

**Latvijas Lauksaimniecības universitāte  
Ekonomikas fakultāte**

**Latvia University of Agriculture  
Faculty of Economics**

**Mg.oec. Maira Leščevica**

**LAUKU UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDES  
ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJĀ**

**OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING THE  
RURAL ENTREPRENEURSHIP ENVIRONMENT  
IN LATVIA**

**PROMOCIJAS DARBA**

**Kopsavilkums**

Dr.oec zinātniskā grāda iegūšanai

RESUME,  
of  
**PhD Paper**

Jelgava  
2005

**Promocijas darbs izstrādāts** Latvijas Lauksaimniecības universitātes Ekonomikas fakultātes Ekonomikas katedrā

**Promocijas darba zinātniskā vadītāja** – Dr.habil.oec., LZA akadēmiķe, LLMZA prezidente, LLU profesore Baiba Rivža.

**Promocijas darba zinātniskā aprobācija noslēguma posmā** – Latvijas Lauksaimniecības universitātes Ekonomikas fakultātes Ekonomikas katedras, Uzņēmējdarbības un vadības katedras, Grāmatvedības un finanšu katedras un Informācijas tehnoloģijas fakultātes akadēmiskā personāla pārstāvju 2004.gada 2. decembra kopsēdē – **darbs aprobēts iesniegšanai LLU Promocijas padomē Ekonomikas zinātņu nozares apakšnozarē Agrārā ekonomika.**

**Oficiālie recenzenti:**

**Olģerts Krastiņš** – Promocijas padomes eksperts, LZA akadēmiķis, LU profesors, Dr.habil.oec.;

**Biruta Sloka** – LU profesore, Dr.oec.;

**Vulfs Kozlinskis** - LLU profesors, Dr.habil.oec.

**Promocijas darba aizstāvēšana** notiks LLU Ekonomikas zinātņu nozares Agrārās un reģionālās ekonomikas apakšnozaru promocijas padomes atklātā sēdē \_\_\_\_\_ Jelgavā, Svētes ielā 18, 212. auditorijā.

Ar promocijas darbu **var iepazīties LLU Fundamentālajā bibliotēkā**, Lielā ielā 2, Jelgavā.

**Atsaukmes var sūtīt** Promocijas padomes sekretārei Svētes ielā 18, Jelgavā, LV-3001; e-pasts: [ekon@llu.lv](mailto:ekon@llu.lv), fax: 3026980.

**Padomes sekretāre** – LLU profesore, Dr.oec. **Līga Mihejeva.**

**The Ph.D. paper was prepared** at the Department of Economics in the Faculty of Economics of the Latvia University of Agriculture.

**Scientific supervisor of the Ph.D. paper** – Dr. habil. oec., President of LLMZA, full member of the Latvian Academy of Sciences, LUA Professor Baiba Rivža.

**In the final stage of the scientific approbation of the Ph.D. paper** at the academic faculty's joint session of the Department of Economics, the Department of Business and Management, Accounting and Finance of the Faculty of Economics and Faculty of Information Technologies of the Latvia University of Agriculture on December 2, 2004, the **Ph.D. paper was approbated to be submitted to the LUA Agrarian and Regional Economics Promotion Council in the subbranch – Agrarian Economics.**

**Official reviewers:**

**Olģerts Krastiņš** – an expert on the Promotion Council, full member of the Latvia Academy of Sciences, Professor of University of Latvia, Dr. habil. oec.;

**Biruta Sloka** –University of Latvia, professor, Dr. oec.;

**Vulfs Kozlinskis** – LUA professor, Dr. habil. oec.

**The presentation and defense of the Ph.D. paper** is scheduled at an open session of the LUA Agrarian and Regional Economics Promotion Council on \_\_\_\_\_ in Jelgava, Svētes Street 18, Auditorium 212.

The **Ph.D. paper is available at the LUA Fundamental Library on Lielā Street 2, Jelgava.**

**Comments are to be sent** to the secretary of the Promotion Council at Svētes Street 18, Jelgava, LV-3001; e-pasts: [uzn@llu.lv](mailto:uzn@llu.lv), fax: 3026980.

**Secretary of the Council** – LUA professor, Dr. oec. **Līga Mihejeva.**

## CONTENTS/ SATURS

	Page/ lpp.
INFORMATION ON PUBLICATIONS	5
ABSTRACT OF THE Ph.D. PAPER	9
CONTENTS OF THE Ph.D. PAPER	11
LIST OF TABLES INCLUDED IN THE Ph.D. PAPER	13
LIST OF FIGURES INCLUDED IN THE Ph.D. PAPER	15
CURRICULUM VITAE	18
RESUME of the Ph.D. paper	21
Introduction	22
1. Theoretical and conceptual aspects of entrepreneurship, entrepreneur and business	26
2. Rural entrepreneurship environment in Latvia and support for its development	29
3. Attitude of Latvian rural entrepreneurs to entrepreneurship, its influencing factors and cooperation	33
4. Cooperation forms of rural entrepreneurs in Latvia and other countries	39
5. Most appropriate cooperation form for rural entrepreneurs in Latvia	42
Conclusion	
Key conclusions, findings and statements	45
Problems and solutions	48
Promocijas darba KOPSAVILKUMS	51
Ievads	52
1. Uzņēmējdarbības, uzņēmēja un biznesa teorētiskie un konceptuālie aspekti.	55
2. Uzņēmējdarbības vide laukos un tās attīstības atbalsts Latvijā	58
3. Latvijas lauku uzņēmēju attieksme pret uzņēmējdarbību, to ietekmējošiem faktoriem un sadarbību	62
4. Lauku uzņēmēju sadarbības formas pasaulē un Latvijā	68
5. Piemērotākais Latvijas lauku uzņēmēju sadarbības veids	72
NOSLĒGUMS	
Galvenie secinājumi, atzinumi un konstatējumi	74
Problēmas un priekšlikumi to risināšanai	77

## INFORMATION ON PUBLICATIONS

The author has **10 published works** on the issues of the research results and the contents of the Ph.D. paper. These works have been published in international and national scientific publications recognized by the Latvian Science Council:

1. **Факторы успеха в развитии сельского предпринимательства в Латвии (Success factors in the development of rural entrepreneurship in Latvia).** // Occasional papers, proceedings of Kaliningrad university, "Region of Cooperation".- Kaliningrad (Russia): Kaliningrad University, 2004, pp. 12 - 24.
2. **Factors Influencing Rural Entrepreneurship Success.** // Rural development possibilities and solutions at the beginning of the XXIst century: Proceedings of International Scientific Conference; Latvia University of Agriculture, Faculty of Economics,- 2002.- pp. 60 – 69 (with co-author)
3. **Cooperation as Success and Competitiveness Factor in Rural Entrepreneurship in Latvia,** International conference “Landwirtschaftliche Unternehmen in der Transformation: Parallelen und Divergenzen in den neuen Bundesländern, Polen und Ungarn”.- Halle (Germany): Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa, 2002, pp. 390. – 393.
4. **Linkage between Rural Entrepreneurship Success and Failure and Cooperation.** // Proceedings of the Latvia University of Agriculture Nr. 6 (301), 2002.- pp. 74 – 81.
5. **Rural Development and Rural Entrepreneurship in Latvia.** // Eurokonference, “European Integration, Regional Convergence, Location of Industrial Activity and Labour Market Adjustment”.- Jasi (Romania): Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 2002, 24 p. (CD).
6. **Rural Entrepreneurship Success Determinants.** // Jönköping International Business School, Jönköping University, Eksjö Summer Institute (proceedings).- 2002.– 22 pages.
7. **Factors in the Success and Failure of Business Activities.** // Humanities and Social Sciences: Latvia, 1(30), University of Latvia, 2001. - pp. 130-140.
8. **The Role of Science and Education at the Turn of the Century in Latvia and Europe.** // International Scientific conference “Science for

rural development”.- Jelgava: Latvia University of Agriculture, 2001.- pp .99 – 102.

9. **Searching for Rural Entrepreneurship Development Solutions – UK Experience.** // International Scientific Conference “Agriculture in a Globalising World”. – Tartu (Estonia): Estonian University of Agriculture, 2001.- pp .281 – 288.
10. **Science and Education Significance at the Beginning of the 21<sup>st</sup> Century in Europe and Latvia.** // 2. World Latvian Scientists Congress, Humanitarian Science Section.- 2001.- pp .177 – 178.

The author has **9 additional publications:**

1. **Why Do I Need a Cooperative Society?** // Informative material, 800 copies, 2002, 6 pages. (with co-authors)
2. **Handout materials for approbation seminar “Cooperation and Success Factors in Entrepreneurship”.** // Training materials for Latvian Agricultural Consultancy Center managers, board of directors and main specialists.- 2002, – 35 pages.
3. **Fight for Gender Equality of Simple Self-Actualization** // Newspaper “Education and Culture”, article about international scientific conference on “Women in the Life Sciences: Tools for Successful Research Careers” (Sweden).- 2002, 10 pages.
4. **Review of Prof. Kēniņš-King’s book “Faster, Higher, Further”.-** // “Rural Newspaper”, 2002, 2 pages. (with co-author).
5. **New tool for business project planning: the first Latvian multimedia and Internet distance learning course “Business Planning for the Open Market”.** // International conference “Forum 99”.- 1999, 2 pages. (with co-authors).
6. **The Role of Entrepreneurship Support Centers Network in Rural Business Development.** // International conference “Economic Education in Transition Period (Problems and Solutions)”, Section Nr. 4 “Economic Education for the Countryside”.- Rīga, 1995.- 2 pages.
7. **“Custom Regulations and Procedures”,** Latvian University of Agriculture, 1993, editor Prof. J. Kaktiņš, 20 pages.
8. **“How to Achieve Product Attraction”,** newspaper “Good Morning”, 1994, 7 pages.
9. **“How to Find Information about Market for Introduction of New Product”,** newspaper “Good Morning”, 1994, 5 pages.

The author has **presented her research results at 14 international scientific conferences:**

1. **“Most Appropriate Forms of Cooperation for Rural Entrepreneurs”**, presentation at national conference “Cooperatives – Challenges and Perspectives”, organized by the Latvian Mortgage and Land bank; led working group session “Modern Cooperation Trends”, October 14, 2004.
2. **“New Multidisciplinary Challenges in Modelling the Business Environment”**, international conference, Ventspils University; participated in working group’s discussion panel – “Specific Needs of Baltics for Business Modelling”, August 2, 2004.
3. **“Aspects of Women’s Entrepreneurship”**, presentation at international Scandinavian and Baltic cooperation project “From Micro-Credit Project to Resource Centres for Women”, Rīga, LU, February 24 – 25, 2004.
4. **“Rural Entrepreneurship Success Determinants”**, Jönköping International Business School, Jönköping University, Eksjö Summer Institute, June 10 – 16, 2002.
5. **“Rural Development and Rural Entrepreneurship in Latvia”**, Euroconference, “European Integration, Regional Convergence, Location of Industrial Activity and Labour Market Adjustment”, presentation and defense, Jasi, Romania, October 9 – 13, 2002.
6. **“Cooperation as Success and Competitiveness Factor in Rural Entrepreneurship in Latvia”**, presentation at international conference “Landwirtschaftliche Unternehmen in der Transformation: Parallelen und Divergenzen in den neuen Bundesländern, Polen und Ungarn” (Agricultural Enterprises in Transition: Parallels and Divergences in Eastern Germany, Poland and Hungary), organized by Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (Germany, Halle), September 29 – 30, 2002.
7. **“Role of Social Economy in the Development of Sweden and Latvia”**, presentation at Cooperation Movement Development Agency and visit to local social cooperatives in Sweden. June 17 – 20, 2002.
8. **“Success Determinants in Rural Entrepreneurship”**, presentation at international scientific conference on “Rural Development Possibilities and Solutions at the Beginning of the 21st century”, LUA Faculty of Economics, April 18 – 19, 2002.
9. **Presentation in Active Participants Panel - section on “Tools for Successful Scientific Project Presentation”**, European scientific

conference on “Women in the Life Sciences: Tools for Successful Research Careers”, [www.ki.se/wistool](http://www.ki.se/wistool). Stockholm (Sweden), December 2 - 4, 2001.

10. **“Zinātnes un izglītības loma 21.gs. sākumā Latvijā un Eiropā”**, presentation in section on “Management Sciences” at the Second World Congress of Latvian Scientists, August 13 – 15, 2001.
11. **“Searching for Rural Entrepreneurship Development Solutions – UK Experience”**, presentation at international scientific conference on **“Agriculture in a Globalising World”**, Estonian Agricultural University, Tartu (Estonia), June 1 – 2, 2001.
12. **“Rural Entrepreneurship Development Solutions”**, Baltic states and Polish Agricultural University faculties of Economics and Latvian Agricultural and Forest Sciences Academy, international scientific conference on “Rural Development Problems and Solutions”, April 5 – 6, 2001.
13. **“The Organization for Economic Co-operation and Development”**, The Baltic Rim Economic Forum. Foreign Direct Investment Promotion, Rīga, international conference, November 24 – 26, 1997.
14. “Changes & Innovations: Changes in Small Enterprises”, presentation at 27th European Small Business Seminar on **“Change & Innovation: The Challenge for Small Firms”**, Rhodes, Greece, September 17 – 19, 1997.



## ABSTRACT

This Ph.D. paper of Maira Leščevica on “**Opportunities for Developing the Rural Entrepreneurship Environment in Latvia**” was prepared at the Latvian University of Agriculture, Faculty of Economics, Department of Economics.

**The aim of the paper** – to research the development of rural entrepreneurship environment in Latvia in order to **determine the characteristics of a successful enterprise** and to **choose the most appropriate form of cooperation for rural entrepreneurs**. To realize this aim, the following tasks are proposed:

1. To explore, analyze and evaluate the **concept of entrepreneurship** and the **development of the environment for entrepreneurship** in Latvia and in selected EU countries.
2. To organize a Latvia-wide survey to discover the **factors that promote successful rural entrepreneurship** and the **characteristics of a successful enterprise**.
3. To ascertain the **readiness of rural entrepreneurs in Latvia to cooperate** in order to reach common goals.
4. To research and analyze **approaches for achieving cooperation among rural entrepreneurs** in selected EU countries, Canada and the United States.
5. To **compare selected forms of cooperation** used by rural entrepreneurs and to **choose the most appropriate one** for Latvia.

To complete these tasks, the Ph.D. paper is organized in five chapters.

**Chapter 1** includes a comprehensive survey of the origin, definition and comparison of the terms *entrepreneur*, *entrepreneurship* and *business*; an analysis of motives for becoming an entrepreneur; and the influence of environment on the development of entrepreneurship. Various forms of support for small- and medium-sized enterprises in the United Kingdom, Sweden, Lithuania, Estonia, Poland and Latvia are also analyzed.

**Chapter 2** contains a summary of research results regarding the external environment of entrepreneurship, as well as the theoretical and practical bases of factors that influence this environment. Differences between the environment of urban and rural entrepreneurship are defined. Special attention is devoted to the European Union as an environment and source of experience for Latvia’s entrepreneurs, with particular focus on changes affecting rural areas. Available sources of support for rural entrepreneurs in Latvia, such as subsidies, credit lines, financing and co-financing, are also investigated. A considerable part of this chapter is devoted to summarizing the studies of other researchers dealing with the development of entrepreneurship and with factors that cause success or failure. These previous studies serve as the foundation for the model developed by the author and proposed in this paper; this model consists of three levels of factors that influence the development of

entrepreneurship—the external environment of entrepreneurship, the internal environment of entrepreneurship and the personality of an entrepreneur.

**Chapter 3** describes the organization, method and results of the survey distributed to rural entrepreneurs. This survey was conducted in order to clarify what factors influence rural entrepreneurship in Latvia and their relation to successful performance. A separate section presents a description of the enterprises and entrepreneurs that participated in the survey. Other research results reveal the previous experience of responding entrepreneurs, as well as their future plans regarding possible cooperation with other enterprises. In addition a correlation analysis was performed on ten characteristics obtained as a result of the survey. A difference in viewpoints was discovered between members of cooperatives and independent rural entrepreneurs.

**Chapter 4** presents research results concerning cooperation among entrepreneurs (enterprises, entrepreneurs' societies), and it proposes possible forms of cooperation based on this research. The most popular forms of cooperation are described as the starting points and integral parts of successful entrepreneurship. An analysis of the cooperation movement in Europe reveals that cooperation is the key to more rapid development of entrepreneurship in rural areas. Relatively new forms of cooperation in rural regions are alliances based on common strategies and products, economic associations and local or social enterprises.

**Chapter 5** describes various forms of cooperation available to rural entrepreneurs and evaluates these forms according to the hierarchy analysis method.

The **Conclusion** summarizes the the main findings, conclusions, problems and proposals for solving problems.

The paper consists of 187 pages, 69 figures, 40 tables and 8 appendixes. A total of 158 bibliographic sources were consulted.

# **CONTENTS OF THE PhD PAPER**

## **INTRODUCTION**

### **1. THEORETICAL AND CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTREPRENEURSHIP, ENTREPRENEUR AND BUSINESS**

- 1.1. Entrepreneurship definition
- 1.2. Small, medium and micro enterprises
- 1.3. Development of entrepreneurship in Latvia and Europe
  - 1.3.1. Prehistory of SME development
  - 1.3.2. Entrepreneurship promotion activities in UK and Sweden
  - 1.3.3. Entrepreneurship promotion activities in Lithuania, Estonia and Poland
  - 1.3.4. Comparison of existing entrepreneurship support structures and forms in Latvia

### **2. RURAL ENTREPRENEURSHIP ENVIRONMENT IN LATVIA AND SUPPORT FOR ITS DEVELOPMENT**

- 2.1. Entrepreneurship environment
- 2.2. Rural entrepreneurship
  - 2.2.1. Rural entrepreneurship development in the 1980s and 1990s
  - 2.2.2. Influence of agrarian reform on the development of the countryside and agriculture in Latvia
- 2.3. Support for entrepreneurship, rural entrepreneurship and rural development
- 2.4. Factors influencing entrepreneurship development and success
  - 2.4.1. Meaning of successful entrepreneurship
  - 2.4.2. Rural entrepreneurs and strategy
- 2.5. Factors influencing entrepreneurship success
- 2.6. Description of external environment of entrepreneurship
  - 2.6.1. Environment of world entrepreneurship
  - 2.6.2. EU and entrepreneurship
  - 2.6.3. Agriculture and the development of rural entrepreneurship environment
  - 2.6.4. Characteristics of legal environment of entrepreneurship

### **3. ATTITUDE OF LATVIAN RURAL ENTREPRENEURS TO ENTREPRENEURSHIP, ITS INFLUENCING FACTORS AND COOPERATION**

- 3.1. Selection of scientific research method
- 3.2. Justification of selection of research general population
- 3.3. Selection of research target group and selection method

- 3.4. Characterisation of surveyed Latvian rural entrepreneurs and their main attitudes to cooperation
  - 3.4.1. Division of respondents into groups and detailed description
  - 3.4.2. Respondents' attitudes to cooperation
- 3.5. Analysis of research results on correlation between evaluation of enterprise operation and other main indicators
- 3.6. Additional research on characterization of enterprise operation and main differences of opinion between members and non-members of cooperative societies

#### **4. COOPERATION FORMS OF RURAL ENTREPRENEURS IN LATVIA AND THE REST OF THE WORLD**

- 4.1. Types of rural entrepreneurs classified by their involvement in entrepreneurship
- 4.2. Analysis of main cooperation forms in Latvia's rural areas
  - 4.2.1. Cooperative societies
  - 4.2.2. Machinery rings
- 4.3. Modern cooperation forms
  - 4.3.1. Product alliances
  - 4.3.2. Strategic alliances
  - 4.3.3. Economic associations
  - 4.3.4. Local communities or society enterprises

#### **5. MOST APPROPRIATE COOPERATION FORM FOR RURAL ENTREPRENEURS IN LATVIA**

- 5.1. Description of hierarchy analysis method
- 5.2. Results of analysis – most appropriate cooperation form for rural entrepreneurs

#### **CONCLUSIONS**

- Key conclusions, findings and statements
- Problems and their solutions

#### **REFERENCES**

#### **APPENDIXES**

## LIST OF TABLES INCLUDED IN THE PH.D. PAPER

No. of chapter and table	Name of table
1.1.	Possible changes in definition of SME's in Law "About control over provided support of state and local communities"
1.2.	EU practise and EC accepted SME definition
1.3.	Motivation to start own business by women entrepreneurs in UK and Sweden
1.4.	Which kind of financing is preferred by business start-ups
1.5.	Existing entrepreneurship supporting organizations, their ownership and mission
1.6.	Comparision of functions of entrepreneurship development organization
2.1.	Classification of state and collective farms by amount of gross income deviation compared to potential gross income
2.2.	Common and distinctive features of statute companies
2.3.	Cooperative and agricultural societies established by October 1, 1993
2.4.	Comparison of subsidized fields in 1939 and 2004
2.5.	Funds available to Latvia before and after entering the EU
2.6.	Strategies and their realization matrix
2.7.	Distinctions between production process and product aimed strategies
2.8.	Structural changes in average size of agricultural farms (in ha) between 1987 and 1993, %
3.1.	Respondents' attitude to cooperation
3.2.	Classification of respondents by their attitude to cooperation, %
3.3.	Classification of respondents by age and answers to question, Do they consider their company successful
3.4.	$\chi^2$ criteria calculation for different age groups' answers to question, Do they consider their company successful
3.5.	Classification of respondents by amount of turnover and answers to question, Do they consider their company successful
3.6.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different amount of turnover and their answers to question, Do they consider their company successful

3.7.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different gender and answers to question, Do they consider their company successful
3.8.	Classification of respondents by amount of land owned and answers to question, Do they consider their company successful
3.9.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different amount of land owned and answers to question, Do they consider their company successful
3.10.	$\chi^2$ criteria calculation for groups from different regions and answers to question, Do they consider their company successful
3.11.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different year of founding and answers to question, Do they consider their company successful
3.12.	Classification of respondents by education level and answers to question, Do they consider their company successful
3.13.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different amount of education and answers to question, Do they consider their company successful
3.14.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different ownership of company and answers to question, Do they consider their company successful
3.15.	$\chi^2$ criteria calculation for groups with different number of employees and answers to question, Do they consider their company successful
3.16.	Classification of respondents by type of answer to appropriate question
3.17.	Evaluation of correlations proposed by research
4.1.	Comparison between a producers' cooperative of farmers and a Soviet-style producers' cooperative (collective farm)
5.1.	Cooperation forms for local entrepreneurs
5.2.	SWOT analysis for cooperation forms included in research
5.3.	Comparison of groups of main criteria
5.4.	Scale of relative importance
5.5.	Average correlation evaluations
5.6.	Comparison of criteria of rural entrepreneurs' interest groups
5.7.	Comparison of rural entrepreneurs' cooperation forms by competitiveness
5.8.	Calculation of global priorities

## LIST OF FIGURES INCLUDED IN THE PH.D. PAPER

No. of chapter and figure and scheme	Name of figure and scheme
1.1.	Components forming culture of entrepreneurship
1.2.	Interaction between market and entrepreneurship
1.3.	Entrepreneurship infrastructure model for SME development in Lithuania
1.4.	Interrelation among entrepreneurship support structures
1.5.	Key functions of Science and Technology Park
1.6.	“Innovation House” Science and Technology Park and its connection with environment
2.1.	Entrepreneurship environment
2.2.	Types of enterprises after 1993
2.3.	Number of inhabitants in countryside (%) compared with total number of inhabitants during period 1989 – 2003 and development trends
2.4.	Total number of cooperatives in Latvia, including number of still operating cooperatives, 2002
2.5.	Number of farms in Latvia, 1989- 1991
2.6.	Breakdown of cooperatives and agricultural societies as of October 1,1993
2.7.	Amount of agricultural production by separate production types in Latvia, 1989 - 2002
2.8.	Subsistence, income and purchasing power indicators of inhabitants in Latvia, 1995 - 2002
2.9.	Comparison of imports and exports of food industry in Latvia, 2002
2.10.	EU structural funds, 2004-2006, 623 million EUR
2.11.	Financing diagram for private projects
2.12.	Indicative breakdown of financing from structural funds, 2004-2006
2.13.	Breakdown by events of financing for 2. priority “Promotion of Entrepreneurship and Innovation” for the period 2004 – 2006
2.14.	Burke-Litwin model for individual and organization performance
2.15.	Different enterprise risks
2.16.	Strategic choice and growth or reduction of enterprise
2.17.	Influence on person and situation which predicts entrepreneur’s performance
2.18.	Powers influencing the work of the European Commission

2.19.	Formation of EU, 1957 – 2010
2.20.	Classification of economic activities
2.21.	Legal forms of entrepreneurship permitted by Commercial Law
3.1.	Process model of research analysis
3.2.	Factors influencing enterprise performance
3.3.	Main success factors of competitive enterprise
3.4.	Determinants of successful enterprise performance
3.5.	Classification of survey participants by age group
3.6.	Education of questioned rural entrepreneurs
3.7.	Dynamics of enterprise establishment in Latvia
3.8.	Closed enterprises in Latvia
3.9.	Classification of survey participants by land area
3.10.	Survey participant concerning enterprise
3.11.	Average financial turnover of surveyed rural entrepreneurs
3.12.	Survey of participants' attitudes to cooperation with other enterprises to sell products
3.13.	Information about existing cooperatives in Latvia's regions
3.14.	Are you a member of any cooperative society?
3.15.	Would you like to become a member of any cooperative society
3.16.	Readiness of rural entrepreneurs to sell their products by using a cooperative society
3.17.	Classification of respondents by age group and their judgement about enterprise operation (%)
3.18.	Classification of respondents by turnover and answer to question, Do they believe that their enterprise is successful
3.19.	Classification of respondents by land area and their judgement about enterprise operation
3.20.	Classification of respondents by geographic location and their judgement about enterprise operation
3.21.	Classification of respondents by year of enterprise founding and their judgement about enterprise operation
3.22.	Classification of respondents by appropriate answer to question
3.23.	Respondents' membership in cooperative society and age structure (%)
3.24.	Respondents' membership in cooperative society and education structure (%)
3.25.	Respondents' membership in cooperative society and year of enterprise founding (%)
3.26.	Respondents' membership in cooperative society and land area belonging to them (%)



3.27.	Classification of respondents according to enterprise financial turnover grouping
3.28.	Classification of respondents by their judgement of enterprise operation and their membership or nonmembership in a cooperative society (%)
3.29.	Classification of respondents by answer to the question "Would you like to join and become a member of any cooperative society?" (%)
3.30.	Classification of respondents according to volume of products they would like to sell by using cooperative services (%)
3.31.	Classification of respondents according to disincentive factors of cooperative movement (%)
4.1.	Model of coherent cooperative
4.2.	Formation model of strategic alliances in the world
4.3.	Porter's analysis model of five powers
5.1.	Hierarchy of evaluation criteria for different types of cooperation among rural entrepreneurs
5.2.	Evaluation of cooperation types by using formal criteria
5.3.	Evaluation of cooperation types using rural entrepreneurs' interests as criteria
5.4.	Evaluation of cooperation types by using local municipalities' interests as criteria
5.5.	Evaluation of cooperation types by using regional interests as criteria
5.6.	Evaluation of cooperation types by using state interests as criteria
5.7.	Choice of results for the most appropriate cooperation type by using hierarchy method
5.8.	Experts' total evaluation for choice of the most appropriate cooperation type

## CURRICULUM VITAE

- 1. FAMILY NAME:** LESCEVICA
- 2. FIRST NAMES:** MAIRA
- 3. DATE OF BIRTH:** June 24, 1968
- 4. NATIONALITY:** Latvian
- 5. EDUCATION:**

Institution Latvian University of Agriculture, Faculty of Economics  
Date: 1986-1991, 1992-1994  
Degree(s) or Diploma(s) Bachelor's degree in Economics  
obtained Master of Science degree in Economics  
Applied degrees Doctor's degree in Economics

- 6. LANGUAGES: 1- basic, 5 - excellent**  
LANGUAGES **Fluency level (1 poor – 5 fluent)**

	Reading	Speaking	Writing
ENGLISH	5	5	5
RUSSIAN	5	5	4
DANISH	4	3	3
GERMAN	3	2	3
LATVIAN	5	5	5

### 7. ADDITIONAL EDUCATION

Institution **“Start-Up of Commercial Enterprise”**. Brochure, book and portal for Ministry of Economy.  
Duration 2004  
Institution **Daugavpils Business and Innovation Centre**. Market analysis, seminar organization and management  
Duration 2003-2004  
Institution **Foundation of Rezekne Business Centre (RBC)**. Elaborate and introduce idea, concept, plan of RBC  
Duration 2003

Institution	Latvian University Faculty of Economics and Management, training course <b>Modern Research Methods in Management and Economic Science</b>
Duration	February – May 2002
Institution	Training of employees of State Social Insurance Agency (VSAA). Prepared special training program " <b>Business Plans - Evaluation - Monitoring - Control - Management</b> "
Duration	August - September, 1999
Institution	Latvian Business Consultants Association training " <b>Assessment of Training Needs</b> "
Duration	June - August, 1999
Institution	<b>Distance learning course elaboration</b> in cooperation with Riga Technical University Distance Studies center. <b>Course "Business Planning for Open Market"</b> (in Latvian and English). This course has been recognized in Japan, UK, USA, etc.
Duration	1998 – 1999
Institution	Course <b>Learning about Open Learning. Certified trainer</b>
Duration	October, 1999 – May, 2001
Institution	Consultancy company Carl Bro (Denmark), Latvia, <b>Training of trainers. Special courses - how to make and how to manage good training program for any group</b>
Date:	March 1998
Institution	Technical cooperation Latvia-Germany (GTZ) LUSO CONSULT GmbH, Hamburg (Germany), " <b>Goal-Oriented Project Planning</b> " (GOPP), <b>certified moderator</b>
Date:	January and October, 1998
Institution	ALIMENTA Project, <b>Training Program for Agro-Industrial Enterprises in Latvia</b>
Date:	1997
Institution	CER Center for Small Business Counseling, Education and Research (Sweden), <b>Business Consultancy Training Program "Strategic Business Development"</b>
Date:	August, 1995 - May, 1996
Institution	Teeside Training and Consultancy enterprise (UK), Joint Industrial and Commercial Training Award Program (JICAP), <b>Management Training for Medium and Big Enterprises</b>
Date:	1994

Institution British Council, Latvija & Springboard Consultancy (UK), Personal Development Programme "**Women in Business**"

Date: 1994

Institution Durham University Business School (UK), **Specialized Training Programme in Training Management**

Date: 6 weeks in 1993/1994

Institution Durham University Business School (UK), **Specialized Consultant Training Programme in Business Consultancy**

Date: 15 weeks in 1993

**8. MEMBERSHIP IN PROFESSIONAL ORGANIZATIONS:**

Member of Association for Adult Education

Member of Personal Managers Association

9. **OTHER SKILLS:** Computer literacy: Microsoft Word, Excel, Microsoft PowerPoint, SPSS, valid driver's license;

10. **PRESENT POSITION:** BKG, management consultant, manager of Training Centre

11. **YEARS WITH THE FIRM:** 7

12. **SPECIFIC EASTERN EUROPEAN EXPERIENCE:** Participation as local expert in PHARE SME program in Latvia, as well as in other different technical assistance projects

**13. PROFESSIONAL EXPERIENCE**

**KEY QUALIFICATIONS** Identification of training needs. Development of training programmes; delivery of training; human resource development

**Date:** 1994 - 1998

**Location** Latvia

**Company** Riga UAC

**Position** business consultant, trainer, training manager

**Date:** 1993 - 1996

**Location** Latvia

**Company** Latvian University of Agriculture, Faculty of Economics

**Position** Lecturer in Micro and Macro Economics; Home Economics

LATVIAN UNIVERSITY OF AGRICULTURE  
Faculty of Economics

**Mg. oec. Maira Leščevica**

**OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING THE  
RURAL ENTREPRENEURSHIP ENVIRONMENT  
IN LATVIA**

**RESUME**  
of the Ph.D. paper  
2005

## Introduction

During the early years of independence, a different entrepreneurship environment has been created in local communities (“pagasti”), regions and cities; this environment is influenced by the development of products and services, the level of added value and the level of the gross domestic product in a given territory. The development dynamics of entrepreneurship can vary from one local community to another and even within one region. Differences among entrepreneurship environments are also influenced by entrepreneurs’ skills, experience and education. Thus, there is ever increasing stratification both in rural areas and Latvia’s society as a whole.

The initially huge number of rural farms is gradually decreasing because they are driven out of business by groups of powerful and very powerful enterprises (farms). Non-competitive rural farmers are forced to change to a self-subsistence economy, engage in small-scale production or seek jobs elsewhere. This trend creates an unfavourable situation not only in regions but also in cities because of the rise in unemployment (especially hidden unemployment).

The past decade of economic development in Latvia has not promoted stability and security for rural entrepreneurship. Constant changes in the relatively free market economy and regulatory acts affecting entrepreneurship have hindered the normal development of many sectors and have occasionally created crisis situations.

Various aspects of entrepreneurship have been investigated by many foreign and Latvian researchers. For example, there are many studies concerning entrepreneurship environment, and several attempts have been made to formulate what factors influence it (Rivža, 2000; Spīča, 2003; Vedļa, 2000; Praude, 1999; Rurāne, 1998, 2002; Počs, 2000; Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofš, 2002; Kjells, 2002; Ķēniņš-Kings, 2002; Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

Nevertheless, there is still very little research on factors that cause success or failure in entrepreneurship and their relationship, especially with regard to the development of the rural and agricultural sector. Likewise, there are few published results of scientific research about the causes of the general backwardness of Latvia’s economy. Why has Latvia become one of the poorest countries in Europe?

The author’s choice of the theme for this Ph.D. paper was influenced by practical experience gained by working with organizations that support entrepreneurship, by conducting research in this field and by experience gained from extended periods of study abroad.

This Ph.D. paper advances the following **hypothesis**: *successful rural entrepreneurs are created in a favorable economic, social and political environment; their purposeful cooperation will promote comprehensive solutions to achieving balanced development of the economy in rural regions*

*and will ensure the participation of all stakeholders in engaging in rural entrepreneurship and in shaping its environment.*

In order to prove this hypothesis, **the goal of the Ph.D. paper** is to *investigate the development of the rural entrepreneurship environment in Latvia, to define the characteristics of a successful enterprise and to select the most appropriate cooperation form for rural entrepreneurs.*

The following **tasks** have been set in order to achieve the goal of the work:

1. To explore, analyze and evaluate the **concept of entrepreneurship and the development of the entrepreneurship environment** in Latvia and in several other EU countries;
2. To organize a survey in Latvia to determine the **factors that lead to success in rural entrepreneurship** and to identify the **characteristics of a successful enterprise**;
3. To define the **readiness of Latvia's rural entrepreneurs to cooperate** in order to reach common goals and to facilitate the balanced development of the economy in rural areas;
4. To research and analyze what several EU countries, Canada and the United States have done to achieve **targeted and effective solutions to the problems of developing cooperation among rural entrepreneurs**;
5. To compare selected forms of cooperation for rural entrepreneurs and to choose **the most appropriate one for Latvia** by using the hierarchy analysis method.

Constraints in carrying out these tasks—because of space limitations, all aspects of the entrepreneurship environment have not been investigated with equal thoroughness.

### **Materials and information**

In order to achieve the goal, execute the tasks, and prove the hypothesis, the following sources were used: specialized theoretical and analytical literature, scientific and sociological surveys, monographs, statistical information, published research results by Latvian and foreign researchers on topics pertaining to the subject of this Ph.D. paper, legislative acts of Latvia and the EU, regulations issued by the Cabinet of Ministers, documents issued by the Ministry of Economy of Latvia, data provided by Ministry of Agriculture of Latvia, newspaper articles, materials from various seminars and conferences, and the advice of experts.

### **Methodology applied in the research**

The hypothesis and the focus of each chapter dictated the choice of research methods. Analytic, synthetic, monographic, and descriptive methods, as well as assessments by experts, were used to compile and evaluate the results of other researchers. For primary data processing of the entrepreneurs' survey, content analysis and chi-square methods were used. For secondary data processing, grouping, coding and analysis were used. The hierarchy analysis method was used to select the most appropriate form of cooperation for rural entrepreneurship.

To complete tasks formulated in the Ph.D. paper, the research is organized in five chapters.

**Chapter 1** includes a comprehensive survey of the origin, definition and comparison of the terms *entrepreneur*, *entrepreneurship* and *business*; an analysis of motives for becoming an entrepreneur; and the significance of support for SME development. Various forms and methods of support for promoting entrepreneurship in the United Kingdom, Sweden, Lithuania, Estonia and Poland are also analyzed.

**Chapter 2** contains a summary of research results regarding the external environment of entrepreneurship, as well as the theoretical and practical basis of factors that influence this environment. Differences between the environment of urban and rural entrepreneurship are defined. Special attention is devoted to the European Union as an environment and source of experience for Latvia's entrepreneurs, with particular focus on changes affecting rural areas. Available sources of support for rural entrepreneurs in Latvia, such as subsidies, credit lines, financing and co-financing, are also investigated. A considerable part of this chapter is devoted to summarizing the studies of other researchers dealing with the development of entrepreneurship and with factors that cause success or failure. These previous studies serve as the foundation for the model developed by the author and proposed in this paper; this model consists of three levels of factors that influence the development of entrepreneurship—the external environment of entrepreneurship, the internal environment of entrepreneurship and the personality of the entrepreneur.

**Chapter 3** describes the organization, method and results of the survey distributed to rural entrepreneurs. This survey was conducted in order to clarify what factors influence rural entrepreneurship and their relation to successful performance. A separate section presents a description of the enterprises and entrepreneurs that participated in the survey. Other research results reveal the previous experience of responding entrepreneurs, as well as their future plans regarding possible cooperation with other enterprises. In addition, a correlation analysis was performed on the characteristics obtained as a result of the survey. A difference in viewpoints was discovered between rural entrepreneurs who are members of cooperatives and those who are independent.

**Chapter 4** presents research results concerning cooperation among entrepreneurs (enterprises, entrepreneurs' societies), and it proposes possible forms of cooperation based on this research. The most popular forms of cooperation in the world are described as the starting points and integral parts of successful entrepreneurship. An analysis of the cooperative movement in Europe reveals that cooperation is the key to more rapid development of entrepreneurship in rural areas. Relatively new forms of cooperation in rural regions are alliances based on common strategies and products, economic associations and local or **society enterprises**.



**Chapter 5** describes the various forms of cooperation available to rural entrepreneurs and evaluates these forms according to the hierarchy analysis method.

### **Research innovations**

- The philosophical, historical and economic formation of the concepts of *entrepreneurship* and *entrepreneur* has been researched in an innovative and complex way. New aspects concerning the philosophical, economic and legal factors associated with the entrepreneurship environment have been investigated.
- Special attention has been paid to evaluating entrepreneurship support policies in the Baltic states and other European countries.
- A new and well-supported approach to defining rural entrepreneurship is presented.
- A more complete classification of factors determining entrepreneurial success has been devised; this classification consists of three levels – factors connected with the entrepreneur, the enterprise and the external environment of the enterprise.
- An original questionnaire for rural entrepreneurs was constructed and a survey was conducted in order to solve the tasks and to reach the goal set for this Ph.D. paper.
- New correlations between the characteristics of entrepreneurs and their enterprises are presented, along with attitudes to cooperation and forms and methods of cooperation.
- Four new types of cooperation for rural entrepreneurs are proposed – strategic and product alliances, economic associations and local community or **society enterprises**.

### **Scientific significance of the Ph.D. paper**

The results presented in the Ph.D. paper significantly supplement the scientific foundations of a successful rural entrepreneurship environment in Latvia.

### **Economic significance of the Ph.D. paper**

The results achieved and published in the Ph.D. paper are ready for use by the Ministry of Agriculture and the Ministry of Economy in Latvia when they create policies, concepts, plans and programs for developing and enhancing the entrepreneurship environment in remote areas. These results are also useful to the Latvian Agriculture Consultancy and Training Centre (LACC) in its preparation of informative materials, consultations and training for facilitating cooperation of rural entrepreneurs. The results presented in this paper can also be applied by individual entrepreneurs.

### **Additional approbation of Ph.D. paper's results**

- This Ph.D. paper won recognition in a competition of young scientists organized by LUA, LLMZA and the Latvian Mortgage and Land bank. It received the highest award – a certificate and monetary prize.

- In close cooperation with LACC experts, a special brochure has been created whose aim is to promote cooperative societies, collaboration and the partnership movement in Latvia (first edition – 800 copies).
- Training of LACC chief specialists/consultants about new trends in developing the entrepreneurship environment and cooperation.

#### **Presented theses**

1. There are problems in rural entrepreneurship which need to be researched and solved.
2. The existing entrepreneurship environment insufficiently facilitates the balanced economic development of rural regions.
3. Successful rural entrepreneurs share common characteristics.
4. Cooperation among rural entrepreneurs is a comprehensive solution to the problems associated with rural development. The experience of foreign countries is significant in developing cooperation among rural entrepreneurs in Latvia.
5. Cooperative societies (CSs) are one of the most appropriate forms of cooperation for entrepreneurs in small- and medium-sized rural enterprises.

## **1. THEORETICAL AND CONCEPTUAL ASPECTS OF ENTREPRENEURSHIP, ENTREPRENEUR AND BUSINESS**

*The chapter contains 28 pages, 6 tables and 6 figures.*

Theorists and practitioners of entrepreneurship have different opinions about how to define the concepts *entrepreneurship* and *entrepreneur*. Empirically, these concepts were mainly associated with those who started new enterprises or with owners or managers of small enterprises; sometimes success or innovations were used as additional criteria.

Peter Drucker, the guru of business theory, acknowledges that in order to become an entrepreneur, one does not need any special personal characteristics. He writes: “There is no specific personality type. During 30 years of my work, I have seen many entrepreneurs – different personalities with various temperaments — who have proved to be very good entrepreneurs”.

Therefore, the author of of this Ph.D. paper agrees with the basic definition that all entrepreneurs act in the same manner: **they begin and manage their own business**. Entrepreneurs are inventors who become businessmen by necessity (Drucker, 1995).

In the 19<sup>th</sup> century, the term *entrepreneur* was mainly used to describe “**a person, who undertakes or supervises a business of enterprise and who is prepared to make a profit or to risk loss**” (Drucker, 1995).

Other researchers have also proposed definitions of **entrepreneur** and **entrepreneurship** (Bart, 1983, Bowen and Hisrich, 1986; U.S. Department of Commerce, 1986; Mintzberg, 1990; Schumpeter, 1961; Solomon and Winslow, 1988; Vedļa, 2002).

In the Commercial Law of Latvia, **business** is defined as an open commercial activity personally undertaken by businessman with a view to making a profit. In order to gain a better understand of entrepreneurship, the term “**enterprising**” has also been researched.

D. R. Young cites the following traits associated with an entrepreneur: initiative, strong skills in persuasion, average and even high ability to tolerate risks, flexibility, creative attitude, independence/autonomy, problem-solving ability, need to achieve, imagination/vision, strong belief that person is in charge of his destiny, management/leadership skills and hard work (Young, 1983).

N. R. Smith mentions two types of entrepreneurs: **opportunists** and **craftsmen** (Smith, 1967).

D. W. **Naffziger** and his colleagues categorize businessmen’s motivation to start business activities in terms of “**pull**” and “**push**” factors (Naffziger, Hornsby, Kuratko, 1994).

D. C. **MacCleiland**, D. G. Winter and A. A. **Gibbs**, in their analysis of **motivating factors for undertaking entrepreneurship**, have identified three basic motives – the need for achievement, recognition and power.

Market and environmental factors that influence entrepreneurial performance have been described by P. R. Lawrence and J. W. Lorsch.

There are many other influences that affect the level of support for an independent entrepreneurship environment (Story, 1984). For example, one of the most important is whether the locus of political power is **local and/or regional or whether it is centralized**. Local control also means greater local influence, which can be expressed as the success of small and micro enterprises. No less important is the role of government with respect to limiting **every person’s freedom of action** (e.g., entrepreneurship) by excessive and unnecessary bureaucracy, a burdensome tax policy, etc.

Since 1992 the government of Latvia has been trying to promote the creation of small- and medium-sized enterprises (SMEs). The transition from communism to capitalism in Eastern Europe is increasingly regarded as much less successful than was initially hoped (Amsden et al., 1994), or even as a complete disaster for the region (Andor and Summers, 1998).

One of the main results of developing entrepreneurship in Latvia was the establishment of a network of **business support centers** (BSC). BSC networks were created all over Eastern Europe to function in the private sector; they were supposed to be financially sustainable, minimally involving local governments and especially **concentrating on supporting initiatives** which were based on short-term market trends. Unfortunately, almost all Eastern European BSC networks have failed because national and international supporters have not kept their promises, and thus SME development is hindered or has even stopped.

During a meeting of the European Council 2000, a program was accepted: “A Long-Term Programme for an Enterprise and Entrepreneurship, 2001 – 2005”.

One of the most important points of this program was the promotion of entrepreneurship among women.

This Ph.D. paper contains a complete survey and description of programs, institutions and other activities that have been established to strengthen and promote the development of entrepreneurship in Latvia. This part of the paper draws on the experience of the UK and Sweden, as well as Poland, Estonia, Lithuania and Latvia.

The following institutions that promote the development of entrepreneurship are functioning in Latvia:

- Regional Development Agency;
- Enterprise Support Center (almost the same as BSC);
- Business Innovation and Information Centre;
- Technological Park;
- Development departments of city and district councils and Client Reception Center;
- Business center
- Entrepreneurs' Club.

The author of the Ph.D. paper has evaluated the previously mentioned support institutions. The following facts have been identified and compared:

- ownership of these institutions – to whom they belong;
- impact of local governments on their operation;
- mission of these institutions;
- individual assessment of services which should be offered by institutions that support the development of entrepreneurship (information; organization of exhibitions, conferences and other events; mediation services; record keeping; bookkeeping; business consultations; training; business development planning; preparation and implementation of projects; registration of companies; office services; computer training).

This evaluation does not include the Latvian Investment and Development Agency because its mission (till the availability of structural funds) was mainly the promotion of exports and of cooperation with foreign countries; it was less concerned with promoting local entrepreneurship.

There are structures in Latvia which profess to support entrepreneurs, but practically there are very few support organizations that are appropriately equipped with personnel who are qualified and competent to deal with entrepreneurship matters. Similarly, there are also relatively many commercial structures which offer services to existing entrepreneurs in order to compensate for the lack of state support. But these structures cannot be truly supportive because they need to focus on their own goal – to make a profit. Therefore, it is difficult for them to provide state support in the form of services.

The previous analysis helps one to better understand the current situation in Latvia with regard to the creation of new small- and medium-sized enterprises. The next section deals with the concepts of entrepreneurship environment,

rural entrepreneurship, rural development and support for development in Latvia.

## 2. RURAL ENTREPRENEURSHIP ENVIRONMENT IN LATVIA AND SUPPORT FOR ITS DEVELOPMENT

*The chapter contains 56 pages, 8 tables and 21 figures.*

Scientific literature in Latvia includes various interpretations of the entrepreneurship environment (Rivža, 2000; Spīča, 2003; Vedļa, 2000; Praude, 1999; Rurāne, 1998, 2002; Počs, 2000; Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofš, 2002; Kjells, 2002; Kēniņš-Kings, 2002; Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

A comparison of all previous definitions of entrepreneurship environment and its factors leads to the conclusion that there is no consensus about the types of entrepreneurship environment.

The **internal environment** of an enterprise is influenced by consumers, suppliers, financial institutions/creditors, competitors and investors. The **external environment** is formed by the **economic, political, geographical, institutional and informative, legal, social, technical and technological, and international relations environments** (Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofš, 2002).

**The economic environment** is directly connected with entrepreneurship, and its main indicators are growth of the GDP, credit and deposit interest rates, inflation, deficit or surplus in the budget and external trade.

**The political environment** consists of restrictions imposed on organizational activities in the interests of society. Education is also a part of the political environment. Professor Kēniņš-Kings believes that for the sake of national welfare, state institutions need to understand what competent entrepreneurs contribute to society. If the Latvian economy is to grow, there must be entrepreneurs who create new values for themselves, for clients and for employees (Kēniņš-Kings, 2002).

**The geographical environment** makes itself felt to the entrepreneur in transportation costs, the availability of a qualified labour force and the marketing of its product.

**The institutional and informative environment** is created by the following institutions – banks and other credit institutions, insurance companies, stock exchanges, wholesale and retail companies, employment agencies, training and continuing education institutions, communication and informative institutions (Vedļa, 2000).

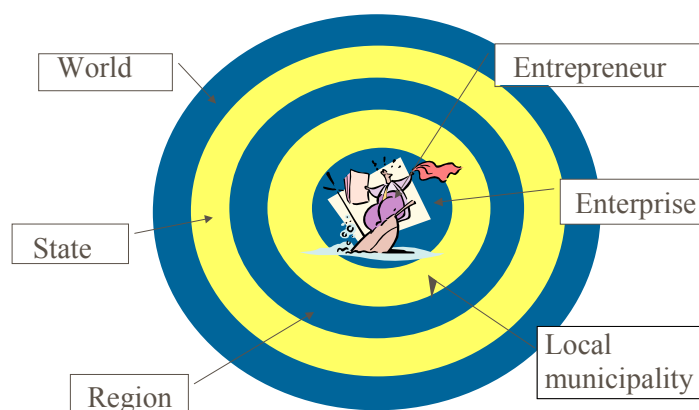
**The legal environment** is created by the laws, rules and institutions that regulate business activities (Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

**The social environment** is the result of the demographic situation, historical traditions, people's habits, cultural values and lifestyle.

**The technical and technological environment** includes not only new equipment, machines and processes but also technological ideas, innovations and new knowledge.

**International relations** become relevant for an enterprise only when it enters international or global markets.

Every entrepreneur, his/her enterprise and its operation have to be viewed in the context of all external environments – local municipality, region, and world. Figure 1 shows that the entrepreneurship environment is also formed by the entrepreneur and the operation of his/her enterprise because their influence can be very relevant to the external environment.



**Figure 1. Entrepreneurship environment**

*Source: Author's proposed concept*

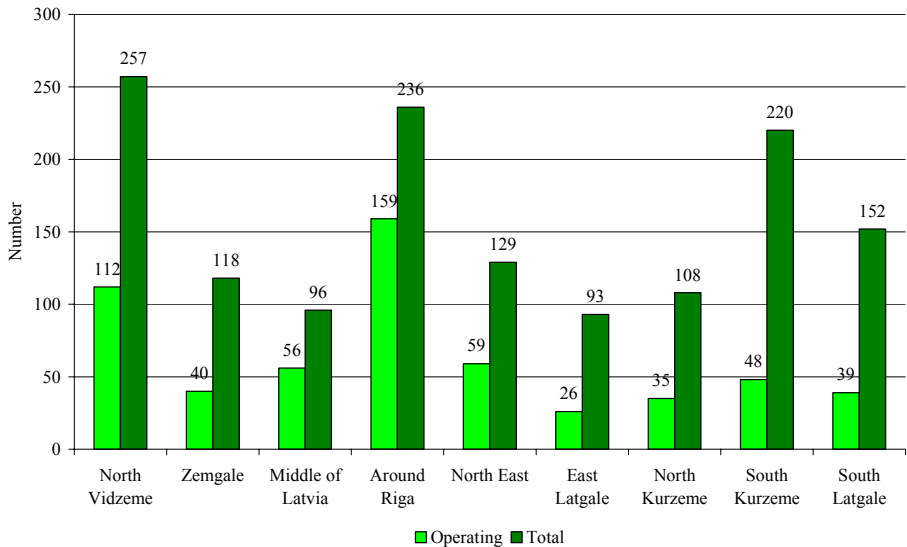
For example, if an entrepreneur has created a very innovative product, it can influence the economic development of the entire country.

The most significant feature of rural entrepreneurship is its connection with agriculture and the countryside; therefore, it is associated with high risk.

Rural entrepreneurship involves creating and maintaining an environment that provides:

- work places;
- a stable income for inhabitants;
- support to local or rural entrepreneurs;
- effective use of property (land);
- optimization of small farms so that they attain the entrepreneurship level – not just break even but earn a profit;
- the understanding that small-scale agricultural production can be a lifestyle in itself, but in that case, the farmer cannot claim to be an entrepreneur;
- cooperation among entrepreneurs to reach common goals;
- the opportunity to change sphere of activity without fear.

In recent years, there has been an inevitable restructuring of agriculture; consequently, there has been an increase in the number of large and powerful farms which qualify for the status of rural entrepreneur. Cooperation among small-scale farms is proceeding very cautiously.



**Figure 2. Number of cooperatives in Latvia, 2002**

*Source: Unpublished data of Ministry of Agriculture, compiled by author*

One of the reasons for that is ignoring the **preconditions for establishing and maintaining cooperatives**.

According to the statistical data of the Ministry of Agriculture, in 2002 there were 574, or 41%, of the total number of cooperative societies in Latvia (see Figure 2).

In the Ph.D. paper the **determinants of successful entrepreneurship** are researched, and it is concluded that successful entrepreneurship requires the coincidence of at least three factors:

1. An appropriate type of person must start the business;
2. The business idea must fill market needs (demand);
3. The timing must be right.

A number of authors have researched entrepreneurship success factors (Storey, 1994; Pragg, 1996; Nerlinger, 1998), but the results of their investigation were not as clear as expected.

Definitions of the concept of “**success**” also vary. Some interpret it as a windfall – winning a prize in a lottery – while others interpret it as the **result of carefully fulfilling selected conditions**.

A summary and evaluation of previous research on this topic indicates that all success factors can be divided into three groups:

1. Factors connected with the entrepreneur;
2. Factors connected with the enterprise, its management;
3. External factors (Westhead, Birley, 1993; Storey, 1994).

The classics of entrepreneurship research (Evans, 1987; Dobson, Gerrard, 1989; Storey, 1989; Reid, 1993; Morris, 1964; Penrose, 1959) propose a range of possible hypotheses about the relation between the size, age, location growth and profitability of an enterprise and its success.

**The foundation of entrepreneurial success is strategic and tactical planning.** The author of this Ph.D. paper, as a result of working in the entrepreneurship sector and doing training for “business planning”, concludes that the entrepreneurs’ main argument for not planning is the **unpredictably changing environment**.

Latvian rural **entrepreneurs who were strategic thinkers and who were able to perceive and use opportunities are successful farmers** today.

This Ph.D. paper presents a **scheme for a strategic decision-making process**. The strategic choice process is also influenced by an entrepreneur’s willingness to make decisions. Of course, the aims and content of the strategy can be changed or supplemented as necessary; success is also influenced to two very important factors – environment and time.

Factors associated with the **entrepreneur** are his/her character traits, management experience/competence, education level, social standing, gender, age, and psychological type. Currently, gender is in the spotlight.

A feminine “**interactive**” management style is becoming increasingly popular because it relies on cooperation and is people-oriented, in complete contrast to the “**deal**” approach, which is based on dominance. Importance of social relations in enterprise performance is growing. The **feminine management style** is not merely an alternative to the traditional management style. Feminine values such as sensitivity, attachment, commitment, care, nurturing, etc., are a valuable supplement to the traditional management style.

**Factors connected with the enterprise, its characteristic features**, and its economic activities also influence success. These can be financial indicators, partners, investments (also in research and development), growth rate, etc.

**External factors** are connected with the environment in which the enterprise operates. With regard to **regional development**, researchers have come to the conclusion that region or location as success-influencing factors can be manifested in two ways – **access to resources and lifestyle**.

If the main factors for the success of an enterprise are **internal**, then the state’s policy should concentrate on the operational level – for example, by offering training or education programs and support institutions. If the main success factors are **external**, then state’s policy should seek to change the economic environment in which entrepreneur is operating.

**In the world context, entrepreneurship is influenced and will be influenced mainly by the following forces** (Ashrige, 1993; Coopers and



Lybrand, 1994; RSA – Enquiry, 1994): the information explosion, internationalization, globalization, employment problems, the pressure of environmental protection problems, the growing significance of publicity, new client/customer relations, the role of business in the public sector, new methods of production/supply, ensuring high quality, new types of organizational structures and continuing education for organizations.

As they operate in the EU common market, entrepreneurs have to take into account four types of freedoms – **freedom to move goods, services, people and capital among EU countries.**

One of the most important means for reaching the state's aims and strategic aims in entrepreneurship is a coordinated **legal base** harmonized with EU directives. At present, the legal base for entrepreneurship consists of laws and regulated enacted in different periods of time.

### **3. ATTITUDE OF LATVIAN RURAL ENTREPRENEURS TO ENTREPRENEURSHIP, ITS INFLUENCING FACTORS AND COOPERATION**

*The chapter contains 44 pages, 17 tables and 31 figures.*

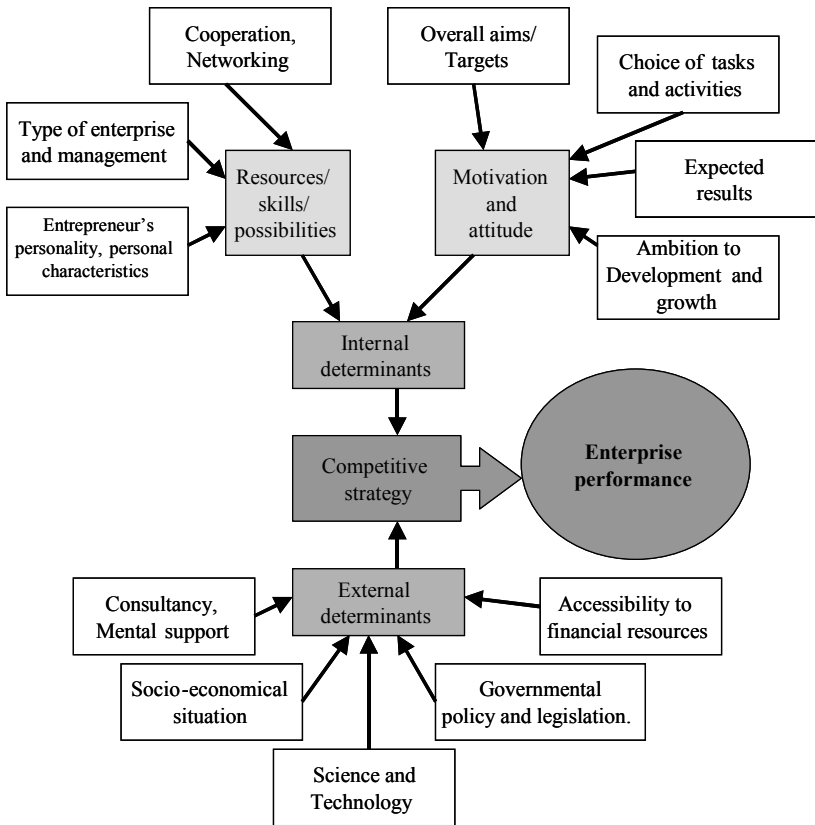
In order to find factors that influence entrepreneurship success, various research studies and models were reviewed. Almost all models were incomplete. Therefore, the author created a new scheme that shows the carefully selected external and internal environmental factors which are necessary for a competitive strategy and which, in turn, lead to successful enterprise performance.

The diagram in Figure 3 was subsequently used in preparing the entrepreneurs' survey program and methodology. The aim was to find out their assessments and attitudes. Survey results were then used to determine the factors and conditions for successful entrepreneurship.

The survey sample was selected from active clients of LACC. Sample size was 306 respondents. The author's reasons for using LACC clients are the following:

- LACC clients are mainly rural entrepreneurs whose main business is agricultural production and services;
- Rural entrepreneurs who frequent LACC are more active and more willing to share their experience and seek solutions to their problems;
- LACC employees are very responsive, showing genuine interest in entrepreneurs' opinions about success and failure factors;
- LACC clients have the best chance in the future to receive consultations and help if they decide that they need to cooperate and to make changes in order to improve themselves, their enterprise management and the entrepreneurship environment.
- LACC cooperates very closely with other governmental and nongovernmental organizations, and it also takes an active part in projects

which are primarily geared to finding out client needs, making them known and satisfying them.



**Figure 3. Factors influencing performance of a successful enterprise**

*Source: Scheme done by author.*

The survey instrument was a structured questionnaire that was tested on an experimental group of rural entrepreneurs (Krastiņš, 1998; Burns, 2000; Miles & Huberman, 1994).

The answers to 306 questionnaires were collected and analyzed.

Of the respondents, 71% were rural entrepreneurs **from 30 to 50 years of age**, and most of them were **men**. Their education level differed, but basically 98% of them had a secondary, university-level or comparable education, and only 2% had only a primary education. A total of 27% respondents with secondary education had first-degree diplomas in agriculture, and 13% held a university degree. The education indicators in this survey mean that LACC services are

used by people who understand the importance of consultations and training in developing their company and are thus motivated to improve themselves.

A total of 84% of respondents had **small farms**. Most of them had one or two employees, but 23% did not employ or pay anybody in their enterprise.

Most of respondents owned between 21 and 50 ha of land or more than 100 ha. Only a few farmers had less than 10 ha.

Approximately three-fourths (79%) were owners of these enterprises, and 21% were co-owners or managers.

The annual financial turnover of survey respondents is the next indicator which characterizes the survey sample. The respondents' answers reveal a very wide spectrum of financial turnover. Only 16% of respondents stated that their turnover was more than LVL 20,000 per year. One-quarter of respondents had a turnover of LVL 1,000 – 3,000. Other groups had a slightly lower turnover.

These results show that the sample group contained **relatively equal numbers of representatives from all income levels**; thus, this survey does not reflect the opinion of only the poor or the rich.

Furthermore, the entrepreneurs were asked if they had ever cooperated with their neighbours in performing any task or activity. The purpose of this question was to find out if it is true that Latvians are individualists by nature.

**A total of 80.72% of respondents answered that they have used a neighbor's help or have cooperated with a neighbor for the following purposes:**

- **Agricultural services** (preparation of feed, land tillage, harvesting, primary processing of grain, haymaking, sowing, preparation of haylage, spraying plants with pesticide, potato harvesting and planting, drier services, planting fruit gardens, gathering berries, sowing and harvesting corn, manure removal).
- **Other services not directly connected with agriculture** (turning, wood processing, building repair, forestry operations, preparation and use of machinery).
- **Transportation services** (transporting grain to market, transporting sugar beets, seeds, livestock and vegetables).
- **Marketing and sales** (sale of goods, ensuring of sales system, arranging recreation for tourists).
- **Joint purchase of raw materials and machinery** (purchase of queen bees, purchase of feed, machinery for common use).

This breakdown of services gives an idea of the great benefits each respondent could gain by participating in a **service cooperative society**.

To find out more about respondents' attitudes to cooperation with other enterprises, they were asked a specific question about **common sale of their products** (see also Table 1).

**A total of 58%** respondents expressed a **positive** attitude. Some of them could be called "**OPTIMISTS**" – they agreed with the idea of cooperation on principle. The rest showed reservations about supporting this idea – they could be called "**PESSIMISTS**".

Most of the **ideas for cooperation** were expressed by those who could be called “**ECONOMISTS**” because they mentioned specific **reasons why it would be worthwhile to cooperate**:

- The greater the volume of products to be sold, the higher the price that can be set and consequently the higher the income.
- One lone farmer with a very small volume of products cannot negotiate the most favourable agreements.
- By selling a larger volume of products, it is easier to break into existing and new markets.
- By cooperating it is easier to ensure a steady source of supplies.
- Cooperation makes it possible to increase production amounts and to expand.
- Cooperation lowers the sales costs.
- Cooperation lowers unit costs.
- Cooperation makes it possible to set higher purchase prices.
- Cooperation promotes competitiveness.
- Cooperation increases turnover.
- Large enterprises or those that cooperate find it easier to advertise their products.
- Cooperation makes it possible to offer the product variety that the market demands.
- Cooperation decreases transportation costs because there is no need for an intermediary.
- Cooperation makes it possible to accommodate more tourists or guests, to organize larger-scale events and to attract additional investments from various projects.
- Cooperation is the only way to compete with imported food products; customers prefer products supplied by local producers.
- Cooperation makes it easier to discipline processing companies about making regular payments.
- Cooperation makes it easier to coordinate production by processing companies.
- Cooperation increases profits.
- It is easier to forecast production amounts because of agreements between cooperating parties.

Those who have a negative attitude toward cooperating in sales can also be divided into groups. The first group consists of those respondents who refuse to accept this idea on principle. They can be called “**PROFESSIONAL PESSIMISTS**”. The second group consists of those who have had a negative experience in trying to sell their products on a cooperative basis. They are “**UNBELIEVERS WITH EXPERIENCE**”; They are pessimistic mainly because of problems regarding trust. Nevertheless, underneath the pessimistic tone of their answers one can detect a willingness to give cooperation another chance; perhaps they previously did not know enough about the basic

principles and functioning of cooperatives to take the risk and establish a legal cooperative.

Another group is the “**HOPEFUL ECONOMISTS**” who tried to answer the survey questions very analytically – weighing what they would gain or lose by cooperating. This group suggested specific questions for individual consultations or specially prepared seminars that would promote better understanding of cooperatives.

Table 1 presents a statistical summary of respondents’ attitudes and the corresponding groups for each attitude.

Table 1

**Classification of respondents by their attitude to cooperation, %**

<b>Type and number of answers</b>	<b>%</b>	<b>Conditional group</b>
<b>POSITIVE</b> answer - <b>178</b> respondents	<b>58</b>	OPTIMISTS PESSIMISTS ECONOMISTS
<b>NEGATIVE</b> answer - <b>87</b> respondents	<b>28</b>	PROFESSIONAL PESSIMISTS; UNBELIEVERS WITH BAD EXPERIENCE
<b>UNDECIDED</b> <b>61</b> respondents	<b>14</b>	HOPEFUL ECONOMISTS

*Source: Results of author’s research.*

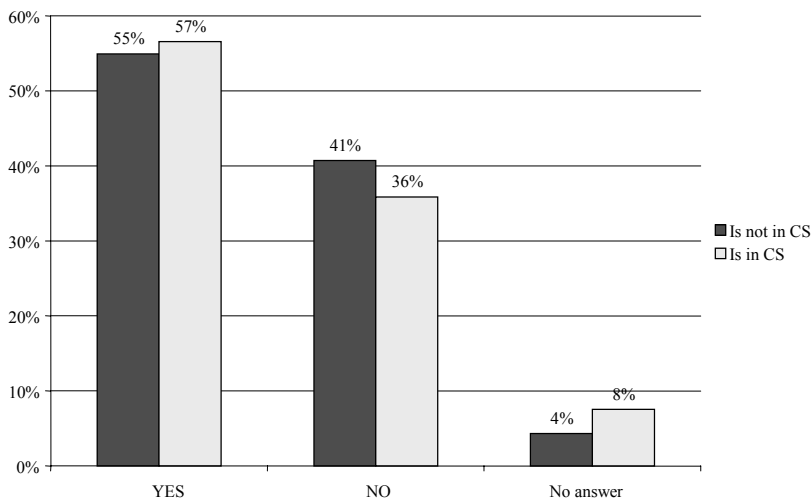
The next question on the survey dealt with the information level of rural entrepreneurs about cooperative societies functioning in their area. Results revealed that rural entrepreneurs from Daugavpils, Liepāja and Saldus are the best informed.

Answers about respondents’ readiness to join a cooperative society (CS) showed that 35% of them would join a CS, while 43% have not decided yet; they prefer to wait until they have more information and to see how others fare. Only 22% are categorically against joining a CS. The results of this survey were published in 2002 in an informative brochure for LACC clients; the second edition will be available in the spring of 2005.

In order to fulfill the aim of this Ph.D. paper, 10 correlations were proposed. After analyses performed by using the chi-square method, the following conclusions can be drawn:

- Those rural entrepreneurs surveyed whose turnover is between LVL 1,001 and 3,000 per year evaluated their entrepreneurship as unsuccessful, but those whose turnover is more than LVL 5,001 regarded that their business is successful. That means that the critical line is close to LVL 3,000 turnover per year.

- In terms of property size, the critical line is for enterprises with 20 ha; the farmers who own between 21 and 50 ha of land evaluated their entrepreneurship as successful.
- There is also a correlation between the geographical location of an enterprise and the evaluation of the enterprise. The region with the most positive rating is Kurzeme.
- Entrepreneurs who evaluated their business as successful are the ones who are ready to join cooperatives. Even among those entrepreneurs who have not yet joined a cooperation there is a significant proportion of successful entrepreneurs.



**Figure 4. Breakdown of respondents by their rating of their enterprise's success and their membership in a cooperative society (%)**

*Source: Calculation done by author.*

The results were also analyzed to compare the answers of respondents who belonged to cooperative societies and those who did not. A summary of this analysis is presented in Figure 4, and it shows that the differences are insignificant.

The cooperative movement in Latvia is not sufficiently active; that is obvious if one observes the situation of retail companies. For example, a store's produce section is filled mainly with products from other EU countries. Shopkeepers in several personal interviews have explained that this situation exists because local producers still cannot guarantee the timely delivery of fresh and attractively packaged vegetables. So far only for few major rural entrepreneurs, such as "Ezerkauliņi" and the former CS "Tupenis", have been able to meet these criteria.

In order to understand the main reasons why Latvian rural entrepreneurs are not cooperating in order to jointly improve their situation, one more question was added to the survey: “In your opinion, what is hindering the development of cooperation in Latvia?” In their answers, respondents cited two primary reasons – tax policy and psychological factors (like trust).

#### 4. COOPERATION FORMS OF RURAL ENTREPRENEURS IN LATVIA AND OTHER COUNTRIES

*The chapter contains 16 pages, 1 table and 3 figures.*

In order to find the best cooperation forms for Latvia’s rural entrepreneurs, it is necessary to research the best cooperation examples in the rest of the world and to analyze and evaluate their appropriateness for Latvia.

To carry out this task, the experience of Scandinavian countries and other countries was investigated with regard to the cooperation of entrepreneurs in the context of agriculture reorientation processes as influenced by globalisation. The results of this investigation form the basis for the following summary.

**The new rural entrepreneurship paradigm** is also connected with changes in agricultural production – as a result of increased productivity and greater efficiency in manufacturing food products, mass production of agricultural products for processing is becoming less and less important. Mass agricultural production is gradually being replaced by **product-oriented agriculture**. That is a result of the cosmopolitical, or global, economy – to produce wherever it is cheaper and more effective.

Among the latest trends in the world, at least two are noteworthy:

1. 1. It is becoming increasingly popular to deliver fresh products directly to shop shelves.
2. 2. The new business model presented earlier in the Ph.D. paper is based on horizontal and vertical cooperation, not on independence.

As a result, those rural farmers who for subjective or objective reasons cannot engage in large-scale production can specialize in **product-oriented agriculture**.

That approach does not minimize the need for cooperation. The author agrees with Drabenstott (Drabenstott, 2002), who declared that even in this type of production very small farms have no chance of success unless they become a part of a “*product alliance or association*” and thus jointly gain a place in the market.

In short, rural entrepreneurs need to communicate, unite and associate in order to become successful together.

Currently, the development of the most popular form of cooperation in Europe, the **cooperative society**, is lagging behind in Latvia because there are insufficient incentives. The main hindering factors are the following:

- incomes of CS members are not high enough to motivate others to join;

- outdated voting system: the system of “one member – one voice” must be replaced by a system that takes into account a member’s level of active participation (volume of products sold using CS, services used, etc.);
- outdated system of forming CS capital – it must be replaced by one formed from share amounts which are based on each member’s participation, activity.

Further research has uncovered additional opportunities which CS managers can use as motivators, and they could also serve as innovative stimulators:

- ability of our rural entrepreneurs to compete in the free market (EU market);
- ability to guarantee food that is safe;
- supply consumers with products of the greatest variety and best quality;
- ensure traditional Latvian products, with characteristically local features, easy entrance into other markets;
- receive additional income by using animal- and environment- friendly production methods;
- contribute to integrated and sustainable rural development.

In European countries agricultural cooperatives are created so that members can buy raw materials, market products, or offer services.

Rural enterprises can cooperate **horizontally** if they share similar enterprises spheres (farming, agriculture), and **vertically** if they represent different spheres but include the same process, for example, agricultural production and food processing. There are also **circular forms of cooperation**; for example, milk producers are united in cooperatives where each of them is responsible for one of the stages in the process (vertical), but all local milk cooperatives are part of a single **regional cooperative union**.

**Regional cooperation** ensures a more effective way of reaching the aims of businesses in the territory.

The experience of many countries has shown that cooperative collaboration is particularly effective in **rural areas**. Farmers who are part of cooperatives pool their abilities and resources to reach a common goal that would be more difficult, or even impossible, for them to reach individually.

All rural cooperative societies can be classified according to type of operation – production, consumption, sales, savings and loan associations, etc.

In some places, people’s memories about “kolhoz” times are keeping them from establishing cooperative societies. A comparison of the two systems is presented in Table 2.

From an analysis of the experience of Latvia and other countries, it can be concluded that rural entrepreneurs have a broad range of options for cooperation.



Table 2

**Comparison between a producers' cooperative of farmers and a Soviet-style producers' cooperative (collective farm)**

No.	'Kolhoz' – collective farm	Producers' cooperative of farmers
1	Members work on collective farm.	Members work on their own enterprises, not in a cooperative.
2	Members can use services (raw materials) from their collective farm or from other companies.	Members must use cooperative's services (also raw materials).
3	Members pool all their means of production: labour force, land, other property	Members pool only the results of their operation, e.g., their products for sale or processing and their production means. They never pool their land and labour force.
4	Members earn money on collective farm in the form of wages or (very rarely) dividends.	Members earn money by operating their own enterprises. Cooperative with its services only has to boost members' income.
5	Collective farms have demonstrably low efficiency.	This type of cooperative has demonstrated its efficiency in Europe and in highly developed countries elsewhere.

*Source: Comparison done by author.*

**Machinery rings** (MRs) have existed for a long time. Their **mission** – common purchase and common usage to minimize members' costs. It is a non-profit CS of rural entrepreneurs who want to optimize their machinery and workload costs. Basically, MRs take care of satisfying the demand for machinery or services with an accessible and suitable provider, a central accounting system and accountant, and an organization that settles payments. MRs offer an array of standard services – a wide range of work services, renting of agricultural machinery, and other types of activities, including services connected with livestock keeping and household management. Further investigation of **the world's experience regarding cooperation revealed that the most progressive forms are the following: product alliances, strategic alliances, economic associations and local community or society enterprises.**

**Product agriculture** makes it possible to give the Latvian consumer a safe, high-quality product with an excellent record—a product which by its taste, smell and appearance lives up to its name.

Today one of the most popular forms of cooperation in many industries is the strategic alliances. A **strategic alliance** is an agreement between two or more partners to share knowledge or resources so as to benefit all stakeholders. **The simplest strategic alliances** is one formed by two enterprises for the purpose of sharing technology and/or marketing resources. Strategic alliances between enterprises can be formed vertically or horizontally. A **vertical alliance** is voluntary agreement between a buyer and seller to facilitate a mutually profitable exchange for a specified time while preserving the independence of both parties. A **horizontal alliance** involves enterprises which work in the same market segment and in a particular part of the process chain.

**Economic associations** (EAs) are legal entities in Sweden. They can be formed by physical or legal entities, with minimum number of 3 members. An EA must be registered in the state company register and must have a registration number. In terms of legal formalities, EAs are limited liability companies, but essentially they are similar to CSs in Latvia. An EA is a cooperation form for people who have an idea but no money. Therefore, a significant number of EAs are **social economic** enterprises. EA operations are conducted solely with a view to financial profitability for its members, e.g., as producers, consumers or employees. An EA is open to everybody; it does not have the right to refuse membership to anyone who wants to join. This cooperation form would definitely be a significant solution to the social economical problems of rural areas.

Parallel to the growing number of capitalistic private companies, in some countries **enterprises for social economy** are appearing. As is well known, social economy is cooperation between state and private economy – between state enterprises and private profit enterprises. Its main task is to stop progressive rural depopulation and to promote employment. It would be worthwhile to research this type of cooperation further.

## 5. THE MOST APPROPRIATE COOPERATION FORM FOR RURAL ENTREPRENEURS IN LATVIA

*The chapter contains 13 pages, 8 tables and 8 figures.*

In previous chapters various cooperation forms for rural entrepreneurs were surveyed. To determine which of these forms is the most suitable one for rural entrepreneurship in Latvia, the hierarchy analysis method was used.

On the basis of research results about existing and new types of cooperation for rural entrepreneurs, as well as information about the entrepreneurship environment in general, experts will decide which mode of cooperation is the most suitable. In order to scientifically organize the experts' work and to process their evaluation results, the hierarchy analysis method of the American mathematician T. Saati (Saati, 1980) was used.

Cooperation types used in this analysis are shown in Table 3.

List of experts involved in the evaluation of cooperation types:

- Entrepreneurship consultancy and business representatives: K. Žūriņš, LACC; author –M. Leščevica, Biznesa Konsultantu Grupa Ltd.;
- Rural entrepreneurs’ representative: I. Jansons, Latvian Agricultural Cooperatives Association, Agricultural Organizations Cooperation Council, manager of CS;
- Representative from the Ministry of Agriculture: “N. Rakstiņa, Rural Development Department director;
- Local municipality representative: R. Madžulis, Jelgava District Council.

Table 3

**Cooperation forms for local entrepreneurs**

<b>Indications</b>	<b>1. Informal cooperation</b>	<b>2. Cooperation based on agreement</b>	<b>3. Cooperative (vertical and horizontal)</b>	<b>4. Corporation – joint enterprise</b>	<b>5. State and commercial companies’ cooperation</b>
<b>Definition</b>	Neighboring farms cooperation specific task	Entrepreneurs sign agreement on mutual cooperation	Entrepreneurs form common entrepreneurship society with statutes but stay independent	Entrepreneurs form one company which operates on commercial or noncommercial basis; no independence	Social economics enterprise form which helps to solve regional problems
<b>Types</b>	Jointly performed tasks	Strategic alliances (vertical and horizontal)	Machinery rings, sales, purchasing, marketing cooperatives, economic associations	Corporations, share companies	Local community or society enterprise

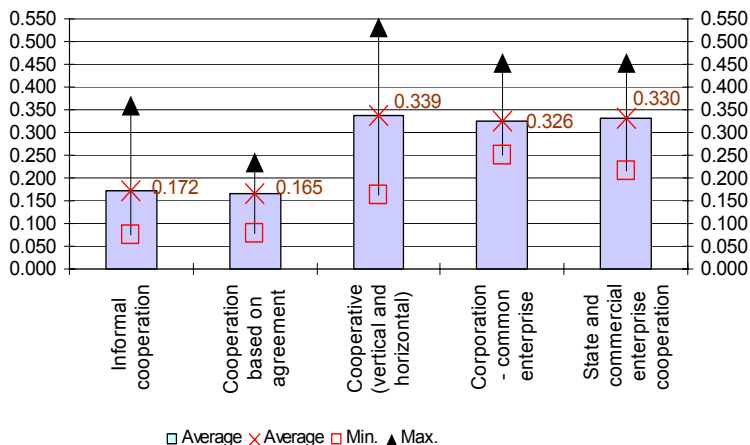
*Source: Author’s research*

Experts first reviewed SWOT analyses of the cooperation types and then filled out questionnaires.

Upon analyzing the influence of all criteria on the choice of a cooperation type, experts concluded that the cooperative society is the most appropriate form (See Figure 5).

Research results verify the author’s hypothesis presented in this Ph.D. paper, namely, that the cooperative is the most appropriate type of cooperation for rural entrepreneurs in Latvia. In the evaluations of three experts—the business

representative, the Ministry of Agriculture and the author—the cooperative was the preferred form.



**Figure 5. Ratings of various cooperation types according to the hierarchy method**

*Source: Author's research*

However, according to the views of experts on the cooperative movement and of the author, the CS as legal form is rather inappropriate for Latvia's circumstances. Problems arise because of the lack of a cooperative tradition and a lack of understanding about the essence of cooperatives. For these reasons, some CSs in Latvia have recently been forced to change the legal form of their enterprise while keeping the basic principles of a cooperative. Newly established enterprises vary in their legal form – some have become limited liability companies while others have become joint stock companies. The latter legal form is the best way of keeping the basic principles of cooperation while ensuring representation and influence in the decision-making process. More research is needed to find a more appropriate legal form for rural entrepreneurs' cooperation.

## CONCLUSIONS

### Key conclusions, findings and statements

1. The most successful entrepreneurs in Latvia are those who took advantage of opportunities for accumulating capital during Latvia's first period of independence. **In Latvia's present economic environment, those small and medium enterprises that are engaged in quick-profit-making enterprises are in the most advantageous situation.**
2. The majority of rural farms are small and medium-sized. For **successful agrarian and regional economic development**, it is very important to have strong and successful enterprises rather than many small and weak farms that are struggling to stay solvent.
3. **Any definition of SME is incomplete** if it does not include the farmer as a rural entrepreneur.
4. **Currently in Latvia there is no nationwide institution that is exclusively devoted to supporting the development of entrepreneurship.**
  - 4.1. In the U.K. and Sweden, entrepreneurship support and promotion are well-thought out and structured, involving various social groups to ensure balanced and sustainable development of all parts of society, with special emphasis on ensuring equal opportunities.
  - 4.2. The experience of **Lithuania and Estonia** is also partly applicable to circumstances in Latvia for improving the entrepreneurship environment.
  - 4.3. It is necessary to continue researching the experience of **Poland** with regard to developing entrepreneurship because the Polish economy consists mainly of SMEs in rural and urban areas.
5. The internal environment of an enterprise is composed of factors such as aims, employees, organizational structure, culture, style, and technology. The external environment is shaped by economic, political, geographical, institutional and informative, legal, social, technical and technological, international relations environments.
6. The entrepreneurship environment in rural areas is not sufficiently supportive of small and medium entrepreneurs.
  - 6.1 Most of those who live in rural areas lack an understanding of the differences between a business and a lifestyle.
  - 6.2 Micro rural enterprises still rely more on manpower and less on machinery, new technologies and innovations.
  - 6.3 A few large rural enterprises which are engaged in large-scale production in agriculture or which provide services are being established.
7. The Ph.D. paper's author classifies the entrepreneurship environment according to 6 levels – the entrepreneur himself/herself, the enterprise, the local municipality, the region, the state and the world; this makes it easier

- for the entrepreneur to understand the influence of factors on each level and of the environment as a whole as he/she seeks to perform successfully.
8. **During agrarian reform in Latvia, it would have been desirable to preserve strong farms and thriving producers of goods or services (homesteads, driers, workshops, etc.) as bases for cooperatives or other commercial enterprises that could continue to offer services.** Good examples are the joint stock company “Agrofirma Tērvete”, “Pampāļi” Ltd. and other companies.
  9. It was concluded that the **prerequisites for forming and running CSs were ignored:**
    - 9.1 Members of the cooperative did not use CS services.
    - 9.2 All CS members did not have and still do not have a common aim in forming the cooperative.
    - 9.3 There was no experience in joint decision-making and delegation of functions in accordance with the principles of the cooperative.
    - 9.4 Skills in financial management and attracting investments were lacking.
  10. **In general, state subsidies have not encouraged farmers to think of themselves as entrepreneurs and potential members of CSs or to seek new cooperation forms and more effective management styles.** Only during last two years, direct support for cooperative societies has been introduced.
  11. **Entrepreneurship success factors** can be divided into three logical groups – factors connected with the entrepreneur himself, with the enterprise and its management and with the external environment. The primary and crucial factor is the entrepreneur. Those entrepreneurs who were and are **strategically oriented** and who know how to find and use opportunities are the successful ones today. In the Ph.D. paper, the author has introduced an improved version of the **strategic decision-making process scheme**.
  12. For the Ph.D. paper, the author conducted a survey of **306 rural entrepreneurs. The questionnaire posed the following questions: Did they think that their entrepreneurship is successful? What is their attitude toward cooperation? What would they like to change in their enterprise, their community and country? Are they members of a CS or would they like to join a CS?**
    - 12.1 Those respondents with previous experience with cooperatives indicated in which specified fields they were involved – **services connected with agriculture, other services not directly connected with agriculture, transportation services, marketing and sales, purchasing raw materials and purchasing machinery.** This list of services suggests the great benefit that small- and medium-sized rural entrepreneurs could derive if there were service CSs nearby.
    - 12.2 On the basis of the survey results, the **author has elaborated a new scheme about the factors that influence success in**

- entrepreneurship.** These factors have been recognized by other researchers and by the surveyed rural entrepreneurs; they were also gleaned from the author's personal experience as a consultant and a trainer of entrepreneurs for 12 years.
13. The Ph.D. paper presents 10 correlations on the relation between the characteristics of enterprises and entrepreneurs' evaluation of their business success. A chi-square analysis of results yields the following conclusions:
    - 13.1 Those rural entrepreneurs in the survey whose turnover is between LVL 1,001 and LVL 3,000 per year evaluated their entrepreneurship as unsuccessful, but those whose turnover is more than LVL 5,001 rate their business as successful. That means that the critical line is close to a turnover of LVL 3,000 per year.
    - 13.2 In terms of the size of land property, the critical line is at 20 ha; land owners with fewer than 20 ha evaluated their enterprise as unsuccessful, but those with 21-50 ha evaluated their enterprise as successful.
    - 13.3 There is also a correlation between the geographical location of an enterprise and the evaluation of the business. The most positively rated region is Kurzeme.
    - 13.4 Those entrepreneurs who evaluated their enterprise as successful are ready to join cooperatives. However, there is also a significant proportion of successful entrepreneurs who have not yet decided in favor of joining a cooperative.
  - 14 Participants of the survey have acknowledged that the **main factors hindering the development of the cooperation movement are psychological factors**, such as the inability to trust, to depend on others, to believe in joint achievements, etc.
  - 15 In characterizing and defining the concept of farmer, the trend in Europe is to replace the words *farmer*, *peasant*, *agriculturalist* with the term **rural entrepreneur**.
  - 16 A major factor that is hindering the cooperation movement is lack of initiative by rural entrepreneurs; a passive wait-and-see attitude still prevails.
  - 17 Those who are engaged in agriculture but who for subjective or objective reasons are unable to become major producers have a new option – to engage in **product agriculture**. The **state strategy for agriculture should include agriculture that is oriented to developing specific products**.
  - 18 Experience accumulated in Latvia and abroad convincingly suggests that the cooperative as cooperation form can fully provide the necessary help for rural entrepreneurs. **Cooperation is the only way for small rural entrepreneurs to preserve and ensure their competitiveness** also in Latvia.

- 19 Rural entrepreneurs in Latvia need to adopt the best practises by establishing and developing non-production CSs, regional cooperatives, product alliances, strategic alliances, economic associations and local community or society enterprises.
- 20 In order to find the most appropriate cooperation type for rural entrepreneurs, five cooperation types were proposed – **informal cooperation, cooperation based on agreement, cooperative (vertical and horizontal), corporation/joint company, cooperation between the state and commercial companies**. Specially slected experts evaluated these forms by using the hierarchy analysis method, They used previously obtained **SWOT analyses for each form of cooperation** and a list of criteria. The collective assessment of these experts was that the cooperative is the most appropriate cooperation type for rural entrepreneurs in Latvia.

## **Problems and their solutions**

**Problem 1**      The share of Latvia’s agricultural products in retail sales is comparatively lower than that of imported products.

### ***Proposals for solving the problem***

- Everyone in every possible way should support the development of strong rural enterprises, which, when managed by talented managers, could produce a greater volume of relatively cheap, high-quality products and thus could compete with food suppliers and merchants from other countries operating in Latvia.
- The Ministry of Agriculture should include an additional investment field as a priority – investments in product agriculture—which would ensure dramatically faster development of vertical and horizontal cooperation and thus facilitate the competitiveness of Latvia’s products in local and foreign markets in general.
- In its operational methods, the LACC should facilitate cooperatives of rural entrepreneurs specifically for the sale of grown or manufactured products; in addition to cooperatives, the LACC should also promote other types of cooperation – product and strategic alliances. The state can strengthen this process by offering tax reduction to new co-operatives.

**Problem 2**      Among rural entrepreneurs there is more competition than cooperation.

### ***Proposals for solving the problem***

- Subsidies, payments, state investment plans and other types of financing should be more geared to promoting the initiation and development of cooperation; the selected legal form is not important as long as the basic principles of cooperatives are followed.
- The Rural Development Department of the Ministry of Agriculture should continue to work on improving the of Law on Cooperatives.



- In view of the results of hierarchy analyses in the Ph.D. paper, the Ministry of Agriculture should try to find additional financing for promoting cooperatives in various ways – informative seminars, training courses, informative materials, public campaigns, etc.
- The LACC network should train current CS members about the basic principles and advantages of cooperatives.
- The Latvian State Institute of Agrarian Economy should publish more scientifically based, persuasive proposals for promoting cooperation.
- LUA should strengthen its course offerings in cooperatives and economic cooperation.

**Problem 3** In many local municipalities (pagasts) entrepreneurial activity lacks a favorable environment. Such a condition in no way promotes balanced development of the economy of rural regions.

***Proposals for solving the problem***

- Local municipalities have to initiate cooperation between local government enterprises and private enterprises in order to improve the infrastructure as soon as possible. That will attract entrepreneurs and will also make it easier to attract support funding from the state and the EU.
- The Estonian, Swedish and UK experience, described in detail in the Ph.D. paper, should be applied. These countries have very successful special support mechanisms and measures that facilitate the gradual movement of entrepreneurial activity from urban to rural areas.

**Problem 4** Rural entrepreneurs need special kinds of business support and special ways of receiving support services. They cannot make full use of the support schemes available in urban or suburban areas.

***Proposals for solving the problem***

- The rural entrepreneurship environment cannot be improved merely by passively offering services. A special kind of mentoring institution is needed, one that operates not like a charity but one that is financed by the state. The idea is for successful entrepreneurs to offer consultative help to less successful entrepreneurs.
- Because there is very weak self-initiative in rural areas, it is necessary to form initiative groups which can more effectively facilitate distribution of information about opportunities, experience and successful model rural enterprises.

**Problem 5** There is a high unemployment rate in rural areas; people cannot or do not know how to work independently or organize a business, but vacancies are very few or none at all.

***Proposals for solving the problem***

- Rural inhabitants need to be regularly informed about job opportunities in their micro region. Local municipalities and regional development

agencies should be involved in this activity. They could use existing development plans because they include regional and local community analyses based on the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) method, which clearly shows unused possibilities.

- It is desirable to offer rural inhabitants broad education about types of small businesses, ideas and (non-agricultural) entrepreneurial opportunities in the service sphere. This activity can be financed from EU social funds and also from the Ministry of Economy, the Ministry of Welfare and other state institutions funds.
- It is necessary to create more effective incentives for land owners to use their property; for example, land owners who have not done anything with their land for more than 5 years could be subject to higher taxes.

**Problem 6** Latvia, compared to some other EU countries, provides small state support for starting and developing enterprises in rural areas.

***Proposals for solving the problem***

- Ministry of Economy, in close cooperation with the Ministry of Agriculture, has to find financing for creating an effective support organization network for rural entrepreneurs. This network can be based on existing organizations; these organizations can be modified, or a unified complex of entrepreneurship support agencies or network centers can be established throughout Latvia. In the author's opinion, business support centers were a very successful way of supporting urban and rural entrepreneurs.
- The Ministry of Economy, in close cooperation with the Ministry of Agriculture, needs to establish the kinds of programs that have been successfully used in the UK and Sweden for promoting the development of rural entrepreneurship. At present, it is imperative to create a program to facilitate cooperation among small and medium rural entrepreneurs; such a program can be successfully administered by LACC and its satellite organizations.

LATVIJAS LAUKSAIMNIECĪBAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas fakultāte

Mg.oec. Maira Leščevica

**LAUKU UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDES  
ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJĀ**

Promocijas darba

**KOPSAVILKUMS**

Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai

2005

## Ievads

### Tēmas aktualitāte.

Latvijas dažādos pagastos, rajonos un pilsētās neatkarības gados ir izveidojusies atšķirīga uzņēmējdarbības vide, ko nosaka ražošanas un pakalpojumu attīstības īpatnības, kā arī pievienotās vērtības veidošanās un iekšzemes kopprodukta līmenis attiecīgajās teritorijās. Arī uzņēmējdarbības attīstības dinamika var būt mainīga un atšķirīga dažādās pašvaldības teritorijās pat viena reģiona robežās.

Uzņēmējdarbības vides atšķirības ietekmē arī uzņēmējspēju izpausme, pieredze un izglītošanās process. Tāpēc Latvijā arvien vairāk notiek noslāņošanās gan lauku apvidos, gan sabiedrībā kopumā.

Sākotnēji liels skaits lauku saimniecību pakāpeniski sarūk, izveidojoties grupai spēcīgu un ļoti spēcīgu uzņēmumu (saimniecību).

Konkurēt nespējīgo lauku saimniecību īpašnieki ir spiesti nodarboties ar naturālo saimniekošanu, sīkražošanu vai vispār doties meklēt darbu citur. Šī tendence rada nelabvēlīgu situāciju ne tikai lauku reģionos, bet arī pilsētās, jo pieaug nestrādājošo cilvēku skaits (slēptais bezdarbs).

Pēdējās desmitgades laikā notikušī ekonomikas attīstība Latvijā nav veicinājusi stabilitāti un nodrošinātību lauku uzņēmējdarbībā. Nepārtrauktās izmaiņas nosacīti brīvajā tirgū un uzņēmējdarbību regulējošās likumdošanas attīstība ir bremsējusi daudzu apakšnozaru normālu attīstību, brīžiem radot pat krīzes situācijas.

Uzņēmējdarbības dažādus aspektus ir pētījuši daudzi ārzemju un Latvijas zinātnieki. Arī uzņēmējdarbības videi ir veltīti vairāki pētījumi un ir mēģināts arī formulēt to ietekmējošos faktorus (Rivža, 2000; Spīča, 2003; Vedļa, 2000; Praude, 1999; Rurāne, 1998, 2002; Počs, 2000; Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofš, 2002; Kjells, 2002; Ķeniņš Kings, 2002; Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

Tomēr pagaidām Latvijā ir maz pētījumu, kas būtu saistīti ar uzņēmējdarbības veiksmes un neveiksmes cēloņiem un to sakarībām, it īpaši jau saistībā ar lauku un lauksaimniecības kā nozares attīstību.

Maz ir publicētu zinātnisku pētījumu rezultātu par Latvijas ekonomikas vispārējās atpalicības cēloņiem un iemesliem, kāpēc tā kļuvusi par nabadzīgāko valsti Eiropā.

Bez tam autore iepriekšējā, ar uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju saistītā praktiskā un zinātniski pētnieciskā darba pieredze, kā arī ilgstošā periodā apgūtā pieredze ārzemēs, palīdzēja izvēlēties promocijas darba tēmu.

Promocijas darba izvirzītā **hipotēze** – *veiksmīgi lauku uzņēmumi var veidoties labvēlīgā ekonomiskā un sociāli politiskā vidē, to mērķtiecīga sadarbība sekmēs lauku reģionu ekonomikas līdzsvarotas attīstības problēmu visaptverošu risinājumu un nodrošinās ieinteresēto sfēru, kā arī nozaru iesaistīšanos uzņēmējdarbībā, tās vides veidošanā.*

**Promocijas darba mērķis** – Izpētīt lauku uzņēmējdarbības vides attīstību Latvijā, lai noteiktu **veiksmīga uzņēmuma raksturojumu un izvēlētos piemērotāko sadarbības veidu lauku uzņēmējiem.**

Promocijas darbam izvirzītie **uzdevumi** mērķa sasniegšanai:

1. Izpētīt un novērtēt **uzņēmējdarbības un tās vides attīstību** Latvijā un atsevišķās ES dalībvalstīs;
2. Organizēt uzņēmēju aptauju Latvijas mērogā, lai noteiktu **lauku uzņēmējdarbības veiksmes faktoros** un **veiksmīga uzņēmuma raksturojumu**;
3. Noskaidrot Latvijas **lauku uzņēmēju gatavību sadarbīties kopīgu mērķu sasniegšanai**, lai sekmētu lauku reģionu ekonomikas līdzsvarotu attīstību;
4. Izpētīt **lauku uzņēmēju sadarbības attīstības mērķtiecīgākus un efektīvākus risinājumus** atsevišķās ES dalībvalstīs, Kanādā un ASV;
5. Salīdzinoši izvērtēt iespējamos un **Latvijas apstākļiem piemērotākos lauku uzņēmēju sadarbības veidus**, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

**Darba uzdevumu izpildes ierobežojumi** – darba apjoma ierobežotības dēļ netiek vienādi dziļi pētīta uzņēmējdarbības vide visos tās aspektos.

#### **Normatīvā un informatīvā bāze**

Promocijas darba izstrādei izmantoti – valsts un ES likumi, Ministru kabineta noteikumi, Ekonomikas ministrija un Zemkopības ministrijas dokumenti, zinātniskie raksti, monogrāfijas, zinātnisko un socioloģisko pētījumu projekti, u.c. teorētiskā un analītiskā literatūra.

#### **Promocijas darba izstrādei pielietotās metodes:**

Citu zinātnieku pētījumu rezultātu apkopošanai un pasaules prakses analīzei ir izmantotas analīzes un sintēzes, monogrāfiskās un ekspertvērtējumu metodes. Uzņēmēju aptaujas datu primārā apstrāde izdarīta ar kontentanalīzes metodi un Hī kvadrāta metodi. Uzņēmēju aptaujā iegūto rezultātu dati tika apstrādāti ar datu kvalitatīvās analīzes metodēm – grupēšana, kodēšana un analīze. Lauku uzņēmējdarbībai piemērotākā sadarbības veida novērtēšana un izvēle veikta, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

#### **Promocijas darba struktūra**

**Pirmajā nodaļā** pētīta jēdzienu ‘*uzņēmējs*’, ‘*uzņēmējdarbība*’ un ‘*business*’ izcelsme, nozīme, koncepcija un salīdzināmība, kā arī uzņēmēju motivācija, MVU attīstības atbalsta nozīme. Bez tam šajā nodaļā ir analizētas arī uzņēmējdarbības attīstības veicināšanas formas un metodes Lielbritānijā, Zviedrijā, Lietuvā, Igaunijā un Polijā.

**Otrajā nodaļā** ir izklāstīti pētījumu rezultāti par uzņēmējdarbības ārējo vidi un analizēta to ietekmējošo faktoru teorētiskā un praktiskā bāze. Noteiktas atšķirības starp pilsētas un lauku uzņēmējdarbības vidi. Atsevišķi ir pētīta ES kā vide un pieredzes bāze Latvijai uzņēmējiem, īpašu uzmanību pievēršot

pārmaiņām, kas skar laukus. Izpētītas lauku uzņēmējam pieejamās atbalsta iespējas Latvijā, atbalsta formas – subsīdijas, kredīti, finansējumi vai līdzfinansējumi. Nodaļā pienācīgu vietu ieņem diskusija ar citu zinātnieku pētījumiem, kas saistās ar uzņēmējdarbības attīstību un veiksmi, kuri ir pētījuši uzņēmējdarbības veiksmi ietekmējošos faktorus un neveiksmes cēloņus. Uz veikto pētījumu pamata izstrādāts un piedāvāts modelis, kas aptver trīs uzņēmējdarbības attīstību ietekmējošo faktoru līmeņus – uzņēmējdarbības ārējā vide, uzņēmums, tā iekšējā vide un uzņēmējs kā personība.

**Trešā nodaļa** ir veltīta lauku uzņēmēju aptaujas programmai, organizācijai, metodikai un rezultātu izklāstam. Aptauja veikta ar nolūku noskaidrot Latvijas lauku uzņēmējdarbību ietekmējošos faktorus un to saistību ar veiksmīgu uzņēmuma sniegumu. Atsevišķi apskatīts aptaujas respondentu uzņēmēju un uzņēmumu raksturojums. Tālākie aptaujas rezultātu pētījumi saistīti ar uzņēmēju līdzšinējo sadarbības pieredzi, kā arī ar nākotnes nodomiem attiecībā uz potenciālo sadarbību ar citiem uzņēmumiem. Bez tam ir veikta aptaujā iegūto rezultātu 10 rādītāju sakarību analīze. Konstatētas viedokļu atšķirības starp kooperatīvo sabiedrību biedriem un nebiedriem.

**Ceturtajā nodaļā** izklāstīti pētījumu rezultāti par uzņēmēju (uzņēmumu, uzņēmējsabiedrību) sadarbību, un piedāvāti uz pētījumiem balstīti potenciālie sadarbības veidi. Apskatīti ir pasaulē populārākie uzņēmēju sadarbības veidi kā izeja un risinājums uzņēmējdarbības veiksmi. Analizējot kooperācijas kustību Eiropā, noskaidrots, ka tā ir lieliska iespēja straujākai uzņēmējdarbības attīstībai laukos. Salīdzinoši jaunas formas sadarbībai laukos varētu būt stratēģiskās un produktu alianses, ekonomiskās asociācijas un vietējās kopienas jeb sabiedrības uzņēmums.

**Piektajā nodaļā** ir veikta lauku uzņēmējdarbības sadarbības veidu izvēle un novērtēšana, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

### **Pētījumu novitāte**

- Inovatīvi un kompleksi izpētīta **uzņēmējdarbības** un **uzņēmēja jēdziena** filozofiskā, vēsturiskā un ekonomiskā attīstība un veidošanās. Jaunos aspektos izpētīti **uzņēmējdarbības vides** filozofiskie, ekonomiskie un juridiskie faktori.
- Īpaša uzmanība ir pievērsta Baltijas un citu Eiropas valstu uzņēmējdarbības atbalsta politikas novērtējumam.
- Piedāvāta jauna pieeja un argumentācija lauku uzņēmējdarbības definēšanai.
- Izstrādāta uzņēmējdarbības veiksmi ietekmējošo faktoru pilnveidotā klasifikācija, iedalot trīs līmeņos – faktori, kas saistīti ar pašu uzņēmēju, uzņēmumu un ārējo uzņēmējdarbības vidi.
- Izveidota oriģināla lauku uzņēmēju aptaujas anketa un veikta aptauja, lai atrisinātu darba uzdevumus un sasniegtu tā mērķi.
- Izpētītas jaunas sakarības starp uzņēmēju un uzņēmumu raksturojumiem un to attieksmi pret sadarbību, tās formām un metodēm.

- Piedāvāti četri jauni sadarbības veidi lauku uzņēmējdarbībai – stratēģiskās un produktu alianses, ekonomiskās asociācijas un vietējās kopienas jeb sabiedrības uzņēmums.

### **Darba zinātniskais nozīmīgums**

Promocijas darbā ietvertie pētījumu rezultāti būtiski papildina Latvijas lauku uzņēmējdarbības veiksmīgas vides zinātniskos pamatus.

### **Darba tautsaimnieciskā nozīme**

Promocijas darbā ietvertie un publicētie pētījumu rezultāti ir izmantojami Zemkopības un Ekonomikas ministrijā - veidojot uzņēmējdarbības vides laukos attīstības veicināšanas politiku, koncepcijas, plānus un programmas, Latvijas Lauksaimniecības Konsultāciju un apmācību centrā (turpmāk - LLKC) - turpinot darbu pie lauku uzņēmēju sadarbības veicināšanas informatīvajiem materiāliem, konsultācijām un apmācībām, kā arī pašam lauku uzņēmējam.

### **Promocijas darba rezultātu papildus aprobācija**

- Darbs ir atzīts jauno zinātnieku konkursā, ko organizēja Latvijas Lauksaimniecības universitāte, Latvijas Lauksaimniecības un Meža Zinātņu akadēmija un Latvijas Hipotēku un Zemes banka. Apbalvots ar augstāko novērtējumu – atzinības rakstu un naudas prēmiju.
- Sadarbībā ar LLKC speciālistiem izveidots buklets, kura izdošanas mērķis ir stimulēt kooperācijas, sadarbības un partnerības kustību Latvijā. (pirmais izdevums - 800 eksemplāri).
- Veikta LLKC speciālistu/ konsultantu apmācība par jaunākajām tendencēm uzņēmējdarbības vides attīstībā un kooperācijā.

### **Promocijas darba aizstāvamās tēzes**

1. Lauku uzņēmējdarbībā ir problēmas, kas prasa izpēti un risinājumus.
2. Esošā uzņēmējdarbības vide nepietiekoši veicina lauku reģionu ekonomikas līdzsvarotu attīstību.
3. Veiksmīgajiem lauku uzņēmumiem ir līdzīgi raksturojošie rādītāji uzņēmējdarbībā.
4. Lauku uzņēmēju sadarbība ir visaptverošs risinājums lauku attīstības problēmām. Ārvalstu pieredze ir nozīmīga lauku uzņēmēju sadarbības veidu attīstībai Latvijā.
5. Kooperācija ir viens no piemērotākajiem lauku uzņēmēju sadarbības veidiem mazajiem un vidējiem lauku uzņēmumiem.

## **1. Uzņēmējdarbības, uzņēmēja un biznesa teorētiskie un konceptuālie aspekti**

*Nodaļai ir 27 lappuses, 6 tabulas un 6 attēli.*

Uzņēmējdarbības teorētiķiem un praktiķiem ir atšķirīgi uzskati par ‘uzņēmējdarbības’ un ‘uzņēmēja’ jēdzienu definīcijām. Empīriski pētot, šie jēdzieni pārsvarā tika saistīti ar jaunu uzņēmumu uzsācējiem vai mazu

uzņēmumu īpašniekiem – vadītājiem; dažkārt, ar jauninājumiem vai veiksmi kā papildus kritēriju.

Biznesa izcilākais teorētiķis Pīters Drakers (Peter Drucker) atzīst - lai būtu par uzņēmēju, nav jāpiemīt kādām īpašām personiskām iezīmēm. Viņš raksta: “Tai nav jābūt personiskai rakstura īpašībai. 30 gadu laikā savā darbā esmu redzējis uzņēmējus - dažādas personības, ar atšķirīgiem temperamentiem, kas ir ļoti labi sevi pieteikuši kā uzņēmēji.”

Tādēļ autore piekrīt pamatdefinīcijai, ka visi uzņēmēji rīkojas noteiktā veidā: **viņi uzsāk un vada savu paša biznesu. Uzņēmēji** ir izgudrotāji, kas kļūst par biznesmeņiem nepieciešamības dēļ (Drucker, 1995).

Vārds ‘Entrepreneur’, 19. gs. tiek lietots, galvenokārt, lai apzīmētu “**personu, kas uzņemas vai kontrolē uzņēmuma vadīšanu (business of enterprise) un ir gatavs peļņas vai zaudējumu riskam**” (Drucker, 1995).

Vēl **uzņēmēja un uzņēmējdarbības definīcijas** ir aprakstījuši vairāki zinātnieki (Bart, 1983, Bowen and Hisrich, 1986; ASV Komercijas departaments, 1986; Mintzberg, 1990; Schumpeter, 1961; Solomon and Winslow, 1988; Vedļa, 2002).

Komerclikumā definētā **komercdarbība** ir atklāta saimnieciska darbība, kuru savā vārdā peļņas gūšanas nolūkos veic komersants.

Lai labāk izprastu visu, kas saistīts ar uzņēmējdarbības jēdzienu, tika pētīts arī vārda **uzņēmība** jēdzieniskais saturs.

D.R. Janga nosauktās uzņēmības pazīmes ir sekojošas: iniciatīva, stingras pārliecināšanas spējas, vidēja un pat augsta spēja uzņemties risku, elastība, radoša pieeja, neatkarība/ autonomija, problēmu atrisināšanas spējas, nepieciešamība pēc sasniegumiem, iztēle, augsta ticība tam, ka cilvēks pats var kontrolēt/ pārvaldīt savu likteni, vadības spējas/ līderība, smags darbs (Young, 1983).

N.R. Smits ir minējis divu veidu uzņēmējus: **oportunisti** un **amatnieki** (Smith, 1967).

D.W. Naffzigers un viņa kolēģi sākotnējās motivācijas uzņemties uzņēmējdarbības aktivitātes iedala ‘**vilkšanas**’ un ‘**stumšanas**’ faktoros (Naffziger, Hornsby, Kuratko, 1994).

D.C. McCleilands, D.G. Winters un A.A. Gibbs ir apskatījuši uzņēmējdarbības veidošanas motivācijas faktoros, pamatā nosakot trīs veidu **pamatmotīvus uzņēmējdarbībai** - vajadzība pēc sasniegumiem, atzīšanas un spēka.

Tirgus un vides faktoru ietekmi uz uzņēmējdarbības sniegumu ir aprakstījis jau P.R. Lawrence un J.W. Lorsch.

Ir noskaidrota arī virkne citu ietekmju, kas nosaka atbalsta līmeni neatkarīgas uzņēmējdarbības videi (Story, 1984). Kā vienu no svarīgākajiem var minēt **vietējo un/ vai reģionālo politisko kontroli, pretstatot to centralizētai politiskai varai**. Vietējā kontrole arī nozīmē svarīgāku vietējo ietekmi, kas var izpausties kā mazo jeb mikro uzņēmumu attīstības veiksmē. Ne mazāk svarīga ir arī valdības loma attiecībā uz **katra indivīda brīvas rīcības** (piemēram, uzņēmējdarbības) lieku un nevajadzīgu ierobežošanu – birokrātiju, pārspīlētu nodokļu politiku, utt.



Jau kopš 1992.gada Latvijas valdība mēģina veicināt MVU rašanos. Arvien biežāk pāreja no komunisma uz kapitālismu tiek uzskatīta par daudz mazāk veiksmīgu nekā bija sākotnēji cerēts (Amsden et al., 1994; Stiglitz, 1999), ja ne pat pilnīgs posts reģionam (Andor and Summers, 1998).

Viens no galvenajiem rezultātiem Latvijas uzņēmējdarbības attīstībā bija Uzņēmējdarbības Atbalsta Centru (UAC) tīklu izveidošana. UAC tīkli tika izveidoti, lai darbotos privātajā sektorā, finansiāli ilgtspējīgi, minimāli iesaistot vietējās valdības, un īpaši **koncentrējoties uz iniciatīvas atbalstīšanu**, kas bija atbilstošas īslaicīgām tirgus tendencēm. Diemžēl šobrīd UAC tīkli gandrīz visur Austrumeiropā cieš neveiksmi dēļ pašmāju un starptautisko atbalstītāju dotajiem un neizpildītajiem solījumiem, un MVU attīstības process tiek bremsēts vai ir pat apstājies.

Eiropas Padomes 2000.gadā organizētās valstu tikšanās laikā tika pieņemta “Ilggadīga Programma uzņēmumam un uzņēmējdarbībai, 2001. – 2005.gads”.

Viens no svarīgākajiem šīs programmas punktiem ir uzņēmējdarbības veicināšana tieši sieviešu vidū.

Promocijas darbā pilnībā apskatītas un aprakstītas programmas, institūcijas un citas aktivitātes, kas izveidotas, lai stiprinātu un veicinātu uzņēmējdarbības attīstību Latvijā. Šis darbs ir veikts, izmantojot Anglijas un Zviedrijas, kā arī Polijas, Igaunijas, Lietuvas un Latvijas pieredzi.

Latvijā darbojas sekojošas uzņēmējdarbības attīstību veicinošas institūcijas:

- Reģionālā attīstības aģentūra;
- Uzņēmējdarbības atbalsta centrs;
- Biznesa Inovāciju un informācijas centrs;
- Tehnoloģiskais parks;
- Pilsētu domju un rajona padomju Attīstības daļa, Apmeklētāju pieņemšanas centrs;
- Biznesa centrs;
- Uzņēmēju klubs.

Promocijas darbā autore ir veikusi iepriekšminēto uzņēmējdarbības atbalsta institūciju novērtējumu. Ir noteiktas un salīdzinātas:

- šo institūciju īpašumtiesības – kam tie pieder;
- vietējo pašvaldību ietekme uz to darbību;
- šo institūciju misija;
- Atsevišķi izvērtēti pakalpojumi, kurus vajadzētu piedāvāt uzņēmējdarbības attīstību atbalstošām institūcijām (informācijas sniegšana, izstāžu, konferenču un citu pasākumu organizēšana, starpniecības pakalpojumi, lietvedība, grāmatvedības uzskaitē, biznesa konsultācijas, apmācība, biznesa attīstības plānu sagatavošana, projektu sagatavošana un vadīšana, uzņēmumu reģistrācija, biroja pakalpojumi, datoru apmācība).

Novērtējumā nav iekļauta Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, jo tās uzdevums līdz ES struktūrfondu izmantošanas sākumam bija, galvenokārt, eksporta un sadarbības veicināšana ar ārvalstīm, mazāk uzmanības pievēršot vietējās uzņēmējdarbības veicināšanai.

Latvijā šobrīd ir struktūras, kas sevi dēvē par uzņēmējus atbalstošām, bet praktiski tādu atbalsta organizāciju, kas būtu piemēroti aprīkotas un ar kvalitatīvu personālu un kompetenci uzņēmējdarbības jautājumos, ir maz. Tāpat Latvijā ir salīdzinoši daudz komercstruktūru, kas piedāvā pakalpojumus jau esošiem uzņēmējiem, kompensējot valsts atbalsta trūkumu. Taču tās nevar būt struktūras, kuras varētu nodarboties ar atbalsta sniegšanu, jo tām ir nepieciešams uzturēt savu darbību – pelnīt. Tāpēc ir grūti realizēt valsts atbalstu tieši pakalpojumu veidā.

Iepriekš dotā analīze ļauj labāk izprast Latvijā radušos situāciju, kas saistīta ar jauno mazo un vidējo uzņēmumu (turpmāk – MVU) veidošanos. Tālāk ir apskatīta uzņēmējdarbības vides jēdziens, lauku uzņēmējdarbība, attīstība laukos un atbalsts tās attīstībai Latvijā.

## 2. Uzņēmējdarbības vide laukos un tās attīstības atbalsts Latvijā

*Nodaļai ir 56 lappuses, 8 tabulas un 21 attēls.*

Zinātniskajā literatūrā Latvijā ir pieejami dažādi uzņēmējdarbības vides skaidrojumi (Rivža, 2000; Spīča, 2003; Vedļa, 2000; Praude, 1999; Rurāne, 1998, 2002; Počs, 2000; Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofs, 2002; Kjells, 2002; Ķeniņš Kings, 2002; Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

Salīdzinot visus līdzšinējos uzņēmējdarbības vides un tās faktoru definējumus, secinājums ir, ka vēl joprojām trūkst vienotas izpratnes par uzņēmējdarbības vides iedalījumu.

Uzņēmuma **iekšējo vidi** ietekmē patērētāji, piegādātāji, finanšu institūti/kreditori, konkurenti un investori. **Ārējo vidi** veido **ekonomiskā, politiskā, ģeogrāfiskā, institucionālā un informatīvā, tiesiskā, sociālā, tehniskā un tehnoloģiskā, starptautisko attiecību vide** (Forands, 1999; Špoģis, 1999; Vedļa, 2002; Abizāre, 2003; Hofs, 2002).

**Ekonomiskā vide** ir visciešāk saistīta ar uzņēmējdarbību, un galvenie tās rādītāji ir iekšzemes kopprodukta pieaugums, aizdevumu likmes, inflācija, depozītu likmes, budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums.

**Politisko vidi** veido izstrādāti noteikti organizāciju darbības ierobežojumi, lai tās ievērotu sabiedriskās intereses. Pie valsts un politiskās vides ir jāpievieno arī izglītība. Profesors G. Ķeniņš Kings uzskata, ka valsts labklājībai ir nepieciešama valsts iestāžu izpratne par to, ko sabiedrībai dod kompetenti uzņēmēji, jo Latvijas izaugsmei ir vajadzīgi tādi uzņēmēji, kuri rada jaunas vērtības sev, klientiem un darbiniekiem (Ķeniņš Kings, 2002).

**Ģeogrāfiskās vides** ietekmi uzņēmējs parasti izjūt transporta izmaksās, kvalitatīva darbaspēka pieejamībā un produkta noieta organizēšanā.

**Institucionālo un informatīvo vidi** veido sekojošas iestādes – bankas un citas kredītiestādes, apdrošināšanas sabiedrības, biržas, vairuma un mazumtirdzniecības uzņēmumi, specializētie pakalpojumu uzņēmumi, darbā

iekārtošanas aģentūras, mācību un kvalifikācijas celšanas iestādes, sakaru un informatīvās iestādes (Vedļa, 2000).

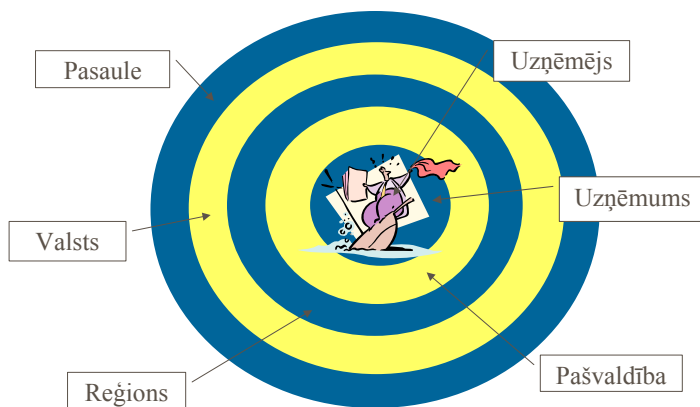
**Tiesiskā vide** ir biznesu regulējošie likumi, noteikumi un institūciju, kas nodrošina šo likumu un noteikumu realizāciju, darbības rezultāts (Kozlinskis, Vucāne, Vucāns, 2004).

**Sociālo vidi** veido demogrāfiskais stāvoklis, vēsturiskās tradīcijas, cilvēku paradumi, kultūras vērtības un dzīvesveids.

**Tehniskā un tehnoloģiskā vide** ietver ne tikai jaunas iekārtas, mašīnas, procesus, bet arī tehnoloģiskās idejas, inovācijas, jaunas zināšanas.

**Starptautiskās attiecības** uzņēmumam kļūst aktuālas, kad tas nonāk starptautiskajā vai globālajā tirgū.

Katrs uzņēmējs, viņa uzņēmums un tā darbības novērtējums ir jāskata visas ārējās vides kontekstā – pašvaldība, reģions, valsts un pasaule. 1. attēlā var redzēt, ka uzņēmējdarbības vidi veido arī pats uzņēmējs un uzņēmuma darbība, jo arī to ietekme var būt būtiska uz ārējo vidi. Piemēram, uzņēmējam izveidojot ļoti inovatīvu produkciju, tā var ietekmēt pat visas valsts mēroga ekonomikas attīstību.



1. attēls. Uzņēmējdarbības vide

*Avots: Autores piedāvātā koncepcija*

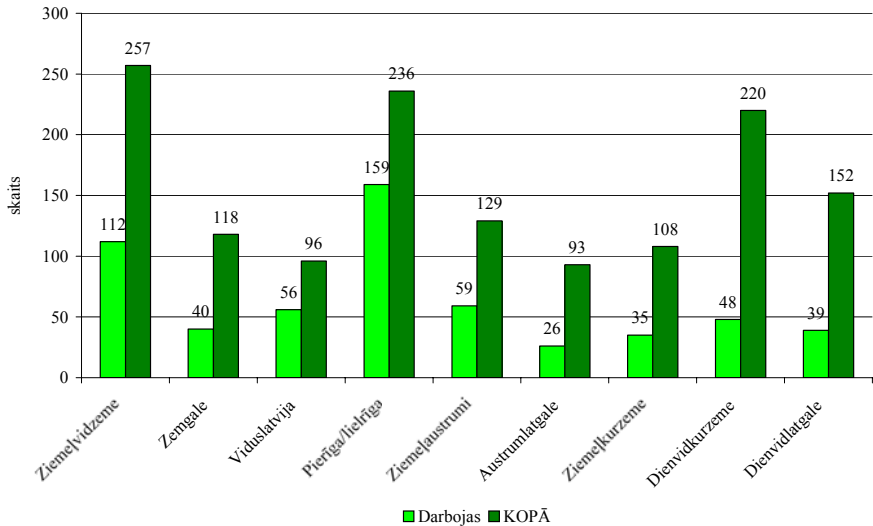
**Lauku uzņēmējdarbības** nozīmīgākā īpatnība ir tās saistība ar lauksaimniecību un laukiem, tātad ar paaugstinātu risku.

Lauku uzņēmējdarbība ir saistīta ar tādas **vides radīšanu** un uzturēšanu, kas nodrošinātu:

- Darba vietas.
- Stabils iedzīvotāju ienākumus.
- Atbalstu vietējiem jeb lauku uzņēmējiem.
- Efektīvu (zemes) īpašumu izmantošanu.
- Zemnieku saimniecību optimizāciju, lai sasniegtu uzņēmējdarbības līmeni – nevis atražotu, bet ražotu, lai pelnītu.

- Izpratni par to, ka lauksaimnieciskā ražošana pati par sevi var būt kā dzīves veids, bet tādā gadījumā zemnieks nevar pretendēt uz uzņēmēja statusu.
- Uzņēmēju saliedētību, kopīgu mērķu sasniegšanai.
- Nebaidīties mainīt darbības sfēru.

Pēdējos gados notiek loģiska lauksaimniecības pārstrukturēšanās un konsekventi palielinās tādu lielu spēcīgu saimniecību veidošanās, kuras pilntiesīgi atbilst lauku uzņēmēja statusam.



## 2. attēls. Kooperatīvu skaits kopā Latvijā, no tiem darbojošies, 2002

*Avots: Autores datu apkopojums pēc ZM nepublicētiem materiāliem*

Mazo saimniecību kooperēšanās notiek ļoti atturīgi.

Viens no cēloņiem ir **kooperatīvu veidošanās un pastāvēšanas priekšnoteikumu neievērošana.**

Pēc ZM datiem 2002. gadā Latvijā darbojas 574 KS jeb 41% no to kopējā skaita (skat. 2.attēls).

Promocijas darbā ir pētīti veiksmīgu uzņēmējdarbību noteicošie faktori un secināts, ka uzņēmējdarbības veiksmei ir nepieciešama vismaz trīs faktoru sakritība:

1. Ir jābūt piemērota/ atbilstoša tipa cilvēkam, lai sāktu biznesu;
2. Biznesa idejai ir jāatbilst tirgus prasībām (pieprasījumam);
3. Un ir jābūt istajam brīdim.

**Uzņēmējdarbības veiksmes faktoros** ir pētījuši vairāki autori (Storey, 1994; Pragg, 1996; Nerlinger, 1998). Šo pētījumu rezultāti visbiežāk bija ne tik skaidri, kā varētu gaidīt.

Arī vārda ‘*veiksme*’ skaidrojumi ir dažādi. Vieni ar to izprot negaidītu laimēšanos – loterijas pilno lozi, citi – **rūpīgu nosacījumu izpildi**.

Apkopojot un izvērtējot līdzšinējos pētījumus, nosacīti visus veiksmes faktoros var iedalīt trīs loģiskās grupās:

- 1) Saistītus ar pašu uzņēmēju;
- 2) Saistītus ar uzņēmumu, tā vadību;
- 3) Ārējie faktori (Westhead, Birley, 1993; Storey, 1994).

Uzņēmējdarbības pētījumu klasīki (Evans, 1987; Dobson, Gerrard, 1989; Storey, 1989; Reid, 1993; Morris, 1964; Penrose, 1959) piedāvā un izvirza virkni iespējamo hipotēžu par saistību starp uzņēmuma lielumu, vecumu un atrašanās vietu, un izaugsmi un ienesīgumu – veiksmīgu uzņēmējdarbību.

**Uzņēmējdarbības stratēģiskā un taktiskā plānošana ir veiksmes pamatā.** Autore, strādājot un nodarbojoties ar uzņēmējdarbības sektora apmācību “biznesa plānošana”, secina, ka galvenais uzņēmēju arguments, lai neplānotu ir **neprognozējami mainīgā vide**.

Latvijas **uzņēmēji, kuri bija stratēģiski domājoši un kuri prata saskatīt iespējas** un arī izmantoja tās, šodien ir **veiksmīgo zemnieku vidū**.

Promocijas darbā ir izstrādāta **stratēģiskā lēmuma pieņemšanas procesa shēma**. Stratēģijas izvēles procesu ietekmē arī paša uzņēmēja gatavība lēmuma pieņemšanai. Protams, stratēģiju ir iespējams mainīt, papildināt, attiecīgi mainot mērķus un saturu, jo veiksmi ietekmē tādi būtiski faktori, kā vide un laiks.

Faktori, kas saistīti ar **uzņēmēju**, ir uzņēmēja rakstura iezīmes/ īpašības, vadīšanas pieredze/ kompetence, izglītības līmenis, demogrāfiskais raksturojums, dzimums, vecums, cilvēka tips (psiholoģiskais). Šobrīd īpaši aktualizēta ir dzimumu nozīme.

Sievišķīgais **“interaktīvais”** vadīšanas stils, izmantojot uz sadarbību un cilvēkiem orientētu pieeju, kā pilnīgu pretstatu **“darījumu”** pieejai, kas balstītās uz valdonību/ kundzību, kļūst arvien populārāks, jo pieaug sociālo attiecību nozīme uzņēmumu sniegumā. **Sievišķīgais vadīšanas stils** nav tikai alternatīva tradicionālajai vadīšanai uzņēmumos. Tādas sievišķīgās vērtības, kā iekļautība, pieķeršanās, rūpēšanās, audzināšana, utt., veido papildinošu un svarīgu piedevu tradicionālajam vadīšanas stilam.

**Faktori, kas saistīti ar uzņēmumu jeb to raksturojošie rādītāji** un tā ekonomiskās aktivitātes, arī ietekmē veiksmi. Tie var būt finansu rādītāji, partneri, investīcijas (arī pētījumos un attīstībā), izaugsmes ātrums, u.c.

**Ārējie faktori** ir saistīti ar vidi, kurā uzņēmums atrodas. Domājot par **reģionālo attīstību**, zinātnieki ir nonākuši pie secinājuma, ka **reģions** vai atrašanās vieta kā uzņēmuma izaugsmes faktori varētu izpausties divos veidos – **resursu pieejamība un dzīvesveids**.

Ja uzņēmumu veiksmes cēloņi ir, galvenokārt, **iekšējie**, tad valsts politiku vislabāk būtu vērst uz uzņēmuma līmeni – piedāvājot, piemēram, apmācības un izglītības programmas un atbalsta dienestus. Ja veiksmes cēloņi ir, galvenokārt, **ārējie**, tad valsts politiku būtu vislabāk vērst uz ekonomiskās vides izmaiņšanu, kurā mazais uzņēmums darbojas.

Pasaules kontekstā **uzņēmējdarbību visvairāk ietekmē un ietekmēs, sekojoši spēki**, ko ir atzinušas vairākas pasaulē pazīstamas firmas (Ashrige, 1993; Coopers and Lybrand, 1994; RSA – Enquiry, 1994): informācijas eksplozija, internacionalizācija/ globalizācija, nodarbinātības problēmas, apkārtējās vides aizsardzības spiediens, publicitātes augošā nozīme, jaunās klientu/ pircēju savstarpējās attiecības, biznesa loma sabiedriskajā sektorā, jaunu ražošanas/ piegādes metožu pielietošana, kvalitātes nodrošināšana, jauna tipa organizatoriskās struktūras un organizāciju nepārtraukta mācīšanās.

Darbojoties ES vienota tirgus apstākļos, uzņēmējiem jāreķinās ar četrām brīvībām - ar **preču, pakalpojumu, cilvēku un kapitāla brīvu pārvietošanos starp ES dalībvalstīm**.

Viens no svarīgākajiem līdzekļiem valsts un stratēģisko mērķu sasniegšanai uzņēmējdarbībā ir sakārtota **tiesiski normatīvo aktu bāze**, kas harmonizēta ar ES direktīvām. Uzņēmējdarbības tiesisko bāzi šobrīd veido dažādos laika posmos pieņemtie likumi un normatīvie akti.

### **3. Latvijas lauku uzņēmēju attieksme pret uzņēmējdarbību, to ietekmējošiem faktoriem un sadarbību**

*Nodaļai ir 44 lappuses, 17 tabulas un 31 attēls.*

Lai noteiktu uzņēmējdarbības veiksmi ietekmējošos faktoros, tika izskatīti citu zinātnieku atzinumi un izpētīti vairāki faktoru modeļi. Pārsvārā visi modeļi bija nepilnīgi un papildināmi. Tāpēc autore radīja jaunu shēmu, kurā redzama gan ārējā, gan iekšējā vide, kas nodrošina konkurētspējīgu stratēģiju, kas, savukārt, nodrošina veiksmīgu uzņēmuma sniegumu.

Veidojot jauno uzņēmuma sniegumu ietekmējošo faktoru shēmas variantu, tika uzmanīgi izvēlēti ārējie un iekšējie faktori.

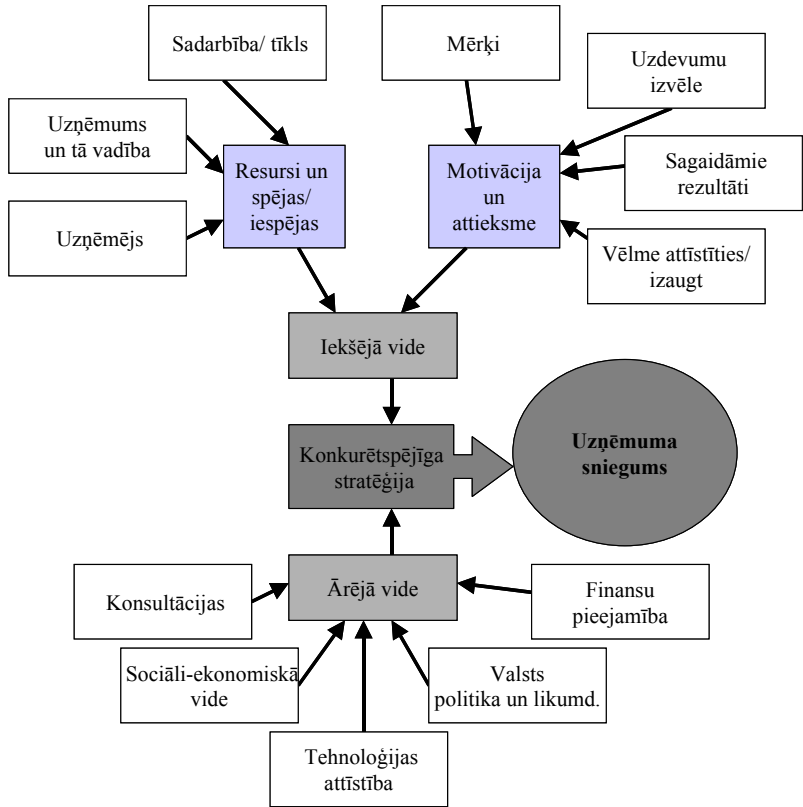
3. attēlā redzamā shēma tālāk ir izmantota uzņēmēju aptaujas programmas veidošanai un metodikas izstrādei, kuras mērķis noskaidrot viņu vērtējumus un attieksmi, un uz tā pamata precizēt veiksmīgas uzņēmējdarbības faktoros un nosacījumus.

Ģenerālkopa, par kuru ir veikts pētījums, ir LLKC klienti. Motīvi un iemesli šādi izvēlei ir sekojoši:

- LLKC klienti, galvenokārt, ir lauku uzņēmēji, kas nodarbojas ar lauksaimniecības produkcijas ražošanu un lauksaimniecības pakalpojumu sniegšanu;
- lauku uzņēmēji, kuri apmeklē LLKC, ir aktīvāki un noteiktāk gatavi dalīties ar savu viedokli un meklēt problēmu risinājumus;
- LLKC darbinieku atsaucība, izrādot patiesu interesi, lai uzzinātu uzņēmēju viedokļus par uzņēmējdarbības veiksmes un neveiksmes faktoriem;
- LLKC klientiem nākotnē ir vislielākās izredzes saņemt konsultācijas un palīdzību, ja viņi nonāktu pie secinājuma, ka ir nepieciešams kooperēties un

veikt pārmaiņas pilnveidojot sevi, sava uzņēmuma vadību vai uzņēmējdarbības vidi;

- LLKC cieši sadarbojas ar citām valstiskām un nevalstiskām institūcijām, kā arī aktīvi piedalās projektos, kas primāri ir vērsti uz savu klientu vajadzību izziņāšanu, popularizēšanu un apmierināšanu.



### 3. attēls. Veiksmīga uzņēmuma sniegumu noteicošie faktori

Avots: Autore izstrādāta shēma.

Kā instruments informācijas savākšanai tika izmantotas strukturētās aptaujas anketas, kas tika apbētas, izmantojot lauku uzņēmēju eksperimentālo grupu (Krastiņš, 1998; Burns, 2000; Miles, Huberman, 1994).

Pavisam tika apkopotas 306 respondentu aizpildītās anketas.

Starp aptaujas dalībniekiem visvairāk (71 %) ir lauku uzņēmēju **vecumā no 30 līdz 50 gadiem** un vairums no tiem vīrieši. **Izglītības** ziņā aptaujātie lauku uzņēmēji ir dažādā līmenī, bet kopumā 98% aptaujāto ir vidējā, augstākā vai cita līdzvērtīga izglītība, bet tikai 2 % ir vienīgi pamata izglītība. Lauksaimniecības 1.pakāpes apliecības vēl papildus ir ieguvuši 27 % no tiem,

kuriem ir vidējā izglītība un 13 % no tiem, kam ir cita augstākā izglītība. Izglītības rādītāji liecina par to, ka LLKC pakalpojumus izmanto cilvēki, kas izprot konsultāciju un apmācības nozīmi sava uzņēmuma attīstībā un tāpēc ir motivēti pilnveidoties.

84 % no respondentiem ir **zemnieku saimniecības (ZS)**. Savos uzņēmumos lauku uzņēmēji pārsvarā nodarbina 1-2 darbiniekus, bet 23% aptaujāto nenodarbina jeb algu nemaksā nevienam.

Visvairāk ir tādu aptaujas dalībnieku, kuriem pieder 21 – 50 ha zemes un virs 100 ha zemes, bet pavisam maz ir sīkzemnieku, kuriem ir līdz 10 ha zemes.

Trīs ceturtdaļas (79 %) respondentu ir uzņēmumu īpašnieki, bet 21% ir līdzīpašnieki vai vadītāji.

Aptaujāto lauku uzņēmēju gada finansiālais apgrozījums ir nākošais rādītājs, kas raksturo izlases kopu. Respondentu atbildes parādīja, ka aptaujā iesaistījušies lauku uzņēmēji pārstāv plašu finanšu apgrozījuma spektru, jo tikai 16% aptaujāto ir norādījuši, ka viņu uzņēmuma gada finansiālais apgrozījums ir lielāks par 20 000 LVL. Ceturtdaļa aptaujāto gada finansiālo apgrozījumu ir norādījuši robežās starp 1000 – 3000LVL. Pārējās grupas ir ar nedaudz mazāku īpatsvaru.

Šie rādītāji liecina, ka izlases grupas pārstāvji salīdzinoši vienlīdzīgi pārstāv visus ienākumu līmeņus un tāpēc veiktais pētījums nav tikai mazturīgo vai ļoti bagāto lauku uzņēmēju viedoklis.

Tālāk uzņēmējiem tika jautāts, vai viņiem ir nācies sadarboties ar kaimiņiem kādu darbu vai pasākumu veikšanai. Šis jautājums tika uzdots ar mērķi uzzināt, cik liela ir patiesība par latvieti - individuālistu.

**80,72 % respondentu atbildējuši, ka ir nācies izmantot kaimiņu palīdzību vai sadarboties:**

- **Pakalpojumus, kas saistīti ar lauksaimniecību** (lopbarības sagatavošana, zemes apstrāde, ražas novākšana, graudu pirmapstrāde, siena pļaušana, sēja, siena/ skābsiena sagatavošana, miglotāja pakalpojumi augu aizsardzībai, kartupeļu kombaini, stādāmmašīnas, kaltes pakalpojumi, augļu dārza ierīkošana, ogu vākšana, kukurūzas sēšana un novākšana, mēslu izvešana).
- **Citos pakalpojumos, kas nav tieši saistīti ar lauksaimniecību** (virpošana, kokapstrāde, ēku remonts, meža izstrāde, tehnikas izmantošana un sagatavošana).
- **Transporta pakalpojumos** (graudu aiztransportēšana uz iepirkšanas vietām, cukurbiešu transportēšana, sēklas atvešana, lopu un dārzeņu transportēšana).
- **Mārketiņgā un realizācijā** (preces realizācija, realizācijas sistēmas nodrošināšana, tūristu atpūtas organizēšana).
- **Izejmateriālu un kopīgas tehnikas iegādē** (bišu māšu iegāde, lopbarības sagāde, koplietošanas tehnikas iegāde).

Šis darbu iedalījums ļauj nojaust to, cik lielu labumu varētu gūt katrs no respondentiem, ja viņi sadarbotos **pakalpojumu kooperatīvajā sabiedrībā**.



Lai noskaidrotu, kāda ir respondentu attieksme pret apvienošanos ar citiem uzņēmumiem, tika uzdots konkrēts jautājums **par kopīgu produkcijas realizācijas veikšanu** (skat. 1. tabulā rezultātu apkopojumu).

**58% respondentu** ir izteikušies **pozitīvi** un daļu no tiem varētu nosaukt par **“OPTIMISTIEM”** - tie kuri principiāli apsveic sadarbības ideju.

Pārējie ir pauduši atturīgu atbalstu, kurus nosacīti varētu nosaukt par **“PESIMISTIEM”**.

Visvairāk idejas ir izskanējušas no tiem, kurus nosacīti varētu nosaukt par **“EKONOMISTIEM”**, jo faktiski viņi ir nosaukuši konkrētus **motivatorus**, **kāpēc būtu vērts mēģināt apvienoties:**

- Jo lielāks realizējamās produkcijas kopējais daudzums, jo reālāk prasīt par to augstāku cenu un iegūt lielākus ienākumus;
- Vienam zemniekam ar maziem ražošanas apjomiem nav iespējams reāli slēgt sev izdevīgus līgumus;
- Realizējot lielākus produkcijas daudzumus, iespējams vieglāk ieiet tirgū;
- Kooperējoties vieglāk nodrošināt nepārtrauktas piegādes;
- Rodas iespēja palielināt produkcijas ražošanas apjomus;
- Mazina realizācijas izmaksas;
- Tas samazinātu produkcijas pašizmaksu;
- Tādā veidā varētu panākt augstākas iepirkuma cenas;
- Veicina konkurētspēju;
- Palielinātos apgrozījums;
- Lielākam uzņēmumam jeb kooperējoties vieglāk reklamēt savu produkciju;
- Tas ļauj nodrošināt tirgū pieprasīto sortimentu;
- Mazākas transportēšanas izmaksas, nav jāizmanto starpnieki;
- Tūrismā iespējas uzņemt vairāk viesu, organizēt plašākus pasākumus, piesaistīt papildus finansējumu no dažādiem projektiem;
- Tikai tādā veidā var konkurēt ar ievesto produkciju, kā arī pašu pircēji uz lieliem piegādātājiem raugās labvēlīgāk;
- Vieglāk pārstrādātāju disciplinēt par regulāriem norēķiniem;
- Iespējams labāk koordinēt ražošanu;
- Tas palielinās peļņu;
- Varētu prognozēt, kādu daudzumu ražas varēs pārdot uz līgumu pamata, būtu vieglāk noslēgt līgumus.

Savukārt, tos, kas ir atbildējuši, ka izturas **negatīvi pret apvienošanos produkcijas realizācijai**, mēs arī varam iedalīt noteiktās grupās. Pirmie ir tie, kas atsakās ticēt šādai idejai vienkārši savu principu pēc. Tie ir nosaukti par **“PROFESIONĀLIEM PESIMISTIEM”**. Otrā grupā no tiem, kas izturas negatīvi pret apvienošanos produkcijas realizācijai, ir tie, kuriem jau ir bijusi kāda pieredze, veicot kopīgu produkcijas realizāciju, un tā pārsvarā ir bijusi negatīva - **“NETICĪGIE AR PIEREDZI”**. Diezgan pesimistiskās domas galvenokārt ir par uzticību un uzticēšanos. Taču cauri pesimismam var just arī uzņēmēju gatavību mēģināt vēlreiz, jo iespējams, ka zināts nav pietiekami

daudz par kooperācijas pamatprincipiem un darbošanos, lai riskētu un apvienotos arī juridiski.

Kā atsevišķa grupa izdalīti “**CERĪGIE EKONOMISTI**”, kuri ir mēģinājuši atbildēt pēc iespējas analītiskāk – apdomājot, ko viņi iegūtu no apvienošanās un ko zaudētu. Šī grupa pasaka priekšā, kādi jautājumi būtu jāskata individuālās konsultācijās vai īpaši veidotos semināros, kas nodrošinātu kooperācijas labāku izpratni.

Tabulā 1. sakārtotais iedalījums ļauj labāk izprast atbilžu struktūru un iespējamo rīcību pēc aptaujas rezultātu analīzes.

1. tabula

**Respondentu iedalījums nosacītās grupās pēc viņu attieksmes pret sadarbību (%)**

<b>Atbilžu raksturs un skaits</b>	<b>%</b>	<b>NOSACĪTĀ GRUPA</b>
<b>POZITĪVI</b> atbildējušie <b>178</b> respondenti	<b>58%</b>	OPTIMISTI PESIMISTI EKONOMISTI
<b>NEGATĪVI</b> atbildējuši <b>87</b> respondenti	<b>28%</b>	PROFESIONĀLIE PESIMISTI NETICĪGIE AR NEVEIKSMĪGU PIEREDZI
<b>NAV VARĒJIS IZŠĶIRTIES PAR VIENU NO ATBILDĒM 61</b> respondents	<b>14%</b>	CERĪGIE EKONOMISTI

*Avots: Autores pētījuma rezultāti.*

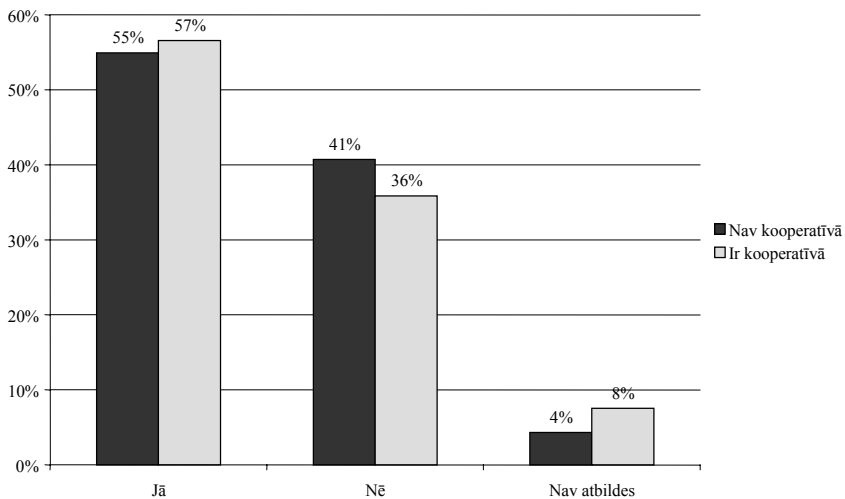
Nākošais jautājums aptaujā bija saistīts ar lauku uzņēmēju informētību par KS, kas darbojas tuvākajā apkaimē.

Daugavpils, Liepājas un Saldus lauku uzņēmēji ir izrādījušies vislabāk informētie par Kooperatīvo sabiedrību esamību savā apkārtņē.

Atbildes uz jautājumu par gatavību iestāties Kooperatīvajā sabiedrībā parādīja, ka 35% ir gatavi iestāties KS, bet 43% respondentu vēl nav izlēmuši, vai vēlas iestāties KS, bet savu izvēli izdarīs pēc tam, kad būs ieguvuši vairāk informācijas vai uzzinājuši par to, kā veicies citiem. Un tikai 22% ir kategoriski kooperācijas pretinieki. Aptaujas rezultāti ir publicēti brošūrā, kas pirmoreiz tika izdota 2002. gadā LLKC, bet atkārtoti tiks izdota 2005.gada pavasarī.

Lai varētu sasniegt šī pētījuma mērķi, tika izvirzītas 10 sakarības. Kopumā izdarot secinājumus par Hī kvadrāta analīzes rezultātiem ir jāatzīst:

- Tie uzņēmēji, kuru ieņēmumi ir 1001 – 3000 LVL ir novērtējuši savu uzņēmējdarbību kā neveiksmīgu, bet tie, kuru ieņēmumi ir virs 5001 LVL atzīst, ka viņu uzņēmējdarbība ir veiksmīga. Tātad kritiskā robeža ir pie 3000 LVL apgrozījuma lieluma gadā.
- Attiecībā uz saimniecības zemes platību, kritiskā robeža iezīmējas kā saimniecība ar 20 ha lielumu. Nākošās zemes platību grupas 21-50 ha saimnieki sava uzņēmuma darbību vērtē pozitīvi.
- Sakarība ir arī starp uzņēmuma ģeogrāfisko novietojumu un savas uzņēmējdarbības vērtējumu. Vispozitīvākais ir izrādījies Kurzemes reģions.
- Kooperatīvos ir gatavi stāties tie uzņēmēji, kas novērtējuši savu uzņēmējdarbību kā veiksmīgu. Nozīmīgs ir veiksmīgo uzņēmēju īpatsvars arī to vidū, kuri vēl nav izvēlējušies sadarbības iespēju.



#### 4.attēls. Respondentu iedalījums atbilstoši tam, kā viņi ir novērtējuši savu uzņēmumu kā veiksmīgu un vai viņi ir KS biedri (%)

*Avots: Autores aprēķini.*

Tika veikta vēl papildus rezultātu analīze, salīdzinot KS biedru atbildes ar pārējo lauku uzņēmēju atbildēm.

Analīzes kopsavilkums redzams 4.attēlā no kā ir iespējams secināt, ka atbilžu sadalījuma atšķirības ir nebūtiskas.

Latvijā šobrīd kooperācijas kustība nav pietiekoši aktīva, kas izpaužas arī pavērojot situāciju mazumtirdzniecībā. Veikalu plauktus, piemēram, dārzeņu standus, visbiežāk pilda Eiropas Savienības valstu produkcija. Veikalnieki intervijās skaidro šo situāciju ar to, ka vietējie ražotāji, vēl joprojām, nespēj nodrošināt plauktus ar savlaicīgi piegādātiem, svaigiem un atbilstoši

iepakotiem dārzeņiem. Tas līdz šim ir bijis pa spēkam tikai atsevišķiem lieliem lauku uzņēmējiem ZS “Ezerkauliņi” un dažiem kooperatīviem, piemēram, bijušajai KS “Tupenis”.

Lai izprastu, kādi ir galvenie iemesli, kāpēc Latvijas lauku uzņēmēji neapvienojas, lai kopīgi uzlabotu savu stāvokli, aptaujās ietvaros tika uzdots arī jautājums: “Kas jūsuprāt šobrīd kavē kooperācijas attīstību Latvijā?”. Atbildēs respondenti atzina divus primāros iemeslus – nodokļu politiku un cilvēku morālos faktoros.

#### 4. Lauku uzņēmēju sadarbības formas pasaulē un Latvijā

*Nodaļai ir 16 lappuses, 1 tabula un 3 attēli.*

Lai noskaidrotu labākās sadarbības formas, uzņēmējiem Latvijas laukos ir nepieciešams izpētīt sadarbības labākos paraugus pasaulē, analizējot un izvērtējot to piemērojamību Latvijas apstākļiem.

Risinot šo uzdevumu, tika pētīta Skandināvijas un citu valstu prakse un pieredze uzņēmēju sadarbības jomā kontekstā ar lauksaimniecības pārorientācijas procesiem globalizācijas ietekmē. Pētījumu rezultāti ļauj veidot noteiktu kopsavilkumu.

**Jaunā lauku uzņēmējdarbības paradigma** ir saistīta arī ar izmaiņām lauksaimnieciskā ražošanā - pieaugot darba ražīgumam un pārtikas produktu ražošanas efektivitātei, lauksaimniecības produktu masu ražošana pārstrādei kļūst arvien neaktuālāka. Lauksaimniecības produktu masu ražošanas vietā nāk **uz produktu orientēta lauksaimniecība**. To ietekmē arī kosmopolītiskā jeb globālā ekonomika – ražot tur, kur ir lētāk un efektīvāk.

Ja novērojam jaunākās tendences pasaulē, tad ir ievērojamas vismaz divas iezīmes:

1. arvien populārāka kļūst svaigu produktu tiešā piegāde līdz lielveikalu plauktiem;
2. jau iepriekš izstrādātais jaunais biznesa modelis balstās uz horizontālo un vertikālo sadarbību un nevis uz neatkarību, savrupību.

Tādā veidā rodas iespējas arī tiem lauksaimniekiem, kuru saimniecības dažādu objektīvu un subjektīvu iemeslu dēļ nespēs iet lielražošanas ceļu: viņu iespēja ir specializēties uz **produkta lauksaimniecību**.

Tas nemazina kooperēšanās nepieciešamību. Kā pareizi norāda Drabenstots (Drabenstott, 2002), ļoti mazai saimniecībai arī šeit nav nekādu izredžu, ja tā nekļūst par daļu no *‘produktu alianses jeb apvienībām’*, lai kopīgi iekarotu vietu tirgū.

Tas viss noved pie tā, ka lauku uzņēmējiem ir nepieciešams sazināties, vienoties, apvienoties, gūt kopīgus panākumus sadarbojoties.

Šobrīd Eiropā tik populārā **kooperatīvu** attīstība Latvijā cieš no tā, ka netiek pietiekami stimulēta šo kooperatīvu veidošanās. Svarīgākie bremzējošie faktori:

- kooperatīvo sabiedrību biedru papildienākumi vēl nav pietiekami pārlicinoši - pārējos uzņēmējus motivējoši;
- novecojusi biedru balsstiesību noteikšanas kārtība: “viens biedrs - viena bals” vietā jāliek biedra līdzdalības īpatsvars (piegādātās produkcijas daudzums, izmantoto pakalpojumu apjoms, u.c.);
- novecojusi Kooperatīvās sabiedrības darbības pamatkapitāla veidošanas sistēma – pamatkapitāls jāveido no paju iemaksām, kas balstās uz katra biedra līdzdarbošanos, aktivitāti.

Tālākos pētījumos noskaidrotas un ieteiktas papildus iespējas, kas varētu kļūt arī par stimuliem, kurus var izmantot KS vadītāji un kas būtībā var kalpot kā inovatīvi stimulatori:

- lauku uzņēmēju spēja konkurēt brīvajā tirgū (ES tirgū);
- spēja garantēt pārtikas nekaiņīgumu un drošumu;
- piegādāt patērētājiem visplašāko, augstas kvalitātes produktu, sortimentu;
- nodrošināt Latvijā tradicionālo produktu, ar īpašām vietējām iezīmēm, iekļūšanu tirgū;
- saņemt papildus ieņēmumus, pielietojot dzīvniekiem un dabai/ videi draudzīgas ražošanas metodes;
- dot ieguldījumu integrētai un ilgtspējīgai lauku attīstībai.

Eiropas valstīs lauksaimniecības nozares kooperatīvi tiek radīti tāpēc, lai no saviem biedriem iepirktu izejvielas, piedāvātu tirgū vai pārstrādātu produkciju, vai lai sniegtu pakalpojumus.

Lauku uzņēmumi var **kooperēties horizontāli** - pēc vienādas darbības sfēras (zemnieki, lauksaimnieki) un **vertikālā veidā**, kad kooperējas tie uzņēmumi, kuru darbības sfēras ir dažādas, bet aptver vienu procesu, piemēram, lauksaimnieki ar pārstrādātājiem. Vēl pastāv arī **cirkulārās kooperācijas** formas, piemēram, piena ražotāji ir apvienojušies kooperatīvos, kurā katrs no viņiem nodrošina kādu no procesa sastāvdaļām (vertikāli), bet visi vietējie piensaimnieku kooperatīvi ir apvienojušies vienā **reģionālajā kooperatīvu savienībā**.

**Reģionālā kooperācija** nodrošina teritoriālās saimniekošanas mērķu efektīvāku sasniegšanu. Tas ir viens no racionālas saimniekošanas mehānisma elementiem reģionā.

Daudzu valstu pieredze ir pierādījusi, ka kooperatīvā sadarbība ir ļoti efektīva tieši **lauku vidē**. Kooperācijā iesaistītie lauksaimnieki apvieno savus spēkus un līdzekļus kāda vienota mērķa sasniegšanai un kopīgi veic pasākumus, kuri katram indivīdam atsevišķi ir mazefektīvi vai vispār nav iespējami.

**Salīdzinājums starp Zemnieku ražotāju kooperatīvu un ražošanas kooperatīvu (kolhozu)**

<b>N. p. k.</b>	<b>Kolhozs – kolektīvā saimniecība</b>	<b>Zemnieku ražotāju kooperatīvs</b>
1.	Biedri strādā kolektīvajā saimniecībā	Biedri strādā savās saimniecībās, nevis kooperatīvā
2.	Biedri var pakalpojumus (izejvielas) ņemt arī no citiem uzņēmumiem	Biedriem ir jāizmanto kooperatīva sniegtie pakalpojumi (pirktās izejvielas)
3.	Biedri apvieno visus savus ražošanas līdzekļus: darba spēku, zemi, tpašuma daļas	Biedri apvieno savas darbības rezultātus, piem. savu produkciju, lai pārdotu vai pārstrādātu un/ vai savus ražošanas līdzekļus. Viņi nekad neapvieno zemi un darba spēku
4.	Biedri nopelna kolektīvajās saimniecībās naudu algas veidā vai (ļoti retos gadījumos) dividenžu veidā	Biedri nopelna naudu darbojoties savās saimniecībās. Kooperatīvam ar saviem pakalpojumiem ir tikai jāpalielina biedru ieņēmumi
5.	Kolektīvās saimniecības ir pierādījušas, ka tām ir zema efektivitāte.	Šāda veida kooperatīvi ir pierādījuši savu efektivitāti Eiropā un arī citās attīstītajās pasaules valstīs

*Avots: Autores veiktais salīdzinājums.*

Pēc darbības veida lauku kooperatīvās sabiedrības varētu iedalīt – ražošanas, patērētāju, tirdzniecības, krājaizdevumu, u.c.

Kooperatīvo sabiedrību veidošanos laukos dažviet kavē saimnieku atmiņas par “kolhoziem”, tāpēc tika veikta salīdzinoša analīze, kas sakārtota 2.tabulā.

Analizējot Latvijas lauku un citu valstu pieredzi, var secināt, ka lauksaimnieku sadarbības formas var būt daudzveidīgas.

**Mašīnringi** (Machinery Ring – tulk. no angļu val.) pasaulē eksistē jau ļoti sen. To **misija** – kopiegāde un kopizmantošana, lai samazinātu biedru izmaksas. Tā ir lauku uzņēmēju bezpeļņas kooperatīvā sabiedrība, kuras dalībnieki grib optimizēt savas mašīntehnikas un darba izmaksas. Būtībā mašīnringi (MR) nodrošina pieprasījuma apmierinājumu pēc mašīnām vai darba ar pieejamu un piemērotu izpildītāju, centrālu uzskaiti un uzskaitvedi un organizāciju, kas veic savstarpējos norēķinus. Standarta pakalpojumu saraksts, ko MR piedāvā ir - plašs darba pakalpojumu spektrs, dažas lauksaimniecības mašīnas noma, un

cita veida aktivitātes, ieskaitot pakalpojumu, kas saistīti ar mājlopu uzturēšanu un saimniecības vadīšanu.

Meklējot tālāk pasaulē pieredzi sadarbības jomā, tika atklātas progresīvākās sadarbības formas – produktu alianse, stratēģiskās alianse, ekonomiskās asociācijas un vietējās kopienas jeb sabiedrības uzņēmumi.

**Produktu lauksaimniecība** ir iespēja dot Latvijas patērētājam drošu, kvalitatīvu un ar labiem ciltsrakstiem produktu. Produktu, kas pēc garšas, smaržas un izskata vēl atbilst savam nosaukumam.

Pasaulē šobrīd viena no populārākajām sadarbības formām daudzās nozarēs ir **stratēģiskās alianse/ apvienības/ savienības** (strategic alliances – tulkoj. no angļu val.). **Stratēģiska alianse** ir vienošanās starp diviem vai vairāk partneriem, lai dalītos zināšanās vai resursos, kas varētu dot labumu visām iesaistītajām pusēm.

**Visvienkāršākās stratēģiskās alianse** veidojas tad, kad divi uzņēmumi dalās ar tehnoloģiju un/ vai mārketinga resursiem.

Stratēģiskās alianse starp uzņēmumiem var veidoties gan **vertikālas** (pa straumi un pret straumi), gan **horizontālas**.

**Vertikālās alianse** ir vienošanās starp pircēju un pārdevēju, kas ir uzsākta pēc brīva prāta, lai veicinātu abpusēji izdevīgu apmaiņu noteiktu laiku, saglabājot abu (vai vairāku) uzņēmumu darbību un kontroli būtībā neatkarīgu.

**Horizontālās alianse** iesaista uzņēmumus, kas darbojas vienā un tai pašā tirgus segmentā, noteiktā procesa ķēdē.

**Ekonomiskās asociācijas** (*ekonomisk förening* – zviedru val.) ir juridiska uzņēmuma forma Zviedrijā, ko var veidot fiziskas un juridiskas personas, ar minimālo dalībnieku skaitu – vismaz 3 personas. Ekonomiskā asociācija (tālāk tekstā EA) ir jāreģistrē valsts uzņēmuma reģistrā un tai tiek piešķirts reģistrācijas numurs.

EA uzņēmējdarbības forma ir domāta cilvēkiem, kam ir ideja, bet nav naudas. Tāpēc arī zināms skaits no šīm EA ir tieši **sociālās ekonomikas** uzņēmumi.

Pēc dibināšanas formalitātēm tās atbilst sabiedrībām ar ierobežotu atbildību un tomēr pēc savas būtības tās ir līdzīgas KS Latvijā.

Uzņēmuma darbība ir vērsta tikai un vienīgi uz finansiālo izdevīgumu tās biedriem, piemēram, kā ražotājiem, patērētājiem vai darbiniekiem. EA ir atvērta jebkuram un, principā tai nav tiesības atteikt dalību nevienam.

Šī sadarbības forma noteikti būtu daudz nozīmīgāka tieši lauku sociāli ekonomisko problēmu risināšanai.

Paralēli kapitālistiskiem privātiem uzņēmumiem dažās valstīs rodas arī tā saucamie **sociālās ekonomikas uzņēmumi**.

Zināms, ka sociālā ekonomika ir sadarbība starp valsts un privāto ekonomiku – starp valsts uzņēmumiem (uzņēmējsabiedrībām) un privātajiem peļņas uzņēmumiem. Tās uzdevums ir pretdarboties progresējošajai lauku mazapdzīvotībai un veicināt nodarbinātību.

Šīs sadarbības formas pielietošanas iespējas Latvijā ir tālāku pētījumu vērtas.

## 5. Piemērotākais lauku uzņēmējdarbības sadarbības veids

*Nodaļai ir 13 lappuses, 8 tabulas un 8 attēli.*

Iepriekšējā nodaļā tika apskatīti vairāki lauku uzņēmēju sadarbības veidi. Lai noskaidrotu, kurš no ieteiktajiem veidiem ir vispiemērotākais, tika veikta analīze pielietojot hierarhiju analīzes metodi. Hierarhiju analīzes metode ir lietota lēmuma pieņemšanā par piemērotāko sadarbības veidu Latvijas lauku uzņēmējdarbībai. Izmantojot izpētīto informāciju par esošajiem un jaunajiem sadarbības veidiem lauku uzņēmējdarbībā, kā arī informāciju vispār par uzņēmējdarbības vidi, lēmumu par piemērotāko sadarbības veidu uzņēmējiem Latvijas laukos pieņems eksperti.

3. tabula

**Lauku uzņēmēju sadarbības veidi**

<b>Pazi- mes</b>	<b>1. Neformālā sadarbība</b>	<b>2. Sadarbība uz līgumu pamata</b>	<b>3. Kooperatīvs (vertikālais un horizontā- lais)</b>	<b>4. Korporāci- ja -kopīgs uzņēmums</b>	<b>5. Valsts uzņēmumu un komercuz- ņēmumu sadarbība</b>
<b>Defi- nīcija</b>	Kaimiņos esošo saimniecību sadarbība konkrētu darbu veikšanai	Uzņēmēji slēdz līgumu par savstarpējo sadarbību	Uzņēmēji veido kopēju uzņēmējdarbības formu ar kopējiem statūtiem, paliekot neatkarīgiem	Uzņēmēji veido vienu uzņēmumu, kas darbojas uz komercijālām vai nekomerciālām interesēm, uzņēmumi saplūst	Sociālās ekonomikas uzņēmuma forma, kas palīdz risināt reģionālas problēmas.
<b>Veidi</b>	Talkas, kopīgi veicami darbi	Stratēģiskā alianse (vertikālā un horizontālā)	Mašīnu ringi, realizācijas kooperatīvs, iepirkšanas kooperatīvs, mārketinga kooperatīvs, Ekonomiskās asociācijas	Korporācijas, akciju sabiedrības	Vietējās kopienas jeb sabiedrības uzņēmums

*Avots: Autores pētījums*



Lai zinātniski pareizi organizētu ekspertu darbu un apstrādātu ekspertu vērtējumu rezultātus, šim nolūkam tika izmantota pazīstamā amerikāņu matemātiķa T. Saati hierarhiju analīzes metode (Saati, 1980).

Analīzē izmantotie sadarbības veidi ir parādīti 3. tabulā.

Izmantojot izpētīto informāciju par esošajiem un jaunajiem sadarbības veidiem lauku uzņēmējdarbībā, kā arī informāciju vispār par uzņēmējdarbības vidi, lēmumu par piemērotāko sadarbības veidu uzņēmējiem Latvijas laukos pieņems eksperti. Lai zinātniski pareizi organizētu ekspertu darbu un apstrādātu ekspertu vērtējumu rezultātus, šim nolūkam tika izmantota pazīstamā amerikāņu matemātiķa T. Saati hierarhiju analīzes metode (Saati, 1980).

Analīzē izmantotie sadarbības veidi ir parādīti 3. tabulā.

Izvēlētie eksperti, lai novērtētu sadarbības veidus:

- Uzņēmējdarbības konsultāciju biznesa pārstāvis: K. Žūriņš, Latvijas Lauksaimniecības Konsultāciju un mācību centrs; Autore – M. Leščevica, SIA Biznesa Konsultantu Grupa;
- Uzņēmēju pārstāvis: I. Jansons, Latvijas lauksaimniecības kooperatīvu asociācija, Lauksaimnieku organizāciju sadarbības padome, KS vadītājs;
- Zemkopības ministrija: Ņ. Rakstiņa, Lauku attīstības departamenta direktore;
- Pašvaldību speciālisti: R. Madžulis, Jelgavas rajona padome.

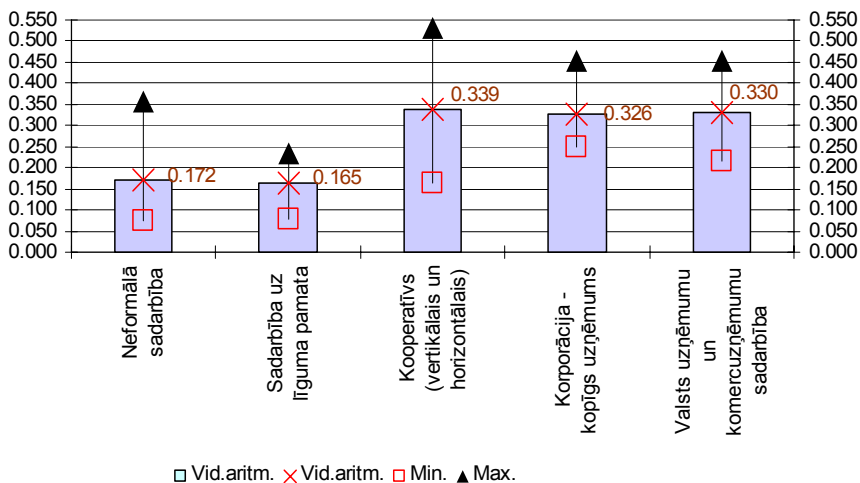
Ekspertiem bija jāiepapāstās ar šo sadarbības veidu SVID analīzi un jāaizpilda anketas.

Analizējot visu kritēriju kopējo ietekmi uz sadarbības veida izvēli viennozīmīgi kā piemērotākais ir kooperatīva sadarbības veids (skat. 5. attēls).

Pētījuma rezultāti apstiprina autorei iepriekš izteikto hipotēzi, ka kooperācija ir piemērotākais sadarbības veids Latvijas lauku uzņēmējiem.

Kooperācijas kā piemērotākā sadarbības veida izvēle dominēja trīs ekspertu vērtējumos – kooperācijas un ZM ekspertu un autorei.

Pēc kooperācijas eksperta un autorei secinājumiem kooperatīvā sabiedrība kā juridiska forma ir diezgan nepiemērota Latvijas apstākļiem. Problēmas rada kooperācijas tradīciju trūkums un cilvēku neizpratne par kooperācijas būtību.



## 5. attēls. Piemērotākā sadarbības veida izvēles rezultāti izmantojot hierarhiju metodi

*Avots: Autores pētījums*

Šī iemesla pēc vairākas kooperatīvās sabiedrības pēdējā laikā ir bijušas spiestas mainīt uzņēmuma juridisko formu, saglabājot kooperācijas uzbūves pamatprincipus. Jaunizveidotie uzņēmumi ir dažādi – ir kooperatīvās sabiedrības, kas ir pārtapušas par SIA, bet ir arī KS, kas kļuvušas par akciju sabiedrībām. Pēdējā minētā komercsabiedrības forma ļauj saglabāt vislabāk kooperatīva pamatus, nodrošinot pārstāvniecību un ietekmi uz lēmumu pieņemšanu. Ir nepieciešami tālāki pētījumi piemērotākai juridiskai formai lauku uzņēmēju sadarbībai.

## Galvenie secinājumi, atzinumi un konstatējumi

1. Latvijā veiksmīgākie uzņēmēji ir tie, kuri izmantoja Latvijas pirmajos neatkarības gados radušos situāciju un izdevības kapitāla uzkrāšanai. Šobrīd **Latvijas ekonomiskajā vidē vislabāk jūtas tie mazie un vidējie uzņēmumi, kuri pārstāv ātrās peļņas uzņēmējdarbības veidus.**
2. Lielākā daļa lauku saimniecību ir mazas un nelielas. Bet **agrārās un reģionālās ekonomikas** veiksmīgai attīstībai ir svarīgāk, lai laukos būtu spēcīgi, veiksmīgi uzņēmumi un nevis daudz vāju, mazu saimniecību, kas cīnās par izdzīvošanu.
3. MVU definīcija ir nepilnīga, jo tā neietver zemnieku, kā lauku uzņēmēju.

4. **Latvijā šobrīd nav visu teritoriju pārklājošas institūcijas, kas pilnībā nodarbotos ar uzņēmējdarbības atbalstu.**
  - 4.1. **Uzņēmējdarbības atbalsts un veicināšana Anglijā un Zviedrijā** notiek strukturēti un pārdomāti, iesaistot dažādas sabiedrības grupas, lai nodrošinātu visas sabiedrības sabalansētu un līdzsvarotu attīstību, īpaši atbalstot vienādu iespēju ievērošanas pamatprincipus.
  - 4.2. **Lietuvas un Igaunijas pieredze** arī ir selektīvi noderīga Latvijas apstākļiem uzņēmējdarbības vides uzlabošanai.
  - 4.3. **Polijas pieredzes** izpēti uzņēmējdarbības attīstības jautājumos ir nepieciešams turpināt, jo Polijas ekonomikai ir raksturīgi galvenokārt MVU, kā pilsētās tā laukos.
5. Uzņēmuma iekšējo vidi veido galvenie faktori – mērķi, darbinieki, organizatoriskā struktūra, kultūra, stils, tehnoloģija. Ārējo vidi veido ekonomiskā, politiskā, ģeogrāfiskā, institucionālā un informatīvā, tiesiskā, sociālā, tehniskā un tehnoloģiskā, starptautisko attiecību vide.
6. Uzņēmējdarbības vide laukos ir nepietiekoši atbalstoša maziem un vidējiem lauku uzņēmējiem.
  - 6.1. Vairumam laukos dzīvojošajiem vēl trūkst izpratnes par **atšķirībām starp uzņēmējdarbību un dzīves veidu.**
  - 6.2. Sīkie lauku uzņēmumi vēl arvien pārsvarā izmanto darbaspēku (roku darbu) un mazāk izmanto mašīnas, jaunas tehnoloģijas un inovācijas.
  - 6.3. Veidojas arī nedaudzi lieli lauku uzņēmumi, kas nodarbojas ar komerciālo lauksaimniecisko lielražošanu vai pakalpojumu sniegšanu.
7. Promocijas darba autores piedāvātais uzņēmējdarbības vides iedalījums sešos līmeņos – uzņēmējs pats, uzņēmums, pašvaldība, reģions, valsts, pasaule - labāk ļauj izprast katra līmeņa faktoru ietekmi un visu vidi kopumā, ar ko uzņēmējam ir jāsaskaras, ja tas vēlas veiksmīgi darboties.
8. **Agrārās reformas procesā Latvijā stiprākās saimniecības un labus ražošanas vai servisa objektus (fermas, kaltes, darbnīcas, u.c.) būtu bijis izdevīgi saglabāt kā pamatu kooperatīvajām vai citām uzņēmējdarbībām, kas nodarbotos ar pakalpojumu sniegšanu.** Par to liecina akciju sabiedrības “Agrofirma Tērvete”, SIA “Pampāļi” un daudzu citu uzņēmējdarbību piemērs un paraugs.
9. Konstatēta esošo **kooperatīvo sabiedrību veidošanās un pastāvēšanas priekšnoteikumu neievērošana:**
  - 9.1. Kooperatīvu biedri neizmanto sabiedrības pakalpojumus.
  - 9.2. Visiem KS biedriem nebija un nav kopīgs mērķis kooperatīva izveidošanai.
  - 9.3. Nebija pieredzes kopīgā lēmumu pieņemšanā un funkciju deleģēšanā pēc kooperatīva principiem.
  - 9.4. Neprasme finansu vadībā un piesaistīšanā.
10. **Kopumā valsts atbalsta subsīdijas nav veicinājušas zemniekus domāt par sevi kā par uzņēmējiem un potenciāliem kooperatīva biedriem,**

**meklēt sadarbības formas un efektīvas saimniekošanas iespējas.** Tikai pēdējo divu gadu laikā ieviesta Kooperatīvo sabiedrību tieša atbalstīšana.

11. **Uzņēmējdarbības veiksmes faktoros** var iedalīt trīs loģiskās grupās – faktori, kas saistīti ar pašu uzņēmēju, ar uzņēmumu, tā vadību un ārējie faktori. Primārais un izšķirošais faktors ir pats uzņēmējs, jo tieši tie uzņēmēji, kuri bija un ir **stratēģiski domājoši** un prot saskatīt iespējas un arī izmanto tās, šodien ir veiksminieku vidū. Promocijas darbā **autore ir izstrādājusi stratēģiskā lēmuma pieņemšanas procesa uzlabotu shēmu.**
12. Promocijas darba ietvaros autore ir veikusi **306 lauku uzņēmēju anketēšanu** par to, **vai viņi uzskata savu uzņēmējdarbību par veiksmīgu, kāda ir viņu attieksme pret sadarbību, ko viņi vēlētos mainīt sava uzņēmuma, pagasta un valsts mērogā un vai viņi ir KS biedri, vai arī par tādiem vēlētos kļūt.**
  - 12.1. Tie respondenti, kas ir iepriekš sadarbojušies, ir norādījuši konkrētas sadarbības jomas - **pakalpojumi, kas saistīti ar lauksaimniecību; citi pakalpojumi, kas nav tieši saistīti ar lauksaimniecību; transporta pakalpojumi; mārketinga un realizācija; izejmateriālu un kopīgas tehnikas iegāde.** Šis darbu iedalījums ļauj nojaust to, cik lielu labumu varētu gūt katrs no mazajiem un vidējiem lauku uzņēmējiem, ja viņu tuvākajā apkārtnē būtu **pakalpojumu KS.**
  - 12.2. Apkopojot attiecīgos aptaujas rezultātus, **autore ir izstrādājusi jaunu shēmu par veiksmīgu uzņēmējdarbības sniegumu ietekmējošiem faktoriem.** Tajā ir iekļauti faktori, ko ir atzinuši gan zinātnieki, gan aptaujātie uzņēmēji, kā arī kas radušies apkopojot aptaujas rezultātus un autores personisko pieredzi strādājot ar uzņēmējiem 12 gadus.
13. Promocijas darbā ir izvirzītas 10 sakarības starp uzņēmumu raksturojošiem rādītājiem un uzņēmēja vērtējumu par savu uzņēmējdarbību. Kopumā no Hī kvadrāta analīzes rezultātiem izriet sekojoši secinājumi:
  - 13.1. Tie uzņēmēji, kuru ieņēmumi ir 1001 – 3000 LVL, ir novērtējuši savu uzņēmējdarbību kā neveiksmīgu, bet tie, kuru ieņēmumi ir virs 5001 LVL atzīst, ka viņu uzņēmējdarbība ir veiksmīga. Tāpat kritiskā robeža ir pie 3000 LVL apgrozījuma lieluma gadā.
  - 13.2. Vērtējot pēc uzņēmēja rīcībā esošās zemes platības secināms, ka kritiskā robeža ir 20 ha. Saimnieki (uzņēmēji), kuru zemes platība ir 21-50 ha, sava uzņēmuma darbību vērtē pozitīvi.
  - 13.3. Sakarība ir arī starp uzņēmuma ģeogrāfisko novietojumu un savas uzņēmējdarbības vērtējumu. Vispozitīvākais ir izrādījies Kurzemes reģions.
  - 13.4. Kooperatīvos ir gatavi stāties tieši tie uzņēmēji, kas novērtējuši savu uzņēmējdarbību kā veiksmīgu. Tomēr nozīmīgs ir tādu veiksmīgo uzņēmēju īpatsvars, kuri vēl nav izšķīrušies par sadarbību.
14. Aptaujas dalībnieki kā **galvenos kooperācijas attīstību kavējošos faktoros ir atzinuši morālos faktoros** - nespēju uzticēties, paļauties, neticību kopējiem panākumiem, u.c.

15. Lauksaimnieka būtības raksturošanai un definēšanai Eiropā arvien noteiktāk nostiprinās jēdziens **lauku uzņēmējs** un izzūd nosaukumi – *fermeris, zemnieks, lauksaimnieks*.
16. Būtisks kooperāciju kavējošs faktors ir lauku uzņēmēju un iedzīvotāju iniciatīvas trūkums, laukos vēl joprojām dominē nogaidoša pasivitāte.
17. Tiem lauksaimniecībā nodarbinātajiem, kuru saimniecības dažādu objektīvu un subjektīvu iemeslu dēļ nespēs iet lielražošanas ceļus, ir piemērota jaunā pieeja - **produkta lauksaimniecība**. Uz konkrētu **produktu orientētas lauksaimniecības attīstība ir jāietver arī valsts stratēģijā lauksaimniecības jomā**.
18. Uzkrātā pieredze Latvijā un pasaulē pārliecina, ka **kooperācija** kā sadarbības forma pilnībā nodrošina lauku uzņēmējiem nepieciešamo palīdzību. Sadarbība ir **vienīgā iespēja kā mazajiem uzņēmējiem laukos saglabāt un nodrošināt savu konkurētspēju** arī Latvijā.
19. Latvijas lauku uzņēmējdarbībā ir nepieciešams veicināt pasaules prakses pārņemšanu veidojot un attīstot **neražojošās kooperatīvās sabiedrības, reģionālo kooperāciju, produktu alianses, stratēģiskās alianses, ekonomiskās asociācijas un vietējās kopienas jeb sabiedrības uzņēmumus**.
20. Lai noteiktu piemērotāko sadarbības formu lauku uzņēmējiem, tika izvirzīti pieci sadarbības veidi – **neformālā sadarbība, sadarbība uz līguma pamata, kooperatīvs, korporācija/ kopīgs uzņēmums un valsts un komercuzņēmuma sadarbība**. Izmantojot Hierarhiju analīzes metodi veikts šo sadarbības formu novērtējums. Novērtējumu veica speciāli atlasīti eksperti, kas izmantoja iepriekš veikto **SVID analīzi katram sadarbības veidam** un virkni kritērijus. Ekspertu kopējais vērtējums - **kooperācija ir piemērotākais sadarbības veids lauku uzņēmējiem**.

## **Problēmas un to risināšanas priekšlikumi**

**1. problēma.** Latvijas lauku produkcijas īpatsvars mazumtirdzniecībā ir salīdzinoši daudz zemāks nekā ievestajai produkcijai.

### ***Priekšlikums problēmas risinājumam***

- Visiem un visādā veidā atbalstīt spēcīgu lauku uzņēmumu attīstību, kuri talantīgu uzņēmēju vadībā spētu ražot arvien vairāk relatīvi lētāku, augstas kvalitātes produkciju, konkurencei ar citu valstu pārtikas piegādātājiem un tirgotājiem Latvijā.
- ZM ir nepieciešams izvirzīt papildus kā prioritāro stratēģisko investīciju jomu - investīcijas produktu lauksaimniecībā, kas nodrošinātu vertikālās un horizontālās kooperācijas radikāli straujāku attīstību, veicinot kopumā Latvijas produktu konkurētspēju vietējā un ārzemju tirgū.
- LLKC ar savām darba metodēm ir jāveicina lauku uzņēmēju kooperācija tieši izaudzētās vai saražotās produkcijas realizācijai, popularizējot bez KS

vēl arī citas sadarbības formas – produktu alianses un stratēģiskās alianses. Valsts var šo procesu stiprināt piedāvājot jaunajiem kooperatoriem nodokļu atlaides.

**2. problēma.** Lauku uzņēmēju vidū vairāk norisinās konkurence nevis sadarbība.

***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- Subsīdiju, dotāciju, valsts investīciju plānos un citos finansējumu veidos vairāk jāparedz sadarbības veicināšana, tās uzsākšana un attīstība, neatkarīgi no izvēlētas juridiskās formas, bet gan pamatojoties uz organizatoriskās uzbūves principiem.
- ZM Lauku attīstības departamentam ir jāturpina darbs pie Kooperācijas likumdošanas uzlabošanas.
- Ņemot vērā promocijas darbā veiktās hierarhiju analīzes rezultātus, ZM ir nepieciešams papildus paredzēt finansējumu kooperācijas veicināšanai – informatīvo semināru, apmācību, informatīvo materiālu, publisko kampaņu formā.
- LLKC tīklam veikt esošo KS biedru apmācību par kooperācijas pamatprincipiem un izmantošanas priekšrocībām.
- Latvijas Valsts agrārās ekonomikas institūtam vairāk publicēt zinātniski pamatotus, pārliecinošus ieteikumus sadarbības procesu veicināšanai.
- LLU pastiprināt izglītošanu kooperēšanas un saimnieciskās sadarbības jomā.

**3. problēma.** Daudzos pagastos vēl joprojām uzņēmējdarbībai nav pietiekoši veicinošas vides. Tas nekādā ziņā neveicina lauku reģionu ekonomikas līdzsvarotu attīstību.

***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- Vietējām pašvaldībām ir jāinicīē sadarbība starp pašvaldību uzņēmumiem un komercuzņēmumiem, lai pēc iespējas ātrāk sakārtotu uzņēmējdarbībai pievilcīgu infrastruktūru. Šī sadarbība ļauj veiksmīgāk piesaistīt valsts un ES atbalsta finansējumus.
- Izmantot promocijas darbā detalizēti aprakstīto Igaunijas, Zviedrijas un Anglijas valstu pieredzi, kur tiek praktizēti īpaši atbalsta pasākumi, kas veicina pakāpenisku uzņēmējdarbības pārvietošanos uz lauku teritorijām.

**4. problēma.** Lauku uzņēmējdarbībai ir atšķirīgas vajadzības pēc biznesa atbalsta un atšķirīgi atbalsta pakalpojumu saņemšanas veidi. Viņiem nav iespējams pilnībā izmantot tās atbalsta formas, kas darbojas pilsētu vai piepilsētu teritorijās.

***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- Lauku uzņēmējdarbības vidi nevar uzlabot ar pasīvu pakalpojumu piedāvāšanu, tai ir nepieciešama mentoru institūcija, kas nenodarbotos

tikai ar labdarību. Tas nozīmē, ka valstij jārod finansējums mentora darbam – veiksmīga uzņēmēja konsultatīva palīdzība mazāk veiksmīgam uzņēmējam.

- Tādēļ ka laukos ir vāja pašiniciatīva, ir nepieciešams veidot iniciatīvas grupas, kas var daudz efektīvāk veicināt informācijas izplatīšanos par iespējām, idejām, pieredzi un veiksmīgiem parauguzņēmumiem.

**5. problēma.** Laukos ir daudz nestrādājošu cilvēku, kuri nespēj vai neprot darboties patstāvīgi vai organizēt saimniekošanu, bet darbņēmēju vietu trūkst vai vispār nav.

#### ***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- Nepieciešams sistemātiski informēt laukos dzīvojošos par nodarbinātības iespējām attiecīgajā mikroreģionā. Šajā aktivitātē būtu ieteicams iesaistīties vietējām pašvaldībām un reģionālās attīstības aģentūrām, izmantojot izstrādātos attīstības plānus, jo tie visi ietver reģiona vai pašvaldību analīzi, izmantojot “Stipro, vājo pušu un iespēju un draudu” (SVID) metodi, kas labi parāda neizmantojotās iespējas.
- Vēlams veikt plašu iedzīvotāju izglītošanu laukos par mazā biznesa formām, idejām un (nelauksaimnieciskās) uzņēmējdarbības iespējām tieši apkalpojošajā sfērā. Tam nepieciešamo finansējumu var piesaistīt no ES sociālajiem, kā arī no EM, LM un citu valsts institūciju attiecīgajiem fondiem.
- Radīt zemes īpašumu izmantošanas (apsaimniekošanas) efektīvākus stimulus, aplikot ar paaugstinātiem nodokļiem tos zemes īpašniekus, kuru īpašumi 5 gadus nav apsaimniekoti.

**6. problēma.** Latvijā, salīdzinoši ar dažām citām ES valstīm, ir mazs valsts atbalsts uzņēmējdarbības attīstībai un izaugsmei laukos.

#### ***Priekšlikumi problēmas risinājumam***

- Ekonomikas ministrijai, sadarbojoties ar Zemkopības ministriju, novirzīt uzņēmējdarbības attīstībai domāto finansējumu efektīva atbalsta organizāciju tīkla veidošanai laukos. Šo tīklu var veidot balstoties uz esošām atbalsta organizācijām, tās pārveidojot vai arī veidojot vienotu kompleksu Uzņēmējdarbības Atbalsta aģentūru vai centru tīklu visā Latvijā. Autore uzskata, ka Uzņēmējdarbības atbalsta centri bija ļoti veiksmīgs veidojums, kas aptvēra gan pilsētu, gan lauku uzņēmējus.
- Tāpat EM un ZM sadarbojoties vajadzētu veidot līdzīgas programmas, kādas ir veiksmīgi pielietotas Anglijā un Zviedrijā uzņēmējdarbības attīstības veicināšanai. Būtiski šobrīd ir izveidot attiecīgu programmu sadarbības veicināšanai starp mazajiem un vidējiem uzņēmējiem, kuru veiksmīgi varētu pagaidām realizēt LLKC un tās filiāles.

## **PIEZĪMES/ NOTES**