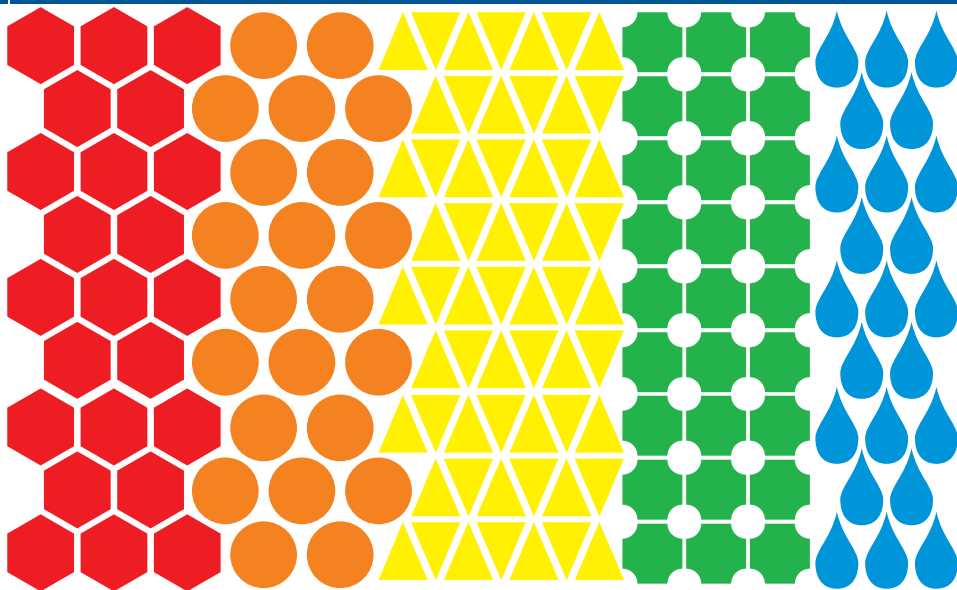


Zane Driņķe

# KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS

Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu  
konkurētspējas paaugstināšanai



UZŅĒMĒJDARBĪBA



**Zane Driņķe**

# **KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS**

**Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu  
konkurētspējas paaugstināšanai**

Monogrāfija



Rīga 2019

UDK 658  
Dr483

**Zane Driņķe**

**KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS LATVIJAS MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU  
KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI**

Uzņēmējdarbības bibliotēka Nr. 73

Monogrāfiju izdošanai rekomendējis Biznesa augstskolas *Turība* Biznesa tehnoloģiju institūts, Zinātniskās padomes sēdes protokols Nr. 14/2019 (09.09.2019.).

Zinātniskie recenzenti:

*Dr.oec.* **Jānis Vanags**

*Dr.oec.* **Andra Zvirbule**

*PhD* **Maria Kovačova**

ISBN 978-9934-543-23-4

© SIA "Biznesa augstskola *Turība*", 2019, 272 lpp.

© Driņķe Z., 2019

Izdevējs SIA "Biznesa augstskola *Turība*"

E-pasts: izdevnieciba@turiba.lv

Iespiests SIA "Drukātava"

## Anotācija

Monogrāfija balsīta uz promocijas darbu "Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas iespējas Kvalitātes vadības sistēmas piemērošanas rezultātā". Tās aktualitāti nosaka tēmā iekļautie pamatjēdzieni – mazie un vidējie uzņēmumi; konkurētspēja un kvalitāte. Mazie un vidējie uzņēmumi ir ieinteresēti saražot tādus produktus, kuros potenciālie pircēji varētu pamanīt tās kvalitatīvās pazīmes, kuras nepieciešamas, lai tās spētu apmierināt viņu vajadzības.

Izstrādātā darba mērķis: atklāt kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas pozitīvos efektus mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā, kā arī identificēt nozīmīgākos šķēršļus ražošanas pārkārtošanai atbilstoši kvalitātes vadības sistēmas prasībām mazajos un vidējos uzņēmumos Latvijas tautsaimniecībā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tiek izstrādāti divi modeļi, kvalitātes vadības sistēmas pilnveidošanas virzieni, kā arī pētījuma rezultātā izvirzītā hipotēze ir aprobēta un iegūtie pētījuma rezultāti apkopoti, lai definētu priekšnosacījumus mazo un vidējo uzņēmumu kvalitātes vadības sistēmas nozīmīgumu konkurētspējas paaugstināšanai.

Pirmajā nodaļā izklāstīto pētījuma rezultātu iegūšanai tiek piemērota loģiskās pieejas metode. Otrajā nodaļā izklāstīto pētījuma rezultātu iegūšanā par konkurētspējas efektiem dažādās tautsaimniecības nozarēs galvenokārt tiek izmantotas salīdzināšanas metodes, analīzes un sintēzes metodes, kā arī dažādas matemātiskās metodes konkurētspējas izmaiņu noteikšanai pētījumā iekļautajos laika periodos. Esošā teorētiskā analītiskā izvērtējumā nozīmīgas ir bijušas analīzes un sintēzes metodes, bet jaunu teorētisko atziņu veidošanā par MVU konkurētspējas paaugstināšanas iespējām, izmantojot kvalitātes vadības sistēmas priekšrocības, tiek piemērotas dedukcijas un

indukcijas metodes, kā arī loģiskās pieejas metodes. Savukārt sistēmiskas pieejas veidošanā MVU darbības pārkārtošanā atbilstoši kvalitātes vadības sistēmas prasībām un attiecīgo modeļu izstrādē noderīgas ir bijušas metodes, kas tiek izmantotas sistēmu izpētē un vadībā. Trešajā nodaļā tiek izmantotas pētījuma mērķim atbilstošas respondentu atlases un aptaujas metodes. Bet iegūto datu apstrādē tiek piemērotas atbilstošas kvantitatīvās metodes.

## **Annotation**

The topical concepts of the theme – small and medium-sized enterprises (hereinafter referred to as "SMEs") are the topicalities of the theme of the doctoral thesis "Possibilities of Improvement of Competitiveness of Latvian Small and Medium-Sized Enterprises as a result of Quality Management System"; competitiveness and quality. Small and medium-sized enterprises are interested in producing products where potential buyers can see the qualitative features they need to be able to meet their needs.

The aim of the doctoral thesis is as follows: to reveal the positive effects of the introduction of the quality management system in increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises, as well as to identify the major obstacles to reorganization of production in accordance with the requirements of the quality management system in small and medium-sized enterprises in the Latvian economy.

In order to achieve the set goal, two models are developed in the thesis, the directions of improvement of the quality management system, as well as the research hypothesis is approbated and the results of the research are summarized in order to define the preconditions for the importance of the quality management system of small and medium enterprises for increasing competitiveness.

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and proposals, a list of literature and sources used.

The critically creative approach method, combined with the logical approach method, is applied to the results of the research described in the first chapter. Comparison methods, analysis and synthesis methods, as well as various mathematical methods for determining competitiveness changes in the time periods included in the study are used to obtain the results of the study on competitiveness

effects in different sectors of the national economy. The methods of analysis and synthesis have been significant in the existing theoretical analytical evaluation, but deduction and induction methods, as well as logical approach methods, are applied in the development of new theoretical knowledge about the possibilities of increasing the competitiveness of SMEs. Methods used in system research and management have been useful in developing a systematic approach to reorganizing the activities of SMEs in line with the requirements of the quality management system and developing the relevant models. The third chapter of the thesis uses the methods of selection and survey of respondents corresponding to the purpose of the research. But the appropriate quantitative methods are applied to the processing of the obtained data.

# Saturs

Ievads .....	9
<b>1. Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas teorētiskie aspekti .....</b>	<b>15</b>
1.1. Darba tēmai nozīmīgāko jēdzienu skaidrojums .....	15
1.2. Zinātniskie pētījumi par MVU konkurenci, to konkurētspēju un konkurētspējas priekšrocībām .....	31
1.3. MVU konkurētspējas izmaiņu noteikšanā izmantojamie rādītāji .....	38
1.4. Kvalitātes vadības sistēmas nozīmīgākie elementi un to saistība ar MVU konkurētspējas paaugstināšanu .....	54
1.5. Kvalitātes vadības sistēmu pozitīvais efekts MMVU konkurētspējas paaugstināšanā.....	69
<b>2. Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas analītisks izvērtējums .....</b>	<b>73</b>
2.1. Mazo un vidējo uzņēmumu skaita un konkurētspējas izmaiņas tautsaimniecības nozarēs.....	78
2.2. Mikro uzņēmumu saimnieciskās darbības analītisks izvērtējums.....	89
2.3. Mazo uzņēmumu saimnieciskās darbības analītisks izvērtējums.....	105
2.4. Vidējo uzņēmumu saimnieciskās darbības analītisks izvērtējums.....	118
2.5. Mikro, mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas izmaiņu izvērtējums .....	136
<b>3. Kvalitātes vadības sistēmas piemērošanas efekti Latvijas tautsaimniecībā mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā .....</b>	<b>154</b>
3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izplatība un tās izmantošana uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā .....	154
3.2. Kvalitātes vadības sistēmas izmantošana Latvijas MMVU darbībā .....	160



3.3. Pētījuma rezultāti par Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas problēmām MMVU konkurētspējas paaugstināšanai .....	166
3.4. Pētījuma rezultāti par Kvalitātes vadības standarta nepilnībām saistībā ar tā piemērošanu MMVU konkurētspējas paaugstināšanai .....	173
3.5. Kvalitātes un atbilstības savstarpējā transformācija un tās saistība ar MMVU konkurētspēju .....	206
3.6. Ražošanas atbilstības sistēma klientu prasību pilnīgākai izpildei un MMVU konkurētspējas paaugstināšanai .....	213
3.7. Pētījuma rezultāti par Kvalitātes vadības Standarta piemērošanas barjerām MMVU konkurētspējas paaugstināšanai .....	219
3.8. Eduarda Deminga pamatprincipu piemērošana MMVU konkurētspējas paaugstināšanā .....	226
3.9. Pilnveidotie Deminga pamatprincipi MMVU konkurētspējas paaugstināšanai .....	234
Secinājumi .....	240
Priekšlikumi .....	250
Izmantotā zinātniskā literatūra un citi datu avoti .....	252

## Ievads

Monogrāfijas aktualitāti nosaka tēmā iekļautie pamatjēdzieni – mazie un vidējie uzņēmumi (turpmāk – MVU); konkurētspēja un kvalitāte. Katra uzņēmuma konkurētspējas nesējs ir produkts, kas ražots, ņemot vērā klientu kvalitātes prasības, un piedāvāts tirgū atbilstoši patērētāja priekšstatam par piedāvātā produkta derīgumu vērtības izteiksmē. Veiksmīgākie komersanti pēc uzņēmuma nodibināšanas cenšas radīt iekšējās uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības, izstrādājot uzņēmējdarbības attīstības projektus, iegādājoties atbilstošus resursus un uzsākot produktu ražošanu atbilstoši uzņēmumā izstrādātajai attiecīgā produkta ražošanas atbilstības sistēmai.

Pastāvīgi centieni uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanā un tās paaugstināšanā tiek transformēti patērētāja kvalitātes prasībās ražotajā produktā. Tas nav komersanta brīvprātīgs lēmums, to nosaka tirgus un tā dalībnieku uzvedības likumsakarības. Konkurētspējīgas komercdarbības juridiski ekonomisko pamatu veido neformāla vienošanās ar potenciālo pircēju par savstarpēji izdevīgu darījumu, bet šīs vienošanās garants ir atbilstoši klientu mainīgām prasībām saražotais produkts, konkurenti un komersanta godprātība. Tāpēc mazie un vidējie, kā arī lielle uzņēmumi ir ieinteresēti saražot tādus produktus, kuros potenciālie pircēji varētu pamanīt tās kvalitatīvās pazīmes, kuras nepieciešamas potenciālajam derīgumam, lai tās spētu apmierināt viņu vajadzības. Tādējādi komersants, viņa izveidotā ražošanas atbilstības sistēma, iekšējās un ārējās konkurētspējas priekšrocības veido savstarpēji saderīgu un papildinošu elementu sistēmu, kuras funkcionēšanas mērķis ir cieši saistīts ar produkta pircēja mērķi – pilnīgāk apmierināt savas vajadzības, izmantojot komersanta piedāvātos produktus un ņemot vērā viņa rīcībā esošos ieņēmumus.

Plašāki pētījumi par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, to konkurētspējas dažādiem aspektiem zinātnieku vidē parādās tikai pagājušā gadsimta trešās ceturtdaļas periodā un vēlākajos gados ar Boltona (*Bolton*, 1971), Šumahera (*Schumacher*, 1973) Birča (*Birch*, 1979), Gofi (*Scase & Gofee*, 1982), Bisleja un Hamiltona (*Beesley & Hamilton*, 1984), Olivera (*Oliver*, 1985), Andersa (*Anders*, 1985) un citu zinātnieku pētījumu rezultātiem. Salīdzinoši lielu ieguldījumu MVU attīstības problēmu pētīšanā lielo pārmaiņu laikā ir devuši Storeja un Johansona (*Storey & Johnson*, 1987), Jueliena (*Julien*, 1993), Zoltana un Audretša (*Zoltan & Audretsch*, 1993), kā arī citu pētnieku zinātniskās darbības rezultāti. Viņu uzmanību piesaistīja MVU konkurētspēju veidojošie elementi, to savstarpējā atbilstība un mijiedarbība mainīgajos ārējās vides apstākļos un klientu kvalitātes prasību izmaiņu rezultātā.

Mūsdienās Eiropas Ekonomiskajā sistēmā darbojas vairāk nekā 23 miljoni mazie un vidējie uzņēmumi, kuros tiek saražotas preces un pakalpojumi par summu, kas pārsniedz 4 miljardus eiro. Šajos uzņēmumos tiek nodarbināti vairāk nekā 90 miljoni ekonomiski aktīvie iedzīvotāji no dažādām Eiropas valstīm. Eiropas Savienībā un citās pasaules attīstītās valstīs MVU attīstības rādītāji ievērojami pārsniedz lielo uzņēmumu attīstības rādītājus. Tā kopš 2003. gada mazo un vidējo uzņēmumu skaits ir palielinājies par 20 %, bet nodarbināto skaits tajos pieaudzis 1,24 reizes, sasniedzot 67 % no visiem nodarbinātajiem (*European Commission*, 2016). Savukārt Latvijā recesijas laikā un pēc 2010. gada krīzes strauji palielinājās mikro uzņēmumu skaits, un 2018. gada sākumā to skaits sniedzas pāri 105 tūkstošiem, kas veido vairāk nekā 90 % no visiem MVU (LR CSP, 2018). Neskatoties uz to, abreviatūrā "MVU" joprojām neatbilst tās saturam, un tiek ignorēts mikro uzņēmumu lielais īpatsvars šajā uzņēmumu grupā. Pateicoties mikro uzņēmumu straujai attīstībai pēdējos 5–7 gados, Latvija ir pārsniegusi ES vidējo rādītāju pēc uzņēmumu skaita uz

1000 iedzīvotājiem, bet mazo un vidējo uzņēmumu grupā joprojām vērojama salīdzinoši liela atpalicība no attīstītākajām valstīm Eiropā (Eurostat, 2018). Tas skaidri norāda uz Latvijas mazo un vidējo komersantu salīdzinoši zemo konkurētspēju ES ekonomiskajā telpā, pierādot tēmas aktualitāti globālā mērogā. Atšķirībā no lielākajām jaunajām dalībvalstīm Latvijā strādājošajiem MVU savā darbībā jāorientējas uz eksporta tirgiem tuvākajās un tālākajās valstīs. Sekmīgai darbībai citu valstu tirgos Latvijas uzņēmumiem nepieciešams iegūt salīdzinošās konkurētspējas priekšrocības un maksimāli efektīvi izmantot dabiskās konkurētspējas priekšrocības, lai iekšzemē ražotie produkti cenas un satura ziņā būtu konkurētspējīgi ārvalstu tirgos. Viens no efektīvākajiem līdzekļiem salīdzinošo konkurētspējas priekšrocību iegūšanai ir MVU darbības pakārtošana ražošanas atbildības sistēmas prasībām, kuras ietvaros tiek saražotas preces un/vai pakalpojumi atbilstoši klientu mainīgajām kvalitātes prasībām. Tādējādi mazajos un vidējos uzņēmumos ražotajos produktos tiktu iekļautas mērķa tirgū valdošās klientu kvalitatīvās prasības, kurām ir izšķiroša nozīme jebkura uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanas paaugstināšanā. Šajā gadījumā nav būtiski svarīgi, vai ražošanas atbildības sistēma tiek sertificēta, ņemot vērā Starptautiskajā standartā noteiktās kvalitātes vadības prasības, jeb tas netiek darīts materiālu, juridisku, kognitīvu vai citu iemeslu dēļ.

**Latvijas MVU konkurētspēja globālajā tirgus sistēmā nav pietiekoša, un to iespējams paaugstināt, izmantojot kvalitātes vadības un ražošanas atbildības sistēmas priekšrocības.**

Pētījuma zinātniskais nozīmīgums:

- identificētas tautsaimniecības nozares, kurās strādājošajiem MVU konkurētspējas paaugstināšanas pasākumi var dot lielāko ekonomisko efektu, izmantojot kvalitātes vadības sistēmas prasības;

- izvērtēti nozīmīgākie jēdzieni “kvalitāte”, “atbilstība” un “konkurētspēja”, kā arī citi pētījumam nozīmīgi teorētiskie aspekti, izmantojot citu zinātnieku darba rezultātus;
- izmantojot dažādu autoru zinātnisko pētījumu rezultātus, atklātas kopējās un atšķirīgās satura dimensijas jēdzieniem “kvalitāte” un “atbilstība”;
- izstrādāts kvalitātes un atbilstības savstarpējās transformācijas modelis, kurš izmantojams, lai pētnieki un uzņēmēji varētu papildināt savu priekšstatu par kvalitātes prasību pāreju MVU ražošanas atbilstības noteikumos;
- izstrādāta produktu ražošanas atbilstības sistēma un tās modelis, kas var būt noderīgs ražošanas atbilstības sistēmas ieviešanai MVU darbībā konkurētspējas paaugstināšanas un darbības rentabilitātes palielināšanas nolūkā;
- noteikta klientu mainīgo kvalitātes prasību un ražošanas atbilstības noteikumu transformēšanas teorētiska nepieciešamība un tās saistība ar MVU konkurētspējas paaugstināšanas teorijas paplašināšanu;
- identificētas ražošanas atbilstības sistēmas nozīmīgāko elementu piemērošanas teorētiskas iespējas vadības lēmumu terētiskā pamatojuma izstrādē MVU un citu organizāciju konkurētspējas paaugstināšanas jautājumos;
- noteiktas nozīmīgākās barjeras un to cēloņi kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā Latvijas tautsaimniecībā strādājošo MVU darbībā konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā. Tās var tikt izmantotas lietišķajos pētījumos citās valstīs, lai pārliecinātos par to esamību, un identificētas citas, kas izveidojušās, ņemot vērā esošās atšķirības uzņēmējdarbības vidē un atšķirīgos efektus KVS izmantošanas gadījumos.

**Pētījuma praktiskais nozīmīgums.** Zinātniskā pētījuma rezultātiem ir praktiskais nozīmīgums MVU konkurētspējas paaugstināšanai dažādās tautsaimniecības nozarēs. Nozīmīgākie pētījuma praktiskās pielietošanas aspekti ir šādi:

- skaidri un precīzi definētie jēdzieni “kvalitāte” un “atbildība” izmantojami vadības lēmumos par ražošanas atbildības sistēmas izveidošanu MVU ar nolūku paaugstināt to konkurētspēju;
- praktiska nozīme ir pētījuma ietvaros izstrādātajam kvalitātes un atbildības savstarpējās transformācijas modelim. Tas var būt noderīgs gan MVU vadītājiem konkurētspējīgu produktu ražošanā, gan citu organizāciju vadītājiem, kuru darbība ir saistīta ar piedāvātā produkta atbildību un kvalitāti no patērētāju puses, tajā skaitā valsts pārvaldes iestādēs, izglītības un veselības aizsardzības iestādēs, kā arī citās organizācijās;
- izstrādātā produktu ražošanas atbildības sistēma un tās modelis piemērojams pielietošanai praksē, lai MVU vadītāji izstrādātu pasākumus uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai, ņemot vērā ražotā produkta kvantitatīvos un kvalitatīvos aspektus. Modelim ir lielas izmantošanas iespējas arī citu organizāciju darbībā;
- identificēti MVU darbības stabilitātei un konkurētspējai nozīmīgākie kvalitātes vadības sistēmas elementi; identificēta šo elementu saistība ar ražošanas atbildības sistēmas pamatelementiem, kas veido MVU konkurētspējas paaugstināšanas praktiskās iespējas;
- noteikta klientu mainīgo kvalitātes prasību un ražošanas atbildības noteikumu transformēšanas praktiskā nepieciešamība un tās saistība ar MVU konkurētspējas paaugstināšanu;

- liela praktiska nozīme ir identificētajām barjerām kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā Latvijas tautsaimniecībā strādājošo MVU darbībā. Tās būtu jāizmanto MVU vadītājiem, strādājot pie pasākumiem uzņēmumā ražoto produktu konkurētspējas paaugstināšanai, kā arī valsts institūcijām;
- izstrādāti priekšlikumi kvalitātes vadības sistēmas pilnveidošanai ar mērķi tos izmantot MVU konkurētspējas paaugstināšanai ar augstāku efektivitāti;
- aktualizētie Eduarda Deminga kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas un funkcionēšanas pamatnoteikumi plaši izmantojami praksē ražošanas atbilstības sistēmas izveidošanā MVU un saražotā produkta atbilstības paaugstināšanā klientu mainīgajām kvalitātes prasībām;
- pētījuma rezultāti var būt noderīgi Starptautiskajai standartizācijas organizācijai, lai izstrādātu un apstiprinātu priekšlikumus Kvalitātes vadības standarta pilnveidošanai.