, stratēģiskās, vadības apmierinātības, klientu jomas) rezultātu jomas (*Vorhies et al., 1999, 1180.lpp.*). Izaugsme atspoguļo rezultātu tendenci pārdošanas apjoma un tirgus daļu pieaugumā. Izaugsme ir nepieciešama, lai uzņēmumam nodrošinātu ilgtermiņa dzīvotspēju un resursu pieejamību. Izaugsmi var atspoguļot gan ar finanšu, gan nefinanšu rādītājiem. Starp finanšu rādītājiem biežāk izmantotie ir pārdošanas apjoms un tā pieaugums, peļņa, atdeve no investīcijām. *S.D.Hunt* (2011) saista Resursos balstīto teoriju ar uzņēmuma finanšu rezultātiem caur konkurētspējas priekšrocību. Uzņēmums var iegūt noturīgu konkurētspējas priekšrocību, ja tas savus resursus izmanto tādā veidā, kas rada uzņēmumam pārākumu finansiālajos rezultātos. Starp nefinanšu rezultātiem parasti tiek izmantoti: vadītāju apmierinātības novērtējums, mērķu sasniegšana, uztverto panākumu novērtējums (*perceived success*) (*Zou, Stan, 1998, 343.lpp.*), tirgus rezultāti. *G. J. Hooley et al.* (2005) pierāda, ka resursi pozitīvi ietekmē gan klientu lojalitāti, gan tirgus daļu. Klientu apmierinātība rāda, cik efektīvi organizācija spēj nodot vērtību klientiem. Resursos balstīto teoriju saista arī ar vērtības piedāvājumu: resursi ir taustāmi un netaustāmi uzņēmuma aktīvi, kas var radīt tādu tirgus piedāvājumu, kam ir vērtība specifiskā tirgus segmentā (*Hunt, Morgan, 2005*). Uzņēmumu rezultātus mēdz novērtēt arī no adaptācijas

skatupunkta – veiksmīgs uzņēmums spēj pielāgoties izmaiņām tirgū. Veiksmīga jaunu produktu un pakalpojumu ieviešana demonstrē organizācijas spēju reaģēt uz tirgus izmaiņām (Morgan et al., 2003).

1.attēlā redzamas attiecības starp uzņēmuma resursu neviendabību un nemobilitāti, resursiem nepieciešamajām īpašībām, konkurētspējas priekšrocību un uzņēmuma rezultātiem. Resursos balstītās teorijas izpratnē. Šo principu var izmantot uzņēmuma iekšējo resursu novērtēšanā un plānošanā (Barney, 1991).



### 1.1.attēls. Uzņēmuma resursu īpašības un saistība ar uzņēmuma rezultātiem

Avots: autores veidots (papildinot Barney, 1991 un Hooley et al., 2015)

R.K. Srivastava et al. (1998) norādīja uz problēmām identificēt mārketinga resursus finanšu pārskatos un pierādījumu trūkumu par resursu tiešo efektu, uzlabojot uzņēmuma rezultātus. Kopš tā laika daudzi autori ir pētījuši mārketinga resursu, spēju, konkurētspējas un uzņēmuma rezultātu savstarpējās attiecības. 2005.gadā G. J. Hooley et al., (2005, 23.lpp.) izstrādāja un pārbaudīja mārketinga resursu mērīšanas skalu, pierādot to ietekmi uz uzņēmuma mārketinga rezultātiem – klientu lojalitāti, tirgus daļu, un uzņēmuma finanšu rezultātiem – peļņu, investīciju atdevi. N.S. Davcik un P.Sharma (2016, 5549.lpp.) konstatēja, ka mārketinga resursu saistību pētījumus var iedalīt 3 virzienos: 1) resursu attiecības ar uzņēmuma zīmolu un vidi, 2) mārketinga kā funkcijas ietekme uz uzņēmuma rezultātiem, 3) mārketinga resursu izvietošana un ietekme uz rezultātiem. Tomēr Resursos balstītā teorija paredz, ka, lai resursi veidotu noturīgu konkurētspējas priekšrocību, ir jābūt atbilstošiem un efektīviem procesiem organizācijā, kas spēj resursus izvietot un transformēt, tāpēc galvenais faktors, kas tiek pētīts, ir mārketinga spējas.

Uzņēmumam ieteicams pieņemt tādas stratēģiskus lēmumus, kas atbilst pieejamajiem resursiem un spējām, un apzināti un pastāvīgi investēt resursos un spējās, kas atbilst gan uzņēmuma stratēģijai, gan mainīgajai tirgus videi. Tātad, lai gan Resursos balstītā teorija paredz, ka uzņēmuma stratēģiju nosaka, veicot uzņēmuma iekšējās vides analīzi – definējot attīstot un pielietojot galvenās uzņēmuma spējas, tomēr mārketinga stratēģijā nepieciešams analizēt abas - gan uzņēmuma iekšējo, gan ārējo vidi.

### 1.1.3. Uzņēmuma spēju koncepta attīstība

Lai arī Resursos balstītā teorija ir devusi būtisku ieguldījumu, izskaidrojot, kā uzņēmumu resursi ietekmē to rezultātus, akadēmiskās intereses fokuss ir novirzījies no resursiem uz resursu pielietošanas procesu un tā rezultātu. Sākotnēji Resursos balstītas teorijas izpratnē uzņēmuma spējas uzskatīja par vienu no uzņēmuma resursu veidiem. Tomēr tālāka teorijas attīstība pamudināja spējas izdalīt atsevišķi no resursiem, lai labāk izprastu vērtības radīšanu uzņēmumā (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Uzņēmuma pārākums resursu pieejamībā nav pietiekams priekšnosacījums, lai radītu konkurētspējas priekšrocību. Resursu vērtība atklājas tikai kombinācijā ar spējām. Uzņēmumiem ir nepieciešamas spējas, lai varētu pielietot pieejamos resursus tādā veidā, kas atbilst tirgus apstākļiem, lai uzlabotu uzņēmuma rezultātus (Teece, 2007, Morgan et al., 2009). Uzņēmumiem ir jāpielieto specifiski procesi, kas nepieciešami, lai transformētu resursus vērtīgā iznākumā (Day, 1994a; Vorhies & Morgan, 2005).

Organizācijas spējas tiek definētas kā uzņēmuma prasme izmantot savus resursus, pielietojot organizatoriskos procesus, lai veiktu uzdevumu vai aktivitāti, kas uzlabo rezultātu (Amit, Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997). *C.E. Helfat* un *M.A. Peteraf* (2003) tās definēja kā “organizācijas spēju veikt koordinētu uzdevumu kopumu, pielietojot organizācijas resursus, nolūkā sasniegt konkrētu gala rezultātu”.

Spējas ir uzņēmuma rīcība, tās izpaužas caur informācijā balstītiem, taustāmiem vai netaustāmiem procesi, kas ir īpaši katram uzņēmumam, un kurus tas attīsta laika gaitā, veicot kompleksas uzņēmuma resursu mijiedarbības. Spējas abstrakti var uzskatīt par starpposmu, ko rada uzņēmums, lai nodrošinātu, uzlabotu savu resursu produktivitāti, kā arī stratēģisko elastību un sava gala produkta vai pakalpojuma aizsardzību (Amit, Schoemaker, 1993, 35.lpp.). Spējas ir sarežģīta prasmju un kolektīvās mācīšanās kombinācija, kas realizējas caur organizācijas procesiem un nodrošina funkcionālo aktivitāšu koordināciju augstā līmenī vai, kā to formulējis *G.S. Day* (1994a, 38.lpp.), “spējas kalpo kā ‘līme’, kas savieno kopā dažādus resursus, un tādējādi tos liek lietā, lai sasniegtu maksimālo priekšrocību”. Īpašas organizācijas spējas ir lietu kopums, ko organizācija dara īpaši labi, salīdzinājumā ar konkurentiem (Weerawardena, 2003).

*C.E. Helfat* un *M.A. Peteraf* (2003, 999.lpp.) uzskata, ka spēju koncepts sastāv no rutīnu kopuma uzņēmumā. Lai aktivitāte, kas ietekmē uzņēmuma rezultātus būtu uzskatāma par spēju, aktivitātei jāatkārtojas pietiekami liels skaits reižu un tai pārlicinoši jādarbojas. Aktivitāti, izmēģinot pirmo reizi, nevar uzskatīt par spēju. Spēja var darboties pārlicinoši, taču var nebūt sasniegusi augstāko iespējamo funkcionalitātes līmeni. Organizācijām var atšķirties dažādu spēju lietderības līmenis. Ja ir iespējams konstatēt, ka uzņēmumam piemīt spēja, tas nozīmē, ka tā ir sasniegusi minimāli nepieciešamo funkcionalitātes līmeni, kas ļauj sasniegt atkārtotu

uzticamu aktivitātes rezultātu. Spējām raksturīgas divu veidu rutīnas: tās, kas nepieciešamas, lai veiktu individuālus uzdevumus, un tās, kas koordinē individuālus uzdevumus. Tas, savukārt, nozīmē, ka spējas ietver indivīdu koordinētu piepūli jeb komandas darbu. Tātad spēja piemīt cilvēku kopumam – komandai. Spējas, atšķirībā no uzņēmuma resursiem, darbojas, uzņēmuma komandai attīstot, uzturot un apmainoties ar informāciju (Amit, Schoemaker, 1993, 35.lpp.). Spējas bieži attīstās atbilstoši uzņēmuma funkcionālajai struktūrai (piemēram, mārketinga, zīmola vadība, izpēte un attīstība) vai kombinējot fiziskos, cilvēkresursus un tehnoloģiskos resursus korporatīvā līmenī. Rezultātā uzņēmumi var attīstīt augstākā līmeņa spējas, piemēram, uzticams serviss, atkārtota spēja inovēt, ražošanas elastība, adaptēšanās tirgus tendencēm vai ātri jaunu produktu izstrādes cikli. Uzņēmuma spējas var būt arī iemesls tirgus neveiksmēm, piemēram, ja tās neatbilst tirgus gaidām.

Katram uzņēmumam piemīt atšķirīgas spējas, un tās ir grūtāk pārvietot kā resursus, tādējādi ar tām ir lielāks potenciāls gūt pārākus uzņēmuma rezultātus. Spējas raksturo savstarpēji saistītas rutīnas un uzvedība, kas tiek izmantota, lai paveiktu specifiskus funkcionālus uzdevumus. *L.V. Ngo* un *A.O'Cass* (2012) uzskata, ka spējas nemājo atsevišķos organizācijas procesos, bet drīzāk izceļas no dažādu savstarpēji saistītu rutīnu un procesu integrācijas, kurus veido vadītāju izvēles, identificējot, attīstot un ieviešot šīs rutīnas un procesus. Tādējādi tās kļūst vēl grūtāk atdarināt, un tās ir vērtīgas uzņēmumam. Atšķirībā no uzņēmuma aktīviem (piemēram, ražotne un iekārtas), spējas nevar pārdot, gūstot monetāru kompensāciju. Spējas un organizācijas resursi ir cieši savijušies, jo spēja ir tā, kas padara efektīvu biznesa procesu. Spējas var būt grūti identificējamās. Viens no veidiem, kā uzņēmuma vadībai šo problēmu risināt, ir radīt detalizētas procesu un aktivitāšu kartes, kur spējas parādās. Šādas kartes parasti parāda, ka spējas un tās raksturojošie procesi iesaista vairākas organizācijas funkcijas, dažādus organizācijas hierarhiskos līmeņus un būtiska loma ir savstarpējai komunikācijai (Day, 1994a, 39.lpp.).

Empīriskajā literatūrā ir identificēti dažādi spēju veidi, piemēram, tehnoloģiskās, mārketinga, operatīvās, inovāciju spējas (Krasnikov, Jayachandran, 2008, 2.lpp.; Ngo, Cass, 2012, 861.lpp.). Katram uzņēmumam ir nepieciešamas daudz dažādas spējas, lai veiktu biznesa procesus. Tomēr tikai dažas no tām būs unikālas un pārākas par konkurentiem, un tām ir jāpieiet ar īpašu rūpību, fokusēti investējot tajās resursus, novirzot konkrētus cilvēkus, veicinot pastāvīgu mācīšanos. Unikālās spējas var noteikt, izvērtējot, vai tā pievieno neproporcionāli lielu ieguldījumu klienta vērtības radīšanā no klienta skatupunkta, vai arī ļauj uzņēmumam piegādāt vērtību klientam par būtiski zemākām izmaksām (Day, 1994a, 39.lpp.). Šādā veidā unikālā spēja darbojas kā veiksmes faktors. Unikālajām spējām arī jābūt grūti atdarināmām, noturīgām – tās var izmantot dažādos veidos, lai pielāgotos ārējās vides izmaiņām. Lai attīstītu

spējas, darbībām jābūt pielāgotām uzņēmuma kultūrai, videi un biznesa konkurences pozīcijai. *G.S.Day* (1994a, 46.lpp.) izdala šādus soļus spēju attīstīšanai uzņēmumā: 1) diagnosticēt esošās spējas, 2) paredzēt kādas spējas būs nepieciešamas nākotnē, balstoties uz klientu vērtības radīšanas stratēģiju 3) spēju pamata procesu pārdizainēšana komandās no apakšas - uz augšu uzņēmuma hierarhijā, 4) uzņēmuma vadības vīzijas un apņemšanās definēšana, 5) pastāvīgi monitorēt progresu.

Analizējot esošās spējas, analīzes vienība ir process, un jānosaka vēlamais rezultāts no procesa. Katrs process atklāj, kur un kā katra darbība notiek. Šeit iespējams noteikt, kur notiek kavēšanās, nevajadzīgs vai paralēls darbs, kurš ir atbildīgs par katru posmu. Bieži vien procesus ir sarežģīti identificēt, piemēram, tirgus izprašanas procesi ir sadrumstaloti, izkliedēti organizācijā un savijušies ar citiem procesiem. Šādā gadījumā, ieteicams tirgus izprašanas procesus kategorizēt pēc to mērķa, piemēram, vai tā ir rutīnas informācijas ievākšana, vai tā ir izpēte, kas vajadzīga jauna produkta izstrādei, vai tā ir unikāla situācija, cenšoties izprast jaunas iespējas vai draudus.

Noderīgi ir salīdzināt spējas ar tiešajiem konkurentiem, paredzamajiem konkurentiem un ievērojamākajiem pārstāvjiem citās nozarēs, kas saskaras ar līdzīgiem izaicinājumiem (*Day*, 1994a, 39.lpp). Šādi var uzstādīt reālistiskus mērķus uzlabojumiem un saprast, kā turpināt spēju attīstību. Izpratne, kā uzņēmuma spējas atšķiras no konkurentiem, ļaus novērtēt, kā tās var ietekmēt uzņēmuma rezultātus ilgtermiņā. Diagnosticējošais posms atklās uzņēmuma spēju portfolio: dažas būs unikāli konkurētspējas priekšrocības avoti, dažas spējas būs zemā līmenī, bet lielākā daļa būs paritātē ar konkurentiem, kas nedz veicina, nedz apdraud konkurētspējīgu pozīciju. Dažas spējas pieprasīs steidzamu rīcību, citas pakāpeniskus uzlabojumus, un daudzas var palikt vienā līmenī ar konkurentiem. Izvēli, kur ieguldīt resursus diktēs tirgus – tā dinamika un konkurences piesātinājums, spēju ietekme uz stratēģiju un alternatīvās izmaksas nerīkošanās gadījumā.

*N.Morgan* (2019) uzskata, ka ir maz zināms, kā organizācijā rodas nepieciešamība pēc izmaiņām spējās, kā tā tiek atpazīta un pārvēršas aktīvos jaunu un labāku veidu meklējumos. Vajadzība pēc jaunām spējām varētu parādīties kā jauna problēma, ar ko organizācija iepriekš nav saskārusies. Šādā gadījumā indivīdi un komandas organizācijā izmantos savas zināšanas un prasmes, lai risinātu problēmu, un tās var attīstīties par jaunām organizācijas rutīnām. Ja problēmas atkārtojas vairāk kā vienu reizi, mārketinga speciālisti var saskatīt nepieciešamību pēc jaunas spējas. Jaunu spēju attīstīšanās situācijas un procesu iespējams pētīt caur gadījuma piemēriem, kā to ir darījuši pētnieki stratēģiskās vadības un inovāciju jomā, piemēram, *R.Mauborgne* un *W.C. Kim* (2007). *D.W. Vorhies* (1998, 12.lpp.) veica pētījumu un pierādīja,

ka augstas mārketinga spējas organizācijā ietekmē biznesa stratēģija, organizācijas struktūra un efektivitāte, tirgus informācijas apstrādes spējas.

Promocijas darba autore uzskata, ka viens no veidiem, kas palīdz uzņēmumā identificēt nepieciešamību pēc jaunām spējām vai spēju uzlabošanas, ir uzņēmuma attieksme vai kultūra, kas atbalsta nepārtrauktu jaunu risinājumu izmēģināšanu. Šāda attieksme uzņēmumos nav pašsaprotama, jo daudzu vadītāji vēlas paredzamus rezultātus, pirms uzsākt kādu darbību, kas prasa laiku, finanšu un cilvēkresursus. Tomēr atvērta pieeja jaunai informācijai, domāšanas modeļiem un eksperimentēšanai paver uzņēmumam iespēju saskarsmei ar jaunām iespējām, kontaktiem, labākajiem piemēriem. Līdz ar to var secināt, ka organizācijas, kas atbalsta jaunu veidu meklējumus ikdienas procesos, ātrāk identificēs un attīstīs jaunas spējas.

Autori *L.Kaufmann* un *J.Roesch* (2012) pētīja, kas kavē organizācijās attīstīt un pielietot mārketinga spējas, un izvirzīja trīs galvenos virzienus: 1) **zema motivācija**, tas nozīmē vāji izteikta vēlēšanās iesaistīties mārketinga aktivitātēs un pielietot mārketinga spējas. Tam pamatā ir neizpratne par cēloņsakarībām starp mārketinga resursiem, spējām un konkurētspējas priekšrocību, kā arī iepriekšēja pieredze pārdošanā un mārketingā, piemēram, darbojoties tirgus apstākļos, kur mārketingam bija mazāka ietekme uz pieprasījumu. 2) **Ierobežotas iespējas**, tas nozīmē, ka vadītājiem ir maz situāciju, kur būtu nepieciešams veidot un pielietot mārketinga spējas, lai atbilstu klientu vajadzībām. Tam pamatā var būt, piemēram, ierobežojums filiālēm veikt savas mārketinga aktivitātes. To var novērot, piemēram, daudzu globālu zīmolu mārketinga struktūrās, piemēram, Colgate-Palmolive mārketinga aktivitātes tiek veidotas un pārvaldītas no Centrālaustrumeiropas reģiona pārstāvniecības, kas nozīmē, ka mazās valstīs, kā Baltijas valstīs, uz vietas mārketinga spējas netiek attīstītas. Iespējas attīstīt un pielietot mārketinga spējas var rasties arī tirgus pretestības dēļ, kad uzņēmumu nepieņem starptautiskā tirgū, jo tas nav atpazīstams un uzticams. Tā rezultātā, piemēram, uzņēmumiem no Ķīnas nav iespēju pārdot savu produktu ar savu zīmolu, un viņi paliek kā starpnieki, tādējādi saņemot mazāku vērtību par savu produktu. Ar līdzīgām situācijām saskaras Latvijas uzņēmēji, uz vietas ražojot precis, ko tālāk pārdod cits uzņēmums ar savu – atpazīstamu zīmolu. Ar laiku, iekarojot uzticamību un pārliecību par kvalitāti, uzņēmumam ir iespēja attīstīt pašam savu zīmolu un uzsākt tirgot produktu gala klientam bez starpniekiem. 3) **Ierobežotas prasmes**, tas nozīmē, ka uzņēmuma rīcībā esošās spējas kombinēt un integrēt resursus, lai radītu konkurētspējas priekšrocību caur mārketingu, ir ierobežotas. Tam pamatā ir vispārīgu zināšanu trūkums par mārketingu un tā darbības principiem, vai arī specifisku mārketinga zināšanu trūkums par mērķa tirgu, tā kultūras specifiku un pircēju prasībām. Piemēram, pat, ja uzņēmums Latvijā spēj veiksmīgi mārkētēt savus pakalpojumus un preces vietējā tirgū, ieejot jaunā tirgū ar būtiskām kultūras atšķirībām, piemēram, Ķīnā, šīs prasmes nebūs pietiekamas.

Vairāki autori analizē **spēju saikni ar zināšanām**. *G.S. Day* (1994b) uzskata, ka liela daļa zināšanu, kas raksturīgas spējām, ir vārdos neizteiktas un izkļiedētas. Tas nozīmē, ka spējas ir grūti nododamas tālāk. *G.S. Day* zināšanas izsaka 4 dažādās dimensijās: pirmā ir akumulētas darbinieku zināšanas un prasmes, kas izceļas no tehniskām zināšanām, apmācības un ilgstošas pieredzes ar konkrēto procesu; otra dimensija ir zināšanas, kas ir sakārtotas tehniskās sistēmās, piemēram, informācija datubāzēs, formālas procedūras, kā rīkoties problēmu gadījumā, kā arī pašas informācijas tehnoloģiju sistēmas. Trešā zināšanu dimensija ir vadības sistēmas, un ceturrtā ir vērtības un normas, kas definē zināšanu saturu un interpretāciju, pārvērš individuālās spējas saliedētās vienotās spējās. Vadības sistēmas reprezentē formālus un neformālus veidus kā radīt un kontrolēt zināšanas. Vērtības un normas nosaka, kādu informāciju nepieciešams savākt, kuri informācijas veidi ir visbūtiskākie, kam būs pieeja šai informācijai, kā tā tiks izmantota.

*R.M. Grant* (1996, 378.lpp.) uzskata, ka organizācija darbojas kā zināšanu integrētājs, un zināšanu integrāciju organizācijas spējās var apskatīt kā integrācijas hierarhiju. Tās pamatā ir specializētas zināšanas, kas piemīt individuāliem organizācijas dalībniekiem. Pirmajā integrācijas līmenī ir spējas, kas nepieciešamas specializētu uzdevumu veikšanai. Otrajā līmenī spējas, kas nepieciešamas noteiktiem aktivitāšu procesiem, piemēram, materiālu vadības spēja. Virzoties pa spēju hierarhiju uz augšu, integrēto zināšanu aptvere paplašinās: specializētās un aktivitāšu spējas tiek integrētas plašākās funkcionālās spējās, piemēram, mārketinga vai ražošanas. Augstākos integrācijas līmeņos ir spējas, kas pieprasa plašu, starpfunkciju integrāciju – piemēram, jaunu produktu attīstība. Augstākā līmeņa spējas ir grūti iegūt, un tās nav nododamas tālāk. Taču to attīstīšana pieprasa individuālo zināšanu integrāciju. Daudzos uzņēmumos spēju hierarhija neatbilst organizācijas hierarhijai, piemēram, iespējams, ka organizācijas augstākās vadības pārstāvim piemīt spēja lobēt uzņēmuma intereses valdībā, tomēr šai spējai nepieciešama vien ierobežota zināšanu integrācija, un tā piemīt mazam cilvēku skaitam, līdz ar to tā klasifikatorā atrastos spēju hierarhijas apakšā. Parasti gan organizācijas spēju hierarhija ir pietuvināta organizācijas struktūrai, taču tas var traucēt jaunu organizācijas spēju attīstībai (*Grant, 1996, 379.lpp.*)

*C.E. Helfat* un *M.A. Peteraf* (2003) publicēja **spēju dzīvescikla konceptu**. Pēc šo autoru domām, līdzīgi kā produkta dzīvescikls, arī spējām ir novērojams līdzīgs attīstības cikls ar izaugsmes, brieduma un krituma posmiem. Spējām ir raksturīgi mainīties un atjaunoties, līdz ar to spēju dzīvescikls var būt garāks ne tikai par produkta, bet arī par paša uzņēmuma un industrijas dzīves ciklu. Šis gan sanāk paradokssāls apgalvojums, ņemot vērā, ka Resursos balstītā teorija uzsvēr uzņēmuma īpatnības un resursu un spēju ne-mobilitāti.



Spēju konceptu tālāk paplašināja autoru grupa *D.J.Teece, G. Pisano, un A.M.Y Shuen* (1997), ieviešot dinamisko spēju konceptu. Nepieciešamību paplašināt Resursos balstītās teorijas uzstādījumu, ka uzņēmumi veido noturīgu konkurētspējas priekšrocību, pateicoties vērtīgiem, retiem, neatkārtojamiem un neaizstājamiem resursiem (Barney, 1991), *D.J.Teece* un līdzautori skaidro ar izmaiņām ārējā vidē – biznesa vide strauji mainās, to raksturo plaša ģeogrāfiska ražošanas un inovāciju avotu izkliede, tāpēc noturīgas konkurētspējas iegūšanai nepieciešamas arī unikālas un grūti atkārtojamas dinamiskas spējas. Viņi definē dinamiskās spējas kā “uzņēmuma spēju integrēt, veidot un pārkonfigurēt iekšējas un ārējas kompetences, lai darbotos strauji mainīgā vidē”. Saskaņā ar *D.J.Teece* (2007) vēlāk skaidroto, ‘dinamiskās spējas izmanto, lai pastāvīgi radītu, paplašinātu, atjauninātu, aizsargātu un saglabātu atbilstošu uzņēmuma unikālo aktīvu bāzi’. Dinamisko spēju īpašības *D.J.Teece* iedala trīs tipos: 1) spēja sajūst un ietekmēt iespējas un draudus, 2) spēja izmantot iespējas, 3) uzturēt konkurētspēju pastiprinot, kombinējot, aizsargājot, un, kad nepieciešams, pārkonfigurējot uzņēmuma taustāmos un netaustāmos aktīvus. Lai saskatītu un izmantotu iespējas, uzņēmumiem ir pastāvīgi jāskenē un jāpēta tirgi un tehnoloģijas. Šī darbība iekļauj ne tikai ieguldījumu izpētes darbībās, klientu vajadzību un tehnoloģisko iespēju izziņāšanu, bet arī neizteikta pieprasījuma izprašanu, nozaru un tirgu strukturālu evolūciju un konkurentu un piegādātāju reakciju paredzēšanu. Kad jauna tirgus vai tehnoloģiska iespēja ir saskatīta, to jāizmanto piedāvājot jaunus produktus, procesus vai pakalpojumus. Tas pieprasa ieguldījumus izstrādē un komercializācijā. Ja šis process ir veiksmīgs, tad uzņēmumam gaidāma izaugsme un peļņas palielinājums, kas, savukārt rada uzņēmuma resursu un aktīvu palielināšanos. Lai to noturētu, uzņēmumam nepieciešama spēja pārkombinēt un pārkonfigurēt aktīvus un organizācijas struktūru, iespējams, arī biznesa modeli, tādā veidā uzturot veselīgu organizācijas evolūciju. 2013.gadā autoru grupa *V.Barrales-Molina, F.J.Martínez-López, J.C. Gázquez-Abad*, (2013, 3.lpp.) sintezē līdzšinējo pētījumu secinājumus, un apkopo dinamisko spēju īpašības: 1) būtība: apzināti, atkārtojošies (nevis spontāni) organizācijas procesi un rutīnas, kas izveidojušies laika gaitā, 2) loma: rīcību mainošas rutīnas, pārmaiņām nepieciešami resursi un spējas, 3) sastāvdaļas: pamatā esošie procesi ir sajušana un izpratne, iespējas izmantošana, pārkonfigurēšana, līdzekļu piesaistīšana, mācīšanās un radoša integrācija, mācīšanās no pieredzes, improvizācija un imitācija, mēģināšana un kļūdīšanās, mācīšanās mehānismi, inovāciju spēja, adaptācijas spēja, absorbējoša spēja.

Ņemot vērā uzņēmuma spēju definīcijas un raksturojumus, var secināt, ka spējām piemīt šādas īpašības: 1) tās pastāv organizācijas iekšienē un tās var nodot ar uzņēmuma cilvēkkapitāla vai komandu starpniecību, 2) tās raksturo specifiski organizācijas procesi un rutīnas, 3) lai aktivitāte, kas ietekmē uzņēmuma rezultātus būtu uzskatāma par spēju, aktivitātei jāatkārtojas

pietiekami liels skaits reižu un tai pārlicinoši jādabojas, 4) spējām ir tieša ietekme uz konkurētspējas priekšrocību, kā arī uzņēmuma rezultātiem – finanšu, tirgus un stratēģiskajiem, 5) spējas veidojas, integrējot organizācijā zināšanas.

## **1.2. Mārketinga spējas un tās veidojošie faktori**

Mārketinga spējas ir nozīmīgi mārketinga mehānismi, ar kuru palīdzību uzņēmumi var likt lietā pārākas tirgus zināšanas, lai radītu ekonomisku labumu (Evers et al., 2012, 49.lpp). Mārketinga spējas viena otru papildina un katra var būt individuāls konkurētspējas priekšrocības avots. *Mārketinga spējas* ir definējis G.S.Day (1994a) un paplašināti pētījis D.W.Vorhies (1998): *tās ir integrējoši procesi, ar kuru palīdzību var pielietot uzņēmuma zināšanas, prasmes un resursus biznesa vajadzībām tirgū, un tādā veidā uzņēmums spēj pievienot vērtību savām precēm un pakalpojumiem, pielāgoties tirgus apstākļiem, izmantot tirgus iespējas un stāties pretī konkurences draudiem* (Day, 1994a, Vorhies, 1998).

Mārketinga spējas tiek attīstītas, lai uzņēmums gūtu priekšrocības tirgū (Day, 2011). Uzņēmuma vajadzības tirgū ir izprast tirgus vajadzības, spēt diferencēt produktus, veicināt sadarbību ar klientiem un sasniegt virsnormas finansiālos rezultātus (Ren et al., 2015). Mārketinga spējas atspoguļo uzņēmuma spēju izprast un paredzēt pircēju vajadzības labāk kā konkurenti, un efektīvi savienot uzņēmuma piedāvājumu ar klientu vajadzībām (Day, 1994a). Mārketinga spējas ir organizācijas kompetence, kas sekmē tirgus izprašanu un klientu attiecību veidošanu.

Mārketinga spējas norāda uz uzņēmuma prasmi savākt un izplatīt informāciju uzņēmumā, lai attīstītu atbilstošu reakciju uz tagadnes un nākotnes vajadzībām, saskaņā ar konkurences vides dinamiku (Morgan et al., 2003). Viens no nozīmīgākajiem mārketinga spēju pētniekiem *Neil Morgan*, secināja, ka starptautiskā mārketinga kontekstā lielākā daļa pētnieku definē mārketinga spējas tāpat kā mājas tirgus kontekstā, vienkārši akcentējot, ka mārketinga procesi un aktivitātes notiek starptautiskajā tirgū, ar mērķi apmierināt starptautisko klientu vajadzības un sasniegt rezultātus starptautiskā tirgū (Morgan, et al., 2018). Citiem vārdiem sakot, mārketinga spēju koncepts neatšķiras vietējā un starptautiskā tirgū, atšķiras vides konteksts. Starptautiskās vides konteksts piešķir augstāku sarežģītības pakāpi mārketinga problēmu risināšanai.

Mārketinga spēju kultivēšana organizācijai ir veids, kā stiprināt konkurētspējas priekšrocību. Uzskata, ka mārketings jāstiprina trīs aspektos – mārketinga kultūra, mārketinga stratēģija un mārketinga taktika (Webster, 1992, 10.lpp.; Hooley et al., 1999, 262.lpp.), un caur šiem trīs aspektiem iespējams attīstīt mārketinga spējas uzņēmumā. Mārketinga spēju attīstība ir organizācijas mācīšanās un zināšanu vadības rezultāts (Liu, Ko, 2012). Mārketinga spējas

attīstās, kad uzņēmuma darbinieki atkārtoti pielieto savas zināšanas un prasmes, lai risinātu uzņēmuma mārketinga problēmas. Bieži šajā procesā netaustāmie resursi tiek kombinēti ar taustāmajiem resursiem vai aktīviem (Vorhies et al., 1999, 1175.lpp.). Mārketinga spējas pašas par sevi nav resurss, tās manifestējas caur integrējošiem procesiem, ar kura palīdzību resursi tiek izmantoti, lai radītu no tiem vērtību. Veicot šos procesus atkārtoti, rodas koordinēts uzvedības veids, tas var būt sistemātisks, tomēr ir pakļauts pārmaiņām iekšējā un ārējā vidē, līdz ar to tam ir dinamiska daba. Tātad mārketinga spēju attīstība notiek, mācoties caur atkārtotšanu, tādā veidā uzņēmums attīsta procesus, caur kuriem mārketinga spējas izpaužas. Jo vairāk uzņēmuma darbinieki pielietos savas zināšanas un iemaņas mārketinga problēmu risināšanā, jo dziļāka attīstīsies mārketinga zināšanu bāze. Darbinieki organizācijā, izmantojot šo zināšanu bāzi mārketinga problēmu risināšanā, nostiprinās mārketinga spējas. Tātad mārketinga spējas veidojas laika gaitā, uzņēmumam nonāk situācijā, kur nepieciešams risināt mārketinga problēmas. Citiem vārdiem sakot, uzņēmumam nepieciešams nonākt saskarsmē ar tirgu, lai veidotos pieredze un zināšanas mārketinga problēmu risināšanā, un caur to attīstītos mārketinga spējas. Tā kā mārketinga procesi uzņēmumos atšķiras, katrā uzņēmumā attīstīsies unikālas mārketinga spējas, jo indivīdi kombinēs savas īpašās zināšanas un prasmes ar uzņēmumā pieejamajiem resursiem (Day, 1994a). Konkurējoši uzņēmumi, kas fokusējas uz līdzīgām tirgus vajadzībām, var attīstīt līdzīgas mārketinga spējas, bet ne identiskas. Kad šīs spējas rada vērtību un konkurenti nevar tās viegli atdarināt, kad tās nevar aizvietot ar citām spējām, un nevar nodot no viena uzņēmuma otram, tad mārketinga spējas var kļūt par noturīgas konkurētspējas pamatu (Vorhies et al., 1999, 1176.lpp.).

Mārketinga spēju literatūra strauji attīstījies, kopš 1990.-tajiem gadiem, mārketinga spējām ieņemot centrālā koncepta vietu, kas spēj teorētiski savienot un skaidrot mārketinga aktivitāšu ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem. Kopš tā laika ir veikti daudz pētījumu, kas empīriski pierāda mārketinga spēju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem. Piemēram, *A.Krasnikov* un *S.Jayachandran* (2008), veicot 114 pētījumu meta analīzi, pierādīja, ka mārketinga spējām ir būtiski lielāka ietekme uz uzņēmuma finanšu un tirgus rezultātiem, kā izpētes un attīstības spējām un operatīvajām spējām. *R.Wilden* un *S.Gudergan* (2015) konstatēja, ka mārketinga spēju ietekme ir īpaši nozīmīga vidē ar augstu konkurences piesātinājumu. Tāpat ir izskaidrots, ka mārketinga spējas var veicināt inovatīvu organizācijas procesu rašanos (Yu et al., 2014) un inovāciju rezultātus uzņēmumā (Ren et al., 2015, 645.lpp.), arī radikālas inovācijas (Benedetto et al., 2008, 422.lpp.), jaunu produktu attīstību (Mu, 2015), stiprina zīmola kapitālu (Zhang et al., 2015, 54.lpp.), (Xie, Zheng, 2019, 235.lpp.), palielina dividendžu izmaksas uzņēmuma akcionāriem (Mishra, Modi, 2016, 42.lpp.), pastiprina informācijas tehnoloģiju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem (Chen, 2012, 146.lpp.), pastiprina mārketinga stratēģijas ietekmi uz

rezultātiem (Asseraf, Shoham, 2019, 864.lpp.), rada tirgus pārmaiņas (Kachouie et al., 2018, 1007.lpp.).

Attīstoties dinamisko spēju konceptam, literatūrā parādījās arī koncepts 'Mārketinga dinamiskās spējas'. To nostiprināja autori *D.S.Bruni* un *G.Verona* (2009, 103.lpp.), raksturojot tās šādi: "mārketinga dinamiskās spējas ietver cilvēkkapitālu, sociālo kapitālu un vadītāju izziņas spējas, kas iesaistītas tirgus zināšanu un mārketinga resursu radīšanā, lietošanā un integrācijā, nolūkā pielāgoties vai radīt tirgus un tehnoloģiskas pārmaiņas". Turpmākā literatūrā mārketinga disciplīna ir vienīgā, kur tiek apskatītas specifiski mārketinga dinamiskās spējas. Tas skaidrojams ar mārketinga funkcijas augsto starpdisciplināritāti un starpfunkcionālo lomu; piemēram, tādām mārketinga spējām, kā jaunu produktu vadība, klientu attiecību vadība ir izteikti starpfunkcionāla daba. Salīdzinot dinamiskās spējas un mārketinga dinamiskās spējas, veidojas šādas īpašību grupas: dinamiskās spējas atbilst kritērijiem - resursu un spēju rekonfigurācija, stabili un apzināti spēju modeļi, kopīgi procesi, savukārt, mārketinga dinamiskās spējas papildus iekļauj tirgus zināšanas un starpfunkcionālus mārketinga procesus (*Barrales-Molina et al.*, 2014, 402.lpp. ). Tirgus zināšanas ir kļuvušas par galveno mārketinga resursu mūsdienu biznesā. Ja uzņēmumam ir spējas absorbēt tirgus zināšanas, tas ļauj iegūt vērtīgas atklāsmes par klientiem, tirgiem, konkurentiem, vides tendencēm, izplatītājiem, sadarbības partneriem, patērētāju kopienām. Tirgus zināšanas rodas saskarē ar ārējiem ietekmētājiem, tās nevar rasties tikai organizācijas iekšienē. *D.S.Bruni* un *G.Verona* (2009, 103.lpp.) piedāvā mārketinga dinamisko spēju definīciju: spējas, kas mērķētas tieši uz tirgus zināšanu attīstīšanu, izplatīšanu un integrēšanu, un palīdz uzņēmumam attīstīties. Autoru grupa *R.Kachouie*, *F.Mavondo*, un *S.Sands* (2018, 1010.lpp.) uzskata, ka mārketinga dinamiskās spējas ir proaktīva orientācija uz tirgu un vērtību inovācijas spēja. Dinamiskā un konkurences piesātinātā vidē uzņēmumiem ir izdevīgi paaugstināt proaktīvu tirgus orientāciju, jo tas ļauj ātrāk un padziļinātāk izprast klientu vajadzības, kā arī iespējo citas organizācijas funkcijas reaģēt uz pārmaiņām tirgū. Savukārt, vērtību inovācijas spēja ir nepieciešama, lai organizācija atjaunotos, radītu jaunas tirgus iespējas, nevis vienkārši censtos pārspēt konkurentus. Tātad dinamiskās mārketinga spējas ir saistītas ar tirgus pārmaiņām, ar radikālu inovāciju, ar nozaru pārstrukturēšanos, ar biznesa modeļu maiņu. Tirgus nenoteiktība un konkurences vides dinamika pieprasa regulāru organizāciju atjaunošanos, un dinamisko spēju koncepts skaidro, kurus procesus organizācijas izmanto, lai pārkārtotos. Vienlaikus, dinamisko spēju koncepts paredz, ka pastāv arī nedinamiskas spējas, un, ka tās var mainīt ar dinamisko spēju palīdzību. Taču promocijas darba autore sekos autoru *C.E.Helfat* un *M.A.Peteraf* (2003, 998.lpp.) uzskatam, ka visām spējām ir potenciāls mainīties, un, lai uzņēmumā notiktu mācīšanās, pārmaiņu un adaptācijas process, nav noteikti nepieciešama īpašu dinamisko spēju starpniecība.

Nav šaubu, arī mārketinga spējām piemīt dinamiska daba, tās ir galvenais avots, kas ļauj uzņēmumam sajūst neizteiktas vajadzības un iespējas, gaidāmās pārmaiņas, radīt jaunu vērtības piedāvājumu, sasniegt klientus mērķtiecīgi un uzrunāt tos radoši. Tomēr, dinamisko spēju koncepts vēl ir pārāk maz attīstīts, lai to pielietotu turpmākā izpētē, ir grūti identificēt un izmērīt spējas, kas vada pārmaiņas uzņēmumā, un līdz ar to mainās pašas.

*G.S.Day* ir nozīmīgākais autors, kas rakstīja par uzņēmumu tirgus orientāciju un spējām, viņš uzskata, ka uz tirgu orientētiem uzņēmumiem ir pārākas tirgus izprašanas, klientu iesaistīšanas un partneru un kanālu attiecību veidošanas spējas (Day, 1994a). Šo spēju radītās priekšrocības informē un virza arī pārējās mārketinga spējas. Lai uzņēmums spētu atbildēt uz gaidāmiem vai esošiem notikumiem patreizējā vai jaunā tirgū, uzņēmumam ir nepieciešams nepārtraukti mācīties par klientiem, konkurentiem un partneriem. Uz tirgu orientētos uzņēmumos tirgus informācijas ievākšanas, interpretēšanas un izmantošanas procesi ir sistemātiskāki, pārdomātāki un savlaicīgāki kā citos uzņēmumos. Tādējādi šie uz tirgu orientētie uzņēmumi var apdzīt savus reaktīvos, ierobežotos, uz sevi vērstos konkurentus. Tirgus izprašanas spējas pamatā ir tirgus orientācija kā uzņēmuma uzvedības veids, un uz tirgu orientēta uzņēmuma definīcija ir: organizācija, kas rada tirgus informāciju, izplata to un spēj uz šo informāciju reaģēt visā organizācijā (Kohli, Jaworski 1990, 6.lpp.). Uz tirgu orientētus uzņēmumus no citiem atšķir to spēja sajūst notikumus un tendences tirgū agrāk par konkurentiem. Tie var paredzēt un precīzāk pielāgot atbildes darbības, lai piesaistītu vai noturētu klientus, uzlabotu attiecības ar partneriem vai samazinātu konkurentu ietekmi. Tie spēj reaģēt uz informāciju savlaicīgi un saskaņoti, jo informācija un pieņēmumi par tirgu ir plaši pieejami visas organizācijas ietvaros. *G.S.Day* (1994a) padziļināti raksturo uzņēmumu tirgus izprašanas spēju - tā ietver īpašas aktivitātes, lai ievāktu un reaģētu uz informāciju par klientu vajadzībām, konkurenci, tehnoloģiju ietekmi un citiem vides faktoriem. Tirgus izprašanas spējas pārākums rodas, realizējot katru aktivitāšu posmu: no aizspriedumiem brīva izziņa, sinerģiska informācijas izplatīšana, savstarpēji saskaņotas interpretācijas un pieejamas atmiņas. Promocijas darba autore uzskata, ka ir nepieciešams iedziļināties tirgus izprašanas spējas būtībā, jo jauniem eksportētājiem ir nepieciešamas augstas tirgus izprašanas spējas, līdz ar to šī spēja tiks izmantota promocijas darba pētījuma modelī. 1.1.tabulā padziļināti aprakstīti procesi, kas raksturīgi tirgus izprašanas spējai.

### Tirgus mācīšanās un izprašanas spēju raksturojošie procesi organizācijās

Tirgus mācīšanās un izprašanas spēja		
Spēju raksturojošie procesi	Visas organizācijas	Uz tirgu orientētas organizācijas
No aizspriedumiem brīva izpēte	Iegūst tirgus informāciju par tendencēm, notikumiem, iespējām un draudiem, pētot vai skenējot vidi, caur tiešu pieredzi, atdarinot, vai caur problēmu risināšanas pieeju.	Uzskata, ka visi lēmumi sākas tirgū, līdz ar to šīm tirgus pētīšanas aktivitātēm pieiet pārdomātāk un sistemātiskāk.
Aktīva tirgus vides skanēšana	Seko līdz galvenajiem tirgus vides parametriem un notikumiem, un cenšas mācīties no negaidītiem notikumiem. Mācīšanas organizācijā notiek hierarhiski no augšas uz leju, jo netiek ņemta vērā informācija no darbiniekiem 'pirmajās rindās' jeb klientu apkalpošanas speciālistiem.	Darbinieki, kas ikdienā saskaras ar klientu sūdzībām, jaunu pakalpojumu pieprasījumiem, konkurentu darbības sekām, ir motivēti sistemātiski informēt vadību.
Paškritiska salīdzināšanās	Dekonstruē un analizē konkurentu produktus, un konkurējošus uzņēmumus, lai izprastu, kā labāk veikt konkrētas funkcijas un uzdevumus.	Pēta attieksmes, vērtības un vadības procesus arī no atšķirīgām, nesalīdzināmām organizācijām.
Nepārtraukta eksperimentēšana un uzlabošana	Uzlabo savus procesus, lai paaugstinātu produktivitāti un klientu apmierinātību.	Sistemātiski plāno pārmaiņas un novēro ieviesto pārmaiņu rezultātus, lai paturētu tās, kas rezultātus uzlabo, un pārējās atmestu.
Informēta imitācija	Konkurentu panākumu analīze	Konkurentu panākumu emulācija, pirms tie tiek pārāk tālu.
Sinērgiska informācijas izplatīšana	Uzņēmumi bieži nezina, ko zina. Tiem var būt labas sistēmas, lai uzglabātu procesuālos datus, piemēram, grāmatvedības un pārdošanas datus, taču citādi vadītājiem ir grūtības atrast, kur organizācijā atrodas noteikti informācijas resursi. Piemēram, informāciju par konkurentiem, ražošanas departaments var uzzināt no piegādātājiem, pārdošanas vadītājs, no klientiem, bet attīstības departaments no	Bez grūtībām iegūst informāciju uzņēmuma iekšienē, jo tā tiek plaši izplatīta, ir kopīga izpratne par augsto informācijas vērtību un ir zināms, kur vēl to noderīgi var izmantot (sinērgija).

	nesen darbā pieņemtā konkurentu darbinieka.	
Savstarpēji saskaņota interpretācija	Uzņēmumi vadās pēc vienkāršotiem pieņēmumiem par tirgus darbību, kas baltās uz pilnīgu informāciju un tie ir plaši zināmi organizācijas iekšienē. Ja informācija nav pilnīga, tad pieņēmumi var būt kļūdaini.	Vadītāji skaidri formulē un pēc vajadzības maina savus pieņēmumus par tirgus darbību, konkurentu un piegādātāju reakciju, un mārketinga programmu rezultātu rādītājiem
Pieejama kolektīvā atmiņa	Organizācijas bez praktiskiem mehānismiem kā atcerēties, kas un kāpēc radīja labus rezultātus, atkārtoti savas kļūdas un atklāj savas veiksmes formulas atkal no jauna. Kolektīvās atmiņas spējai traucē darbinieku pārcelšana un strauja komandu izformēšana.	Organizācijas datu krātuves ir pieejamas visam uzņēmuma, būtiska loma ir informācijas tehnoloģijām.

Avots: Day, 1994a.

Tirgus mācīšanās ir vairāk kā vienkārši informācijas uzņemšana. Mācīšanās process iekļauj vadītāju spēju uzdot īstos jautājumus īstajā laikā, absorbēt atbildes savos uztveres modeļos par tirgus darbību un dalīties jaunajā izpratnē ar citiem uzņēmumā, izlēmīgi rīkoties.

Klientu iesaistīšanas spēju padziļināti aprakstījis *G.S.Day* (1994a, 44.lpp.) un vēlāk paplašinājis *J.Mu* (2015, 155.lpp.). Uz tirgu orientētiem uzņēmumiem ir būtiski uzturēt ciešas attiecības ar klientiem. Tomēr reti kuram uzņēmumam ir izdevies likt konkurētspējas priekšrocības pamatā tieši klientu attiecību spēju. Veiksmīga sadarbība pieprasa augsta līmeņa mērķtiecīgu kooperāciju, nolūkā uzturēt produktīvas attiecības ilgākā laika periodā. Procesā nepieciešams attīstīt jaunas prasmes, iemaņas un procesus, kā piemēram, cieša komunikācija un kopīga problēmu risināšana: veiksmīgās klientu un partneru attiecībās, nepieciešams attīstīt komandu sadarbības mehānismus pastāvīgai informācijas apmaiņai par vajadzībām, problēmām, jaunām prasībām un reakcijai uz tām.

Veiksmīgās, uz sadarbību orientētās attiecībās kopīga problēmu risināšana aizvieto diskusijas. Piegādātājiem jābūt gataviem piedalīties klientu vajadzību izpētes procesā, vēl pirms tiek definēta produkta specifikācija. Komunikācija notiek starp dažādām funkcijām un hierarhijas līmeņiem klienta un piegādātāja organizācijās, tā pieprasa augsta līmeņa iekšējo koordinēšanu un jaunu pārdošanas funkcijas lomu. Ja fokuss ir uz darījuma noslēgšanu, tad pārdevējam ir izšķirīga loma un uzsvars ir uz klienta pārliecināšanu ar produkta īpašību palīdzību, cenu, nosacījumiem, savu klātbūtni. Uz sadarbību orientētās attiecībās pārdošanas funkcijas loma ir paredzēt klientu vajadzības, demonstrēt atsaucību, veidot uzticamību un pašaušanos. Koordinējošās aktivitātes (Day, 1994a, 45.lpp.) nozīmē jaunas vadības procesus,

lai kopīgi ar klientu veidotu ražošanas prognozes un plānus, informācijas sistēmu vadība ir pieejama abām pusēm, lai tās zinātu viena otras prasības, statusus un pasūtījumus, savstarpējus solījumus uzlabotu kvalitāti un uzticamību.

1.2.tabula

### Klientu iesaistīšanas spēju raksturojošie procesi

Klientu iesaistīšanas un attiecību veidošanas spēja		
Spēju raksturojošie procesi	Visas organizācijas	Uz sadarbību orientētas organizācijas
Cieša komunikācija un kopīga problēmu risināšana	Pārdošanas funkcijas fokuss ir uz darījuma noslēgšanu, pārliecinot klientu par produkta īpašībām, cenu, nosacījumiem.	Pārdošanas funkcijas loma ir klientu vajadzību izprašana un paredzēšana, atsaučības un pieejamības demonstrēšana, uzticamības un paļaušanās veidošana
Koordinējošas aktivitātes	Attiecības ar klientu ir uz darījumu orientētas, katra puse cenšas samazināt savas izmaksas.	Abas puses cenšas samazināt kopējās izmaksas un palielināt noietu, sadarbojoties dažādos līmeņos, harmonizējot sistēmas, apmainoties ar preču kustības informāciju.

Avots: Day, 1994a.

Piemēram, ātra patēriņa preču industrijas sadarbībā ar mazumtirgotāju tīkliem var novērot, ka viena puse otrai cenšas novelt pēc iespējas lielāku izmaksu daļu, piemēram, cenu samazināšanas akciju laikā, tirgotājs var censties iepirkt papildus krājumus, tādējādi noslogojot noliktavu un ražošanas jaudas. Tā vietā ir iespējama sadarbība vairākos līmeņos, piemēram, harmonizējot uzskaites sistēmas, daloties loģistikas un preču kustības informācijā, kopīgi plānojot preču izmaiņas un noieta veicināšanas akcijas. Sadarbības mērķis ir samazināt kopējās sistēmas izmaksas un palīdzēt tirgotājam palielināt pārdošanu. Uz sadarbību orientētas attiecības ir būtiskas, tomēr tās var nebūt piemērotas katram klientam un katram tirgum. Šādas attiecības prasa piepūli un atbalsta resursus. Tādā gadījumā ieteicams segmentēt klientus pēc to dzīves cikla vērtības, lojalitātes, un veidot šādas ciešas attiecības ar svarīgākajiem klientiem. *J.Mu* (2015) uzskata, ka klientu iesaistīšana nozīmē tuvu attiecību veidošanu ar klientiem, demonstrējot godīgu attieksmi, patiesas rūpes un sirsnību pret tiem. Iesaistīti klienti kļūst psiholoģiski, emocionāli un uzvedības ziņā saistīti ar uzņēmumu, viņu mērķis ir iegūt labumus: racionālus, hedonistiskus, un emocionālus.



Ne visas mārketinga spējas ir vienlīdz būtiskas, uzņēmums nevar veiksmīgi attīstīt vai pārveidot vairākas spējas vienlaicīgi. Līdz ar to uzņēmumiem būtu rūpīgi jāizvēlas, kurām spējām piešķirt augstāko prioritāti. Literatūrā nav pētīts process, kādā veidā uzņēmumi izvēlas, kuru spēju attīstīšanai dot priekšroku. Tomēr aizvien vairāk ir pierādījumu, ka pie noteiktiem ārējās vides apstākļiem ir nepieciešamas atbilstošas spējas. Izplatītākie piemēri šādiem ārējās vides apstākļiem ir tirgus vides turbulence, konkurences intensitāte, tehnoloģiskā turbulence (Jaworski, Kohli, 1993, 57.- 60.lpp.), konkurences vides turbulence (Danneels, 2012, 46.lpp.), institucionālās ietekmes, piem., korupcija, biznesa uzsākšanas barjeras (Engle et al., 2011, 227.lpp.). Tehnoloģiskā turbulence var, piemēram, radīt izmaiņas produktu attīstībā, konkurenti var straujāk piedāvāt tirgū jaunus produktus, tādā uzņēmumam būs būtiskas jaunu produktu attīstīšanas spējas, kā arī klientu apkalpošanas un mārketinga komunikācijas spējas, lai jaunus produktus ieviestu tirgū (Martin, et al., 2020, 28.lpp.). Savukārt, ja nozarē ir spēcīga pircēju ietekme, tad klientu apkalpošanas spējas būs ļoti būtiskas, it īpaši klientu apkalpošanas ātrums (Jayachandran et al., 2004, 229.lpp.). Ja uzņēmēji vai vadītāji uzskatīs, ka viņi darbojas tirgū ar intensīvu konkurenci, viņi centīsies izprast labāk savus klientus un konkurentu rīcību, tādējādi attīstot tirgus izprašanas spēju (O’Cass, Weerawardena, 2010, 574.lpp.).



### 1.2.attēls. Mārketinga spēju saikne ar uzņēmuma stratēģiju un rezultātiem

Avots: adaptēts no N.Morgan, 2019

1.2.attēlā redzama mārketinga spēju kā teorētiska koncepta vieta mārketinga teorijā. Uzņēmumā mārketinga resursi tiek realizēti caur mārketinga spējām. Spējas tiek izmantotas, lai radītu vides kontekstam atbilstošu mārketinga stratēģiju, tas kopumā veido uzņēmuma

pozicionālo priekšrocību tirgū un attiecīgi ietekmē uzņēmuma tirgus un finanšu rezultātu rādītājus.

Kāpēc uzņēmumā ir svarīgi runāt par mārketinga spējām? Uzņēmuma *McKinsey* 2019.gadā veiktā pētījumā 83% aptaujāto uzņēmuma vadītāju uzskatīja, ka mārketinga var būt galvenais izaugsmes virzītājs<sup>1</sup>. Tomēr, runājot par mārketinga lomu uzņēmumā – pastāv paškritika, ka tā ir samazinājusies un ‘izšķīdusi’. Mārketinga vadītāja atrašanās uzņēmuma augstākās vadības līmenī – valdē - joprojām ir retums. Savukārt, IT vadītājs vai, piemēram, ražošanas vadītājs tipiski ir valdes loceklis. Mārketinga profesionāļu atrašanās organizācijas vidējā vai zemākā līmenī notiek arī tāpēc, ka mārketinga struktūrvienības bieži vien nodarbojas ar vērtības radīšanas pēdējo posmu – vērtības virzīšanu. Tikties ar potenciālajiem klientiem un izzināt viņu vajadzības dodas pārdošanas vadītājs, attiecības ar partneriem arī veido citi departamenti, jaunu produktu izstrādi nereti vada ražošanas vadītājs, jauns amats uzņēmumos ir klientu pieredzes vadītājs, kurš ir atbildīgs par labu klientu pieredzei visos uzņēmuma kanālos, gan digitālajos, gan fiziskajos. Mārketinga spējas ir būtiskas dažādām organizācijas struktūrvienībām un funkcijām, un mārketinga vadītājam ir jāveido produktīvas attiecības ar visiem valdes locekļiem un struktūrvienību vadītājiem. Ir laiks mārketinga profesionāļiem virzīties augšup vērtības radīšanas procesā. Ja mārketinga speciālisti spēs ietekmēt vērtības izpēti, noteikšanas un veidošanas posmu, tad mārketinga funkcijas loma uzņēmumā pieaugs.

Otrkārt, mārketinga spējas ir būtiskas, runājot par mārketinga saistību ar uzņēmuma rezultātiem. Tipiski mārketinga departaments tiek uzskatīts par ‘tērētāju’ uzņēmumā. Tikai puse *McKinsey* aptaujāto finanšu vadītāju uzskata, ka mārketinga rada izaugsmi, un 40% uzskata, ka krīzē mārketinga budžets nav jāsauglabā<sup>2</sup>. Uzņēmuma vadība un it īpaši finanšu vadītāji vēlas skaidrību – cik lieli ieguldījumi mārketinga funkcijā nesīs atdevi, kā padarīt mārketinga funkciju efektīvāku, vai kaut kas notiks, ja uzņēmums divus gadus neinvestēs mārketingā, utml dz. Ne velti šobrīd uzņēmumi lielu uzmanību velta digitālajam uz rezultātu orientētajam mārketingam (*performance marketing*) – šeit var izsekot katram interneta reklāmā ieguldītajam centam un novērtēt tā ienestos darījumus. Var rasties iespaids, ka digitālais mārketinga rada skaidru, prognozējamu klientu piesaistīšanas mehānismu. Un tomēr, pakāpeniski sadzirdam lielu zīmolu atzīšanos, ka tie pārāk daudz resursu novirzījuši uz rezultātu orientētajām interneta reklāmām un pametuši novārtā savu zīmolu. Piemēram, uzņēmums

---

<sup>1</sup> McKinsey&Company pētījums, 2019.g. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/marketing-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth>

<sup>2</sup> McKinsey&Company pētījums, 2019.g. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/marketing-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth>

‘Adidas’ 2019.gadā atzina<sup>3</sup>, ka pēdējos 4 gadus bija pārāk daudz investējuši uz pārdošanu orientētā interneta reklāmā, kā piemēram, Google Adwords, Facebook, jo uzskatīja, ka interneta reklāmas baneri veicina pārdošanu internetā. ‘Adidas’ vadīja īstermiņa mērķi saistībā ar akcionāru prasībām, nepieciešamība strauji audzēt pārdošanas rezultātus un izmantot ROI (atdeve no investīcijām) kā galveno atskaites punktu. Tas bija novedis pie mārketinga budžeta sadalījuma 23% zīmola mārketingam un 77% uz pārdošanas rezultātu orientētās interneta reklāmās. Taču mārketinga efektivitātes zelta likums, ko aprakstījuši *L.Binet* un *P.Field*<sup>4</sup> paredz mārketinga budžeta sadalījumu 60:40 par labu zīmolam. Tikai pielietojot ekonometrijas metodes, ‘Adidas’ darbinieki konstatēja, ka pretēji uzskatītajam, pirkumus internetā veicina ne tikai reklāma internetā, bet arī zīmola aktivitātes, un otrādi – reklāma internetā veicina arī pārdošanu vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā. Izpētes rezultāti liecināja, ka, lai veicinātu pārdošanu internetā, uzņēmumam ‘Adidas’ ieteicams investēt arī video, televīzijas, kino un vides reklāmās.

Mārketinga spēju izpētes problemātika akadēmiķu redzējumā saistās ar vairākām tēmām. Tā kā spējas tiek uzskatītas par organizācijai piemītošām un akadēmiskie pētījumi līdz šim ir ignorējuši individuālā līmeņa mārketinga spējas, taču spējas rada gan cilvēki ar savām individuālajām prasmēm, gan organizatoriskie procesi (Morgan, 2019). Līdz ar to jautājumi nākotnes izpētei ir: kā konceptualizēt individuālās spējas – tai skaitā, kādas ir šī faktoru kopuma dimensijas, kāda veida individuālās spējas pastāv, kā tās sadarbojas ar organizācijas procesiem un sistēmām.

Pastāv arī diskusija, vai mārketinga spējas ir tikai saistītas ar lēmumu pieņemšanu, vai arī ar stratēģijas ieviešanu. *N.Morgan* un līdzautori uzskata, ka mārketinga stratēģijas ieviešanas spēja ir viena no galvenajām stratēģiskā mārketinga spējām (Morgan et al., 2012). Tomēr praksē mēdz nodalīt stratēģiju no tās ieviešanas (White et al., 2020, 112.lpp.), un bez spēcīgas ieviešanas spējas stratēģijai var nebūt vēlamā ietekme uz uzņēmuma rezultātiem. Salīdzinot akadēmisko literatūru un praksi, redzams, ka literatūrā par mārketinga spēju galvenajām dimensijām uzskata organizācijas procesus un cilvēkus. Taču praksē mārketinga spējas saistās ar dažādiem pamatkomponentiem: procesiem, metodēm, datiem, tehnoloģijām, sistēmām un cilvēkiem. Potenciāli varētu pētīt metodes kā mārketinga spēju komponenti, līdzīgi kā

---

<sup>3</sup>S. Vizard, “Adidas: we over invested in digital advertising”, 2019, <https://www.marketingweek.com/adidas-marketing-effectiveness/>

<sup>4</sup>Binet, Field, “Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies”, 2013, 9 lpp., [https://jeanallary.files.wordpress.com/2016/07/the\\_long\\_and\\_short\\_of\\_it\\_pdf\\_doc.pdf](https://jeanallary.files.wordpress.com/2016/07/the_long_and_short_of_it_pdf_doc.pdf)

stratēģiskajā vadībā pēta vadītāju izmantoto stratēģisko rīku ietekmi uz rezultātiem (piemēram, Afonina, 2015).

Pie mārketinga spēju izpētes problemātikas jāmin arī vienotas klasifikācijas neesamība. Promocijas darba autore ir identificējusi vairāk kā 20 dažādus spēju veidus ar aprobētām mērījumu skalām un 140 dažādiem indikatoriem. Dažādi autori ir analizējuši mārketinga spējas atšķirīgos veidos, tomēr vairākuma viedoklis ir, ka mārketinga spējas ir hierarhiskas, no ļoti šaurām, taktiskām, paredzētām specifiska uzdevuma veikšanai, līdz plašām, stratēģiskām augstākā līmeņa spējām. Mārketinga spējas un to veidi atšķiras katrā uzņēmumā un nozarē, tās ietekmē ārējās vides diktētās prasības, kā arī uzņēmumam pieejamie resursi. Tomēr darbs pie vienotas mārketinga spēju klasifikācijas turpinās, un autore piedāvā uzlabotu mārketinga spēju klasifikāciju, skat. 1.2.3.apakšnodaļā.

*N.Morgan* (2019) kā problemātiku piesaka arī jautājumu, vai eksistē kopējā uzņēmuma mārketinga spēja. Daži autori pētījumos konceptualizē mārketinga spēju kā vienotu veselumu un iekļauj tajā pamatindikatorus (piemēram, produkts, cena, virzīšana, komunikācija, plānošana), nekritiski vērtējot konteksta ietekmi uz mārketinga spējām (piemēram, Su et al., 2013; Ngo, Cass, 2012). Tomēr, ņemot vērā, ka mārketinga spējas uzņēmumos atšķiras, visām mārketinga spējām nav jābūt vienlīdz svarīgām, un visām mārketinga spējām nebūs izšķiroša ietekme uz noturīgas konkurētspējas priekšrocības veidošanu, promocijas darba autore uzskata, ka dažādu apstākļu kopums nosaka atšķirīgu mārketinga spēju lomu. Ja apstākļu kopums ir līdzīgs uzņēmumiem, tad nepieciešamās mārketinga spējas būs līdzīgas.

### **1.2.1. Mārketinga spējas veidojošās stratēģiskās orientācijas: tirgorientēta koncepcija, orientācija uz mācīšanos, orientācija uz uzņēmējdarbību**

Uzņēmuma stratēģiskā orientācija sastāv no pamatzskatiem, kas nosaka uzņēmuma aktivitāšu un plānu dabu un mērogu. Dažādas biznesa orientācijas rezultējas atšķirīgās organizācijas prioritāšu uztverēs, piemēram, kā uzņēmums uztver klientu, kā definē savu biznesu, kā izturas pret negaidītiem notikumiem tirgū, kā spēj darboties nepilnīgas informācijas apstākļos. Uzņēmuma līmeņa stratēģiskas orientācijas ir fundamentāls pamats vadītāju lēmuma pieņemšanai un rīcībai. Stratēģiskās orientācijas nosaka noturīgu domu un interešu virzību, kas veido vadības attieksmi (Assadinia et al., 2019).

#### **Tirgorientēta koncepcija**

Orientācija uz tirgu jeb tirgorientēta koncepcija ir veids kā uzņēmumā manifestējas mārketinga koncepts. Tā ir uzņēmuma uzvedība, pārlicība un kultūra. Tirgorientētu koncepciju analizējušas vairākas galvenās autoru grupas. *A.K. Kohli* un *B.J. Jaworski* (1990, 6.lpp.) uz tirgu orientētu uzņēmumu raksturo no tā uzvedības prizmas: *organizācija, kas ģenerē tādu*

*tirgus informāciju, kas attiecas uz pircēju tagadnes un nākotnes vajadzībām, izplata šo informāciju un spēj uz to reaģēt visas organizācijas ietvaros. J.C. Narver un S.F. Slater (1990)* tirgorientētai koncepcijai izšķir trīs uzvedības komponentes: 1) klientu orientāciju vai uzņēmuma izpratni par mērķa tirgu, 2) konkurentu orientāciju vai uzņēmuma izpratni par esošo un potenciālo konkurentu spējām ilgtermiņā un 3) starpfunkciju koordināciju vai koordinētu uzņēmuma resursu izmantošanu, lai radītu pārāku vērtību klientiem. Orientācijas uz tirgu pamatā ir fokuss uz klientiem. Lai radītu pircēju vērtību, uzņēmumam nepārtraukti jāspēj izprast pilna pircēja vērtības ķēde, gan, kāda tā ir šodien, gan, kā tā var mainīties laika gaitā. Pircēja vērtību var palielināt jebkurā vērtību ķēdes posmā. Uzņēmumam jāizprot ne tikai konkrētā tirgus niša, bet arī pakārtotu tirgu struktūras, un, kā pircēji tajā uztver vērtību. Savukārt, fokuss uz konkurentiem nozīmē izprast, kuri ir konkurējoši produkti, tehnoloģijas un uzņēmumi, un, vai mērķa klienti tos uztver kā potenciālus aizvietotājus. Orientācija uz tirgu nozīmē, ka uzņēmumam jāspēj identificēt un izprast konkurentu īstermiņa spēku un vājumu un ilgtermiņa stratēģijas. Trešā komponente tirgorientētā koncepcijā ir visu uzņēmuma funkciju, resursu un darbinieku koordinācija attiecībā uz vērtības radīšanu klientiem. Vērtības radīšana nav un nevar būt tikai mārketinga funkcija. Patiesi uz tirgu orientētā uzņēmumā ikviens darbinieks ikvienā departamentā izpratīs savu lomu vērtības radīšanā klientiem.

Abi augstākminētie tirgorientācijas skaidrojumi ir no uzņēmuma uzvedības perspektīvas un raksturo noteiktu rīcību kopumu, ko organizācija veic. Taču citi autori uzskata, ka tirgus orientācija sakņojas dziļāk un ir daļa no uzņēmuma kultūras. Piemēram, klientu orientācija tiek definēta kā *pārlicēžu kopums, kas liek klienta intereses pirmajā vietā, vienlaikus neizslēdzot citu iesaistīto pušu, piemēram, īpašnieku, vadītāju un darbinieku intereses, lai sekmētu ilgtermiņa pelnošu uzņēmumu* (Deshpande et al., 1993). Uz tirgu orientēta uzņēmuma kultūra atbalsta vērtību, ko rada zināšanas par tirgu un nepieciešamība veikt koordinētas darbības, lai gūtu konkurētspējas priekšrocību. Orientācija uz tirgu uzņēmumā tiek realizēta caur mārketinga spējām, kas palīdz izprast un apmierināt pircēju vēlmes (Day, 1994a). Arī J.C. Narver et al. (1998) atzīst, ka tirgorientēta koncepcija jāsaprot kā organizācijas kultūra, un nevis tikai procesu un aktivitāšu kopums, kas ir atdalīts no organizācijas kultūras. Ja klientorientētas iniciatīvas nesakņojas organizācijas kultūrā, tās nebūs ne ilgstošas, nedz iedarbīgas, kā arī organizācijās būtu viegli ieviest uz tirgu orientētu kultūru. Orientācija uz tirgu sekmē mārketingu, taču tādu, kas ietver visu organizācijas funkcionālo jomu prasmes un zināšanas. Tātad orientācija un tirgu nenozīmē mārketinga speciālistu lielāku lomu uzņēmumā, taču mārketinga speciālisti var būt šo pārmaiņu aizsācēji un veicinātāji (Narver et al., 1998, 243.lpp.). Uzņēmuma orientācija uz tirgu ir izdevīga jebkuros tirgus apstākļos, it īpaši

intensīvas konkurences apstākļos. Lai organizācija varētu paaugstināt orientāciju uz tirgu, ir nepieciešams gan vadības piemērs, gan motivācija, mācīšanās un prasmes.

Orientācija uz tirgu uzņēmuma izpaužas caur četriem uzvedības veidiem: 1) skaidrs vērtības piedāvājums (līdz ar to skaidrs tirgus pozicionējums, mērķauditorija), 2) klientu vadīšana, nevis tikai sekošana tiem, 3) ikvienu biznesu saskatīt kā pakalpojumu biznesu, 4) galvenos klientu un darbinieku dzīves cikla vadīšana (Narver et al., 1998, 243.lpp.). Uz tirgu orientēta uzņēmuma uzvedības indikatori ir: 1) uzņēmuma vadība atbalsta tirgorientētu pieeju, 2) uzņēmuma kultūra ir atbalstoša, 3) mērķi un atalgojums ir piesaistīti tirgus rezultātiem, 4) lēmumu pieņemšanas izejas punkts ir, cik iespējams, tuvu klientam (Day, 1994a, 50.lpp.). Ja uzskatām, ka orientācija uz tirgu ietver noteiktus uzvedības kopumus, piemēram, tirgus informācijas ģenerēšanu, izplatīšanu un reaģēšanu, tad uzņēmumā var vērtēt, cik izteikti un kādā kvalitātē šos procesus uzņēmumā veic (Jaworski, Kohli, 1996, 126.lpp.).

Orientācijas uz tirgu saikne ar uzņēmuma spējām izpaužas sekojoši: tā ir kā tirgus izprašanas resurss, un tas ļauj izprast tirgus dinamiku un nodrošina zināšanu bāzi uzņēmuma mārketinga un inovāciju spēju attīstībai. Ir pierādīts, ka orientācija uz tirgu sekmē mārketinga spēju un inovāciju spēju attīstību uzņēmumā, un šīs spējas veicina uzņēmuma tirgus un inovāciju rezultātu pārkumu (Ngo, Cass, 2012, 874.lpp.). Orientācija uz tirgu var darboties efektīvi tikai kombinācijā ar mārketinga spējām. Orientācija uz tirgu, atsevišķi ņemta, uzskatāma par statisku resursu, kas var sekmēt uzņēmuma rezultātus, pateicoties mārketinga spējām. Mārketinga spējas ir mehānisms, kā uzņēmums var realizēt savu orientāciju uz tirgu. Uz tirgu orientēti uzņēmumi uzskata, ka nav preču bez pievienotās vērtības (kā, piemēram, izejvielu biržā). Ikviens uzņēmums, pietiekami labi izprotot savus pircējus, var atklāt klientu neizteiktās vēlmes un pievienot taustāmus vai netaustāmus ieguvumus savam produktam vai pakalpojumam, tādā veidā izvairoties no konkurēšanas ar cenu kā vienīgo priekšrocību. Var secināt, ka orientācija uz tirgu ietver sevī zināšanas par tirgu 'ko zināt', savukārt, spējas ietver zināšanas par prasmēm 'kā, kādā veidā'.

Orientācija uz tirgu pozitīvi ietekmē mārketinga spēju attīstību, kā pierādīts pētījumos, piemēram, tā sekmē izziņas mārketinga spējas uzņēmumā (Asseraf, Shoham, 2018, 873.lpp.), pastiprina mārketinga inovāciju un sadarbības spēju ietekmi uz rezultātiem (Cacciolatti, Lee, 2016, 5605.lpp.); orientācija uz tirgu un tās mijiedarbība ar mārketinga spējām ietekmē jaunu produktu rezultātus (Tavani et al., 2016, 5059.lpp.), uzņēmuma aktīvu atdevi (Morgan et al., 2009, 909.lpp.), ar inovācijām saistītos uzņēmuma rezultātus un klientu apmierinātības un noturēšanas rezultātus (Ngo, Cass, 2012, 872.lpp.).

Orientācija uz tirgu ir īpaši būtiska starptautiskā kontekstā, jo ārvalstu tirgi ir daudz sarežģītāki kā vietējie. Pastāv daudz iespējamo atšķirību dažādās dimensijās – tehnoloģiskās,

ekonomiskās, politiskās, kultūras un sociālās. Šī sarežģītība palielina nepieciešamību pēc tirgus informācijas ģenerēšanas un izplatīšanas. Uzņēmumi, kam piemīt izteikta orientācija uz tirgu, spēj labāk izprast ārvalstu klientu vajadzības un vēlmes, ārvalstu konkurentu stratēģijas un spējas, ārējās vides faktorus, un spēj attiecīgi reaģēt, pārvarot kultūras atšķirības, un līdz ar to gūst labākus panākumus starptautiskošanas procesā (Fernandes et al., 2020).

### **Orientācija uz mācīšanos**

Uzņēmuma stratēģiska līmeņa orientācija uz mācīšanos konceptuāli ir pamatattieksme pret mācīšanos, citiem vārdiem sakot, organizācijas un vadības īpatnības, kas sekmē organizācijas mācīšanās procesu (Real et al., 2014, 186.lpp.; Chiva, Alegre, 2009).

Tiek uzskatīts, ka organizācijas mācīšanās ir tā, kas ļauj uzņēmuma resursiem un spējām kļūt par pietiekami unikāliem un pārākiem, lai tie veicinātu noturīgas konkurētspējas rašanos. Līdz ar to orientācija uz mācīšanos kļūst par fundamentālu stratēģisko faktoru, saskaņā ar Resursos balstīto teoriju un Zināšanās balstīto teoriju, un caur organizācijas spējām uzlabo uzņēmuma rezultātus (Real et al., 2014, 187.lpp.).

Orientācija uz mācīšanos pastāv, ja uzņēmumā atbalsta organizācijas vērtības, kas veicina vēlmi radīt un pielietot zināšanas (Sinkula et al., 1997, 309.lpp.). Orientācija uz mācīšanos attiecas uz visas organizācijas aktivitātēm zināšanu radīšanai un pielietošanai, ar mērķi sekmēt konkurētspējas priekšrocību, tai skaitā iegūt informāciju un dalīties informācijā par klientu vajadzībām, tirgus izmaiņām, konkurentu rīcību, jaunu tehnoloģiju attīstību, lai radītu jaunus konkurētspējīgus produktus. Orientācija uz mācīšanos ietekmē, kāda informācija tiek vākta un kā tā tiek interpretēta, izvērtēta un izplatīta (Calantone et al., 2002, 516.lpp.). Mācīšanās orientācijas fokuss ir plašāks par tirgus vidi. Mācīšanās orientāciju var vispārināt kā vērtību kopumu, kas ietekmē, kādā mērā organizācija ir apmierināta ar saviem pieņēmumiem, mentālajiem modeļiem un dominējošo loģiku, un tam var būt un var nebūt fokuss uz tirgu. Mācīšanās orientācija iedrošina uzņēmuma darbiniekus domāt ‘ārpus rāmjiem’ (Baker, Sinkula, 1999, 413.lpp.).

Orientāciju uz mācīšanos raksturo četri galveni komponenti (Calantone, et al., 2002, 516.lpp.): apņemšanās mācīties, kopīga vīzija, atvērta pieeja, dalīšanas ar zināšanām organizācijas ietvaros. Apņemšanās mācīties raksturo cik izteikti organizācijas vērtības un rīcība sekmē mācīšanās labvēlīgu vidi. Organizācija, kam piemīt apņemšanās mācīties, uzskata mācīšanos par nozīmīgu investīciju, kas nepieciešama uzņēmuma izdzīvošanai. Jo vairāk organizācija novērtē mācīšanos, jo vairāk mācīšanās notiks. Kopīga vīzija attiecas uz mācīšanās fokusu organizācijā. Darbinieki zina, kas ir uzņēmuma mērķi un vīzija, un, kā viņi var piedalīties to sasniegšanā (Sinkula, 1994). Līdz ar to ir zināms ne tikai, ka mācīšanās ir būtiska, bet arī ir zināms, ko ir nepieciešams mācīties. Organizācijas dažādās intereses un idejas var tikt

integrētas vienotā virzienā. Nav pietiekami tikai radīt mācīšanos veicinošu vidi organizācijā, ir nepieciešams arī skaidrs mācīšanās fokuss un virziens. Tas paaugstina mācīšanās kvalitāti un ļauj dažādām organizācijas funkcijām efektīvāk savstarpēji komunicēt un sadarboties vienota mērķa sasniegšanai. Atvērtība vai bezaizspriedumu pieeja ir gatavība kritiski izvērtēt organizācijas ierastās rutīnas un pieņemt jaunas idejas. Uzņēmuma vadītāji un darbinieki bieži izdara spriedumus pamatojoties uz ierastajiem mentālajiem modeļiem (Day, 1994b). Organizācijai jāspēj kritiski raudzīties uz saviem pieņēmumiem par tirgu, klientiem un konkurentiem (Sinkula et al., 1997). Uzņēmumi, saskaroties ar dinamiskiem tirgiem un mainīgām tehnoloģijām, nonāk situācijā, kur pieejamās zināšanas ir novecojušas. Tomēr iemācītais var būt noderīgs, ja vien uzņēmumam nav aizspriedumu tos apšaubīt. Ir būtiski gan atjaunot zināšanu bāzi, gan būt gatavam atteikties no ierastajām metodēm, pat ja tas nozīmē aizmirst iemācīto. Dalīšanās ar zināšanām organizācijas iekšienē attiecas uz kolektīvo pārliecību un uzvedības rutīnām, kas saistītas ar dalīšanos ar pieredzi, zināšanām, neveiksmīgo pieredžu analīzi un secinājumu izplatīšanu starp dažādām organizācijas funkcijām. Tas uztur vēsturisko zināšanu bāzi, kas radusies no dažādiem avotiem un kalpo kā atskaites punkts nākotnes darbībām (Calantone et al., 2002, 521.lpp.). Mācīšanās organizācijā ir individuālas mācīšanas akumulācijas rezultāts. Darbinieki mainās, tie pārceļti, katra jauna darbinieka zināšanas var būt mazākas vai lielākas par organizācijas zināšanām. Taču organizācijas mācīšanās ir tas, kas paliek organizācijā, neatkarīgi no individuāliem darbiniekiem. Tā ir nepieciešama, lai izvairītos no informācijas zudumiem.

Orientācija uz mācīšanos ir organizācijas kultūras vērtība. un tā ir ietekmējošais faktors organizācijas mācīšanās un zināšanu radīšanas procesiem (Real et al., 2014, 190.lpp.). Orientāciju uz mācīšanos pētījumos saista ar jaunu zināšanu attīstību, kas ir būtiska uzņēmuma inovācijām un rezultātiem. Uz mācīšanos orientēta organizācija drīzāk izmantos jaunākās tehnoloģijas, kas sekmēs produktu un procesu inovācijas spēju (Calantone et al., 2002, 521.lpp.). Tātad orientācija uz mācīšanos ir būtisks jaunu produktu attīstības spēju ietekmējošs faktors, tā ietekmē tirgus informācijas apstrādi (Baker, Sinkula, 1999; Assadinia et al., 2019). Tādējādi tā ir pamats tirgus informācijas pielietošanai un mārketinga spējām. Lai arī stratēģiskās orientācijas ir ietekmīgs spēks, kas veido uzņēmuma uzskatus un stratēģisko virzienu, tās realizēt var caur organizācijas procesiem un rutīnām. Piemēram, orientācija uz mācīšanos eksportā sekmē eksporta mārketinga stratēģijas attīstīšanu, nodrošinot bagātīgu informāciju par eksporta tirgu pieprasījumu un tendencēm (Conant, White, 1999), kā arī var sekmēt mārketinga plānošanas spēju (Assadinia et al, 2019, 425.lpp.).

Autoru grupa *S.Assadinia, V. Kadile, I.Gölgeci, N.Boso* (2019) izdala orientāciju uz eksporta mācīšanos kā specifisku organizācijas mācīšanās formu, kas koncentrējas uz



mācīšanos par iespējām un izaicinājumiem uzņēmuma eksporta vidē, kā arī uz iekšējiem procesiem, kas nepieciešami veiksmīgām eksporta aktivitātēm. Pētījumā autori pierāda, ka orientācija uz eksporta mācīšanos pozitīvi ietekmē uzņēmuma eksporta rezultātus, kā arī mārketinga plānošanas spējas. Tomēr koncepta mērījumu skala sakrīt ar vispārējām orientācijas uz mācīšanos skalām, līdz ar to atšķiras vien ārējās un iekšējās vides konteksts un interpretācija.

Literatūrā abas iepriekš analizētās stratēģiskās orientācijas - orientāciju uz tirgu, un orientāciju uz mācīšanos - mēdz analizēt kopā. Piemēram, *G.S.Day* (1994a) izpratnē orientācija uz tirgu ietver arī orientāciju uz mācīšanos, tās viena otru papildina. Veiksmīgiem tirgus rezultātiem ir par maz ar informācijas ģenerēšanas, izplatīšanas un reaģēšanas procesiem (kas attiecas uz tirgorientācijas koncepciju). Būtiska ir organizācijas vadītāju spēja apšaubīt organizācijas normas, kas nosaka, kāda veida informācija tiks ģenerēta, izplatīta, un uz kādu informāciju uzņēmums reaģēs. Orientācija uz mācīšanos un orientācija uz tirgu abas palīdz izskaidrot *G.S.Day* aprakstīto uzņēmuma tirgus izprašanas spēju. Lai šī spēja realizētos, uzņēmumam ir nepieciešama gan tirgus informācijas iegūšana, izplatīšana un interpretēšana, gan atvērta pieeja, kopīga vīzija, gatavība mācīties. Tirgorientētu koncepciju raksturo zināšanu radīšanas uzvedība, savukārt, orientāciju uz mācīšanos atspoguļo zināšanu apšaubīšanas vērtības. Uz tirgu orientēta mācīšanās atšķiras no citiem organizācijas mācīšanās veidiem (*Sinkula, 1994*): 1) tās fokuss ir organizācijas ārējā vide un šīs mācīšanās spējas ir grūti pamanāmas, 2) uz tirgu orientēta mācīšanās ir fundamentāls konkurētspējas priekšrocības pamats, 3) mācīšanās pamatā ir pieredzē balstītas zināšanas, piemēram, novērojumi, atdarināšana, labākās prakses pārņemšana, 4) tirgus mācīšanās informācija organizācijā ir grūti pieejama, nav sistematizēta (piemēram, zīmola kapitāls, klientu apmierinātība), 5) tirgus informācija var būt neviennozīmīga un apšaubāma, tai nepieciešama interpretācija pirms to lietot (*Day, 1994b, 15.lpp.*). Uz tirgu orientēta organizācijas mācīšanās paredz, ka nozīme ir ne tikai tam, cik daudz organizācija iemācās, bet arī, cik ātri – tas ietekmē konkurētspējas priekšrocību (*Sinkula, 1994, 36.lpp.*). Mazu jaunu uzņēmumu mācīšanos raksturo šādas īpašības: tirgus izpēte var būt sporādiska un *ad hoc*, un to veic cilvēki, kam nav pieredze mārketingā, iegūtā informācija var būt nepilnīga. Taču iegūto informāciju mazos jaunos uzņēmumos ļoti augstu novērtē, un plaši izplata organizācijas iekšienē tās dalībniekiem. Līdz ar to proporcionāli lielāks skaits darbinieku piedalās informācijas interpretācijā, un proporcionāli lielāks informācijas daudzums tiek uzkrāts uzņēmuma atmiņā. Organizācijām augot lielākām, mācīšanās procesi ir vairāk rutinizēti, un ir pieprasījums pēc daudz specifiskākas tirgus informācijas. Informācija no tirgus veicina visintensīvāko mācīšanos, un šāda informācija var novest pie vislielākajām pārmaiņām. Uzņēmumiem bieži jāpieņem lēmumi uz pretrunīgas informācijas pamata. Tipisks šāds piemērs ir jaunu produktu attīstība, kur var

būt jāpieņem lēmums par ieviešanu tirgū, saņemot pretrunīgus signālus no tirgus. Taču inovatīvi produkti tirgū tiek ieviesti tieši šādā veidā. *J.M. Sinkula* (1994) uzskata, ka jauni uzņēmumi darbojas uz nepilnīgas informācijas pamata un gūst pieredzi šādos tirgus apstākļos. Līdz ar to jauni uzņēmumi ir aktīvāki, apstrādājot informāciju, kas ir pretrunā ar viņu iepriekšējiem pieņēmumiem par tirgu. Jauni eksportētāji mēdz selektīvi reaģēt uz vājiem tirgus signāliem (Hagen et al., 2019), tādā veidā atklājot sev jaunas iespējas, tirgus nišas un segmentus. To konstatējusi arī promocijas darba autore, pētot eksportētājus, piemēram, uzņēmums, kas starptautiskam tirgum ražo dabīgas dizaina sveces, sāka saņemt pasūtījumus no atsevišķām SPA un jogas studijām. Tā rezultātā uzņēmums saprata, ka šis ir jauns klientu segments un radīja jaunu SPA sveču produktu līniju. Jauni uzņēmumi, pietiekami daudz reižu reaģējot uz pretrunīgiem tirgus signāliem, sasniegs stāvokli, kad saņemtā informācija vairs nebūs pretrunīga, un tādā veidā radīs jaunas rutīnas un jaunas uzņēmuma spējas.

Ja uzņēmums darbojas mainīgos vides apstākļos, tad, palielinot tirgus informācijas ieguvu, palielināsies informācijas izplatīšana organizācijā, interpretācija, un organizācijas mācīšanās kopumā (*Sinkula*, 1994, 41.lpp.). Arī jaunās organizācijās, palielinot tirgus informācijas ieguvu, organizācijas mācīšanās spēja pieaugs, un informācijas izplatīšana, interpretācija un uzglabāšana palielināsies. Atšķirībā no pieredzējušām organizācijām, kam ir tendence lietot pārbaudītas, veiksmīgas rutīnas, jaunas tirgus informācijas ieguves palielināšanās būtiski nepaaugstinās organizācijas mācīšanos. Ja vien tās apzināti necenšas aizmirst (angl.: *unlearning*) nevajadzīgo informāciju un rutīnas, tādējādi atkal palielinot savu spēju mācīties.

*W.E. Baker* un *J.M. Sinkula* (1999, 411.lpp.) uzskata, ka orientācija uz tirgu un orientācija uz mācīšanos ir savstarpēji neatkarīgi faktori, taču tiem ir sinerģiska ietekme uz uzņēmuma rezultātiem. Izteikta orientācija uz tirgu ļauj uzņēmumam reaģēt uz ārējās vides notikumiem, lai maksimizētu klientu apmierinātību. Taču *W.E. Baker* un *J.M. Sinkula* to uzskata par pielāgotu mācīšanos, kas ļauj uzlabot esošos produktus, bet nav spējīga fasilitēt radikālu inovāciju. Savukārt, orientācija uz mācīšanos ir mehānisms, kas tieši ietekmē uzņēmuma spēju apšaubīt esošos pieņēmumus par tirgu, un, kā uzņēmumam vajadzētu uz tiem reaģēt. Līdz ar to tieši spēcīgas orientācijas uz tirgu kombinācija ar izteiktu orientāciju uz mācīšanos varētu novest pie tāda veida mācīšanās, kas var kļūt par patiesu noturīgas konkurētspējas priekšrocības avotu (*Day*, 1994b). *W.E. Baker* un *J.M. Sinkula* attīsta *G.S.Day* (1994a) konceptu par spēju klasifikāciju un uzskata, ka orientācija uz tirgu izpaužas spējās ‘no ārējās vides uz iekšējo’ (*outside-in capabilities*), savukārt, orientācija uz mācīšanos izpaužas spējās ‘no iekšējās vides uz ārējo’ (*inside-out capabilities*). Un abu šo orientāciju kombinācija izpaužas aptverošajās

spējās (*spanning capabilities*), kā piemēram, jaunu produktu attīstība, klientu serviss, stratēģijas attīstīšana.

### **Orientācija uz uzņēmējdarbību**

Uzņēmējdarbības jēdziens tiek saistīts ar jaunu biznesa iespēju un uzņēmumu veidošanu. Līdz ar to uzņēmējdarbība ir inovatīvu pārmaiņu radītājs, kas virza uz priekšu organizācijas un sabiedrību. Uzņēmēji tiecas meklēt inovatīvus un elastīgus līdzekļus, lai izmantotu iespējas un sasniegtu vēlamus mērķus. Savukārt, orientācija uz uzņēmējdarbību raksturo, kādā veidā notiek uzņēmējdarbības process – specifiskus uzņēmuma lēmumu pieņemšanas, metožu un paradumu aspektus. Tā raksturo, kā uzņēmums darbojas, nevis, ko tieši tas dara.

Orientāciju uz uzņēmējdarbību sākotnēji definēja *D.Miller* (1983): *uzņēmums, kas iesaistās produktu-tirgus inovācijās, iesaistās zināmā mērā riskantos darījumos un pirmais proaktīvi rada inovatīvus risinājumus, pārspējot konkurentus. D.Miller* piedāvāja trīs dimensijas kas raksturo orientāciju uz uzņēmējdarbību: inovatīvs, proaktīvs, uzņēmīgs pret risku. *G.T. Lumpkin* un *G.G. Dess* (1996) attīstīja konceptu, definējot, ka to raksturo piecas dimensijas – papildus augstāk minētajām trim, arī agresīva konkurence un autonomija. **Inovatīvs** saistās ar uzņēmuma tendenci iesaistīties jaunās idejās, eksperimentēšanā un radošos procesos, kas var rezultēties jaunos produktos, pakalpojumos vai tehnoloģiskos procesos. Inovācijas var būt radikālas vai papildinošas, taču šeit inovatīvs nozīmē vēlēšanos meklēt risinājumus ārpus ierastā un jaunas resursu kombinācijas. **Uzņēmīgs pret risku** raksturo uzņēmuma gatavību atteikties no pārbaudītām vērtībām, iesaistīties projektos un uzņemties risku ar nezināmu iznākumu. Riskēšana ir īpašība, ko bieži saista ar uzņēmējdarbību, jo kļūt par uzņēmēju nozīmē uzņemties personisku risku un darboties neparedzamos apstākļos. Lai gan pētnieki 20.gadsimta nogalē riskēšanu saistīja ar lieliem un riskantiem resursu ieguldījumiem, kas var nest lielus zaudējumus (*Lumpkin, Dess, 1996; Baird, Thomas, 1985*), mūsdienu uzņēmējdarbības teorijas runā par kalkulētu risku, un, piemēram *S.D. Sarasvathy* (2001) konstatēja, ka pieredzējuši uzņēmēji riskē tikai ar to, ko var atļauties zaudēt. **Proaktīvs** - nozīmē, ka uzņēmums uzņemas iniciatīvu ietekmēt nākotnes vidi uzņēmumam labvēlīgā veidā (*Weerawardena, 2003*). Lai arī 'proaktīvs' savulaik ir ticis saistīts ar pirmā ienācēja tirgū priekšrocību (*Lieberman, Montgomery, 1988; Lumpkin, Dess, 1996*), tomēr šajā kontekstā šai īpašībai ir plašāka nozīme. Uzņēmums var paredzēt tirgus tendences un klientu vajadzības un būt ātrs, taču ne vienmēr pirmais. Proaktīvs ietver procesus, kas saistīti ar nākotnes vajadzību izzināšanu un rīkošanos saskaņā ar tām. Proaktīvs nozīmē meklēt jaunas iespējas un stratēģiski atteikties no darbībām (piemēram, produktiem), kas ir brieduma vai samazināšanās posmā savā dzīves ciklā. Tādējādi uzņēmums drīzāk būs līderis, nekā sekotājs. Proaktīvs uzņēmums izrādīs iniciatīvu un rīkosies oportūnistiski, lai ietekmētu vidi savā labā – lai ietekmētu tendences un

veidotu pieprasījumu (Lumpkin, Dess, 1996). **Agresīvi konkurēt** – šī dimensija raksturo, cik intensīvi uzņēmums rīkojas, saskaroties ar nepieciešamību sīvi konkurēt intensīvas konkurences apstākļos. Šādi apstākļi rodas, piemēram, jauniešiem sacenšoties ar esošajiem sāncenšiem. Agresīva konkurence nozīmē ieņemt uzbrūkošu, nevis aizstāvības pozīciju. Tas liecina par kopējo uzņēmuma uzstādījumu: pārspēt konkurentus. *A.L. Stinchcombe* (1965) secināja, ka jauni uzņēmumi saskaras ar barjeru savas ‘jaunības’ dēļ, un tāpēc tiem ir jārīkojas, lai pierādītu savu leģitimitāti un varu attiecībā uz piegādātājiem, klientiem un citiem konkurentiem. Tā kā jauniem uzņēmumiem ir lielāks risks neizdzīvot, kā pieredzējušiem uzņēmumiem, tiem ir nepieciešams ieņemt agresīvu konkurences pozīciju, lai izdzīvotu un gūtu veiksmīgus rezultātus. Jauniem uzņēmumiem agresīvi jākonkurē, lai spētu ienākt tirgū vai, lai uzlabotu savu pozīciju. Agresīva konkurence arī ietver gatavību konkurēt ar netradicionāliem līdzekļiem (Lumpkin, Dess, 1996). **Autonomija** ir neatkarīga uzņēmuma vadības darbība, nolūkā uzsākt jaunu biznesu un novest to līdz auglīgiem rezultātiem (Saha et al., 2017, 44.lpp.). Iespējams, ka tā ir svarīgākā uzņēmējdarbības dimensija, jo uzņēmējdarbība rodas neatkarīgi domājošiem cilvēkiem, atstājot savas drošās pozīcijas un, atsakoties no esošas organizatoriskās struktūras un procesiem, lai iesaistītos jaunās idejās vai ieietu jaunos tirgos. Arī esošiem uzņēmumiem uzsākt jaunus projektus kavē birokrātija un tradīcijas. Orientācija uz uzņēmējdarbību pastāv tad, ja uzņēmumā indivīdiem vai komandām piemīt pašnoteikšanās izmantot savu radošumu un realizēt daudzsološas idejas. Procesa laikā indivīds vai komanda var neatkarīgi darboties un pieņemt galvenos lēmumus. Šādām komandām un indivīdiem piemīt vienota vīzija un spēcīga līderība.

*G.T. Lumpkin* un *G.G. Dess* (1996) apgalvoja, ka katrai no šīm piecām dimensijai var būt atšķirīga ietekme uz rezultātiem, ņemot vērā vides apstākļus. Jau *J. G. Covin* un *D. P. Slevin* (1989) secināja, ka orientācija uz uzņēmējdarbību ir piemērota uzņēmuma stratēģija naidīgas ārējās vides apstākļos. Arī citi autori secinājuši, ka mainīgas, nenoteiktas, strauji augošas vai naidīgas ārējās vides apstākļos, uzņēmējdarbības orientācijai ir pozitīva ietekme uz uzņēmuma rezultātiem (Wiklund, Shepherd, 2005; Zahra, 1993) arī mārketinga speciālisti šādos apstākļos tiek aicināti pieņemt orientācijai uz uzņēmējdarbību raksturīgo uzvedību (Webster, 1981). Orientācija uz uzņēmējdarbību ir piemērota stratēģija darbojoties vides turbulences apstākļos, tai skaitā krīzēs (Miles, Arnold, 1991), jo ļauj izmantot vides dinamikas rezultātā radušās priekšrocības. Šī orientācija ir piemērota, lai pārvarētu pieejamā finanšu kapitāla ierobežojumus, un darboties vidē, kur reti rodas jaunas iespējas (Wiklund, Shepherd, 2005).

Autore uzskata, ka orientācija uz uzņēmējdarbību ir sastopama un izrādās noderīga pieeja ne vien jaunos uzņēmumos, bet arī pieredzējušās organizācijās, kad nepieciešams radīt vai izmantot jaunas biznesa iespējas. Vienojošais jauniem un pieredzējušiem uzņēmumiem ir ārējās

vides īpatnības, ar ko tie saskaras. Piemēram, mājas tirgū pieredzējis uzņēmums, pirmo reizi ieejot ārvalstu tirgū, saskaras gan ar neparedzamu konkurentu reakciju, gan ar vidi, kurā to nepieņem ne potenciālie klienti, ne citi nozares spēlētāji.

Uz uzņēmējdarbības stratēģiskās orientācijas pamata ir attīstījies **starptautiskās uzņēmējdarbības jēdziens**: inovatīvas, proaktīvas un risku uzņēmīgas uzvedības kombinācija, kas pārsniedz nacionālās robežas un tās mērķis ir radīt vērtību organizācijās (McDougall, Oviatt, 2000, 903.lpp.). Šo konceptu saista ar inovatīvu pieeju, vizionārismu, un proaktīvu konkurences nostāju (Knight, Cavusgil, 2004). Līdz ar to autore secina, ka orientācijai uz uzņēmējdarbību ir pamatota ietekme uz starptautiskā konkurencē nepieciešamo spēju attīstību, jo, ieejot jaunos tirgos uzņēmumi ir jauni un nepazīstami, tos nelabprāt pieņem citi tirgus spēlētāji, esošie konkurenti rada nepieciešamību agresīvi sevi pieteikt tirgū, nostiprināt savu leģitimitāti un uzticamību, var pastāvēt liela tirgus nenoteiktība - mainīga tirgus struktūra, jauni klientu segmenti un neatklātas vajadzības.

Lai arī sākotnēji tika uzskatīts, ka orientācija uz uzņēmējdarbību ir pēc būtības līdzīga orientācijai uz mārketingu (Morris, Paul, 1987), tomēr pētījumā tika pierādīts, ka orientācija uz uzņēmējdarbību korelē ar orientāciju uz mārketingu, taču tās ir divas dažādas biznesa stratēģiskās orientācijas, ko izmanto, reaģējot uz dinamisku un konkurences piesātinātu biznesa vidi (Miles, Arnold, 1991, 60.lpp.). Orientācija uz uzņēmējdarbību var ietekmēt īpašu mārketinga spēju veidošanos. Uzņēmumi, kas rīkojas inovatīvi, proaktīvi un uzņemas risku, attīsta atšķirīgas mārketinga spējas (Weerawardena, 2003, 25.lpp.). Autori *S. L. Martin* un *R. R. Javalgi* (2016) pētījumā secināja, ka orientācija uz uzņēmējdarbību veicina mārketinga spēju pozitīvu ietekmi uz eksportējošu uzņēmumu rezultātiem, ja konkurences intensitāte ir augsta. Taču pretējos apstākļos – ja konkurence ir zema – nav nepieciešams attīstīt orientāciju uz uzņēmējdarbību un augstas mārketinga spējas, jo tas var nelietderīgi patērēt uzņēmuma resursus. Citi pētnieki ir konstatējuši, ka mazu uzņēmumu inovatīva uzvedība ir palīdzējusi attīstīt īpašas spējas, kas tos atšķir no konkurentiem (piem., Rizzoni 1991, 40.lpp.), proaktīva partneru uzrunāšana un tīklošanās, apmeklējot izstādes un konferences, ir palīdzējusi maziem uzņēmumiem starptautiskoties (Moen et al. 2004).

*S. D. Sarasvathy* (2001) eksperimentā ar uzņēmējiem – ekspertiem - secināja, ka uzņēmumu lēmuma pieņemšanu ierobežotas informācijas apstākļos nosaka heuristiska uzvedība, nevis cēloņsakarību pieeja, kas raksturīga stratēģiskajai vadībai. Uzņēmēji izmantoja sev pieejamos līdzekļus, lai apzinātu iespējamus mērķus, ko ar tiem var sasniegt, veidoja partnerības ar tādiem partneriem, kuri izrādīja interesi, un izvirzot jaunus mērķus procesā ietekmēja sava biznesa nākotnes vidi sev labvēlīgā veidā. Šo pieeju *S.D. Sarasvathy* nosauca

par efektuāciju (*effectuation*), un tā kļūva par atzītu teorētisko pieeju, skaidrojot tādu uzņēmumu rīcību, kas darbojas nenoteiktības apstākļos.

Pētot uz uzņēmējdarbību orientētu organizāciju pieeju mārketingam, attīstījās **uzņēmējdarbības mārketinga koncepts**. *M.H. Morris, M. Schindehutte un R.W. LaForge*, (2002, 5.lpp) uzņēmējdarbības mārketingu definē kā *proaktīvu iespēju atrašanu un izmantošanu, lai, caur inovatīvu pieeju risku vadībai, resursu piesaistīšanai un vērtības radīšanai iegūtu un noturētu peļņu nesošus klientus*. Vides konteksts, kurā darbojas uzņēmējdarbības mārketinga ir fragmentēts, dinamisks, neviesmīlīgs, vai tie ir attīstības tirgi, kuros mārketinga speciālistam ir jādarbojas kā novatoram un pārmaiņu ierosinātājam. Uzņēmējdarbības mārketingu raksturo 7 dimensijas:

- 1) saskata un izmanto iespējas – mārketinga darbības ir vērstas uz jaunu tirgus pozīciju nostiprināšanu, nevis tiešu konkurēšanu ar citiem uzņēmumiem;
- 2) proaktivitāte – nākotnes vajadzību saskatīšana un reaģēšana, radot pārmaiņas tirgū;
- 3) klientu intensitāte – ciešu attiecību veidošana ar individuāliem klientiem, nostiprinot pelnošas klientu attiecības;
- 4) inovatīvs – tādu mārketinga pieeju meklēšana un izmantošana, kas atšķiras no ierastajām un rada konkurētspējas priekšrocību;
- 5) risku vadība - tādu mārketinga darbību izmantošana, kas samazina uzņēmuma atkarību no ārējās vides un paaugstina uzņēmuma elastību, piemēram, sadarbojoties ar citiem uzņēmumiem;
- 6) vērtības radīšana – jaunu metožu izpētīšana, unikālu resursu kombināciju meklēšana, lai radītu lielāku vērtību klientiem;
- 7) resursu piesaistīšana – sasniegt vairāk, izmantojot mazāk resursus, gan prasmīgi izmantojot mārketinga funkcijas, gan sadarbojoties ar partneriem, un piesaistot partneru resursus savu mērķu sasniegšanai (Morris et al., 2002; Ramani, Kumar, 2008; Ranjan, Read, 2014).

*M.Yang un P.Gabrielsson* (2017), pētot jaunus starptautiskus uzņēmumus, atrada vēl divas uzņēmējdarbības mārketingu raksturojošas dimensijas: vērtības koprade un tirgu atklāšana.

Kopumā var secināt, ka uzņēmējdarbības mārketinga dimensijas: inovatīvs, risku vadība, proaktīvs - sasaucas ar orientācijas uz uzņēmējdarbību dimensijām. Līdz ar to šī orientācija uz uzņēmējdarbību rada specifisku pieeju mārketingam un caur to arī specifiskas spējas. Uzņēmējdarbības mārketinga spējas gan nav literatūrā analizētas, skalas nav aprobētas, līdz ar to šis koncepts paliek visai vispārīgā līmenī. Tomēr, pētot jaunu starptautisku uzņēmumu darbību, ir identificētas mārketinga stratēģijas, kuru pamatojums redzams uzņēmējdarbības

mārketinga dimensijās. Piemēram, kopīgu inovāciju radīšana ar konkurentiem un klientiem, izmantojot kopīgu talantu resursu, klientu vērtības paātrināšana, veidojot kopīgus hakatonus un radot risinājumus, kas strauji uzlabo klientu rezultātus (Yang, 2018). Autore secina, ka ir potenciāls attīstīt uzņēmējdarbības mārketinga spēju konceptu, un turpmākajā promocijas darbā, definējot mārketinga spēju indikatorus jauniem eksportētājiem, iekļauj uzņēmējdarbības mārketinga dimensijas: proaktivitāte, klientu intensitāte, vērtības radīšana, tai skaitā vērtības kopradīšana un resursu piesaistīšana.

### 1.2.2. Mārketinga spēju dimensijas jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā

Šajā apakšnodaļā autore analizēs divas teorētiskās pieejas, kas pierādījušas aktualitāti jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātu sasniegšanā: tīklošanās spējas un vērtības koprade. Šīs pieejas līdz šim neparādās starp mārketinga spēju aprobētām skalām un dimensijām. Taču autore uzskata, ka tām ir jāklūst par mārketinga spēju sastāvdaļu, ko var izmantot uzņēmumi, kas uzsāk eksportēt, jo tās ir pierādījušas savu ietekmi jaunu starptautisku uzņēmumu empīriskajos pētījumos.

**Spēja tīkloties** ir viena no organizācijas spējām, ko pētnieki saista ar konkurētspējas priekšrocības veidošanu. Viena no tās definīcijām ir: “spēja veidot, uzturēt un izmantot attiecības ārpus organizācijas abpusēja labuma gūšanai” (Walter et al., 2006, 546.lpp.). *J. Mu* un *A. Di Benedetto* (2011, 5.lpp.) paplašināja tīklošanās spējas definīciju: “tā ir spēja izmantot organizācijas esošo attiecību tīklu, radīt jaunas attiecības (gan spēcīgas, gan vājas) ar ārējām pusēm, lai panāktu resursu pārkonfigurāciju un stratēģisku konkurētspējas priekšrocību, tirgiem parādoties, saduroties, sadaloties, attīstoties un iznīkstot”.

Autore turpmākā darbā attiecībā uz *tīklošanas spēju* vadīsies pēc šādas definīcijas:

*“Uzņēmuma spēja attīstīt un izmantot esošu un potenciālu starporganizāciju attiecību tīklu, lai gūtu pieeju citu dalībnieku rīcībā esošiem resursiem, un uzņēmuma spēja koordinēt attiecību tīkla resursus organizācijas iekšienē, integrējot organizācijas vienības un personālu, lai radītu vērtību no partneru zināšanām* (Parida et al., 2017, 96.-97.lpp.). Šo definīciju autore uzskata par atbilstošāko promocijas darba kontekstam, jo tā ietver jauniem eksportētājiem tik nozīmīgo pieeju partneru resursiem, kā arī vērtības radīšanas aspektu, kas būtisks starptautiskošanas sākumposmā.

Tīklošanās spējai ir vairākas dimensijas: koordinēšana, attiecību prasmes, partneru zināšanas, iekšējā komunikācija (Walter et al., 2006, 542.lpp.). Tās ir atšķirīgas dimensijas, taču savstarpēji atbalstošas. Piemēram, uzņēmums ar labi attīstītām attiecību prasmēm gūst pieeju ārējām zināšanām, kas, savukārt, spēj vairot arī uzņēmuma partneru zināšanas. Tāpat

uzņēmuma spēja koordinēt attiecības var palīdzēt sinhronizēties ar dažādiem ārējiem partneriem un gūt abpusēju labumu (Parida et al., 2017, 97.lpp.).

Raksturojot šīs četras dimensijas var secināt: (1) koordinācija ir uzņēmuma spēja pielāgot savus resursus partneru uzņēmumiem un personām, lai attīstītu un izmantotu attiecības; (2) attiecību prasme ir spēja attīstīt attiecības ar citiem indivīdiem un uzņēmumiem, lai bagātinātu esošās zināšanas par uzņēmējdarbības vidi, pieejamām iespējam un galvenajiem draudiem; (3) partneru zināšanas attiecas uz informāciju par produktiem, pakalpojumiem un resursiem partneru tīklā, kas palīdz formulēt stratēģijas; (4) iekšējā komunikācija attiecas uz informācijas nodošanu starp organizācijas biedriem visos organizācijas līmeņos (Majid et al., 2019). V.Parida un līdzautori 2017.gadā pieteica piekto dimensiju tīklošanās spējai: jaunu attiecību veidošana. Šī dimensija raksturo uzņēmuma spēju uzsākt jaunas attiecības ar potenciālajiem partneriem. Tā uzsvēr nepieciešamību uzņēmumam būt proaktīvam, uzsākot kontaktus ar jauniem partneriem, kā arī aktīvi konstruējot un veidojot attiecību tīklu. Autori pamato piektās dimensijas iekļaušanu ar to, ka daļa esošo attiecību vērtības laika gaitā zūd. Tas norāda uz nepieciešamību proaktīvi meklēt jaunas attiecības, ļaujot uzņēmumiem saskatīt un izmantot vēl neizmantotas iespējas. Esošo attiecību tīkla izmantošanai var būt negatīvi efekti, kā uzņēmuma inovāciju iespēju ierobežošana un elastības samazināšanās. Savukārt, jaunu attiecību veidošana rada pieeju plašākiem zināšanu resursiem un paver iespēju jaunu resursu kombinācijām (Parida et al., 2017, 98.lpp.). Caur šīm dimensijām tīklošanās spēja ļauj uzņēmumam uzlabot savas produktu un pakalpojumu attīstības stratēģijas, klientu apmierinātību, peļņas vairošanu, piegādātāju sniegumu, uzņēmuma stratēģiskos rezultātus (Majid et al., 2018).

Īpašu uzmanību tīklošanās spēja ir ieguvusi pētījumos par jaunu uzņēmumu starptautiskošanu (Ciravegna et al., 2014; Holm et al., 2015; Karami, Tang, 2019; Dib et al., 2010; Brache, Felzensztein, 2019; Coviello, Cox, 2007; Chetty, Holm, 2000) un jaunuzņēmumu attīstību (Parida et al., 2017). Pētījumi pierāda, ka jauni uzņēmumi ar tīklošanās palīdzību kompensē savu resursu ierobežotību, rada starptautiska biznesa iespējas, tādā veidā panākot starptautisku izaugsmi (Coviello, Munro, 1997, 372.lpp.; Coviello, 2006, 723.lpp.; Oviatt, McDougall, 2005, 541.lpp.; Gabrielsson, Gabrielsson, 2013, 1368.lpp.).

Jaunus mazus uzņēmumus motivē tīkloties fizisks (ģeogrāfiski) vai psiholoģisks (ar zināšanām saistīts) attālums līdz resursiem un iespējām un kapitālam (Andersson, 2013, 879.lpp.). Jauniem uzņēmumiem ir lielāks risks neizdzīvot kā pieredzējušiem uzņēmumiem, un tas rodas no tā, ka uzņēmums ir jauns, tam nav attiecību, tam nav uzticamas pieredzes pagātnē, un tam ir ierobežoti resursi uzņēmuma iekšienē. Līdz ar to šādiem uzņēmumiem reti kad ir resursi, lai uzņemtos nepieciešamo risku un iesaistītos proaktīvās darbībās, kas ved pie



inovācijām. Tāpēc attiecību veidošana ar partneriem maziem jauniem uzņēmumiem nodrošina platformu, kā sekmēt savas organizācijas inovācijas, labāk izprast klientu vajadzības un gūt panākumus jaunos tirgos. Pētnieku gadījumi apraksti ir dokumentējuši, kā jaunu uzņēmumu starptautiskošanu veicinājuši uzņēmumu dibinātāju sakari, ko tie ieguvuši iepriekšējā darba vai izglītības vietā (Autio, 2011, 27.lpp.; Prashantham, Dhanaraj, 2010, 977.lpp). Arī promocijas darba autores veiktajā eksportētāju kvalitatīvajā pētījumā (skat 3.1.apakšnodaļā) ir vairāki šādi piemēri: 1) koka krēslu ražotājs uzsāka jaunu starptautisku biznesu, izmantojot jauna partnera biznesa kontaktu Vācijā no iepriekšējās darba vietas – uzņēmuma, kurš bankrotēja; 2) minerālmēslu eksportētājs izveidoja savu eksporta mērķa tirgu tīklu, pateicoties iepriekšējā darba vietā gūtajai pieredzei un kontaktiem.

Starptautiskošana bieži nozīmē ieiešanu nepazīstamā vidē, kur uzņēmums ir jauns un nepazīstams, tāpēc spēja tīkloties un izveidot šajā vidē attiecības ļauj pārvarēt uzņēmumam šos šķēršļus un tikt pieņemtam. Ar tīklošanās palīdzību jauni uzņēmumi arī straujāk mācās, gūst vairāk pieredzes, tādējādi paātrinot starptautiskošanu (Johanson, Vahlne, 2009; Jones, Coviello, 2005). Attiecības, tīklojoties, paver jauniem uzņēmumiem dažādus jaunas informācijas avotus, saistītus ar tirgus un tehnoloģiskām zināšanām.

Lai arī varētu uzskatīt, ka neviena organizācija nevar eksistēt atrauti no attiecībām tirgū, tīklošanās spēja nepiemīt dabiski ikvienam uzņēmumam. Tīklošanās spēja nozīmē, ka uzņēmums apzinās attiecību tīkla izšķirošo nozīmi uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā un mērķtiecīgi un apzināti attīsta tīklošanās spējas dažādās dimensijās. Tīklošanās spējas ir būtiskas šādu iemeslu dēļ: 1) lai pārvarētu barjeras, jaunam uzņēmumam ieejot nepazīstamā tirgū, kur tas ir jauns, nezināms un nepieņemts, 2) lai radītu vērtību no partneru zināšanām un citiem resursiem, 3) lai sekmētu noturīgas konkurētspējas priekšrocības veidošanos. Tīklošanas spējas ir īpaši būtiskas jaunu eksportētāju kontekstā, jo palīdz straujāk gūt zināšanas, saskatīt iespējas starptautiskā tirgū, pārvarēt resursu nepietiekamības barjeras, mazināt nenoteiktību. Attiecības ar partneriem var palīdzēt veidot uzņēmuma vai produkta atpazīstamību un uzticamību, koprades rezultātā radīt jaunu vērtību klientam.

Tīklošanās spēju dimensijas (1) partneru zināšanas un (2) iekšējā komunikācija izceļas no tirgorientētas koncepcijas, kas runā par tirgus informācijas nozīmi. Runājot par uz tirgu orientētu uzņēmumu spējām, *G.S.Day* (1994a) aprakstīja klientu iesaistīšanu, kā vienu no būtiskām mārketinga spēju dimensijām, un padziļināti analizēja attiecību veidošanas un uzturēšanas aspektus ar klientiem un partneriem. Tātad attiecību veidošanas spēja ar klientiem un partneriem ir būtiska mārketinga spēju komponente. Tīklošanās spēja fokusējas specifiski uz partneru attiecībām un ar partneriem saistītas informācijas nozīmi uzņēmuma vērtības ķēdē (Walter et al, 2006, 547.lpp), un tās augstāk aprakstītās dimensijas norāda uz aspektiem un

uzņēmumu uzvedības veidiem, kas nepieciešami abpusēji izdevīgu attiecību veidošanai un uzturēšanai.

Nemot vērā tīklošanas spēju pierādīto ietekmi uz jaunu uzņēmumu rezultātiem ārvalstu tirgu apgūšanas procesā, autore nolēma iekļaut tīklošanās spēju dimensijas mārketinga spēju raksturojošos indikatoros (skat. 3.3.nodaļa, Partneru attiecību spējas), un šo mārketinga spēju ietekme uz uzņēmuma rezultātiem tiks pārbaudīta kvantitatīvajā pētījumā.

### **Vērtības koprade**

K. R. Ranjan un S. Read (2014), apkopojot zinātnisko literatūru par vērtības koprades fenomenu, secina, ka tam ir divas galvenās dimensijas: kop-ražošana (*co-production*) un lietošanas vērtība (*value-in-use*). Vērtības koprades procesā patērētājiem ir aktīva loma, un tie rada vērtību kopā ar uzņēmumu caur tiešu un netiešu sadarbību vienā vai vairākos ražošanas un patēriņa posmos. Iesaistīšanās, mijiedarbība, pašapkalpošanās un pieredze – tie ir būtiski vērtības koprades elementi. Primitīvākais vērtības koprades veids ir tirgus izpēte, kuras rezultātā uzņēmums izprot patērētāju vajadzības un spēj piedāvāt un komunicēt tām atbilstošu vērtības piedāvājumu. Tas ir iespējams, ja produktu ir nedaudz, un patērētāju vēlmes ir labi definētas, tās iekļaujas piedāvātajos variantos, un uzņēmums spēj objektīvi izprast patērētāju vajadzības. Nākamie tuvākie vērtības koprades piemēri ir aktīva patērētāju dalība jaunu produktu attīstībā, iesaistīšanās servisa sniegšanā un satura radīšanā interneta komūnās. Vērtības koprade var izpausties nākotnes procesos bez tiešas apmaiņas, piemēram, caur lietošanu, sociālajām attiecībām, kopīgu pieredzi (Ranjan, Read, 2014, 291.-292.lpp.). Piemēram, mūzikas klausīšanās kvalitātes uzlabošanas programmatūras izstrādātāji aicināja mūzikas ierakstu profesionāļus izmēģināt jauno produktu un sniegt par to atsauksmes. Apmierinātie lietotāji par jauno produktu informēja citus interneta forumos un aizstāvēja produktu, kad raisījās diskusijas par tā veiktspēju (Eksportējošo uzņēmumu kvalitatīvais pētījums, 3.1.apakšnodaļa).

Kopražošana sastāv no tiešas vai netiešas kopstrādes ar klientiem vai līdzdalības produkta/pakalpojuma izveides procesā. Klienta loma var būt veicinoša, piedaloties atsevišķos procesos, vai aktīva - pielietojot savas zināšanas un daloties informācijā ar uzņēmumu (Etgar, 2008). Kopražošanu realizē caur sadarbību un dialogu, to veic ekonomiski vai sociāli attiecību tīkla dalībnieki (Vargo et al., 2008, 148.lpp.). Klients ir spējīgs un vēlas piedalīties, kā arī gūst no tā pozitīvas emocijas (Etgar, 2008, 102.lpp.), savukārt uzņēmums maksimizē savu peļņu. K.R. Ranjan un S.Read (2014, 292.-293.lpp.) secina, ka kopražošanas 3 galveni elementi ir 1) dalīšanās zināšanās – kā galvenais resurss, kur patērētāji dalās idejās, radošumā, zināšanās, tagadnes un nākotnes vajadzību izteikšanā, 2) taisnīgums – uzņēmuma gatavība dalīties

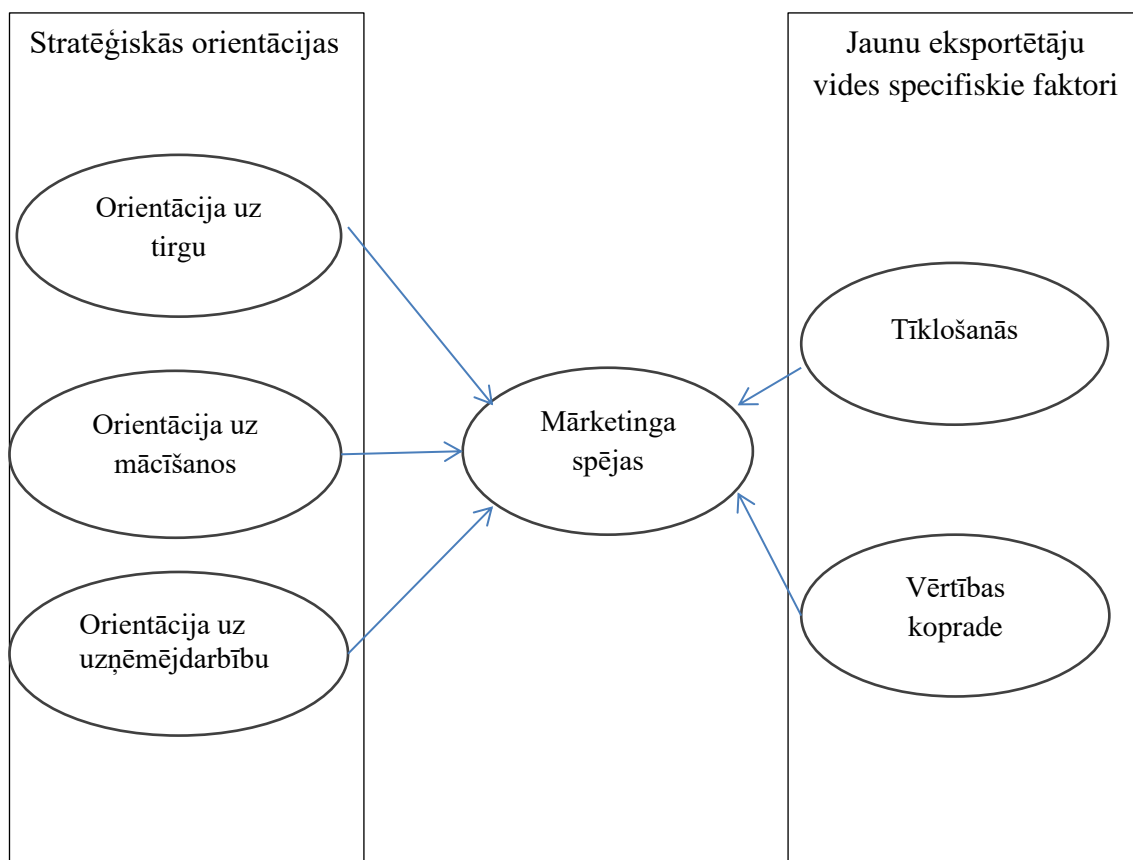
kontrolē ar patērētāju, un patērētāja vēlme dot savu ieguldījumu vērtības kopradē; 3) mijiedarbība – tā ir iespēja izprast, dalīties un apkalpot vajadzības, un vienlaikus novērtēt un pielāgot resursu ieguldījumu. Atzinība, kritika un ierosinājumi par produktu/pakalpojumu, uzlabo uzņēmumu spēju izprast un reaģēt, kā arī var radīt unikālas jaunas resursu kombinācijas.

Otra vērtības koprades dimensija - lietošanas vērtība - var rasties gan caur mijiedarbību ar uzņēmumu un tā piedāvājumu, gan caur patērēšanas procesu, kas var būt neatkarīgs no uzņēmuma. Tā ir vērtība, kas rodas caur produkta/pakalpojuma lietošanu un pieredzi. *K.R. Ranjan* un *S.Read* (2014, 293.-294.lpp.) secina, ka lietošanas vērtībai ir trīs pamatelementi: 1) pieredze – kā empātiska, emocionāla un atmiņā paliekoša mijiedarbība, 2) personalizācija – lietošanas procesa uztvertā vai faktiskā unikalitāte, vērtība, kas pielāgota individuālajām īpatnībām, 3) attiecības – savstarpēji iteratīvi procesi, kas sadarbības veidā, iesaistoties un izmantojot abpusējus resursus.

Uzņēmumu sadarbība un koprade ar partneriem ļauj tam piekļūt būtiskai tirgus informācijai un labāk prognozēt patērētāju vajadzības un reakcijas (*Claro, Claro, 2010, 223.lpp.*), līdz ar to koprades spēju rezultātā var veidot labāku vērtības piedāvājumu. Vienlaikus, lai koprade uzņēmumā būtu iespējama, tam ir nepieciešamas atbilstošas attiecību veidošanas spējas (*Ngugi et al., 2010, 265.lpp.*), mārketinga, inovāciju un tīklošanās spējas (*Zhang et al., 2015, 54.lpp.*). Piemēram, pie televīzijas ‘mākoņpakalpojuma’ programmatūras izstrādātājiem vērsās klients ar lūgumu radīt īpaši pielāgotu, vienkāršotu programmatūru ikdienas lietotāju vajadzībām. Uzņēmums, sadarbībā ar klientu, izstrādāja šo produktu, un pēc tam uzsāka to pārdot citiem klientiem, tādējādi radot jaunu vērtības piedāvājumu jaunam klientu segmentam (*Eksportējošo uzņēmumu kvalitatīvais pētījums, 3.1.apakšnodaļa*).

Secinājumi: vērtības koprades procesā klients vai partneris iegūst zināmu daļu kontroles vai varas, savukārt uzņēmums – veiksmīgi izmantojot, klienta vai partnera resursus, var paaugstināt savas spējas, piemēram, tirgus izprašanas spēju, produktu attīstīšanas spēju. Arī autores veiktajā eksportējošo uzņēmumu kvalitatīvajā pētījumā (skat.3.1. apakšnodaļu), intervējot uzņēmējus, lielākā daļa uzņēmumu izmantoja vērtības koprades pieeju, gan pielāgojot savu vērtības piedāvājumu tirgus prasībām, gan veidojot atpazīstamību un uzticamību savā nozarē, gan atrodot pilnīgi jaunu tirgus iespēju - jaunu biznesa nišu, un augstu vērtēja klientu un partneru iesaistīšanu uzņēmuma procesos. Uzņēmumi izmantoja produktu/pakalpojumu bezmaksas izmēģināšanas iespējas, iesaistīja klientus – agros piekritējus – jaunu produktu lietošanā, un sadarbojās ar tiem kā viedokļa līderiem, radīja jaunus produktus, pielāgotus īpašam klientam, taču vēlāk tos attīstīja par jaunu vērtības piedāvājumu jaunam klientu segmentam. Ņemot vērā, ka vērtības koprade ir būtiska apstākļos, kad klientu vajadzības

nav skaidri definētas, autore nolēma iekļaut kopražošanas dimensiju mārketinga spēju modelī, un pārbaudīt tās ietekmi uz eksportējošu uzņēmumu rezultātiem.



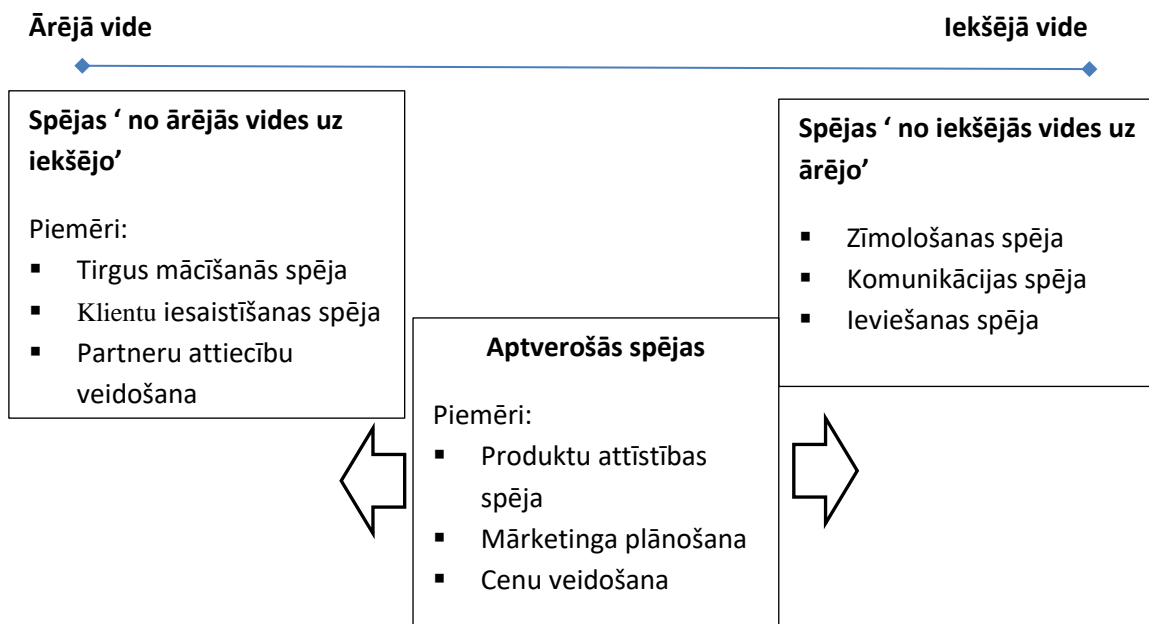
**1.3.attēls. Mārketinga spējas veidojošie faktori jaunu eksportējošu uzņēmumu vides kontekstā**

Avots: autore

1.3.attēlā redzamas uzņēmuma stratēģiskās orientācijas un specifiskie faktori, kas ietekmē mārketinga spēju veidošanos, it īpaši jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā. Tirgorientēta koncepcija ir cieši saistīta ar tirgus izprašanas un mācīšanās spējām, klientu iesaistīšanas spējām, adaptīvu un strauji reaģējošu mārketinga kultūru. Orientācija uz mācīšanos ietekmē ne tikai tirgus mācīšanās spējas, bet arī jaunu produktu attīstības spējas, savukārt, orientācija uz uzņēmējdarbību veido proaktīvu, eksperimentiem atvērtu mārketinga kultūru, sekmē kopradi ar klientiem un partneru resursu piesaistīšanu. Tīklošanās spēja veido partneru attiecību spēju, un vērtības koprade tai pievieno partneru resursu piesaistīšanas dimensiju. Vērtības koprade ietekmē arī tirgus izprašanas, klientu attiecību spēju un jaunu produktu attīstības spēju, jo iesaistot klientus jaunu produktu izstrādes procesā, ir iespēja izveidot tuvas attiecības ar klientiem un sniegt viņiem gandarījuma un ietekmes sajūtu, kā arī, labāk izprotot klientu vajadzības, var radīt veiksmīgus jaunus produktus.

### 1.2.3. Mārketinga spēju veidi un klasifikācija

Literatūrā pastāv trīs galvenie mārketinga spēju klasifikācijas veidi. Pirmais savu klasifikāciju piedāvāja G.S. Day, 1994.gadā, izdalot **spējas pēc to izcelsmes no uzņēmuma ārējās vai iekšējās vides** (1.4.attēls). Spējas, kas izceļas no iekšējās vides, aktivizē tirgus prasības, konkurences izaicinājumi vai ārējās iespējas. Organizācijas mērogā tā ir, piemēram, ražošana, loģistika, cilvēkresursu vadība; starp mārketinga spējām tā ir, piemēram, zīmološana, iekšējā komunikācija. Spēju, kas izceļas no ārējās vides jeb ārpus organizācijas, mērķis ir savienot organizācijas iekšējos procesus ar ārējo vidi, lai uzņēmums spētu konkurēt, jau savlaicīgi izprotot tirgus prasības pirms konkurentiem (piemēram, tehnoloģiju monitorēšanas spēja), veidojot noturīgas attiecības ar klientiem un partneriem. Visbeidzot, aptverošās spējas ir nepieciešamas, lai integrētu spējas, kas izceļas no iekšējās vides, un spējas, kas izceļas no ārējās vides, piemēram, stratēģijas izstrādāšana, jaunu produktu attīstība, cenošana, iepirkumu veikšana ir kritiskas aktivitātes, kam jāseko līdzi gan iekšējiem, gan ārējiem uzņēmuma vides faktoriem.



1.4.attēls. Mārketinga spēju klasifikācija pēc to vides izcelsmes

Avots: Day, 1994a, 41.lpp.

Lai efektīvi izmantotu tirgus iespējas, katrai “no iekšējās vides –uz āru” spējai jābūt atbilstoši “no ārējās vides - uz iekšu” spējai. Spējām, kas izceļas ārējā vidē, ir raksturīgi fokusēties uz klientu vajadzību realizēšanu, klientu apmierinātību. Galvenie rezultātu indikatori ir klientu apmierinātība, lojalitāte un klientu dzīvescikla vērtība. Spējas, kas izceļas iekšējā

vidē, uzlabo un pielieto uzņēmuma resursus, tām ir raksturīga spēcīga pārlicība, galveni rezultātu indikatori ir atpazīstamība, attieksme, zīmola spēks.

Otru mārketinga spēju klasifikācijas veidu popularizē amerikāņu pētnieks *N. Morgan* (Vorhies, Morgan, 2003; Morgan, Slotegraaf, 2012; Morgan et al., 2012). Tas paredz iedalīt mārketinga spējas arhitektūrālā un specializētā līmeni. Šī klasifikācija redzama 1.5. attēlā. Arhitektūrālās mārketinga spējas ir procesi, kas vada dažādas specializētas spējas un ar tām saistīto resursu izmantošanu. Arhitektūrālās spējas ietver ar informāciju saistītus tirgus mācīšanās procesus un ar plānošanu saistītus mārketinga procesus, tai skaitā stratēģijas plānošanu un izvēli. Savukārt, specializētās mārketinga spējas attiecas uz taktiskiem mārketinga procesiem, kas parasti nepieciešami, lai realizētu mārketinga stratēģiju, piemēram, mārketinga komunikācija, klientu apkalpošana, cenošana utmldz. Šo mārketinga spēju klasifikācijas veidu Morgans ir izmantojis arī, pielāgojot spēju klasifikāciju eksporta mārketinga spējām. Eksporta mārketinga arhitektūrālās spējas būtu: tirgus plānošana, tirgus informācijas iegūšana, interpretēšana un izplatīšana; eksporta mārketinga specializētās spējas būtu cenošana, produktu attīstība, kanālu vadība, piegādes vadība, pēcpārdošanas apkalpošana, mārketinga komunikācija un pārdošana (Morgan et al., 2012, 274.-275.lpp.).



### 1.5.attēls. Mārketinga spēju hierarhiska klasifikācija

Avots: autores adaptēts pēc D.W.Vorhies, N.A.Morgan, 2003

Tomēr *N.Morgan* izveidotās eksporta mārketinga spējas un to klasifikācija tipiski atbilst stratēģiskās plānošanas procesam – tirgus izpēte, mārketinga stratēģijas plānošana, mērķu

uzstādīšana un taktiskās darbības, kas saistītas ar mārketinga stratēģijas realizēšanu. Šāds mārketinga spēju kopums neizskaidro spējas, kas nepieciešamas vērtības piedāvājuma radīšanas procesam, jo šāds process ir orientēts uz jaunu tirgu izprašanu, attiecību veidošanu, iespēju meklēšanu, vērtības piedāvājuma pārbaudīšanu un pielāgošanu.

Trešo mārketinga spēju klasifikācijas veidu piedāvāja *C. E. Helfat* un *M.A. Peteraf* (2003), klasificējot spējas kā ‘operatīvas’ un ‘dinamiskas’. Operatīvās spējas tiek definētas kā augsta līmeņa rutīnas vai to kopums, kas kopā ar to ieviešanu, rada lēmumu iespējas uzņēmuma vadībai, lai radītu noteikta veida nozīmīgu gala rezultātu. Jēdziens ‘rutīna’ vispār ir svarīgs, analizējot spēju būtību. Šajā definīcijā rutīna nozīmē ‘atkārtojošs darbības tips’. Operatīvā spēja parasti nozīmē veikt kādu darbību (piemēram, ražot noteiktu produktu), izmantojot rutīnu kopumu, lai izpildītu un koordinētu daudzveidīgus darbībai nepieciešamos uzdevumus. Dinamiskās spējas neietver preču ražošanu vai pārdodamu pakalpojumu sniegšanu. Dinamiskās spējas veido, integrē un konfigurē operatīvās spējas (Teece et al., 1997). Dinamiskās spējas tieši neietekmē uzņēmuma produkcijas izlaidi, bet ietekmē operatīvās spējas un tādējādi uzņēmuma rezultātus ietekmē netieši. Arī dinamiskās spējas sastāv no rutīnām. Šajā klasifikācijā *C. E. Helfat* un *M.A. Peteraf* pēc būtības izmanto dinamisko uzņēmuma spēju konceptu, ko promocijas darba autore aprakstījusi 1.1.3. apakšnodaļā. Tā kā dinamiskās spējas ir grūti novērot un identificēt, autore savā darbā šo spēju klasifikāciju neizmanto.

Veicot izpēti un analīzi par visa veida mārketinga spējām, kuras pētnieki identificējuši, un, kam ir ietekme uz uzņēmumu tirgus un finanšu rezultātiem, autore secina, ka, pirmkārt, neviena no esošajām mārketinga spēju klasifikācijām nesniedz ietvaru visiem identificētajiem mārketinga spēju veidiem, otrkārt, identificēto mārketinga spēju nozīme atšķiras – viens mārketinga spēju veids apraksta uzņēmuma uzvedību tirgū, savukārt, cits - stratēģiskus un taktiskus mārketinga procesus. Piemēram, jaunākajā literatūrā pētītās, ar uzvedību saistītās mārketinga spējas raksturo uzņēmuma attieksmi pret tirgus situāciju un uzvedības pazīmes tirgū, kā, piemēram, ‘proaktīvi’ (Kachouie et al., 2018), ‘adaptīvi’ (Lu et al., 2010), ‘strauji’ (Asseraf et al., 2019). Savukārt, stratēģisko un taktisko procesu mārketinga spējas raksturo uzņēmuma spēju veikt mārketinga funkciju, kā piemēram, stratēģiskā plānošana, produktu attīstība, klientu attiecību veidošana. Tas atbilst stratēģiskā mārketinga premisai, ka mārketinga organizācijā darbojas trīs līmeņos – korporatīvā līmenī, biznesa vai stratēģiskās biznesa vienības un operatīvā vai funkcionālā līmenī. Papildus šiem stratēģiskajiem līmeņiem, mārketinga darbojas trīs dimensijās: mārketinga kā kultūra, mārketinga kā stratēģija un mārketinga kā taktika (Webster, 1992, 10.lpp.; Hooley et al., 1999, 262.lpp.). Uzņēmumam jāuzlabo mārketinga visos trīs līmeņos, tad tas kopā veido tādu mārketinga spēju, kas var kļūt par konkurētspējas priekšrocības avotu. Pamatojoties uz šo stratēģiskā mārketinga teorijas

aspektu - mārketings kā kultūra, mārketings kā stratēģija un taktika, promocijas darba autore piedāvā atbilstošu mārketinga spēju klasifikāciju, tā redzama 1.3. tabulā.

1.3.tabula

### Mārketinga spēju klasifikācija kultūras, stratēģijas un taktikas dimensijās

<b>I Kultūras mārketinga spējas</b>	<b>II Stratēģiskās mārketinga spējas</b>	<b>III Taktiskās vai specializētās mārketinga spējas</b>
<i>Raksturo uzņēmuma mārketinga uzvedību un attieksmi tirgū</i>	<i>Raksturo mārketinga stratēģiskos procesus (informācijas, plānošanas, starp-funkciju un starp-organizāciju procesus)</i>	<i>Raksturo mārketinga taktiskos procesus</i>
Atbild uz jautājumu: Kā?	Atbild uz jautājumu: Kas?	Atbild uz jautājumu: Kas?
Premisa: mārketings kā kultūra.	Premisa: mārketings kā stratēģija	Premisa: mārketings kā taktika

Avots: autores veidota

Stratēģisko un taktisko mārketinga spēju grupas ir veidotas, paplašinot *N. Morgan* arhitektūrālo un specializēto mārketinga spēju iedalījumu. Stratēģiskās spējas raksturo mārketinga stratēģiskos procesus – informācijas, plānošanas, starpfunkciju (piemēram, produktu attīstības vadība) un starporganizāciju spējas (piemēram, partneru attiecību vadība). *N.Morgan* klasifikācijā šie spēju piemēri (produktu attīstība un partneru vadība) tika klasificēti pie specializētajām spējām, tomēr iedziļinoties šo spēju būtībā un procesos, ir saprotams, ka tās ir vairāk kā specializētu taktisku konkrētu uzdevumu izpildīšana. Partneru attiecību vadība ir stratēģiska uzņēmuma spēja, kur nepieciešams identificēt potenciālos partnerus, izveidot un uzturēt abpusēji izdevīgas attiecības, piesaistīt partneru resursus utmldz.

Autores piedāvātā mārketinga spēju klasifikācijas grupa ‘Kultūras mārketinga spējas’ ir jauns mārketinga spēju klasifikācijas veids, kas raksturo uzņēmuma uzvedību tirgū un attieksmi pret tirgus procesiem. Kultūras mārketinga spējas parāda kā, kādā veidā uzņēmums reaģē uz dažādām tirgus problēmām un situācijām, piemēram, risinājumi klientu vajadzībām tiek meklēti proaktīvi (vēl pirms vajadzības ir izteiktas) vai adaptīvi (pielāgojot risinājumu zināmām vajadzībām). Autores piedāvātās klasifikācijas pieejas priekšrocības ir: pirmkārt, šādā klasifikācijā iespējams grupēt visas līdz šim identificētās mārketinga spējas, otrkārt, šī klasifikācija ļauj analizēt mārketinga spējas ne tikai stratēģiskās mārketinga vadības kontekstā,



bet plašāk – vērtības radīšanas procesa kontekstā, un tas ir būtiski, gan lieliem pieredzējušiem uzņēmumiem, gan jaunuzņēmumiem, gan maziem un vidējiem uzņēmumiem. Šī spēju klasifikācija ir atvērta un papildināma ar jaunām mārketinga spējām, kas var tikt identificētas turpmākos pētījumos. Šādā veidā mārketinga spējas vēl nav tikušas klasificētas un tā uzskatāma par novatorisku pieeju.

1.4.tabula

#### Empīriskajos pētījumos identificēto mārketinga spēju klasifikācija

<b>I Kultūras mārketinga spējas</b>	<b>II Stratēģiskās mārketinga spējas</b>	<b>III Taktiskās vai specializētās mārketinga spējas</b>
<i>Raksturo uzņēmuma mārketinga uzvedību tirgū</i>	<i>Raksturo mārketinga stratēģiskos procesus</i>	<i>Raksturo mārketinga taktiskos procesus</i>
1. Adaptīvā mārketinga spēja 2. Straujas reaģēšanas ( <i>agile</i> ) mārketinga spēja 3. Proaktīva mārketinga spēja	1. Tirgus mācīšanās spēja 2. Attīstības mārketinga spēja 3. Mārketinga plānošanas spēja 4. Stratēģijas ieviešanas spēja 5. Zīmološanas spēja 6. Klientu attiecību vadīšanas spēja 7. Partneru attiecību veidošanas spēja 8. Produktu attīstības spēja 9. Tehnoloģiju izmantošanas spēja mārketinga procesos	1. Cenu veidošana 2. Kanālu vadība 3. Piegādes vadība 4. Pēc-pārdošanas apkalpošana 5. Mārketinga komunikācija 6. Pārdošana 7. Tirgus izpēte 8. Virzīšana

Avots: autores veidota, pamatojoties uz šādu empīrisko pētījumu analīzi: Asseraf et al., 2019; Asseraf, Shoham, 2019; Atuahene-Gima, 2005; Chang et al., 2010; Chen et al., 2009; Chen, 2012; Claro, Claro, 2010; Day, 2011; Di Benedetto et al., 2008; Jayachandran et al., 2004; Kachouie et al., 2018; Kaleka, 2002; Kemper et al., 2011; Kim et al., 2016; Lu et al., 2010; Martin, Javalgi, 2016; Martin et al., 2020; Mathews et al., 2019; Merrilees et al., 2011; Mishra, Modi, 2016; Morgan et al., 2003; Morgan et al., 2009; Morgan et al., 2012; Mu, 2015; Mu, Di Benedetto, 2011; Najafi-Tavani et al., 2016; Ngo, O'Cass, 2012; Park et al., 2010; Pham et al., 2017; Ren et al., 2015; Slotegraaf et al., 2004; Su et al., 2013; Vorhies et al., 2009; Walter et al., 2006; Weerawardena, 2003; White et al., 2003; Wong, Merrilees, 2008; Xie, Zheng, 2019; Xiong, Bharadwaj, 2013; Yim et al., 2008; Yu et al., 2014; Zhang, Chen, 2008; Zhang et al., 2015.

Lai izpētītu, kādi mārketinga spēju veidi ietekmē uzņēmuma rezultātus, autore veica mārketinga spēju empīrisko pētījumu analīzi, ietverot 42 pētījumu publikācijas laika periodā no 2002.-2019.gadam. Publikācijas tika atlasītas, izmantojot datubāžu platformu *Scopus* un pilntekstu žurnālu datubāzes *Emerald eJournals Premier*, *JSTOR*, *SAGE Journals Online*, *ScienceDirect*, *SpringerLink Contemporary Journals*. Pētījumos izmantotās mārketinga spējas

autore izvērtējusi un iedalījusi atbilstoši piedāvātajai klasifikācijai, apkopojums redzams 1.4.tabulā. Līdzīgi formulētus, bet pēc būtības tuvus mārketinga spēju veidus, autore apvienoja viena mārketinga spēju veida faktorā, piemēram, ‘Tirgus mācīšanās spēja’ ietver tirgus izprašanas spēju, tirgus informācijas iegūšanas, interpretēšanas, izplatīšanas spēju, pieredzē balstītas zināšanas un informācijā balstītas zināšanas.

1.5. tabula

### Kultūras mārketinga spēju mērījumu skalas

<b>I Mārketinga kultūras spējas</b> <i>Raksturo uzņēmuma mārketinga uzvedību tirgū</i>	Mērījumu skala/Pazīmes	Angliskais nosaukums
<b>1.Adaptīvā mārketinga spēja:</b> spēja pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām Lu et al., 2010	Pielāgojas, lai atbilstu eksporta klientu prasībām Adaptīvs, lai produktus un pakalpojumus pielāgotu eksporta klientiem Adaptīvs, lai ātri reaģētu uz produkta izmaiņām	<i>Adaptive Capability</i>
<b>2.Straujas reaģēšanas mārketinga spēja:</b> spēja strauji reaģēt uz jauniem tirgus, tehnoloģiju un konkurences apstākļiem, Asseraf et al., 2019	Spēja strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem, tai skaitā: -jaunu konkurentu ienākšana -inovatīvas tehnoloģijas parādīšanās -jaunu biznesa draudu noteikšana -jaunu biznesa iespēju noteikšana	<i>International Marketing Agility</i>
<b>3. Proaktīva mārketinga spēja:</b> spēja atklāt neizteiktas pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus Kachouie et al., 2018	Mūsu uzņēmums informē pircējus par jaunu produktu, pirms tas tiek ieviests tirgū Mūsu uzņēmums tiecas atklāt neizteiktas patērētāju vajadzības Mūsu uzņēmums izstrādā risinājums neizteiktām pircēju vajadzībām Mūsu uzņēmums sadarbojas ar pircējiem, lai atklātu to slēptās vajadzības Mūsu uzņēmums cieši sadarbojas ar galvenajiem lietotājiem, lai agrāk par konkurentiem izprastu vajadzības, kas parādās	<i>Proactive Market Orientation</i>

Avots: autores veidota

1.5.tabulā apkopoti autores identificētie Mārketinga kultūras spēju veidi un tiem raksturīgas pazīmes vai mērījumu skalas, kas tikušas izmantotas empīriskajos pētījumos, lai novērtētu šo mārketinga spēju veidu ietekmi. Mārketinga kultūras spēju indikatori liecina, ka

šīs spējas raksturo uzņēmuma attieksmi un uzvedības raksturu, saskaroties ar tirgus problēmām un tirgus dalībniekiem. Savukārt, sīkāks Stratēģisko mārketinga spēju izvērsums redzams promocijas darba 1.pielikumā, kur 9 stratēģisko mārketinga spēju veidiem apkopotas vairāk kā 140 pazīmes. Stratēģiskās mārketinga spējas un to indikatori norāda uz darbībām, procesiem un rutīnām, kas veido konkrēto spēju, un tie ir saistīti ar resursu izvietojumu, specializēto spēju vadīšanu, starpfunkciju vai starporganizāciju sadarbību. Stratēģisko spēju indikatori nenorāda uz uzvedību un attieksmi kā Mārketinga kultūras spēju grupā. Līdz ar to ir pamats izdalīt Mārketinga kultūras spējas kā atsevišķu mārketinga spēju grupu, un tas ir uzskatāms par novitāti.

Mārketinga spēju mērījumu skalas pētījumos tipiski veidotas pēc Likerta metodes, lūdzot uzņēmuma pārstāvjus novērtēt sava uzņēmuma spējas, salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem. Saskaņā ar Resursos balstīto teoriju, uzņēmums var gūt konkurētspējas priekšrocību tad, ja tam piemītošās spējas ir pārākas par konkurentiem.

### **1.nodaļas kopsavilkums un secinājumi**

Pirmajā promocijas darba nodaļā autore analizē mārketinga spēju koncepta teorētisko pamatojumu, kā arī pamato uzņēmuma spēju saikni ar uzņēmuma rezultātiem. Salīdzinot uzņēmuma stratēģiskās orientācijas, autore analizē mārketinga spējas veidojošos faktoros. Autore kritiski salīdzina dažādu autoru mārketinga spēju klasifikācijas, un, pamatojoties uz empīrisko pētījumu analīzi, piedāvā uzlabotu mārketinga spēju klasifikāciju.

Teorētiskie secinājumi:

1. Resursos balstītā teorija izskaidro resursu un spēju lomu uzņēmumā. Resursi var veidot uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību un ietekmēt uzņēmuma rezultātus, ja tie ir vērtīgi, reti, neatdarināmi un neizvietojami.
2. Lai resursiem būtu ietekme uz uzņēmuma rezultātiem, ir nepieciešamas spējas kā process, kas pārvalda un izvieta uzņēmuma resursus.
3. Uzņēmuma rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas iekļauj finanšu, stratēģiskos, tirgus un klientu rezultātu jomas.
4. Mārketinga spējas ir faktoru kopums mārketinga teorijā, kas spēj savienot un izskaidrot mārketinga ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem. Tās tiek definētas kā integrējoši *procesī, ar kuru palīdzību var pielietot uzņēmuma zināšanas, prasmes un resursus biznesa vajadzībām tirgū, un tādā veidā uzņēmums spēj pievienot vērtību savām precēm un pakalpojumiem, pielāgoties tirgus apstākļiem, izmantot tirgus iespējas un stāties pretī konkurences draudiem* (Day, 1994a, Vorhies, 1998).

5. Mārketinga spējas tiek izmantotas, lai radītu vides kontekstam atbilstošu mārketinga stratēģiju, tas kopumā veido uzņēmuma pozicionālo priekšrocību tirgū un ietekmē uzņēmuma nefinanšu un finanšu rezultātus. Mārketinga spēju veidi ir jāpielāgo uzņēmuma iekšējās un ārējās vides kontekstam.
6. Mārketinga spējas uzņēmumā jāstiprina trīs aspektos – mārketinga kultūra, mārketinga stratēģija un mārketinga taktika.
7. Mārketinga spēju veidošanos ietekmē uzņēmuma stratēģiskās orientācijas: tirgorientēta koncepcija, orientācija uz mācīšanos un uzņēmējdarbības orientācija. Tirgorientēta koncepcija sekmē tirgus izprašanas un mācīšanās spēju, klientu iesaistīšanas spēju, adaptīvas un strauji reaģējošas mārketinga kultūras veidošanos uzņēmumā. Orientācija uz mācīšanos ietekmē tirgus mācīšanās spēju, inovāciju spēju, jaunu produktu attīstības spēju. Orientācija uz uzņēmējdarbību veido proaktīvu, eksperimentiem atvērtu mārketinga kultūru, sekmē kopradi ar klientiem un partneru resursu piesaistīšanu.
8. Jaunu eksportējošu uzņēmumu mārketinga spējas veido arī tīklošanās un vērtības koprade. Tīklošanās un vērtības koprade sekmē partneru attiecību spēju. Uzņēmumi ar tīklošanas palīdzību kompensē savu resursu ierobežotību, rada starptautiska biznesa iespējas, tādā veidā panākot starptautisku izaugsmi. Vērtības koprade veicina arī tirgus izprašanas, klientu attiecību un jaunu produktu attīstības spēju. Uzņēmumu sadarbība un koprade ar klientiem ļauj tam piekļūt būtiskai tirgus informācijai, labāk prognozēt patērētāju vajadzības un reakcijas, līdz ar to uzņēmumi spēj veidot labāku vērtības piedāvājumu.
9. Mārketinga spēju klasifikācijai ir vairāki veidi, biežāk izmantotā klasifikācija iedala mārketinga spējas arhitekturālās un specializētās. Specializētās mārketinga spējas attiecas uz taktiskiem mārketinga procesiem, kas parasti nepieciešami, lai realizētu mārketinga stratēģiju. Arhitekturālās spējas saistās ar procesiem, kas vada dažādas specializētas spējas un ar tām saistīto resursu izvietojumu. Taču šī pieeja nav piemērota jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstam, jo neiekļauj spējas, kas nepieciešamas vērtības piedāvājuma radīšanas procesā.
10. Mārketinga teorijā nepastāv specifiskas starptautiskā mārketinga vai eksporta mārketinga spējas. Mārketinga spēju pētījumos starptautiskā tirgū pārsvarā tiek izmantotas tās pašas spējas, kas pētījumos mājas tirgū, norādot uz starptautiskās vides kontekstu.
11. Analizējot 42 mārketinga spēju empīriskos pētījumus, autore secināja, ka neviena no esošās spēju klasifikācijas pieejām nesniedz ietvaru visām jaunākajos pētījumos identificētajām spējām, it īpaši tām, kas saistītas ar uzņēmuma uzvedību un attieksmi tirgū.
12. Autore izstrādāja jaunu mārketinga spēju klasifikācijas veidu, piedāvājot 3 veidu spēju grupas: kultūras, stratēģiskās un taktiskās spējas. Mārketinga kultūras spējas raksturo uzņēmuma attieksmi pret tirgus notikumiem un uzvedību tirgū, tās izskaidro kā, kādā veidā

uzņēmums reaģē uz notikumiem tirgū (piemēram, adaptīvi, proaktīvi, strauji). Stratēģiskās mārketinga spējas aptver stratēģiskos mārketinga procesus (informācijas, plānošanas, starp-funkciju un starp-organizāciju procesus). Taktiskās mārketinga spējas raksturo taktiskus, specializētus mārketinga procesus, kas nepieciešami specializēta uzdevuma veikšanai.

13. Autores izstrādātais mārketinga klasifikācijas veids tika izmantots, strukturējot pētījumos identificētās mārketinga spējas un vairāk kā 140 indikatoru.

### **1.nodaļas novitātes:**

1.Uzlabota mārketinga spēju klasifikācija, tai skaitā izstrādāta jauna mārketinga spēju grupa ‘Mārketinga kultūras spējas’, kas raksturo uzņēmuma attieksmi un uzvedību tirgū.

2. LZA Ekonomikas terminu apakškomisijā apstiprināts jēdziens ‘mārketinga spējas’ ar skaidrojumu ‘spējas veikt mārketinga uzdevumus’ (apstiprinājuma vēstule 18.02.2020.).

3.LZA Ekonomikas terminu apakškomisijā apstiprināts jēdziens ‘tīklošanās spējas’ ar skaidrojumu ‘[uzņēmuma] spējas veidot un attīstīt attiecības ar ieinteresētajiem dalībniekiem ārējā vidē’ (apstiprinājuma vēstule 18.02.2020.).

## 2. EKSPORTĒJOŠU UZŅĒMUMU REZULTĀTUS IETEKMĒJOŠO FAKTORU EMPĪRISKĀ ANALĪZE

Eksports ir galvenais starptautisko tirgu apgūšanas veids maziem un vidējiem uzņēmumiem (Angelo et al., 2013), tai skaitā Eiropas Savienībā<sup>1</sup> (Eiropas Komisijas ziņojums par MVU starptautiskošanu, 2010). MVU parasti ieiet starptautiskos tirgos kā eksportētāji, jo tas ir vienkāršāks, ātrāks un lētāks veids kā paplašināties starptautiskā tirgū, un tas pieprasa vismazāk saistību un ieguldījumu. Eiropas Savienībā MVU starptautisko tirgu apgūšanas problemātika saistās ar diviem aspektiem. Pirmkārt, maziem un vidējiem uzņēmumiem ir grūtāk starptautiskoties, salīdzinot ar lieliem, jo tie saskaras ar dažādām barjerām, kas tiem ir grūtāk pārvaramas. Līdz ar to kopējā eksporta struktūrā MVU nav proporcionāli pārstāvēti un dominē lielāki uzņēmumi. Otrkārt, MVU pārsvarā eksportē Eiropas Savienības iekšējā tirgū - 70% no Eiropas uzņēmumu eksportēto preču vērtības tiek realizēta Eiropas Savienības vienotā tirgus ietvaros. Tomēr tuvākajos gados 90% no globālā tirgus izaugsmes sagaidāmi ārpus Eiropas Savienības. Līdz ar to Eiropas MVU stratēģija paredz veicināt uzņēmumu tirdzniecību uz trešajām valstīm<sup>5</sup>.

### 2.1. Eksporta rezultātu mērīšana

Uzņēmuma rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas iekļauj finanšu, stratēģiskos, tirgus un klientu rezultātu jomas (Vorhies et al., 1999, 1180.lpp.). Eksporta rezultāti tiek definēti kā “*uzņēmuma darbību iznākums eksporta tirgos*” (Shoham, 1996; Katsikeas et al., 2000). Eksporta rezultātus pārsvarā mēra pēc subjektīvās pieejas - aptaujājot vadītājus. Tā kā uzņēmumu vadītāji nelabprāt atklāj reālos finanšu rezultātus, pētnieki uzskata, ka šādā veidā var iegūt lielāku atsaucību pētījumiem. C.Sousa (2004) analizējot empīriskos eksporta rezultātu pētījumus, konstatēja 50 dažādus mērījumu veidus, no kuriem ap 80% bija subjektīvi mērījumi, kuros vadītāji novērtēja savu apmierinātību ar dažādiem uzņēmuma eksporta aktivitāšu aspektiem.

T.Madsen un Ø.Moen (2018, 380.lpp.) pētījumā, salīdzinot uzņēmumu objektīvos rezultātus ar vadītāju sniegto subjektīvo novērtējumu, pierādīja, ka subjektīvais eksporta rezultātu novērtējums nozīmīgi saistās ar objektīvo eksporta īpatsvaru kopējā uzņēmuma apgrozījumā. Autori secināja, ka vadītāju subjektīvais novērtējums sasaucas gan ar finanšu, gan nefinanšu rezultātiem.

---

<sup>5</sup> Eiropas Komisijas paziņojums par MVU stratēģiju ilgtspējīgai un digitālai Eiropai <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN>

Eksporta rezultāti ir salikts vairāku rādītāju mērījums. 2.1.tabulā redzams, kā attīstījušies eksporta rezultātu mērīšanas indikatori. Sākotnēji pētnieku galvenais fokuss bija uz finansiālajiem rezultātiem, taču pakāpeniski attīstījās uzskats, ka eksporta rezultātus nepieciešams mērīt vairākās dimensijās – gan finanšu, gan nefinanšu rezultātu grupās. Konkrētos rādītājus izvēlas atkarībā no izpētes mērķa.

Analizējot jaunu eksportējošo uzņēmumu rezultātu mērījumus pētījumos var izšķirt divus rezultātu veidus: 1) iznākums (*outcome*), piemēram, uzņēmuma izdzīvošana, tirgū ieiešanas veids, 2) snieguma rezultāts (*performance outcome*), piemēram, finanšu un nefinanšu rezultāti (Jiang et al., 2020, 8.lpp.). Šajā darbā autore pēta otro rezultātu veidu, ‘snieguma rezultātus’.

Tabula 2.1.

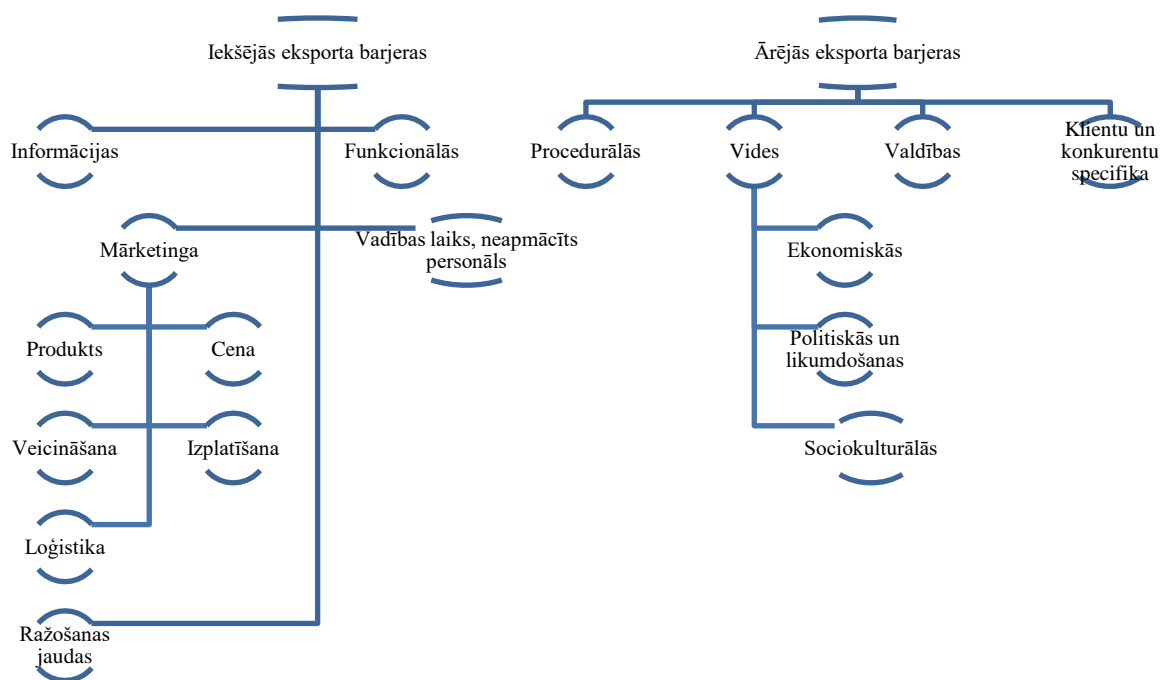
**Eksporta rezultātu mērījumu indikatori un to attīstība**

1970tie – 1980tie gadi	1990tie– 2000ie gadi	2010tie gadi
Finanšu rezultāti: 1. Eksporta apgrozījums – pieaugums un īpatsvars	Finanšu rezultāti: 1. Apgrozījums 2. Peļņa 3. Izaugsme	Finanšu rezultāti: 1. Apgrozījums 2. Peļņa 3. Izaugsme
Salīdzina rezultātus eksportējošiem un neeksportējošiem uzņēmumiem	Ne-finanšu rezultāti 1. Vadības apmierinātība 2. Panākumu novērtējums 3. Mērķu sasniegšana 4. Tirgus rezultāti	Ne-finanšu rezultāti 1. Vadības apmierinātība 2. Panākumu novērtējums 3. Mērķu sasniegšana 4. Rezultāti salīdzinājumā ar konkurentiem 5. Klientu apmierinātība 6. Reputācija 7. Atpazīstamība 8. Reakcija uz konkurentu spiedienu 9. Tirgus daļa 10. Tirgu daudzveidība 11. Starptautiskošanas ātrums

Avots: autores veidota, pamatojoties uz Aaby, Slater, 1988; Zou, Stan, 1998; Sousa, 2004; Chen et al., 2016.

## 2.2. Eksporta rezultātus kavējošie faktori

Pētījumi par eksportu kavējošiem faktoriem tiek plaši veikti jau vairāk kā 50 gadus. Kavējošos faktoros vai eksporta barjeras tipiski mēdz iedalīt iekšējās un ārējās vides izraisītās, statiskās un dinamiskās, mājas tirgū vai ārvalstu tirgū esošās. Piemēram, *L.Leonidou* 2004.gadā veica empīrisko pētījumu meta analīzi par 40 gadu periodu (no 1960.-2000.gadam) un piedāvāja eksporta barjeru klasifikāciju mazu uzņēmumu kontekstā (2.1.attēls).



### 2.1.attēls. Eksporta barjeru klasifikācija

Avots: pēc Leonidou, 2004, 283.lpp.

Informācijas barjeras attiecas uz grūtībām identificēt, izvēlēties un uzrunāt starptautiskos tirgus informācijas trūkuma dēļ. *L. Leonidou* (2004, 285.lpp.) šeit iekļāvis četru veidu barjeras: starptautisko tirgu noteikšana un analizēšana, starptautisko tirgu datu atrašana, ārvalstu biznesa iespēju identificēšana un kontaktēšanās ar ārvalstu klientiem. *L.Leonidou* uzskata, ka eksportētājiem ir grūtības izprast, kādi datu avoti ārvalstu tirgos ir pieejami, un kā tiem piekļūt. Pat, ja izdodas iegūt informāciju, tā var būt nekvalitatīva, un avoti ir apšaubāmi. Izmantojot šādu nekvalitatīvu informāciju, uzņēmējiem ir grūti saskatīt iespējas ārvalstu tirgos, kā arī nav pieejami saraksti ar potenciālajiem klientiem, kas apgrūtina to uzrunāšanu. *L.Leonidou* atzīst, ka eksportētāji darbojas neviendabīgā, sarežģītā un turbulentā vidē. Tomēr var secināt, ka pēc *L.Leonidou* domām, veiksmīgam eksportam nepieciešama absolūta informācija – pilnīga, kvalitatīva, un potenciālos klientus var atrast pēc saraksta. Netiek ņemts vērā, ka uzņēmumi darbojas nepilnīgas informācijas apstākļos un izmanto šādiem apstākļiem piemērotas



stratēģiskās uzvedības, piemēram, tīklošanos, efektuāciju (Sarasvathy, 2001), partneru resursu piesaistīšanu. Eksporta mārketinga barjeras *L.Leonidou* klasifikācijā saistās ar vērtības piedāvājuma nodošanu, nevis radīšanu. Eksporta mārketinga barjeras ietver jautājumus par jaunu produktu izstrādi eksporta tirgum, produktu pielāgošanu eksporta tirgu prasībām, to ieviešanu tirgū, eksporta tirgum pievilcīgu cenošanu un debeta iespējām, distribūcijas kanālu identificēšanu un uzticama distributora atrašanu, loģistikas organizēšanu un papildus izmaksu absorbēšanu, produktu virzīšanu tirgū atbilstoši ārvalstu tirgus prasībām un īpatnībām. Promocijas darba autore piekrīt, ka šie visi ir stratēģiski būtiski lēmumi, kas jāpieņem ikvienam eksportētājam. Tomēr, uzsākot eksporta gaitas, uzņēmumi vispirms nodarbojas ar vērtības piedāvājuma radīšanu eksporta tirgū – tas ietver mācīšanos par tirgu, konkurentiem, klientu vajadzībām un pieejamajām tehnoloģijām, arī ciešu attiecību veidošanu ar klientiem un partneriem un to iesaisti produktu izstrādes procesā, kā arī vērtības piedāvājuma testēšanu, uzlabošanu un atkārtotu pārbaudīšanu, un, iespējams, pilnīgu stratēģijas maiņu. Arī šiem aspektiem būtu jāparādās pie mazu uzņēmumu eksporta barjerām. *L.Leonidou* ar tirgus izprašanu saistītās barjeras klasificē pie ārējiem faktoriem – tās ir izklaidētas starp sociokulturālajām, klientu un konkurentu specifikas barjerām, un produkta barjerām (standartizācijas un adaptācijas jautājumi). Savukārt, tādi jauniem eksportētājiem izšķiroši šķēršļi, kā ārvalstu tirgus iespēju saskatīšana, tirgus izvēle, nespēja uzrunāt ārvalstu klientus, tiek klasificēti kā informatīvās barjeras, Autore uzskata, ka šāds klasifikācijas veids neatbilst promocijas darba pamatā izvēlētajai Resursos balstītai teorijai, kas uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības avotus saskata uzņēmuma iekšienē, kā arī neatbilst uzņēmējdarbības orientācijai, kas apskata uzņēmējdarbības uzsākšanu kā iespēju meklēšanu un izmantošanu caur proaktīvu rīcību, kā arī neatbilst tirgus orientācijai, kas raksturo tirgus izpratnes iegūšanu caur tīklošanos un attiecību veidošanu, eksperimentēšanu un pielāgošanos. Turpmāk, apskatot jaunu mazu eksportētāju rezultātus ietekmējošos specifiskos faktoros, autore analizēs kavējošo faktoru klasifikāciju, ko izstrādājis *E.Kahiya* (2017), kas palīdz savienot *L.Leonidou* (2004) piedāvāto klasifikāciju ar mūsdienu pētījumiem par jaunu uzņēmumu starptautiskošanu, kā arī ir atbilstoša uzņēmumu Resursos balstītai teorijai.

### **Jaunu eksportētāju rezultātus kavējošie specifiskie faktori**

Uzņēmumi, apgūstot ārvalstu tirgus, darbojas vidē, ko raksturo **nenoteiktība** un pieejamo resursu vadīta loģika. Lai izprastu nenoteiktības jēdzienu, ir nepieciešams pieminēt Čikāgas universitātes profesora *Frank Knight* 1921.gadā publicēto darbu “*Risk, Uncertainty, and Profit*”, kurā raksturota atšķirība starp risku un nenoteiktību. Risks attiecas uz situācijām, kurās ir iespējams noteikt dažādu iznākumu varbūtību, citiem vārdiem sakot, risks ir izmērāms.

Savukārt, nenoteiktība iestājas neparedzamā situācijā, kuras scenāriji nav paredzami un nav izmērāmi, tos uzzin laika gaitā. Tātad riska gadījumā, uzņēmējs nezina, kas notiks, taču var paredzēt, kādi ir iespējamie scenāriji un to varbūtības. Nenoteiktības gadījumā uzņēmējs nezina, kas notiks un nevar paredzēt iespējamus scenārijus un to varbūtības. Šādu nenoteiktību sauc par ‘Naita nenoteiktību’ (angl. *Knightian uncertainty*), un visas uzņēmējdarbības teorijas pamatā ir uzskats, ka uzņēmēji saskaras ar zināmu nenoteiktības līmeni lēmumu pieņemšanā (nav iespējams paredzēt nākotnes sekas un iznākumu varbūtības) (Mckelvie et al., 2011), ar mērķu neviennozīmību (nav zināms, kādiem mērķiem dot priekšroku), ar vides izotropiju (nav saprotams, kādiem vides elementiem pievērst uzmanību, un kurus ignorēt) (Galkina, Chetty, 2015).

Jauniem uzņēmumiem, ieejot ārvalstu tirgū, var rasties neizdevīgs stāvoklis četrās dimensijās: svešs, jauns, mazs un nepieņemts ( 2.2.attēls). Neizdevīgs stāvoklis tiek definēts kā *persona(s) vai lieta(s), kuru klātbūtne vai uzvedība var radīt kādam neizdevīgu stāvokli*<sup>6</sup>.

Neizdevīgs stāvoklis ‘svešs’ rodas no papildus izmaksām, kas veidojas, uzņēmumam darbojoties ārvalstu tirgos, salīdzinājumā ar darbību mājas tirgū, un var radīt konkurētspējas ierobežojumu (Zaheer, 1995, 343.lpp.). Jo lielākas atšķirības starp tirgiem, jo neizdevīgāks stāvoklis uzņēmējam rodas. Ir nepieciešamas uzņēmumam specifiskas priekšrocības, lai šo neizdevīgo stāvokli pārvarētu. Autoru grupa *A.Angelo, A.Majocchi, A.Zucchella, un T. Buck* (2013, 81.lpp.) secināja, ka neizdevīgs stāvoklis ‘svešs’ starp plašākām ģeogrāfiskām teritorijām rodas pat lieliem uzņēmumiem, kam tradicionāli ir vairāk resursu un kompetenču starptautiskām operācijām, un tikai nedaudzi uzņēmumi spēj konsekventi ieiet un gūt panākumus globālā tirgū (pāri reģionālo tirgu robežām). Tipiski uzņēmumi fokusējas uz savu mājas reģionu, piemēram, Eiropas Savienība, Ziemeļamerikas brīvas tirdzniecības līguma valstis (NAFTA), Dienvidaustrumāzijas nāciju asociācijas valstis (ASEAN). Šo reģionu ietvaros tirgi mēdz būt homogēnāki nekā starp reģioniem, piemēram, kultūras, valūtas, institūciju, tirgus īpatnību aspektā. Šis neizdevīga stāvokļa veids līdz ar to būs vēl spēcīgāks maziem uzņēmumiem, kuriem ir ierobežoti resursi, lai uzsāktu starptautisku biznesu. Uzņēmumi var pārvērst šo neizdevīga stāvokļa veidu ‘svešs’ priekšrocībā, ja iegūtās zināšanas par ārvalstu tirgu atšķirībām uzņēmums spēj konvertēt uzlabotā vai jaunā vērtības piedāvājumā globālajam tirgum (Golovko, Valentini, 2011).

---

<sup>6</sup>Jēdziena ‘neizdevīgs stāvoklis’ skaidrojums: <https://www.lexico.com/en/definition/liability>

## Ārējās vides radīti ierobežojumi



## Iekšējās vides radīti ierobežojumi

### 2.2. attēls. Neizdevīga stāvokļa veidi jauniem eksportētājiem

Avots: autores veidots pēc E.Kahiya, 2017

Neizdevīga stāvokļa veids ‘**nepieņemts**’ balstās uzskatā, ka tirgi ir attiecību tīklojumi, kuros uzņēmumi ir savienoti savā starpā dažādos, sarežģītos un bieži vien neredzamos veidos. Uzņēmums, kam nav pozīcija attiecību tīklojumā tirgū, ir nepieņemts (angl.*outsider*). Ja uzņēmums cenšas ieiet ārvalstu tirgū, kur tam nav atbilstošu attiecību pozīcijas, tam būs neizdevīgs stāvoklis, jo tas būs nepieņemts (Johanson, Vahlne, 2009, 1415.lpp.). Veiksmīgam starptautiskošanas procesam nepieciešams kļūt par ‘savējo’ atbilstošajos attiecību tīklos. Attiecības rada arī potenciālu piekļūt zināšanām un veidot uzticamu uzņēmuma tēlu. Īpaša uzmanība mazo uzņēmumu pētījumos veltīta ārējo vadītāju lomai jeb vadītājiem ārpus ģimenes, kam pieder uzņēmums (Angelo et al., 2013, 94.lpp.). Starptautisko uzņēmumu pētījumos vadītāju zināšanas, tīklošanās saites un iepriekšējā pieredze var aizvietot uzņēmuma zināšanu un kontaktu trūkumu (Kahiya, 2013, 7.lpp.). Ārējo vadītāju uzņēmumam pienestās zināšanas un sakari palīdz pārvarēt neizdevīgu stāvokli ‘**nepieņemts**’, ja vadītāji pārzina eksporta tirgu īpatnības, it sevišķi tālos, kultūras ziņā ļoti atšķirīgos tirgos.

Neizdevīga stāvokļa veids '**jauns**' nozīmē: jaunas organizācijas ir pakļautas vislielākajam riskam neizdzīvot, jo 1) tām jāapgūst jaunas lomas un jākoordinē darbinieki to jaunajās lomās, tas prasa laiku un rada papildus izmaksas, 2) jāveido uzticība starp jaunajiem darbiniekiem, 3) tām ir grūti konkurēt ar pieredzējušām organizācijām, jo nav uzticības no klientiem un partneriem (Stinchcombe, 1965). Uzticības trūkums rada šaubas par uzņēmuma dzīvotspēju. Jaunām organizācijām ir mazāka pieredze, līdz ar to apgrūtināta pieeja resursiem un kontaktiem (Zahra, 2005, 23.lpp.). Autoru grupa *E.Autio, H.Sapienza un J.Almeida* (2000) izaicināja tradicionālo uzskatu par neizdevīgu stāvokli 'jauns', piedāvājot konceptu, ka jauniem uzņēmumiem ir priekšrocības mācoties (angl.: *learning advantage of newness*). Mazi un jauni uzņēmumi, kļūstot starptautiski, var eksperimentēt ar jaunām pieejām, un tos neierobežo esošās zināšanas un ieradumi. Nobriedušos uzņēmumos mēdz būt inertī uzvedības modeļi, hierarhiskas organizācijas struktūras, kas apgrūtina pielāgošanos jaunām situācijām. Jaunos uzņēmumos ir organiskas struktūras, kur informāciju var ātri nodot un iekļaut lēmumu pieņemšanas procesā un operatīvās darbībās. Ja uzņēmuma īpašniekam ir liela ietekme, tad jaunām zināšanām nav jācīnās par vadības uzmanību un pieņemšanu.

Neizdevīga stāvokļa veids '**mazs**' izprotams, salīdzinot maza uzņēmuma resursus, ietekmi un zināšanas ar lieliem uzņēmumiem. Mazam uzņēmumam rodas problēmas kapitāla piesaistē, izpildot valstu regulējumus un sacenšoties par darba spēku ar lielākām organizācijām (Aldrich, Auster, 1986, 194.lpp.). Maziem uzņēmumiem ir vājāki resursi un līdz ar to ierobežota spēja pārvarēt starptautiskošanas izaicinājumus, kā piemēram, ražošanas jaudu ierobežojums, apgrozāmo līdzekļu trūkums eksporta darbību finansēšanai, tirgus attīstīšanas izmaksas, ja produkts ir tirgus inovācija, eksportam neapmācīts personāls (Kahiya, 2017). Tomēr maziem uzņēmumiem piemīt tādas uzvedības priekšrocības, kā strauja lēmumu pieņemšana, uzņēmēja motivācija un dinamika, elastīgums reaģējot uz jaunām tirgus situācijām. Jebkurš no šiem neizdevīga stāvokļa veidiem var palielināt biznesa neizdošanās risku. Visu ierobežojumu kombinācija šo risku padara īpaši augstu.

Lai savienotu dažādās pieejas eksporta barjeru pētījumos, *E.Kahiya* (2017) izpētīja, ka 96% no empīriskajos pētījumos identificētajām eksporta barjerām atbilst starptautiskā biznesa konceptam 'neizdevīgs stāvoklis' (angl. *liabilities*). Līdz šim eksporta barjeras tika uzskaitītas un strukturētas, taču tām pietrūka dziļāka teorētiska pamatojuma.

2.2.tabulā redzams, kā eksporta barjeras atbilst neizdevīga stāvokļa veidiem, un kādi ir to indikatori.

## Neizdevīga stāvokļa pozīcijas un atbilstošās eksporta barjeras

Neizdevīga stāvokļa veids	Barjeru klasifikācija	Barjeru veidi	Indikatori
SVEŠS	Ārējās vides barjeras, Nekontrolējamas, Ārvalstu tirgū, Statiskas	Ārvalstu tirgus barjeras, Institucionālās barjeras, Fiziskās barjeras	Ārvalstu tarifu barjeras, Ārvalstu netarifu barjeras, Ārvalstu likumu un regulāciju nepārzināšana, Intensīva konkurence ārvalstu tirgos, Politiskā nestabilitāte ārvalstu tirgū, Korupcija
NEPIEŅEMTS	Ārējās vides barjeras, Mājas un ārvalstu tirgos, Daļēji kontrolējamas, Dinamiskas	Tirgus pieejas barjeras, Adaptācijas barjeras, Mājas tirgus barjeras	Pieeja ārvalstu izplatītāju kanāliem, Izplatītāju kanālu kontrolēšana, Grūtības piegādāt krājumus uz ārvalstīm, Noliktavu neesamība ārvalstīs, Savas valsts valdības atbalsta trūkums
JAUNS	Iekšējās vides barjeras, Mājas un ārvalstu tirgos, Kontrolējamas, Dinamiskas	Zināšanas un pieredze, Izpēte un informācija, Procedurālās barjeras	Ārvalstu tirgus ieradumu nezināšana, Iespēju saskatīšana ārvalstu tirgos, Ierobežota informācija iespēju analizēšanai, Nespēja uzsākt kontaktus ar ārvalstu klientiem, Eksporta procedūru nepārzināšana, Eksporta dokumentācijas nodrošināšana, Ārvalstu norēķinu metožu sarežģītība
MAZS	Iekšējās vides barjeras, Mājas tirgū, Drīzāk nekontrolējamas, Statiskas	Cilvēkresursu pieejamības barjera, Finanšu resursu pieejamības barjera, Fiziskā kapitāla barjera	Eksportam nepiemērots vai neapmācīts personāls, Vadības laika trūkums eksportam, Ražošanas jaudu ierobežojums, Apgrozāmo līdzekļu trūkums eksporta darbību finansēšanai, Tirgus attīstīšanas izmaksas

Avoti: Kahya, 2017; Arteaga-Ortiz, Fernñandez-Ortiz, 2010; Leonidou, 2004; Tesfom, Lutz 2006.

Tradicionālā literatūra, kas analizē eksporta barjeras, kā risinājumus piedāvāja ārējus atbalsta mehānismus, stimulus, piemēram, no valsts atbalsta institūcijām. Savukārt, izmantojot starptautiskā biznesa konceptu par neizdevīgu stāvokli, risinājumus iespējams rast uzņēmuma iekšienē, attīstot unikālus, grūti atkārtojamus resursus un spējas ierobežojumu pārvarēšanai. Piemēram, zināšanu barjeras pārvarēšanai uzņēmumi no ārējiem atbalsta mehānismiem sagaidītu informācijas un tirgus izpētes resursus. Taču, risinājumu meklējot uzņēmuma iekšienē, uzņēmums attīstītu zināšanas un kompetences, strauji mācoties, tai skaitā no pieredzes, kā arī tīklojoties un piekļūstot partneru zināšanām. Stratēģijas, kas cenšas mainīt industrijas attīstības gaitu no ārpuses, kā vides skanēšana, resursu saistību uzņemšanās, palīdz apiet neizdevīga stāvokļa veidu 'svešs'. Savukārt, iegūstot 'savējā' statusu eksporta tirgos, samazinās neizdevīgā stāvokļa veids 'nepieņemts'. Piemēram, no eksporta barjeru un stimulu skatupunkta, ja eksportētājs vēlas pārvarēt ārvalstu tarifu un netarifu barjeras, tad nepieciešams iesaistīt politikas veidotājus, lai tie vienotos par labvēlīgiem noteikumiem uzņēmumu ieiešanai eksporta tirgos. Savukārt, ja uzņēmums situāciju risina pats, izmantojot pārvarēšanas mehānismus, tad tas var atrast veidus, kā izmainīt sava produkta/pakalpojuma izcelsmes valsti uz vēlamāku, kas labāk pielāgojas eksporta tirgus prasībām (piemēram, reģistrējot uzņēmumu citā valstī, sadarbojoties ar partneriem utmldz.). Tādējādi uzņēmums būs pielāgojies situācijai, izmainot nosacījumus sev labvēlīgā veidā bez palīdzības no ārpuses. Piemēram, IT uzņēmums no Latvijas, vēloties ieiet Apvienotās Karalistes tirgū ar specifisku šim tirgum pielāgotu IT risinājumu maziem autoservisiem, reģistrēja uzņēmumu Anglijā, un pieņēma darbā vietējo uzņēmuma direktoru. Tādējādi potenciālajiem klientiem tika radīts priekšstats, ka uzņēmums ir 'savējais', pārstāv vietējam tirgum radītu pakalpojumu un izprot Apvienotās Karalistes klientu vajadzības.

Var secināt, ka neizdevīga stāvokļa veidi ir atbilstošāks kavējošo faktoru ietvars jaunu eksportētāju kontekstā un autores izvēlētā teorētiskā pamatojuma kontekstā. Resurss balstīta teorija paredz, ka uzņēmumi rada konkurētspējas priekšrocību, attīstot unikālus, grūti atdarināmus resursus un spējas uzņēmumā. Neizdevīga stāvokļa veidi ļauj domāt par to pārvarēšanas mehānismiem, kā īpaši attīstāmām spējām uzņēmumā.

### **2.3. Eksporta rezultātus veicinošie faktori**

Uzņēmuma eksporta rezultāti atspoguļo uzņēmumam raksturīgu uzvedību, piesaistot tā resursus un spējas starptautiskā kontekstā noteiktā laika posmā (Beleska-Spasova, 2009, 59.lpp.). Pētnieki arvien atrod jaunus izskaidrojošos faktorus, kāpēc vienam uzņēmumam veicas eksporta tirgos, bet citam ne. Jau 50 gadus tiek pētīti un ir identificēti simtiem dažādu eksporta rezultātus veicinošo faktoru. Ir tikuši veikti daudzi pētījumi, lai labāk izprastu faktorus

(uzņēmuma īpatnības un ārējās vides faktoros), un uzvedību (piemēram, eksporta stratēģiju, orientāciju uz tirgu), kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma eksporta rezultātus. Daudzi iekšējie (uzņēmuma īpatnības) un ārējie (vides īpatnības) faktori ir apskatīti eksporta literatūrā kā potenciālie eksporta rezultātu izskaidrotāji, un pētījumos konstatēta to pozitīva, negatīva vai neitrāla ietekme uz rezultātiem, kā arī pētījumu rezultāti liecina, ka faktoru ietekme ir neviennozīmīga, reizēm pretrunīga.

2.3.tabula

### Eksporta rezultātus veicinošo faktoru klasifikācijas attīstība

	1970tie – 1980tie gadi	1990tie– 2000ie gadi	2010tie gadi	
<b>Iekšējie faktori</b>	Uzņēmuma īpatnības	Vadības attieksme un uztvere		
		Vadības īpatnības		
		Uzņēmuma īpatnības		
	Stratēģija			
	Kompetences		Organizācijas spējas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnoloģiskās</li> <li>• Mārketinga</li> <li>• Inovāciju</li> </ul>	
			Zināšanās balstīti faktori	
			Attiecību faktori – tīklošanās, institucionālās attiecības	
<b>Ārējie faktori</b>		Nozare Eksporta tirgus īpatnības Mājas tirgus īpatnības		

Avots: autores veidots, izmantojot Bilkey, 1978; Aaby, Slater, 1988; Zou, Stan, 1998; Sousa et al., 2008; Chen et al., 2016.

Vairāki autori laika gaitā ir piedāvājuši šo faktoru klasifikāciju, veikuši empīrisko pētījumu apkopojumus (Bilkey, 1978; Aaby, Slater, 1988; Zou, Stan, 1998; Sousa et al., 2008; Chen et al., 2016). Kopumā eksporta rezultātus veicinošos faktoros grupē kā iekšējos – uzņēmumam raksturīgus, un ārējos - vides faktoros. Iekšējo/ārējo faktoru dalījums atbilst divām teorētiskajām pieejām, kurās balstās lielākā daļa eksporta rezultātu empīrisko pētījumu: Resursos balstīta teorija un Nejaušības teorija (angl.: *Contingency theory*) (Beleska-Spasova,

2009, 77.lpp.). Autore aprakstījusi Resursos balstītas teorijas principus promocijas darba 1.1.nodaļā, un pētījumos, kas balstīti šai teorijā, atzīts, ka uzņēmuma eksporta rezultātus ietekmē uzņēmuma rīcībā esošie unikālie resursi un spējas. Iekšējos ietekmējošos faktorus pētījumos parasti sauc par vadības kontrolējamiem faktoriem (piemēram, vadības īpatnības, vadības uztvere un attieksme, uzņēmuma īpatnības, stratēģija). Ārējo faktoru pētījumi, savukārt, pamatojas uzskatā, ka uzņēmumam ir jāpielāgojas savas nozares struktūrai jeb ārējai videi, lai izdzīvotu un gūtu panākumus (Cavusgil, Zou, 1994). Ārējos faktorus nosaka vide, kurā uzņēmums darbojas, un līdz ar to tos uzskata par vadībai nekontrolējamiem faktoriem (piemēram, nozares īpatnības, tirgus īpatnības – mājas un ārvalstu mērķa tirgos). 2.3.tabulā autore ir apkopojusi eksporta rezultātu veicinošo faktoru klasifikācijas attīstības dinamiku. Nemainīgs paliek galvenais veicinošo faktoru dalījums iekšējās un ārējās vides faktoros. Pētījumos, galvenokārt, tiek pētīti iekšējās vides faktori, jo tos var uzskatīt par vairāk kontrolējamiem, ietekmējamiem, un līdz ar to no šādiem pētījumiem var izdarīt gan praktiķiem, gan akadēmiķiem vērtīgus secinājumus par eksporta rezultātu uzlabošanas iespējām. 2.3.tabulā uzskatāmi redzams, ka iekšējo faktoru kategorijas pieaug un attīstās līdz ar atbilstošu teoriju attīstību – pēdējo 10 gadu laikā īpaši attīstījušās trīs iekšējo organizācijas līmeņa faktoru jomas: organizācijas spējas (tai skaitā mārketinga spējas), zināšanās balstīti faktori un uzņēmuma attiecību tīklojuma faktori. Tas skaidrojams ar Resursos balstītās teorijas attīstību, kur akadēmiķu uzmanības fokusā ir organizācijas spējas kā konkurētspējas avots, kā arī no šī teorijas attīstījies Zināšanās balstītais uzskats (*Knowledge based view*), un Tīklošanās koncepts, kas teorijā tiek apskatīts gan kā viena no organizācijas spējām, gan kā starptautiskošanas stratēģija.

Lai analizētu eksporta rezultātus veicinošo faktoru aktuālās tendences, autore analizēja empīriskos pētījumus, kas tikuši publicēti laika posmā no 2010.gada līdz 2019.gadam. Publikācijas tika atlasītas, izmantojot datubāžu platformu *Scopus* un pilntekstu žurnālu datubāzes *Emerald eJournals Premier*, *JSTOR*, *SAGE Journals Online*, *ScienceDirect*, *SpringerLink Contemporary Journals*. Izvēlētās publikācijas pēta eksportu ietekmējošos faktorus caur mikroekonomisku prizmu, tātad no uzņēmuma perspektīvas. Autore identificēja un apkopoja datus no 54 empīriskajiem pētījumiem (2.pielikumu). No tiem 50 pētījumos pētnieki datus ieguva, aptaujājot uzņēmuma vadītājus vai vadošos darbiniekus, izmantojot pasta, telefona, interneta vai klātienē intervijas. Vidējais aptaujāto skaits (izslēdzot ekstrēmās vērtības) ir 212 respondenti, minimālais respondentu skaits ir 85, Spānijā veiktā pētījumā, un maksimālais – 783 respondenti, Somijā veiktā pētījumā. 4 pētījumos tika izmantoti paneļa statistikas dati (piemēram, Pasaules Bankas dati). 2.4.tabulā redzams, ka lielākā daļa pētījumu veikta Eiropas valstīs. Turklāt tās ir pārsvarā EU-15 valstis (valstis, kas pievienojās Eiropas



Savienībai līdz 1995.gadam), kā Apvienotā Karaliste, Spānija, Portugāle, Grieķija, Zviedrija. Tikai viens pētījums tika veikts Slovēnijā, kas pievienojās Eiropas Savienībai līdz ar Baltijas valstīm. Tas liecina, ka Latvijā, tāpat kā Baltijā kopumā trūkst pētījumu un datu par eksportējošos uzņēmumus ietekmējošiem faktoriem, lai gan eksports ir kritisks ikvienas mazas atvērtas ekonomikas attīstībai.

2.4.tabula

**Eksportu ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu sadalījums pa valstīm (2010.-2019.g.)**

Teritorijas, kurās veikti pētījumi	Pētījumu skaits
Eiropa (ieskaitot Apvienoto Karalisti)	28
Āzija	13
Dienvīdamerika	7
Āfrika	4
Austrālija, Jaunzēlande	2
ASV	1

Avots: autore

Lai novērtētu, kuri faktori pētījumos tiek izvirzīti kā būtiskākie eksporta rezultātus ietekmējošie faktori, autore veica visu pētījumos apskatīto tiešas ietekmes faktoru sadalījumu pa apakšgrupām, izmantojot 2.3.tabulā redzamo faktoru attīstības aktuālāko klasifikāciju. Katram faktoram autore norādīja tā izmantošanas biežumu pētījumos, kā arī rezultātu – vai šī faktora ietekme uz eksporta rezultātiem ir bijusi pozitīva, neitrāla, negatīva vai cita veida (piemēram, U-veida) (2.5.tabula). Var secināt, ka biežāk izmantotie ir ar uzņēmuma spējām saistītie faktori, it īpaši mārketinga spējas, inovāciju spējas, attiecību faktori un zināšanās balstīti faktori. Lai arī pārsvarā šiem faktoriem ir pārlicinoši pierādīts pozitīvs efekts uz eksporta rezultātiem, tomēr mārketinga spējām ir visvairāk pētījumu, kuros efekts nav konstatēts. Tas varētu liecināt, ka mārketinga spēju faktora dimensijas, ko pētnieki izmanto, vairākos gadījumos nav pietiekami relevantas eksportējošo uzņēmumu vides apstākļiem. Autore šo problēmu konstatējusi jau 1.2. nodaļā, analizējot mārketinga spēju klasifikāciju, un secinot, ka literatūrā dominē stratēģiskā mārketinga pieeja. Turpat, analizējot mārketinga spējas ietekmējošās stratēģiskās orientācijas, autore konstatēja, ka eksportētājiem būtiskas ir arī uzņēmējdarbības mārketinga spējas, kā arī orientācija uz mācīšanos. Specifiski jauniem eksportētājiem aktuālas ir vērtības koprades spējas un tīklošanās spējas.

Eksporta rezultātus ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu apkopojums

2.5.tabula

Faktoru grupa	Faktoru apakšgrupas	Faktora parādīšanās reižu skaits literatūrā	Pozitīvs efekts	Negatīvs efekts	Nav efekts	U-formas, inverss efekts	Avoti
Iekšējie	<b>1. Uzņēmuma īpatnības</b>						Angelo et al., 2013; Assadinia et al., 2019; Azar, Ciabuschi, 2017; Bıçakcıoğlu et al., 2019; Bloemer et al., 2013; Boehe, Cruz, 2010; Boso et al., 2013; Boso et al., 2019; Brache, Felzensztein, 2019; Cadogan et al., 2012; Chung et al., 2019; Di Fatta et al., 2019; Dikova et al., 2016; Durmuşoğlu et al., 2012; Escandon-Barbosa et al., 2019; Ferreras-Méndez et al., 2019; Gregory et al., 2019; Haddoud et al., 2019; Haddoud et al., 2017; He et al., 2013; He et al., 2018; Hofer et al., 2019; Hu, 2019; Hughes et al., 2010; Kaleka, 2011; Kaleka, 2012; Katsikea et al., 2019; Krammer et al., 2018; Leonidou et al., 2011; Leonidou et al., 2015; LiPuma et al., 2013; Lundberg, 2019; Magnusson et al., 2013; Malca et al., 2019; Monteiro et al., 2019; Mostafiz et al., 2019; Navarro, et al., 2010; Navarro-Garcia et al., 2014; Oura et al., 2015; Papadopoulos et al., 2010; Pham et al., 2017; Pyper et al., 2019; Ramon-Jeronimo et al., 2019; Rua, 2018; Sadeghi et al., 2018; Silva et al., 2017; Sousa et al., 2010; Theoharakis et al., 2019; Wang et al., 2013; Yeung et al., 2012; Zeriti et al., 2014; Zhao et al., 2018
	Uzņēmuma īpatnības	13	10	1	2		
	Vadības attieksme un uztvere	6	4	1	1		
	Vadības īpatnības	3	3				
	<b>2. Uzņēmuma spējas</b>						
	Mārketinga spējas	25	17	2	7		
	Tehnoloģiskās spējas	4	4				
	Inovāciju spējas	14	12	1	1		
	Stratēģiskā orientācija	6	6				
	Citi uzņēmuma resursi	6	4			2	
	Attiecību faktori	12	10		2		
	Zināšanās balstīti faktori	10	5	2	1	2	
	<b>3. Stratēģija</b>						
	Mārketinga elementu adaptācija	4	2		2		
	Eksporta stratēģijas īpatnības	11	10	1			
Konkurētspējas priekšrocības veids	10	9		1			
Produktu diferenciacijas veids	4	2	1	1			
Ārējie	<b>1. Ārējie faktori</b>						
	Eksporta tirgu vides īpatnības	3	1	1	1		
	Institūciju atbalsts	8	5		1	2	

Avots: autore

Tātad ir būtiski, lai, veicot pētījumus, mārketinga spēju dimensijas tiek papildinātas, un tiek ņemti vērā eksportējošu uzņēmumu videi raksturīgie apstākļi – augsta nenoteiktība un neizdevīga stāvokļa veidi: svešs, jauns, mazs un nepieņemts.

Aktuālāko pētījumu modeļi liecina, ka pētnieki identificē ar vien ietekmējošo faktoru un to savstarpējās ietekmes, tāpēc izmanto daudzfaktoru modeļus. Bieži modeļos tiek izmantoti moderējošie faktori, kas pastiprina vai pavājina neatkarīgo faktoru ietekmi uz eksporta rezultātiem. Tāpat pētījumos tiek konstatēti faktoru netieši efekti uz eksporta rezultātiem (piemēram, ar mediējošo faktoru palīdzību). 2.6.-2.9.tabulās analizēti eksporta rezultātus ietekmējošie faktori uzņēmuma spēju apakšgrupā. Nozīmīgs ietekmējošais faktors ir tirgorientēta koncepcija vai uzvedība (skat. stratēģisko orientāciju ietekmes rezultātu apkopojumu 2.6.tabulā). Eksportējošu uzņēmumu pētījumos pārsvarā izmanto klasisko tirgorientētas koncepcijas skalu, kas balstās uz *B.J.Jaworski* un *A.K.Kohli* (1993) izvirzīto faktoru kopumu ar šādām dimensijām: tirgus inteligences radīšana, izplatīšana un reaģēšana (*intelligence generation, dissemination, responsiveness*). Daļā pētījumu izmantota arī skala, kas pielāgota tieši eksportējošiem uzņēmumiem (eksporta tirgorientētas koncepcijas skala, Cadogan et al., 1999); tajā faktoru kopums papildināts ar ceturto – integrējošo – dimensiju, kas atspoguļo koordinētas darbības uzņēmumā, kuru mērķis ir radīt un iedzīvināt tirgorientētu uzvedību organizācijā. 1.2.1. apakšnodalā autore konstatēja, ka tirgorientēta koncepcija ir efektīva dažādos apstākļos, īpaši piesātinātās konkurences vidē. Veicot empīrisko pētījumu analīzi, autore konstatēja, ka tirgorientētas koncepcijas ietekme var pastiprināties vai pavājināties ārēju vides apstākļu ietekmē, kā arī uzņēmuma iekšējās vides faktoru ietekmē. Piemēram, eksporta tirgorientēta uzvedība kļūst par efektīvāku stratēģisku rīku, ja eksporta vidē ir intensīvāka konkurence, savukārt tirgus dinamika nepastiprina šī faktora ietekmi; ja eksporta tirgorientēta uzvedība darbojas kopā ar eksporta lēmumu pieņemšanas elastīgumu, tad ietekme uz eksporta rezultātiem ir lielāka, jo šāda uzņēmuma uzvedība sniedz pieeju vairāk stratēģiskām iespējām (Cadogan et al., 2012). *He et al.* (2018) konstatēja, ka spēcīgākas tirgorientētas koncepcijas spējas uzņēmumā uzlabo eksporta rezultātus, ja uzņēmums izmanto hierarhiskus eksporta kanālus (piemēram, filiāles ārvalstu tirgos), un, ja tas eksportē uz institucionālā ziņā atšķirīgākiem tirgiem. *A. Navarro-Garcia* un līdzautori (2014) konstatēja, ka tirgorientētai koncepcijai ir tiešs un pozitīvs efekts uz eksporta rezultātiem, taču tās galvenā loma ir atbalstīt stratēģisko lēmumu pieņemšanu eksportējošos uzņēmumos. Papildus, orientācija uz tirgu moderē attiecības starp mārketinga mikss adaptāciju un eksporta rezultātiem. Citiem vārdiem sakot, mārketinga mikss adaptācija ietekmē rezultātus vairāk, ja uzņēmums izmanto tirgorientētu pieeju.

### Stratēģiskās orientācijas kā eksportu ietekmējošie faktori

Faktoru apakšgrupa/faktori	Efekts	Uzņēmuma rezultātu indikators	Papildinošie faktori	Avots
<b>Stratēģiskās orientācijas</b>				
Orientācija uz starptautisko tirgu	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie, vadības apmierinātība		Escandon-Barbosa et al., 2019
Orientācija uz starptautisko tirgu	Pozitīvs		Inovāciju spēja	Escandon-Barbosa et al., 2019
Orientācija uz starptautisko tirgu	Pozitīvs		Tirgus dinamisms	Escandon-Barbosa et al., 2019
Orientācija uz starptautisko tirgu	Pozitīvs		Labvēlīga vide	Escandon-Barbosa et al., 2019
Vāji izteikta orientācija uz tirgu	Pozitīvs	Vadības apmierinātība	Hibrīda eksporta kanāli; augstas institucionālās atšķirības	He et al., 2013
Spēcīga orientācija uz tirgu	Pozitīvs	Vadības apmierinātība	Hierarhiski eksporta kanāli	He et al., 2013
Orientācija uz eksporta tirgu	Pozitīvs	Pārdošanas apjoms, tirgus daļa		Cadogan et al., 2012
Orientācija uz eksporta tirgu	Pozitīvs	Finanšu, vadības apmierinātība		Navarro-Garcia et al., 2014
Orientācija uz uzņēmējdarbību	Pozitīvs	Stratēģiskie, vadības apmierinātība		Monteiro et al., 2019

Avots: autore

Aktuālajos pētījumos autori pēta specifisku mārketinga spēju dimensiju ietekmi uz rezultātiem, piemēram, mārketinga plānošanas spējas, segmentācijas un tārgetēšanas spējas, interneta mārketinga spējas, starptautiskā zīmola vadības spējas, cenu veidošanas spējas (skat. mārketinga spēju ietekmes rezultātu apkopojumu 2.7.tabulā). Eksporta mārketinga plānošanas spējas pierādās kā būtisks moderējošs faktors, vērtējot eksporta mācīšanās ietekmi uz rezultātiem. *S. Assadinia* un līdzautori (2019) konstatēja, ka orientācijai uz mācīšanos eksportā nav tiešas ietekmes uz eksporta rezultātiem, taču pozitīva ietekme parādās caur eksporta mārketinga plānošanu. Orientācija uz eksporta mācīšanos ir uzņēmuma attieksmi demonstrējošs faktors, taču, lai būtu reāli eksporta rezultāti, ir nepieciešama arī darbība – šajā gadījumā eksporta mārketinga plānošana ir tā darbība, kas efektīvi pārtulko eksporta mācīšanos auglīgos rezultātos. Turklāt mārketinga plānošanas nozīme šajā pētījumā pieaug, ja pieaug uztvertās kultūras atšķirības starp mājas un eksporta tirgiem.

## Mārketinga spējas kā eksportu ietekmējošie faktori

2.7.tabula

Faktoru apakšgrupa/faktori	Efekts	Uzņēmuma rezultātu indikators	Papildinošie faktori	Avots
<b>Mārketinga spējas</b>				
Eksporta tirgus izlūkošana	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Eksporta tirgus informācijas savākšana un izplatīšana	Nav	Finanšu, jaunu tirgu apgūšana		Katsikea et al., 2019
Eksporta mārketinga plānošanas spēja	Pozitīvs	Finanšu		Theoharakis et al., 2019
Eksporta mārketinga plānošanas spēja	Pozitīvs	Finanšu	Distributoru orientācija uz tirgu un distributoru mārketinga ieviešanas spēja	Theoharakis et al., 2019
Eksporta mārketinga plānošanas spēja	Nav	Finanšu	Distributoru mārketinga ieviešanas spēja	Theoharakis et al., 2019
Mārketinga programmu plānošana	Pozitīvs	Finanšu	Eksp. tirgu kultūras atšķir. pastiprina faktora ietekmi	Assadina et al., 2019
Eksporta klientu segmentēšana, tīrģetēšana, attiecību mērķi un pārdošanas modeļi	Pozitīvs	Finanšu, tirgus		Katsikea et al., 2019
Eksporta cenošana	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Cenošanas koordinēšana	Pozitīvs	Finanšu, tirgus	Augstas turbulence eksporta tirgos pastiprina ietekmi	Hofer et al., 2019
Eksporta izplatīšana	Nav	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Pārdevēju atalgojums	Pozitīvs	Eksporta intensitāte		Zhao et al., 2018
Produktu attīstīšana	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Produktu attīstības spēja	Nav	Tirgus daļa, rentabilitāte, ienākumi no jauniem prod.		Kaleka, 2012
Pēcpārdošanas atbalsts	Nav	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
E-komercijas mārketinga spējas	Pozitīvs	Stratēģiskie	Distribūcijas lietderība, Komunikācijas lietderība	Gregory et al., 2019
Komunikācijas spēja	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Stratēģiskā zīmola vadība	Pozitīvs	Finanšu, tirgus	Starptautiskā mārketinga spējas kā cēloņfaktori	Pyper et al., 2019
Mārketinga spējas (tirgus informācija, cenošana, reklāma, biznesa plānošana)	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, vadības apmierinātība		Haddoud et al., 2019
Starptautisko iespēju identificēšana	Pozitīvs	Nefinanšu rezultāti		Mostafiz et al., 2019
Starptautisko iespēju identificēšana	Negatīvs	Finanšu rezultāti		Mostafiz et al., 2019
Kultūras atšķirību apzināšanās	Pozitīvs	Eksporta īpatsvars, finanšu, vadības apmierinātība		Bloemer et al., 2013
Atsauce uz tirgus pieprasījumiem	Pozitīvs	Pārdošanas apjoms un tirgus daļa	Produktu inovācijas disfunkcionālas konkurences apstākļos	Boso et al., 2019
Atsauce uz tirgus pieprasījumiem	Negatīvs	Pārdošanas apjoms un tirgus daļa	Produktu inovācijas	Boso et al., 2019
Elastība eksporta lēmumu pieņemšanā	Nav	Pārdošanas apjoms un tirgus daļa		Cadogan et al., 2012
Elastība eksporta koordinēšanā	Nav	Pārdošanas apjoms un tirgus daļa		Cadogan et al., 2012

Avots: autore

Pētījumā ar pieredzējušiem vidēji lieliem eksportējošiem uzņēmumiem (vidējais darbinieku skaits 113, vidējais gadu skaits eksportā – 16) *E.Katsikeas, M.Theodosiou* un *K. Makri* (2019) konstatēja, ka tirgus segmentācijas un tērētēšanas spējas pozitīvi ietekmē rezultātus, īpaši, ja kā mediējošie faktori darbojas tirgus inteligēnces savākšanas un izplatēšanas sistēmas uzņēmumā.

Pētījumi par interneta mārketinga spējām liecina, ka šādas spējas, atsevišķi vērtētas, nerada pozitīvu efektu uz eksporta rezultātiem. Tās nepieciešams kombinēt ar citām mārketinga pamatspējām. Piemēram, *G.D.Gregory* un līdzautori (2019), pētot e-komercijas spējas, secināja, ka tās ietekmē eksporta rezultātus, ja uzņēmumam piemīt arī efektīvas distribūcijas un komunikācijas spējas. Savukārt, *R.Eid, Z.Abdelmoety* un *G. Agag* (2019) izpētēja, ka sociālo mediju lietošanas spējām pašām par sevi nav ietekmes, taču, ja sociālos medijus izmanto, lai izzinātu starptautiskā tirgus īpatnības, tad tam ir pozitīvs efekts uz eksporta rezultātiem.

*T.Pham, L. Monkhouse, B. Barnes* (2017) konstatēja, ka tirgus inteligēncei, produktu attīstībai, cenu veidošanai, virzēšanas aktivitātēm ir pozitīva ietekme uz rezultātiem, savukārt, pēcpārdošanas servisam un izplatēšanas spējām - maznozīmīga ietekme. Citā pētījumā konstatēts, ka tirgus reaēēšanas spējai ir pozitīva ietekme, ja to pielieto kopā ar produktu inovācijas spēju, tomēr to efekts vājinās, ja tirgū pastāv disfunkcionāla konkurence (*Boso et al., 2019*).

Autoru grupa *K.Pyper, A.Doherty, S.Gounaris, A.Wilson* (2019) secināja, ka noteiktas starptautiskā mārketinga spējas (tirgus informācijas, zēmolēšanas un mārketinga plānošanas spējas) tieši ietekmē veido starptautiskā zēmola vadēbas spēju, un tā, savukārt, tieši ietekmē eksporta rezultātus (industriālo B2B uzņēmumu kontekstā). Eksporta tirgos ar augstu turbulenci, uzņēmumiem ir būtiska iekšējā cenošanas koordinēšanas spēja, tā pozitīvi ietekmē eksporta finanšu rezultātus (*Hofer et al., 2019*).

Eksporta rezultātus ietekmējošos faktoros būtiska loma parādās arī distributoriem vai starpniekiem. *V.Theoharakis* un līdzautori (2019) uzskata, ka nepietiek vērtēt eksportētāja spējas, ir jāvērtē arī distributora spējas. Šī autoru grupa pētījumā konstatēja, ka eksportētāja mārketinga plānošanas iemaņām ir pozitīva ietekme uz rezultātiem, taču šī ietekme izrādās nenozēimīga, ja distributoram nav mārketinga plānošanas spējas. Tās tieši ietekmē eksporta rezultātus, un, ja mārketinga plānošanas spējas ir abām pusēm, tad pozitīvā ietekme uz rezultātu ir spēcēgāka.

Promocijas darba autore secina, ka tirgorientētai pieejai ir būtiska loma eksportējošu uzņēmumu panākumos, savukārt, pētījumi par atsevišķām mārketinga spējām ir fragmentēti. Nav viennozēimīgi skaidrs, kas ir eksportētājiem būtiskās mārketinga spējas, kādas ir kritiskās mārketinga spēju dimensijas, kas ļauj uzņēmumam veiksmīgi uzsākt starptautisko tirdzniecību.

Autores analizētajos pētījumos bieži aptaujātajiem uzņēmumiem ir liela pieredze eksportā (vairāk kā 10 gadi). Ja pētījumi veikti valstīs ar senām starptautiskās tirdzniecības tradīcijām, kā piemēram, Apvienotā Karaliste vai Portugāle, tad aptaujāto uzņēmumu vidējā eksportēšanas pieredze mēdz būt pat ap 30 gadiem (piemēram, Leonidou et al., 2011, 11.lpp.; Silva et al., 2017, 5.lpp.). Tā kā organizācijas spējas attīstās un mainās laika gaitā, pieredzējuša eksportētāja spējas un pozīcija starptautiskā tirgū ir būtiski atšķirīgi no jauna eksportētāja spējām un līdz ar to iespējām. Empīriskie pētījumi un literatūra par eksportu ietekmējošiem faktoriem analizē spējas, kas nepieciešamas uzņēmumiem darbojoties starptautiskā tirgū, taču šie pētījumi ne vienmēr ņem vērā neizdevīga stāvokļa veidus, ar ko starptautiskā tirgū saskaras jauni uzņēmumi: jauns, mazs, svešs, nepieņemts. Līdz ar to vairāk secinājumu par uzņēmuma spējām, kas nepieciešamas, uzsākot starptautiskošanu, iespējams iegūt analizējot literatūru tieši par jaunu uzņēmumu starptautiskošanu (angl.: *international new ventures*), ‘dzimuši pasaulei’ uzņēmumu attīstību (angl.: *born globals*), starptautiskošanas veidiem ( angl.: *internationalization paths*), starptautisko uzņēmējdarbību (angl.: *international entrepreneurship*), un to autore analizēs šīs apakšnodaļas noslēgumā.

Jau kopš pirmajiem eksportu ietekmējošo faktoru pētījumiem, nozīmīga loma ir piešķirta mārketinga **stratēģijai**. Bieži apskatīta tēma ir par mārketinga programmu adaptāciju vai standartizāciju. Darbojoties starptautiskos tirgos un saskaroties ar to atšķirībām gan likumdošanā, gan ekonomiskos, kultūras un citos aspektos, uzņēmumiem nākas kādu no mārketinga mikss elementiem adaptēt. Ilgtspējīga eksporta mārketinga stratēģijas adaptācija pamatojas atšķirībās starp mājas un eksporta tirgiem ekonomisku un tehnoloģisku apstākļu, konkurences intensitātes, pircēju īpatnību un ietekmējošo pušu spiediena rezultātā (Zeriti et al., 2014). Latvijas eksportētāju ekspertu aptaujā A.Batraga un I.Pūķe secināja, ka uzņēmumi izmanto vidēji un augsti adaptētas mārketinga programmas, visbiežāk adaptētie mārketinga elementi ir virzīšana tirgū un cenu veidošana (Batraga, Pūķe, 2015, 34.lpp.). Aktuālajos empīriskajos pētījumos mārketinga adaptācijas stratēģija tiek skatīta kontekstā ar citiem faktoriem – gan ārējās vides faktoriem, gan uzņēmuma līmeņa faktoriem, gan individuālajiem vadības īpatnību faktoriem. Piemēram, *Navarro-Garcia, Arenas-Gaitán, Rondán-Cataluña* (2014), konstatē, ka mārketinga mikss programmu adaptācijai ir lielāks pozitīvs efekts uz eksporta rezultātiem turbulentā vidē ar piesātinātu konkurenci un tirgos ar augstām kultūras atšķirībām. Citā pētījumā (Magnusson et al., 2013) secināts, ka mārketinga adaptācijai nav nozīmīga efekta uz uzņēmuma rezultātiem, ja vien to nepapildina eksporta vadītāja kultūras inteliģence. Tātad motivācija adaptēt nav pietiekama, ir nepieciešams ieviest vērtīgas adaptācijas mārketinga programmas, un tam nepieciešama augsta eksporta vadītāja kultūras inteliģence. Savukārt, autoru grupa *A.Navarro, F.Losada, E.Ruzo, J.Diez* (2010) pierādīja, ka

uzņēmumi, kam ir lielāki ieguldījumi ārvalstu tirgos, vairāk adaptē mārketinga programmas elementus, turklāt tiem ir arī labāki eksporta rezultāti. Šajā pētījumā mārketinga taktikas adaptācijai nav tieša efekta uz uzņēmuma rezultātiem, taču, ja pastāv pārlicība par konkurētspējas priekšrocību, efekts kļūst pozitīvs.

Citi stratēģijas aspekti, kas apskatīti aktuālajos pētījumos ir 'zaļā' jeb videi draudzīgā stratēģija un produktu diferenciacija ar korporatīvās ilgtspējas palīdzību. *N.Bıçakcioğlu, V.Theoharakis, M.Tanyeri* (2019) pētīja 'zaļo' stratēģiju Turcijas uzņēmumos. Ņemot vērā, ka 50% no Turcijas eksporta ir uz Eiropas Savienības valstīm, autoru grupa secināja, ka zaļajai stratēģijai ietekme kopumā ir pozitīva. Tomēr 'zaļo' produktu diferenciacija ir dārga un samazina peļņu, šādā gadījumā eksporta rezultātus pozitīvi var ietekmēt vien apvienojot 'zaļo' stratēģiju un izmaksu līdera stratēģiju. Cita autoru grupa (*Leonidou et al., 2015*) pētīja videi draudzīgu produktu stratēģiju Grieķijā un secināja, ka tai ir pozitīva ietekme uz produktu diferenciacijas priekšrocību, bet tai nebija ietekmes uz izmaksu līdera priekšrocību. Tomēr produktu diferenciacijas priekšrocībai bija pozitīvs efekts uz eksporta finanšu un tirgus rezultātiem. Videi draudzīgu eksporta stratēģiju biežāk izmantoja lieli, pieredzējuši uzņēmumi ar augstāku tehnoloģisko intensitāti, kas eksportēja industriālas preces uz attīstītām valstīm.

*D.Boehe un L.Cruz* (2010), pētot vidējos un lielos eksportētājus Brazīlijā, secināja, ka korporatīvās ilgtspējas produktu diferencēšanas stratēģija ir izdevīga lieliem uzņēmumiem, kam ir mazāka eksporta tirgu diversifikācija. Savukārt, ja uzņēmumi izmanto inovatīvo produktu diferencēšanu, tas ir izdevīgāk, eksportējot tieši uz attīstītajām valstīm.

Pēc mārketinga spējām biežāk pētītās ir uzņēmuma **inovāciju** spējas (2.8.tabula). Tās ir nepieciešamas, lai radītu vērtības piedāvājumu starptautiskā tirgū, lai diferencētu produktus un pakalpojumus, un, lai radītu noturīgu konkurētspējas priekšrocību. Tomēr, izejot ārvalstu tirgos, inovāciju spēja var nebūt primārais faktors. *M.Oura, S.Zilber un E.Lopes* (2015) pētījumā secināja, ka starptautiskajai pieredzei ir lielāka nozīme nekā inovāciju spējai, līdz ar to inovāciju loma varētu būt pārvērtēta, vismaz attīstības valstu kontekstā (pētījums veikts Brazīlijā). *N.Boso* un līdzautoru grupa (2013) konstatēja, ka inovācijas ir noderīgākas uzņēmumiem, kas darbojas konkurences piesātinātos dinamiskos apstākļos, jo tie uzņēmumi, kas darbojas statiskos tirgos ar mazāku konkurenci, negūst labumu no inovācijām tādā pašā mērā. Inovāciju ietekmi uz rezultātiem pastiprina spēcīgākas tīklošanās spējas un organiskāka organizācijas struktūra.



### Inovāciju, tehnoloģiskās spējas un citi uzņēmuma resursi kā eksportu ietekmējošie faktori

Faktoru apakšgrupa/faktori	Efekts	Uzņēmuma rezultātu indikators	Papildinošie faktori	Avots
<b>Inovāciju spējas</b>				
Inovācijas	Pozitīvs	Eksporta īpatsvars, finanšu, vadības apmierinātība		Bloemer et al., 2013
Inovācijas	Pozitīvs	Rentabilitāte		Rua, 2018
Inovācijas	Pozitīvs	Finanšu	Intensīva konkurence	Boso et al., 2013
Inovācijas	Pozitīvs	Finanšu	Augsta patērētāju dinamika	Boso et al., 2013
Inovācijas	Pozitīvs	Finanšu	Augsta tīklošanās spēja kanālos	Boso et al., 2013
Inovācijas	Pozitīvs	Finanšu	Organiska uzņēmuma struktūra	Boso et al., 2013
Inovāciju divēja pieceja ( <i>ambidexterity</i> )	Pozitīvs	Rentabilitāte, efektivitāte un pielāgošanās		Hughes et al., 2010
Produktu inovācijas	Pozitīvs	Reģionālā un globālā eksporta intensitāte		Angelo et al., 2013
Organizācijas inovācijas	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie		Azar, Ciabuschi, 2017
Inovāciju paplašināšana	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie		Azar, Ciabuschi, 2017
Inovāciju radikalitāte	Nav	Finanšu, stratēģiskie		Azar, Ciabuschi, 2017
Inovāciju jauda	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie, vadības apmierinātība		Oura et al., 2015
Tehnoloģiju inovācijas	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie		Silva et al., 2017
Tirgus inovācijas	Negatīvs	Stratēģiskie		Silva et al., 2017
Tirgus inovācijas	Nav	Finanšu		Silva et al., 2017
<b>Tehnoloģiju spējas</b>				
Ieguldījumi izpētē un attīstībā	Pozitīvs	Eksporta intensitāte un apjoms		Wang et al., 2013
Ārējo tehnoloģiju iegūšana	Pozitīvs	Eksporta intensitāte un apjoms		Wang et al., 2013; Krammer et al., 2018
Tehnoloģiskā spēja	Pozitīvs	Finanšu un stratēģiskie		Chung et al., 2019
<b>Citi uzņēmuma resursi</b>				
Vadības resursi	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, vadības apmierinātība		Haddoud et al., 2019
Eksporta resursi: operāciju mērogs un pieredze	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie, vadības apmierinātība		Ramon-Jeronimo et al., 2019
Netaustāmie resursi (reputācijas, cilvēku, kultūras, pieceja finanšu resursiem)	Pozitīvs	Rentabilitāte		Rua, 2018
Pieredzē balstīti resursi	Pozitīvs	Tirgus daļa		Kaleka, 2012
Pieredzē balstīti resursi	U-forma	Pielāgošanās spēja (ienākumi no jauniem produktiem)		Kaleka, 2012
Mēroga radīti resursi	U-forma			Kaleka, 2012
Finanšu resursi	Inversa U-forma			Kaleka, 2012
Finanšu resursi	Pozitīvs	Stratēģiskie, vadības apmierinātība	Dinamiskās spējas	Monteiro et al., 2019

Avots: autore

Pretējus pierādījumus pētījumā guva autoru grupa *G.Silva, C.Styles un L.Lages* (2017): viņi konstatēja, ka tehnoloģisko inovāciju spējām ir pozitīva ietekme gan uz finanšu, gan stratēģiskajiem uzņēmuma rezultātiem, un īpaši izteikti tas ir tirgos ar mazāku konkurenci, jo citi tirgus spēlētāji ir tehnoloģiski vājāki. Šī autoru grupa secināja, ka tirgus inovācijām ir negatīva ietekme uz īstermiņa eksporta tirgus rezultātiem. Tirgus inovācija nozīmē jauna produktu koncepta ieviešanu, un partneriem eksporta tirgū būs nepieciešams ilgs laiks, lai izprastu jaunā produkta priekšrocības. Partneriem būs jāmaina sava domāšana un uzvedība, lai pieņemtu jauno produktu, līdz ar to pozitīvs efekts uz tirgus rezultātiem sagaidāms vienīgi ilgtermiņā. Turklāt, ja uzņēmums ir mazs, šāda tirgus izglītošana un attīstīšana ir ne tikai laikietilpīga, bet arī dārga. Autoru grupa arī secināja, ka, kritiski faktori, lai radītu vērtības piedāvājumu starptautiskā tirgū, ir zināšanas par jauniem tirgiem un klientiem, spēja eksperimentēt, un gatavība mācīties un pielāgoties.

Tikai pēdējā dekādē empīriskajos pētījumos kā eksportu ietekmējošie faktori parādās tādi faktori, kas saistīti ar attiecību veidošanu un tīklošanos, kā arī zināšanām un mācīšanos (2.9.tabula). **Attiecību faktori** pārsvarā tiek uzskatīti par uzņēmumam piemītošām spējām, taču nenoliedzami spēju veidot attiecības un efektīvi tīkloties nosaka arī individuālās spējas. Piemēram, autoru grupa *C.Sousa, E.Ruzo, F.Losada* (2010) pierādīja, ka atvērtāki vadītāji panāk labākus eksportus rezultātā kā konservatīvi vadītāji. Turklāt, ja eksporta tirgos pastāv būtiskas uztvertās kultūras atšķirības, atvērtu vadītāju ietekme ir vēl efektīvāka, jo viņi ir atvērtāki mācīšanās procesam un iegulda tajā vairāk piepūles.

Attiecību veidošana ir nozīmīga ne tikai ārvalstu tirgos, arī mājas tirgū starp līdzīgiem uzņēmumiem izveidotās attiecības var kļūt par būtisku resursu panākumiem eksporta tirgū (Haddoud et al., 2019). Attiecību faktori darbojas arī kā mārketinga spējas ietekmējošie faktori. Piemēram, autoru grupa *T.Pham, L.Monkhouse, B.Barnes* (2017) izpētīja, ka uzņēmuma attiecību veidošanas spēja pastiprina eksporta cenu veidošanas spēju, mārketinga inteliģences un komunikāciju spēju ietekmi uz rezultātiem. Viņi secināja, ka uzņēmuma attiecību veidošanas spēja visvairāk izskaidro eksporta rezultātus no visām šīm spējām. Uzsverot partneru lomu, cita autoru grupa (Ramon-Jeronimo et al., 2019) izpētīja, ka sociālajai vai neformālajai kontrolei pār attiecībām ar ārvalstu starpniekiem, kā arī klientu attiecību veidošanas spējai ir pozitīvs efekts uz uzņēmuma eksporta rezultātiem.

**Eksporta ietekmējošo faktoru empīriskās analīzes apkopojums. Attiecību faktori,  
zināšanu un mācīšanās faktori**

Faktoru apakšgrupa/faktori	Efekts	Uzņēmuma rezultātu indikators	Papildinošie faktori	Avots
<b>Attiecību faktori</b>				
Atsaucība uz klientu pieprasījumiem	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie		Sousa et al., 2010
Attiecību resursi	Pozitīvs	Stratēģiskie, vadības apmierinātība	Dinamiskās spējas	Monteiro et al., 2019
Ārvalstu distributora spēju izmantošana	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie		Chung et al., 2019
Attiecību resursi	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, vadības apmierinātība		Haddoud et al., 2019
Klientu attiecību veidošanas spēja	Pozitīvs	Finanšu, stratēģiskie, vadības apmierinātība		Ramon-Jeronimo et al., 2019
Attiecību resursi	Pozitīvs	Rentabilitāte		Rua, 2018
Klientu attiecību spēja	Nav	Tirgus daļa, rentabilitāte, ienākumi no jauniem produktiem		Kaleka, 2012
Attiecību spēja	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, stratēģiskie		Pham et al., 2017
Attiecību kvalitāte ar ārvalstu pircējiem	Pozitīvs	Finanšu, tirgus, vadības apmierinātība		Haddoud et al., 2019
Attiecību kvalitāte ar vietējiem pircējiem	Nav			Haddoud et al., 2019
Aprēķinā balstītas saistības ar klientiem	Pozitīvs	Eksporta īpatsvars, finanšu, vadības apmierinātība		Bloemer et al., 2013
<b>Zināšanās balstīti faktori</b>				
Eksporta zināšanas	Pozitīvs	Pārdošanas apjoms un tirgus daļa		Di Fatta et al., 2019
Orientācija uz mācīšanos eksportā	Nav	Finanšu		Assadina et al., 2019
Orientācija uz mācīšanos eksportā	Pozitīvs	Finanšu	Mārketinga programmu plānošana kā mediējošs faktors	Assadina et al., 2019
Orientācija uz mācīšanos eksportā	Negatīvs	Finanšu	Ja ir augsta eksporta tirgus kultūras atšķirība	Assadina et al., 2019
Informācijas resursi	Pozitīvs	Stratēģiskie un vadības apmierinātība	Dinamiskās spējas	Monteiro et al., 2019
Industriālas un ne-industriālas zināšanu meklēšanas stratēģijas	Pozitīvs	Finanšu	Informācijas uztveršanas spēja kā mediējošs faktors	Ferreras-Méndez et al., 2019
Informatīvie (zināšanu) resursi)	Pozitīvs	Rentabilitāte		Rua, 2018
Informācijas spēja	U-formas	Rentabilitāte		Kaleka, 2012
Informācijas spēja	U-formas	Pielāgošanās spēja (ienākumi no jauniem produktiem)		Kaleka, 2012
Informācijas spēja	Negatīvs	Tirgus daļa, rentabilitāte, ienākumi no jauniem produktiem	Lielāki pieredzē balstīti resursi	Kaleka, 2012

Avots: autore

Pieaugot pētnieku interesei par eksporta **zināšanu un mācīšanās faktoriem**, ar vien labāk iespējams izprast, kā šie faktori ietekmē organizācijas rezultātus. Tiem ir būtiska loma uz tirgu orientētas organizācijas uzvedības veidošanā (Day, 1994a), inovāciju radīšanā (Mahmoud et al., 2016; Haryanto et al., 2017). Tomēr, daudzos pētījumos konstatēts, ka zināšanu un mācīšanās faktoriem nav tiešas ietekmes uz uzņēmuma rezultātiem, vai arī efekts ir nelineārs (tabula 2.7.). Piemēram, autoru grupa *S.Assadina, V.Kadile, I.Golgeci, N.Boso* (2019) konstatēja, ka eksporta mācīšanās orientācija nav nozīmīgi saistīta ar eksporta rezultātiem. Tas nozīmē, ka orientācija uz mācīšanos vien nav pietiekama, lai uzņēmums gūtu labākus panākumus kā konkurenti. Citiem vārdiem sakot, tikai iegūt un uzkrāt eksporta zināšanas nav pietiekami, jo zināšanas ir jāizmanto un jāpielieto noteiktās organizācijas darbībās, lai atbalstītu vadības lēmuma pieņemšanu. Autoru grupa izpētīja, ka, ja uzkrātās eksporta zināšanas izmanto eksporta mārketinga programmu izstrādē, tad tās uzlabo uzņēmuma eksporta rezultātus. Savukārt, *Kaleka* (2012) konstatēja, ka zināšanu faktoriem ir U-veida jeb nelineāra ietekme uz eksporta rezultātiem. Pieredzē gūtās zināšanas interakcijā ar informatīvajām zināšanām negatīvi ietekmē eksporta rezultātus, kas nozīmē, ka abi faktori ir antagoniski.

Pētot mācīšanās faktoros starptautiskošanas procesā, pētnieki fokusējas uz mācīšanās kompetencēm, dinamiku un vidi. Mārketinga spēju kontekstā, pētniekiem būtu lietderīgi izpētīt un atklāt, kā zināšanu un mācīšanās faktori mijiedarbojas ar citiem faktoriem, un kas ir priekšnosacījumi pozitīvam efektam uz uzņēmuma rezultātiem.

### **Jaunu eksportētāju rezultātus veicinošie specifiskie faktori**

Mazā uzņēmumā starptautiskā biznesa uzsākšana ir uzņēmējdarbības akts, ko uzsāk uzņēmējs (Faroque et al., 2020). Starptautiskā biznesa izdošanās ir atkarīga no uzņēmēja vai nelielas uzņēmuma komandas spējām. Uzņēmēja spējas ietekmē biznesa uzsākšanu, izdzīvošanu un veiksmi. Salīdzinājumam, lielos starptautiskos uzņēmumos darbības tiek veiktas organizētā un strukturētā veidā, jo biznesa procesos ir iesaistīti lieli departamenti un lielas darbinieku komandas. Uzņēmējdarbības teorija (skat.1.2.1. apakšnodaļu) skaidro, ka uzņēmējdarbības akta pamatā esošās uzņēmēja spējas raksturo piecas dimensijas: inovatīvs, proaktīvs, uzņēmīgs pret risku, agresīvi konkurējošs un autonomš. Nav šaubu, ka uzņēmēja personiskās īpašības ir būtiskas ikviena uzņēmējdarbības akta uzsākšanai un veiksmīgai norisei. Tomēr, autore uzskata, ka uzņēmējdarbības orientācija un uzņēmēja personīgās īpašības nepietiekami izskaidro jauniem eksportētājiem nepieciešamās spējas. Tāpēc, raugoties jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā, ir lietderīgi virzīt ietekmējošo faktoru fokusu tieši uz šādu uzņēmumu specifiskajiem vides apstākļiem. Autore turpmāk analizēs veicinošos faktoros, kas darbojas specifiskajā jaunu eksportētāju iekšējās un ārējās vides kontekstā. Par šīs vides

galvenajiem ierobežojošiem faktoriem, autore uzskata neizdevīga stāvokļa veidus - svešs, jauns, nepieņemts, mazs (skat.2.2.apakšnodaļā).

Pētījumos par uzņēmumu izešanu starptautiskā tirgū, it īpaši par tādiem uzņēmumiem, kas strauji paplašinās uzreiz pēc dibināšanas, ir konstatētas trīs uzņēmuma līmeņa ietekmējošo faktoru grupas, kas ļauj gūt panākumus eksporta tirgos – attiecību tīkls un sociālais kapitāls, zināšanas un stratēģija (2.11.tabula). Savukārt, 2.10. un 2.12.tabulās autore ir analizējusi indivīda līmeņa un ārējās vides starptautiskošanu ietekmējošos faktoros no pētījumiem par jauniem starptautiskiem uzņēmumiem, atspoguļojot šo faktoru ietekmi jeb ieguvumus.

2.10.tabula

**Ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu izešanai starptautiskā tirgū – indivīda līmenis**

Ietekmējošie faktori: indivīda līmenis Cilvēkkapitāls	Ieguvumi
Indikatori: 1. Uzņēmēja/dibinātāju starptautiskā pieredze 2. Iepriekšējas zināšanas par industriju, tirgu, klientu segmentu, klientu vajadzībām, tehnoloģijām 3. Sociālās kompetences 4. Dibinātāju komandas kompetences: mārketinga, attiecību, produktu attīstības	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Starptautiskās zināšanas</li> <li>✓ Starptautisko attiecību tīkls</li> <li>✓ Identificēt un uzsākt attiecības ar ārvalstu stratēģiskajiem partneriem</li> <li>✓ Samazināt laiku no uzņēmuma dibināšanas līdz eksporta tirdzniecības uzsākšanai</li> <li>✓ Atpazīt iespējas tirgū, kurā ir pieredze</li> <li>✓ Kompetences uzņēmēja lēmumu pieņemšanas procesam</li> <li>✓ Ieviest jaunas produktu/pakalpojumu līnijas</li> <li>✓ Samazināt uztverto attālumu un nenoteiktību tirgos, kuros ir pieredze</li> <li>✓ Iegūt vairāk resursus caur attiecību tīklu</li> <li>✓ Straujāka starptautiskošana</li> <li>✓ Intensīvāka starptautiskošana</li> </ul>

Avots: autores veidots, pamatojoties uz šādu autoru pētījumiem: Marvel, Lumpkin, 2007; Baron, Tang, 2009; Zhao et al., 2013; Jiang et al., 2020; Hagen, Zucchella, 2014; Sapienza et al., 2006; Evers, 2011

Uzskats, ka uzņēmējdarbības akts ir atkarīgs no uzņēmēja īpašībām, ir pamudinājis daudzus pētniekus studēt indivīda rakstura īpašības, kas visvairāk ietekmē uzņēmuma izešanu starptautiskā tirgū. Cilvēki, kam piemīt starptautiskai uzņēmējdarbībai nepieciešamās īpašības, ir daļa no kritiska resursa uzņēmējdarbībā – cilvēkkapitāla. Bez šādiem cilvēkiem jaunu uzņēmumu rašanās nav iespējama. Tāpēc sabiedrībai, uzņēmējdarbības vidi ietekmējošām valsts un pašvaldību institūcijām, kā arī izglītības iestādēm nepieciešams apzināties, ka uzņēmējiem nepieciešamās īpašības ir veicināmas un atbalstāmas gan izglītības programmas ietvaros, gan atbalsta instrumentu veidošanā, gan ikdienas saskarsmē. Pretējā gadījumā valsts un izglītības sistēma veicina darbinieku, taču ne uzņēmēju rašanos.

Jaunu uzņēmumu izešanu starptautiskā tirgū veicina uzņēmēja vai dibinātāju komandas starptautiskā pieredze, arī pieredze darbā lielos starptautiskos uzņēmumos. Uzņēmēja starptautiskā pieredze palīdz iegūt starptautiskajai uzņēmējdarbībai nepieciešamos resursus – zināšanas un attiecību tīklu. Līdz ar to pieredzes ietekme uz uzņēmuma rezultātiem var būt netieša - tā var palīdzēt identificēt un izveidot attiecības ar stratēģiskiem ārvalstu partneriem, kas, savukārt, palīdz ātrāk uzsākt pārdošanu eksporta tirgū. Starptautiskai pieredzei ir liela nozīme starptautisko iespēju saskatīšanā, it īpaši, ja uzņēmējam ir pieredze konkrētā tirgū. Piemēram, uzņēmēji, kas ir strādājuši vai studējuši ārzemēs, varētu zināt unikālu informāciju par ārvalstu klientu specifiskajām vajadzībām. Tādējādi šī starptautiskā pieredze varētu ierosināt jauna starptautiska uzņēmuma veidošanu. Arī iepriekšēja pieredze kā darbiniekam lielā starptautiskā uzņēmumā uzlabo kompetences, kas nepieciešamas uzņēmēja lēmuma pieņemšanas procesam, piemēram, izvēloties piemērotāko tirgu vai tirgū ieiešanas veidu. Iepriekšēja pieredze arī samazina uztveres barjeras un nenoteiktību attiecībā uz mājas tirgus robežu šķērsošanu un jaunu svešu tirgu apgūšanu. Citiem vārdiem sakot, uzņēmēji ar starptautisku pieredzi spēs piesaistīt vairāk resursu un pieņemt labākus lēmumus (Hagen, Zucchella, 2014). Uzņēmēju specifiskā pieredze pozitīvi ietekmē uzņēmuma startu starptautiskā tirgū, piemēram, uzņēmējam vai darbiniekam var būt pieredze ar konkrētu nozari, tehnoloģiju, produktu vai tirgus segmentu. Tad, uzsākot savu starptautisku biznesu, var būt vieglāk izveidot vērtības piedāvājumu. Lai arī indivīda līmeņa faktoriem ir sava loma uzņēmumu eksporta panākumos, šī promocijas darba fokusā ir uzņēmuma līmeņa faktori - uzņēmuma spējas, tāpēc autore kvantitatīvajā pētījumā neiekļaus indivīda līmeņa faktoru novērtējumu un ietekmes analīzi.

Galvenie jaunu starptautisku uzņēmumu rezultātus veicinošie uzņēmuma līmeņa faktori ir attiecību tīkls un sociālais kapitāls, zināšanas, stratēģija, 2.11. tabulā analizēti šo faktoru indikatori empīriskajos pētījumos, kā arī ieguvumi uzņēmumam.

## Ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu izešanai starptautiskā tirgū – uzņēmuma līmenis

Ietekmējošie faktori: uzņēmuma līmenis	Ieguvumi
<b>1. Attiecību tīkls un sociālais kapitāls</b>	
Indikatori: 1. Kontakti attiecību tīklā 2. Attiecību tīkla zināšanas 3. Attiecību tīkla saliedētība 4. Attiecības ar partneriem mājas tirgū 5. Saītes ar piegādātāju 6. Ietekme uz piegādātāju 7. Partneru vēlme sadarboties 8. Klientu socializācijas tīklu saītes 9. Klientu attiecību kvalitāte, 10. Sociālā mijiedarbība ar klientiem 11. Klientu attiecību veidošana 12. Klientu iesaistīšana	✓ Tirgus izvēle ✓ Tirgū izešanas veida izvēle ✓ Tirgus veidošana: tirgus izpēte, klientu izglītošana un apkalpošana, mārketinga informācija ✓ Tehnoloģiskās zināšanas ✓ Eksporta pārdošanas uzsākšana ✓ Starptautiskās zināšanas ✓ Partneru resursu piesaistīšana savu mērķu sasniegšanai ✓ Pelnošanas klientu attiecības ✓ Uzņēmuma starptautiskošanas trajektorija (sekojot klientiem)
<b>2. Zināšanas</b>	
Indikatori: 1. Specializētas zināšanas 2. Tirgus zināšanas 3. Zināšanas par tirgū izešanas veidiem 4. Jauna uzņēmuma mācīšanās priekšrocība 5. Ātrdarbīgas mācīšanās spējas 6. Zināšanu intensitāte 7. Tehnoloģisko zināšanu iegūšana, integrācija un ātrums 8. Tirgus informācijas iegūšana, izmantošana	✓ Pieeja globālai tirgus nišai ✓ Agra starptautiskošana, samazinot nenoteiktību ✓ Starptautisko iespēju izmantošana, saskaroties ar nenoteiktību un risku ✓ Adaptācija ✓ Konkurētspējas priekšrocības sekmēšana ✓ Izaugsme
<b>3. Stratēģija</b>	
Indikatori: 1. Diferenciācija 2. Proaktīva nišas stratēģija 3. Stratēģiskā agresivitāte 4. Izaugsme caur citu uzņēmumu iegādi, 5. Izaugsme caur partnerību (iegūstot pieeju tehnoloģijai) 6. Ārvalstu distributora kompetenču izmantošana 7. Orientācija uz tehnoloģijām 8. Orientācija uz uzņēmējdarbību 9. Adaptācija 10. Pirmā ienācēja stratēģija	✓ Izvairīšanās no tiešas konkurences ✓ Produktu tehnoloģiju līderība ✓ Inovatīvas tehnoloģijas un produktu dizains ✓ Izcils serviss ✓ Produktu kvalitātes uzlabošana ✓ Specializētu un pielāgotu produktu pielāgošana ✓ Izaugsme

Avots: autores veidots, pamatojoties uz sekojošu autoru pētījumiem, Aspelund, Moen, 2001; Autio et al., 2000; Coviello, Munro, 1997; Hallback, Gabriellson, 2013; Jiang et al., 2020; Kim et al., 2013; Knight, Cavusgil, 2004; Limp et al., 2018; Parry, Song, 2010; Sapienza et al., 2006; Song, Di Benedetto, 2008; Yli-Renko et al., 2001; Zahra et al., 2000.

Šie ietekmējošie faktori parādās arī tradicionālo eksportu veicinošo faktoru empīriskajos pētījumos, kas analizēti 2.5.tabulā, tomēr jaunu starptautisku uzņēmumu pētījumos uz tiem ir padziļināts fokuss (it īpaši attiecību tīkla un zināšanu faktoriem), kas liecina, ka jaunu uzņēmumu kontekstā pētnieki tos identificējuši kā būtiskākos. Analizējot uzņēmuma līmeņa faktoru grupu 'attiecību tīkls un sociālais kapitāls' (tabula 2.11.) var secināt, ka jauni uzņēmumi mēdz izmantot partneru resursus, lai kompensētu savu resursu trūkumu. Saskaņā ar tīklošanās konceptu, attiecības starp dažādām pusēm veicina resursu apmaiņu un ietekmē tīkla dalībnieku stratēģisko lēmumu pieņemšanu (Jiang et al., 2020). Uzņēmuma dalība attiecību tīklojumā ietekmē jaunu uzņēmumu izešanu starptautiskā tirgū. Tomēr uzņēmumiem, kas uzsāk biznesu jaunos tirgus segmentos, tīkla attiecības uzņēmuma līmenī var būt ļoti ierobežotas un neattīstītas. Tāpēc uzņēmumiem sākotnēji jāpaļaujas uz dibinātāju personiskajām attiecībām, kā arī aktīvi jārada situācijas, kur uzņēmums var paplašināt attiecību tīklu un nostiprināt tā saites, līdz ar to savu ietekmi uz partneriem. Jauni starptautiski uzņēmumi, izmantojot starptautisko partneru resursus, spēj proaktīvi un agresīvi izmantot iespējas, kuras citādi nebūtu pieejamas. Iespējas, kas rodas caur attiecību tīkla kontaktiem, nosaka uzņēmuma eksporta tirgu izvēli un tirgū ieiešanas veidu (Limp et al., 2018). Resursu nepietiekamības dēļ jauni starptautiski uzņēmumi paļaujas uz attiecību tīklojumu arī tirgus attīstīšanā, kā piemēram, tirgus izpētē, klientu izglītošanā, apkalpošanā. Starptautiskošanas procesā jauni uzņēmumi fokusējas uz dažām konkrētām attiecībām atsevišķos ārvalstu tirgos, un tie cenšas veidot jaunas attiecības caur šīm esošajām attiecību saitēm. Sākotnējā starptautiskošanas posmā uzņēmumiem ir grūti noteikt, kuras attiecības ir svarīgākās. Uzņēmējiem jānolemj, kuras attiecības aktīvi attīstīt, vai atstāt esošajā stāvoklī, kuras pārtraukt. Uzņēmumam nepieciešams laiks, lai izprastu, kādu labumu tas var gūt no attiecībām, kādus resursus partneri var piedāvāt un kā iegūt pieeju šiem resursiem. Spēcīgas attiecību saiknes var palīdzēt pārvarēt neizdevīga stāvokļa veidus: svešs un nepieņemts (Soderqvist, Chetty, 2013). Pieeja partneru resursiem var palīdzēt pārvarēt resursu trūkumu un līdz ar to neizdevīga stāvokļa veidu 'mazs'. Klientu un partneru iesaistīšana, piemēram, produktu testēšanā ļauj iegūt zināšanas par starptautisko klientu vajadzībām, tirgus tendencēm un pieprasījumu, un palīdz pārvarēt neizdevīga stāvokļa veidus 'svešs' un 'nepieņemts'.

Analizējot ar zināšanām saistīto faktoru grupu (2.11.tabula), var secināt, ka zināšanas ir būtisks uzņēmējdarbības resurss, un starptautiskā tirgū to iegūt ir vēl sarežģītāk, dārgāk un laikietilpīgāk. Pētnieki zināšanas mēdz apskatīt kā kritisku faktoru, pētot augsto tehnoloģiju un zināšanu ietilpīgu uzņēmumu izešanu starptautiskā tirgū (piem., Coviello, Munro, 1997). Specializētas zināšanas un spējas ļauj uzrunāt homogēnus klientu segmentus visā pasaulē, un uzņēmums nav piesaistīts konkrētam ģeogrāfiskam tirgum. Taču kopumā spēja ātri mācīties ir



būtiska ikvienam mazam uzņēmumam ar resursu ierobežojumiem, kas iziet ārvalstu tirgū. Tas samazina nenoteiktību un veicina noteiktu ar starptautisko tirgu saistītu zināšanu akumulāciju. Zināšanas un mācīšanās ietekmē arī starptautiskošanas procesu, jo uzņēmumiem jāapgūst zināšanas par tirgiem un to darbības principiem, ar kuriem tiem nav iepriekšējas pieredzes. Zināšanu iegūšanu un izmantošanu var izmantot kā konkurētspējas priekšrocību, ja uzņēmumi apgūst iemaņas, kas nepieciešamas adaptācijai un izaugsmei jaunajos tirgos. *E. Autio* un līdzautori (2000) analizēja jauna uzņēmuma mācīšanās priekšrocību, secinot, ka, jaunam uzņēmumam uzsākot agru starptautiskošanu, ir veiksmīgāki rezultāti starptautiskā tirgū, pateicoties jauna uzņēmuma mācīšanās priekšrocībai un zināšanu intensitātei. Jauni uzņēmumi izmanto starptautiskās iespējas, piekļūstot starptautiskām zināšanām ar ārējo partneru, riska kapitālistu, alianšu un citu pieejamu uzņēmumu palīdzību. *H. Sapienza* un līdzautori (2006) uzskata, ka strauja starptautiskošana, ārvalstu tirgus pieredze un resursu izvietošana ārvalstu tirgos sekmē jauna uzņēmuma mācīšanās un pielāgošanās spējas, kas nepieciešamas, lai izmantotu starptautiskā tirgus iespējas un vadītu nenoteiktību un risku jaunajos tirgos. Zināšanu faktori un mācīšanās spējas palīdz pārvarēt neizdevīga tirgus stāvokļa veidus: svešs un mazs. Savukārt, neizdevīga stāvokļa veids 'jauns' pat var radīt zināmas priekšrocības, uzņēmumam mācoties, jo mācīšanās un zināšanu akumulācija notiek straujāk kā pieredzējušos uzņēmumos, turklāt jaunās zināšanas nekonzfliktē ar iepriekšējām, un nav nepieciešams izmainīt uzņēmumā esošus domāšanas modeļus jeb stereotipus.

Analizējot ar uzņēmuma stratēģiju saistītos faktoros jaunu starptautisku uzņēmumu pētījumos (2.11.tabula), var secināt, ka uzņēmumi gūst konkurētspējas priekšrocību caur diferenciacijas stratēģiju, izvairoties no tiešas konkurences ar sāncensiem. Uzņēmumi attīsta atšķirīgus produktus vai izmanto jaunākās tehnoloģijas konkrētiem starptautiskā tirgus segmentiem, kā arī rada vērtību ar inovatīvu tehnoloģiju vai produktu dizainu. Piedāvājot inovatīvus vai būtiski atšķirīgus produktus, uzņēmums var izmantot pirmā ienācēja priekšrocību, nosakot nozares standartu jaunajam produktam un iegūstot lielāko tirgus daļu. Tomēr jāņem vērā, ka ieviešot būtiskus jauninājumus tirgū, uzņēmums saskaras ar nepieciešamību attīstīt tirgu priekš sava produkta caur intensīvu mārketinga komunikāciju, tas ir, izglītot pircējus, partnerus un starpniekus, padarīt atpazīstamu savu produktu, padarīt to saprotamu ierastajā pircēju vērtēšanas sistēmā, izmantot dažādus izplatīšanas kanālus. Līdz ar to ļoti būtiskas kļūst stratēģiskā radošuma spējas, ar kuru palīdzību diferencēto vai/un inovatīvo produktu padarīt pamanāmu, uzticamu un saprotamu. Jauni starptautiski uzņēmumi izmanto arī hibrīdstratēģijas, kas kombinē zemākās cenas un diferenciacijas stratēģijas, tādējādi veidojot pievilcīgu vērtības piedāvājumu (Martin et al., 2020).

### Ārējās vides ietekmējošie faktori jaunu uzņēmumu iziešanai starptautiskā tirgū

Ietekmējošie faktori: ārējās vides faktori	Ieguvumi
<b>Ģeogrāfiskā atrašanās vieta</b>	
Industrijas klasteri	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saskarsme ar konkurentiem dod iespēju jauniem uzņēmumiem apgūt ieradumus un prasmes, kas nepieciešamas, lai darbotos ārvalstu tirgos.</li> <li>✓ Pieeja iespējām ārvalstu tirgos</li> <li>✓ Pieeja zināšanu un ideju apmaiņai</li> <li>✓ Riska kapitālistu investīcijas un konsultācijas</li> <li>✓ Starptautisku izpēti alianšu veidošana</li> <li>✓ Kopēju starptautisku līgumu vadīšana</li> </ul>
<b>Tirgus un industrijas īpatnības</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mājas tirgus izmēra salīdzinājums ar starptautiskā tirgus potenciālu</li> <li>2. Uzņēmuma ražošanas jauda pārsniedz mājas tirgus pieprasījumu</li> <li>3. Konkurences līmenis mājas un ārvalstu tirgos</li> <li>4. Nozares izaugsmes līmenis mājas un ārvalstu tirgos</li> <li>5. Globāli integrētas nozares</li> <li>6. Zināšanu intensitāte nozarē</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agra un strauja starptautisko tirgu apgūšana</li> <li>✓ Mēroga ietaupījumi</li> <li>✓ Peļņa</li> <li>✓ Jaunu iespēju radīšana</li> </ul>

Avots: autores veidots, pamatojoties uz šādu autoru pētījumiem: Al-Laham, Souitaris, 2008; Birkinshaw, Hood, 2000; Jiang et al., 2020; Mudambi, Zahra, 2007; Paul, Gupta, 2014.

Jauniem uzņēmumiem ar ierobežotiem resursiem jāizmanto agresīvas stratēģijas, lai panāktu izaugsmi un samazinātu produkta attīstīšanas izmaksas. Līdz ar to augstāka stratēģiskā agresivitāte veicina straujāku starptautisko tirgu apgūšanu. Bieži apskatīts stratēģijas veids eksportējošiem uzņēmumiem ir adaptācija. Arī jaunu uzņēmumu kontekstā adaptācija parādās kā būtisks faktors uzņēmumiem, kas agri un strauji ieiet daudzskaitlīgos ārvalstu tirgos, jo uzņēmumiem ir jāpieņem lēmumi par mārketinga stratēģijas adaptāciju šajos tirgos (Hallback, Gabriellson, 2013, 2.lpp.).

2.12.tabulā analizēti biežāk minētie ārējās vides faktori, kas ietekmē jaunu uzņēmumu iziešanu starptautiskā tirgū. Uzņēmumu ģeogrāfiskā atrašanās vieta industrijas klasteros sniedz daudz priekšrocību, jo tajos jauns uzņēmums tiek vairāk eksponēts uz konkurentiem un starptautiskām iespējām, un tādējādi straujāk apgūst nepieciešamās prasmes. Tomēr, konstatēti arī trūkumi šim faktoram – uzņēmumam ir jācīnās par ierobežotiem resursiem, kā arī intensīvāk

tīklojoties ar vietējiem partneriem klasterī, uzņēmums mazāk tīklojas ar starptautiskiem partneriem ārpus klastera.

Analizējot pētījumus un literatūru par jaunu uzņēmumu agru starptautiskošanu, var secināt, ka uzņēmumi spēj to paveikt straujāk un ātrāk pēc dibināšanas pateicoties tehnoloģiju attīstībai, mainīgajiem tirgus apstākļiem un pieaugošajam vadītāju un uzņēmēju skaitam, kas spēj ieraudzīt un izmantot pārrobežu iespējas (Jiang et al., 2020). Autori *A.Aspelund* un *O.Moen* (2001) uzskata, ka var runāt par jaunu uzņēmumu paaudzi, kas salīdzinājuma ar tradicionālajiem eksportētājiem, daudz straujāk nokļūst starptautiskā arēnā.

Latvijā un citās mazās valstīs ar atvērtām ekonomikām papildus stimulē uzņēmējiem ir ierobežotais vietējais tirgus, kas mudina tos raudzīties uz potenciālo mērķa tirgu plašāk, pāri robežām. Tomēr Centrālaustriemeiropas valstīm, tai skaitā Latvijai, kur brīvais tirgus ir darbojies ierobežotu laiku, eksportēšanu apgrūstina ierobežotais vadītāju un uzņēmēju skaits, kam jau ir gūta starptautiskā pieredze, strādājot citos uzņēmumos, vai kas ir mācījušies ārzemēs. Taču pakāpeniski uzņēmēju un vadītāju ar starptautisku pieredzi kļūst arvien vairāk, un šāda pieredze ir būtiska arī citiem eksportējošu uzņēmumu darbiniekiem, jo palīdz saīsināt eksporta mācīšanās un zināšanu uzkrāšanas laiku. Apkopojot citās valstīs veiktu eksportējošu uzņēmumu pētījumu datus, autore konstatēja, ka lielās valstīs ar ilgu starptautiskās tirdzniecības pieredzi (piemēram, Apvienotā Karaliste, Portugāle) pēc nejaušības principa atlasītās eksportētāju datubāzēs, vidējais eksportēšanas ilgums ir ap 30 gadu. Salīdzinājumam, Latvijā viss atjaunotais brīvais tirgus darbojas tikai 30 gadus kopumā. Tāpēc saprotams, ka Latvijas uzņēmējiem ir mazāk pieredzes, kontaktu un eksporta zināšanu. Līdz ar to ir vēlams atbalstīt Latvijas uzņēmumu strauja starptautisko tirgu apgūšanu, lai ātrāk mācītos un gūtu nepieciešamās zināšanas par eksporta tirgiem, eksportēšanas procesu, un panāktu konkurentus starptautiskajā tirgū.

#### **2.4. Specifiskās mārketinga spējas kā uzņēmumu rezultātus ietekmējošais faktors**

Specifiskās mārketinga spējas, ko pētnieki izmanto, lai izskaidrotu jaunu eksportējošu uzņēmumu panākumus, ir ne tikai ar uzņēmuma procesiem, bet arī ar uzņēmuma attieksmi un uzvedību eksporta tirgos. Autoru grupa *B.Hagen, A.Zuchella* un *P.Gauri* (2019), veicot gadījumu izpēti jaunos uzņēmumos, kas strauji apgūst ārvalstu tirgus, konstatēja, ka šiem uzņēmumiem piemīt stratēģiska agilitāte, ko rada mārketinga pienesums biznesa procesiem. Stratēģiskās agilitātes dimensijas ir: 1) selektīva atsaucība un 2) elastība. Selektīva atsaucība nozīmē: selektīva ciešu attiecību veidošana un uzturēšana, tirgus klausīšanās un izprašana: nepārtraukta sadarbība ar galvenajiem partneriem (tai skaitā klientiem, ekspertiem), lai attīstītu un uzlabotu vērtības piedāvājumu, kā arī atklātu apdraudējumu un iespējamus trūkumus.

Būtiski ir klausīties, bet jāizvēlas, uz kuriem signāliem reaģēt. Selektīva eksperimentēšana un testēšana notiek ar mērķi inovēt un attīstīt biznesu. Regulārs klientu novērtējums un atgriezeniskā saite gan par tagadnes, gan nākotnes piedāvājumu samazina neizdošanās risku un ļauj labāk un ātrāk pielāgoties klientu vajadzībām. Uzņēmumi izmanto koprades pieeju ar klientiem un galvenajiem partneriem, un eksperimentēšanu kā resursus taupošu un resursus radošu inovāciju pieeju. Elastība nozīmē: dažādu partneru un resursu koordinēšana un saskaņošana, piemērotu jeb 'īsto' partneru izvēle un uzticībā balstītas intensīvas attiecības, papildu resursu mobilizēšana, risku mazināšana un dalīšana ar partneriem. Tā ir radoša vadības pieeja un resursu piesaistīšana, darīt vairāk, tērējot mazāk resursu, atrast jaunus veidus, kā sasniegt mērķus, veidot organisku uzņēmuma struktūru, komunicēt ātri un aizrautīgi. Stratēģiskā agilitāte vai spēja būt elastīgam un strauji reaģēt palīdz līdzsvarot neizdevīga stāvokļa ietekmi uzņēmumiem, kas apgūst ārvalstu tirgus, un tādējādi darbojas kā veicinošais faktors agrai un straujai izaugsmei šajos tirgos (Hagen et al., 2019). Apstākļos, kur ir pieaugoša konkurence, strauji mainās tehnoloģijas, pastāv dažādas un mainīgas klientu gaidas, specifiskās mārketinga spējas palīdz veidot gan atbilstošu, gan savlaicīgu atbildi uz klientu un tirgus ekspektācijām.

Kad funkcionālās robežas uzņēmumā vēl ir mainīgas, proaktīva uz klientu un tirgu orientēta nostāja biznesa procesos veicinās biznesa vērtības radīšanu un sekojošu klientu apmierinātību starptautiskajos tirgos. Mārketinga funkcija ir nodrošināt saikni starp uzņēmuma ārējo un iekšējo vidi, kas kopā ar tirgus izprašanos un attiecību veidošanas spēju (Day, 1994a), spēlē izšķirīgu lomu, identificējot, novērtējot un apmierinot esošas vai latentas klientu gaidas. Autoru grupa *B.Hagen, A.Zuchella un P.Gauri* (2019), vērtējot mārketinga lomu biznesa procesos, piemēram, informācijas meklēšana, inovācijas, piegādātāju vadība u.c., saskata tā nozīmi ne tikai stratēģiski caur jēdzieniem 'produkts' un 'tirgus', bet arī caur operatīvāku jēdzienu kā 'ātrums': "mārketingi palīdz uzņēmumam tikt galā ar laika, attiecību un funkcionālām vajadzībām". Promocijas darba autore, paplašinot šo novērojumu, secina, ka mārketinga loma ir gan vērtības piedāvājuma radīšanā un nodošanā, gan arī uzņēmuma attieksmē un uzvedībā tirgū. Uzņēmuma uzvedība starptautiskos tirgos izpaužas kā ātra reakcija (Asseraf et al., 2019), proaktīva rīcība (Kachouie et al., 2018), atvērtība jaunu pieeju izmēģināšanai (Cavusgil, Knight, 2015), spēja pielāgoties (Lu et al., 2010) un elastība (Hagen et al., 2019). Tādējādi mārketingi kā kultūra veido ātri reaģējošu, proaktīvu, atsaucīgu un elastīgu uzņēmuma uzvedību starptautiskajā tirgū.

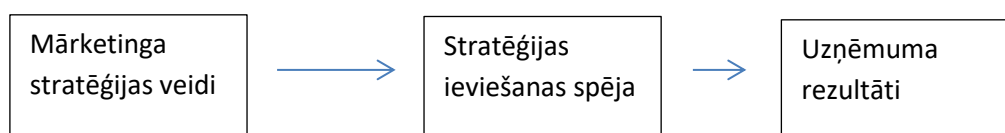
Jau pirmajā nodaļā autore apskatīja trīs mārketinga lomas dimensijas uzņēmumā – mārketingi kā kultūra, mārketingi kā stratēģija un mārketinga taktika, kā arī piedāvāja uzlabotu mārketinga spēju klasifikācijas veidu, atbilstoši šīm trim dimensijām. Pamatojoties uz mārketinga lomas

teorētisko pamatojumu (Webster, 1992, 10.lpp.; Hooley et al., 1999, 262.lpp.), autore izstrādāto mārketinga spēju klasifikāciju, kā arī empīriskajos pētījumos konstatētajiem uzņēmuma uzvedības veidiem kā faktoriem, kas ietekmē uzņēmumu rezultātus starptautiskā tirgū, autore izvirza četras eksporta mārketinga kultūras spēju dimensijas turpmākai pārbaudei kvantitatīvajā pētījumā:

1. uzņēmuma spēja strauji pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām;
2. uzņēmuma spēja strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos;
3. uzņēmuma spēja atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus;
4. uzņēmuma spēja izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos un veiksmīgos eksperimentus ieviest plašākā mērogā.

### **Mārketinga process**

Ņemot vērā jaunu eksportētāju specifiskos vides apstākļus, šiem uzņēmumiem sākotnējā tirgus stratēģija var mainīties, turklāt vairākkārt. Līdz ar to šiem apstākļiem ir jāpielāgo arī mārketinga process. Mārketinga zinātnē, pētot pieredzējušu uzņēmumu darbību, pieņemts uzņēmuma rezultātus saistīt ar atbilstošu stratēģiju un efektīvu stratēģijas ieviešanu. Piemēram, *J. White* (2003) pierāda, ka mārketinga stratēģijas ieviešanas spējai ir tieša ietekme uz uzņēmuma rezultātiem (2.3.attēls). Tātad labi izplānota un efektīvi ieviesta stratēģija ir veiksmīgu uzņēmuma rezultātu pamatā.

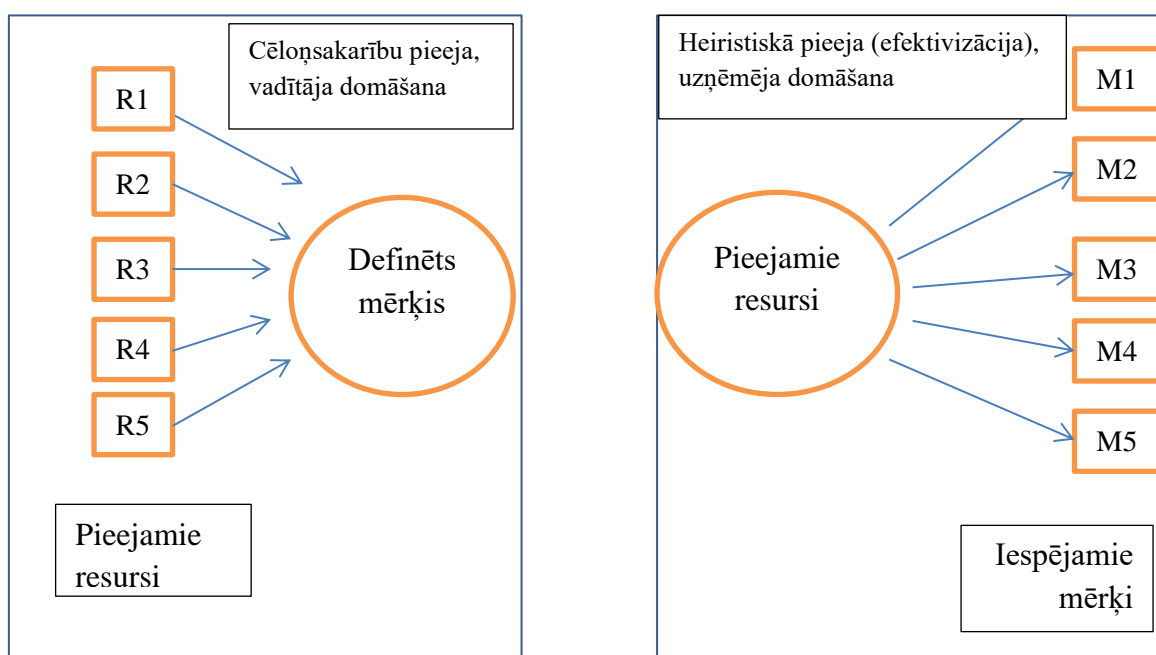


### **2.3. attēls. Mārketinga stratēģijas ieviešanas spējas ietekme uz uzņēmuma rezultātiem vadības mārketinga izpratnē**

Avots: adaptēts no J. White, 2003.

Šī pieeja sakņojas stratēģiskās vadības teorijā, kas paredz, ka tiek izvirzīts stratēģiskais mērķis un tad piesaistīti efektīvākie resursi šī mērķa sasniegšanai. Šī ir uz cēloņsakarībām balstīta pieeja (angl.: *causation*) un tā tiek lietota situācijās, kad ir iespējams definēt uzņēmuma (vai biznesa vienības) mērķi. No šīs pieejas var secināt, ka būtiskākās mārketinga spējas ir saistītas ar mārketinga stratēģijas plānošanu un ieviešanu. To sauc par vadības mārketingu (*managerial marketing*). Taču jauni eksportētāji darbojas apstākļos, kas rada neizdevīga stāvokļa pozīcijas ‘jauns’, ‘mazs’, ‘svešs’, ‘nepieņemts’ (skat. 2.2.nodaļu). Ir pierādīts, ka

uzņēmēji apstākļos, kad resursi ir ierobežoti un tirgus informācija ir nepilnīga, izmanto heuristiskās lēmumu pieņemšanas metodes, citiem vārdiem sakot, tiek pieņemti pietiekami labi nevis optimāli lēmumi, jo visu informāciju nav iespējams izanalizēt dotajā ierobežotajā laikā (piemēram, brikolāža, efektuācija (angl.: *effectuation*)). 2.4. un 2.5. attēlos redzami salīdzinošie modeļi, kas raksturo stratēģiskai vadībai raksturīgu rīcību (cēloņsakarību pieeja) un uzņēmēja domāšanai raksturīgu rīcību (heuristika). 2.4.attēlā redzams, ka cēloņsakarību pieejas gadījumā uzņēmums izvirzīs konkrētu sasniedzamu mērķi, izvēloties no pieejamiem resursiem, savukārt, heuristiskās pieejas gadījumā uzņēmums izvirzīs vairākus iespējamus mērķus, pamatojoties uz pieejamo resursu komplektu.



2.4. attēls. Uzņēmumu mērķorientācijas salīdzinājums cēloņsakarību un heuristiskajās pieejās

Avots: adaptēts no S.D. Sarastvathy, 2003<sup>7</sup>

No 2.4. attēlā salīdzinātajām mērķorientācijas pieejām var secināt, ka heuristiskās pieejas gadījumā mērķi darbības procesā var mainīties. Tam par iemeslu ir ierobežotas tirgus informācijas radīti apstākļi, kuros nevar viennozīmīgi paredzēt cēloņu un seku sakarības (t.s. Naita nenoteiktība, angl.: *Knightian uncertainty*). Šo pieeju attiecinot uz jaunu eksportētāju situāciju, secinām, ka uzņēmumiem, gūstot tirgus pieredzi un zināšanas, var mainīties sākotnēji izvirzītais mērķis. Līdz ar to var mainīties arī stratēģija. Tātad uzņēmumi uzsāk eksportēt

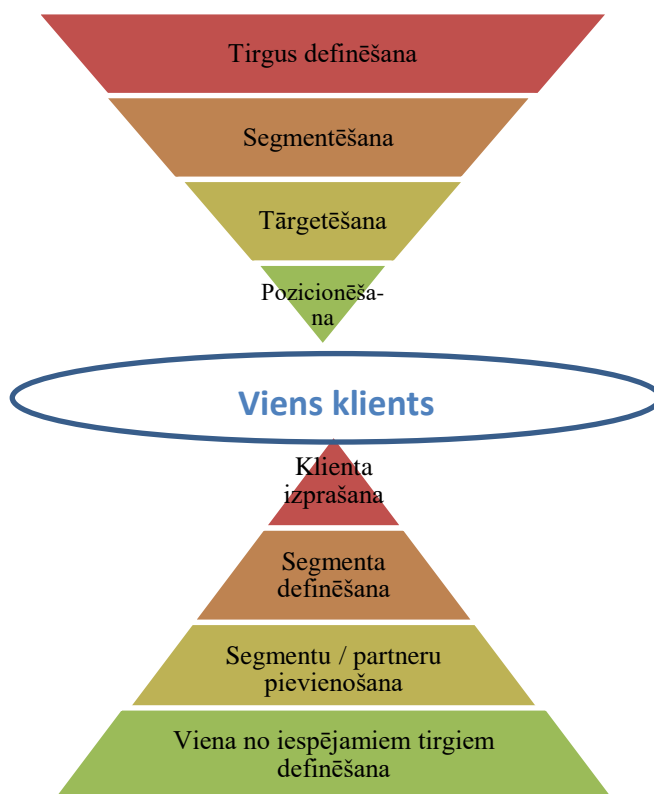
<sup>7</sup> Cēloņsakarības un efektuācijas salīdzinošais materiāls, [https://www.effectuation.org/?page\\_id=207](https://www.effectuation.org/?page_id=207)

ierobežotas informācijas apstākļos. Eksportēšanas procesā iegūtās zināšanas ir turpmākas stratēģijas pamatā. Galvenā mērķa izvirzīšana un stratēģijas izvēle notiek vienlaikus ar eksportēšanas procesu, nevis pirms eksportēšanas uzsākšanas. Turklāt akumulējot pieredzi un zināšanas, izvirzītais mērķis eksportēšanas procesā var mainīties, līdz ar to var mainīties arī stratēģija. Savukārt, lai notiku eksportēšanas process, jau ir nepieciešams produkts, zīmols, iepakojums un citi mārketinga elementi. Tātad uzņēmumiem, uzsākot eksportēt nepilnīgas informācijas apstākļos, jāņem vērā, ka viņu izvirzītā stratēģija visticamāk mainīsies, kad būs akumulētas pietiekami daudz zināšanu. Līdz ar to var mainīties arī izstrādātie mārketinga elementi (zīmols, iepakojums, komunikācija). Uzņēmumiem ir nepieciešamas tādas mārketinga spējas, kas palīdzēs sekmīgi virzīties cauri zināšanu akumulēšanas un vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesam. Šīs specifiskās mārketinga spējas palīdzēs radīt un pārbaudīt vērtības piedāvājumu sadarbībā ar klientiem un partneriem, izprast tirgu un kļūt par pieņemtu tā dalībnieku, elastīgi un proaktīvi reaģēt uz tirgus signāliem un situācijām, atrast efektīvākos mārketinga rīkus ar tirgus eksperimentu palīdzību.

Eksportējošo uzņēmumu rezultātus ietekmē orientācija uz tirgu - spēja izprast klientus, konkurentus un izplatīt šīs zināšanas uzņēmumā lēmumu pieņemšanai. Īpaši jauniem eksportētājiem raksturīgi veidot ļoti ciešas attiecības ar klientiem (angl.: *customer intimacy*), lai izprastu to vajadzības, testētu produktus, iegūtu atsauksmes. 2.5. attēlā salīdzināts klasiskais tirgus segmentācijas process un tā inversija, kas raksturīga jauniem eksportētājiem. Situācijās, kur visu tirgu izpētīt nav iespējams, uzņēmumi var sākt, izprotot vienu klientu – kāpēc tas ir iegādājies produktu un pakalpojumu, kādas vajadzības tas apmierina, kādā veidā klients nonāca pie konkrētā uzņēmuma, kādas alternatīvas salīdzināja pirkšanas procesā. Pilnībā izprotot šo klientu, var meklēt tam līdzīgus, un tādējādi veidot savu mērķa segmentu. Ar laiku iespējams pievienot citus segmentus vai citus piedāvājumus, tādējādi definējot uzņēmuma mērķa tirgu. Līdz ar to var secināt, ka segmentācijas procesā jauniem eksportētājiem ir būtiskas mārketinga spējas, kas saistītas ar tirgus zināšanu iegūšanu, patērētāju izprašanu, klientu un partneru attiecību veidošanu.

Pētījumi, kuros padziļināti pētīta jaunu eksportējošu uzņēmumu rašanās un uzņēmuma spēju attīstība, atklāj, ka uzņēmumiem sākotnējā posmā var būt aptuveni skaidrs virziens (nozare), kurā darboties, taču tirgus iespējas un konkrētu nišu uzņēmumi atrod caur tirgus eksperimentiem un, pakāpeniski izprotot pircēju vajadzības un radot tām piemērotu produktu un mārketinga stratēģiju (Mort et al., 2012, 55.lpp.). Mārketinga teorija paredz, ka uzņēmumu darbības pamatā ir vērtības radīšana klientam. Mārketinga procesi tipiski apraksta vērtības radīšanu kā lineāru procesu, kurā tirgus izpēte noved pie vērtības piedāvājuma pozicionēšanas, tad produkta un servisa attīstības, cenošanas, ražošanas, tad pārdošanas un komunikācijas

(piemēram, McKinsey, “Value Delivery System”<sup>8</sup>). Arī jaunu eksportētāju mārketinga procesa pamatā ir vērtības radīšana klientam, taču vērtības radīšanas process ir ilgs, tas aizņem vairākus gadus, un neveiksmes rezultātā uzņēmums neizdzīvo. Mārketinga teorijā ir maz norāžu par to, kā jaunā uzņēmumā notiek vērtības radīšanas process, kāda ir mārketinga loma tajā, kādas mārketinga spējas ir nepieciešamas.



## 2.5. attēls. Tirgus segmentēšanas procesa salīdzinājums

Avots: adaptēts no D.Stokes, 2000

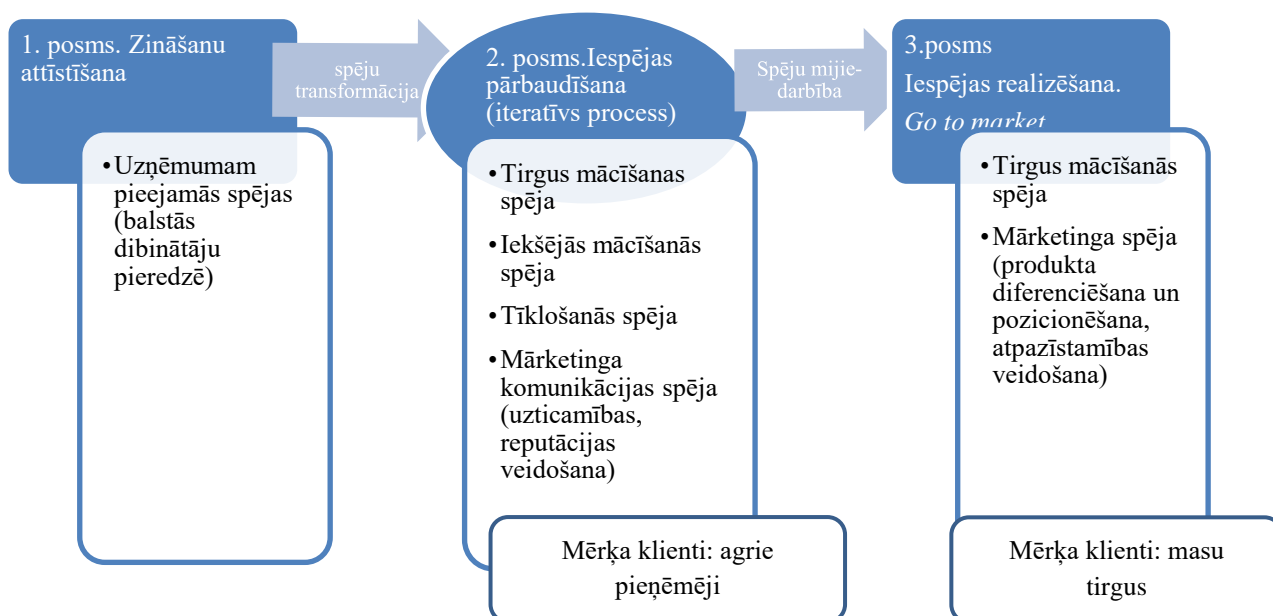
Esošie pētījumi un uzņēmējdarbības mārketinga teorija liecina, ka mārketinga process sākotnējā uzņēmuma attīstības stadijā ir cieši savijies ar pašu uzņēmējdarbības procesu, bieži mārketinga funkciju veic paši uzņēmuma dibinātāji. Autori *A.Aspelund, T.Madsen, Ø. Moen* (2007, 1441.lpp.) konstatē, ka jaunu uzņēmumu starptautiskā mārketinga stratēģijas procesu raksturo šādi aspekti: fokuss uz ātrumu, attīstības process nav lineārs, tirgus izvēlē dominē vadītāja vai dibinātāju personiskais attiecību tīkls un pieredze, ieiešana tirgū notiek ar zemām saistībām, slēdzot vienošanās ar partneriem, bieži tiek izvēlēta nišas stratēģija. Tātad

<sup>8</sup> Lanning, Michaels, 2000, Vērtības piegādāšanas sistēma, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>



mārketinga procesā ir nepieciešamas attiecību veidošanas un uzturēšanas spējas, mācīšanās no pieredzes, ir būtisks ātrums, un process ir drīzāk iteratīvs kā lineārs.

J.Weerawarden un līdzautori (2019) gadījumu piemēru izpētē par B2B jomas uzņēmumu, kas strauji paplašinās starptautiskā tirgū, analizē, kā mainās uzņēmumam nepieciešamās spējas no uzņēmuma dibināšanas brīža līdz brīdim, kad produkts tiek mārketēts masu tirgū (2.6.attēls). Sākotnēji uzņēmumiem bija pieejamas tikai tās spējas, kas piemita uzņēmuma dibinātājiem un sakņojās viņu pieredzē. Dibinātājiem vienojoties par uzņēmuma darbības virzienu un sadalot lomas, uzņēmēji pakāpeniski iesaistījās tirgus izprašanas procesā. Uzņēmuma spējas transformējās, attīstot mācīšanās spējas no tirgus, uzņēmuma iekšienes (izpēte un attīstība) un attiecību tīklojuma. Izmantojot transformētās spējas, uzņēmēji attīstīja inovatīvu produktu, lai izmantotu un pārbaudītu radušos biznesa iespēju – šajā posmā joprojām bija būtiskas tirgus mācīšanās, tīklošanās un iekšējās mācīšanās (izpēte un attīstība) spējas. Ieejot nišas tirgū ar pārbaudīto vērtības piedāvājumu, pievienojās mārketinga komunikācijas spējas, savukārt izpētes un attīstības spējas atvirzījās otrajā plānā. Tālāk, veidojot piedāvājumu pragmatiskajam masu tirgum, bija nepieciešamas radošu stratēģiju formulēšanas spējas.



2.6. attēls. Jaunu starptautisku uzņēmumu spēju attīstības process

Avots: autores veidots pēc J.Weeravardena et al., 2019

Var secināt, ka tīklošanās spēja paver iespēju tirgus informācijas pieejamībai, nepieciešamo partneru piesaistīšanai un pirmo klientu identificēšanai. Šajā posmā stratēģisko mērķi izvirzīt vēl nav iespējams, tāpēc mārketinga process, kas paredz labi izplānotas stratēģijas ieviešanu, šeit nav piemērots, tāpat arī mārketinga stratēģiskās plānošanas spējas nav

izmantojamas šajā posmā. Veiksmīgi realizējot trešo posmu, uzņēmums pāries no agrajiem piekritējiem uz masu tirgu, kas ir daudz konservatīvāks un nelabprāt pieņem jaunas, nepazīstamas lietas. Daudziem jauniem uzņēmumiem tas neizdodas, tad tie atgriežas otrajā posmā un turpina meklēt jaunas iespējas, kuras atkal tiek pārbaudītas. Autore secina, ka jaunam uzņēmumam starptautiskajos tirgos mārketinga spējas nepieciešamas sākotnējās uzticamības un reputācijas veidošanai, kā arī notiek intensīvs tirgus mācīšanās process, kura laikā tiek pārbaudīts un pielāgots uzņēmuma vērtības piedāvājums. Par vērtības piedāvājumu šeit un turpmāk autore uzskata ‘visu pieredžu kopumu, ko uzņēmums piegādā klientam, atbilstoši viņa vēlmēm un vajadzībām, ieskaitot atbilstību izmaksām’ (Lanning, 1998). Autore, veicot kvalitatīvo pētījumu, intervējot eksportējošus uzņēmumus, secināja, ka no sākotnējā vērtības piedāvājuma līdz pārbaudītam vērtības piedāvājumam, kas atradis tirgū pietiekamu pieprasījumu, Latvijas eksportētājiem pagāja viens līdz četri gadi, un šajā laikā bija novērojama gan mērķa klientu segmenta maiņa, gan zīmola stratēģijas maiņa.

Tiklīdz uzņēmumam ir iespējams nodefinēt skaidru mērķi, var izmantot mārketinga stratēģiskās plānošanas modeļus. Skaidru mērķi iespējams nodefinēt tad, kad ir atrasts un pārbaudīts vērtības piedāvājums, tiek realizēta biznesa iespēja, ir izprasts un nodefinēts mērķa tirgus. Tātad mārketinga spējas atšķiras, atkarībā no uzņēmuma vērtības piedāvājuma attīstības posma un ietekmējošiem vides faktoriem. Mārketinga teorijā pietrūkst vērtības piedāvājuma radīšanas procesa atspoguļojums, toties to padziļināti izskaidro uzņēmējdarbības teorija. Mārketinga lomu šajā posmā iespējams izprast caur specifiskām mārketinga spējām.



### 2.7.attēls. Jaunu eksportētāju vērtības piedāvājuma radīšanas procesa laika skala

Avots: Autore, pamatojoties uz veikto eksportējošo uzņēmumu kvalitatīvo pētījumu (2017)

Ņemot vērā jaunu eksportētāju pētījumu secinājumus un autores veiktā eksportētāju kvalitatīvā pētījuma secinājumus, autore uzskata, ka vērtības radīšanas process ir iteratīvs jeb tāds, kas atkārtojas, tas var pieprasīt vairākkārtēju uzlabošanu un atkārtotu ieviešanu. Vērtības piedāvājuma validēšanas jeb pārbaudīšanas posms (2.8. attēls) ietver sākotnējā vērtības piedāvājuma pārbaudīšanu tirgū un tā atkārtotu uzlabošanu, pielāgošanu, sadarbībā ar klientiem un partneriem, līdz brīdim, kad ir sasniegta vērtības piedāvājuma atbilstība tirgum. Tātad vērtības piedāvājuma pārbaudīšanas jeb validēšanas posms ir iteratīvs, neveiksmes gadījumā

uzņēmums var neizdzīvot. Uzņēmumam ieteicams pēc iespējas agrāk uzsākt mijiedarbību ar starptautisko tirgu, lai ātrāk spētu pielāgot vērtības piedāvājumu. Piemēram, Latvijas Investīciju Attīstības Aģentūras darbības stratēģijā 2020.-2022.gadam<sup>9</sup> paredzēts, ka uz atbalstu ārvalstu tirgus apgūšanai var pieteikties ‘izaugsmes’ stadijā esošie uzņēmumi, kas vēlas paplašināt savu darbību starptautiskā tirgū, taču saskaņā ar jaunu uzņēmumu spēju attīstības procesu (2.6.attēls) uzņēmumiem jau agrāk ir būtiski mācīties no tirgus, līdz ar to arī ‘idejas’ un ‘attīstības’ stadijā esošiem uzņēmumiem būtu jānodrošina atbalsts aktivitātēm starptautiskā tirgū.



### 2.8.attēls. Vērtības piedāvājuma pārbaudīšana un mārketinga spējas

Avots: autore

Autore uzskata, ka jaunu uzņēmumu vērtības piedāvājuma radīšanas un ieviešanas procesu var iedalīt trīs posmos (2.9. attēls). Pirmajā posmā notiek uzņēmumam pieejamo zināšanu attīstīšana, mācoties par tirgu, attīstot uzņēmuma spējas un meklējot biznesa iespēju. Otrajā posmā notiek iespējas pārbaudīšana tirgus nišā, kuras klientus var uzskatīt par agrajiem pieņēmējiem. Šie klienti ir prasīgāki un zinošāki kā masu segmenta klienti, un vienlaikus atvērtāki novatoriem piedāvājumiem, produktu testēšanai. Kad vērtības piedāvājums validēts agrajiem pieņēmējiem, uzņēmumi, lai augtu, virzās uz masu tirgu – tas ir trešais posms. Masu tirgū klienti ir daudz konservatīvāki, tie dod priekšroku zināmiem zīmoliem un produktiem. Uzņēmumiem kļūst būtiska spēja diferencēt produktu – ar radošu mārketinga stratēģiju palīdzību demonstrēt produkta atšķirīgās priekšrocības. Šajā posmā nozīmīga ir arī produkta

<sup>9</sup> LIAA darbības stratēģija 2020.-2022.gadam, Rīga, 2021, <https://www.liaa.gov.lv/lv/media/5000/download>

atpazīstamības veidošana. Var izrādīties, ka masu tirgus vēl nav gatavs produktam, ko lieto agrie pieņēmēji, ja to vajadzības un uztvere atšķiras. Uzņēmumiem var nākties mainīt produkta īpašības, zīmola stratēģiju, neveiksmes gadījumā atgriezties otrajā posmā un uzlabot vērtības piedāvājumu, piemēram, investēt jauna produkta izstrādē, jaunā zīmolā. Līdz ar to pāreja no iespējas vai vērtības piedāvājuma validēšanas uz ieviešanas posmu var būt iteratīva. Neizdošanas gadījumā, uzņēmums var ilgstoši palikt pārāk mazā nišā, kas kavē izaugsmi.



### 2.9.attēls. Vērtības piedāvājuma attīstīšana kā iteratīvs process

Avots: autore

Ņemot vērā jaunu eksportētāju vērtības radīšanas procesa īpatnības un vides kontekstu, autore izvirza šādas stratēģiskās mārketinga spējas, kā būtiskākās, mazam uzņēmumam izejot starptautiskā tirgū:

1. Eksporta klientu iesaistīšanas spēja – spēja izveidot un uzturēt ciešas eksporta klientu attiecības un iesaistīt klientus produktu izstrādes procesā.
2. Eksporta partneru attiecību veidošanas spēja – spēja koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem, izmantot to resursus vērtības radīšanai klientam, veidot reputāciju un atpazīstamību nozarē.
3. Eksporta tirgus izprašanas spēja – spēja sekot līdzi tendencēm un notikumiem eksporta tirgū, iegūstot informāciju caur dažādiem avotiem; paredzēt notikumus nozarē, pirms tie kļūst acīmredzami.
4. Eksporta produktu attīstīšanas spēja – spēja izstrādāt un ātri ieviest eksporta tirgū jaunus, veiksmīgus produktus
5. Stratēģiskā radošuma spēja – spēja diferencēt produktu starp konkurentu produktiem un starp dažādiem klientu segmentiem.

## 2.nodaļas kopsavilkums un secinājumi

Otrajā nodaļā autore analizēja empīriskos pētījumus par eksporta rezultātus veicinošiem un kavējošiem faktoriem. Atlasot vairāk kā 50 empīriskos pētījumus, kas veikti kopš 2010.gada, autore strukturēja un analizēja ietekmējošos faktoros, fokusējoties uz uzņēmuma līmeņa faktoriem, kas, saskaņā ar Resursos balstīto teoriju, ir uzņēmuma konkurētspējas galvenie ietekmētāji. Papildus autore izvērtēja jaunu starptautisku uzņēmumu rezultātus kavējošos un veicinošos faktoros, jo pētījuma modeļa fokuss būs jauni uzņēmumi, kas uzsāk eksportēt. Pamatojoties uz šo faktoru analīzi, autore izstrādāja vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesa modeli, un noteica jaunu eksportētāju specifiskās mārketinga spējas.

Secinājumi:

1. Uzņēmumu eksporta rezultāti pārsvarā tiek mērīti pēc subjektīvās pieejas, aptaujājot uzņēmumu eksporta vadītājus. Pētījumos ir pierādīts, ka subjektīvie un objektīvie rezultātu mērījumi ir savstarpēji saistīti.
2. Jauni eksportējoši uzņēmumi saskaras ar zināmu nenoteiktības līmeni lēmumu pieņemšanā, mērķu neviennozīmību – kad nav zināms, kādiem mērķiem dot priekšroku, un vides izotropiju – kad nevar izšķirt, kuriem vides elementiem pievērst uzmanību, un kurus ignorēt.
3. Jauniem uzņēmumiem izejot ārvalstu tirgū, var rasties neizdevīgs stāvoklis četrās dimensijās: svešs, jauns, mazs, nepieņemts. Neizdevīgs stāvoklis tiek definēts kā persona(s) vai lieta(s), kuru klātbūtne vai uzvedība var radīt kādam neizdevīgu stāvokli. Jebkurš no šiem neizdevīga stāvokļa veidiem var palielināt biznesa neizdošanās risku. Visu ierobežojumu kombinācija šo risku padara īpaši augstu.
4. Tradicionālā literatūra, kas analizē eksporta barjeras, kā risinājumus piedāvā ārējus atbalsta mehānismus, stimulus, piemēram, no valsts atbalsta institūcijām. Savukārt, izmantojot ‘neizdevīga stāvokļa’ konceptu, risinājumus iespējams rast uzņēmuma iekšienē, attīstot unikālus, grūti atkarojamus resursus un spējas ierobežojumu pārvarēšanai.
5. Visbiežāk empīriskajos pētījumos pozitīvs efekts uz uzņēmuma rezultātiem novērots mārketinga spējām, inovāciju spējām un attiecību faktoriem.
6. Pētījumos konstatēts, ka tirgorientētai koncepcijai ir būtiska loma eksportējošu uzņēmumu panākumos, savukārt, pētījumi par atsevišķām mārketinga spējām ir fragmentēti.
7. Trūkst kvantitatīvu pētījumu tieši par jaunu eksportētāju mārketinga spējām. Esošie pētījumi pārsvarā veikti ar kvalitatīvās izpētes metodēm, piemēram, gadījumu analīzes metodi. Tajos gūtie secinājumi nav kvantitatīvi pārbaudīti.

8. Eksportētājus ietekmējošo faktoru analīzē iekļautās mārketinga spējas saistās ar vērtības piedāvājuma nodošanu, nevis vērtības piedāvājuma radīšanu. Nepieciešams arī vērtības piedāvājuma radīšanas procesu analizēt caur mārketinga spēju prizmu.
9. Galvenie uzņēmuma līmeņa faktori, kas sekmē rezultātus tieši jauniem uzņēmumiem, kas strauji paplašinās starptautiskā tirgū, ir attiecību tīkls (tīklošanās), zināšanas un stratēģija.
10. Mārketinga loma biznesa procesos, ir saskatāma ne tikai stratēģiski caur jēdzieniem 'produkts' un 'tirgus', bet arī caur operatīvu jēdzienu kā 'ātrums', un caur uzņēmuma uzvedību un attieksmi tirgū. Starptautiska uzņēmuma uzvedība izpaužas kā ātra reakcija, proaktīva rīcība, atvērtība jaunu pieeju izmēģināšanai, spēja pielāgoties. Tādējādi mārketinga kā kultūra veido ātri reaģējošu, proaktīvu, adaptīvu un mērķtiecīgiem eksperimentiem atvērtu uzņēmuma uzvedību starptautiskajā tirgū.
11. Jauni eksportētāji uzsāk ārvalstu tirgu apgūšanu ierobežotas informācijas apstākļos. Gūstot tirgus pieredzi un zināšanas, uzņēmumu sākotnēji izvirzītais mērķis un stratēģija var mainīties. Uzņēmumiem ir nepieciešamas tādas mārketinga spējas, kas palīdzēs sekmīgi virzīties cauri zināšanu akumulēšanas un vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesam: klientu un partneru iesaistīšanas spēja, tirgus izprašanas spēja, jaunu produktu attīstīšanas un stratēģiskā radošuma spējas.
12. Jaunu eksportētāju vērtības piedāvājuma radīšanas process ir iteratīvs jeb atkārtotais vai cikliskais, tas ietver sākotnējā vērtības piedāvājuma pārbaudīšanu tirgū un tā atkārtotu uzlabošanu, pielāgošanu, sadarbībā ar klientiem un partneriem, līdz brīdim, kad ir sasniegta vērtības piedāvājuma atbilstība tirgum. Tas var aizņemt vairākus gadus.

## **2.nodaļas novitātes**

1. Definēts vērtības piedāvājuma attīstīšanas iteratīvais jeb cikliskais process un tā posmi, kuru īstenošana palīdzēs sasniegt vērtības piedāvājuma atbilstību tirgum jauniem maziem uzņēmumiem agrīnā eksporta stadijā.
2. Definēti un izvirzīti pieci stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti, kas nepieciešami jauniem uzņēmumiem izejot ārvalstu tirgos:
  - 1) eksporta klientu iesaistīšanas spēja – spēja izveidot un uzturēt ciešas eksporta klientu attiecības un iesaistīt klientus produktu izstrādes procesā;
  - 2) eksporta partneru attiecību veidošanas spēja – spēja koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem, izmantot to resursus vērtības radīšanai klientam, veidot reputāciju un atpazīstamību nozarē;

- 3) eksporta tirgus izprašanas spēja – spēja sekot līdzi tendencēm un notikumiem eksporta tirgū, iegūstot informāciju caur dažādiem avotiem, paredzēt notikumus nozarē, pirms tie kļūst acīmredzami;
  - 4) eksporta produktu attīstīšanas spēja – spēja izstrādāt un ātri ieviest eksporta tirgū jaunus, veiksmīgus produktus;
  - 5) stratēģiskā radošuma spēja – spēja diferencēt produktu starp konkurentu produktiem un starp dažādiem klientu segmentiem.
3. Definēta un izvirzīta eksporta mārketinga kultūras spēja ar četrām dimensijām:
- 1) uzņēmuma spēja strauji pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām;
  - 2) uzņēmuma spēja strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos;
  - 3) uzņēmuma spēja atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus;
  - 4) uzņēmuma spēja izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos un veiksmīgos eksperimentus ieviest plašākā mērogā.

### 3. MĀRKETINGA SPĒJU PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA, KONCEPTUĀLAIS MODELIS UN REZULTĀTI

Mārketinga spējas empīriskajos pētījumos ir tikušas atzītas par eksporta rezultātus ietekmējošu faktoru. Analizējot mārketinga spēju dimensijas un klasifikāciju, redzams, ka spēju veidi uzņēmumā pastāv vairākos līmeņos – mārketinga kā kultūras, mārketinga kā stratēģijas un taktiskajā līmenī. Mārketinga spēju ietekme ir atkarīga no iekšējās un ārējās vides konteksta, kurā darbojas uzņēmums. Mārketinga teorijā ir maz norāžu par jauniem eksportētājiem nepieciešamajām mārketinga spējām. Jaunu uzņēmumu iziešanu starptautiskā tirgū pārsvarā pēta uzņēmējdarbības teorijas pētnieki, tāpēc autore uzskatīja par nepieciešamu izmantot kombinētu pētniecības metožu pieeju, savienojot kvalitatīvās un kvantitatīvās izpētes metodes. Pētījuma dizains un process atspoguļots 3.1.attēlā.

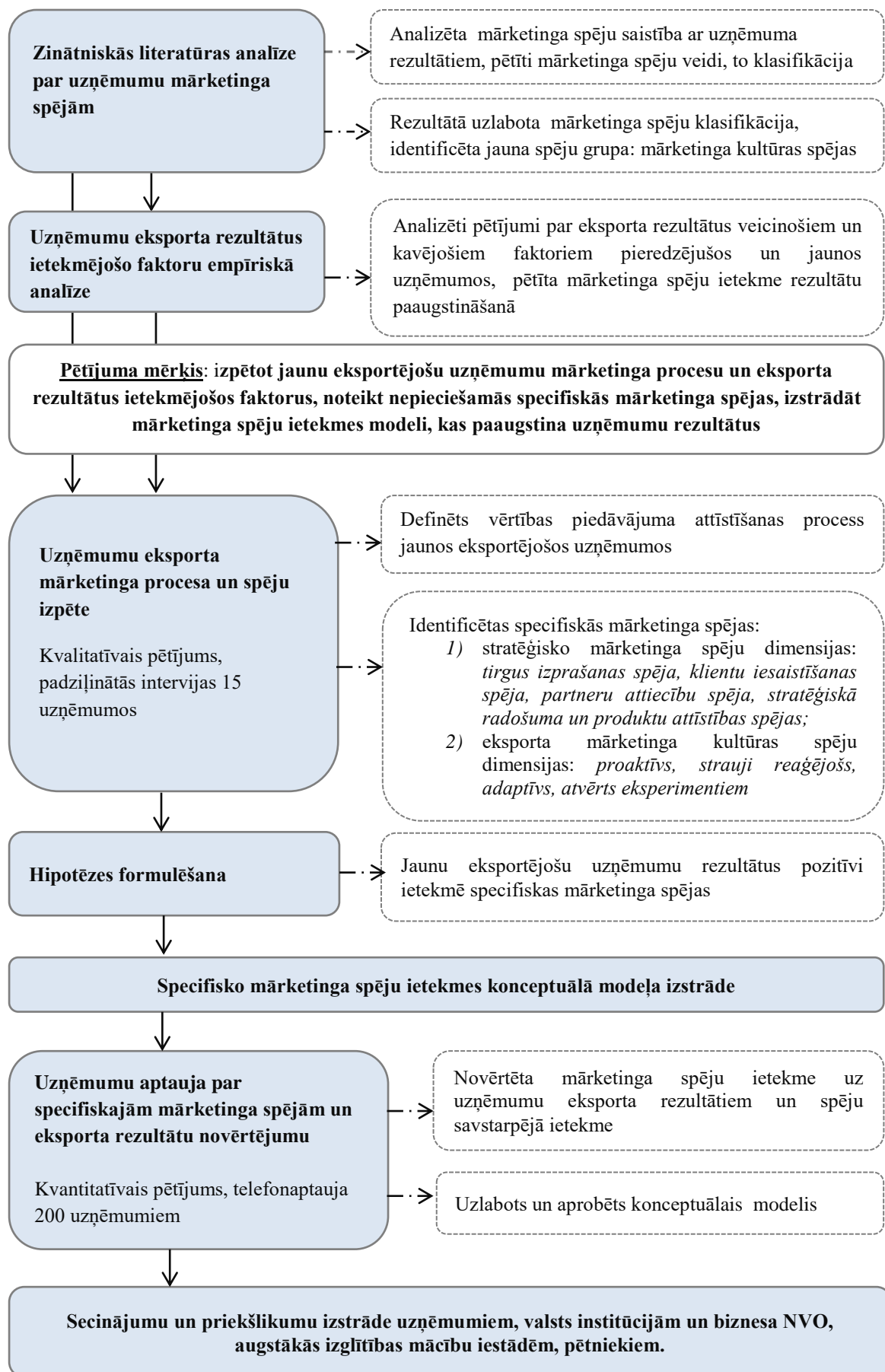
**Pētījuma jautājums:** *kādas specifiskas mārketinga spējas izmanto jauni eksportējoši uzņēmumi mārketinga procesā, un vai tām ir pozitīva statistiski nozīmīga ietekme uz eksporta rezultātiem?*

#### 3.1. Kvalitatīvās izpētes metodoloģija un rezultāti

Lai izpētītu, kāds ir mārketinga process, kādas ir biznesa vajadzības uzņēmumā, kādi faktori veicina uzņēmumu panākumus starptautiskos tirgos, autore nolēma veikt daļēji strukturētas intervijas ar eksportējošiem uzņēmumiem. Ar kvalitatīvā pētījuma palīdzību, autore vēlējās izpētīt, kādi faktori ietekmē eksporta rezultātus uzņēmumos eksporta uzsākšanas sākumposmā, precizēt faktoru dimensijas un attiecības, lai izstrādātu konceptuālo modeli un to pārbaudītu ar kvantitatīvajā pētījumā.

Autore izvēlējās kvalitatīvās izpētes pieeju, kas ļautu identificēt piemērotus mainīgos un to atbilstošās attiecības. Izvēlētā izpētes pieeja ir balstīta induktīvā analizē, tās procedūras ir veidotas pēc Pamatotas teorijas (angl.: *grounded theory*) veidošanas procedūrām (Egan, 2002). Pētījuma pieejas izvēlē vērā ņemama ir arī autores 15 gadus ilgā praktiskā pieredze mārketinga jomā ar starptautiskiem uzņēmumiem un uzņēmējiem. Pētnieka zināšanas un pieredze pētāmajā jomā ir būtiskas un vērtīgas, pielietojot Pamatotas teorijas principus (Carson, Coviello, 1996). Izmantojot mērķtiecīgās izlases veidu, autore atlasīja 22 uzņēmumus, kas darbojas starptautiskajos tirgos, no kuriem 15 piekrita piedalīties pētījumā.





### 3.1.attēls. Mārketinga spēju ietekmes pētījuma veikšanas shēma

Avots: Autores veidots

Tiem bija jāatbilst šādiem kritērijiem: mazs vai vidējs uzņēmums (pēc darbinieku skaita un apgrozījuma, saskaņā ar Eiropas Komisijas MVU definīciju<sup>10</sup> Eiropas Savienības valstīs), vismaz 20% no apgrozījuma veidojas eksporta tirgos, visi eksportēja vismaz uz 10 valstīm, tai skaitā ārpus Eiropas kontinenta. Lai nodrošinātu plašāku informāciju, uzņēmumi tika izvēlēti no dažādam nozarēm, gan ražošanas, gan pakalpojumu jomā. Uzņēmumi bija ar dažādiem starptautiskās paplašināšanās ceļiem, gan tradicionāliem (Johanson, Vahlne, 1977), gan straujiem (Oviatt, McDougall, 1994) jeb ‘dzimuši pasaulei’ uzņēmumi. Autore veica 15 daļēji strukturētas klātienē intervijas, tās notika Latvijā no 2017.gada maija līdz augustam (skat. intervijas ceļvedi 3.pielikumā). Informanti bija uzņēmumu īpašnieki, eksporta vadītāji vai mārketinga vadītāji. Kopumā tika ierakstītas 30 stundas interviju, tika veidoti interviju transkripti ap 300 lpp. apjomā. Papildus tika ievākti dati no uzņēmumu pārstāvju publiskām intervijām, uzņēmumu mājaslapām, publikācijām plašsaziņas līdzekļos, uzņēmumu gada pārskatiem, lai nodrošinātu savākto datu triangulāciju (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

### **Izpētes rezultāti**

#### **Vērtības piedāvājuma radīšanas process**

Lielākā daļa uzņēmumu (11 uzņēmumi no 15) pirmajos eksportēšanas gados mainīja savu stratēģiju: pozicionējumu, zīmolu vai biznesa modeli. Izmaiņas radīja iegūtās zināšanas par tirgu un tirgus reakcija (3.1.tabula). Pagāja līdz pat četriem gadiem, lai secinātu, ka sākotnējais vērtības piedāvājums nav konkurētspējīgs, un atrastu jaunu vērtības piedāvājumu. Tātad, izejot starptautiskā tirgū, uzņēmumi pārbauda sākotnējo vērtības piedāvājumu, un tas bieži tiek mainīts. Izmaiņas var radīt sekas uz uzņēmumam nepieciešamajām kompetencēm, ražošanas procesu, mārketinga un zīmola stratēģiju. Nereti sākotnējais zīmols vairs nav piemērots. Literatūrā konstatēts, ka strauji starptautiskotu uzņēmumu zīmola stratēģijas ir dinamiskas un mainās (Gabrielsson, 2005, 211.lpp.). Jo ātrāk uzņēmumi gūst apstiprinājumu, ka vērtības piedāvājums ir atbilstošs tirgus pieprasījumam, jo ātrāk uzņēmums var sasniegt izaugsmi starptautiskos tirgos. Savukārt, nespēja atrast tirgū pieprasītu vērtības piedāvājumu var novest pie uzņēmuma likvidācijas. Tas ir izdzīvošanas jautājums it īpaši jauniem un maziem uzņēmumiem, kas nevar absorbēt zaudējumus no eksporta tirgiem mājas tirgū. Var secināt, ka mārketinga spējām un procesam ir jāatbalsta ātrs un mērķtiecīgs vērtības piedāvājuma pārbaudīšanas process. Šis izpētes atklājums atsaucas uz *S.Zahra* (2005) aicinājumu pētīt, cik bieži jauni starptautiski uzņēmumi maina stratēģijas, un kādi apstākļi tos pamudina stratēģiju mainīt.

---

<sup>10</sup> Eiropas Komisijas definīcija maziem un vidējiem uzņēmumiem [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)

## Vērtības piedāvājuma maiņas piemēri eksportējošos uzņēmumos

Uzņ.	Sākotnējais vērtības piedāvājums NO	Jaunais vērtības piedāvājums UZ	Laiks līdz vērtības piedāvājuma maiņai vai apstiprināšanai	Kas pamudināja mainīt
Datorprogrammēšana un informācijas pakalpojumi				
1.	Programmatūra mūzikas industrijas ierakstu profesionāļiem	Programma mūzikas radītājiem mājas apstākļos	4 gadi	Izvēlētā tirgus niša ir par mazu
2.	3D printēšanas pakalpojumi	Specializēti printēšanas pakalpojumi ar augstas veiktspējas materiāliem	3 gadi; vērtības piedāvājuma meklējumi turpinās.	Nozare ir jauna, attīstības tendences mainās
3.	TV studiju pakalpojumi ar datortehniku	TV kanālu uzturēšana mākonī	1 gads	Industrijas tendences, mājas tirgus mazais izmērs
Datoru un perifēro iekārtu ražošana				
4.	Lētu ikdienas 3D printeru komplektēšana	Profesionālu, augstas kvalitātes 3D printeru ražošana	1 gads	Nozare ir jauna, attīstības tendences mainās.
Pārtikas produktu ražošana				
5.	Dažādu pārtikas produktu ražošana	Žāvēti augļi un ogas	Pirms eksporta uzsākšanas	Krīze, tirgus reakcija
6.	Šokolāde dāvanu kastēs	Šokolāde dažādos iepakojumos, atbilstoši mērķa tirgus tradīcijām	2-3 gadi	Tirgus reakcija, partneru atsauksmes
Nemetālisko minerālu ražošana				
7.	Pievienotās vērtības stikla ražošana siltumnīcām	Pievienotās vērtības stikls mākslas darbu ierāmēšanai	1 gads	Eksportēšanas laikā, tirgus reakcija
8.	Māla trauki	Dizaina māla trauki	Pirms eksporta uzsākšanas	Nepieciešamība pēc eksportspējīga produkta
Farmaceutisko izstrādājumu vairumtirdzniecība				
9.	Medikamentu ražošana un vairumtirdzniecība, dažādās terapeitiskās grupās	Ģenērisko stingrās uzskaites medikamentu vairumtirdzniecība	3-4 gadi	Eksportēšanas laikā, teorētiski aprēķini
Mēbeļu ražošana				
10.	Mēbeles pēc individuāla pasūtījuma	Liekti līmētas mēbeles un detaļas masu ražošanā ar klienta zīmolu	Pirms eksporta uzsākšanas	Krīze, iespēja pārņemt bankrotējuša partnera resursus
Cita veida ražošana				
11.	Ekoloģisku sveču ražošana	Dizaina sveču ražošana	2 gadi	Ierobežoti cenu griesti tirgus segmentā

Avots: Autores veiktās eksportējošu uzņēmumu intervijas, 2017

## **Mārketinga spējas uzņēmumā**

Izpētē autore konstatēja, ka uzņēmumiem nebija raksturīgi veidot rakstiskus biznesa vai mārketinga plānus, it īpaši pirmajos darbības gados. Motivators bija nepieciešamība piesaistīt investorus, tad tika veidoti formāli dokumenti. Ja mārketinga funkcijai bija atsevišķs darbinieks, tad uzņēmumam augot, daži uzņēmumi sāka formalizēt mārketinga procesus, piemēram, veidot CRM datubāzi. Zīmolveidības funkcija B2B jomas uzņēmumos pārsvarā bija mazattīstīta (nosaukums, mājas lapa ar pamatinformāciju), būtiskāka loma bija B2C uzņēmumos – tika strādāts gan pie iepakojuma, gan zīmola stāsta, gan vizuālajiem materiāliem kā zīmola stratēģijas elementiem.

Būtiskākās novērotās specifiskās mārketinga spējas: attiecību veidošana un uzturēšana ar klientiem, ar partneriem. Attiecības ne tikai nodrošināja pārdošanas rezultātu sasniegšanu, bet atbalstīja arī vairākus mārketinga mērķus: reputācijas veidošanu, atpazīstamības veidošanu, mācīšanos par patērētāju vajadzībām, produkta uzticamības veidošanu. Uzņēmumi izmantoja kopradi jaunu produktu radīšanai un testēšanai kopā ar klientiem un piesaistīja partneru resursus savu mērķu sasniegšanai. Informanti uzsvēra uzņēmuma attieksmes un uzvedības nozīmi ikdienas mijiedarbībā ar tirgu: spēja ātri reaģēt uz klientu vajadzībām, atsaucība uz klientu pieprasījumiem, proaktīva rīcība, spēja pielāgoties īsā laikā. Vairāki uzņēmumi apzināti izmantoja eksperimentēšanu mārketinga procesos.

### **Uzņēmumu vides konteksts**

Visi informanti pētījumā raksturoja šķēršļus, ar ko saskārušies eksportēšanas procesā, kas sasaucas ar ierobežojošiem faktoriem 'jauns', 'mazs', 'svešs' un 'nepieņemts' starptautiskošanas procesā. Uzņēmumi aktīvi izmantoja mārketinga rīkus, lai veidotu legimitātāti un uzticamību, piemēram, piesaistīja viedokļa līderus - ekspertus vai slavenības, kas nodrošina produkta vai pakalpojuma redzamību un ticamību, guva publicitāti ar unikālu saturu vai viedokli medijos un nozares pasākumos. Uzņēmumi izmantoja sava produkta attīstībai partneru zināšanas un produkta virzībai partnera atpazīstamību un reputāciju.

Daļa uzņēmumu atzina, ka ārējā vide ir mainīga, un visticamāk pēc dažiem gadiem būs nepieciešams jauns vērtības piedāvājums. Gandrīz visi uzņēmumi saskārās ar lielu konkurenci, galvenokārt, no ilgstošu lielu nozares spēlētāju puses un bija spiesti meklēt tirgus ar mazāk piesātinātu konkurenci (piemēram, minerālmēslu ražotājs neizvēlējās Eiropas tirgu, bet gan Āfrikas un Dienvidamerikas), vai arī īpašus izplatītājus, kas vēlējās strādāt ar jauniem tirgus spēlētājiem (piem., dizaina trauku ražotājs atrada izplatītāju, kas pats bija mākslinieks un meklēja atšķirīgu piedāvājumu no tradicionālā tirgus), vai izvēlējās nišas stratēģiju, kur konkurence mazāka (piem., 3D printeru ražotājs mainīja stratēģiju no masu printeru ražošanas uz augstas kvalitātes profesionālo printeru ražošanu). Daži uzņēmumi ar inovatīviem

produktiem secināja, ka tirgus vēl nav gatavs to produktam, līdz ar to nepieciešams liels izglītojošs darbs un ieguldījumi tirgus sagatavošanā.

### **Kvalitatīvās izpētes secinājumi**

Pētījuma rezultāti liecina, ka uzņēmumiem, izejot ārvalstu tirgos, jāpārvar barjeras, kas saistītas jauna, sveša, nepieņemta un maza uzņēmuma ierobežojumiem. Uzsākot jaunu tirgu apguvi, uzņēmumu izvirzītās mārketinga stratēģijas, produktu pozicionējums un zīmols mēdz mainīties tirgus faktoru ietekmē. Akumulējot eksporta zināšanas, eksportēšanas procesā var rasties jauni mērķi. Līdz ar to jaunam eksportētājam ir nepieciešamas specifiskas mārketinga spējas, kas saistītas ar eksporta partneru attiecību veidošanu, klientu iesaisti vērtības radīšanas procesā un tirgus izpratnes gūšanu. Tās palīdzēs ātrāk iegūt relevantas zināšanas, attīstīt un pārbaudīt vērtības piedāvājumu, kas atbilstošs tirgum. Jaunam eksportētājam sākotnēji nenoder mārketinga plānošanas un stratēģijas ieviešanas spējas, jo uzņēmuma stratēģijas ir mainīgas, un ir nepieciešams strauji reaģēt, pielāgoties un eksperimentēt.

### **3.2. Mārketinga spēju ietekmes modelis un tā elementi**

Pamatojoties uz kvalitatīvā pētījuma secinājumiem un empīrisko pētījumu analīzes par jaunus eksportētājus ietekmējošajiem kavējošajiem un veicinošajiem faktoriem, autore noteica kvantitatīvā pētījuma mērķi un hipotēzes.

**Kvantitatīvā pētījuma mērķis:** izpētīt specifisko mārketinga spēju saistību ar uzņēmumu eksporta rezultātiem.

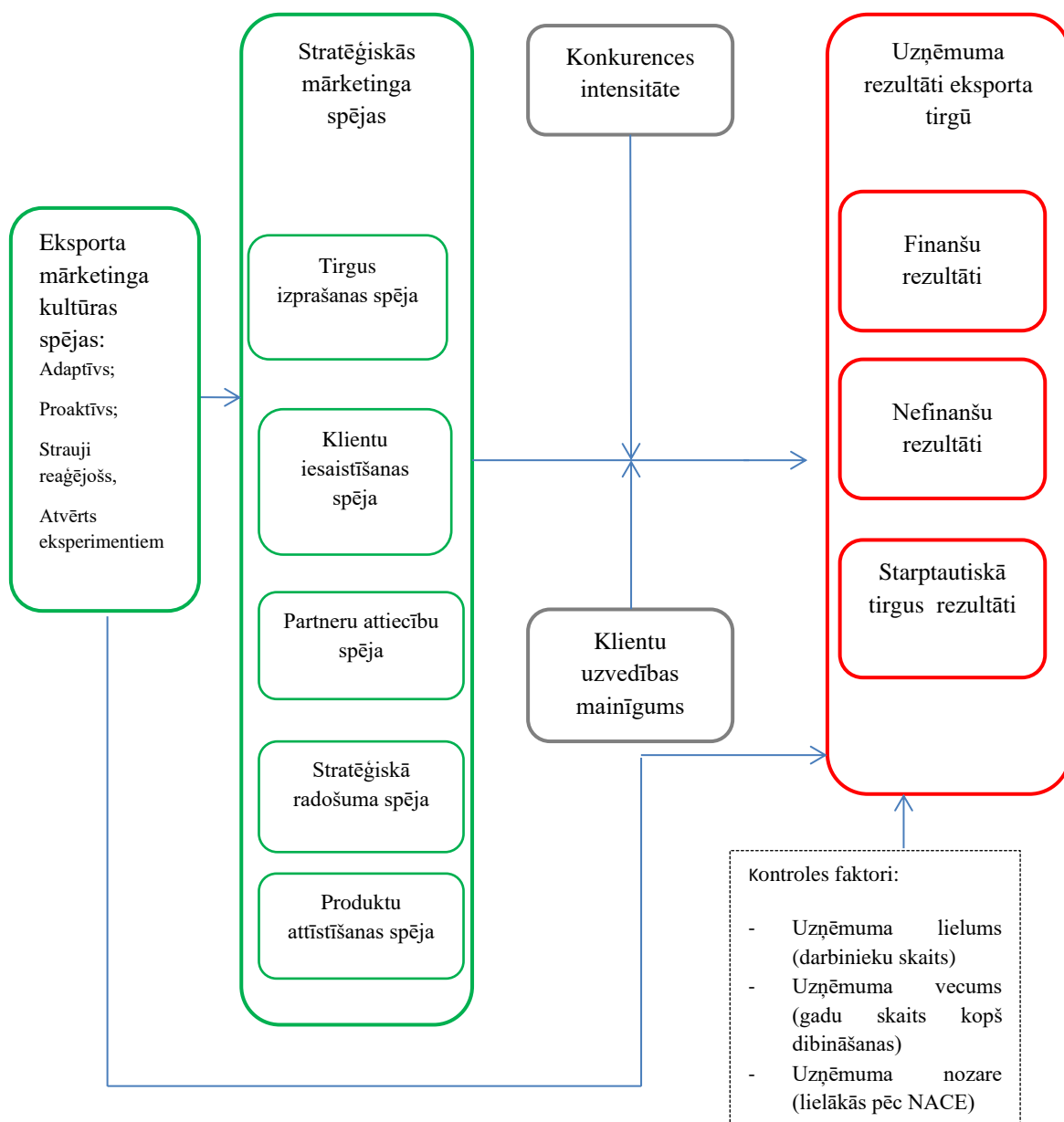
**Kopējā hipotēze:** jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē specifiskās mārketinga spējas.

#### **Hipotēzes:**

H1: Jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē šādi stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti: 1) tirgus izprašanas spēja, 2) klientu iesaistīšanas spēja, 3) partneru attiecību spēja, 4) stratēģiskā radošuma spēja un 5) produktu attīstības spēja.

H2: Eksporta mārketinga kultūras spēja pozitīvi ietekmē a) stratēģisko mārketinga spēju līmeni un b) rezultātus jaunos eksportējošos uzņēmumos.

H3: Jo augstāka tirgus mainība un konkurences piesātinājums, jo spēcīgāka specifisko mārketinga spēju ietekme uz eksporta rezultātiem.



### 3.2. attēls. Specifisko mārketinga spēju ietekme uz jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātiem. Konceptuāls modelis

Avots: autore

3.2.attēlā redzamais modelis raksturo attiecības starp mainīgajiem: stratēģisko mārketinga spēju un eksporta mārketinga kultūras spēju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem. Eksporta mārketinga kultūras spēja ir stratēģiskās mārketinga spējas ietekmējošais faktors (*antecedent*). Mārketinga spējas ir neatkarīgie mainīgie, kas tieši ietekmē atkarīgo mainīgo – uzņēmuma rezultātus. Klientu uzvedības mainīgums un konkurences intensitāte ir moderējošie faktori, to ietekme var pastiprināt vai pavājināt mārketinga spēju saistību ar uzņēmuma rezultātiem.

## Konceptuālā modeļa elementi un to apraksts

Resursos balstītā teorijā pamatotajos empīriskajos pētījumos pētnieki bieži izmanto cēloņsakarību modeļus, kur uzņēmuma spējas tiek definēti kā latenti mainīgie, un tiek analizēta to ietekme uz uzņēmuma rezultātiem. Latents jeb slēpts mainīgais nozīmē, ka to nav iespējams novērot tiešā veidā, bet uz šāda mainīga pastāvēšanu norāda citi izmērāmi mainīgie. Specifiskās mārketinga spējas autore mēra, sadalot tās operatīvos mainīgajos, un katru no tiem mērot ar indikatoriem, kas atbilst konkrētam jautājumam anketā. Lai nodrošinātu modeļa atbilstību, autore nolēma, cik iespējams, izmantot aprobētas mērījumu skalas no citiem autoriem, modificējot un papildinot tās, atbilstoši secinājumiem no literatūras un empīrisko pētījumu analīzes. Turpmāk šajā apakšnodaļā aprakstīta modeļa elementu būtība un mērījumu skalas.

### Stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti

**Tirgus izprašanas spēju** padziļināti aprakstījis *G.Day* (1994b). Tirgus izprašanas spēja ir saistīta ar uzņēmuma spēju mācīties par klientiem, konkurentiem, izplatīšanas kanālu dalībniekiem un par plašāku tirgus vidi, kurā tas darbojas. Taču būtiskākais, ka šī spēja paredz atvērtu pieeju izziņai, kur pretēja rīcība būtu meklēt tirgus informāciju, kas apstiprina jau iepriekš eksistējošus pieņēmumus par tirgu. Lai šī izziņa būtu efektīva, uzņēmumiem ieteicams fokusēties uz tirgus informācijas aspektiem ar lielāko potenciālu. Tirgus izprašanas spējas pamatā esošie organizatoriskie procesi ir informācijas skenēšana, atsijāšana, izvērtēšana un interpretēšana (Mu, 2015). Tirgus izprašanas spējas pozitīvā ietekme literatūrā un empīriskajos pētījumos aprakstīta no trīs aspektiem: pirmkārt, tā samazina ārējās vides nenoteiktību, otrkārt, tā var pozitīvi ietekmēt citas uzņēmuma spējas, piemēram inovāciju un produktu attīstības spējas, treškārt, tirgus izprašanas spējai var būt tiešs efekts uz uzņēmuma rezultātiem. Tirgus izprašana palīdz uzņēmumam paredzēt nākotnes tirgus attīstību un atklāt jaunas iespējas, pamatojoties uz informāciju, kas iegūta no uzņēmuma biznesa ekosistēmas (Mu, 2015). Tirgus izprašanas spēja var palīdzēt uzņēmumiem pārvērst apstākļus situācijā, ko var izprast un, kas var kalpot kā trampļīns, no kā atsperties turpmākai darbībai (Weick, et al. 2005). Tātad tirgus izpratne ļauj pāriet no lēmumu pieņemšanas nenoteiktības apstākļos uz strukturētu riska analīzes procesu, izvairoties no iespējamiem zaudējumiem un ļaujot sasniegt pārākus rezultātus. Tirgus izprašanas spēja ļauj sarežģītos, neparedzamos un nepastāvīgos tirgus apstākļos izprast tirgus izmaiņas un iespējas, pirms tās ir pilnībā materializējušās (Day, 2011; Mu, Di Benedetto, 2011). Tirgus mācīšanās kopā ar klientorientētu rīcību paaugstina uztverto klienta vērtību (Bharadwaj, Dong, 2004, 808.lpp.), tirgus izprašana paātrina uzņēmuma ieešanu tirgū un produktu inovācijas (Ardayan, 2016, 79.lpp.). *N.Morgan* un līdzautori (2009), pētot uzņēmumus ASV, konstatēja, ka tirgus izprašanas spēja pozitīvi ietekmēja uzņēmumu ieņēmumu pieaugumu. Tirgus izprašana ļauj uzņēmumam atklāt neapkalpotus tirgus segmentus

un segmentus, kur konkurenti neapmierina klientu un tirdzniecības kanālu prasības (Slater, Narver, 2000). Šajos neapkalpotajos tirgus segmentos uzņēmumam ir laba iespēja piesaistīt jaunus klientus un audzēt ieņēmumus. Esošo klientu izprašana var sniegt uzņēmuma vadībai idejas par iespējām paplašināt esošajiem klientiem sniegtos pakalpojumus vai identificēt klientu segmentu, kas ir mazāk jūtīgs pret cenu un piedāvāt tam augstākas cenas produktu / pakalpojumu. Arī sagādes ziņā tirgus izprašana ļauj uzņēmumam novērtēt resursu nākotnes potenciālu un izvēlēties efektīvākos resursus, tādējādi samazinot izmaksas vai apsteidzot konkurentus.

Autore kvantitatīvajā pētījumā adaptēja tirgus izprašanas spējas mērījumu skalu no *J.Mu* (2015) (3.2.tabula). Šī skala ir izmantota pētot dažādu nozaru uzņēmumus mājas tirgos, taču līdz šim nav tikusi izmantota, pētot jaunus eksportējošus uzņēmumus.

3.2.tabula.

### Tirgus izprašanas spējas indikatori

Tirgus izprašanas spēja TMSPEJ	Indikatori	Avoti
<b>TMSPEJ-1</b>	Mēs spējam nepārtraukti sekot līdzi jaunām eksporta tirgus tendencēm un notikumiem	Mu, 2015
<b>TMSPEJ-2</b>	Mēs spējam paredzēt eksporta tirgus tendences un notikumus pirms tie kļūst acīmredzami	
<b>TMSPEJ-3</b>	Mēs spējam iegūt eksporta tirgus informāciju caur dažādiem avotiem	

Avots: autore

**Klientu iesaistīšanas spēju** ir aprakstījis *G.Day* (1994a), pēc viņa uzskatiem to veido divu veidu procesi : 1) cieša komunikācija un kopīga problēmu risināšana un 2) koordinējošas aktivitātes. Veiksmīgās, uz sadarbību orientētās klientu attiecībās nepieciešams attīstīt komandu sadarbības mehānismus pastāvīgai informācijas apmaiņai par vajadzībām, problēmām, jaunām prasībām un reakcijai uz tām. Šeit pārdošanas funkcijas loma ir nevis klienta pārliecināšana, bet klientu vajadzību paredzēšana, atsaucības demonstrēšana, uzticamības un paļaušanās veidošana. Koordinējošās aktivitātes paredz jaunu vadības procesu ieviešanu, lai kopīgi ar klientu veidotu ražošanas prognozes un plānus, informācijas sistēmu vadība ir pieejama abām pusēm, lai tās zinātu viena otras prasības, statusus un pasūtījumus, savstarpējus solījumus, uzlabotu kvalitāti un uzticamību. Tādējādi attiecībās ar klientu nevis



katra puse cenšas samazināt savas izmaksas, bet, savstarpēji koordinējot informācijas apmaiņu, abas puses cenšas samazināt kopējās izmaksas.

Klientu iesaistīšanas spējas izpratni ir paplašinājis *J.Mu* (2015), analizējot savstarpējo attiecību raksturu: klientu iesaistīšana nozīmē uzņēmuma spēju izveidot tuvas attiecības ar klientiem. Atbilstoša klientu iesaistīšanas spēja var tikt attīstīta, demonstrējot godīgu attieksmi, patiesas rūpes un sirsnību pret klientiem. Iesaiste veidojas caur klientu apmierinātību, lojalitāti, spēju ietekmēt un pozitīvu satraukumu par uzņēmuma produktiem. Iesaistīti klienti kļūst psiholoģiski, emocionāli un uzvedības ziņā saistīti ar uzņēmumu, ar mērķi iegūt labumus: racionālus, hedonistiskus un emocionālus (Park et al., 2010). Ja klienti ir apmierināti ar labumiem, ko iegūst no uzņēmuma piedāvājuma, viņi tiecas identificēties ar uzņēmuma pārstāvētajām vērtībām, izjutot savienotību un pateicību, kas paaugstina klientu lojalitāti un pozitīvas atsauksmes (Mu, 2015). Šāda klientu un uzņēmuma uzvedība ir raksturīga arī koprades spējai (sīkāka analizēta 1.2.2. apakšnodaļā), kur klienti aktīvi piedalās jaunu produktu attīstībā (piemēram, Claro, Claro, 2010; Vargo et al., 2008; Etgar, 2008). Klientu iesaistīšanas mērķis ir uzlabot jaunu produktu attīstību, pelnītspēju un uzņēmuma rezultātus kopumā. Klientu iesaistīšana palīdz uzņēmumam pielāgoties mainīgajiem tirgus apstākļiem. Klientu iesaistīšana atspoguļo uzņēmuma klientorientāciju, tā ir būtiska, radot un uzturot klientu ekspektācijas (Mu, 2015).

3.3.tabula.

### Klientu iesaistīšanas spējas indikatori

Klientu iesaistīšanas spēja <b>KLATV-SPEJ</b>	Indikatori	Avoti
<b>KLATV-SPEJ 1</b>	Mēs spējam nodrošināt uzticamu un savlaicīgu reakciju uz eksporta pircēju vajadzībām	Mu, 2015
<b>KLATV-SPEJ 2</b>	Mēs spējam iztēloties eksporta klientu realitāti	
<b>KLATV-SPEJ 3</b>	Mūsu uzņēmumā klienti aktīvi piedalās jaunu eksporta produktu radīšanā vai testēšanā	Claro, Claro, 2010
<b>KLATV-SPEJ 4</b>	Mūsu attiecības ar klientiem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju eksporta tirgos	Autore

Avots: autore

Autore kvantitatīvajā pētījumā adaptēja klientu iesaistīšanas spējas mērījumu skalu no *J.Mu* (2015) un papildināja ar vērtības koprades dimensiju no *D.Claro, P.Claro* (2010) (3.3.tabula). Šī spēja ir izmantota, pētot dažādu nozaru uzņēmumus mājas tirgos, taču līdz šim

nav tikusi izmantota, pētot jaunus eksportējošus uzņēmumus. Klientu iesaistīšanas spēja līdz šim nav tikusi papildināta ar vērtības koprades dimensiju, taču autore uzskata, ka tās ir savstarpēji saistītas.

**Partneru attiecību veidošanas spēja.** Jau *G.Day* (1994a) uzsvēra izplatīšanas un komunikācijas kanālu savstarpējās sasaistes spējas (*channel bonding*) nozīmi uz tirgu orientētas organizācijas veidošanā. Padziļināti šai spējai pievērsušies tīklošanās spēju pētījumu autori (piemēram, *Walter et al.*, 2006; *Mu, Benedetto*, 2012). Mārketinga spēju kontekstā to padziļināti analizējis *J.Mu* (2015): partneru attiecību spēja (*partner linking capability*) ietver uzņēmuma spēju sazināties ar partneriem un piesaistīt partneru resursus un spējas vērtības piedāvājuma radīšanai. Šī spēja kļūst ar vien būtiskāka atvērtā tirgus vidē, jo, piegādājot sarežģītus klientu risinājumus, nepieciešams vadīt komplicētas mijiedarbības un apmainīties ar zināšanām un resursiem starp daudziem partneriem (*Mu*, 2015). Partneru attiecību veidošanas spēja palīdz uzņēmumam vadīt attiecību tīklojuma partneru spējas un resursus, tādējādi nodrošinot uzņēmumam pieeju padziļinātām un specializētām prasmēm, resursiem, kā arī tirgus un klientu zināšanām, kas nepieciešamas klientu vērtības radīšanas procesā (*Mu, Di Benedetto*, 2012). Vērtības radīšanai ir nepieciešami vairāki partneri, kas integrē savus resursus un spējas, rezultātā radot produktu inovācijas un pozitīvu klientu pieredzi (*Mu*, 2015). Ja uzņēmumam piemīt partneru attiecību veidošanas spēja, tas spēs izveidot vērtības radīšanas ekosistēmu, kas nepieciešama, lai apmierinātu klientu vajadzības. Jo vairāk uzņēmums spēs radoši kombinēt dažādu partneru resursus un spējas, jo vairāk veiksmīgu jaunu produktu un pakalpojumu tas spēs ieviest tirgū, un vairāk vērtības klientiem tas radīs. Partneru attiecību veidošanas spēja nodrošina divas dažādas priekšrocības: 1) kapitalizēt partneru zināšanas un resursus, lai atklātu jaunas iespējas, attīstītu jaunas spējas, pielāgotos vides pārmaiņām (*Day*, 2011), 2) uzlabot uzņēmuma esošās zināšanas un spējas, lai maksimizētu vērtību no esošajiem resursiem (*Mu, Di Benedetto*, 2012).

Līdz šim daudzi autori atzinuši tīklošanās spēju nozīmi eksportētāju darbībā, tai skaitā tās pozitīvo ietekmi uz jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātiem (piemēram, *Brache, Felzensztein*, 2019; *Coviello, Cox*, 2006; *Chetty, Holm*, 2000). Taču pirmais, kas iekļāva partneru attiecību veidošanas spēju pie mārketinga spēju dimensijām (līdz ar tirgus izpratnes spēju un klientu iesaistīšanas spēju) bija *J.Mu* (2015). Tomēr tieši eksportējošu uzņēmumu kontekstā līdz šim spēja veidot attiecību tīklojumu ar partneriem nav tikusi uzskatīta par daļu no mārketinga spējām. Taču autore, uzskata, ka jaunu eksportējošu uzņēmumu kontekstā mārketinga spējas nav pilnīgas bez spējas veidot efektīvas partneru attiecības, jo tai ir loma gan vērtības radīšanas procesā, gan veidojot uzņēmuma mārketinga stratēģiju, gan sasniedzot tirgus rezultātus, piemēram, atpazīstamību un reputāciju starptautiskā tirgū. Līdz ar to autore iekļauj

partneru attiecību veidošanas spēju pie jauniem eksportētājiem nepieciešamām mārketinga spēju dimensijām, adaptējot *J.Mu* (2015) skalu un papildinot to ar indikatoru ‘Mūsu attiecības ar eksporta partneriem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju’, kas atspoguļo šo spēju pielietojumu mārketinga mērķu sasniegšanā (3.4.tabula).

3.4.tabula.

#### Partneru attiecību veidošanas spējas indikatori

Partneru attiecību spēja PATV-SPEJ	Indikatori	Avoti
<b>PATV-SPEJ 1</b>	Mēs esam pieejami eksporta partneriem (piem., distributoriem, mazumtirgotājiem), kad rodas vajadzība	Mu, 2015
<b>PATV-SPEJ 2</b>	Mēs spējam efektīvi koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem laika gaitā	
<b>PATV-SPEJ 3</b>	Mēs spējam efektīvi mobilizēt eksporta partneru resursus, lai radītu vērtību klientiem	
<b>PATV-SPEJ 4</b>	Mūsu attiecības ar eksporta partneriem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju	Autore

Avots: autore

**Jaunu produktu attīstības spēja.** Produktu attīstīšanas spēja tiek uzskatīta par starpfunkciju spēju uzņēmumā, jo šeit savienojas gan mārketinga, gan ražošanas un izpētes funkcijas. *G.Day* (1994a) produktu attīstību uzskata par savienojošo spēju (*spanning capability*), jo tā savieno spējas ‘no iekšējās vides uz ārējo’ (piemēram, tehnoloģiskās spējas) un spējas no ‘ārējās vides uz iekšējo’ (piemēram, tirgus izpratnes spējas). Vairāki pētnieki (piemēram, *Morgan et al.*, 2003; *Martin et al.*, 2020) uzņēmuma spēju ieviest jaunus produktus interpretē kā daļu no uzņēmuma rezultātiem: spēju pielāgoties tirgus mainībai. Šī pielāgošanās tiek mērīta jaunu produktu skaitā vai kā proporcija no kopēja uzņēmuma apgrozījuma, kā arī ātruma aspektā – vai uzņēmums jaunus produktus spēj ieviest ātrāk kā konkurenti. Autore secina, ka mārketinga spējas kā tirgus izprašana, klientu iesaistīšana, partneru attiecību veidošana var ietekmēt produktu attīstības spēju. Jaunu eksportētāju kontekstā autore nolēma izmantot tieši jaunu produktu attīstības spēju skalu (*Weerawardena*, 2003; *Atuahene-Gima*, 2005), jo tā atbilstoši atspoguļo jauna eksportētāja nepieciešamību izveidot un pārbaudīt tirgū vērtības piedāvājumu (3.5.tabula).

### Jaunu produktu attīstības spējas indikatori

Jaunu produktu attīstības spēja <b>PRATT-SPEJ</b>	Indikatori	Avoti
<b>PRATT-SPEJ 1</b>	Mūsu uzņēmums spēj izstrādāt jaunus veiksmīgus eksporta produktus	Weerawardena, 2003, Atuahene-Gima, 2005
<b>PRATT-SPEJ 2</b>	Mūsu uzņēmums spēj ātri ieviest eksporta tirgū jaunus produktus	

Avots: autore

**Stratēģiskā radošuma spēja.** Stratēģiskais radošums izpaužas kā spēja tirgū diferencēt savus produktus starp konkurentiem, diferencēt piedāvājumus dažādiem tirgus segmentiem, kā arī izstrādāt radošas mārketinga stratēģijas. Spēja diferencēt produktus nozīmē veidot produktu tēlu ar tādu atribūtu palīdzību kā pārāka kvalitāte, tēls, serviss vai citi atribūti, izņemot cenu. *J.Weerawardena* un līdzautori (2019) uzsver nepieciešamību jauniem starptautiskiem uzņēmumiem pēc diferenciacijas, it īpaši, pārejot no agro pieņēmēju klientu segmenta uz masu tirgu. *J.Chen* (2012) uzsver nepieciešamību precīzi identificēt klientu segmentus, lai spētu atbilstoši diferencēt produktus, *J.White, J.Conant, R.Echambadi* (2003) uzskata, ka spēja diferencēt piedāvājumus ir stratēģijas ieviešanas spējas dimensija; *A.Lisboa, D.Skarmeas, C.Lages* (2011) atrada, ka spēja diferencēt tirgū jaunus produktus pozitīvi ietekmē uzņēmuma tirgus rezultātus kā pārdošanas apjoms un tirgus daļa. Savukārt *Y.Xie* un *X.Zheng* (2019) uzsver nepieciešamību pēc radošas mārketinga stratēģijas un uzskata to par daļu no stratēģiskās mārketinga spējas.

### Stratēģiskā radošuma spējas indikatori

Stratēģiskā radošuma spēja <b>STRA-SPEJ</b>	Indikatori	Avoti
<b>STRA-SPEJ 1</b>	Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgu eksporta produktu/pakalpojumu starp konkurentiem	Autores adaptēts, izmantojot White et al. 2003, Weerawardena, et al. 2019
<b>STRA-SPEJ 2</b>	Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgus piedāvājumus dažādiem eksporta klientu segmentiem	

Avots: autore

Arī uzņēmējdarbības mārketinga uzsver nepieciešamību meklēt un izmantot mārketinga pieejas, kas atšķiras no ierastajām un rada konkurētspējas priekšrocību. Ņemot vērā, ka jauniem uzņēmumiem, kas uzsāk eksportēt, trūkst atpazīstamības un uzticamības, spēja uzskatāmi un radoši diferencēt savu produktu var palīdzēt pārvarēt šķēršļus, it īpaši tirgos ar augstu konkurences intensitāti. Līdz ar to autore izvirza kvantitatīvajā modelī pārbaudei stratēģiskā radošuma spēju kā atsevišķu mārketinga spēju dimensiju (3.6.tabula).

**Uzņēmuma rezultāti eksporta tirgū.** Uzņēmuma rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas iekļauj finanšu un nefinanšu (piemēram, stratēģiskos, tirgus un klientu) rezultātu jomas (Vorhies et al., 1999, 1180.lpp.). Uzņēmumu starptautiskošanas pētnieki (piemēram, Hsieh et al. 2019) atsevišķi izdala starptautiskā tirgus rezultātu grupu, piemēram, starptautiskošanas intensitāte, ātrums un plašums. Tas balstās uz starptautiskošanas ceļu atšķirībām (tradicionālais jeb Upsalas modelis un straujais jeb ‘Dzimuši pasaulei’ modelis). Strauji augošu starptautisku uzņēmumu rezultātus mēdz vērtēt pēc tā, cik strauji tie spēj paplašināties starptautiskā tirgū no dibināšanas brīža. Ņemot vērā rekomendācijas mērīt uzņēmumu rezultātus ar vairākām dimensijām (Katsikeas et al., 2000, 506.lpp.), autore kvantitatīvajā pētījumā nolēma iekļaut finanšu, ne-finanšu un starptautiskā tirgus dimensijas (3.7. tabula). Saskaņoties ar ierobežojoša stāvokļa veidiem ‘jauns’, ‘mazs’ un ‘svešs’, jauniem eksportējošiem uzņēmumiem ir jāsasniedz izaugsme, citādi to izredzes izdzīvot var tikt apdraudētas. Izaugsme un rezultāti var tikt novēroti caur dažādiem rādītājiem, gan finanšu, gan nefinanšu. Starp finanšu rādītājiem peļņa ir mazāk izplatīts mērījumu veids, jo pirmajos gados uzņēmumu primārais mērķis ir izdzīvot un panākt izaugsmi. Līdz ar to autore noteica pārdošanas apjomu un tā pieaugumu kā mērāmos finanšu rādītājus (3.7.tabula). Pēc eksportētāju interviju secinājumiem kvalitatīvajā pētījumā autore nolēma iekļaut šādus nefinanšu vai mārketinga rezultātu mērījumus: uzņēmuma atpazīstamības un tēla rezultātu uzlabojumi, kā arī jaunu klientu piesaistes rezultāti. Starptautiskā tirgus rezultāti tika mērīti kā eksporta pārdošanas apjomu īpatsvars, starptautiskā tirgus plašums (valstu skaits, uz kurām uzņēmumi šobrīd eksportē), kas demonstrē, kādā mērā uzņēmums ir apguvis starptautiskos tirgus. Tā kā šādi dati par uzņēmumu eksporta rezultātiem nav publiski pieejami, kā arī var nebūt apkopoti uzņēmuma iekšējos finanšu dokumentos, rezultāti tika mērīti aptaujājot vadītājus, pēc subjektīvās pieejas. Šāda pieeja ir populārākā pasaules empīriskajos pētījumos. C.Sousa (2004) konstatēja, ka 80% mērījumu ir iegūti subjektīvās pieejas ceļā. Tā kā uzņēmumu vadītāji nelabprāt atklāj reālos finanšu rezultātus, pētnieki uzskata, ka šādā veidā var iegūt lielāku atsaucību pētījumiem.

## Uzņēmuma eksporta rezultātu indikatori

Uzņēmuma rezultāti eksporta tirgū	Indikatori	Avoti
<b>Eksporta finanšu rezultāti FIN_REZ</b>		
FIN_REZ 1	Apmierinātība ar eksporta pārdošanas apjomu pēdējā gada laikā (2019.g.)	Adaptēts no Covin, Slevin, 1989
FIN_REZ 1	Apmierinātība ar eksporta pārdošanas apjoma pieaugumu pēdējā gada laikā (2019.g.)	
<b>Eksporta nefinanšu rezultāti NEFIN_REZ</b>		
NEFIN_REZ 1	Apmierinātība ar uzņēmuma tēla un atpazīstamības uzlabojumiem eksporta tirgos 2019.gadā	Autore
NEFIN_REZ 2	Apmierinātība ar jaunu klientu piesaisti eksporta tirgos 2019.gadā	Autore
<b>Starptautiskā tirgus rezultāti STARPT_REZ</b>		
STARPT_REZ 1	Eksporta pārdošanas apjomu īpatsvars (procentuāli) uzņēmuma kopēja apgrozījumā 2019.gadā	Hsieh et al., 2019
STARPT_REZ 2	Uz cik valstīm Jūsu uzņēmums eksportēja 2019.gadā	Hsieh et al., 2019

Avots: autore

Tā kā uzņēmuma spējas rodas un var mainīties laika gaitā, pētnieki (piem., Peteraf, 2003) uzsver nepieciešamību empīriskajos pētījumos uzņēmuma spēju ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem mērīt ar laika nobīdi, piemēram, viens gads. Arī autores veiktajā kvantitatīvajā aptaujā šī rekomendācija ir ņemta vērā.

#### Ārējās vides faktori

Uzņēmumu ārējās vides faktori, kas varētu ietekmēt saikni starp mārketinga spējām un uzņēmuma eksporta rezultātiem, ir tirgus jeb klientu uzvedības mainīgums, konkurences intensitāte un tehnoloģiskais mainīgums (Jaworski, Kohli, 1993, 57.lpp.). Šie faktori vairo tirgus nenoteiktību. Tirgus mainīgums atspoguļo izmaiņas pircēju gaidās un uzvedībā. Uzņēmumiem, kas darbojas šādā mainīgā vidē ir lielāka nepieciešamība būt orientētiem uz

tirgu, lai varētu izprast tirgus tendences, pircēju vajadzības un uzvedības pārmaiņas, salīdzinājumā ar uzņēmumiem, kas darbojas stabilā tirgū, kur pārmaiņu ir maz. Citiem vārdiem sakot, tādām mārketinga spējām kā tirgus izprašana, klientu iesaistīšana, jaunu produktu attīstība, varētu būt lielāka ietekme uz eksporta rezultātiem, ja tirgus mainīgums ir augsts. Eksporta tirgū mainīgās klientu gaidas un vajadzības kļūst vēl komplicētāk izpētāmas un vadāmas, uzņēmumi var pastiprināti izjust neizdevīga stāvokļa veidus ‘jauns’, ‘mazs’, ‘svešs’ un ‘nepieņemts’.

Konkurences intensitāte nozīmē, ka tirgū, kur darbojas uzņēmums, ir liels konkurentu piesātinājums un klientiem ir lielas izvēles iespējas (Jaworski, Kohli, 1993, 57.lpp.). Ja konkurence ir neliela, uzņēmums var sasniegt labus rezultātus pat tad, ja nav izteikti orientēts uz tirgu. Taču, ja konkurence ir sīva, šāds uzņēmums zaudēs klientus. Līdz ar to tādas mārketinga spējas kā tirgus izprašana, klientu iesaistīšana, partneru attiecības, stratēģiskais radošums un jaunu produktu attīstība var pozitīvi ietekmēt uzņēmuma rezultātus sīvas konkurences apstākļos. Savukārt, eksporta tirgū konkurences aspekti kļūst vēl sarežģītāk izpētāmi un vadāmi, uzņēmumi var izteiktāk izjust neizdevīga stāvokļa ‘svešs’ un ‘nepieņemts’ ietekmi.

3.8.tabula

#### Uzņēmumu ārējās vides novērtējuma faktori un indikatori

Uzņēmuma ārējā vide	Indikatori	Avoti
<b>Klientu uzvedības mainīgums VI-TNEN</b>		
<b>VI-TNEN-1</b>	Mūsu biznesā klientu prasības mainās bieži	Jaworski, Kohli, 1993
<b>VI-TNEN-2</b>	Klientiem ir tendence nepārtraukti meklēt jaunus produktus	
<b>Konkurences intensitāte VI-KONK</b>		
<b>VI-KONK 1</b>	Konkurence mūsu nozarē ir ļoti intensīva	Jaworski, Kohli, 1993

Avots: autore

Savukārt, tehnoloģiskās pārmaiņas var pavājināt pētījumā apskatāmo mārketinga spēju ietekmi uz rezultātiem (Jaworski, Kohli, 1993, 57.lpp.). Jaunu novatoru tehnoloģiju adaptācija var veidot konkurētspējas priekšrocību, un tirgus izpratnes un klientu iesaistes nozīme vājinās. Tā kā pētījuma joma neietver uzņēmuma tehnoloģiskās spējas, autore nolēma šo vides faktoru neiekļaut kvantitatīvajā pētījumā. 3.8. tabulā redzami indikatori uzņēmuma ārējās vides faktoriem ‘klientu uzvedības mainīgums’ un ‘konkurences intensitāte’, ko autore iekļāva kvantitatīvajā pētījuma modelī.

### **Eksporta mārketinga kultūras spējas**

Mārketinga būtība uzņēmumā ir apskatāma 3 dimensijās: mārketinga kā kultūra, mārketinga kā stratēģija un mārketinga kā taktika (Webster, 1992, 10.lpp.; Hooley et al., 1999, 262.lpp.). *S.Davis* (1984) uzskata, ka kultūra ir pielīdzināma kopīgu vērtību un uzskatu modelim organizācijā, kas organizācijas dalībniekiem rada vienotu izpratni par noteiktas uzvedības nozīmi. *G.Day* (1994a) norāda ka tirgorientētu koncepciju uzņēmumā var uzskatīt par kultūru, tā veicina tirgus izprašanu, un nepieciešamību koordinēt darbības, lai gūtu konkurētspējas priekšrocību.

3.9. tabula

#### **Eksporta mārketinga kultūras spējas indikatori**

<b>Eksporta mārketinga kultūras spēja KULT-SPEJ</b>	<b>Indikatori</b>	<b>Avoti</b>
<b>KULT-SPEJ-1</b>	Mūsu uzņēmums spēj pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām	Lu et al., 2010
<b>KULT-SPEJ-2</b>	Mūsu uzņēmums spēj strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos	Asseraf et al., 2019
<b>KULT-SPEJ-3</b>	Mūsu uzņēmums spēj atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus	Kachouie et al., 2018
<b>KULT-SPEJ-4</b>	Mūsu uzņēmums spēj izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos, un veiksmīgos eksperimentus ievieš plašākā mērogā	Autore

Avots: autore

Jaunu eksportētāju uzvedību tirgū raksturo noteiktas īpašības: spēja pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām (Lu et al., 2010), proaktīva rīcība, kas palīdz atklāt vēl neizteiktas pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus (Kachouie et al., 2018), spēja strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem (Asseraf et al., 2019; Hagen et al., 2019), kā arī atvērta pieeja eksperimentēšanai mārketinga procesā (Day, 2011), veiksmīgos eksperimentus ieviešot plašākā mērogā. Neatkarīgi no izvēlētajā stratēģijas, šīs vērtības vieno arī autore kvalitatīvajā pētījumā intervēto eksportējošo uzņēmumu uzvedības raksturu. Līdz ar to autore vēlas pārbaudīt kvantitatīvajā pētījumā, vai šīs īpašības veido vienotu eksporta



mārketinga kultūras spēju, un kāda ir to ietekme uz stratēģiskajām mārketinga spējām un eksporta rezultātiem. Eksporta mārketinga kultūras spējas indikatori norādīti 3.9. tabulā.

Visi augstākminētie kvantitatīvā pētījuma indikatori tiek mērīti Likerta skalā no 1 līdz 7, izņemot starptautiskā tirgus rezultātus. Tā kā uzņēmuma spējas var sekmēt pārākus uzņēmuma rezultātus, ja tās ir augstākas kā konkurentiem, Likerta skalas novērtējums mārketinga spējām ir veidots pēc principa '1 –būtiski sliktāk kā konkurenti', 7-būtiski labāk kā konkurenti'. Šādas skalas atbilst vispārpieņemtai praksei starptautiskās uzņēmējdarbības un spēju empīriskajos pētījumos (Coviello, Yli-Renko, 2016).

### **Kontroles faktori**

Modeļa analīzē tika iekļauti faktori, kas varētu ietekmēt uzņēmuma rezultātus, papildus mārketinga spēju ietekmei – uzņēmuma lielums, vecums, reģions un nozare. Lai pārbaudītu un izslēgtu šo faktoru ietekmi, statistiskajā analīzē tie tika iekļauti kā atsevišķa kontroles faktoru grupa. Uzņēmuma lielums tika kontrolēts 3 apakšgrupās pēc darbinieku skaita: mikro uzņēmumi (1-9 darbinieki), mazie uzņēmumi (10-49 darbinieki), un vidējie uzņēmumi (50-249 darbinieki). Uzņēmuma vecums tika kontrolēts pēc uzņēmuma dibināšanas gada, reģions pēc uzņēmuma reģistrētās adreses. Uzņēmuma apgrozījums tika kontrolēts šādās apakšgrupās: no 10 000 eur līdz 2 miljoniem eur, no 2 miljoniem 1 eur līdz 10 miljoniem eur, no 10 miljoniem 1 eur līdz 50 miljoniem eur. Uzņēmuma nozare tika kontrolēta deviņās nozaru grupās pēc NACE klasifikācijas. Kontroles faktoru loma ir izslēgt šo faktoru saistību ar specifisko mārketinga spēju ietekmi uz rezultātiem.

### **3.3. Kvantitatīvā pētījuma metodoloģijas un izlases apraksts**

Latvijas jaunu eksportējošo uzņēmumu ģenerālkopas datubāze tika iegūta no Centrālās Statistikas Pārvaldes un Latvijas Bankas datubāzēm, aptverot ražošanas un pakalpojumu nozares (kopā 1628 uzņēmumi). Ģenerālkopā tika iekļauti uzņēmumi, kas atbilst šādiem kritērijiem:

1) ekonomiski aktīvs uzņēmums (uzņēmums, kas pārskata periodā ražoja produkciju, sniedza pakalpojumus vai nodarbināja cilvēkus neatkarīgi no tā, vai tas bija aktīvi visu pārskata periodu vai tikai daļu no tā),

2) eksporta apgrozījums pēdējā pieejamajā pārskata periodā, sākot no 10 000 eur gadā,

3) darbojas rūpniecības vai pakalpojumu nozarē,

4) uzņēmuma dibināšanas gads 2010.-2018.g.,

5) darbinieku skaits no 1-249,

6) gada apgrozījums no 10 000 eur līdz 50 miljoniem eur.

Pēc datubāzes attīrīšanas, saistībā ar atkārtoto uzņēmumu reģistrācijas numuriem un tālrunu numuriem, tajā palika 1517 eksportējošu uzņēmumu.

Izmantojot nejaušā gadījuma atlasu, kas balstīta uz iepriekš definētiem kvotu parametriem (reģions, uzņēmuma darbības nozare, darbinieku skaits), tika aptaujāti 215 uzņēmumi, no tiem 204 intervijas atbilda izlasei izvirzītajiem kritērijiem. Pētījuma veikšanai tika piesaistīts partneris SIA 'Kantar TNS', kas ir viens no pieredzējušākajiem profesionāliem tirgus pētījumu uzņēmumiem Latvijā un starptautiskā tirgū. Aptauja tika veikta telefoniski, izmantojot CATI metodi, 2020.gada jūnijā-jūlijā (skat. pētījuma lauka darba atskaiti 4.pielikumā). Lai nodrošinātu, ka atbildes sniedz informēts un profesionāls uzņēmuma pārstāvis, kurš pieņem lēmumus un ir cieši saistīts ar eksporta mārketinga norisēm uzņēmumā, aptaujā tika aicināti piedalīties augstākā līmeņa uzņēmuma vadītāji, eksporta vadītāji vai mārketinga vadītāji. Tāpat aptaujas sākumā tika uzdoti divi kontroljautājumi: 1) vai esat tieši iesaistīts uzņēmuma eksporta darbībā, 2) vai esat ziņošs par jūsu uzņēmuma darbību eksporta tirgos. Ja uz kādu no kontroljautājumiem tika saņemta negatīva atbilde, intervija tika pārtraukta. Pilna aptaujas anketa un tās ievadteksts skatāms 5.pielikumā.

Pētījuma izlases raksturojums ir atspoguļots 3.10.tabulā. Lielākā daļa (84,8%) no jaunajiem eksportētājiem ir uzsākuši eksportēt līdz 2 gadiem pēc uzņēmuma dibināšanas. 76,9% uzņēmumu eksports sastāda vairāk kā 50% no viņu apgrozījuma. Tātad šie uzņēmumi ir mērķtiecīgi pieņēmuši eksporta stratēģiju jau kopš dibināšanas, un starptautiskajos tirgos gūst lielāko apgrozījuma daļu. Tomēr 75,5% uzņēmumu eksportē tikai uz 1-5 valstīm, tātad šie jaunie eksportētāji fokusējas uz noteiktām valstīm un nav apguvuši globālo tirgu, kas var būt saistīts gan ar mērķa klientu segmenta specifiku, produktu vai pakalpojumu specifiku, gan ar uzņēmumam pieejamiem resursiem vai izvēlēto ārvalstu tirgu apgūšanas stratēģiju.

3.10.tabula

### Kvantitatīvā pētījuma izlases raksturojums

Izlases raksturojums		Skaitis	% no visiem
Reģions	Rīga	85	41.7%
	Pierīga	41	20.1%
	Vidzeme	14	6.9%
	Kurzeme	20	9.8%
	Zemgale	18	8.8%
	Latgale	17	8.3%
	Nav zināms	9	4.4%
Apgrozījums	no 10 000 EUR līdz 2 miljoniem EUR	180	91.4%
	no 2000001 EUR līdz 10 miljoniem EUR	16	8.1%

	no 10000001 EUR līdz 50 miljoniem EUR	1	0.5%
Darbinieku skaits	1-9 darbinieki	103	50.5%
	10-49 darbinieki	81	39.7%
	50-249 darbinieki	20	9.8%
Uzņēmuma darbības nozare	Ražošana	72	35%
	Pakalpojumi	132	65%
Uzņēmuma reģistrācijas gads	2010	19	9.3%
	2011	28	13.7%
	2012	23	11.3%
	2013	29	14.2%
	2014	22	10.8%
	2015	27	13.2%
	2016	20	9.8%
	2017	21	10.3%
	2018	15	7.4%
Cik gadus pēc uzņēmuma dibināšanas uzsākt eksportēt?	Līdz 2 gadiem pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas	173	84.8%
	3-4 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas	17	8.3%
	4-5 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas	7	3.4%
	Vairāk kā 5 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas	7	3.4%
Kāds bija eksporta pārdošanas apjoma īpatsvars (procentuāli) uzņēmuma kopējā apgrozījumā 2019.gadā?	1%-25%	28	13.7%
	26%-50%	19	9.3%
	51%-75%	38	18.6%
	76%-100%	119	58.3%
Uz cik valstīm Jūsu uzņēmums eksportēja 2019.gadā?	uz 1-5 valstīm	154	75.5%
	uz 6-10 valstīm	31	15.2%
	uz 11-15 valstīm	5	2.5%
	uz 16 un vairāk valstīm	14	6.9%
Kāds ir Jūsu ieņemamais amats uzņēmumā? Ja abi, tad norādīts galvenais	Īpašnieks/-ce	91	44.6%
	Vadītājs (bet neesmu īpašnieks/-ce)	85	41.7%
	Mārketinga vadītājs/-a	6	2.9%
	Cits, kāds?	22	10.8%
Kādā valodā notika intervija?	Latviešu	140	68.6%
	Krievu	64	31.4%

Avots: autore

Pētījuma gaitā, vēloties bagātināt datus par uzņēmumu rezultātiem, tika pievienoti aptaujāto uzņēmumu dati no Latvijas atvērto datu portāla Uzņēmumu Reģistra sadaļas: darbinieku skaits, neto apgrozījums, īstermiņa aktīvi un to sadalījums, īstermiņa pasīvi, bruto peļņa, neto peļņa un pašu kapitāls. Tika aprēķināti finanšu rādītāji, kurus izmanto uzņēmumu analīzei, un kuri var būt saistāmi ar uzņēmuma aktivitāti eksporta tirgos - likviditāti (vispārējo apgrozāmo līdzekļu koeficientu, precīzo (stingro) apgrozāmo līdzekļu koeficientu, rentabilitāti (bruto peļņas koeficientu, neto peļņas koeficientu, kapitāla atdevi) un vienu aktivitātes koeficientu - kreditēšanas termiņu. Šie dati tika izmantoti datu analīzes starpposmā – galveno komponentu analīzē, tomēr, pārliecinoties, ka tiem nav saistība ar pētījuma modelī ietvertajiem indikatoriem, šie dati turpmākā analīzē un secinājumos netika iekļauti.

### 3.4. Statistiskās analīzes rezultāti un uzlabotais modelis

#### Kvantitatīvā pētījuma datu sākotnējā analīze

Pētījumā ir izmantota Likerta skala, un pastāv diskusija, vai to var uzskatīt par ordinālo skalu vai intervāla skalu, kas ļauj lietot parametriskās metodes datu analīzē. Lai ordinālajai skalai izmantotu parametriskās metodes, datus nepieciešams transformēt, piemēram, ar kumulatīvās distribūcijas aprēķinu. Savukārt, lai pārliecinātos, ka var strādāt ar iegūtajiem datiem bez transformācijas, nepieciešams salīdzināt to savstarpējo korelāciju ciešuma rādītājus jeb korelācijas koeficientus. Izejas datiem korelācijas koeficienti tika aprēķināti, izmantojot gan Pīrsona korelāciju, kas ir parametriskā aprēķina metode, gan Spīrmena korelāciju, kas ir neparametriskā aprēķina metode. Savukārt, transformētajiem datiem tika izmantota tikai Pīrsona korelācija, jo tā ir atbilstoša parametriskām metodēm. Korelāciju ciešuma rādītāji redzami 3.11. tabulā.

3.11.tabula

#### Korelāciju koeficienti

	Zemākais Koeficients	Augstākais koeficients	Statistiski nozīmīgu korelācijas koeficientu skaits pie $p < 0.05$
Pīrsona korelācijas koeficienti izejas datiem	-0.146	0.831	514
Spīrmena korelācijas koeficientiem izejas datiem	-0.153	0.829	518
Pīrsona korelācijas koeficienti transformētiem datiem	-0.165	0.833	516

Avots: autore

Ja Pīrsona korelācijas koeficienti izejas datiem neatšķiras no Spīrmena korelācijas koeficientiem un no Pīrsona korelācijas koeficientiem transformētiem datiem, tad turpmākajā analizē var izmantot parametriskās metodes izejas datiem bez to transformācijas. Atšķirību starp korelācijas koeficientiem nosaka ar Mantela testu, kas ļauj noteikt ciešuma rādītāju starp divām matricām, ja tām ir vienādas dimensijas (vienāds rindu un kolonnu skaits). Mantela testa aprēķinam tika izmantota R programma un rezultāti ir redzami 3.12. tabulā.

3.12.tabula

### Mantela testa rezultāti

	Mantela testa $Z$ rādītājs	Atbilstošā $p$ vērtība
Pīrsona korelācijas koeficienti un Spīrmena korelācijas koeficienti izejas mainīgajiem	47.72	0.001
Pīrsona korelācijas koeficienti izejas mainīgajiem un transformētajiem mainīgajiem	47.71	0.001

Avots: autore

Mantela testa nulles hipotēze ir divu matricu savstarpējā neatkarība. Tā kā matricas ir savā starpā cieši saistītas, nulles hipotēzi var noraidīt. Attiecīgi datu apstrādei var lietot parametriskās metodes.

Parametrisko metožu gadījumā ir jāpārbauda, vai izejas datus ir ekstrēmas vērtības jeb izlēcēji, kurām būtu neproporcionāla ietekme uz rezultātiem. Tādēļ tika veikta ekstrēmo vērtību izslēgšana. Pētījumā katru no izmantotajiem augstākā līmeņa mainīgajiem raksturo ar vairākiem apgalvojumiem. Līdz ar to ekstrēmās vērtības jāskatās multi-dimensionālā telpā, nevar izmantot izlēcēju atrašanu, izmantojot sadalījuma metodes (standartnoviržu vai starpkvartiļu skaitu). Turklāt šie apgalvojumi ir saistīti savā starpā, līdz ar to nevar lietot standarta attāluma distances, piemēram, Eklīda distanci. Tāpēc ekstrēmo vērtību izslēgšanai tika izmantota Mahalanobis distance, kas nosaka katra punkta attālumu no centrālā sadalījuma (nevis attālumu starp diviem punktiem, kā Eklīda distance). Tādēļ šo attālumu ir iespējams rēķināt vairākiem, savstarpēji saistītiem mainīgajiem. Mahalanobis distance tika aprēķināta katra mainīgā mērījumu skalai atsevišķi, kā arī visām atbildēm kopā (izņemot kontroles faktoros). Mahalanobis distance tika aprēķināta programmā SPSS, izmantojot tur iebūvēto funkciju. Mahalanobis distance ir parametrs, kurš raksturo attālumu, un, kā atskaites sadalījumu, izmanto  $H_1$  kvadrāta sadalījumu. Katrai apgalvojumu grupai bija sava formula, kur katrā ir savs brīvības pakāpju skaits jeb apgalvojumu skaits. Izvēlēta varbūtība ir 0,001. Aprēķinātais novērojumu skaits ar ekstrēmām vērtībām ir redzams 3.13. tabulas trešajā kolonnā.

**Ekstrēmo vērtību skaits**

Mainīgie	Nav novērojumu ar ekstrēmām vērtībām	Ir novērojumi ar ekstrēmām vērtībām	Ir vismaz viena trūkstošā vērtība	% ar ekstrēmām vērtībām	% pilnu atbilžu
Klientu iesaistīšanas spēja	189	4	11	2.0%	92.6%
Tirgus izprašanas spēja	202	1	1	0.5%	99.0%
Partneru attiecību spēja	195	2	7	1.0%	95.6%
Produktu attīstīšanas spēja	196	1	7	0.5%	96.1%
Stratēģiskā radošuma spēja	198	1	5	0.5%	97.1%
Eksporta mārketinga kultūras spēja	198	3	3	1.5%	97.1%
Klientu mainīgums un Konkurences intensitāte	203	0	1	0.0%	99.5%
Uzņēmuma finanšu un ne-finanšu rezultāti	200	3	1	1.5%	98.0%

Avots: autore

Viens un tas pats respondents var sniegt no vidējā sadalījuma būtiski atšķirīgas atbildes, tādēļ visas atbildes tika summētas. No tālākās analīzes izslēdza visus respondentus, kuriem bija vismaz viena no vidējā sadalījuma nozīmīgi atšķirīga atbilde. Rezultātā palika 191 respondenta atbildes, jeb 93.6% no visām atbildēm.

Lai strukturētā vienādojuma analīzē varētu izmantot kontroles faktoros un tos, kas netika mērīti ar Likerta skalu, tika izveidoti jauni binārie mainīgie šādām pazīmēm: reģions, darbības nozare; respondenta ieņemamais amats; intervijas valoda; valstu skaits, uz kurām tiek veikts eksports; laika periods, kurā ir uzsākts eksports, kopš uzņēmuma dibināšanas.

**Galveno komponentu analīze**

Galveno komponentu analīze ir daudzdimensiju analīzes veids, ko izmanto, lai raksturotu lielu skaitu mainīgo savstarpējo saistību, izveidojot jaunas savstarpēji nesaistītas jeb ortogonālas lineārās mainīgo kombinācijas jeb galvenos komponentus.

Lai pārbaudītu mārketinga spēju saistību ar uzņēmuma objektīvajiem rezultātiem jeb finanšu datiem, pētījumam tika pievienoti dati no Latvijas atvērto datu portāla Uzņēmumu Reģistra sadaļas. Ja finanšu dati būs saistīti ar kādu no aptaujā iegūtajiem uzņēmumu rezultātu mainīgajiem, tad ar šiem finanšu datiem varētu bagātināt datu analīzi un secinājumus. Galveno komponentu analīzē tika iekļauti visi mainīgie no teorētiskā modeļa – mārketinga spēju indikatori, uzņēmumu eksporta rezultātu indikatori, vides ietekmes faktoru indikatori – kopā 44 pazīmes. Galveno komponentu skaits tika noteikts pēc katra jaunā lineārā komponenta izskaidrotās variācijas – tika izvēlēts tāds komponentu skaits, kur katrs komponents izskaidroja

vairāk nekā viens oriģinālais mainīgais (vismaz  $100/44 = 2.27$  jeb īpašvērtība ir lielāka par 1). Šī vērtība ir izvēlēta, jo lineārie komponenti ar īpašvērtību mazāku nekā 1 nav stabili (Girden, 2001). Šis kritērijs ir pazīstams arī kā Kaizera kritērijs. Pēc šī kritērija 44 oriģinālās pazīmes var aprakstīt ar 12 jaunajiem lineārajiem komponentiem, kas izskaidro vismaz 70% variācijas, kas ir pietiekami augsts rādītājs (skat. 6.pielikumu). Šie 12 komponenti tika rotēti, izmantojot Varimax rotāciju, lai uzlabotu to spēju izskaidrot izejas mainīgo variāciju. 7.pielikumā ir redzama pilna matrica. Tajā var redzēt, ka pievienotie finanšu dati nav cieši saistīti ar uzņēmumu rezultātu rādītājiem. Tā kā Galveno komponentu analīzes gadījumā izveidotie komponenti ir ortogonāli (nekorelē savā starpā), tad varam secināt, ka finanšu datiem nav ciešas saistības ar aptaujā iegūtajiem uzņēmumu eksporta rezultātu rādītājiem. Līdz ar to šie finanšu dati turpmākajā analīzē netiks izmantoti. Tāpat no Galveno komponentu analīzes redzams, ka Uzņēmuma eksporta rezultātu daļa – starptautiskā tirgus rezultāti (STARPT\_REZ\_1 un STARPT\_REZ\_2) - nav cieši saistīti ar pārējiem apgalvojumiem. Katrs no šiem indikatoriem veido savu lineāro komponenti, kuri vāji korelē ar citiem uzņēmumu eksporta rezultātu indikatoriem un arī ar citiem finanšu datiem.

### **Kontroles faktoru analīze**

Konceptuālajā modelī ir izveidoti trīs latentie mainīgie (tādi mainīgie, kas nav tiešā veidā nomērāmi, un to vērtības nosaka netieši caur indikatoriem, ko iegūst aptaujā vai no sekundāriem datu avotiem) – Stratēģiskās mārketinga spējas, Eksporta mārketinga kultūras spējas un Uzņēmumu eksporta rezultāti. Savukārt indikatoru reflektīvā veidā tiek saistīti ar latentajiem mainīgajiem, un indikatoriem katram kā svārs tiek piemērots korelācijas koeficients. Šādā gadījumā indikatoru savstarpējā saistība (multi-kolinearitāte) ir pieļaujama, jo tie apzināti veidoti kā savstarpēji saistīti. Savukārt, kontroles faktoru latentu mainīgo veido visi uzņēmumu raksturojošie indikatoru: darbības nozare; reģions; respondenta ieņemamais amats; intervijas valoda; eksportēšanas ilgums, darbības ilgums, darbinieku skaits un apgrozījums. Šie indikatoru var būt saistīti savā starpā, piemēram, darbinieku skaits parasti ir saistīts ar lielāku apgrozījumu, nozare saistīta ar reģionu, ieņemamais amats - ar darbinieku skaitu. Modeļa analīzē autore vēlas izslēgt uzņēmumu raksturlielumu radīto ietekmi uz rezultātiem, tādēļ šādas savstarpējas saistības kontroles faktoru indikatoriem nav nepieciešamas, lai viena un tā pati ietekme netiktu nevajadzīgi paaugstināta. Tādēļ kontroles faktoru attiecības ar uzņēmumu raksturlielumiem ir izveidotas formatīvā veidā, kur indikatoru tiek svērti, izmantojot regresijas standartbetu. Formatīvais saistības veids kontroles faktoram nodrošina to, ka tiek ņemtas vērā tikai unikālās indikatoru radītās ietekmes. Formatīvās metodes lietošanai ir svarīga multi-kolinearitāte. Tādēļ visām uzņēmumu raksturojošām pazīmēm tika veikts multikolinearitātes aprēķins (VIF) ar SMART PLS programmas palīdzību. Vadoties pēc *N.Kock* (2015) ieteikuma, no tālākas

analīzes tika izslēgti visi indikatori, kuriem dispersijas pieauguma koeficients (angl. *variance inflation factor* jeb VIF) bija lielāks par 3.3. Šajā gadījumā tās bija trīs uzņēmumu nozares (NACE C, F un H (bez kravas transporta pārvadājumiem, kuri tika izdalīti atsevišķā nozaru grupā sakarā ar šo uzņēmumu lielo īpatsvaru izlasē). Turpmākajā analīzē, veicot modeļa koeficientu aprēķinus, bija nepieciešams pakāpeniski samazināt kontroles faktora indikatoru skaitu (sākot ar tiem, kuru standartbetas bija mazākās), jo, veicot nozīmības analīzi, pārbaudot vairākus simtus apakšizlasu no pētījuma datiem (angl. *bootstrapping*), kādā no izlasēm regulāri tika iegūta singulāra matrica (kuras determinants ir vienāds ar nulli). Samazināšana tika atkārtota līdz modeļa koeficientu nozīmības aprēķinu bija iespējams veikt, jo kontroles faktoru indikatori, pārbaudot apakšizlases, vairs nebija ar augstu multi-kolinearitāti.

### **Konceptuālā modeļa analīzes kritēriji**

Hipotēžu pārbaudei autore izmantoja mazāko kvadrātu strukturālā vienādojuma modelēšanas (PLS-SEM) metodi, lietojot datorprogrammu Smart PLS 3.0. Strukturālā vienādojuma modelēšana ir statistikas daudzdimensiju metožu kopums, kas ļauj pārbaudīt attiecību kopumu starp vienu vai vairākiem neatkarīgiem mainīgajiem lielumiem un vienu vai vairākiem atkarīgiem mainīgajiem lielumiem. SEM ļauj atbildēt uz jautājumiem, kas ietver vairāku faktoru regresijas analīzi. Tā var saturēt slēptos jeb latentus mainīgos, kurus nevar tiešā veidā izmērīt. Lai izmantotu SEM metodi, novērojumu skaitam jābūt vismaz 150 un vairāk. Strukturālā vienādojuma modeļa izveide prasa stingru loģiku, kā arī padziļinātas zināšanas par nozares teoriju un iepriekšējiem empīriskiem pierādījumiem. PLS-SEM metode ir piemērota šī pētījuma vajadzībām: 1) PLS ir līdzīga regresijai, taču tā vienlaicīgi spēj parādīt strukturālos ceļus (Magnusson et al., 2013), 2) PLS algoritms ļauj katram indikatoram pievienot atšķirīgu vērtību latentajam mainīgajam, nevis pieņemt vienādu indikatoru ietekmi, 3) PLS ir piemērota relatīvi nelielām izlasēm no aptuveni 150 novērojumiem (Hair et al., 2013), šajā pētījumā  $n=204$ , 4) PLS ir piemērots gan formatīvajiem, gan reflektīvajiem rādītāju kopumiem.

Atbilstoši atjaunotajām PLS analīzes vadlīnijām (Henseler et al., 2015) par modeļa atbilstības rādītāju ir uzskatāma kvadrātsakne no standartizētu atlikumu kvadrātu summas (angl. *Standardized Root Mean Square Residual*, turpmāk tekstā SRMR). SRMR vērtība raksturo starpību starp korelācijas matricām, kuras ir aprēķinātas no datiem un to korelācijas matricu, ko iegūst no modeļa aprēķina. Ja atšķirība ir pārāk liela, izveidotais modelis neatbilst datiem. SRMR vērtībai prognozētajam un pilnajam modelim, kurā visas saistības var brīvi korelēt, jābūt zemākam par 0.08. Tā kā SRMR ir standartizēts rādītājs, tad 0.08 nozīmē, ka vidējā kļūda ir mazāka par 8%. Iekšējās validitātes rādītājiem atbilstoši šīm pašām vadlīnijām jābūt vismaz 0.7. Iekšējā validitāte raksturo, cik konsekventi indikatori raksturo latentu



mainīgo. Smart PLS to var noteikt pēc Kronbaha Alfas rādītājiem. Papildus, modelī definētajiem latentiem mainīgajiem jābūt brīviem no sistemātiskām kļūdām:

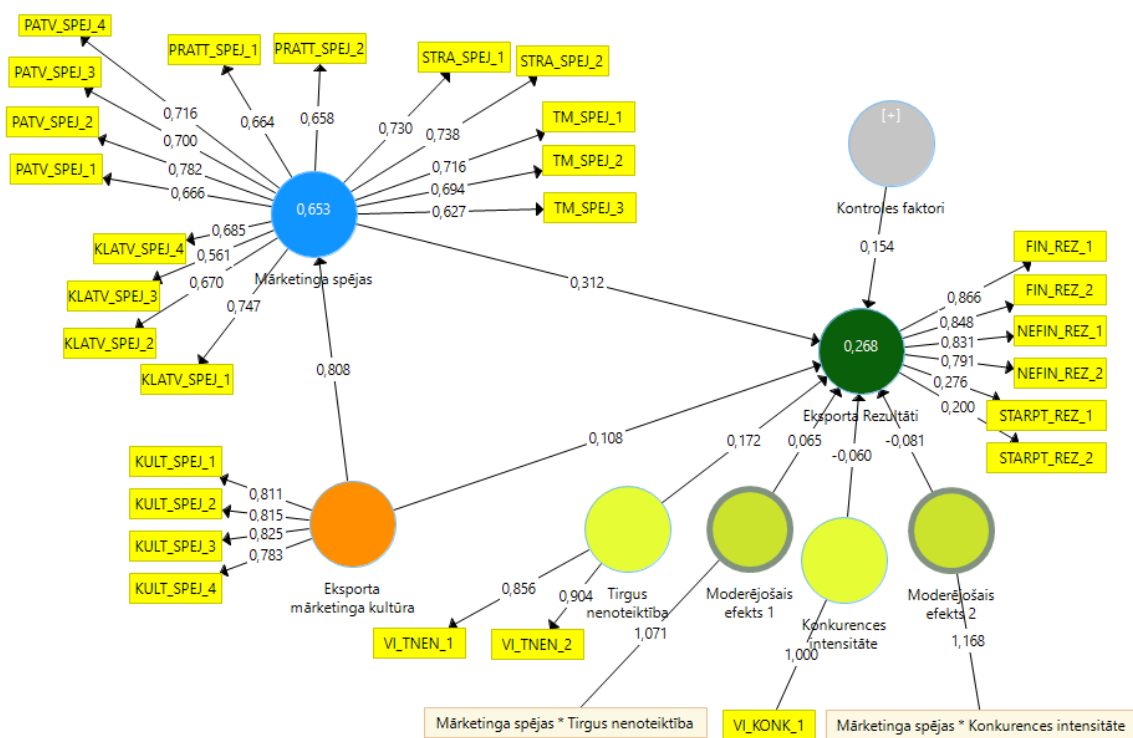
1. Katru latentu mainīgo, kuram ir formātivs attiecības ar indikatoriem, apraksta tikai viens faktors. To raksturo ar datu konverģences rādītāju (angl. *convergent validity*), ko PLS modeļos nosaka ar latentā mainīgā izskaidroto variāciju;

2. Teorētiski atšķirīgajiem latentiem mainīgajiem jābūt arī statistiski atšķirīgiem jeb savstarpēji diskriminējošiem (angl. *discriminant validity*). Tam var izmantot HTMT (angl. *Heterotrait-Monotrait ratio of correlations*). Tas ir līdzības mērs starp diviem dažādiem latentiem mainīgajiem. Lai skaidri nošķirtu divus latentos mainīgos, HTMT rādītājam ir jābūt nozīmīgi zemākam par 1. Ja HTMT vērtība ir zem 0.9 (vai 0.85 striktākā gadījumā), tad tiek uzskatīts, ka latentās pazīmes ir savstarpēji atšķirīgas, un modelis atbilst atšķirības kritērija rādītājam, kurš apraksta divu latentu mainīgo savstarpējās korelācijas augšējo robežu.

3. Mainīgo indikatoru korelācija ar visiem latentajiem mainīgajiem ir jānovērtē, lai pārlicinātos, ka visi indikatori ir sadalīti starp latentajiem mainīgajiem atbilstoši (indikatoram ir visaugstākā korelācija ar to latentu mainīgo, uz kuru tas ir attiecināts).

### **Konceptuālā modeļa sākotnējā pārbaude**

Sākotnējā teorētiskā modeļa pārbaudē tika modelēta visu stratēģisko mārketinga spēju kopējā ietekme uz uzņēmuma rezultātiem, kultūras mārketinga spēju kopējā ietekme uz uzņēmuma rezultātiem, un pārbaudīta vides faktoru kā moderatoru ietekme. Modelis tika pārbaudīts ar 500 izlasēm (*bootstrapping*). Iegūtā modeļa grafiskais attēlojums redzams 3.3. attēlā.



### 3.3. attēls. Konceptuālā modeļa sākotnējās pārbaudes rezultāts

Avots: autore

Apskatot modeļa novērtējumu, var secināt, ka modeļa rādītājs SRMR ir atbilstošs jeb zemāks par 0,08 (3.14.tabula).

3.14.tabula

#### Modeļa atbilstības datiem novērtējums

	Pilnais modelis	Prognozētais modelis
<b>SRMR</b>	0.071	0.071

Avots: autore

Tomēr Uzņēmumu eksporta rezultātu un Stratēģisko mārketinga spēju izskaidrotā vērtība (AVE rādītājs) ir zemāka par pieņemamo (vismaz 50% izklīdes izskaidrota) (3.15.tabula).

Savukārt, HTMT koeficients starp Stratēģiskajām mārketinga spējām un Eksporta mārketinga kultūras spējām ir tuvu 1 (3.16.tabula), kas neatbilst PLS modeļa kritērijiem. Arī indikatoru korelācija ar visiem latentajiem mainīgajiem uzrāda, ka uz Eksporta mārketinga kultūras spēju attiecinātie indikatori ir arī cieši saistīti ar Stratēģiskajām mārketinga spējām (9.pielikums).

## Modeļa mērījumu novērtējums

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Eksporta rezultāti	0.735	0.860	0.824	0.483
Eksporta mārketinga kultūras spēja	0.824	0.825	0.883	0.654
Konkurences intensitāte	1.000	1.000	1.000	1.000
Kontroles faktori		1.000		
Stratēģiskās mārketinga spējas	0.922	0.925	0.932	0.479
Klientu uzvedības mainīgums	0.711	0.729	0.873	0.775

Avots: autore

## Modeļa mainīgo atšķirības novērtējums (HTMT)

	Eksporta Rezultāti	Eksporta mārketinga spēja	Konkurences intensitāte	Moderējošais efekts 1	Moderējošais efekts 2	Stratēģiskās mārketinga spējas	Klientu uzvedības mainīgums
Eksporta rezultāti							
Eksporta mārketinga kultūras spēja	0.500						
Konkurences intensitāte	0.065	0.089					
Moderējošais efekts 1	0.105	0.062	0.164				
Moderējošais efekts 2	0.141	0.059	0.142	0.237			
Stratēģiskās mārketinga spējas	0.546	0.919	0.095	0.079	0.131		
Klientu uzvedības mainīgums	0.185	0.125	0.445	0.167	0.184	0.096	

Avots: autore

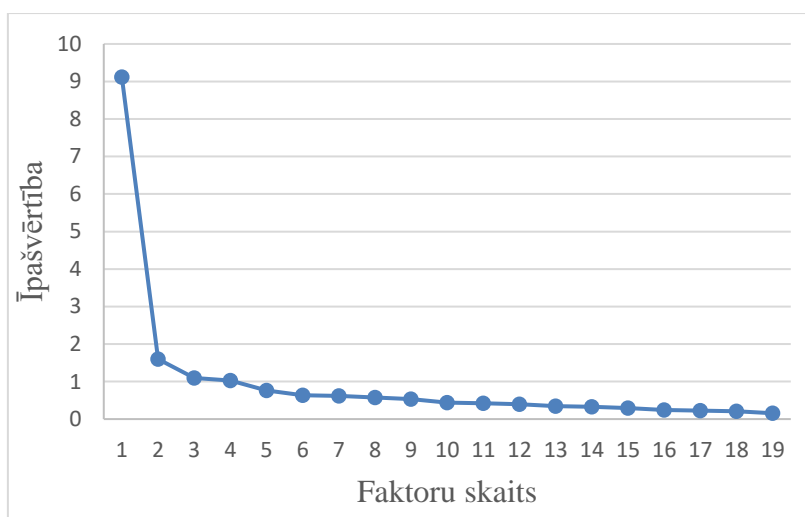
Koeficientu analīze latentajam mainīgajam “Uzņēmumu eksporta rezultāti” parāda, ka indikatori, kuri raksturo starptautiskā tirgus rezultātus, ir ar mazu ietekmi (zemu svaru jeb korelācijas koeficientu). Tā kā arī Galveno komponentu analīzē (PCA) bija redzams, ka starptautiskā tirgus rezultāti nav cieši saistīti ne ar vienu no pārējiem pētījumā iekļautiem indikatoriem, var secināt, ka šie indikatori mēra kādu citu rādītāju nekā pārējie uzņēmumu eksporta rezultātu indikatori. Lai eksporta rezultāti būtu viendimensionāls faktors, turpmākajā analīzē no šī faktora starptautiskā tirgus rezultātu indikatori tika izslēgti. Arī Stratēģisko mārketinga spēju definētie faktori, kas ir lietoti teorētiskajā modelī, netiek pietiekami izskaidroti. Tādēļ autore pieņēma, ka mārketinga spēja ir jādefinē atšķirīgāk nekā tas ir definēts teorētiskajā modelī. Savukārt, Stratēģisko mārketinga spēju ciešā saistība ar Eksporta mārketinga kultūras spēju var norādīt, ka teorētiskā latentā mainīgo struktūra var neatbilst datiem. Tāpēc turpinājumā tika veikta Stratēģisko mārketinga spēju un Eksporta mārketinga

kultūras apgalvojumu faktoranalīze, lai redzētu datus pastāvošo grupējumu, kas var tikt izmantots datus balstītu spēju definīcijai, kā arī gūstot jaunus ieskatus par spēju savstarpējo saistību. Praksē abi šie uzlabojumi tika veikti pakāpeniski, vispirms izslēdzot Starptautiskā tirgus rezultātus un pārlicinoties, ka modeļa rādītāji saglabājas atbilstoši kritērijiem, un uzņēmumu eksporta rezultātu izskaidrotā variācija ir pietiekami augsta. Tam sekoja Mārketinga spēju latentā mainīgā pārdefinēšana.

### Faktoranalīze

Iepriekš veiktajā modeļa mērījumu analīzē autore secināja, ka Kronbaha alfa rādītājs Stratēģisko mārketinga spēju latentajam mainīgajam ir augsts (0.922), tātad šie indikatori ir savā starpā korelēti, un tiem ir kopēja variācija. Tādēļ datu analīzē nepieciešams lietot faktoranalīzi, jo tā pieļauj, ka faktori savā starpā var būt korelēti. Papildus faktoranalīze izmanto kopējo indikatoru variāciju, iekļaujot arī kļūdas un katra indikatora unikālo variāciju. Datu analīzei izmantota galvenās ass faktorizācijas metode (angl.: *Principal Axis factoring* jeb PAF), jo tai ir šādas priekšrocības:

- spēj izdalīt arī vāji izteiktus faktorus;
- ir efektīvāka situācijās, kad vienu faktoru raksturo mazs indikatoru skaits;
- ir efektīvāka situācijās, kad labāk ir izdalīt vairāk faktoru nekā nepieciešams (De Winter, Dodou, 2012).



### 3.4. attēls. Faktoru īpašvērtības

Avots: autore

Esošajā situācijā ir paredzams mazs indikatoru skaits uz vienu faktoru (saskaņā ar teorētisko modeli, tie būs 2-4 indikatori uz vienu faktoru). Savukārt, risks ar lielāku faktoru skaitu PLS-SEM metodes analīzē ir mazāks, jo to var kontrolēt pēc HTMT rādītāja un ciešas

divu latentu mainīgo saistības. Papildus simulācijās ir noskaidrots, ka lielāku faktoru skaitu gadījumā indikatoru korelācijas ar patiesajiem faktoriem parasti satur ievērojami mazāk kļūdu nekā nepietiekama faktoru skaita gadījumā (Wood et al., 1996). Tā kā faktori būs savā starpā saistīti, ir izvēlēta slīpā (neortogonālā) faktoru rotācijas metode – tiešā oblimīna metode (angl.: *direct oblimin method*). Slīpuma (delta rādītājam) ir atstāta noklusējuma vērtība.

Faktoranalīzē tika izvēlēti pieci faktori, jo piektais faktors bija pēdējais pirms īpašvērtības pēdējā straujākā samazinājuma, kas ir starp 5. un 6. faktoru (3.4. attēls). 3.17.tabulā redzams, ka faktoru izskaidrotā kopējā variācija pārsniedz 70%, kas ir priekšnosacījums.

3.17.tabula

### Faktoru izskaidrotā variācija

Faktoru skaits	Visa variācija		Indikatoru kopējā variācija		
	% no variācijas	Kumulatīvais %	% no variācijas	Kumulatīvais %	Variācija pēc rotācijas
1	47.975	47.975	46.799	46.799	6.895
2	8.425	56.400	7.290	54.090	5.418
3	5.771	62.171	4.564	58.654	3.027
4	5.386	67.557	4.071	62.725	2.365
5	4.036	71.593	2.940	65.665	1.494
6	3.335	74.929	2.302	67.967	4.976
7	3.239	78.168	1.831	69.798	4.253
8	3.011	81.179	1.500	71.298	4.565
9	2.790	83.969	1.386	72.683	5.202
10	2.325	86.294	1.129	73.812	6.218
11	2.198	88.492	0.755	74.568	1.855
12	2.079	90.571	0.616	75.184	4.397
13	1.803	92.374	0.552	75.735	6.617
14	1.719	94.093	0.392	76.127	5.402
15	1.530	95.623	0.209	76.336	2.487
16	1.265	96.888	0.194	76.529	4.940
17	1.203	98.090	0.069	76.599	2.942
18	1.092	99.182	0.040	76.638	5.681
19	0.818	100.000			

Izvēlētajiem 5 faktoriem rotācija konverģēja 13 iterācijās.

Avots: autore

Faktoru interpretācija tika veikta, izmantojot korelācijas matricu, jo turpmāk pētījumā izmantotajiem latentajiem mainīgajiem ir reflektīva saikne ar indikatoriem. Vienkāršotā faktoru korelācija ar indikatoriem, kur atstāti tikai koeficienti, kuri ir lielāki par 0.6, ir redzama 3.18. tabulā. Pilna faktoru korelāciju tabula ir 10.pielikumā.

3.18.tabula

## Faktoru korelācijas tabula

	Faktors				
	1	2	3	4	5
KLATV-SPEJ 1 Mēs spējam nodrošināt uzticamu un savlaicīgu reakciju uz eksporta pircēju vajadzībām			0.786		
KLATV-SPEJ 2 Mēs spējam iztēloties eksporta klientu realitāti			0.738		
KLATV-SPEJ 3 Mūsu uzņēmumā klienti aktīvi piedalās jaunu eksporta produktu radīšanā vai testēšanā					
KLATV-SPEJ 4 Mūsu attiecības ar klientiem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju eksporta tirgos	0.627				
TM-SPEJ 1 Mēs spējam nepārtraukti sekot līdzi jaunām eksporta tirgus tendencēm un notikumiem				0.720	
TM-SPEJ 2 Mēs spējam paredzēt eksporta tirgus tendences un notikumus pirms tie kļūst acīmredzami				0.819	
TM-SPEJ 3 Mēs spējam iegūt eksporta tirgus informāciju caur dažādiem avotiem				0.704	
PATV-SPEJ 1 Mēs esam pieejami eksporta partneriem, kad rodas vajadzība	0.698				
PATV-SPEJ 2 Mēs spējam efektīvi koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem laika gaitā	0.883				
PATV-SPEJ 3 Mēs spējam efektīvi mobilizēt eksporta partneru resursus, lai radītu vērtību klientiem	0.773				
PATV-SPEJ 4 Mūsu attiecības ar eksporta partneriem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju	0.721				
PRATT-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj izstrādāt jaunus veiksmīgus eksporta produktus		0.831			
PRATT-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj ātri ieviest eksporta tirgū jaunus produktus		0.852			
STRA-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgu eksporta produktu/pakalpojumu starp konkurentiem					-0.777
STRA-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgus piedāvājumus dažādiem eksporta klientu segmentiem					-0.735
KULT-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām	0.757				
KULT-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos	0.697				
KULT-SPEJ 3 Mūsu uzņēmums spēj atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus		0.644			-0.606
KULT-SPEJ 4 Mūsu uzņēmums spēj izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos, un veiksmīgos eksperimentus ievieš plašākā mērogā		0.663			-0.603

Rotācija konverģēja 12 iterācijās.

Avots: autore

3.18.tabulā redzams, ka faktoru struktūra pamatā atbilst teorētiskajam modelim ar šādiem izņēmumiem:

1) Klientu iesaistīšanas spēju indikators KLATV-SPEJ 4 ir ciešāk saistīts ar Partneru attiecību veidošanas spējām nekā pārējiem KLATV\_SPEJ raksturojošiem indikatoriem. Turklāt Klientu iesaistīšanas spēju indikators KLATV-SPEJ 3 nav cieši saistīts ar pārējiem indikatoriem. Varam secināt, ka uzņēmuma spēja iesaistīt klientus jaunu produktu izstrādē ir

atšķirīga no pārējiem klientu iesaistīšanas veidiem, un būtu jāveido kā atsevišķs latentais mainīgais turpmākajos pētījumos.

2) Eksporta mārketinga kultūras spēju indikatori izteikti dalās divās daļās: KULT\_SPEJ 1 ir cieši saistīta ar KULT\_SPEJ 2, kas nozīmē, ka adaptīva un strauji reaģējoša uzvedība tirgū liecina par viena veida kultūras mārketinga spēju. Turklāt redzams, ka šiem indikatoriem ir arī cieša saistība ar Partneru attiecību veidošanas spēju, tātad var secināt, ka adaptīva un strauji reaģējoša uzvedība sekmē Partneru attiecību veidošanu. Otra mārketinga kultūras spēju daļa KULT\_SPEJ 3 un KULT\_SPEJ 4 ir cieši saistītas savā starpā, kas nozīmē, ka proaktīva uzvedība tirgū un atvērtība eksperimentiem liecina par cita veida kultūras mārketinga spēju. Turklāt redzams, ka šāda uzvedība ir cieši saistīta ar Jaunu produktu attīstīšanas spēju, tātad var secināt, ka proaktivitāte un eksperimentēšanas izmantošana sekmē jaunu produktu attīstību uzņēmumā.

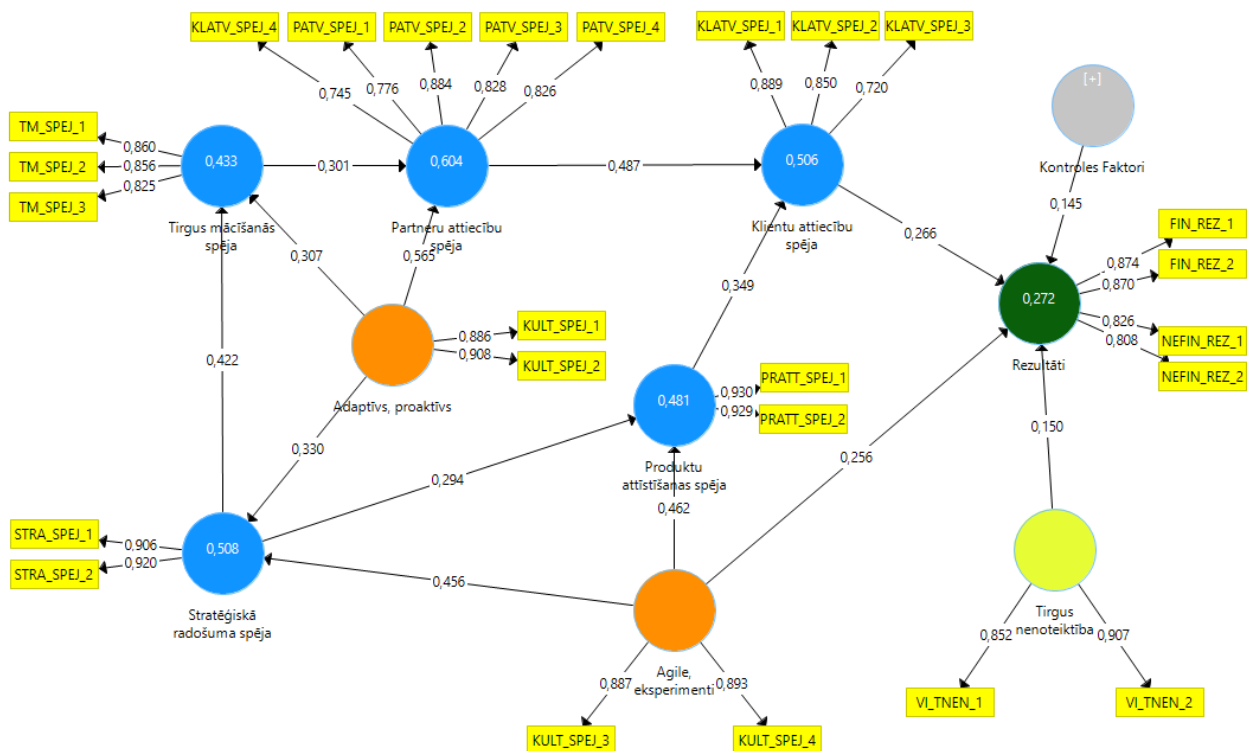
Turpmākajā analīzē, pārbaudot modeli, tiks izmantoti Eksporta mārketinga kultūras spēju divi jaunie faktori, lai noteiktu katra faktora atsevišķo ietekmi uz uzņēmumu rezultātiem, kā arī uz stratēģiskajām mārketinga spējām. Indikators KLATV-SPEJ 4 tika pievienots Partneru attiecību vadības spējas mainīgajam, savukārt, indikators KLATV-SPEJ 3 tika atstāts pie Klientu iesaistīšanas spējas mainīgā, saskaņā ar teorētisko modeli.

#### **Uzlabotais mārketinga spēju ietekmes modelis**

Pēc faktoranalīzes tika izveidots jauns modelis. Šajā modelī tika izveidoti septiņi latentie mainīgie, atbilstoši pārbaudāmajām hipotēzēm un faktoru struktūrai. Visi Stratēģisko mārketinga spēju latentie mainīgie tika definēti atbilstoši faktoranalīzē iegūtajai faktoru struktūrai, izņemot KLATV-SPEJ 3 tika saglabāts pie Klientu iesaistīšanas spējas raksturojošā latentā mainīgā. Lai arī faktoru struktūra liecina, ka Eksporta mārketinga kultūras spēju raksturojošie indikatori ir cieši saistīti ar pārējo mārketinga spēju indikatoriem, tie ir atstāti kā atsevišķi latentie mainīgie, lai varētu pārbaudīt mārketinga kultūras spēju tiešo un netiešo ietekmi uz eksporta rezultātiem, saskaņā ar hipotēzēm. Ciešā Eksporta mārketinga kultūras spēju saistība ar citām spējām faktoranalīzē liecina par to, ka Eksporta mārketinga kultūras spējai var būt potenciāla ietekme uz Stratēģiskajām mārketinga spējām. Savstarpējās saistības starp latentajiem mainīgajiem tika definētas balstoties uz teorētiskajā modelī noteiktajām attiecībām:

- eksporta mārketinga kultūras spēja ietekmē stratēģiskās mārketinga spējas un uzņēmumu rezultātus;
- katrs specifiskais mārketinga spēju veids atsevišķi ietekmē uzņēmuma rezultātu;
- mārketinga spējas ietekmē jeb sekmē viena otru.

Savukārt, Eksporta kultūras mārketinga spējas ietekme uz konkrētām stratēģiskā mārketinga spējām modelēta balstoties uz faktoranalīzē iegūtajiem secinājumiem.



### 3.5.attēls. Uzlabotā mārketinga spēju modeļa rezultāts

Avots: autore

Sākotnēji PLS 3.0. datorprogrammā tika izveidots pilns modelis. Statistiski nenozīmīgās saistības tika dzēstas pēc katras iterācijas nonākot līdz 3.5.attēlā redzamajam gala risinājumam. Tai skaitā tika dzēsts mainīgais ‘Konkurences intensitāte’, jo tā saistība, ar uzņēmumu rezultātiem bija statistiski nenozīmīga. Tika pārbaudīti arī Tirgus mainības moderējošie efekti Klientu attiecību spēju ietekmei uz uzņēmumu rezultātiem un Eksporta mārketinga kultūras “proaktivitāte, eksperimenti” ietekmei uz uzņēmumu rezultātiem. Abos gadījumos moderējošie efekti bija nenozīmīgi, un gala modeļa attēlā netika iekļauti. Līdz ar to Hipotēze H3 tika noraidīta. Modelis tika pārbaudīts ar 5000 izlasēm (*bootstrapping*).

#### Uzlabotā modeļa kritēriju atbilstība

Modeļa SRMR vērtība ir zemāka par robežvērtību 0.08, tas norāda labu modeļa atbilstību datiem (3.19. tabula).



## Uzlabotā modeļa atbilstības datiem novērtējums

	SRMR	Konfidences intervāls	
		2.5%	97.5%
<b>Pilnais modelis</b>	0.062	0.060	0.066
<b>Prognozētais modelis</b>	0.065	0.070	0.076

Avots: autore

Visi iekšējās validitātes rādītāji ir lielāki par robežvērtību 0.7, to demonstrē Kronbaha alfas rādītāji (3.20.tabula). Visu latentu mainīgo izskaidrotā variācija ir lielāka par robežvērtību 0.5 (3.20.tabula, kolonna AVE).

## Uzlabotā modeļa mērījumu novērtējums

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Adaptīvs, strauji reaģējošs	0.757	0.763	0.892	0.804
Proaktīvs, eksperimenti	0.737	0.738	0.884	0.792
Klientu iesaistīšanas spēja	0.759	0.783	0.862	0.677
Kontroles faktori		1.000		
Partneru attiecību spēja	0.871	0.877	0.907	0.662
Produktu attīstīšanas spēja	0.843	0.843	0.927	0.864
Uzņēmumu rezultāti	0.866	0.871	0.909	0.714
Stratēģiskā radošuma spēja	0.801	0.805	0.909	0.834
Tirgus izprašanas spēja	0.803	0.805	0.884	0.718
Klientu uzvedības mainīgums	0.711	0.735	0.873	0.774

Avots: autore

Visi latentie mainīgie ir arī statistiski atšķirīgi, izņemot Eksporta mārketinga kultūras spēju latentos mainīgos, kuri apzināti tika izdalīti atsevišķi hipotēžu pārbaudei (3.21.tabula, HTMT rādītāji). Visas kritēriju atbilstības robežas ir noteiktas atbilstoši Smart PLS interpretācijas vadlīnijām (Henseler et al., 2015). Visi modelī esošie ietekmes koeficienti ir statistiski nozīmīgi (3.22.tabula). Uzņēmumu eksporta rezultātus pozitīvi ietekmē Klientu iesaistīšanas spēja un Eksporta mārketinga kultūras spēja (proaktīvs, atvērts eksperimentiem). Eksporta mārketinga kultūras spējām ir būtiska ietekme uz Stratēģiskā mārketinga spējām, piemēram, adaptīva un strauji reaģējoša uzvedība tirgū sekmē gan Partneru attiecību spēju, gan Stratēģiskā radošuma spēju, gan Tirgus izprašanas spēju. Savukārt, proaktīva un eksperimentiem atvērta Eksporta

mārketinga kultūras spēja sekmē gan produktu attīstību uzņēmumā, gan spēju tos diferencēt starp konkurentiem un dažādiem klientu segmentiem.

3.21. tabula

### Uzlabotā modeļa latento mainīgo savstarpējās diskriminācijas pakāpe (HTMT)

	Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs	Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti	Klientu iesaistīšanas spēja	Partneru attiecību spēja	Produktu attīstīšanas spēja	Uzņēmumu rezultāti	Stratēģiskā radošuma spēja	Tirgus mācīšanās spēja	Tirgus nenoteiktība
Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs									
Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti	0.855								
Klientu iesaistīšanas spēja	0.689	0.680							
Partneru attiecību spēja	0.903	0.687	0.774						
Produktu attīstīšanas spēja	0.623	0.835	0.701	0.503					
Uzņēmumu rezultāti	0.390	0.514	0.510	0.394	0.387				
Stratēģiskā radošuma spēja	0.792	0.866	0.687	0.702	0.733	0.418			
Tirgus izprašanas spēja	0.725	0.678	0.693	0.742	0.570	0.377	0.760		
Klientu uzvedības mainīgums	0.066	0.173	0.070	0.074	0.097	0.182	0.061	0.116	

Avots: autore

PLS-SEM analīzē ārējais modelis ir tas, kurš raksturo indikatoru attiecības ar latentajiem mainīgajiem. Uzlabotajā modelī (3.6.attēls) visi ārējie koeficienti ir statistiski nozīmīgi, izņemot daļu no kontroles faktoriem, kuri jau tika izslēgti, lai varētu veikt koeficientu nozīmības analīzi. Attiecīgi no kontroles faktoru indikatoriem statistiski nozīmīgi ir tikai uzņēmumu darbinieku skaits un apgrozījums. Visu ārējo koeficientu kopsavilkums pieejams 11.pielikumā.

Rezultāti atklāj, ka autores novitāte Eksporta mārketinga kultūras spējas latento mainīgo formā ietekmē uzņēmumu eksporta rezultātus gandrīz tikpat (ietekmes koeficients 0.419), kā literatūrā konstatēto Stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti, kas ietekmē rezultātus 0.572 (ietekmes koeficients) apmērā (3.23. tabula). Būtiskākais no latentajiem mainīgajiem ir Eksporta mārketinga kultūras spēja, ko raksturo proaktīva rīcība un atvērtība eksperimentiem. Tās kopējā ietekme ir 0.319, pieaugot spējai par 1 un nekam citam nemainoties, eksporta rezultāti uzlabosies par 0.319. Tas ir vairāk nekā jebkuram citam latentajam mainīgajam, pat ja to veido trīs un vairāk indikatori.

## Uzlabotā modeļa faktoru ietekmes koeficienti

	Koeficients	Konfidences intervāls		P vērtība
		2.5%	97.5%	
Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs -> Partneru attiecību spēja	0.565	0.451	0.684	0.000
Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs -> Stratēģiskā radošuma spēja	0.330	0.204	0.471	0.000
Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs -> Tirgus izprašanas spēja	0.307	0.155	0.468	0.000
Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti -> Produktu attīstīšanas spēja	0.462	0.277	0.624	0.000
Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti -> Uzņēmumu rezultāti	0.256	0.090	0.407	0.002
Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti -> Stratēģiskā radošuma spēja	0.456	0.287	0.586	0.000
Klientu iesaistīšanas spēja -> Uzņēmumu rezultāti	0.266	0.088	0.416	0.001
Kontroles faktori -> Uzņēmumu rezultāti	0.145	0.090	0.311	0.012
Partneru attiecību spēja -> Klientu iesaistīšanas spēja	0.487	0.355	0.611	0.000
Produktu attīstīšanas spēja -> Klientu iesaistīšanas spēja	0.349	0.227	0.460	0.000
Stratēģiskā radošuma spēja -> Produktu attīstīšanas spēja	0.294	0.143	0.447	0.000
Stratēģiskā radošuma spēja -> Tirgus izprašanas spēja	0.422	0.245	0.577	0.000
Tirgus mācīšanās spēja -> Partneru attiecību spēja	0.301	0.177	0.419	0.000
Klientu uzvedības mainīgums -> Uzņēmumu rezultāti	0.150	0.007	0.285	0.033

Avots: autore

Proaktīva rīcība tirgū un apzināta eksperimentēšana mārketinga procesos var būt aktuāla uzņēmumu sākuma attīstības stadijās, kad pastāv tirgus iespējas, ko nav nodrošinājuši lielāki un nostabilizējušies piegādātāji. Tas arī izskaidro klientu uzvedības mainīguma radītās tirgus nenoteiktības pozitīvo ietekmi (pie augstāka mainīguma ir labāki uzņēmumu eksporta rezultāti) – nenoteiktās situācijās spēja eksperimentēt un proaktīvi atklāt klientu vajadzības ir vērtīgāka par turēšanos pie nostiprinātiem nosacījumiem.

No stratēģisko mārketinga spēju specifiskajiem aspektiem svarīgākā ir Klientu iesaistīšanas spēja – tā ietekmē uzņēmumu eksporta rezultātus 0.266 apmērā. Savukārt, pašu Klientu iesaistīšanas spēju ietekmē Eksporta kultūras mārketinga spēja, gan caur Partneru attiecību spēju, gan Produktu attīstīšanas spēju. Savukārt, Partneru attiecību spēju ietekmē Tirgus izprašanas spēja un Stratēģiskā radošuma spēja, kas nozīmē, ka attiecības ar partneriem vada arī caur citām svirām nekā tikai produktu piedāvājumu. Tas redzams latentu mainīgo netiešās ietekmes tabulā 12.pielikumā.

### Latento mainīgo kopējā ietekme uz eksporta rezultātiem

	Kopējā ietekme (tiešā un netiešā)	Konfidences intervāls		P vērtība
		2.5%	97.5%	
Kultūras spēja: adaptīvs, strauji reaģējošs	0.100	0.034	0.168	0.003
Kultūras spēja: proaktīvs, eksperimenti	0.319	0.168	0.446	0.000
Klientu iesaistīšanas spēja	0.266	0.088	0.416	0.001
Kontroles faktori	0.145	0.090	0.311	0.012
Partneru attiecību spēja	0.130	0.044	0.210	0.002
Produktu attīstīšanas spēja	0.093	0.028	0.155	0.004
Stratēģiskā radošuma spēja	0.044	0.012	0.082	0.014
Tirgus izprašanas spēja	0.039	0.013	0.068	0.005
Klientu uzvedības mainīgums	0.150	0.007	0.285	0.033

Avots: autore

#### Kvantitatīvās analīzes rezultāti

**H1: Jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē šādi stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti: 1) tirgus izprašanas spēja, 2) klientu iesaistīšanas spēja, 3) partneru attiecību spēja, 4) stratēģiskā radošuma spēja un 5) produktu attīstības spēja.**

**Hipotēze ir apstiprināta.** Kopējā stratēģisko mārketinga spēju specifisko aspektu tiešā un netiešā ietekme uz uzņēmuma eksporta rezultātiem ir 0,572 (3.23.tabula). Vislielākā tiešā ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem ir Klientu iesaistīšanas spējai (0,266). Palielinot Klientu iesaistīšanas spēju par 1, uzņēmumu eksporta rezultātu sagaidāmais uzlabojums ir 0,266. Pārējie stratēģisko mārketinga spēju specifiskie aspekti ietekmē uzņēmumu rezultātus netieši, bet statistiski nozīmīgi. Partneru attiecību spējas kopējā (tiešā un netiešā) ietekme ir 0,130. Produktu attīstīšanas spējas kopējā ietekme ir 0,093. Stratēģiskā radošuma spējas kopējā ietekme ir 0,044, un Tirgus mācīšanās spējas kopējā ietekme ir 0,039.

**H2: Eksporta mārketinga kultūras spēja pozitīvi ietekmē a) stratēģisko mārketinga spēju līmeni un b) rezultātus jaunos eksportējošos uzņēmumos.**

**Hipotēze ir apstiprināta.**

**H2a:** Eksporta mārketinga kultūras spējai ir tieša un statistiski nozīmīga ietekme uz stratēģisko mārketinga spēju specifiskajiem aspektiem. Būtiskākā ietekme ir adaptīvai un straujas reaģēšanas spējai – palielinot tās rādītāju par 1, Partneru attiecību spēja pieaugs par 0,565, Stratēģiskā radošuma spēja pieaugs par 0,330 un Tirgus izprašanas spēja pieaugs par 0,307. Savukārt, palielinot proaktīvas un eksperimentiem atvērtas spējas rādītāju par 1,

visbūtiskāk pieaug Produktu attīstīšanas spēja (par 0,462) un Stratēģiskā radošuma spēja (par 0,456).

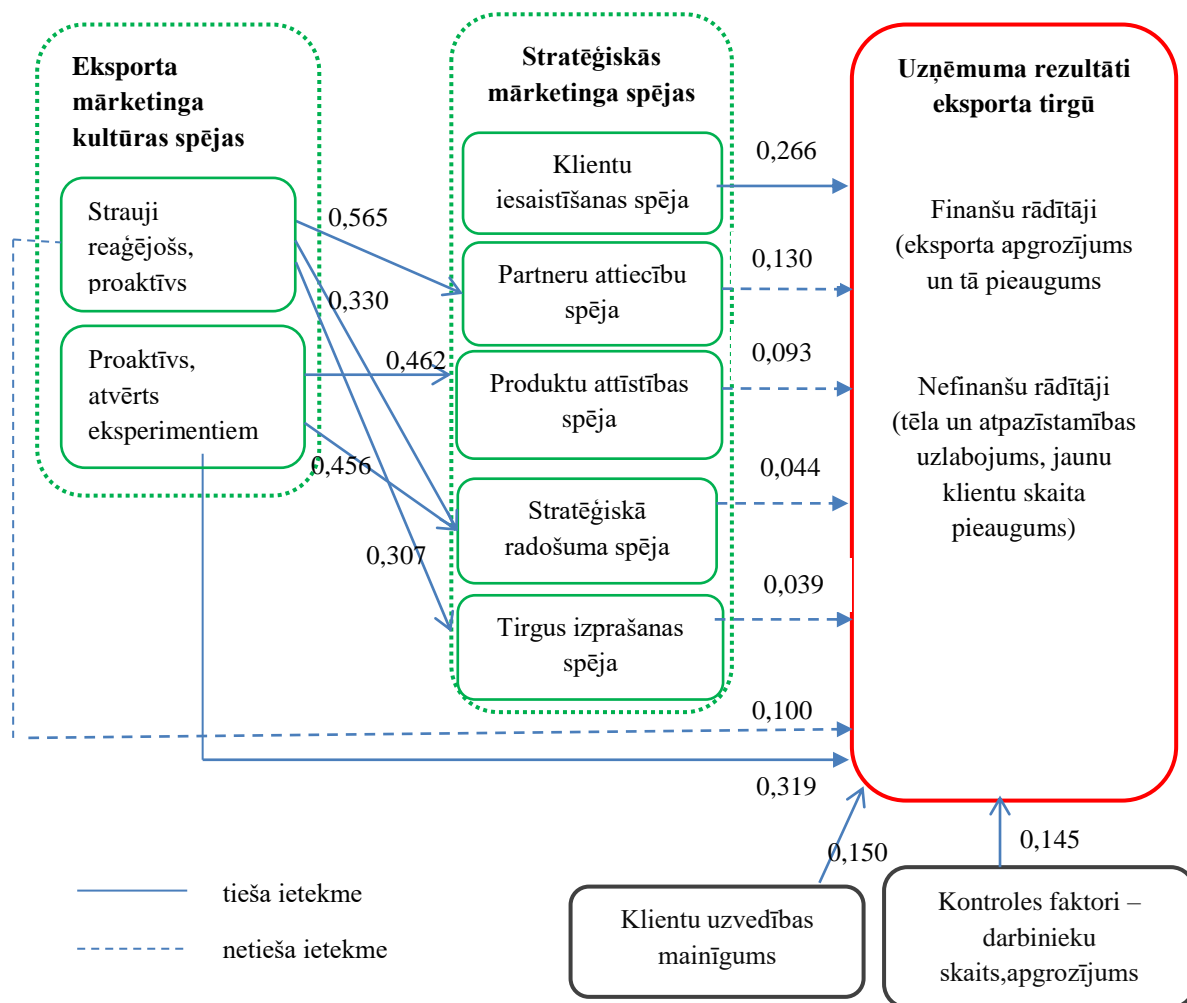
**H2b:** Eksporta mārketinga kultūras spējas faktoram, kas saistīts ar proaktīvu un eksperimentiem atvērtu uzvedību, ir tieša ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem (0,256). Kopumā Eksporta mārketinga kultūras spējas tiešā un netiešā ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem ir 0,419 (3.23.tabula).

**H3: Jo augstāks klientu uzvedības mainīgums un konkurences piesātinājums, jo spēcīgāka mārketinga spēju ietekme uz eksporta rezultātiem.**

**Hipotēze ir noraidīta.** Vides faktoriem nebija saistības ar mārketinga spējām, līdz ar to šie faktori nepalielināja un nesamazināja mārketinga spēju ietekmi uz uzņēmuma eksporta rezultātiem. Klientu uzvedības mainīguma rādītāji izrādījās tiešs ietekmes faktors uzņēmuma eksporta rezultātiem ar koeficientu 0,15.

**Kopējā hipotēze: jaunu eksportējošu uzņēmumu rezultātus pozitīvi ietekmē specifiskās mārketinga spējas.**

Tā kā H1 un H2 ir apstiprinātas, arī **kopējā hipotēze ir apstiprināta.** Specifiskajām mārketinga spējām – gan stratēģiskajām, gan eksporta kultūras mārketinga spējām ir pozitīva ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem.



5. attēls. Specifisko mārketinga spēju ietekmes uzlabotais modelis

Avots: autore

### 3.daļas novitātes

1. Pierādīta specifisko mārketinga spēju statistiski nozīmīga pozitīva ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem.

2. Pierādīta Eksporta mārketinga kultūras spēju statistiski nozīmīga pozitīva ietekme uz stratēģisko mārketinga spēju līmeni uzņēmumā.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi

1. Saskaņā ar Resursos balstīto teoriju, uzņēmuma resursi veido uzņēmuma konkurētspējas priekšrocību un ietekmē uzņēmuma rezultātus, ja tie ir vērtīgi, reti, neatdarināmi un neaizvietojami. Resursu vērtība atklājas tikai kombinācijā ar uzņēmuma spējām.
2. Mārketinga spējas manifestējas jeb izpaužas integrētos procesos, ar kuru palīdzību var pielietot uzņēmuma zināšanas, prasmes un resursus biznesa vajadzībām tirgū. Tādā veidā uzņēmums spēj pievienot vērtību savām precēm un pakalpojumiem, pielāgoties tirgus apstākļiem, izmantot tirgus iespējas un stāties pretī konkurences draudiem.
3. Mārketinga spējām kopumā ir pierādīta, pozitīva ietekme uz uzņēmuma rezultātiem. Pamatojoties uz vides kontekstu, ir iespējams noteikt specifiskas mārketinga spējas, kurās nepieciešams investēt.
4. Mārketinga spēju veidošanos ietekmē uzņēmuma stratēģiskās orientācijas: tirgorientēta koncepcija, orientācija uz mācīšanos un uzņēmējdarbības orientācija. Tirgorientēta koncepcija sekmē tirgus izprašanas un mācīšanās spēju, klientu iesaistīšanas spēju, adaptīvas un strauji reaģējošas mārketinga kultūras veidošanos uzņēmumā. Orientācija uz mācīšanos ietekmē tirgus izprašanas spēju, inovāciju spēju, jaunu produktu attīstības spēju. Orientācija uz uzņēmējdarbību veido proaktīvu, eksperimentiem atvērtu mārketinga kultūru, sekmē kopradi ar klientiem un partneru resursu piesaistīšanu.
5. Jaunu eksportējošu uzņēmumu specifiskās mārketinga spējas sekmē arī tīklošanās un vērtības koprades spējas. Uzņēmumi ar tīklošanās palīdzību kompensē savu resursu ierobežotību, rada starptautiska biznesa iespējas, tādā veidā panākot starptautisku izaugsmi. Uzņēmumu sadarbība un koprade ar klientiem ļauj tam piekļūt būtiskai tirgus informācijai, labāk prognozēt patērētāju vajadzības un reakcijas, līdz ar to uzņēmumi spēj veidot labāku vērtības piedāvājumu.
6. Lai mārketinga spējas varētu kļūt par konkurētspējas priekšrocības avotu, tās uzņēmumā jāuzlabo trīs aspektos – mārketings kā kultūra, mārketings kā stratēģija un mārketings kā taktika. Līdz ar to, mārketinga spēju veidus var klasificēt trīs grupās: kultūras, stratēģiskās un taktiskās mārketinga spējas. Kultūras mārketinga spējas ir jauna spēju grupa, tā raksturo uzņēmuma uzvedību tirgū un attieksmi, saskaroties ar tirgus problēmām un tirgus dalībniekiem. Stratēģiskās mārketinga spējas raksturo procesus, kas vada dažādas specializētas spējas un ar tām saistīto resursu izmantošanu. Specializētās mārketinga spējas attiecas uz taktiskiem mārketinga procesiem, kas parasti nepieciešami, lai realizētu mārketinga stratēģiju, piemēram, mārketinga komunikācija, cenu noteikšana.

7. Uzņēmuma rezultāti ir daudzdimensionāls rādītāju kopums, kas iekļauj finanšu, nefinanšu un tirgus rezultātu jomas. Uzņēmumu eksporta rezultāti empīriskajos pētījumos pārsvarā tiek mērīti pēc subjektīvās pieejas, aptaujājot uzņēmumu eksporta vadītājus. Pētījumos ir pierādīts, ka subjektīvie un objektīvie rezultātu mērījumi ir savstarpēji saistīti.

8. Empīriskajos pētījumos visbiežāk pozitīvs efekts uz uzņēmuma eksporta rezultātiem konstatēts mārketinga spējām, inovāciju spējām un attiecību faktoriem. Savukārt, specifiski jaunu starptautisku uzņēmumu rezultātus visvairāk ietekmē tīklošanās spējas, zināšanas un stratēģija.

9. Jauni, mazi uzņēmumi, izejot ārvalstu tirgos, saskaras ar ārējās vides nenoteiktību un ierobežojoša stāvokļa veidiem: svešs, jauns, mazs, nepieņemts. Jebkurš no šiem neizdevīga stāvokļa veidiem var palielināt biznesa neizdošanās risku. Visu ierobežojumu kombinācija šo risku padara īpaši augstu. Tos var pārvarēt, attīstot uzņēmumā unikālus, grūti atkārtojamus resursus un spējas, tai skaitā specifiskās mārketinga spējas.

10. Jauniem uzņēmumiem vērtības piedāvājuma radīšanas process starptautiskā tirgū ietver šādus posmus: 1) zināšanu attīstīšana, 2) vērtības piedāvājuma pārbaudīšana, 3) ieiešana plašākā tirgū. Process ir iteratīvs, tas ietver sākotnējā vērtības piedāvājuma pārbaudīšanu tirgū un tā atkārtotu uzlabošanu, pielāgošanu, sadarbībā ar klientiem un partneriem, līdz brīdim, kad ir sasniegta vērtības piedāvājuma atbilstība tirgum. Ja ieiešana plašākā tirgū nav sekmīga, uzņēmumi atgriežas pie pirmā un otrā posma. Uzņēmumiem ir nepieciešamas specifiskas mārketinga spējas, kas palīdzēs ātri un sekmīgi virzīties cauri zināšanu akumulēšanas un vērtības piedāvājuma attīstīšanas posmiem.

11. Pamatojoties uz jaunu eksportējošu uzņēmumu vides kontekstu un vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesu, uzņēmumiem ir nepieciešams attīstīt šādas stratēģisko mārketinga spēju dimensijas:

- Tirgus izprašanas spējas,
- Klientu iesaistīšanas spējas,
- Partneru attiecību veidošanas spējas,
- Produktu attīstības spējas,
- Stratēģiskā radošuma spējas.

12. Uzsākot jaunu tirgu apguvi, uzņēmumu izvirzītās mārketinga stratēģijas, produktu pozicionējums un zīmols mēdz mainīties tirgus mijiedarbības ietekmē. Akumulējot eksporta zināšanas un pieredzi, eksportēšanas procesā var rasties jauni mērķi. Uzņēmumiem nepieciešams nonākt mijiedarbībā ar starptautisko tirgu, lai paplašinātu savu izpratni par tirgu, veidotu attiecības ar partneriem un klientiem, pārbaudītu un pielāgotu vērtības piedāvājumu.



13. Aprobējot konceptuālo modeli, konstatēts, ka šīs stratēģisko mārketinga spēju dimensijas tiešā un netiešā veidā pozitīvi ietekmē uzņēmumu eksporta rezultātus. Būtiskākā ietekme ir Klientu iesaistīšanas spējai. Ja uzņēmumam izdodas izveidot tuvas attiecības ar klientiem, tie kļūst psiholoģiski, emocionāli un uzvedības ziņā saistīti ar uzņēmumu, ar mērķi iegūt labumus: racionālus, hedonistiskus, un emocionālus. Iesaiste veidojas caur klientu apmierinātību, lojalitāti, spēju ietekmēt un pozitīvu satraukumu par uzņēmuma produktiem. Klientu iesaistīšanas mērķis ir uzlabot jaunu produktu attīstību, pelnītspēju un uzņēmuma rezultātus kopumā.

14. Eksporta mārketinga kultūras spējai ir šādas dimensijas: adaptīvs, strauji reaģējošs, proaktīvs, atvērts eksperimentiem. Būtiskākā ietekme uz uzņēmumu eksporta rezultātiem ir proaktivitātei, jeb spējai atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus, un eksperimentiem atvērtai uzvedībai jeb spējai izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos.

15. Eksporta mārketinga kultūras spējas sekmē arī stratēģisko mārketinga spēju līmeni uzņēmumā. Piemēram, proaktīva un eksperimentiem atvērta uzvedība paaugstina Jaunu produktu attīstīšanas spēju un Stratēģiskā radošuma spēju, kas ir tieši saistītas ar tirgum atbilstoša vērtības piedāvājumu attīstīšanu. Adaptīva un strauji reaģējoša uzvedība tirgū sekmē Partneru attiecību veidošanas spēju un Tirgus mācīšanas spēju, kas nepieciešamas, lai pārvarētu barjeras jauniem tirgus spēlētājiem. Tā palīdz ātri pielāgoties partneru un klientu vajadzībām un piedāvāt tām risinājumus. Caur proaktivitāti un eksperimentēšanu var paaugstināt uzņēmuma spēju atšķirīgi pozicionēt savus produktus un līdz ar to sekmīgi ieviest tos tirgū un veidot ciešas klientu attiecības, tādējādi audzējot eksporta apgrozījumu un klientu piesaisti.

16. Specifiskās mārketinga spējas ietekmē arī viena otru, piemēram, Tirgus mācīšanās spēja sekmē Partneru attiecību un Klientu iesaistīšanas spēju. Tā ļauj atklāt neapgūtus tirgus segmentus un apmierināt vēl nepiepildītas klientu un sagādes kanālu vajadzības, kā arī novērtēt partneru nākotnes potenciālu un izvēlēties efektīvākos sadarbības veidus. Partneru attiecību spēja, savukārt, sekmē Klientu iesaistīšanas spēju, jo, pateicoties attiecībām ar partneriem, uzņēmums spēj izveidot vērtības radīšanas ekosistēmu, kas nepieciešama, lai apmierinātu klientu vajadzības. Jo vairāk uzņēmums spēs radoši kombinēt dažādu partneru resursus un spējas, jo vairāk veiksmīgu jaunu produktu un pakalpojumu tas spēs ieviest tirgū, un vairāk vērtības klientiem tas radīs. Stratēģiskā radošuma spēja ir cieši saistīta ar Produktu attīstīšanas spēju, kas pierāda, ka jauniem eksportētājiem it īpaši, pārejot no agro pieņēmēju klientu segmenta uz masu tirgu, ir būtiski spēt pozicionēt savus produktus atšķirīgi no konkurentiem un diferencēt starp dažādiem klientu segmentiem, gan ar radošu mārketinga stratēģiju palīdzību, gan precizējot klientu segmentus.

## **Priekšlikumi**

Pamatojoties uz promocijas darbā izpētīto un secināto, autore izvirza priekšlikumus dažādām mērķauditorijām, kas var sekmēt eksportējošu uzņēmumu darbību un rezultātus.

### **Priekšlikumi uzņēmējiem, uzņēmumu vadītājiem, eksporta mārketinga vadītājiem un eksporta vadītājiem**

1. Uzņēmumiem eksporta vērtības piedāvājuma attīstīšanas procesā jānodrošina aktīva mijiedarbība ar starptautisko tirgu pēc iespējas agrāk, lai pārbaudītu tirgus reakciju uz vērtības piedāvājumu, ieviestu nepieciešamos uzlabojumus un izdarītu secinājumus par tirgus potenciālu.
2. Maziem uzņēmumiem, uzsākot eksportēt, jāreķinās, ka sākotnēji izvirzītā stratēģija var mainīties pirmo gadu laikā – piemēram, produkta pozicionējums, zīmols, mērķa klientu segments. Līdz ar to sākotnējā posmā nav ieteicams veikt lielus ieguldījumus mārketinga plānošanas un stratēģijas izstrādē, bet gan radīt minimālo nepieciešamo zīmola un komunikācijas elementu komplektu, ko testēt, papildināt un attīstīt, pamatojoties uz tirgus reakciju.
3. Ja, uzsākot eksportēt, uzņēmuma atpazīstamība un reputācija ir zema, masu tirgus var reaģēt noraidoši, nogaidoši un konservatīvi. Tāpēc ieteicams celt atpazīstamību, piemēram, šādos veidos: 1) sākotnēji nostiprināties tirgus nišā un ar iegūto reputāciju un atsauksmēm veidot tēlu plašākā tirgū, 2) sadarboties ar agrājiem piekritējiem – klientiem un partneriem, kas ir atvērtāki riskam, vēlas izmēģināt ko jaunu, gūt sev unikālas priekšrocības, vai ir citādā veidā atšķirīgi no masu tirgus, 3) izmantot partneru reputāciju un resursus savā labā, 4) komunikācijā spoguļojot tos klientu izvēles kritērijus, kas ir nozīmīgi konkrētajā tirgū (piemēram, Skandināvijā - ilgtspēja, Japānā - cieņa pret tradīcijām, 4) ļaut pārliecināties klientiem par sava produkta kvalitāti, piemēram, piegādājot produktu paraugus, nodrošinot vizītes uz ražošanas vietām, iegūstot atzītus sertifikātus, piedāvājot produktu izmēģinājuma versijas.
4. Ieteicams ieguldīt šādu specifisko mārketinga spēju attīstībā: klientu iesaistīšanas spēja (visvairāk ietekmē rezultātus), partneru attiecību veidošanas spēja, tirgus izprašanas spēja, produktu attīstīšanas spēja, stratēģiskā radošuma spēja. Jo biežāk uzņēmums pielietos savas prasmes mārketinga problēmu risināšanā, jo vairāk tas attīstīs un nostiprinās savas mārketinga spējas.
5. Klientu iesaistīšanai ieteicams veidot tiešos komunikāciju kanālus ar klientiem, piemēram, klientu kopienas internetā, izsniegt produktu paraugus un nodrošināt atgriezeniskās saites sniegšanas rīkus, piemēram, video dienasgrāmatas, organizēt klientu koprades sesijas un fokusgrupas. Partneru attiecību spēju var attīstīt, veidojot viedokļu līderības saturu un kanālus

specifiskā nišā, veidot kopīgu gadījuma piemēru izstrādi un komunikāciju, izmantot atpazīstamu partneru zīmolus savas komunikācijas veidošanā, veidot īpašas mārketinga aktivitātes partneru piesaistei. Stratēģiskā radošuma spēju iespējams uzlabot, piesaistot radošos direktorus vai radošo aģentūru pakalpojumus, kā arī kultivējot eksperimentiem atvērtu uzvedību uzņēmumā. Tirgus izprašanas spēju ieteicams uzlabot, aktīvi tīklojoties ar industrijas pārstāvjiem, izmantojot LIAA pārstāvniecības starptautiskos tirgos, ārvalstu tirgu vizītēs organizēt klientu intervijas, novērojumus un diskusijas un pielietot iegūtās zināšanas, uzlabojot vērtības piedāvājumu un stratēģiju.

6. Uzņēmumam ieteicams stiprināt šādas eksporta mārketinga kultūras spējas: adaptīvs un strauji reaģējošs, proaktīvs un atvērts eksperimentiem. Šīs spējas gan ietekmē uzņēmuma eksporta rezultātus, gan sekmē stratēģisko mārketinga spēju attīstību uzņēmumā. Uzņēmumam sākotnējā eksportēšanas posmā, kad atpazīstamība un uzticamība ir zema, ieteicams izprast un pielāgoties mērķa tirgus gaidām un vajadzībām. Ieteicams strauji reaģēt uz tirgus signāliem, arī vājiem, jo tādā veidā var atklāt tirgū jaunas iespējas. Uzņēmumam atkārtoti reaģējot uz pretrunīgu tirgus informāciju, attīstīsies un nostiprināsies jaunas mārketinga spējas. Ja uzņēmums rīkosies proaktīvi, tad var atklāt vēl neizteiktas pircēju un partneru gaidas, tādējādi uzlabojot savu atpazīstamību un tēlu, kā arī atklājot brīvas tirgus nišas. Eksperimentu ieviešana mārketinga procesos ļaus paaugstināt zināšanas par tirgu, kā arī salīdzinoši īsā laikā ar nelieliem izdevumiem ļaus novērtēt mārketinga aktivitāšu atdevi. Efektīvākās aktivitātes ieteicams ieviest plašākā mērogā.

**Priekšlikumi eksporta veicināšanas un uzņēmējdarbības vidi sekmējošām valsts un nevalstiskām organizācijām, uzņēmēju asociācijām (Ekonomikas ministrija, Finanšu ministrija, Latvijas investīciju un attīstības aģentūra, Latvijas eksportētāju asociācija, Latvijas tirdzniecības un rūpniecības kamera)**

1. Veidot atbalsta formu un ietvaru, kurā pieredzējuši uzņēmēji un speciālisti tiek motivēti un var iesaistīties jaunu eksportējošu uzņēmumu vērtības piedāvājuma izstrādē un validācijā starptautiskā tirgū. Iesaistīšanās ir intensīvāka kā mentoru attiecībās – speciālisti kļūs par uzņēmumu pārstāvjiem, kas sekmē starptautiskā tirgus iespēju izpēti un izmantošanu, jaunu produktu attīstību un pārdošanas kanālu veidošanu. Ietvaram jānodrošina publiski pieejama informācija par uzņēmumu vajadzībām, potenciāli arī biznesa līderu un produktu attīstības speciālistu datubāze, kā arī organizēti tīklošanās pasākumi un hakatoni. Savukārt, motivācijas forma varētu kombinēt uzņēmuma daļu iegūšanu un Eiropas fondu atbalstu speciālistu algošanai.

2. Ekonomikas un Finanšu ministrijām ieteicams būtiski atvieglot izsniegtā Eiropas Fondu finansējuma uzraudzības prasības, samazināt auditu skaitu un prasības, pāriet no procesuālas

finansējuma izlietojuma uzraudzības uz eksporta un inovāciju rezultātu veicināšanu. Transformēt LIAA resursa kapacitāti no administratīvā uz zināšanu.

3. LIAA ieteicams uzlabot uzņēmēju vajadzībās balstītu eksporta pasākumu atbalsta programmu, padziļināti intervējot uzņēmumu pārstāvjus, apkopojot labāko praksi un veidojot jaunus pakalpojumus eksportētājiem.

4. Atbalstu eksporta pasākumiem sniegt tā, lai uzņēmums spētu uzkrāt zināšanas un prasmes, attīstot savas unikālās eksporta mārketinga spējas, piemēram, ne tikai dotēt ārpalpojumu iepirkumus, bet daļēji kompensēt atalgojumu profesionālu eksporta un mārketinga speciālistu nodarbināšanai uzņēmumā.

5. Veicināt jaunu eksportētāju specifisko mārketinga spēju attīstību, piemēram, sniegt fokusētu atbalstu attiecību veidošanai tirgū, tirgus struktūras izprašanai, vēl plašāk attīstīt pārstāvniecības un skautu pakalpojumus ārvalstu tirgos, atbalstīt mārketinga aktivitātes reputācijas veidošanai ar klientu un partneru iesaisti, sekmēt jaunu pārdošanas kanālu un vērtības ķēžu identificēšanu un iekļūšanu tajos, izglītojot jaunus eksportētājus par specifisko mārketinga spēju nozīmi.

6. Regulāri iesaistīt jaunus eksportētājus aktivitātēs, kas nodrošina mijiedarbību ar starptautisku tirgu jau agrā uzņēmuma attīstības stadijā (tai skaitā idejas un attīstības fāzē esošus uzņēmumus), piemēram, izstādes, koprades pasākumi, tīklošanās ar vērtību ķēdes potenciālajiem partneriem.

7. Palīdzēt uzņēmumiem veidot attiecības ar dažādu eksporta nozaru vadošajiem uzņēmumiem, medijiem, viedokļa līderiem, konferenču organizētājiem. Sekmēt valsts atpazīstamību un ietekmi eksporta nozaru vidē.

8. Atbalstīt uzņēmējdarbības mārketinga kultūru, kas iemieso šādas spējas: proaktīvs, strauji reaģējošs, atvērts eksperimentiem, adaptīvs. Veidot pieredzes dalīšanās platformas un apmācības, kur apgūst, piemēram, mērķtiecīgu eksperimentēšanas pieejas ieviešanu uzņēmuma mārketinga procesos.

### **Priekšlikumi augstākās izglītības mācību iestādēm, kas realizē mārketinga un uzņēmējdarbības vadības izglītību**

1. Iekļaut mārketinga un uzņēmējdarbības izglītības programmās uzņēmējdarbības mārketinga pieeju, lai topošie mārketinga speciālisti būtu sagatavoti darbam dažāda veida uzņēmumos (tai skaitā mazos un jaunos), un spētu piemeklēt mārketinga pieejas, kas atbilst ārējās vides faktoriem, ar ko uzņēmums saskaras.

2. Studentu biznesa inkubatoros veicināt uzņēmējdarbības mārketinga kultūru ar specifiskajām spējām: proaktīvs, strauji reaģējošs, atvērts eksperimentiem, adaptīvs.

3. Mācību procesā un studentu inkubatoros radīt iespējas reālai mijiedarbībai ar starptautisko tirgu, testējot savu produktu prototipus, un iteratīvā procesā attīstot savu vērtības piedāvājumu.

### **Priekšlikumi pētniekiem**

1. Attīstīt Mārketinga kultūras spēju faktoros, veicot plašākus novērojumus par indikatoriem, kas tos raksturo. Tos iespējams pētīt gan jauniem eksportējošiem uzņēmumiem, gan cita veida uzņēmumiem.

2. Identificēt citus mārketinga spēju veidus, kas sekmē uzņēmumu eksporta rezultātus, un tādējādi paplašināt mārketinga spēju ietekmes modeli, piemēram, vērtības kopradī būtu ieteicams veidot kā atsevišķu latentu mainīgo.

3. Pārbaudīt specifisko mārketinga spēju ietekmi cita veida uzņēmumos, kur tie saskaras ar nenoteiktības apstākļiem, piemēram, lielos uzņēmumos uzsākot jaunu tirgu vai segmentu apgūšanu, arī jaunos uzņēmumos, kas uzsāk darbību vietējā tirgū.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

### Literatūra

1. Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), pp.7-26.
2. Afonina, A. (2015). Strategic management tools and techniques and organizational performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3).
3. Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, pp. 165–198.
4. Al-Laham, A., & Souitaris, V. (2008). Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry. *Journal of Business Venturing*, 23(5), pp. 567-586.
5. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
6. Andersson, S., Evers, N., & Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 867-888.
7. Angelo, A. D., Majocchi A., Zucchella, A., Buck, T. (2013). Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. *International Marketing Review*, vol. 30 no. 2, 80-105.
8. Ardyan, E. (2016). Market sensing capability and SMEs performance: The mediating role of product innovativeness success. *Business & Economic Review*, 2, pp. 79-97.
9. Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp.395-420.
10. Aspelund, A., & Moen, Ø. (2001). A generation perspective on small firm internationalization: From traditional exporters and flexible specialists to born globals. *Reassessing the Internationalization of the Firm*, pp. 197-225.
11. Aspelund, A., Madsen, T. K., & Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, pp. 1423-1448.
12. Assadinia, S., Kadile, V., Gölgeci, I., & Boso, N. (2019). The effects of learning orientation and marketing programme planning on export performance: Paradoxical moderating role of psychic distance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(5), pp. 423-449.

13. Asseraf, Y., & Shoham, A. (2019). Crafting strategy for international marketing: Outside-in or inside-out? *International Marketing Review*, 36(6), pp.859-886. doi:10.1108/IMR-01-2018-0016
14. Asseraf, Y., Lages, L.F. & Shoham, A. (2019). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*, Vol. 36 No. 2, pp.289-315. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2017-0267>
15. Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), pp. 61-83.
16. Autio, E., George, G., & Alexy, O. (2011). International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), pp. 11-37.
17. Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), pp. 909-924.
18. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), pp. 324-336.
19. Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), pp.230-243.
20. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), pp.411-427.
21. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99-120.
22. Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), pp. 1299-1315.
23. Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), pp.49-60.
24. Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp. 397-416.
25. Batraga, A., & Pūķe, I. (2015). Integrating Standardisation/Adaptation in International Marketing Strategies: Companies in Latvia. *Economic Science For Rural Development*, pp. 27-36.

26. Beleska-Spasova, E. (2009). *Determinants of Export Strategy: Evidence from British Exporters* (Doctoral dissertation, University of Sheffield, Management School). pp. 1-255.
27. Bharadwaj, N., & Dong, Y. (2014). Toward further understanding the market-sensing capability–value creation relationship. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), pp. 799-813.
28. Bıçakcıoğlu, N., Theoharakis, V., & Tanyeri, M. (2019). Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy, *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 1, pp. 56-75.
29. Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of international Business studies*, 9(1), pp. 33-46.
30. Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *Journal of international business studies*, 31(1), pp. 141-154.
31. Bloemer, J., Pluymaekers, M., & Odekerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22(2), pp. 363-380. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.05.002
32. Boehe, D. M., & Cruz, L. B. (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. *Journal of Business Ethics*, 91, pp. 325-346. doi:10.1007/s10551-010-0613-z
33. Boso, N., Adeola, O., Danso, A., & Assadinia, S. (2019). The effect of export marketing capabilities on export performance: Moderating role of dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 78, pp. 137-145. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.006
34. Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm innovativeness and export performance: Environmental, networking, and structural contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), pp. 62-87. doi:10.1509/jim.13.0052
35. Brache, J., & Felzensztein, C. (2019). Exporting firm's engagement with trade associations: Insights from Chile. *International Business Review*, 28(1), pp. 25-35. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.07.001
36. Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of management*, 20, S101-S117.
37. Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5597–5610, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>



38. Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of international business studies*, 30(4), pp. 689-707.
39. Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Salminen, R. T. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), pp. 1418-1452. doi:10.1108/03090561211248107
40. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), pp. 515-524.
41. Carson, D., & Coviello, N. (1996). Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14, pp. 51-58.
42. Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp.15-29.
43. Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 3-16.
44. Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), pp. 1-21.
45. Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), pp. 849-855. doi:10.1016/j.jbusres.2009.07.003
46. Chen, J. (2012). The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. *Information and Management*, 49(3-4), pp.142-150. doi:10.1016/j.im.2012.01.005
47. Chen, X., Zou H., & Wang, D.T. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 294-303
48. Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), pp. 626-670.
49. Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, 9(1), pp. 77-93.

50. Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), pp. 323-340.
51. Chung, J., Yang, H., & Won, J. (2019). Relationships between the capabilities and export performance of Korean clothing and textiles SMEs and the moderating effects of export mode on these relationships. *Clothing and Textiles Research Journal*, 37(1), pp. 3-19. doi:10.1177/0887302X18797468
52. Ciravegna, L., Majano, S. B., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises : The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 1081–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.002>
53. Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2010). Collaborative buyer–supplier relationships and downstream information in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 39(2), pp. 221-228.
54. Conant, J. S., & White, J. C. (1999). Marketing program planning, process benefits, and store performance: an initial study among small retail firms. *Journal of Retailing*, 75(4), pp. 525-541.
55. Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), pp. 121-154.
56. Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), pp. 713-731.
57. Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of international entrepreneurship*, 4(2-3), pp.113-132.
58. Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), pp. 361-386.
59. Coviello, N., & Yli-Renko, H. (Eds.). (2016). *Handbook of measures for international entrepreneurship research: multi-item scales crossing disciplines and contexts*. Edward Elgar Publishing.
60. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), pp. 75-87.
61. Danneels, E. (2012). Second-order competences and Schumpeterian rents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), pp. 42-58.
62. Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5547-5552.

63. Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. HarperCollins Publishers.
64. Day, G. S. (1994a). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), pp. 37-52.
65. Day, G. S., (1994b). Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, 36(4), pp. 9-31
66. Day, G. S., (2011). Closing The Marketing Capabilities Gap. *Journal Of Marketing*, 75(4), pp. 183-195
67. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), pp. 23-37.
68. Di Benedetto, C. A., DeSarbo, W. S., & Song, M. (2008). Strategic capabilities and radical innovation: an empirical study in three countries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(3), pp. 420-433.
69. Di Fatta, D., Gera, N., Tyagi, L. K., & Grisold, T. (2019). Export knowledge: Determinant of export strategy, export commitment and export performance in carpet industry. *Kybernetes*, 48(8), pp.1806-1826. doi:10.1108/K-05-2018-0245
70. Dib, L. A., Da Rocha, A., & Da Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of international entrepreneurship*, 8(3), pp. 233-253.
71. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), pp. 1504-1511.
72. Dikova, D., Jaklič, A., Burger, A., & Kunčič, A. (2016). What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of World Business*, 51(2), pp. 185-199. doi:10.1016/j.jwb.2015.05.001
73. Durmuşoğlu, S. S., Apfelthaler, G., Nayir, D. Z., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41(4), pp. 680–691. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.016>
74. Egan, T. M. (2002). Grounded theory research and theory building. *Advances in developing human resources*, 4(3), pp. 277-295.
75. Eid, R., Abdelmoety, Z., & Agag, G. (2019). Antecedents and consequences of social media marketing use: An empirical study of the UK exporting B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35, pp. 284-305. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0121>
76. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.

77. Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1(1), pp.139-164.
78. Engle, R. L., Schlaegel, C., & Dimitriadi, N. (2011). Institutions and entrepreneurial intent: A cross-country study. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(02), pp. 227-250.
79. Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: The influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11) doi:10.1016/j.heliyon.2019.e02688
80. Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), pp. 97-108.
81. Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, pp. 502-528
82. Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), pp.46-71.
83. Faroque, A. R., Mostafiz, M. I., Faruq, M. O., & Bashar, M. F. B. (2020). Revisiting entrepreneurial capabilities and export market orientation: a multi-scale investigation in an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*. More detailed information on journal volume and issue, pages will follow, paper is available in database EMERALD, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0644>
84. Fernandes, C. I., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), pp.123–143. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0120>
85. Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, 59(3), pp. 413-437. doi:10.1007/s11575-019-00379-6
86. Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), pp. 199-222.
87. Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), pp.1357-1373.
88. Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing. *Management International Review*, 55, pp. 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>

89. Girden, E. R., & Kabacoff, R. (2010). *Evaluating research articles from start to finish*. Sage.
90. Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of international business Studies*, 42(3), pp.362-380.
91. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 109-122.
92. Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, (ed. Choo C.W., Bontis N.) in Oxford University Press, pp. 133-148.
93. Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 78, pp. 146-157. doi:10.1016/j.indmarman.2017.03.002
94. Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), pp. 68-87. doi:10.1108/JSBED-07-2016-0116
95. Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P., & Newbery, R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), pp. 43-60. doi:10.1002/tie.21972
96. Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), pp.497-525.
97. Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), pp.260-288.
98. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
99. Hallböck, J., & Gabrielsson, P. (2013). Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 22(6), pp. 1008-1020.
100. Haryanto, A. T., Haryono, T., Sri, H., & Sawitri, R. (2017). International Review of Management and Marketing Market Orientation, Learning Orientation and Small Medium Enterprises Performance:The Mediating Role of Innovation. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), pp.484-491.

101. He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), pp. 27-47. doi:10.1177/0149206312445926
102. He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2018). Market orientation and export performance: The moderation of channel and institutional distance. *International Marketing Review*, 35(2), pp. 258-279. doi:10.1108/IMR-09-pp. 2015-0194
103. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), pp. 997-1010.
104. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
105. Hofer, K. M., Niehoff-Hoekner, L. M., & Totzek, D. (2019). Organizing and implementing export pricing: Performance effects and moderating factors. *Journal of International Marketing*, 27(1), pp. 74-94. doi:10.1177/1069031X18812718
106. Holm, D. B., Johanson, M., & Kao, P. T. (2015). From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), pp. 337-359.
107. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), pp. 18-27.
108. Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), pp. 259–278. <https://doi.org/10.1023/A:1009879120167>
109. Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., & Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), pp.268-283.
110. Hu, X., Li, J., & Jin, Z. (2019). How ordinary returnees and foreigners drive firms' exports? *Review of International Business and Strategy*, 29(1), pp. 2-24. doi:10.1108/RIBS-07-2018-0061
111. Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), pp.1-21. doi:10.1509/jimk.18.4.1
112. Hunt, S. D. (2011). Developing successful theories in marketing: insights from resource-advantage theory. *AMS review*, 1(2), pp. 72-84.

113. Hunt, S.D., Morgan, R.M. (2005). The Resource-Advantage Theory of Competition, (ed. Malhotra, N.K.) in *Review of Marketing Research*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 153-206.
114. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), pp. 53-70.
115. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), pp. 119-135.
116. Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era: The role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), pp. 219-233. doi:10.1177/0092070304263334
117. Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Lu, C. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms : A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
118. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), pp. 23-32.
119. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), pp.1411-1431.
120. Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), pp. 284-303.
121. Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5), pp. 1007–1036. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0588>
122. Kahiya, E. T. (2017). Export barriers as liabilities: Near perfect substitutes. *European Business Review*, 29, pp. 61 - 102
123. Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters, *Industrial Marketing Management*, 31 (3), pp. 273-283, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00148-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00148-6)
124. Kaleka, A. (2011). When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. *Journal of International Marketing*, 19(1), pp. 40-58. doi:10.1509/jimk.19.1.40

125. Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), pp. 93-105. doi:10.1016/j.jwb.2010.10.024
126. Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, 37(2), pp. 105-124.
127. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 493-511.
128. Katsikeas, E., Theodosiou, M., & Makri, K. (2019). The interplay between market intelligence activities and sales strategy as drivers of performance in foreign markets. *European Journal of Marketing*, 53(10), pp. 2080-2108. doi:10.1108/EJM-06-2017-0402
129. Kaufmann, L., & Roesch, J. (2012). Constraints to Building and Deploying Marketing Capabilities by Emerging Market Firms in Advanced Markets. *Journal of International Marketing*, 20(4), pp. 1-24.
130. Kemper, J., Engelen, A., & Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), pp. 87-112.
131. Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic management journal*, 28(9), pp. 961-964.
132. Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of product innovation management*, 30(1), pp. 136-153.
133. Kim, N., Shin, S., & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5644-5652.
134. Knight Frank, H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
135. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), pp. 124-141.
136. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), pp.1-18.
137. Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.



138. Krammer, S. M. S., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), pp.218-230. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.07.003
139. Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of marketing*, 72(4), pp. 1-11.
140. Lanning, M. J. (1998). *Delivering profitable value*. Cambridge: Perseus Books Group.
141. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42 (3), pp.279-302
142. Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: it's determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), pp. 798-811. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.02.001
143. Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), pp. 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>
144. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), pp. 41-58.
145. Limp, A., Rezende, S. F. L., & Versiani, Â. F. (2018). Customer relationships and interdependences in the internationalization process of the firm. *RAUSP Management Journal*, 53(1), pp. 109-121.
146. LiPuma, J. A., Newbert, S. L., & Doh, J. P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, 40(4), pp. 817-841. doi:10.1007/s11187-011-9395-7
147. Lisboa A., Skarmeas D., Lages C. (2011) Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach, *Industrial Marketing Management*, 40 (8), pp. 1274-1284, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.013>.
148. Liu, G., & Ko, W. W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: A study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), pp. 580-608.

149. Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), pp. 419-436.
150. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), pp. 135-172.
151. Lundberg, H. (2019). Bank relationships' contributions to SME export performance. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), pp. 1143-1164. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2018-0115>
152. Madsen, T. K., & Moen, Ø. (2018). Managerial assessments of export performance: What do they reflect? *International Business Review*, 27(2), pp. 380-388.
153. Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), pp. 44-61. doi:10.1509/jim.13.0055
154. Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), pp. 623–648. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0057>
155. Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), pp. 3077-3096.
156. Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2019). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: Insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55, pp. 831-851. doi:10.1007/s11187-019-00185-2
157. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), pp.71-87.
158. Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), pp.2040-2051.
159. Martin, S. L., Raj, R., Javalgi, G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance : The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, pp.25–37.

160. Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), pp.807-828.
161. Mathews, S. W., Maruyama, M., Sakurai, Y., Perks, K. J., & Sok, P. (2019). Risk perceptions in Japanese SMEs: The role of internet marketing capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 27(7), pp. 599-611. doi:10.1080/0965254X.2018.1464048
162. Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2007). *Blue ocean strategy*. Gildan Media.
163. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 902-906.
164. McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp.273-292
165. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), pp.368-375.
166. Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), pp.49-66.
167. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), pp. 770-791.
168. Mishra, S., & Modi, S. B. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80(1), pp. 26-46. doi:10.1509/jm.15.0013
169. Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), pp. 1236 - 1251
170. Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), pp. 179-187. doi:10.1016/j.jik.2019.04.001
171. Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. (2012). Marketing capabilities for B2B firms. In *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Edward Elgar Publishing, pp. 90-108.
172. Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), pp. 61-95.
173. Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), pp. 271-289.

174. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), pp. 909-920.
175. Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), pp. 287-321.
176. Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), pp. 247-259.
177. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), pp. 1-19.
178. Mort, S.,G., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), pp. 542–561. <https://doi.org/10.1108/03090561211202602>
179. Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. *Multinational Business Review*, 27(4), pp. 339-363. doi:10.1108/MBR-09-2018-0061
180. Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, pp. 151-166. doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.003
181. Mu, J., & Di Benedetto, A. (2011). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), pp. 4-19.
182. Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), pp. 333-352.
183. Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5059-5064. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.080
184. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), pp. 20-35.
185. Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), pp.241-255.
186. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), pp. 49-58. doi:10.1016/j.jwb.2009.04.004

187. Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), pp. 740-745. doi:10.1016/j.jbusres.2013.11.037
188. Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), pp. 861-877. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00939
189. Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 17 (2), pp. 260-278.
190. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), pp.571–581. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.002>
191. Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in brazil. *International Business Review*, 25(4), pp. 921-932. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.12.002
192. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45–64.
193. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp. 537-553.
194. Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), pp. 388-406. doi:10.1016/j.ibusrev.2010.02.003
195. Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), pp. 94-115.
196. Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), pp. 1-17.
197. Parry, M. E., & Song, M. (2010). Market information acquisition, use, and new venture performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), pp. 1112-1126.
198. Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms—Evidence from India. *International Business Review*, 23(3), pp. 594-603.
199. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

200. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), pp.179-191.
201. Pham, T. S. H., Monkhouse, L. L., & Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, 34(5), pp. 606-628. doi:10.1108/IMR-07-2014-0235
202. Porter, M.E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March/April, pp. 133-143
203. Prashantham, S., & Dhanaraj, C. (2010). The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of management studies*, 47(6), pp. 967-994.
204. Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), pp.22-40.
205. Pyper, K., Doherty, A. M., Gounaris, S., & Wilson, A. (2019). Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review*, 37(1), pp. 98-129. doi:10.1108/IMR-02-2019-0087
206. Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of marketing*, 72(1), pp. 27-45.
207. Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: The mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11(12) doi:10.3390/SU11123241
208. Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), pp. 290-315.
209. Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), pp.186–208.
210. Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. T. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), pp. 642-651.
211. Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), pp. 45-53.
212. Rizzoni, A. (1991). Technological innovation and small firms: a taxonomy. *International Small Business Journal*, 9(3), pp. 31-42.
213. Rua, O. L. (2018). From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation. *Review of International Business and Strategy*, 28(3-4), pp. 373-394. doi:10.1108/RIBS-02-2018-0012

214. Sadeghi, A., Rose, E. L., & Chetty, S. (2018). Disentangling the effects of post-entry speed of internationalisation on export performance of INVs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(7), pp. 780-806. doi:10.1177/0266242618775169
215. Saha, K., Kumar, R., Dutta, S. K., & Dutta, T. (2017). A content adequate five-dimensional Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, pp. 41-49.
216. Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), pp.914-933
217. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), pp. 243-263.
218. Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), pp.53-73.
219. Silva, G. M., Styles, C., & Lages, L. F. (2017). Breakthrough innovation in international business: The impact of tech-innovation and market-innovation on performance. *International Business Review*, 26(2), pp. 391–404. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.001>
220. Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 35-45.
221. Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 305-318.
222. Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), pp. 120-127.
223. Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), pp. 371-385.
224. Söderqvist, A., & Chetty, S. K. (2013). Strength of ties involved in international new ventures. *European Business Review*, 25(6), pp. 536-552.
225. Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of operations management*, 26(1), pp.1-22.
226. Sousa, C. M. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of marketing science review*, 19(12), pp. 1-23.
227. Sousa, C. M. P., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers' values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing*, 18(2), pp. 1-19. doi:10.1509/jimk.18.2.1

228. Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343-374.
229. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of marketing*, 62(1), pp. 2-18.
230. Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure in *Handbook of organizations*, 44(2), pp. 142-193
231. Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
232. Su, Z., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2013). Technological Capability, Marketing Capability, and Firm Performance in Turbulent Conditions. *Management and Organization Review*, 9(1), pp. 115-137.
233. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
234. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533
235. Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), pp. 262-281
236. Theoharakis, V., Angelis, Y., & Batsakis, G. (2019). Architectural marketing capabilities of exporting ventures : The contingent effect of the distributor. *International Marketing Review*, 36(6), pp. 1026-1041. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0081>
237. Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), pp. 145-152.
238. Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of strategic marketing*, 6(1), pp. 3-23.
239. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of marketing*, 67(1), pp. 100-115.
240. Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), pp. 1171–1202. <https://doi.org/10.1108/03090569910292339>



241. Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), pp. 1310-1334. doi:10.1002/smj.798
242. Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), pp. 541-567.
243. Wang, Y., Cao, W., Zhou, Z., & Ning, L. (2013). Does external technology acquisition determine export performance? Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Business Review*, 22(6), pp.1079-1091. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.02.009
244. Webster Jr, F. E. (1981). Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, 45(3), pp. 9-16.
245. Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), pp.1-17.
246. Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), pp. 15-35. doi:10.1080/0965254032000096766
247. Weerawardena, J., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2019). Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, pp. 122-136.
248. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), pp. 409-421.
249. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.
250. White, J. C., Conant, J. S., & Echambadi, R. (2003). Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance: investigating the curvilinear impact of multiple strategy-making styles. *Marketing Letters*, 14(2), pp. 111-124.
251. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), pp.71-91.
252. Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), pp. 181-199.
253. De Winter, J. C., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39(4), 695-710.

254. Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6). pp.372-383.
255. Wood, J. M., Tataryn, D. J., & Gorsuch, R. L. (1996). Effects of under-and overextraction on principal axis factor analysis with varimax rotation. *Psychological methods*, 1(4), 354.
256. Xie, Y., & Zheng, X. (2019). How does corporate learning orientation enhance industrial brand equity? The roles of firm capabilities and size. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), pp. 231-243. doi:10.1108/JBIM-10-2018-0320
257. Xiong, G., & Bharadwaj, S. (2013). Asymmetric roles of advertising and marketing capability in financial returns to news: Turning bad into good and good into great. *Journal of Marketing Research*, 50(6), pp. 706-724.
258. Yang, M. (2018). International entrepreneurial marketing strategies of MNCs: Bricolage as practiced by marketing managers. *International Business Review*, 27(5), pp.1045-1056.
259. Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, pp. 147-160.
260. Yeung, K., Zhou, H., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2012). The impact of third-party logistics providers capabilities on exporters performance. *International Journal of Production Economics*, 135(2), pp. 741-753. doi:10.1016/j.ijpe.2011.10.007
261. Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), pp. 283-290.
262. Yim, C. K., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer–firm affection and customer–staff relationships in services. *Journal of marketing research*, 45(6), pp. 741-756.
263. Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic management journal*, 22(6-7), pp. 587-613
264. Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp. 25-31. doi:10.1016/j.indmarman.2013.07.014
265. Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), pp. 341-363.
266. Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), pp. 5-21.

267. Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp. 20-28.
268. Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 925-950.
269. Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N. (2014). Sustainable export marketing strategy fit and performance. *Journal of International Marketing*, 22(4), pp. 44-66. doi:10.1509/jim.14.0063
270. Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), pp. 242-250.
271. Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Du, M. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*, 51, pp. 47-58. doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.016
272. Zhao, Y. L., Song, M., & Storm, G. L. (2013). Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), pp. 789-814.
273. Zhao, Y., Ruan, W., Jiang, Y., & Rao, J. (2018). Salesperson human capital investment and heterogeneous export enterprises performance. *Journal of Business Economics and Management*, 19(4), pp. 609-629. doi:10.3846/jbem.2018.6267
274. Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, pp. 333-356.

### **Interneta resursi**

275. Binet L, Fields P., "Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies". 2013, 9 lpp., [https://jeanallary.files.wordpress.com/2016/07/the\\_long\\_and\\_short\\_of\\_it\\_pdf\\_doc.pdf](https://jeanallary.files.wordpress.com/2016/07/the_long_and_short_of_it_pdf_doc.pdf) [sk.25.09.2020.]
276. Boudet J., Cvetanovski B., Gregg B., Heller J., Perrey J. *McKinsey&Company*, Marketing moment is now: "The C-suit partnership to deliver on growth", 2019.g. Iegūts no <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/marketing-moment-is-now-the-c-suite-partnership-to-deliver-on-growth> [sk.25.09.2020.]
277. Cēloņsakarības un efektuācijas salīdzinošais materiāls, *Society for effectual action*, 2018. Iegūts no: [https://www.effectuation.org/?page\\_id=207](https://www.effectuation.org/?page_id=207) [sk.25.09.2020.]
278. Eiropas Komisijas definīcija par maziem un vidējiem uzņēmumiem. Iegūts no: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en) [sk.27.05.2021.]

279. Eiropas Komisijas paziņojums par MVU stratēģiju ilgtspējīgai un digitālai Eiropai, 10.03.2020. Iegūts no: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN> [sk.25.09.2020.]
280. Eiropas Komisijas ziņojums par MVU starptautiskošanu, 2010 (Internationalization of European SMEs, 2010). Iegūts no: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10008/attachments/1/translations/en/renditions/pdf#:~:text=A%20considerable%20number%20of%20European,be%2D%20yond%20the%20Internal%20Market.&text=For%20exports%2024%25%20of%20micro,%2C%2039%25%20and%2055%25> [sk.25.09.2020.]
281. Lanning M., *McKinsey&Company*, 2000, Delivering value to customers. Iegūts no: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers> [sk.25.09.2020.]
282. Latvijas Investīciju un Attīstības Aģentūras darbības stratēģija 2020.-2022.gadam, Rīga, 2021, <https://www.liaa.gov.lv/lv/media/5000/download> [sk.16.09.2021.]
283. Morgan N., 2019, *Morgan's Global Marketing Scholars*. Iegūts no: <http://neil-a-morgan.com/morgans-global-marketing-scholars/> [sk.25.09.2020.]

## PATEICĪBA

Vislielākā pateicība promocijas darba zinātniskai vadītājai *Dr. oec.* Andai Batragai par atbalstu, ticību un padomiem daudzo doktorantūras un promocijas darba izstrādes gadu laikā.

Vēlos izteikt sirsnīgu pateicību mecenātam Eigitam Dāvim Timermanim un Latvijas Universitātes fondam par dāsno atbalstu un stipendiju konkurētspējas pētījumiem sociālajās zinātnēs, kas ļāva veikt apjomīgu empīrisko pētījumu. Tas deva man papildus motivāciju pabeigt šo darbu, ļāva gūt pētniecības pieredzi, kā arī piedalīties nozīmīgās akadēmiskā mārketinga konferencēs un veidot kontaktus ar Eiropas un ASV pētniekiem.

Izsaku pateicību Latvijas Bankai, it īpaši Aigaram Kalniņam un Uldim Rutkastem par palīdzību unikālas eksportētāju datu bāzes sagatavošanā.

Pateicos LU Biznesa, ekonomikas un vadības fakultātei, īpaši Vadībzinātnes nodaļas profesoriem – *Dr. oec.* Andrejam Cekulam, *Dr. oec.* Jeļenai Šalkovskai, *Dr. oec.* Birutai Slokai un *Dr. oec.* Dainai Šķilterei par atbalstu, ierosinājumiem un veltīto laiku. Paldies publikāciju līdzautoriem un citiem doktorantūrā studējošajiem, kas vienmēr bija atsaucīgi un dalījās savā pieredzē.

Visbeidzot, sirsnīgs paldies manai ģimenei par pacietību, palīdzību un pastāvīgu atbalstu.

## 1.pielikums. Stratēģisko mārketinga spēju mērījumu skala

<b>II Stratēģiskās mārketinga spējas</b> <i>Raksturo mārketinga stratēģiskos procesus (informācijas, plānošanas un starp-funkciju un starp-organizāciju procesus)</i> <b>Mērījumu skala/Pazīmes</b>	<b>Avoti</b>
<p><b>1.Tirgus mācīšanās spēja</b></p> <p><b>1.1. Tirgus izprašana (Market sensing)</b></p> <p>Mēs varam nepārtraukti sekot līdzi jaunām tirgus tendencēm un notikumiem.  Mūsu uzņēmuma darbinieki spēj saklausīt slēptas problēmas un iespējas tirgū.  Mēs varam paredzēt tirgus tendences un notikumus pirms tie kļūst acīmredzami.  Mēs spējam iegūt tirgus informāciju caur dažādiem avotiem.  Mēs esam modri attiecībā uz mainīgiem tirgus apstākļiem  Mēs spējam efektīvi klausīties, saprast un atbildēt uz relevantām sarunām mērķa tirgos.</p> <p><b>1.2. Tirgus mācīšanās (Market focused learning capability)</b></p> <p>Mūsu uzņēmums bieži ievāc informāciju par tirgus izmaiņām  Mūsu uzņēmums ar tirgus informācijas palīdzību meklē inovatīvas idejas  Mūsu uzņēmumam ir labas zināšanas par tirgus segmentiem mūsu nozarē  Mūsu uzņēmumam ir labas zināšanas par konkurentiem.  Informāciju par klientiem un konkurentiem mēs integrējam uzņēmuma inovācijās.  Mēs izvērtējam neveiksmīgas mārketinga izpētes programmas un plaši to pārrunājam uzņēmuma iekšienē</p> <p><b>1.3. Tirgus informācijas iegūšana (Market information acquisition)</b></p> <p>Ātri uzzināt izmaiņas eksporta pircēju vajadzībās, preferencēs  Atklāt konkurentu stratēģiju un taktiku  Gūt informāciju par mārketingu no izplatītājiem un kanāliem  Izmantot dažādus informācijas avotus, lai mācītos par eksporta pircējiem un konkurentiem</p> <p><b>1.4. Tirgus informācijas interpretēšana (Market information interpretation)</b></p> <p>Integrēt visu pieejamo informāciju, lai gūt ieskatu eksporta tirgū  Kombinēt jauno informāciju ar pagātnes izpēti, lai izveidotu pilnīgāku tirgus redzējumu  Analizēt tirgus informāciju, lai efektīvi izprastu tirgus informāciju  Identificēt jaunas tendences eksporta tirgos.</p> <p><b>1.5. Tirgus informācijas izplatīšana (Market information dissemination)</b></p> <p>Padarīt pieejamu atbilstošu eksporta tirgus informāciju lēmuma pieņēmējiem  Dalīties ar pieejamo eksporta tirgus informāciju plaši eksportējošā uzņēmumā  Nodrošināt, ka eksporta tirgus informācija sasniedz visas ieinteresētās puses  Sniegt vienkāršu pieeju eksporta tirgus informācijai citām uzņēmuma struktūrvienībām.</p>	<p>Di Benedetto et al., 2008,  Mu, 2015</p> <p>Weeravardena, 2003</p> <p>Morgan et al., 2012</p>
<p><b>1.6. Pieredzē balstītas zināšanas (Experiential knowledge)</b></p> <p>Individuālās:  Eksporta mārketinga personāla zināšanas  Eksporta mārketinga personāla pieredze  Eksporta mārketinga personāla prasmes  Uzņēmuma:  Uzņēmuma pieredze šajā eksporta tirgū</p>	<p>Morgan et al., 2003</p>

<p>Uzņēmuma kultūras orientācija uz starptautisko tirgu  Uzņēmuma starptautiskā pieredze  <b>1.7. Informācijā balstītas uzņēmuma zināšanas</b> (<i>Informational knowledge</i>)  Zināšanas par eksporta tirgus pircējiem  Zināšanas par eksporta tirgus konkurentiem  Zināšanas par eksporta tirgus izplatītājiem  Informācija par uzņēmējdarbības veikšanu šajā eksporta tirgū</p>	Morgan et al., 2003
<p><b>2. Attīstības mārketinga spēja</b> (<i>Exploratory marketing capability</i>)  Spēja izpētīt un novērtēt potenciālu, veidot attiecības un pārdošanas kanālus jaunos tirgos:  Novērtēt jaunu tirgu potenciālu  Veidot attiecības jaunos tirgos  Izveidot jaunu pārdošanas spēku (komandu, kanālu)  Izpētīt jaunus konkurentus un jaunus klientus.</p>	Asseraf, Shoham, 2019
<p><b>3. Mārketinga plānošanas spēja</b>  <b>3.1. Mārketinga plānošana</b> (<i>Marketing planning</i>)  Tirgus skanēšana  Tirgus situācijas un vides analīze  Efektīva tirgus segmentēšanas spēja  Efektīva tīrgetēšanas spēja  Mārketinga mērķu izvirzīšana  Efektīva mārketinga resursu distribūcijas spēja  Samērot uzņēmuma spēku ar tirgus iespējām  Pielāgot mārketinga programmas tirgus realitātei  <b>3.2. Eksporta mārketinga plānošana</b> (<i>Export marketing planning</i>)  Eksporta mārketinga plānošanas spējas  Uzstādīt skaidrus eksporta mārketinga mērķus  Formulēt radošas eksporta mārketinga stratēģijas  Eksport marketinga plānošanas procesa pamatīgums</p>	<p>Slotegraaf et al., 2004</p> <p>Morgan et al., 2012</p>
<p><b>4. Stratēģijas ieviešanas spēja</b> (<i>Strategy implementation</i>)  Spēja ieviest plānus darbībā  Spēja kontrolēt un izvērtēt mārketinga programmas  Efektīvi izvietot mārketinga resursus  Efektīvi pārtulko mārketinga stratēģijas rīcībā  Ātri ievieš mārketinga stratēģijas  Efektīvi realizē mārketinga programmas</p>	<p>White et al., 2003,  Morgan et al., 2003,  2009,  Chang et al., 2010</p>
<p><b>5. Zīmološanas spēja</b>  <b>5.1. Zīmola izmantošanas spēja</b> (<i>Branding Capability</i>)  Spējam nodefinēt vienkāršu zīmola nozīmi  Lietojam zīmolu kā operatīvu rīku  Spējam komunicēt vienotu zīmola nozīmi  Izturamies pret zīmoliem kā pret resursiem, īpašumu  Spējam panākt darbinieku atbalstu zīmolam  <b>5.2. Zīmola vadīšanas spēja</b> (<i>Brand Management Capability</i>)  Izmantojam klientu paradumus, lai identificētu vērtīgu zīmola pozicionējumu  Ieviešam vēlamās zīmola asociācijas pircēju prātos  Uzturam pozitīvu zīmola tēlu salīdzinājumā ar konkurentiem  Sasniedzam augstu zīmola atpazīstamības līmeni tirgū  Mēram zīmola tēlu un atpazīstamību mērķauditorijā</p>	<p>Wong, Merrilees, 2008,  Merrilees et al., 2011,  Morgan et al., 2009</p> <p>Chen, 2012</p>

<p><b>6. Klientu attiecību vadīšanas spēja</b></p> <p><b>6.1. Klientu iesaistīšana (Customer engagement)</b>  Mēs spējam nodrošināt uzticamu un savlaicīgu reakciju uz pircēju vajadzībām.  Mēs varam proaktīvi reaģēt uz pircēju gaidām.  Mēs varam ieguldīt resursus, kas nepieciešami, lai uzturētu ciešas attiecības ar klientiem.  Mēs spējam iztēloties klienta realitāti.  Mēs spējam nopietni pievērst uzmanību klientu idejām.  Mums patiesi rūp klienta situācija un apstākļi  Mēs spējam raudzīties no klienta skatupunkta, ieviešot un uzlabojot biznesa procesus  Mēs spējam fokusēties uz klienta vajadzībām no klienta skatupunkta.</p> <p><b>6.2. Klientu attiecību vadības spēja (CRM capability)</b>  Spēja izprast klientu vajadzības un vēlmes  Spēja iekļaut produktu un pakalpojumu mārketingā klientu vajadzības  Uzturēt un veicināt attiecības ar klientiem  Sajust tirgus izmaiņas un veidot stipru un stabilu saikni ar pircējiem  Iegūt precīzas zināšanas par pircēju profiliem, lai diferencētu (Veidotu atšķirīgus) produktus un pakalpojumus  Iegūt pircēju atgriezenisko saiti un prognozēt pircēju vajadzības  Ātri reaģēt un pircēju vajadzībām  Samazināt līdz minimumam pircēju sūdzības  Uzlabot klientu servisa kvalitāti  Klientu reaģēšanas spēja: ekspertīze un ātrums  Mēs cieši monitorējam un novērtējam savu iesaistes līmeni apkalpojot klientu vajadzības  Biznesa stratēģijas vada mērķis palielināt vērtību klientam  Mēs regulāri mērām klientu apmierinātību  Identificēt un tīrīt pievilcīgus klientus  Nodrošināt, ka mērķa klienti izmēģina mūsu produktus un pakalpojumus  Nodrošināt klienta ilgtermiņa vajadzību apmierināšanu, lai veicinātu atkārtotus pirkumus  Uzturēt mērķa klientu lojalitāti  Uzlabot mērķa klientu attiecību kvalitāti</p> <p><b>6.3. Klientu koprades spēja (Customer co-creation capability)</b>  Klienti aktīvi piedalās jaunu produktu radīšana mūsu uzņēmumā  Mūsu uzņēmums dalās ilgtermiņa produktu attīstības vīzijā ar klientiem  Mūsu uzņēmums kopā ar klientiem risina problēmas, kas rodas attiecībās  Sadarbībā ar pircējiem mūsu uzņēmums daļa atbildību par rezultātu  Mūsu uzņēmums elastīgi reaģē uz pārmaiņām attiecībās ar klientiem  Rodoties neparedzētiem apstākļiem, mūsu uzņēmums var vienoties par jaunu darījumu ar klientiem.  Iesaistām klientus mārketingā un tirdzniecībā  Iesaistām klientus servisa sniegšanā  Iesaistām klientus jaunu produktu izstrādē  Vadām klientus daļēji kā darbiniekus</p>	<p>Mu, 2015,  Day, 1994a, 2011;  Park et al., 2010;  Yim et al., 2008</p> <p>Kaleka, 2002;  Jayachandran et al., 2004;  Morgan et al., 2009;  Chen, 2012;  Xie &amp; Zheng, 2019;</p> <p>Zhang et al., 2015;  Claro &amp; Claro, 2010;  Zhang &amp; Chen, 2008</p>
<p><b>7. Partneru attiecību veidošanas spēja</b></p> <p><b>7.1. Partneru iesaistīšana (Partner linking)</b>  Mēs esam pieejami partneriem (piem., distributoriem, mazumtirgotājiem), kad rodas vajadzība  Mēs varam dinamiski pielāgot mūsu attiecības ar partneriem laika gaitā.  Mēs varam efektīvi koordinēt un vadīt attiecības ar partneriem laika gaitā.  Mēs varam efektīvi mobilizēt partneru resursus, lai radītu vērtību klientiem.  Uzņēmumā pastāv formāla sistēma, kā atrast piemērotus partnerus (piem., distributorus, mazumtirgotājus)</p>	<p>Mu, 2015</p>



<p><b>7.2. Tiklošanās spēja</b> (<i>Networking capability</i>)</p> <p>Tiklošanas koordinēšana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mēs analizējam, ko vēlamies sasniegt ar partneriem</li> <li>mēs pielāgojam resursus (piemēram, personāla, finanšu) biznesa attiecībām</li> <li>mēs vēlamies iegūt informāciju par partnera mērķiem, potenciālu un stratēģijām.</li> <li>mēs iepriekš izvērtējam potenciālos partnerus, kurus uzrunāt par attiecību veidošanu</li> <li>mēs nozīmējam koordinatorus, kuri ir atbildīgi par attiecībām, ar mūsu partneriem</li> <li>mēs regulāri pārrunājam ar partneriem, kāds savstarpējs atbalsts nepieciešams, lai gūtu panākumus</li> </ul> <p>Partneru attiecību prasmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mēs spējam veidot labas personīgās attiecības ar biznesa partneriem</li> <li>mēs spējam iedomāties sevi mūsu partnera pozīcijā</li> <li>mēs spējam elastīgi sadarboties ar partneriem.</li> <li>mēs gandrīz vienmēr spējam konstruktīvi risināt problēmas ar partneriem.</li> </ul> <p>Zināšanas par partneriem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mēs zinām mūsu partneru tirgus</li> <li>mēs pārzinām mūsu partnera produktus, procesus, servisu</li> <li>mēs zinām mūsu partneru stiprās un vājās puses</li> <li>mēs pārzinām mūsu partneru potenciālu un stratēģijas</li> </ul>	<p>Walter et al., 2006; Mu, 2015 Mu, Di Benedetto, 2011 Chen et al., 2009 Zhang, 2015</p>
<p><b>8. Produktu attīstības spēja</b></p> <p><b>8.1. Produktu attīstīšana</b> (<i>Product development capability</i>)</p> <p>Spēja attīstīt jaunus produktus/pakalpojumus</p> <p>Attīstīt jaunus produktus, izmantojot R&amp;D investīcijas</p> <p>Veiksmīgi ieviest jaunus produktus/pakalpojumus</p> <p>Nodrošināt, ka produktu attīstības procesā tiek ņemtas vērā klientu vajadzības</p> <p><b>Jaunu produktu ieviešana tirgū</b> (<i>Product launch capability</i>)</p> <p>Spēj ātri iepazīstināt tirgu ar jaunajiem produktiem</p> <p>Pieeja plašam izplatīšanas tīklam jauniem produktiem</p> <p>Spēja attīstīt radošas mārketinga stratēģijas jauniem produktiem</p> <p>Spēja investēt nozīmīgus resursus jaunu produktu mārketingā</p> <p>Jaunu produktu ieviešanas ātrums</p> <p><b>Produktu diferencēšanas spēja</b> (<i>Product differentiation</i>)</p> <p>Produktam piemīt unikālas īpašības vai atribūti pircēja acīs</p> <p>Produktam ir augstāka kvalitāte kā konkurējošiem produktiem</p> <p>Produktam piemīt labāks dizains kā konkurējošiem produktiem</p> <p>Produkts veic patērētājam būtisku funkciju, vai ļauj paveikt to, kas nebūtu iespējams ar pieejamajiem līdzekļiem</p>	<p>Morgan et al., 2009; Kemper et al., 2011</p> <p>Atuahene-Gima, 2005; Weerawardena, 2003</p> <p>Kim et al., 2016</p>
<p><b>9. Mārketinga digitalizācijas spēja</b></p> <p>Interneta izmantošana (<i>Internet marketing capability</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interneta mārketinga un reklāma</li> <li>Interneta pēcapkalpošana un klientu atbalsts</li> <li>Tirgus izpēte internetā</li> <li>Starptautiskā tirgus vadība internetā</li> <li>Operatīvo datu apmaiņa ar piegādātājiem internetā</li> <li>Operatīvo datu apmaiņa ar biznesa klientiem</li> </ul> <p>E-komercijas mārketinga spēja</p>	<p>Mathews et al., 2019</p>

2.pielikums. Eksporta rezultātus ietekmējošo faktoru empīrisko pētījumu analīze

Gads	Avots	Eksporta rezultātus ietekmējošie faktori	Eksporta rezult. mērīšanas veids	Eksporta rezultātu indikatori	Kontroles faktori	Teorija	Respond. skaits	Valsts	Nozare	Uzņēm. lielums, veids	Datu savākšanas metode	Statistikās analīzes metodes
2019	Assadinia, Kadile, Golgeci, Boso, 2019	Orientācija uz eksporta mācīšanos, mārketinga programmu plānošana, tirgu kultūras atšķirības	Subjekt., objekt.	Finanšu	Uzņēmuma lielums, starptaut. pieredze, uzņēmuma vecums, nozare, eksporta pārdošanas apjoms	Resursos balstīta teorija	224	Nigērija	Dažādas	MVU	Aptauja ar vairākiem informantiem	Faktoru analīze, maks. patīcam. metode
2019	Bıçakcıoğlu, Theoharakis, Tanyeri, 2019	Zaļā biznesa stratēģija, orientācija uz vides aizsardzību, izmaksu līderība, zaļo produktu diferenciācija	Subjekt.	Finanšu	Eksporta valstu skaits, uzņēmuma vecums, starptaut. pieredze, lielums	Resursos balstīta teorija neparedzētu gadījumu teorija	224	Turcija	Ražotāji	n/a	Aptauja	Faktoru analīze, maks. patīcam. metode
2019	Boso,Adeola, Danso, Assadinia, 2019	Eksporta mārketinga spējas, Atsaucība uz tirgus	Objekt. un subjekt.	Tirgus daļas pieaugums, pārdošanas	n/a	Resursos balstīta teorija, dinamisko	162	Gana	Ražotāji	MVU	klātienē aptauja	Faktoru analīze, maks.

		pieprasījumi., Produktu inovācijas	datu korelāc.	apjoms un pieaugums		spēju teorija						patīcam. metode
2019	Brache, Felzensztein, 2019	Tirdzniecības asociāciju iesaiste	Subjekt.	Starptaut. intensitāte; Eksporta peļņas procents	Vides konkurences dinamika, nozare, uzņēmuma lielums, vecums, risku uzņemšanās	Resursos balstīta teorija	116	Čīle	Ražotāji	mazi, vidēji, lieli	E-pasta un klātienē aptauja	Vispārējs lineārs modelis
2019	Brache, Felzensztein, 2019	Ģeogrāfiskie klāsteri	Objekt.	Eksporta īpatsvars	Izpēte un attīstība, Strukturālas pārmaiņas, uzņēmuma vecums, lielums, nozare	Industriāl- ās aglomerā- cijas teorija	n/a	Čīle	Dažādas	MVU	Datukopa	korelācija, regresija, marginālie efekti
2019	Chung, Yang, Won, 2019	Tehnoloģiskā spēja, Distributoru spēju izmantošana, Mārketinga spēja	Subjekt.	stratēģiskie un finanšu	Uzņēmuma lielums, konkurences intensitāte, tehnoloģiskā turbulence, tirgus turbulence	Resursos balstīta teorija	116	Koreja	Apģērba un tekstila ražotāji	MVU	Aptauja	Faktoru analīze ar varimax rotāciju, hierarhiskā regresijas analīze

2019	Di Fatta, Gera, Tyaki, Grisold, 2019	Eksporta zināšanas	Subjekt.	Pārdošanas apjoms, pieaugums, tirgus daļa, tās pieaugums	n/a	Zināšanu vadība	181	Indija	Paklāju ražotāji	n/a	Aptauja	Faktoru analīze, strukturālā vienādojuma model.
2019	Eid, Abdelmoety, Agag, 2019	Sociālo mediju izmantošana; Klientu izvēles kritēriju izpratne; Zīmola atpazīstamība; Starptaut. biznesa kontakti; Konkurences izpratne tirgos	Subjekt.	Pārdošana, peļņa, tirgus daļa	n/a	n/a	277	Apvienotā karaliste	B2B	MVU	Aptauja	Strukturālā vienādojuma model.
2019	Escandon-Barbosa, Rialp-Criado, Fuerst, Rodriguez-Orejuel, 2019	Orientācija uz starptautisko tirgu; Inovāciju spēja; Tirgus dinamika Vides labvēlība	Subjekt.	Finanšu, stratēģiskā, vadības apmierināt.	Uzņēmuma lielums; Starptaut. pieredze	Organizācijas spējas	112	Kolumbija	n/a	Jauni eskportētāji	aptauja	Korelācijas analīze, faktoru analīze, lineārā regresija

2019	Ferreras-Méndez, Fernández-Mesa, Alegre, 2019	Industriālo un ne-industriālo zināšanu meklēšanas stratēģijas, Absorbēšanas spēja	Subjekt.	Peļņa, izaugsme, pārdošana	n/a	Organizācijas mācīšanās teorija	222	Spānija	n/a	MVU	Aptauja	Faktoru analīze
2019	Gregory, Ngo, Karavdic, 2019	E-komercijas resursi, E-komercijas mārketinga spējas, Distribūcijas lietderība, Komunikāc. lietderība	Subjekt.	Stratēģiskie	n/a	Resursos balstīta teorija	340	Austrālija	Dažādas, B2B	Visi	Interneta aptauja	Būtstrappings
2019	Haddoud, Nowinski, Jones, Newbery, 2019	Tehnoloģiskie resursi; Inovāciju spējas; Vadības resursi; Mārketinga spējas; Attiecību resursi	Subjekt., objekt.	Finanšu, stratēģiski, vadības apmierināt.	Uzņēmuma lielums, vecums, eksporta īpatsvars, pieredze, īpašnieki, pieceja finanšu atbalstam, vadības tips.	Resursos balstīta teorija, tīklošanās teorija	103	Alžīrija	Ražotāji	Līdz 500 darbiniekiem	Klātienēs un interneta aptauja	lineārā regresija, PLS-SEM
2019	Hofer, Niehoff-Hoekner, Totzek, 2019	Cenu adaptācija Iekšējā cenošanas koordinēšana	Subjekt.	Tirgus, finanšu	Konkurences intensitāte, ārvalstu tirgu nenoteiktība, pircēju	Aģentūru teorija, transakcijas	295	Austrija, Vācija	Dažādas	Visi	Aptauja	Regresijas analīze

		Cenošanas autoritātes izkliede un deleģēšana			tirgošanās vara, līgumu īpatnības, eksportēšanas veids, nozare, valsts	izmaksu teorija							
2019	Hu, Li, Jin, 2019	Ārvalstu darbinieki; Atgriezušies darbinieki	Objekt.	Eksporta pārdošanas apjoms	Uzņēmuma vecums, izmērs, īpašnieki, inovācijas	Resursos balstīta teorija	1973 2 novēr ojumi	Ķīna	Ražotāji	Visi	paneļa datukopa	Tobita regresija	
2019	Katsikea, Theodosiou, Makri, 2019	Eksporta tirgus informācijas iegūšana, izplatīšana; Eksporta klientu segmentēšana; Eksporta klientu tīrģetēšana; Eksporta attiecību mērķi un pārdošanas modeļi	Subjekt.	Pārdošanas apjoms, pieaugums, peļņa, jaunu tirgu apgūšana	Eksporta tirgu konkurences intensitāte Tirgu kultūras atšķirības, Uzņēmuma eksporta pieredze; Uzņēmuma lielums Eksporta valstu skaits	Stratēģiskais mārketingis	168	Grieķija	Ražotāji	MVU	Telefona un interneta aptauja	Strukturālā vienādoju ma model., faktoru analīze un vienības pret kopējo korelācija	

2019	Lundberg, 2019	Bankas finansējums, pārskaitījumu pakalpojumi, konsultāciju atbalsts, zināšanas, kontakti	Subjekt.	Eksporta intensitāte	Uzņēmuma proaktivitāte, Eksporta pieredze, Uzņēmuma lielums, vecums Attiecību ilgums ar banku	Starptautiskošanās teorija	135	Zviedrija	Ražotāji	MVU	Interneta aptauja	mazākā kvadrāta regresijas modeļi
2019	Malca, Peña-Vinces, Acedo, 2019	Eksporta veicināšanas programmas, Organizācijas resursi: vadības, ražošanas, izpētes un attīstības, intelektuālie; Iepriekšējā gada eksporta rezultāti	Subjekt.	finanšu, tirgus, vadības apmierināt.	n/a	Resursos balstīta teorija, Starptautiskošanās teorija	95	Peru	Dažādas	MVU	Intervijas, aptauja	Strukturālā vienādojuma model.
2019	Monteiro, Soares, Rua, 2019	Netaustāmie resursi: finanšu, informācijas, attiecību; Orientācija uz eksportu;	Subjekt.	Stratēģisk., vadības apmierināt.	n/a	Resursos balstīta teorija, dinamisko spēju teorija	265	Portugāle	Dažādas	Mikro, mazie, vidējie, lielie	Telefona un interneta aptauja	Strukturālā vienādojuma model.

		Dinamiskās spējas										
2019	Mostafiz, Sambasivan, Goh, 2019	Dinamiskā vadības spēja Starptautisko iespēju identificēšana Vadības sociālais kapitāls	Objekt., subjekt.	Nefinanšu, finanšu: ROA, ROE	Uzņēmuma lielums	Dinamisko spēju teorija	390	Bangladeša	apgērbu ražošana, B2B	MVU	Aptauja	Strukturālo vienādojumu model.
2019	Pyper, Doherty, Gounaris, Wilson, 2019	Starptaut. stratēģiskā zīmola vadība	Subjekt.	Finanšu, tirgus	n/a	Resursos balstīta teorija	208	Apvienotā karaliste	Dažādas	Visi	Telefona un interneta aptauja	Faktoru analīze, maks. patīcam. metode, strukturālā vienādojuma modelis u.c.
2019	Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez, Araujo-Pinzon, 2019	Formālā un neformālā vadības kontrole; Eksporta spējas: informācijas, produktu attīstības, klientu	Subjekt.	Finanšu, stratēģiski, vadības apmierināt.	Eksporta īpatsvars,	Resursos balstīta teorija	85	Spānija	n/a	MVU	Aptauja	PLS



		attiecību); Resursi										
2019	Theoharakis, Angelis, Batsakis, 2019	Arhitektūrālās mārketinga spējas, Eksporta mārketinga plānošanas spējas Distributoru orientācija uz tirgu, Distributoru mārketinga ieviešanas spēja	Subjekt.	Finanšu: peļņa, marža, ROE, atdeve no pārdošanas	Konkurences intensitāte Tehnoloģiskā turbulence Uzņēmuma vecums Eksporta valstu skaits	Resursos balstīta teorija	147	Grieķija	Ražotāji	Vidēji un lieli (20+ darbinieki)	Aptauja	Faktoru analīze, maks. patīcam. metode
2018	He, Brouthers, Filatotchev, 2018	Orientācija uz tirgu	Subjekt.	Pārdošana, rentabilitāte, vadības apmierināt.	Uzņēmuma lielums, I&A intensitāte, starptaut. pieredze, tirgus nenoteiktība, pārdošanas pieaugums, īpašnieki, nozare.	Resursos balstīta teorija, Institucionālā teorija	214	Ķīna	n/a	n/a	Aptauja	Daudzfaktoru regresija

2018	Krammer, Strange, Lashitew, 2018	Uzņēmuma spējas: kvalificēta darba spēka izmantošana, pieeja iekšējām tehnoloģijām, vadības pieredze. Institucionālie faktori mājas tirgū	Objekt.	Eksporta intensitāte	Uzņēmuma īpatnības, valsts, nozare	Resursos balstīta teorija, Institucionālā teorija	16000	BRIC	Dažādas	Visi	Datukopa	Hekmana divpakāpju novērtēšanas procedūra
2018	Pham, Monkhouse, Barnes, 2017	Attiecību spēja, Mārketinga spējas: tirgus informācija, produktu attīstīšana, cenošana, noieta veicināšana, izplatīšana, pēcpārdošanas serviss	Subjekt.	Finanšu, tirgus, stratēģiskie	Uzņēmuma lielums, eksporta pieredze	Resursos balstīta teorija	333	Vjetnama	n/a	n/a	n/a	hierarhiskā moderētā regresija
2018	Rua, 2018	Netaustāmie resursi: reputācijas, pieeja finanšu resursiem, cilvēkresursi,	Subjekt.	Rentabilitāte	n/a	Resursos balstīta teorija	247	Portugāle	Tekstila ražotāji	MVU	Aptauja	PLS-SEM

		kultūras, attiecību un zināšanu; Absorbēšanas spēja										
2018	Sadeghi, Rose, Chetty, 2018	Eksporta intensitātes, izplatības un ģeogrāfiskās daudzveidības pieauguma ātrums;	Subjekt.	Finanšu un nefinanšu	Uzņēmuma lielums, eksporta uzsākšanas laiks, vadītāja eksporta pieredze	Organizācijas mācīšanās teorija	112	Jaunzēlande	Ražotāji un pakalpojumu joma	Jauni eksportētāji	Interneta aptauja	hierarhiskās regresijas modeļi
2018	Zhao, Ruan, Jiang, Rao, 2018	Ieguldījumi cilvēkkapitālā (pārdevēju algas)	Objekt.	Eksporta intensitāte	Izpētes un attīstības intensitāte; Industrijai specifisko tehnoloģiju intensitāte	Cilvēkkapitāla teorija	N/A	Ķīna	Auto ražotāji	N/a	Datukopa	Regresijas modelis
2017	Azar, Ciabuschi, 2017	Organizācijas inovācijas, to radikalitāte un plašums	Subjekt., objekt.	Finanšu, stratēģiskie	Uzņēmuma lielums, nozare, mājas valstu attīstības pakāpe (kā I&A izdevumu īpatsvars IKP), GNI, tirgu atšķirības	Sociotehniskās sistēmas organizāciju teorija	218	Zviedrija	Dažādas	MVU un lielie	Aptauja	saistību modelis (path)

2017	Haddoud, Jones, Newbery, 2017	Uzņēmuma attiecības ar vietējiem uzņēmējiem un ārvalstu pircējiem; Valsts eksporta pieredzes un informācijas veicināšanas programmas	Subjekt., objekt.	finanšu, stratēģisk., vadības apmierināt.	Uzņēmuma lielums, pieredze	Tiklošanās teorija, Institucionālā teorija	160	Apvienotā karaliste	Dažādas	MVU	Aptauja	Strukturālā vienādojuma model.
2017	Silva, Styles, Lages, 2017	Tehnoloģiju inovācijas, Tirdzniecības inovācijas	Subjekt.	Ekonomiskie, stratēģiskie	n/a	Resursu balstīta teorija	112	Portugāle	Ražotāji	Visi	Pasta aptauja	PLS-SEM
2016	Dikova, Jaklič, Burger, Kunčič, 2016	Ģeogrāfiskā diversifikācija un eksporta atbilstoši eksporta intensitāte Produktu diversifikācija un atbilstoši eksporta intensitāte; Vienlaicīga ģeogrāfiskā un produktu diversifikācija	Objekt.	Produktivitāte	n/a	Organizācijas mācīšanās teorija, ekonomiskās efektivitātes principi	40 000 novērojumi	Slovēnija	Dažādas	MVU, pirmreizējie eksportētāji	Datukopa	Produktivitātes funkcija, regresijas modeļi

2015	Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou, Katsikeas, 2015	Eksporta produktu diferenciācijas konkurētspējas priekšrocība, Eksporta izmaksu līderības konkurētspējas priekšrocība, Videi draudzīga eksporta biznesa stratēģija	Subjekt. un objekt.	Tirgus, finanšu	Uzņēmuma lielums, eksporta pieredze, produktu tips, mērķa tirgus attīstības grupa	Starptaut. biznesa teorija	217	Grieķija	Ražotāji	Lielie (no 250 darbiniekiem)	Pasta aptauja	Strukturālā vienādojuma model. (ar ERLS)
2015	Oura, Zilber, Lopes, 2015	Inovāciju spēja, Starptaut. pieredze	Subjekt.	Finanšu, stratēģiski, vadības apmierināt.	n/a	Resursos balstīta teorija un Dinamisko spēju teorija	112	Brazīlija	Ražotāji	MVU	Aptauja	PLS-SEM
2014	Navarro-Garcia, Arenas-Gaitán, Rondán-Cataluña, 2014	Mārketinga miksa adaptācija; Orientācija uz eksporta tirgu	Subjekt., objekt.	Vadības apmierināt., finanšu	n/a	n/a	212	Spānija	Dažādas	MVU	epasta aptauja	SEM-PLS

2014	Zeriti, Robson, Spyropoulou, Leonidou, 2014	Makrovides spēku un mārketinga stratēģijas adaptācijas atbilstība; Mikrovides spēku un mārketinga stratēģijas adaptācijas atbilstība	Subjekt.	Finanšu, vadības apmierināt.	n/a	Neparedzē -tu gadījumu teorija	217	Apvienotā karaliste	Ražotāji	MVU	Intervijas	Regresijas analīze, CFA
2013	Bloemer, Pluymaekers, Odekerken, 2013	Aprēķinā balstītas saistības, Kultūras atšķirību apzināšanās, Inovācijas	Subjekt., objekt.	Finanšu, nefinanšu	n/a	Resursos balstīta teorija, attiecību paradigma	134	Nīderlande	Dažādas	MVU	Aptauja	Klāsteru analīze, PLS
2013	Boso, Story, Cadogan, Micevski, Kadić-Maglajlić, 2013	Inovācijas	Subjekt., objekt.	Finanšu	Uzņēmuma lielums, nozare, eksporta pieredze, Izpētes un attīstības izdevumi	Resursos balstīta teorija sociālās tīklošanās teorija	449	Gana, Bosnija un Hercegovina	Dažādas	n/a	aptauja	Faktoru analīze, strukturālā vienādojuma model.

2013	D' Angelo, Majocchi, Zucchella, 2013	Produktu inovācijas, ārpus ģimenes vadītāju pieņemšana, atrašanās industriālā rajonā, uzņēmuma pieredze	Objekt.	Reģionālā eksporta (EU27) intensitāte, globālā eksporta intensitāte	Nozare, ģeogrāfiskā atrašanās vieta, darbinieku skaits, tehnoloģiskā kompetence	Resursos balstīta teorija	2657	Itālija	Ražotāji	MVU		Tobita regresijas modelis
2013	He, Brouthers, Filatotchev, 2013	Eksporta kanālu izvēle: hierarhiskie un hibrīda; Orientācija uz tirgu	Subjekt.	Vadības apmierināt. ar finanšu un stratēģiskajiem rezultātiem	Uzņēmuma lielums, izpēte un attīstība, eksporta pieredze, starptaut. pieredze, ārējās vides nenoteiktība	Resursos balstīta teorija, Institucionāla teorija	195	Ķīna	Ražotāji	n/a	Pasta aptauja	Common Methods Variance (dispersija)
2013	LiPuma, Newbert, Doh, 2013	Institucionālie faktori: objektīva valsts iestāde, labi definēta likumdošanas bāze, attīstīts kapitāla tirgus, regulētas tirgus attiecības starp	Objekt.	Eksporta intensitāte	uzņēmuma, nozares un valsts īpatnības	n/a	10 000+	Globāli, izņemot Centrāl-austrumeiropu un Sub-sahāras Āfriku	Dažādas	Visi	Pasaules Bankas datukopa	Hekmana procedūra, Probita regresijas modeļi

		individīdiem un organizāciju.										
2013	Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo, Zdravkovic, 2013	Mārketinga miksa adaptācija, Metakognitīvā kultūras inteliģence	Subjekt.	Finanšu, stratēģiskie	Resursu priekšrocības, Tirdzniecības izmērs Eksporta īpatsvars Uzņēmuma lielums Vadītāja eksporta pieredze Uzņēmuma eksporta pieredze Uzņēmuma vecums	Resursu priekšrocības teorija, Neparedzē-tu gadījumu teorija	153	ASV	Dažādas	Visi	Aptauja	PLS-SEM
2013	Wang, Cao, Zhou, Ning, 2013	Ārējo tehnoloģiju piesaiste, Ārvalstu tehnoloģiju piesaistes īpatsvars	Objekt.	Eksporta intensitāte, eksporta apjoms	Uzņēmuma lielums, vecums, aktīvi, esošo tehnoloģiju spēks, izpētes un attīstības intensitāte, jauno produktu pārdošanas apjoms, īpašnieki,	n/a	141	Ķīna	Ražotāji	n/a		Tobita regresija



					uzņēmuma tips.							
2012	Cadogan, Sundqvist, Puumalainen, Salminen, 2012	Stratēģiskā elastība: eksporta pieredze, eksporta lēmumu pieņemšanas elastība, eksporta koordinēšanas elastība; Orientācija uz eksporta tirgu	Subjekt.	Pārdošanas apjoms, tirgus daļa	n/a	Tirgorientē-ta koncepcija	783	Somija	Dažādas	n/a	Pasta aptauja	Strukturālā vienādojuma model.
2012	Durmuşoğlu, Apfelthaler, Nayir, Alvarez, Mughan, 2012	Valsts eksporta veicināšanas programmas	Subjekt.	Finanšu, stratēģiskie, organizācijas mācīšanās, iesaistīto pušu attiecības	n/a	n/a	143	Turcija	Ražotāji	MVU	pasta aptauja	MANOVA
2012	Kaleka, 2012	Finanšu resursi, Apjoma resursi, Pieredzes resursi, Informācijas	Subjekt.	tirgus daļa, rentabilitāte, jauno produktu ieņēmumi	Tirgus turbulence, Konkurences intensitāte, Tehnoloģiskā turbulence	Resursos balstīta teorija	268	Apvienotā karaliste	Ražotāji	n/a	Telefona un pasta aptauja	Regresijas analīze

		spējas, Produktu attīstības spējas, Klientu attiecību spējas										
2012	Yeung, Zhou, Yeung, Cheng, 2012	Eksportētāja konkurētspējas priekšrocība	Subjekt.	pārdošanas apjoms, tirgus daļa, rentabilit.	n/a	Resursos balstīta teorija	150	Hongkon- ga	Dažādas	Visi	Aptauja	Strukturālā vienādoju ma model.
2011	Kaleka, 2011	Servisa priekšrocība	Subjekt.	tirgus daļa, rentabilit., jauno produktu ieņēmumi		Resursos balstīta teorija	312	Apvienotā karaliste	Ražotāji	līdz 500 darbi- niekiem	Aptauja	Strukturālā vienādoju ma model.
2011	Leonidou, Palihawadana, Theodosiou, 2011	Nacionālā eksporta veicināšanas programma, Organizācijas resursi un spējas, Eksporta mārketinga stratēģija, Eksporta konkurētspējas priekšrocība	Subjekt.	Finanšu, tirgus	n/a	Resursos balstīta teorija	223	Apvienotā karaliste	Ražotāji	Visi (vidēji 167 darbin.)	Telefona, elektronis- ka, pasta aptauja	Strukturālā vienādoju ma model.

2010	Boehe, Cruz, 2010	Produktu diferenciācija ar korporatīvo sociālo atbildību Kvalitātes produktu diferenciācija Inovatīvu produktu diferenciācija	Subjekt.	Finanšu, tirgus, vadības apmierināt.	Uzņēmuma lielums	Resursos balstīta teorija un Institucionālā teorija	252	Brazīlija	Dažādas	Vidēji, lieli	Aptauja	SEM, Faktoru analīze
2010	Hughes, Martin, Morgan, Robson, 2010	Divējas inovācijas; Mārketinga pozicionālā priekšrocība; Izmaksu līdera pozicionālā priekšrocība	Subjekt.	Lietderība, efektivitāte, pielāgošanās	Eksporta intensitāte, uzņēmuma lielums	Resursos balstīta teorija	260	Meksika	Augsto tehnoloģiju	jauni eksportētāji/ MVU	Telefona aptauja	Strukturālā vienādojuma model.
2010	Navarro, Losada, Ruzo, Diez, 2010	Mārketinga taktikas adaptācija; Uztvertā konkurētspējas priekšrocība Eksporta saistības	Subjekt.	Vadības apmierināt. ar eksporta pārdoš. pieaug., uzņēm. tēlu, rentabilit., tirgus daļu un starptaut. paplašin.	n/a	Starptaut. mārketinga teorija	150	Spānija	Dažādas	MVU	Intervijas	SEM-PLS

2010	Papadopoulou s, Martin, 2010	Starptautiskošanas līmenis	Subjekt.	Stratēģiski, ekonom.	n/a	Starptautiskošanas teorija	140	Spānija (Navarra)	Dažādas	mazie, vidējie, lielle	Aptauja	PLS
2010	Sousa, Ruzo, Losada, 2010	Vadītāja vērtības, Atsaucība uz klientu pieprasījumiem	Subjekt.	Finanšu un stratēģiskie	vadītāja starptaut. pieredze	Stratēģiskā vadība	208	Spānija (Galīcija)	Dažādas	N/a	Aptauja	Strukturālā vienādojuma modelēs., maks. patīcam. metode

### 3.pielikums. Kvalitatīvās izpētes interviju ceļvedis eksportējošiem uzņēmumiem

**Informants:** uzņēmuma vadītājs, eksporta vadītājs vai mārketinga vadītājs

#### Ievadjautājumi

1. Kāda ir Jūsu loma uzņēmumā?
2. Uzņēmuma dibināšanas gads, darbinieku skaits, apgrozījums
3. Kāda daļa no uzņēmuma apgrozījuma nāk no eksporta?

#### I daļa. Uzņēmuma vērtības piedāvājuma radīšanas process.

4. Ar ko sākās uzņēmums, kādi resursi uzņēmumam bija pašā sākumā (piem., ražotne, produkts, ideja, tehnoloģija, vēlme, partneri)
5. Ko jūs darījāt tālāk? Kā attīstījāt produktu, kā meklējāt pircējus, kāds bija mērķis un kādas reālās darbības sekoja?
6. Kā nolēmāt eksportēt? Ko darījāt vispirms? Ko pēc tam? Ko vajadzēja paveikt, lai tiktu eksporta tirgos?
7. Uz kādiem eksporta tirgiem skatījāties, kāpēc? Kādus beigās izvēlējāties, kāpēc? Kādu izpēti veicāt?
8. Kā un vai esat mainījuši produktu laika gaitā? Kas pamudināja to mainīt?
9. Vai sākotnēji jums bija kādi rakstiski plāni (piem., biznesa plāns, mārketinga plāns). Vai tagad ir?
10. Ko darījāt, lai radītu/palielinātu pieprasījumu pēc sava produkta?
11. Kādus argumentus par savu produktu izmantojāt potenciālajiem klientiem? Kā tie laika gaitā mainījās?
12. Kādi lēmumi vai notikumi ir būtiski ietekmējuši lietu gaitu uzņēmumā?

#### II daļa. Uzņēmuma ārējās vides konteksts

13. Kā vērtējat jūsu biznesa ārējā vidi – tā ir vairāk mainīga vai vairāk paredzama?
14. Kā uzņēmumu ietekmē tirgus mainība?

#### III daļa. Esošās mārketinga spējas un procesi uzņēmumā

15. Kādas mārketinga rutīnas pastāv uzņēmumā?
16. Kā un vai pielāgojat produktu dažādiem tirgiem/klientiem?
17. Cik liela nozīme jūsu uzņēmuma eksportā ir zīmolam?
18. Kādus komunikācijas kanālus izmantojat?
19. Kas ir mērķa klienti, kādos segmentos iedalāt?
20. Vai izmantojat eksperimentēšanu uzņēmuma procesos?
21. Kas ir tās lietas, kur jūs esat visvairāk riskējuši?
22. Kas ir svarīgākie uzņēmuma rezultātu rādītāji uzņēmumā?
23. Kas, jūsuprāt, ir uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība?
24. Kas ir šobrīd uzņēmuma galvenā problēma, galvenais izaicinājums?

4.pielikums. **Kvantitatīvā pētījuma lauka darba atskaite, Kantar TNS**

<b>Pētījums:</b>	<b>5733 Eksportējošo MVU eksporta mārketinga stratēģijas</b>	
<b>Laiks:</b>	17.06.2020 - 13.07.2020	
<b>Metode:</b>	CATI	
<b>Vieta:</b>	visa Latvija	
<b>Izlase:</b>	Nejauša izlase	
<b>Interviju skaits:</b>	a) plānotās	200
	b) veiktās	<b>215</b>
<b>Kontakti ar potenciālo respondentu</b>		<b>770</b>
1) pilnās intervijas		215
2) intervijas nenotiek, jo:		<b>555</b>
	respondenta atteikumi	129
	atteikums saukt amatpersonu	57
	pārtraukta intervija - respondenta atteikums turpināt interviju	10
	atteikums uzsākt sarunu pa telefonu, tikai elektroniski	7
	sarunāts uz vēlāku laiku, atkārtoti pārlikta noruna	197
	respondents nav sastopams aptaujas laikā	17
	respondents jau atbildējis par citu uzņēmumu	3
	neatbilst valoda	7
	likvidēts uzņēmums	6
	uzņēmuma darbība ir apturēta	4
	uzņēmums ir reorganizācijas procesā	1
	neatbilst mērķa grupai	107
	neatbilst nozare	10
<b>Izmantoto telefona numuru skaits:</b>		<b>1537</b>
	neceļ klausuli	56
	autom.atbildētājs, fakss vai modems	11
	aizņemta līnija	0
	slikti sakari	1
	nav adresāta, slēgta līnija	21
	grāmatveža numurs (ārpakalpojums)	160
	telefona numurs neatbilst uzņēmumam	85
	nav norādīts numurs	102
	nav izmantoti (dublējas reģistrācijas numurs)	20
	nav izmantoti (kvota sasniegta, interviju skaits sasniegts)	311
<b>Intervijas vidējais ilgums kopā (minūtes):</b>		<b>13,32</b>
<b>Intervētāju skaits</b>		<b>5</b>
	atbildētība % pret sakontaktētajiem	27,92
	atbildētība % pret visiem izmantotajiem numuriem	13,99

## 5.pielikums. Aptaujas anketa eksportējošu uzņēmumu vadītājiem

Intervijas ievadteksts:

Labdien, mani sauc ... *vārds, uzvārds*. Es pārstāvu pētījumu kompāniju Kantar, kas nodarbojas ar sabiedriskās domas pētījumu veikšanu. Jūsu uzņēmums ir uzaicināts piedalīties eksportējošu uzņēmumu pētījumā par mārketinga spēju ietekmi uz uzņēmuma eksporta rezultātiem. Jūsu uzņēmums ir izvēlēts kā salīdzinoši jauns eksportētājs (*skaidrojums*: kurš uzsācis eksportēt ne senāk par pēdējiem 10 gadiem), un būsīm pateicīgi, ja dalīsieties savā pieredzē par eksporta tirgu apgūšanu. Aptauja tiek veikta zinātniska pētījuma ietvaros un to atbalsta Latvijas Universitātes Fonds.

Vai es varētu runāt ar to personu Jūsu uzņēmumā, kura pieņem lēmumus, ir tieši saistīta un zinoša par uzņēmuma darbību eksporta tirgos - tas var būt AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJS (īpašnieks, vadītājs), EKSPORTA MĀRKETINGA VADĪTĀJS vai EKSPORTA VADĪTĀJS?

(*skaidrojums*: Eksports ir jūsu uzņēmuma saražoto preču vai sniegto pakalpojumu pārdošana uz ārzemēm vai ārvalstniekiem).

Zinām, ka Jūsu laiks ir ļoti vērtīgs, būsīm ļoti pateicīgi par piedalīšanos. Jūsu viedoklis un augstākā līmeņa vadītāja pieredze mums ir ļoti svarīgi un var palīdzēt citiem jauniem eksportētājiem.

Pēc pētījuma noslēguma Jums būs iespēja saņemt pētījuma rezultātu kopsavilkumu.

Mūsu saruna aizņems apmēram 15 minūtes. Aptauja ir anonīma – visas atbildes būs konfidenciālas un tiks izmantotas tikai apkopotā veidā. Rezultāti tiks izmantoti nekomerciāliem nolūkiem statistiskās analīzes veikšanai.

Paldies, ka piekritāt piedalīties!

### Papildus informācija, ja kāds interesējas padziļināti:

Aptauja tiek veikta Latvijas Universitātes Biznesa, Vadības un Ekonomikas fakultātes Tirdzniecības programmas doktora studiju ietvaros. Aptaujas veicēja ir LU doktorante un pētniece Ieva Pūķe.

Tiks aptaujāti līdz 200 uzņēmumi, iegūstot informāciju no Centrālās Statistikas Pārvaldes un Latvijas Bankas eksportējošo uzņēmumu datubāzēm. Uzņēmumi, kas kvalificējās aptaujai ir dibināti no 2010.gadā vai nesenāk.–Pētījums ir saistīts ar uzņēmuma mārketinga spēju ietekmi uz uzņēmuma eksporta rezultātiem.

0.1. Tātad, vai esat tieši iesaistīts uzņēmuma eksporta darbībā	<input type="checkbox"/> Jā <input type="checkbox"/> Nē -> <i>pārtraukt interviju</i>
0.2. Vai esat zinošs par jūsu uzņēmuma darbību eksporta tirgos	<input type="checkbox"/> Jā <input type="checkbox"/> Nē -> <i>pārtraukt interviju</i>

## Aptauja eksportējošu uzņēmumu vadītājiem

Sākumā daži jautājumi par Jūsu uzņēmumu.	
<b>Uzņēmuma pamatinformācija</b>	
<b>Jautājums</b>	<b>Atbilde (iespējama tikai viena atbilde)</b>
1. Kāds ir darbinieku skaits Jūsu uzņēmumā?	<input type="checkbox"/> 1-9 darbinieki <input type="checkbox"/> 10-49 darbinieki <input type="checkbox"/> 50-249 darbinieki
2a. Kāda ir Jūsu uzņēmuma darbības joma eksportā?  Vai tā ir ... (rādās eksporta nozare no datu bāzes)?	<p><i>Ja respondents apstiprina, sakām:</i></p> <p>Turpinājumā lūgums sniegt atbildes, domājot par uzņēmuma eksporta darbību tieši šajā jomā.</p> <p><i>Ja respondents neapstiprina, ir cita darbības joma eksportā, noskaidrojam to, atkārtojot jautājumu.</i></p> <p><i>Ja ir vairākas darbības jomas eksportā, jautājam: (rādās datu bāzē norādītās nozares)</i></p> <p>Kura ir galvenā darbības joma eksportā, par kuru Jūs zināt visvairāk?</p> <p>Turpinājumā lūgums sniegt atbildes, domājot par uzņēmuma eksporta darbību tieši šajā jomā.</p>
2b. Kāds ir Jūsu uzņēmuma dibināšanas gads?	
3. Cik gadus pēc uzņēmuma dibināšanas uzsākt eksportēt?	<input type="checkbox"/> Līdz 2 gadiem pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas <input type="checkbox"/> 3-4 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas <input type="checkbox"/> 4-5 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas <input type="checkbox"/> Vairāk kā 5 gadus pēc uzņēmējdarbības uzsākšanas
4. Kāds bija eksporta pārdošanas apjomu īpatsvars (procentuāli) uzņēmuma kopējā apgrozījumā 2019.gadā?  <a href="#">STARPT_REZ 1</a>	<p>Norādiet procentuāli (piemēram.,25%)</p> <p>_____</p> <p><i>Ja respondents nevar precīzi nosaukt, rādās skala:</i></p> <p><i>1-5 %, 6-9 %, 10-15% ,16-19%, 20-25%, 26-29%, 30-35%, 36-39%, 40-45%, 46-49%, 50-</i></p>



	55%, 56-59%, 60-65%, 66-69%, 70-75%, 76-79%, 80-85%
	86-89%, 90-95%, 96-99%, 100%
5.a Uz cik valstīm Jūsu uzņēmums eksportēja 2019.gadā?  <b>STARPT_REZ 2</b>	<input type="checkbox"/> uz 1-5 valstīm <input type="checkbox"/> uz 6-10 valstīm <input type="checkbox"/> uz 11-15 valstīm <input type="checkbox"/> uz 16 un vairāk valstīm
6.Kāds ir Jūsu ieņemamais amats uzņēmumā?  <i>Ja abi, tad atzīmējam galveno, kurš atbilžu sarakstā ir pirmais</i>	<input type="checkbox"/> Īpašnieks/-ce <input type="checkbox"/> Vadītājs (bet neesmu īpašnieks/-ce) <input type="checkbox"/> Mārketinga vadītājs/-a <input type="checkbox"/> Cits, kāds? _____

<b>I daļa</b> <b>Turpinājumā lūgim Jūs novērtēt Jūsu <u>uzņēmuma spējas salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem</u> galvenajos eksporta tirgos. Lūdzu, vērtējiet <u>uzņēmuma spējas pēdējo divu gadu laikā (2018-2019 g. periodā)</u> . Ja jums ir dažādi biznesa virzieni vairākos tirgos, tad izvēlieties vienu, par ko Jūs zināt visvairāk.</b>							
<b>Novērtējiet sava uzņēmuma spējas skalā no 1 līdz 7, kur</b>  <i>1 nozīmē ... (pirmajā reizē nolasīt visu skalu)</i>  <b>šādos aspektos:</b>	<b>Atbildiet skalā no 1 līdz 7, kur:</b>  <i>Visiem 1-7 skalas jautājumiem ir klāt atbilžu variants:</i>  <i>(nelasīt) Grūti pateikt</i>						
<b>1.Tirgus mācīšanās spējas</b>  <b>TMSPEJ</b>	<b>1</b>  Būtiski sliktāk kā konkurenti	<b>2</b>  Sliktāk kā konkurenti	<b>3</b>  Mazliet sliktāk kā konkurenti	<b>4</b>  Ne sliktāk, ne labāk kā konkurenti	<b>5</b>  Mazliet labāk kā konkurenti	<b>6</b>  Labāk kā konkurenti	<b>7</b>  Būtiski labāk kā konkurenti
Mēs spējam nepārtraukti sekot līdzi jaunām eksporta tirgus tendencēm un notikumiem	○	○	○	○	X	○	○

<b>TM-SPEJ 1</b>							
Mēs spējam paredzēt eksporta tirgus tendences un notikumus pirms tie kļūst acīmredzami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>TM-SPEJ 2</b>							
Mēs spējam iegūt eksporta tirgus informāciju caur dažādiem avotiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>TM-SPEJ 3</b>							
<b>2.Klientu attiecību vadīšanas spējas</b> <b>KLATV-SPEJ</b>	1 Būtiski sliktāk kā konkurenti	2 Sliktāk kā konkurenti	3 Mazliet sliktāk kā konkurenti	4 Ne sliktāk, ne labāk kā konkurenti	5 Mazliet labāk kā konkurenti	6 Labāk kā konkurenti	7 Būtiski labāk kā konkurenti
Mēs spējam nodrošināt uzticamu un savlaicīgu reakciju uz eksporta pircēju vajadzībām	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>KLATV-SPEJ 1</b>							
Mēs spējam iztēloties eksporta klientu realitāti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>KLATV-SPEJ 2</b>							
Mūsu uzņēmumā klienti aktīvi piedalās jaunu eksporta produktu radīšanā vai testēšanā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>KLATV-SPEJ 3</b>							
Mūsu attiecības ar klientiem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju eksporta tirgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
<b>KLATV-SPEJ 4</b>							
<b>3. Partneru attiecību veidošanas spējas</b> <b>PATV-SPEJ</b>	1 Būtiski sliktāk kā konkurenti	2 Sliktāk kā konkurenti	3 Mazliet sliktāk kā konkurenti	4 Ne sliktāk, ne labāk kā konkurenti	5 Mazliet labāk kā konkurenti	6 Labāk kā konkurenti	7 Būtiski labāk kā konkurenti

Mēs esam pieejami eksporta partneriem kad rodas vajadzība  <i>Paskaidrot: Eksporta partneri var būt, piemēram, starpnieki, izplatītāji, mazumtirgotāji, piegādātāji, nozares asociācijas u.c.</i>  <b>PATV-SPEJ 1</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X
Mēs spējam efektīvi koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem laika gaitā.  <b>PATV-SPEJ 2</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X
Mēs spējam efektīvi mobilizēt eksporta partneru resursus, lai radītu vērtību klientiem.  <b>PATV-SPEJ 3</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsu attiecības ar eksporta partneriem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju  <b>PATV-SPEJ 4</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
<b>4. Produktu attīstības spējas</b>  <i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i>  <b>PRATT-SPEJ</b>	<b>1</b> <b>Būtiski sliktāk kā konkurenti</b>	<b>2</b> <b>Sliktāk kā konkurenti</b>	<b>3</b> <b>Mazliet sliktāk kā konkurenti</b>	<b>4</b> <b>Ne sliktāk, ne labāk kā konkurenti</b>	<b>5</b> <b>Mazliet labāk kā konkurenti</b>	<b>6</b> <b>Labāk kā konkurenti</b>	<b>7</b> <b>Būtiski labāk kā konkurenti</b>
Mūsu uzņēmums spēj izstrādāt jaunus veiksmīgus eksporta produktus  <b>PRATT-SPEJ 1</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
Mūsu uzņēmums spēj ātri ieviest eksporta tirgū jaunus produktus  <b>PRATT-SPEJ 2</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Stratēģiskā radošuma spējas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b> <b>Ne sliktāk, ne labāk</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

<p><i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i></p> <p><b>STRA-SPEJ</b></p> <p><i>Papildus info: ja kāds apgalvo, ka ar produktu/pakalpojumu viņi ne ar ko neatšķiras, tad vedinam padomāt, ar ko tad uzņēmums ir labāks par konkurentiem? (piemēram, serviss, vai elastība, vai efektivitāte, kas ļauj uzturēt pieejamāku cenu) Tā arī ir tā atšķirība.</i></p>	Būtiski sliktāk kā konkurenti	Sliktāk kā konkurenti	Mazliet sliktāk kā konkurenti	kā konkurenti	Mazliet labāk kā konkurenti	Labāk kā konkurenti	Būtiski labāk kā konkurenti
<p>Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgu eksporta produktu/pakalpojumu starp konkurentiem</p> <p><b>STRA-SPEJ 1</b></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
<p>Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgus piedāvājumus dažādiem eksporta klientu segmentiem</p> <p><b>STRA-SPEJ 2</b></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>6. Eksporta mārketinga kultūras spēja</b></p> <p><i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i></p> <p><b>KULT-SPEJ</b></p>	1	2	3	4	5	6	7
	Būtiski sliktāk kā konkurenti	Sliktāk kā konkurenti	Mazliet sliktāk kā konkurenti	Ne sliktāk, ne labāk kā konkurenti	Mazliet labāk kā konkurenti	Labāk kā konkurenti	Būtiski labāk kā konkurenti
<p>Mūsu uzņēmums spēj <u>pielāgoties</u>, lai atbilstu eksporta klientu prasībām</p> <p><b>KULT-SPEJ 1</b></p>						X	
<p>Mūsu uzņēmums spēj <u>strauji reaģēt</u> uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos</p> <p><b>KULT-SPEJ 2</b></p>				X			

Mūsu uzņēmums spēj atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus <b>KULT-SPEJ 3</b>				X			
Mūsu uzņēmums spēj izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos, un veiksmīgos eksperimentus ievieš plašākā mērogā <b>KULT-SPEJ 4</b>			X				
<b>II daļa</b> <b>Turpinājumā lūdzam Jūs novērtēt Jūsu uzņēmuma eksporta darbības ārējo vidi. Lūdzu, novērtējiet eksporta vidi pēdējo divu gadu laikā (2018-2019 g. periodā)</b>							
<b>Kādā mērā piekrītat šādiem apgalvojumiem. Lūdzu, sniedziet atbildi skalā no 1 līdz 7, kur</b>  <i>1 nozīmē ... (pirmajā reizē nolasīt visu skalu)</i>  <b>šādos aspektos:</b>	<b>Atbildiet skalā no 1 līdz 7, kur:</b>  <i>Visiem 1-7 skalas jautājumiem ir klāt atbilžu variants:</i>  <i>(nelasīt) Grūti pateikt</i>						
<b>Konkurences piesātinājums</b>  <i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i>  <b>VI-KONK</b>	1 Pilnīgi nepiekrītu	2 Nepiekrītu	3 Drīzāk nepiekrītu	4 Ne piekrītu, ne nepiekrītu	5 Drīzāk piekrītu	6 Piekrītu	7 Pilnīgi piekrītu
Konkurence mūsu nozarē ir ļoti intensīva <b>VI-KONK 1</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X <input type="radio"/>

<b>Tirgus nenoteiktība</b>	1	2	3	4	5	6	7
<p><i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i></p> <p><b>VI-TNEN</b></p>	<b>Pilnīgi nepiekrītu</b>	<b>Nepiekrītu</b>	<b>Drīzāk nepiekrītu</b>	<b>Ne piekrītu, ne nepiekrītu</b>	<b>Drīzāk piekrītu</b>	<b>Piekrītu</b>	<b>Pilnīgi piekrītu</b>
<p>Mūsu biznesā klientu prasības mainās bieži</p> <p><b>VI-TNEN 1</b></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
<p>Klientiem ir tendence nepārtraukti meklēt jaunus produktus</p> <p><b>VI-TNEN 2</b></p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>
<p><b>III daļa</b></p> <p><b>Noslēgumā lūdzam Jūs novērtēt Jūsu <u>uzņēmuma eksporta rezultātus pēdējā 1 gada laikā - 2019.gadā.</u></b></p> <p><i>Papildus info: šeit noteikti nevērtējam patreizējo situāciju un Covid ietekmi, jautājums ir par pagājušo gadu!</i></p>							
<p><b>Kādā mērā Jūs esat apmierināts ar uzņēmuma rezultātiem? Lūdzu, sniedziet atbildi skalā no 1 līdz 7, kur</b></p> <p><i>1 nozīmē ... (pirmajā reizē nolasīt visu skalu)</i></p> <p><b>šādos aspektos:</b></p>	<p><b>Atbildiet skalā no 1 līdz 7, kur:</b></p> <p><i>Visiem 1-7 skalas jautājumiem ir klāt atbilžu variants:</i></p> <p><i>(nelasīt) Grūti pateikt</i></p>						
<p><b>Eksporta finanšu rezultāti</b></p> <p><i>Šis ir jautājumu bloka nosaukums, nevis pats jautājums</i></p> <p><b>FIN_REZ</b></p>	1	2	3	4	5	6	7
	<b>Pilnīgi neapmierināts</b>	<b>Neapmierināts</b>	<b>Drīzāk neapmierināts</b>	<b>Neitrāli</b>	<b>Drīzāk apmierināts</b>	<b>Apmierināts</b>	<b>Pilnīgi apmierināts</b>
<p>Eksporta pārdošanas apjoms pēdējā gada laikā (2019.g.)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FIN_REZ 1							
Eksporta pārdošanas apjoma pieaugums pēdējā gada laikā (2019.g.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FIN_REZ 2							
<b>Eksporta nefinanšu rezultāti</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
NEFIN_REZ	<b>Pilnīgi neapmierināts</b>	<b>Neapmierināts</b>	<b>Drīzāk neapmierināts</b>	<b>Neitrāli</b>	<b>Drīzāk apmierināts</b>	<b>Apmierināts</b>	<b>Pilnīgi apmierināts</b>
Uzņēmuma tēla un atpazīstamības uzlabojums eksporta tirgos 2019.gadā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NEFIN_REZ 1							
Jaunu klientu piesaiste eksporta tirgos 2019.gadā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NEFIN_REZ 2							

<b>Noslēgums.</b>	
<b>Liels paldies par Jūsu viedokli un veltīto laiku! Ja vēlaties saņemt pētījuma apkopotus rezultātus, lūdzu nosauciet_ epasta adresi, kur tos nosūtīt.</b>	
<b>Vēlos saņemt pētījuma rezultātus</b>	<input type="checkbox"/> Jā E-pasta adrese: _____ <input type="checkbox"/> Nevēlos saņemt pētījuma rezultātus

6.pielikums. Galveno komponentu analīze

Component	Initial Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %
1	10,121	23,003	23,003
2	3,634	8,259	31,263
3	2,905	6,602	37,864
4	2,177	4,947	42,812
5	2,042	4,641	47,453
6	1,933	4,392	51,845
7	1,637	3,720	55,565
8	1,572	3,572	59,137
9	1,404	3,191	62,328
10	1,285	2,921	65,249
11	1,260	2,864	68,112
12	1,152	2,618	70,731
13	0,993	2,257	72,988
14	0,931	2,115	75,103
15	0,890	2,023	77,126
16	0,848	1,928	79,054
17	0,752	1,709	80,763
18	0,681	1,549	82,311
19	0,621	1,412	83,724
20	0,588	1,335	85,059
21	0,585	1,328	86,387
22	0,570	1,295	87,682
23	0,515	1,170	88,853
24	0,489	1,112	89,965
25	0,429	0,976	90,940
26	0,406	0,924	91,864
27	0,378	0,858	92,723
28	0,345	0,784	93,506
29	0,332	0,754	94,261
30	0,308	0,700	94,961
31	0,288	0,655	95,616
32	0,264	0,601	96,217
33	0,244	0,554	96,772
34	0,226	0,513	97,285
35	0,221	0,503	97,788
36	0,191	0,433	98,221
37	0,178	0,404	98,625
38	0,164	0,373	98,998
39	0,134	0,305	99,303
40	0,118	0,267	99,570



41	0,091	0,208	99,778
42	0,055	0,124	99,902
43	0,033	0,075	99,977
44	0,010	0,023	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

7.pielikums. Galveno komponentu analīzes rotētā matrica (ar Varimax rotāciju)

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
STARPT_REZ 1	0,029	0,122	0,176	0,105	-0,062	-0,020	0,058	0,035	0,102	0,108	0,679	0,039
STARPT_REZ 2	-0,005	0,207	0,029	0,126	-0,061	0,047	-0,024	0,024	0,079	0,694	0,199	-0,113
KLATV-SPEJ 1	0,599	0,307	0,168	-0,047	0,180	0,016	-0,042	0,005	0,011	0,022	0,337	-0,244
KLATV-SPEJ 2	0,483	0,385	0,120	-0,048	0,193	-0,032	-0,037	-0,048	0,019	-0,068	0,302	-0,277
KLATV-SPEJ 3	0,304	0,444	0,120	0,017	0,353	0,014	-0,074	0,053	-0,139	0,103	0,210	-0,073
KLATV-SPEJ 4	0,686	0,182	0,220	0,008	-0,045	0,059	-0,042	0,078	0,034	0,109	0,043	-0,096
TM-SPEJ 1	0,567	0,372	0,110	0,041	-0,098	0,128	0,047	-0,134	-0,099	-0,132	0,320	0,050
TM-SPEJ 2	0,451	0,412	0,161	0,117	-0,039	0,100	0,006	-0,144	-0,013	-0,250	0,256	0,012
TM-SPEJ 3	0,582	0,168	0,045	0,010	-0,071	0,059	0,029	-0,145	0,022	-0,472	0,268	0,102
PATV-SPEJ 1	0,753	0,127	-0,037	0,086	0,054	-0,031	0,035	0,083	-0,027	0,219	-0,002	0,022
PATV-SPEJ 2	0,864	0,162	-0,004	0,078	0,099	-0,018	0,004	0,000	0,018	-0,084	0,033	0,045
PATV-SPEJ 3	0,801	0,013	0,097	-0,020	0,086	0,070	0,012	-0,107	0,047	-0,112	-0,049	0,129
PATV-SPEJ 4	0,777	0,124	0,146	-0,073	-0,051	-0,028	0,006	-0,041	-0,012	0,140	0,092	-0,003
PRATT-SPEJ 1	0,265	0,792	0,119	-0,054	0,070	-0,004	0,068	-0,042	0,039	0,068	0,140	0,001
PRATT-SPEJ 2	0,250	0,789	0,082	-0,038	0,024	0,065	-0,095	-0,037	-0,035	0,028	0,117	0,079
STRA-SPEJ 1	0,481	0,635	0,110	0,100	-0,089	-0,024	-0,002	-0,075	0,031	0,184	-0,047	-0,042
STRA-SPEJ 2	0,531	0,531	0,208	0,131	-0,177	0,042	-0,016	0,019	0,087	-0,023	-0,083	0,111
KULT-SPEJ 1	0,700	0,219	0,079	0,056	0,042	-0,101	-0,050	0,119	0,069	-0,128	-0,156	0,121
KULT-SPEJ 2	0,681	0,310	0,167	0,071	-0,048	-0,019	-0,019	-0,064	0,011	0,018	-0,113	-0,147
KULT-SPEJ 3	0,474	0,608	0,073	-0,005	0,169	-0,161	-0,021	-0,029	0,135	-0,012	-0,068	0,118
KULT-SPEJ 4	0,345	0,607	0,354	0,127	0,000	0,074	-0,011	-0,035	0,004	-0,042	-0,096	0,142

VI-KONK 1	0,025	-0,244	-0,047	-0,270	-0,019	0,596	0,015	-0,064	0,043	-0,045	0,364	0,197
VI-TNEN 1	-0,037	0,091	0,087	0,010	-0,047	0,837	0,046	0,021	0,009	0,117	-0,138	-0,013
VI-TNEN 2	0,041	0,054	0,151	-0,040	0,013	0,819	0,013	0,037	-0,065	-0,078	0,019	-0,042
FIN_REZ 1	0,165	0,110	0,847	-0,048	0,072	0,023	-0,003	0,203	0,072	-0,066	0,150	-0,038
FIN_REZ 2	0,087	0,125	0,863	-0,019	0,118	0,053	0,030	0,191	0,050	0,021	0,023	0,065
NEFIN_REZ 1	0,206	0,358	0,702	-0,017	0,011	0,064	0,002	-0,062	0,058	-0,032	0,046	-0,032
NEFIN_REZ 2	0,207	0,057	0,764	-0,044	0,022	0,118	-0,012	-0,118	-0,041	0,126	0,053	0,051
employees_2019	0,021	0,081	0,009	-0,115	-0,059	0,004	-0,017	0,045	0,852	-0,007	0,069	-0,081
net_turnover_2019	0,068	-0,030	0,088	-0,027	0,007	-0,038	-0,024	-0,031	0,883	0,090	0,028	0,004
Current_Ratio_2019	0,039	0,006	-0,016	0,899	0,144	-0,014	0,026	0,030	-0,062	-0,103	-0,123	-0,080
Liquidity_Ratio_2019	0,028	-0,015	0,011	0,846	0,190	0,015	0,034	0,033	-0,071	-0,148	-0,164	-0,076
GrossProfit_Ratio_2019	0,132	-0,070	0,055	0,135	0,564	-0,198	0,196	0,035	-0,129	0,330	-0,131	0,191
NetProfit_Ratio_2019	-0,049	0,037	0,047	0,189	0,821	0,092	-0,004	0,079	0,029	-0,074	-0,013	-0,073
Credit_Term_2019	0,031	0,064	0,145	0,102	-0,270	-0,234	0,049	-0,230	-0,151	0,184	0,010	0,549
RoEquity_2019	0,008	0,156	0,075	0,239	0,755	-0,082	-0,103	0,175	-0,069	-0,094	0,019	-0,082
YoY_employees	0,010	-0,064	0,102	-0,090	0,105	-0,032	-0,012	0,815	-0,028	-0,013	0,104	-0,147
YoY_net_turnover	-0,056	-0,075	0,069	0,038	0,096	0,066	-0,020	0,831	0,038	0,050	-0,103	0,187
YoY_Current_Ratio	0,073	0,049	-0,061	0,765	0,076	-0,089	-0,037	-0,088	-0,028	0,256	0,290	0,085
YoY_Liquidity_Ratio	0,073	0,042	-0,068	0,791	0,045	-0,113	-0,026	-0,078	-0,026	0,230	0,249	0,138
YoY_GrossProfit_Ratio	0,128	-0,188	0,187	-0,135	0,458	0,022	0,078	-0,124	0,204	0,434	-0,095	0,235
YoY_NetProfit_Ratio	0,000	-0,016	0,018	-0,020	0,050	0,015	0,973	-0,043	-0,036	-0,025	0,048	0,021
YoY_Credit_Term	0,020	0,117	-0,006	-0,036	0,077	0,110	-0,025	0,118	-0,010	-0,150	0,049	0,708
YoY_RoEquity	-0,033	-0,035	-0,005	0,023	-0,054	0,050	0,970	0,009	-0,004	0,024	0,008	-0,019

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
Rotation converged in 30 iterations.

8.pielikums. Dispersijas inflācijas koeficientu aprēķins kontroles faktoru indikatoriem

Outer VIF Values

	VIF
Darb_ilgums	1.159
Eksp_ilgums 1	1.156
Eksp_ilgums 2	1.131
Eksp_ilgums 3	1.138
Int_Valoda	1.426
amats_1	2.691
amats_2	2.694
employees_2019	1.753
nace_1grupa*	4.307
nace_2grupa*	3.588
nace_3grupa	2.596
nace_4grupa_bez_parvadajumiem*	5.872
nace_5un6grupa	2.941
nace_parvadajumi	1.162
net_turnover_2019	1.676
reg_Kurzeme	1.903
reg_Pieriga	2.491
reg_Riga	2.830
reg_Vidzeme	1.792
reg_Zemgale	1.899

\*indikatoru izslēgti no tālākas analīzes multikolinearitātes dēļ

9.pielikums. Sākotnējā konceptuālā modeļa savstarpējās korelācijas

	Eksporta Rezultāti	Eksporta mārketinga kultūra	Konkurences intensitāte	Kontroles faktori	Moderējošais efekts 1	Moderējošais efekts 2	Mārketinga spējas	Klientu uzvedības mainīgums
FIN_REZ_1	0.866	0.311	-0.050	0.250	0.061	-0.040	0.371	0.050
FIN_REZ_2	0.848	0.305	-0.052	0.215	-0.019	-0.103	0.306	0.119
Int_Valoda	0.077	0.099	-0.039	0.280	0.029	0.051	0.112	-0.181
KLATV_SPEJ_1	0.413	0.532	0.033	0.315	-0.088	-0.118	0.747	-0.013
KLATV_SPEJ_2	0.325	0.477	-0.017	0.261	-0.089	-0.107	0.670	-0.025
KLATV_SPEJ_3	0.334	0.397	-0.121	0.215	-0.071	-0.161	0.561	0.005
KLATV_SPEJ_4	0.369	0.512	-0.010	0.247	-0.091	-0.096	0.685	0.034
KULT_SPEJ_1	0.268	0.811	-0.051	0.204	0.032	0.008	0.643	-0.065
KULT_SPEJ_2	0.314	0.815	-0.029	0.221	-0.008	0.000	0.707	-0.001
KULT_SPEJ_3	0.314	0.825	-0.116	0.284	-0.123	-0.058	0.669	-0.089
KULT_SPEJ_4	0.431	0.783	-0.066	0.219	0.019	-0.107	0.590	0.134
Mārketinga spējas * Konkurences intensitāte	-0.115	-0.048	0.142	-0.071	0.237	1.000	-0.122	0.150
Mārketinga spējas * Klientu uzvedības mainīgums	0.043	-0.026	0.164	0.025	1.000	0.237	-0.061	0.138
NEFIN_REZ_1	0.831	0.431	0.001	0.256	-0.007	-0.140	0.476	0.139
NEFIN_REZ_2	0.791	0.308	0.011	0.129	0.041	-0.049	0.314	0.180
PATV_SPEJ_1	0.190	0.545	-0.020	0.206	0.017	-0.117	0.666	-0.043
PATV_SPEJ_2	0.219	0.647	0.010	0.255	0.033	-0.021	0.782	-0.033
PATV_SPEJ_3	0.259	0.580	0.040	0.129	-0.080	-0.028	0.700	0.035
PATV_SPEJ_4	0.390	0.603	0.052	0.255	-0.027	-0.173	0.716	-0.019
PRATT_SPEJ_1	0.324	0.570	-0.099	0.241	0.001	-0.047	0.664	0.046
PRATT_SPEJ_2	0.348	0.617	-0.030	0.161	0.007	-0.043	0.658	0.097
STARPT_REZ_1	0.276	0.097	0.094	0.121	0.126	-0.134	0.170	0.007
STARPT_REZ_2	0.200	0.046	0.011	0.142	0.101	-0.009	0.101	0.025
STRA_SPEJ_1	0.288	0.620	-0.134	0.201	-0.025	-0.077	0.730	0.022
STRA_SPEJ_2	0.392	0.676	-0.050	0.129	-0.007	-0.013	0.738	0.045
TM_SPEJ_1	0.324	0.541	0.162	0.185	-0.044	-0.131	0.716	0.076
TM_SPEJ_2	0.350	0.513	0.010	0.182	-0.132	-0.109	0.694	0.070
TM_SPEJ_3	0.176	0.478	0.155	0.083	-0.075	-0.066	0.627	0.038
VI_KONK_1	-0.013	-0.080	1.000	-0.034	0.164	0.142	-0.004	0.377
VI_TNEN_1	0.112	-0.022	0.311	-0.064	0.143	0.177	0.008	0.856
VI_TNEN_2	0.136	0.008	0.350	-0.077	0.105	0.096	0.047	0.904
amats_1	0.059	0.070	0.037	0.214	0.059	-0.054	0.092	-0.005
employees_2019	0.109	0.107	-0.001	0.397	0.075	-0.009	0.084	0.028
nace_5un6grupa	0.170	0.184	-0.163	0.622	-0.034	-0.166	0.208	-0.031
net_turnover_2019	0.143	0.084	0.048	0.522	-0.002	0.016	0.095	-0.090
reg_Kurzeme	-0.033	-0.019	0.021	-0.119	0.050	0.008	0.022	0.057
reg_Pieriga	0.057	0.120	0.118	0.209	0.017	0.134	0.062	0.050
reg_Riga	0.078	0.075	-0.041	0.285	0.000	-0.059	0.079	-0.044

10.pielikums. Faktoru korelācijas un struktūras matrica (PAF)

	1	2	3	4	5
KLATV-SPEJ 1 Mēs spējam nodrošināt uzticamu un savlaicīgu reakciju uz eksporta pircēju vajadzībām	0,567	0,490	0,786	0,423	-0,425
KLATV-SPEJ 2 Mēs spējam iztēloties eksporta klientu realitāti	0,463	0,421	0,738	0,442	-0,336
KLATV-SPEJ 3 Mūsu uzņēmumā klienti aktīvi piedalās jaunu eksporta produktu radīšanā vai testēšanā	0,362	0,509	0,469	0,388	-0,321
KLATV-SPEJ 4 Mūsu attiecības ar klientiem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju eksporta tirgos	0,627	0,325	0,531	0,437	-0,523
TM-SPEJ 1 Mēs spējam nepārtraukti sekot līdzi jaunām eksporta tirgus tendencēm un notikumiem	0,534	0,458	0,393	0,720	-0,373
TM-SPEJ 2 Mēs spējam paredzēt eksporta tirgus tendences un notikumus pirms tie kļūst acīmredzami	0,405	0,400	0,363	0,819	-0,524
TM-SPEJ 3 Mēs spējam iegūt eksporta tirgus informāciju caur dažādiem avotiem	0,526	0,304	0,270	0,704	-0,263
PATV-SPEJ 1 Mēs esam pieejami eksporta partneriem, kad rodas vajadzība	0,698	0,358	0,415	0,428	-0,310
PATV-SPEJ 2 Mēs spējam efektīvi koordinēt un vadīt attiecības ar eksporta partneriem laika gaitā	0,883	0,374	0,502	0,580	-0,387
PATV-SPEJ 3 Mēs spējam efektīvi mobilizēt eksporta partneru resursus, lai radītu vērtību klientiem	0,773	0,249	0,384	0,549	-0,343
PATV-SPEJ 4 Mūsu attiecības ar eksporta partneriem palīdz veidot uzņēmuma atpazīstamību un reputāciju	0,721	0,333	0,456	0,453	-0,448
PRATT-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj izstrādāt jaunus veiksmīgus eksporta produktus	0,382	0,831	0,402	0,356	-0,436
PRATT-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj ātri ieviest eksporta tirgū jaunus produktus	0,380	0,852	0,318	0,413	-0,466
STRA-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgu eksporta produktu/pakalpojumu starp konkurentiem	0,483	0,536	0,441	0,483	-0,777
STRA-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj diferencēt jeb padarīt atšķirīgus piedāvājumus dažādiem eksporta klientu segmentiem	0,566	0,576	0,235	0,582	-0,735
KULT-SPEJ 1 Mūsu uzņēmums spēj pielāgoties, lai atbilstu eksporta klientu prasībām	0,757	0,479	0,230	0,382	-0,447
KULT-SPEJ 2 Mūsu uzņēmums spēj strauji reaģēt uz jauniem tirgus un konkurences apstākļiem eksporta tirgos	0,697	0,481	0,362	0,510	-0,502
KULT-SPEJ 3 Mūsu uzņēmums spēj atklāt vēl neizteiktas eksporta pircēju vajadzības un piedāvāt tām risinājumus	0,560	0,644	0,319	0,441	-0,606
KULT-SPEJ 4 Mūsu uzņēmums spēj izmantot eksperimentēšanu eksporta mārketinga procesos, un veiksmīgos eksperimentus ievieš plašākā mērogā	0,471	0,663	0,181	0,465	-0,603

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 12 iterations

### 11.pielikums. PLS-SEM ārējā modeļa koeficienti

	Indikatora svars definējot latento mainīgo	Konfidences intervāls		P vērtība
		2.5%	97.5%	
Eksp_apjoms -> Kontroles Faktori	0.369	-0.113	0.761	0.114
FIN_REZ_1 <- Rezultāti	0.874	0.820	0.912	0.000
FIN_REZ_2 <- Rezultāti	0.870	0.819	0.908	0.000
Int_Valoda -> Kontroles Faktori	0.377	-0.198	0.713	0.111
KLATV_SPEJ_1 <- Klientu iesaistīšanas spēja	0.889	0.856	0.916	0.000
KLATV_SPEJ_2 <- Klientu iesaistīšanas spēja	0.850	0.788	0.895	0.000
KLATV_SPEJ_3 <- Klientu iesaistīšanas spēja	0.720	0.619	0.790	0.000
KLATV_SPEJ_4 <- Partneru attiecību spēja	0.745	0.657	0.808	0.000
KULT_SPEJ_1 <- Adaptīvs, strauji reaģējošs	0.886	0.834	0.922	0.000
KULT_SPEJ_2 <- Adaptīvs, strauji reaģējošs	0.908	0.877	0.934	0.000
KULT_SPEJ_3 <- Proaktīvs, eksperimenti	0.887	0.832	0.922	0.000
KULT_SPEJ_4 <- Proaktīvs, eksperimenti	0.893	0.851	0.923	0.000
NEFIN_REZ_1 <- Rezultāti	0.826	0.749	0.876	0.000
NEFIN_REZ_2 <- Rezultāti	0.808	0.714	0.868	0.000
PATV_SPEJ_1 <- Partneru attiecību spēja	0.776	0.691	0.844	0.000
PATV_SPEJ_2 <- Partneru attiecību spēja	0.884	0.844	0.917	0.000
PATV_SPEJ_3 <- Partneru attiecību spēja	0.828	0.767	0.876	0.000
PATV_SPEJ_4 <- Partneru attiecību spēja	0.826	0.766	0.874	0.000
PRATT_SPEJ_1 <- Produktu attīstīšanas spēja	0.930	0.900	0.952	0.000
PRATT_SPEJ_2 <- Produktu attīstīšanas spēja	0.929	0.900	0.951	0.000
STRA_SPEJ_1 <- Stratēģiskā radošuma spēja	0.906	0.860	0.939	0.000
STRA_SPEJ_2 <- Stratēģiskā radošuma spēja	0.920	0.892	0.944	0.000
TM_SPEJ_1 <- Tirgus izprašanas spēja	0.860	0.812	0.896	0.000
TM_SPEJ_2 <- Tirgus izprašanas spēja	0.856	0.801	0.897	0.000
TM_SPEJ_3 <- Tirgus izprašanas spēja	0.825	0.760	0.874	0.000
VI_TNEN_1 <- Klientu uzved. mainīgums	0.852	0.289	0.993	0.000
VI_TNEN_2 <- Klientu uzved. mainīgums	0.907	0.361	0.998	0.000
amats_1 -> Kontroles Faktori	0.244	-0.332	0.625	0.322
employees_2019 -> Kontroles Faktori	0.419	-0.148	0.665	0.043
net_turnover_2019 -> Kontroles Faktori	0.582	0.185	0.780	0.000
reg_Kurzeme -> Kontroles Faktori	-0.106	-0.549	0.381	0.658
reg_Pieriga -> Kontroles Faktori	0.326	-0.268	0.624	0.146
reg_Riga -> Kontroles Faktori	0.242	-0.303	0.623	0.309

**12.pielikums. Latento mainīgo savstarpējo saistību netiešā ietekme**

		Konkrētā netiešā ietekme	Konfidences intervāls		P vērtība
			2.5%	97.5%	
1	Adaptīvs, strauji reaģējošs -> Partneru attiecību spēja -> Klientu attiecību spēja	0.275	0.185	0.380	0.000
2	Proaktīvs, eksperimenti -> Stratēģiskā radošuma spēja -> Tirgus izprašanas spēja	0.192	0.090	0.298	0.000
3	Proaktīvs, eksperimenti -> Produktu attīstīšanas spēja -> Klientu attiecību spēja	0.161	0.084	0.247	0.000
4	Tirgus izprašanas spēja -> Partneru attiecību spēja -> Klientu attiecību spēja	0.147	0.081	0.221	0.000
5	Adaptīvs, strauji reaģējošs -> Stratēģiskā radošuma spēja -> Tirgus izprašanas spēja	0.139	0.073	0.222	0.000
6	Proaktīvs, eksperimenti -> Stratēģiskā radošuma spēja -> Produktu attīstīšanas spēja	0.134	0.060	0.227	0.002
7	Partneru attiecību spēja -> Klientu attiecību spēja -> Rezultāti	0.130	0.044	0.210	0.002
8	Stratēģiskā radošuma spēja -> Tirgus izprašanas spēja -> Partneru attiecību spēja	0.127	0.058	0.207	0.001
9	Stratēģiskā radošuma spēja -> Produktu attīstīšanas spēja -> Klientu attiecību spēja	0.103	0.041	0.181	0.005
10	Proaktīvs, strauji reaģējošs -> Stratēģiskā radošuma spēja -> Produktu attīstīšanas spēja	0.097	0.038	0.177	0.007
11	Produktu attīstīšanas spēja -> Klientu attiecību spēja -> Rezultāti	0.093	0.028	0.155	0.004
12	Adaptīvs, strauji reaģējošs -> Tirgus izprašanas spēja -> Partneru attiecību spēja	0.093	0.041	0.160	0.002