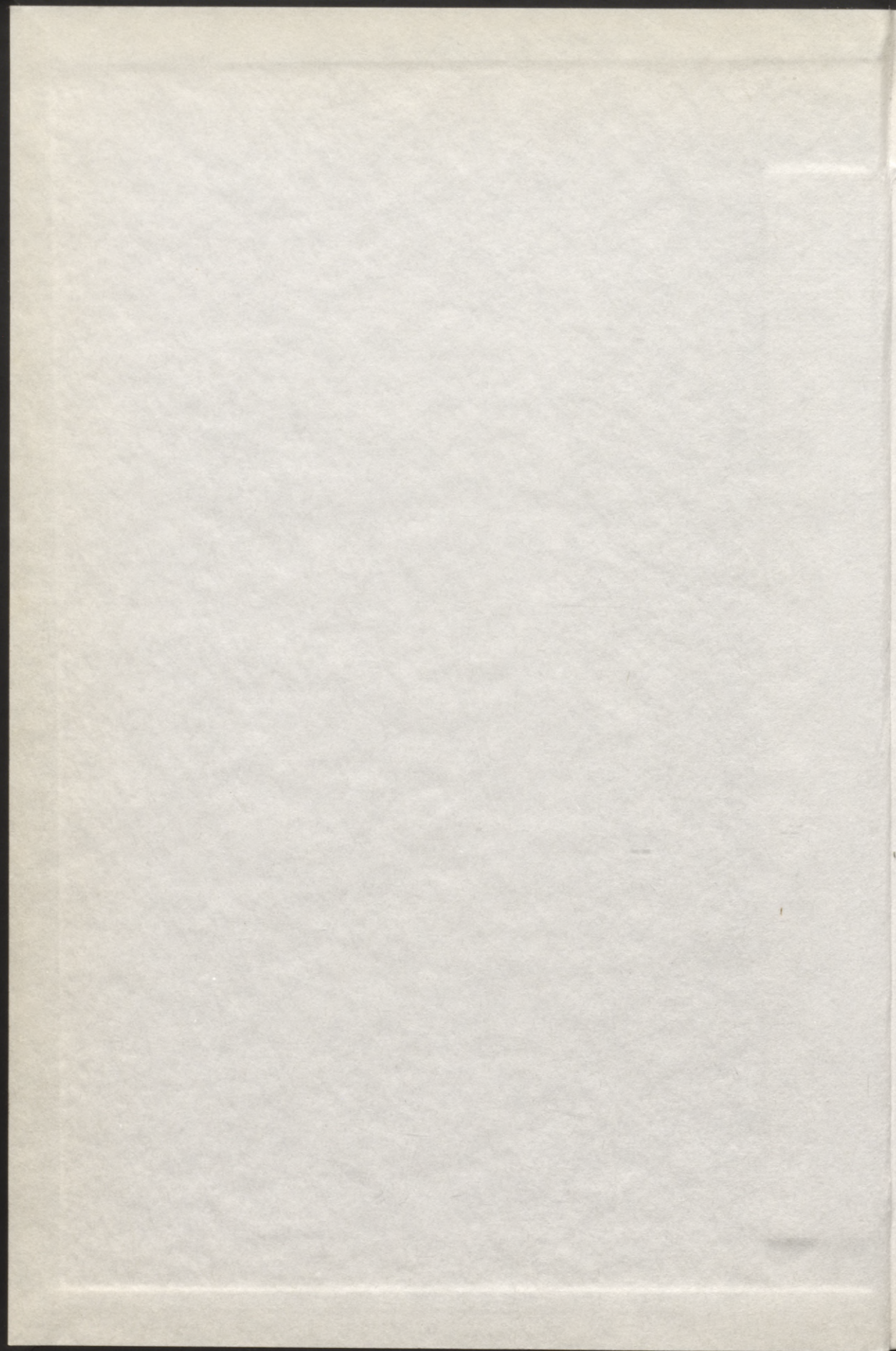
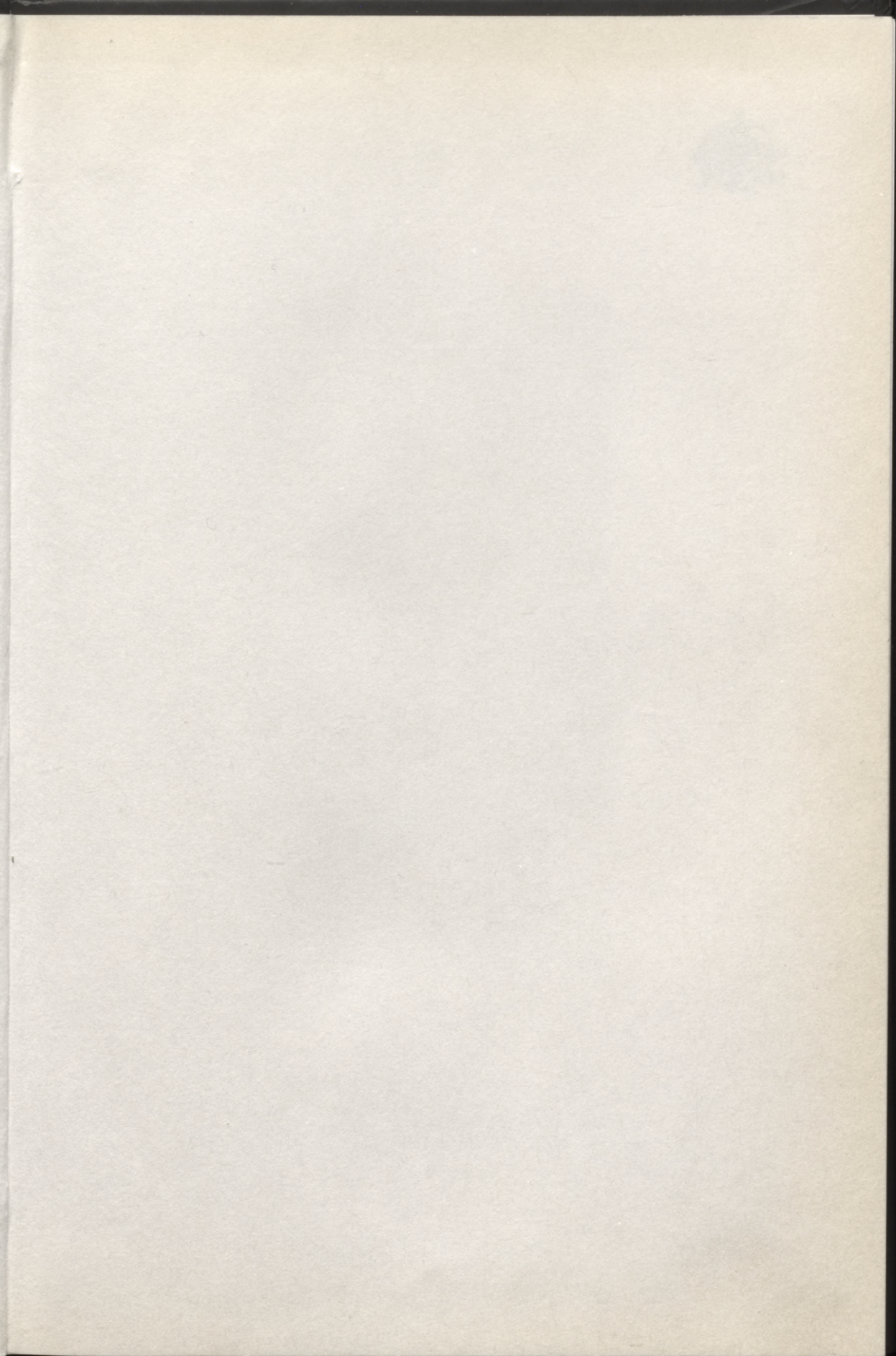


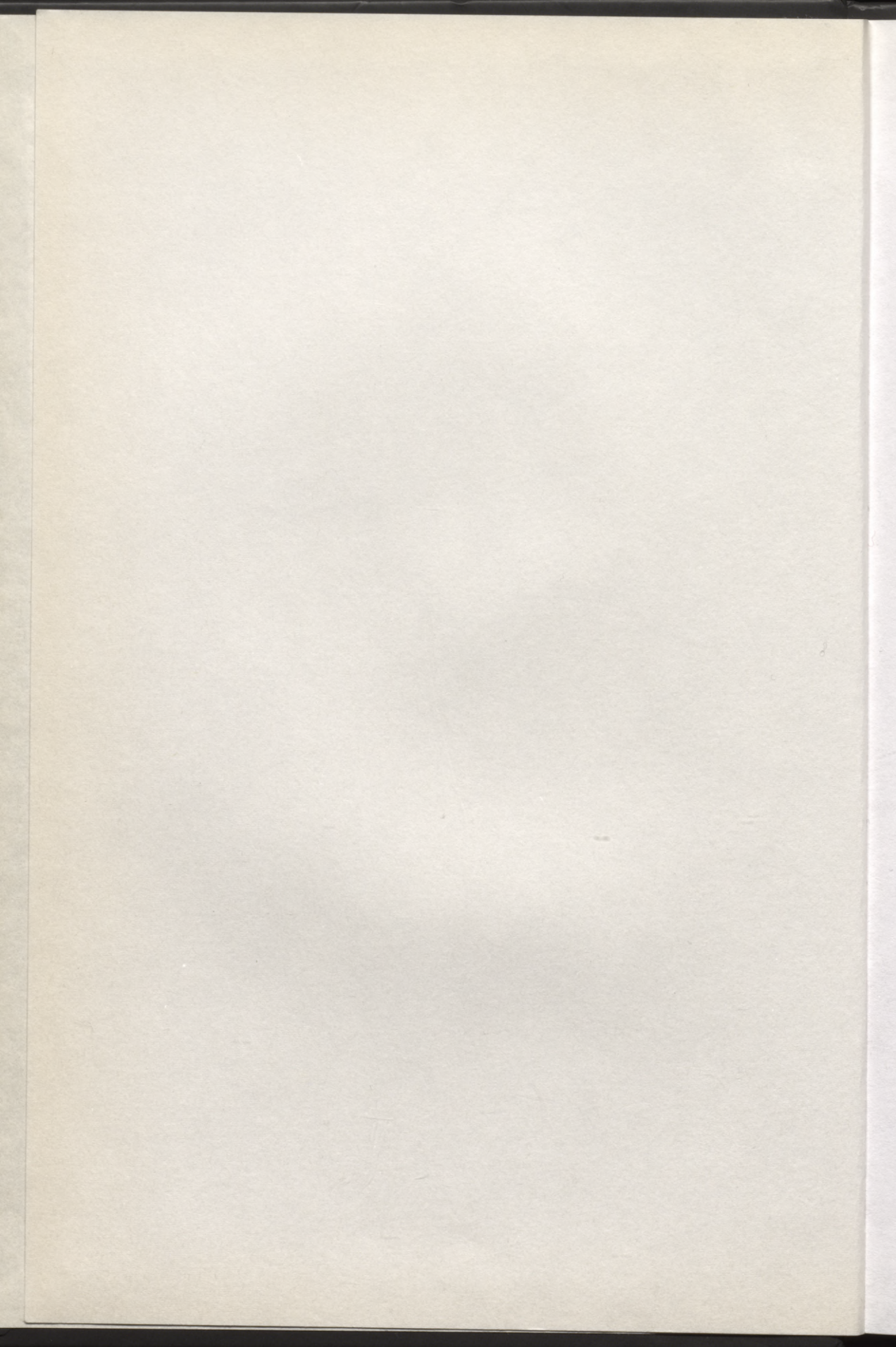
Gundars Ķeniņš-Kings



UZNĒMĪBU!







Carlos-Kings



EMERSON

and the permanent

John Rozet app



2000-5
L 2

L
33

Gundars Ķeniņš-Kings



UZNĒMĪBU!

Latviešu uzņēmējs pārmaiņu laikos

Jāņa Rozes apgāds

UDK 338;159.9(075.4)
Ke 516

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

~~2000-729~~
03010192,83



UZŅĒMĪBU!

Jura Dimitera mākslinieciskais noformējums

© Gundars Ķeniņš-Kings, 1999

© Juris Dimiters, mākslinieciskais noformējums, 1999

© Jānis Roze SIA, 1999

ISBN 9984-623-71-8

PRIEKŠVārds

Līdz ar pārmaiņām Latvijas sabiedrībā un tautsaimniecībā mainās un mūsu dzīvē ienāk jauni, agrāk mazāk lietoti un pat aizmirsti jēdzieni un termini. Viens no tādiem ir – uzņēmība. Par uzņēmējdarbību ir jau izdotas pirmās mācību grāmatas, piemēram, Andra Klausa 1998. gadā publicētie lekciju materiāli. Arī vārds «uzņēmējs» lasītājiem ir pazīstams. Bet kas ir uzņēmība? Kas ir sociālais kapitāls? Kādi ir redzamākie latviešu uzņēmēji? Kā par tādu kļūt?

Uz šiem un daudziem citiem jautājumiem atbild šīs grāmatas autors profesors Gundars Ķeniņš-Kings. Grāmatu lasot, jūtama viņa bagātīgā akadēmiskā darba pieredze un plašais redzesloks, kas aptver ne tikai tautsaimniecību un uzņēmējdarbību, bet arī vēsturi un citas jomas. Plaši pārstāvēta Amerikas pieredze. Grāmatas autors 25 gadus ir bijis Pacifika Luterāņu universitātes Uzņēmumu vadības fakultātes dekāns.

Grāmatas astoņas nodaļas vieno, pirmkārt, latviešu uzņēmības vēsturiskās pieredzes izvērtējums no tās sākumiem un mūsdienu situācijai līdz pat latviešu uzņēmības nākotnei autora redzējumā. Otrkārt, jāuzsver grāmatas autora prasme pievērst uzmanību galvenajām problēmām un izvērtēt tās ne tikai no Latvijas redzes leņķa, bet dot tām starptautisku novērtējumu gan no teorijas, gan saimnieciskās prakses viedokļa. Šai ziņā grāmatā iederētos arī kāds veiksmīgs uzņēmības piemērs, spītējot padomju komandu ekonomikas apstākļiem. Dažviet, akcentējot kādu problēmu vai situāciju, grāmatas autors varbūt liekas pārāk kategorisks. Pārmaiņu laiks mūs visus, tai skaitā Gundaru Ķeniņu-Kingu, steidzina un liek būt kritiskākiem un prasīgākiem pret sevi un citiem, neiecietīgākiem pret neizmantotajām saimnieciskajām iespējām.

Atsevišķa nodaļa grāmatā ir veltīta uzņēmībai laukos. Jauniešus savukārt noteikti ieinteresēs Ķeniņa-Kinga padomi par sagatavošanos uzņēmībai, tai skaitā par studiju iespējām ASV, saimniecisko darbinieku pamatvērtībām. Nodaļu pielikumi pārdomām, pārrunām un pašnovērtējumiem uzrakstīti trāpīgi un atjautīgi – Rietumos izdoto labāko mācību grāmatu garā. Tie vedina uz rosinošām pārdomām, salīdzinājumiem, vispārīgajiem un praktiskajiem darbību.

Augsts novērtējums grāmatā dots Robertam Hiršam un tā dzīvesbiedrei Almai. Pēc autora domām, Hiršu pāris ir sekmīgu latviešu uzņēmēju paraugi arī mūsdienās.

G. Ķeniņš-Kings saka: «Latviešu pamatvērtības ir darbs, zeme, lauku dzīves

mīlestība un tuvība dabai.» No turpmāk grāmatā lasītā šo tēzi varētu papildināt ar izglītības lielo nozīmi.

Grāmata veltīta latviešu uzņēmējiem. Tomēr Latvijas iesaistīšanās globalizācijas procesos ekonomikā un esošā sociāli demogrāfiskā situācija lielā mērā nosaka saimniekošanas daudzveidīgo vidi mūsdienās. Tāpēc varam pievienoties grāmatas autora apgalvojumam, ka «daudzas lietas, īpaši starptautiskā plāksnē, latviešu uzņēmējs paveiks, tāpat kā senajā Rīgā, ar dažādu tautību un kultūru pārstāvjiem».

Grāmata būs noderīga un interesanta ne tikai ekonomikas un vadībzinību studentiem, esošajiem un nākamajiem uzņēmējiem, bet arī visplašākajam lasītāju lokam. Rosināsim un attīstīsim savu uzņēmību!

Juris Krūmiņš,

Latvijas Universitātes profesors, Dr. habil. ekon.

SATURS

Priekšvārds	5
Ievadvārdi	11
Bibliogrāfiskās norādes	15
I. Latviešu saimnieciskās uzņēmības sākumi	17
Latviešu saimnieciskās attīstības pirmsākumi	18
Pirmie uzņēmēji	22
Vilis Olavs	24
Uzņēmēji kultūras laukā	26
Censoņi un cīnitāji	27
Karu krustugunīs	28
Pagātnes mantojums	29
Pirmais pielikums I nodaļai	32
<i>Nesaudzīga mērķtiecība pārmaiņu laikos</i>	
Otrais pielikums I nodaļai	36
<i>Arhetipiskais Latvijas privātuzņēmējs</i>	
II. Uzņēmība Pirmajā Republikā	39
Sabiedrība un uzņēmēji	39
Uzņēmējs un uzņēmība saimnieciskajā attīstībā	41
Saimnieciskā politika un mērķi	42
Roberts Hiršs	44
Uzplaukums, 1923 – 1929	45
Atplūdi, 1930 – 1933	47
Kārļa Ulmaņa saimnieciskā politika, 1934 – 1940	48
Hiršs un «Rīgas audums»	50
Pirmais pielikums II nodaļai	54
<i>«Jo plīks, jo traks...»</i>	
Otrais pielikums II nodaļai	57
<i>«Iztiksim paši ar saviem ražojumiem un no ārienes, ja iespējams, nepirksim neko...»</i>	
III. Sekmīgu uzņēmēju paraugi	60
Amerikāņu uzņēmējs	62
Uzņēmējs Roberts Hiršs salīdzinājumos	65

Tiltu meistars Arvids Upesleja-Grants	68
Arvids Upesleja-Grants salīdzinājumos	72
Vēsture neatkārtojas precīzi	75
Pirmais pielikums III nodaļai	77
<i>Bagātais Ansis un laime</i>	
Otrais pielikums III nodaļai	79
<i>Uzņēmēja zināšanas un iemaņas</i>	
IV. Uzņēmība laukos	82
Lauksaimniecība un lauksaimnieki	83
Uzņēmība lauksaimniecībā	86
Amerikas pieredze	89
«Straumēnu» mantojums	92
Pārmaiņu laiki laukos	93
Sekmīgie lauku uzņēmēji un lauksaimnieki	98
Pirmais pielikums IV nodaļai	103
<i>Moderns lauksaimnieks Amerikā</i>	
Otrais pielikums IV nodaļai	106
<i>Somijas lauksaimniecība ieiet Eiropā</i>	
V. Skats no Amerikas ziemeļrietumiem	110
Pārmaiņas Amerikas saimniecībā pēc Otrā pasaules kara	110
Latvijā dzimušie ieceļotāji	113
Latviešu iekļaušanās Amerikas saimniecībā	115
Mūžam mainīgā uzņēmība	121
Pirmais pielikums V nodaļai	131
<i>Miljonārs kaimiņos</i>	
Otrais pielikums V nodaļai	133
<i>Uzņēmējs kā uzņēmuma galvenā vērtība</i>	
VI. Saimniecisko darbinieku pamatvērtības un sociālais kapitāls	137
Sociālā infrastruktūra un sociālais kapitāls	137
Saimniecisko darbinieku un studentu vērtību profili	141
Progress pārejas periodā	146
Pirmais pielikums VI nodaļai	156
<i>Seržants Džeralds Nordstroms un viņa stils</i>	
Otrais pielikums VI nodaļai	
<i>Saskaņot pamatvērtības darbā</i>	159
VII. Sagatavošanās uzņēmībai	162
Iesaiste pārmaiņu procesos	163
No gūstekņu skolas līdz jaunai universitātei	164
Daudzveidības dinamika	166

Uzņēmēja gēni, audzināšana, izglītība un pieredze	174
Veselīgs dzīvesveids	176
Pamatvērtību izkopšana	177
Izglītība ārzemēs	178
Izvēles iespējas Latvijā	184
Pirmais pielikums VII nodaļai	187
<i>Uzņēmēja pašvērtējums</i>	
Otrais pielikums VII nodaļai	190
<i>Jaunā maiņa</i>	
VIII. Latviešu uzņēmība nākotnē	194
Divas izvēles	195
Trīs saimnieciskās attīstības pamatnoteikumi	198
Trīs galvenie saimnieciskie mērķi	200
Nākamā gadsimta uzņēmējs	202
Pirmais pielikums VIII nodaļai	210
<i>Nesekmīgs uzņēmums</i>	
Otrais pielikums VIII nodaļai	211
<i>Visu laiku labākais peļu slazds</i>	
Personu rādītājs	214

174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

IEVADVĀRDI

Ši ir grāmata par latviešu uzņēmību un uzņēmējiem lielu pārmaiņu laikā. Tā ir domāta, lai ierosinātu vairāk saimnieciskas uzņēmības Latvijā un palīdzētu latviešu uzņēmējiem izprast un uzlabot savu Latvijai ļoti nozīmīgo darbu. Tas jāuzlabo gan Latvijā, gan arī saimnieciskajās attiecībās ar uzņēmējiem ārzemēs, bet īpaši ar nākamajiem partneriem Eiropas Savienībā. Es priecājos par tiem, kuri jau ir uzdrīkstējušies kalpot sev un savai sabiedrībai kā uzņēmēji. Tie un viņu sekotāji ir Latvijas labklājībai un saimnieciskajai attīstībai nepieciešami.

Lasot Ekonomikas ministrijas 1999. gada ziņojumu par Latvijas tautsaimniecības attīstību, vērojam gan arvien lielāku valsts labvēlību pret uzņēmējiem, gan arī iecerētas atbalsta programmas maziem un vidēja lieluma uzņēmumiem. Tas ir apsveicami, tomēr, atbalsta līdzekļiem trūkstot, ir vērts domāt par birokrātisko prasību samazināšanu. Šīs prasības šodien pārmērīgi sadārdzina uzņēmēju darbību.

Latvijā šodien, 20. gadsimta beigās, vēl ir stipri mazāk uzņēmēju nekā Lietuvā un divreiz mazāk nekā Igaunijā. Salīdzinot ar Rietumiem, Latvijas augstskolas un universitātes sagatavo vēl samērā maz saimniecisko darbinieku, īpaši uzņēmējus. Jāņem vērā, ka saimnieciskā uzņēmība un paši uzņēmēji pēdējo trīs paaudžu laikā Latvijā tika sistemātiski iznīcināti. Tie uzņēmēji, kas šodien darbojas Latvijas saimniecībā, ir tikai nesen veidojušies un mācījušies ļoti nenormālos apstākļos. Reti kāds par uzņēmēju piedzimst. Vairums par tiem kļūst mācoties. Mazais latviešu uzņēmēju skaits šodien ir absolūti nepietiekams sekmīgai Latvijas pārejai uz tirgus saimniecību un demokrātisku sabiedrību.

Šīs grāmatas galvenais uzdevums ir papildināt šos mācību procesus gan mājās, gan skolās, gan ikdienas darbā. Tās nolūks ir sniegt lasītājiem daudzpusīgu ieskatu latviešu saimnieciskās uzņēmības raksturojumā, attīstībā un arī tās trūkumos, salīdzināt uzņēmējdarbību Latvijā ar novēroto Amerikā un citur, parādīt tās izaugsmi mainīgos apstākļos, kā arī palīdzēt sagatavoties uzņēmēja dzīvei un darbam. Mana pieeja ir, varētu teikt, polifoniska. Rūpīgs lasītājs ievēros, ka galvenās šeit izteiktās domas un vērojumi kā melodijas

vijas cauri visām astoņām šī darba nodaļām. Šī pieeja ļauj lasītājam spriest par latviešu uzņēmējdarbību no vairākiem aspektiem un dažādām perspektīvām. Šis skatījums sākas ar latviešu uzņēmējdarbības evolūciju no tās sākumiem pagājušā gadsimta beigās līdz 20. gadsimta beigām. Tālāk lasītājam doti humanitāro un sociālo zinātņu ieskatī par uzņēmējdarbību un uzņēmējiem. Seko sekmīgu pilsētu un lauku uzņēmēju darbības raksturojumi. Īpaša vērība piegriezta latviešu saimniecisko darbinieku pamatvērtībām un to nozīmei uzņēmēju izaugsmē. Kopā ar lasītāju mēs apskatām tālāko latviešu uzņēmēju sagatavošanos dinamiskai nākotnei. Šajā grāmatā ir iekļauti arī īpaši pielikumi pārdomām, pārrunām un svarīgiem pašvērtējumiem. Tie dos lasītājiem iespēju rūpīgi pārdomāt un izvērtēt savu piemērotību un gatavību būt uzņēmējiem.

Šīs grāmatas pirmsākumi ir atrodami Amerikā izdotajā profesoru Nikolaja Balabkina un Arnolda Aizsilnieka grāmatā par Robertu un Almu Hiršiem, «Rīgas auduma» dibinātājiem un īpašniekiem:

Entrepreneur in a Small Country: A Case Study Against the Background of the Latvian Economy, 1919 – 1940. Hicksville, New York: Exposition Press, 1975.

Gadiem skrienot, profesora Aizsilnieka veiktais iegūst arvien lielāku nozīmi. Šis lielais neatkarīgās Latvijas saimnieciskās attīstības pētnieks savā domāšanā ir tālu priekšā daudziem laikabiedriem. Par to liecina maza vācu okupācijas laika epizode. Apsūdzēts par neparastām idejām un iedomātu sociālismu, viņš apliecina vispārpieņemtos uzskatus, ka visu saimniecisko radišanas procesu pamatā ir trīs faktori: «Darbs, zeme un kapitāls.» Vēl vairāk, viņš tiem pievieno vēl vienu: «Uzņēmību!» Tāds tad arī ir šīs grāmatas nosaukums.

Šo saimnieciskās uzņēmības jēdzienu es šajā grāmatā lietoju gan šī vārda dinamiskā un mainīgā, gan tā plašākā un šaurākā nozīmē. Ieskatoties vārdnīcās, redzam, ka kopš profesora Aizsilnieka senajām lekcijām Latvijā šodien vairāk lieto vārdu «uzņēmējdarbība». Šis vārds, kas būtībā vairāk apzīmē ikdienas darbu uzņēmumos, neatbilst šīs grāmatas saturam. Tāpēc es arī atgriežos pie senākā un tomēr piemērotākā jēdziena «uzņēmība». Arī šis vārds mums nedod pietiekamu definīciju. Vispirms jau ievērojam, ka angļu, franču un vācu valodā šim vārdam ir savas, vietējās komercultūras iesakņotās, nozīmīgās nianšes un atšķirības. Visi tulkojumi tomēr uzsver uzņēmības galveno īpašību ierosināt un iedzīvināt saimnieciskos procesus.

Pārlasot šo darbu par latviešu uzņēmību, es atgriežos vēl pie Roberta Hirša. Es esmu saticis Hiršu vienu vienīgu reizi. Mans tēvs Atis Ķeniņš,

izglītības ministrs, 1933. gadā mani paņēma līdzī uz «Rīgas auduma» apskati, ko Hiršs sarīko Ministru kabinetam tikko nopirktajā fabrikā «Salamandra». Šī ir liela diena Atim Ķeniņam, jo viņa iecienītākais uzņēmējs ir Amerikas skots, lielrūpnieks un filantrops Endrjū Kārnegijs. «Kārnegijs sāka kā nabaga zēns un sasniedza visu,» viņš saka dēlam. «Tu tagad satiksi vīru, kas arī ir jau daudz uzcēlis.» Šis ir laiks, kad Latvijas ministri uz darbu iet kājām. Šis ir tas laiks, kad Latvijas Pirmās Republikas pēdējā demokrātu valdība cinās ar lielās saimnieciskās krīzes paliekām. Šis ir laiks, kad valdība ne tikai saglāb Rundāles pili, uzliekot tai jaunu jumtu, bet atrod arī naudu kādas Latgales pamatskolas pirmajai grīdai. Šis ir laiks, kad valdība lepojas ar to, ka Latvijai ir veiksmīgi uzņēmēji, kas arī bez valdības atbalsta var visu. «Ievēro, dēls, ka visu var sasniegt ar gaišu prātu, lielu un neatlaidīgu gribasspēku un rūpīgu darbu!» Šī vērtīgā doma man iet līdzī visu mūžu.

Mēs dzīvojam vētrainos laikos. Jau Seneka (*Lucius Annaeus Seneca*) mums māca, ka nav laba ceļavēja tam, kurš nezina, kurp viņš dodas. Mēs atceramies no seno kuršu un lībiešu uzņēmības laikiem, ka vētrainos laikos ir nepieciešami droši un zinoši kapteiņi ar skaidriem mērķiem, gudri un uzticami ceļabiedri un veikli kuģotāji ar stipriem kuģiem.

Lasītājs ievēros, ka man vistuvākie ir mazo un vidējo pasākumu veidotāji. Par uzņēmējiem runājot, arī šeit mums trūkst vispārpieņemtas definīcijas. Kas ir uzņēmējs? Agrāk Latvijā šis vārds tika saistīts ar būvniecību, bet vēlāk to lieto plašākā nozīmē. Īstenībā tam nav precīzi nospraužamu robežu. Automašīnu tirgotājs Viktors Kulbergs neapšaubāmi ir uzņēmējs, taču ļoti labas uzņēmēja īpašības atrodam arī mākslinieces Džemmas Skulmes pasākumos. Programmētāju grupas, maksas kliniku organizētāji un pat ar uzņēmību bagātas bezpeļņas organizācijas arī ir sava veida uzņēmēji. Uzņēmības un uzņēmējdarbības formas mainās jaunos apstākļos un uzņēmuma attīstībā. Es esmu pārliecināts, ka Latvijas apstākļos gandrīz visi iesākumi būs pieticīgi savā sākuma vērienā un lielumā. Lielie uzņēmumi izaugs no mazajiem. Uzņēmēja un pat visas valsts patstāvību raksturo spēja izvēlēties sadarbības partnerus. Mazas valsts uzņēmējiem bieži būs jāmeklē plašāki tirgi un jauni partneri ārpus pašu zemes un vietējā tirgus. Cerams, ka šie uzņēmēji labi kalpos gan vietējām vajadzībām, gan pilnīgākai iesaistei Eiropas un pasaules tirgos.

Nobeidzot šos ievadvārdus, es pateicos visiem, kas man palīdzējuši šajā darbā. Santai Zviedrei, manai palīdzī Rīgā, es izsaku lielu paldies par šīs grāmatas manuskripta sakārtošanu. Es īpaši pateicos latviešu uzņēmējiem, kas man sniedza informāciju par saviem uzskatiem un pieredzi. Tā atspoguļo gan to, kas raksturīgs šiem uzņēmējiem katram atsevišķi, gan to, kas tiem kopīgs.

Protams, tas mūs noved pie ļoti vispārīgiem slēdzieniem. Zinot, ka nekad visu nevar precīzi un pareizi attēlot, es lūdzu lasītājus man piedot šī darba trūkumus un nepilnības.

Es aicinu latviešu uzņēmējus un uzņēmējdarbības studentus Latvijā un citur, viņu ģimenes un līdzstrādniekus pārlasīt šeit rakstīto, to pārdomāt un pārrunāt ar citiem, novērtēt, izkopt un iesaistīt darbā savas spējas uzņēmējdarbībā un ar to veicināt labākas Latvijas attīstību!

Uzņēmību!

Gundars Ķeniņš-Kings

BIBLIOGRĀFISKĀS NORĀDES

Šī grāmata ir domāta visiem tiem, kurus interesē latviešu uzņēmēji, viņu uzņēmība un Latvijas attīstība. Tomēr tā visvairāk ir rakstīta uzņēmējiem un saimniecisko zinātņu studentiem. Domājot par saviem kolēģiem mācībspēku un pētnieku vidū, esmu centies pieminēto autoru un citu personu vārdus uzskaitīt īpašā personu rādītājā gan latviešu, gan oriģinālā rakstībā. Norādot autoru vārdus, es ceru ierosināt uz pētniecību noskaņoto lasītāju iepazīties ar tiem ne tikai tuvāk, bet arī plašāk. Ar zinātnisko bibliotēku palīdzību to šodien var viegli izdarīt. Tajā pašā laikā es brīdinu to lasītāju, kurš ar pieminētajiem autoriem vēlas iepazīties tulkojumos, kas publicēti krievu valodā. Es aicinu lasītāju pēc iespējas lasīt oriģinālvalodā. Kā liecina mana pieredze, tulkojumi piesārņoti ar nepareiziem iztulkojumiem un svešu, ideoloģiski iekrāsotu terminoloģiju.

Es iesaku lasītājam apciemot Amerikas Savienoto Valstu Informācijas centru Rīgā, Smilšu ielā 7. Šajā bibliotēkā viņš atradīs dažādiem līmeņiem paredzētas grāmatas par uzņēmējiem, uzņēmību un uzņēmējdarbību. Starp citu, tur ir pieejami divi ļoti kvalitatīvi žurnāli – «*Fortune*» un «*Harvard Business Review*». Tie ir rūpīgi rediģēti, sarakstīti vienkāršā un viegli saprotamā angļu valodā. Pirmais sniedz ziņas par nozīmīgiem saimnieciskiem notikumiem, izciliem uzņēmējiem un ievērojamu uzņēmumu darbību. Otrs iepazīstina lasītāju ar jaunām koncepcijām un to pielietojumu.

Lasītāji, kas vēlas ieskatīties tajos darbos, kas saistīti ar maniem pētījumiem par latviešu uzņēmējiem un Latvijas saimniecisko attīstību, var tos atrast vai ar bibliotekāru palīdzību pasūtīt lielajās zinātniskajās bibliotēkās Rīgā:

G. Ķeņiņš (Kings), Dž. Teds Barnovs un Svetlana P. Bankovska. «Krievvalodīgo vadošo darbinieku individuālās vērtības Latvijā». *Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis*, A. Nr. 1/2, 1995.

G. Ķeņiņš (Kings), Dž. Teds Barnovs, Gunta Veismane. «Saimniecisko vadītāju pamatvērtības Latvijā». *Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis*, A. Nr. 4/6, 1998.

G. King, G. Barnou i C. P. Bankovskaya, «Lichnostiye tsennosti ruskojazišcnih menedzerov v Latvii», *Sotsis Sotsiologičeskye issledovania*, Nr. 12, 1995.

Gundar J. King, «Economic Policies in Occupied Latvia: A Manpower Management Study», *Tacoma, Pacific Lutheran University Press*, 1965.

Gundar J. King, «Ein Wirtschaftspolitisches Modell für die Entwicklung der lettischer Aussenhandels». Grāmatā: Boris Meissner, Dietrich A. Loeber und Egils Levits (Red.), *Die Wirtschaft der Baltischen Staaten in Umbruch*. Koeln, Verlag Wissenschaft un Politik, 1992.

Gundar J. King, «Investment Climate in Latvia», *Foreign Trade and Investment Review* [Annual], 1994.

Gundar J. King, «Values on the Latvian Road to the Market». Grāmatā: Neil Hood, Roberts Kilis and Jan-Erik Vahlne (Eds.), *Microlevel Studies of the Transition in the Baltic States*. London, Macmillan, 1996.

Gundar J. King and Nicholas W. Balabkins, «Fundamental Thoughts on Four Basic Economic Goals», *Journal of Baltic Studies*, Nr. 1, 1997.

Gundar J. King, and J. Thad Barnowe, «Social Capital in the Latvian Transition: Trust and Other Managerial Values», *Nationalities Papers*, Nr. 4, 1998.

Gundar J. King, J. Thad Barnowe, and Svetlana Bankovskaya, «Complementary and Conflicting Personal Values of Russophone Managers in Latvia», *Journal of Baltic Studies*, Nr. 3, 1994.

G. J. King and J. Krūmiņš, «Education for Business. Two Assessments», *Humanities and Social Sciences: Latvia. Higher Education in Transition*, 3 (8), 1995.

Gundar J. King and David O. Porter, «Moving to Markets: a Review Essay», *Journal of Baltic Studies*, Nr. 4, 1994.

Gundar J. King and Dwight J. Zulauf, «Business in Latvia: Values and Skills», *European Business Journal*, Nr. 2, 1996.

I. LATVIEŠU SAIMNIECISKĀS UZŅĒMĪBAS SĀKUMI

Latviešu uzņēmēji šī vārda parastajā nozīmē ienāk Latvijas saimniecībā 19. un 20. gadsimtu mijā. Nebūs pārspilēti teikts, ka šie nedaudzie ir pirmie Latvijas modernās saimniecības pionieri. Par viņiem lasām Andrieva Niedras romānā «Līduma dūmos» un Augusta Deglava romānā «Rīga». Šis ir laiks, kad Latvijā, īpaši Rīgā, laužas iekšā Rietumu tehnoloģija rūpniecībā, transportā un sakaros. Šis ir laiks, kad plaukst Rīgas Politehniskais institūts un kad jaunie arhitekti un inženieri ceļ lepnos namus Rīgas centrā un rūpnīcas nomalēs. Šis ir laiks, kad saimnieciskās dzīves uzplaukums paver lieliskas iespējas tālākai jaunai saimnieciskai rosībai. Tā rodas jauni ieguldījumi ostas pilsētu, īpaši Rīgas, rūpniecībā, tirdzniecībā, sadzīves pakalpojumos, kā arī dzīvojamās ēkās. Latvieši sāk ieguldīt naudu arī savā un savu bērnu izglītībā gan valsts un pilsētu, gan privātās skolās. Neierastos darba apstākļos un svešā sociālā vidē Rīgā ienāk lieli laucinieku pulkši, kas paplašina pilsētas saimniecisko bāzi un patērētāju pieprasījumu.

Šis laiks Rīgā ir brīnišķīga ilustrācija Kanādas pilsētu attīstības pētnieces Džeinas Džekobsas (*Jane Jacobs*) uzskatiem. Viņa uzsver, ka katras lielpilsētas attīstība notiek tad, kad šī pilsēta kopumā eksportē vairāk nekā tajā patērē. Šāda dinamika ierosina arvien jaunus kapitāla ieguldījumus no vietējās peļņas un citurienes. Šāda attīstība veicina arī jaunu iedzīvotāju pieplūdumu. Šajā laikā Rīgas ostas peļņa ir liela, bet neestrādājošo patērētāju skaits relatīvi mazs. Uzņēmēju iespējas Rīgā ir neierobežoti lielas, bet krājas arī nenokārtotās politiskās un sociālās problēmas.

Šis ir arī laiks, kad Latvijā saviļņojas sociālās un politiskās idejas un latviešu sabiedrisko darbinieku pienākumi no dienas dienā aug augumā. Kopā ņemot, varam piekrist Ata Ķeniņa vērtējumam:

«Mūsu nacionālās dzīves lidumnieciskais laikmets ar savām kategoriskām šīs un rītdienas vajadzībām ierosināja darba gribu uz visām pusēm.»

Latvieši visas šīs iespējas negrib, nevar vai vienkārši nevēlas izmantot. Lai cik daudzsološas šīs saimnieciskās pārmaiņas arī būtu, tās tomēr vairumam latviešu nav pa prātam. Saimnieciskā dzīve vēl joprojām paliek galvenokārt cittautiešu rokās. Liela daļa uzņēmīgo latviešu nododas tautas atmodas turpinājumam, sabiedriskam un politiskam darbam.

Savos uzskatos, nostājā un pieredzē latvieši ir lauksaimnieku tauta, kas laiku gaitā maz interesējas par saimniecisko uzņēmību pilsētās. Latvieši nav uzņēmēju tauta šī vārda tiešākajā nozīmē. Šī laika uzņēmēju iespējas arī nav tādas, kādas iedomāties tie, kas par uzņēmējiem iedomājas fabrikantus. Kā rāda šis īsais ieskats mūsu saimnieciskās attīstības sākumos, latviešu uzņēmēja tēls ir relatīvi nesens, stipri novēlots, daudzveidīgs un visai neskaidrs. Latviešu uzņēmējs parasti redzams modernās saimnieciskās dzīves perifērijā. Perifērijā iespējas rodas dažādu pārmaiņu rezultātā, bet tās var izmantot tur, kur citi vēl nav priekšā. Igaunijā, Latvijā, Lietuvā un Somijā pamat-
 tautības uzņēmējs visbiežāk ir lauksaimnieks ar ierobežotām uzņēmības iespējām. Vēl retāk viņš ir muižas nomnieks, dzirnavnieks vai lauku krodzi-
 nieks. Citkārt viņš ir amatnieks ar savu darbnīcu vai arī buru kuģu būvētājs, īpašnieks un kapteinis. Straujas saimnieciskās attīstības gados pirms Pirmā pasaules kara viņš diezgan bieži ir redzams kā namnieks vai būvuzņēmējs. Reti mēs viņu sastopam fabrikās, lielākos veikalos, bankās vai citos uzņēmumos, kas ir saimnieciskās rosības centrā. Lasītāji varbūt būs pārsteigti par to, ka tik daudzi latviešu uzņēmēji darbojas kultūras un izglītības pakalpojumu nozarē, ko latvieši parasti par uzņēmumiem neuzskata. Vēlēšanās darboties šajā nozarē tomēr ir loģiski pamatota, jo sakrīt ar laiku, kad iedzīvotāji virzās uz pilsētām, turīgākie lauksaimnieki spēj maksāt par izglītību, strauji aug nepieciešamība sagatavoties profesionālam darbam pilsētās un citur un pietiek ar samērā minimāliem kapitāla ieguldījumiem jaunā tehnoloģijā.

Latvijas vēsture nav tikai karu un kundzības vēsture, tā ir arī gan ziedo-
 šas, gan izpostītas, gan atjaunotas saimnieciskās dzīves vēsture. Ielūkojoties mūsu kopīgo atmiņu dziļēs, redzam, ka šajā vēsturē viens pārmaiņu laiks nomaina otru. Lielākie sasniegumi redzami ierobežotas brīvības apstākļos. Šajos mainīgo apstākļu un pārmaiņu laikos mainās arī pašu latviešu saimnieciskā darbība. Visumā tomēr šo darbību vēl šodien raksturo ieilgušas nebrī-
 vības un ierobežojumu sekas. Tas, ka pēc šīm pārmaiņām atdzimst latviešu uzņēmība un vispār parādās latviešu uzņēmēji, ir liels, kaut arī šodien vēl nepietiekams tautas sasniegums un vitalitātes pierādījums.

Latviešu saimnieciskās attīstības pirmsākumi

Par zināmu tirdzniecisko rosību senajā Kursā lasām jau vikinga Egila Skalagrimsona (*Egill Skallagrimsson*) sāgā. Par šo tirdzniecību un ar to saistīto amatniecību vēsta izrakumi pilskalnos. Par vietējo valdnieku, amatnieku un tirgotāju nozīmīgo lomu viduslaiku Rīgas amatniecībā un tirdzniecībā stāsta arī seni dokumenti. Par Jersikas bagātību liecina tās iekarotāji.

Cik svarīga reiz ir bijusi brīvā tirdzniecība, vēl šodien norāda noteikumi neaizsprostot tirdzniecības ceļus, kuģojamās upes un to krastmalas.

Pēc libiešu un latviešu pakļaušanās vācu kundzībai tirdznieciskā rosība nemazinās. Mainās saimnieciskās darbības sadalījums. Vācu pilskungi ar laiku pārņem valsts varu un tiesības uz zemi. Kontrole pār tirdzniecību un labākiem amatiem pilsētās nonāk vācu rokās. Latviešiem paliek zemnieku, vienkāršāko amatnieku un strādnieku darbi. Tomēr vēl 16. gadsimta otrajā pusē par Jelgavas latviešu namniekiem sūdzas, ka viņi esot bagātāki par vāciešiem. Tajā pašā laikā Kurzemes zemnieki ir turīgāki nekā dāņi, un bagāti Vidzemes saimnieki aizdod zviedru ķēniņam naudu. Zviedru laiku beigās sevi saimnieciski ir nodrošinājusi sākotnējā mastu šķīrotāja Matīsa Šteinhauera dzimta. Varam teikt, ka Matīss Šteinhauers izdevīgā brīdī nodibina jaunu, mastu šķīrotāja, amatu. Tā ir turīga profesija, un Šteinhaueru dzimta vēlāk ir pazīstama ar saviem kuģiem un nekustamiem īpašumiem Latvijā un ārzemēs. Šteinhaueri ir aktīvi savā brāļu draudzē un atlaiž brīvībā savus dzimtļaudis. Interesanti, ka Daniels un Jānis Šteinhaueri pēc Ziemeļu kara izmanto jaunus apstākļus un kļūst par kroņa aģentiem mastu lietās. Saredzējuši jaunas iespējas, viņi kļūst saimnieciski spēcīgi un politiski vērā ņemami.

Pēc Ziemeļu kara viņu tiesības samazinās arvien vairāk, īpaši pēc tam, kad visas latviešu zemes nonāk Krievijas caru varā. Pēc šī kara visai latviešu tautai nāk neapskaužami un nabadzīgi laiki, kas īsti sāk uzlaboties tikai 19. gadsimta otrajā pusē. Izņēmums ir latviešu uzņēmēju Šteinhaueru dzimta, kam izdodas izvairīties no ierobežojumiem un kas ilgus gadus sekmīgi darbojas, bet tomēr neizbēg no lielas un garas prāvošanās ar Rīgas rāti.

Šteinhaueru sasniegumi tomēr nav tipiski. Drūmajos vergu laikos latviešu zemniecība jau ir zaudējusi pat dzimtnomas tiesības uz savu zemi. Viņi ir tikai pie zemes piesieti dzimtļaudis. Citiem vārdiem sakot, šajā saimnieciskajā sistēmā galvenās funkcijas ir sadalītas pa kārtām. Kārtas faktiski ir stingri noslāņotas tautību kastās. Šāda kārtība kavē normālu uzņēmības un modernās saimniecības attīstību. Tās sekas ir jūtamas vēl šodien.

Šai sistēmai ir raksturīgi, ka valdošās kārtas sevi rūpīgi izolē no pārējiem grupējumiem un vadās vairāk no savām kārtu interesēm nekā no vispārējās saimnieciskās dzīves progresa idejām. Protams, šajā laikā zemnieki nedomā par revolūciju, bet tikai vēlas, lai, atjaunojot karos izpostīto dzimteni, arī viņu ikdienišķā dzīve kļūtu mazliet vieglāka. Tajā pašā laikā muižnieki vairāk un vairāk pielāgojas galma dzīves prasībām, ceļ lepnas pilis un sāk dzīvot ārzemēs noskatītā dzīves stilā. Bagātie kļūst bagātāki, bet zemnieki tiek pie bērnēm. Latvijas iedzīvotāju skaits pieaug ļoti grūtos apstākļos. Iedzīvotāju skaits Ziemeļu kara beigās bija ap 220 000, bet jau ap 1800. gadu – 720 000.

Zemniekos, kurus muižās bieži pēra ar rīkstēm, sita ar kokiem un cirta ar pātāgām, krājās naidis pret muižām un vācu kungiem. Tas eksplodēs 1905. gada revolūcijas laikā un arī vēlāk, Krievijas impērijai sabrūkot.

Šī ķēzariskā kārtu sistēma sabiedrībai kopumā maz ko dod. Ražība muižās turas zema, bet zemnieku attiecībās ar muižu sāk ieviesties iztapīga liekulība, uzkrāto līdzekļu slēpšana un arī bezcerīga dzeršana. Arī vāciskajās pilsētās vēl pat pēc Rīgas vaļņu nojaukšanas daudz domā un dara, lai pasargātu un nostiprinātu pastāvošās privilēģijas. Šim laikam raksturīgie apstākļi neveicina latviešu uzņēmību.

Citur pasaulē saimnieciski svarīgas reformas sākas jau daudz agrāk. Amerikas Savienotās Valstis deklarē savu neatkarību 1776. gadā. Tajā pašā gadā izdod Ādama Smita (*Adam Smith*, 1723 – 1790) ļoti ietekmīgo, pirmo īsto modernās ekonomikas grāmatu «Tautu bagātība». Te lasām, ka tautu bagātība nav vis zelts un sudrabs. Tās pamatā ir darbs. Tautu bagātība rodas no zemes auglības un iedzīvotāju labi padarīta, vajadzīga un optimāli organizēta darba. Brīvā tirgus apstākļos, katram savu labumu meklējot, starp darba devēju un darbinieku veidojas ja ne vienlīdzīgas, tad tomēr abpusēji izdevīgas attiecības. Ekonomisko dzīvi vada šī pašlabuma «neredzamā roka». Šī grāmata izraisa dzīvas pārrunas arī Baltijas muižniekos. Liberālie muižnieki uzsver vajadzību pēc brīvības arī zemniekiem. Konservatīvie smīn par «putna» brīvību un uzstājas pret zemes «monopoliem», kas rastos, atstājot zemi zemnieku īpašumā. Ar 19. gadsimta sākumu nāk likumi, kas šīs īpašās oligopoliskās tiesības uz zemi atstāj muižniekiem. Pati valsts vara ir patvaldības paraugs; šajos apstākļos liekas svarīgi iegūt labvēlību, privilēģijas, atbalstus un subsīdijas vai vienkārši atvieglojumus. Šie likumi nav labvēlīgi brīvam tirgum un uzņēmējiem.

Smits īpaši neraksturo privāto uzņēmēju, tas vairāk ir anonīms piedāvājuma un pieprasījuma pārstāvis. Tomēr, pēc Smita uzskatiem, dzīvē visu, izņemot rūpes par iekšējo drošību, valsts aizsardzību un infrastruktūru (piemēram, ceļi, ostas, valsts pakalpojumu iestādes), nosaka privātais uzņēmējs. Smita ideju realizācija Baltijā tiek izkropļota. Viņa ieteikto brīvā tirgus attiecību vēl ilgi nav. Tikai vēlāk, 19. gadsimtā, zemnieku stāvoklis pakāpeniski uzlabojas.

Iedzīvotāju skaits Latvijas laukos un pilsētās aug nevienmērīgi. Tas notiek ar negaidītiem grūdieniem. Pēc brīvlaišanas laukos sāk vairāk parādīties jau pieminētie latviešu dzirnavnieki un krodzinieki. Kā redzam zemāk parādītos skaitļos (tūkstošos), šis pieaugums ir nevienmērīgs un nevienāds. Vispirms piepildās lauki, pēc tam aug pilsētnieku skaits.

Gads	Skaitis pilsētās	Skaitis laukos	Kopā iedzīvotāji
1800	42	678	720
1863	184	1057	1241
1897	567	1362	1930
1914	1028	1524	2552
1920	383	1213	1596
1925	608	1237	1845
1935	675	1275	1950

Vēlāk, 1939. gada rudenī, pēc profesora Edgara Dunsdorfa vērtējuma, Latvijas iedzīvotāju skaits pārsniedz divus miljonus. Drīz pēc tam nāk mūsdienu lasītājam labi pazīstamie lielie demogrāfisko pārmaiņu viļņi: vāciešu aizceļošana, padomju varas organizētas atkārtotas deportācijas, ebreju iznīcināšana, bēgļu noplūde un dzīvā spēka milzīgie zaudējumi kara laukā, kā arī masīva Latvijas kolonizācija.

Šis demogrāfiskās pārmaiņas ir viens no lielajiem saimnieciskās dzīves attīstības faktoriem Latvijā gadsimta sākumā. Jau pirms Pirmā pasaules kara Rīga iegūst starptautisku raksturu. Faktiski sākas latviešu lauku strādnieku un amatnieku noplūde no Latvijas laukiem uz pilsētām, īpaši Rīgu, un citur. Šis pārmaiņas nemaina lauku latvisko raksturu, bet Latvijas pilsētas kļūst latviskākas. Ienācējiem pilsētās savukārt pievienojas krievu, ebreju un poļu ieceļotāji. Visumā pilsētu iedzīvotāju sastāvs vairs nav vācisks. Tas ir raibs un sajaukts. Rīga ir internacionāla metropole, bet Daugavpils – Latgales vec ticībnieku un ebreju provinces pilsēta.

Otrs nozīmīgs saimnieciskās dzīves attīstības faktors ir zemes iepirkšana par dzimtu. Tā sākas 19. gadsimta otrajā pusē. Zemes īpašnieku lielākā daļa vairs nav vācieši un krievi – 1300 muižu (48% zemes) īpašnieki, bet tūkstošiem Latvijas lauksaimnieku (40% no tiem ir zemes īpašnieki), kas nu ir brīvi no tiešas muižu kundzības. Tajā pašā laikā izaug jauna laucinieku šķira. Bezzemnieku skaits gadsimta beigās sasniedz 660 000. Tas ir laucinieku vairums. Tā kā kalpi un citi gājēji sapņo par «savu kaktiņu, savu stūrīti zemes», tad lauksaimnieki kļūst par sava veida uzņēmējiem. Viņu iespēja patstāvīgi darboties saimnieciskajā dzīvē tomēr ir ierobežota. Viņi ir ražotāji, kas dzīvo jauktā – daļēji naturālā, daļēji naudas saimniekošanas – veidā. Ģimenēm pieaugot, viņi no ekstensīvas graudkopības vairāk nosliecas uz intensīvāku lopkopību. Viņu galvenais devums saimniecības attīstībai ir liels darba ieguldījums. Viņu mērķis ir iegūt īpašumu un to uzlabot, lai nodrošinātu savas ģimenes labklājību. Viņi sāk veidot kooperatīvas apvienības mašīnu iegādei

un savu ražojumu tirgum. Taču viņu pieeja inovācijai ir ierobežota ar domu uzlabot tikai savu saimniecību, pēcnācējus apmācot kā mācekļus. Ar laiku viņi tomēr sāk arvien vairāk un vairāk rūpēties par savu bērnu izglītošanu vidējās un augstākajās mācību iestādēs, kur tie apgūst arī citas profesijas, jo visi nevar kļūt saimnieki.

Trešais nozīmīgais faktors Latvijas attīstībā ir lieli vietējie un ārzemju ieguldījumi ostu pilsētās, kas Krievijas saimnieciskās politikas rezultātā ir finansiāls pamats lielu fabriku un dzīvojamo māju būvei impērijas ostu pilsētās. Vismaz daļa no vācu, krievu un poļu muižnieku par zemi samaksātās naudas kļūst par ievērojamu ieguldījumu kapitālu tepat Latvijas pilsētās. Rodas jauna sociāla un saimnieciska dinamika. Tirdzniecībā un amatniecībā lielu lomu iegūst ebreji. Strādnieki pilsētās meklē un atrod vieglāku darbu, bet latviešu amatnieki un sīktirgotāji kļūst par namniekiem. Daļa ienācēju rada proletariātu, daļa pielāgojas vācu pilsonībai. Vairumam latviešu līdz ar tautas nacionālo atmodu sākas klusa, bet neatlaidīga cīņa par varu un lielākām tiesībām. Gan šīs cīņas, gan vēlākā kara laika ietekme uz iedzīvotāju sastāvu panāk, ka Latvijas pilsētas kļūst latviskākas. Pilsētās klāt nāk un nāk jauni latviešu ierēdņi un strādnieki, skolnieki un studenti.

Pirmie uzņēmēji

Negaidītā un nevienādā demogrāfiskā un saimnieciskā dinamika apgrūtina pastāvošo iestādījumu stabilitāti. Līdz ar to paveras pilnīgi jaunas iespējas latviešiem vispār un īpaši tiem latviešiem, kuri vēlas iekarot jaunas pozīcijas saimnieciskajā dzīvē. 19. gadsimta otrajā pusē parādās jaunie latviešu uzņēmēji. Salīdzinot ar lauksaimnieku skaitu, to nav daudz. Latviešu fabrikantu mēģinājumi, spriežot pēc Andreja Pumpura un Riharda Tomsona pieredzes, bieži vien ir vieglprātīgi un nemākulīgi vadīti. Kā redzam no arhitekta Jāņa Baumaņa – daudzu Rīgas lepno namu tēva – darbības, tie dažkārt ir saistīti ar kapitāla trūkumu un pārāk lielu finansiālu risku. Visvairāk sasniedz uzmanīgākie namnieki un būvuzņēmēji, tādi kā Kristaps Bergs un Kristaps Morbergs.

Šie uzņēmēji nav speciāli skoloti (šā vārda parastā nozīmē), bet viņi ir īsti lietpratēji savā nozarē. Atcerēsimies, ka Rīgas attīstība toreiz bija jauns un vēl nepazīstams un neizpētīts fenomens. Uzņēmējam pašam bija jānoskaidro, kas šajā pārmaiņu laika situācijā ir svarīgs un nepieciešams. Bergs skolā gājis pāris ziemu, zināšanas vērtē augstu. Viņš ir aktīvs Rīgas Latviešu biedrībā un ir ļoti vispusīgs uzņēmējs. Ar laiku viņš iepazīst gan krogu un restorānu, gan kuģniecību, banku un kredītsabiedrību, gan būvuzņēmumu darbību, kā arī savu īpašumu apsaimniekošanu. Berga lielākajam konkurentam Morbergam ir cita pieeja. Morbergs sāk kā būvstrādnieks un mūrnieks, turpina savu

pašmācību kā zīmētājs, privāti skolojas pie Rīgas Politehniskā institūta mācībspēkiem un pat pabeidz būvakadēmiju Berlinē. Nenovērtēsim par zemu viņu abu intensīvo mācīšanos un praktisko pētniecības darbu! Manuprāt, viņiem ir īsts uzņēmēja «ķēriens» savā nozarē. Tas ir ātri un precīzi izkopts talants. Kas ir šo izcilo uzņēmēju panākumu atslēga? Kristapam Bergam, Rīgā ienākot, līdzī nav nekā daudz vairāk kā lēmums mācīties no citu pieredzes un dzelzaina apņēmība tikt uz augšu. Tālāk par viņa darbu un dzīvi visvairāk uzzinām, lasot par Pēteri Krauklīti Augusta Deglava romānā «Rīga». Viņa lielākais uzņēmums ir Rīgas «Berga bazārs». Bergu dzimta to šodien atjauno kā modernu tirdzniecības centru.

Morbergs arī agri saredz lieliskas iespējas namniecībā. Viņš uzceļ lepņākos Rīgas namus noārdītā vaļņa vietā. Vēlāk šie nami ir Latvijas Universitātei dāvinātā Kristapa Morberga fonda pamatā. Morbergu dāvinājumu visvairāk piemin Latvijas Universitātes vadība. Šodien tikai visvecākā gadagājuma agrākie studenti atceras, cik daudz viņiem palīdzējis Kristapa Morberga lielais dāvinājums. Šobrīd LU ir izveidots «Latvijas Universitātes fonds», kura pārzinā ir K. Morberga un citu personu dāvinājumi. Šo īpašumu atjaunošana prasa lielus kapitālieguldījumus, tāpēc paies vairāki gadi, līdz tos atkal varēs pilnvērtīgi izmantot sākotnējiem mērķiem.

Izcilas sekmes saimnieciskā darbībā ir uzņēmējiem Augustam Dombrovskim kokrūpniecībā un Pēterim Dzenim pakalpojumu sfērā. Lai gan dažu uzņēmēju turības pamatā ir krodzniecība, Augusts Dombrovskis savās zāgētavās visu mūžu karo pret dzeršanas postu. Viņa Milgrāvī celto kultūras centru «Ziemeļblāzma» vēlāk nodedzina soda ekspedīcija, bet Dombrovskis tā vietā uzceļ jaunu, lielāku un labāku centru. Pēteris Dzenis izveido tīrītavu un veļas mazgātavu lieluzņēmumu. Saskatot vēl lielākas iespējas citur, viņš vēlāk pārceļas uz Maskavu. Īpaši sasniegumi ir Krišjāņa Valdemāra ierosinātajai burinieku būvei un kuģniecībai. Viņa ierosmē dibinātā jūrskola igauņu un latviešu zvejnieku dēļiem paver ceļu uz jūrniecību. Pirmajam pasaules karam sākoties, Latvijas piekrastē atradās pāri par 300 burinieku, ko būvējušas zvejnieku dzimtas. To atceroties un ieskatoties Ālandu salu saimniecības attīstībā, jādomā, ka zvejniekiem piemīt vairāk uzņēmējiem raksturīgu īpašību nekā lauksaimniekiem.

Latviešu uzņēmēji parasti nav saistīti ar lielajām ārzemju firmām. Tās Latvijā ievēd ārzemju un vietējie vācu kapitālisti. Tur latviešus īpaši nemeklē. Visumā latviešu uzņēmēji turas pie labi pazīstamiem pasākumiem – kokrūpniecības, būvniecības, pārtikas produktu pārstrādes un siktirdzniecības. Radniecīgi šiem uzņēmējiem ir latviešu muižu nomnieki, īpašnieki un darbu vadītāji. Līdz gadsimta beigām izveidojas latviešu saimnieciskā bāze laukos. Lauksaimnieku lielais skaits un augošā turība stiprina latviešus pilsētās.

Pilsētās redzam raibu censoņu sabiedrību. Tie ir dažādi, bet arī mērķtiecīgi. Tos vada ļoti atšķirīgi personiskie un nacionālie mērķi, saimnieciskas un kulturālas intereses, vēlmes un taktiskas pieejas. Liekas, ka desmit gados pirms Pirmā pasaules kara saimnieciskie mērķi ir vismaz dažu uzņēmēju un namnieku darbības galvenie virzītāji.

Tajā pašā laikā saimnieciskie sasniegumi ir pamatā tālākiem tautas atmodas darbiem un tīri politiskas un kultūras dabas centieniem. Rodas īpatnēji privāta rakstura uzņēmumi, kas kalpo tautas izglītības un kulturālas attīstības vajadzībām. Raksturīgi, ka šos uzņēmumus vada tieši uzņēmīgie latvieši paši. Šie latvieši liekas vienīgi, kas izprot izglītības prioritāti. Interesanti, ka citi privāto skolu vadītāji šīs vajadzības nesaredz. Tas arī nerūp ne pilsētas valdei, ne cara valdībai. Pirmā gan iecer latviešu teātra būvi, bet pēdējā cenšas visu pārkrievot. Tā rodas savdabīgi latviešu kultūras un izglītības uzņēmumi. Var minēt vairākus no tiem. Izcilākie ir Ata un Annas Ķeniņu privātās skolas un Viļa un Fridas Olavu komercskolas. No abām Ķeniņu skolām un apgāda «Zalktis» kā īsta latviešu kultūras centra plūst jaunu intelektuāļu un vēlāko brīvības cīnītāju straume. Šī ēka Tērbatas ielā 15/17 ir viens no pirmajiem latviskās arhitektūras pieminekļiem (šodien tur atrodas Rīgas 40. krievu vidusskola). No Olava skolas nāk spējīgi saimnieciskie darbinieki ar augstiem ideāliem. Abas skolas vada pārliecināti latviešu kultūras, izglītības un saimnieciskās attīstības pionieri. Salīdzinot ar citām, vairāk kaujinieciskām un politiskas dabas organizācijām, šīs skolas dod stingru un ļoti konstruktīvu bāzi tām latviešu spējām un iemaņām, kas vēlāk būs tik nepieciešamas neatkarīgā Latvijā.

Vilis Olavs

Ir vērts pakavēties pie Viļa Olava personiskā parauga un viņa lielā devuma latviešu saimniecisko spēju attīstībā. Olavs ir lielisks paraugs viņa audzēkņiem, kolēģiem un sekotājiem. Tas ir lielisks paraugs arī šodien gan privātajām, gan valsts skolām. Vēl vairāk – viņa piemērs ļoti labi saskan ar to, ko varam ņemt par paraugu modernam intelektuāla rakstura uzņēmumam arī rīt un vēlāk.

Nevienam citam nav tādu sasniegumu tā laika pakalpojumu sfērā. «Olavam bija dotas izdarīga vīra lielas veiksmes. Viss, kam viņš pielika roku, tika teicami paveikts, un vajadzēja tikai viņa vārda, lai ticētu kādas lietas labam iznākumam,» – tā viņa dzīvi un darbu novērtē Jānis Andrupis. Olavs ir sava laika latviešu sabiedriska darbinieks, viņš ir savdabīgs latviešu komercizglītības izveidotājs. Olavs ir gan sava laika, gan nākotnes cilvēks.

Līdzīgi slavenajam tautsaimniekam Kārlim Balodim, viņš ir mācīts teologs, praktiski orientēts humānists ar Tērbatas universitātes grādu. Pretēji saimnieciskajam racionālistam Balodim Olavs orientējas uz uzņēmības izpratni un veicināšanu. Viņš ir arī ievērojams latviešu publicists, saraksta populārus apcerējumus par Latvijas vēsturi un ir aktīvs sabiedrisks darbinieks. Viņš papildinās Rīgas Politehniskajā institūtā, bet 1903. gadā savas studijas beidz, lai gatavotu nākamo latviešu komercdarbinieku paaudzi. Uz to viņu aicina viņa saskatītās augošās latviešu vajadzības pēc piemērotas izglītības komercietīs un saimnieciskā dzīve. Labas konjunktūras laikā viņš ar sievu Frīdu nopērk nekustamo īpašumu Marijas ielā 26 (šodien A. Čaka iela 30) un iegūst atļauju atvērt meiteņu tirdzniecības skolu.

«Olavs ir vispirms domājis palīdzēt latviešu sievietei, kurai izglītība un savs noteikts stāvoklis dzīvē,» raksta Andrupis, «toreiz bija vairāk par visu vajadzīgs.» Šis vajadzības saskan ar kompetentu komercdarbinieku pieprasījumu Rīgā. Skola sāk ar pirmajām piecām klasēm, bet jau 1906. gadā, trausmainajā revolūcijas laikā, to paplašina par tam laikam pilnīgi modernu komercskolu ar trim augstākajām klasēm. Lai arī Olavs skolas darbu rūpīgi atdala no politikas, tomēr kopā ar daudziem citiem latviešu intelektuāļiem pats aktīvi piedalās 1905. gada revolūcijā. Par to notiesāts uz gadu cietumā, viņš šajā laikā saraksta darbu «Galvenie virzieni ētikā» divos sējumos. Īsi pirms Pirmā pasaules kara Olava skola strādā ar 18 klasēm un 750 skolēniem. Līdzīgas sekmes privātai skolai ir grūti iedomāties jebkur citur pasaulē!

Olava skola ir viņa dzīve. Andrupis stāsta tālāk: «Viņš pats pārzina katru sīkumu, vada visu mācības gaitu, aizpilda pats daudz stundu un rūpējas par audzēkņiem ar īstu tēva mīlestību. Viņš ar savu ģimeni ir apmeties pie skolas trīs mazās istabās. Ar pirmo soli ārpus sava dzīvokļa viņš ir skolas saimes vidū: viņš skolnieces pirmais sagaida un pēdējais aizvada. Olavs stāv jaunatnes vidū kā liels paraugs, katru dienu visu acis ir vērstas uz viņu, un tā viņš kļūst par īstu jaunatnes vadoni. Jaunatne mācās no viņa divus drošus pamatus, kuru nozīmību Olavs pats bija dzīvē pārbaudījis: viens no tiem ir rūpīgs, neatlaidīgs darbs, otrs – ētiska, apgarota personība. Olavs audzināšanā visu panāk ar savas personības paraugu. Lai attaisnotu skolas labo slavu, Olavs cenšas audzēkņiem dot līdzīgu pilnīgas zināšanas un veiksmi visai dzīvei. Tāpēc mācībās ir uzsvērts praktiskais moments. Olavs pirmām kārtām vēlas izaudzināt dzīvei un sabiedrībai derīgus cilvēkus. Tāredzīgs viņš ir programmas pieskaņošanā lietderībai. Viņš nomaina franču valodu ar angļu valodu, jo tai tirdzniecībā neapšaubāmi ir lielāka nozīme. Lai veicinātu skolas viengabalainību un sadarbību ar vecākiem, viņš ceturkšņa beigās iekārto priekšmetu atkārtojumu, kurā katrs skolotājs dod kādu parauga stundu savā priekšmetā. Šīs stundas var apmeklēt arī vecāki. Skolotāji ar tām

gūst vērtīgas metodiskas atziņas. Ļoti koleģiālas attiecības ir skolotāju vidū. Olavs nekad neliek manīt savu priekšnieka stāvokli. Katru pārpratumu viņš sīki noskaidro un vienmēr atrod labu izeju. Visur viņu pavada ticība cilvēkiem un dzīves labākajiem spēkiem, tā dodot viņa personībai nosvērtu, mierīgu spēku.

Skolas absolventi pie Olava iegūst ne tikai tirdzniecībai nepieciešamo jauno tehnoloģiju un arodzināšanas, bet to beidz ar Olava ideāliem un ētiskajiem principiem sirdī. Viņi atceras skolas laiku kā laimīgākās dienas savā mūžā. Izcils skolotājs, audzinātājs un sekmīgs uzņēmējs, Olavs ir, Ata Ķeniņa 1917. gadā teiktos vārdos, «veselas darbinieku armijas teorētiskais vadonis un praktisks cīņas organizētājs.»

Uzņēmēji kultūras laukā

Jauno skolu dibinātājiem pievienojas tādi kultūras darbinieki ar saimniecisku ievirzi kā demokrātiskais laikraksta «Jaunākās Ziņas» izdevējs Antons Benjamiņš un Ermaņa un Bertas Pīpiņu spiestuves īpašnieki. Berta Pīpiņa vēlāk ir pirmā Saeimā ievēlētā sieviete. Pīpiņu spiestuve ir viena no tām, kurā 1940. gadā slepeni iespiež nacionālā saraksta vēlēšanu kampaņas materiālus. Klāt vēl nāk tādi latviešiem nozīmīgi grāmatnieki kā Ansis Gulbis, Arturs Valters un Jānis Rapa, kā arī Jānis Roze. Sekmīgākajam Rozem raksturīgi, ka ar tehniskā darba pusi viņš iepazīstas Jāņa Ozola grāmatu izdevniecībā un spiestuves uzņēmumā, bet tirgus pieredzi iegūst kā grāmatu pārdevējs un kolportieris. Izdevēja karjera sākas ar necilo, bet tajā laikā vērtīgo vārdnīcu «Svešvārdu grāmata ar dzīvē un rakstos visbiežāk lietojamo svešvārdu paskaidrojumiem». Bet līdz 1940. gadam Roze izdod 750 dažādu grāmatu un pārdod divus miljonus šo grāmatu eksemplāru.

Ir vērts piezīmēt, ka arī vēlāk, pat nelabvēlīgos apstākļos, saglabājās šī latviešiem raksturīgā īpatnējā kalpošana latviešu kultūrai un sabiedrībai. Tā pēc Otrā pasaules kara Helmārs Rudzītis atjauno savu populāro apgādu «Grāmatu draugs» un sāk izdot periodisko izdevumu «Laiks» Eslingenā, vēlāk tos pārceļot uz Ņujorku. Lidzīgā veidā Georgs un Dagnija Šleieri Stokholmā paplašina savu uzņēmumu ar apgādu «Daugava». Viena no šī apgāda lielām dāvanām latviešu zinātnei un sabiedrībai ir monumentālā «Daugavas» vēstures grāmatu sērija.

Censoņi un cīnītāji

Kā redzam no minētajiem piemēriem, šie pirmie latviešu uzņēmēji, šie censoņi un cīnītāji nebūt nav tipiski Ādama Smita teoriju īstenotāji. Šie uzņēmēji nav tipiski Smita aprakstītie pašlabuma meklētāji. Viņus vada arī gluži atklāti un skaidri redzami sabiedriski ideāli. Šie uzņēmēji saredz tautas saimnieciskās vajadzības un prot tās apmierināt. Taču vēl svarīgāk ir tas, ka viņi saredz arī veidus, kā vislabāk kalpot savai tautai. Te ir ne tikai Augusta Dombrovska kultūras centrs «Ziemeļblāzma» un jau pieminētās privātās skolas un grāmatu izdevniecības, bet arī jaunas latviešu kredītiestādes, kooperatīvi un citas institūcijas ar sabiedrisku nozīmi.

Tiešām spējīgus un saimnieciskam darbam labi sagatavotus darbiniekus mēs atrodam arī Rīgas Politehniskā institūta komercnodaļas maģistrantu vidū. Te ir kapteinis Nikolajs Alps, Latvijas armijas pretizlūkošanas vadītājs, vēlāk alus darītavas direktors; Ādolfs Bļodnieks, finansists, jaunsaimnieku līderis un pēdējais Pirmās Republikas demokrātu valdības ministru prezidents; Zigfrīds Anna Meierovics, ārlietu ministrs un ministru prezidents ar saimnieciskām interesēm rūpniecībā; vēlākais artilērijas ģenerālis un rakstnieks Valdemārs Skaistlauks. Šiem saimnieciskajiem intelektuālajiem pirmajā vietā ir Latvijas neatkarība, tās izglītošana, kultūra un labklājība. Šos dažādos mērķus atbalsta gan Rīgas Latviešu biedrība, gan studentu korporācijas, gan apvienības tehniskiem uzlabojumiem, gan politiski grupējumi. Kopā šīs organizācijas latviešu uzņēmējiem dod īpatnēju, daudzšķautņainu un ne vienmēr pragmatisku mentalitāti. Te redzam gan racionālistus, gan lielus ideālistus, gan tos, kas savā darbībā apvieno vairākus mērķus. Viņu darbs turpinājās Pirmās Republikas laikā un arī vēlāk.

Labs un raksturīgs šādas intelektuālas uzņēmības piemērs ir Aleksandra Hugo Ļūļas daudzveidīgā darbība.

Viens no deviņiem bērniem, audzis grūtos apstākļos, Aleksandrs Ļūļa 1908. gadā ar zelta medaļu absolvē Nikolaja ģimnāziju Rīgā. Rīgas Politehniskā institūta komercnodaļu viņš beidz (*cand. rer. merc.*) 1913. gadā. Lidz mūža beigām Ļūļa ir aktīvs korporācijas «Selonija» biedrs. Pirms Pirmā pasaules kara viņš strādā par vecāko grāmatvedi Latviešu savstarpējā apdrošināšanas biedrībā. Vēlāk viņš ir Latvijas valsts nodokļu inspektors Jelgavā. Latvijas Universitātes tieslietu nodaļas (*cand. iur.*) grādu viņš iegūst 1932. gadā un praktizē Jelgavā kā labi pazīstams notārs. Ļūļa izceļas kā sabiedriska darbinieks. Viņš ir ilggadīgs, atkārtoti ievēlēts Jelgavas pilsētas domnieks. Viņš ir arī aktīvs Jelgavas teātra veidotājs un direktors, sabiedriskā Zemgales kluba priekšnieks un lauku māju īpašnieks. Lauku mājas pēc sava rakstura ir ģimenes uzņēmums, jo faktiskā māju saimniece ir viņa dzīvesbiedre. Pēc

Otrā pasaules kara Bostonā Ļūļa atkal ir gan grāmatvedis, gan aktīvs Latvijas ev. lut. baznīcas virsvaldes loceklis. Savās pārdomās par paveikto Ļūļa uzsver, ka viņš visā savā dzīvē ir apzināti vadījis savu darbību saskaņā ar ticības, ētikas un nacionāliem mērķiem.

Ļūļa darbības daudzpusība samazina tās ekonomisko mērķtiecību, bet tā kalpo tieši savai tautai, savai pilsētai un saviem līdzbiedriem. Šī no izdevīguma viedokļa apšaubāmā pieeja visvairāk ir attaisnojama apstākļos, kad tautai trūkst pieredzējušu vadītāju visās sfērās un nozarēs.

Karu krustugunīs

Latviešu uzņēmējdarbības pamatus sagrauj Pirmais pasaules karš un pirmās padomju varas valdīšana Latvijā. Viss sākas ar latviešu karavīru zaudējumiem Austrumprūsijas kaujās. Šie zaudējumi turpinās arī vēlāk, latviešu strēlnieku cīņās un Latvijas atbrīvošanas karā. Milzīgi zaudējumi rodas ar iedzīvotāju evakuāciju, kas sasniedz 30% no visa Latvijas iedzīvotāju skaita. Postu vēl palielina saimniecisko organizāciju uzkrājumu un uzņēmumu iekārtu izvešana uz Krieviju. Daudz bēgļu Latvijā no Krievijas vairs nekad neatgriežas.

Tiek izpostītas ne tikai lauku saimniecības, evakuācijas laikā un Krievijas armijas rekvizīcijā bojā aiziet miljoniem lopu. Liepājas rūpnīcas un kara ostas darbnīcas ir saspridzinātas. Degošo kokmateriālu grēdu atblāzmu saredz pat Gotlandes salā. Evakuētā Rīgas rūpniecība (tiek vērtēts, ka iekārtu un mantas aizvešanai izmantoti 80 000 preču vagonu) vairs nevar nodrošināt darbu ne strādniekiem, ne amatniekiem, ne sīkrūpniekiem. Daudzi Rīgas iedzīvotāji pievienojas bēgļu masām. Latvijas izlaupišana sistemātiski turpinās vācu okupācijas laikā. Tiek uzlasīta pēdējā zelta monēta, izslaucīti pēdējie apcirkņi un savāktas pēdējās izejvielas. Baznīcām «aplasi» zvanus un no tipogrāfijām «liekos» svina burtus aizved uz Vāciju pārkausēšanai. Plaši darbojas tikai kokzāģētavas ar izcirsto mežu koku izstrādi. Karadarbības laikā sagrautās ēkas vēl ilgi netiks atjaunotas.

Pirmās padomju varas laikā faktiski nekas netiek atjaunots. Notiek vēl palikušās mantas konfiskācija un pārdalīšana. Zeme, nami un uzņēmumi tiek nacionalizēti. «Mantīgajiem» noņem drēbes un apavus. Ar pūlēm apsēj pusi no pirmskara platības. Pirms kara Rīgas rūpniecībā strādāja 100 000 strādnieku, bet, kā vēlāk atceras Pēteris Stučka, padomju iestādes varējušas nodarbināt tikai 10 000. Tiek runāts par gaidāmo palīdzību no Krievijas un Ukrainas, bet īstenībā no Latvijas uz Krieviju izved visu iespējamo, ieskaitot lauksaimniecības iekārtas un pēdējās patēriņa preces. Kad valsts organizētā

pilsētu apgāde sabrūk, *mirabile dictu** – padomju vara Latvijā atļauj brīvu pārtikas tirdzniecību. Bet ir jau par vēlu! Rīgā jau ēd samaltus kazragus no Juglas. Paliek tikai iediglis vēlākiem īslaicīgās padomju liberālās komerciālās politikas (NEP) ierosinājumiem.

Pagātnes mantojums

Atskatoties uz modernās saimniecības pirmsākumiem, redzam, ka Latvijas Republikas sākuma gadi ir cieši saistīti ar tīri fizisku atjaunošanas darbu – vispirms lauksaimniecībā. Lai arī Latvija ir vairāk izpostīta nekā Flandrijas kara lauki, Rīgā vēl paliek pirms kara celtie nami un tukšie fabriku korpusi. No kapitāliekārtām atrodam tādu grotesku pārpalikumu kā pirmskara laikā iebūvētus tvaika katlus un tukšus naudas skapjus. Pārtikas krājumi pilsētās ir iztukšoti, un Liepājā bērņus ēdina ar baltmaizi, kas cepta no Amerikas dāvinātiem kviešu miltiem. Muižu saimniecība ir sabrukusi. Uz laukiem zeme ir noplicināta vai aizaugusi ar krūmājiem. Varenie ganāmpulki ir sarukuši. Lielās tirdzniecības flotes vairs nav. Uz laukiem trūkst zemes kopēju, bet pilsētās nav darba. Īstas naudas arī nav nekur. Jaunās republikas valdība pirmos iepirkumus finansē ar kara laikā uzkrāto lina eksportu. Varasvīri un ierēdniecība neaizmirst valsts monopolu iespējas.

Grūtajos pārmaiņu un jaunbūves gados visa Latvija nonāk valsts aizgādībā. Privātie uzņēmumi ir iznīcināti. Papatējušos patērētāju kooperatīvos vēl stāv nepārdodama manta, par ko tie vēlāk valdībai dārgi samaksās. Privātsaimniecība lēnām sāk atjaunoties ne vienmēr patīkamā Apgādības ministrijas paspārnē. Lai iztiktu, Latvija atkal cērt mežus un eksportē kokmateriālus. Lauksaimnieki dod tautas saimniecībai jaunus pamatus. Viņu vidū ir visvairāk to, kas zina, ko un kā viņi var darīt, lai sev palīdzētu. Taisni šī vēlēšanās atjaunot savu labklājību ceļ visas Latvijas saimniecību.

Latviešu saimnieciskajos pasākumos var iesaistīties uz īpašumiem noskaņotie lauksaimnieki un pilsētu namnieki. Īstu uzņēmēju vēl ir ļoti, ļoti maz. Kā jau vienmēr pēc lieliem kariem, saimnieciskā attīstība, kurā jāiegulda milzīgs darbs, sākas uz laukiem. Ar lauku tradīcijām saistīti, arī nedaudzīe latviešu uzņēmēji strādā ne tikai ar ierobežotām iespējām, bet arī ar nepietiekamām zināšanām un nedrošu skatu nākotnē. Viņi domā par ražošanu, bet nevēlas tirgoties. Pat ja viņi ir mērķtiecīgi, viņu mērķi ir daudzveidīgi. Tie atbilst gan viņu personiskām vēlmēm, gan latviešu sabiedrības mērķiem, gan jaunās valsts prasībām.

* Brīnumaini pateikts. (*Latīņu val.*)

Latviešu uzņēmēju izaugsmi pirms Pirmā pasaules kara ierobežo stingrs Latvijas saimnieciskās dzīves un saimniecisko funkciju sadalījums. Trūkst lielu kapitāla uzkrājumu. Lauksaimniekiem raksturīgā mentalitāte arī nav īsti piemērota modernu saimniecisku attiecību veidošanai. Kaut gan šo mentalitāti raksturo uzmanība un rūpība darbā, tā arī saistīta ar pasīvu izvairīšanos no vēl nepazīstamā riska. Gadsimtu gaitā ar muižām saistītā pieredze ir radījusi pārliecību par netaisnību un nevienlīdzību tirgus attiecībās. Šāda attieksme kavē saskatīt savstarpēji izdevīgus darījumus. Šī mentalitāte stāv tālu no Smita brīvā tirgus idejām. Tā neveicina optimālu ekonomisko līdzekļu sadali un saimniecisku vērtību rašanos. Tehniskās inovācijas un uzlabojumi latviešu nozarēs ienāk lēni. Latviešu uzņēmējdarbība vēl lielā mērā ir saistīta ar lētu darbaspēku un it īpaši ar īpašnieku ģimenes locekļu neatlidzinātu darbu.

Pēc Pirmā pasaules kara latviešu uzņēmības raksturs iezīmējas vēl skaidrāk. Šī laika milzīgo saimnieciskās atjaunošanas darbu veic ne tikai uzņēmēji pilsētās, bet visvairāk Latvijas lauksaimnieki. Kaut arī valstiska un saimnieciska infrastruktūra veidojas uz jau pārmantotiem un ierastiem, taču ne visai moderniem vai latviskiem pamatiem, tā ir saprotama un pieņemama gan latviešu, gan cittautiešu uzņēmējiem. To pēdējo saimniecisko darbinieku loma vēl ir ļoti liela un, kā to redzēsim vēlāk, lielā mērā neaizvietoājama. Atcerēsimies, ka 19. gadsimta divdesmitajos gados tikai 3% no Latvijas tirgotājiem ir latvieši.

Ar agrārās reformas palīdzību rodas jaunas lauku saimniecības, un lauku darbs kļūst darbietilpīgāks un intensīvāks. Šie lauksaimnieki ļoti labi apzinās savus personiskos un saimnieciskos mērķus. Ieguldot niecīgu kapitālu, ar neatlaidību, taupību, uzkrāto pieredzi un tā laika apstākļiem piemērotu veiklību viņi un viņu ģimenes ceļ sev labāku nākotni. Viņi strādā no agra rīta līdz vēlam vakaram, lai pavairotu ganāmpulkus, atjaunotu saimniecības ēkas un tikai pēc tam celtu sev jaunas mājas.

Tomēr liels kavēklis normālai saimnieciskai attīstībai jau pirmajos neatkarības gados ir ierastā pakļautība valsts varai un patvaļai. Uzņēmējs pilsētā un saimnieks laukos sastop dažādus ierobežojumus likumos, noteikumos un administratīvā praksē. Pat vairāk – uzņēmējs var viegli nonākt konfliktā ar īstām vai iedomātām valsts interesēm un sabiedrības prasībām. Šajos apstākļos var sagaidīt uzņēmēju vēlēšanos cieši sastrādāties ar valsts iestādēm, dot priekšroku patronāžas līgumiem un censties iegūt valsts aizdevumus, subsīdijas un garantijas.

Latvieši uzskata, ka nevis tirgus, bet valsts ir taisnīgas un stabilas sabiedrības veidotāja un saimnieciskās labklājības avots. Pastāvot šādiem uzskatiem, jāņem vērā arī birokrātu kultivēta un reizēm tiešām pelnīta neuzticība

uzņēmējiem. Liekas, ka birokrātu galvenais nolūks tomēr ir kontrolēt uzņēmēja varu, šādu uzdevumu neuzticot sacensībai tirgū. Taču jājautā – vai latvieši, kas pieredzējuši dažādu uzraugu patvaļu, tiešām var tiem uzticēties? *Quis custodiet ipsos custodiet?**

Viens no latviešu tautas nopietnākajiem uzdevumiem ir veidot sabiedrību, kurā visas tautas labklājība būtu līdzsvarā ar atsevišķu uzņēmēju rosību un interesēm. Uzņēmējiem jā rūpējas par tautas nākotni un jā mācās būt vairāk patstāvīgiem un atbildīgiem. Lai to panāktu, būs jā pieņem jauni uzskati par uzņēmēju raksturu un lomu, kā arī par to, ko no uzņēmējiem un citiem var sagaidīt moderna, pilsoniska sabiedrība. Šo jauno attiecību pamatā būs toleranta attieksme pret dažādiem uzskatiem, lielāka atbildības sajūta un daudzpusīga uzņēmējdarbība.

* Kas uzmanīs pašus uzmanītājus? (*Latīņu val.*)

Daži vārdi pārdomām.

NESAUDZĪGA MĒRĶTIECĪBA
PĀRMAIŅU LAIKOS

*Nikolo Makjavelli praktiskās politikas principi
saimnieciskai vadībai*

Staigājot pa skaisto Florenci, domāju par pārmaiņām, kas te piedzīvotas pēdējo piecsimt gadu laikā. Meklējot gan labus, gan sliktus principus un paraugus latviešu uzņēmībai, dažus no tiem atrodam izcilā itāļu politiskās un saimnieciskās dzīves novērotāja Nikolo Makjavelli darbos. Tādus nav grūti atrast. Ar šī vērotāja asā skata palīdzību redzam tā laika politiskās un saimnieciskās dzīves saulainās un ēnas puses. Mēs redzam valdniekus, tas ir, lielos uzņēmējus un valsts vadītājus, itin cilvēcīgus, pa daļai labus un pa daļai ļaunus, no cienījamā Florences valdnieka Lorenco Mediči (*Lorenzo de Medici*) līdz melīgajam un divkosīgajam Spānijas apvienotājam Ferdinandam.

Nav ne mazāko šaubu, ka Makjavelli dzīves laikā, 15. gadsimta beigās, visā Itālijā ir lielu pārmaiņu laiki. Romas impērija ir sabrukusi, Romas katoļu baznīca ir lielā mērā ieguvusi laicīgas organizācijas raksturu, bet mazo feodālo valstiņu valdnieki cīnās par savu patstāvību un mēģina iekarot kaimiņu zemes. Politiskās partijas vēl veidojas, bet to darbība ir visvairāk atrodama nestabilās aliansēs un divpartiju sistēmu mainīgā valdīšanas spēju izpausmē. Progress mijas ar asu reakciju, un reformas neliekas pastāvīgas. Starpvalstu un uzņēmumu attiecībās dominē iekarošanas, nevis apvienošanās princips. Tieši iekarošanas princips, nevis kopīgas intereses un sadarbība noteic veidus, kā vairot varu un bagātību. Šajā pašā laikā visur strāvo jaunas idejas un rodas jauna, laicīga rakstura literatūra, plaukst augstas kvalitātes amatniecība un tehnoloģija, attīstās kara un valdīšanas mākslas, zeļ vietējās un starpvalstu bankas un tirdzniecība. Lieli mākslinieki un veikli baņķieri kļūst ietekmīgi galminieki. Saimnieciskā rosība ir liela, bet īstas stabilitātes nav.

Šajā laikā Makjavelli vēro pārmaiņas, īpaši dzimtajā pilsētā, dižciltīgā naidnieka Lorencio Mediči valdītajā Florencē. Tomēr visvairāk viņš interesējas par pāvesta Jūlija II dēla Čezāres Bordžas (*Cesare Borgia*) centieniem ar dažādiem paņēmieniem apvienot Itāliju. Makjavelli Itālija nav moderna valsts, un saimnieciskā attīstība vēl ir tikai savā iedīgli. Aug pilsētu iedzīvotāju skaits, kas veicina amatniecību un tirdzniecību. Augošās pilsētas nodrošina labāku pieprasījumu pēc lauksaimniecības produktiem un ierosina ar naudas saimniecību saistīto darba dalīšanu. Ceļoties dzīves līmenim (visvairāk sabiedrības augstākajās šķirās), rodas jaunas saimnieciskās nozares un funkcijas. Gluži kā pagājušā gadsimta beigu Rīgā, skaistajā Florencē ceļ baznīcas, pilis, sabiedriskās ēkas un noliktavas. Nebūdam tautsaimnieks, Makjavelli mums atgādina, ka visu valdītāju sekmju pamatā ir viņu labās attiecības ar augstākajiem valdniekiem, līdzbiedriem un sabiedrotajiem, sabiedriskās domas veidotājiem un tautas masām. Makjavelli ir lielisks cilvēku pazinējs ar sevišķu izpratni par to, kā likteņu lēmēji tiek pie varas un mantas, kā tie noturas vai pazaudē savu stāvokli un kā tie savu situāciju var uzlabot. Sekmīgākie no tiem vairs nav tikai valdnieki no Dieva žēlastības, bet arī mērķtiecīgi, veikli un nesaudzīgi praktiķi.

Kaut gan mēs vairāk pazīstam Makjavelli kā politiķi, kam mērķis attaisno līdzekļus, atcerēsimies ne tikai viņa praktisko iemaņu nozīmi vadības teorijās, bet arī to trūkumus un grūtības to pielietojumā. Mērķtiecīgais un talantīgais Čezāre Bordža savu dzīvi beidz nevis kā Itālijas apvienotājs, bet kā nožēlojams neveiksmnieks. Makjavelli pats, kaut arī savu grāmatu veltījis Lorencio Mediči, netiek pie kārotā Mediči padomnieka amata. Ievērojis visu svarīgo, Makjavelli tomēr nespēj piemēroties valdošajiem uzskatiem Mediči galmā. Viņa ieteikumus valdnieki lasa un ievēro, bet tie neiederas tā laika vērtību sistēmās. Spēja sekot uzskatu maiņai ir visnoderīgākā īpašība pārmaiņu laikos. Citiem vārdiem, tiem, kas vēlas vadīt citus un sekmīgi iekļauties pārmaiņu procesos, ir īpaši manīgi jānovērtē dažāda rakstura strāvājumi savā pasaulē un tiem jāpielāgo savi stratēģiskie plāni un ikdienas darbība. No Makjavelli viedokļa pārmaiņu laikā sekmīgs ir vispirms iekļauts un tad mērķtiecīgs politiķis.

Jautājumi.

Kādas līdzības ir sendienu Florencei ar Latviju šodien? Kas ir atšķirīgs?

No kādiem Makjavelli ieteikumiem šodien jāizvairās?

Kādus Makjavelli ieteikumus der ņemt vērā mūsdienu uzņēmējam?

Piebildes.

Renesanses Itālijā sasniegumus vēl vērtē galvenokārt pēc lauku īpašumu lieluma un valdītājam padoto iedzīvotāju, strādnieku un karavīru skaita. Tās ir katram pamanāmas bagātības, bet nauda ir neredzama. Tieši ap šo laiku bagātie savu varenību sāk ar greznību, varenām pilīm un lepnu dzīvesveidu. Varenību iegūst ar jauniem īpašumiem. Tie nenožīmē dzīves uzlabojumus, bet valdītāja vai īpašnieka nomaiņu. Cita veida saimnieciskās attiecības veidojas lielajās tirgus pilsētās, bet tās ir parasti spēcīgas diezgan, lai varētu sevi un savus pilsoņus aizstāvēt. Pārmaiņas šajās attiecībās ir straujas, bet ne vienveidīgas. Lai cik savu līdzcilvēku iepazīšana ir svarīga iekartotajam, tā ir vismaz tikpat svarīga tiem, kas savu varenību veido vairāk uz kopīgu interešu pamatiem.

Latvijā arī bieži vien vēl turība veidojas, ar varu vai pazišanos sagrābjot valsts un privātos īpašumus. Gluži kā senajā Itālijā, varai šeit ir liela loma. Praktiskā dzīvē ir grūti atdalīt varu no saimnieciskām interesēm. Tāpēc arī uzņēmībā ir svarīgi iegūt un noturēt politisko varu. Ir svarīgi iepazīties un sabiedroties ar cilvēkiem, kuriem ir gan vara, gan spējas panākt jaunus saimnieciskus ieguvumus. Šī situācija liekas mainīga, un tāpēc ir vēlams labi zināt ikvienas sabiedrības grupējumos dominējošās pārliecības un uzskatus un to maiņas. Ir tiesa, ka mēs nevaram otrreiz iekāpt tajos pašos ūdeņos. Te jānācās peldēt pa straumi, pāri neparedzētām krācēm un garām bīstamiem atvāriem.

Šīsdienas Rīga gluži neatbilst senajai Florencēi. Latvijā sabiedrība nav pilnīgi pārdzīvojusi lielās impērijas sabrukumu. Nozagt bieži vien ir vieglāk nekā godīgi nopelnīt. Impērijas mantinieki tāpēc cīnās par varu un bagātību, bet šai rosībai trūkst ētisko un likumīgo pamatu. No vienas puses, bagātību slēpj ārzemēs, no otras – Rīgā un tās apkārtnē redzam namus, kas laikam tikai nepilnīgi kalpo seno cietokšņu vietā. Demogrāfiskās pārmaiņas Latvijā neveicina saimniecisko attīstību. Pieprasījums ir neliels, un tauta nabadzīga. Izglītība un ieguldījumi zinātnē un mākslā liekas atstāti novārtā. Šajos apstākļos visiem vadītājiem ir nepieciešams labi izprast valdnieku nolūkus, raksturu un veidus, kā viņi izmanto savu varu.

Vislabākais no Makjavelli novērotā ir tas, ka likteņlēmēji pēc savas dabas ir ļoti dažādi un ka viņu izcilais stāvoklis nav nepieciešami pastāvīgs (Lorencos pēctecis, viņa mazāk spējīgais dēls, pazaudē varu Florencē, bet Mediči dzimta to drīz atkal atgūst), bet to nosaka valdnieka spēja uz visām lietām skatīties reāli, arvien vairāk lietišķi. Augstu vērtējama ir mērķtiecība kā visu pūliņu organizētājs faktors. Šo pārmaiņu laikā visdrošākās alianses ir tās, ko vieno kopīgas intereses, bet vēl svarīgākas būs tās, kas tajā pašā laikā balstās uz kopīgām vērtībām un uzskatiem. Latvija savā politiskajā un saimnieciskajā

attīstībā arī ir pusceļā uz modernu tirgus saimniecību un civilu, pilsonisku sabiedrību. Iespējams, ka šajā virzībā grūtākais vēl ir priekšā un cilvēciskās un sabiedriskās attiecības vēl bieži nebūs īsti mērķtiecīgas, nereti tās būs pat nesaudzīgas, kā jau tas mēdz būt pie patukša galda. Uzmanība un kritiska attieksme pret pārmaiņām un reformu ierosinājumiem iet roku rokā ar drosmīgu, kaut arī pārdomātu uzņēmību.

Viens no mūsdienu Makjavelli uzskatu sekotājiem, agrākās britu premjeres Mārgaretas Tečeres (*Margaret Thatcher*) tuvākajiem palīgiem, politiķis un būvuzņēmējs Alisters Makalpains (*Alistair MacAlpine*) uzskata, ka pārmaiņu laikos viena no galvenajām vajadzībām uzņēmējdarbībā būs tuvība valdošajām aprindām. Makalpains īpaši ieteic uzmanīties visās situācijās, kur vērojamas atkāpes no ierastā. Runājot par kādreizējo rīdzinieku karavadoni Barklaju de Tolli (*Barclay de Tolly*), viņš saka, ka de Tolli straujās stratēģiju nomaiņas un pagriezieni operatīvā darbībā noteikti sajauc soli ienaidniekam, taču bieži rada bīstamu apjukumu arī pašu rindās. Šādas novirzes ir jāizpēta un jānoskaidro, neaizmirstot to, ka katra pārmaiņa var sev nest līdzīgas bīstamas konsekvences.

Īstenībā Makalpaina padoms der vienmēr. Uzņēmējdarbība ir sabiedrības dota privilēģija jau no seniem laikiem. Atcerēsimies – ikvienā firmā, it visur pasaulē, uzņēmējs darbojas tikai ar valsts atļauju mainīgu likumu ietvaros. Uzņēmēji, kuri saites ar likumdevējiem nevēlas respektēt un nostiprināt, vēlāk var tikai nožēlot sava iespaida trūkumu. Visumā Makjavelli cienītāji uz visu neierasto un nesaskanīgo skatās ar ļoti uzmanīgām aizdomām. Veiksmīgie novatori, pēc viņu domām, ir tie, kas ļauj citiem izdarīt dārgos jauno preču eksperimentus un neierastu stratēģiju izmēģinājumus. Pēc viņu domām, viens no labākajiem jauninājumiem ir pārņemt jau izmēģinātu principu vai praksi un atrast tam jaunu pielietojumu. Ņemot vērā kapitāla un pieredzes trūkumu Latvijā, ieteiktā uzmanība liekas ļoti piemērota Latvijas apstākļiem. Šiem apstākļiem piemērota latviešu uzņēmēju stratēģija varētu būt nevis celmlaužiem, bet ātriem un veikliem sekotājiem, jaunu ideju, paņēmieni un tehnoloģijas adaptētājiem. Interesanti vērot, ka Latvijā jaunus veikalus un tirdzniecības centrus bieži ceļ tuvāk autoceļiem – vietās, kur var ērti novietot automašīnas. Sekmīgu ārzemju paraugu šādai tirdzniecībai netrūkst.

Mainīgos apstākļos izšķirīgi svarīga kļūst uzņēmuma vadītāja loma. Sekmīgais un uzņēmīgais iemanto savu sabiedroto, līdzstrādnieku un padoto uzticību. Lai to nostiprinātu, viņam nav jābūt tik daudz devīgam, cik taisnīgam. Viņam nav jābūt tikai gudram, bet izšķirīgam savos spriedumos. Uz viņu var paļauties tad, kad viņš ir pierādījis savu spēju iepazīt un izprast jaunu apstākļu nozīmi. Interessants un vērtīgs ir ieteikums vairāk mācīties no pašu un citu neveiksmēm nekā no pārsteidzoši veiksmīgiem sasniegumiem.

Makjavelli laimei neuzticas, bet šodien noder viņa ieteiktā mērķtiecība; šie uzskati mūs noved pie modernas stratēģiskās domāšanas.

Šodien vairs nederēs senlaiku princips – likvidēt visus ienaidniekus un arī tos, kas varētu kļūt sāncenši vai pretinieki. Šādos gadījumos šodien ir vienkārši jāreķinās ar to, ka katram protagonistam var būt un droši vien ir savi skauģi, nelabvēļi un ienaidnieki. Mazajā Latvijas tirgū, kur iespējas ir ierobežotas, tas man liekas ļoti reāls un vērā ņemams aizrādījums. Tomēr atcerēsimies, ka Makjavelli konsekventā nesaudzība nosprausto mērķu sasniegšanai nav pieņemama ne viņa laika Itālijā, ne mūsdienu Latvijā.

Latvijas apstākļos, kad vēl ir vērojama iekarošanas un saimniecisko vērtību sagrābšanas prakse, manis citur ieteiktie kopīgie pasākumi ir uzmanīgi apsverami, ievācot maksimāli daudz informācijas par galvenajām personām, kas te ir iesaistītas. Šajos apstākļos ir nepieciešams reķināties ar to, ka daži no mums ieteiktajiem partneriem nav ne godīgi, ne labi ļaudis. Makjavelli teiktu, ka nav gudri paļauties pat uz ilggadīgiem padomniekiem, ja ir nojaušamas viņu atšķirīgās intereses un iespējami nesakrītīgi nolūki. Teiksim atkal – cilvēks ir visu lietu mērs, īpaši pārmaiņu laikos!

Otrais pielikums I nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

ARHETIPISKAIS LATVIJAS PRIVĀTUZŅĒMĒJS

Raksturojums no mūsdienu Latvijas folkloras

Visi mani darbinieki ir nekompetenti, jo kompetentu darbinieku Latvijā nav. Neizsaki atzinību saviem darbiniekiem, citādi viņi iedomāsies, ka sāk kļūt kompetenti. Katrā piemērotā brīdī norādi uz viņu nekompetenci.

Es jebkurā brīdī varu atlaist jebkuru savu darbinieku. Aiz durvīm stāv simts citu tādu pašu, kuri gaidīt gaida, kad atbrīvosies vieta.

Mana kadru politika:

1. Es pieņemu darbinieku uz pārbaudes laiku par pārbaudes laika algu. Kad šis laiks pagājis, es viņam algu nepaaugstinu un atsakos to darīt. Darbinieks lielākoties apvainojas un iesniedz atlūgumu. Un tad es pieņemu nākamo – uz tādiem pašiem noteikumiem.

2. Ja darbinieks man prasa algas pielikumu, tad es viņam piedāvāju aiziet. Ja es piekāpšos, tad viņš prasīs pielikumu katru pusgadu. Nākamo darbinieku es, protams, pieņemu par lielāku algu, ja par iepriekšējo neviens pie manis vairs negrib nākt.
3. Taupi uz savu darbinieku rēķina, cik vien iespējams, un vairāk paliks tev pašam.
4. Es piedāvāju savam darbiniekamniecīgu pamatalgu un lielus procentus, kas ir atkarīgi no tā, cik labi veiksies firmai. Es taču vienmēr varu viņam pateikt, ka firmai galīgi neveicas.
5. Pār darbinieka galvu ik brīdi kā Damokla zobenam jākarājas atlaišanas draudiem.
6. Es neuztraucos par darba likumdošanu. Manam darbiniekam nav naudas, lai iesniegtu prasību tiesā, kur nu vēl, lai algotu advokātu.

Jautājumi.

Vai šis raksturojums, kas pārņemts no mūsdienu Latvijas folkloras, atbilst latviešu uzņēmējam šodien?

Vai to var uzlabot?

Piebildes.

Kā jau visam folklorā, šiem novērojumiem ir savs pamats. Šādu primitīvu varmāku raksturo arī kāds cits, kādreiz Latvijā dzirdēts laupītāja teiciens: «Štrunts par bitēm, ka' tik medus!» Līdzīgi tipi ir pa reizei sastopami visā pasaulē. Tos visvairāk satiek tur, kur ilgi valdījuši patvaldnieki, kur darāmais darbs ir vienkāršs un kur var iztikt ar nekvalificētiem strādniekiem. Šajos apstākļos parādās uzņēmēji, kas darbu uzskata tikai par izolētu ražošanas līdzekli visvienkāršākajā formā. Jāatzīst, ka arī Latvijā mēs varam tādus sastapt. Jāpiezīmē, ka šis raksturojums nesaskan ar tradicionāliem pasaules uzskatiem un sadzīves tradīcijām.

Latviešu uzņēmējs ir cēlies no laukiem un mazām amatnieku darbnīcām. Šim uzņēmējam ir savas autokrātiska saimnieka īpašības. Tās ir saistītas ar paternālistiskiem uzskatiem un atbildības sajūtu pret darbiniekiem. Tā ģimeņu lauksaimniecībā darbiniekus tradicionāli ligst uz gadu. Visa saime strādā vienā saimniecībā, dzīvo vienās mājās un, var sacīt, ēd no viena katla. Attiecības ar saimi, tas ir, darbiniekiem un viņu ģimenēm, ir ilggadīgas kā laukos, tā pilsētās. Saimnieki un strādnieki ir savā apkārtnē labi pazīstami,

un no sliktiem saimniekiem izvairās pat ganu suns. Par šo arhetipu var teikt, ka viņu laikam pat viņa māte nemīl.

Jāatzīst, ka Latvijā mēs esam par tādiem dzirdējuši un esam manījuši arī viņu kadru politikas bēdīgos rezultātus. Tomēr tūlīt jāsaka, ka šim uzņēmēja tipam tomēr nav pamatu latviešu pasaules uzskatā un sadzīves tradīcijās.

Šeit raksturotais arhetips pēc dabas ir latviešiem svešs. Šis primitivais ierāvējs atgādina tēlus, kas saskan ar seniem marksistu rakstiem. Taču šī arhetipa galvenā īpašība ir dziļi iesakņojusies antisociālā patvaļības un varmācības praksē. Skatoties uz šo arhetipu ar šīsdienas acīm, jāšaubās, vai viņš ar savu uzņēmumu ilgi pastāvēs. Viņa uzņēmums nav dzīvotspējīgs modernos apstākļos, ko raksturo augsts darba ražīgums, sastrādāšanās un savstarpēja uzticība. Par to, ka viņa darbību nav iespējams uzlabot, var tikai priecāties.

Stanforda Universitātes profesors Džefrijs Fefers (*Jeffrey Pfeffer*) šādus un pat mīlīgākus uzņēmējus sauc par indīgiem (*toxic*), tādiem, kas sabojā uzņēmēja attiecības ne tikai ar darbiniekiem, bet saindē visu sabiedrību. Minētā kadru politika ir tāda, ka ar to nevar uzlabot darba devēju un darbinieku attiecības. Šāds uzņēmējs nevar cerēt uz labām darba devēju un darba ņēmēju attiecībām. Bez savstarpējas uzticamības un spējām sastrādāties un celt sava darba un uzņēmuma vērtību uzņēmums nespēj celt darba ražību, ražo brāķi un nenobeidz darbus laikā. Šādus «indīgus» uzņēmumus var iepazīt jau pirmajā darbadienā, kad darbiniekam piedāvā jurista sastādītu līgumu. Tas jau tūlīt apstiprina darbinieka beztiesīgumu. No šī darbinieka nevar sagaidīt lojalitāti, un bez tās uzņēmums nevar kļūt par sekmīgu darba organizāciju. Modernos apstākļos zemās ražības dēļ vien šādi uzņēmēji iznīkst.

Profesora Fefera novērojumi lielā mērā attiecas uz lielām, birokrātiskām organizācijām, jo tām nav tuvu un cilvēcīgu attiecību ar darbiniekiem. Kā izsakās kādas mazākas bankas prezidents Oregonā: «Mūsu ciešām saitēm vienotā komanda katrā laikā sekmīgi sacenšas ar jebkuru lielo, bezperso-nisko banku!»

Vēl vairāk. Katrs uzņēmējs darbojas tikai ar savas sabiedrības atbalstu un piekrišanu. Ja šis uzņēmējs tādu nepelna, viņš to zaudē un nav glābjams.

Laimīgā kārtā vismaz Rīgā darbavietu netrūkst. Pielāgošanās augošām tirgus prasībām faktiski pavairo patīkamas un ražīgas darbavietas. Ir labi atcerēties, ka priekšzīmīgos uzņēmumos galvenais mērķis nav peļņa kā tāda. Uzņēmuma sekmes veido cilvēcīgas, cieņas pilnas attiecības starp uzņēmēju, viņa darbiniekiem un viņu ģimenēm un vairo visas sabiedrības labklājību.

II. UZŅĒMĪBA PIRMAJĀ REPUBLIKĀ

Saimnieciskās attiecības pēc savas būtības ir reizē privātas un sabiedriskas. To mēs atceramies katru reizi, kad valsts iestādes izdod un apstiprina atļaujas uzņēmējdarbībai. Arī mūsdienu Latvijā to mums atgādina katrs valsts ierēdnis, kurš rūpīgi izskata un varbūt negribīgi izdod akciju sabiedrības statūtus. Jau no seniem laikiem atļaut uzņēmējdarbību nozīmē dot privilēģijas.

Ādams Smits šīs attiecības vēro vēl samērā bezpersoniskā brīvā tirgus vidē. Šajos apstākļos sabiedrībai nav vēlams iejaukties uzņēmējdarbībā, jo pieprasījums un piedāvājums paši par sevi dod jaunu, optimālu līdzsvaru gan atsevišķu pircēju un pārdevēju darījumos, gan visas valsts saimnieciskajā dzīvē. Taču jau Smits paredz zināmu sabiedrības lomu, lai papildinātu un stiprinātu privātā sektora saimniecisko darbību. Ar laiku samazinās bezpersonisko saimniecisko spēku nozīme. Svarīgākas kļūst gan uzņēmēju, gan valsts un sabiedrības pārstāvju aktīvās funkcijas.

Sabiedrība un uzņēmēji

Pēdējo divu gadsimtu laikā sabiedrības loma saimnieciskajā sfērā gan aug, gan saplok. Šodien sacensības raksturs saimnieciskajā attīstībā ir mainījies. Tagad mēs redzam gan lielas, gan mazas firmas un sastopam ļoti dažādus uzņēmējus. Ievērojam, ka tehniskais progress un demogrāfiskās pārmaiņas rosina uzņēmējus meklēt jaunas iespējas, arvien labāk izmantot ekonomiskās ražošanas faktoros savā uzņēmumā. Šī dinamiskā un tehniskā saimniecības attīstība pāraug vai visus dabiskos un nedabiskos monopolus. Daudzus sabiedriskos pakalpojumus, ko agrāk sniedza valsts, šodien vēl labāk veic uzņēmēji. Mēs redzam arī, ka dziļi iesaņņojusies birokrātija, varbūt nemaz neapzinoties savas darbības kaitīgumu un nevajadzību, tomēr nespēj šķīrties no pārliecības par sabiedriskās kontroles nepieciešamību. Sabiedrības un uzņēmēju savstarpējās attiecības turpina nevienmērīgi attīstīties.

Latvijā esam pieraduši gan pie labumiem, ko tirgum nes uzņēmēji, gan augstām muitas nodevām un nodokļiem, kā arī bezgalīgiem noteikumu un

birokrātisku prasību biezokņiem. Brižiem pat ticam, ka valditāji vienmēr rūpējas par saviem pilsoņiem. Klausāties gan patiesus, gan pārspilētus briesmu stāstus par uzņēmējiem. Brīnāties par peļņas kāru uzņēmēju alkatību, gaidām no apzinīgas birokrātijas svētīgu darbu un aizmirstam, ka Latvijas vēsturiskajai patiesībai ir tuvāks senais Tomasa Džefersona (*Thomas Jefferson*) spriedums par Eiropu: «Tur vilku valdības valda pār avīm.» Te vēl var piebilst, ka visus vilkus uzreiz ir grūti iepazīt, jo tie ir iemanījušies valkāt aitādas kažociņus. Varam arī teikt, ka saskaņā ar senām tradīcijām Latvijā bieži vien lāči ir tie, kas valda pār bitēm. Šādas vadības politiku gan valsti, gan uzņēmumos raksturo nereti dzirdētais sauklis: «Štrunts par bitēm, ka' tik medus!»

Pat paviršs skats Latvijas pagātnē rāda valdniekus, kuri, aizbildinoties ar vislabākajiem nolūkiem, visvairāk domā par sevi. Viens kāro pēc varas un slavas, cits ap sevi vāc lišķīgus galminiekus, un vēl citi vēlas tikt pie lepnas dzīves, apskaužamiem ienākumiem un lielas mantas. Bērni mācās no vecākiem, un mazie tēlo lielos. Šeit uzskaitītās nepilnības vērojam arī ierēdniecībā un starp uzņēmējiem pašiem. Atšķirība ir tā, ka diktatori, savu varu aizsargājot un stiprinot, tautai agrāk vai vēlāk atnes ļaunu. Ierēdniecības patvaļa ir apzināti jāiegrožo, un normālos apstākļos to ierobežo demokrātiski procesi. Sekmīgie uzņēmēji stiprina savus uzņēmumus un visas tautas saimniecību, ceļ nodarbinātību un darba ražību, pelna un maksā valstij nodokļus. Alkatīgos uzņēmējus vairāk vai mazāk ierobežo konkurence, bet pārmērības sabiedrība izlīdzina kaut vai ar mantojuma nodokļu palīdzību. Par īsti nesekmīgiem uzņēmējiem mums nav jārūpējas, jo tie, pat valsts pabalstus saņēmuši, iznīkst paši.

Vismaz teorētiski katra tauta mēģina rast optimālu līdzsvaru starp uzņēmēju un pārējo pilsoņu tiesībām. Kas katrai tautai ir optimāls, to, protams, nosaka tās pasaules uzskats un kultūra, un ne vienmēr priekšroka tiek dota saimnieciskas dabas labumiem un tirgus attīstībai. Pat zinām tautas, kuras gluži apzināti veido sabiedriskas attiecības, kas vairāk ir balstītas uz tradīcijām, nevis saimnieciski attaisnojamas. Tā nonākam pie paradoksa, ka reizēm vēlamies gan valdīt pa vecāi modei, gan baudīt modernās saimniecības augļus.

Pastāv pat vairākas tautsaimniecības teoriju skolas, kas uzsver vienu vai otru mērķi. Viena vēlas vienlīdzību patēriņā kā galveno sabiedrībai pieņemamo mērķi, bet citi sociālo zinātņu pārstāvji augstāk vērtē personisko brīvību, kas ļauj visai sabiedrībai tikt pie augstākiem saimnieciskiem vai citiem sasniegumiem. Vienai kultūrai galvenais mērķis ir izlīdzināta labklājība, ko ieteic franču tautsaimnieks Leons Valrā (*Leon Walras*, 1834 – 1910). Te domāts tāds sabiedrīks izkārtojums, kur ar valdības gādību uzmanīgi un vienlīdzīgi sadala visus labumus. Otra kultūra, ko raksturo itāļu ekonomists

un sociologs Vilfredo Pareto (1848 – 1923), augstāk vērtē atraisītu indivīdu, kas ceļ visas sabiedrības labklājību. Te, kā saka, augsts saimniecisks vilnis paceļ visas laivas. Apvienot abas šīs tik fundamentāli atšķirīgās teorētiskās pieejas sekmīgam darbam plašākā mērogā nav iespējams. Grūtības apvienot šīs pieejas redzam kādreizējās amerikāņu un krievu sarunās. Amerikāņi uzsver kopīgo, bet tomēr nevienādo pasākumu noderību abām pusēm. Krievi, nākot no laucinieku pieredzes un rūpējoties par savu tēlu, allaž uzsver vienlīdzību mantas un labumu dališanā. Amerikāņi tiecas pēc kopīga lielāka sasnieguma, bet krievi vēlas rūpīgi pārdalīt jau sasniegto (te pamatā neauglīgais princips «kas nav mans, tas ir tavs» vai arī, modernāk izsakoties, *zero sum game*, princips, kas uzsver nevis izdevīgumu, bet vienlīdzību saimnieciskos darījumos). Utopijas nav praktiskas, bet katras tautas pasaules uzskatos dominē kāds īpašs, kaut mainīgs, šo pieeju līdzsvars. Pirmās Republikas laikā šis līdzsvars nav labvēlīgs brīvai uzņēmībai. Visās lietās arvien vairāk dominē valsts un tās valdītāju gudrie lēmumi.

Uzņēmējs un uzņēmība saimnieciskajā attīstībā

Viena no saimnieciskās politikas problēmām Latvijā ir ļoti nepilnīgas saimnieciskās zināšanas un uzņēmumu darbības izpratne gan tautā, gan vadībā. Tās ir vienpusīgas un aizspriedumainas. Kā zināms, uzņēmību kā nozīmīgu saimniecisko faktoru jau pāris simtu gadu apskata Latvijā maz pazīstami ekonomikas filozofi un domātāji. Atklāti sakot, tie nav visur plaši pazīstami. Vēl 1920. gados Latvijā par uzņēmību kā nepieciešamu saimnieciskās rosības faktoru nemāca pat tajās komercskolās, kur uzsver klasiskās tautsaimniecības teorijas un mācības par bankām un citiem saimnieciska rakstura iestādījumiem.

Plašākās aprindās jau ilgāku laiku ir pazīstami Kārļa Marksa (*Karl Marx*, 1818 – 1883) uzskati par kapitālistiem. Šo uzskatu skaidrošanai marksisti lieto vienkāršotus uzņēmējdarbības finansu pārskatus. Ļoti līdzīgus pārskatus visur lieto arī šodien. Manuprāt, taisni šajā dokumentācijas vienkāršībā ir meklējama dažu Marksa ideju kļūmīgā pievilcība. Šie sagrozītie uzskati par uzņēmējiem ir izplatīti arī Latvijā. No šiem maldīgajiem uzskatiem, kam ir savs pamatojums senlaiku lauksaimniecības pieredzē, izriet, ka saimnieciskai sadarbībai nav citu rezultātu kā netaisna mantas un darba augļu sadale. Šajos uzskatos nav vietas būtiskai pieredzei, kas rāda, ka saimnieciskās attiecībās parasti iegūst visi, kas piedalās modernā darba dališanā. Šo dziļi iesakņojušos attieksmi pret saimniecisko dzīvi paskaidro Kārlis Skalbe:

«Mūsu demokrātisko inteligenci ir audzinājis neauglīgais sociālisms no krievu skolas. Tāpēc viņa stāv tik nevarīga lielās jaunradišanas priekšā, un viņai ir tikai viens vārds, ko mūsu nākotnei sacīt: patērēšanas sociālisms.»

Arī Rietumos uzņēmējs kā saimnieciskās rosības organizētājs un vadītājs kļūst pazīstams tikai nesen. To vairāk ievēro tikai tad, kad Austrijā dzimušais tautsaimnieks, Hārvarda Universitātes profesors Jozefs A. Šumpēters (*Joseph A. Schumpeter*, 1883 – 1950) Amerikas tautsaimnieku vidū popularizē uzņēmēju kā saimnieciskās attīstības radošo faktoru. Tas ir uzņēmējs, kam svarīga ir novatora loma. Tas nav marksistu iezīmētais plutokrāts. Novators, kā saka profesors Nikolajs Balabkins, drīzāk ir «plikš puika ar ķērienu», kas sekmīgi uzlabo saimniecisko darbību. Šis novators nebūt nav visur ieredzēts, jo, radot saimnieciskās attīstības dinamiskos uzplūdus, viņš sagrauj, tā sacīt, pastāvošo iekārtu.

Lietišķa saimnieciskā rosība nav rūpīgi plānotas, visumā ļoti līdzsvarotas un stabilas darbības rezultāts. Taisni otrādi. Šī attīstība nāk ar novatora ierosinātiem, neparedzētiem, lielākiem un mazākiem lēcieniem. Tiem pamatā ir dažādi jauninājumi un citi uzlabojumi. Raksturīgākie no tiem ir:

1. Jaunas preces un pakalpojumi.
2. Pārkārtoti, uzlaboti un lētāki ražošanas procesi.
3. Ražošanā izmantoti jauni materiāli.
4. Jaunas, efektīvākas tirgošanas metodes.

Gandrīz lieki teikt, ka šo sarakstu var viegli paplašināt, jo novatora radītie uzlabojumi jau pēc savas būtības ir neierobežoti. Novatoriskais uzņēmējs, kas sekmīgi pielieto saimnieciskās ražošanas līdzekļus, darbu un kapitālu, ir talantīgs un savai videi piemērots. Novatora lielākais ienaidnieks ir visu veidu birokrācija, kas cenšas uzņēmēja darbību ierobežot, sistematizēt un regulēt. Īstenībā ir grūti raksturot uzņēmēju viņa darbības sākumā. Tie var būt ļoti dažādi. Tāds uzņēmējs ir pasaulē slavenais, ģeniālais novators Bils Geitss (*William H. Gates, III*), kas nāk no labi izglītotas, turīgas ģimenes. Tāds ir arī latviešu uzņēmuma «Rīgas audums» dibinātājs un vadītājs, izcilais latviešu uzņēmējs Roberts Hiršs, kas tiešām sāk tikai ar savu uzņēmību un ļoti ierobežotiem līdzekļiem.

Saimnieciskā politika un mērķi

Atklāti sakot, Latvijai nav laimējies izveidot sev pieņemamu saimniecisko un sabiedrisko attiecību izkārtojumu. Šodien mēs redzam dažādu valdnieku nesakārtotu uzskatu un savām vajadzībām piemērotu, bet citādi apšaubāmu prakses mantojumu. Īsti latvisku sabiedrisko un saimniecisko tradīciju ir

maz. Latvieši ir pieraduši pie lauku māju saimnieka kā lietpratīga savas saimniecības vadītāja. Šo valstij fundamentāli nepiemēroto «zemes saimnieka» koncepciju visas valsts mērogā ievēd Kārlis Ulmanis savas valdīšanas pēdējā posmā.

Saimnieks šajā laikā ir piemērots vadītājs savam ģimenes uzņēmumam. Latvieši, vismaz laukos, šķiet, dod priekšroku ilggadīgām darba devēju un ņēmēju attiecībām, tomēr nebaidās no sev pazīstamās īsti brīva tirgus burzmas, ja viņi tur var paši brīvi izvēlēties, ko pirkt un ko nepirkt. Kā jau daudzas tautas ar lauksaimnieku tradīcijām (piemēram, Indonēzija un Malaizija), latvieši alkst pēc stabilitātes un rāmas saimnieciskā paisuma un bēguma pārmaiņas. Latvieši nav īpaši noskaņoti iegūt jaunas zināšanas, bet pieņem izpras-tas un noderīgas pārmaiņas.

Nekā latviska tomēr neatrodam seno valdnieku tradīcijās, ko raksturo vislielākā dažādība savu ienākumu vairošanā un citu savtīgu nolūku sasniegšanā. Latvijai nav vajadzīgas milzīgas ierēdņu armijas. Pat šodien uz pārmaiņām gluži pasīvi noskaņotie latvieši lielā mērā vēlas paļauties uz savām spējām, veiklību un iemaņām, lai sekmīgi sacenstos ar citiem apstākļos, kur valda vienādi spēles noteikumi.

Ieskatoties mūsu Latvijas saimnieciskajā vēsturē, maz kā piemērota atrodam tajā, ko atnesušas abas okupācijas varas. Abas balstās uz kailu varu, ne saimnieciski izdevīgām vai sabiedriski patīkamām attiecībām. Padomju vara par svarīgu uzskata šķiru ciņu. Pirmā tiešām izskauž latviešu uzņēmību un iznīcina latviešu labākos uzņēmējus un lauksaimniekus. Arī otrā Latviju uzskata par vācu kungu personiskajām vajadzībām iekarotu zemi. No šiem mūsu vēstures nožēlojamiem posmiem mums ir maz ko mācīties, lai celtu latviešu uzņēmību un uzlabotu uzņēmējdarbību. Pie nedaudzajiem izņēmumiem varam pieskaitīt tādus uzņēmumus kā tagadējā lauksaimniecības sabiedrība «Lāčplēsis», kur uzņēmība jau ilgi ir veicināta un izkopta.

Ar šiem novērojumiem atgriežamies pie Pirmās Republikas laika saimniecības vēstures. Dziļi ieskatu tās sasniegumos un neveiksmēs mums dod nelaiķis profesors Arnolds Aizsilnieks (1898 – 1982). Viņa milzu darbs ir pa daļai šīs nodaļas pamatos. Lieki piezīmēt, ka mana paša agrāk izdarītie patstāvīgie pētījumi visumā saskan ar Aizsilnieka slēdzieniem. Tie viens otru papildina.

Manuprāt, uzņēmēji visumā saprot saimnieciskās dzīves raksturu un savu lomu saimnieciskajā attīstībā. Šī izpratne un māka ar savu uzņēmību vienlaicīgi kalpot sev un sabiedrībai ir attīstībai nepieciešama. Vēl svarīgāk, lai šī izpratne būtu visai sabiedrībai. Citādi nav saimnieciska progresā, saka Aizsilnieks savos ievadvārdos Roberta Hirša grāmatai par firmu «Rīgas audums»:

«Trūkst iedzīvītāja, trūkst privātas uzņēmības, trūkst cilvēku ar uzņēmēju spējām un interesi. Ja arī visi pārējie faktori atrodas uz vietas, uzņēmības trūkuma dēļ šie faktori ir sterili un ražošanā neiesaistās.»

Pāris gadu atpakaļ, pārrunājot Latvijas saimnieciskos nolūkus un mērķus, profesors Balabkins un es formulējām šodienai piemērotus, Latvijas labklājībai vissvarīgākos mērķus. Tie ir:

1. Fiskālā stabilitāte un konservatīva naudas politika, ieskaitot taupību valsts darbībā.
2. Attīstītas starptautiskās saimnieciskās attiecības, ko raksturo preces un pakalpojumi ar augstu vērtību (ne vienmēr pievienoto vērtību) tirgū.
3. Augsta nodarbinātība privātajā sektorā un ar to saistītā labklājība.
4. Darba ražības celšanās.

Padomājot par šiem mērķiem vēlreiz, redzam, ka īstenībā tie ir piemēroti Latvijas saimnieciskajai attīstībai visos pārmaiņu laikos. Tie noder, ne tikai vērtējot iecerēto, bet arī apskatot jau paveikto un nepaveikto. Piezīmēsim, ka šie visi nav tie mērķi, ko tradicionāli cenšas sasniegt Latvijā. Kā to rādīsim vēlāk, Latvijas valsts vadība ciena konservatīvu monetāro un fiskālo politiku un augstu vērtē augsta līmeņa nodarbinātību. Latvijas starptautisko attiecību prakse bieži vien atgādina krievu impērijas politiku tās beigu posmā pirms Pirmā pasaules kara. Latvijā visumā pievērš maz uzmanības darba ražības celšanai.

Lielākā starpība ir tā, ka visā Pirmās Republikas laikā pieaug valsts loma saimnieciskajā dzīvē, ar īpašu nolūku atbalstot lauksaimniecību un latviešu uzņēmumu veidošanos. Nav šaubu, ka šie mērķi saskan ar latviešu tā laika vēlmēm un cerībām uz lielu un sekmīgu valsts lomu visā tautas dzīvē. Latviešiem patīk dziedāt: «Mēs gribam būt kungi...»

Roberts Hiršs

Tagad iepazīsimies ar Robertu Hiršu, vienu no izcilākajiem privātajiem uzņēmējiem Pirmās Republikas laikā. Hiršs (1895 – 1972) skolā iet trīs ziemas. Visas pārējās zināšanas nāk dzīves skolā ar praksi. Sācis ar darbu dzirnavās, kas senāk Latvijā darbojās arī tekstilrūpniecības nozarē, Hiršs dažos kara un revolūcijas gados apgūst Krievijas ilggadējo pieredzi tekstilfabrikās. Ieguvis apskaužamas zināšanas, strādnieku cieņu un padomju varas atliktu nāvessodu (papriekšu vēl jānostrādā uzliktie vadības darbi!), Hiršs atgriežas Latvijā kā repatriants pēc miera līguma ar padomju Krieviju. Pēc obligātā karadienesta Hiršs iesaistās vairākos Rīgas tekstiluzņēmumos, bet neatrod īstas un lietišķas partnerattiecības.

Strādādams kopā ar savu sievu Almu, Hiršs 1925. gadā nodibina uzņēmumu «Rīgas audums». Viņa ricībā ir visai niecīgs kapitāls un tikai viens algots darbinieks. Firma ražo mākslīgā zīda, puszīda un zīda audumus un vatelinu. Meklējot kapitālu, Hiršs īslaicīgi sadarbojas ar sev nepiemērotiem jauniem partneriem, kas būtībā ir tikai naudas meklētāji, starpnieki un sakarņieki ar ietekmīgām aprindām. Tie, liekas, nav ieinteresēti veidot uzņēmumu, un drīz vien Hiršu pāris kļūst par patstāvīgiem uzņēmējiem. Kā saka Brunis Rubess, agrākais Kanādas «Volkswagen» prezidents, «laikam jau esam piedzi- muši ģenētiski viensētnieki». Kā ģimenes firma «Rīgas audums» plaukst un zeļ. Jau 1938. gadā firmas darbinieku skaits sasniedz 1600. Tas kļūst par vienu no lielākajiem rūpniecības uzņēmumiem Latvijā.

Vēlāk pēc valdības norādījumiem darbinieku skaits tiek ierobežots un samazināts par pāris simtiem, tajā pašā laikā paceļot produkciju. Firmas bilancē (bez ēkām Hirša paša īpašumā) uz 1940. gada 1. janvāri ir 5 300 000 latu; 1939. gadā tā pārdod vairāk nekā 2 miljonus metru auduma un 80 000 metru vatelīna. Nodokļos un ziedojumos valsts norādītiem mērķiem 1939. gadā aiz- iet 344 000 latu no 562 000 latu lielās peļņas, bet dividendēs izmaksā 90 000 latu. Bez akciju sabiedrības «Rīgas audums» Hiršs 1928. gadā izveido līdzīgu uzņē- mumu «Kauno audiniai» Lietuvā un vēlāk Rietumos.

Tālāk apskatīsim dažus valsts saimnieciskās politikas aspektus Pir- mās Republikas laikā. Tiem ir pievienotas manas piezīmes par firmu «Rīgas audums», tās īpašnieku Hiršu un viņa attiecībām ar Latvijas valsts vadību un ierēdniecību.

Uzplaukums, 1923 – 1929

- Atskatoties uz šo uzplaukuma posmu, nav šaubu, ka lats šajā laikā ir samērā stabils. Latam ir zelta bāze, un zelta istā vērtība daudz nesvārstās. Šīs stabilitātes nodrošināšanai domātās reformas pieļauj uzņēmējiem drošāk plānot izdevumus un ienākumus. Tomēr izpostītie krājēji vairs nav nopietns aizņēmumu avots vietējiem uzņēmējiem. Naudas, respektīvi, kredīta, trūkums skaidri saredzams visā tā laika saimnieciskajā dzīvē. Kā rāda Valdis Grēviņš un Jānis Grīns savā satīriskajā romānā «Latvijas kara- lis», naudas avotu kontrole ir milzīga svira Latvijas apstākļos. Šī svira ir valsts rokās. Valsts kontrolē lielākās kredīta iestādes un līdz ar to nosaka ieguldījumu un saimnieciskās attīstības iespējas un virzienus. Ja izdevīgs kredīts tiek dots lauksaimniecībai, tad to tik izdevīgi nevar izmantot citi. Šādu situāciju, kā arī uzņēmējus, lauksaimniekus un namniekus raksturo ievērojamais banku darbinieks Ādolfs Klīve: «... [tie] nomināli skaitās par

savas mantas īpašniekiem, bet patiesībā tādi nav, jo faktiskais īpašnieks ir valsts... Šajos apstākļos uzzeļ istermiņa avantūras, ko veido veikli ļaudis ar labu pazišanos valdības aprindās.» Par šādiem vienas dienas uzņēmējiem lasām Pāvila Roziša romānā «Ceplis».

- Veidojas starptautiskas saimnieciskās attiecības. Te skaidri redzama valsts politika – veicināt mežkopības un lauksaimniecības produktu eksportu. Sava, kaut mazāka, nozīme šeit ir arī ārzemju firmu ieguldījumiem. Valsts cenšas ierobežot importu un vairojot eksportu. Eksports 1925. gadā sasniedz 180 miljonus latu. Tas 1929. gadā ir pieaudzis līdz 274 miljoniem latu. Tomēr imports 1929. gadā ir 362 miljoni latu, kas pārsniedz eksportu par 88 miljoniem latu. Šajos apstākļos mainīgā muitas politika lielā mērā nosaka gandrīz katra uzņēmuma iespējas sekmīgi piedalīties starptautiskos pasākumos. Tā kā pirmskara latviešu kapitāls rūpniecībā ir minimāls, tad šo «apspiestību» valsts gluži atklāti cenšas samazināt ar priekšrocībām valsts un latviešu uzņēmumiem. Uzņēmēji, atbrīvoti no «kalpības naudas kapitālam», nonāk valsts aizgādniecībā. Uzklaušām sava laika finansu ministru Ringoldu Kalniņu par Valsts Zemes banku un Latvijas (valsts) Hipotēku banku: «... tās nav nekādas kredītiestādes, jo kredīta jēdziens pie viņām nav atrodams. Tās ir naudas dališanas iestādes...» Tomēr jāatzīst, ka visumā šāda kredītpolitika veicina lielāku nodarbinātību.
- Pirmās Republikas saimnieciskās attīstības pamatā ir ļoti augsta un pilnīga darbaspēka iesaiste ražīgā darbā un spēja sataupīt iespējami daudz no nopelnītā. Te nav saredzama ne dāsna ārzemju palīdzība, ne sevišķa gudriba saimnieciskajā politikā. Par to liecina latviešu valstsvīrs Margērs Skujenieks:

«Tagad strādā sirmgalvji un pusaudži, bet galvenokārt sievietes ir ierautas saimnieciskā dzīvē. Nav nevienas otras valsts, kur strādātu tik daudz kā Latvijā.»

Liekas, ka organizatoriskais faktors sakņojas pa daļai nepieciešamībā, pa daļai vienkāršā uzņēmībā un pa daļai valsts saimnieciskās politikas ietekmē. Svarīgākais tomēr it tas, ka latvieši zina, ko vēlas sasniegt. Tas palīdz daudz strādāt un daudz taupīt. Daudzas latviešu sievietes ir kara laikā zaudējušas tēvus, brāļus, vīrus un dēlus. Daļai no viņām ir jāatrod kāds darbs, daļa no viņām ir savā ziņā atbrīvotas no tradicionālajiem pienākumiem ģimenes dzīvē. Kā liecina kaut vai ļoti augstais sieviešu skaits zobārstniecībā, viņas atrod darbu arī brīvās profesijās. Agrārā reforma un pāreja uz darba intensīvo lopkopību ne tikai nodarbina laucīniekus, bet rosina viņus arī taupīt.

Valsts tieši un netieši kļūst par lielāko darba devēju Latvijā. Skaidri redzama ir valsts un valsts iestāžu rosība, lai veicinātu sava īpatnējā

sektora attīstību un fiskālo nodrošinājumu. Savu darbību paplašina agrāk nodibinātās institūcijas un uzņēmumi, kas kalpo vietējām vajadzībām. To vidū ir VEF, «Latvijas pasts» un «Latvijas dzelzceļš». Parādās jauni valsts uzņēmumi (Armijas ekonomiskais veikals un citi) un valsts monopoli (Valsts spirta monopols, Valsts linu monopols). Ļoti lieli ir valsts mežu īpašumi. Valsts aparāts vēl nav samilzis un ierēdņu skaits ir samērā mazs. Šī uzplaukuma perioda beigās valsts sektoram pieder apmēram *viena trešā daļa no visas Latvijas nacionālās bagātības*.

- Darba ražība ir zema. Ietaupījumi parādās ne tik daudz banku kontos, cik lielākos ganāmpulkos un atjaunotās ēkās. Šie ir galvenie ietaupījumi, kas dod pamatus pilnīgākai darbaspēka iesaistei un darba ražības pieaugumam laukos. Ārzemju kapitāls palīdz atjaunot vairākus pirmskara uzņēmumus pilsētās. Šeit ģimeņu rosība ir vērojama mazāk, bet tai ir liela nozīme amatniecībā un mazajos uzņēmumos. Tā kā kara laikā mašīnas ir zaudētas vai nolietotas, arī pilsētās darba ražība ir zema. No pirmskara kapitāliekārtām ir maz kas palicis pāri. Šī laika pieminekļi, ko redzam vēl šodien, ir kādreiz iztukšotie naudas skapji un fabrikās iebūvētie tvaika katli. Uzsvars netiek likts uz darba ražību, bet nodarbinātību. Nodarbināto skaits uzplaukuma laikā no 1925. gada līdz 1929. krīzes sākuma gadam pieaug vairāk nekā par 30%. Šie ir strauji tempi, kas palīdz «uzburt» jaunus latviešu uzņēmumus, bet isais laika posms neļauj tiem un to vadītājiem izaugt un rūdīties konkurences apstākļos.

Atplūdi, 1930 – 1933

- Jau pēc pirmā atplūdu gada var vērot pārmaiņas valsts kredītpolitikā. Pieaug kredīti valsts tirdzniecībai. Ņemot vērā izejvielu lielo īpatsvaru Latvijas eksportā, ar tām saistītā tirdzniecībā arvien vairāk dominē valsts. Samazinās kredīti privātajam sektoram. Latvijas Banka nerikojas tā, kā to dara centrālās bankas citur. Tā neatbalsta privāto banku darbību. Taisni otrādi, Latvijas Banka rūpējas par savu aizdevumu portfeli. Tā samazina uzņēmējiem izsniegtos kredītus. Tas pastiprina krīzes izraisīto nestabilitāti, īpaši privātā sektora uzņēmumos. Seko bankroti, kas savus kalngalus sasniedz 1933. gadā. Kreditori izvairās no ūtrupēm. Maksātnespējīgiem uzņēmumiem ieceļ uzraudzības administrāciju. Ar to, varbūt pat negribēti, vēl vairāk vairojas valsts nozīme saimniecībā.

Turpinās monopolu veidošanās, un aug valsts kontrole pār novājinātiem uzņēmumiem. Kā valsts lomu vērtē «*Rigaer Wirtschaftszeitung*», tā ir virzienā uz valsts plānsaimniecību, ar pārmērīgi nacionālu darbības

iekrāsojumu. Kā ievēro arī profesors Jānis Bokalders: «...virsroku sāk gūt etatisma ideoloģija. Valsts tiešu un netiešu iejaukšanos.. uzskata ne vien par nepieciešamu, bet arī par vēlamu.» Šo nelaimīgo situāciju raksturo jau pieminētais tā laika ministru prezidents Skujenieks:

«Ši ārkārtīgi lielā kapitāla nabadzība.. lielā mērā ir izskaidrojums tam, ka mūsu valsts budžeti ir tik lieli, ka nodokļu maksātājiem tie ir par smagiem. Šis lielās summas visu laiku ieguvusi valsts. Pilsoņu lielākā daļa ir pārvērtusies par valsts parādniekiem, un tāpēc privātā saimniecība nav spējīga cīnīties ar saimnieciskām grūtībām.. (tai) pašai nav savu privāto kapitālu.»

- Līdz ar starptautiskās tirdzniecības samazināšanos visā pasaulē arī Latvijas importa un eksporta aktivitāte samazinās. Valsts kontrolē importu un veicina ražošanu vietējam tirgum. Tomēr šajā laikā valsts nevar uzlabot eksporta ienesību. Krīzes gados ganāmpulki aug. Vēl 1931. gadā Latvijas sviesta eksports sasniedz augsto 19 miljonu kilogramu līmeni. Visumā eksporta nozarēs pastāv grūtības ar peļņu pārdot izejvielas un zemas kvalitātes preces.
- Visā visumā Latvijas krīzes gados nodarbinātības līmenis ir augsts. Laukos faktiski strādā visi, kas spēj strādāt. Pilsētās rūpniecībā nodarbināto skaits 1930. – 1932. gadā sarūk no 72 100 uz 61 600. Iekšējā tirgū noturas nozares, kas ražo pirmās nepieciešamības preces, bet ilgstošas problēmas rodas kokrūpniecībā, metalurģijā, mašīnbūvē un citur, kur iepirkumus var atlikt.
- Darba ražība vēl aizvien ir zemā līmenī, pa daļai tāpēc, ka lielo muitas ierobežojumu aizvējā mazie uzņēmumi ražo preces iekšzemes tirgum. Kaut arī reālās algas šajā laikā nekritas, vietējās preces ir dārgas, un ražotāji ar tām nespēj iegūt un apmierināt lielāku pieprasījumu. Viens no zemās darba ražības faktoriem ir tas, ka krīzes gados uzņēmumu līdzekļi ir noplicināti. Tiem trūkst kredīta kapitālieguldījumu finansēšanai.

Kārļa Ulmaņa saimnieciskā politika, 1934 – 1940

Vēl pirms ministru prezidents Kārlis Ulmanis izdara apvērsumu 1934. gada 15. maijā, ievēribu gūst Dr. Miķeļa Valtera uzskati. Tuvs Ulmaņa domubiedrs, kādreizējais sociālists, Valters vēlas jaunu saimniecisko sistēmu: «Latvieši nav piedzīvojuši uzņēmēji un veikalnieki. [...] Peļņa sabiedrībā, kas gādā par privātu kapitāla uzkrāšanu.. nav mūsu spēkos. Tā nepieder mūsu tautai. [...] (viņai) jāpāriet no peļņas saimniecības.. uz pašas tautas

saimnieciskiem veidojumiem.. Viņos liekama saimnieciska pašvaldība.» Šī «pašvaldība» ir valsts autarkijas politika ar relatīvi lieliem monopolistiskas dabas valsts un valsts kontrolētiem uzņēmumiem.

- No pasaules lielās saimnieciskās krīzes Latvija sāk atkopties 1933. gadā. Šis process aizkavējas lauksaimniecībā. Tur jauna rosme sākas ar Latvijas lata devalvāciju un atbrīvošanu no zelta standarta, lata vērtību saistot ar britu mārciņu. Tāpēc 1934. gada apvērsumā aug valsts ienākumi un samazinās tās zaudējumi pasākumos. Tad var arī drošāk izdot demokrātisko valdību iekrātās rezerves un ar to palīdzību sākt plašas pārmaiņas valsts administratīvajā struktūrā un saimnieciskajā politikā. Valdīt kārais Ulmanis ievieš pēc Austrijas un Itālijas paraugiem veidoto kameru sistēmu. Kameras un to vadītāji, kā arī valsts ieceltie ierēdņi atbalsta visus valsts vadītāja uzskatus un īsteno viņa gribu. Savas saimnieciskās politikas veicināšanai Ulmanis nodibina Latvijas Kreditbanku. Tā faktiski ir Finanšu ministrijas aģentūra, kas uzpērk un pārņem tos uzņēmumus, kuriem ir maksāšanas grūtības. Maksāšanas grūtībās, protams, nonāk tie uzņēmumi, kam nav kredīta valsts bankās.

Tā kā Latvijas Kreditbanka likvidē visas latviešu privātās bankas, tad 1940. gadā Latvijā ir tikai trīs mazas privātās bankas. Vienas bankas akciju vairums pieder kādai Anglijas bankai, otras – kādai Vācijas bankai, bet trešo kontrolē ebreju finansisti. Valdība cieši uzrauga un kontrolē arī šīs bankas un vēl patstāvīgos uzņēmumus. Cik neatkarīgi ir palikušie uzņēmēji, izsaka tas, ka jaunā kārtība ļauj valdībai nomainīt uzņēmumu vadību un likvidēt jebkuru uzņēmumu. Šo uzņēmumu vietā visās galvenajās nozarēs rodas jauni, kopā 38, tā sauktie «nacionālie» uzņēmumi. Šo uzņēmumu akcijas pilnīgi vai pa lielākai daļai pieder valstij. Vācu tautsaimnieks Reinholds Breneizens (*Reinhold Brenneisen*) jau 1936. gadā spriež, ka nekur, izņemot Padomju Savienību, valsts vara saimnieciskajā dzīvē nav tik liela kā Latvijā.

Šodien šādu valsts kontroli finanšu lietās (to rāda arī nesensais Zviedrijas pensiju fonda piemērs) uzskata par bīstamu četru iemeslu dēļ: 1) valsts kontrolē ieguldījumu virzību uz saviem vai citiem, politiskai labvēlībai izmeklētiem uzņēmumiem; 2) šajos apstākļos veidojas politiski ierosināta pašpalīdzība ietekmīgās aprindās; 3) ieguldījumus vairs nevada saimnieciskas dabas lietišķība; 4) ieguldījumi tiek izniekoti izskatīgos, bet apšaubāmas lietderības projektos.

- Starptautiskās attiecības pārveidojas. Valsts tagad slēdz tirdznieciskos līgumus un veido saimnieciskas attiecības uz dažādu, ne vienmēr saimniecisku, apsvērumu pamata. Vēl vairāk nostiprinās Latvijas loma kā koku un lauksaimniecības produktu piegādātājas valsts vadības iedomātām

labvēlīgām ārvalstīm. Jāpiezīmē gan, ka, šo stratēģiju pilnveidojot, uzlabojas Latvijas vienkāršo preču kvalitāte un to eksports. Ar lata devalvācijas palīdzību sviesta eksports jau 1938. gadā sasniedz 23 miljonus kilogramu. Ārzemju ieguldījumi lēnām aiziet no Latvijas. Izņēmumi ir speciāli visai valstij nozīmīgi projekti, piemēram, hidroelektrostacijas «Ķegums» būve.

- Nodarbinātība ir augsta. Autarķijas politika veicina ne tikai jaunu valsts un valsts uzņēmumos nodarbināto ierēdņu un darbinieku skaita pieaugumu, bet noved arī pie gluži pārsteidzošiem valsts pasākumiem. Latvijā sāk būvēt lidmašīnas pašu vajadzībām. No Vācijas «Ford» filiāles ievie daļas, ko lieto Latvijas valsts firmas «Vairogs» ražotām automašīnām. Lauksaimniecības vajadzībām neražo traktoros, bet no Lietuvas un Polijas tuvējiem, nabadzīgajiem rajoniem ievie laukstrādniekus.
- Darba ražība rūpniecībā turas stabili zema. Tikai pēdējos Pirmās Republikas gados sāk ievie traktoros un kūlīšsējējus, lai celtu darba ražību. Tauta ir iemācījusies cītīgi strādāt ierastos ritmos. Valdība rūpējas par saimniecisko stabilitāti un uztur cietas cenas lauksaimniecības produktiem. Ar strādīgumu un taupīgumu dzīve iet lēniem un šķietami mierīgiem soļiem uz augšu.

Hiršs un «Rīgas audums»

Apskatot firmu «Rīgas audums» tuvāk, redzam, ka uzņēmīgajam Hiršam un viņa uzņēmumam attiecības ar valsti ir visumā piemērotas viņa veidotajai stratēģijai un darbībai. Ieskatisimies Hiršam raksturīgajos jaunievedumos. Te nav jāmeklē viens vai divi jauninājumi, lai pierādītu viņa novatora talantu veiksmi. Ir labāk teikt, ka Hiršs visur un vienmēr meklē iespējas uzlabot firmas darbību. Pārlicība par šo uzlabojumu nozīmi viņam palīdz sarunās ar valsts iestādēm un saviem sabiedrotajiem uzņēmējiem tirgū. Hirša ieviestie uzlabojumi ir cits ar citu saistīti un kopā veido Latvijas apstākļiem stipru firmu.

- Hiršs izmanto agrāk iegūto pieredzi un veido zīda, puszīda un mākslīgā zīda ražošanas uzņēmumu. Augstu ieviedmuitu aizvēni Hiršs atrod savu nišu. Viņš ražo mākslīgā zīda audumus, kas kļūst populāri visā Latvijā. Tauta Latvijā ir visumā labi paēdusi tauta. Dzīvei normalizējoties, patērētāji izvēlas izskatīgas un relatīvi lētas drānas. Jau savā darbības sākumā «Rīgas audums» ražo augstas kvalitātes precī. Cenas nav zemas, bet tās ir zemas diezgan, lai ļautu šiem audumiem iekarot savu tirgus tiesu. Latvijas apstākļos šie audumi ar rakstiem pēc jaunākās modes ir prestiža

- prece. Šādu precī ātri izpērk, un tai ir ātrs apgrozījums. «Rīgas audums» ir latviešu uzņēmums; vismaz darbības sākumā tā ir priekšrocība attiecībā ar valdības iestādēm.
- Hirša zināšanas tekstilrūpniecībā ir pasaules līmenī, un viņš tās izmanto pilnīgi, lai uzlabotu un palētinātu ražošanas procesus. Viņš ir visur klāt, kad «Rīgas audums» šos procesus uzlabo. Hiršs ar saviem darbiniekiem labo un saved kārtībā nolietotās, lēti pirtās mašīnas. Viņš liek uzlabot ārzemēs pirtās mašīnas. «Rīgas audums» neražo un nepārdod brāķi (izmēģinājumos saražotās defektīvās preces aiziet tirgū bez uzņēmuma markas).
 - «Rīgas audums» ir viens no nedaudziem uzņēmumiem Latvijā, kur pastāvīgi ceļas darba ražība. Šajos panākumos darbinieku saime nav aizmirsta. Ja valdība neļauj pacelt algas, «Rīgas audums» atrod saviem darbiniekiem citus labumus. Uzņēmuma gadījumos, piemēram, kad 1940. gada sākumā dzīves dārdzība ceļas, Hiršs ignorē valsts rīkojumus un paceļ algas par 10 procentiem.
 - «Rīgas audums» darbojas vēl jaunā tekstilrūpniecības nozarē. Šajos apstākļos Hiršs var iepirkt labākas un lētākas izejvielas un uzlabot audumu krāsošanu. Ir maz zināms par Hirša sakariem ar ārzemju piegādātājiem, bet Hirša uzņēmēja gars, tehniskā kompetence un sacensības instinkts noteikti palīdz veidot ļoti lietišķas attiecības. Ja kvalitāte un lētas izmaksas nav nodrošinātas, Hiršs atsakās no valdības norādītajiem izejvielu pirkumiem vietējā tirgū.
 - «Rīgas audums» izveido un uztur Latvijas apstākļiem ļoti piemērotu tirdzniecības sistēmu. Rīgas centrā ir lieltirgotava, bet provincē firmu pārstāv liela ebreju vairumtirdzniecības firma. Firmas galvenais tirdzniecības pārstāvis un iekasētājs ir ebrejs, un var droši pieņemt, ka Hirša komerciālās attiecības ar Latvijā svarīgajiem ebreju tirgotājiem ir ļoti labas. Nepārsteidz, ka šie tirgotāji ir Hiršam labvēlīgi diezgan, lai viņi izdarītu speciālus pasūtījumus un izmaksātu avansus.
 - «Rīgas audums» ir finansiāli patstāvīga firma, kas pēc pirmajiem neveiksmīgajiem mēģinājumiem nemeklē un neizmanto valsts piedāvāto kredītu. Hirša finansiālie izkārtojumi, ieskaitot ēku iegādi uz sava vārda, māsas firmu Lietuvā un jau pieminētos tirgotāju avansus, ir firmai izdevīgi un pasargā Hiršu no nacionalizācijas Ulmaņa valdīšanas laikā.
 - Visgrūtāk novērtēt Hirša patstāvību attiecībā ar valsts varu. Nav šaubu, ka pēc pirmā aizņēmuma meklējuma Latvijas Bankā Hirša sakarus ar valsti ietekmīgiem ļaudīm un pārstāvjiem raksturo uzmanīga neuzticība. Tas nemaz nenāk par sliktu viņam un viņa firmai, jo viņam sava «nepaklausība» bieži ir pieklājīgi jāizskaidro zemākiem un augstākiem valsts pārstāvjiem,

uzraugiem un kontrolieriem. Man nav šaubu, ka šīs attiecības Latvijai dod ļoti sekmīgu firmu «Rīgas audums». Tās darbība nāk tautai par labu, un valdība ar to var arī lepoties. «Rīgas audums» ir izcils uzņēmums, kas ir paraugs sliktāk vadītiem un mazāk sekmīgiem «nacionāliem» uzņēmumiem. Šī firmas darbība bieži vien negaidīti labi ievieš pasākumus, kas atbalsta valdības izteiktās vēlmēs. «Rīgas audums» ir Latvijai «lojāls» un vismaz uz laiku paciešams uzņēmums. Tiesa, uzņēmuma patstāvībai daudz palīdz Hirša paša unikālā loma un viņa veiklie finansiālie izkārtojumi un skaidri dokumentētie pierādījumi par ierēdņu negodīgo rīcību. Tomēr es esmu pārliecināts, ka no nacionalizācijas šo firmu visvairāk pasargā parauguzņēmuma izcilība. Šajā gadījumā Latvijas Kredītbankas un skaudīgu ierēdņu draudi vienkārši neiegūst Ulmaņa personisko atbalstu.

- Visaugstāk jānovērtē Hirša attiecības ar darbiniekiem. Ja Ulmanis vēlas būt visu godināts, gudrs «zemes saimnieks», Hiršs lielā firmā sekmīgi izveido savu sabiedrisko kopienu. Sākumā tā ir paplašināta ģimene «Rīgas audums», bet vēlāk tas jau ir vesels pagasts ar 1600 darbiniekiem un viņu daudzajiem piederīgajiem. Šodien nezinām, vai Hiršu vairāk mīl vai respektē, bet viņa attiecības ar strādniekiem ir ikdienišķi tuvas. Hiršs bieži ir to vidū, un viņš gādā par to, ko viņa darbinieki vēlētos tā laika apstākļos. Algas izmaksā laikā. Darba apstākļi uzlabojas. Hiršs rūpējas par drošību darbā, par kopīgiem svētkiem un izbraukumiem, par sabiedriskām aktivitātēm, kas vieno visu saimi. Viņš noorganizē ne tikai strādnieku apmācības, bet ar Almas Hiršas palīdzību firmā izveido tiem laikiem unikālu «Mātes skolu». Šis ir patriarhālas, bet tuvas attiecības. Tas, kā rāda līdzīgs piemērs uzņēmumā «V. Ķuze» (tagad «Staburadze»), saskan ar tā laika labākajām tradīcijām un prasībām. Spriežot pēc kādreizējā strādnieku atbalsta Krievijā un vēlākiem panākumiem Lietuvā, Hirša iejūtība darbinieku dzīvē nav nejaušība, bet īsts pamats sekmīgam uzņēmumam.

Nobeidzot šo ieskatu Pirmās Republikas valsts politikā, mēs redzam, ka Latvijas saimniecību nevada Ādama Smita «neredzamā roka», bet valsts «smagā roka». Šādos apstākļos daudzi lieli un mazi uzņēmumi strādā ar apšaubāmām sekmēm atkarībā no valsts atbalstiem un paspārnēs. Latvijas valsts, Ulmaņa valdības īpašā politika, rūpējas par modernam laikam ilgstoši nenoturamu stabilitāti. Ja arī visi to labi nesaredz «zemes saimnieka» valdīšanas laikā, izteikta lauksaimniecībai labvēlīga politika veido Latvijas tālākai nākotnei neizdevīgu profilu. Valsts vadītā lauksaimniecības valsts, kā to rāda nesenais pēckara Jaunzēlandes piemērs, nevar pati par sevi nodrošināt labklājību. Valsts aizsargāti rūpniecības uzņēmumi nedod saimnieciskus panākumus un nepieciešamo

darba ražības pieaugumu, drīzāk kavē to. Autarķijas politika traucē izveidoties stiprām firmām, neļauj attīstīties normālām starptautiskām attiecībām un mazina tautas labklājību. Šīs tradīcijas, kā jau aizrādīju iepriekš, nepalīdz izvērsties uzņēmībai. Ja šie nav izdevīgākie apstākļi kompetentiem uzņēmējiem privātā sektorā, tad tie nemazina viņu un visa privātā sektora vajadzību saimnieciskai attīstībai un tautas labklājībai.

Pārdomas par Pirmās Republikas laika uzņēmību, uzņēmējdarbību un izcila uzņēmēja paraugu beidzam ar Aizsilnieka spriedumu par Hiršu un viņa uzņēmumu «Rīgas audums»:

«Te redzams, ka Latvijā ir bijis vismaz viens sekmīgs privāts rūpniecības uzņēmums un ka par spīti daudziem šķēršļiem, ko radija valsts vara, privāti uzņēmumi Latvijā varēja sekmīgi darboties...» Aizsilnieks piebilst: «.. ja vien bija uzņēmēji šī vārda īstenā nozīmē, tādi, kas saprot savu uzdevumu un prot to veikt.»

Pirmais pielikums II nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

«JO PLIKS, JO TRAKS»

Lielā Portugāles Bankas afēra

Stipri sabangotos saimnieciskos un politiskos ūdeņos pēc Pirmā pasaules kara Portugāle centās iekļauties jaunā, demokrātiskā un republikāniskā gaisotnē un pielāgoties pārmaiņām starpvalstu attiecībās. Šajā trauksmainajā laikā arī Portugālē trūkst uzticības demokrātiskiem un likumīgiem procesiem. Tur vēl daudzās lietās ir ierasts izmantot pazišanos, meklējot un atrodot iespaidīgu draugu un radu palīdzību. Arī tad ir vērojama liela paļaušanās uz labu laimi, bet kompetences trūkumu mēdz aizvietot ar izskatīgiem, taču apšaubāmiem diplomiem, internacionāliem atzinības apliecinājumiem, gan iekšzemju, gan ārzemju ordeņiem un piederību ekskluzīviem klubiem. Šo informatīvo atestāciju vidū izceļas diplomātu pases, ko palaikam izsniedz nabadzīgāko valstu sūtņi un vēstnieki saviem padomniekiem. Šajā gaisotnē varasvīru vērtība ir skaidri redzama un attiecīgi novērtēta.

Šajā laikā Alvešs Reišs, izdarīgs jauneklis ar viltotu Oksfordas Universitātes inženiera diplomu, iekārtojas kā galvenais inženieris Angolas, toreiz nabadzīgās Portugāles kolonijas, pārvaldē. Viņš tur iegūst labu ieskatu Angolas saimnieciskajās problēmās, lai vēlāk uzsāktu vairākus projektus Angolas attīstībai un savai peļņai. Taču, lai tiktu pie īsti lieliem ieguldījumiem, īsti lepna dzīves Rietumeiropas galvaspilsētās un turīga vīra slavas, viņš izvēlas jaunus ceļus. Viņš nepūlas tikt pie samērā sīkiem aizņēmumiem, bet ar pazišanos un viltotiem dokumentiem uzstājas kā Portugāles Bankas aģents. Kā bankas aģents viņš Londonā pasūta banknošu emisiju par simt miljoniem dukātu (toreiz piecu miljonu angļu mārciņu vērtībā). Ar šo skaidro naudu viņš un viņa kolēģi nodrošina sev iecerēto dzīvesveidu, nodibina Angolas un Metropoles banku un tiešām izdara nozīmīgus ieguldījumus Angolas saimniecībā.

Portugāles Banka, atsaucoties uz nelikumīgiem valdības pieprasījumiem, emitēja vairāk naudas, nekā to varēja izdarīt likumīgi. Tās vadība par lielo

jaunu banknošu ieplūdumu Portugāles un Angolas saimniecībā pārāk neuztraucās. Naudaszīmes, protams, nebija viltotas šī vārda parastajā nozīmē, jo tās Londonā drukāja slavenā «Waterlow & Sons» firma (starp citu, iespiež arī Latvijas banknotes), un to izplatīšana dažādos veidos turpinājās vairākus gadus. Cik zināms, afēristi iepirka arī Portugāles Bankas akcijas, cerot pārņemt bankas vadību ar savu kontrolpaketi. Pašu afēristu neuzmanības dēļ tas nenotika, afēru atklāja un Reišu notiesāja uz divdesmit gadiem cietumā. Viņa ārzemju kolēģi, izvairoties no Portugāles tiesām, tika cauri samērā viegli ar sodiem par zagtās naudas uzglabāšanu un transportu diplomātu bagāžā. Londonas spiestuve samaksāja Portugāles Bankai samērā nelielos zaudējumus, bet visvairāk ieguva Angolas saimniecība. Tur izdarītie ieguldījumi ar laiku ļoti atmaksājās... Vismagāk Reiša afēra atsaucās uz vēl trauslo Portugāles demokrātisko iekārtu. Tur pie varas nāca faktiskais diktators, finansu profesors Antoniu Salazars (*Antonio de Oliveira Salazar*).

Jautājumi.

Kā izskaidrojama šīs afēras iespējamība?

Vai šodien demokrātiskā valstī, kuras saimniecība ir orientēta uz tirgu, ir iespējamās šādas afēras?

Kā novērst korupciju?

Piebildes.

Pārmaiņu laiku raksturo valsts un valdības funkciju nesakārtotība un liels kompetences trūkums gan ierēdniecībā, gan uzņēmēju vidū. Šādos apstākļos redzam intensīvus mēģinājumus zvejojot duļķainos ūdeņos. Portugāles Bankas lietā Reiša afēru sekmēja vairāki faktori.

Jāņem vērā tas, ka Portugāle šajā laikā vēl nebija izveidojusi īsti demokrātisku iekārtu. Šajā sabiedrībā vēl pastāvēja institūcijas no iepriekšējās monarhijas, ieskaitot privāto Portugāles Banku. Sākotnēji tā darbojās monarhijas uzdevumā. Vēlāk tā bija nepilnīgi izveidota centrālā emisijas banka. Nebūs pārspīlēts, ka Portugāles Bankas emisijas politika un prakse vēl nebija pārveidotas un saskaņotas. Šajā situācijā nepārsteidz ne varasvīru bieži patvaļīgie lēmumi, ne nevarīga sīko lietu cieša kontrole. Tiesiska nesakārtotība Portugālē atvēra durvis saimnieciskām noziedzībām.

Līdzīga situācija bija vērojama Rietumvācijā pēc Otrā pasaules kara. Arī tad militārā (okupācijas) valdība parasti izdeva gluži pieņemamus un noderīgus

rikojumus, tomēr reizēm šie itin patvaļīgie atsevišķo augsto ierēdņu lēmumi bija, ja ne kaitīgi, tad vismaz smieklīgi. Tāds bija Rietumu sabiedroto lēmums atļaut padomju okupācijas iestādēm neierobežoti emitēt okupācijas iestāžu banknotes. Šie naudas plūdi jūtami kavēja normālas saimnieciskās dzīves atjaunošanu. Katrā ziņā pat labi domātā pārmaiņu laika birokrātija tikai ar grūtībām spēja veidot labus pamatus tirgus saimniecībai. Visumā tiek uzskatīts, ka labi sakārtota tiesiska valsts ir pirmais garants sekmīgai saimnieciskai attīstībai, ne otrādi.

Trūkstot tiesiskumam, vairāk vai mazāk zeļ patvaļa un iespējas saimnieciski izmantot varas sviras. Šajos apstākļos daudziem ir vieglāk zagt nekā godīgi pelnīt. Īstenība jauca ar īstenības šķitumu tā, kā to teicis Gotfrīds Leibnics (*Gottfried von Leibniz*): «*Wahrheit*» sajūk ar «*Wahrscheinlichkeit*». Reiša afēra atšķiras no citām tikai ar asprātīgu izdomu, apvieno pazišanos ar krāpšanu, bezkaunīgu veiklību un tiešām plašu vērienu. Šīs parādības sarūk, situācijai normalizējoties. To diemžēl aizkavē iesakņojies uzticības un uzticamības trūkums slimā vai vēl vārgā sabiedrībā. Skatoties no tīri praktiskās puses, veicinot maksimālu patērētāju un uzņēmēju izvēli saimnieciskās lietās, mazinās korupcijas iespējas.

Lieli maksājumi banknotēs vairs nav raksturīgi modernā saimniecībā, šajā ziņā Reiša modelis vairs nav pielietojams. Tomēr pārmaiņu laika prakse rāda, ka arī Latvijā plaša mēroga blēdības ir gluži iespējamās. Atrisinājums šīm problēmām ir uzlabots tiesiskums valstī, kas iet roku rokā ar valsts varas ierobežojumiem saimnieciskajā dzīvē. Ja tas neizdodas, paveras durvis politiskai un saimnieciskai diktatūrai. Svarīgs faktors ir uzņēmēju kompetence, kas samazina laimes meklējumus, nelietišķus projektus un dažādas citas avantūras. Tās labākajā gadījumā lidzinās azartspēlēm ar nepietiekami novērtētu risku. Pat ja iecerētie partneri tās neņem nopietni, šie nenopietnie uzņēmēji bojā profesionālo reputāciju sev un citiem latviešiem. Sliktākajos gadījumos tās ir vienkāršas blēdības, kur krāpnieka darbību veicina viņa prestižie sakari un sabiedriskais stāvoklis. Ievērosim, ka vispār pasaulē taisni šie cieņas un stāvokļa izmantotāji ir ne tikai godājami ierēdņi un uzņēmēji, bet arī lielākie blēži. Tirgus saimniecība vislabāk veidojas demokrātiskā, pilsoniskā sabiedrībā. Šādā sabiedrībā varai un varas atribūtiem ir samērā maza nozīme. Saimniecisko darbību šādā situācijā visvairāk kontrolē tirgus spēki.

*Otrais pielikums II nodaļai***Daži vārdi pārdomām.**

«IZTIKSIM PAŠI AR SAVIEM RAŽOJUMIEM UN
NO ĀRIENES, JA IESPĒJAMS, NEPIRSIM NEKO...»

Kārļa Ulmaņa autarķija: 17. gadsimta merkantilisms 20. gadsimtā

Kā lasām nesen rakstītajā Latvijas vēsturē, šis Kārļa Ulmaņa norādījums raksturo viņa saimniecisko politiku. Tāpat kā hercoga Jēkaba Ketlera laikā, šādas politikas īstenošanai ir nepieciešama stipra valsts iesaiste saimnieciskajā dzīvē. Tā arī ar valdības ierosinājumiem un atbalstu Latvija pēc 1934. gada apvērsuma atsāk vai sāk ražot ne tikai plaša patēriņa preces, bet arī lauksaimniecības mašīnas, no ievestajām rūpnīcā «Fords» ražotajām daļām saliek automobiļus un veido Latvijā savu aviācijas rūpniecību. Saimnieciskā autarķija jeb «pašiztika» solīja, ka viss būs lētāks un labāks.

Jautājumi.

Vai modernos apstākļos iespējams izveidot saimnieciski stipru autarķisku saimniecību?

Vai merkantilisms ir piemērota politika Latvijas starptautiskām saimnieciskām attiecībām?

Kā valsts var vislabāk piedalīties Latvijas eksporta spēju izveidošanā?

Piebildes.

Pilnīga autarķija, kādu to saprot pēdējo gadsimtu valstsvīri, ir neiespējama. Vienmēr būs kaut kas jāieved. Vēl vairāk, būs grūti ko pārdot tiem partneriem, kuriem netiek ļauts piedalīties tirgū. Šajā ziņā klasiska ir Amerikas Savienoto Valstu politika. Tā vienkārši prasa, lai visas tām draudzīgās valstis visumā maz ierobežotu savu starptautisko tirdzniecību. Šī ir gandrīz vienīgā amerikāņu ārpolitikas izpausme, kas maz mainījusies pēdējos divsimt gados. Jāņem vērā, ka visā Ziemeļamerikas kontinentā (šajā saimnieciskajā sistēmā tagad ieskaitām arī Kanādu un Meksiku) pastāv gandrīz neierobežotas iespējas

specializēties un strādāt ļoti saimnieciski. Ir interesanti vērot, ka arī šodien amerikāņu patērētāji daudz iegūst no izdevīga importa. Daļa importa nāk no saimnieciski maz attīstītām zemēm, piemēram, Ķīnas, daļa – no augsti attīstītām zemēm – Anglijas, Francijas, Japānas un Vācijas. Visvairāk savā starpā tirgojas attīstītās zemes, kurās ir augsta darba ražība. Lēts darbaspēks nekādu ilgtermiņa priekšrocību nevienai valstij nedod.

Importa un eksporta politikā jāizšķir īstermiņa un ilgtermiņa apsvērumi. Vienmēr parādās situācijas, kas ieteic izmantot autarķiju un vietējās ražošanas aizsardzību, lai novērstu tajā brīdī aktuālas problēmas. Īstermiņa lēmumi tomēr var būt ar tālejošu nozīmi. Vispirms jāņem vērā, ka šajā gadsimtā autarķijas politika visās zemēs, kur tā ir ieviesta, kalpo visu saimniecisko spēku mobilizācijai vienam vai vairākiem politiska rakstura mērķiem. Tautas labklājība parasti nav to starpā. Saimnieciskā ziņā autarķijas politikai vienmēr ir gan iecerētas, gan negaidītas sekas. Veidojot autarķisku sistēmu, Krievija izveido tautas saimniecību, kas nespēj sadarboties ar ārzemēm. Ja Latvija izlems salikt automobiļus, tad ar šo lēmumu būs saistīti lielāki kapitāla ieguldījumi un paaugstinātas importa muitas. Īstermiņa valūtas ietaupījumi kļūst par pastāvīgu iegānstu augstām cenām. Autarķija sakropļo pat savstarpējās attiecības ar vistuvākajiem kaimiņiem – Igauniju un Lietuvu.

Latvija ir maza zeme. Tai ir mazs iekšējais tirgus un vēl neizveidotas iemaņas piedalīties pasaules tirgos. No patērētāju viedokļa – gandrīz visu ir izdevīgi importēt, īpaši, ja tiešām samazinām ievadmulas un importa ierobežojumus. Šie paši patērētāji labprāt piedalīsies pasaules tirdzniecībā, bet viņi varēs eksportēt tikai to, ko viņi var ražot un pārdot, sacenšoties ar citiem. No ražotāju viedokļa – ir samērā viegli ražot vietējam tirgum to, ko var paveikt ar vietējām vai lētām importētām izejvielām un vietējo darbaspēku. Cik tas ir saimnieciski, to parasti norāda muita importam un tā sauktie tirgus aizsardzībai domātie ierobežojumi. Šī muita norāda arī, cik patērētājs piemaksā, pērkot vietējos ražojumus. Atrisinājums nav ilgtermiņa importa ierobežojumos, bet ilgtermiņa programmās, kas veicina Latvijas uzņēmēju eksporta spējas. Jau minētā vēstures grāmata stāsta par Latvijas lidmašīnu ražošanu Anglijas militārajām vajadzībām. Tā atgādina par VEF minikameras «*Minox*» panākumiem un Latvijas lauksaimniecības un mežsaimniecības ražojumu eksportu. Pirmais piemērs attiecas uz vairāku konstruktoru izveidoto mācību lidmašīnu; šajā gadījumā tiek eksportēts tikai konstruktoru darbs. Latvija tajā laikā no Anglijas pērk kara lidmašīnas. «*Minox*» ir vēl šodien lietota kamera. Diemžēl ne agrāk, ne tagad tai nav sekmīga tirdzniecības programma, kas VEF saistītu ar šo nozari. Pasaules tirgū arī Vācijā ražotais «*Minox*» ir bārenītis. Šī kamera nav iekļauta lielākajā fotoaparātu un piederumu sortimenta grupā. No šiem piemēriem tikai Latvijas koki un lauk-

saimniecības ražojumi ir tādi, kas jau pirms Pirmā pasaules kara pieder pie loģiska Latvijas eksporta. Šeit konkurence ir liela un cenas zemas.

Šodien Latvijai ir nepieciešams izkopt savu lauksaimniecības ražojumu kvalitāti un sortimentu. Te daudz var darīt valsts, īpaši atbalstot pētniecības darbu šajā nozarē. Jau uzmanīgāk jāskatās uz komplicētu preču ražošanas attīstību. Pirms Otrā pasaules kara «Brāļi Leibovici» un VEF ražo ļoti labus un konkurētspējīgus radioaparātus, bet šodien patērētāju elektronika atrodama jau daudzās valstīs, kas šādu pieprasījumu var apmierināt lētāk. Perspektīva izskatās farmaceitiskā rūpniecība līdz brīdim, kad uzzinām, ka šajā nozarē īsti labi sekmējas tikai vienam no tūkstoša, un arī tikai tad, kad šādus projektus ieguldītāji var atbalstīt gadiem ilgi. Ar ko vēl Latvija var izcelties? Vislielākās ilgtermiņa iespējas ir Latvijas intelektuālo spēju attīstība. Ņemot vērā pašlaik vēl neizkoptās latviešu tirdzniecības intereses, starptautiskos tirgus Latvijas uzņēmēji ar laiku varētu piedalīties kā precīzu detaļu ražotāji uz līgumdarbu pamata. Labas iespējas ir eksportēt tehniskus pakalpojumus un tiem radniecīgos programmēšanas ražojumus. Tas īsti varētu sākties tikai tad, kad Latvijas saimnieciskie vadītāji izpratīs, ka ieguldījumi izglītībā un pētniecībā var uzlabot privāto uzņēmēju starptautiskās spējas ražot augstas kvalitātes preces un iesaistīties tehnisko pakalpojumu sfērā. Principā visās lietās der vairāk rūpēties par eksportējamo preču un pakalpojumu vērtību tirgu. To var pacelt tikai ar lielāku tirgus apstākļu izpratni.

III. SEKMĪGU UZŅĒMĒJU PARAUGI

Šodien, 20. gadsimta beigās, Latvijā trūkst uzņēmības, uzņēmēju un novatoru. Šeit salīdzinām divus ļoti sekmīgus latviešu uzņēmējus ar tipisku amerikāņu uzņēmēju profilu.

Uzņēmību ir grūti vai pat neiespējami precīzi definēt. Tas arī nav vajadzīgs, jo šodien ne Amerikā, ne Latvijā nav lielas starpības starp uzņēmēju un uzņēmīgu firmas darbinieku. Uzņēmējs joprojām riskē ar visu savu ieguldījumu savā pasākumā, bet uzņēmīgs firmas vadītājs var pazaudēt darbvietu. Mēs zinām, ka nopietnākais Latvijas privāto pasākumu pētnieks nelaiķis profesors Arnolds Aizsilnieks (1898 – 1982) konsekventi runā par uzņēmību, gluži labi apzinoties, ka ar šo vārdu var apzīmēt lielu dažādību. Tieši šī dažādība ir raksturīgākā uzņēmības īpašība. Tāpēc ir labi šī jēdziena vārdu lietot visplašākajā nozīmē. Katrā ziņā šis vārds nozīmē vairāk nekā uzņēmējdarbību, un tikai daļa no šī jēdziena ir atrodama labāk pazīstamā vadības vārdā. Mūsu vajadzībām būs labi par uzņēmēju saukt katru, kas darbojas patstāvīgi savā arodā, profesijā vai uzņēmumā. Raksturīgākais uzņēmējam ir tas, ka par savu darbību viņš atbild pats.

Kā jau uzsvērām sākumā, uzņēmējs, tiecoties pēc saimnieciskiem panākumiem, riskē ar savu reputāciju, darbavietu un pasākumā ieguldītajiem līdzekļiem. Ja viņš darbojas nesekmīgi, viņš ar laiku no patstāvīgas darbības aiziet. Privātu neveiksminieku neviens neuztur. Salīdzinot privāto uzņēmēju ar salīgtu uzņēmuma vadītāju vai darbinieku, pēdējie riskē ar savu karjeru vai vismaz darbavietu. Pretstatā šiem diviem uzņēmības paraugiem tie uzņēmumi, kas atrodas valsts īpašumā un ierēdņu vadībā, gandrīz nekad neizput. Valsts uzņēmumus no neveiksmēm pasargā speciālas privilēģijas, dotācijas un nodokļu maksātāju piemaksas. Nesekmīga valsts uzņēmuma vadītājs ar savu karjeru parasti neriskē. Viņš pēc savas pirmās neveiksmes vēl ilgi turpina darboties un izšķiest sabiedrības līdzekļus. Kontrastā ar privāto uzņēmēju valsts uzņēmuma vadītājs par galveno mērķi uzskata veidot lielu un plašu, politiski iespaidīgu organizāciju. Viņš par sekmīguma mērauklu uzskata ne tikai darba ražīgumu vai saražoto preču vērtību tirgū, bet gan darbavietu skaitu uzņēmumā.

Pēc valdības statistikas datiem, uzņēmēju Latvijā šodien ir maz. Igaunijā to ir 20, Lietuvā 15, bet Latvijā – 10 uzņēmēju uz 1000 iedzīvotājiem. Tieši

latviešu uzņēmēju būs relatīvi vēl mazāk, jo Latvijā vairāk uzņēmēju ir cittautiešu vidū. Vēl 1997. gadā, kad saimnieciskā rosība pieaug, kad nodarbināto īpatsvars privātajā sektorā sasniedz divas trešdaļas no nodarbināto kopskaita un gandrīz tikpat no pievienotās vērtības, uzņēmumu skaits tomēr samazinājās. Kā rāda Ekonomikas ministrijas pētījumi, likvidējas individuālie uzņēmumi un stipri samazinās sabiedrības ar ierobežotu atbildību. Ir normāli, ka šajā laikā savu darbību izbeidz neveiksminieki vai arī tie, kas nav varējuši izvērst savu firmu darbu plašumā. Manuprāt, tomēr šajā laikā nenāk klāt pietiekami daudz jaunu uzņēmēju, kuri vēlas, spēj un sāk pakalpot sev un citiem.

Par uzņēmējiem ziņo Latvijas Ekonomikas institūta tautsaimnieks Druvis Ābele: «1996. gada nogalē Latvijā 8700 iedzīvotāju darbojas kā uzņēmēji tirdzniecībā, bet 1997. gada nogalē to jau ir 13 800. Lauksaimnieku skaits šajā laikā samazinās no 8200 uz 6100. Citās nozarēs tas turas ap 11 100». Šie, protams, ir skaitļi, kas attiecas uz visiem Latvijas uzņēmējiem kopā. Izņemot lauksaimniecību, latviešu uzņēmēji ir mazākumā. Tas redzams laikā, kad uzņēmēju trūkst visā Latvijā. Daļa no šī iztrūkuma ir pierādījums ne tik daudz latviešu neuzņēmībai, cik padomju varas sekmēm izskaust uzņēmējus. Latvijas pilsētās tikpat kā nav uzņēmēju trešajā paaudzē. Tas ļoti ierobežo iespējas mācīties no citu, pieredzējušu uzņēmēju pieredzes.

Trūkstot šai pieredzei, mēs vēlamies salīdzināt informāciju par uzņēmējiem Amerikā ar divu izcilu latviešu uzņēmēju profiliem. Vēlāk šajā grāmatā mēs lasītāju iepazīstināsim vēl ar citiem uzņēmības piemēriem.

Uzņēmēja jēdziens vienmēr ir saistīts ar personisku iniciatīvu, ar privāta rakstura pasākumiem un ar nolūku pelnīt vai sevi materiāli nodrošināt. Lai arī daži teorētiķi uzsver uzņēmēja risku, īstenībā viņš rūpīgi izvairās no sev neattaisnojama riska. Varam droši apgalvot, ka katrs patstāvīgais uzņēmējs vismaz daļu no sava riska sedz ar apdrošināšanas polisi. Sekmīgs uzņēmējs nav zaglis, kas īstenībā spēj nozagto tikai nodzīvot. Sekmīgs uzņēmējs nav azartists, kas spēlē tikai uz «labu laimi». Tam ir pavisam vienkāršs iemesls. Kā jau norādīju iepriekš, privātais uzņēmējs pats ir atbildīgs par sava uzņēmuma peļņu vai zaudējumiem. Viņam faktiski nav iespējas nikuļot ar labvēļu aizdevumiem vai valsts atbalstu. Izņēmums Latvijā ir lauksaimnieki. Vairāku iemeslu dēļ lauksaimnieki (par tiem runāsim nākamajā nodaļā) pašlaik ar ļoti pieticīgu valsts atbalstu strādā nelabvēlīgos apstākļos. Arī šis atbalsts nav visiem vienmēr pieejams. Veiklākie un sekmīgākie no lauksaimniekiem šodien arī vairs neuzskata lauksaimniecību tik daudz par dzīvesveidu, cik par uzņēmumu. Ņemot vērā, ka lauksaimnieku skaits Latvijā samazināsies vēl vairāk, ir svarīgi atcerēties, ka gandrīz visi latviešu

uzņēmēji ir cēlušies no lauku amatniekiem, rentniekiem un saimniekiem. Lai ar kādiem trūkumiem, lauksaimnieki un viņu bērni ir lielākā latviešu uzņēmības rezerve.

Amerikāņu uzņēmējs

Tautsaimnieki uzņēmējā labprāt saskata peļņas kāru izgudrotāju un tehnisku novatoru. Praktiskajā dzīvē uzņēmēju raksturo vairāk tas, ka viņš tirgū saskata vēl neapmierinātas (varbūt jaunas) vajadzības vai veidus, kā labāk pakalpot pircējiem. Tāpēc uzņēmēju vidū būs gan īsti novatori šī vārda visšaurākajā nozīmē, gan vienkārši amatnieki, kurus saimnieciskās attīstības vilnis aiznes istā vietā un laikā. Tad viņi kļūst patstāvīgi uzņēmēji un varbūt nedara vairāk kā labu, tomēr vajadzīgu darbu. Uzņēmēju materiālie sasniegumi ir tikai daļēji viņu uzņēmības un rosības rezultāts. Tie, protams, ir saistīti ar dažādām saimnieciskām norisēm tirgū. Pie augstas peļņas viņam rodas sekotāji un konkurenti. Plašāks tirgus palīdz visiem, bet saimnieciskie atplūdi var iznīcināt dažu labu tehniski gluži kompetentu uzņēmēju.

Viens no visizcilākajiem uzņēmējiem šī gadsimta sākumā – Endrjū Kārnegijs (*Andrew Carnegie*) neizgudro nekādu jaunu tehnoloģiju, bet izveido sekmīgu, agresīvu un konkurences spējīgu uzņēmumu, kas liek istos pamatus amerikāņu dzelzs un tērauda rūpniecībai. Tirgotājs Džeimss Penijs (*J. C. Penney*) izveido lielu tirdzniecības uzņēmumu, kas gluži atklāti ierobežo peļņu, bet par savu panākuma atslēgu uzskata pilnīgi apmierinātus pircējus. Šīsdienas veiklo, tomēr peļņas apsēsto uzņēmēju Bilu Geitsu (*William H. Gates, III*) gluži pamatoti uzskata par ģeniālu jaunu iespēju saskatītāju un izmantotāju. Vairums uzņēmēju ir maza vai vidēja lieluma pasākumu nodibinātāji un veidotāji. Ja ne nu gluži «plikie puikas», tad tomēr «puikas ar ķērienu»!

Amerikāņu uzņēmēji ir radniecīgi uzņēmējiem arī citur Rietumos. Viņi ir arī ļoti dažādi. Tomēr, pateicoties profesora Roberta Hisriča (*Hisrich*) pētījumiem, sekmīga amerikāņu uzņēmēja vispārējais profils ir labi pazīstams. Šo vispārējo un mūsu papildināto profilu visvieglāk izpratis tie, kuri uzmanīgi pārdomās tālāk minēto rakstura īpašību dziļāko būtību atsevišķi un kopumā. Ievērosim, ka amerikāņu uzņēmējs darbojas savā īpatnējā daudz kultūru, mainīgā sabiedriskā un samērā brīvā saimnieciskā vidē. Tāpēc šie salīdzinājumi vispirms noderēs tiem, kam ir svarīgi pazīt un sadarboties ar amerikāņu uzņēmējiem. Tālākie salīdzinājumi noderēs mums katram, lai tos salīdzinātu pašiem ar sevi un lai noskaidrotu mūsu stiprās un vājās īpašības. Pēc to rūpīgas izvērtēšanas mēs varam pieņemt savām vajadzībām labāko un Latvijas apstākļiem piemērotāko.

1. *Agresīvs iekarotājs.* Rietumu uzņēmējs, īpaši amerikānis, pēc savas pārliecības ir iekarotājs, kurš cīnās par lielāku apgrozījuma daļu savas nozares tirgū un lielāku peļņu. Viņš agresīvi izmanto iespēju sekmīgi veidot ko jaunu. Viņš nav tuvs dabai, bet vēlas to kontrolēt un izmantot.
2. *Enerģisks un izturīgs, ar labu veselību.* Viņa veselība ir lieliska. Viņš naktis labi gul, bet dienās ir enerģijas pilns, īpaši tad, kad sāk savu pirmo uzņēmumu.
3. *Vīrietis vai vieniniece.* Lai arī vairums uzņēmēju ir vīrieši, Amerikā arvien vairāk rodas sievietes kārtas uzņēmēju. Uzņēmība arvien mazāk ir saistīta ar vienu vai otru šajā darbībā ierastu tautību vai sociālas dabas izcelsmi. Šī parādība norāda, ka Amerikā ir izveidojusies vide, kas ir labvēlīga visu tautību uzņēmējiem. Sievietes šodien ir visaktīvākās jaunu uzņēmumu sācējas.
4. *Vecākais bērns.* Uzņēmējs parasti ir vecākais savu vecāku bērns. Liekas, ka svarīgākais faktors šeit ir tuvas, faktiski vismaz uz laiku neierobežotas, attiecības ar vecākiem. Vecāki, īpaši tēvs, parasti viņam ir devuši daudz no viņa uzņēmības un mērķtiecības. Bieži vien nākamajam uzņēmējam vēl bez tēva ir vecāks, pieredzējis padomnieks.
5. *Patstāvīgs un neatkarīgs pēc dabas.* Uzņēmēja patstāvība, spējas iedzīvoties jaunos apstākļos vai mainīgā vidē ir novērojamas jau agri, īpaši pusaudža gados. Uzņēmējs neatvairāmi «dzied savu dziesmu un danco savu danci». Tā nav vieninieka īpašība; uzņēmējs parasti ir precējies. Precētais pāris, bieži pat visa ģimene, mēdz būt tieši vai netieši vismaz uz laiku iesaistīti savā kopīgajā pasākumā. Uzņēmējs savu isti vērā ņemamo uzņēmumu nodibina pēc tam, kad ir ieguvis nozīmīgu pieredzi, ir izkojis savas spējas un ir pārliecināts par savas saimnieciskās patstāvības vēlamību. Nepilngadīgo bērnu loma uzņēmumā ir nenozīmīga. Vadības stils nebūs tik daudz autokrātisks vai patriarhāls, cik drīzāk konsultatīvs pēc dabas. Reti sastopama ir kolektīva vadība, kas arvien vairāk raksturo mazas firmas tehniskās nozarēs un citur, kur dominē brīvo profesiju pārstāvji.
6. *Izglītots, ar praktisku pieredzi.* Uzņēmējs ir ar «labu galvu», izglītots šī vārda plašākā un šaurākā nozīmē. Izglītības plašums uzņēmējam dod spējas apsekot jaunas iespējas un izkopt sakarus. Plaša izglītība, kas nav vienmēr iegūta skolā vien, ir nepieciešama finansiālā atbalsta iegūšanai, jo uzņēmējs bieži vien sāk «plikš kā baznīcas žurka». (Ir gan zināms, ka viens no šodien ļoti sekmīgiem jauniem uzņēmējiem Amerikā dažus gadus atpakaļ savu finansējumu iesāka bez naudas, ar 22 kredītkartēm.) Šaurāka un arodnieciskāka izglītība un pieredze var būt īpaši nozīmīga, iesākot un izveidojot tehniskas dabas pasākumus.

Faktiski šis dienas uzņēmējs ir ar pabeigtu augstskolas izglītību baka-laura vai maģistra līmenī. Amerikā bieži vien pirmais akadēmiskais (profesionālais vai zinātniskais) grāds ir inženierzinātnēs, otrs – uzņēmumu vadībā. Viņš kļūst patstāvīgs pēc tam, kad ir beidzis savu formālo skološanos un ieguvis praktisko pieredzi darbā, parasti vēlā jaunībā, vecumā ap gadiem trīsdesmit.

7. *Viņam laimējas, bet viņš ir arī savas laimes kalējs.* Sekmīgam uzņēmējam laimējas. Par Napoleonu saka, ka viņš maršalu pakāpē vēlējies tikai tos ģenerāļus, kam laimējas. Uzņēmējs, kam laimējas, vienkārši ir istā vietā un istā laikā, lai viņa lieliskās idejas, lielās, neatlaidīgās darbaspējas un nepieciešamās iemaņas palīdzētu tikt pie sākuma kapitāla uzņēmumam. Tas viss kopā viņam dod kāroto patstāvību. Tikai ar taupību viņš var iegūt nepieciešamo sākuma kapitālu, jo bankas un jauno uzņēmumu attīstības kapitālisti kopā parasti neiegulda vairāk kā 20 procentus no sākuma kapitāla. Arī aizdevumi sākumā nav ne lieli, ne viegli iegūstami. Kā finansisti smejas, aizņēmumu no bankas visvieglāk iegūt tam, kam to vairs nevajag. Gandrīz lieki teikt, ka uzņēmēja zināšanas un reputācija ir ārkārtīgi svarīgas šādās situācijās.
8. *Radošs veiksminieks.* Uzņēmēji ir radoši un izdarīgi, īpaši jaunos apstākļos. Atklāti sakot, viņi parasti nav sevišķi labi plānotāji un vadītāji, bet viņi spēj sadarboties ar saviem līdzstrādniekiem firmas vadībā. Viņi ir labi dažādu risku izvērtētāji, kas atrod veidus samazināt risku līdz pieņemamam līmenim.
9. *Mērķtiecīgs, ar tirgus izpratni.* Uzņēmējdarbībai ir raksturīga ar tirgu saistīta darījumu virkne ar uzņēmēja personisku iesaisti. Tā ir lietišķa un izšķirīga, mācoties gan no sekmēm, gan kļūdām. Kā princis Oto fon Bismarks (*Otto von Bismarck*) ir ievērojis, muļķi nespēj mācīties pat no savām kļūdām. Gudrie mācās no savām sekmēm un citu kļūdām. Darbība ir mērķtiecīga, gan bez sevišķi labi izstrādātiem plāniem, iecerēto sasniedzot piecu vai desmit gadu laikā. Īsts uzņēmējs parasti iesāk ar vairāk nekā vienu, vairāk vai mazāk sekmīgu uzņēmumu. Ja arī uzņēmējs izveido sev darbības bāzi vienā no uzņēmumiem, tad šī saistība nekādā ziņā nemazina uzņēmēja patstāvību.
10. *Viņš ir siksts un neatlaidīgs.* Patstāvīgais uzņēmējs ir siksts, taupīgs un neatlaidīgs. Pēc savas dabas viņš ir operatīvs un darbīgs, kurš daudz nenodarbojas ar plānošanu. Viņš ir sava uzņēmuma darbā iededzies un pilnīgi tajā iesaistījies un bieži meklē sabiedrotos, gan labvēļus, gan ražotājus, gan tirdzniekus, gan finansistus.
11. *Novators un problēmu atrisinātājs.* Sekmīgs uzņēmējs aktīvi meklē iespējas atrast savu personisko iespēju nišu (vai «robu») saimnieciskajā

dzīvē. Viņš raugās pēc problēmām, ko viņš var atrisināt, vēlas atrast jaunu tehnisku metodi vai pieeju, ko var izmantot jaunos, vēl neizmēģinātos apstākļos. Salīdzinot ar lielo firmu vadītājiem, patstāvīgais uzņēmējs nav sevišķi labs stratēģis. Ja viņam ir plāni, tad viņa pieeja uzņēmuma veidošanā ir vairāk saistīta ar intuīciju un ticību savai lietai un mazāk ar smalki izstrādātu pierādījumu sava pasākuma izredzēm nākotnē.

Patstāvīgie privātie uzņēmēji izveido lielāko tiesu no maziem un vidējiem uzņēmumiem. Amerikas uz tirgu orientētā saimniecībā uzņēmējiem ir liela loma jaunu darbavietu radīšanā un saimnieciskās dzīves attīstībā. Daži no viņu iesāktajiem uzņēmumiem ar laiku izput, daži turpina darbību bez sevišķiem panākumiem, bet vissekmīgākos parasti pārdod vai apvieno ar citiem.

Uzņēmējs Roberts Hiršs salīdzinājumos

Pirms iesaku nākamajiem uzņēmējiem sekot Roberta Hirša piemēram, paskatīsimies uz Hiršu, viņa piedzīvoto un sasniegumiem. Salīdzināsim viņu ar jau iepriekš raksturoto amerikāņu uzņēmēju.

Nav šaubu, ka Hiršs jeb, pareizāk sakot, Roberts un Alma Hirši ir vieni no veiksmīgākajiem latviešu uzņēmības vēsturē. Nav arī šaubu, ka viņi īpaši labi darbojās Latvijas un Lietuvas apstākļos. Ja arī Hirša vadības stils ir radniecīgs autokrātiska saimnieka stilam, viņam ļoti palīdz viņa neapšaubāmi augstā tehniskā kompetence un viņa dzīvesbiedres izlidzinātāja loma. Hiršs arī veikli spēlē patriarhāla vadītāja lomu, lai veiktu sava uzņēmuma «Rīgas audums» iesākto un rūpētos par praktisku izglītību saviem darbiniekiem, par pasākumiem, lai uzlabotu viņu labklājību, darba spējas un darba ražību, viņu sabiedrisko prestižu. Te mēs redzam saimnieku, kurš rūpējas par savu saimi bez bezgalīgiem dzimšanas un vārda dienu rituāliem, ko redzam Latvijas birojos un uzņēmumos šodien. Hiršs ir novatorisks ražotājs, kurš lieliski pazīst tirgu un savu pircēju mentalitāti. Citiem vārdiem, Hiršu pāris ir sekmīgu latviešu uzņēmēju paraugs arī šodien. Tālāk salīdzinājumi:

1. Roberts Hiršs neapšaubāmi ir uzņēmējs pēc dabas. Viņš alkst sasniegumu. Viņš ir agresīvs savu uzņēmumu veidotājs un uzlabotājs, kas saredz un izmanto ievērotās iespējas tirgū. Starp citu, augstā peļņa viņam ir absolūti nepieciešama, lai viņš varētu izvērst savu uzņēmumu darbību plašumā. Nopelnīto naudu viņš neizdod «labā dzīvē», bet iegulda savā uzņēmumā. Viņa radošā darbība nav saistīta ar dabu un dabas ritmiem, bet ir interesanti ievērot, kā «Rīgas auduma» agrākie darbinieki vēl ilgi atceras firmas rīkotās darbinieku ekskursijas Latvijā un visai firmas saimei kopīgo tuvību dabai.

2. Hirša veselība ir lieliska. Viņš ir enerģijas pārpilns un spēj pilnīgi iesaistīties dažādos nepieciešamos darbos. Viņš traucas no vienas problēmas uz otru; bez liekas gudrošanas viņš tās atrisina. Viņa enerģija ir pietiekama, lai viņš vienmēr visā savā darbības laikā mācītos vai ievērotu ko jaunu un labāku.
3. Hiršu uzņēmums nav mantots, bet ir ģimenes radīts un veidots pasākums. Viņa vienīgā īstā partnere ir viņa dzīvesbiedre. Alma Hirša ar savām grāmatvedības zināšanām lieliski papildina uzņēmuma vadības zināšanas un darbaspējas. Ņemot vērā Hirša sākuma perioda pastāvīgo naudas trūkumu, jāņem vērā arī tas, ka visi naudas līdzekļi tiek uzmanīgi iesaistīti uzņēmuma attīstībā. Nav šaubu, ka taisni šeit Hirša kundzes loma ir ļoti pozitīvi vērtējama. No latviešu tradīcijām Hirši ir mantojuši čaklumu. Šī ir ļoti svarīga īpašība situācijā, kad pastāv kapitāla trūkums, īpaši darbības sākumā, kad daudzi darbi ir jāpadara īpašniekiem pašiem. Arī šī latviskā lauku tradīcija – būt līdzstrādniekam Hiršam ir noderīga. Hiršs, lauku amatnieka dēls ar kalēja smēdes un dzirnavu pieredzi, ātri apgūst prasmi labot un uzlabot tekstilrūpniecības ražošanas procesus un mašīnas.
4. Hirša vēlēšanās būt patstāvīgam ir leģendāra. Vienu pēc otra viņš nodibina jaunus uzņēmumus. Liekas, ka Hiršs ne tik daudz strādā, cik strādājot mācās visu uzlabot. Šāda spēja iejusties dažādos jaunos apstākļos ir ļoti vērtīga. Tā dod viņam labvēļus un atbalstītājus. Viņa uzņēmuma stratēģija, liekas, nekad nav formalizēta, bet tās pamatā ir atziņas, kas iegūtas mūžīgi augošā pieredzē. Darbojoties divās valstīs vienā laikā, Hiršs samazina sava uzņēmuma nedrošību (to šodien sauc par «politisko» risku), kas saistās ar viena vīra valdīšanu vienā zemē. Viņš neapšaubāmi cenšas lēti un ļoti lietpratīgi ražot audumus ar augstu kvalitāti un bez brāķa. Šī kvalitatīvās ražošanas nodrošināšana patīk gan Hiršiem pašiem, gan viņu darbiniekiem. Vienīgi labi darbinieki spēj ražot labu preci, bet labi darbinieki vēlas strādāt prestižā uzņēmumā. Tā augstā preču kvalitāte nodrošina Hiršu ar labu darbaspēku. Vēl vairāk, šī ražotāja stratēģija pilnīgi saskan ar viņa darbību tirgū. Tur tiek uzsvērtā acīm redzama un viegli pierādāma preču kvalitāte. Tajā pašā laikā Hiršs necenšas sākt grūto un dārgo vertikālo integrāciju ar saviem pārdevējiem un veikaljiem. Viņš savu preci pārdod spējīgiem tirgotājiem.
5. Kaut arī Hirša formālā izglītība ir minimāla, viņam ir latviešiem raksturīgas novērošanas spējas. Novēroto viņš vēl uzlabo un pielieto darbā. Šāda mācīšanās dod Hiršam gandrīz visas nepieciešamās tekstilrūpniecības zināšanas viņa karjeras sākuma gados. Šādā veidā Hiršs ātri

tiek uz priekšu, katrā vietā vairāk un vairāk izkopjot savu uzņēmēja māku. Viņš visur apgūst jaunas prasmes un pieredzi.

6. Hiršam daudzkārt laimējas. Tomēr Hiršu laimei ir stingri praktiski, rūpīgi būvēti zināšanu un pieredzes pamati. Viņš tiešām ir pats savas laimes kalējs.
7. Hiršu pāris, salīdzinot ar citiem sekmīgiem latviešu uzņēmējiem, sevi apvieno gan stratēģiskas, gan taktiskas vadības spējas. Šajā ziņā Hirši nav tipiski uzņēmēju pārstāvji. Viņi paceļas pāri daudziem saviem laika biedriem un konkurentiem.
8. Hirši ir taupīgi. Viņu darbībai tas arī ir nepieciešams, jo viņu uzņēmumi faktiski tiek finansēti tikai ar peļņu un savu uzņēmumā ieguldīto darbu. Viņi atpūšas laukos, nevis elegantos kūrortos.
9. Hiršs izceļas kā veikls un lietpratīgs novators un dažādu problēmu atrisinātājs. Viņš nav ģeniāls izgudrotājs, taču bieži uzlabo sen izveidotus un pierastus procesus. Te ir vērts piezīmēt, ka tam pamatā ir ne tikai augošas zināšanas un spējas, bet arī spilgti izteikta neatlaidība un sīkstums.

Cik sekmīga ir Hirša saimnieciskā darbība? No ieguldītāja viedokļa raugoties (protams, Hiršu pāris bija vienīgie viņu veidoto pasākumu īpašnieki), Hiršu sekmīgā darbība atbilst visiem trim galvenajiem vērtējuma kritērijiem:

1. Pasaules krīzes laika izraisītā kapitāla trūkuma apstākļos visā valstī 1930. gados Hirši uztur savu maksātspēju un rūpīgu visa sava kapitāla iesaisti. Mēs nerunājam par naudu vien. No tautas saimniecības viedokļa nesalīdzināmi labāk ir redzēt agrāko «Salamandras» fabriku privāto uzņēmēju Hiršu rokās, nevis kā valsts uzņēmumu, kas stāv dikā vai nikuļo. Hirši rada jaunas darbavietas. Viņi paši nav valsts pabalstuņēmēji, bet ir nodokļu maksātāji.
2. Hirši spēj uzņēmumus vadīt un paplašināt ar labu peļņu. Tai pamatā ir augsta darba ražība, laba ražojumu kvalitāte un apstākļiem piemērota tirgzinības prakse. Šie ir sasniegumi, kas firmu «Rīgas audums» paceļ pāri ikdienai. Te ir radīta ne tikai Hiršu veiksmes laboratorija, bet labs paraugs visai Latvijas rūpniecībai.
3. Valsts interese pārņemt uzņēmumu «Rīgas audums» un no tā veidot «nacionālu» uzņēmumu kavētu normālu firmas attīstību. Hiršs mākslīgi atdala savu uzņēmumu no sava nekustamā īpašuma. Viņš slēpj līdzekļu rezerves. Normālos apstākļos šī firma ar laiku būtu akciju sabiedrība ar attiecīgu, uz peļņas un attīstības vērtējuma balstītu augstu akciju vērtību tirgū. Normālos apstākļos uzņēmuma akciju vērtība tik lieliskam uzņēmumam kā «Rīgas audums» daudzkārt pārsniegtu to vērtību, kas uzrādīta grāmatvedības ierakstos. Tas arī dotu Hiršiem

iespēju savu bagātību sadalīt starp mantiniekiem, līdzstrādniekiem un sabiedriskiem pasākumiem bez sevišķām grūtībām.

Šodien, atceroties Hiršiem raksturīgo, uzsvērsim viņu strādīgumu, labo slavu un uzticamību gan viņu darbinieku saimē, gan pie viņu sabiedrotajiem Latvijas un ārzemju tirgos. Kā redzēsīm tālāk, šie ir labi uzņēmējdarbības pamati un pamācoša pieredze tādiem latviešu uzņēmējiem kā Jānim Risbergam un viņa veidotajam uzņēmumam «*General Builders*» Amerikas Austrumkrastā pēc Otrā pasaules kara.

Tiltu meistars Arvīds Upesleja-Grants

Rakstot par kādu Krišjāņa Barona pašnovērtējumu, Kārlis Skalbe saka: «Tikai savam darbam viņš var pateikties par saviem panākumiem.» Tālāk Skalbe mums norāda, ka šo darbu raksturo ne tikai strādīgums, bet augsta limeņa mākslinieka devums un tīri zinātniska pieeja uzdevumam. Skatot Arvīda Upeslejas-Granta projektētos un būvētos tiltus Amerikas Savienotajās Valstīs, mēs redzam gan visjaunāko meklējumu un tehnisko atziņu ieguldījumus materiālās infrastruktūras kapitāldarbos, gan iejūtīga mākslinieka spēju to estētiski saskaņot ar vides un sabiedriskajām prasībām. Tiltu meistara Granta jaunie tilti ir skaisti un lēti. Tie vēl ilgi kalpos lietotāju vajadzībām.

Grants ir pasaulei devis pirmo slīpsaišu betona tiltu. Uz šīs pieredzes un tālāku atziņu pamata viņš projektē un uzceļ otru, klasiski eleganto slīpsaišu tiltu pāri Kolumbijas upei, lai savienotu trīs pilsētas Vašingtona štatā.* Par vislabāk projektētajiem tiltiem Grants divus gadus pēc kārtas saņem visaugstākās atzinības balvas no prezidenta Ronalda Reigana (*Reagan*) rokas.

Grants arī ir teicams paraugs latviešu uzņēmējiem un brīvo profesiju pārstāvjiem. Viņš ir Daugavpils Skolotāju institūta absolvents, karavīrs, «*Fraternitas Cursica*» līdzdibinātājs, arhitekts ar Baltijas Universitātes (Hamburgā) izglītību, licencēts inženieris Amerikas Savienotajās Valstīs, sekmīgs valsts darbinieks, sava inženierbiroja veidotājs un vadītājs, novators ar Amerikas Spriegbetona institūta augstāko godalgu par jaunu sistēmu izveidi un pielietojumu, savas lidmašīnas pilots un pasaules apceļotājs, veikls mednieks un makšķernieks, starptautiski pazīstams tiltu būves padomnieks, lektors tehniskās universitātēs un profesionālās konferencēs, jaunu zināšanu meklētājs un apguvējs, Rīgas Tehniskās universitātes goda doktors. Grants ir dzīvesprieka, enerģijas un spēka pilns tiltu meistars, gādīgs trīs meitu tēvs un krietns savas ģimenes kokrūpniecības uzņēmuma vadītājs Latvijā un Amerikā.

*Šeit un turpmāk tekstā ievērota autora ieteiktā īpašvārdu rakstība. (*Red. piez.*)

Laimes māte Arvidam šūpuli ieliek gaišu prātu un spēkavira veselību. Vecāki uztur un veicina sava vecākā dēla ārkārtīgo, gandrīz vai Dullā Daukas interesi par visu, ar ko tas saskaras. «Jā, jā,» viņš atzīstas. «Bez sava dulluma mēs nekā jauna nevaram ieraudzīt!» Laimīgā kārtā šī ziņkārība ir apvienota ar kalnākāpēja instinktu visu darīt uzmanīgi, kārtīgi un sastrādājot ar citiem. Šodien Grants ir pateicīgs saviem vecākiem un skolotājiem par to, ka viņš ir audzināts allaž paļauties uz sevi un būt visos apstākļos apsviedīgs. «Biju skautos. Tur iemantoju un izkopu atjautību izmantot savas spējas jebkuros apstākļos,» Grants atceras. «Atbildība par sevi un citiem? Tēvs nomira, kad man bija vienpadsmit gadu. Māte teica, ka es tagad esot ģimenes galva.» Skolotāju institūtā viņš mācās skoloties patstāvīgi. No institūta atmiņā paliek cieņa pret mākslu, filozofiju un vēsturi. «Žēl gan,» viņš saka, «ka, institūtu beidzot, es nekā nezināju par lielo pasauli, par nežēligiem diktatoriem un par lielo demokrātiju globālo lomu. Šādu zināšanu vēlāk ļoti pietrūka. Taču ir laime nelaimē: par visu to es mācos pats. Vēl šodien es aizrautīgi lasu ārkārtīgi daudz par neseniem vēsturiskiem notikumiem un politiskiem procesiem.»

Trīs karavīra gadi iemāca disciplīnu, kā arī norūda fizisko un garīgo izturību. Baltiešu bēgļu noorganizētajā Baltijas Universitātē pie Hamburgas Grants mācās pie arhitektūras un būvinženieru profesoriem un praktiķiem, «latvju milžiem Eizena Laubes, Paula un Haralda Kundziņiem, Augusta Raistera, Jāņa Baloža un Jēkaba Vitola». Taisni šie Latvijas arhitektūras un būvinženieru zinātnes milži dod pamatus visaugstākās kvalitātes tehniskiem sasniegumiem. Viņi rod funkcionāli pareizus principus jaunbūvju projektiem – ietilpina tajos jaunās sistēmas, kas uzlabo drošību un izmaksas, viņi rūpējas, lai tās harmoniski iederas apkārtnes vidē. Tā rodas projekts, kas apvieno klasisko skaistumu ar praktisko lietderību.

Strādājot Vašingtona štatā lielceļu pārvaldē, Grants sāk ar vienkāršu lielceļu tiltiņu un caurbrauktuvju projektēšanu. «Raksturīgākais šim birokrātiskās pieredzes posmam,» saka Grants, «bija vienkārša, vienveidīga un vienmuļa pieeja tiltu projektēšanai.» Šie tilti ir smagas dzelzsbetona plankas, uzstādītas uz masīviem dzelzsbetona pilāriem. Dažu gadu laikā Grants iegūst labu ieskatu par lielceļu pārvaldes politiku un procedūrām, par lielceļu un tiltu finansējumu un mācās varbūt svarīgāko – izprast saimnieku, inženieru un būvnieku savstarpējās attiecības un viņu sadarbības procesus. Lai uzlabotu savu darbību, viņš mācās precīzu un bagātu angļu valodu. «Tā ir absolūti nepieciešama, jo tos, kas nerunā tekoši, uzskata par muļķiem!» To viņš papildina ar tā saukto amerikāņu inženieru valodu. Ar augstskolā gūtām zināšanām vien vairs nepietiek.

Pēc tam Grants iepazīstas ar lielo satiksmes sistēmu plānošanu un tiltu būves darbu vadīšanu. Viņš nemitīgi papildina savas zināšanas. Sekmīgi izturot valsts komisijas pārbaudījumus, Grants iegūst patstāvīgas privātās

profesionālās prakses tiesības. Viņš ir ātri izrāvies uz augšu. Viņu ievēro un viņam piedāvā lielāku paaugstinājumu. Viņš tomēr sev vēlas lielāka, radošāka, plašāka apvāršņa darba iespējas.

Visu laiku Grants meklē savu personisko «robu» tiltu nozarē. Šo meklēšanas procesu ir grūti izskaidrot. «Tilts,» viņš paskaidro, «ir vistirākā un visloģiskākā konstrukcija. Tilts pats nes savu svaru un satur spēku, kas var izturēt lielas lietošanas, temperatūras maiņu un citas slodzes. Organizējot tilta sistēmu, ir jāprot izlietot materiālus saimnieciski. Nekad nedrīkst aizmirst tilta būves izmaksas. Kaut arī betons lietots jau gadiem ilgi kā mākslīgs akmens, isti lielle uzlabojumi nāk ap šī gadsimta sākumu. Tad betonbūves celmlauzis, Šveices inženieris Robērs Maijārs (*Maillart*) sāka būvēt betonu ar tērauda stiegrojumu. Maijārs, starp citu, pirms Pirmā pasaules kara veido toreiz moderno «Provodņika» fabrikas skeletu Rīgā. Vēlāk franču inženieris Ežēns Fresinē (*Eugene Freyssinet*) ievēd spriegbetona metodi betona lieces stiprības palielināšanai. Betonu saspriego, stiepjot tēraudu stiegrojumu. Šo uzlabojumu rezultātā pēc Otrā pasaules kara Amerikas jaunajiem tiltiem atnāk spriegbetona laiks. Attīstās jaunu materiālu tehnoloģija, un rodas iespējas pielietot datorus plašiem un komplikētiem aprēķiniem. Rodas jauna prakse, ko ievēro Amerikas federālās valdības, štatu un pilsētu lielceļu pārvaldes. Tā kā valsts projektu biroji šīs metodes apgūst lēnām, privātie biroji kļūst vēlami un iecienīti taisni tiltu nozarē.»

Grants tagad ir gatavs milzu pārmaiņai savā personiskajā dzīvē un profesionālajā karjerā. Šis vīrs ar «ķērienu» sāk pats savu uzņēmumu. «Šādam uzņēmumam,» Grants stāsta par biroja pirmajiem gadiem, «ir jātiek galā ne tikai ar klientu tehniskām, politiskām un citām problēmām, bet pašam uzņēmumam ir jābūt saimnieciski veiksmīgam. No sākuma likās bezkaunīgi prasīt lielu naudu par profesionālo darbu. Lēnām, ļoti lēnām iesakņojas atziņa, ka sekmīga un sastrādājusies tiltu projektu konstruktoru grupa ir vērtā daudz vairāk nekā kādas atsevišķi aprēķinātas inženieru darba stundas.» Bez tam klienti būtībā samaksā gan par biroja darbu, gan uztur visu biroju laika tecējumā. «Pat pēc ļoti rūpīgas dažādu iespēju izvērtēšanas tomēr ir jātiek galā ar dažādiem šķēršļiem saimniecības nozarē, kur dominē lielas firmas.» Granta sasniegumu pamatā ir ar mazākiem, agrāk paveiktiem tiltu projektiem iegūtā atzinība un ievēriba Vašingtona štatā. Tikai pēc desmit gadiem viņa firmas profesionālā reputācija ir pietiekama, lai iegūtu pasūtījumu ļoti lielam tiltam pāri Kolumbijas upei.

«Bija daudz grūtību, un tikai daļa no tām bija tehniskas dabas. Upe bija plata un dziļa, klienti bija divu pilsētu valdes ar maziem budžetiem. Klāt nāca tā laika finansu krīze un saimnieciskie atplūdi Amerikā, politiski konflikti starp vietējām pašvaldībām un štata valdību.

Četru gadu laikā visas šīs problēmas tiek atrisinātas, un darba rezultāts bija pirmais iekārtais betona tilts pasaulē. Tas bija betona tilts, jo pasūtītājiem

nebija naudas dārgākam materiālam. Tas bija iekārtais betona slīpsaišu tilts, jo tam vajadzēja vismaz 300 metru garu galveno laidumu. Betons bija lēts, un laidumu varēja sasniegt, tiltu pakarot. Pirms tam betons vēl nebija kārts. Tā radās pirmais betona slīpsaišu tilts pasaulē.»

Grants un viņa mazais uzņēmums kļūst slavens. Grants ir vienīgais, kurš saņem valsts prezidenta balvu divas reizes pēc kārtas par jauninājumiem inženierzinātņu jomā. Šai atzinībai ir liela nozīme tehnisku jauninājumu attīstībā. «Birokrātijā šādas lietas ir konservatīvas un nedrošas. Progress ir mērojams ar daudziem sīkiem soliņiem no viena izmēģinājuma uz otru. Par tilta skaistumu neviens nekā nemaksā. Tas sabiedrībai ir konstruktoru dāvinājums, kas nav iedomājams bez augstas kompetences. Katra pielietojuma lietīškība ir jāpierāda praksē. Katram jauninājumam ir jāatrod saimnieks, kas uzdrošinās ko īsti jaunu. Tādu nav daudz! Priecājos, ka tagad šī privātā biroja darbs un sasniegumi ir pazīstami visā pasaulē. Tie ir ievadijuši uzlabojumus inženierdarbu praksē, tie visur ir populāri un plaši lietoti. Tas ir mans īstais sasniegums,» turpina tiltu meistars.

Atgriezoties pie uzņēmēja Granta, te redzam vairāk nekā lielu tiltu meistaru. «Mazā uzņēmuma pamatos ir visas ģimenes kopīgās spējas un talanti. Visa ģimene ir tā, kas uzņēmējam palīdz tikt galā gan ar paredzētām grūtībām, gan ar neparedzētām neveiksmēm. Es piekritu tiem, kas sekmīgos uzņēmējos saredz īpatnējas raksturības,» savu stāstu nobeidz Grants.

1. Pēc Granta domām, īsts uzņēmējs ir gatavs savā firmā neatgriežami iesaistīt visas savas zināšanas un pieredzi. Svarīga šeit ir ļoti rūpīga pieeja visam, kas samazina iespējamo risku un saimniecisko nedrošību. Ir nepieciešams pilnīgi izprast savas nozares profesionālo un saimniecisko raksturu. Tikai tad var uzņemties vēl neparedzēto, grūtāk vērtējamo risku. Uzņēmējs dara vairāk nekā tikai visu pareizo. «Viņam ir profesionāli noslipēts dullums sniegties pēc tā, kas citiem liekas nesasniedzams. Veidojot ģimenes uzņēmumu Latvijā un Amerikā, mēs būtībā sākam ko pilnīgi jaunu. Tas mums «traki» patīk, bet pāiet gadi, lai tādu pasākumu izveidotu īsti rūpīgi, samazinot risku tik, cik iespējams. Te noder prakse un jaunas atziņas, izmēģinājumi un salīdzinājumi gan Latvijā, gan ārzemēs. Tagad mēs Latvijā cenšamies izveidot ražošanas sistēmu kokapstrādes rūpniecībā, ko raksturo gan augošas algas, gan augstāka darba ražība no gada gadā.»
2. Moderna tehniska firma ir profesionāla pēc būtības. «Es lepojos, ka mans birojs ir pazīstams kā tiltu meistaru augstskola. Daudzi mani līdzdarbinieki ir tālu avansējušies savā profesijā. Ar laiku tie atrod darbavietas un veidus, kā savas zināšanas vislabāk pielietot.»

3. Uzņēmējs mazā firmā neapšaubāmi grib būt patstāvīgs. «Tiltu meistars vai kokrūpnieks, patstāvīgs uzņēmējs parasti atrod savu «robu», savu nišu sev piemērotā nozarē. Šodien priecājamies par to, ka jaunam uzņēmumam esam atraduši produktu un tirgu, kas ir mums piemēroti. Mēs spējam savus ražojumus pārdot Amerikā par Amerikas cenām. Tas mums ļauj izkopt īsti progresīvu ražošanas sistēmu. Jau šodien ir skaidrs, ka mūsu uzņēmuma pamatā nebūs lēts darbaspēks, bet tiešām ražīgs darbs. Mēs veidojam unikālu uzņēmumu ar itin drošu nākotni, labu ieguldījumu mums pašiem un sabiedrībai.»
4. «Sekmīgs uzņēmējs nav kungs savā uzņēmumā,» savus ieskatus nobeidz Grants. «Es savā uzņēmumā esmu pirmais darbinieks, *primus inter pares**. Es esmu gatavs darīt visu nepieciešamo. Es apzinos, ka pat maza uzņēmuma izveidošana un vadīšana ir sarežģīts darbs. Te nav vietas birokrātijai. Mazā uzņēmumā mums visiem ir jāstrādā kopā, sinerģiskā veidā. Te nav vietas priekšnieku un apakšnieku darbiem. Te ir tikai visa uzņēmuma saimes darbi. Tā rodas visa uzņēmuma veikumi.»

Arvīds Upesleja-Grants salīdzinājumos

Pretstatā amerikāņu uzņēmējam Arvīds Grants stāv un rīkojas tuvu dabai, viņš ir strādīgs, godīgs un lielisks aktuālo problēmu risinātājs. Tiltu meistara sniegums apvieno saimnieciski optimālus transporta problēmu atrisinājumus ar simpātisku pieeju dabiskās vides estētikai, jaunāko būvmateriālu pielietojumā un vismodernāko tiltu projektēšanas mākslā. Viņš ir novators materiāla infrastruktūrā. Viņš ir līderis savā pakalpojumu nozarē – inženieris konstruktors. Viņš ir uzņēmējs. Viņš nekopj laukus un netīra upes, bet dzīvo saskaņā ar dabu. Viņš dabu īpaši netaupa, bet to arī neiekaro un neaplaupa.

1. Grants savā ikdienas dzīvē piekopj labākās lauku tradīcijas. Viņš dzīvo mežmalē pie Vašingtona štata galvaspilsētas rūpīgi kopta dārza vidū. Pāris nedēļu gadā viņš aiziet netraucēti atpūsties pie liela ezera simtiem kilometru no mājām un darba. Viņš sevi neuzskata par dabas un savas apkārtnes iekarotāju. Viņš sevi uzskata par labu savas profesijas pārstāvi. Viņa profesionālā funkcija ir būt problēmu atrisinātājam. Līdzīgi citiem uzņēmējiem rūpniecībā, viņš pilnīgi saprot, ka nevar savus profesionālos pienākumus veikt bez līdzstrādniekiem un saimnieciskas izdarības.

*Pirmais starp līdzīgiem. (*Latīņu val.*)

2. Granta veselība ir lieliska. Enerģijas pārpilns, viņš priecājas par savu labo veselību un katru ritu iet garāku gabalu uz peldēšanas. Viņš arī pilnīgi apzinās, ka laba veselība ir tā, kas viņam ir ļāvusi gadiem ilgi intensīvi strādāt 60, 80 un pat 100 stundas nedēļā.
3. Granta uzņēmības pamatprincipi ir cieši saistīti ar viņa paša rūpīgo darbu. Pēc viņa domām, tikai ļoti labs tilts var būt labs diezgan. Tam jābūt bez kļūdām, kas vēlāk būtu jālabo. Lai gan savas firmas sākuma gados viņa personiskā laika ieguldījums bija fenomenāli liels, viņš atceras arī to, ka viņa dzīvesbiedre Ilga tajā laikā bija ģimenes māte un mājas saimniece un tomēr strādāja pilnu darba laiku laboratorijā. Viņai šīs firmas izveidošanā ir tikpat būtiska loma kā Almai Hirša uzņēmumā «Rīgas audums».
4. Grants ir vecākais dēls, kas jau agri kļūst par pirmo vīrieti ģimenē. Kā bārenis, Grants ar pateicību atceras lielu tuvību ar dažiem audzinātājiem un skolotājiem Latvijā, profesoriem Vācijā un pirmajiem priekšniekiem Amerikā. Grants savu paša konstruktora un būvdarbu firmu iesāk tad, kad viņš ir pilnīgi apguvis nepieciešamās zināšanas, mākslas un iemaņas. Pēc viņa domām, to būtu neiespējami izdarīt bez atbildīgas darbavietas ar uzdevumu koordinēt būvnieku un inženieru darbu ar dažādām iestādēm.
5. Grants pēc dabas ir neglābjami patstāvīgs. Viņš savu patstāvību atrod novatorismā un uzlabojumos. Viņš nesāk vienu uzņēmumu pēc otra, bet viss viņa darbs ir jaunu projektu rinda. Interesanti, ka viņš apzināti izvairās no citu pieredzes. Kaut arī tas bieži vien nav saimnieciski izdevīgi, tas tomēr garantē firmas vitālo raksturu un nodrošina tai izcilu reputāciju. Pēc Granta domām, tas ir raksturīgi privātam, patstāvīgam uzņēmējam. Ja viņš nevēlētos darīt ko īpašu, viņš droši vien nevēlētos būt patstāvīgs.
6. Lielākais mācišanās laiks Grantam sākas pēc tam, kad viņš ir beidzis arhitektūras un inženierzinātņu akadēmiskās studijas. Pēc labākajām Amerikas novatoru tradīcijām Grants jaunu tehnoloģiju attīstībā nav nogaidītājs, bet vienmēr ir pirmais. Praktiski tas nozīmē nepārtrauktu iedziļināšanos amerikāņu un vācu zinātniskajā periodikā, apmeklēt īpašus saietus un aktīvi piedalīties semināros un simpozijos. Ar šo garīgo ieguldījumu Grants spēj ar laiku veidot saimnieciski ievērojamus un tehniski visaugstākā līmeņa sasniegumus tiltu konstrukcijā, tās zinātnē un mākslā.
7. Grantam laimējas. Studējot Baltijas Universitātē, viņam nenāk prātā, ka nākotnē viņš nokļūs īpaši izdevīgā vietā tieši tad, kad Amerikā sākas lieli kapitāldarbi ceļu un tiltu būvē. Taču arī šajā laukā konkurences

netrūkst. Pajet laiks, līdz Grants pilnīgi samierinās ar to, ka brīvā tirgus sistēma prasa nemitīgu un nežēlīgu sacensību. Ar šo konkurenci uzņēmēji iegūst, zaudē un norūdās. Uzņēmuma ienākumiem ir jābūt pietiekamiem, lai varētu sekmīgi pabeigt salīgotos darbus, bet arī lai varētu aktīvi piedalīties konkursos, pat tajās reizēs, kad darbu īstenībā netrūkst.

8. Grants ir rīcības cilvēks, kam ne visai patīk visi viņa profesijā nepieciešamie plānošanas un kontroles pienākumi. Viņš saka, ka viens no viņa visgrūtākajiem uzņēmēja pienākumiem ir bijis darbus izcenot pietiekami ienesīgi, lai ar tiem ne tikai veiktu dažādu projektu darbu, bet arī lai nodrošinātu firmas spējas sevi uzturēt un uzlabot nākotnē. Viņš domā, ka šī viņam neierastā funkcija būtībā saskan ar to, kas raksturo kārtīgu saimnieku. Tas viņam liekas īpaši svarīgi šodien, kad pirmklasīga izcenotāja māksla ir viena no inženierfirmas panākumu atslēgām.

9. Grants ir vispirms neatlaidīgs un tad taupīgs. Par katru līguma darbu ir jācinās. Katrs līguma darbs ir jāiegūst, un ir grūti samierināties ar to, ka visus iecerētos darbus var arī nenosolīt. Kā viņš pats saka, viņa vienīgais kapitāls ir darbs un vienīgā kapitāla rezerve ir agrāk nopelnītais. Granta firma nav uzņēmums, kas nepārtraukti aizņemas no bankām naudu vai meklē ieguldītājus. Tas samazinātu Granta ļoti iemīļoto patstāvību. Saimnieciska neatkarība savukārt ir nepieciešama unikālas firmas veidošanai.

10. Uzņēmēja Granta sasniegumu pamatā, šķiet, ir nebeidzama sekmīgu projektu sērija. Viņš ir pārliecināts, ka būtībā tā ir labāku un lētāku tiltu virkne. Katrs pabeigtais tilts noslēdz firmas vienu darbības posmu. Šajā laukā vienmēr ir jārūpējas par nākamo darbu. Tas pats klāt nenāk, tas ir jāmeklē un jāatrod. Pat tirgus konkurences apstākļos pie tā nav viegli pierast, jo ātras tehnoloģiskās attīstības iespaidā viņa uzņēmuma saimnieciskās darbības vide vienmēr ir jauna.

Interesanti piezīmēt, ka uzņēmumam ir sava īpašnieka seja un raksturs. Kā Granta birojā, tā viņa mājā mēs redzam tikai kvalitatīvas mēbeles, gleznas un iekārtojumu. Mēs redzam Grantu braucam ar ļoti labu, bet ne dārgāko auto. Grantam svarīgs ir viņa paša neatkarības, jauninājumu un kvalitātes līdzsvars. Pašlaik Amerikā visātrāk un visvairāk veidojas mazi tehniskas dabas uzņēmumi ar samērā nelielu sākuma kapitālu. Grantam, kā arvien, ir sekotāji.

Atskatoties uz Roberta un Almas Hiršu un Arvīda Upeslejas-Granta paveikto, mēs redzam, ka viņiem nekas netiek iedots par brīvu, nekas nav iegūts lēti un nekas nav piešķirts tikai par spējām un izglītību. Sākumā gan Hirši, gan Granti ir «pliki kā baznīcas žurkas». Viss ir nopelnīts ar viņu ģimeņu un līdzstrādnieku palīdzību. Tiesa, Hirši un Grants nav latviešu lauksaimnieki, bet viņi tos labi pazīst. Viņi nav arī vietējie amerikāņu uzņēmēji, bet ar

tiem viņiem ir liela līdzība. Taču visvairāk Hiršs un Grants līdzinās tiem tēva dēliem, kas ar cirvi pār plecu aiziet pasaulē savu laimi meklēt un atrast.

Vēsture neatkārtojas precīzi

Atkārtot Roberta Hirša veikto šodien būtu grūti pašam Hiršam. Nav šaubu, ka Hiršs izceļas kā ģeniāls uzņēmējs, kas ļoti pareizi izprata to, kas bija svarīgs un nepieciešams «Rīgas auduma» panākumiem. Ievērojama ir Hirša spēja iesaistīt savas zināšanas un praktisko kompetenci istajā laikā un istajā vietā. Savā laikā «Rīgas audums» izveidojās kā Latvijas tirgum optimāli liels uzņēmums. Toreiz tas ražoja to, ko Latvijas patērētāji pieprasīja. Tajā laikā tas bija lēts, tomēr izskatīgs kokvilnas audums apstākļos, kad pirms kara pirktais tiešām bija novalkāts. Tekstilrūpniecības nozarē, salīdzinot ar citām, ieguldījums kapitāliekārtās mēdz būt samērā mazs un to var finansēt ar labi vadīta uzņēmuma peļņu. Šodien šādi ieguldījumi ir jau grūtāk izdarāmi, un nav viegli iedomāties pašlaik jaunas patērētāju vajadzības.

Ja mums būtu jāizvēlas nozare jaunam, lietpratīgam uzņēmējam ar «ķērienu» tirdzniecībā, mēs ieteiktu nopietni padomāt par nozarēm, kur pārmaiņas laika dinamika rada jaunas iespējas un jaunas prasības preču un pakalpojumu ziņā.

Hiršs ir savas nozares suverēns pazinējs, eksperts ražošanas jautājumos, kurš izprot Latvijas tirgu un māk ļoti labi saimniekot ar ierobežotiem naudas līdzekļiem. Viņš izveido lieliskas attiecības ar saviem darbiniekiem.

Šodien es iesaku vairāk domāt par nozarēm un uzņēmumiem, kur uzsvars ir vai nu uz izcilām spējām apkalpot vietējo tirgu, vai arī uz inteligentu darbaspēku, kas var piedalīties pasaules saimnieciskajā dzīvē. Būtu labi izvairīties no nozarēm, kas prasa lielus kapitāla ieguldījumus. Visos gadījumos jāatrisina problēmas, kas saistītas ar latviešu izvairīšanos no tirgošanas funkcijām. Latviešu uzņēmumi visātrāk var izveidoties tur, kur maksājumi notiek bez kavēšanās, samazinot vajadzību kreditēt pircējus. Es latviešu uzņēmējam vēlētu vismaz tādas tirdzniecības iemaņas, kas viņam atļautu preces piedāvāt lēti, ar ātru ieguldījuma apriti. Visos gadījumos nepieciešama augsta limeņa uzņēmuma kompetence, jo šodien konkurentu netrūkst taisni tajās nozarēs, kur kapitāla ieguldījumi ir vismazāk vajadzīgi. Ievērosim, ka visos gadījumos, tāpat kā Hiršam, uzņēmēja labā slava un reputācija jau pašas par sevi ir izšķirīgas, vērtīgas īpašības. Pārdomām dodu divus piemērus.

1. Pārtikas preču veikali vai, pareizāk sakot, šādu veikalu grupas. Šādi uzņēmumi parasti darbojas nomātās telpās, bet pārdodamās preces var iegādāties uz īslaicīga parāda. Panākumu uzsvars ir saistīts ar preču

ātru apriti un mazu, bet nozīmīgu peļņas straumi skaidrā naudā. Galvenais tomēr ir uzņēmēja «ķēriens», kalpojot patērētājiem. Veikalniekam vajag izprast savu pircēju raksturu, vēlmes un pirkjspēju. Šī izpratne un iemaņas nav sevišķi saistāmas ar to, ko var iemācīties skolā. Šīs iemaņas ir vairāk saistītas ar pieredzi. Patērētāju tirdzniecībā svarīgs ir veikala fiziskais novietojums. Latvijas pilsētas mainās, un autotransporta loma kļūst svarīga. Arvien vairāk patērētāju uz veikalu nevis iet, bet brauc. Tā ir jauna dinamika, kas rada vietas jauniem uzņēmumiem, jauniem veikaliem jaunās vietās. Protams, šādi apstākļi ieinteresēs arī citus uzņēmējus, un konkurence būs asa. Sekmēsies labākajiem!

2. Programmu eksports datoru nozarē. Arī šeit kapitāla ieguldījumi ir samērā mazi. Pircēji ir labi finansēti; šīs firmas ir jau izveidojušas savu tirdzniecības sistēmu. Programmu firmas Latvijā īstenībā izdara pakalpojumu līgumdarbus. No uzņēmēja viedokļa galvenais ir atrast un apmācīt darbiniekus ar tehniskām zināšanām. No pircēja viedokļa – svarīgākais ir piegādātāja atbildības izjūta un stingra pieturēšanās pie noslēgtajiem līgumiem. Tie prasa, lai salīgtais būtu padarīts pareizi un precīzi, laikā un paredzēto izmaksu robežās. Tas viss izskatās daudz vieglāk, nekā tas patiesībā ir. Konkurence ir pasaules mērogā, bet iespējas ir gandrīz neierobežotas.

3. Ar bioloģiskām metodēm audzētu, tīru lauksaimniecības produktu eksports. Te ir iespējams izmantot samērā tīro Latvijas zemi, gaisu un ūdeņus kā vērtīgu ražošanas faktoru.

Pirmais pielikums III nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

BAGĀTAIS ANSIS UN LAIME

«Pasaka par vērdiņu!» Šis ir izvilcums no labi pazīstamās Kārļa Skalbes pārmaiņu laika (1912. gads) pasakas beigu daļas («Daugavas» 1952. gada «Rakstu» krājuma «Pasaku» sējumā). To ir vērts pārdomāt īpaši tiem lasītājiem, kas vēlas saskaņot savu latvisko pasaules uzskatu ar to, ko latvieši sagaida no turīga kapitālista tirgus saimniecībā.

Bagātais Ansis nekad vēl nebija bijis tik tuvu laimei kā šinī brīdī, bet taisni šinī brīdī vērdiņš izkrita viņam no rokām un ievēlās ūdenī. Un avota dibenā, uz baltā mutuļa, kas nerimstoši nāca no zemes augšā, šūpodamies pacēlās sarkans velniņš un smiedamies izplēta rokas.

«Uz redzēšanos, Ansi,» viņš locīdamies smējās, un viņa vārdi nāca no avota dibena augšā kā sarkani burbuļi. «Nu es esmu tīrs, un tu vari iet, man vairs tevis nevajaga. Viss, kas man bija virsū, nu ir pie tavām rokām. Redz, kādu tu mani esi noberzis sārtu! He, tu gan domāji, ka tu biji kungs? He, he, he, kungs biju es, tu – mazgāji man muguru. Es zinu, Ansi, ka tu sapņoji reiz par lielu un laimīgu dzīvi, bet ko tu dariji? Ko tu dariji? Visu mūžu tu berzi nabaga velniņu. Tu gribēji būt kungs, bet biji un paliki tikai pirtnieks, pirtnieks!...»

[..] Kad Bagātais Ansis lēni vilkās uz māju, tam ausīs skanēja tā, it kā viņš būtu ar tukšu vidu.

Tā viņš nobeidza savu dzīvi ar tukšumu krūtīs. Viņa sirdi vairs neatrada jauna mīlestība, un pirkstus, kuri bija raduši tikai raust, vairs nespēja atliekt saldā devēja vara.

Kad Ansis bija aizgājis, ievu krūms sakustējās un viņa vietā parādījās pati Laime savās baltās villainēs. Viņa piegāja pie avota, kura ūdens atkal bija maigs un zaļš kā zāle, un noliecās pār to. Klusa pelēka asariņa iekrita skaidrā ūdenī. Un ūdens no tā laika avotā tapa rūgts. Bet Laime nozuda atkal meža dziļumā. Un zvejnieks, cilādams vakarā tukšo tarbu, un arājs, slaucīdams sviedrus grūtās vagas galā, nopūtās: «Dievs vien zina, kur mana laime palikusi. Kā ūdenī iekritusi...»

Jautājumi.

Kādus norādījumus mums šodien var dot Kārlis Skalbe?

Vai Bagātais Ansis ir latviešiem nevēlams?

Ko latvieši vēlas no turīga kapitālista?

Piebildes.

Kārlis Skalbe ir viens no latviskajiem, smalkjūtīgajiem un uzmanīgajiem dzejniekiem, kā arī nacionāli revolucionāriem 1905. gadā un vēlākiem sabiedriskiem darbiniekiem (arī nacionāli noskaņotās Demokrātiskās Centra partijas deputāts). Viņa dzejas, raksti un runas nāk no Latvijas sirds. Labestīgs un miermīlīgs, viņš mūs māca klusā balsī, stipros vārdus atstājot tām reizēm, kad jāaizstāv visas tautas intereses. Savās pasakās viņš mums sniedz pasaules uzskatus, kas saskaņojas ar labāko no mūsu folkloras, kristīgās kultūras un demokrātiskās tolerances. Tāpēc Skalbes teiktais ir pārlaicīgs. Tam ir grūti nepievienoties arī šodien.

Skalbes pasaka mums rāda, kā pirtnieks Ansis, jaunu nedomādams, bet savu labumu liekot pirmajā vietā, aiziet neceļos. Viņš neievēro Laimes doto mazumiņu, viņam piemirstas tas, ko viņš vēlējies dot savai mātei, un aizraujas ar naudas krāšanu. Ar laiku viņa vienīgais draugs kļūst vērdiņš, kas mūžam atgriežas viņa kabatā un kas atļauj viņam neatlaidīgi raust naudu. Bagātais Ansis, reiz cītīgs pirtnieks, kas daudz nežēlojas par grūto dzīvi, kļūst par bezjūtīgu, skarbu sikstuli, kam visur tiek celti nami.

Bagātība Ansi samaitā. Viņš zaudē savus labos sapņus, viņš vairs nestrādā, viņam vairs nav tuvinieku un prieka sirdī. Viņš vairs nav cilvēcis. Tāds ir arī katrs mantrausis. Mantrausis ir latvietim svešs un nepatīkams. Varbūt ar laiku viņš kļūst tik neciešams, ka nav vairs sabiedrībai pieņemams.

Uzklausot Skalbi, mēs jūtam, ka latvieši vēlas, lai kapitālisti un uzņēmēji būtu iejūtīgi savā darbā un uzņēmumā. Viņi tos vēlas redzēt tuvus saviem līdzstrādniekiem un darbiniekiem un sagaida no tiem savu tiesu ideālisma un sabiedriskuma. Paplašinot šeit teikto, latvieši šādu iesaisti, iejūtību un līdzpalīdzību sagaida arī no visiem pārējiem mūsu sabiedrības locekļiem. Ar laimi nevar rēķināties, jo, kā Laime pati saka, tad, kad viss ir izdalīts, «Nav, vairāk nav!». Iedotās laimes ir maz. Laimi atrod tas, kas izkopj savu jau šūpulī ielikto talantu, kas veido tuvas attiecības ar saviem ģimenes locekļiem un līdzstrādniekiem. Laime visilgāk pieturēsies pie tā, kas savas spējas un mantu izlieto lietderīgi un tajā pašā laikā stiprina to sabiedrību, kurā darbojas.

Otrais pielikums III nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

UZŅĒMĒJA ZINĀŠANAS UN IEMAŅAS

Viļa Olava komercskolas tautsaimniecības programma

Pirmās Republikas sākuma gados nākamais uzņēmējs, saimnieciskais darbinieks un ierēdnis savai karjerai visvairāk gatavojās, strādājot sev piemērotā uzņēmumā, kooperatīvā vai sabiedriskā organizācijā vai arī kādā valdības iestādē. Nereti viņš skolojās komercskolās vai Latvijas Universitātes tieslietu vai tautsaimniecības fakultātē. Formālajās mācībās nākamo saimniecisko darbinieku iepazīstina ar saimnieciskām teorijām, saimnieciskās darbības nozarēm un tīri praktiskām zināšanām. Teorētiskās zināšanas komercskolās ir itin vispārīgas un ne sevišķi saistītas ar praktisko darbu. Citās nozarēs, teiksim, grāmatvedības programmā, ir svarīgi apgūt zināšanas vismaz pirmajam īstajam maizes darbam. Viņš mācās darīt tā, kā to jau dara. Šis zināšanas papildina prakse, kur jaunais darbinieks pakāpeniski iepazīstas ar savu darbu. Šis darbs jauno darbinieku ievada krievu, latviešu un vācu uzņēmumu tradīcijās un darba disciplinā. Tas tajā laikā ir nozīmīgs ieguvums. Šajos apstākļos nepārsteidz, ka tā sauktie «mūžīgie» studenti vienmēr nesteidzas ar studiju nobeigšanu. Bieži vien viņi tās beidz jau kā saimnieciski darbinieki atbildīgās vietās. Tajā laikā komercizglītība Latvijā vēl nav atdalījusies no tautsaimniecības. Apvienota teorētiskās un «praktiskās» tautsaimniecības nozare Latvijā pastāv līdz mūsdienām.

Tālāk es lasītājam sniedzu īsu kopsavilkumu par Viļa Olava komercskolas tautsaimniecības programmu 1923./1924. mācību gadā. Cerams, ka lasītājs šīs programmas saturu vērtēs ne tikai tā laika gaismā, bet to salīdzinās ar šodien mācīto un sapratis, kas vēl jāpiemācās klāt darba un pašmācības ceļā. Tautsaimniecības programma bija daļa no piecu gadu kursa. Šajā kursā ir iekļautas obligātās valodu, vēstures un humanitāro, sociālo un dabaszinātņu programmas vispārējai izglītoībai un speciālas komerczinātņu programmas grāmatvedībā, prečzinībās un citās jomās.

Visumā programmas saturs uzsver tautsaimniecību kā zinātni, nevis mākslu saimniekot un vadīt kādu uzņēmumu. Šis zināšanas, apvienotas ar praktisko darbu, rod zināmu stabilitātes un nemainības izjūtu saimnieciskās lietās. Pārmaiņas liekas lēnas un pakāpeniskas, no vienas attīstības fāzes uz otru.

Programma sākas ar ievadu tautsaimniecībā, pieskaroties tās attīstībai no merkantilisma un fiziokrātiem līdz klasiskai tirgus saimniecības teorijai.

Uzsvērtas atšķirības sociālistu un liberāļu pieejām saimnieciskiem mērķiem un saimnieciskai politikai. Dots ieskats zinātniskā darba pētniecības metodēs un teorētisko pamatu attīstībā un rīkotas diskusijas par tā sauktajiem ražošanas faktoriem: dabu, darbu un kapitālu. Te iekļautas pārdomas par uzskatu maiņām un darba būtību, tā dališanu un darba organizāciju, ieskaitot klasisko tautsaimnieku un sociālistu uzskatus. Tālāk seko klasiskā mikroekonomikas mācība, kur, kā zināms, uzsvāra uzņēmību un uzņēmēju funkcijām nav. Toties ir plašāks pārskats par rūpniecības evolūcijas fāzēm no slēgtās mājsaimniecības līdz kooperatīviem, modernām sabiedrībām un trestiem. Pamatzināšanas sniegtas attiecībā uz ražojumu maiņas un lietošanas vērtību, precēm, cenām un preču vērtību tirgū.

Programmas otrā daļa ir sava veida ievads finansu pasaulē un banku lietās. Te mācās par naudu, naudas funkcijām un monetārajām sistēmām, kā arī naudas vērtības svārstībām un pielāgošanu tirgus realitātēm. Nozīmīgs ir ieskats kredīta lietās un tā sauktajos kredīta instrumentos: dažādos vekselos, obligācijās, čekos, parādu nolīdzināšanā, bankās, to darbībā... Pēc pārrunām par uzņēmumu organizāciju tiek apgūta biržas, muitas, brīvirdzniecības un tirgu aizsardzības politika. Programma beidzas ar ieskatu uzņēmumu ienākumu analizē un ienākumu sadalē, uzņēmēju, kapitālistu un darbaspēka atalgojumu ar peļņu, renti un darba algu.

Nobeidzot vēl jāpiezīmē, ka Olava komercskolā liela nozīme bija audzināšanas darbam, kur bija nozīmīga vieta ētiskai uzvedībai un darba tikumam.

Jautājumi.

Ko šodien vēl vajag apgūt komercskolās un universitātēs?

Kādas vēl zināšanas un iemaņas ir nepieciešamas uzņēmējam?

Piebildes.

Viļa Olava komercskolas piecu gadu kurss (analogi arī Latvijas Universitātes programma tautsaimniecībā) visumā atbilst tā laika komercizglītībai citās zemēs. Olava komercskolas kurss vairāk uzsver vispārējo izglītību, bet tajā pašā laikā dod tikai mazu daļu no visa tā, kas saimnieciskam darbiniekam jāapgūst jau 1920. gados. Tā ir būtībā operatīvi orientēta uzņēmējdarbības programma. Šodien visur, arī Latvijā, izglītību un sagatavošanos uzņēmēja karjerai vairāk raksturo plašāks programmu un priekšmetu klāsts. Amerikā šis klāsts līdz 1960. gadam iekļāva vairākus obligātos priekšmetus. Tagad

virziens ir uz lielāku izvēli skolas mērķos un tās pielāgošanos vietējiem apstākļiem. Šodien Latvijā var mācīties tos priekšmetus, kas nāk no Amerikas, to skaitā: 1) mācība par stratēģiskiem mērķiem, operatīviem plāniem un to pielietojumu; 2) kritiski svarīgu lēmumu analīze; 3) darbaspēka izvēle, atalgojums un izaugsme; 4) savstarpējās attiecības uzņēmumā; 5) tirgzinības; 6) uzņēmuma finansiāla apsaimniekošana; 7) grāmatvedība finansiālām atskaitēm un vadības kontrolei; 8) vadības mācība; 9) sarunas līgumu slēgšanai; 10) jaunu projektu un augošu uzņēmumu vadība; 11) internacionālo uzņēmumu darbības īpatnības.

Citās skolas nodaļās vai fakultātēs būs jāapgūst zināšanas un iemaņas 1) sazināties un saprasties ar citiem gan rakstos, gan vārdos, gan elektroniski; 2) strādāt koleģiālās grupās; 3) izmantot piemērotu tehnoloģiju, ieskaitot datoru.

Nemot vērā, ka uzņēmība prasa vairāk nekā zināšanas par uzņēmuma vadību un funkcijām, nākamajam uzņēmējam ir svarīgi apgūt uzņēmēja prasmi, vislabāk īpašā uzņēmības programmā, – 1) būt novatoram; 2) izvērtēt risku grūti paredzamās situācijās; 3) pielāgot sevi un savu uzņēmumu dažādām pārmaiņām; 4) pašam pārraudzīt un kontrolēt savu darbību.

Jānis Gaigulis, viens no Olava skolas prominentiem absolventiem, uzsver Olava skolas mazāk redzamo procesu nozīmi. Viņš ir pārliecināts, ka tieši tie ir šīs skolas īsti paliekošais un visvērtīgākais devums. Gaigulis uzsver to, ka ārkārtīgi svarīga Olava skolas mācību procesos ir mācīšanās ne tikai tiešā saskarē ar skolotājiem, bet arī sadarbojoties ar skolasbiedriem un Olava skolas absolventiem.

Par vissvarīgākajām vērtībām savā saimnieciskās dzīves pasaules uzskatā Gaigulis min:

- organizatoriskos mērķus: augstas darba spējas, organizācijas stabilitāti, maksimālu peļņu, organizācijas izaugsmi un spēju sasniegt savus mērķus;
- toleranci pret dažādu viedokļu pārstāvjiem: akcionāriem, īpašniekiem un firmas vadību, klientiem, tehniskajiem un profesionālajiem darbiniekiem, strādniekiem un arodbiedrību vadītājiem;
- personiskas dabas vērtības: iegūt uzticamību, spēt sastrādāties ar citiem, izkopt savas spējas, prasmes, godīgumu, lojalitāti, izprast, kad ir vēlams citiem palīdzēt;
- personiskos mērķus: būt iespējami sekmīgam, iegūt zināmu patstāvību, varēt izmantot paša un citu radošās idejas, iegūt cieņu un respektu;
- vispārējas, sabiedriska rakstura garīgās vērtības: spēt garīgi sacensties, respektēt īpašuma tiesības, ievērot valdības nozīmi saimniecībā, izprast risku un to racionāli novērtēt.

IV. UZŅĒMĪBA LAUKOS

Latvijas lauksaimniecības tālākā nākotne ir saredzama puslīdz skaidri. Grūtāk izprast pārmaiņu ātrumu vistuvākajā nākotnē. Varu itin droši teikt, ka šodien jau veidojas lielākas ģimeņu saimniecības un lielsaimniecības. Zinām, ka dzīvotspējīgas ir daudzas no tām saimniecībām, kas pieder amatniekiem un piepilsētu saimniekiem. Pilnībā nespējam novērtēt mazo naturālo saimniecību nākotni, kurās trūcīgās ģimenes darbojas, lai sev nodrošinātu vismaz daļēju «iztiku». No demogrāfiskā viedokļa laukos iedzīvotāju ir par daudz. Te ir gan lauksaimniecībā nodarbinātie, gan maznodarbinātie, gan bezdarbnieki, gan darba nespējīgie, pieaugušie un bērni. To ir par daudz, lai tos visus varētu uzturēt un izglītēt ar lauksaimniecības ienākumiem.

Tieši lauksaimniecības nākotni veido dažādu faktoru mijiedarbība. No šiem aktīviem vai pasīviem svarīgākā ir valsts politika – un ne tikai lauksaimniecībā. Straujā saimnieciskā attīstība pavairo iedzīvotāju skaitu pilsētās. Šodien daudzi laucinieki dzīvo laukos tikai tāpēc, ka viņiem tur ir nodrošināti dzīvokļi, tomēr pilsētu labklājība, jādodomā, drīz sasniegs tādu līmeni, ka sāksies jaunu dzīvokļu būvniecība pilsētās un piepilsētās. Darba ražībai pieaugot, sekmīga uzņēmējdarbība lauksaimniecībā un laukos vispār var šo iedzīvotāju noplūdes procesu aizkavēt.

Pilsētās saimnieciskā attīstība ir straujāka tieši pirmajā vilnī, kad rosība var būt saistīta ar ārzemju kapitāla ieguldījumiem. Otrajā vilnī tā būs līdzīga saimnieciskajai attīstībai gadsimta sākumā. Visos gadījumos jārēķinās ar neparedzētām saimnieciskām un sociālām problēmām. Tautas attīstība prasa, lai laucinieku bērni būtu pie labas veselības un labi izglītoti. Ja viņi izglītojas un veseļojas pilsētās, tad viņu urbanizācija paātrinās, un tāpēc saasināsies lauku pašvaldību problēmas, kas radīs jaunas, politiski nozīmīgas realitātes un prasības. Skatoties uz gaidāmajām demogrāfiskajām pārmaiņām, varam sagaidīt, ka agrākie laucinieki, nonākuši pilsētās, augstāk vērtēs praktisko augstākā līmeņa tehnisko izglītību. Pašlaik vēl ir grūti pateikt, kā uz politiskām un sociālām attiecībām atsauksies liels latviešu tautības laucinieku pieplūdums pilsētās.

Salīdzinot ar uzņēmību pilsētās, lauksaimnieku sekmes ir lielā mērā atkarīgas no valsts politikas un atbalsta lauksaimniecībai. (Izņēmumus redzam vienīgi milzīgās pārtikas ražošanas lielfirmās Amerikā. Citur tādu ir maz,

piemēram, Tunisijā ir tikai viena, kas savus pētniecības, ražošanas un tirdzniecības darbus ir sadalījusi arī pa vairākām Eiropas valstīm – Beļģiju, Franciju un Itāliju.) Laucinieku agrākā piedalīšanās tirgus attiecībās un saites ar tām ir izzudušas. Viņi parasti savus ražojumus nepārdod pilsētniekiem tieši. Sekmīgam lauksaimniecības produktu eksportam ir nepieciešamas zināšanas par tirgiem, cenām, konkurenci un attīstību ārzemēs. Šeit Latvijas valsts un tās iestāžu loma vēl ir neskaidra un neizveidota. Kooperatīvi un citi privāto uzņēmumi te vēl var atrast iespējas strādāt roku rokā ar lauksaimniekiem, valsts un sabiedriska rakstura organizācijām.

Katrs sekmīgs pasākums, tāpat kā katra neveiksme, atsauksies uz uzņēmības attīstību un tās raksturu Latvijas lauksaimniecībā. Laukos radīsies vairāk un vairāk lauksaimnieku, kas lauksaimniecību vairs neuzskatīs par dzīvesveidu, bet kā uzņēmības izpausmi. Laucinieku bērni būs arī uzņēmēji un saimnieciski darbinieki pilsētās. Tālāk apskatīsim vairākus faktorus, kas veicina laucinieku uzņēmību. Sāksim ar tradicionālā latviešu lauksaimnieka raksturojumu.

Lauksaimniecība un lauksaimnieki

Latviešu uzņēmības saknes lauku dzīvē un jaunu apstākļu diktētās pārmaiņas Latvijas lauksaimniecībā liek dziļāk ieskatīties Latvijas laukos. To darām vairāku iemeslu dēļ: laucinieku īpatsvars Latvijā ir liels un nozīmīgs; latvieši joprojām ir lielā mērā laucinieku tauta. Diemžēl šīs dienas apstākļos lauksaimniecība nevar šai laucinieku tautai nodrošināt labu dzīvi. Laiks, kad to varēja ar mazu ģimenes saimniecību, zirgu un četrām govīm, ir pagājis. Tāpēc arī laukos vērojam tikai minimālas progresa iespējas. Pat ar lielu pielāgošanos moderniem apstākļiem Latvijas laucinieku problēmas nokārtosies tikai tālākā nākotnē. Turpmākās pārdomas, vērtējumi un secinājumi par Latvijas lauksaimniecību un lauksaimniekiem pēdējos simt gados attiecas galvenokārt uz uzņēmējdarbību laukos.

Latviešu tradicionālie uzskati par lauku dzīves raksturu un tās savdabīgo vērtību ir nozīmīgs faktors latviešu kultūrā un pamatvērtību sistēmā. Šī faktora pozitīvie un negatīvie aspekti ir paši par sevi nozīmīgi visai Latvijai. Tiem ir liela nozīme šodien un būs nozīme arī turpmāk.

Latvijas laukos vēl dzīvo krietna daļa Latvijas iedzīvotāju. Iespējas pārcelties uz pilsētām ir minimālas. Arī nākotnē pastāvēs tiešas un apslēptas bezdarba problēmas laukos. Dzīves līmeni laukos uzlabot būs ļoti grūti. Tur būs nepieciešami, bet grūti iekārtot jaunas darbavietas, uzturēt priekšzīmīgas skolas, sniegt kvalitatīvu medicīnisko aprūpi un gādāt par citiem sabiedriskiem pakalpojumiem.

No saimnieciskā viedokļa tikai daļa no lauku saimniecībām Latvijā būs konkurences spējīgas modernos apstākļos. Darba ražību pietiekami varēs paaugstināt tikai optimāla lieluma ģimeņu saimniecības un lauku lieluzņēmumi. Arī šie uzņēmumi cietīs no samērā zemām lauksaimniecības produktu cenām. Samērā lielo saimniecību būs maz. Tāpēc lauksaimniecībai būs ļoti grūti vai pat neiespējami nodrošināt vispārēju labklājību laukos. Jāšaubās arī, vai šo saimnieciski spējīgo uzņēmumu skaits būs pietiekams, lai tie varētu piegādāt izejvielas plašākai pārtikas rūpniecības nozarei.

Latviešu pamatvērtības ir darbs, zeme, lauku dzīves mīlestība un tuvība dabai. Kā liecina folklorā un klasiskā literatūra, šīs pamatvērtības Latvijai dod īpašu raksturu. Latvietis nejūtas kā visas «radības kronis» un nav tik daudz savas zemes valdnieks, cik šīs zemes sargs un kopējs. Latvietim lauksaimniecība ir ne tik daudz ienākumu un peļņas avots, cik ierasts dzīvesveids, kas saskan ar šīm vērtībām un ir noteicoši svarīgs vēl mūsdienās. Latviešu saites ar zemi ir tik ciešas, ka tās ir pat stiprākas par valstisko izjūtu. Kā rāda Pirmās Republikas gadi, visa latviešu uzņēmība sakņojas lauksaimniecībā. Tolaik Latvijas saimnieciskos pamatus veidoja simttūkstoš ģimeņu saimniecību, kā arī uzņēmumi, kas pārstrādā lauksaimniecības preces un kokmateriālus. Lauciniekus un pilsētniekus vienoja amatnieki un pakalpojumu sfērā strādājošie. Pirmās Republikas kultūru un saimniecību raksturo ģimeņu lauksaimniecība. Lai arī sajaukta ar dažādām citām filozofijām un uzskatiem, arī Otrajā Republikā vēl dominē lauciniekiem raksturīgā domāšana. Nākotnes Latvijas saimnieciskais raksturs vēl veidojas. Runājot kāda Rietumu profesora vārdiem: «Te lauksaimniecībā vēl nevalda agrobizness. Te ir agrikultūra!»

Latviešu savdabīgā saimnieciskā dzīve ir vēsturiski ierobežota. Tā ierobežo pašu latviešu darbības lauku un tradicionāli atstāj cittautiešiem jaunas, pārejas laikā vēl neattīstītas saimnieciskās funkcijas, īpaši finanses un tirdzniecību. Latvijas saimnieciskā dzīve līdz ar to ir gan tieši, gan netieši saistīta ar vairākām kultūrām. Pamatos tā ir sena un ziemeļnieciska, ar zemi un tās kopšanu saistīta latviska kultūra. Tomēr padomju birokrātiskā domāšana samazina latviešu uzņēmību laukos. Sava nozīme ir arī vāciskām domāšanas un uzvedības normām. Svarīgi, īpaši tirdzniecībā, ir ebreji un viņu saimnieciskā veiklība. Tā jau sen ir saistīta ar tirdzniecību un amatu pakalpojumiem. Atskatoties uz šo laiku, redzam, ka agrākais sadalījums pa kārtām un tautībām būtībā ir ieslēdzis latviešus sistēmā, kur dominē vidēja un maza lieluma ģimeņu saimniecības. Šai situācijai ir atrodamas paralēles arī ārzemēs. Savā ziņā latviešu ierobežotā saimnieciskā dzīve un daudz kultūru attiecības atgādina Dienvidāfriku, kur laukos muižās vai ģimeņu īpašumos saimnieko holandiešu būru pēcteči. Viņu dzīves un darba stils jau ir tuvāks lauku lieluzņēmumiem, bet arī te ļoti svarīgas ir no tēvutēviem iemantotās tradīcijas un

lauksaimniecība kā īpatnējs dzīvesveids. Šiem patstāvīgajiem Dienvidāfrikas lauksaimniekiem ir ļoti ierobežotas kopīgas saimnieciskās intereses ar in diešu starpniekiem un tirgotājiem un angļu uzņēmējiem raktuvēs un rūpniecībā. Lielākās saimniecības intensīvi apsaimnieko un kopj īpašnieku ģimenes ar dilstošu, arvien mazāku, neliela algota darbaspēka palīdzību. Tie ir īsti ģimeņu pasākumi. Šis izkārtojums uztur īpatnējas ģimeņu ražošanas vienības, kur ģimenes kopīgā darba ieguldījums ir maz ierobežots. Te vadības autoritāte ir patriarhāla saimnieka rokās, valda ierastās stabilās saimnieka un viņa tuvāko palīgu attiecības, un ikviens darbinieks te pazīst katru stūrīti kopjamās zemes. Te visas vēlamās pārmaiņas nāk dabiski un pakāpeniski.

Arī Latvijā lauksaimnieku ģimenes ir tikušas uz augšu ar uzmanību, rūpību un taupību. Gadsimtu gaitā lauku darbos iesaistītās ģimenes nostiprina savus pasaules uzskatus, izkopj savu darba metodiku un stilu, kā arī izveido savus sociāla rakstura rituālus, kopīgus svētkus un iestādījumus šīs kārtības atbalstam. Latviešu zemnieku ierobežotās iespējas citās nozarēs tos noved pie pazīstamiem lauku amatnieku uzņēmumiem vai arī atved atpakaļ pie lauku saimniecībām. Pilsētās latviešu namnieku ir samērā maz, un arī tie būtībā ir to pašu laucinieku attālas atvases. Šie laucinieckie pilsētnieki ir jau vairāk ieinteresēti peļņā, turībā un savu iekrājumu drošībā. Tie nedomā tik daudz par tirgiem un pircējiem, cik par iekļaušanos jau ierastos lauku ritmos. Viņiem lauku dzīve ir tik ierasta, ka viņi no tās pilnīgi nešķiras arī pilsētās. Viņi ir rūpīgi un uzņēmīgi ļaudis, bet parasti viņi nekļūst par nākamajiem fabrikantiem. Šo agrāko laucinieku bērni drīzāk tieksies būt ražotāji, tas ir, agronomi un inženieri. Daļa no viņiem būs ārsti un skolotāji, bet nebūs veikalnieki. Latvijā arī šodien tirgotāju vairums ir cittautieši.

Saimnieciskās saites ir samērā stabilas. Latvieši arvien vairāk uzticas saviem radiem un kaimiņiem. Viņi dibina kopīgus pasākumus un kooperatīvus un tā mērķā ne tikai gādāt par savu patstāvību, bet arī pēc vajadzības, kaut vai talkās, sastrādāties ar citiem. Saistībās bieži svarīgāks ir rokasspiedienu nekā advokāta rakstīts līgums. Sarunas un sakari ir vienkārši un visiem saprotami. Šīs ģimeņu vienības labi turas kopā, bet tās varētu sākt izirt tālākā nākotnē, jo šīm ģimenēm nav tik stipras kopības izjūtas kā tās, ko novērojam pie ķīniešiem.

Latviešu lauksaimnieku attiecības ar tirgu ir pasīvas un ierobežotas. Viņi izaudzēto un saražoto nodod vairumtirgotājiem ar cerībām pārdot visu par pieņemamu cenu. Ārpus šī lauku tirgus lauciniekiem pircēju mentalitāte un prasības ir pasvešas. Svešus naudiniekus, kas nestrādā lauku darbu, laucinieki uzskata par izmantotājiem. Draugs draugam un kaimiņš kaimiņam uzticas daudz vairāk. Pirmās Republikas laikos šīs kopīgās saites palīdz

lauksaimniekiem dibināt pašiem savas lauku kooperatīvās kredītbiedrības un kases.

Šiem neatkarīgajiem lauksaimniekiem tomēr ir savas pretenzijas pret valsti un sabiedrību. Arī šodien valsts un valsts ierēdņi, kas pārņēmuši agrāko valdītāju funkcijas, ir kādreizējo kungu pēcteči. Šie ierēdņi atspoguļo daudz no veco laiku darba stila un attieksmēm. Tie var palīdzēt vai nepalīdzēt. Ierēdņu darbs lauksaimnieku pēctečiem ir sociāli pieņemams. Būt tuvu pie varas svirām liekas, ja ne vienmēr izdevīgi, tad tomēr gudri.

Uzņēmība lauksaimniecībā

Kopumā šie uzņēmīgie un strādīgie latviešu lauksaimnieki atgādina skandināvu pēctečus Amerikas prēriju štatos. Patstāvīgi un taupīgi – tie vispirms ir un paliek laucinieki savās ierastajās ģimeņu saimniecībās. Gluži kā prēriju lauksaimniekiem, tiem nav stratēģisku plānu, lai fundamentāli pārveidotu savas saimniecības par muižiņām ar svešu darbaspēku. Drīzāk ģimeņu saimniecības uzlabo pastāvošo un ierasto. Faktiski uz šāda veida pārmaiņām tos spiež zemās lauksaimniecības produktu cenas, kas rada prasības pēc lielākas ražības. Mārtiņa Rītiņa restorānu īpašajām vajadzībām cāļus audzēt saulītē un svaigā gaisā ir grūti; drīzāk varam sagaidīt Ķekavas cāļus, kas ir saražoti kā fabrikā.

Latvijā vēl nav sasniegts Amerikas mehanizācijas līmenis un saimniecību apvienošanās lielākās vienībās vēl nav īsti sākusies. Latviešu saimnieki parasti neplāno savus uzkrājumus ieguldīt pilsētas uzņēmumos. Viņi apzinās, ka viņu pirmais uzdevums ir gādāt par savu bērnu izglītību. Viņu dēli un meitas arvien vairāk dodas uz pilsētām. Ja viņi būtu Amerikā, šie agrākie laucinieki kļūtu par citīgiem mazu ģimenes uzņēmumu īpašniekiem, par uzticamiem lielo uzņēmumu priekšstrādniekiem, atbildīgiem ražošanas vadītājiem un sabiedrībā augstu vērtētiem, praktiskiem brīvo profesiju pārstāvjiem.

Tā arī latviešu uzņēmējs parasti ir lauksaimnieks ar tā labajām un sliktajām īpašībām un ieradumiem. Rūpīgs un strādīgs – viņš ir patstāvīgs un konservatīvs. Viņa ķēriens atgādina brīvos latviešu meistaros hercoga Jēkaba rūpniecības uzņēmumos. Viņš savus sasniegumus saredz tikai kā ražotāja nopelnus. Viņš daudz neuzticas svešinieku ieteikumiem, bet uzmanīgi vēro savu kaimiņu novatoriskos pasākumus. Viņš augstu vērtē izglītību, bet uzsver tās praktisko pielietojumu. Viņš pārāk augstu vērtē labus sakarus ar varas iestādēm, neizprot svešinieku lomu saimniecībā un ļoti aizdomīgi vērtē uzņēmējus bankās un tirdzniecībā. Lai tiktu tālāk, latviešu uzņēmējam nepieciešams plašāks skats un daudz pilnīgāka iejušanās tirgus saimniecības

procesos un tās īpatnībās. Viņam jāpatur labākais no lauku pieredzes, bet vēl daudz jāmacās klāt. Ja latviešu uzņēmējs nevēlas būt lauksaimnieks, viņam jāatrod sev piemērota loma un darbības lauks.

Aplūkojot latviešu lauksaimniekus, redzam, ka tie nav uzņēmēji šī vārda parastā nozīmē. Šeit redzam lauksaimniekus, kas iemīlējuši un uzņēmušies turpināt savu vecāku dzīvesveidu un darbus.

1. Latviešu lauksaimnieks (izņemot lidumniekus un mežu cirtējus) kopj savus īpašumus saskaņā ar dabas ritmiem. Viņš dabu aizsargā, viņš to neiekaro. Attiecībā uz vidi viņš ir pasīvs, ne aktīvs vai agresīvs.
2. Vairākumam latviešu lauksaimnieku veselība ir laba, bet to nevar teikt par visiem lauku iedzīvotājiem. Jārūpējas par lauku bērniem. Tiem jātiek no vagas skolā!
3. Lauksaimniecība ir ģimenes pasākums. Tā ir ģimenes dzīves un darba vieta. To vada vīrs un sieva, darbus savā starpā sadalot pēc senām tradīcijām. Pārējie darbinieki, radinieki un algotie strādnieki kopā ar saimnieka ģimeni veido saimi, kopīgu sociālo un darba vienību. Saimnieka patriarhālās attiecības papildina sociāli rituāli.
4. Lauku saimniecība ir mantota, un lauksaimnieks savās mājās ir savu vecāku pēctecis. Mantinieks parasti ir spēka un spēju briedumā. Viņš ir šajās mājās uzaudzis, tās labi iepazīnis un te iemācījies lauku darbus. Ģimene zemi apsaimnieko tādu, kāda tā ir mantota, neparedzot īpašas pārmaiņas.
5. Ja pārmaiņas nāk, tad tās parasti ir saistītas ar intensīvāku saimniecības veidu, vairāk uzsverot lopkopību, ceļot saimniecības un tās darbinieku ražību. To dod labākas sēklas, labāki lopi un uzlabojumi laukopībā ar iespējami lielāku mehanizācijas palīdzību. Ražas ziņā ir labāki un sliktāki gadi. Principā lauku dzīves ritms nemainās, gadalaiki un gadi seko cits citam.
6. Lauksaimnieki darbus iemācās kā mācekļi un savu saimnieku līdzdarbinieki. Šis apmācības nolūks ir sekmīgi turpināt iemantotās saimniecības darbību. Te ir runa vairāk par dzīvesveidu un stilu nekā par peļņas uzņēmumu. Skolām tradicionāli vēl ir tikai sekundāra nozīme lauku darbu uzlabošanā. Lauksaimnieks ir labs vērotājs ar konservatīvu pieeju pārmaiņām. Novatoriskos pasākumos viņš bieži vien vēlas būt nevis pirmais, bet nākamais aiz pirmā.
7. Lai arī latviešu lauksaimnieks ir patstāvīgs ražotājs, viņa patstāvība ir ierobežota. Viņš ir pieradis rūpīgi un kārtīgi izdarīt un nobeigt ierastos darbus, bet viņš vēlas šī darba un savas iztikas nodrošinājumu. Viņš gādā, lai ražošanas izmaksas būtu normālas, bet vēlas cenas, kas viņam un viņa ģimenei nodrošinātu arvien labāku iztiku.

8. Latviešu lauksaimnieki ir strādīgi zemes darbu darītāji. Stratēģiskos nolūkos, ja mēs tā varam teikt, viņi tiecas pēc jaunas dzīvojamās vai lielākas saimniecības ēkas, lielāka lopu skaita un apliecinātas saražoto produktu kvalitātes. Šie lauksaimnieki ir ražotāji, kas tirgū nodod saražotus produktus vairumā. Viņi parasti neapkalpo patērētājus, un tie viņus maz interesē.
9. Latviešu lauksaimnieks ir taupīgs. Viņam tuva ir naturālā saimniecība, kur ļoti daudz tiek padarīts uz vietas. Bieži vien viņš pats ceļ un labo ēkas, uztur kārtībā mašīnas un iekārtas. Tirgū viņš pērk tikai sev vajadzīgo.
10. Sekmīgais latviešu lauksaimnieks izdara stratēģiskas pārmaiņas savā saimniecībā. Tās var fundamentāli mainīt viņa saimniecības raksturu. Bez šīm lielajām pārmaiņām viegli var gadīties, ka saimniecība vairs nav piemērota jauniem apstākļiem. Parasti lauksaimniekam ir prātā taktiskas dabas projekti. Tie ir jau iepriekš minētie uzlabojumi.

Protams, šis raksturojums ir vispārinājums. Praksē mēs atrodam lielu dažādību gan saimnieka raksturā, gan darba vidē, ko veido pati saimniecība. Jaunsaimnieki, kuri ir agrākie laukstrādnieki, līdzināsies šim raksturojumam. Amatnieki, kas arī ir savu mazo saimniecību īpašnieki, vairāk vadās no amatniecības arodnieciskajām normām un ir tuvāk īsta uzņēmēja tipam, īpaši attiecībā uz pircējiem un tirgu. Īstenībā pašlaik vēl nav izveidojies īsti turīga lauksaimnieka tips. Lauksaimnieku ir par maz, lai viņus varētu vispārīgi raksturot. Daži no šiem sekmīgajiem lauksaimniekiem izmanto Amerikas un Dānijas liel-saimnieku pieredzi. Ja nebūs izdevīgi pirkt vai rentēt zemi lielsaimniecības paplašināšanai, mantīgie lauksaimnieki vēlēties būt namnieki pilsētās.

Latviešu lauksaimniekiem nav viegli kļūt par uzņēmējiem tāpēc, ka uzņēmuma darbība ir cieši pielāgota tirgus prasības pārmaiņām. Tradicionāli lauksaimnieks sevi par uzņēmēju neuzskata. Savā ziņā lauksaimnieks ir drīzāk ieinteresēts kooperatīvos pasākumos, kas ir tuvi kaimiņu attiecībām. Jāņem vērā arī tas, ka Latvijas sabiedriskā vide uzņēmējiem nav labvēlīga. Sociālā un saimnieciskā infrastruktūra vēl neatspoguļo plašākas sabiedrības intereses. Lauksaimnieku nav pietiekami daudz, lai viņiem būtu jūtams politiskais svars. Sabiedrība Latvijā, kā to redzam Saeimas vēlēšanās gadu no gada, vēl ir sadalījusies vairākās, samērā nelielās, cita no citas stipri izolētās grupās un tautību slāņos.

Vēl ir grūti pateikt, vai šie lauksaimnieki un viņu pēcteči var pielāgoties pilnīgākai iesaistei tirgus saimniecībā. Kā redzam citur pasaulē, pat vistrucīgākajās aprindās uzņēmība, lai cik ierobežota tiesībās un darbībā, būs vienmēr. Tā pielāgosies apstākļiem. Arī laucinieki mainās. Ebreji ir kādreizējā ganu un zemnieku tauta; ierobežoti savās tiesībās, ebreji kļuva par tirgotā-

jiem un naudiniekam. Šodien neatkarīgajā Izraēlas valstī ziedošā lauksaimniecība atkal ir svarīgs saimniecības sektors.

Dažas īpašas latviešu lauksaimnieku problēmas šodien ir saistītas gan ar padomju varas iznīcinātajām ģimeņu lauku saimniecībām, gan tehnoloģiskām pārmaiņām un optimālu pieslēgšanos tirgum. Tā nozīmē pakāpenisku pāreju no agrikultūras uz agrouzņēmumiem.

1. Izņemot jaunas lielsaimniecības, ģimeņu lauku saimniecību lielums sarūk. Lauku saimniecības vairs nav tikai lielas, kā agrāk. Denacionalizētās saimniecības ir mazākas nekā oriģinālās saimniecības. Tās vairs nav optimāla lieluma. Pašreizējos apstākļos tās ir vai nu jāpalielina, piepērkot vai rentējot papildu platību, vai jāpārorientē uz cita rakstura saimniecību, piemēram, no lopkopības uz dārzkopību, dzērveņu audzēšanai piemērotu zemi un lielāku ieguldījumu īpatnējos diļos un koptos purvos. Augļu dārzos ir nepieciešami sezonas strādnieki, iespējams, no pilsētas. Skatoties uz Jura Plēsuma ģimenes lielsaimniecību Amerikā, mēs zinām, ka optimāla graudsaimniecība nākotnē notiks vairāku simtu hektāru lielās platībās ar kapitālintensīvu pieeju.
2. Lai arī lauku ģimenes ir mazākas, tomēr darba iespēju trūkums laukos liek ļoti rūpīgi pārdomāt to, kā ģimenes locekļi piedalīsies saimniecības darbos tagad un nākotnē. Šodien saimnieks ar pieaugušiem dēliem ceļ ēkas un atjauno saimniecību, bet tālākā nākotnē šī ģimene būs jau par lielu šādai saimniecībai. Darbintensīvas saimniekošanas apstākļos Latvijā relatīvi lielāka nozīme ir sievietēm. Mājas saimniece tādos apstākļos kļūst par galveno uzņēmēju.
3. Jāatrisina kapitāliekārtu un ēku būves finansējums. Būtībā lauku saimniecības vienīgais pieejamais līdzekļu avots ir ģimenes darbaspēks. Tāpēc arī atrisinājumi šai problēmai jāsakārto pa projektiem. Piemēram, ēkas lielā mērā var būvēt ar lauksaimnieka paša un viņa ģimenes spēkiem. Pēc tam tās var iekļāt, lai finansētu iekārtu modernizāciju.

Amerikas pieredze

Skatoties no senās Oregonas teritorijas šodien, vēlamies vispirms dot dažus ieskatus šī rajona lauksaimniecības attīstībā. Austrumos no Kaskādu kalniem redzam plašus kviešu laukus un citādi ekstensīvu laukkopību. Te visur ir kādreizējo iecelotāju saimniecības. Tām ar Latviju būs maz līdzības, jo šis sauso klajumu saimniecību ražas ir samērā zemas (maza raža no hektāra, bet kopā daudz tonnu no lielas platības). Tur, kur ir iespējama apūdeņošana, redz gan lielus ābeļu un ķiršu dārzus, gan kultivētas pļavas un

kartupeļu laukus. Šīm saimniecībām ir tendence paplašināties; tām raksturīga liela kapitāliekārtu un zemes platību piesaiste. Šīs saimniecības citādi savu profilu un funkciju daudz nemaina. Viens vai divi neražas gadi tās neapdraud, jo jaunos apsēšanas izdevumus parasti nosedz aizņēmumi no bankām un atliktie ieguldījumi mašīnās. Bīstami ir vairāki neražas gadi pēc kārtas, jo tad maksāšanas grūtībās nonāk visi saimnieki lielākā apgabalā. Tad daudzas saimniecības nāk pārdošanā, bet vietējo pircēju nav. Saimniecību tirgus vērtība var katastrofāli kristies. Šādās situācijās var rēķināties ar valsts atbalstu. Amerikā tautas vietniekus ievēl no rajoniem, un tie ir atsaucīgi reizēs, kad viņu palīdzība ir tiešām vajadzīga.

Rietumos no kalniem ir maigs piejūras klimats, apmēram tāds kā Dānijā. Vašingtona štatā vēl šur un tur pastāv agrāko amerikāņu, angļu, skandināvu un vācu ieceļotāju mantinieku saimniecības. Tās ir apmēram 50 vai 100 hektāru lielas saimniecības ar itin skaidru profilu. Tālāk no pilsētām tās ir piensaimniecības vai arī tur audzē gaļas lopus. Tuvāk pie pilsētām biežāk vērojama sakņkopība un dārzsaimniecības. Saimniecību oficiālais lielums nozīmē maz. Tas ar laiku samazinās. Īstenībā mantinieki saimniecības vienmēr nesadala, bet nodod savas daļas apsaimniekotāja rīcībā. Apstākļiem mainoties, zemes īpašnieki var to pārdot vai iznomāt. Te jāņem vērā, ka dažiem īpašniekiem lauku saimniecības pārvēršas spekulatīvos, tomēr ienesīgos ieguldījumos. Īpaši lielākās piepilsētu saimniecības pārvēršas piepilsētu ciemos, tirdzniecības centros un jaunu fabriku rajonos. Pirms tam šeit redzam piepilsētu ganāmpulkus un dārzu saimniecības, kas formāli strādā ar maziem zaudējumiem, bet īstenībā gaida izdevīgu zemes pārdošanu. Visas lielās fabrikas un noliktavas Sietlas tuvumā ir celtas uz ļoti auglīgas lauksaimniecības zemes. Tomēr lauksaimnieku piepilsētu rajonā palicis maz. Tie paši dzīvo tēva mājās, bet strādā pilsētā vai kopj savu saimniecību citur.

Ieskatoties tālāk no Oregonas pilsētām, piemēram, slavenajā Tilamukas piensaimniecību rajonā, vēl dažu ģimeņu saimniecībās ir atrodamas sīkas pienotavas un siernīcas. Ģimeņu piensaimniecības ir ap 40 govslōpu lielas. Šodien šīs saimniecības kļūst lielākas, pat līdz pāris simt galvām. Aktīvi ir kooperatīvi, kas palīdz vairumā iepirkt sēklu, mākslīgos mēslus un degvielu. Kooperatīvi vai no tiem izveidotās akciju sabiedrības tagad ir siera un citu piena produktu ražotājas un piegādātājas lielākam rajonam. Kooperatīvu apvienības savukārt ir iesaistītas ļoti nopietnos pasākumos, kas uzlabo un saskaņo ražotāju un pircēju attiecības tirgū. Te rodas jauni, ģenētiski uzlaboti un tirgū pieprasīti ražojumi. Te rodas vieglāk pārstrādājami augu tauki, veselīgāks sviests un garšīgākas tomātu šķirnes.

Kopumā īsto saimniecību skaits ir nostabilizējies kā Oregonas (37 000), tā Vašingtona štatā (38 000). No tām apmēram ceturtdaļa ir sīksaimniecības,

bet desmitā daļa – lielas graudkopības saimniecības; lauksaimniecībā izmantotā zemes platība (virs 5 miljoniem hektāru katrā štatā) mainās maz, lopu skaits liekas nemainīgs un valdības piemaksas niecīgas. Šodien pārmaiņas nāk visvairāk ar lauksaimniecības ražojumu kvalitātes uzlabojumiem. Štata valdības lielākais atbalsts lauksaimniecībai šodien nāk izglītības, zinātnisku pētījumu un konsultāciju veidā. Ļoti nozīmīga ir federālās valdības loma pētniecībā un eksporta veicināšanā.

Amerikas lauksaimnieki 1998. gadā visvairāk raizējās par paredzamo labo ražu un slikto tirgu. Neparasti labi laika apstākļi dod līdz 10 procentiem lielāku kviešu, kartupeļu un ābolu ražu. Taču kartupeļu pircēji no Korejas pērk tikai trešo daļu no parasti iepirktā, vēl vairāk satrauc tas, ka japāņi arī nepērk ābolus jau ierastajā apmērā. No šīs varenās ābolu ražas veikalos redzam īstu, ilgu gadus neredzētu, eksporta izlasi. Zaudējumi lauksaimniecībā tomēr ir mazi. Tie ir beznaudas zaudējumi kviešu audzētājiem (nav nosepta jau ierēķinātā mašīnu amortizācija), bet īstu peļņu zaudē kartupeļu eksportētāji.

Vašingtona štata ābolu eksports uz Āzijas valstīm 1998. gadā ir samazinājies uz pusi. Indonēzijā un Japānā ir saimnieciski atplūdi. Vēl turas eksports uz Taivānu. Tur jācinās ar Ķīnas draudiem. Ķīna, šodien pasaules lielākā ābolu ražotāja, ir apguvusi populāro ābolu šķirņu «Granny Smith», «Fuji», «Braeburn» un «Roma» audzēšanu. Ar šiem āboliem Ķīna laužas iekšā pasaulē tirgos. Vašingtona štata ābeļu dārzos vēl dominē kādreiz ļoti populārie «Red Delicious» (Āzijā iecienītā sarkanā krāsa!) un «Golden Delicious» (reiz slavenos «Baltos dzidros» atrodam tikai vecos, pamestos dārzos). No 1998. gada ražas pārpalikumu lēšam simtiem tūkstošos kilogramu!

Ir interesanti vērot, kā šie notikumi atbalsojas lauksaimniecībā un ābolu tirgos 1999. gadā. Ābolu audzētāji daudz necer uz valdību. Viņi 1999. gadu iesāk ar plašu, 23 miljonu dolāru lielu ābolu patēriņa kampaņu (ak, cik jauki būtu, ja ikviens amerikānis apēstu vēl klāt tikai vienu ābolu mēnesī!). Ar šo kampaņu paredzēts nostabilizēt kritošās ābolu cenas vispirms mazumtirdzniecībā, tad – vairumtirdzniecībā. To dara, veikalos izdalot gliti sagatavotas recepšu grāmatiņas, kas pircējus iepazīstina ar ābolu šķirnēm un to īpašībām, jauniem ābolu ēdieniem un kūkām. Kampaņa liekas sekmīga, varbūt daļēji tāpēc, ka Kalifornijas apelsīnu dārzi ir 1999. gada ziemā apsaluši. Bez šīs kampaņas ābolu audzētāji paši ir saziņojuši lielas summas dārzkopības pētījumiem, lai sevi nākotnē nodrošinātu ar garšīgiem, transportam piemērotiem un ģenētiski uzlabotiem āboliem. Šajos projektos tie strādā roku rokā ar Vašingtona Štata Universitātes pētniekiem.

«Straumēnu» mantojums

Latviešu lauksaimniecības stiprumu un tās vājās īpašības raksturo uzskatu kopums, ko es saucu par «Straumēnu mantojumu vairākās sfērās». Senie grieķi mums māca, ka cilvēku centieni realizējas četrās sfērās. Pirmā no tām ir ar zinātniskas pieejas palīdzību pareizi izprast mūsu pasaules būtību. Otrā – nodrošināt sev un citiem turību, labklājību un savu teikšanu kopīgas valdības lietās. Trešā – dzīvot labestīgu un tikumīgu dzīvi. Ceturtā ir atrast skaistumu. Ja arī mūsu iesaisti šajās sfērās varam analizēt atsevišķi, ir acīm redzams, ka pilnvērtīga cilvēka dzīve ir saistīta, kaut nepilnīgi, ar visām četrām sfērām. Mēs gribam zināt to, kas mums atrodams materiālajā pasaulē, mēs gribam dzīvot pēc iespējas labi un brīvi, mēs vēlamies just cieņu pret sevi un citiem, un mēs priecājamies par visu skaisto.

Edvarta Virzas «Straumēni», kas pirmo reizi izdoti 1933. gadā, lielās pasaules saimnieciskās krīzes laikā, mums dod mītu par mūžīgo, tradīcijām bagāto Latvijas sētu. Protams, šī poēma nav zinātnisks darbs, bet zinātnieki ievēros, ka Straumēni ir vienkāršots latviešu lauksaimniecības modelis. Ir pat iespējams, ka īsi pirms Pirmā pasaules kara vai vēlāk, Pirmās Republikas laikā mēs uz brīdi varam ieraudzīt Straumēnu prototipu kādās Lielupes līdzenuma bagātās mājās.

Straumēnu ideāls ir daudzu latviešu zemnieku ideāls. Tas atspoguļo tiem vēlamu dzīvesveidu. To, vismaz saviem bērniem, vēlas strādīgie lauksaimnieki. Zēna gados es vectēva mājās Jakstos pie Mazās Juglas dzirdēju par šādu ideālu dzīvi sapņojam pat vienu no desmithektārniekiem.

Straumēnos pietiek ar to, ko zinātne ir sniegusi. Te dzejnieks mums rāda mājas, kur viss notiek saskaņā ar mūžīgiem dabas ritmiem. Straumēnu ļaudis visu dara pareizi un lietpratīgi, jo viņi dzīvo pēc latviešu uzskatiem pareizu dzīvi. Pat vairāk. Kā to pierāda šīs poēmas nemainīgā pievilcība, Straumēni un Straumēnu ļaudis mūsu uztverē ir skaisti.

Straumēnos dzīve rit gadu no gada nemainīgi. Šo stabilitāti nesajauc domas par ģenētiski uzlabotu piena produktu vajadzību vai lietderību. Viss ir izkārtots labi, un, pareizi strādājot, Straumēnu saimniekam nerūp neparedzēti izdevumi. Viņi zina, ka cenas tirgū ir vismaz šiem turīgajiem lauksaimniekiem pieņemamas. Ja viņi domā par valdību, tad viņi ir ar to apmierināti, jo tā nemaina Straumēnos ierasto dzīvi. Dzīve Straumēnos ir laba un tikumīga dzīve, jo te nav jābūt nepatiesam pret sevi un citiem. Viss Straumēnos latvieša uztverē ir skaists.

Nestrīdēsimies par to, cik lielā mērā Straumēni atspoguļo reālu dzīvi. Tomēr jūtam, ka Straumēnu saimnieki ir padomju varas izsūtīti, vēlāk miruši Sibīrijā, ka viņu dēli ir krituši karā vienas vai otras iekarotāju varas unifor-

mās, ka viņu saime ir izmētāta pa visām pasaules malām, ka Straumēni ir izpostīti, ka Straumēnu lopi ir valsts okupācijas atsavināti un apēsti un ka vēlākie ieceļotāji ir Straumēnu ēkas vienkārši noplēsuši un nokurinājuši. Latvijā Straumēnu vairs nav.

Anglijā, Šekspīra iemilētās Avonas upes krastā stāv lepna kungu māja ar muižas centru, ko vietējie angļi, dāņu un sakšu pēcnācēji, joprojām pazīst pēc vecā vārda kā Kaķu ciemu. Zinātāji stāsta, ka latviešu pircēju pārstāvjus šeit pa kungu māju laipni izvadā vēlīga, melna kaķene. Kaķu ciema pašreizējie īpašnieki, veco latviešu ideālu cienītāji, šo vietu sauc par Straumēniem. Te ir daudz laba. Te tirā lauku gaisotnē dzīvo latviešu pensionāri. Te ir dārzi, kur pastrādāt savam priekam. Te ir krodziņš, kur patērzēt, un jauka vieta ierastajam Jāņu sarīkojumam. Te ir Anglijas latviešu Straumēni. Tie mums rāda, kā šie latvieši vēlas pavadīt savu dzīves pievakari. Arī šādu Straumēnu Latvijā nav. Drīz nebūs arī Anglijas Straumēnu. Paliks tikai Kaķu ciems. Tas ir pārdzīvojis normaņu iekarotājus, un tas pārdzīvos arī latviešu ienācējus.

Pārmaiņu laiki laukos

Mēs daudz dzirdam par lielajiem pārmaiņu laikiem Latvijā šodien, pēc padomju varas sabrukuma. Īstenībā visa Latvijas vēsture kopš Lielā Ziemeļu kara ir nemitīgu pārmaiņu laiki. Izzūd labvēlīgās zviedru laika tradīcijas. Šajos trīssimt gados Latvijas zemniecība ar krievu un vācu kundzību piedzīvo visbargāko dzimtbūšanu. Te paiet vesels gadsimts, lai atjaunotu kara gandrīz iznīcināto tautu. Te uzceļ muižu saimniecības, kas sāk nīkuļot tikai šī gadsimta sākumā. Īsi pirms Pirmā pasaules kara latviešu zemnieki iepērk mājas par dzimtu. Tikai pēdējos simt gados iedzīvotāju skaits ir tik liels, ka uz laukiem rodas ievērojams lauku iedzīvotāju pārpalikums. Daļa no šiem iedzīvotājiem kļūst par laukstrādniekiem un daļa aiziet uz pilsētām. Vēl klāt nāk latviešu tautas izkaušana un izklidināšana Pirmā pasaules kara laikā; lauksaimniecības atjaunošana ar viengīmeņu saimniecībām pamatos; milzīgie dzīvā spēka zaudējumi, ko izraisīja Otrais pasaules karš un ieilgušais okupācijas laiks; kopsaimniecību un valsts muižu periods un izmēģinājumi ar jaunām, privāta rakstura saimniecībām padomju varas beigu periodā. Tās ir lielas un nemitīgas pārmaiņas, kas tiešām liek ilgoties pēc mierīgas dzīves Straumēnos.

Demogrāfiskā statistika par Otrās Republikas laiku mums norāda uz pilsētu un lauku iedzīvotāju skaita samazināšanos. Te ievērojams faktors ir gan emigrācija, gan iedzīvotāju novecošanās. Pilsētu iedzīvotāju īpatsvars visu laiku turas ap 69 procentiem.

Gads	Iedzīvotāju skaits kopā (tūkst.)	Skaits pilsētās	Skaits laukos
1990	2673,5	1852,9	820,6
1995	2529,5	1746,9	782,6
1997	2458,4	1697,7	760,7

Arī šodien Latvijas lauku dzīves problēmās dominē samērā lielas iedzīvotāju daļas izvietojums laukos un radikāla sekmīgu lauku saimniecību veidošanās. Sekmīgās saimniecības kļūst arvien lielākas. Tās saimnieko kapitālintensīvi, un vairākums no tām iztiek tikai ar ģimenes locekļu darbu. Interesanti vērot, ka dāņu lauksaimnieki Latvijā meklē ap 400 hektāru lielus zemes gabalus. Šos lielos zemes gabalus tie apsaimnieko kā uzņēmumus ar algotu darbaspēku.

Latvijā ģimeņu saimniecības tiek uzskatītas par vēlamu faktoru tautas dzīvā spēka atjaunošanā. Par latviešu tautas samazināšanos ir daudz runāts un rakstīts citur. Te varam piebilst, ka dzimstības samazināšanos var visvairāk izskaidrot ar politiskas un saimnieciskas stabilitātes trūkumu un nedrošības sajūtu tautā. Šodien liels bērnu skaits nenodrošina vecāku labklājību, tas vairāk ierobežo vecāku spējas uzturēt bērnus pie labas veselības un nodrošināt bērnu skološanos. Deviņas no desmit ģimenēm ar trīs un vairāk bērniem dzīvo nabadzībā. Tautas veselība ir nopietns valsts politikas jautājums. Mazo bērnu skaitu latviešu ģimenēs bieži nosaka arī ilgāka vecāku skološanās un prasības pēc augstāka labklājības līmeņa; nav pamata domāt, ka mērena iedzīvotāju ienākumu celšana vien var izšķirīgi palīdzēt atjaunot tautas dzīvo spēku. Dažas govīs nevar nodrošināt labu dzīves iztiku vienai ģimenei. Mēs jau zinām, ka sīksaimniecība ar pāris aitām Amerikā ir tikai hobijs ar saimnieka piemaksām un valdības atbalstu. Sauklis «bērnus vagā!» vairs neved pie pārtības. Manuprāt, katra latviešu bērna iespēja izglītoties un sagatavoties ražīgam darbam, īpaši laukos, ir daudz svarīgāka par tīri mehāniskas dabas pieaugumu. Diemžēl dzimstību var palielināt, tā sacīt, ar absolūti nekvalificētu darbaspēku. Bērnus apgādāt un audzināt jau ir daudz grūtāk.

Līdzšinējos novērojumos un pārrunās maz ievērota bezdarbnieku un vecāko mazturīgo pilsētnieku klusa pārceļšanās uz laukiem, sava veida apmaiņa pret jauniem un labāk izglītotiem lauciniekiem, kas ieplūst pilsētās.

Ļoti iespējams, ka te nozīmīgs faktors ir dzīvokļu trūkums. Pilsētās dzīvokļu skaits ir audzis maz, un īres tiesības ir daudzu pilsētnieku vienīgais kapitāls. Pārdotajos vai atbrīvotajos Rīgas dzīvokļos iekārtojas tie, kuriem Rīgā viegli atrast darbu, un tas ir labi. Nav tik labi, ka pilsētu nabagi aiziet dzīvot laukos.

Šāda veida pārcelšanās uz laukiem pavairo to laucinieku skaitu, kas ir bezspēcīgi un bezcerīgi. Viņi padziļina lauku iedzīvotāju problēmas. Labākajā gadījumā viņi palīdz auklēt savu radnieku mazbērnus. Sliktākajos gadījumos tie laukos atrod iespējas kopt savu stūrīti zemes un tā papildina savas niecīgās pensijas vai pabalstus. Viņi dzīvo izolēti naturālās siksaimniecībās un tikai minimāli piedalās visas Latvijas saimnieciskajā dzīvē. Uz šo iedzīvotāju trūcīgumu norāda gaļas produktu patēriņa samazināšanās. Trūcīgie ēd kartupeļus.

Rēķina, ka uz laukiem vairākums iedzīvotāju, 52 procenti, ir trūcīgi. Pilsētās to ir 42 procenti (Rīgā – mazāk). Ja Bauskas rajonā 90 procentiem no visām ģimenēm ir iespējas kopt zemi savām vajadzībām, tad 84 procenti ģimeņu un 60 procenti pieaugušo to arī dara. Kur šīs iespējas ir lielākas un ienākumi kopumā mazāki (piemēram, 95 procentiem Preiļu rajonā), tur arī visas šīs ģimenes, ieskaitot divas trešdaļas pieaugušo, kopj zemi savām vajadzībām. Preiļu rajonā, kur oficiāli atzītais bezdarbs ir 22 procenti, atjaunošanas sava veida naturālā saimniecība. Vismaz trešā daļa no šādi iesaistītu lauku ģimeņu ienākumiem ir pašu ražota pārtika. Tas nepārsteidz, jo laukstrādnieku ģimenei Latvijā palaikam ierāda divus trīs hektārus piemājas zemes.

Lauksaimniecībā nodarbināto skaits sarūk. Divos gados, no 1992. līdz 1994. gadam, tas samazinājās par 20 procentiem. Lauksaimniecībā un mežkopībā 1996. gadā strādāja 18 procenti no 1168 tūkstošiem nodarbināto Latvijā. Papildienākumi ir mazi. Dažiem tie ir amatniecībā nopelnītais. Citu laucinieku papildienākumi naudā nāk no mežiem. Šie laucinieki strādā vairāk pie mežu izciršanas nekā pie to atjaunošanas. Varam teikt, ka daļa no naudas, kas ienāk Latvijas saimniecībā no koku eksporta, tieši papildina zemnieku ienākumus un daļai lauksaimnieku pat finansē teļu iegādi no Holandes, importētas lauksaimniecības mašīnas un ieguldījumus pa daļai pašu celtās ēkās.

Cenas, ko lauksaimnieki saņem par saviem produktiem, ir zemas. Starp 1990. un 1997. gadu cenas Latvijā vispār paaugstinājās 90 reizes, bet lauksaimniecībā tās pieauga tikai 50 reizes. Līdz ar to lauksaimniecības devums 1996. gadā ir tikai 41 procents no 1990. gada līmeņa. Augkopībā tas ir ap 70 procentiem, bet lopkopībā – ap 40 procentiem. Šo pārmaiņu galvenais rezultāts ir tas, ka visvairāk samazinās zemnieku parasti intensīvā darbaspēka iesaiste dārkopībā un lopkopībā. To daļēji noturēs modernizētas pien-saimniecības, bet ne tāda ekstensīva nozare kā laukkopība. Līdz ar to pavairojas to siksaimniecību skaits, kas nevar savus saimniekus uzturēt. 1995. gadā lauksaimnieki vēl pelnīja 1,78 latus no hektāra, ieņemot 69,06 un izdodot 67,28 latus, bet 1996. gadā tie jau zaudē 6,57 latus no hektāra, ar 77,35 latiem ieņēmumos un 83,92 latiem izdevumos. Šie skaitļi norāda, ka Latvijas lauksaimnieki pašlaik nevar sacensties ar konkurentiem, kas produktus ievēd

par dempinga cenām. Mazās Latvijas tirgi ir par maziem, lai sekmīgi absorbētu pēkšņu un lielu importu.

Zemes reforma turpinās. Lielākās agrākās valsts un kopsaimniecības ir optimālas lieluma ziņā, bet tās nespēj uzturēt samērā lielo laukstrādnieku un citu darbinieku skaitu. Mazākās – caurmērā ap 14 hektāru lielas – ģimeņu saimniecības ir par mazām, lai sekmīgi nodarbotos tikai ar lauksaimniecību. Tām nav ne pietiekami zemes, ne lopu, ne kapitāliekārtu. Pat lielākās saimniecības – kādreiz optimālas, ap 50 hektāru lielas – nonāk pārdošanā. Sadalot saimniecības zemi mantojuma kārtībā, kādreiz optimāla lieluma saimniecības kļūst par nerentablām sīksaimniecībām. Pat samērā mazas apstākļu pārmaiņas apdraud gandrīz katru sīksaimniecību, bet zemie ienākumi tām neļauj uzkrāt ne rezerves kapitālu, ne veikt nepieciešamos ieguldījumus. Ražība, salīdzinot ar Rietumeiropu, ir zema. Mākslīgo mēsļu iepirkumi samazinās. Samazinās arī lopu skaits. Liekas, ka ražība ceļas vienīgi piepilsētu dārzsaimniecībās un augošās lielsaimniecībās. Vienģimeņu piensaimniecības stāv tālu no ieteiktā 20 govju skaita, un izslaukumi pat labās saimniecībās ir tuvāk zemajam 3000 kg gadā līmenim vēlamo 5000 kg vietā. Strukturālās pārmaiņas notiek strauji. Lielās padomju laika saimniecības likvidējas kā intensīvas lauksaimniecības darbavietas. Mazākām vienģimeņu saimniecībām trūkst kapitāla normālai attīstībai. Sīksaimniecības vēl nav atradušas savu lomu Latvijas lauksaimniecībā. Tās vairāk kalpo kā dzīvokļi ar piemājas zemi un kā amatnieku saimniecības.

Šīs problēmas ir ievērotas Ekonomikas ministrijas 1995. gada ziņojumā, un ir uzskaitīti vairāki valdības ieteikumi:

- mērķtiecīgi virzīt valsts budžeta līdzekļus uz dzīvotspējīgām saimniecībām,
- koncentrēt valsts palīdzību uz īstermiņa aizdevumiem, kas ir nodrošināti un tiek savlaicīgi atmaksāti,
- samazināt kredītlīkmi zem 10 procentiem gadā,
- vadīties no daudzveidīgas kredītpolitikas, atbalstot kredītiestādes laukos, ēku būvniecību, zemes izpirkšanu un lauksaimniecības ražojumu tirdzniecību gan vietējos, gan ārzemju tirgos,
- veicināt lauku iedzīvotāju nodarbinātību,
- radīt jaunas darbavietas mazpilsētās.

1998. gada ziņojumā šādus ieteikumus redzam vispārinātus un ne sevišķi nosvērtus. Ar tiem saistītā nacionālā programma ir reģionālās saimniecības attīstībā, kas atbilst 1995. gada ieteikumiem radīt jaunas darbavietas. Kopumā Latvijā lauku problēmas «risinās pašas par sevi». Lauku iedzīvotāju labklājības jautājums ir kļuvis par pensiju un pabalstu lieluma jeb vienkārši iznikšanas problēmu. Izņemot puslīdz drošus īstermiņa aizdevumus (piemēram,

iekārtām un mašīnām), lauksaimniecības attīstība ir atstāta pašplūsmā. Augstās ievadmaksas nespēj samazināt ievērojamu lauksaimniecības produktu kontrabandu. Pilsētas ar lielu saimniecisko rosību pašlaik maz ko dod lauciniekiem. Mazkvalificētie strādnieki un vecie ļaudis bēg no pilsētām. Piepilsētu iedzīvotāju iespējas ir minimālas, kaut vai nepietiekamā transporta dēļ. Redzam, ka pat samērā bagātās Ventspils piepilsētās un laukos turība un nodarbinātība neaug ātri. Par vēl sliktākiem apstākļiem varam lasīt nesenā stāstā par bezcerīgiem un postā iestigušiem lauku ļaudīm, kas nodzērušies nīkst Lubānas kalnos. Tomēr progresa iespējas šeit ir unikālas.

Atklāti sakot, es šaubos par dažreiz ieteiktās laucinieku aizsardzības iedarbību un lietderību. Aizsardzība pret importu nav attaisnojusies citās zemēs. Jo augstākas muitas sētas, jo redzam lielākus centienus tās apiet vai tām parakties apakšā. Tas īpaši attiecas uz nemarķētiem produktiem. Jāņem vērā arī tas, ka visi valsts iedzīvotāji, kā jau patērētāji un nodokļu maksātāji, spiestā kārtā maksā muitnieku un citu kontroles ierēdņu algas. Kā redzam no pārtikas cenām Latvijā, šīs aplēptās piemaksas nav zemas.

Nemot vērā Latvijas lauksaimnieku noplicināto rocību un pat izteiktu nabadzību, es esmu pārliecināts par zināma valsts atbalsta nepieciešamību. Te pieminēšu dažas iespējamās atbalsta programmas:

1. Aizsardzību pret neražām un dabas katastrofām. Latvijas apstākļos pa reizei nāk neražas gadi. Pret tiem nepieciešama apdrošināšana, jo Latvijas lauksaimniekam piemērota naudas kapitāla nav. Šāda apdrošināšana nav nekas jauns. Jau senos laikos pat latviešu zemnieku bargie kungi izprot šādu pārtikas un sēklas rezervju vajadzību. Bez tās zemnieks vienkārši izput un vairs nekā nedod ne sev, ne kungam, ne pārējai sabiedrībai.
2. Es izprotu minimālu lauksaimniecības cenu uzturēšanas nolūkus un mehānismus. Saprotu arī, ka mākslīgi augstas cenas mākslīgi pietur lauksaimniekus pie nesaimnieciskas ražojumu un pat nodarbošanās izvēles. Es labprātāk vēlētos redzēt valsts iestāžu darbību citā virzienā. Es iesaku sekojošo: 1) lauciniekiem, jauniem un veciem, dot iespējas tikt pie labas izglītības visaugstākajā līmenī; šai izglītībai jābūt pietiekamai, lai tā palīdzētu lauku ļaudīm sagatavoties tālākām pārmaiņām gan laukos, gan pilsētās (te īpaša loma ir Latvijas Lauksaimniecības universitātei Jelgavā un reģionālām augstskolām citur); 2) plašu, bet praktiski nostādītu pētniecību un konsultācijas jaunu vietējo un ārzemju tirgu izpētei un apguvei, īpaši ražības celšanai; 3) pētījumu projektus un izmēģinājumus labklājības celšanai laukos; 4) tālākus ieguldījumus lauku fiziskajā infrastruktūrā (es runāju par ceļiem, tiltiem un uzlabotu transportu, bet ne par nedabiskām un dārgām darbavietām tā sauktajos «reģionālajos attīstības» projektos); 5) lauksaimniecības novērotāju un

aģentu iesaisti Latvijas vēstniecībās ārzemēs. Šāda atbalsta programma veic to, ko lauksaimnieki nevar padarīt paši; tā dod iespējas lauksaimniekiem vietējos un ārzemju tirgos konkurēt ar citu zemju ražojumiem un palielināt Latvijas eksportu uz ārzemēm.

3. Vairo nepieciešamās speciālās zināšanas un to ieguldījumu lauksaimniecībā. Veterinārās un pārtikas rūpnieka zināšanas būs vēlamas daudziem, bet īpaši tās var būt nepieciešamas tam lauksaimniekam, kas audzē kazas vai aitas savai sierotavai. Jārēķinās ar to, ka gēnu transformācijas metodes lielā mērā cels ražību un samazinās cenas tirgū visur pasaulē. Latvija šajā laukā nevar atļauties palikt citiem iepakaļ. Atcerēsimies, ka lauksaimniecības produktu un preču ražotājs tirgū funkcionē kā piegādātājs vairumā. Tiem parasti maksā, kā jau par izejvielām vispār, samērā maz. Šim ražotājam vajadzīgs atbalsts tirdzniecībā.

Sekmīgie lauku uzņēmēji un lauksaimnieki

Sekmīgie Latvijas lauksaimnieki visumā atbilst Amerikas paraugiem. Ar šo es gribu teikt, ka viņi ir ne tikai uzņēmīgi un strādīgi, bet veido savas saimniecības arī tālākai nākotnei. Tie izdara lielus ieguldījumus savu ģimeņu saimniecībās, paplašinot apsaimniekojamās zemes platību, to iekopjot, iegādājoties augstas kvalitātes mašīnas un piemērotākas sugas lopus. Tie peld pretim straumei, kas arvien nes jaunus tehniskus atradumus, rada demogrāfiskas pārmaiņas un jaunas sociālās problēmas un prasa augstāku ražību. Tam vajadzīgs lielāks profesionālisms lauksaimniecībā, kas tomēr ir bagātināts ar latviešu labākajām tradīcijām.

Viņi būtībā paļaujas uz sevi. Grūti iedomāties, ka Latvija spēs tiem dot politiski motivētas dotācijas, lai nodrošinātu labklājību konservatīviem lauku vēlētājiem tā, kā to dara Vācijā. Vācija ir bagāta diezgan, lai to spētu, bet Latvijā tādas turības nav. Vācijā atbalstāmo vēlētāju uz laukiem ir pietiekami daudz, lai šīs dotācijas iederētos politiskos aprēķinos. Ja Latvijā izveidosies, teiksim, 1000 graudkopības lielsaimniecību, vairāki tūkstoši viengimeņu saimniecību intensīvai lopkopībai un dažas lielas agrofirmas, tad šo saimnieku politiskais svars Latvijā tomēr pats par sevi nebūs liels. Te vairs daudz nerunāsim par lauku dzīvesveidu un agrīkultūru, bet vairāk par lauksaimniecības uzņēmumiem, par agrobiznesu. Uzņēmējiem būs moderna tehnika un labāki lopi. Tikai tā varam cerēt uz arvien augstāku darba ražību un ražojumu eksporta kvalitāti pēc labākajiem Rietumeiropas paraugiem.

Latvijas prese, visvairāk «Lauku Avīze», bieži sniedz sekmīgus lauksaimnieku uzņēmības paraugus. Šeit ir daži:

- Šveices pārtikas tehnologs Lūkass Lucs (*Lucas Lutz*) un agrākā skolotāja Anita Zommere veido jogurta ražošanas uzņēmumu Kazdangā. Tas būs veiksmīgs uzņēmums ne tikai vietējā Latvijas tirgū, bet būs konkurences spējīgs arī ārpus Latvijas. Šīs veiksmes pamatā ir moderna tehnoloģija, ekoloģiski tīri pārtikas produkti (jogurti, veselīgi rīsu dzērieni ar bagātu piedevu klāstu no Latvijas un ārzemēm). Viss ir augstas kvalitātes, garšīgs, iekārojams un ne pārāk dārgs. Taču interesantākais ir Lūkasa Luca novērojums, ko es citēju no «Neatkarīgās Rīta Avīzes» pielikuma «Darbs un Nauda»:

«..Tie, kuri kādu laiku, dažādu apstākļu vai pašu izvēles vadīti, izrāvušies no ierastās vides, vienalga – Šveicē, Anglijā vai Latvijā, vienmēr atgriežas pilnīgi citādi, jo bijusi iespēja salīdzināt [un] mācīties – īpaši biznesā tas ir ļoti svarīgi.

.. Gribēju būt patstāvīgs. Strādāt neierastā vidē. Esmu vēl jauns un domāju, ka prakse, pieredze un kļūdas, kas gadās tagad, būs laba skola vēlākai darbībai jau brieduma gados...

.. Galvenais, ar mazākiem izdevumiem sasniedzamais rezultāts.»

- Novērojumu par lauksaimnieku virzību uz uzņēmības pusi pasvītro Amerikas lielsaimnieks un Latvijas lauksaimnieku padomnieks Juris Plēsums kādā intervijā ar laikraksta «Lauku Avīze» valdes priekšsēdētāju Volde-māru Krustiņu 1998. gada septembrī. «Lauksaimniecība,» viņš saka, «ir nodarbošanās... Kāpēc lai es izceltu tikai to vienu dzīvesveidu? Lauksaimniecības dzīvesveids ir profesija, kura ir profesionāli jāattaisno.»
- Mans brālēns Juris Dāle ar sievu abi strādā atgūtās tēva mājās Jakstos pie Mazās Juglas. Vecākie ļaudis ir pie labas veselības, viņi apgalvo, ka darba netrūkst arī ārpus mājas. Tas dod ienākumus, ko ieguldit mašīnās un jaunās mājās (no pirmskara ēkām palikusi tikai mūra kūts), kas gandrīz visas uzceltas dažu gadu laikā. Te būs ģimenes dotais mantojums vienam no dēliem. Saimniecības nākotnes profils būs mantinieka teikšanā. Kādreiz lielā saimniecības platība ir sarukusi līdz 20 hektāriem (daļu vasar-nīcu cēlājiem pārdevusi padomju vara, daļu mantojušas brālēna māsas), bet 20 kilometru attālumā no Rīgas labas iespējas paveras sakņkopībai vai dārzsaimniecībai. Arī pēc nesena kartupeļu cenu sarukuma brālēns nav pārāk norūpējies par savu nākotni. Viņš rūpīgi apseko tirgu. Tā kā pēc izsūtījuma padomju laikā viņš ir audzējis un pārdevis puķes, viņš ir pārliecināts par savām iemaņām tirgū. Šīs ģimenes lauksaimniecības nākotni noteiks pieprasījums tirgū un ģimenes spējas tam ātri pielāgoties. Šodien brālēns ir gandarīts, ka viņš var Jakstus atjaunot paša spēkiem, ar savu izdomu un darbu. Viņš dzīvo pilnvērtīgu dzīvi.

- Viena no interesantākajām lauku ģimenēm ir kāda amatnieku ģimene Vidzemē. Ne jau ratiņu meistari Piebalgā, bet rūpīgi mēbeļu galdnieki. Piemājas četrus hektārus ir daudz par maz, lai varētu nodarboties ar piensaimniecību. Tas ir izmēģināts. To nevar, pat strādājot algotu darbu ārpus mājas. Saimnieks atgriežas pie galdniecības darbiem. Viņš tos ir iemīlojis, ieskatījies un iemācījies jau zēna gados. Teju kūts tagad ir galdnieku darbnīca. Galdnieku darbā, ozolkoka mēbeļu pasūtījumiem augot, piedalās lielie un mazie, visa ģimene. Šie smalkie darbi, liekas, sarežģī kādreizējā lauksaimnieka dzīvi, bet arī «dod iespēju attīstīties un augt». Cik var spriest no lasītā, ģimenei patīk un ir izdevīgi dzīvot tēva mājās. Šīs ģimenes sasniegumu pamatā ir augstas kvalitātes amatnieka darbs un rūpīga materiālu iegāde. Nevis veikla tirdzniecība, bet ģimenes godīgums raksturo labas attiecības ar pasūtītājiem. Šī ģimene ir iztikusi; meita jau studē uzņēmumu vadību Latvijas Universitātē. Šajā uzņēmumā izmanto arvien labākus darbarīkus un seko pasaules modes tendencēm. Te dara pietiekami ražīgu darbu, lai iztikusi ģimene dzīvotu un strādātu kopā. Labi padarītais vienmēr ir skaists. Ar šādu pieeju ienesīga darba netrūks arī nākotnē.
- Man patīk Zemgales piensaimnieku ģimene, kas deviņos gados ir atjaunojusi sagruvušās mājas un rūpīgi meklējusi savai saimniecībai piemērotāko darbalauku. Četriem cilvēkiem 20 govīs un ducīs telišu. Vai ar tām pietiks? Viss liekas smalki izrēķināts un izmēģināts. Salīdzinot ar augkopjiem kaimiņos, viņi paļaujas vairāk uz savām zināšanām, pieredzi un uzņēmību. Šogad viņi cer pārsniegt vidēji 4500 kilogramu izslaukumu. Šodien viņiem ir optimāla lieluma saimniecība, kas var nodarbināt un uzturēt visu ģimeni.
- Vairākus soļus viņiem priekšā ir ģimene Vidzemes ziemeļos. Pieci pieaugušie ar trim kopīgi apsaimniekotām mājām, 250 hektāriem zemes, 39 slaucamām govīm un 40 jaunlopiem. Te ir integrēta saimniecība piena un gaļas ražošanai ar saviem zālājiem un labības laukiem. Tēvs ir mehāniks, māte – diplomēta zootehniķe, un dēli arī ir piemācījušies klāt savu tiesu skolās unursos. Arī šajās saimniecībās daudz kas ir izmēģināts, svērts un mērīts. Mērķēts ir uz 6000 kilogramu izslaukuma līmeni. Viņi augstu vērtē vietējo lauksaimniecības konsultāciju centru. Viņi vēlas lētāku kredītu, bet citādi viņi no valdības neko negaida. Šīs ģimenes saimniecībā kopīgi vai atsevišķi strādās vismaz divas paaudzes.
- Mēs varam sagaidīt kāda Lēdurgas saimnieka sekmīgu darbu. Viņa nākotnes plāni ir agrobiznesa saimniecība ar 180 augstākajām Holšteinas govīm pēc Rietumu parauga ar visjaunāko tehnoloģiju. Šāds pasākums saistīts ar lielu risku saimniekam, kas šos masīvos uzlabojumus

finansē un kreditē. Nepieciešamie lieli kapitālieguldījumi viņam liek domāt par lētāka kredīta vēlamību un iespējamu valsts atbalsta vajadzību negaidītās krīzes situācijās.

- Beidzot mēs nonākam pie smaidīga un pašpārliecināta vīra, kas tikko iegādājies krietnu daļu no valsts lopkopības izmēģinājumu stacijas kontrolpaketes Kurzemes un Zemgales pierobežā. Salīdzinot ar ģimeņu saimniecībām, šis ir milzīgs uzņēmums ar 1800 hektāriem zemes, 400 govīm, 1000 cūkām un lielu jaunlopu ganāmpulku. Vīrs un sieva ir beiguši Latvijas Lauksaimniecības akadēmiju. Pašam ir inženiera mehāniķa diploms, sieva ir diplomēta pārtikas tehnoloģe. Sācis darboties uz savu roku 1989. gadā ar 13 hektāriem zemes, šis agrouzņēmējs šodien apsaimnieko 850 hektārus sējumu, 170 hektārus cukurbiešu un vēl lielu zemeņu lauku. Viņš nomā lielas meža platības, un viņam ir savs gateris. Uz trim gadiem garantējis 146 darbavietas agrākiem valsts darbiniekiem. Šis lielsaimnieks strādā īsta agrobiznesa mērogā. Esmu pārrunājis šo pirkumu ar kolēģi, kurš labi pazīst lielsaimniecības Kalifornijā. Lielsaimnieka ienākumus un parādu nastu nepazīstot, mēs tomēr redzam, ka visa spēle nav zem viena jumta. Protams, priecājamies, ka viņam ir liela pieredze ar laukstrādniekiem, jo pārveidotai firmai vajadzēs rūpēties par strādnieku darba ražīguma un algu palielināšanu. Nākotnes pamatos viņi liek augstāku darba ražību, to uzlabojot ar jauniem kapitālieguldījumiem. Mēs priecājamies par viņu lielo un vērtīgo pieredzi pēdējos deviņos gados. No viņiem sagaidām Kalifornijas vērienu un krietnas eksportspējas. Ceram, ka vismaz pagaidām viņš vēl nepāries dzīvot uz Jelgavu. Vēlam visu labāko!

Atskatoties redzam šiem sekmīgajiem lauksaimniekiem kopīgas īpašības. Šiem saimniekiem un saimniecēm ir varens darba tikums. Darbs ir viņu sākuma kapitāls. Viņi ir reālisti. Viņi sapņo par to, ko var panākt, strādājot ar veiclām rokām un gudru galvu. Liekas, neviens darbs viņiem nav par grūtu. Kad viņi nestrādā, viņi mācās. Parasti viņiem ir laba amata prasme vai pabeigta augstākā izglītība kādā no lauksaimniecības nozarēm, tomēr viņi cenšas apgūt visu jaunāko. Viņus interesē ne tikai tirgus, bet arī ieguldījumi jaunās tehnoloģijās. Viņi uzklausa gan vietējos, gan ārzemju padomniekus, novēro un salīdzina gan kaimiņu valstīs, gan Rietumeiropā redzēto. Viņi daudz lasa. Liekas, ka čaklās saimnieces ir kļuvušas zinīgas grāmatvedes; šajās saimniecībās maz kas notiek bez rūpīga aprēķina. Šīs lauku ģimenes raksturo piemērotas zināšanas un pieredze, drošs, bet uzmanīgs skats uz nākotni un tās nestām pārmaiņām; sastrādājusies ģimene ar lielu atbildības sajūtu pret sevi un citiem un šo ģimeņu kopīgi izjustais lauku darba skaistums

mums rada latviešu lauksaimniecības nākotni. Tā būs labākā daļa no Latvijas lauku dzīves.

Vismaz daži no šo lauksaimnieku pēcnācējiem būs uzņēmēji ar labām, latviešiem patīkamām īpašībām. Citi virzīsies uz uzņēmumu dzīvi un darbu pilsētās, uz laukiem tikai atskatoties. Daudz ko noteiks valsts politika, jo arī optimālas saimniecības nevarēs noturēties savās pozīcijās ilgstoši, ja valdība šos lauksaimniekus neaizsargās pret citur atbalstītu preču importu par dempinga cenām.

Agrākie laucinieki laukos atgriezīsies kā ciemiņi un vasarnieki senas romantikas atblāzmā. Tos mēs Latvijā visbiežāk satiksim tur, kur tie dzīvos kā turīgie pilsētnieki jaukās vietās. Tiem būs lauku māja ar dārzu, un tie uz savu lauku māju atbrauks un no tās aizbrauks ar savu auto. Viņi atvedīs sunim smalku pilsētas ēdienu un sev līdzī aizvedīs kādu ābolu kasti un grozu ar tuvējā mežā salasītām sēnēm. Iespējams, ka viņi no kāda lauku bērna nopirks pa litram meža zemeņu vai aveņu. Viņi sirsnīgi pārrunās lauku lietas ar mājas sirmo uzraugu pāri, mazliet papētot, vai te ko nemana no dzērāju netikumiem. Projām braucot uz darbiem un skolām pilsētā, šie pilsētas saimnieki noglaudīs raibo runci. Tas nav Kārļa Skalbes baltais kaķītis. Nē, tas ir vairāk gara radnieks pašu saimnieku ideālam. Viņš ir acīgs un apzinīgs, uzņēmīgs pašgādnieks. Tas saimniekiem drusku skauž. Viņi to noglaudīs vēlreiz un aizbrauks. Saimnieki aizbrauks, lai atkal atgrieztos.

Pirmais pielikums IV nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

MODERNS LAUKSAIMNIEKS AMERIKĀ

Gonsalo Nunišs audzē salātus gardēžiem

Savu laiku atpakaļ profesors Ķeniņš skaidro ražošanas izmaksu struktūru apgādes semināra dalībniekiem Sanfrancisko. Izņemot sešus kara flotes ierēdņus, tie gandrīz visi pārstāv rūpniecības uzņēmumus. Vienīgais izņēmums ir spēcīgs, drukna auguma, apmēram piecdesmit gadu vecs vīrs, kas sevi stāda priekšā ļoti vienkārši: «Gonsalo Nunišs (*Nunes*), fermeris!»

Ķeniņš savā piemērā uzskaita ražojumu izdevumus: izejvielas un citus iepirktus materiālus, tiešā darbaspēka atalgojumu 10 USD stundā (ak, cik tas sen atpakaļ!) un netiešās ražošanas izmaksas (projekta inženieriem, kvalitātes paraugiem, rūpnīcas priekšstrādniekiem, noliktavas darbiniekiem, datoru darbam un citiem) kā 100% no tiešā darbaspēka izmaksas. Šķiet, ka visi seko skaidrojumam un pārrunās piedalās lietišķi. Te pēkšņi ierunājas Nunišs: «Kāpēc jūs lietojat tik fantastisku uzrēķinu netiešiem izdevumiem?» – «Kā tā, mēs pat zinām 200% un vairāk! Varat jautāt kara flotes ierēdņiem!»

Ķeniņš aicina Nunišu aprakstīt savu izdevumu struktūru. «Vispirms,» fermeris saka, «man kā nodokļu maksātājam ir žēl maksāt milzīgas algas kara flotes piegādātājiem. Es ceru, ka šis seminārs jums tās palīdzēs samazināt, taču es pilnīgi nesaprotu, kas tā ir par darbinieku armiju netiešos izdevumos. Skaiti, kā gribi, mani netiešie ražošanas izdevumi ir datora īre vietējā bankā un vēl kādi nepieciešami sīkumi. Viss kopā – augstākais, 10% no tiešās darba algas. Nav brīnums, ka kara flote maksā milzu cenas par to, ko tepat apstūri var nopirkt par pāris centiem. Es dzīvoju labi tikai tāpēc, ka esmu iemācījies taupīt.»

Pārtraukumā kafiju dzerot, Nunišs Ķeniņu iepazīstina ar sevi un saimniecību. Viņa ģimene cēlusies no lauciniekiem un zvejniekiem Azoru salās. Vec-tēvs pārcēlies uz Havaju salām par plantāciju darba pārraugu (klimats un zeme Azoru un Havaju salās ir līdzīgi), kopā ar dēliem iekrājuši naudu. Abi

dēli nopirkuši diezgan lielu salātu fermu Salinas ielejā (šo ieleju lasītāji pazīs no Džona Šteinbeka (*John Steinbeck*) stāstiem un romāniem). Jaunākā dēla dēls Gonsalo ar sava tēva palīdzību nopircis apmēram 20 hektāru zemes Sanfrancisko pievārtē. «Principā,» viņš saka, «es audzēju tikai to, kam Sanfrancisko ir labs pieprasījums un ko es savā zemē un šajā klimatā māku labi izaudzēt. Tas jādara ļoti uzmanīgi, jo maigas ziemas (sniegs uzsnieg pa vienai dienai reizi desmit gados) neizskauž augu slimības un kaitēkļus. Es audzēju sešas izmeklētas salātu šķirnes Sanfrancisko labākajiem restorāniem. Es ceļos agri, katru dienu 340 dienas gadā, jo mans pirmais darbs sākas ar rīta gaismu. Es pārbaudu katru vagu, lai būtu drošs, ka mani salāti aug koši un veselīgi. Pat viena apslimusi lapiņa var norādīt uz katastrofālas augu slimības draudiem. Ražošanā man viss ir izplānots līdz katrai kvadrātpēdai uz visu gadu. Pirms Ziemassvētkiem es novācu pēdējo ražu un sakopju zemi nākamajam gadam. Tad mēs ar sievu, dēlu un meitu dodamies istā atvaļinājumā, šogad uz siltajām Francijas dienvidjūras salām. Tur mēs citīgi atpūtiesimies, lai pavasara darbus sāktu janvāra beigās.»

Nuniša fermas salāti ir augstākās šķiras, cena par vienu piektdaļu augstāka par vairumtirdzniecības pārdošanas cenām. Katru vakaru visa raža tiek salikta kastēs ar lepmu uzrakstu «*Nunes Premium Produce*». Nuniša dēls (students), uz universitāti braukdams, pieved uz restorāniem pastāvīgajiem klientiem viņu pasūtītos salātus. Apmēram piekto daļu no ražas, kas ir zemākas kvalitātes, Nunišs atlasa vairumtirgotājiem. Meita, kas strādā bankā pastāvīgu darbu, pārzina arī šīs saimniecības grāmatvedību un naudas lietas, bet sieva pati palīdz dārza darbos. Principā Nunišs maz lieto sezonas strādnieku darbu.

Jautājumi.

Kas ir Nuniša saimniekošanai raksturīgs?

Kā viņš uzlabo savu uzņēmumu?

Vai kādi no Nuniša saimniekošanas principiem noder Latvijā?

Piebildes.

Gonsalo Nuniša saimniekošanai ir raksturīga 1) uzmanīga savas vietas iekārtošana tirgū; 2) spēja nodrošināt un pārdot restorāniem ar papildu peļņu augstas kvalitātes salātus; 3) piemērota un efektīva izdevumu kontrole; 4) iemaņas pielietot tehnoloģiju (apsekot pieprasījumu un restorānu pasūtījumus elektroniski); 5) pilnīga zemes izmantošana klimatam piemērotu salātu

audzēšanai gandrīz visu gadu; 6) piemērota, intensīva ģimenes locekļu iesaiste šajā dārzsaimniecībā. Īstenībā nav šaubu, ka viņa ģimenes izdevumi ir samērā mazi; izņemot lielo atvaļinājuma braucienu, liekas, ka Nunišu ģimene jau no agra rīta vai nu strādā, vai mācās.

Nunišs lieto datorus jau tad, kad to pielietojums šajā nozarē vēl tikai sāk veidoties. Izmaiņas restorānu pasūtījumos viņu informē par pārmaiņām gardēžu gaumē. Viņš pats nestudē, bet mācās īsos semināros (semināra beigās viņš teica, ka nākotnē ietaupīs apmēram 5% no saviem izdevumiem par materiāliem), lai iegūtu zināšanas par praktiskiem uzlabojumiem. Liekas, ka Nunišs samērā maz lieto ķīmikālijas; tas ietaupa naudu un ceļ viņa audzēto salātu vērtību. Labākie restorāni Kalifornijā uzsver visu produktu augsto kvalitāti un svaigumu. Nav skaidrs, kas ar šo saimniecību notiks nākotnē. Jaunbūves Sanfrancisko apkārtnē nāk tuvāk un tuvāk, un visā drīzumā Nunišam būs izdevīgi fermu pārdot. Tad viņš ar dēlu var izšķirties ieguldīt kapitālu jaunā fermā tālāk no pilsētas vai citos ieguldījumos. Profesoram Ņeniņam ir aizdomas, ka Nunišs ir turīgs kungs ar prāviem ieguldījumiem.

Latvijā piepilsētu lauksaimniekiem ir nepieciešams ņemt vērā samērā īso sezonu un dārgos enerģijas resursus. Sezonu var pagarināt ar darbiem siltumnīcās un lecektīs, kā arī ar piemērotu augu izvēli. Kaut arī Nunišs nav tirgotājs, no viņa var mācīties itin veiklu piemērošanos tirgum un tā mainīgām prasībām.

Latviešu lauksaimnieku lielākā problēma ir atrast to jauno pieprasījumu, ar ko tie varētu ielauzties Eiropas tirgū. Labs piemērs tirgus pētījumiem būtu šādu pieprasījumu izpēte ārzemēs ar valdības aģentu palīdzību. Jauna pieprasījuma atradumi ir gluži reāli. Augstas kvalitātes baltvīna rūpniecība Vašingtona štatā īsti sākās tikai pirms divdesmit gadiem. To iesāka ar jaunām vīnogulāju šķirnēm un Štata Ekonomiskās attīstības biroja pētījumiem. Līdzīgi jaunumi lauksaimniecībā noteikti ienāk ar pašlaik populāro «*Ginkgo Biloba*» ekstraktu ražošanu. Šis pieprasījums izauga ļoti ātri, pa daļai ar iedzīvotāju novecošanos un augošo pieprasījumu pēc veselības kopšanai derīgām pārtikas piedevām un bioloģiski audzētām, dabīgām zālēm. Šī acīmredzot pašlaik ir plaukstoša nozare. Taču šādus pieprasījuma novērojumus un analīzes izdarīt nav pa spēkam atsevišķam lauksaimniekam.

*Otrais pielikums IV nodaļai***Daži vārdi pārdomām.****SOMIJAS LAUKSAIMNIECĪBA IEIET EIROPĀ***No lēnākām uz straujākām pārmaiņām*

Jau 1995. gada janvārī, kad Somija iekļāvās Eiropas Savienībā, tirgus cenas lauksaimniecības ražojumiem samazinās gandrīz vai uz pusi. Pārtikas produktu cenas patērētājiem samazinās par apmēram 10%. Somi sāk ēst cūkgaļu ik dienas kā kāzās.

Gatavojoties pārmaiņām, Somijas valdība vienojas ar Eiropas Savienību par iespējamu novirzi no Eiropas Savienības kārtības un izkārtu sākumā lielākus, vēlāk samazinātus Eiropas Savienības un Somijas valdības pabalstus lauksaimniekiem. Ar šo pabalstu palīdzību somu lauksaimnieki vismaz lielo pārmaiņu sākumā uztur līdzšinējo ienākumu līmeni.

Pārmaiņas Somijas lauksaimniecībā ir milzīgas un lielā mērā tomēr neparedzētas. Pirms pievienošanās Eiropas Savienībai lauksaimniecības ražojumu cenas ir valdības kontrolētas, bet tagad tās nosaka brīvā tirgū. Ne lauksaimnieki, ne pārtikas produktu pārstrādātāji vairs nevar rēķināties ar līdz šim stabilajām cenām. Mainās izejvielu, materiālu un lauksaimniecības ražojumu cenas. Konkurence pēkšņi valda visās lauksaimniecības un pārtikas rūpniecības nozarēs.

Pēc pirmā šoka lauksaimniecības ražojumu cenas drīz vien sāk stabilizēties. Tās pielāgojas Eiropas Savienības līmenim. Tas visvairāk atspoguļojas labības cenās, pie kam īpaši krit augstās cenas rudziem, mazāk kviešiem, miežiem un auzām. Cūkgaļas cenas samazinās vairāk nekā uz pusi, līdz pat 10% zem Eiropas Savienības cenām. Arī liellopu gaļas cenas nokrīt mazliet zem Eiropas Savienības cenām. Piena cenas noturas mazliet virs Dānijas cenām. Vēl jāatzīmē jaunums Somijas pieredzē: sezonas svārstības cenās.

Veidojot savus nākotnes plānus, daudzi lauksaimnieki vēl nogaida situācijas attīstību, jo samazinātie pabalsti tomēr tiks piešķirti līdz 2000. gadam. Daži ir pārliecināti par savām spējām sekmīgi darboties arī brīvā tirgus konkurences apstākļos, bet krietna daļa, piemēram, ap 2000 lopkopības saimniecību, ātri vien izbeidz savu darbību. Vienīgi putnkopība izvēršas plašumā. Eksports turpinās, bet imports nav sevišķi audzis. Somu patērētāji joprojām dod priekšroku Somijā ražotai, kvalitatīvai pārtikai. Citiem vārdiem, lauk-

saimniecības ražojumu līmenis nekrit, bet samazinās atsevišķo lauksaimniecības nozaru skaits. Te notiek strukturālas pārmaiņas.

Pārsteidz, ka nekas daudz nemainās pārtikas produktu pārstrādē un sadalē, bet novērotāji šajā nozarē ir norūpējušies, ka pārstrādes firmas varētu spiest uz leju cenas, ko tie maksā lauksaimniekiem.

Nav šaubu, ka tālākās pārmaiņas Somijas lauksaimniecībā stabilizēs, aizkavēs vai paātrinās Somijas valsts politika. Ņemot vērā, ka Eiropas Savienība pēc 2000. gada ir paredzējusi samazināt un lēnām izbeigt pabalstus lauksaimniecības produktu ražošanai vēl pirms jaunu valstu uzņemšanas savienībā, Somijas lauksaimniecība var rēķināties ar daudzām problēmām, kurām šodien nav labu atrisinājumu. Visumā ir skaidrs, ka arī Somija nākotnē sniegs atbalstu lauku iedzīvotājiem, bet neatbalstīs ražošanu kā tādu. Daudzi Somijas lauksaimnieki nebūs ražotāji, bet kļūs par sava veida valsts atbalstītiem bezdarbniekiem vai pensionāriem.

Jautājumi.

Vai Latvijas lauksaimniecība ir sagatavojusies brīvā tirgus apstākļiem?

Kādās Latvijas lauksaimniecības nozarēs varam gaidīt panākumus?

Kas raksturo sekmīgos lauksaimniekus, pārtikas produktu pārstrādātājus un pārdevējus?

Kas būtu labākais, ko Latvijas lauksaimniecība varētu sagaidīt no valdības?

Piebildes.

Somijas piemērs mums rāda, ka valsts kontrolēta lauksaimniecība ir tik stabila, ka tai ir ārkārtīgi grūti piemēroties lielākām pārmaiņām. Kaut arī Somijas valdība iestāšanās līgumā izkaro iespējas pabalstīt lauksaimniecību vairākus gadus, nav redzams, ka valdība un lauksaimnieki tiešām veidotu nākotnei piemērotu politiku. Taču visās lietās nogaidīt uz Eiropas Savienību nozīmē nonākt situācijā, kur pielāgošanās jāizdara milzīgā ātrumā. To nevar. Līdzīgi latviešu saimniekiem, arī somi nav ieradusi mainīt ierasto. Viņi labprātāk nogaida, līdz ūdens smeļas mutē.

Reformas lauksaimniecībā nav vienkāršas. Te mainās mērķi, uzdevumi, dzīvesveids un darbs lauksaimniecībā un ar to saistītajās nozarēs. Latvijas lauksaimniecības iekļaušana Eiropā ir jau pie durvīm. No tās nevar atteikties, jo tad visa Latvijas saimniecība pagriezīsies naturālās saimniecības virzienā. Lai izglābtos no šādas stagnācijas, jādomā par sagatavošanos gaidāmajām

pārmaiņām. Te kļūst steidzami lieli uzdevumi: 1) izveidot piemērotu pabalstu sistēmu laukos, kas nav tieši saistīti ar lauksaimniecības sektora paplašināšanu, 2) jāpalīdz uzlabot lauksaimniecības un pārtikas rūpniecības preču kvalitāti un 3) jāizglīto un jāapmāca liels skaits lauku ļaužu jaunās zināšanās un iemaņās, īpaši darbam pilsētās. Šiem uzdevumiem klāt nāk vajadzība uzlabot infrastruktūru laukos, izveidot kredītsistēmu strukturālām pārmaiņām laukos un atrast labākus veidus tiem valdības pakalpojumiem, kas domāti lauksaimnieku informācijai par jaunām iespējām. Ne kopumā, ne atsevišķi šie nav darbi vienai dienai. Tie ir darbi, kas ne vien mainīs, bet, cerams, arī uzlabos ceturtdaļmiljona Latvijas lauku iedzīvotāju likteņus.

Manuprāt, Latvijas lauksaimniecība ir tikai pa daļai sagatavojusies lielākām turpmākām pārmaiņām. Visumā Latvijas lauksaimniecības produkcijas līmenis pēdējos desmit gados ir lielā mērā saskaņots ar vietējā patēriņa pieprasījumu. Eksporta iespējas uz Krieviju nedod pamatu optimismam: 1) Krievijas maksātspēja ir minimāla, bet pieprasījums faktiski samazinās sakarā ar lētu piedāvājumu no Amerikas (pa daļai dempinga cenu rezultāts labdarības aizsegā), bet 2) pārtikas produktu ražojumi vēl nav kvalitatīvi pielāgoti Rietumeiropas gaumei. Atveroties Rietumeiropas vārtiem, varam rēķināties ar agresīvu lielo Rietumeiropas pārtikas ražotāju iebrukumu Baltijas valstīs. Šīm firmām ir naudas līdzekļi šādiem pasākumiem, un tām ir pieredze iepriekš izplānot un iekarot jaunus tirgus. Salīdzinot ar tām, Latvijā trūkst gan kapitāla, gan pieredzes.

Jaunajā situācijā ir prātīgi pārdomāt visu ar lauksaimniecību saistīto uzņēmumu un iestāžu pašreizējo darbību un nākotnes plānus. Te mums jādomā gan par lauksaimniekiem dažādās nozarēs un situācijās, gan arī par lauksaimniecības produktu pārstrādātājiem un pārdevējiem. Jārēķinās ar strukturālām pārmaiņām. Piemāju zemes kļūst par dažu ģimeņu naturālām saimniecībām vai piepilsētu dārzsaimniecībām. Pirmajā gadījumā lauksaimniecība būs zināms atbalsts pensionāriem un tiem, kas strādā pilsētās. Otrajā gadījumā jādomā par uzlabotu kvalitāti produktu sagatavošanā tirgum, labākiem iesaiņojumiem un lētākām piegādes sistēmām. Ar pārkārtojumiem, varbūt ar kooperatīvu palīdzību, lopkopībai un piensaimniecībai ir izredzes noturēt savu vietējā tirgus daļu. To pašu var teikt par samērā nedaudzām lielsaimniecībām. Taču pareizā atbilde meklējama kvalitātē. Ja Latvijas pārtikas produktiem būs pietiekami augsta kvalitāte, lai atvairītu ārzemju konkurenci, tad tie varēs arī iekarot savu tiesu Eiropā un citur pasaulē (Rietumeiropa nopietni pievēršas lauksaimniecības ražojumu eksportam ārpus Eiropas Savienības).

Liels jautājums būs valsts politika attiecībā uz lauku iedzīvotāju pabalstiem. To atļaus paredzamā Eiropas Savienības kārtība un pieļaus zemākas

pārtikas cenas visiem iedzīvotājiem. Tās nepieciešamību noteiks lauku iedzīvotāju nespēja pārcelties uz zemu atalgoziem darbiem pilsētās. Šodien lauku iedzīvotāji ir, burtiski, piesieti pie savām «lētajām» dzīvesvietām, jo viņi nevar atļauties dzīvokļus pilsētās. To varēs vienīgi jaunie un labi izglītotie laucinieki; ar savu darbu pilsētās viņi var tieši un netieši palīdzēt uzturēt laukos palikušos iedzīvotājus.

Nav šaubu, ka neziņa par nākotni apgrūtina plānošanu. Nav šaubu, ka neskaidrie valdības plāni un neizdarīgā rīcība šeit daudz nepalīdz. Nav šaubu, ka plašai lauksaimniecības un lauku labklājības programmu plānošanai un iedzīvināšanai ir palicis maz laika. Nav arī šaubu, ka tas, ko valdība šeit darīs vai nedarīs, būs ļoti svarīgi visiem lauksaimniekiem, daudziem Latvijas uzņēmējiem un krietnai daļai no visiem lauku iedzīvotājiem. Tas visvairāk attiecas uz valsts politiku attiecībā uz pētniecību un izglītību, pasākumiem celt darba ražību un preču un pakalpojumu kvalitāti vietējām vajadzībām un eksportam, jau laikus brīdināt par nereālām nākotnes iespējām (grūti iedomāties cukurbiešu audzēšanu un pārstrādi brīva tirgus apstākļos Latvijā) un saimnieciskiem draudiem, aizsargāt lauksaimniekus pret dabas katastrofām un palīdzēt veidot drošāku finansējumu sistēmu laukos. Privātā sektora iniciatīvai atstāsim ražojumu izvēli un uzlabojumus labākai darbībai tirgū. Kooperatīva rakstura pasākumus var veidot kopīgi paši laucinieki ar netiešu valsts atbalstu (domājams, ka Eiropas Savienības noteikumi atļaus viegli un bez nodokļu nastas noorganizēt vai uzlabot pastāvošos iepirkšanas, ražošanas, pārdošanas kooperatīvus). Nerēķināsimies ar ko vairāk, jo valsts politika Latvijas lauksaimniecībā līdz šim ir bijusi isredzīga samērā normālos apstākļos. Šodien lauksaimnieku ģimene vairs nevar labi dzīvot ar četrām govīm un zirgu. Bet, ja runājam par lielām lopkopības saimniecībām, tad gudrosim, kā tās izdevīgāk iesaistīt tirgus saimniecībā. Te ne vienmēr noderēs tāda valsts politika, kas veicina tikai standartpreču ražošanu. Atcerēsimies, ka vēl pirms Pirmā pasaules kara Latvijas izcilie sieru meistari ieguva balvas visā Eiropā, bet tikai vēlāk, valsts prēmiju ierosināti, tie pārgāja uz šodien jau neizdevīgo sviesta ražošanu eksportam.

Apskatītās problēmas, protams, ir mūžīgās pārmaiņu dinamikas izraisītās problēmas. Tirgus mainās un vienmēr piedāvā ko jaunu. Medaļas otrā pusē varēs atrast jaunas iespējas.

V. SKATS NO AMERIKAS ZIEMEĻRIETUMIEM

No Amerikas Savienoto Valstu ziemeļrietumu stūra skatoties, pēckara ieobraucēju sasniegumi man liekas ievērojami, bet ne pārsteidzoši. Latviešu ieobraucēji pēc Otrā pasaules kara ierodas Amerikai istā laikā. Amerika ir pārejas periodā. Šis, protams, ir pārmaiņu laiks arī ieceļotājiem. Amerikāņu sabiedrībai pārmaiņu lietās ir liela izvēle tās veidot pēc saviem ieskatiem un vajadzībām, bet ieceļotājiem šī izvēle ir daudz mazāka. Iebraucējiem līdzī ir tikai viņu centība, zināšanas un darba spējas. Tās ir pietiekamas, lai varētu ieslidēt vai nu darbos, ko citi nevēlas, vai arī iekarot tās vietas, kas rodas pārmaiņu laika uzviļņojumos. Iekarot! Ļoti ātri apstiprinās nojauta, ka jaunas iespējas visvairāk paveras tiem, kam jau agrāk ir iegūtas piemērotas zināšanas, kā arī tiem, kas tās papildina Amerikā. Šī ir profesionāli un saimnieciski izdevīgākā pielāgošanās straujiem pēckara pārmaiņu procesiem Amerikā.

Nemot vērā dažas ļoti nozīmīgas līdzības un pretstatus, Amerikas saimniecisko attīstību salīdzinot ar apstākļiem Latvijā agrāk un šodien, ir vērtīgi uz brīdi ieskatīties šo pārmaiņu būtībā. Šajā ieskatā uzsveram to, kas liekas svarīgs latviešu uzņēmībai šodien un nākotnē.

Pārmaiņas Amerikas saimniecībā pēc Otrā pasaules kara

Pēc Otrā pasaules kara beigām Amerikas saimniecība ar grūtībām pārslēdzās uz elastīgākiem vadības principiem, jaunākas tehnoloģijas izmantošanu un brīvākām attiecībām darbā un citās jomās. Demokrātiskajai Kanādai un Savienotajām Valstīm tad vēl ir ejams tāls ceļš līdz tādai civilai sabiedrībai, un pārmaiņu laikā sākuma punkts ir kara laika komandsaimniecības pārorientēšanās uz tīrgus saimniecību. Mēs zinām arī, ka šādas vienmērķīgas sistēmas tomēr nav imūnas pret jaunām prasībām. Tajā pašā laikā ir neiespējami uzturēt *status quo* nodarbinātībā un attīstības virzienu izvēlē. Tas pierādās Padomju Savienības pēdējos gados, arī Latvijā, kad toreizējā saimnieciskā kārtība, organizāciju struktūra un resursu iesaiste daudz nemainās un ar

laiku vairs nespēj šo progresu nespējīgo saimniecisko sistēmu panest. Salīdzinot ar Ameriku pēc Otrā pasaules kara, viss tiešām ir nodzīvots «līdz kliņķim», saimniecisko rezervju nav. Latvijā saimnieciskie vadītāji neredz, nemāk un laikam arī nedrīkst atrast atrisinājumus savu uzņēmumu problēmām. Liekas, ka viņi mēģina izmantot varas struktūras un politiski saimnieciskos sakarus, lai nodrošinātu tikai savu personisko labklājību.

Kara un pirmajos pēckara gados Amerikā dominē lielie uzņēmumi, ko tad reizēm sauc par demokrātijas arsenālu, un to satelīti mazākos uzņēmumos un lauksaimniecībā. Kara laikā uzsvars ir uz masveidīgu, karam nepieciešamu preču ražošanu un saražotā sadali. Finanšu funkcijas ir pakļautas kara saimniecības mērķiem. Militāros un civilos cilvēku resursus izglīto un apmāca ātrai plaša mēroga iesaistei. To visu veic, kā mēdz teikt, iedarbīgi, bet ne sevišķi ekonomiski. Pieprasījuma un piedāvājuma attiecības ir samērā vienkāršas. Savdabīga racionālā domāšana stingri iegrožo personiskās vēlmes, nolūkus un iespējas. Te ērti iederas un valda princips, ka darbaspēks šādā saimnieciskā sistēmā ir ietverts kā tīri mehāniska sastāvdaļa. Teiksim atklāti, ka kaut ko tik vienpusīgu neiedomājās pat ražošanas darba racionalizācijas pionieri Frederiks Teilors un Liliāna Gilbreta (*Frederick Taylor, Lillian Gilbreth*).

Kara saimniecībai pastāvot ilgāku laiku, tā noplicina katras tautas spējas optimāli attīstīties. Ar laiku tā nespēj labi kalpot ne individuālām, ne kopīgām vajadzībām. To ir grūtāk saskatīt Rietumu sabiedroto pieredzē pēc Otrā pasaules kara, bet jau vieglāk to varam ievērot Latvijas saimnieciskajās grūtībās pēdējos desmit gados. Ja tas vēl nav gluži skaidrs, pietiks paskatīties uz politiski, sociāli un saimnieciski nožēlojamo situāciju Ziemeļkorejā un agrākajā Padomju Savienībā.

Rūpējoties par pietiekamu nodarbinātību pēc kara, Savienoto Valstu valdība dara ļoti daudz, lai paātrinātu pārslēgšanos uz miera laika saimniecību. Tā izveido nepieredzēti plašu un dziļu pārskološanas programmu; tajā var piedalīties visi demobilizētie karavīri. Federālā valdība atjauno un uzlabo fizisko infrastruktūru un būvē jaunu autoceļu sistēmu. Valdība atbrīvo pēckara Amerikas saimniecību no ciešas valsts pārraudzības un kontroles. Valstij nevajadzīgās mašīnas un materiālus pārdod par lētu naudu un kara rūpniecībai uzceltās fabrikas faktiski atdod privātajam sektoram. Šis sektors, protams, nevar uzreiz izveidot īsti normālu saimniecisko dzīvi. Milzīgs uzsvars uz liela mēroga ražošanu un sadali vēl ilgi raksturo saimniecisko dzīvi, jo tas saskan ar pēckara vajadzībām. Ir jāapgādā un jāatjauno Eiropa, jāmodernizē Amerika un jārūpējas par samilzušām iedzīvotāju vajadzībām. Lielie kapitālisti paši visvairāk skatās uz iespējām Amerikā (Eiropa nelielas droša; patriciešu lielbagātņieki, zaudējuši daudz naudas abos karos, ienīst komunismu, bet agrākie Vācijas «galma žīdu» baņķieri principā neatbalsta pasākumus, kas

varētu palīdzēt Krievijai; paplašinātas šīs bagātnieku funkcijas pārņem Pasaulē Banka un Starptautiskais Valūtas fonds). Lielākā starpība starp Amerikas situāciju toreiz un stāvokli Latvijā šodien ir tā, ka Amerikā ir spēcīgs un labi attīstījies privāto uzņēmēju sektors un ka šim sektoram ir visas iespējas modernizēties un saskaņoties ar patērētāju vēlmēm un vajadzībām. Valsts šo attīstību nevēlas ierobežot, bet to atbalsta. Svarīgs faktors ir arī tas, ka dolāra vērtība ir noturējusies pieklājīgā līmenī un patērētāju pirktspēja ir ļoti augsta.

Tas viss nemaz nav viegli. Uzņēmumu vadība ir pa daļai atsvešinājusies no tirgus, tā ir arī stipri autokrātiska (varu dalot ar arodbiedrībām) un ne sevišķi izdomas bagāta. Tā bieži vien darbojas tālāk vienkāršotas racionalizācijas mentalitātē, ražojot pēc iespējas daudz no tā, kas ir «labs diezgan» izsalkušajiem patērētājiem. Patērētāji arī vēl nemaz nav izlepuši. Tie pērk visu, kas liekas noderīgs un ko var dabūt, sākot ar automobiļiem un beidzot ar ģimenes mājām priekšpilsētās.

Šajā laikā darbaspēka trūkst. Ražīgums, salīdzinot ar vēlākiem gadiem, ir samērā zems. Agrāk lauksaimniecībā un kokrūpniecībā nodarbinātie itāļu un vācu gūstekņi ir aizsūtīti mājās. Vecākie darbinieki aiziet atpūtā, un mājsaimnieces ir atgriezušās mājās pie demobilizētiem dēliem un vīriem. Izglītības iestādes ir pārpildītas ar kara veterāniem, kas vairs nevēlas atgriezties agrākajos darbos, bet grib pārskoloties labākai pēckara dzīvei. Neskolotie melnās rases amerikāņi vēl visvairāk ir atrodami uz laukiem, bet no ķīniešiem sagaida veiklu veļas mazgāšanu un veiksmi vienkāršos darbos. Iebraucēji no Eiropas atrod plaši atvērtus vārtus uz Ameriku un tikai pa pusei pievērtas durvis uz vienkāršu darbu laukos un fabrikās. Grūti iedomāties, ka pirms simt gadiem Džons D. Rokfellers (*Rockefeller*) savu pirmo, grāmatveža palīga darbu meklē no dienas dienā sešus mēnešus!

Gadsimta otrajā pusē atbrīvotā saimnieciskā rosība turpina fundamentāli pārveidot Amerikas sabiedrību un saimniecību. Milzīgie ieguldījumi izglītībā un pētniecībā turpinās un nes jaunus augļus. Augošais izglītības un pārmaiņu izpratnes līmenis ļauj plašām iedzīvotāju masām aktīvi un konstruktīvi piedalīties savas civilās sabiedrības tālākā izveidošanā. Augstais turības līmenis paātrina saimniecisko attīstību un privāto uzņēmību. Veidojas jaunas zināšanas par tirdzniecību, un palielinās izpratne par atšķirīgām kvalitātes dimensijām un prasībām pēc dažādām precēm un pakalpojumiem. Jaunizgudrojumi un tehnoloģiskā attīstība šos procesus paātrina un pavairo. Tajā pašā laikā tiek ievēroti un meklēti atrisinājumi jaunām sociālām un saimnieciskām problēmām. Šodien Amerikas Savienotās Valstis un Kanāda ir paradoksu un dažādību pilnas, bagātas un ražīgas postindustriālas zemes. Agrākiem un neseniem iebraucējiem no Eiropas tās tagad piedāvā labākas, bet ne tik viegli sasniedzamas iespējas.

Latvijā dzimušie ieceļotāji

Mēs neesam pārsteigti par atsevišķu latviešu iebrucēju sasniegumiem. Mēs jau pazīstam viņu neatvairāmo tieksmi pēc patstāvības un personiskiem sasniegumiem. Mēs pazīstam viņu centību, neatlaidību un strādīgumu.

Drīzāk pārsteidz latviešu iebrucēju kopīgie sasniegumi Amerikas Savienotajās Valstīs un Kanādā. Pielāgošanās procesi nav viegli, jo šeit iedzīvotāju mentalitāte ievērojami atšķiras no tās, ko esam jau apskatījuši (zinām, ka vismaz divi no apmēram simt latviešu studentiem, kas studē Frankfurtē, vēlāk Amerikā izdara pašnāvību; ne visiem iet tik labi, kā viņi to ir iecerējuši). Klāt vēl nāk valodu trūkums, ļoti nepietiekamās zināšanas par reālām saimnieciskām iespējām. Iebrucējiem ir ļoti nepilnīgas zināšanas par savām tiesībām, par to, ko viņi drīkst un nedrīkst. Kavē līdzī no Eiropas paņemtās terora un kara laiku fiziskās un garīgās traumas un pat parādi par braucienu pāri okeānam. Taču vislielākais kavēklis ir varbūt psiholoģiski nepieciešamie mēģinājumi no jauna atrast ierasto, stabilo un patīkamo. Latviešu iebrucēji ilgojas pēc pirmskara Latvijas. Retais no viņiem meklē iespējas strādāt īsti jaunos pasākumos un mācīties vēl nepiedzīvotas situācijas. Faktiski tas tomēr notiek, jo retam ir tiešām pietiekama interese un sākuma kapitāls, lai atgrieztos lauksaimniecībā. Ar retiem izņēmumiem viņi Amerikā kļūst pilsētnieki un darba ņēmēji. Pilsētās viņu pirmie ieguldījumi ir namos. Līdzī latviešu turīgiem lauksaimniekiem Latvijā šī gadsimta sākumā viņi kļūst namīpašnieki. Tā šo iebrucēju progress un sasniegumi ir dažādu centienu, īpašību un lielā mērā neplānotu apstākļu sagadišanās rezultāts. Tos ir vērts apskatīt rūpīgāk.

Statistikas pazinēji šodien raksturo Latvijā dzimušos iebrucējus kā turīgāko vai vienu no visturīgākajām ieceļotāju grupām. Nav jāapšaubā šīs statistikas pareizība, bet ir jāņem vērā dažas Latvijā dzimušo ieceļotāju īpatnības. Kopsaucējs ir cenšanās pēc augstākās izglītības. Vispirms jāatceras, ka šajā masā ir iekļauti gan Latvijā dzimušie latvieši, gan krievi, vācieši un ebreji. Pēdējie Amerikā ierodas visagrāk, Otrā pasaules kara laikā, pat pirms tam vai arī tūlīt pēc kara beigām. Tā arī rodas pārspilējumi, aprakstot «latviešu» un «krievu» sasniegumus. Tomēr nopietni ņemams fakts ir tas, ka tie ieceļotāji, kas nāk no Ēģiptes, Izraēlas un Latvijas, ir daudz turīgāki par caurmēra amerikāņiem. Visturīgāko ģimeņu proporcija Amerikā, respektīvi, ģimenes ar ienākumiem virs 100 000 dolāriem gadā, atrodamas taisni šajās trīs grupās. Starp šīm ģimenēm mēs atrodam miljonārus, kas dzīvo klusi un ar savu naudu neplātās. Viņi ir centīgi, izvēlas labu un ienesīgu darbalauku un nopelnīto pietaupe. Kā jau teicām, šis ir laiks, kad viss kontinents pārkārtojas kara un pēckara laika radīto pārmaiņu rezultātā. Tas paver jaunas iespējas visiem.

Ieceļotājiem vairs nav smagi jācinās par katru vietu stabilās saimnieciskās attiecībās, bet tie savas iespējas atrod lielajās pārmaiņās, kas notiek Amerikas pilsētās.

Sapņi un ilūzijas par lauku dzīvi, piemēram, masīva ieceļošana mazattīstītajā Menas štatā, izplēnē ātri. Lauki nevelk, tie drīzāk atbaida. Nekas šos urbanizācijas procesus neraksturo vairāk kā lielas latviešu kolonijas organizēšanās Senatobijas apkārtnē, Misisipi štatā. Pat piedzīvojuši linu plūcēji nespēj iemilēt kokvilnas plantācijas. Latvieši no laukiem aizbrauc uz labākiem darbiem Čikāgas apkārtnē gandrīz vai nepieklājīgā ātrumā. Ļoti maz latviešu iebrāucēju atradīsim Amerikas laukos.

Latvijā dzimušie iebrāucēji, latvieši un cittautieši, kļūst pilsētnieki. Tiem raksturīga «ieskološanās» brīvās profesijās un citos darbos. Liekas, ka taisni šie agrākie un jaunie pilsētnieki arī visvairāk sasnieguši īsti dinamiskos apstākļos. Latvijā dzimušajos nelatviešos atrodam apzināti lielu tiekšanos pēc izglītības un augstiem profesionāliem sasniegumiem kā savas labklājības pamatu.

Par to liecina Latvijā dzimušo sasniegumi un turība. Taisni ebreji ir tie, kas jau Latvijā ir pieraduši skatīties uz jauniem notikumiem un pārmaiņām ar lielu uzmanību. Viņi ir arī tie, kas šīs iemaņas jaunos apstākļos izmanto vispilnīgāk. Turība ir iegūta ar centību, veiklību un gudru izdarību tirdzniecībā un finansu laukā, īpaši nekustamo īpašumu lietās, jo vēl pat kara laikā šādu īpašumu vērtība nebija atkopusies no pasaules saimnieciskās krīzes. Par to liecina kaut vai Hirshornu ģimenes dāvinātais mākslas muzejs Vašingtonas centrā. Taču visraksturīgākā ebreju iebrāucējiem ir izteikta traukšanās uz augstāko izglītību, kas apvienota ar rūpīgu, bet tirdzniecībai noderīgu ātru katra kontakta vērtējumu. Man vēl šodien kalpo lampa, ko jaunajam studentu pārim kā pēckāzu dāvanu pasniedz Liepājā dzimis tirgotājs pēc tam, kad viņa veikalā ir iegādāts pirmais mēbeļu komplekts. Arvīds Grants stāsta par šeit kādreiz labi pazīstamu ebreju veikalnieku no Daugavpils, kurš viņu bez kādas iemaksas apgādā ar visu nepieciešamo, lai jaunais iebrāucējs varētu pirmo darbu meklēt, pieklājīgi apģērbies. Abos gadījumos veikalnieki, liekas, visaugstāk vērtē ne tik daudz pircēju vajadzības, cik to, ko viņš pārlicenoši saka par studijām un iecerēto profesionālo darbību. Jau palīdz sen iegūtā latviešu strādīguma un godīguma slava. Citi latviešu ieceļotāji atrod vienkāršu, bet pieklājīgu darbu pie agrāk Takomā ieceļojušā metālu tirgotāja. Tomēr visvairāk Latvijas ebrejus satiekam universitātēs un brīvajās profesijās.

Par krievu bēgļiem zinām maz. Tādu Latvijā dzimušo iebrāucēju skaitā nav daudz. Viņi arī ir maz pazīstami, jo «aukstā kara» laikā neatkarīgi no politiskās pārlicības krieviem Amerikā dzīvot nav viegli. Aristokrāti un inteliģences pārstāvji vispār nelabprāt satiekas ar latviešu iebrāucējiem. Nāk prātā

Aleksandrs Kerenskis, kurš, ja ne Latvijā dzimis, domājas latviešus labi pazīstam. Viņam katra saskarsme ar latviešiem Stanforda Universitātē atgādina tikai nepatīkamas atmiņas. Visumā tomēr ievērojam, ka vidusšķiru un kādreiz Krievijas augstāko aprindu pēcnācēji ir labi izglītoti un samērā ērti iekārtojušies Amerikā.

Par dižciltīgo baltvācu iebraukšanu Kanādā rūpējas tā laika ģenerālgubernators feldmaršāls Ērls Aleksandrs (*Earl Alexander of Tunis*), kādreiz jaunākais pulkvedis britu armijā, landesvēra komandieris Latvijas armijā, savā laikā Rēzeknes un vēlāk arī Tunisas atbrīvotājs. Šī sabiedrība, lai cik labi iekārtojušies brīvājās profesijās Kanādā, varbūt visvairāk dzīvo veco laiku atmiņās. Pa reizei viņus var sastapt ļoti smalkos un aristokrātiski elegantos savas apvienības sarikojumos Vankūveras lepnākajā viesnīcā. Vācijā šie baltvācieši daudzkārt ir augsti ierēdņi valsts iestādēs, bet Kanādā tie ir labi situētu brīvo profesiju pārstāvji.

Kopā ņemot, nelatviešu ieceļotāju vidū un agrāko augstāko sabiedrības slāņu aprindās tiek mazliet pārspīlēti latviešu iebraucēju lielie sasniegumi. Šodien Latvijā dzimušie ieceļotāji ir caurmērā vecāki par citiem ieceļotājiem Amerikā. Viņi ir Amerikā nodzīvojuši un darbojušies ilgāk, un tiem daudz palīdz agrāk un vēlāk iegūtā izglītība un iemaņas. Latviešu ieceļotāju bērni šodien ir izauguši lieli un labi izglītoti; viņi meklē un atrod sev vispatīkamākās un piemērotākās iespējas, parasti brīvās profesijās. Raksturīgi, ka šos latviešus pievelk stipri patstāvīgais mācībspēku darbs, arī sava veida uzņēmības paveids, Amerikas Savienoto Valstu un Kanādas koledžas un universitātes. To skaits, ņemot vērā apmēram 100 000 latviešus un to pēcnācējus, ir ļoti liels. To šodien var lēst apmēram 1000, no tiem 200 ir Baltijas studiju veicināšanas apvienības (*Association for the Advancement of Baltic Studies*) biedri. Pēdējiem piebiedrojušies ir vēl ap 200 latviešu – apvienības biedru un zinātniskā darba veicinātāju.

Latviešu iekļaušanās Amerikas saimniecībā

Latviešu iebraucēji sākumā pieradinās pie jaunajiem apstākļiem. Tie mās angļu valodu, atkal apgūst darba disciplīnu (ir latvieši, kas Amerikā nezaudē nevienu darba dienu!) un iepērk ģimenes mājas. Viņi ir apzinīgi un godīgi un ātri aizmirst kara laikā iemācītos netikumus. Viņi rūpējas par savu veselību. Apmēram piecu gadu laikā ir izskausta dūšīgā iedzeršana (atmest smēķēšanu iet ilgāk un grūtāk), bet noziedzīgajā pasaulē nokļūst tikai retais. Viens no Pirmās Republikas bijušajiem ministriem zaudē lielisku darbu par kukuļu prasīšanu un ņemšanu un nonāk Kanādas cietumā. Viens no citādi veikļajiem

latviešu puīšiem Vašingtona štatā izmēģina laupītāja gaitas. Divreiz laupījis, divreiz noķerts un notiesāts, viņš vēlāk atgriežas normālā dzīvē. Vēl retāk šādi izņēmumi redzami Latvijā dzimušo cittautiešu vidū. Pazīstamākais no tiem ir kādas Daugavpils ģimenes atvase. Ticis pie daudziem miljoniem finansu laukā, viņš visā Amerikā atklāti sludina mantrausību kā lielisku tikumu, līdz atklājas viņa negodīgās peļņas noziedzīgie pamati. Viņu notiesā un negodīgi iegūto naudu konfiscē. Kopumā Latvijā dzimušiem iebrucējiem ir laba uzticamu cilvēku slava.

Tagad atgriezīsimies pie latviešu uzņēmības Amerikas ziemeļrietumu stūrī, Sietlas un Takomas apkārtnē. Par dažiem no šiem uzņēmīgākajiem latviešiem stāstīsim vairāk, par dažiem mazāk, bet centīsimies lasītājus iepazīstināt ar latviešu uzņēmības dinamiku Amerikā. Visātrāk Amerikā iekārtojās tie, kas būtībā tikai pārcēlās no vienas vietas uz otru un turpināja agrāk iesākto. To izaugsmes iespējas ir ierobežotas ar šo izvēli, un bieži ir nepieciešami papildu darbi un ienākumi. Labs piemērs ir mācītāji, jo visā Amerikā organizējas draudzes un biedrības. Tās ir nepieciešamas iebrucēju saitēm ar pagātni, ar viņu garīgo un sociālo kultūru. Jaunās draudzes tomēr ir mazas un nabadzīgas. Mācītājs Edmunds Mačs tāpēc arī strādā papildu darbu, apkopjot lielāku firmu priekšnieku kabinetus (mācītājam uztic konfidenciālu dokumentu sakopšanu), un tā nodrošina augstskolas izglītību saviem bērniem. Šajos sākuma gados līdzīgā pārceļšanās situācijā ir arī latviešu rakstnieki, jo pieprasījums pēc latviešu grāmatām ir augsts. Rakstniece Aīda Niedra taisni savā Oregonas trimdā ir neparasti ražīga. Dažos gados viņa izkalpo pensiju kā neatkarīga uzņēmēja. Visumā tomēr šādu piemēru ir maz.

Citi izmanto iepriekšējās profesionālās zināšanas kopā ar apgūto angļu valodu. To vidū ir profesori un zinātnieki, kas samērā viegli atrod jaunas karjeras iespējas (nereti arī kā profesionāļi bibliotekāri) tieši savā nozarē vai arī kādā no mazajām koledžām. Vēlākais arhibīskaps Kārlis Kundziņš māca vācu valodu, bet viņa kolēģi strādā luterāņu teoloģijas semināros (fakultātēs). Ierobežotās prakses tiesības valsts slimnīcās (bez licences praktizēt patstāvīgi) paveras ārstiem un inženieriem. No šīm vietām ceļš dažus vedis tālāk uz eksāmeniem un neierobežotām tiesībām. Amerikas apstākļos tie kļūst sava veida uzņēmēji.

Visraksturīgākā latviešu iebrucējiem ir skološanās, pārskološanās un savu bērnu sagatavošana mācībām augstskolās. Visi Oregonas latviešu jaunieši studē un vairums savas studijas beidz sekmīgi. Trīs latvietes pēc kārtas iekaro un kā pirmās sievietes pabeidz zobārstniecības fakultāti Oregonas Universitātē. Turpat Portlendā Dr. Andris Ritmanis, Vācijā jau beidzis medicīnas studijas, pārskolojas pilnīgi par jaunu un drīz pēc tam atver pats savu ārsta un ķirurga praksi un kliniku. Sākumā latviešu jaunieši izvairās no humanitārām

zinātnēm un tieslietām (tās esot pierādījušās kā nepraktiskas pārmaiņu laikos), bet studē matemātiku, dabaszinātnes un inženierzinātnes. Sākoties lielajai lidmašīnu būvniecībai Sietlā, gandrīz visiem šiem inženieriem laimējas. Ļoti daudzi latviešu inženieri savu profesionālo karjeru sāk un daudzus gadus vēlāk beidz «Boeing» lidmašīnu fabrikās. Citi, piemēram, ķīmiķis Aleksandrs Arnicāns Britu Kolumbijā šajā laikā izveido savus mazos uzņēmumus uz amatnieka pieredzes pamata. Labi padarīts darbs un izglītība visiem atver durvis uz labāku nākotni. Ar augsto izglītības līmeni un profesionālo darba kvalifikāciju latviešu iecelotāji ātri paceļas pāri Amerikas līdziedzīvotāju caurmēram.

Vispirms pieminams ir varbūt interesantākais latviešu būvuzņēmējs, īpaši Amerikas Austrumu krastā, Jānis Risbergs. Viņš ir viens no pirmajiem latviešu uzņēmības lidumniekiem Amerikā un ir paraugs daudziem sekotājiem. Pirmajos pēckara gados Ņujorkas pievārtē ceļ veselas mazu ģimenes māju pilsētiņas. Risbergs, viens no Brīvības pieminekļa būvētājiem un vēlākiem studentiem Heidelbergas Universitātē, sāk savu uzņēmumu Ņujorkas pievārtē gandrīz vai tūlīt pēc nokāpšanas no kuģa. Vēlāk viņš ir Floridas un Ņujorkas lielfirmas «General Builders» prezidents un galvenais īpašnieks. Viņš kļūst par dzīvu leģendu latviešiem Ņujorkā un citur Amerikā tieši savas būvētāja prakses agrīnā posmā. Kā stāsta, sākumā «Lielais Jānis» mēnessnaktīs rāpjas uz jumtiem ar kabatas lukturīti mutē naglot pēdējos jumta dēlīšus mājām, kas jānodod saimniekam nākamajā rītā. Varbūt šī ir tikai leģenda, bet tās reālais sasniegums ir laba reputācija par laikā paveiktu darbu par cenu, kas apmierina gan pasūtītāju, gan darītāju. Ar šo reputāciju Risbergam veidojas latviešu darba grupas. Šīs raibās grupas, ko darbam apmāca Risbergs, sastāv no agrākiem skolotājiem, Frankfurtes lidlauka būvētājiem no amerikāņu armijas celtniecības rotām, ierēdņiem, lauksaimniekiem un dažiem uzņēmumu vadītājiem ar pieredzi. Protams, šajā uzņēmumā par samērā zemu atalgojumu strādā arī daudzi tie, kas vēl nav apguvuši angļu valodu un nav iestrādājušies amerikāņu vidē. Nelielas, ka Risberga uzņēmuma attīstība ir iepriekš izplānota. Sekmju pamatā ir tīri negaidīta demogrāfiskā parādība un ģimeņu veidošanās pēc kara. Tas rada būvdarbu iespējas iebraucējiem, kas Risberga un citu uzņēmēju vadībā ātri izveido atbildīgas un saimnieciski spējīgas darba grupas (dažas no tām vēlāk pārvēršas patstāvīgos būvuzņēmumus). Protams, šeit izšķirīgi palīdz uzmanīgi sastādītās izmaksu atskaites un aprēķini, kā arī rūpīgi sagatavoti projektu priekšlikumi. Vēl svarīgākas liekas Risberga spējas izdevīgi iepirkt un sagatavot būvmateriālus. Tālākais, liekas, veidojas tīri organiski un dabiski. Sekmīgam uzņēmējam klientu un partneru netrūkst.

Kā jau aizrādijām, samērā maz latviešu iebraucēju dodas un paliek uz laukiem. To vidū ir piedzīvojuši lauksaimnieki un agronomi, kuri ātri iepērk

paši savas mājas un izveido lauksaimniecības un dārzkopības uzņēmumus. Te ir diezgan liela dažādība, bet tās pamatā ir vēlēšanās rīkoties patstāvīgi, saturēt kopā un nodrošināt ģimenes, sagādāt pietiekamus ienākumus. Takomas apkārtnē agronoma Arvīda Āboliņa ģimene iekopj aveņu dārzus, bet teologs Jānis Stiebrs izveido savu vistkopības un olu sadales uzņēmumu. Abas ģimenes darbojas sekmīgi, abas lielā mērā paļaujas uz visas ģimenes ieguldīto darbu. Pie Āboliņa vasarās darbu atrod arī vietējo latviešu pusaudži. Stiebra sasniegumi balstās uz relatīvi lieliem ieguldījumiem jaunākajā tehnoloģijā un optimālu (augošu) darbību. Kā vienam, tā otram pasākumam saimniekošanas pamati ir nostādīti rūpīgi diezgan, lai tie varētu pircējiem sniegt kvalitatīvus produktus pat mazliet zem tirgus cenām. Palīdz augošais tirgus, jo sākusies liela migrācija uz Rietumu pilsētām. Pieprasījums kļūst lielāks. Ar visiem konkurentiem vairs nav jāsacenšas tieši.

Šis pats demogrāfiski nozīmīgais vilnis paceļ augstāk laivas visiem, kas iepirkuši mājas vai zemi Rietumu štatos. Ja pāris māju citur papildina pensiju, tad Rietumos tas jau ir pieklājīgu ienākumu avots. Īpaši Dienvidkalifornijā negaidīti rodas daudz bagātu latviešu namnieku. Tie no saviem ierastajiem peļņas darbiem aiziet atpūtā samērā agri, lai varētu netraucēti apsaimniekot savus īpašumus. Te arī laikam ir visvairāk latviešu miljonāru (ar īpašumiem zem 10 miljoniem dolāru, ne lielbagātnieki).

Latviešu uzņēmībai Ziemeļrietumos ir ļoti atšķirīgas iezīmes. Daži no tiem veidojas līdz ar augošo pilsētu dinamiku. Tie, kas seko šim iedzīvotāju vilnim, atrod lielākas iespējas Kalifornijā, bet tie, kas meklē mierīgākus ūdeņus vai taisās iet atpūtā, pārceļas uz Oregonas un Vašingtona štatiem. Demogrāfiskie uzplūdi rada labas iespējas arī citādi mierīgākos ūdeņos. Būvmateriālu tehnologs Hugo Kriekis sāk kā koku šķīrotājs zāģētavā, Oregonas štata Springfieldā, Oregonas Universitātes tuvumā. Brīvajā laikā pamatīgi iepazīties ar celtniecības noteikumiem, viņš pārskolojas par būvju inspektoru. Kopā ar dēliem pārbūvējot pats savu māju, viņš ievēro lielo pieprasījumu pēc maziem dzīvokļiem. Proti, augošā universitāte nav rūpējusies par precētiem studentiem. Ievērojis šo vajadzību, Kriekis sāk savu ģimenes uzņēmumu. Viņš ar dēliem pērk vecākas lielo ģimeņu mājas, tās pārbūvē par dzīvokļu mājām un izīrē dzīvokļus studentiem. Viņš šīs mājas ieķīlā bankā, lai iepirktu atkal jaunus īpašumus pārbūvei. Principā viņš mājas nekad nepārdod, lai par šo peļņu nebūtu jāmaksā nodokļi. Šādā veidā viņš ātri paplašina savus īpašumus un ceļ savu turību, izmantojot paša izgudroto pieeju. Vēlāk noskaidrojas, ka amerikāņi to jau sen sauc par «sviedru kapitāla» (*sweat equity*) metodi.

Īpatnējs ir ģeogrāfa Vigo un Vijas Raudu modeļu un maketu uzņēmums Sietlā. Tam pamatā ir komercnoslēpums – mašina un metode, ko viņš izgudrojis kopā ar tēvu. Ar šo metodi Rauda no zīmējumiem un fotogrāfijām spēj

atveidot trīsdimensiju fiziskus modeļus. Lielākais un komplicētākais no tiem ir Everesta un tā apkārtnes liels makets. Komerccnoslēpumu pazīst un pielieto tikai ģimenes locekļi. Tas arī garantē šī uzņēmuma ģimenisko raksturu.

Daži uzņēmēji nav ne ražotāji, ne tirgotāji šo vārdu ierastajā nozīmē. Viņu uzņēmības pamatā ir profesionālas un tehniskas zināšanas. Sniedzam dažus šo ļoti dažādo uzņēmēju paraugus. Jāievēro, ka pārmaiņu laikā sāktiem uzņēmumiem bieži vien nav skaidri definēts raksturs. Tie ir ļoti dažādi. Tie atspoguļo gan šo uzņēmēju personiskos talantus un intereses, gan tehnoloģiskās attīstības radītās vajadzības tirgū. Īstu tirgotāju, tādu, kā to saprot Latvijā, ir maz. Izcilākie no viņiem ir tehnisko pakalpojumu un tirdzniecības pārstāvji. Tādi ir Gunārs Āboliņš un Jānis Ullis. Āboliņš ilgus gadus piegādā videotehniku skolām. Arī Ullis ir skolu apgādnieks. Pēc ļoti sekmīga sava uzņēmuma izveides viņš to pārdod un kļūst par «Apple» datoru firmas ekskluzīvu pārstāvi pie skolu pārvaldēm trijos Ziemeļrietumu štatos. Cik zināms, viņš ļoti sekmīgi veido arī citus tehniskas dabas uzņēmumus. Jānis Praudiņš ar milzīgu pieredzi savā nozarē ir vecākais patstāvīgais apdrošināšanas aģents Vašingtona štatā. Līdzīgi viņam apdrošināšanas nozarē savu patstāvīga aģenta karjeru ir izveidojis sabiedriskais darbinieks Miervaldis Janševics. Jānis Celms, Hārvarda Universitātes Uzņēmumu vadības skolas maģistrs (MBA), vada savu vidēja lieluma firmu «Seattle Silicon». Viņa brālis Haralds Celms, arī Hārvarda MBA, ir pārcēlies uz Rīgu, lai tur kopā ar sievu Mariju iesāktu paši savu, jaunu uzņēmumu. Uz tehniskām zināšanām un personiskām iemaņām balstās arī vismaz trīs arhitektu pasākumi Sietlā. Pēc sava rakstura tie visvairāk atgādina Arvīda Granta inženieru pakalpojumu biroju. Tiem līdzīgi ir Dr. Artūra Ozoliņa ortopēdisko pakalpojumu biroji Takomā un Gigharborā. Juristu firmu ar birojiem Sanfrancisko un Rīgā palīdz izveidot Justs Karlsons. Viņš savas izcilās zināšanas un pieredzi saimnieciski juridiskos jautājumos liek lietā, atjaunojot savas ģimenes īpašumu Rīgas centrā «Berga bazārā». Tur saimniecisko darbību vada viņa māsa, valodniece un mākslas vēsturniece Ieva Laukere.

Nereti personiskā uzņēmības dimensija ir papildu nodarbība. Šeit labs piemērs ir Vilis Barēvics, struktūrinženieris ar maģistra grādiem inženierzinātnēs un uzņēmumu vadībā. Barēvics gandrīz visu savu profesionālo karjeru pavada kā «Boeing» lidmašīnu konstruktors. Barēvicam šis darbs liekas ierasts un viegli padarāms; viņš pat labprāt strādā ļoti labi atalgotas virsstundas. Enerģisks un zinātkārs pēc dabas, Barēvics jau ilgi un sekmīgi darbojas arī ieguldījumu jomā. «Nav nozīmes labi pelnīt, lai pēc tam nopelnīto izniekotu nemākulīgos ieguldījumos vai nevajadzīgos nodokļu maksājumos,» saka Barēvics, «Amber Associates» ieguldījumu grupas vadītājs. Viņa hobijs ir apsekot pārmaiņas sarežģītajos nodokļu likumos. Ar tām viņš iepazīstina

līdzbiedru grupas. «Maksājot nodokļus, es pats no valdības atpakaļ sagaidu maz. Pietiek, ka man tā ļauj brīvi darboties šajā lielajā iespēju zemē.»

Inženieris ķīmiķis Imants Bitners ar sievu Dagmāru ierodas Vašingtona štatā no Kanādas, lai iesāktu savu unikālo ģimenes uzņēmumu «*Pacific Strapping*». Tas pārdod un ražo rūpniecībai īpaši gatavotas pasūtījuma tekstilpreces, dažādu šķiedru lentes, saites un auklas. Šīs stiprās lentes, kas domātas iesaiņojumiem, savienojumu veidošanai un nostiprināšanai, atrodas jaunā, tehnoloģijas radītā nišā. Tās palīdz samazināt ražošanas, iesaiņošanas un transporta izdevumus. Bitnera uzņēmums atgādina labākos paraugus no Latvijas pieredzes. Paredzētais tirgus ir noskaidrots un iezīmēts; to ļoti labi iepazīst Bitners. Viņš rūpīgi iepazīstas ar šo lenšu pircēju vajadzībām, tos apciemojot personiski. Viņš tiem allaž cenšas piedāvāt uzlabotus viņu problēmu atrisinājumus, kas vēl vairāk samazina viņu izdevumus. Tie ceļ Bitnera preču un pakalpojumu vērtību. Viņa attiecības ar pircējiem un piegādātājiem ir tuvas un ilggadīgas. Kā ražotājs Bitners uzlabo sava uzņēmuma ražošanas iekārtas. Liekas, ka viņš, gluži kā kādreiz Roberts Hirs Rīgā, šīs iekārtas pazīst pilnīgi un suverēni. Uzņēmuma saimniecisko ražīgumu paceļ visas ražošanas režīms pie pilnas kapacitātes pielietojuma. Principā šī uzņēmuma sviras tīrgū ir tehnoloģiski vienmēr jaunas un saimnieciski izdevīgas preces rūpniecības vajadzībām, ļoti augsta ražība fabrikā un jauni šo ražojumu pielietojumi, no sākuma Rietumos, tagad – visā Amerikā. Šodien, kad Bitners taisās aiziet pelnītā atpūtā, uzņēmuma vadību pārņem viņa dēls Svens. Uzņēmuma mantinieks, šoreiz ar tīrģotāja izglītību, vadās vēl vairāk no tā, ko viņš redz tīrgū. Pēc viņa domām, katra pircēja vajadzības var vēl labāk apmierināt ar plašāku šķiedru lenšu sortimentu. Tie, kas lentes māk pielietot, ir nākamie lenšu pircēji arī citām vajadzībām. «*Pacific Strapping*» tagad paplašina uzņēmuma ražojumu klāstu ar jaunām lenšu preču grupām. Kaut arī šeit jūtama jauna uzņēmuma politika, tehnoloģiskā attīstība ir tā, kas rada jaunus pircējus un jaunas preces. Šādas dinamikas piemērs ir «*Pacific Strapping*» vītās saites, ar ko ievēl optisko šķiedru vadus modernās sakaru sistēmās. Te lieto ļoti stiprus materiālus nozarē, kas pati ir tehnoloģiski jauna. Tehnoloģija sagrauj veco un paver durvis kam jaunam. Pastāvīgu attiecību un izkārtojumu nav.

Visumā tomēr latviešu uzņēmumu ģimenes raksturs samazinās un pat izzūd. «Nav vairs to laiku, kad vecāsmātes vāca mazbērņus un paēdināja visus; kad mātes pēc maizes darba sēdēja pie šujmašīnām, lai apģērbtu ģimeni; kad sievas nedēļas nogalēs veda grāmatas kopīgajam uzņēmumam,» stāsta kāda latviešu uzņēmuma līdzstrādniece. «Šodien latviešu uzņēmēja panākumu pamatā nav lētais ģimenes darbaspēks.» Viņa šodien apseko, vērtē un apsaimnieko ģimenes ieguldījumus.

Šodien uzņēmuma sekmes veido katram uzņēmumam raksturīgs tehnisko zināšanu, vadības, pārdošanas iemaņu un lietpratīgu kapitālieguldījumu apkopojums. Šo elementu līdzsvars pastāvīgi mainās, jo to nosaka apstākļi ārpus uzņēmuma: tehnoloģijas attīstība, demogrāfiskās pārmaiņas, kā arī mainās patērētāju gaume un pirkjspēja. Ja arī uzņēmējs nevar apgūt un izdarīt īsti labi, bīstamākais būs neievērot pircēju vēlnes un prasības. Tirgu nevar piešmakt!

Mūžam mainīgā uzņēmība

Uzņēmība Amerikas Rietumos mainās aizvien ātrāk, un tā kļūst arvien dažādāka un kopumā vēl vairāk daudzpusīga. Tā vairs īsti neatbilst daudzajām teorētiskajām definīcijām un klasifikācijām. Varbūt vienīgais īsti raksturīgais šīs dienas uzņēmībai ir tas, ka uzņēmējs var sevis izvēlēta ražošanas vai pakalpojumu pasākumā ieguldīt gan savu uzmanību un vadības talantu, gan savu profesionālo darbu, gan savu kapitālu. Šāda darbība atrodama no patstāvīga uzņēmēja līdz pat vadītājiem bezpeļņas organizācijās. Piemēram, es izvēlējos karjeru privātajā Pacifika Luterāņu universitātē, lai iegūtu vislielāko autonomiju savā akadēmiskajā darbā. Īstenībā es nokalpoju 25 gadus kā uzņēmumu vadības fakultātes dekāns, izveidoju augstas kvalitātes fakultāti ar ļoti labu slavu Ziemeļrietumos. Šī darbība ir finansiāli autonoma; pēdējos 15 gados es parasti katra darbības gada beigās (izņemot vienu reizi) universitātes vadībai nododu vismaz vienu miljonu dolāru tīra atlikuma. Var teikt, ka man ir izdevies radīt organizāciju, kas dod jaunu, tirgū pienācīgi novērtētu augstāku vērtību akadēmisku pakalpojumu sfērā.

Šāds raksturojums der gan patstāvigam uzņēmējam, gan kādas firmas darbiniekam, kas zināmos apstākļos darbojas autonomi. Pēdējā laikā Amerikā aizvien vairāk redz mēģinājumus izkopt un atjaunot individuālo rosību un uzņēmību, kas palaikam ir panīkusi lielās, birokrātiskās firmās. Šīs ir uzņēmējfunkcijas, ko mēdz kultivēt lielie uzņēmumi.

Administratīvā uzņēmība bieži ir saistīta ar pētniecības darbu. Administratora funkcija šeit ir būt jauno izgudrojumu krusttēvam, kurš par to iaugsmi gādā un rūpējas no laboratorijas līdz tirgum. Daudzos gadījumos šeit ir iesaistīts jaunizgudrojuma inkubācijas periods, kad to izmēģina, uzlabo un pielāgo ekonomiskai ražošanai un sadalei. Šī ir viena no Jāņa Celma «*Seattle Silicon*» firmas funkcijām. Lai gan šī darbība ir Latvijā maz pazīstama, tā droši būs saskatāma ar pētniecību saistītā uzņēmumā, piemēram, firmā «Grindeks». Šeit viens no vissvarīgākajiem uzņēmēja pienākumiem ir gādāt par izcili labiem sakariem starp tehniskā darba novatoriem un izgudrotājiem, no

vienas puses, un komerclietu vadītājiem, no otras. Šādas attiecības atrodam tajos sekmīgajos uzņēmumos, kur uzņēmējs strādā roku rokā ar citiem uzņēmējiem, tos apmācot un sagatavojot, un vēlāk ievirzot patstāvīgā darbā. Tādus patstāvīgos aģentus un pārstāvjus sagatavo un apgādā importa preču finansētāji un piegādātāji.

Kopīgo pasākumu veidošana ir īpašs uzņēmības paveids. Šeit darbība koncentrējas uz jaunām partnerattiecībām, īpaši internacionālā pakalpojumu sfērā. Šādos procesos iesaistīts arī Jānis Rocēns, kurš savu nepabeigto inženiera izglītību sācis Rīgas Tehniskajā universitātē, bet saimnieciskās zināšanas papildinājis Pacifika Luterāņu Universitātē kā viens no pirmajiem Latvijas un Amerikas apmaiņas studentiem pēc Padomju Savienības sabrukuma. Rocēnam ir Vašingtona Universitātes bakalaura grāds uzņēmumu vadībā un Sietlas Universitātes MBA finansu laukā. Rocēna amati un uzdevumi mainās bieži. Šodien viņš gādā par Latvijas programmētāju darba eksportu uz ārzemēm. Šis nozares attīstību nākotnē noteiks tās speciālās iemaņas un tehniskās zināšanas, ar ko Latvijas firma tiešām izceļas. Rocēns ir pārliecināts, ka viņš jau saredz latviešu tehnologu savdabīgu «tehniski lietīšķo pieeju» datorzinībām. Rocēna sakarnieka darbs ir sarežģīts taisni tāpēc, ka tas saistīts ar vienlaicīgām pārmaiņām gan tehnoloģijā, gan firmās, kas to veido un izmanto, gan arī mainīgajā vidē, kur tās darbojas. Šīs pārmaiņas arī izskaidro, ka vienu brīdi pasaules cilvēka Rocēna darba smagumpunkts ir Amerikā, bet citreiz – viņa Eiropas birojā, bet tas ir vienmēr vismaz pa daļai saistīts ar tehnoloģijas attīstību Latvijā.

Šādos pārmaiņu laika procesos svarīgi ir uzņēmēju pašu nolūki. Nolūki un motivācija mainās. Pārmaiņas nolūkos un darbībā ir saistītas ar personiskām garīgām un fiziskām spējām dažādos dzīves posmos un profesionālā izaugsmē. Ar laiku daži mērķi ir sasniegti un rodas citi – svarīgāki. Jaunības gados uzņēmējs ceļ un veido savu uzņēmumu. Vēlāk viņš apkopj un aprūpē jau izveidoto. Viņš var arī savu uzņēmumu pārdot un kļūt par pasīvu līdzekļu ieguldītāju un apsaimniekotāju.

Neapšaubāmi, daudzi uzņēmēji vienkārši vēlas patstāvīgi veidot savu personisko dzīvi un profesionālo darbību. Citiem – uzņēmēja neatkarība dod iespējas padarīt savu darbu veiklāku, vieglāku; šāds uzņēmējs vislabprātāk strādā, tā sacīt, pats sev. Patstāvīgs uzņēmējs Rietumos ir arī kungs par savu iesaisti saimnieciskajā darbībā; viņš to var sākt un beigt pēc savas izvēles. Visbeidzot, vairumam uzņēmēju ir svarīgi samērā labie ienākumi un peļņa. Turība varbūt nav pašmērķis, bet tā pavairo reālās iespējas un dod līdzekļus dažādu personisko mērķu sasniegšanai.

Tagad pievērsisimies dažos ieskatos un novērojumos par mūžam mainīgo uzņēmības raksturu, ko profesoram Ķeniņam snieguši daži viņam pazīstami

latviešu uzņēmēji Amerikas ziemeļrietumos. Vispirms iepazīstināsim lasītāju ar viņiem:

- Viktors Otlāns, latviešu uzņēmēju patriarhs Amerikas ziemeļrietumos. Tautsaimnieks ar Latvijas Universitātes maģistra grādu, papildinājies Pacifika Luterāņu universitātē. Izveido pats savu «*Viktors Otlans Company*» Takomā, kura pamatā ir fabriku, noliktavu un augstceltņu jumtu būves uzņēmums. Ilggadējs «*Western Community Bank*» padomes priekšsēdis. Līdzdarbojies amerikāņu organizācijās savā nozarē, kalpojis kā savas studentu korporācijas «*Lettonia*» seniors un aktīvi atbalstījis latviešu un baltiešu organizācijas.
- Egils Otlāns, Viktora Otlāna dēls. Būvzinženieris, beidzis Vašingtona Universitāti. Būvfirmas «*Saule*» Takomā īpašnieks un prezidents. Studentu korporācijas «*Lettonia*» filistrs. Sadarbojas ar mūsu Māru Felzenbergu. Psihologe Felzenberga ir sieviešu korporācijas «*Dzintra*» filistre, beigusi Oregonas Universitāti un ieguvusi maģistra grādu uzņēmumu vadībā Pacifika Luterāņu Universitātē. Viņa tagad vada finansu daļu lielākajā amerikāņu celtniecības firmā. Ar šo darbu saskaņojas Felzenbergas otrs uzņēmības pienākums – sekmīgi pārvaldīt Otlānu ģimenes ieguldījumus.
- Zane Granta, Arvida Granta meita. Tautsaimniece, beigusi Sv. Mārtina koledžu; Pacifika Luterāņu Universitātē ieguvusi maģistra grādu uzņēmumu vadībā. Vairākus gadus strādā pie sava tēva kā biroja administratīvā vadītāja. Šodien viņa vada izmaksu un izdevumu samazināšanas programmu jaunam datora projektam «*Intel Corporation*» firmā. Zane ir ļoti aktīva Amerikas luterāņu baznīcas dzīvē. Viens no viņas patstāvīgajiem projektiem ir uzlabot sinodes saimniecisko darbību.
- Mārīte Ņeniņa, tirgotāja, beigusi Pacifika Luterāņu Universitāti. «*Kuhlman Technologies*» aģente Kirklandē. Vada pati savu pārstāvniecības uzņēmumu «*MARITEK, Inc.*» Grinvilā, Dienvidkarolinā; pārstāv vairākus farmaceitiskās rūpniecības iekārtu ražotājus Amerikā, Austrijā un Dānijā. Savas nozares profesionālo inženieru apvienības padomes locekle. Nesen iesāk otru uzņēmumu, padomdošanas grupu «*Angel Works*».
- Jānis Celms, tautsaimnieks, beidzis Vašingtona Universitāti; MBA grādu uzņēmumu vadībā ieguvis Hārvarda Universitātē. Karjeras sākumā apguvis internacionālās finansu lietas «*Bank of America*», vēlāk mežkopības un kokmateriālu firmas «*Weyerhaeuser Company*» vadošs darbinieks Honkongā. Kopā ar Hārvarda Universitātes studiju biedriem vada uzņēmumu sanācības grupas «*Clarion*» Sietlā. «*Seattle Silicon Company*» prezidents un līdzīpašnieks. Aktīvs korporācijas «*Tervetia*» un citu latviešu organizāciju biedrs. Pēdējos divdesmit gadus ir latviešu kredītkooperatīva priekšsēdis Sietlā.

Daloties savā pieredzē un ieskatos, Viktoram nav šaubu par viņa pirmajiem mērķiem. Tas ir, tikt pie naudas, tikt pie pieklājīgiem ienākumiem, tikt pie peļņas. «Man bagāžā bija tēva dotie padomi un Latvijas Universitātes izglītība. Viegļākais no šīs izglītības bija patstāvīgā domāšana. To man palīdzēja izkopt profesors Kārklīšs. Šī domāšana lieliski saderēja kopā ar tēva dotiem vispārējiem norādījumiem. Tēvs ieteica pēc iespējas ātri sākt pašam savu uzņēmumu un ieteica arī nestrādāt ar rokām, bet ar galvu. Kā to izdarīt, tur vajadzēja daudz ko pārdomāt un aprēķināt pašam.» Sākt uzņēmumu jumtu likšanai un atjaunošanai liekas vienkārša izvēle, jo celtniecība V. Otlānam ir pazīstama. Tas liekas viegli, jo nepieciešamais sākuma kapitāls nav liels. To, protams, ir ievērojuši arī citi. Konkurence šajā līmenī ir milzīga. Lai tiktu kaut vai pie maziem iekrājumiem, darbos palīdz dēls Egils un biroja lietas kārtot sieva Valija, Latvijas juriste. Vēlāk, uzņēmumu paplašinot, biroja administratīvais vadītājs ir Emīls Vērzemnieks, arī Latvijas tautsaimnieks.

V. Otlāns ļoti labi izprot risku, ko uzņemas mazākas būvfirmas īpašnieks un vadītājs. Šis ir amatniecības uzņēmums. Lai darbus varētu saprātīgi plānot un izpildīt, jāmāk amats. «Šādā uzņēmumā no roku darba neizbēgt; amatnieka prasme ir nepieciešama, lai varētu labāk izkārtot un uzraudzīt darbus, lai varētu kompetenti apmācīt strādniekus un lai varētu izprast iespējas, ko dod jaunākie sasniegumi būvju tehnoloģijā un materiālos. Viens no riskiem ir tīri fizisks. Īpašnieks un darbu vadītājs ir neizbēgami atbildīgi par drošību. Tas nozīmē, ka V. Otlāns pats izvērtē drošības risku, īpaši pie atjaunojamiem jumtiem. Pirms var strādniekus sūtīt uz jumta, V. Otlāns ir tas, kas gādā par nepieciešamo drošību. Zīmīgi, ka 30 firmas darbības gados no jumta novēlies tikai viens cilvēks, tas pats V. Otlāns. Darbu saturu un izmaksas ir īpaši grūti aprēķināt atjaunojamiem un pilnīgi jaunu materiālu jumtiem. Augstas izmaksas neder, jo darbus var paņemt konkurenti. Pārāk zemi aprēķini nedod peļņu, bet par kļūdām neizbēgami maksā uzņēmējs pats no savas kabatas. Pat vairāk, slikti padarīti darbi kaitē uzņēmēja labajai slavai; ar labiem panākumiem ir bīstami lielīties. Citiem vārdiem, tikai ar gadiem amatniecības uzņēmums iegūst reputāciju, kas ļauj vienoties sarunu veidā par jauniem līgumiem.

V. Otlāns domā, ka sekmīgs jumtu būves uzņēmums var strādāt tikai ar augstu peļņu. Liela daļa peļņas jāiegulda atpakaļ uzņēmumā kaut vai viena iemesla dēļ. Tie ir ieguldījumi kapitāliekārtās un jaunu materiālu pielietojumos. «Amerikā,» saka V. Otlāns, «strādā kapitālintensīvu darbu, jo darbaspēks ir dārgs. Vislabāk sacensties var tas, kam ir labāki darbarīki nekā sāncensiem. Ne jau lēts darbaspēks, bet augsts ražīgums ir panākumu pamatā.» Vēl vajadzīgi līdzekļu uzkrājumi neizbēgamiem saimnieciskiem atplūdiem. Firmai ir nepieciešams pieturēt labākos strādniekus visgrūtākajos apstākļos. Šo

strādnieku lojalitāte ir viena no uzņēmuma spēju garantiem. Sastrādājusies komanda ir daudz vairāk vērtā nekā atsevišķu strādnieku kopums. Ar šo komandu V. Otlāns atrod veidus, kā vislētāk atjaunot vienkāršos jumtu segumus tuvējās bruņoto spēku bāzēs.

Šie ir apjomīgi pasūtījumi; tie ir nozīmīgi diezgan, lai sāktos nopietna V. Otlāna sadarbība ar būvmateriālu ražotājiem un piegādātājiem. Te vienmēr ir daudz ko mācīties, daudz jauna, ko apgūt. V. Otlāns meklē un atrod jaunas pieejas un materiālus semināros, konferencēs, izstādēs un tiešās pārrunās ar ražotājiem. Šīs zināšanas un pieredze noder tālākiem uzlabojumiem, bet vēl nozīmīgāki ir lieli ieguldījumi jaunās kapitāliekārtās. Ar to palīdzību V. Otlāns uzliek jumtus «Boeing» augstceltnēm. Te viņam konkurences nav. Viņa uzņēmums kļūst par paraugu citiem.

Jauns posms V. Otlāna firmai sākas ar viņa paša ieguldījumiem ēkās. Viņa panākumi tagad ir pazīstami un uzņēmēja slava ir nostiprināta. Tagad V. Otlāns var nopietni uzsākt lielākus pasūtījuma darbus un veidot jaunus sakarus ar plašākām uzņēmēju aprindām.

Drīz nāk vēl solis tālāk. Kopā ar domubiedriem V. Otlāns nodibina «*Western Community*» banku. Tas ne tikai paplašina uzņēmuma finansiālo bāzi, bet dod iespējas piedalīties bankas veidošanā no paša sākuma. Viņa saimnieciskā gudrība un izdarība ir ievērota, un bankas dibinātāju grupa viņu ievēl par bankas padomes priekšsēdi. «Ironiski, ka taisni savas aktīvās darbības beigu fāzē varēju pielietot dažus no Latvijā ielāgotiem banku politikas principiem,» smeļ V. Otlāns. «Vēl jāpiezīmē, ka Latvijā nemācīja kopt banku tā, lai tai būtu augsta vērtība tirgū.» Kad V. Otlāns aiziet atpūtā, banku ļoti izdevīgi pārdod. Šodien V. Otlāna firmas celtniecības daļa arī ir pārdota par pieklājīgu cenu. Tas ir patikams pārsteigums, kad pie V. Otlāna viņa Arizonas ziemas mājā Fēniksā un vasaras mājā Takomā iegriežas viņa agrākie sabiedrotie, lai pārrunātu agrākos sasniegumus un idejas jauniem pasākumiem. Te nav uz draudzības pamata veidoti pasākumi. Te ir uz kopīga darba izveidota draudzība, nozīmīgs sasniegums amerikāņu uzņēmēju parasti īslaicīgajās attiecībās.

Egils Otlāns ir sava ceļa gājējs. «Es esmu daudz mācījies no tēva,» viņš saka, «bet viņa ieskatus un pieredzi apvienoju ar savām zināšanām pats savos projektos.» Savos projektos E. Otlāns ir ļoti izvēlīgs. Viņš katram projektam vēlas izmantot radošā darba iespējas. Arī viņa komandai, lai celtu darba ražību, ir «labākas metodes un labāki darbarīki nekā citiem». E. Otlānam svarīgi ir tieši meklējumi uzlabot darbu ar uzmanīgu apstākļu analīzi, labiem izmaksu vērtējumiem un plāniem. Viņš ir ieinteresēts gan samazināt izmaksas, gan pacelt padarītā vērtību. Par to vislabāk liecina anekdote. Nopircis piemērotu vietu savai ģimenes mājai sev izvēlēta priekšpilsētā, E. Otlāns

nesteidzas to tūlīt uzbūvēt. Pienāk diena, kad E. Otlāns uzņemas celt jaunu bankas ēku, iepriekš noplēšot veco, lauku stilā būvēto, eleganto un apjomīgo namu. Viņš atrod labāko uzdevuma atrisinājumu. Viņš bankas ēku pārceļ uz savas zemes un pārveido to par savu ģimenes namu. Šodien par viņu stāsta, ka viņš ir vienīgais latvietis, kurš ar savu ģimeni dzīvo bankā.

Māra Felzenberga stāsta par mēģinājumiem apvienot mātes lomu ar profesionālu darbu. «Abi bērni man vienmēr ir devuši lielu prieku un krietna paveiktā pienākuma sajūtu. Zinot, ka viss mainās, brīvajā laikā papildinājos Pacifika Luterāņu Universitātē. Ar laiku, bērniem izaugot lielākiem un aizejot tālākās skolās, es pakāpeniski iesaistos arvien vairāk un vairāk savā profesionālajā darbā. Sākumā es vadīju grāmatvedību mazākam būvuzņēmumam, bet šodien esmu finansu daļas vadītāja lielā dzīvojamo māju uzņēmumā, «Regent Homes». Man patīk strādāt stabilā firmā, kur pārmaiņas ir samērā mazas.» Viņa turpina: «Arī tad pārmaiņu netrūkst, un īstenībā mans darbs ir cieši ar tām saistīts. Mainīgos apstākļos es izdaru māju pieprasījuma prognozes, pārkārtoju budžetu, apsveru kopā ar citiem firmas vadītājiem mūsu stratēģiskos plānus darbā un sagatavoju visus mūsu darbības finansu pārskatus. Krietna daļa no maniem pienākumiem ir apmācīt manus biroja darbiniekus jaunās zināšanās un iemaņās.

Es esmu ļoti apmierināta ar savu izvēli. Man ir iespējams plānot ar ģimeni kopīgo laiku. Man patīk būt finansiāli patstāvīgai, jo tā es varu vismaz daļu savas dzīves baudīt pēc sava prāta. Taču darbs man ir kļuvis svarīgs. Man patīk būt vadošai personai labi pazīstamā uzņēmumā, man patīk nopietnas saimnieciskas pārrunas ar kolēģiem mūsu nozarē un citās aprindās. Man ir svarīgi uzlabot firmas finanses, un man patīk mērot manus sasniegumus. Manuprāt, šis ir patīkams un radošs darbs. Kopā ņemot, visa mana pieredze ir arī ļoti noderīga, lai es varētu precizēt un uzlabot mūsu ģimenes ieguldījumu plānus. Es domāju, ka visu daru ļoti labi, bet priecājos, ka es vēl to varu uzlabot tālāk,» savu stāstu nobeidz Felzenberga.

Māriete Ķeniņa savu profesionālo karjeru sāk slavenā sabiedrisko attiecību, teiksim, propagandas, firmā. «Tā bija traki vieglāka skola. Šādai firmai ir pārsteidzoši pieticīgi ienākumi. Tāpēc arī pat visi radošie darbinieki bija ieslēgti dzelzs disciplinā. Padarāmais bija jāplāno visos sikumos, bet par padarīto vajadzēja atskaitīties 15 minūšu blokos. Šodien par to var smieties,» saka Māriete, «bet padarīt tik daudz par tik mazu aldiņu! Mārietei tad dziedāt vis negribējās, bet palika gluži skaidrs, ka ne vienmēr par labi padarītu darbu maksā labi.» Šodien viņa vairs sev pati neatskaitās 15 minūšu blokos, bet viņas laika vērtības izjūta ir vēl augusi. «Šodien,» viņa saka, «es uz savu laiku skatos kā uz pasākumā ieguldāmu kapitālu. Pirms es to iesaistu kādā projektā, rēķinu, ko šis ieguldījums var dot man un manam uzņēmumam. Manā

darbā man nav nekā vērtīgāka par manu laiku!» Citiem vārdiem, šodien Ķeniņa skatās uz savu darbam atlikto laiku kā galveno ieguldījumu viņas uzņēmumos. Viņa katru sava laika ieguldījumu novērtē. To viņa arī plāno un sadala, atstājot savu tiesu īpaši izvēlētiem sabiedriskiem pienākumiem, ģimenei un draugiem.

Atgriezoties pie karjeras un nozares izvēles, vispirms viņa atceras tīri stratēģiskus apsvērumus. Tajā laikā traki aug programmu rakstītāju firmas. Parādās jauni datortehniķi, matemātiķi un inženieri. Var viegli tikt par palidzi un lēnām pakāpties administrācijas darbos. Taču tad arī pavisam nedrošas kļūst iespējas iesaistīties iecerētā starptautiskā tirdzniecībā. Kad viņa pieņem pārstāvja palidzes vietu «*Kuhlman Technologies*», Ķeniņa nonāk internacionālā biozinātņu nozarē. Tā ir godīga nozare. Te strādā godīgi cilvēki.

Šī nozare aug augumā ar labu peļņu. Amerikas tauta novecojas un patērē arvien vairāk visāda veida zāles un medikamentus. Šī nozare ir ļoti labi nodrošināta ar līdzekļiem. Kulmana firma šai nozarei importē farmakoloģisko laboratoriju un fabriku iekārtas. Firmas pārstāvji būtībā ir sakarnieki starp iekārtu ražotājiem un pircējiem. Šis darbs nav pastnieku darbs. Tehnikas prasības pieaug ar katru jaunu projektu; kas ir labs šodien, nav vairs pieņemams rītdienai. «Ievērojiet,» Ķeniņa saka, «pat destilētais ūdens nav īsti tīrs! Tas vienmēr var būt vēl tirāks.» Lidzīgi Viktoram Otlānam, Ķeniņa vispirms mācās amatu. Viņa apgūst tehniskas zināšanas visiem «saviem» iekārtu pielietojumiem. Viņa saka, ka tas nav grūti, jo ražotāji tiešām cenšas šīs lietas saviem pārstāvjiem iemācīt visā pilnībā. Izšķirīgi ir ievērot, paredzēt un novērst problēmas starp iekārtu ražotājiem un lietotājiem. Ja pirmajā brīdī liekas, ka neparedzētās prasības būtu viegli izkārtojamas tīri racionālās pārrunās, tad klupšanas akmens var izrādīties tīri internacionālas dabas.

Lūk, somi sevi uzskata par vēsiem, racionāliem domātājiem. Viņi augstu vērtē savus līdzcilvēkus, bet viņi nav pieraduši pie tā, ka jaunkundze no Amerikas sāk stumt un vilkt ražošanu fabrikā. Vajadzēja ļoti uzmanīgi ieskatīties un ieklausīties somu ražotāja darbības procesos. «Laikam Helsinkos visvairāk palīdzēja prasme daudz laipni smaidīt un par visām lietām uzmanīgi apjautāties. Kad es beidzu ražošanas paštrināšanas projektu Somijā, man tur piedāvāja eksporta vadītājas vietu. Es tur biju iekarojusi uzticību,» viņa atceras. «Pilnīgi cita, sabiedriski dzīva un aktīva, bija mana pieredze Austrijā. Te uzsvars bija tiešām labi iepazīties ar visiem ražotāja galvenajiem darbiniekiem un iesākt labu sastrādāšanos uz ilgiem laikiem. Es šodien atzīstu šo Austrijas firmu par veiklāko un atsaucīgāko partneri iepriekšēju problēmu novēršanā un atrisināšanā. Ar šiem austriešiem ir tiešām prieks mazliet parunāties vāciski un aiziet labās vakariņās. Bez tā ir grūti iepazīties ar viņu uzņēmuma darbības principiem un politiku. Ja ziemeļnieku atturība mums ir

ierasta, tad ar veikliem sakarniekiem strādāt var vieglāk un ātrāk,» Ķeniņa stāsta tālāk. «Ļoti palīdz tas, ka austrieši ļoti iejūtīgi ievēro sakaru normas, atbild uz visiem jautājumiem tieši, atklāti un bez kavēšanās. Arī te man ir ko mācīties.»

Dažos gados Ķeniņu ieceļ par Kulmana firmas pārdošanas vadītāju Amerikas Austrumkrastā, no Monreālas līdz Puertoriko. Viņa pilnīgi pieskaņojas firmas darbībai, un tas viņu apmierina mazāk un mazāk. «Es vēlējos būt patstāvīga, jo man bija svarīgi veidot patstāvīgas attiecības ar «maniem» ražotājiem un «maniem» pircējiem. Paturot Kulmana aģentūru, es varēju turpināt strādāt ar jau ierastiem iekārtu ražotājiem. Sākot savu uzņēmumu Dienvidkarolinā, man bija iespēja iekārtoties rajonā, kur taisni tagad ļoti ātri un mērķtiecīgi attīstās pētniecības darbi visās biozinātnēs, jaunu zāļu un līdzīgu preču ražošanā. Izveidojot tuvas attiecības ar saviem vislabākajiem pircējiem, es varu ļoti laicīgi sagatavoties nākamajiem projektiem un iepazīties ar to vadītājiem un tehniskajiem darbiniekiem. Mani projekti ir tikai atsevišķi notikumi manas darbības plūsmā, ko es cenšos izlidzināt un kontrolēt. Man grūti atdalīt manu profesionālo darbu no personiskās dzīves. Man šajās lietās ir vēlams līdzsvars, jo mana patstāvība ir lielā mērā saistīta ar maniem partneriem un viņu dažreiz pilnīgi negaidītām vajadzībām. Runājot Gustava Flobēra (*Flaubert*) vārdiem, ja mana darbība notiek revolucionāru pārmaiņu apstākļos, es vēlos ļoti konvencionālus dzīves apstākļus bez pārsteigumiem. Tā es varbūt arī reiz tikšu pie sava maģistra grāda internacionālā saimniecībā, ko piedāvā Dienvidkarolīnas Universitāte. Bet pašlaik es ar vīru plānoju fundamentālu mūsu mājas pārbūvi. Liksim klāt 200 kvadrātmetrus, lai viss būtu tā, kā to vēlamies. Tālāk? Es tiešām negribu nekā pareģot, pat ne piecus gadus uz priekšu. Vienīgais, ko es zinu, ka man ļoti patīk stāvēt uz savām kājām!»

Zane Granta strādā vienā no dinamiskākajām Amerikas datoru firmām. Daudzējādā ziņā viņa turpina darbu, ko jau veikusi sava tēva firmā. Kaut gan parasti mēs saskatām lielākas personiskās izaugsmes iespējas mazākos uzņēmumos, Granta atbalso daudz no Ķeniņas teiktā. «*Intel*» ļoti rūpējas par uzņēmības garu visā firmā, visos līmeņos un firmas nozarēs. Granta, kā to uzsver «*Intel*» vadība, ir izmaksu programmas «īpašniece». Tas nozīmē, ka viņai par saviem sasniegumiem ir maksimāla atbildība, ka viņa var programmu darbību mainīt uz savas iniciatīvas pamata un darboties ļoti patstāvīgi. Viņa ir atbildīga par rezultātiem, un visvairāk pēc tiem viņu un viņas padarīto novērtē firmas vadība. Protams, te ir jāiekļaujas firmas darbības procesos. Tie ir rūpīgi izstrādāti; katrs darbinieks nēsā sev līdzī mazu kartiņu ar «*Intel*» mērķu kopsavilkumu un īpašiem norādījumiem par firmā valdošo «kultūru» attiecībā uz atbildību, uzticamību un citām personiskām vērtībām,

ražojumu kvalitāti un firmas nostādni pret risku. Pieradusi pie inženieriem un viņu domāšanas, Grantu šie priekšraksti netraucē, īpaši tāpēc, ka tie tiešām ir vispārpieņemti un ievēroti. Granta, tāpat kā Gēte (*J. W. von Goethe*), var teikt, ka īsts meistars savas spējas pierāda taisni ierobežotos apstākļos. Viņai visvairāk imponē firmas cenšanās uzturēt uzņēmības garu visās jomās, spējas pievērst uzmanību gan klientiem, gan darbiniekiem, gan piegādātājiem un īpašniekiem, vienkāršot attiecības horizontālā un vertikālā plāksnē (firmā daudzas lietas pārrunā nevis kontrolei, bet labākai izpratnei). Viņai patīk uzsvars uz nemītīgu zināšanu un iemaņu papildināšanu (viņa pati ir vienas izglītošanas programmas «īpašniece»). Viņa domā, ka firma ir pierādījusi savas spējas mācīties no saviem sasniegumiem un kļūdām. Pats lielais priekšnieks Endijs Grovs (*Andy Grove*) tikko atzinies 475 miljonu dolāru vērtā kļūdā (piegādāt pircējiem «*Pentium*» čipus ar niecīgiem, bet, kā izrādās, nozīmīgiem defektiem; šī kļūda tagad ir izlabota).

Personiskā brīvība un uzņēmēja atbildība, kaut ierobežotas, dominē Grantas dzīvē. «Man jārēķinās ar 50 – 60 stundu darba nedēļu un uzmanīgi jāplāno laiks ģimenei, sabiedriskiem pienākumiem un sev pašai,» viņa saka. «Pašlaik cenšos būt savā darbībā agresīvāka. Kaut arī latviešiem es liekos īsts uguns-pūķis, mana «*Intel*» priekšniecība vēlas vairāk personiskas iniciatīvas.»

Grūti pateikt, vai Jānis Celms ir vienkārši tehnoloģijas adepts vai viņš tagad skrien lēnāk. Vidusskolā un Vašingtona Universitātē pazīstams atlēts, viņš tagad skrien mazāk un vairāk brauc ar divriteni. Viņa dzīves skrējienis nav vērojams, kā to varētu iedomāties, vienā laidienā. Drīzāk var teikt, ka Celms savus uzņēmēja skrējienus un sacikstes rūpīgi izvēlas. Viņš tiem ir izglītojies un sagatavojies. Interesanti, ka viņš neskrien viens, bet sastrādā ar saviem klasesbiedriem. Viens, kas rosina Celmu ar viņiem sastrādāties, ir viņu augstais intelektuālais limenis, daudzveidīga pieeja novērotām problēmām un lietišķa izdarība. Celms, proti, ir neveiksmīgu firmu sanētājs. Gluži kā Hugo Kriķis un Egils Otlāns, viņš un viņa biedri meklē apslēptas vērtības. Klāt liekot savas zināšanas un kapitālu, viņi dod jaunas dzīves iespējas un vērtību šīm panīkušajām firmām. Celms šajā grupā parasti ir galvenais finansu lietu kārtotājs, bet ar laiku viņš izveido jau vispārēja rakstura sanētāja kompetenci. Fundamentāli jautājumi paceļas katrā firmā. Labas idejas noder vienam un otram projektam pēc kārtas, un Celma spējas izārstēt slimo uzņēmumu pieaug ar viņa pieredzi. Kaut arī ir grūti norādīt uz zināšanām, ko Celms savā ārstniecības darbā ir izmantojis, lielākā no tām būs spēja izveidot jaunu vadības komandu un to ātri iesaistīt uzņēmuma sanēšanas uzdevumos. Apvienot uzlabojuma ideju ar mērķtiecīgu vadības grupas darbu ir viņa īstais devums, jo taisni tas ir tas, ko iepriekšējā vadība nav varējusi paveikt. Celma galvenais pasākums ir «*Seattle Silicon*» firma, ko viņš pārveido no program-

mēšanas uzņēmuma (programmu aktīvus pārdod japāņiem) uz datoru komplektējošo daļu ražotāju. Tas ir pamazs uzņēmums ar 20 darbiniekiem, ko Celms droši vien izveidos un nostiprinās tālāk un nākamo desmit gadu laikā pārdos. Tad sāksies jauns – varbūt lēnāks – un vēl izveicīgāks skrējieni.

Lai cik pievilcīgi un ienesīgi šie darbi arī būtu, Celms par svarīgāko šajos procesos uzskata savu relatīvo neatkarību, spēju rīkoties izšķirīgi, disciplinēti un mērķtiecīgi un dzīvot, pēc viņa domām, radošu un piedzīvojumiem bagātu dzīvi. Tā nav tikai tīra uzņēmējdarbība. Viņš ir pārliecināts, ka katrs sekmīgs uzņēmējs, kuram ir bijusi iespēja par tādu būt, ir parādnieks savai sabiedrībai. Uzņēmēju panākumi Amerikā nav iespējami bez sabiedrības atbalsta. Šī vide ir jākopj, jāuztur un jāstiprina. Celms un viņa skolasbiedri no Hārvarda Universitātes, tā sacīt, ziedo daļu no sava laika un naudas sabiedriskiem pienākumiem gan amerikāņu, gan latviešu sabiedrībā. Skatoties uz latviešu kredītkooperatīvu, Celms priecājas par tām atziņām, ko viņš ir ieguvis, to vadot, un priecājas par šīs organizācijas sekmīgo darbību jau divdesmit gadus.

Nobeidzot šīs izlases apskatu, redzam, ka tai kopīga ir laba izglītība, apvienota ar lietišķu pieredzi. Izglītība nav amata mācīšanās, bet sagatavošanās patstāvīgai domāšanai un vēl neparedzētiem darbiem un uzdevumiem. Šo uzņēmēju sekmēm īpaši liela nozīme ir viņu spējām apvienot personiskās vērtības ar savu profesionālo darbību, apgūt nepieciešamo tehnoloģiju, iedziļināties jaunos darbības apstākļos un uzņemties arvien lielāku atbildību. Vislabākā viņu īpašība ir mācēt sastrādāties ar citiem visos savas darbības posmos. Šīs spējas lieliski saskan ar vārdiem, ko Tūrs Heijerdāls (*Thor Heyerdahl*) saka Pacifika Luterāņu Universitātes absolventiem 1998. gada pavasara izlaidumā: «Ja varēsim sastrādāt, mēs varēsim pārdzīvot visu!»

Pirmais pielikums V nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

MILJONĀRS KAIMIŅOS

Pārdomas par turību

Amerikā nesen iznāca ļoti populāra grāmata par miljonāru, kurš, tā sacīt, dzīvo klusi tepat kaimiņos. Šī Tomasa Stenlija un Viljama Danka (*Thomas J. Stanely & William D. Dank, «The Millionaire Next Door»*) grāmata īpaši satrauca tos, ka vēlējās šos miljonārus iepazīt un izprast un varbūt par tādiem kļūt paši. Kad profesors Ķeniņš par šo grāmatu apjautājās bibliotēkā, viņš saņēma laipnu atbildi: «Ak, jūs arī! Jūs uz to varat pierakstīties rindā. Jums priekšā ir tikai 23 cilvēki! Es tādu pieprasījumu neatceros piecu gadu laikā.»

Profesors grāmatu veikalā nopērk pats. Interesanta, arī gabals par turīgiem latviešiem. Ko tad mēs varam teikt par bagāto kaimiņu?

Vispirms, šis klusais miljonārs ir – Amerikas apstākļos – tikai turīgs. Pieņemsim, ka viņam ir gadu sešdesmit un ka viņš visu savu mūžu ir gājis skolā vai cītīgi strādājis labā, īsti labā darbā. Viņš būs pelnījis un taupījis, un viņam aktīvos būs divi vai pat vairāki miljoni. Viņš droši vien nav nācis ne no Ēģiptes, ne Izraēlas, ne Latvijas; tie ir vienkārši reti sastopami. Drīzāk viņš nāk no krieviem (veikli darijumu cilvēki!), skotiem (taupīgi, taupīgi!), ungāriem (daži no tiem ir gudri ebreji, tādi kā Džordžs Soross (*George Soros*), kurš vairs sen nedzīvo kaimiņos), uzņēmīgiem angļiem un holandiešiem, tad frančiem, iriem un itāļiem (Amerikā katoļi turas kopā!), kārtīgiem vāciešiem un tikai tad no dzimušiem amerikāņiem. Tā!

Divas trešdaļas no šiem mazajiem miljonāriem ir uzņēmēji vai brīvo profesiju pārstāvji. Viņi ir precējušies. Sieva, ja vēl strādā ārpus ģimenes uzņēmuma, parasti ir skolotāja. Viņu trīs bērni jau labu laiku ir aizgājuši pasaulē savu laimi meklēt, un tie vairs vecākus neapgrūtina. Viņa ienākumi gadā ir ap 150 000 dolāru, un no šiem ienākumiem viņš ietaupa vismaz piekto daļu. Viņa māja ir savus 300 000 dolāru vērtā. Viņš ir cēlies no trūcīgiem vecākiem un parasti ir pirmais turīgais cilvēks savā ģimenē. Viņš vēl tagad strādā 45 – 55 stundas nedēļā.

Salīdzinot ar caurmēra amerikāņiem, ieceļotāji no Latvijas ir 2,5 reizes biežāk sastopami turīgo grupā (ģimenes ar pāri par 100 000 dolāru ienākumiem gadā). No tiem sestā vai septītā daļa ir šajā zemāko miljonāru kategorijā. No krieviem tādi ir katrs piektais.

Jautājumi.

Vai uzņēmēji kļūst miljonāri?

Vai miljonāri ir uzņēmēji?

Kā klusie miljonāri tiek pie naudas?

Piebildes.

Par miljonāriem kļūst Amerikas apstākļos ir samērā viegli puslidz sekmiņam uzņēmējam vai patstāvīgam brīvo profesiju pārstāvim (visbiežāk ārstiem un advokātiem). Labākas iespējas ir tieši tiem, kas var cītīgi strādāt un pelnīt paša izvēlētā, ienesīgā profesijā. Amerikas sabiedriskā vide viņiem ir labvēlīga. Nodokļi ir samērā zemi, un tos vēl ir iespējams samazināt, likumīgi norakstot no ienākumiem diezgan lielu ar savu darbību saistīto izdevumu daļu. Sabiedriskā vide, ienākumi un dzīvesveids ir tas, kas izšķir jautājumu par turību Amerikā. Mēs domājam, ka vairums vecāko miljonāru ir uzņēmēji.

Tie, kas vēlas kļūt turīgi, strādā paši sev. Tie, kas savu karjeru jau sāk kā miljonāri, parasti nekļūst par uzņēmējiem. Tā kā tie par savu naudu rūpējas, tad jāteic, ka viņi ir savu īpašumu apsaimniekotāji. Viņi ir tiešām pasīvi, viņi pieder pie rentjē (*rentier*) tipa, kas dzīvo no kapitāla, kapitāla vērtības pieauguma un kapitāla peļņas.

Pie naudas tiek vispirms tie, kas to grib. Amerikāņi ir slaveni ar itin plašu dzīves stilu. Viņiem nauda viegli nāk un vēl vieglāk aiziet. Sociālisti smejas, ka bagātie amerikāņi nevar atļauties streikot. Viņi paši saka, ka viņi nespējot iekrāt. Īsti bagāto (ar īpašumiem pāri par divdesmit miljoniem dolāru) skaits ir samērā mazs (apmēram pusprocents no amerikāņu ģimenēm kontrolē gandrīz pusi no visas Amerikas bagātības). Vismaz puse no viņiem savu bagātību iemanto. Kā joko Stanforda Universitātes profesors Herberts Dugals (*Dougall*), isti bagāts visvieglāk var kļūt, ieprecoties bagātā ģimenē. Klusajiem miljonāriem ir ienesīga profesija vai savs uzņēmums. Viņi ir labi izglītoti, strādīgi un taupīgi. Jau pusmūža klusie miljonāri pieturas pie labu saimnieku ieradumiem. Viņu dzīvesveids, kas nav sevišķi pieticīgs vai skopulīgs, ir iegrozīts ar stingru ieguldījumu un izdevumu plānu. Te redzam, piemēram,

divsimt dolāru pulksteni, četrsimt dolāru uzvalku un tālāku ceļojumu atvaļinājuma laikā. Šie miljonāri augstu vērtē savu saimniecisko patstāvību; viņi nemēdz ar naudu plāties vai ar to iegūt sociālu atzinību un ievēribu. Viņi nebrauc ar jaunākajām un lepnākajām automašīnām. Viņi nav bagātnieku klubu biedri. Jāatzīst, ka viņi arī savā labdarībā ir taupīgi. Īsti bagātākie izceļas ar savas mantas vairošanu kā rūpīgi ieguldītāji. Viņi to māc. Tie, kas ir bagāti, Amerikā ir arī kapitālisti.

Latviešu klusie miljonāri? Pelna un taupa labi, bet visumā nav izveidojuši savus ieguldītāju talantus.

Otrais pielikums V nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

UZŅĒMĒJS KĀ UZŅĒMUMA GALVENĀ VĒRTĪBA

Dzīvs, pelnītspējīgs uzņēmums ir vērtīgs

Mēs esam jau ievērojuši, ka pie turības tiek tie, kas ne vien pelna, bet spēj iegūto peļņu arī saglabāt un pavairot. Latviešu ģimenēs šī otra funkcija parasti nonāk uzņēmēja sievas rokās. Tikai ar visas ģimenes taupību ir iespējams iekrāt sākuma kapitālu jaunam uzņēmumam. Ļoti iespējams, ka šajos plānos vīrs un sieva domā par to, cik ilgi viņi strādās ārpus mājas, kā abi aktīvi piedalīsies uzņēmuma veidošanā un kā ģimene apsaimniekos savus, cerams, augošos ieguldījumus. Gandrīz lieki teikt, ka latviešu tradīcijās klēts atslēgu glabātāja ir mājas saimniece. Ar laiku iegūtās mantas apsaimniekošana var kļūt svarīgāka par pašu uzņēmumu. Amerikas latviešu ģimenēs uzņēmēju sievas parasti ir labi informētas par ģimenes ieguldījumu mērķiem un veidiem. Saimnieču funkcijas kļūst svarīgākas, un tās arvien vairāk kontrolē ģimenes mantu, laika gaitā viņas to pārņem gluži vienkārša iemesla pēc – sievas parasti pārdzīvo vīrus.

Šī nav vieta, kur mēs sīki apskatām ģimenes ieguldījumu apsaimniekošanu, tomēr apzināties, ka uzņēmēja mūža sākumā un brieduma gados vismaz lielākā daļa no ģimenes ietaupījumiem būs ieguldīta ģimenes uzņēmumā. Šāda pastāvīga ieguldījumu politika laika gaitā nav ne gudra, ne izdevīga. Ar laiku mēs vairāk domājam par riska samazināšanu un ieguldījumu saglabāšanu. Mainās ieguldījumu mērķi un veidi.

Ieguldījumu masā tomēr ilgi dominēs pats ģimenes uzņēmums. Kamēr uzņēmējs pats ir aktīvs uzņēmuma vadībā, tas parasti ir galvenais ģimenes ieguldījums un ienākumu avots. Ja darbība ir bijusi ļoti sekmīga, ir ļoti iespējams, ka tālredzīgie īpašnieki to ir izveidojuši par akciju sabiedrību (Latvijā iespējami arī SIA) ar tirgus vērtību, ko nosaka darījumi kādā vietējā vai pat ārzemju biržā. Iespējams, ka firmas vadība plānveidīgi pāriet citu akcionāru kontrolē un firma, arī tās vērtība, saglabājas kā ejošs uzņēmums, kas nes peļņu.

Parasti tomēr latviešu uzņēmēji, arī pēc senas latviešu tradīcijas, ne labprāt pārdod vai citādi dalās ar citiem sava uzņēmuma kontrolē. Tie pat nevēlas pārsteidzīgi agri «mājas norakstīt dēlam». Novērotā pieredze tomēr rāda, ka mainīgos apstākļos ir gudri un izdevīgi plānot firmas nodošanu citās, ne vienmēr ģimenes, rokās. To izdarīt latviešu uzņēmējam ir grūti, un jau tāpēc vien par to der jau laikus padomāt. Atklāti sakot, latviešu uzņēmēji par to savlaicīgi domā maz un tā savas ieguldījumu lietas bieži atstāj neapdomātas un nesakārtotas arī Amerikā.

Centrālais jautājums šajās pārdomās ir par uzņēmuma vērtību pašreizējā īpašnieka vadībā un tirgū. Uzņēmuma vērtību parasti nosaka tā peļņas spēja. Viensaimnieka uzņēmuma minimālo vērtību nosaka tā atsevišķo aktīvu likvidācijas vērtību kopsumma. Maksimālā vērtība ejošam uzņēmumam ir cieši saistīta ar uzņēmēja paša spējām darboties ar peļņu. Nav jābūt mācītam raķešu būves pētniekam, lai apzinātos, ka vairs nav labi tad, kad likvidācija ir kļuvusi par labāko atrisinājumu ieguldījumu saglabāšanai.

Jautājumi.

Kā vērtē uzņēmumu? Citus ģimenes ieguldījumus?

Ko ir vērts autonomi vai atsevišķs uzņēmums?

Kas ir uzņēmuma likvidācijas vērtība?

Piebildes.

Šodien uzņēmumus vērtē pēc to pierādītās spējas pelnīt. Atsevišķos gadījumos pietiek ar ieguldītāju pārliecību, ka tāda ir. Tā šodien akciju tirgos augstu vērtē gluži jaunas firmas, kas ir pagaidām tikai ieguvušas vērtīgu informāciju. Katrā ziņā uzsvars ir uz šī uzņēmuma akciju vērtību. Labākajos gadījumos arī latviešu uzņēmēji Amerikā savus uzņēmumus izveido par akciju sabiedrībām, tik lielas un ar tādu īpašnieku kopumu, lai akcijām būtu

pietiekams pieprasījums un vērtība. Šie centieni atgādina trīs galvenos finansu direktoru uzdevumus: 1) nodrošināt uzņēmuma maksātspēju, 2) plānot sekmīgu uzņēmuma darbību un 3) rīkoties tā, lai celtos uzņēmuma un tā akciju vērtība. Strauji augošam uzņēmumam parasti trūkst pietiekami stipras finansu bāzes; te atbalsts no uzņēmēja ģimenes parasti ir nepieciešams. Otrs uzdevums vēl var būt saistīts ar turpmākiem ģimenes ieguldījumiem. Paplašinot īpašnieku bāzi (uzņēmējiem tad arī daloties uzņēmuma kontrolē ar citiem), tas ar laiku nebūs vajadzīgs, bet ģimenes rocība kļūs par uzņēmēja rezervi. Šī rezerve stiprina uzņēmumu netieši un palīdz veikt trešo uzdevumu. Ievērosim, ka pēdējā uzņēmuma pilnveidošanas cēlienā uzņēmums parasti ir atdalāms un ģimenes ieguldījumus jau sāk ietekmēt citi ģimenes finansiālie nolūki. Agrākos Latvijas apstākļos labu piemēru dod Roberts Hiršs. Agrākā fabrika «Salamandra» pieder viņam, ne uzņēmumam (zinu vienu līdzīgu situāciju, kur akciju sabiedrības uzņēmums nav denacionalizēts, bet uzņēmēja mantinieki manto un atgūst zemi un ēkas). Hiršu ģimenes citi ieguldījumi lauku mājās, Lietuvā un citur nav tieši saistīti ar «Rīgas audumu» un dod ģimenei daudz lielāku rīcības brīvību. Ar laiku «Rīgas audumam» varētu būt patstāvīga ieguldījuma vērtība. Līdzīgā veidā viens no Amerikas latviešu uzņēmējiem ar laiku savu uzņēmumu pārdod saviem galvenajiem darbiniekiem un iegūto naudu iegulda saviem mērķiem piemērotākā pasākumā (akcijās ar viegli nosakāmu vērtību tirgū). Ar laiku šis ieguldītājs aiziet plānotā atpūtā bez sarežģījumiem. Citāda situācija ir uzņēmējam laukos. Šeit pastāv ģimenes uzņēmums ar pāris miljoniem vistu, un laimīgā kārtā to pārņem šim nolūkam labi sagatavots un ieinteresēts dēls. Uzņēmums netiek likvidēts, bet turpina savu sekmīgo darbību. Te būs jānokārto tikai mantojuma lietas, iespējams, ar Amerikā populāro ģimenes tresta metodi. Mantojuma masā ir uzņēmums un citi ģimenes ieguldījumi. Abos Amerikas piemēros nozīmīgais ir tas, ka uzņēmēja paša nākotnes plāni ar laiku tiek atdalīti no uzņēmuma. Uzņēmuma vadību plānveidīgi pārņem citi, kas tagad vairo uzņēmēja kapitāla vērtību. Ģimenes ieguldījumiem var būt dažādi mērķi, kas vienmēr nav tie paši kā uzņēmuma vadībā. Tie varētu būt: 1) saglabāt uzkrāto kapitālu, 2) nodrošināt ģimenes ienākumus un 3) vairo uzņēmuma vērtību.

Kaut ar izņēmumiem, ejoša uzņēmuma vērtība ir tā peļņas vērtība. Uzņēmuma veidošanas sākumā peļņa ir maza un nedroša. Tāpēc šāds uzņēmums nebūs vairāk vērts par 4 vai 5 gadu gaidāmo peļņu. Labi vadīts uzņēmums ir vērts vairāk, zināmos apstākļos jau 10 vai pat 12 gadu sagaidāmās peļņas vērts. Šādu uzņēmumu ir vērts sagatavot tālākai finansu struktūras pārveidei vai pārdošanai. Ieguldījumu lielums kā tāds peļņas spējīgā firmā nenosaka tās vērtību. Firmas vērtība pēc grāmatvedības datiem parasti neatbilst tirgus realitātem.

Grūtāk ir noteikt vērtību uzņēmumos, kur uzņēmējs pats ir firmas vadītājs, īpašnieks un galvenais darbinieks. Gluži iespējams, ka kāds eksperts, kaut vai jauna filmu zvaigzne, nodibina uzņēmumu, kur viņa līdzdarbība ir obligāta (šis izkārtojums Amerikā noder nodokļu samazināšanai). Šī uzņēmuma vērtība mainīsies. Ja filmu zvaigznes popularitāte ies uz augšu, celsies tās, respektīvi, tās uzņēmuma vērtība. Karjeras beigu posmā šis uzņēmums kļūs nevērtīgs vai arī tā vērtību noteiks peļņa, kas nāk no citiem avotiem. Praktiski tas nozīmē, ka šādā uzņēmumā ir jau laikus jā rūpējas par to, kā nodrošināt tā tālāko sekmīgo darbību, vai arī jāplāno tā likvidācija. Vērtību lielā mērā noteiks tas, cik lietpratīgi jaunais īpašnieks var aizstāt aizejošo. Ja tas iespējams, tad pāri palikušais, ieskaitot gaidāmo peļņu no klientiem, ir vērtīgs un noderīgs. Šāda veida pārdošana vai likvidācija ir bieži redzama tādās pakalpojumu firmās kā apdrošināšanas aģentūras, inženieru firmas, advokātu biroji un prakses medicīna. Neizplānotās situācijās, kad firma izbeidz vai ir jau izbeigusi savu darbību, var notikt jau drūmāka firmas izpārdošana. Tikai tie aktīvi, kas ir viegli realizējami skaidrā naudā, šajā procesā no savas vērtības zaudē maz. Jau mazāk vērtīgi ir nepabeigti vai pat neiesākti darbi. Iekārtām labā stāvoklī vēl ir sava izsoles vērtība. Vairs tikai lūžņu vērtība būs iekārtām un mantām uzņēmumā, kas jau apstājies un nav varējis šīs iekārtas uzturēt un apsargāt. Miris uzņēmums nav nekā vērts. Tas var būt liels šoks uzņēmējam, kas negaidīti aiziet no aktīva darba. Vēl lielāks tas var būt viņa pārsteigtajiem mantiniekiem, ja iepriekš nav domāts par dzīvības vai darba spēju apdrošināšanu.

Kā jau teikts, visvairāk vērts ir uzņēmums ar labu peļņu un drošu nākotni. Tam seko uzņēmums ar zināmiem trūkumiem. Vismazāk vērts ir firma, kas nevar savu darbību sekmīgi turpināt bez vadības un peļņas spējas atjaunošanas. Saglabāt uzņēmuma vērtību ir viens no galvenajiem vadības uzdevumiem.

VI. SAIMNIECISKO DARBINIEKU PAMATVĒRTĪBAS UN SOCIĀLAIS KAPITĀLS

Esmu jau sen ievērojis, ka labprāt darām to, kas liekas īpaši lietderīgs, pareizs vai patīkams. Pārējo darām gausi, pat negribīgi vai nemaz. Mēs parasti uzvedamies saskaņā ar mūsu pārlicību. Runājot precīzāk, mēs varam teikt, ka to nosaka mūsu pasaules uzskats, mentalitāte un pamatvērtību kopums. Attiecībā uz pārmaiņu laiku Latvijā citēju Senekas (*Lucius Annaeus Seneca*) novēroto, ko labi izsaka filozofa Viļņa Zariņa tulkojums: «Labprātīgo liktenis ved, nelabprātīgo velk.»

Latviešu uzņēmēji ir savas tautas daļa. Šie uzņēmēji izaug un darbojas savā īpatnējā sociālās kultūras vidē. Tajā pašā laikā latviešu uzņēmēju darbība veido daļu no Latvijas (vai mītņu zemju) saimnieciskās un sociālās kultūras. Pārmaiņu laikos, ko piedzīvojam šodien, šī vide mainās visvairāk, bet ne pilnīgi. Šodien, kad Latvijai aizvien vairāk jāiesaistās tiešos saimnieciskos sakaros ar citām zemēm, šīs pārmaiņas kļūst īpaši svarīgas. Tās maina arī pašu uzņēmēju pamatvērtības un dzīves uzskatus, dažus lēnāk, dažus ātrāk. Latviešu uzņēmējam un citiem saimnieciskiem darbiniekiem ir jāzina, ko šajās pārmaiņās ievērot un mācīties, ko paturēt un ko atmet, kam piemēroties un kur meklēt jaunas, sev un savai uzņēmībai piemērotas iespējas.

Sociālā infrastruktūra un sociālais kapitāls

Mūsu vērtības veido mūsu individuālos un kopīgos uzskatus un attiecības ar citiem latviešiem, cittautiešiem, priekšniekiem un padotajiem, pārdevējiem un pircējiem. Daļa no vērtībām savukārt izpaužas likumos un noteikumos, daļa – uzņēmumu politikā un praksē un daļa – citās mūsu sabiedrībā pieņemtās normās. Šie procesi ir mijiedarbīgi. Daži no tiem aizkavē, citi veicina saimniecisko attīstību un uzņēmējdarbību. Šo vērtībās sakņoto iestādījumu kopumu profesors Balabkins sauc par institucionālo infrastruktūru, vienu no izšķiroši svarīgiem faktoriem saimnieciskajā attīstībā un uzņēmēju rīcībā.

Amerikāņu sociologs Frānsiss Fukujama (*Francis Fukuyama*) ar šo vērtību kopumu vērtē dažādu tautu sociālo kapitālu. Šis kapitāls ir intelektuālā vide, kas veicina vai kavē saimniecisko attīstību. Liels sociālais kapitāls raksturo turīgas tautas un valstis. Sociālā kapitāla jēdziens ir bezgala svarīgs, jo tas veicina labāk saskatīt saimniecisko sadarbību un attīstību uz vērtību, īpaši uzticamības, pamata. Uzticamību savukārt saistām ar godīgumu, uzticēšanos plašākā sabiedrībā un spēju veidot saimnieciskas attiecības ar jauniem partneriem. Nav jābūt zinātniekam, lai saprastu, ka «piešmaukt un pazust» darbības princips ir progresam kaitīgs. Manuprāt, Latvijas straujāka attīstība nav iedomājama bez lielākiem ieguldījumiem juridiskās, sociālās un izglītības reformās. Šīm reformām savukārt nepieciešams stingrāks sociālā kapitāla pamats. Salīdzinot ar dažām citām tautām, tas pašlaik nav sevišķi stiprs. Tautas ar lielu sociālo kapitālu raksturo ne vien kā ražīgas un turīgas, bet arī kā ļoti spējīgas pielāgoties mainīgiem apstākļiem.

No cita novērotāju viedokļa uz uzskatu un attiecību kopumu skatās tie, kurus visvairāk interesē dažādu personisko vērtību dinamika pārmaiņu apstākļos. Tie šo vērtību kopumu uzskata par grūti mērojamu, tomēr mainīgu, kvalitatīvu un kvantitatīvu sabiedrisku aktīvu. Šo pamatvērtību izmaiņas ir svarīgas tāpēc, ka tās norāda uz atsevišķu sabiedrības locekļu un to grupējumu vēlēšanos veikt sabiedrības gaidīto, kā arī uz to spējām pielāgoties mainīgiem apstākļiem.

Tiesa, pārmaiņas sociālā kapitāla limenī ir grūti vērtēt. Tomēr dažus, kaut aptuvenus, vērtējumus varam izdarīt. Sociālā kapitāla limenim ceļoties, pozitīvais rezultāts ir zemākas saimnieciskās darbības izmaksas. To der optimizēt. Noder arī ieskatīties saimnieciskās sadarbības praktiskajās robežās. Jau no seniem laikiem latvieši piedalās talkās, bet tajā pašā laikā saka, ka kopīga cūka nebarojas. Tāpat, kaut gan par svarīgu atzīstam godīgumu, uzticamību un atklātību, mēs tomēr uzskatām, ka īsti sirdsšķīstie ļaudis ir nepraktiski. Uzticība ir svarīga sadarbībai, bet dažādiem sabiedriskiem grupējumiem šajā lietā izveidojas atšķirīgas normas. Latvieši citiem uzticas mazāk nekā skandināvi. Latvijas krievi parasti uzticas tikai tuvākajiem ģimenes locekļiem. Pilnīgi visiem uzticas tikai vientieši, norādot, ka pilnīga uzticēšanās citiem nevar būt vienmēr ieteicama.

Tikko teiktais norāda uz pareizo virzienu darbībai, kas vairo sociālo kapitālu. Tas neatrisina visas praktiskās problēmas. Kā uzsver Imants Paeglis, kurš šīs lietas ir pētījis Bostonas koledžā, ir svarīgi maksimizēt uzticamību un godīgumu, bet saimnieciski nozīmīgai sadarbībai ir robežas. Par viņa teikto domājot, ievērojam zināmas sabiedriskās kontroles nepieciešamību. Mainīgi apstākļi un citas nostādnes nosaka, kad sabiedriskā kontrole ir nepieciešama un kad tā jāmaina uz jaunu optimumu. No praktiskā viedokļa

skatoties, zinām, ka uzņēmēji ļoti vēlas uzticēties citiem un vēl vairāk cenšas iegūt citu uzticību. Šī cenšanās var pāriet «pār stripu». Tajā pašā laikā ievērojam kašķīgu, ja ne atriebīgu, uzņēmēja tipu. Viņš visur saskata ienaidniekus un pats mēģina kādam «iezāgēt». Viņš ir nebeidzamu prāvu un strīdu avots. Šie piemēri norāda, cik grūti veidot optimālas saimnieciskās attiecības. Aprēķināt šādu problēmu izskaušanu ir gandrīz neiespējami. Uzlabojumi tomēr ir jāveic. Ir skaidrs, ka visa sabiedrība kopā lielā mērā ir tā, kas aktīvi veic atbildīgas vides veidošanu.

Demokrātiskā sabiedrībā mēs parasti vēlamies samazināt valsts iejaukšanos tirgū, tomēr zināma sabiedrības aizsardzība un kontrole saimnieciskās lietās ir nepieciešama un lietderīga. Pārmērīga kontrole un rūpes par uzņēmuma drošību ne tikai pavairo izmaksas, bet dažkārt samazina tirgus vērtību paveiktajam. Mēs vēlamies sev labāku stabilitātes un pārmaiņu līdzsvaru, taču mūsu personiskos uzskatus šajās lietās veido mums iemācītais un mūsu piedzīvotais, dažādā pieredze un mainīgie uzskati.

Andris Liepiņš, Kolumbijas Universitātes maģistrs, min sabiedriskās kontroles elementus labākai uzņēmības videi. Tā veicina konkurenci un tautas labklājību. Šie elementi ir: 1) valsts, respektīvi, visas sabiedrības ieguldījums zinātnē un modernas tehnoloģijas ieviešanā, lai samazinātu atsevišķu uzņēmēju un patērētāju izdevumus; 2) valsts pasākumi, lai nodrošinātu uzņēmējus ar izglītotu un kvalificētu darbaspēku; 3) piemēroti nodarbinātības noteikumi; 4) uzlabota fiziskā infrastruktūra; 5) piemērota monopolu kontrole; 6) valsts politika un darbība finansu tirgus attīstībai; 7) valsts politika plašai un veselīgai uzņēmības attīstībai. Sava vieta ir valsts administrācijas reformām un profesionālās ierēdniecības izglītībai un izaugsmei. Šis vēl nebūt nav pilnīgs noderīgu pasākumu saraksts. No otras puses, atcerēsimies šo uzdevumu mērķi. Sastingusi, noteikumos iestigusi un varaskāra birokrātija šos mērķus nesasniedz. «Administratīvu reformu kodolā ir nepieciešamība uzlabot attiecības starp ierēdņiem un iedzīvotāju, mainīt ierēdņu attieksmi,» saka Gunta Veismane, Valsts Administrācijas skolas direktore. Tas vēl visur nav izdevies. Veismane turpina: **«Vieglāk ir dot zināšanas, grūtāk mainīt domāšanas veidu, bet tieši to mēs nemitīgi darām.»**

Šajā kopīgajā visas sabiedrības darbā liels uzdevums būs ne tik daudz sakausēt dažādas sabiedrībā atrodamās spējas, uzskatus un vēlmes, cik spēja vienoties kopīgiem mērķiem. Tie sniedzas pāri vienkāršām, minimālām fiziskām vajadzībām. «Šādi mērķi,» saka Darmutas koledžas Amosa Taka skolas profesors Džeimss Braians Kvins (*James Brian Quinn*), «uzņēmējiem nedrīkst būt tikai naudas pelnīšana. Šie mērķi ir lielā mērā saistīti ar to, ko nosaka tautā izplatītās psiholoģiskas dabas prasības: ražot ko vērtīgu, palīdzēt citiem, iegūt atzinību, radīt ko jaunu, gādāt par drošību, sekmīgi sacensties un iegūt

sabiedrības respektu.» Par to domājot, atzīstam, ka daudzi no šiem ieteikumiem saskan ar J. Mackovas un A. Misānes tēzēm par latviešu pasaules skatījumu E. Bucenieces antoloģijā par ideju vēsturi Latvijā. Tie pieļauj, kaut lēnu, uzskatu nomaiņu, prasa atšķirīgu pretstatu mierīgu līdzāspastāvēšanu, uzsver darba ētiku, taisnīgumu un labklājību, arī progresu no šīsdienas realitātēm uz tādu dzīvi, kādai tai būtu jābūt. Jāpiebilst, ka, salīdzinot ar citur vēroto, latviešu uzskatos pārāk liela vērība tiek piešķirta sabiedriskai un saimnieciskai stabilitātei.

Pētījumi par pašreizējo Latvijas saimniecisko vadītāju un ierēdņu pamatvērtībām ikdienas darbā norāda uz attieksmēm, nostājām un savstarpējo attiecību raksturu, kas būtībā ir dziļi iesakņojušies tautas mentalitātē jau no seniem laikiem un vēlāk veidojušies dažādu vēsturiski nozīmīgu apstākļu maiņās. Profesors Aizsilnieks jau agri ievēro, ka Latvijas likumdošanas būtība pat Pirmās Republikas laikā ir pārņemta no cariskās Krievijas. Tas nozīmē, ka sadzīves formas un ieradumi, kas mēdz regulēt saimnieciskos sakarus, ir lielā mērā veidoti pēc šīs Krievijas parauga. «Jāatzīmē,» saka Aizsilnieks, «ka pēc Pirmā pasaules kara Latvijas iedzīvotājiem vispār piemita stipri krieviska fakto uztvere, domāšana un mentalitāte.»

Tikai īsti pēc Latvijas neatkarības atgūšanas, tas ir, šī gadsimta pēdējā dekādē, sākās jauna vērtību pārveidošanās. Interesanti, ka līdz tam laikam daudzi uzskati tīri labi sabalsojās ar agrāk iemantotām vērtībām. Labi novērotāji saka, ka tāpēc agrāko režīmu kritika nesūdzas par to nereāliem un tīri utopiskiem mērķiem, bet par to, ka vaina jāmeklē vadītājos un sistēmās. Tagad pārmaiņu procesi dažas vērtības nostiprina, citas samazina, un kopā tās veido jaunu sociālo un institucionālo infrastruktūru.

Tas neapšaubāmi būs ilgstošs process. Analogi vecai parunai «Rīgu nekad nebeigs celt!». Kā jau aizrādīju, Latvijai raksturīgais vērtību kopums ir veidojies ilgā laika posmā. Te vērojami pašu latviešu sākotnējā pasaules uzskata elementi, vācu kultūras un baltvācu sabiedrisko institūciju mantojums, kā arī liels padomju varas un krieviskuma iespaids. Latvijā, tāpat kā citur pasaulē, pašlaik veidojas sašķelta sabiedrība un sadrumstalota tautas identitāte. Šī vairs nav vienveidīga laucinieku un strādnieku tauta ar tai raksturīgu vērtību kopumu. Šī procesa iznākumā labākajā gadījumā ātri izveidosies vērtību normas, kas ir piemērotas šādai daudzveidīgai sabiedrībai ar spēju vienoties par prioritātēm un pieļaujamo toleranci. Īstenībā tas droši vien veidosies lēnāk, nekā mēs to vēlētos. Sliktākajā gadījumā, protams, var rasties tāds haoss, kādu daži novērotāji sagaida Krievijā. Pārdomu un ilustrācijas nolūkam pieņemsim šos noslāņojumus visvienkāršākajā formā (ar daudziem izņēmumiem): latvieši ar vāciskiem vārdiem orientējas uz vācisko, racionālo vērtību mantojuma pusi; tie ir namnieku un brīvo profesiju ļaudis,

ieskaitot uzņēmējus. Daudzi latvieši ar krieviskiem uzvārdiem un krievi pārsteigs ar savu dažādību, bet te atradīsim gan birokrātus, gan tirgoņus. Latviskie latvieši būs lauksaimnieki un citi ražotāji, kas augstu vērtē ierasto darbu un noteiktību gandrīz visās lietās. Lai cik tas arī būtu grūti, šāda vai līdzīga situācija norāda uz ļoti vēlamu sabiedrisku prioritāti tādu vērtību izaugsmē, kas palīdz veidot lielāku sociālo kapitālu un augstāk vērtē pakalpojumu sfēru.

Latvijas iekšzemes kopprodukts vēl ir stipri zem padomju laika līmeņa. Apvienoto Nāciju attīstības programmas 1998. gada ziņojumā (1995. gada dati) ir teikts, ka no 174 pasaules valstīm Latvija ierindojas 92. vietā, krietni atpaliekot no Igaunijas un Lietuvas, par Somiju nemaz nerunājot. Varam teikt, ka Latvijas saimnieciskās attīstības progress pirmajos astoņos Otrās Republikas gados ir nozīmīgs, bet samērā lēns. Lēns, jo vēl nav sasniegta spēja Latvijas iedzīvotājus nodrošināt ar minimālu iztiku un pieklājīgiem dzīves apstākļiem. Tas kavē labas sabiedrības veidošanos. Citiem vārdiem, šo saimniecisko progresu kavē daudzi apstākļi, bet viens no lielākajiem ir nepiemērots sabiedrisko mērķu un vērtību kopums vadības aprindās. Vērtības nav nemainīgas, bet tās mainās nevienmērīgi. Dažas ļoti lēnām, citas itin ātri. Tā arī Latvijā dažas no vadītāju vērtībām ir stabilas, bet citām ir dinamisks raksturs. Dažas no šīm vērtībām veicina vēlamo progresu, citas to kavē. Vēl citas izrādās nenožīmīgas, bet par citām mums trūkst informācijas. Katrs jauns vērtību kopums apvieno vēl saglabātās stabilās vērtības ar nesen nomainītām vērtību izteiksmēm.

Saimniecisko darbinieku un studentu vērtību profili

Tālāk apskatīsim Latvijas saimniecisko darbinieku vērtības attiecībā uz darbu. Kopā ar profesoru Dž. T. Barnavu (*J. T. Barnowe*) es 1990. gadā iesāku savus pētījumus par vadītājiem Baltijas valstīs un turpināju ar Rīgas Tehniskās universitātes (RTU), Rīgas Biznesa institūta (RBI), kā arī Valsts Administrācijas skolas (VAS) ierēdņiem. Sākot ar 1997. gadu, koncentrējos uz jauno maiņu, biznesa un ekonomikas studentiem, nākamajiem uzņēmējiem un uzņēmumu darbības vadītājiem, kas jau sāk veidot Latvijas saimniecisko dzīvi. Šo pētījumu pamatā ir 1998. gadā veiktās studentu aptaujas Rīgas Ekonomikas augstskolā (REA) un Latvijas Universitātē (LU). Lai arī šīs aptaujas nešķiro privātā sektora uzņēmējus un valsts uzņēmumu vadītājus (to ir ļoti maz un koncentrēti tikai dažās nozarēs), tomēr savākie dati dod ainu, kas lielā mērā attiecas uz uzņēmējiem un uzņēmīgiem, saimnieciskiem vadītājiem vakar, šodien un rīt. Tā nav zinātniskā pieeja aptaujām, bet rāda daļu no Latvijas saimniecisko vadītāju profilu mozaikas.

Šis kopīgais darbs lielā mērā balstās uz vairāku amerikāņu agrāko pētījumu pieredzi. Profesors Džordžs Englands (*G. W. England*), kurš veicis salīdzinošus starptautiskus pētījumus par saimnieciskiem vadītājiem un viņu vērtību ievirzēm, šos vadītājus iedala četrās pamatkategorijās. Vienkāršoti izsakoties, šie vadītāji ir ar 1) racionālām, 2) morāli ētiskām, 3) emocionālām un 4) neskaidrām ievirzēm. Pirmie ir ar pragmatisku ievirzi. Tie ir vadītāji, kuri vadās no tā, kas tiem liekas lietīšķs un lietderīgs. Otrie ir morālisti un, teiksim, savas taisnības meklētāji. Tie bieži vien ir birokrāti, kuri vēlas rīkoties pareizi – pēc noteikumiem vai pēc sava prāta. Trešos profesors Englands saredz vairāk ar hedonistisku, emocionāli patīkamu ievirzi. Tie dara patīkamo, ērto un, uzmanīgi izsakoties, vietējā sabiedrībā ierasto. Ceturtajā pamatkategorijā ir ļaudis bez sevišķas ievirzes vai noteiktas pārliecības. Salīdzinājumiem lietojam profesora Englanda pieeju, viņa izstrādātās anketas un datus no citām valstīm. Pēc aptauju datiem, puse no igauņu vadītājiem jau 1990. gadā ir pragmatiski, bet ceturtdaļa no viņiem morālisti. Viņu profils ir līdzīgs tam, ko redzam Amerikas Savienotajās Valstīs un Kanādā. Divas piektdaļas no latviešiem ir ar morālistu ievirzi, bet ceturtdaļa ir emocionālo vadītāju kategorijā; viņiem ir ļoti maz vadītāju ar pragmatisku ievirzi. Tikai sestā daļa no latviešu vadītājiem ir pragmatiski, turpat trešā daļa ir morālisti, bet tikai katrs desmitais labprāt izvēlas patīkamāko un vieglāko. Gandrīz puse no latviešiem ir bez sevišķas ievirzes. Pat Indijā, kur pragmatiku kategorija ar vienu trešdaļu ir samērā vāja, bet morālistu daudz, mēs neatrodam tik zemu lietīšķu ievirzi. Jāpiezīmē, ka krievvalodīgie saimnieciskie vadītāji Latvijā ir pragmatiskāki un ne tik birokrātiski kā latvieši. Latviešu vadītāji arī konferencēs un semināros neizteic kādu sevišķu pārliecību, izņemot vēlēšanos pēc iespējas ātri noskaidrot vēlamos uzskatus un ieteiktos darbības virzienus. Labākajā gadījumā te ir izteikta tieksme mācīties jaunas atziņas (pirmie anketētie vadītāji papildinājās Rīgas Tehniskās universitātes pēcdiploma programmās). Sliktākajā gadījumā tie vienkārši meklē autoritatīvus norādījumus.

Šodien skaitā nelielajai Rīgas Ekonomikas augstskolas (REA) pirmajai absolventu grupai ir apbrīnojami izteikta pragmatiska ievirze ar stipri materialistisku uzsvāru. Tā ir raksturīga jaunai vadītāju maiņai. Līdzīgus atzinumus dod Tālis Tisenkopfs savos pētījumos un Gints Grūbe žurnālā «Rīgas Laiks».

Ar maniem novērojumiem visumā saskanīgs, plašāks pētījums par šiem svarīgajiem vērtību jautājumiem ir arī publicēts 1998. gada UNDP Tisenkopfa rediģētajā pārskatā par Latvijas tautas attīstību. Pārskatā izteiktās domas atrodamas arī citos Valda Avotiņa, Jura Krūmiņa, Aivara Tabūna, Brigas Zepas un viņu līdzstrādnieku nesenos darbos.

AUGSTĀKĀS UN ZEMĀKĀS PAMATVĒRTĪBAS
ATTIECĪBĀ UZ DARBU

Pamatvērtības nozīmīgums	RBI MBA studenti	REA absolventi	REA studenti
1.	Darbinieki	Augsta darba ražība	Sasniegumi
2.	Sadarbība	Organizatoriskā iedarbe	Panākumi
3.	Prasme	Prasme	Indivīds
4.	Organizatoriskā iedarbe	Sadarbība	Prasme
5.	Spējas	Klienti	Sacensība
6.	Indivīds	Radošais elements	Radošais elements
7.	Uzticamība	Pārmaiņas	Spējas
8.	Sasniegumi	Spējas	Sadarbība
9.	Klienti	Darbinieki	Racionālais elements
10.	Darbinieki	Organizatoriskā izaugsme	Es
11.	Gods	Racionālais elements	Peļņa
12.	Autonomija	Es	Gandarījums darbā
13.	Radošais elements	Sasniegumi	Uzticamība
14.	Gandarījums darbā	Darbinieki	Autonomija
15.	Sacensība	Panākumi	Augsta darba ražība
61.	Konservatīvais	Brīvais laiks	Konservatīvais
62.	Vienveidība	Sociālā labklājība	Arodbiedrība
63.	Vienkāršie strādnieki	Arodbiedrība	Paklausība
64.	Agresivitāte	Vienveidība	Aizspriedumi
65.	Paklausība	Paklausība	Reliģija
66.	Aizspriedumi	Reliģija	Sociālā labklājība

Norādītās ievirzes un to relatīvais nozīmīgums veidojas no atbildēm par 66 (primārām) pamatvērtībām, ko Englands ir pārbaudījis un sakārtojis. Profesori Ķeniņš un Barnavs šīs pamatvērtības savukārt sakārtojuši deviņās pamatvērtību kategorijās, no tām vēl papildus atsevišķi izdalot arī uzticamību, godīgumu, spēju sadarboties (veidot jaunas attiecības) un agresivitāti. Seko īss šo vienkāršoto kategoriju raksturojums, respektīvi, iekļauto vērtību uzskaitē un to relatīvais nozīmīgums.

1. Personiskie sasniegumi (sasniegumi, panākumi, radošās spējas, autonomija un individualitāte).
2. Atzinība sabiedrībā (nauda, prestižs, brīvais laiks).
3. Personiski svarīgi vērtējumi (gandarījums darbā, gods, emocijas, saprāts un slava).
4. Organizācijas sasniegumi (augsta darba ražība, industriālā vadība, peļņas maksimizēšana, organizācijas efektivitāte, organizācijas izaugsme).
5. Savstarpējās attiecības organizācijā (arodbiedrība, darbinieki, īpašnieki, klienti, tiešais priekšnieks, padotie līdzstrādnieki, strādnieki un tehniskie darbinieki).
6. Pārmaiņas (drošība, kompromiss, pārmaiņas, piesardzība un risks).
7. Autoritātes izmantojums (autoritāte, ietekme, spēks, vara).
8. Piekāpšanās (lojalitāte, paklausība, pakļaušanās).
9. Sociālā sirdsapziņa (iecietība, līdzjūtība, sadarbība, sociālā un strādājošo labklājība, vienlīdzība).

Atgriežoties pie iepriekš parādīto pamatvērtību nozīmīguma, secinām, ka parasti daudziem aptaujas dalībniekiem Latvijā ir diezgan haotiska vērtību ievirze. Kā jau varējām gaidīt, četrās no pirmajām septiņām Latvijā izdarīto aptauju grupām jaukta ievirze ir stipri izteikta. Samērā pragmatiski noskaņoti ir REA absolventi, krievu tautības vadītāji, REA studenti, RBI studenti un latviešu tautības ierēdņi.

Praktiska un lietišķa pieeja ikdienas problēmām, protams, ir visai pasaulei raksturīga saimnieciskās dzīves vadītāju pamatvērtība. Toties moralizētāji, kas uzsver valdības lēmumu vai kādas atsevišķas iestādes noteikumu pareizību, ir ļoti bieži sastopami ierēdniecībā. Tie ir ieinteresēti uzturēt *status quo*. Stipri izteiktas ievirzes ir krievu tautības ierēdņiem. Tie ir morālisti (62 procenti). Pirmā Rīgas Ekonomikas augstskolas absolventu grupa ir pragmatiski (62 procenti). Tās grupas, kas aptaujās piedalījās relatīvi vēlāk, ir vairāk pragmatiski orientētas nekā tās, kas aptaujā piedalījās agrāk, piemēram, RTU vadītāju grupa. Kopumā krieviski runājoši uzņēmumu vadītāji un REA studenti šajā aptaujā ieguva vislietišķāko profilu.

Vienkāršotās pamatvērtību kategorijās saimnieciskie vadītāji Latvijā visaugstāk vērtē personiskos sasniegumus un savas organizācijas sasniegumus. Trešā prioritāte ir personiski svarīgiem vērtējumiem darbā. Tie ir iegūtā slava, parādītais gods un gandarījums par padarīto. Kaut arī kopumā aptauju rezultāti norāda uz zināmu tendenci uz pragmatismu, būtībā šīs vērtības šķiet gluži stabilas. Tās atspoguļo stipri nemainīgu pieeju darbam un dzīvei. Varam teikt, ka iztaujātie vadītāji Latvijā ir censonīgi un īpaši orientējas uz augstiem, ja ne izciliem personiskiem sasniegumiem. Šī tendence ir cieši saistīta gan ar skološanās procesiem, gan arī organizatoriskas dabas pasākumiem. Neapšaubāmi, šīs vērtību ievirzes ir raksturīgas gan uzņēmējiem, gan uzņēmīgiem vadītājiem privātā sektorā un valsts uzņēmumos. Interesanti, ka šīs trīs stabilās vērtību kategorijas principā ir noderīgas dažādās ekonomiskās sistēmās. Citiem vārdiem, centīgi un ražīgi organizāciju vadītāji ir vēlama visur, pie dažādiem kungiem un visām varām. Šajā ziņā saimnieciskie vadītāji Latvijā nemainās pārmaiņu laikā, nomainās tikai sistēmas. Taču šādai «kā spēlē, tā danco» pakalpoībai ir savas robežas. Vismazāk atzītas ir tādas pamatvērtības kā varas izmantošana savā labā un laipošana autoritātes priekšā. Te vērojama pretestība pārmaiņām. Pēdējais uzskats sasaucas ar latviešiem raksturīgo, šodien nepiepildāmo vēlmi pēc stabilitātes. Ievērosim, ka arī atmiņas par viena vīra varu un padomju sistēmu ir cieši saistītas ar stabilitātes jēdzienu.

Apskatot atsevišķas pamatvērtības, visaugstāk novērtētas cilvēka spējas, pēc tam – prasme darbā, izņemot REA pirmo absolventu vidū (tiem nav pieredzes darbā). Organizācijas efektivitāte piecās no aptauju grupām bija pirmajā desmitniekā no 66 pamatvērtībām. To zemu vērtē ierēdņi un REA jaunie studenti. Peļņas maksimizēšana arī ir pirmajā desmitniekā no piecām grupām. Darba ražība – četrās. Trīs pamatvērtības – individualitāte, padotie un līdzstrādnieki – ir pirmajā desmitniekā trīs anketēto vadītāju grupās. Vismazāk atrodam vērtības, kas raksturo sociālo sirdsapziņu, darbinieku labklājību un autonomiju. Nepatīkami, ka šo nostādni pret normālām sabiedrības prasībām var visvairāk sastapt starp REA pirmajiem absolventiem. Patīkami ir zināt, ka, ievērojot šo situāciju, REA uzmanīgi maina dažus studentu uzņemšanas kritērijus un programmas saturu.

Sadarbība ir augstu vērtēta visās vadītāju grupās, turpretim uzticamība kā viena no augstākajām desmit pamatvērtībām ir tikai RBI maģistrantiem un pirmajiem REA absolventiem. Citādi šī vērtība turas viduvējā līmenī, izņemot krievvalodīgos saimnieciskos vadītājus. Tie šo vērtību nostāda ļoti, ļoti zemu. Krievu tautības ierēdņi to vērtē augstāk, atzīstot vēlamību šo vērtību izkopt. Pārrunās noskaidrojās, ka šodien šie ierēdņi gan faktiski neuzticas gandrīz nevienam.

Gan pieredzējuši saimnieciskie darbinieki, gan studenti uzsver savu izteikto nepatiku pret agresivitāti. Liekas, ka agresīva uzvedība ir nepatīkamākais, ko var piedzīvot. Studenti visvairāk atzīst aktīvas darbības nepieciešamību modernos tirgus saimniecības apstākļos. Pārrunās noskaidrojās, ka studentiem, īpaši sievietēm, pieņemama ir aktīva, bet ne tīri agresīva, ar varu saistīta darbība. Viņām pieņemama ir mērķtiecība, kas saistīta ar veiklu un iejūtīgu saimniecisku darbību. Kopumā tiek atzīts, ka tauta uz agresīvu pieeju un uzspiesti lēmumiem reaģē pasīvi un neatsaucīgi. Latviešu sabiedriskā kultūra pēc savas dabas ir pasīva. Arī šodien to raksturo vēlēšanās pēc mierīgas, pārdomātas uzvedības.

Progress pārejas periodā

Latvijas saimnieciskās attīstības un īpaši uzņēmības izaugsmi neapšaubāmi kavē labi iemācīta, pasīva un gandrīz visās padomju laika institūcijās labi izkopta neatbildība un izteikta nevēlēšanās apgūt jaunas atziņas. Nevēriba pret tirgū pieprasītu kvalitatīvu un laikā piegādātu pasūtījumu par jau salīgtu cenu ir leģendāra pat daudzos privāta rakstura uzņēmumos. Šī mentalitāte padara nespēcīgu pat labu Rietumu vadītāju darbu visai sabiedrībai svarīgos uzņēmumos, piemēram, «Lattelekom». Vēl šodien daudzi vadītāji domā nevis par to, kā sekmīgi pirkt vai pārdot, bet par to, kā vienkārši «dabūt» ar pazišanos vai citādi. Tāpēc mēs arī visvairāk izjūtam sociālā kapitāla trūkumu. Vairot sociālo kapitālu, respektīvi, izveidot modernai saimniecībai piemērotu sabiedrisko vidi, kavē atbildīgu un stingru juridisku pamatu trūkums un gausa jaunu juridisku iestādījumu veidošanās. Vēl vairāk reformas kavē tādu tiesnešu un ierēdņu trūkums, kuri nedomā, kā izpatikt un izpalīdzēt augstiem un varenim kungiem, kuri nemeklē, negaida un neņem kukuļus un kuri nevadās no ierastajām padomju laika uzvedības normām.

Manuprāt, varam teikt, ka progresu kavē gan iestāžu, gan uzņēmumu vadītāju kūtrums un nenoteiktā mīņāšanās vecajās sliedēs, neizprotot jaunā laika dotos uzdevumus. Ja atskatāmies uz saimnieciskās dzīves atjaunošanu Pirmās Republikas sākuma gados, visur redzam apbrīnojamu mērķtiecību un skaidru apziņu par to, kas jāpaveic katram atsevišķi un visiem kopā. Labi saimniekošanas paraugi vēl pazīstami gan pilsētās, gan laukos. Darba tikums un skaidri personiskie mērķi palīdz daudz paveikt pat nelabvēlīgos apstākļos. Tieši mazo uzņēmumu īpašnieki, ieskaitot Robertu un Almu Hiršus, patstāvīgie amatnieki un lauksaimnieki ar neatlaidību ceļ jaunu un atjauno izpostīto. Lai gan šo pārmaiņu rezultātā nozūd lielas muižas un izput kādreiz uz Krieviju orientētie lieluzņēmumi, šajā jaunbūves laikā visraksturīgāk ir izteikta

saimnieciskās darbības saikne ar jaunajiem apstākļiem gan vietējos, gan tā laika ārzemju tirgus apstākļos. Ja ne ideāli, tad visumā latviešu domas un darbi saskan ar indivīdu un visas tautas vajadzībām un iespējām. Redzam, ka tieši šādā veidā Latvijas neatkarība ierosina latviešu uzņēmību. Te vērojam drosmi, apņēmību un ticību savām un visas tautas spējām visu atjaunot un uzlabot!

Šodien latvieši raugās nākotnē ar bažām. Šim pesimismam ir savs pamats. Kā dzirdam pārrunās, trūkst «jaunas domāšanas» vai mentalitātes, kas ir piemērota jauniem apstākļiem. Šodien latviešiem trūkst daudz to zināšanu un iemaņu, kas nepieciešamas tirgus saimniecībā. Latvijas augstskolās ir grūti apvienot padomju varas laikā mācīto un ierasto ar pārejas laikam vajadzīgo un nākotnei vēlamu. Manuprāt, vēl vairāk trūkst pieredzes, kas palīdzētu attīstībā apvienot dažādas, šodien vēl izolētas, zināšanas un pieredzē gūtās iemaņas ar citiem kapitāla un sistēmiskiem ieguldījumiem. Taču progress lielā mērā ir atkarīgs no procesiem, kur jaunas atziņas un zināšanas bieži noved pie sinerģijas gan saimniecībā, gan sabiedriskā iekārtā. Analizējot savstarpējās attiecības un to mijiedarbību starp noderīgām pamatvērtībām un institucionālām pārmaiņām, labākas uzskatāmības dēļ lietoju zemāk redzamo shēmu ar attīstībai saistītu jēdzienu sistēmu un tās vienkāršoto matricu.

PROGRESA MATRICA

E					
D		III		IV	
C					
B		I		II	
A					
	1	2	3	4	5

Lūdzu lasītāju ievērot, ka tā nav pilnīgs saimnieciskās attīstības modelis. Tas ir modelis, kas domāts pārdomu ilustrācijai. Tas man liekas noderīgs, lai izskaidrotu daudzas no tām attiecībām, kas raksturo stabilo un mainīgo vērtību un iemaņu iestrādi uzņēmuma izaugsmē. Tas ir idealizēts modelis. Ir skaidrs, ka tas ne vienmēr saskan ar dzīvē novēroto. Lūdzam to lietot pārdomāti, vienmēr ņemot vērā katra uzņēmuma savdabīgo raksturu un tā darbības īpatnējos apstākļus.

Man nav šaubu par to, ka šīs matricas ilustrētā problēma ir ļoti nopietna. Ar to es uzskatāmā veidā parādu to, ka visas programmas progresam un saimnieciskai attīstībai ir savstarpēji jāsaskaņo, īpaši ar piemērotu vērtību kopšanu un pastiprināšanu. Kā jau norādīts minētajā UNDP pārskatā, tas īpaši attiecas uz vajadzību padarīt valsts iestāžu darbu lietišķāku un ātrāku.

Domāšanai nemainoties, parasti nevar palīdzēt pat lielāki kapitāla un tehnoloģijas ieguldījumi. Mainoties uzskatiem, ir iespējams sasniegt pat lielus panākumus ar maziem ieguldījumiem.

Šajā shēmā vertikālā ass atspoguļo sociālo un kulturālo pārmaiņu pēctecību. Tā pamatojas uz jaunu vērtību un iemaņu apguvi un to pagaidu stabilizāciju augstākā plāksnē. Horizontālā ass rāda ieguldījumus tehnoloģijā, organizatoriskajā darbā un pastāvošo juridisko un citu vadošo institūciju sistēmās.

Stāvoklis pie izejas punkta «A1» norāda, ka vērtību izmaiņas vēl nav sākušās. Uzņēmumu vadītāji visu domā un dara «pa vecai modei». Tikai tad, kad šie vadītāji vai to pēcteci kļūst pārliecināti par pārmaiņu nepieciešamību, viņi meklē jaunas atziņas vai citas pārmaiņas, lai gūtu panākumus. Izejas punktā vēlamos panākumus viņi raksturo kā sekmīgāk veiktu jau ierasto. Tālāk vadītāji jau prasa jaunas instrukcijas, zināšanas vai vienkārši vēlas veicināt progresu ar papildu ieguldījumiem sistēmās un jaunu kapitāla piesaisti. Bieži vien šie vadītāji cer iegūt panākumus ar maziem solīšiem vienā vai otrā virzienā. Parasti viņi neapzinās, ka panākumi nav iespējami bez jaunām pamatvērtībām. Pat ja tie tās pieņem, tās tomēr ir jāsaskaņo ar jaunajiem apstākļiem organizatoriski tehniskā, horizontālā plāksnē. Ideālais progress ir virzienā uz punktu «E5», kur jaunais domāšanas veids ir jau zināmā mērā nostabilizējies un nosaka uzņēmēja tālāko darbību. Šajā punktā jaunais vērtību kopums un zināšanu pielietojums ir saplūdis kopā ar pārmaiņām organizatoriskās sistēmās un veiksmīgiem papildu kapitāla ieguldījumiem. Piezīmēsim, ka punkts «E5» pats nav stabils. Tas ir kustīgs mērķis, kas arvien vairāk attālinās no izejas punkta «A1». Tas notiek to pārmaiņu rezultātā, kas raksturo tālākās vērtību nomainas un tehnoloģisko attīstību visā pasaulē. Atsevišķu uzņēmumu vadītāju un visas latviešu sabiedrības loģiskais uzdevums ir ne

tikai sasniegt pašreizējo punktu «E5», bet turpināt apsteigt pašiem savu un citu tautu progresīvo virzību.

Tas ir milzīgs uzdevums, kas ir konfliktā ar ierastajām stabilitātes vēlmēm. Tas ir uzdevums, kas prasa izcilas spējas izmantot gan augošo sociālo kapitālu, gan tehniskos uzlabojumus ieguldīto. Šajā situācijā ir bīstami paļauties uz ierasto atrisinājuma saukli: «Tehniku, tehniku!» Citam nemainoties, tas nav vispār nekāds atrisinājums, ko raksturo dažkārt sarūsejušas iekārtas, kas vēl šodien atrodamas dikstāvē dažos padomju laika lieluzņēmumos. Šāda vienpusīga pieeja var tikai izniekot Latvijai pašlaik dārgo un grūti sagādājamo kapitālu.

Lai pasvītrotu šo nepieciešamo vienotības principu, sniedzam anekdoti no augstākās izglītības jomas. Kādu laiku atpakaļ man iznāca skaidrot savu nostāju attiecībā uz šoka vai triecienu pieeju pārmaiņām. Es vēlos pēc iespējas ātras pārmaiņas, jo ir noticis revolucionārs padomju saimniecības sabrukums. To vairs nevar atjaunot, bet lēna evolūcija nozīmē ilgu «brišanu pa bēdu ieleju» ar visām šai pieejai raksturīgām negatīvām parādībām. Lai izvairītos no šādas iestigšanas, es sniežu pazīstamo ieteikumu no ķīniešu folkloras: «Nebarot izsalkušo ar zivīm, bet mācīt viņu ķert zivis!» Tiesa, es nestāstu par jauniem spiningiem un labākiem tikliem. Labāk būtu, ja es būtu teicis, ka zivis jāķer pārdošanai! Šā vai tā, bez zināšanām un prasmes neko nevar noķert, bet iemanīgs zvejnieks savu zivi noķers pat ar aizsietām biksēm. Liels ir mans pārsteigums, kad dzirdu anekdoti, atkārtotu citā formā, ar citu uzsvaru: «Nedot bada cietējam zivis, bet dot viņam murdu!» Ne izglītību vai jaunatnāšanu, bet tehniku! Atzīsimies, ka ar šo stāstu mans nolūks ir lasītāju atbaidīt no tīrās «murdu politikas»! Šis uzsvars uz uzskatu nomaiņas vēlamību ir nepieciešams dinamiskai sākotnei. Latvijā ir sabrukusi padomju saimnieciskā iekārta, bet nav sabrukusi birokrātiskā valsts pārvaldes sistēma, kuras smago svaru jūt katra saskare ar valdību, valsts iestādēm, pašvaldību birojiem, lielākiem uzņēmumiem un pat skolām. Līdz šim Latvijā pārmaiņu ievirzi izkopj mūsu matricas viszemākajā horizontālā «A» līmenī. To dara, papildus mācoties tehniskās zināšanas un mazliet pārveidojot un pārkrāsojot padomju laika saimnieciskās mācības. Visu to mēģina savienot ar valsts ieguldījumiem vai ārzemju piešķirumiem kapitāliekārtām un citiem sistēmu tehniskiem uzlabojumiem. Beigu beigās bieži vien dod nevis jaunas vērtības tirgum, bet saražo papīra kalnus. Rezultātā redzam kuriozus procesus. Piemēram, notāru birojos ar datoriem tiešām veikli ražo neskaitāmas notarizētas apliecības un pilnvaras, ko katram niekam pieprasa dažādas iestādes. Notāru nopietnā, konsultatīvā juristu padomdošanas funkcija liekas panīkusī. Bankas nevēlas izdarīt aizņēmuma pieprasījuma analīzi, bet vēlas glīti uzrakstīt plānus, tādus, ko Brazīlijā iesniedzot angļu un amerikāņu partneru apmānīšanai («*something to show the British!*»).

Latviešu uzņēmēj, bīsties murda!

Atgriezīties pie mūsu matricas. To mēs skaidrojam ar četrus kvadrantus matricas ilustrācijas palīdzību. Uzņēmuma vadītāju izaugsme un uzņēmuma progress tiek saistīts ar virzību no izejas punkta «A1» uz «E5» un tālākiem, nekad nebeidzamiem sasniegumiem. Angliski I kvadrantā attīstība tiek raksturota ar tūlīgu stabilitāti (*Laggards*), II – ar spēju apgūt jaunus uzskatus un zināšanas (*Learners*), III – ar eventuāli neveiksmīga, mehāniska progresa meklētājiem tehnoloģijas un procedūru uzlabojumu lokā (*Losers*) un IV – ar veiksmīgu jaunu vērtību un tehnoloģiskā progresa saplūdumu (*Leaders*).

Pirmajā kvadrantā uzņēmumu vadītāji ir pasīvi, *status quo* cilvēki. Viņu reakcija uz ieteiktām pārmaiņām ir «gan jau», uzskatot, ka šādas pārmaiņas nav steidzamas vai vispār nevajadzīgas. Viņi sava uzņēmuma sasniegumus mēģina izskaidrot ar to, ka viss ierastais un stabils ar laiku tiek darīts arvien labāk. Viņi ir īpaši nevērīgi attiecībā uz tirgu. Šāda uzņēmuma vadītājs man apliecina: «Mūsu uzņēmums ražo tikai šo sortimentu! Tas nav domāts citiem uzdevumiem. Tomēr mēs centīsimies darīt visu, ko mums liks!»

Otrajā kvadrantā ir tie vadītāji, kurus var uzskatīt par zaudētājiem īstu pārmaiņu ziņā. Pamatojoties uz viņu pagājušo laiku izglītību un pieredzi, viņi tiešām vēlas pārveidot un uzlabot ražošanas potenciālu vai arī uzlabot savu personisko statusu. Šos tipus bieži sastopam valsts iestādēs un valsts uzņēmumos. Viņi ir pārliecināti, ka visas Latvijas «pārejas perioda» problēmas ir tehniskas dabas un ka tās varēs atrisināt tīri «racionālā veidā». Šie vadītāji un priekšnieki ir pārliecināti, ka dzīvē visu var atrisināt ar lielāku finansējumu, dotāciju vai jaunu tehnoloģiju piešķiršanu katram uzņēmumam un iestādei. Viņiem ir sava taisnība, jo sistēma, kurā viņi ir iekļāvušies, tiešām nav īstām pārmaiņām piemērota. Šo vadītāju statusa simbols ir dators personiskai lietošanai. Šajās organizācijās nebūs jaunas informācijas par stāvokli tirgū, bet netrūks datu salīdzinājumiem ar agrāko «valsts pasūtījumu». Šajā orientācijā trūkst plašāku zināšanu. Te nezina, kas notiek rūpnieciski un tirdznieciski attīstītās valstīs Eiropā, Amerikā un Āzijā. Te nenojauš par jaunu vērtību nepieciešamību veselīgā saimnieciskā dzīvē.

Ievērosim, ka jau minētajā tautas attīstības pārskatā lielo uzņēmumu vadītāji bieži vien ir tehnologi un ražošanas vadītāji ar padomju laika izglītību un pieredzi. Tas arī vismaz daļēji izskaidro visu relatīvo nesekmību. Savukārt jāatzīst, ka ne visi mazo un vidējo uzņēmumu īpašnieki un vadītāji ir tikuši tālāk. Daudzi no viņiem atrodami vēl pirmajā kvadrantā. Mēs priecājamies par dažu uzņēmēju progresu trešajā un vēlāk ceturtajā kvadrantā.

Trešajā kvadrantā atrodas tie vadītāji, kas meklē un atrod jaunas atziņas. Tie ir daudz mācījušies pēdējos gados, un tie cenšas šīs zināšanas papildināt

ar vēl jaunāku ārzemju pieredzi. Augstākajā «E» līmenī apgūst jaunas vērtības un paplašina zināšanas. Te izprot, ka vērtību maiņas, uzskatu konflikti ir neizbēgamas attīstības procesa sastāvdaļas. Diemžēl šīs jaunās zināšanas bieži ir nepietiekami saistītas ar efektīvu darbu kādā no vecajām sistēmām. Šie vadītāji ir asā konfliktā ar veco padomju praksi. Ja viņi ir tikko beiguši augstskolu, tie viegli atrod sev piemērotu vietu kopuzņēmumos vai ārzemju firmās.

Krustpunkts «C3» atspoguļo punktu, kur pārmaiņas jau integrējas viena ar otru. Tehniskais progress jau saskaņojas ar jaunām zināšanām un citām pārmaiņām. Šis krustpunkts atrodas tur, kur kāpējs pārmaiņu kalnā ir ticis apmēram līdz pusei. Viņš ar zināmu lepnumu atskatās uz sasniegto, bet tomēr arī apzinās, cik tālākais ceļš ir grūts. Problēmas radīsies, ja viņš tagad gribēs pamatīgi atpūsties.

Ceturtajā kvadrantā atrodam pārmaiņu laika uzvarētājus. Tie ir sasnieguši punktu «E5» un tagad cenšas pēc tālākiem sasniegumiem tirgus saimniecībā. Viņi ir apguvuši jauno un pārveidojuši veco. Viņi ir integrējuši modernās vērtības, zināšanas, sistēmas un tehniskos uzlabojumus. Spriežot pēc ziņām presē, to Latvijā nav daudz. Interesanti, ka sekmīgākie no tiem ir mazie uzņēmumi, kas kalpo gan vietējam, gan ārzemju tirgum. Vairāki mums pazīstami šīs kategorijas uzņēmēji nav izglītoti tehnologi vai piedzīvojuši priekšnieki. Ļoti bieži tie ir vadītāji, kas labi ieskatās mainīgajā vidē un ieklausās visā dzirdētajā.

Apskatot atsevišķas anketēto vadītāju grupas, redzam, ka tie, kas jau pārmaiņu laika sākumā orientējās uz jauno zināšanu un atziņu apguvi, visvairāk reprezentē punktus «A1» un «B2». Liekas, ka tikai krieviski runājošie uzņēmumu vadītāji vēl pēc vairākiem pārejas laika gadiem ir sevi saglābuši tuvu pie izejas punkta «A1» vai ir sasnieguši «A2». Tā kā viņi ir paturējuši vērtību un tehnoloģijas apvienojumu «A» līmeni, viņiem ir prasme lietderīgiem sakariem ar iestādēm un uzņēmumiem Krievijā. Šāda orientācija samērā labi noder tīri tehniskas dabas uzņēmumos, kas ražo izejvielas vai ļoti vienkāršas preces. Ievērosim, ka šādu uzņēmumu vadītāju nespēja uzticēties citiem ir galvenais šķērslis viņu progresam. Galu galā šie vadītāji ir pieraduši teikt to, ko nedomā. To, ko domā, bieži nesaka. Pēc vairākiem partiju perioda gadiem šie cilvēki arvien domā, ka «tirgu var piešmukt» ar sīku centralizētas plānošanas un kontroles sistēmu, rīkojumiem, dotācijām un valsts norādītām cenām.

Uzņēmumu vadītāji RBI maģistrantūras programmā ir apmācīti angļu valodā un ir skoloti modernā uzņēmumu vadībā. Šī pieredzējušo vadītāju grupa cenšas stingrāk integrēt mācību un saimnieciskās sistēmas pārmaiņu dimensijas. Viņi varētu atrasties starp punktiem «C2» un «C4». Progresīvākie no viņiem pārvietojas uz «D4» pozīciju.

Skolotie pārvaldes darbinieki orientējas uz pārmaiņām. Daudzi atrodas punktā «B2». Savukārt gan latviešu, gan krievu ierēdņi darbojas birojos, kur pamatā vēl ir daudzi padomju varas laika izdotie likumi un noteikumi un kur tiešām dominē padomju laika birokrātiskā darbvedība. Jāpiezīmē, ka šo darbvedību māca arī šodien. Liekas, ka latviešu ierēdņi vairāk seko valdības politisko «līderu» noteiktajam virzienam, toties krievu ierēdņi dod priekšroku profesionālai un tehniskai pieredzei.

Patīk, ka jaunie REA studenti vēlas mācīties visur un visādos veidos. Studijas beidzot, ikdienas prakse un kontakti viņus ātri novieto starp punktiem «E2» un «E3». Vairums no viņiem ir pārliecināti par savu vadošo lomu nākotnes tirgus dominētā saimniecības sistēmā. Tomēr jāņem vērā viņu pašlaik niecīgā darba pieredze. Tā pat nav saskaņota ar padomju laika uzņēmumu prasībām, jo viņiem nav konkrētas un ļoti specifiskas specialitātes. Tāpat kā citiem Rietumos, viņiem pēc mācībām jāiegūst prakse vienā vai vairākos uzņēmumos. Viņu pārliecīgās ambīcijas viņiem varētu kaitēt tieši tradicionālās darbavietās, jo tur no viņiem prasīs integrēšanos «vecajā» kārtībā. Šī iemesla dēļ viņi meklēs un atradīs darbu ārzemju firmās, kur dominē konkurences gars un ir nepārtrauktas iespējas izmantot tehnoloģiju jaunus, lētākus un labākus procesus. Tikai tā viņi varēs virzīties no «E2» uz «E5».

Uzticības un uzticamības limenis jau pieminētajās Ķeniņa un Barnava aptaujās ir vēl stipri zems. No 66 pamatvērtībām tā visaugstāk, respektīvi, 6. un 9. vietā, ir RBI studentu grupā un mazajā REA beigušo grupā. Tiem seko grupa, kas šo pamatvērtību noliek vēl stipri zemāk, respektīvi, 17., 18., 20. un 24. vietā; šajā secībā tos ierindojuši krievu tautības ierēdņi, 1990. gadā vēl ierēdnieciskie RTU vadības studenti, latviešu tautības ierēdņi un REA studenti. Viszemāk, kā 62. no 66 pamatvērtībām, uzticēšanos vērtē krievu tautības vadītāji. Šis sarindojums norāda uz vēl tālo ceļu uz labu nākotni. Tas arī pasvītro izglītības un profesionālās izaugsmes milzīgo lomu.

Uzticēšanās kopā ar tādām pamatvērtībām kā godīgums un sadarbība ir un vienmēr būs kritiskas pamatvērtības Latvijā. Ir grūti iedomāties progresu bez tām, bet šodien pat profesionāli orientēti jaunās paaudzes pārstāvji ir pārliecināti, ka Latvija ir tikusi tikai līdz pusei mūžīgo pārmaiņu pašreizējā posmā.

Pašreizējo vērtību un viedokļu gaisotne noteikti kavē Latvijas attīstību. Aizdomu pilna, tauta Latvijā ir lielā mērā pasīva, skaudīga un neuzticīga. Tā, kā lasām UNDP pārskatā, īpaši neuzticas politiskajām partijām, valdībai un valsts iestādēm. Tajā pašā laikā vismaz puse no tautas vēlas, lai valsts uzņemas lielāku atbildību par iedzīvotāju labklājību. Trūkst pašvērtības sajūtas, bet ir augstas prasības pēc labākas dzīves materiālā ziņā. No vienas puses, aug prasības valdībai, kurai neuzticas. No otras – ir jūtama lielā neapmierinātība ar to, ko sabiedriskais sektors šodien dod. Lidzīgos apstākļos Seneka mūs māca:

«Tikai nedaudzus tur verdzība, vairākums turas pie verdzības.» Īstenībā lietas nav gluži tik bēdīgas, jo tās tomēr mainās, vismaz jaunās paaudzes uzskatos. Uz tirgu orientēta Latvijas saimniecība ir iespējama ar lielākas uzņēmības pamatiem, ar līdzsvarotu, Latvijas apstākļiem piemērotu labklājības veicināšanas politiku, sociālo apdrošināšanu un privātā īpašuma nodrošinājumu. Manuprāt, Latvijas kontekstā uzticība, godīgums un sadarbība ir mainīgas pamatvērtības. Pašlaik ir vērojama šo vērtību pārvērtēšana un to ietekme aug. Tā uzticamība mācību un pieredzes rezultātā var kļūt par vienu no galvenajām pamatvērtībām tieši latviešu uzņēmībā un latviešu sabiedrībā vispār. Te liela loma būs krietniem uzņēmējiem un citiem saimnieciskiem darbiniekiem. Jāpiezīmē, ka arī tad privātajā sektorā tomēr vēl ilgi uzticamību raksturos kā naivitāti un pārliecīgu, nepamatotu uzticību. Ne velti aizrādīts, ka praksē ne visi iecerētie Rietumu partneri ir sevi pierādījuši kā godīgus un uzticamus. Citiem vārdiem, ceļš uz labāku nākotni būs grūts un ne vienmēr labi pārredzams. Lielu valsts iestāžu iesaistes apstākļos saimnieciskās attīstības nākotne ir drūma, bet līdz ar veselīgas uzņēmības izveidošanos cerības kļūst lielākas.

Varam sagaidīt šīs attīstības uzlabošanu. To ietekmē:

1. Mazākas bailes no Krievijas.
2. Mazāki konflikti valodu jautājumos.
3. Mazāka varas loma latviešu un no Padomju Savienības iebraukušo krievu, baltkrievu un citu ieceļotāju attiecībās.
4. Korupcijas samazināšanās.
5. Lielāka lietišķība iestādēs.
6. Labāka un piemērotāka saimnieciskā izglītība, apmācība un pieredze.
7. Lielāka privātās uzņēmības iesaikšanās Latvijas saimnieciskajā dzīvē un atgriešanās pie normālām attiecībām darbā.
8. Lielāka atbildība par sevi un citiem.

Pašlaik Latvijā notiek lielas pārmaiņas. Ir svarīgi atrast atbildes uz vairākiem jautājumiem. Vai šīs pārmaiņas būs noturīgas ilgākā laika posmā? Vai tās iedrošina cilvēkus mainīt izturēšanos un attieksmi, kas nepieciešama demokrātiskas sabiedrības tirgus saimniecības attīstībai? Vai tās ir savstarpēji līdzsvarotas un saskaņotas? Pārmaiņām būs mazāk pretestības un uzņēmējiem labāk veiksies, ja sabiedrība pieņems un atbalstīs saskaņotas saimniecisko vadītāju un augstāko ierēdņu domas, runas un darbus.

Atrodoties tuvu pārejas perioda viduspunktam, Latvijai vajadzīga sabiedrībā redzama un sociāli spēcīga vadība, kas var paātrināt vēlamās pārmaiņas. Šāda vadība var uzstādīt katram sabiedrības loceklim skaidrus mērķus un standartus, paveikt uzticēto, samazināt korupciju un pacelt uzticamības līmeni. Šajā ziņā uzņēmumu vadītāji nedrīkst izolēties no sabiedrības un izvairīties no iesaistes sociāli svarīgos pasākumos.

No 1990. līdz 1999. gadam pārejas periods Latvijā lēni iesācies un ir arī lēni turpinājies. Sākuma periodā ir redzams uzsvars uz politisku un mehānisku atdalīšanos no Krievijas. Tāpēc ka šīs pārmaiņas nav savienotas ar citām, īpaši pamatvērtību, pārmaiņām, šim laikam ir raksturīga korupcijas attīstība, vāja likumdošana un saimniecisku zināšanu trūkums. Šādu apstākļu rezultāts ir zems uzticības līmenis visā sabiedrībā.

Šādos haotisku juku laikos daudzas pamatvērtības nav stingri uzsvērtas. Tikai dažas no tām ir stabilas un piemērotas. Daudzām nav dziļu sakņu, un citas nav sevišķi piemērotas moderniem apstākļiem. Priecājamies redzēt, ka ar laiku tomēr vadītāju pamatvērtības kļūst lietīšķākas un sāk uzrādīt lielāku virzību uz augstiem personiskiem un organizāciju sasniegumiem.

Ir daudz jādara, lai iznīdētu korupciju, tādējādi ceļot uzticamības līmeni. Nepārsteidz, ka haotiskajā pārmaiņu laikā tā ir sazēlusi vairāk kā jebkad. Pārsteidz, ka tā vēl nav iznīdēta. Kaut gan Pirmās Republikas sākuma gados vēl bija jāapkaro laupītāju bandas, par korupcijas kaiti neviens nešaubījās. Toreiz par to skaidri izteicās Kārlis Skalbe:

«Tie, kas veicina korupciju, ir tie, kas rada šaubas, nedrošību, izposta uzticību brīvai, neatkarīgai Latvijai. Tāpēc tie ir nosodāmi kā mūsu valsts lielākie ienaidnieki.»

Šodien korupcijas izskaušana ir ieilgusi. Skalbes aicinājums arī šodien ir vietā. Tomēr liekas, ka pat ar labām sekmēm korupcijas apkarošanā vien nepietiks. Uzticamība Latvijā celsies visvairāk tad, kad saimnieciskajā dzīvē vairāk iesaistīsies tie jaunās paaudzes vadītāji, kas šodien izglītojas augstas kvalitātes skolās un augstskolās. No tiem varam sagaidīt individuālu un mazo darba grupu kultivētu pieeju attīstībai. Tā var pozitīvi ietekmēt attiecības ar potenciālajiem klientiem un visu sabiedrību. Tas parādās biznesa vadības funkciju izmaiņās. Pasīva attieksme, neattīstīts sociālais apzinīgums, negatīvi uzskati par jaunajiem politiskajiem procesiem tomēr vēl ietekmē pamatvērtību kopuma veidošanu.

Nobeigumā vēlos teikt, ka pamatvērtību izveides aizkavēšanās Latvijā ir cieši saistīta ar pārejas perioda grūtībām. Tās attīstība ir atkarīga no mācību un praktiskās pieredzes saplūšanas ar piemērotiem sistēmu uzlabojumiem un kapitāla ieguldījumiem. To iespējams panākt, stipri paātrinot saprātīgas un fundamentālas akadēmiskās reformas. Tajās jāiekļauj tās pamatvērtības, kas attīsta gan individuālo, gan organizatorisko izaugsmi.

Ir iespējami vismaz trīs veidi, kā Latvijas politiskajiem un biznesa vadītājiem paātrināt pārejas periodu un dot valstij iespēju ātrāk iestāties Eiropas Savienībā:

1. Paplašināt un paātrināt akadēmiskās reformas, attīstīt izglītības sistēmu, izvirzot augstas prasības un ieviešot jaunas, daudzveidī-

gas mācību metodes un iestādes. Latvija atrodas ģeogrāfiski izdevīgā situācijā, lai studenti varētu mācīties un pieņemt jaunu domāšanas veidu, jaunas pamatvērtības un jaunas prasmes.

2. Uz veiksmīgu piemēru pamata veidot praktisku mācību sistēmu, kurā tiktu ņemta vērā jaunākā starptautiskā pieredze. Lekciju metodi Latvijā steidzami nepieciešams papildināt un pa daļai aizvietot ar plašāku mācību satura bagātināšanu, pievienojot arī atziņas no pētījumiem, praktizējot vadītāju un citu profesionāļu konsultācijas, kā arī izpētot vajadzības pēc īstermiņa apmācībām.

3. Vairoot sekmīgu pieredzi tirgū, īpaši starptautiskās situācijās. Te jāievēro, ka izglītība un apmācības tirgus apstākļos parasti nav apvienotas. Citiem vārdiem, vispārējās zināšanas agrāk vai vēlāk jāapvieno ar apmācībām darbam izvēlētajā firmā. Šajā ziņā nepietiekama izglītība un apmācības ir nepieciešami jāpapildina. To vēlams darīt, praktizējot stažēšanos modernos uzņēmumos, kas jau ir pielāgojušies tirgus saimniecībai.

Pirmais pielikums VI nodaļai

Daži vārdi pārdomām.

SERŽANTS DŽERALDS NORDSTROMS
UN VIŅA STILS

Vadības stils mainīgos apstākļos

Jūras karaspēka seržants Džeralds Nordstroms (*Gerald Nordstrom*) ir atvaļināts autotanku mehāniķu grupas vadītājs. Manā vadības klasē viņš ir viens no labākajiem studentiem. Viņš ir uzmanīgs un precīzs, visu uzdoto padara teicami. Viņš nekad nekavējas un sarunās ir laipns un patikams. Viņš neņem ļaunā, kad klasesbiedri viņu raksturo kā dzimušu slepkavnieku (*born killer*) un jau apmācītu vadītāju (*trained leader*). Runājot par vadības stilu, nav ne mazāko šaubu, ka to viņš ir pārņēmis ar visām jūras karaspēka noteiktās kārtības un stingrās disciplīnas tradīcijām. Tas ir reizē biedrīks un auto-krātīks.

Džeraldam ir Amerikas bruņoto spēku stipendija četriem gadiem. Viņš piepelnās, vadot «*Chevron*» firmas benzīna uzpildes staciju un mazo remontu darbnīcu. Vietējā apgabalā šī benzīna uzpildes stacija ir arī apmācību centrs jauniem darbiniekiem. Apmācības kaulus nelauž. Mācekļi nav ne paši gudrākie, ne veiklākie, bet Džeralds ātri iemāca šiem darbiniekiem viņiem nepieciešamās tehniskās iemaņas un apkalpošanas pieklājības un izpalīdzības normas. To viņš dara saskaņā ar firmas priekšrakstiem, un tie neko daudz neatšķiras no jūras karaspēka kārtības. Darbiniekiem patīk pa reizei dzirdēt uzslavu par labi padarīto, un tie vienmēr nosedz viens otru ikdienas darbos. Benzīna uzpildes stacija spīd un laistās un strādā sekmīgi. Džeraldam jau pēc skolas beigšanas tiek piedāvāta nomas benzīna uzpildes stacija labā vietā.

Klasē Džeraldu intriģē pārrunas par vadības stilu. Viņš gluži pareizi izskaidro stingras disciplīnas un noteiktu priekšrakstu nozīmi vienveidīgai, ātrai un pareizai pircēju apkalpošanai, un viņš arī atzīst, ka tehnoloģija maina arī benzīna uzpildes staciju darbu. Jautājums ir par to, kā iesaistīt darbiniekus dialogā par šīm pārmaiņām un viņu saistību ar tām. Vienkāršākie pienākumi

izzūd, bet atlikušie prasa darbinieku lielāku ieinteresētību pircēju vajadzībās un augstākas spējas tos apkalpot. Džeralds klasē stāsta, ka viņam šādas pārrunas ar padotajiem nevedas. Viņš domā, ka darbinieki ir vienkārši pieraduši pie pastāvošās kārtības; īstenībā Džeralds ir par to diezgan lepns. Pēc pārrunām klasē Džeralds nolemj pievērst lielāku uzmanību tieši mācekļiem, vairāk apjautāties par viņu personisko dzīvi un problēmām un tā ierosināt viņus aktīvāk piedalīties pārrunās par uzlabojumiem uzņēmuma darbā. Visi tam piekrīt. Tā liekas lieliska ideja.

Nākamajā pēcpusdienā man zvana Džeralds. Izrādās, ka Džeralda pārrunas ar viņa vecāko darbinieku to tā pārsteigušas, ka viņš jau pusdienas laikā uzteic darbu, sūdzoties par nepanesamiem darba apstākļiem, par Džeralda ošņāšanos viņa privātajā dzīvē, par nevajadzīgiem jautājumiem, uz kuriem Džeralds pats jau zinot atbildes, un par to, ka darbavieta vienkārši kļūst neciešama tiem, kas savu darbu māk un padara labi. Ko nu?

Es atbildu, ka taisni vecākie darbinieki ir tie, kam vismazāk vajadzīga cieša uzmanība, ka šis pārrunas vajadzējis sākt ar paskaidrojumu par to nozīmi un vajadzību un ka vēl viss nav pagalam.

Tagad, kad lasītāja interese par vadības stilu ir ierosināta, es vēlos teikt, ka pārmaiņu laikos vadības stils arī mainās. Tas mainās ar jauniem apstākļiem, jauniem uzņēmuma īpašniekiem, jauniem vadītājiem, kā arī mainoties laika garam. Latviešu uzņēmējam, kas pieradis darbiniekus apmācīt minimāli, tas ir neierasti un pat nevērtīgi. Darbinieki parasti mācās, uzmanīgi noskatoties un uzdoto no dienas dienā atkārtojot.

Pārmaiņām nākot ātrāk un biežāk, uzņēmēja un uzņēmuma vadītāja uzdevums ir vispirms paātrināt šo pārmaiņu izpratni. Vēlāk ir lietderīgi līdzdarbiniekiem apjautāties pēc viņu padoma un uzskatiem. Jau retākos gadījumos ir labāk dažus lēmumus pieņemt kopīgi. Ja lasītājs par to šaubās, es piedāvāju seno profesoru atzinumu, ka studenti kopumā vienmēr zina vairāk, īpaši par lietām, kas ir jaunas.

Tagad ieskatisimies Latvijas Universitātes 1998. gada jauno vadības un saimniecības studentu uzskatos par vadības stilu.

	Studenti vēlas	Studenti visvairāk piedzīvo
Autokrātisku stilu	9 procenti	15 procenti
Paskaidrojošu stilu	38	26
Konsultatīvu stilu	42	43
Piedalīšanos lēmumos	11	16

Jautājumi.

Kad, kur un kāds vadības stils ir visvairāk piemērots?

Kā var izskaidrot studentu izvēli un pieredzi?

Kā izvēlēties vadības stilu?

Piebildes.

Uzņēmējs Latvijas apstākļos reti var atļauties nedomāt par firmas vadību un to atstāt pašplūsmā. Nebūs par daudz teikts, ja apgalvosim, ka nopietna vadība un izkopts vadības stils ir nepieciešams firmas tālākai izaugsmei. Nopietnai izvēlei ļoti svarīgs būs paša uzņēmēja pieredzē rūdīts stils, cik iespējams piemērots dotajiem apstākļiem. Izvēle lielā mērā būs izšķiršanās par uzvaru uz darba ražību un paveicamo darbu, no vienas puses, un par labu attiecību veidošanu uzņēmumā, no otras puses. Pirmais ir Džeraldam Nordstromam ierastais stils. Tas ir autoritārs saimnieka stils, papildināts ar priekšrakstiem un labākajiem darba paraugiem. Tas ir vispiemērotākais vienkāršiem darbiem, kas atkārtojas no dienas dienā. Mainoties tehnoloģijai, pārmaiņas ieved ar pietiekamiem paskaidrojumiem un rūpīgām apmācībām. Citā situācijā, parasti kādā no pakalpojumu vai profesionāla rakstura darbiem, vadībai daudz svarīgāk ir vadības stilu pielāgot labu attiecību kultivēšanai. Te uzņēmējs paļaujas uz pircēju vai klientu izteiktām vēlmēm un līdzdarbinieku profesionālām darba normām. Ekstrēmā formā šāda vadība var dot pilnu vaļu atsevišķiem darbiniekiem un to grupām.

Ņemot vērā studentu teikto, neapšaubāmi katrā uzņēmumā būs darbinieki, kas visās lietās vēlas skaidrību un noteiktību. Dažos darbos tas ir normāli, un to sagaida arī jauni darbinieki, kuri vēl jāapmāca. Pēc apmācībām cieša uzraudzība parasti nav ne vajadzīga, ne vēlama, bet tiešais uzraudzības veids paliks šajos parasti nedaudzajos darbos.

Grūti iedomāties mainīgu situāciju, kad varētu iztikt bez paskaidrojumiem, no vienas, un padomiem, no otras puses. Bieži vien tie saplūst kopā. Principā padomus der prasīt tiem, kuri tos var dot kompetenti, īpaši tiem, kam ir pieredze veidot labas attiecības ar pircējiem un citiem klientiem. Neliels studentu skaits, kas sagaida demokrātiskākas attiecības ar vadību un lielāku piedalīšanos vadības lēmumos, nepārsteidz. Optimāli tādu iespēju un vajadzību Latvijā ir maz. Kapitāla trūkums un citi apstākļi, kas prasa īpašu rūpību, vismazāk prasīs koleģiālu pieeju. Ja tas noderēs, tad visvairāk tehniskas dabas jautājumos, kur noderīgi dažādi racionāli un precīzi aprēķini, lai vienotos par labāko alternatīvu. Visumā jauns uzņēmējs tomēr ir kapteinis

pie kuģa stūres. Galvenā atbildība ir viņa, īpaši vētraiņos. Tādu Latvijā netrūks.

Studentu izvēle labi saskan ar Latvijas realitātēm. Īstenībā nopietnu plaisu starp viņiem un vadību nav. Pieņemot zināmu dažādību, liekas, ka Latvijā nav grūti apvienot darba prasības ar cilvēciskām rūpēm. Ja te ir kāds studentu neminēts izņēmums, tad tas būs attiecībā ar zemāka ranga darbiniekiem. Manuprāt, tās var būt nevajadzīgi asas, ar nepatīkamiem, kaprīziem rīkojumiem. Atceroties straujo un nepieteikto vadības stila maiņu, ko pasāka Džeralds, jāteic, ka tas vienmēr ies vieglāk jau sagatavotā situācijā. Pārsteigumu pārmaiņu laikos jau tā ir par daudz! Ar iepriekš sacīto es nevēlos ieteikt ilgstošas un bezcerīgas pārrunas par pārmaiņu veidu un vēlamību.

Neapšaubāmi, studentu izvēle par to, ka viņi vēlas visvairāk, ir tāda, kas palīdz izkopt vadītāja stilu. Jau pieminētie studenti kā sev svarīgāko uzsver:

- labas attiecības ar priekšniecību;
- svarīgus uzdevumus, pie kuriem nopietni jāpiestrādā;
- iespējas pilnveidot profesionālo karjeru un tikt uz augšu;
- iespēju labi nopelnīt;
- sastrādāties ar līdzdarbiniekiem;
- nodrošinātu darbavietu;
- pietiekami daudz laika ģimenei.

Šīs un citas šeit neuzskaitītās vēlmes, ja tādas pastāvētu arī konkrētā uzņēmumā, ir uzskatāmas par daudzsološām. Kaut arī tās vairāk atbalsta labu vertikālo attiecību veidošanos, te varam nojaust arī iespējas veidot komandas ar savu interno darba un vadības stilu.

Otrais pielikums VI nodaļai

Daži vārdi pārdomām un vērtējumiem.

SASKAŅOT PAMATVĒRTĪBAS DARBĀ

Profesore Dženifera Četmane salīdzina

Mēs esam pārliecināti, ka pastāv ievērojamas pamatvērtību atšķirības dažādos tautību un kultūru grupējumos. Mēs runājam par karavīru rakstura īpašībām un pasaules uzskatu, kas veido uzņēmēju dzīvi. Reizēm mēs vēlamies, lai mums visiem būtu vienādas pamatvērtības, tā vienkāršojot mūsu dzīvi un darbu. Profesore Dženifera Četmane (*Jennifer Chatman*) meklē un

atrod ievērojamas atšķirības. Demokrātiskā sabiedrībā un brīvā tirgus saimniecībā katrs indivīds var lielā mērā paturēt vismaz daļu no savām pamatvērtībām. Šīs pamatvērtības iepazīt un saskaņot būs izdevīgi arī darba devējiem un līdzdarbiniekiem. Vienā no pēdējām 1998. gada burtņīcām «*Fortune*» lasām, ka liela auditorfirma «*Deloitte & Touche*» brīvu uzvedību vērtē ļoti augstu. Arī profesorei Četmanei tas liekas neierasti, jo otra, ļoti plaši pazīstama konsultāciju un audita firma «*Arthur Andersen*» pieprasa stingru, gandrīz vai militāru uzvedības disciplīnu. Kad kādam kurjerfirmas «*Federal Express*» darbiniekam bija iedota nepareiza atslēga lielajai sūtījumam savākšanas kastei pilsētā, viņš šo kasti ielādējis mašīnā un aizvedis uz sūtījumu sadales centru. Viņu tur saņēma kā varoni! Profesore ir pārlicināta, ka līdzīga darbība valsts pasta iestādē būtu neticama un nepieņemama. Tur tādu darbinieku uzskatītu ja ne par noziedznieku, tad par sajukušu! Profesore mums pašiem un darba devējiem ieteic vairāk ievērot līdzības un atšķirības. Viņa vienkāršai uzskatu pārbaudei un vērtējumam uzskaita 53 pamatvērtības.

Lūdzu zemāk izrakstīt desmit savas vērtīgākās un nevērtīgākās īpašības. Pa vienam nosvītrojiet to, kas šeit mazāk iederas!

Jūs: 1) esat elastīgs; 2) viegli piemērojaties; 3) esat novators; 4) spējat rast jaunas iespējas; 5) esat gatavs izmēģināt; 6) varat uzņemties risku; 7) esat uzmanīgs; 8) vēlaties autonomiju; 9) netraucē noteikumi; 10) esat analītisks; 11) ievērojat siko; 12) esat precīzs; 13) orientēts uz visu komandu; 14) labprāt dalāties informācijā ar citiem; 15) esat orientēts uz cilvēkiem; 16) esat ar brīvu pieeju; 17) esat mierīgs; 18) atbalstāt citus; 19) esat agresīvs; 20) esat izšķirīgs; 21) esat izdarīgs; 22) uzņematies iniciatīvu; 23) labprāt pārdomājat; 24) esat orientēts uz sasniegumiem; 25) esat prasīgs; 26) labprāt uzņematies atbildību; 27) konflikti neuztrauc; 28) esat sacensīgs; 29) esat ļoti organizēts; 30) vēlaties darbā atrast draugus; 31) sadarbojaties; 32) viegli iejūtaties starp darbabiedriem; 33) esat sajūsmināts par savu darbu.

Jūsu firma: 34) ir stabila; 35) prognozējama; 36) sagaida daudz panākumu; 37) piedāvā iespējas izaugsmei; 38) maksā labi par labu darbu; 39) piedāvā drošu darbu; 40) godā labu darbu; 41) rūpējas par skaidrām attiecībām; 42) nevēlas daudz konfliktu; 43) uzsver kvalitāti; 44) ir ar labu slavu; 45) augsti vērtē indivīda tiesības; 46) ir iecietīga; 47) neuzsver formalitātes; 48) ir taisnīga; 49) rūpējas par vienvērtīgiem uzskatiem; 50) ir sociāli atbildīga; 51) ir vieta, kur ir vairāk darba, nekā to var padarīt normālā darba laikā; 52) neuzsver noteikumus; 53) jums piedāvā būt citādam.

Paša vērtīgākās 10 pamatvērtības:

Paša nevērtīgākās 10 pamatvērtības:

Firmas vērtīgākās 10 īpašības:

Firmas nevēlamās 10 īpašības:

Salīdzinājumi un slēdzieni.

Jūsu pašu! Ja te daudz kas nesaskan, jums jāpārveido firma vai jāatrod sev piemērotāka vieta! Varat arī pats sākt mainīt un izkopt savas pamatvērtības!

VII. SAGATAVOŠANĀS UZŅĒMĪBAI

Šekspīrs (*William Shakespeare*) saka, ka tikai mierīgos ūdeņos visi kuģi labi peld. Šisdienas saimniecībā mierīgu ūdeņu nav. Tādus arī negaidām. Latvijā šisdienas brāzmas atgādina nabaga Kalibanu, ko Šekspīrs apraksta lugā «Vētra». Kalibans ir eksotiskas salas iemītnieks, kas pēkšņi atrodas jaunā un viņam neizprotamā situācijā. Viņš pārliecinoši sūdzas par vētras atnestiem valdniekiem, varmākām, blēžiem un burvjiem, daiļām dāmām un dažiem labiem ļaudīm. Tie visi viņu grib vai nu pamācīt, vai izmantot un paze-mot. Arī Kalibanam šī «ieiešana pasaulē» nav ne gaidīta, ne paredzēta, ne sagatavota. Kā redzam, problēma nav jauna, bet atrisinājumus vēl meklē visā pasaulē, arī Kalibana dzimtenē (Bermudā, Apvienotās Karaļvalsts vecākajā kolonijā).

Kalibans nav dzimis uzņēmējs. Šekspīrs arī nestāsta par saviļņotām saim-nieciskām attiecībām, ko salā rada ierastās kārtības sabrukums, pārmaiņu laiks, neparedzamās un neizprotamās jaunās iespējas labākai dzīvei. Tirdz-niecība, rūpniecība, tūrisms? Bez uzņēmējiem un brīnumdariem nebūs labi apmācītu jūrnieku, nebūs jaunu, vētrainām jūrām piemērotu kuģu un nebūs arī vēlamās saimnieciskās rosības. Vismaz daļa no saimniecisko problēmu atrisinājumiem var būt tikai uzņēmēju rokās. Taču reti kāds piedzimst par gatavu uzņēmēju!

Lasītāj! Esam lēnām nonākuši līdz mūsu grāmatas pēdējai nodaļai. Ceru, ka man ir jau izdevies parādīt un paskaidrot latviešu uzņēmības sākumus 20. gadsimta gaitā un tās stāvokli šī gadsimta beigās. Ceru, ka mēs esam ierosinājuši ieinteresētas un nopietnas pārdomas par uzņēmēju nākotni un uzņēmības tālāko norisi. Man pašam tā liekas interesanta un ienesīga, bet ne viegla. Es ticu, ka esmu palīdzējis vismaz dažiem lasītājiem pārdomāt savus nākotnes plānus un vairākiem kļūt par sekmīgiem uzņēmējiem vai to līdz-strādniekiem. Pasākto esmu veicis soli pa solim, pa reizei pakāpjoties kādu soli atpakaļ un arī sāņus, lai ļautu lasītājam labi ieskatīties visā ar uzņēmību saistītā panorāmā. Tagad esam nonākuši pie itin sarežģītas un vienmēr mainī-gas situācijas, kad nākotne saimniecībā veidojas īpaši trauksmainos, agrāk vēl nepiedzīvotos apstākļos. Esmu pārliecināts, kas šis ir īstais laiks lasītājam ieklausīties manos novērojumos un pārdomās par laiku, kas būs bagāts gan ar problēmām, gan sasniegumiem Latvijas saimniecībā.

Pirmajā brīdī šķiet, ka būs iespējams izveidot vairākus noderīgus modeļus, kas būtu piemēroti Latvijas saimniecībai. Taču tādu nav bez attiecīga uzņēmēja. Neesmu pārliecināts par valsts plāniem īpaši attīstīt tādu visādā ziņā perspektīvu nozari kā farmakoloģisko rūpniecību, jo mēs zinām, cik tā ir riskanta. Nedomāju, ka Latvijā pašlaik ir resursi, lai atjaunotu patstāvīgu elektronisko rūpniecību un tirdzniecību ar šādas rūpniecības ražojumiem. Man nāk prātā Amerikā redzēti piepilsētu sakņu un augļu koku dārzi, lielākas saimniecības lopkopībai un piensaimniecībai. Taču atceramies iznikušas latviešu saimniecības Viskonsinā. Nāk prātā labi, latviešu amatnieku veidoti metālrūpniecības uzņēmumi Mičiganā, kuru vairs nav, nāk prātā latviešu urbanizācija Amerikā, un atceros, ka šodien Amerikas latviešu vairums nav ne lauksaimnieki, ne strādnieki, bet brīvo profesiju pārstāvji. Es ieteiktu veicināt pakalpojumu sfēru, gluži tā, kā tā veidojās Īrijā. Tur divas trešdaļas no jauniem uzņēmumiem ir pakalpojumu sfērā. Taču arī šāda attīstība ir mazāk saistīta ar kapitālu ieguldījumu, bet vairāk ar pakalpojumu sfēras uzņēmēju zināšanām un iemaņām. Tajā pašā laikā nāk prātā latviešu jaunieši Amerikā, kas bija iecerējuši vienu vai otru nodarbošanos, kas tajā laikā likās izdevīga un piemērota. Atceros, ka pielāgošanās mainīgiem apstākļiem bieži vien ir viņus aiznesusi citur, uz citiem darbiem. Atceros arī, ka tie, kas nav mainījuši savu nodarbošanos, ir piedzīvojuši, ka ļoti mainījusies ir pati nodarbošanās. Nozīmīgākais faktors šajās pārmaiņās ir izglītība un tās papildināšana. Un, beidzot, varu teikt, ka latviešu uzņēmība gan Amerikā, gan citur mainās un mainīsies tālāk. Interesantākā no šīm pārmaiņām ir tā, ka privātais uzņēmējs vairāk nekā jebkad agrāk ir gluži atkarīgs no citiem – no saviem pircējiem, palīgiem un līdzstrādniekiem, pārdevējiem un piegādātājiem. Uzņēmēja neatkarība ir nosacīta. Šodien, kad no tiešiem ražošanas procesiem ir izdalīti laukā daudzi profesionālas dabas pakalpojumi, mēs redzam dažādu veidu uzņēmības un sadarbības piemērus gan lielākos, gan mazākos uzņēmumos. Šajā dažādībā būs daudz iepriekš nezināma un nepārredzama. Neizbēgami būs aizvien vairāk atkarīgi no citiem. Tomēr, pārskatot mūsu novērojumus, varam saskatīt dažus, varbūt pretrunīgus, veiksmīgas darbības principus.

Iesaiste pārmaiņu procesos

No malas skatoties, mūsu nākotne ir neskaidra. Latviešu uzņēmējam ejams tālāks ceļš un kāpjams augstāks kalns nekā uzņēmējam citur. Šim nolūkam ir nepieciešama paša veidota atbildības sajūta un kompetence. Bez tām ir neiespējami sastrādāt ar pašmāju līdzstrādniekiem un Rietumu

partneriem. Kāpt kalnā nozīmē pilnīgi izprast darbībai nozīmīgos apstākļus un tiem sekmīgi pielāgoties.

Visumā saredzam četrus saimnieciskās vides līmeņus:

- **Piekalnes lidzenums.** Tā ir padomju laika saimniecisko attiecību vide. Tā vēl joprojām ir svarīga tiem uzņēmumiem, kas piegādā izejvielas un komplektējošās daļas Krievijas uzņēmumiem. Kāpiens kā tāds ir lēns.
- **Pirmie pakalni un kalnu pārejas.** Pirmajiem pakalniem tikt pāri nav sevišķi grūti, un kalnu pārejas palīdz izvairīties no grūtajiem kāpieniem. Tā mēs saredzam vairumu saimniecisko attiecību vidi Latvijā šodien. Te ir uzņēmumi, kas pērk un pārdod importa preces. Te pieder izejvielu eksports. Šī vide ir raksturīga uzņēmumiem, kas ir saistīti ar tranzītu un savieno Krievijas saimniecību ar Rietumiem.
- **Kalni.** Te ir pasveša rietumnieciska vide, kas ir jāiepazīst. Tai ir īpaši jāsaprotas. Tas nozīmē izprast sevi un savas spējas, iedzīvoties tirgus saimniecības gaisotnē un tai pielāgoties. Šie uzņēmumi piegādā Rietumiem uz pasūtījumu gatavotas preces, komplektējošās daļas un augsti kvalificētus pakalpojumus (piemēram, programmētāju ligumdarbi).
- **Augsti kalni.** Uzņēmumi, kas iejūtīgi un lietpratīgi darbojas galvenokārt Rietumu tirgos. Parasti tie ir patstāvīgi uzņēmumi vai Rietumu uzņēmēju partneri. Šeit latviešu uzņēmēji izprot Rietumu pircēju vēlmes un vajadzības. Tie ražo Latvijā un pārdod preces patērētājiem Rietumos un visā pasaulē.

Šī kalnā kāpšana nav viegla. Galvenais te nav liels spēks un siksta izturība, bet spēja izprast Rietumu demokrātisko vidi (kalnus un citus kalnā kāpējus) un tajā iekļauties. Manuprāt, pārmaiņas ved uz lielāku brīvību. Savukārt brīvības esence ir cilvēcīgums un spēja darboties brīvībā, kur principā un praksē mēs katrai personai pieejam ar cieņu, respektu un toleranci.

No gūstekņu skolas līdz jaunai universitātei

Atskatoties uz mūsu pašu pieredzi Vācijā, Amerikā un citur, mēs atrodam, ka pielāgoties jaunai vai mainīgai sociālai, saimnieciskai un politiskai videi ir īpaši grūti. Meklējot labus piemērus, atrodam tikai vienu, kas itin labi iederas mūsu pārdomās un Latvijas apstākļos šodien.

Ar Rietumiem es iepazinos savos pirmajos studiju gados Frankfurtē. Labi atceros Valteru Halšteinu (*Walter Hallstein*), pirmo pēckara rektoru Johana Volfganga fon Gētes (*Johann Wolfgang von Goethe*) institūtā. Halšteins ir izcilākais no vācu karagūstekņiem, ko apmācīja demokrātiskās Vācijas attīstībai paredzētā, īpašā gūstekņu skolā Amerikā. Raksturīgākais šajā skolā nav

tikai gudrās grāmatas politisko sistēmu teorijā, jo Amerikas likumu grāmatas un valsts darbības principus nevar vienkārši pārtulkot vācu valodā. Gūstekņu pārveidošanai un nākotnei noderīgas atziņas rodas tikai tad, kad sākas koleģiālas, tomēr mērķtiecīgas pārrunas par militārās pārvaldes rokasgrāmatām un paredzamo rīkojumu krājumiem. Tas viss, kā atceras profesors Halšteins, šīs skolas izcilākais absolvents, ir tikai daļa no apgūtā. Galvenais, ko viņš ir ieguvis gūstekņu skolā, ir līdzsvarotas un vienlīdzīgas, brīvas, ļoti cilvēcīgas attiecības. Šajā skolā nav nekādas nozīmes militārai pieredzei, ordeņiem un pakāpēm. Te nav īpaša svara agrāk iegūtam akadēmiskam grādam, te neievēro runātāja tautību. Šī ļoti horizontālā attiecību plāksne īstenībā ir unikāla; to būtu grūti atrast tik tīrā veidā pat citur Amerikā. Tā rektors Halšteins atved sev līdzī uz savu otru pasauli, pēckara Vāciju, tam laikam neticamu domu un uzskatu brīvību un nepieredzētu toleranci pret dažādiem uzskatiem. Rektors Halšteins ir absolūti pieejams katram studentam un mācību spēkam. Izbumbotajā universitātē daudzas mācības notiek pa kaktiem, mazās grupās, brīvu pārrunu semināros. Te studenti un profesori māca cits citu; katrs pienes klāt savas zināšanas un pieredzi, un visi aiziet nesalīdzināmi bagātāki. Šī ir rektora Halšteina otrā pasaule, ko viņš cenšas mainīt, pasaule, kas mainās dienu no dienas. Katrs piektais students ir ārzemnieks ar savu viedokli, un katrs otrs ir atvaļināts vācu virsnieks ar savu autokrātiskās komandas pieredzi. Rektors rūpējas par īpašu Gētes institūtu ārzemniekiem un nodibina pirmo akadēmisko Amerikas Studiju institūtu pēckara Vācijā. Viņš pārliecina ebreju profesorus atstāt lieliskas vietas Amerikā un atgriezties izpostītajā Frankfurtē. Frankfurtē, pēckara Vācijā un jaunajā Eiropā lēnām, ļoti, ļoti lēnām veidojas demokrātiska sabiedrība, ko visvairāk raksturo cilvēcīgas un demokrātiskas attiecības. Ar šo procesu palīdzību vācu tauta Rietumvācijā dažos gados tomēr atbrīvojas no diktatūras mantojuma tik tālu, lai varētu notikt brīnišķīga uzņēmības atjaunošanās.

Protams, šos procesus kavē gan neticīgie, gan amerikāņu militārā, gan vācu civilā birokrātija. Tas uztur šaubas, neuzticību un neiecietību pret pārmaiņām. Daudz kavē skaidru mērķu trūkums visā vācu sabiedrībā. Vislabāk veicas universitātēs, Frankfurtē varbūt vairāk nekā citur. Te ir gan jauni, gan vecāka gadagājuma profesori, kas nav saistīti ar iepriekšējo vadonības režīmu. Te ir internacionāla sabiedrība, kas spēj strādāt kopā. Te ir sagrauta universitāte, kur viss ir ceļams no jauna. Ar laiku rektors Halšteins kļūs par ievērojamu Vācijas Federālās Republikas valstsvīru. Viņš būs Eiropas saimnieciskās kopienas prezidents. Gētes universitāte turpinās viņa iesākto atjaunošanas procesu, ko raksturo tāls skats pāri Vācijas robežām. Reiz Gētes universitātē savas lekcijas lasīs ne tikai kādreizējie Herdera institūta profesori no Rīgas, bet arī saimniecības attīstības profesors Balabkins.

Manuprāt, iekļauties un iesaistīties demokrātiskā sabiedrībā šodien ir viens no grūtākajiem latviešu uzņēmēja uzdevumiem. Par to nerūpēsies īpaši apmācīti mācībspēki, un to kavēs uzkrājusies padomju laika vispārējā neuzticība, kontroles politika un birokrātiskā lietvedības prakse. Katram te būs vairāk vai mazāk ko mācīties un sevi audzināt uz savu roku. Tiesa, no mūsu Frankfurtes epizodes viegli var spriest, ka to vieglāk izdarīt tādā piemērotā vidē kā Rīgas Ekonomikas augstskola vai mācoties vienu vai divus gadus kādā Amerikas vai Eiropas universitātē. (Tas palīdzēs apgūt arī lietišķo angļu sarunvalodu!) Citiem palīdzēs arī kāds no Eiropas universitāšu profesoriem LU, piedalīšanās kādā RBI seminārā, REA konferences vai pat padoms Baltijas Akadēmiskajā centrā tepat Rīgā. Visa šī procesa pamatā var būt tikai viens mērķis, viens sākums un viena pieeja. Brīvība un sadarbība iet roku rokā ar atbildību. Tā ir atbildības kopšana, kas ir cieši saistīta ar cieņu pret cilvēku, viņa uzskatiem, viņa darbiem un viņa īpašumu. Šis process parasti sākas vecu skolasbiedru, tuvu draugu un labi pazīstamu līdzstrādnieku pulkā.

Sagatavoties un piedalīties paātrinātā pārejas procesā uz demokrātisku sabiedrību un uz tirgu orientētu saimniecību ir paša uzņēmēja un viņa līdzstrādnieku kopīgs darbs. Šis darbs ir apzināta atbildības apziņas veidošana. Tikai atbildīga persona var sagaidīt atbildību no saviem līdzstrādniekiem. Tikai grupā ar izteiktu atbildības sajūtu var uzticami sastrādāties, lai atbrīvotu kopīgu enerģiju uzlabojumiem un jauniem pasākumiem. Kā saka profesors Balabkins, bez šīs sinerģistiskās sadarbības nav iespējams apvienot tehnisko novatorismu ar uzlabotu uzņēmuma darbību.

Daudzveidības dinamika

Mūsu skatu nākotnē apgrūtinā vēl nepieredzētais ātrums, ar kādu visā pasaulē apgūst jaunāko tehnoloģiju. To apgūst un arvien sekmīgāk pielieto tautas, ko vēl vakar (arī šodien) uzskatīja par maz attīstītām. Vēl dažus gadus atpakaļ universitātes Indijā rūpīgi nodarbojās ar savu studentu apmācīšanu ierēdņa darbam. Šodien Indijā darbojas vairāki augstas klases tehniskie institūti, kas savus studentus sagatavo profesionālai darbībai ne tikai Indijā, bet visā pasaulē. Taču mēs vēl nezinām, ko pasaulei atnesīs tie Indijas jaunie tehnologi, kas savas zināšanas apvienos ar impulsiem, kas nāks no Indijai savdabīgām sociālām kultūrām. Te novatorisms var iestrēgt kastu sabiedrības sistēmā, bet tas var arī negaidīti izplaukt neticamā krāšņumā.

Šīs zināšanu attīstības un izplatīšanās ātrums prasa ļoti ātru, veiklu un izšķirīgu iesaistišanos saimnieciskā sacensībā. Konkurences nespējīgie paliek stāvam un nespēj darboties kā uzņēmēji. Šī situācija atgādina zeltraču

drūzmēšanos Kalifornijā vairāk nekā simt gadus atpakaļ, kā arī trauksmaino attīstību elektronikas nozarēs. Nav vairs tie laiki, kad katrs puslīdz veikls vājstrāvas elektroinženieris ar vienu labu ideju varēja sākt uzņēmumu savas mājas garāžā. Rosība tehniskajos centros pie Stanforda Universitātes šodien atgādina senākos zeltraču laikus. Arī toreiz vēlinie pienācēji saprata, ka labākās vietas ir ieņemtas un ka labākās iespējas jau kāds izmanto. Tas atgādina pašu Lelandu Stanfordu, kas šādā situācijā nemēģina rakt zeltu, bet meklē vēl neizmantotas iespējas. Stanfords zelta laukos kļūst par pārtikas un darbarīku tirgotāju. Vēlāk, kļuvis bagāts dzelzceļu magnāts, senators Stanfords un viņa sieva sava 1890. gadā mirušā dēla piemiņai nodibina universitāti (*Leland Stanford Junior University*) ar tiem laikiem vislielāko un visbagātāko fondu. Šodien Stanforda Universitāte ir nepiedzīvoti straujas tehniskās attīstības sākuma centrs, tā sauktā «Silikonu ieleja». Piezīmēsim, ka krietna daļa no šīs attīstības ir dažādu mācībspēku un pētnieku sadarbības rezultāts. Profesors Balabkins uzsver novatora «ķērienu». Tā nav avantūra, bet spējas apvienot tehniskās zināšanas ar organizatora un vadības iedzimto un izkopto talantu.

Atcerēsimies, ka jau pieminētais Bills Geitss nav gluži viens no plikajiem puikām, kas vienkārši sāk ko jaunu. Viņš ir uzaudzis izcili izglītotā, turīgā ģimenē. Tēvs ir pazīstams jurists, bet māte ir viena no Vašingtona Universitātes valdītājām. Dēls sekmīgi beidz labāko privāto vidusskolu Vašingtona štatā. Hārvarda Universitātē viņš varenī garlaikojas, turpina spēlēt ar datoriem, bet naktīs pelna naudu pokera spēlē, pa vidam veidojot līdzstrādnieku un atbalsta loku savam iecerētajam uzņēmumam. Šķiet, ka viņam pabeigta universitātes izglītība vairs nav vajadzīga (šodien, tiesājoties ar federālo valdību, tā gan noderētu vairāk). Geitss ir dzimis novators un organizētājs ar zināšanām, ko viņš ieguvis jau ģimenē, tad labā skolā un pēc tam paša pieredzē, īpaši pokera spēlē. Neiesaku iesaistīties vēl neiepazītos pasākumos un augsta riska avantūrās.

Šodien ir ļoti iespējams, ka krietna daļa no uzņēmīgajiem latviešiem Amerikā būs vērtīgi jaunu uzņēmumu darbinieki, varbūt tikai vēlāk savā uzņēmumā apvienojot savu ideju bagātību ar darbā iegūtām iemaņām. Džons Ozols (*John Ozols*), viens no informācijas tehnoloģijas darba vadītājiem «*Computer Language Research, Inc.*», liekas viens no tiem. Meklēdams veidus, kā vienkāršot sakarus informācijas tīklos, viņš apzināti, cik vien iespējams, izskauž no informācijas procesiem papīru. Šis princips negaidīti ietaupa ne tikai tiešos papīrdarbu izdevumus un samazina birokrātijas lomu, bet arī lieliski pātrina sakarus. Lieliska ideja, kas tomēr rāda, cik te vēl daudz trūkst no vesela uzņēmuma. Tas norāda arī uz to, ka, tikai savelkot kopā tehniskas, saimnieciskas un organizatoriskas lietas, var nodibināt modernu pakalpojumu uzņēmumu vai pastāvīgu konsultantu grupu.

Tas mani uzvedina uz pārdomām par izglītības nozīmi nākotnes uzņēmumos. Neapšaubāmi, nedaudzi izglītībai veltīti gadi aizstāj ilgus mācekļa gadus tradicionālos amatnieku uzņēmumos un lauku saimniecībās. Šī mācekļa pieeja ir, citiem vārdiem, vērtīga tur, kur daudz kas nemainās, bet kur svarīga ir uzkrātā pieredze. Šāda pieredze, saistīta ar tiešām asu novērošanas spēju, ir Robertam Hiršam. Savs ieguldījums mācekļa gados noteikti atmaksājās Arvidam Grantam. Šīsdienas apstākļos, īpaši ar tehnoloģijas attīstību saistītos uzņēmumos, tomēr nepieciešams savā nozarē apgūt vairāk nekā tikai šodienai raksturīgo. Ir jāmēģina turēties līdz zinātnes attīstībai un jāspēj sadarboties ar līdzstrādniekiem no citām disciplinām. Šāda pieeja vairs tik ļoti nespiež mācīties itin visu, kas notiek vienā nozarē; tas jau arī nav iespējams. Te der piezīmēt, ka Amerikas universitātes jaunie profesori sūdzas, ka viņi netiek laikam līdzī; tas tā arī ir, jo vienīgā reize, kad šāds censoņis būs savu iemācīto zināšanu kalngalā, būs, doktora eksāmenus noliekot. Vēlāk nekad nebūs pietiekami laika... Parasti šajā situācijā notiek zināma specializēšanās, kas var kļūt gluži auglīga, sadarbojoties ar dažādiem uzņēmumiem un pētniecības organizācijām vai arī veicot pašam savus (parasti kopā ar citiem partneriem un līdzstrādniekiem!) pētniecības darbus. Tā sākumā mēs daudz mācāmies patstāvīgi, bet vēlāk kopā. Te redzam fundamentālas izmaiņas visā zināšanu apguves procesā un to pielietojumā.

Izvairoties no plašākas analīzes, tagad uz brīdi ieskatīsimies manu piecu labāko studentu sasniegumos (labāko desmit vidū ir arī viena sieviete, mana nākamā galvenā palidze, tagad universitātes prorektore). Vispirms pārļasi-sim to, kas šiem kungiem kopīgs. Viņi visi ir teicamnieki, ieskaitot vienu, kas bija saņēmis tikai ļoti labas atzīmes divos no četriem obligātajiem fiziskās kultūras priekšmetiem laikā, kad treneri augstākās atzīmes lika tikai savu sporta komandu locekļiem. Mācību laikā viņi bija aktīvi dažādu klubu un organizāciju locekļi un vadītāji. Puse no viņu studijām bakalaura grādam biznesa vadībā ir humanitārās, sociālās un dabaszinātņu fakultātēs. Vasarās viņi strādā profesionāla rakstura darbus, lai piepelnītos un iegūtu pieredzi. Pēdējā mācību gadā viņi visi izceļas kā savu darba grupu un klubu izcili vadītāji. Pēc bakalaura grāda iegūšanas četri no pieciem turpina studijas magistrantūrā, bet divi no tiem iegūst doktora grādu un kādu laiku ir mācībspēki. Laika gaitā četri no viņiem kļūst savu uzņēmumu vadītāji, bet piektais ir faktiski ļoti autonoms pētnieks. Es visus piecus raksturoju kā censoņus, respektīvi, tos, kas mācās izcili labi, bet labprāt dalās ar citiem savās zināšanās. Viņi ir ambiciozi, iespējams, tādi, kam ir psiholoģiska nepieciešamība izcelties un gūt ievēribu (īpašība, ko vācieši sauc par «*Geltungsbedürfnis*»). Šie censoņi nāk no skandināvu imigrantu ģimenēm, kur pamatvērtības vēl ir lielā mērā ziemeļ-nieciskas. Mums pat liekas, ka te redzam, kā vērtību un uzskatu pārmaiņas

vēl otrā un trešā paaudzē atsaucas uz pārnācējiem no citām, mums radnieciskām kultūrām. Jāpiezīmē, ka Pacifika Luterāņu Universitāte ir norvēģu imigrantu 1890. gadā dibināta augstskola.

- Ričards Hildāls (*Richard Hildahl*), Amerikas norvēģis ar izteiktu, uzņēmības pilnu vikinga garu, pēc maģistrantūras sākuma māca universitātē toreiz jaunās datorzinātnes uzņēmumu vadībai. Viņš ātri kļūst partneris mazā auditorfirmā, kur izveido analītiskas sistēmas naftas vadu ienākumu un izdevumu apstrādei ar datoriem. Šo firmu drīz apvieno ar vēlāko «*Ernst & Young*» auditorfirmu, kur viņš kļūst par vadošo partneri sakaru un transporta sistēmu grupā Sanfrancisko. Sasniedzis slavu un turību, Hildāls jau agri aiziet atpūtā, universitātei uzdāvina Skandināvu Kultūras centru un apbraukā puspasaules ar savu jahtu. Tas viss apnik. Ieinteresēts saimnieciskā attīstībā un Krievijas notikumos, viņš kļūst par sava konsultantu biroja vadītāju un pusi sava laika pavada Kazahstānā un Krievijā. Pa vidam viņš lasa lekcijas arī Latvijā, un viņa viesu zāles vienu sienu grezno milzīgs gobelēns no Rīgas. Viņa panākumu pamatā ir lielas darba spējas, saulaina personība ar īpašu interesi savā darbā pielietot jaunāko tehnoloģiju. Viņš pastāvīgi vairo savas zināšanas par iespējām paplašināt savu metožu pielietojumu dažādās nozarēs, bet viņš rūpīgi izvēlas klientus. Krievijā viņš slēdz līgumus tikai ar amerikāņu firmām.
- Ro Hetlens (*Roe Hatlen*), arī Amerikas norvēģis, ir zvērināts grāmatvedis («*Certified Public Accountant*» vai *CPA*) un pieredzējis finansu direktors. Dziļi reliģiozs, viņš vēlas «darīt labu». Kopā ar tuviem domubiedriem viņš iesāk pašapkalpošanās restorānu uzņēmumu ar mērķi «par vienas stundas minimālo algu dot iespēju labi paēst». Restorāni darbojas mazākās un vidēja lieluma pilsētās sešos štatos. Tie izceļas ar ēdienu lielu izvēli, īpaši dāsnām pusdienām svētku dienās, un ļoti uzmanīgi visos sīkumos izkalulētu darbību (pensionāriem īpaša atlaide, jo «viņi jau daudz neēd»). Hetlens aktīvi darbojas ar luterāņu baznīcu saistītās organizācijās un ir viens no savas *alma mater* valdītājiem. Viņa panākumu atslēga ir skaidrs darbības mērķis, ļoti rūpīgs darbs un uzmanīgs restorānu novietojums tirdzniecības centros. Viņš ir «*Old Country Buffet*» firmas ideoloģiskais un praktiskais vadītājs un galvenais īpašnieks. No tirgus viedokļa firmas ilgtermiņa stratēģija ir cieši saistīta ar demogrāfiskām pārmaiņām. Firmas restorāni ir atrodami štatos ar stabilu vai augošu iedzīvotāju skaitu un orientējas uz pensionāriem un ģimenēm, kur mājasmāte ir nodarbināta citur (padomājiet, kas ēd vismazāk!).
- Trešais no šiem censoņiem ir Ārčijs Kovanens (*Archie Kovanen*), Amerikas somis. Zvērināts grāmatvedis ar maģistra grādu, viņš divdesmit gados iegūst lielisku pieredzi mēbeļu rūpniecībā kā finansu direktors vai

- ģenerāldirektors. Izmēģinājis roku konsultāciju pakalpojumos kā vietējā «*Ernst & Young*» biroja vadītājs, taupīgais Kovanens nopērk, uzlabo un pārdod firmu, kas ražo mēbeles skolām. Pēc tam viņš izveido jaunu uzņēmumu, kas ražo visaugstākās kvalitātes mēbeles un iekārtas bankām, bagātiem uzņēmumiem un ļoti lepniem veikaliem. Šis uzņēmums konkursos nepiedalās, bet ražo tikai lieliskas un skaistas mēbeles uz pasūtījumu. Viņa ražošanas procesi ir labi, lēti un tehniski moderni. Tiktāl tas saskan ar to, ko mēs principā varētu sagaidīt arī Latvijā. Tas viss liekas izdarīts sistemātiski un kārtīgi, taisni tā, kā mēs vēlētos arī latviešu uzņēmumos. Par šī uzņēmēja sanācijas projektiem var priecāties, bet ar tiem saistīta izcila taupība un lietpratība, kas laikam nāk no somu tradīcijām. Jānis Celms saka, ka «neviens nevēlas palīdzēt slimam uzņēmumam». Gan mūsu somam, gan Celmam uzkrātā pieredze ir noderējusi vairāk nekā augstskolā iegūtās zināšanas; viņi abi ir uzlabojumu meistari. Tālāk atceramies, kā Arvīds Grants saka, ka «par skaistumu vien nemaksā». Taču raksturīgākais mūsu somam ir tas, ka viņš ļoti uzmanīgi iepērk sevišķi izskatīgus, rakstiem bagātus finierus. To pielietojums ir aizrunāts gadiem uz priekšu, lai tie vēlāk rotātu lepnu biroju sienas vai direktoru apspriežu galdu virsmas. Šos finierus sameklēt un izvērtēt nav mācīts skolā. Šajā uzņēmumā lietpratība un citas derīgās pamatvērtības liekas apvienotas ar ziemeļniekiem raksturīgo tuvību dabas skaistumam. Lietišķais soms ir pārliecināts naudas krājējs biznesa skolas uzlabošanai.
- Endrjū Tērnērs (*Andrew Turner*) savu doktora grādu finansu ekonomikā iegūst slavenajā Pensilvānijas Universitātē un tad atgriežas par mācībspēku Pacifika Luterāņu Universitātē. Viņu no augstskolas aizvilkina Rasela ieguldījumu firma. Tur šis pa daļai norvēģu izcelsmes finansists ir viceprezidents un vada ļoti autonomu pētniecības departamentu (lielāko daļu pētniecības darba birojs izdara pēc citu departamentu pasūtījuma). Viņa panākumu pamatā ir izcilās spējas savas zināšanas izmantot pētniecības darbā, kas ir Rasela firmai ienesīgs un izdevīgs. Sākot ar saviem labākajiem studentiem, Tērnērs ir leģendārs labāko absolventu pievācējs. Tā kā milzīga lieluma ieguldījumus Tērnērs pats nevar finansēt vai uzņemt, viņš apvieno sev tikamo un izdevīgo ar darbu, kur viņam faktiski nav priekšnieku.
 - Džons Mārtīla (*John Martilla*) arī ir Amerikas soms. Studijās viņu ieinteresē viņam pavisam svešā un divainā tirgzinība. Ieguvis doktora grādu Oregonas Universitātē, viņš atgriežas universitātē kā mācībspēks. Ar saviem pētījumiem par tirgus pētniecību viņš savā laikā izceļas kā viens no piecdesmit labākajiem tirgzinību profesoriem Amerikā, bet ar to viņam nepietiek. Perfekcionists pēc dabas, viņš absolūti netiek galā ar

saimniecisko zinātņu eksploziju. Kopā ar vienu no finansu profesoriem Mārtila pēc ilgās meklēšanas nopērk nelielu ķīmisko laboratoriju ar labiem produktiem, kas ir fiziski ietilpīgi un ļoti smagi, bet tomēr lēti. Firmai Oregonā un Vašingtona štata dienvidu daļā nav konkurences, tāpēc abi partneri piedalās konkursos smiedamies. Lai samazinātu risku, viņi ar laiku paplašina savu preču klāstu. Abu partneru panākumu pamatā ir ļoti rūpīga tirgus analīze un ideāla sadarbība ar klientiem un piegādātājiem. Kā lojāls absolvents viņš Ziemassvētku vēstulē agrākajam deķānam raksta, ka uz universitāti sūta abas meitas.

Kā redzam, sekmīgs uzņēmums ir mērķtiecīgs pasākums. Laikā, kad par saimniecisko fakultāšu absolventiem runā kā par jauna tipa birokrātiem, jāievēro, ka taisni labākie kļūst uzņēmēji un savas nākotnes veidotāji. Lai cik mērķtiecīgi, šie uzņēmēji nesāk ar jau skaidriem mērķiem, bet tos atrod, visur un vienmēr mācoties ko jaunu. Laba izglītība un varbūt noderīga pieredze ir kombinācija, kas raksturo sekmīgus uzņēmējus. Uzņēmums var būt liels vai mazs, bet šodien tas vairs nav tikai viena cilvēka darbs. No šiem piemēriem redzam, ka katram uzņēmējam ir jāsaskaņo sava daba, rakstura īpašības un spējas, zināšanas un iemaņas, kā arī spējas sadarboties ar citiem. Te jāapvieno viss: vide, vērtības, mērķi un nolūki, zināšanas un pieredze! Tas ir īpaši svarīgi rītdienas uzņēmumam, jo te nepieciešamas vairāku cilvēku zināšanas un iemaņas kopā. Sekmes nākotnē būs tam uzņēmējam, kurš, iespējams, nodarbosies ar ko itin tradicionālu, bet to darīs ļoti izvēlīgi, uz svaru kausiem liekot savas augstā līmeņa zināšanas un iemaņas. Otra iespēja ir, ka sekmīgs nākotnes uzņēmējs būs tas, kurš savā līdzstrādnieku grupā spēs apvienot iejūtību pret visu moderno ar lietpratīgo.

Stanforda Universitātes agrākais profesors Toms Pīterss (*Tom Peters*) domā, ka jaunais un modernais ir tas, ko arvien vairāk prasa mūsu laikmets. No vienas puses, viņš vēlas visas uzmanīgā uzņēmēja īpašības, no otras – vēlas uzņēmēju, kas ļoti labi izprot iegribas, kāri pēc modernā un spēj ieraudzīto apgūt un izmantot zibenīgi ātri. Viņam neapšaubāmi ir daudz taisnības. Tajā pašā laikā esmu pārliecināts, ka uzņēmībai visā tās dažādībā ir nozīmīga nākotne gan Amerikā, gan Latvijā. Amerikas latviešu un skandināvu piemēri rāda, ka sekmīgam uzņēmējam iespēju netrūkst. Jautājums ir vairāk par to, kā viņš tās izmantos. Skatoties uz Latviju, mums grūti iedomāties uzņēmējus, kas izvēlēšies kapitālintensīvu rūpniecību vai tiešām masveida tirdzniecības nozares. Ņemot vērā, ka labāko latviešu panākumu pamatā būs viņu pašu zināšanas un pieredze, izdevīgākās un piemērotākās izredzes būs saistītas vairāk ar galvas, nevis roku darbiem. Ideālā gadījumā te sava nozīmīga vieta būs vairāk radošam nekā tīri tehniskam, arodnieciskam ieguldījumam. Liekas, ka šī kombinācija visumā saskan ar latviešu pasaules

uzskatu un spējām pielāgoties jaunām prasībām. No otras puses, grūti iztēloties latviešu uzņēmējus kā modes karaļus un filmu producentus, bet savas iespējas un spējas radīsies arī šeit.

Ja grib runāt par klasisku nākotnes piemēru, tad nāk prātā Stīvens Džobss (*Steven Jobs*), kas reiz ar savu mazo «*Apple*» datoru pilnīgi pārvērtā šo nozari. Savā laikā padzīts kā nepiemērots vairs ne tik revolucionārās «*Apple*» firmas vadītājs, viņš tur šodien ir atpakaļ kā pārvaldes priekšsēdis ar vienu akciju kabatā. Taču lielo ievēribu viņš ir ieguvis, pilnīgi pārveidojot «*Pixar*» firmu Holivudā. Tur filmas bērniem ir ienesīgākie pasākumi. Domājot par to, ko viņš tur dara, var galva apreibt. Sameties kopā ar citiem bērnu fantāzijas pazinējiem un datoru tehnologiem, viņš lietišķi dzīvo fantāzijas pasaulē, krāj godalgas un milzu ienākumus, ražodams tādas bērnu videolentes kā «*Rotaļlietas stāsts*» un «*Kukaiņu dzīve*». Nē, te nav nekā īpaši pamācoša bērniem, jo viss ir domāts, lai viņus īslaicīgi saistītu un iepriecinātu. Ar virtuozu pielietotu datortehniku Džobss rada un rāda milzīgus siseņu un skudru karus. No bagāta cilvēka viņš pāris gados kļūst par miljardieri. Grūti iedomāties, kā veidot līdzīgus sekmīgus uzņēmumus, bet to laiks, liekas, pienācis. Interesanti piezīmēt, ka šādi uzņēmumi nestabili balstās uz iegribām, par kurām šodien saimnieciski attīstītās zemēs var viegli samaksāt. Taču pieprasījums pēc šādiem pakalpojumiem ir dinamisks un nenoteikts. Te nerunā par racionālu pirmās nepieciešamības preču racionālu ražošanu un sadali. Par to šī gadsimta sākumā sapņo «*Gosplana*» ciltstēvs profesors Balodis. Šos minimumus šodien saražo un sadala modernie lauksaimnieki un citi uzņēmēji bez sevišķām grūtībām. Modernās saimniecībās rosību ceļ vairāk emocionālas dabas problēmas un to īslaicīgie atrisinājumi. Īslaicīgie? Džobss ir pārliecināts, ka viņa pirmais «*Apple*» dators pēc gadiem piecdesmit būs kādā muzejā putekļainā kaktā, bet viņa kukaiņu kaujas ar interesi skatīsies arī viņa mazbērni un to mazbērni. Piezīmēsim, ka Džobss uzsver to, ka tehnika nav nekas sevišķs. Svarīgāk, viņš domā, ir izprast un uzzīmēt patērētāja vēlmes un iegribas, izdomāt veidus, kā ar tehnoloģijas palīdzību tās lēti un efektīvi apmierināt.

Tiesām, varbūt modes pieprasījumam tuvāka ir visdažādāko audumu un aplokšņu, tapešu un raibu papīru firma. «*Flax San Francisco*» savu dārgo un izskatīgo katalogu piesūta turīgām ģimenēm, lai tās savas lepnās mājas varētu iekārtot par jaunu ar visjaunāko sienu un mēbeļu segumiem. Tos ievēd no Francijas, Indijas, Itālijas, Japānas, Nepālas, Taizemes, Vācijas. Kataloga saturu pircējs var iepriekš apskatīt mājas datorā un tad ar savas kredītkartes palīdzību pasūtīt sev tikamo telefoniski vai ar elektronisko sakaru palīdzību. Vai latviešu uzņēmēji arī sekos šādām modes prasībām? Liekas, ka to jau redzam Rīgas labākajos restorānos, īpaši tad, kad teātra mākslinieks ir arī veikls restorānu vadītājs.

Iesim tālāk. Mums ir pazīstams vismaz viens nesekmīgs uzņēmējs, kam Latvijā reiz neizdevās noorganizēt savu linu audumu eksporta firmu. Mājās ir arī «Saktā» pirktie latviskie linu galdauti un salvetes. Esam pat domājuši, ka linu audumu pieprasījums sieviešu modē ir pārāk nestabils, lai nodrošinātu to ražošanu. Taisni tāpēc mūsu nākotnes uzņēmēja paraugs Latvijā ir jau pieminētais Haralds Celms, viens no sekmīgajiem Amerikas latviešiem ar uzņēmumu Rīgā un dzīvesvietu Jūrmalā. Stanforda Universitāti beidzis tautsaimnieks, Celms ir pieredzējis tirdzniecības vadītājs datoru nozarē. Pienāk diena, kad viņam šie elektronikas zelta lauki vairs nešķiet interesanti. Viņš aiziet uz Hārvarda Universitāti, iegūst *MBA* grādu, kļūst par padomnieku Francijā, tur apprec darbabiedri un sāk lūkoties pēc iespējām savu vecāku dzimtenē. Kopā ar sievu Mariju viņš uzsāk uzņēmumu «Austrumu strau-
mes». Viņi abi apseko jaunākās modes māju un dzīvokļu iekārtošanā, ar tām saskaņo Baltijas valstīs un Baltkrievijā pasūtīto linu audumu iepirkšanu un apstrādi visas mājas skaistumam. Nekas sevišķs? Nesekmīgais uzņēmējs iedomājas linu audumu uzpirkšanu un pārdošanu kā izejvielu eksportu. Turpretī Celma uzņēmums ir moderns. Lai tiktu līdz modes lēcieniem, Celmi pastāvīgi seko visam jaunākajam arhitektūras žurnālos, apceļo Ameriku, Āziju un Eiropu, izvieta savas preces visizmeklētākajos veikalos. Tās, protams, var nopirkt arī Marijas veikalā, «Berga bazārā». Protams, «Berga bazārā», jo šeit Ieva Laukere atjauno turpat simtgadīgu veikalu arkādi un veido tirdzniecības un pakalpojumu centru nākotnei. Viņa nemitīgi meklē piemērotus veikalus rūpīgi saskaņotam pirmās šķiras iepirkšanās centram pašā Rīgas sirdī. Piezīmēsim, ka Laukere arī regulāri apciemo un novēro pārmaiņas līdzīgos centros Amerikā un Eiropā. Celmiem un Berga ģimenei ir ļoti lietišķi uzņēmumi, kas kalpo visjaunākajām pircēju prasībām.

Lai cik rūpīgi esam ieskatījušies Latvijas saimnieciskajā pagātnē un dažos Latvijas nākotnei vispiemērotākajos Amerikas attīstības piemēros, esmu pārlicināts tikai par vienu atziņu: neviens latviešu saimniecisko nākotni nevar precīzi paredzēt! Varam sagaidīt, ka latviešu uzņēmēji gan šodien, gan rīt sastapsies ar pilnīgi jaunām problēmām un iespējām. Tāpēc brīdinu lasītājus rēķināties ar milzīgu, paradoksiem bagātu saimniecisko attiecību dažādību. Te būs sava vieta tiem latviešu uzņēmējiem, kas būs modernai uzņēmībai labi sagatavojušies un turpinās savu konkurences un pielāgošanās spēju attīstīt tālāk. Taču, pirms ejam tālāk, vēlreiz ieskatīsimies šajā gandrīz haotiskajā dažādībā.

Uzņēmēja gēni, audzināšana, izglītība un pieredze

Uzņēmēju izglītībai vajadzētu būt ļoti savdabīgai un dažādai. Tā tāda arī ir, jo ne jau visi nākamie uzņēmēji beidz vienveida uzņēmības skolas. Tie nāk no visām malām. Daudz šķēpu laužts par to, vai uzņēmība ir viena no brīvajām profesijām. Tomēr mēs visi zinām stāstus par uzņēmīgiem zēniem un meitenēm, kas pēkšņi ir ievērojuši iespējas, kas citiem ir aizgājušas secen. Laimi ieraudzījuši, viņi to nav palaiduši garām, bet sākuši savus sekmīgos pasākumus. Pazīstam arī augsti mācītus saimniecības lietu speciālistus, kam nav pat ne mazākā praktiskā talanta vai intereses turpināt iemantoto ģimenes uzņēmumu. Par uzņēmējiem izaug un izmācās. Vairums par tiem izmācās. Šī mācīšanās sākas vidē, kas gan paplašina, gan ierobežo nākamā uzņēmēja redzesloku. Tā var turpināties ģimenē, skolā, baznīcā un citur, kur visvairāk veidojas uzņēmēja pamatvērtību kopums. Kopā ar ģenētiski iemantotām fiziskām un garīgām spējām un tieksmēm jau pirmā pieredze un izveidotais pasaules uzskats lielā mērā nosaka, vai te veidosies jauns uzņēmējs.

Svarīgākais ir patstāvības un sasniegumu instinkts, bet pēc tam nāk milzu dažādība veidos, kā uzņēmēja intereses un saskatītās iespējas apvienosies, lai uzņēmīgam cilvēkam dotu tālāku darbības virzienu. Daži no viņiem būs centīgi un strādīgi darbarūķi, kas ilgi mācās amatu un apgūst uzņēmības iemaņas no citiem. Tie vēlāk turpina jau iesākto, gluži kā to darija daudzi mūsu senči lauksaimniecībā un amatniecībā. Citi pēc savas dabiskās vai iemācītās ievirzes ir mednieki, kas gandrīz katru uzdevumu uzskata par unikālu. Viņu pieeja ir ļoti daudzpusīga. Savas spējas un praksē iegūtās zināšanas viņi pielieto arvien plašāk. Viņi nesaimnieko tēva mājās, bet sāk vienu uzņēmumu pēc otra. Daži no tiem ir sekmīgi, daži ne; kaut pieticīgas sekmes veicina turpināt patstāvīgus pasākumus. Lielāki sasniegumi ar laiku prasa šo uzņēmumu un ieguvumu apsaimniekošanu. Šī vajadzība uzņēmēja darbību novirza vairāk no aktīviem uzņēmības pasākumiem uz pasīvāku ieguldījumu pārvaldi. Atskatoties uz šo uzņēmēju darbu un dzīvi, redzam arvien vairāk izkoptas zināšanas un iemaņas. Te redzam dažus vispārpieņemtus principus un ieteicamus priekšmetus, bet tajā pašā laikā brīdinām no vienveidības. Amerikā, starp citu, šo iespējamo vienveidību samazināja 1990. gadā mainītie akreditācijas noteikumi. Lai arī ir paturētas zināmas pamatprasības, visumā šīm augstskolām ir ieteikts spraut savus mērķus un veidot savas savdabīgas programmas, lai tās labāk atsauktos uz mainīgām tirgus prasībām. Tagad zaļo nevis vienveidīgas mācību programmas, bet dažādas pieejas dažādu mērķu sasniegšanai.

Latviešiem labi veicas vidē un apstākļos, kur uzņēmībai ir maz šķēršļu. Grūtākos un neizdevīgākos apstākļos latviešu uzņēmība var nesaistīties ar

saimniecisku darbību, bet izpaužas citur, īpaši brīvajās profesijās. Mēs pazīstam ļoti patstāvīgus juristus, sportistus un māksliniekus, kas, šķiet, ir apguvuši un izkopusi uzņēmēju spējas un īpašības. Pirmie izprot sociālo sistēmu un infrastruktūru. Otrie ir mērķtiecīgi, ar labu konkurences garu un prasmi sadarboties mazās grupās. Trešiem varbūt dominē jaunā meklējumi. Tos lasītājs viegli pazīs daudzu sekmīgu latviešu vidū.

Pārejas periodam sākoties, ļoti dažādi ļaudis – gan avantūristi, gan kārtīgi uzņēmēji – negaidīti iznirst saimnieciskās dzīves straumēs. Daži no viņiem gluži negaidīti iznirst saimnieciskā pasaulē. Viņu vidū ir gan jauni ļaudis, gan sirmgalvji. Starp viņiem mēs redzam ļoti sekmīgas sievietes un veiklus vīrus. Viņu vidū ir veiksminieki, kā arī tie, kam dažādu iemeslu dēļ laime neuzsmaidīs. Mums nav šaubu, ka šajā pārejas periodā vissekmīgākie būs tie, kas ir ātri, izdarīgi un vispār veiksmīgi cilvēki ar izteiktu spēju viegli ieraudzīt un novērtēt jaunas iespējas, kas parādās šādos pārmaiņu apstākļos. Ja līdz šim esam izvairījušies īpaši norādīt uz izciliem uzņēmējiem Latvijā, tad tas noticis pa daļai tāpēc, ka daudzos gadījumos mēs vēl tiešām nezinām, cik labi šīs sekmes varam novērtēt. Pa daļai tāpēc, ka pārmaiņu apstākļos ir gandrīz neiespējami pateikt, no kurienes un ar kādu pieredzi atkal parādīsies kāds uzņēmējs.

Piemēri no Latvijas senākās saimnieciskās dzīves un no Amerikas tikai daļēji atbilst šīs dienas raibajai visdažādāko uzņēmumu virknei. No Amerikā redzētā zinām to, ka vēl ilgi veidosies un pastāvēs lieli, pat pasaules mēroga uzņēmumi. Zinām arī, ka arvien vairāk parādās mazi uzņēmumi, kas ir atraduši savu īpatnējo vietu pasaules saimniecībā, ka arvien vairāk šie uzņēmumi savās struktūrās veido gandrīz vai patstāvīgus uzņēmumus, kas ir samērā mazi, bet ļoti uzņēmīgi pasākumi. Zinām arī, ka revolucionāra, ļoti ātra attīstība informācijas un tehnoloģiskajās nozarēs izvirza neskaitāmus jaunus uzņēmējus un palīdz radīt bezgalīgi daudz un dažādus jaunus uzņēmumus. Par tiem Latvijā lasām žurnālā «Biznesa Partneri» un citur ikdienas presē. Daudziem no viņiem ir raksturīga rosība, ja ne sajūsmas pilna, aizrautīga, tomēr nopietna uzņēmība.

Izcila uzņēmēja Rīgā šodien ir Ieva Plaude. Par viņu lasām vienā no žurnāla «Kapitāls» pirmajiem numuriem. Agrāk uzņēmuma «Kolonna» vadītāja, šodien uzņēmumu grupas īpašniece, Plaude pārstāv vienu no labākajiem latviešu uzņēmības paraugiem pārmaiņu laikā. Viņa uzņēmībā peld kā zivs ūdenī. Mūsu lasītāju, kas ir sistemātiski un rūpīgi izlasījis šo grāmatu tik tālu, varbūt pārsteigs tas, ka Plaude neiesaka kādu īpašu sekmības formulu. Ja tāda ir, tā ir prasme saredzēt jaunas iespējas un realizēt tās ar labi motivētām, izdarīgām un darbībā saskaņotām, samērā mazām darba grupām. Pietiks, ja šo ieskatu beigsim ar pārliecību, ka par Plaudī esam gatavi stāstīt visā plašajā

pasaulē, kur vien meklē zelta atslēdziņas pārejas laika panākumiem. To esam gatavi darīt īpaši tāpēc, ka visa pasaule ir iegājusi sava veida nepārredzamu pārmaiņu secībā. Plaude liekas viena no tām uzņēmējām, kas vienmēr mācās un kam labi veicas šādos mainīgos apstākļos.

Veselīgs dzīvesveids

Sagatavošanos uzņēmībai sāksim ar veselīgu dzīvesveidu. Ar tā palīdzību nākamais uzņēmējs varēs ar pilnu spēku enerģiski darboties, īpaši sava uzņēmuma sākuma periodā. Šīs dienas darbības temps prasa, lai uzņēmējs spētu strādāt ilgas un intensīvas darba stundas. Viņa partneri gan Latvijā, gan ārzemēs sagaida tūlītējas atbildes uz viņu jautājumiem un pieprasījumiem pēc informācijas. To vērojam jau Amerikā, kur šīs dienas uzņēmēja uzvedība ir daudz mainījusies pēdējos gados. Modernais uzņēmējs daudz nestaigā; viņš bieži ir atrodams savā auto vai birojā. Viņš sporto, lai sevi uzturētu pie veselības. Viņš nesmēķē, ievēro diētu. Viņš maz lieto alkoholu, varbūt iedzer glāzi vīna pie pusdienām un vienu vai divus kokteiļus pirms vakariņām. Iesaku biežāk nestaigāt gar vienu Rīgas kanāla malu no viena gala līdz otram, atpakaļ nākot pa otru malu. Tas nekaitēs veselībai, bet palīdzēs arī pasapņot par to, ko saimnieciskās attīstības uzplūduma laikos, simt gadu atpakaļ, Rīgā uzcēla tīri raiba uzņēmēju sabiedrība.

Mainīgais darba stils un raksturs prasa, lai arī latviešu uzņēmējs mainītu savu personisko un sabiedrisko uzvedību. Nedomāju, ka darbavietās ir nepieciešamas vingrotavas, bet sagaidām, ka modernais latviešu uzņēmējs šodien būs pie labas veselības. Rēķināties, ka viņa augstās darba spējas viņam vienmēr atļaus rast pieprasītās ātrās atbildes uz jautājumiem, ko viņam sūta ārzemju partneri, un uz ziņojumiem no līdzstrādnieku puses. Datoru un radiofonu pasaulē ļoti iesaku staigāt, vismaz pa pilsētas centru. Automašīnas nav prestiža simbols, bet centrs ar tām ir jau tagad pārpildīts. Sakaros ar ārzemju partneriem liela ēšana un dzeršana atstāj tikai barbarisku iespaidu. Ārzemēs, izņemot varbūt Ķīnā, neviens vairs nelielās, ka viņa ciemiņi pāris dienās pieņēmušies svarā! Īsta sadzēršana ar partneriem Japānā, kādreiz svarīga attiecību izveidošanas procesos, sarūk. Tiem uzņēmējiem, kas pārkārto sava darba un nodarbību intensitāti, ieteicam regulāras veselības pārbaudes. Uzņēmēji, kas jauniem apstākļiem pilnīgi nepiemērojas, parasti nelaikā mirst ar sirdstrieku.

Pamatvērtību izkopšana

Jau pieminētā atbildība pret sevi un citiem, cieņa pret cilvēku un maksimālu rīcības brīvību visiem ir uzņēmēja pasaules uzskata stūrakmeni. Tomēr tā ir tikai daļa no nepieciešamā pamatvērtību kopuma. Pamatvērtību galvenais avots arī šodien ir tēvs un māte. Tas nozīmē, ka stabilas pamatvērtības veidojas jau bērnībā un agrā jaunībā. Kaut gan varam priecāties par vairākām vērtīgām, stabilām latviešu uzņēmēju pamatvērtībām, ir arī laiks pārdomāt, kā mēs varam pavairot un nostiprināt labās īpašības un pamatvērtības. Ja bērni no vecākiem mācās izvairību no atbildības, tad tie no citiem skolā viegli iemācīsies savu zināšanu atskaiti «nošpikot» vai šādā veidā nepieņemami sadarboties ar citiem. Tā kā pamatskolā vairs nelasa Jāņa Poruka «Kauju pie Knipskas», tad tas nereti iedrošina nākotnes Buņģus un mazina sirdsapziņas lomu sabiedriskā atbildībā. Ja tas notiek, ceļa gājēji atradīs Cibiņu nosalušu.

Arī Amerikā strauji samazinās iespējas ieaudzināt bērnos lielāku atbildības sajūtu. Tomēr vēl joprojām lielā cieņā ir agrākie avižpuikas, kas savā rajonā pienes rīta laikrakstus pirms septiņiem, paši sameklē jaunus pasūtītājus un iekasē rēķinus. Šādu avižpuiku un mauriņu apkopēju iespēju nav daudz. Šo nodarbību vietā ir vērts padomāt par piemērotiem jauniešu atbildīgiem uzdevumiem un darbiem mājās. Īpatnējas, ar tehnoloģiju saistītas iespējas rodas uzņēmēja mājās, birojā pie datora un citiem sakaru līdzekļiem. Šādu darbu substitūts ir tagad arī «*Junior Achievement*» jauniešu uzņēmības programma, ko Latvijas skolās ir ievēdis Amerikas finansists Andrejs Zvejnieks. Kaut arī «*Junior Achievement*» grupu projektus nekad nevarēs izveidot īsti reālus un tos būs grūti visā pilnībā sakļaut ar visām uzņēmības prasībām, šie projekti tomēr dod lielisku iespēju mācīties atbildīgi sastrādāties ar saviem klasesbiedriem vidusskolās. Tradicionāli «*Junior Achievement*» izceļ ražošanas funkciju. Jādomā, ka nākotnē šī kustība vairāk radīs programmas, kur uzsver jaunradīto vērtību nozīmi tirgū, īpaši tehniskos pakalpojumos ne tikai radiem un draugiem, bet arī maziem uzņēmumiem.

Lielākā problēma ar pamatvērtību izkopšanu augstskolās ir tā, ka tas notiek vēlu, ļoti formāli un parasti izolēti no dzīves, respektīvi, no citām mācībām un uzdevumiem. Nedomāju, ka šajā jauniešu mācīšanās posmā var daudz sasniegt ar pasīvu grāmatu lasīšanu un lekciju noklausīšanos. Pamatvērtības nevar mainīt bez aktīvas iesaistes vērtību apgūšanā. Šeit pilnīgi nepieciešama ir sadarbība ar citiem studentiem gan mācību, gan sadzīves procesos. Izcils piemērs šādām iespējām ir kopīga dzīve un mācīšanās internātā, kā tas notiek REA. Tomēr esmu pārliecināts, ka pat labi izveidotas pamatvērtības ir jākopj un jāstiprina dabā, tas ir, katrā uzņēmumā, kur sagaida aktīvu, godīgu un uzticamu darbību.

Ļoti svarīgi šādai darbībai ir katram uzņēmējam absolūti izvairīties no sadarbības ar korumpētiem ierēdņiem, bležiem un zagļiem. Nepazīstu nevienu Amerikā, kam sadarbība ar noziedzniekiem ir kopumā atmaksājusies. Grūti iedomāties, ka uz tiem der paļauties Latvijā, kur uzņēmēju aprindās viens otru pazīst tīri labi. *Pecuniam non olet!** Tiesa, nauda nesmird. Taču, berzējoties ap smirdīgiem cilvēkiem, katrs var iegūt smaku, no kā neiespējami tikt vaļā! Uzņēmējs pats savā uzņēmumā un visur citur ir labākais uzvedības paraugs. To ievēro un no tā tomēr arī mācās. Riskantas sadarbības vajadzību aizstāj ar profesionālu kompetenci un zināšanām. Tas ir īpaši svarīgi augsta riska modernās nozarēs, jo te savstarpējā uzticamība un godīgums ir zelta vērti.

Darba un studiju gados vēlams nostiprināt personiskās pamatvērtības un kultivēt vairāk mainīgās vērtības. Ja mājās un skolā ir iegūts darba tikums, pārliecība par ražīgu kvalitatīvu darbu un vēlamām visas komandas sekmēm, tad vēl nopietni jāpiestrādā pie tām vērtībām, kas vairo sociālo kapitālu, īpaši pie pašatbildības un godīguma visās attiecībās. Jāizkopj spēja sastrādāties mazās grupās, kur pastāv koleģiālas attiecības un līdzstrādnieki mācās cits citam palīdzēt un uzlabot kopīgo darbu. Te īpaši noderīgs ir darbs dažādos projektos. Labi izplānoti, šādi projekti uzlabo uzņēmuma darbību un veicina sadarbības iemaņas.

Vairs nepietiek ar formālu mācīšanos vien. Jāpaplašina sakari informācijas apmaiņai vispār, jāmācās no citu uzņēmēju un profesionāļu pieredzes dažādos saietos un konferencēs un jāmeklē un jāatrod jauna, noderīga informācija. Uzņēmējs mācās visur ieraudzīt sev svarīgo. Protams, arī te ir savas robežas. Man nāk prātā absolvents, kas mani reiz savā rolsroisā vadāja Taho ezera apkārtnē un stāstīja par to, cik agri sācis savu uzņēmēja darbību. «Bet kāpēc tavas sekmes, kādas tās redzam liecībās, ir tik pieticīgas?» Atbilde: «Miļlais dekān, man tajā laikā jau bija trīs uzņēmumi. Es varēju atļauties mācīties tikai to, kas man bija jau tūlīt noderīgs!» Šim kungam nekas nav skaidrojams par praktiskās pieredzes nozīmību! Šodien jau vajadzēs vairāk. Nav šaubu, ka faktiski sekmīga karjera un pilnvērtīga dzīve ir iegūstama tikai intensīvos un pilnīgos izglītības procesos.

Izglītība ārzemēs

Manuprāt, Amerikā un Apvienotajā Karaļvalstī veidojas izglītības sistēmas uzņēmībai, kas labi saskan ar šisdienas un rītdienas prasībām. Amerikā šīs sistēmas jau var atrast vislabākajās privātajās augstskolās un pirmā ranga

* Naudas smaku nevar saost. (*Latīņu val.*)

valsts universitātēs. Anglijā šī izglītība nākotnē ir visvairāk saistīta ar Londonas (uzsvars uz finansēm) un Mančestras (uzsvars uz uzņēmumu vadību) biznesa skolām. Krenfilda (*Cranfield*) Universitāte tur izeļas ar novatorismu. Latvijas apstākļos der ievērot arī to, kas notiek Dānijā, Holandē, Somijā un Zviedrijā. Tālāk lasītāju iepazīstinām ar dažiem uzņēmībai piemērotiem izglītības aspektiem Amerikā. Var pieņemt, ka tie attīstības virzienā būs svarīgi arī Latvijā, īpaši LU, RBI un REA. Uzsvērsim, ka izglītība uzņēmībai un uzņēmējiem pašlaik visā pasaulē atrodas pārmaiņu procesos. Šiem procesiem ir raksturīga atsevišķu augstskolu savdabīga mērķtiecība un ar tiem saistītā mācībspēku profesionālā izaugsme, studentu uzņemšanas kritēriji, mācību programmas un tieksme arvien vairāk katrā skolā apkopot ne tikai mācības un pētniecības darbu, bet skolas darbībā iekļaut studentu sociālās attiecības un nodarbības, konferences un seminārus. Visur palielinās sakari ar uzņēmējiem.

Šodien vairs nav iespējams domāt par izglītību kā atsevišķu, pat izolētu posmu uzņēmēja un viņa līdzstrādnieku dzīvē. Visu iegūto izglītību var uzskatīt par nepilnīgu un nenobeigtu. Pamatskolā un vidusskolā iegūtās zināšanas ir nepieciešamās sākuma zināšanas. Tas ir pamats tālākai izglītībai darbā un augstskolās. Augstskolās un līdzīgās iestādēs apgūst tās zināšanas, kas ir saistītas ar amata prasmēm izvēlētajā nozarē. Kādreiz nākamais uzņēmējs tās apguva kā mācekļis, bet šodien tas apvienots ar intensīvu skološanos un papildināšanos. Tehniskie un saimnieciskie jauninājumi nāk tādā ātrumā, ka gandrīz viss agrāk iemācītais ātri noveco. Tā Amerikā saka, ka katrs inženiera diploms pilnīgi novecojot piecos sešos gados; tūkstošiem inženieru «*Boeing*» sabiedrības uzņēmumos mācās, lai iegūtu tālākas apliecības un diplomus. Gandrīz visas firmas Amerikā rūpējas par savu darbinieku tālāko izglītību. Tā, protams, ir dažāda. «*Boeing*» firma pilnīgi sedz visus izdevumus inženierzinātnēs, tehnoloģijā un saimnieciskajās zinātnēs visiem mācībās sekmīgiem darbiniekiem. Citur, piemēram, milzīgajā mežkopības un kokrūpniecības «*Weyerhaeuser*» sabiedrībā, tehniskajiem darbiniekiem gādā par paplašinātu tehnisko izglītību, bet saimniecisko zinību apguve parasti ir ierobežota ar īsākām, speciāliem nolūkiem paredzētām programmām. Līdzīga pieeja ir internacionālajai «*ABB*» firmai arī tās uzņēmumos Latvijā. Daļa no jaunām mācībām var būt saistīta ar fundamentālām pārmaiņām firmas darbinieka karjerā. Mēdz teikt, ka fiziķis pēc 40 gadu sasniegšanas kļūst administrators.

Amerikā formālai izglītībai augstskolās bieži vien ir trīs pakāpes. Zināšanas ar bakalaura grādu palīdz jauniešiem sagatavoties zināmā nozarē vai profesijā («*Associate*» statuss, ko dod tehniskās koledžas, nozīmē veikumu tikai pusceļā uz bakalaura grādu). Mācīšanās nākamajam grādam var turpināties tajā pašā laukā, bet var sākt arī jaunu virzienu. Trešo pakāpi nobeidz ar doktora grādu. Ļoti prestižas un pasaulē slavenas Hāvarda un Stanforda Universitāšu pro-

grammas uzņēmumu vadībā (*MBA*) pēc sava rakstura ir intensīvas. Tās neprasa iepriekšēju sagatavošanos šajā nozarē un ir domātas tiem, kas savu pirmo karjeru ir veidojuši citās, galvenokārt tehniskās disciplīnās, bet akadēmiski noskaņotie studenti var turpināt studijas doktora grādam.

Šiem *MBA* studentiem parasti nav iepriekšēju akadēmiski iegūtu zināšanu uzņēmumu vadībā. Citiem vārdiem, sekmīgs inženieris ar labu pieredzi darbā var tikt uzņemts tieši šādā divu gadu programmā un sākt gatavoties jaunai karjerai jaunā vai pašā uzņēmumā. Cik populāra ir šī pieeja, norāda uzņemšanas konkursi šajās augstskolās, kur uz vienu vietu pretendē vismaz ducis izcilu kandidātu, sasniedzot 40 kandidātus uz vienu vietu *INSEAD* starptautiskajā saimnieciskajā augstskolā Fontenblo pili, Francijā. Šādos konkursos nepietiek tikai ar visaugstākajām atzīmēm iepriekšējās mācībās. Te nepieciešama īpaša sagatavošanās šiem konkursiem. Tā sākas ar rūpīgu iecerētās augstskolas izpēti. Tad, kad ir izpētīti vairāku augstskolu mērķi, programmas, prasības un piemērotība, students parasti izvēlas trīs augstskolas.

Praktiskais mērķis šai izpētei ir izvēlēties labāko un sev piemērotāko augstskolu. Pirmā ir tā, kur viņš visvairāk vēlētos tikt uzņemts, teiksim, Hārvarda Universitātes *MBA* programma (lieliski kontakti pēc *MBA* grāda iegūšanas). Otrā izvēle būs saistīta ar studenta vēlmēm un sekmēm; iespējams, ka šī faktiski būs īstā izvēle, teiksim, Oregonas Universitāte ar vērā ņemamiem plusiem (lētāka mācību maksā, lielāks studentu un mācību spēku kontakts). Trešā izvēle būs augstskola, kas nav sevišķi izcila, bet kur uzņemšana ir droša, piemēram, vienā no Viskonsinas Universitātes augstskolām ārpus Madisonsas pilsētas. Pēdējā izvēlē ir prātīgi neizvēlēties augstskolas, kur biznesa programma nav akreditēta kā profesionāla rakstura programma (akreditācijas iestāde ir biznesa skolu akreditācijas padome Amerikas Savienotajām Valstīm un Kanādai «*AACSB, the International Association for Management Education*»).

Uzņemot augstskolās, ļoti ņem vērā studenta piemērotības profilu: mērķus, sasniegumus skolā, darbā un sabiedriskajā darbībā, un piemērotības testos *GMAT*, *GRE*, *TOEFL* (*General Management Aptitude Test*; *Graduate Record Examination*; *Test of English as a Foreign Language*). No minētajām augstskolām Hārvarda Universitāte (neapšaubāmi viena no vislabākajām piecām biznesa skolām Amerikā) neuzskata *GMAT* eksāmenu par nepieciešamu, bet sagaidīs ļoti augsta līmeņa izvērtējumu visos citos aspektos. Tāpēc arī īsta veiksminieka pierādījumos un vērtējumos izšķirīgi svarīga ir kandidāta spēja pārliecinoši formulēt savus mērķus un raksturot savas pieredzes un uzskatu piemērotību uzņēmēja vai vadoša saimnieciskā vadītāja darbam. Izvērtēšanas komisija parasti izvērtētos pieteikumus saliek trīs kaudzēs: 1) uzņemtie, 2) vēl pārbaudāmie un 3) atraidītie kandidāti. Parasti uzņemšanas

vērtējumu procesos svarīgas ir atzīmes vai punkti, kas iegūti dažādos piemērotības eksāmenos. Visur Amerikā sagaida *TOEFL* punktu skaitu virs 500, labākās skolās – virs 550 un augstāk. Ja arī šis punktu skaits latviešu kandidātiem liekas augsts, 550 – 600 prasība amerikāņiem pašiem nav augsta. Arī norvēģu un somu kandidāti šīs normas bieži izpilda bez grūtībām. Punktu skaitu var samērā viegli pavairot ar bagātāku vārdu krājumu.

Daži eksāmeni, piemēram, *GRE*, ir saistīti ar teorētisko principu izpratni un tiešām zināšanām izvēlētajā disciplinā, piemēram, ekonomikā. Šajā nozarē tomēr pietiks ar ļoti labām zināšanām amerikāņu pirmā tautsaimniecības kursa (*principles of economics*) apmērā. Šis eksāmens domāts tiem, kas pretendē uz uzņemšanu tautsaimniecības (ne uzņēmumu vadības) maģistrantūrā.

Uzņēmības studentiem daudz svarīgākas ir *GMAT* atzīmes. Šī piemērotības pārbaude neprasa iepriekšējas zināšanas uzņēmībā un ar to saistītajos priekšmetos. Nepieciešamas labas zināšanas (lasīt un analizēt komplicētas frāzes) angļu valodā un matemātika vidusskolas līmenī. Noderēs arī iepazīšanās ar anglosakšu mēru sistēmu. Kā jau visiem amerikāņu testiem, tirgū var iegādāties rokasgrāmatas (piemēram, «*Barron's*»), lai uz šiem eksāmeniem varētu sagatavoties. Jā, ir tiesa, ka dažas vislabākās skolas *GMAT* atzīmes vairs neprasa; taču Hārvarda un citas ārkārtīgi izvēlīgas skolas vairāk prasa citus sasniegumus. Tā Hārvarda un Stanforda Universitātes augstu vērtē praktiskos sasniegumus pēc bakalaura grāda iegūšanas. Dažas citas skolas uzsver *GMAT* punktu skaitu testa matemātikas daļā, bet citas studentus vērtē ar kombinētu formulu: *GMAT* punktu skaits + caurmēra atzīmes augstskolā x 200 = formulas punktu skaits (piemēram, 495 + 3,30 x 200 = 1155, pietiekams sasniegums maģistrantūrai, kur augstāk vērtē studenta centību nekā tā intelektuālo kapitālu). Visumā labās skolas, faktiski gandrīz visas 400 augstskolas ar *AACSB* akreditāciju, skatās, lai ārzemju pretendentiem *GMAT* punktu skaits nebūtu zem 500 vai 550.

Kandidātiem maģistrantūrai Amerikas «biznesa» skolās es parasti iesaku pieteikties trīs augstskolās. Kā pirmo iesaku kādu no vislabākajām privātajām augstskolām, kurā stājoties pretendentiem būs vajadzīga arī Laimes mātes palīdzība. Kā otru es ieteiktu vienu no izcilajām privātajām vai lielajām štatu universitātēm. Par pēdējām mēdz teikt, ka samērā zemās mācību maksas ir relatīvi ļoti izdevīgs ieguldījums plaši atzītam *MBA* grādam. Trešā skola, ko iesaku, būs vienkārša, laba *MBA* programma labas kvalitātes mazākā skolā. Kaut gan durvis šeit ir atvērtas, jāņem vērā, ka šajās skolās iegūt pietiekamu stipendiju būs visgrūtāk.

Tālāk es uzskaitīšu piecas augstskolas, kas pašreizējās reputācijas ziņā seko tūlīt aiz slavenajām Hārvarda, Keloga un Stanforda privātajām augstskolām un tādām izcilām valsts augstskolām kā Kalifornijas (Berklejas) un

Mičiganas (*Ann Arbor*) Universitātes. Šīs piecas augstskolas vērtējamas kā labākās piecdesmit vidū; raksturīgi, ka katrai no tām ir savs raksturs un īpatnības, kas ceļ to prestižu:

- Babsona Institūts, caurmēra *GMAT* punkti 634; pazīstams ar uzņēmības programmu;
- Kalifornijas Universitāte, Irvaina (*Irwine*), *GMAT* 650, uzsvars uz informācijas tehnoloģiju;
- Ohaio (*Ohio*) Universitāte, *GMAT* 642; uzsvars uz liela mēroga firmām;
- Raiza (*Rice*) Institūts, *GMAT* 632; pazīstams ar jaunu uzņēmības programmu;
- Tanderberda (*Thunderbird*) augstskola, *GMAT* 601; praktiska, internacionāla programma.

Sijājot kandidātus, izvērtēšanas komisija labākajās augstskolās ņem vērā pašas augstskolas mērķus un kandidātu pamatvērtības un kvalifikācijas. Par tām var spriest no pieteikuma domraksta un ieteicēju rekomendācijām. Vēlamais profils parasti būs līdzīgs vēlamām Amerikas Baltā nama palīgu (ne jau t. s. internu) kvalifikācijām: nevainojams raksturs un personiskā kredīta vērtējums; radošu spēju dzirksteles, augstas atzīmes akadēmiskajās vai profesionālajās zināšanās; izcili sasniegumi iepriekšējā karjerā, pieredze sabiedriski nozīmīgā darbā vai pierādījusies veiksmē labdarības organizācijās, arī baznīcu darbā. Uzņemšanas rezultāti parasti uzrāda lielu dažādību, bet izcilām augstskolām tomēr ir arī savs raksturs. Tā Stanforda Universitāte vairāk uzsver līdzsvaru teorētiskās un praktiskās zināšanās, bet Hārvarda Universitāte tradicionāli ir pazīstama ar ļoti praktisku ievirzi. Uzņēmības garu sevišķi uzsver kvalitatīvā Dartmutas augstskola (*Dartmouth College*), kas meklē izcilus individuus un lepojas ar devīzi «Saucēja balss tuksnesī» (*vox clamantis in deserto*). Raksturīgi, ka tur uzņēmumu vadības skola nepiešķir stipendijas, bet trūcīgiem studentiem dod aizdevumus. Vislabākajās augstskolās studenta spējas maksāt mācību maksu un sevi uzturēt ir nesvarīgas; tomēr amerikāņi nav ieraduši maksāt studenta ceļa izdevumus.

Latvijā šādas izlases augstskolas vēl veidojas. Vistuvāk tām ir REA. Savas līdzības ir arī RBI. Latvijā vēl jāņem vērā, ka tirgus saimniecībā katrā uzņēmumā prasības atšķiras no citos uzņēmumos savdabīgi vajadzīgā. Ir uzņēmumi, kas prasa tiešu sagatavošanos tūlītējai iesaistei darbā, bet citi gādā par papildu apmācībām. Visur Rietumos, atšķirībā no Latvijā ierastā, mēs atrodam plašas apmācības jauniem darbiniekiem. Te ir orientācija uzņēmuma kultūrā un saimnieciskajā politikā, te ar apmācītāju palīdzību tiek veidota iesaiste darbā, un te plūst nemitīga papildināšanās straume. Uzsveru, ka visur akadēmiskās programmas mainās, pielāgojoties tām prasībām, ko izvirza pārmaiņu laiki visā pasaulē.

Gūstot pieklājīgas sekmes vidusskolā, jaunie uzņēmēji vai arī citi saimnieciskie interesenti var izvēlēties sākuma augstāko izglītību vienā no saimnieciskajām fakultātēm vai sagatavoties darbam kādā citā disciplinā. Šodien ir pierādījies, ka studiju izvēle bakalaura grādam var dot stingrus pamatus tālākai karjerai. Amerikā nereti pirmais grāds ir iegūts kādā no tehniskām disciplinām. Te ir gan jāievēro, ka sagatavošanās tehniskai karjerai nav tik daudz saistīta ar vienu rūpniecības nozari, kā to mēdz darīt Latvijā. Vislabāk būs, ja šāda izglītība studenta karjeru nākotnē neierobežos, bet atļaus viņam uz tās pamatiem veidot un papildināt savu izglītību tālāk. Nedomāju arī, ka sniegtie piemēri iesaka visiem, kas vēlas būt uzņēmēji, jau no sākta gala mācīties tikai tos priekšmetus, kas ir saistīti ar uzņēmumu vadību. Uzsveru – nav pierādījies, ka uzņēmumu vadība ir universāla pēc sava rakstura. Uzņēmumu vadībai ir savi vispārējas dabas pamati, bet praksi lielā mērā diktē katrai nozarei raksturīgais. Praktiskajā dzīvē būs reti gadījies, ka kāds uzņēmējs vai uzņēmuma vadītājs var viegli un sekmīgi pārslēgties no vienas nozares uz otru un no viena uzņēmuma uz citu.

Izvēlē svarīgs ir apsvērums, kad vislabāk gatavoties pirmajam darbam kādā nozarē un kad šo sagatavošanos papildināt tālāk. Arī šī izvēle vienmēr nebūs tehniska šī vārda parastā nozīmē. Tie, kas Amerikā mācās «ekonomiku», īstenībā var apgūt gan teorētiskas, gan praktiskas zināšanas, teiksim, banku darbībā. Par profesionāliem tautsaimniekiem šie studenti kļūs tad, kad iegūs savus doktora grādus. Mēs viņus atradīsim gan bankās, gan valsts iestādēs, gan dažādās finansu institūcijās. Daži no viņiem šīs zināšanas izlietos par pamatu tālākām mācībām uzņēmumu vadībā, tur arī iegūstot otro maģistra grādu. Citi sāks savu darbu un iegūs pieredzi kādā citā nozarē. Disciplinās, kur tehnoloģiskā attīstība notiek ļoti strauji, būs gluži normāli, ka jauns inženieris turpinās papildināties tālāk, papildinot savas inženierzināšanas maģistrantūrā un pat doktorējoties. Vēlāk darba apstākļi un karjeras iespējas norādīs uz tālāko – varbūt iegūt minimālas zināšanas saimnieciskos priekšmetos vai iet tālāk jau pieminētajā *MBA* virzienā.

Savu amatu var mācīties arī Amerikas biznesa skolās. Mēs labi zinām, ka īpaši laucinieku aprindās, par savu bērnu izglītību runājot, vēl šodien mēdz teikt: 1) agronoms, 2) mācītājs, 3) skolotājs, 4) jurists, 5) ārsts vai 6) grāmatvedis. Pirmā izvēle būs vistuvāk ģimenei, par otrā izglītību rūpēsies baznīca, trešais varētu palikt ģimenes tuvumā (praktiski uz to ir vājas cerības), ceturtajai un piektajai izvēlei vajag lielu naudu, bet pēdējā, lūk, ir pieklājīga profesija, kuru var apgūt ar bakalaura grādu biznesa fakultātē. Protams, visām šīm «stabilajām» profesijām ir arī savas dinamiskas iespējas. Ne visi agronomi strādās laukos, un ne visi grāmatveži pieturēsies pie savas jau agri iecerētās karjeras. Drīzāk varam teikt, ka reti kāds no mūsu studentiem nākotnē darīs to, ko viņš ir iecerējis, studijas sākot vai pat tās pabeidzot.

Izvēles iespējas Latvijā

Latvijā lasītājam vispirms nāk prātā lielā Ekonomikas un vadības fakultāte Latvijas Universitātē (LU). Šeit var atrast uzņēmumu vadības programmu, kas apmēram atbilst Amerikas akreditācijas standartiem 1990. gadā. Šī fakultāte kopā ar līdzīgām Rīgas Tehniskajā universitātē (RTU) un Latvijas Lauksaimniecības universitātē (LLU) ir galvenie akadēmiski izglīto saimniecisko darbinieku avoti Latvijā. Kā citur Latvijā, galvenais trūkums nav meklējams programmā un no angļu valodas pārtulkotajās, samērā konspektīvajās mācību grāmatās. Vislielākā problēma ir tādu mācībspēku trūkums, kas ir piemērojušies mācīt tirgus saimniecības apstākļiem.

Apsverot izglītības virzību ārzemēs, mēs nonākam pie trim slēdzieniem attiecībā uz akadēmisko programmu izvēli. Salīdzinot ar Ameriku, Latvijā akadēmiskās programmas tradicionāli ir vairāk orientētas uz pirmo maizes darbu. Tas ir Latvijai apstākļiem piemēroti, jo šeit students parasti nevar atļauties pavadīt augstskolā piecus vai sešus gadus pēc kārtas. No otras puses, šāda orientācija veicina vienveidību mācībās un darbos, kas labi nesaskan ar nākotnes izredzēm. Kaut gan nebūtu slikti pirmos četrus gadus studēt ārzemēs, praktiski tas būs iespējams tikai retam. Vairumam jauniešu, kas interesējas par uzņēmību, ir jāveido tādi plāni, kas atļauj iegūt piemērotas pamatzināšanas pirmajam darbam un tālākām mācībām.

Vērtīga ir pirmā izvēle studēt vienā no tehniskajām disciplinām (ieskaitot tehniskas funkcijas uzņēmumos), kas garantē labu pirmo darbu. Šī šodien ir ļoti reāla izvēle, jo Latvijā tieši tehniskās zinātnes ir vislabāk, kaut nepilnīgi, nodrošinātas ar datoriem un informācijas tehnoloģiju. Materiāli nodrošināti, šie absolventi var mācības turpināt šajā pašā nozarē un pakāpeniski aizvien vairāk pievērsties saimnieciskiem priekšmetiem savos akadēmiskajos plānos pēc bakalaura programmas. Vēl vairāk: šāda līmeņa tehniskās zināšanas tieši datoru laukā atver vārtus tālākai praksei un mācībām RBI maģistrantūrā vai ārzemēs (speciālas Amerikas Savienoto Valstu darba vīzas programmētājiem vairs nav retums). Kā jau minējām, Amerikā stažēšanās vēl nav izkopta. Tur taisni maģistrantūras studiju vakaros ir viegli satikties ar piedzīvojušiem praktiķiem un tā iepazīties ar Amerikas saimniecisko pasauli tuvāk un plašāk. Šī ir Amerikā populārā «inženieru pieeja» saimnieciskai izglītībai.

Otra izvēle ir sākt bakalaura studijas tieši kādā no saimnieciskajām fakultātēm vai augstskolām. Te ar tehnisko pieeju tieši konkurē skola ar diviem vārdiem, Rīgas Ekonomikas augstskola, REA, vai *Stockholm School of Economics, Riga Branch, SSER*. REA ir pirmām kārtām unikāla sagatavošanas skola uzņēmībai mazākos un lielākos uzņēmumos ar starptautisku ievirzi. Dažos gados šeit ir izveidota daudzpusīga programma tieši uzņēmējiem un

viņu līdzstrādniekiem. Baltijas valstīs pirmā ir Igaunijas Biznesa skola. Taču no visām biznesa skolām REA šodien ir vispilnīgāk izveidota. Tās mērķis – kļūt par pasaules klases paraugskolu – ir nopietns, un šai augstskolai, salīdzinot ar citām, pašlaik ir pietiekams materiālais nodrošinājums. REA attīstībā ir sasniegusi tādu augstas kvalitātes un piemērotības līmeni, ka silti iesaku ar to labi iepazīties. To iesaku visiem, kurus interesē uzņēmība Latvijā. Iesaku REA savu saimniecisko izglītību sākt visiem tiem, kas jau tūlīt pēc vidusskolas vēlas sākt gatavoties uzņēmībai bez kavēšanās vai blakusceļiem un ko REA ir gatava uzņemt savu izmeklēto studentu vidū. Sākumam noderēs informatīva brošūra, ko varat saņemt no augstskolas administrācijas. Savdabīgs izglītības komponents ir REA internāts, kur studenti veido lietišķas un sociālas attiecības ar mācībspēkiem un uzņēmējiem. Internāta sociālā dimensija studentiem palīdz pārvērtēt savus pasaules uzskatus un apgūt mācības intensīvā veidā, bakalaura programmu nobeidzot nepilnos trīs gados. Pašlaik REA ir Latvijā modernākais, mazliet konservatīvs, bet tomēr internacionālu saimniecisko priekšmetu klāsts; mācību procesi ir dinamiski, un tie aktīvi iesaista visus studentus pārrunās un citās nodarbībās. Te mācību uzdevumos un grupu projektos studentam veidojas jauns pamatvērtību kopums; te ir laba bibliotēka un elektroniskie sakari, kā arī Latvijā reti sastopamas modernas datoru laboratorijas, papildu lekcijas un konferences; izceļas ar vietējiem uzņēmumiem saistīti pētījumu darbi un samērā plaša stažēšanās (to būtu grūti atrast Amerikā) gan Latvijā, gan Zviedrijā. Te ir kritiska to studentu masa, kam ir īpašas intereses uzņēmībā. Šo bakalaura programmu var papildināt ar maģistrantūru turpat REA vai citur. Galvenais trūkums ir latviešu mācībspēku nepietiekamība, kas kavē tālāku programmu pieslipēšanu tieši Latvijas vajadzībām. Baltiešu mācībspēki pašlaik vēl gatavojas Zviedrijā un citur. Programma domāta tikai studentiem no Baltijas, bet pastāv labi kontakti ar ārzemju studentiem Stokholmā. Mums tā liekas augsto kalnu kāpēju skola. Tā nav skaitliski liela; uzņemšanas konkursā (tam ir nepieciešams jau laikus sagatavoties, īpaši apgūstot angļu valodu sarunu līmeni) sacenšas apmēram 10 studenti uz vienu vietu. Tas nozīmē, ka uz uzņēmību orientēti studenti vairumā mācīsies citās Latvijas augstskolās. Ņemot vērā pārmaiņas, kur neizbēgami ir iekļauta REA un citas augstskolas, pirms iestāšanās REA ir absolūti nepieciešami iepazīt šīs un arī citas studiju iespējas Latvijā. Visos gadījumos uzņēmības studentam pašam ir jānovērtē sevi, savas spējas un savas vajadzības. Tad tās ir jāsaprot ar izvēlēto programmu un paša papildu plāniem, jo pašlaik Latvijā neviena programma nevar sniegt visu nepieciešamo.

Izdarot studiju un augstskolas izvēli, jāņem vērā, ka sākuma studijas uzņēmībai zināmā mērā samazina studenta iespējas iegūt dziļākas tehniskas pamatzināšanas vai apgūt plašas zināšanas kādā no sociālajām zinātnēm.

Salīdzinot RTU bakalaura programmu datorzinātnēs ar līdzīgām programmām Amerikā, jāuzsver to lielā līdzība. Ievērojama starpība būs ne tik daudz tehnisko iekārtu ziņā, cik vairāk tradīcijās. Tās, salīdzinot ar ārzemēm, neuzsver pastāvīgu mācīšanos bibliotēkā, laboratorijā un projektos un tuvas darba attiecības starp studentiem un mācībspēkiem. Šos trūkumus var novērst ar rūpīgu profesoru izvēli un kopīgiem projektiem. Protams, pārējos trūkumus var novērst maģistrantūrā. Citiem vārdiem, students, kas izvēlas datorzinātnes, nekādā veidā netiek kavēts gatavoties tālākām mācībām uzņēmībā LU vai RBI. Tas students, kas rūpīgi gatavojas iecerētām mācībām ārzemēs, būs jau ieguvis respektējamu praksi, papildinājies Eiropafakultātē LU, kā arī uzlabojis savu angļu valodu. Iemācīties amatu, viņš ir gatavs uzņēmības maģistrantūrai LU, RBI vai citur.

Pēc šīm mācībām vēl paies daži gadi, pirms jaunais uzņēmējs uzsāks savu patstāvīgo darbību kādā no moderna uzņēmuma autonomām darba grupām vai pats savā uzņēmumā. Vienā vai otrā gadījumā viņa vai viņš būs Latvijas saimnieciskajai attīstībai ļoti vērtīgs uzņēmējs un darba devējs vai arī uzņēmīgs darbinieks. Tad viņš būs pilnīgi iesaistīts saimniecisko pārmaiņu procesos. Papildinot savu izglītību un pieredzi, viņš savu piedalīšanos šajos procesos padarīs pilnvērtīgu.

Pirmais pielikums VII nodaļai

Daži vārdi pašvērtējumam.

UZŅĒMĒJA PAŠVĒRTĒJUMS

Kanādiešu ieskati

Zemāk dotās situācijas ņemtas no Kanādas Saimnieciskās izglītības fonda materiāliem. Lūdzam jūs rūpīgi apsvērt katru doto atbildes variantu un izvēlēties vienu katrai dotajai situācijai. Pierakstiet savu atbilžu pamatojumu!

Tikai 7 situācijas!

1. Saskaņoties ar nopietnu problēmu, uzņēmējs:
 - a) meklēs palīdzību pie tuva drauga;
 - b) meklēs palīdzību pie, kaut vai sveša, eksperta;
 - c) vispirms pats mēģinās atrast atrisinājumu šai problēmai.
2. Uzņēmējs ir kā gargabalnieks. Viņš skrien galvenokārt tāpēc, ka:
 - a) vēlas izmantot savu uzkrāto spēku un enerģiju;
 - b) vēlas sekmīgi sacensties ar pārējiem konkurentiem;
 - c) vēlas uzlabot savu iepriekšējo rezultātu.
3. Uzņēmējs ir visvairāk motivēts:
 - a) sasniegt sev personiski svarīgu mērķi;
 - b) iegūt ievēribu un atzinību sabiedrībā;
 - c) iegūt mantu un valdīt pār citiem.
4. Uzņēmējs tic, ka viņa sekmes vai neveiksmes nosaka:
 - a) laime un liktenis;
 - b) citu cilvēku atbalsts;
 - c) paša stiprās un vājās īpašības un spējas.
5. Ja dosim uzņēmējam ierobežotas iespējas iegūt pamatīgu laimestu, viņš izvēlēties:

- a) izmest kauliņus, ja varbūtība vinnēt ir viena no trim;
 - b) piestrādāt pie problēmas, ja varbūtība atrast labu atrisinājumu ir viena no trim;
 - c) ne vienu, ne otru, jo varbūtības nav pietiekami pievilcīgas.
6. Uzņēmējs visdrīzāk izvēlēsies uzdevumu, kurš:
- a) daudz prasa, bet ir bez liela riska;
 - b) ir ar lielu risku, bet iespējamais ieguvums ir ļoti liels;
 - c) ir viegls, bet ar mazu risku.
7. Nauda uzņēmējam ir svarīga, jo:
- a) tā viņam atļauj realizēt dzīvē savas idejas un izmantot vēl citas iespējas;
 - b) iegūtā nauda ir laba mēraukla uzņēmēja sasniegumiem;
 - c) tā ir galvenais iemesls sākt jaunu uzņēmumu un uzņemties ar to saistīto risku.

Piebildes.

1. Uzņēmēji mēdz būt patstāvīgi ļaudis, ka paļaujas uz savām spējām. Tie varētu mēģināt atrisināt problēmu paši uz savu roku. Viņi tiecas pēc sasniegumiem. Taču sekmīgi uzņēmēji nav tik pašpārliecināti, lai nemeklētu padomu un palīdzību. Uzņēmējdarbība ir grūta, un sasniegumiem ir nepieciešama arī citu palīdzība. Sekmīgie uzņēmēji meklēs vajadzīgo palīdzību gan pie draugiem, gan pie svešiem. Svarīgākais šeit būs iespējamais risinājums, ne iespēja sadarboties ar draugiem. Labākā atbilde ir «b».
2. Uzņēmējiem parasti ir daudz spēka un enerģijas, kā arī spējas daudz strādāt. Viņu labā veselība ir ļoti svarīga, lai spētu tikt galā ar saviem pasākumiem. Viens no riskiem, kas viņiem ir jānovērtē, ir pašu spējas tikt galā ar visām fiziskām, sociālām un emocionālām prasībām darbā. Reti kāds no uzņēmējiem kaut ko uzņemsies tikai tāpēc, lai parādītu savas spējas. Taču īstenībā daudziem no viņiem ir lieliskas dotības tikt galā ar visādām grūtībām. Uzņēmēji parasti sacenšas, lai izpildītu sev uzliktos uzdevumus. Šajā ziņā viņi ir līdzīgi sportistiem, kas grib uzlabot iepriekš sasniegto. Labākā atbilde ir «c».
3. Tie, kurus motivē vajadzība iegūt uzmanību, atzinību un kontroli pār citiem, ir varaskāri. Tie parasti ir aktīvi politiskas dabas organizācijās. Tur viņi var kontrolēt sakarus gan uz augšu, gan uz leju. Salīdzinot ar uzņēmējiem šos censoņus, sekmīgie uzņēmēji ir vairāk ieinteresēti

personiskos sasniegumos. Vara un atzinība ir iespējami sasniegumu blakus rezultāti, bet tie nav īstie uzņēmēju motivētāji. Labākā izvēle ir «a».

4. Sekmīgie uzņēmēji ir augstās domās par savām spējām. Viņi tic sev un savām spējām sasniegt tos mērķus, ko paši ir sev izvirzījuši. Kopumā viņi ir pārliecināti, ka to, kas notiek viņu dzīvē, nosaka tas, ko viņi paši dara. Viņi uzņemas atbildību par savām veiksēm un neveiksēm. Parasti viņi uzņemsies iniciatīvu, lai atrisinātu problēmas un nokārtotu visu nepieciešamo. Šajā ziņā viņi ir vadītāji. Labākā atbilde ir «c».
5. Parasti domā, ka uzņēmējs labprāt uzņemas risku. Protams, uzņēmēja darbībā ir daudzas un dažādas situācijas. Taču atkārtoti pētījumi rāda, ka uzņēmēji nav vairāk noskaņoti uzņemties risku kā citi. Katrā ziņā viņi nav avantūristi un azartisti. Sekmīgie uzņēmēji ir ļoti labi riska novērtētāji. Viņi izvēlēsies uzņemties risku tikai tad, kad būs itin droši par savām spējām risku samazināt un tā palielināt savas iespējas sasniegt iecerēto. Viņi ir pārliecināti par savu spēju piemērotību un savu plānu īstenojumu, viņi uzņemsies tādu risku, kas citiem izskatīsies kā viens pret trim. Viņi nebaidās darba un tāpēc nepaļausies uz vieglu laimi. Šie uzņēmēji arī labprāt neuzņemas risku situācijās, kad daudz jāpaļaujas uz citiem. Principā viņi izvēlas iespējas, kur viņu sasniegumi ir diezgan droši. Labākā izvēle ir «b».
6. Uzņēmēji mēdz būt optimisti, kas koncentrējas uz iespējām sasniegt savus mērķus, pārāk daudz nerēķinoties ar iespējamām neveiksēm. Tie, kam bail no neveiksēm, parasti izvēlas ļoti vieglus uzdevumus vai arī tādus, kur risks tiešām ir neliels. Vieglus uzdevumus ir viegli veikt. Izvēloties ļoti riskantu projektu, vienmēr var neveiksmi izskaidrot un aizbildināt ar augstu risku un īpašām grūtībām. Īstā uzņēmēja izvēle būs tuvāk vidusmēram. Viņš izvēlas to, ko droši vien var sasniegt. Labākā atbilde ir «a».
7. Diemžēl tautā bieži vien uzskata, ka sekmīgie uzņēmēji būtībā ir badīgi, naudaskāri rausēji, kas paša velna dzīti uz bagātību. Īstenībā šāds raksturojums vairāk derēs krāpniekiem un blēžiem. Uzņēmēji ir daudz vairāk ieinteresēti sekmīgi veikt iecerēto uzdevumu un vadīt savu pasākumu. Viņi neskraida apkārt, lai kādam noceltu naudu. Tiesa, viņiem patīk labi ienākumi, bet pēc dabas viņi ir taupīgi. Mēs varam teikt, ka uzņēmēji ir tie, kas rada, nevis patērē vai īpaši uzkrāj jaunas bagātības. Labākā atbilde ir «a».

*Otrais pielikums VII nodaļai***Daži vārdi pārdomām.****JAUNĀ MAINĀ***Latvijas Universitātes vadības un ekonomikas studenti*

Nobeidzot mūsu pārdomas par uzņēmību Latvijā, apskatīsim vadības un ekonomikas studentus kā jauno maiņu un nākamo uzņēmēju avotu. Šis ir īss pārskats par Latvijas Universitātes 1998. gada rudenī aptaujāto jauno studentu vērtībām.

No 82 saņemtajām atbildēm 72 ir latviešu studentu atbildes. To starpā 15 studenti (21%) ir ar izteikti pragmatisku (lietišķu) vērtību ievirzi. Tālāk seko 13 studenti (18%), ko varam uzskatīt par morāliski noskaņotiem, un 8 studenti (11%) ar afektīvu ievirzi. Pusei, respektīvi, 36 studentiem (50%), ir jauktas vērtību izjūtas. Tie neiederas nevienā no pirmajām trim kategorijām.

Šie profili ir ļoti līdzīgi tiem, ko var novērot turpat dekādi atpakaļ, intervējot studentus papildkursos Rīgas Tehniskajā universitātē. No tiem 16% ir pragmatiski noskaņoti, 30% iekļaujas morālistu saimē, bet 9% ir ar emocionālu, afektīvu ievirzi. Bez tam šajā grupā ir 46% ir jauktu vērtību izjūtu.

Starptautiskos salīdzinājumos Latvijas studenti gan agrāk, gan šodien liekas unikāli. Tiem trūkst lietišķas vērtību izjūtas. Viņiem vistuvāk stāv saimnieciskie vadītāji Indijā. Ņemot vērā Indijas senās tradīcijas un jaunākā laika rūpes, indieši mūs nepārsteidz. Drīzāk pārsteidz tas, ka Indijā ir vērojama vērtību nomaiņa saimnieciskajā dzīvē. No indiešu vadītājiem vēl nesen 34% bija ar pragmatisku, 44% ar morālisku, 2% ar afektīvu un 20% ar jauktu vērtību ievirzi. Indieši stāv tālu no Amerikas (57%). Amerikā lietišķība arī nav tik liela, kā to varētu iedomāties. Tā atgādina Stanforda Universitātē novēroto, ka uzņēmumu skolā puse mācoties par uzņēmību tāpēc, ka tā viņus interesē un tiem patīk. Otra puse vienkārši nezina nekā labāka, ko mācīties. Japānas saimnieciskie vadītāji (67% ar pragmatisko ievirzi) norāda, ka laucinieku un zvejnieku tauta var ar laiku savas vērtības mainīt. Rīgas Ekonomikas augstskolas (SSER) absolventi, kas ir daudz lietišķāki par Latvijas Universitātes un Rīgas Tehniskās universitātes studentiem, mums rāda, ka vērtību nomaiņa uz lietišķību ir reāli iespējama.

Lietišķums ir raksturīgs uzņēmumu vadītājiem zemēs ar izteiktu tirgus saimniecību. Tas ir raksturīgs arī saimnieciskajiem darbiniekiem Ķīnas dienvidos, kur tirgus saimniecībai jau ir liela loma. Ja ieskatāmies citu Āzijas

saimnieciski rosīgo tautu īpašībās, mēs kā galveno redzam pragmatisko ievirzi. Vadītāji ar morālisku ievirzi visvairāk atrodami birokrātu vidū. Tie ir vadītāji vai atbildīgi ierēdņi, kas visu cenšas darīt pareizi – vai nu pēc dotiem norādījumiem, vai pēc savas taisnības. Afektīvie vai emocionāli noskaņotie nav vienmēr uzskatāmi par vieglas dzīves meklētājiem, hedonistiem. Tie drīzāk cenšas iekļauties savā grupā, savā vidē, savā tuvākajā sabiedrībā. To ir samērā daudz Lietuvā, kur tautas kopiena kontrolē uzskatus un uzvedību daudz vairāk nekā Latvijā.

Saimnieciskie darbinieki ar jauktu vērtību ievirzi nav ne labi, ne slikti. Viņiem vienkārši nav izteiktas pārlicības par noderīgā, pareizā vai patīkamā svarīgumu. Iespējams, ka šodien vairāk ir tādu, kam vispār nav noteiktas pārlicības par šīm attieksmēm. Iespējams, ka tās vēl veidojas vai var veidoties mācībās un darba pieredzē.

Jautājumi.

Cik svarīgas ir lietišķas vērtības Latvijas uzņēmumos?

Kāda nozīme Latvijas saimniecībā ir morālistiem?

Ko var dot Latvijas augstskolu saimniecisko vadītāju vērtību veidošana, pastiprināšana vai nomaiņa?

Piebildes.

Mēs varam priecāties par to, ko ar jauktu vērtību izjūtu ir sasnieguši daudzi mūsu uzņēmēji. Ir pat iespējams, ka vērtību izjūta viņiem palīdz dziļāk ieskatīties mūsu savstarpējās attiecībās un labāk izjust mūsu vēlmes un prasības. Es nedomāju, ka krodzinieki un bārmeņi ir lietišķākie kandidāti uzņēmībai, bet viņi allaž pierāda savas spējas pazīt cilvēkus. Šodien Rīgā viņi vairāk nekā citi ir saimnieciskie novatori.

Lietišķība parasti ir saistīta ar mērķtiecību. Pārmaiņu apstākļos tā palīdz orientēties, nospraust apstākļiem piemērotus mērķus un vadīt saimniecisko darbību iecerētā virzienā. Stipras konkurences apstākļos šāda lietišķa mērķtiecība ir nepieciešama. Uz to mums norāda rietumnieku teiktais par vīru ar desmit amatiem, bet bez īstas meistarības. Vai lietišķība ir konfliktā ar jauktas ievirzes vērtībām? Es domāju, ka nē. Arī jauktā ievirzē mēs atrodam daudz šodienai noderīga: centību, strādīgumu, vēlēšanos dzīvot labu, liederīgu dzīvi. Tiesa, šīs vērtības laika gaitā, kā jau zemkopju tautā, saistītas ar augsti vērtētu materiālo labumu ražošanu. Tās atstāj novārtā citus veidus, kā

dot augstas vērtības tirgū. Nāk prātā sen «Lauku Avizē» redzētas karikatūras par pakalpojumu nozarēm, kas nekā nedod «īsto vērtību» ražotājam. Latviešiem, arī latviešu uzņēmējiem, vēl ir tāls ceļš ejams līdz pietiekamai tirgus saimniecības izjūtai un izpratnei. Cik tāls? Studenti, vērojot savu nākamo darbalauku, domā, ka virzība uz tirgus saimniecību šodien būtu apmēram pusceļā. Ja man sasniegtais liekas kā vēl pustukša ūdens glāze, tad netrūkst to, kas to jau saredz pusē pilnu. Šodien tirgus saimniecības principi ir jau atzīti, bet tiem vēl neuzticās.

Nākotnē joprojām liela loma būs latviešu morālistiem. Dažus no tiem mēs atradīsim pildot uzdevumus, kas prasa stipru taisnības un kārtības izjūtu. Te es redzu grāmatvežus, kam savā darbā jāsniedz iespējami pareiza un nodevīga informācija gan firmas vadībai, gan valsts iestādēm. Te es redzu tos, kas ir iesaistīti darba attiecību kārtošanā un uzlabojumos (es tišām izvairos no novecojušā apzīmējuma «kadru daļa»). Gan firmās, gan valsts iestādēs šie morālisti, cerams, vairāk ir taisnības, nevis varas meklētāji, šiem vadītājiem ir sava svarīga un nopietna loma. No tiem svarīgākā būs pasargāt uzņēmumu no pārspilētas, pārmērīgi lietišķas un nesaudzīgas mērķtiecības. Pārmaiņu laikos mainās mūsu uzskati par to, kas ir ieteicams, pieņemams un atļaujams. Pragmatikiem un morālistiem vienmēr būs jāstrādā kopā ar citiem, lai meklētu un atrastu pareizo, jauno līdzsvaru, kas apvieno privātās un sabiedriskās intereses.

Nobeidzot jāuzsver Latvijas augstskolu milzīgā loma pārmaiņu laikos. Augošais studentu skaits Latvijā skaidri norāda, ka īpaši no universitātēm tiek gaidīts, lai tās ātri un sekmīgi sagatavotu jauno maiņu Latvijas saimnieciskajā un sabiedriskajā dzīvē. Te milzīga nozīme ir gan iemantotām, gan jaunapgūtām vērtībām. Mani pētījumi un pieredze rāda, ka ne uzņēmējs, ne viņa līdzstrādnieki nespēj labi padarīt to, kam viņi netic, to, ko viņi nevēlas padarīt.

Ši atziņa mūs ved pie pārliecības, ka augstskolu darbs ir ne tikai svarīgāks, bet arī daudz sarežģītāks un grūtāks, nekā to iedomājas padomju iekārtas mantinieki. Augstskolas darbs nav process, kur galvenokārt apgūst tehniskas zināšanas un aroda prasmes. Lai veiktu nepieciešamo un vēlamo, augstskolas nedrīkst būt tikai apmācību vietas. Tām vispirms ir jākalpo izglītībai, un to lielākais uzdevums ir audzināšana jaunām attiecībām, ko prasa nākamā gadsimta Latvija. Šajās attiecībās liela loma būs uzņēmībai un uzņēmējiem.

Uzņēmējs ir indivīds ar sev raksturīgu spēju, interešu un zināšanu apkopojumu. Mūsu saimnieciskajā dzīvē šādu uzņēmēju vēl nav daudz, bet viņiem ir jānāk. Viņi nāks no universitātēm labi sagatavoti tad, kad tur tradicionālās lekcijas un nepilnīgo grāmatu klāstu papildinās pārrunas, dažādu situāciju

analīzes, mājas darbi un kontakti ar uzņēmumiem un darba devējiem. Viņi nāks no universitātēm tad, kad tur mācībspēki turpinās augt lielāki savā profesionālajā kompetencē ar pētījumiem un ar padomdevēju darbu uzņēmumos. Viņi nāks no universitātēm, kas pašas būs pārveidojušās jaunām prasībām un vajadzībām.

VIII. LATVIEŠU UZŅĒMĪBA NĀKOTNĒ

Latvija šodien, gadsimta beigās, savā pašreizējā pārmaiņu gaitā ir nonākusi pusceļā. Tā vairs nav sastingusi Padomju Savienības saimniecība, kas lielā mērā balstījās uz Krievijas dabas bagātību izmantošanu. Tā nekad nebūs Amerika! Tā arī vēl nav modernās Eiropas zeme. Uzņēmība Latvijā vēl ir tālu no Dānijas un Holandes sasniegumiem un laikam arī nerasnīgs bagātās Luksemburgas limeni. Sasniegts nav tik daudz kā Igaunijā, bet tomēr ir vairāk padarīts nekā Krievijā.

Protams, paredzamais saimnieciskās labklājības galamērķis ir relatīvs. Progresu Latvija var mērot ar Eiropas un Amerikas mērauklām. Šādi vērtējumi rāda, ka progress ir stipri nevienāds. Dažos gadījumos tas ir tāds, kādu to vēlamies, citos – to ir grūti pat ieraudzīt. Viss attīstās, un neviens īpaši negaida uz Latvijas pievienošanos. Citiem vārdiem, lielākais Latvijas uzdevums ir turpināt uzlabot Latvijas saimniecisko attīstību ātrāk nekā caurmēra tempos. Tā var nākt ar uzņēmēju daudzveidību, bet ne ar ražotāju kopsoli. Kopsolis ir lēns, un tas ne vienmēr iet pareizā virzienā. Tas ir arī lēnāks par atsevišķu uzņēmēju izraušanos no ierastās rutīnas. Citiem vārdiem, tauta palīdzēs pati sev, ja tā veicinās uzņēmību, kas atradis jaunus tirgus un jaunus pircējus jauniem ražojumiem. Kopuzņēmumi ar ārzemju uzņēmējiem var piesaistīt kapitālu, kura nav latviešu uzņēmējam. Vēl svarīgāk, kopīgā darbā var vislabāk iepazīties ar moderna uzņēmuma izaugsmes politiku un praksi. Tas vēlamais process paātrina. Tā ārzemes var kļūt par nozīmīgu faktoru Latvijas attīstībā, gluži tā, kā tas notika Rīgā šī gadsimta sākumā. Citas organizācijas un valdība var tikai aizkavēt vai palīdzēt. Šie procesi jau ir sākušies, un vismaz Rīgā tie tiešām var būt jau pusceļā.

Latvijas valdība var radīt pozitīvu gaisotni un tālākai attīstībai piemērotus apstākļus. Tautai ir jāatrod jauns līdzsvars ieguldījumu un patēriņa attiecībās, jo citādi tā jau šodien var apēst savu nākotni. Šī līdzsvara problēma ir ļoti nopietna, jo latviešu tauta vairs nedzīvo 18. gadsimta dzimtbūšanā vai stingri iegrožotajā 19. gadsimta sabiedrībā. Šodien latvieši paši izvēlas – ēst vai neēt dārgo Latvijas sviestu, tāpēc piensaimniekiem vairāk palīdzēs tādu piena produktu ražošana, par kādiem dažus gadus atpakaļ vēl nevarēja sapņot. Šodien latvieši var, vismaz pašreizējo iespēju robežās, brīvi izvēlēties, vai dzīvot

Augstākās izglītības reformas nenomaina padomju laika sistēmu ar jauniem apstākļiem valsts un privātām augstskolām. Imports lielā mērā pārsniedz neattīstītu eksportu un var apdraudēt pašreizējo stabilo monetāro sistēmu. Vēl klāt nāk mazais Latvijas tirgus, nepareizā proporcija starp iedzīvotājiem laukos un pilsētās un vispār ļoti pieticīgais labklājības līmenis. Tas starp Eiropas Savienības kandidatvalstīm ir viszemākais.

Pirmā izvēle tātad ir maksimāla valsts diktāta autarķija. Kā redzējam viena vīra varas laikā, tā nespēs nodrošināt Latvijai ne politisko patstāvību, ne saimniecisku labklājību. Latvijas neatkarība būs vienmēr apdraudēta, ja tās saimniecību raksturos saimniecisko labumu ražošana pašu patēriņam un eksporta ienākumi no labām ostām un lieliem mežiem. Autarķija šīs dienas apstākļos ir recepte kolektīvai nabadzībai. Vājai valstij nav viegli aizsargāt pārejošas vērtības – ostas un mežus; kaimiņš var paņemt tautu ar visu zemi. Diemžēl pašreizējā Latvijas saimnieciskā politika vistuvāk stāv taisni šai alternatīvai. Konspirāciju meklētājiem nav jāprasa, cik grūti nopirkt kādu no Latvijas lielajiem uzņēmumiem vai transporta sistēmām. Citi jautā, cik viegli šodien ir nopirkt Latvijas Saeimas un valdības atbalstu. Teiksim atklāti – no patvaldības un autarķijas būs jābaidās, līdz būs sasniegti šādi priekšnoteikumi:

- respekts un cieņa pret likumu un taisnīgiem likumdošanas un tiesiskiem procesiem;
- pastāvēs mazs privātā īpašuma konfiskācijas vai nacionalizācijas risks. Te pieskaitām risku par negaidītiem, augstiem nodokļiem, ārkārtīgi zemām īres normām un citus valsts administrācijas rīkojumus, kas ievērojami samazina uzņēmējdarbību un īpašuma vērtību;
- konsekventa saistību un līgumu lietišķa un savlaicīga izpilde gan privātajā, gan sabiedriskajā sektorā;
- nostiprināsies privāto uzņēmumu nozīme, un mazināsies to pakļautība valsts varai.

Otra izvēle ir virzība uz Eiropas Savienību. Tā ir reālas sadarbības alternatīva. Sadarbības pamatā nav pavēle, bet izvēle. Kaut arī šāda piesaiste starptautiskai sadarbībai nespēj dot absolūtu neatkarību, tā tomēr dod neierobežotas iespējas saglabāt latviešu valodu un nacionālu kultūru. Kā uzsver itāļu humanists Umberto Eko (*Eco*), visa Eiropa nekļūst ne amerikāniska, ne vāciska, bet veidojas kā daudz kultūru pasaule. Ar privāto iniciatīvu un uzņēmību šī iesaiste var dot gan savdabīgu radošu un ražīgu sabiedrību, gan celt uzņēmēju, to darbinieku un visas tautas turību. Eiropas Savienības sistēmā Latvija būs daļa no paredzamā Ziemeļu piekrastes tirdzniecības tīkla, kas daudzējādi atgādina kādreiz spēcīgo Hanzas pilsētu savienību. Eiropas Savienības kopiena ir pietiekami liela un stipra, lai tā varētu sevi aizsargāt.

Šīs kopienas veidošanos var aizkavēt tikai diktatūras, tāpat kā tās iznīcināja Paneiropas kustību pirms Otrā pasaules kara. Šodien tādu šķēršļu nav.

Pirmā izvēle Latviju noved pie posta un iznīcības. Lai tur nokļūtu, nav jādara nekas, tikai dienu no dienas jāgaida neizbēgama nelaime. Otrā, lai arī grūti sasniedzama, ir vērtīga diezgan, lai pie tās piestrādātu. Progresa ātrums visvairāk būs saistīts ar daudzveidīgu uzņēmību. Bez tās nekas labs nenotiks. Bez tās Latvija nav ne ražīgs, ne vēlams un ne meklēts partneris Eiropas un pasaules saimniecībā. Ar šo iesaisti Latvija var arī tālāk turpināt izmantot ostas ne tikai tranzītam un koksnes eksportam, bet var darīt maksimāli daudz, lai veicinātu uzņēmību un izkoptu tautā apslēptos talantus.

Šai otrai izvēlei jau ir savi pamati, bet pa tālo attīstības ceļu kalnup ir jāsoļo ātrāk. Eiropa nabagus nemeklē. Latvijas saimnieciskās attīstības pamatā ir uzņēmīga, izglītota un darba spējīga tauta. Daļa no latviešu tautas tāda ir arī šodien. Lēnām latviešos atdzimst darba tīkums un strādīgums, godīgums un atbildības sajūta. Tas pašreizējos bēdīgajos apstākļos ir daudz. Uzlabojumiem izglītībā ir atzīstami un pieklājīgi, bet vēl ne daudzsoļi kvalitātes pamati Latvijas pamatskolās un vidusskolās. Lai cik varam priecāties par mūsu labāko skolnieku sasniegumiem sacensībās, mēs zinām, kā to norāda profesors Juris Viksniņš, ka caurmēra sasniegumu līmenis Latvijas izglītībā pašlaik ir krietni zemāks par Krievijā sasniegto.

Ieguldījumi augstākajā izglītībā, salīdzinot ar rūpniecību, ir samērā mazi. Jāņem vērā, ka progress nākotnē ne vienmēr saistīts ar milzīgiem kapitāla ieguldījumiem. Tieši intelektuāli spēcīgās jaunās firmas šodien var iesākt ar maksimāli izdarīgu darba grupu un minimālu kapitāla ieguldījumu datoru sistēmās. Šīs ir mazās firmas, kas visvairāk var nodrošināt iespējas sastrādāties ar citiem uzņēmumiem. Tās ir mazas un vidēja lieluma firmas, kas visvairāk spēj radīt jaunas darbavietas Latvijas saimniecībā. Pastāv jau arī iespējas kapitālintensīvā rūpniecībā ar milzīgiem ārzemju ieguldījumiem. Te labs piemērs ir celulozes un papīra fabrikas. Tās paaugstinās vērtību eksportam no Latvijas mežiem un paplašinās īpašuma nodokļu maksātāju bāzi mežu rajonos. Darbavietu pieaugums šajos gadījumos ir nenozīmīgs.

Domājot par mazo uzņēmumu sasniegumiem, iesaistot darbā savu īpašnieku un darbinieku intelektuālās spējas, skolā iegūtās zināšanas un profesionālās iemaņas, nāk prātā ne tikai «Grindeks» vai «SWH Tehnoloģija», bet vēl mazāki uzņēmumi citur. Lūk, viens piemērs. Vairāki tiešām mazi uzņēmumi Francijā, kas savstarpēji sadarbojas Rošelas (*Rochelle*) ostā. Tie šodien piedalās pasaules vislabāko jahtu būvē. Te konstruktori strādā ar datoriem un jaunāko tehnoloģiju, ne tikai lai uzlabotu jahtu korpusus ar grafīta materiāliem un veidotu labākus ķīļus, bet arī lai jahtas apgādātu ar neticami vieglām un izturīgām burām no pilnīgi jauniem un īpaši piemērotiem

materiāliem. Mazās firmas Austrijā, Dānijā un Somijā ražo iekārtas pasaules farmaceitiskajai pētniecībai un ražošanai. Atcerēsimies, ka nevis šaura specializācija, bet koleģiāla sastrādāšanās ir vissvarīgākā, lai iegūtu tos uzlabojumus, ko gaidām gadu no gada.

Trīs saimnieciskās attīstības pamatnoteikumi

Kā jau parādījām iepriekš, Latvijā ir dziļi iesakņojusās autarķijas un valsts varas koncentrācijas tendences. Pirms nonākam pie saimnieciskiem mērķiem, ir svarīgi ievērot trīs pamatnoteikumus. Tiesa, Pirmās Republikas laikā uzņēmība nepaguva ne īsti izvērsties, ne nostiprināties. Otrā Republika vēl tikai veido savu saimniecisko politiku. Tomēr, paskatoties citu valstu, arī Latvijas lielo kaimiņu vēsturē, ir grūti atrast attaisnojumus valsts vadītajai saimnieciskajai attīstībai. Kur tāda ir redzama, tā kalpo vairāk valdnieku un mazāk tautas interesēm. Tāpēc vēlreiz uz brīdi atgriežamies pie saimnieciskās attīstības pamatnoteikumiem.

Pirmais no tiem ir reāla tirgus saimniecības un civilās sabiedrības izpratne. Te nepieciešamas ne tikai dažas no senām latviešu vērtībām, bet arī vairākas jaunas attieksmes, īpaši attiecībā uz valsts un indivīda lomu demokrātiskā valstī. Otrs – apstākļi, kas ne tikai pieļauj privāto uzņēmību, bet to patiesi veicina. Trešais – nodrošināt plašas sadarbības attiecības gan uzņēmumā pašā, gan sākot ar tā saskarsmēm ar sabiedrību un valsts iestādēm un beidzot ar uzņēmuma darbiniekiem, pircējiem, piegādātājiem, īpašniekiem un visiem citiem, kas var veicināt vai apgrūtināt uzņēmuma darbību. Ievērosim, ka šie trīs pamatnoteikumi ir savstarpēji saistīti. Tie cits citu neaizvieto, bet papildina.

Pirmais pamatnoteikums liek sakārtot domāšanu un radīt lietpratīgu un lietišķu pieeju saimnieciskai darbībai. Te jāatvadās no pārmērīgi racionālas, tīri doktrināras domāšanas. Cilvēks var domāt racionāli, bet visa viņa uzvedība nav tikai racionāla. Racionāla domāšana, ja tās pamatā ir cilvēks, ir sīks un nenozīmīgs zobratņš lielā ražošanas mašīnā un nespēj dot vairāk par ļoti ierobežotu līdzekļu iesaisti. Cilvēks nav skudra. Trūkstot optimālai cilvēka spēju iesaistei, saimnieciskie procesi paliek mazražīgi un kļūst neauglīgi. Vēl vairāk, lietišķība saimniekošanā ir empīriskā pēc būtības. Lietišķais uzņēmējs (pragmatīķis) izmanto savas zināšanas un iemaņas tā, ka tās dod praktiski labus rezultātus. Skatoties no citas dimensijas, praktiskais uzņēmējs ir godīgs, uzticams un personiski atbildīgs par savu rīcību no tīra lietderības viedokļa. Godīgiem un atbildīgiem cilvēkiem kopā strādāt ir lēti un izdevīgi.

Labs piemērs pozitīvai attieksmei un progresam ir uzticēšanās izpausmes. Uzticēšanos valdībai, kas Latvijā šodien vēl ir zemā līmenī, var panākt ar tādu uzvedību, ko raksturo valsts vadītāju un ierēdņu lietišķa izdarība, daudz lielāka atklātība visās lietās un skaidri redzama taupība. Mazo krājēju noguldījumi bankās, sakoptas mājas un dzīvokļi un lielāki noguldījumi bankās ir labi rādītāji videi, kur veidojas stipri saimniecības pamati.

Otrs pamatnoteikums visvairāk ir saistīts ar valsts saimniecisko politiku un tās īstenošanu ministrijās un valsts iestādēs. Pašos pamatos ir izskaužama slepenība, ierēdņu patvaļība un visa tā valsts darbība, kas mazina tautas uzticību valdībai un sabiedriskām organizācijām. Šādi uzskati diemžēl nebūs populāri, ja valsts iestādes un varbūt arī sabiedrība visās lietās prasīs kontroli un sīku atskaitīšanos. Atklātums un prasība pēc personiskās atbildības nav sabiedrības slimības simptomi. Tās ir veselas sabiedrības īpašības. Katrs, kas būs reizē uzjautrinājies un skumis par ierēdniecību Nikolaja Gogoļa lugā «Revidents», zinās, cik nepieciešamas ir fundamentālas reformas valsts darbā. Uzlabojumi nāks īpaši ar valsts uzdevumu un darbības ierobežojumiem vertikālās varas struktūrās. Nāk prātā profesora Aizsilnieka vērotais Kalifornijā. Tur lielas kooperatīvas organizācijas «*Sunkist*» vadītājs un viņa palīgi vadās no tirgus signāliem; tie uzticas cits citam un tiši izvairās no birokrātiskās tendences visu izriņķot visos sīkumos un tādējādi visu kontrolēt. Atcerēsimies, ka ļoti vertikālas komandas un kontroles institūcijas vadītāji nespēj savstarpēji saprasties, tie nav raduši sastrādāties ārpus savas organizācijas, un tās ir īpaši nevarīgas izveidot labas attiecības internacionālā plāksnē. No praktiskā viedokļa otrais pamatnoteikums pēc savas būtības ir liela, bet ne pilnīga politiska stabilitāte un liela, bet ne neierobežota personiskā brīvība. Te sabiedrībai nav jārūpējas par vienlīdzīgu saimniecisko labumu sadali uz galviņām. Tā būtu tīrā utopija. Latvijai pietiks ar maksimālām iespējām katram Latvijas iedzīvotājam piedalīties saimnieciskajā darbā uz vienādi brīviem noteikumiem. Labu piemēru vēlamam valsts un privātās uzņēmības līdzsvaram mums dod autonomās Latvijas Bankas stabilitātes politika. Uzņēmēji, patērētāji un krājēji šodien var rēķināties ar stabilu naudas vērtību un bankām, kas šodien darbojas aizvien labāk. Taču īstais rādītājs būs Latvijas spēja ieguldīt pietiekamus līdzekļus izglītībā un mērķtiecīgos pētījumos; veicināt radošu darbu un ilgtermiņa ieguldījumus, atalgot lietpratīgu kompetenci un lietišķumu; saistīt paveikto ar atlīdzināmo; kopt atbildību un godīgumu; aizsargāt privāto īpašumu, jo bez tā nebūs arī pasargāts sabiedriskais īpašums; un, par visu vairāk, ar laiku paplašināt personisko brīvību.

Trešais pamatnoteikums ir sadarbigas attiecības horizontālās plāksnēs atsevišķi, visos iespējamajos līmeņos. Vertikālām varas struktūrām pastāvot, vēlamā sadarbība nespēj veidoties. Tās vietā mēs daudzviet redzam pazemojošu

autokrātismu, nekompetentus rīkojumus, neuzticību un bezatbildību, un nožēlojamus rezultātus ražošanā un tirdzniecībā. Plaša sadarbība nav vērojama bez savstarpējas cilvēku cieņas. Cieņa pret dažādiem viedokļiem ir katras īstas sadarbības pamatā.

Labākais šādas sadarbības rezultāts ir pieaugoša ražība visā uzņēmumā, kas ir apvienota ar līdzsvarotu algu un peļņas sadali. Šāda līdzsvarota izaugsme norāda uz uzņēmuma spēju augt, pelnīt un atlidzināt darbiniekiem par viņu arvien vērtīgāko piedalīšanos kopīgā pasākumā. Par to, vai vēlāmā sadarbība kādā uzņēmumā jau ir sasniegta vai vēl kavējas, varam viegli pārlicināties, noklausoties pārrunas ikvienas darba grupas sanāksmē vai pat pie darbinieku kafijas galda.

Šeit pieminētie pamatnoteikumi nav absolūti. Es novēlu šos pamatnoteikumus īstenot vēlāmā un visiem pieņemamā formā. Pirmie minimālie sasniegumi paši par sevi ierosinās tālākus uzlabojumus un vedīs tālāk uz jauniem sasniegumiem gan šajā priekšnoteikumu plāksnē, gan arī virzībā uz svarīgiem saimnieciskiem mērķiem.

Trīs galvenie saimnieciskie mērķi

Mēs saredzam trīs galvenos mērķus Latvijas saimnieciskajai attīstībai un rosībai. Tie, protams, ir cieši saistīti ar jau pārrunāto pamatnoteikumu īstenošanu; tie ir saistīti arī savā starpā. Virzība uz šiem mērķiem nepārprotami palīdzēs tieši un netieši sasniegt arī citus saimnieciskos un sabiedriskos mērķus. Šodien svarīgāko un aktuālāko mērķu kopums ir uzlabot starptautiskos saimnieciskos sakarus un attiecības, pavairot iedzīvotāju kvalifikāciju un iesaisti darbā, īpaši privātajā uzņēmības sektorā, un celt augstā līmeni ražību.

Pirmais no šiem mērķiem ir svarīgs tāpēc, ka Latvijai nepieciešams aizvien vairāk piedalīties starptautiskajā darba sadalē. Mums nemaz nav šaubu, ka preču un pat pakalpojumu imports gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi uzlabo Latvijas patērētāju labklājību. Kā jau rakstijām iepriekš, latvieši pēc savām tradīcijām un iemaņām ir lauksaimnieku un ražotāju tauta. Kaut arī šodien esam samērā veikli importētāji, manuprāt, uzsvars jāliek uz lielākām spējām eksportēt. Importēt ir vieglāk nekā eksportēt. Tāpēc importētāju netrūks. Taču Latvijas ārējā tirdzniecībā ir nepieciešams daudz veselīgāks un stabilāks importa un eksporta līdzsvars.

Šis līdzsvars vislabāk sasniedzams nevis ar importa ierobežojumiem, bet ar lielāku eksportu. Tāpēc mēs īpaši vēlāmies ārzemju valstu lielāku piedalīšanos Latvijas eksporta attīstībā. Ar to domāju gan tiešus ārzemju ieguldījumus

Latvijas saimniecībā, gan kopuzņēmumos. Tieši kopuzņēmumi ir tie, kur vislabāk var apvienot latviešu ražošanas spējas ar ārzemnieku kapitālu, pasaules tirgus izpratni un to iemaņām pasaules tirdzniecībā. Ārzemju firmas, kaut vai pasauleslavenā Šveices un Zviedrijas kopfirma «ABB» ar diviem pasākumiem Latvijā, sniedz darbīgu vietējo zināšanu un ārzemju apmācību integrāciju, rūpīgu pieeju kapitāla un labākas tehnoloģijas iesaistē un labi saprotamas iemaņas tirgū. Ievērosim, ka tirgus attiecības latviešiem liksies lietišķākas tieši sakaros starp uzņēmumiem rūpniecībā un lauksaimniecībā. Īsti labai ārzemju rūpniecības un patērētāju tirgus izpratnei ārzemēs latviešiem vēl ilgi būs jāpaļaujas uz saviem Rietumu partneriem. Jāpiezīmē, ka šī izpratne un iemaņas būs vajadzīgas arī saimnieciskos sakaros ar austrumu kaimiņiem. Tur arī būs nepieciešams sekmīgi sacensties ar agrāk nemanītiem konkurentiem.

Viena no valsts uzņēmumu nelaimīgajām īpašībām ir tā, ka tie nemāk ne labi pelnīt, ne spēj viegli izputēt. Šodien vairs nav jādombā un jārunā par agrākajiem tā sauktajiem dabiskajiem monopoliem un to vadību un uzraudzību ar tiešu valsts iestāžu kontroli. Šodien Latvijā valsts kā uzņēmumu īpašniece vairs maz ko spēj dot saimnieciskajai attīstībai un tautas labklājībai. Sliktākajā gadījumā valsts uzņēmumi ir dažādu interešu slaucamas gotiņas. Labākajā gadījumā šie uzņēmumi ir nepilnīgas nodarbinātības slēptuves. Vairums no tiem nespēj strādāt bez garantēta tirgus; arī garantētam tirgum šie uzņēmumi parasti nespēj piegādāt kvalitatīvus pakalpojumus un precī. Tā kā tie nepelna un nemaksā nodokļus, tad strādā ar zaudējumiem, kurus uzveļ nodokļu maksātāju pleciem. Pat privatizēti, tie vēl ilgus gadus strādās vairāk kā valsts iestādes un mazāk kā privāti uzņēmumi, kas rosīgi meklē jaunas iespējas un veidus, kā strādāt labāk un lētāk.

Ar dažiem izņēmumiem jauni privāti uzņēmumi ir tie, kas rada un nodrošina darbavietas. Tie spēj apgūt jaunu preču ražošanu un tās eksportēt. Tie ne tikai maksā nodokļus un palīdz uzturēt valsts aparātu, bet arī maksā par visas saimniecības infrastruktūras uzlabojumiem. Liekas, ka vienīgi šo uzņēmumu vadītājiem un darbiniekiem ir visvieglāk izprast piedāvāto preču un pakalpojumu relatīvo vērtību tirgū un ar to saistīt savu darbību.

Nonākot pie ražības jautājuma, vēlamies uzsvērt šī faktora izšķirīgo nozīmi Latvijas saimnieciskajā attīstībā un tautas labklājībā. Skatoties uz visu privātā un sabiedriskā sektora saimniecisko rosību kopā, mēs vēl redzam ļoti zemu ražības līmeni un priecājamies par ražības pieaugumu dažās nozarēs. Kopumā ražīgums aug maz un lēni, jo pat labos sasniegumos dažādās privātās firmās aizēno ne tikai apgādājamie tautas locekļi, bet arī mazražīgie valsts uzņēmumi un iestādes. Mēs nebrīnāmies par cenšanos pēc ērtiem valsts darbiem, un mēs neesam pārsteigti par to, ka tajos dažviet satiekam augsti kompetentus ierēdņus. Taču valsts ilgstoši var sniegt tikai tādus pakalpojumus, par kuriem

tauta ir ar mieru maksāt nodokļus un nodevas. Tikai sekmīgs privātais sektors var uzturēt valsti un apgādāt savus darbiniekus un citus valsts iedzīvotājus. Citiem vārdiem, tos augstā līmenī uzturēt var tikai turīga un uzņēmīga tauta.

Runājot par ražību, atgādināsim, ka mēs šeit domājam par divām dimensijām. Vispirms mēs ievērojam visu izmaksu un saražoto vērtību ķēdi no pirmās vagas līdz precei patērētāja mājās. Līdz šim lielākie uzlabojumi ir nākuši ar tomēr apšaubāmas noderības masīviem kapitālieguldījumiem. Tie ir varējuši paaugstināt ražošanas apjomus, bet nav varējuši nodrošināt tās kvalitāti gan vispār, gan attiecībā uz jaunām precēm un īpaši pakalpojumiem. Jau labāk ir gājis ar iekārtām no Rietumeiropas un Amerikas, jo tās ievērojami samazinājušas gan mašīnu, gan strādnieku dīkstāvi. Šis un tas, piemēram, medikamenti, ir veiksmīgi iepirkti par samērā lētām cenām.

Kopumā tomēr latviešu ražotāji un patērētāji vēl tikai ar lielām grūtībām iztēlojas ražības otru dimensiju. Tā ir dimensija, ko raksturo augsta vērtība tirgū. Tā ir dimensija, kur skatām to uzlabojumu ķekarus vai ķēdi, kas beidzot dod tirgū attiecīgi novērtētus, augstvērtīgus produktus vai pakalpojumus. Pat vairāk, kādreiz pat Rietumu pētniekam ir grūti ieraudzīt to vērtību, ko, piemēram, lidojot no Rīgas uz Sietlu, gūst pasažieris, ja lidojumu saraksta uzlabojumi viņam ietaupa vienas nakts izdevumus Kopenhāgenā. Radīt šādas vērtības nav ierasts. Iespējas tās radīt ir apzināti jāmeklē. Latvijas eksporta preču un pakalpojumu vērtības vēl ir zemas. Par papīrmalku maksā maz. Tāpēc arī zemās ražojumu tirgus vērtības nevar nodrošināt pieklājīgus dzīves apstākļus visai tautai. Augstāku ražību un ražojumu tirgus vērtību var radīt tikai uzņēmēji, kas kopā ar saviem līdzstrādniekiem meklēs un atradīs veidus, kā uzlabot savu darbību, vai arī par savu nespēju samaksās paši no savas kabatas.

Šie uzlabojumi neapšaubāmi ir saistīti ar nopietnām reformām izglītībā, īpaši augstskolās. Ja nav garantēta iespēja visu masveidīgi saražoto pārdot par augstu cenu, tad neder arodnieciskas pieejas masveida ražošanas darbinieku apmācībai. Latvijas saimniecībai ir vajadzīgi labi izglītoti un apmācīti uzņēmēji un darbinieki, kas spēj saskatīt jaunas iespējas un jaunus uzlabojumus, sākot nevis ar ražošanu, bet ar tirgu.

Nākamā gadsimta uzņēmējs

Tālāk sniedzu ideālu latviešu uzņēmēja profilu nākamajam gadsimtam. Te atgriežos pie tām desmit īpašībām, ko esam apskatījuši iepriekš. Ceru, ka šie salīdzinājumi lasītājam palīdzēs atrast isto vietu Latvijas uzņēmības klāstā. Šis paraugs norāda virzību individuālai un profesionālai izaugsmei jau tuvākā nākotnē.

Ir saskaitīts, ka angļu valodā šādas īpašības var izvēlēties no turpat 18 000 vārdiem. Es no šiem vārdiem izvēlos dažus, kas man liekas vērtīgākie. Es negaidu, ka visiem latviešu uzņēmējiem būs visas vēlamās īpašības. Pricāsīsimies īpaši par tām, ko var iegūt ar izglītību un pieredzi. Tēls, ko es piedāvāju, ir domāts salīdzinājumam un paraugam.

Es ceru, ka latviešu uzņēmējam nākotnē būs vairums ieteikto īpašību. Ja ne visas, tad tomēr trīs no tām es uzskatu par sevišķi vēlamām. Šīs trīs īpašības atsevišķi un kopā ir raksturīgas tam uzņēmējam, kas vadīs un veidos pats savu firmu ar izšķirīgu jauninājumu un uzlabojumu palīdzību. Uzņēmējs, kam piemīt šīs trīs īpašības, ir neatkarīgs un veido pats savu lomu kāpšanai saimnieciskās attīstības kalnā. Vispirms, šis uzņēmējs ir aktīvs un agresīvs šī vārda pozitīvā nozīmē; viņš ar savu līdzbiedru palīdzību meklē, atrod un iegūst uz kalna savu vietu. Tālāk, kāpjot no vienas vietas uz otru, šis uzņēmējs kļūst gudrāks un izveicīgāks. Viņa sasniegumi un spējas koleģiāli sadarboties ar līdzbiedriem runā pašas par sevi. Tās dod viņam personiskas vērtības un visas grupas uzvaras izjūtu. Tas ir tālākām sekmēm nepieciešams pārdzīvojums. Beidzot, gribu uzsvērt, ka šādu pārdzīvojumu virkne ir tā, kas mūsu sekmīgajam uzņēmējam palīdzēs veidot savu dzīvi radošu un pilnvērtīgu visās jomās. Turpmāk raksturosim mūsu ideālo uzņēmēju.

1. Viņam laimējas. Pīters Drakers (*Peter Drucker*), slavenākais amerikāņu padomnieks uzņēmumu vadībā, šajā lietā saka, ka visvairāk laimējas tam, kas uz to ir sagatavojies. Latvietis aiziet pasaulē savu laimi meklēt ne jau ar tukšu cepuri, bet ar cirvi pār plecu. Ja viņš saimniekos vectēva saimniecībā, viņš to pielāgos jauniem apstākļiem. Viņam būs savi līdzumi. Ja viņš sāks pats savu uzņēmumu, tad viņš zinās jau daudz no tā, kas nepieciešams sekmīgai darbībai izraudzītajā jomā. Savā uzņēmumā viņam būs Roberta Hirša vērigā acs un izdarība, Arvida Granta tiekšanās pēc izciliem sasniegumiem un Viktora Otlāna prasīgā neatlaidība veikt aizvien lielākus un vērienīgākus pasūtījumus.
2. Viņš rūpējas par savu veselību. Viņš dzīvo ar skatu uz nākotni. Viņš apzinās savu personisko vērtību, īpaši to, ka viņa izkoptais talants un darba ieguldījums vismaz sākuma gados ir viņa galvenais kapitāls. Sabiedrības normas ievērojot, viņš iedzer tikai formas pēc. Viņš nesmēķē. Viņš ziemā slēpo un vasarā iet peldēt. Viņa sasniegumi dod darbaprieku un spēku. Visumā viņš uzmanīgi sadala iesaisti darbā un izglītībā. Paša aizraušanās un klientu prasības var prasīt ļoti daudz ilgākai ļoti intensīvai iesaistei, īpaši sākuma gados. Ievērosim, ka mūsu uzņēmējs dažkārt pricējas par savu patstāvību, tomēr viņš ir pilnīgi atkarīgs no pircējiem un piegādātājiem. Šajās lietās viņš meklē un atrod sev piemērotu līdzsvaru un izveido sava uzņēmuma īpatnējo

raksturu. Uzņēmēja darbības sākuma gadi parasti ir tie intensīvākie. Ņemsim vērā, ka arī Henrijs Fords (*Henry Ford*), savu pirmo «riteni» būvējot, strādā pilnu laiku sev un ģimenei. Vakaros viņš māca mehāniķus, lai iegādātos darbarīkus un materiālus vienkāršas automašīnas būvei. To būvējot brīvajā laikā, pāiet ilgāks laiks, bet padarītais ir labi izdomāts. Uzņēmējs Latvijā savas rūpes par veselību nemaz nevar pārspīlēt. Kā jau norādīts iepriekš, intensīvs darbs prasa daudz enerģijas un fiziskas izturības. Taču jāņem vērā nesakārtotā sabiedriskā un sociālā vide. Uzņēmējs bieži ir iesaistīts daudzos tīri psiholoģiskas dabas konfliktos gan savā uzņēmumā, gan ārpus tā. Šī iesaiste rada neparedzētu spiedienu un slodzi (stress), kas atstāj iespaidu gan uz uzņēmēja, gan uz viņa līdzstrādnieku veselības sistēmu. Šīs dienas apstākļos šie ļoti nopietni ņemamie konflikti ir neizbēgami. Ar tiem jāsamierinās. Te liela nozīme ir veselīgam pasaules uzskatam un personiskai vērtību sistēmai. Tā bieži vien sakņosies latviskajā folklorā, klasiskajā literatūrā un sociālajā kultūrā.

3. Parasti viņš ir ģimenes cilvēks. Viņa saimnieciskais pasākums var būt arī ģimenes uzņēmums, īpaši laukos. Te var darboties līdzī ar ģimenes locekļi, bet saimniecības vajadzības un optimāla cilvēku iesaiste, kā to redzam Bitneru ģimenes pieredzē, mainās. Doma par ģimeni kā vienkārša darbaspēka avotu šodien ir novecojusies; šajā ziņā ir labāk domāt par sava veida partnerattiecībām, kas mainās gadu gaitā. Uzņēmēja ģimenei būs lielāka nozīme kā uzņēmēja atbalsta punktam, arī pārdomām un pārrunām par atsevišķiem un kopīgiem mērķiem. Kā varam vērot no Felzenbergas stāstītā, savienot mātes un uzņēmuma vadītājas lomu – tas prasa rūpīgu pieeju pašreizējām un paredzamām vajadzībām un iespējām.
4. Uzņēmējs ir savai darbībai sagatavojies. Viņš savu patstāvīgo uzņēmumu varbūt iesāks vēlāk, nekā iecerējis, apmēram 30 – 35 gadu vecumā. Šajā vecumā viņš ir jau pabeidzis savu formālo izglītošanos, ir iepazinis ar izvēlēto nozari un iemācījies vai izpratis sava darba arodnieciskos un profesionālos aspektus. Vēl svarīgāk ir tas, ka viņam būs iemaņas vadīt darbus, sadarboties un atrisinot problēmas konsultatīvā vadības veidā. Viņam būs savs, ar viņa vērtībām un principiem saskaņots, kā arī viņa līdzstrādniekiem pieņemams vadības stils. Neapšaubāmi, Arvidam Grantam, Viktoram Otlānam un citiem vecākiem latviešu uzņēmējiem ir ilggadīga pieredze, kas sekmē viņu pasākumus. Viņi māk izdarīt izšķirošus un vienpersoniskus, atbildīgus lēmumus. Tas ir raksturīgs tam riskam, ko uzņemas firmas vadītājs un īpašnieks. Šo sasniegumu varam mērit ar amata prasmi un profesionālo iemaņu

limeni. Tiri praktiski skatoties, viņš savos sagatavošanās gados ieguvis apskaužami labu reputāciju un finansiālas kredītēšanas spējas. Viņam uzticas, viņu meklē, viņam vēlas dot pasūtījumus, viņam pat grib dot naudu, kas viņam nav nepieciešama.

5. Viņš ir acīgs un izdarīgs novators. Būdams ne pārāk labs plānotājs, viņš tomēr apzinās savu stratēģisko izvēli. Citiem vārdiem, viņa mērķi ir skaidri, bet uz to var vest dažādi ceļi. Tieši mainīgās iespējas iet dažādus ceļus viņu noved pie dažādu problēmu atrisinājumu izvēles. Šis ir izšķirīgi svarīgas iemaņas strauju tehnoloģisko pārmaiņu laikā. Gluži kā Egils Otlāns, viņš atrod to, ko neredz citi. Pieredze un tehniskās zināšanas var dot tehniski uzlabotus jauninājumus. Atskatoties uz Roberta Hirša veikto, daži no tiem ir viņa paša veiktie uzlabojumi mašīnu būvē, daži ir saskatīti citos aspektos (Hiršs nopērk «Salamandras» fabriku pa daļai tāpēc, ka viņš šajā agrākajā apavu fabrikā saredz ļoti piemērotas telpas audumu krāsošanai), bet šīs iemaņas vien neizskaidro Hirša lielisko tirgus izpratni. Šis novators ražo to, ko tirgū pieprasa un ko var atļauties samērā trūcīgi patērētāji. Jauninājumi parasti ir tikai daļa no tehniskās revolūcijas ierosinātās evolūcijas. Tie nāk pakāpeniski, soli pa solim, projekts aiz projekta. Sekmīga uzņēmēja novērotais un pārrunātais ir mērķtiecīgs vairākās plāksnēs. Profesors Aizsilnieks brauc uz Zviedriju, lai iepazītos ar jaunāko tautsaimniecības teorijā un lai noskatītos jaunāko tirdzniecības praksi kooperatīvos. Tomēr viņš tur arī sameklē un paņem portfeli līdzī savai saimniecībai noderīgas īpaši ražīgu vistu olas.

6. Viņam ir laba izglītība. Īpaši pilsētās uzņēmējam ir pabeigta augstskolas izglītība, parasti tehniskajās vai eksaktajās zinātnēs. Tās ir papildinātas ar studijām uzņēmumu vadībā, iespējami tās beidzot ar maģistra grādu. Katrā ziņā šī izglītība tiek vienmēr bagātināta ar jauniem salīdzinājumiem, novērojumiem un atziņām, kas ir apzināti iegūtas no dienas dienā. Viktors Otlāns tās iegūst semināros, konferencēs un izstādēs. Mārites Ķeniņas darba neatvietošanas sastāvdaļas ir izstādes, konferences, darbība savas profesionālās apvienības valdē un regulārā informācijas apmaiņa par jaunumiem savā nozarē. Valodu prasme un spēja iejusties dažādās kultūrās nepieciešamas jebkādi starptautiskai darbībai. Interesanti, ka latviešu uzņēmējs vienas valodas zemē Amerikā kompetenti pārvalda ne tikai angļu, bet arī savas nozares tehnisko valodu. Arvīds Grants un Roberts Hiršs savā mūžā pilnīgi apgūst četras valodas. Māritei Ķeniņai labi noder trīs.

7. Viņš vada jauninājumu un citu uzlabojumu projektus. Pat «Rīgas auduma» gadījumā runa nav tik daudz par ļoti labu fabrikas darbību

ražošanā, cik par neskaitāmiem lielākiem un mazākiem uzlabojumiem. Te pielāgojas jauniem darbiem, uzlabo un būvē jaunas mašīnas, uzsāk uzņēmuma labklājības projektu mātēm un izvēlas jaunus ražojumus pēc to vērtības tirgū. Te apskata un analizē izmaksas un cenas un plāno jaunus uzņēmumus ārzemēs. Pārdomājot apskatīto uzņēmēju pieredzi, liekas, ka tiem ir kas kopīgs un raksturīgs. Kā zināms, projektu vadība ir koncentrēta samērā īsos laika posmos. Projekta izstrādē parasti ir nepieciešams iestrādāt jaunas atziņas, zinātniski pamatotus principus un metodes, jaunus materiālus un pat jaunas kapitāliekārtas. Tas saskan ar daudzpusīgu izglītību un piemērotu praksi. Pat vairāk. Ļoti iespējams, ka tiek izmantotas iemaņas, kas ir iemantotas no ēku celšanas lauku mājās un no celtniecības pieredzes pilsētās. Te ir iespējas jaunus apstākļos saskatīt daudz ko citiem aplēptu. Te ir talants izmantot iepriekšējos projektos uzkrāto ļoti dažādās situācijās. Ļoti iespējams, ka tas saistīts ar gadsimtos iemācīto rūpību un uzmanību un ar visu iespēju lietpratīgu izvērtējumu. Kaut arī tas tā nebūtu, šādu pieredzi ir vērts iegūt, jo mūsdienu tehniskās attīstības dotās iespējas vislabāk varēs izmantot tie, kas realizēs visdažādākos projektus – no visvienkāršākās problēmas izpētes un atrisinājuma līdz jauna pasaules mēroga tilta konstrukcijai. Ļoti iespējams, ka te ir kodols tai latviešu tehniski lietīšķajai pieejai, par ko runā Jānis Rocēns.

8. Labākais latviešu uzņēmējs pēc savas būtības ir radoša darba darītājs. Neieslīgstot diskusijās par radoša darba definīcijām, atzīmēsim, ka Latvijā vistuvāk patstāvīgo uzņēmēju īpašībām atrodam māksliniekus un sportistus. Atskatoties uz Arvida Granta sasniegto, mēs redzam četras dimensijas, kas visas ir svarīgas gan viņa darbā, gan arī pārējo uzņēmēju sasniegumos. Viņiem raksturīgs kas vairāk nekā tikai tehniska kompetence; te redzam centienus pēc pilnvērtīgas dzīves, par ko savus viedokļus izsaka Jānis Celms, Māra Felzenberga un Mārīte Ķeniņa. Šai dzīvei ir četras īpašības. Pirmā īpašība ir tīri zinātniska: ietverot gan tehnisko, gan sociālo un humanitāro aspektu, tiek meklēti labāki atrisinājumi. Otrā ir sabiedriska: meklēt saimnieciski labākus pielietojumus zinātnes sasniegumiem un tieši un netieši palīdzēt sabiedriskos pasākumos, kas uzlabo to vidi, kurā dzīvojam. Trešā ir ētiska: visos pasākumos piedalīties ar izkoptu morāli un ētiski atbildīgu pieeju, kurā dominē personiskā atbildība. Ceturtā: atrast savā darbībā estētisku skaistumu. Šīs četras pieejas saskan ar līdzsvarota cilvēka dabu un centieniem. Par to runā Felzenberga un Ķeniņa, kad viņas uzsver šādas saskaņotības integrējošo funkciju. Grants uzsver, ka par skaistumu nemaksā. Taču viņš pats savā darbā meklē tikai skaistus,

lētus un sabiedriski pieņemamus tehniskā darba risinājumus. Radošs cilvēks priecājas par šādiem sasniegumiem. Tie viņu rosina uz jauniem projektiem un jauniem sasniegumiem.

9. Viņš ir taupīgs un rūpīgs. Viņš pilnībā pazīst savu uzņēmumu. Viņš ir sīksts un neatlaidīgs paša izvēlētā darbībā. Arī šīs īpašības, šķiet, nāk līdzī senām tradīcijām un no vecākiem mantotām vērtībām un atziņām. Ļoti iespējams, ka šīs ir vienas no galvenajām latviešu uzņēmēja īpašībām. Mēs te varam atzīmēt visus mūsu aprakstītos uzņēmējus. Ja vēlamies uzsvērt visjaunāko pieredzi un to, kas iegūts tieši Amerikas apstākļos, tad tā vispirms būs spēja ieskatīties un izjust pārmaiņas tirgū. Citiem vārdiem, latviešu uzņēmēji tradicionāli uzskata, ka saimnieciskais mērķis ir lētākas izmaksas. Amerikas pieredze to apvieno ar dziļāku skatu tirgus vērtībā, īpaši pakalpojumu sfērā. Tālāk vērojām ģimenes ieguldījumu apsaimniekošanu kā varbūt jaunu parādību. Liekas, ka tieši latviešu sieviete, saimniece ir tā, kam visbiežāk uztic šo, Amerikas apstākļos, ļoti nopietno uzdevumu. Šim uzņēmējam ir savas vai visas ģimenes klēts atslēgas, bet apcirkņi ir atrodami vērtspāpīru tirgū un citos ieguldījumos.

10. Latviešu uzņēmums atspoguļo sava saimnieka seju un raksturu. Latviešu uzņēmums laika gaitā mainās. No stingri ierobežotas darbības Latvijas laukos, latviešu uzņēmējs joprojām veido savu uzņēmumu, projektu pēc projekta, ciešā saskaņā ar saviem mērķiem un iegūtām spējām. Viņam ir savas stiprās īpašības, ko mēs redzam latviešu uzņēmējos gan agrāk, gan šodien, gan Amerikā, gan Latvijā. Tradicionāli šis uzņēmējs ir lauksaimnieks, mežkopis, fabrikants vai cits profesionāla darba darītājs, bet šodien viņam ir plašāks skats, augstāka izglītība un pierādīta spēja pielāgoties jauniem apstākļiem. Mēs redzam jaunu zināšanu pielietojumu vadībā, tehniskajās nozarēs un finanšu lietās. Mēs priecājamies par latviešu augošo izpratni tirgus lietās un tirdzniecībā, bet istas izpratnes te neredzam. Tas nozīmē, ka latviešu uzņēmējiem jācenšas vairāk iepazīt tirgu, īpaši mainīgās patērētāju vajadzības. Tas nav neiespējami; tādu iejūtību mēs redzam kaut vai labākajos Rīgas restorānos. Vairumam tirgus iejūtība būs racionāli lietišķa, tāda, ko redzam uzņēmēju savstarpējās attiecībās. Sekmīgs uzņēmējs ļoti labi izprot apstākļus, kuros viņš darbojas. Viņš nav lēti-cīgs. Viņš ir ne tikai uzmanīgs, bet pat savā ziņā viltīgs. Tas nozīmē, ka viņš labprāt uzklausa, bet neļaujas piešmāukties. Tas nozīmē, ka daudz lietās, īpaši starptautiskā plāksnē, latviešu uzņēmējs paveiks, tāpat kā senajā Rīgā, gūstot sekmes un labklājību kopā ar dažādu tautību un kultūru pārstāvjiem. Tālāk ievērosim, ka mums pazīstamie uzņēmēji

pa reizei strādā sev, pa reizei citiem. Mēs domājam, ka šim novērojumam ir nepieciešams skaidrojums. Ja pirms savas patstāvīgās darbības sākuma latviešu uzņēmējs iet augstskolā un mācās amatu kādā citā uzņēmumā, tad šeit varam runāt par zināšanu un iemaņu apguvi. Tās nenāk pašas no sevis, un tās nevar arī iegūt tikai ģimenes apstākļos. Nepieciešamās iemaņas jāpapildina tur, kur iespējams. Vēlāk latviešu uzņēmējs var daudz ko izvēlēties. Droši vien viņš savā mūžā nodibinās vairāk nekā vienu uzņēmumu vai vadīs vairākus lielus projektus. Viņš varēs savu uzņēmumu pārdot, nodot tālāk vai likvidēt. Iespējams, ka viņš izvēlēsies strādāt cita uzņēmēja pasākumā. Tā to dara Māra Felzenberga un Zane Granta. Apstākļos, ko redzam veidojoties arī ārpus Amerikas, labi atlīdzinātu uzņēmību varēs atrast visur. Uz šo elastīgo pieeju uzņēmībai norāda vairāki pētījumi Amerikā. Stanforda Universitātes MBA programmu beigušie vairāk pievēršas savai uzņēmībai. Apmēram ceturtdaļa no viņiem veido paši savus uzņēmumus, katrs uzņēmējs caurmērā trīs vai četrus. Citi savai karjerai izvēlas mazākus uzņēmumus, jo tur viņi var labāk iepazīties ar uzņēmības būtību un ar laiku būt partneri šādā uzņēmumā. Pieaug saimnieciski izglītoto sieviešu skaits, un līdz ar to vairojas sekmīgu sieviešu kārtas. Interesanti, ka jauno uzņēmēju vidū izceļas tie, kas uzņēmībā laužas, tā sacīt, no apakšas. Te redzam jauniešus no trūcīgām ģimenēm, ieceļotājus un citus, kas meklē sev jaunu vietu saimnieciskajā dzīvē.

Nobeidzot dalīsimies ceļavārdos, ko 1998. gada pavasarī Maikls Filipss (*Michel Phillips*), «*Frank Russell Company*» prezidents, sniedza Pacifika Luterāņu Universitātes izcilo absolventu grupai, «*Beta Gamma Sigmas*» brālības biedriem. Filipss, Londonā dzimis un izglītojies jurists, vada vienu no lielākajām ieguldījumu apsaimniekošanas firmām. Šo firmu, kuras aktīvos ir vairāk nekā viens triljons dolāru, pēdējos četrdesmit gados izveidoja Džordžs Rasels pēc tam, kad viņš ievēroja pensiju fondu apsaimniekošanas vajadzības. Šī vēl aizvien būtu tikai Amerikas mēroga firma, ja tā nebūtu maksimāli izmantojusi tehniskās iespējas ieguldījumu pētniecībā, jaunās sakaru sistēmās un pakalpojumos dažādiem fondiem. Ar jaunās tehnoloģijas palīdzību un iejūtību attiecībās ar klientiem no visas pasaules Rasela vēl nesen mazais uzņēmums ir kļuvis par ievērojamu pasaules firmu.

Šie ir Filipsa ceļavārdi jaunajiem amerikāņiem, ko es iesaku arī jaunajiem latviešu uzņēmējiem:

Lielisku uzvedību! Par visām lietām, uzvesties ar cieņu un respektu pret visiem, īpaši pret sevi pašu. Jūsu gods un labā slava ir pilnīgi jūsu pašu rokās.

Tehnisku meistarību! Jūsu profesionālā darbība notiks strauju un nemitīgu tehnoloģisku pārmaiņu laikā. Jums tas jāpaseko un jāapgūst.

Internacionālu ievirzi! Sekmīga firma nākotnē būs starptautiska firma. Labas idejas var rasties jebkur, bet to pielietojumi būs atrodamā visā pasaulē.

Piebildes.

Reti kādam uzņēmējam ir tikai labākās īpašības. Vienu vai pāris trūkumus var pieciest vai pat novērst. Visi trūkumi un to nozīme tomēr ir jānovērtē. Latvijas apstākļos īpaši svarīgs būs 1., 2., 3., 4. un 9. punkts.

Otrais pielikums VIII nodaļai

Daži vārdi, jautājumi un piebildes pārdomām.

VISU LAIKU LABĀKAIS PEĻU SLAZDS

Ieteikumi no Kanādas

Visā Amerikā, īpaši Savienotajās Valstīs un Kanādā, izglītošanās uzņēmēbai arvien vairāk uzsver ne tik daudz labi sagatavotu darbinieku iekļaušanos jau pastāvošos uzņēmumos, cik pārdomātu piedalīšanos jaunos vai uzlabotos saimnieciskos procesos. Tos pārrunājot, kanādieši runā nevis par varbūtēju iespējamību (*possibility*), bet par grūti tulkojamo, bet latviski pareizāk izteikto iespēju (*opportunity*). Nav šaubu, ka viņi runā par izkoptu un reālu iespēju sākt un paveikt ko jaunu. Te nav nekā bezpersoniska, te nav nekā, kas brīnumaini iznirst no neskaidriem un steriliem ūdeņiem. Īsta iespēja uzņēmējam jāierauga, jāiepazīst, jāsatver un apzinīgi jāizmanto.

Amerikā mēdz teikt, ka visi trauksies pie tā, kas izgudros labāko peļu slazdu. Šādu, tiešām īstenībā ražoto un tirgū pārdoto slazdu es ņemu par piemēru. Es ceru, ka šis piemērs ne tikai uzjautrinās lasītāju, bet liks viņam arī nopietni padomāt. Tāpēc vispirms daži vārdi par peļu slazdiem.

Pazīstamākais peļu slazds pasaulē, arī Latvijā, ir dēlītis ar tam pievienotu sitēju. To iedarbina iekustināta ēsma, kas pēkšņi atbrīvo ar atsperi uzvilktu sitēju. Daži no slazdiem tiešām domāti pelēm. Par tiem lielāki ir domāti žurkāms. Mēs visi esam šādus slazdus redzējuši, un vairums no mums tos ir lietojuši. Tie ir tiešām vienkārši, funkcionāli iedarbīgi, izturīgi un lēti. Šie slazdi konkurē ar kaķiem un indēm. Jau šī stāsta sākumā atzišos, ka visefektīvākais peļu kontroles līdzeklis, vismaz pilsētas mājās, ir peļu barības trūkums (tas pats attiecas uz visiem citiem nevēlamiem mājas viesiem). Diemžēl saimnieku slinkums un nevižība gādā par peļu barības pārpilnību. Amerikāņu māja, salīdzinot ar citām, ir tirā peļu Leiputrija. Jaunizgudrotais peļu slazds ir glīts un salīdzinājumā ar parasto slazdu ļoti izskatīgs plastmasas trauks. Tur

iemānītā pele noslikst ūdenī. To var lietot atkal un atkal, no tā izkratot nosli-kušās peles, ieliekot jaunu ēsmu un tajā ielejot tīru ūdeni. Izmēģinājumi izgudrotāja kaimiņu mājās norāda, ka namamātēm patīk šī slazda elegantais izskats un iespējamā krāsu izvēle (pirmais modelis gan ir tikai drūmi melns kā senlaiku telefons) un tās viegli iemācās veikli rīkoties ar jauno slazdu.

Šeit seko 10 jautājumi vērtējumiem ar manām piebildēm.

1. *Vai šī iespēja ir īsta un reāla?*

Ceļš no jaunas idejas līdz sekmīgai jaunas iespējas izmantošanai ir tāls. Tas ir tik tāls, ka jauna ideja vai sapnis var būt tikai realitātes ilūzija. Šajā gadījumā mēs jau zinām, ka jaunais slazds tiešām ir izgudrots, un mēs zinām tā darbības principu. Es domāju, ka lasītājs man piekritīs, ka slazds ir reāls.

Tālāk nākamā uzņēmēja jautājumi jaunā slazda izgudrotājam.

2. *Vai kāds ir šo jauno precī redzējis?*

Es jau esmu slazdu devis kaimiņienēm izmēģināt. (Tas nav grūti, amerikāņus jaunumi interesē.) Tas viņas interesē, un viņas to ir jau izmēģinājušas.

3. *Ja tas ir rādīts, tad ar kādiem rezultātiem?*

Kaimiņienes apgūst peļu slazda lietošanas māku, viņas sekmīgi slicina peles. No četrām divas saka, ka viņas tādu labprāt pirktu veikalā, pieņemot, ka tas būs atrodams viņu iecerētajās krāsās (lai slazds būtu pieskaņots dzīvokļa iekārtai). Divas saka, ka viņas ir pieradušas pie vecā, «5 centu slazda» un neredz nekādu vajadzību pēc kā jauna. Varu piezīmēt, ka plaša patēriņa precēm 15 – 20% no patēriņa atbilst preces pievilcības kritērijam Amerikā. Iedomājies miljoniem māju ar jaunajiem peļu slazdiem, varbūt pa diviem vai trim katrā dzīvokli!

4. *Vai šī prece ir izturīga?*

Maksimālais slazda mūžs nav izpētīts. Ir skaidrs, ka te nav nekādu trūkumu, kas kavētu tā ilgu un veiksmīgu lietošanu.

5. *Vai ir savākta pietiekami pilnīga informācija par šo jauno precī?*

Protams, mums nekad nav pilnīga informācija. Mēs zinām, ka jaunais slazds nav bīstamāks par vecajiem slazdiem, indēm un kaķiem. Tas ir izskatīgs un nav beigtās peles notraipīts. Jā, tas maksā trīsreiz vairāk par vecajiem slazdiem, bet tas ir nieks vidusmēra ģimenes izdevumos. Mums vienmēr ir teikts, ka visi trauksies pēc labākā peļu slazda! Te nu viņš beidzot ir! Slazds ir jau pietiekams patentu valdē, un tur nesaredz nekādu problēmu.

6. *Vai mums ir skaidrs, ko specifisku piedāvā šī jaunā iespēja?*

Kā tad! Jaunais slazds, salīdzinot ar veco lamatu, ir glīts un efektīvs peļu iznīcināšanas līdzeklis (no šī slazda neizmukt!), kas kalpo ilgus gadus, daudz ilgāk par veco slazdu. Te nekādas atsperes nevar nolūzt!

7. *Vai šai precei ir pietiekams pieprasījums tirgū?*

Peļu slazdus lieto miljoni. Indes ir bīstamas bērniem. Kaķi ēd savus smalkos ēdienus un kļūst slinki peļu ķērāji. Nav šaubu, ka ir tūkstošiem māju, kur

peles dzīvo pa galdu. Šo glīto slazdu var pat turēt uz galda! Kā jau teicu, ir izpētīts, ka šis slazds namamātēm patīk.

8. *Jūsu pieredze šajā lietā?*

Es agrāk ķēru peles ar vecā tipa slazdu, kas mani nekādi neapmierināja. Es esmu domājis par citiem dažāda veida slazdiem, bet ar tiem arī ir savas grūtības. Piemēram, sist peles ar elektrību kādreiz neveicas, bet lielākā nelaime ir ar maziem bērniem. Tie visur grib bāzt savus pirkstus iekšā. Šī slazda forma viņiem to neļauj.

Jautājums uzņēmēja pārdomām:

9. *Vai šī ir labākā no vairākām ieguldījumu iespējām?*

Piedāvājums ir interesants, un pirmās kalkulācijas liekas daudzsološas. Pat ja mēs iegūtu tikai 5% no slazdu tirgus, tas liekas labāks par citām pašlaik saredzamām iespējām.

Jautājums tālākām uzņēmēja pārdomām:

10. *Labas idejas tālākam?*

Lai arī šis ir lielisks piedāvājums, mums ir iespējams sākt ar pieticīgu tāmī un mazu risku. Sāksim ar 10 000 slazdiem, pārdošanu koncentrējot vienā apgabalā.

Epilogs.

Jaunie slazdi četrās dažādās krāsās nonāk pārdošanā lielā pilsētā. Jaunos slazdus pērk apmēram 6% no visiem slazdu pircējiem. Tad to pārdošana apstājas. Veikalnieki vairs tos nepasūta, jo viņiem ir grūti pārdot jau piegādātos slazdus. Uzņēmējs, laimīgi ticis ārā no šī peļu slazdu slazda, ierodas vietējā universitātē un sarunā tirdzniecības kursa studentu palīdzību tirgus pētījumam.

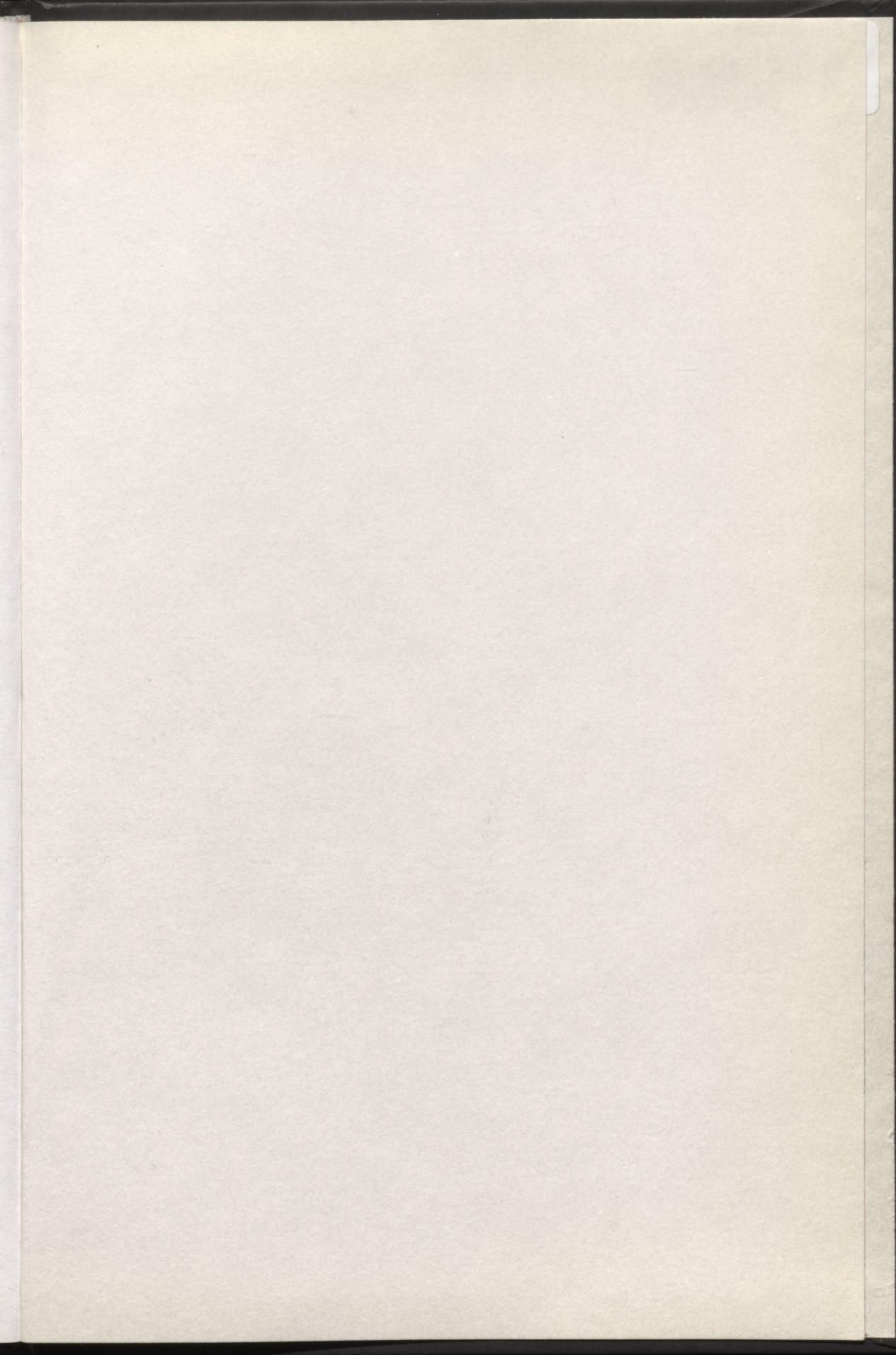
Studenti noskaidro: 1) iecerētie pircēji daudz par peļu slazdiem nedomā, tie ir lielā mērā vienaldzīgi šajā peļu slazdu lietā; 2) izgudrotāja kaimiņienes nekā sliktā par jauno slazdu nevēlas teikt, bet te kaut kas nav kārtībā; 3) apsekojot citas pircējas, noskaidrojas peļu ķeršanas realitātes Amerikā. Vecos peļu slazdus lieto tikai vienreiz. Turīgās namamātes nepūlas slazdu sagatavot citai reizei, bet to ar visu beigto peli aizmet atkritumu spainī. Namamātēm riebjas noslicinātās peles vilkt ārā no jaunā slazda. Taču tas ir par dārgu, lai to mestu projām ar pirmo peli.

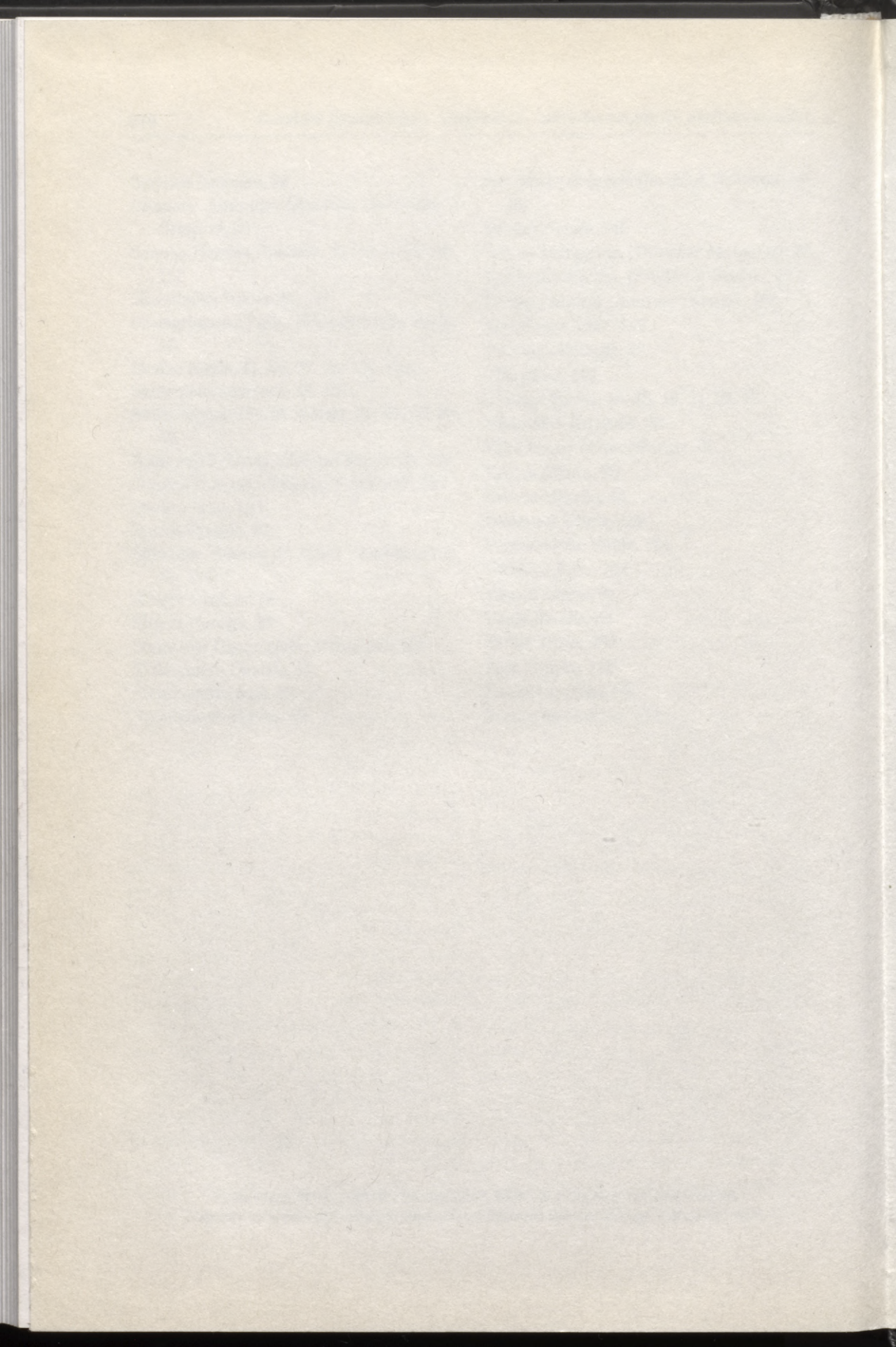
PERSONU RĀDĪTAJS

- Ābele Druvis, 61
Āboliņš Arvids, 118
Āboliņš Gunārs, 119
Aizsilnieks Arnolds, 12, 43, 53, 60, 140, 199, 205
Alps Nikolajs, 27
Andrups Jānis, 24, 25
Arnicāns Aleksandrs, 117
Avotiņš Valdis, 142
Balabkins Nikolajs, 12, 16, 42, 44, 138, 165 – 167
Balodis Jānis, 69
Balodis Kārlis, 25
Barēvics Vilis, 119
Barklajs de Tolli (*Barclay de Tolly*), 35
Barnavs Dž. T. (*J. T. Barnowe*), 141, 144, 152
Barons Krišjānis, 68
Baumanis Jānis, 22
Benjamiņš Antons, 26
Bergs Kristaps, 22, 23
Bismarks Oto fon, 64
Bitnere Dagmāra, 120
Bitners Imants, 120, 204
Bitners Svens, 120
Bļodnieks Ādolfs, 27
Bokalders Jānis, 48
Bordža Čezāre (*Borgia Cesare*), 33
Breneizens Reinholds (*Reinhold Brenneisen*), 49
Buceniece E., 140
Celms Haralds, 119, 173
Celms Jānis, 119, 121, 123, 129, 130, 170, 173, 206
Četmane Dženifera (*Jennifer Chatman*), 159, 160
Dāle Juris, 99
Danks Viljams (*William D. Dank*), 131
Deglavs Augusts, 17, 23
Dombrovskis Augusts, 23, 27
Drakers Piters (*Peter Drucker*), 203
Dugals Herberts (*Herbert Dougall*), 132
Dunsdorfs Edgars, 21
Dzenis Pēteris, 23
Džefersons Tomass (*Thomas Jefferson*), 40
Džekobsa Džeina, (*Jacobs Jane*), 17
Džobss Stīvens (*Steven Jobs*), 172
Englands Džordžs (*G. W. England*), 142, 144
Ērls Aleksandrs (*Earl Alexander of Tunis*), 115
Fefers Džefrijs (*Jeffrey Pfeffer*), 38
Felzenberga Māra, 123, 126, 204, 206, 208
Filipss Maiks (*Michel Phillips*), 208
Flobērs Gustavs (*Gustav Flaubert*), 128
Fords Henrijs (*Henry Ford*), 204
Fresinē Eižens (*Eugene Freyssinet*), 70
Fukujama Frānsiss (*Francis Fukuyama*), 138
Gaigulis Jānis, 81
Geitss Bils (*William H. Gates, III*), 42, 62, 167
Gēte Johans Volfgangs (*Johann Wolfgang von Goethe*), 129, 164
Gilbreta Liliāna, (*Lillian Gilbreth*), 111
Gogolis Nikolajs, 199
Granta Ilga, 73
Granta Zane, 123, 128, 129, 208
Grants Upesleja Arvids, 68 – 75, 114, 119, 168, 170, 203 – 206
Grēviņš Valdis, 45
Grīns Jānis, 45
Grovs Andijs (*Andy Grove*), 129

- Grūbe Gints, 142
Gulbis Ansis, 26
Halšteinu Valteru (*Walter Hallstein*), 164 – 165
Heijerdāls Tūrs (*Thor Heyerdahl*), 130
Hetlens Ro (*Roe Hatlen*), 169
Hildāls Ričards (*Richard Hildahl*), 169
Hirshorns, 114
Hirša Alma, 12, 45, 65, 66, 73, 74, 146
Hiršs Roberts, 12, 42 – 45, 50 – 53, 65 – 68, 74, 75, 120, 135, 146, 168, 203, 205
Hisričs Roberts (*Robert Hisrich*), 62
Janševics Miervaldis, 119
Kalniņš Ringolds, 46
Karlsons Justs, 119
Kārnegijs Endrjū (*Andrew Carnegie*), 13, 62
Kerenskis Aleksandrs, 115
Ketlers Jēkabs, 57
Klīve Ādolfs, 45
Kovanens Ārčijs (*Archie Kovanen*), 169, 170
Kriekis Hugo, 118, 129
Krūmiņš Juris, 142
Krustiņš Voldemārs, 99
Kundziņa Paula, 69
Kundziņš Haralds, 69
Kundziņš Kārlis, 116
Kvins Džeimss Braians (*James Brian Quinn*), 139
Ķeniņa Anna, 24
Ķeniņa Mārite, 123, 126 – 128, 205, 206
Ķeniņš Atis, 12, 13, 17, 24, 26
Laube Eižens, 69
Laukere Ieva, 119, 173
Leibnics Gotfrīds (*Gottfried von Leibniz*), 56
Liepiņš Andris, 139
Lucs Lūkass (*Lucas Lutz*), 99
Ļūļa Aleksandrs Hugo, 27, 28
Mackova J., 140
Mačs Edmunds, 116
Maijārs Roberts (*Robert Maillart*), 70
Makalpains Alisters (*Alistair MacAlpine*), 35
Makjavelli Nikolo, 32 – 36
Markss Kārlis (*Karl Marx*), 41
Mārtiļa Džons (*John Martilla*), 170, 171
Mediči Lorenco (*Lorenzo de Medici*), 32 – 34
Meierovics Zigfrīds Anna, 27
Misāne A., 140
Morbergs Kristaps, 22, 23
Napoleons Bonaparts, 64
Niedra Aida, 116
Niedra Andrievs, 17
Nordstroms Džeralds (*Gerald Nordstrom*), 156 – 158
Nunišs Gonsalo, (*Gonzalo Nunes*), 103 – 105
Olava Frīda, 24
Olavs Vilis, 24 – 26, 79 – 81
Otlāne Valija, 124
Otlāns Egīls, 123 – 126, 129, 205
Otlāns Viktors, 123 – 127, 203 – 205
Ozoliņš Artūrs, 119
Ozols Džons (*John Ozols*), 167
Ozols Jānis, 26
Pareto Vilfredo, (*Vilfredo Pareto*), 41
Penijs Džeimss (*J. C. Penney*), 62
Pipiņa Berta, 26
Pipiņš Ermans, 26
Pīterss Toms (*Tom Peters*), 171
Plaude Ieva, 175, 176
Plēsums Juris, 89, 99
Poruks Jānis, 177
Pumpurs Andrejs, 22
Raisters Augusts, 69
Rapa Jānis, 26
Rasels Džordžs, 170, 208
Rauda Vigo, 118
Rauda Vija, 118
Reigana Ronalda (*Ronald Reagan*), 68
Reišs Alvešs, 55, 56
Risbergs Jānis, 68, 117
Ritmanis Andris, 116
Rocēns Jānis, 122, 206
Rokfellers D. Džons (*John Rockefeller*), 112
Roze Jānis, 26
Rozītis Pāvils, 46
Rubess Brunis, 45

- Rudzītis Helmārs, 26
 Salasars Antonijs (*Antonio de Oliveira Salazar*), 55
 Seneka (*Lucius Annaeus Seneca*), 13, 138, 152
 Skaistlauks Valdemārs, 27
 Skalagrimsons Egīls, (*Skalagrimsson Egill*), 18
 Skalbe Kārlis, 41, 68, 77, 78, 102, 154
 Skujeniņš Margērs, 46, 48
 Smits Ādams (*Smith Adam*), 20, 27, 30, 38, 52
 Stanfords Lelands, (*Leland Stanford*), 167
 Stenlijs Tomass, (*Thomas J. Stanely*), 131
 Stiebrs Jānis, 131
 Stučka Pēteris, 28
 Šekspīrs Viljams (*William Shakespeare*), 93, 162
 Šleiere Dagnija, 26
 Šleiers Georgs, 26
 Steinbeks Džons (*John Steinbeck*), 103
 Šteinhauers Daniels, 19
 Šteinhauers Jānis, 19
 Šteinhauers Matiss, 19
 Šumpēters A. Jozefs (*Joseph A. Schumpeter*), 42
 Tabūns Aivars, 142
 Tečere Mārgareta (*Thatcher Margaret*), 35
 Teilors Frederiks, (*Frederick Taylor*), 111
 Tērners Endrjū (*Andrew Turner*), 169
 Tisenkopfs Tālis, 142
 Tomsons Rihards, 22
 Ullis Jānis, 119
 Ulmanis Kārlis, 43, 48, 49, 51, 52, 57
 Valdemārs Krišjānis, 23
 Valrā Leons (*Leon Walras*), 40
 Valters Arturs, 26
 Valters Miķelis, 48
 Veismane Gunta, 139
 Vērzemnieks Emīls, 124
 Viksniņš Juris, 197
 Virza Edvarts, 92
 Vītols Jēkabs, 69
 Zariņš Vilnis, 137
 Zepa Brigita, 142
 Zommere Anita, 99
 Zvejnieks Andrejs, 223





Ls 4,32

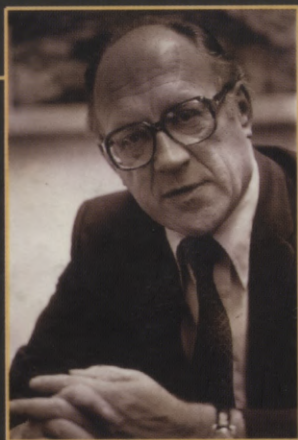
**OBLIGATAIS
EKSEMPĻĀRS**

LĀTVIJAS NĀCIONĀLĀ BIBLIOTĒKA



0301019283

2000-5
L 2



Gundars Ķeniņš-Kings, profesors un Latvijas Zinātņu Akadēmijas ārzemju loceklis, var lepoties ar trim doktora grādiem - Stanforda Universitātes piešķirto filosofijas doktora grādu (*Ph. D.*) uzņēmumu vadības nozarē, Rīgas Tehniskās Universitātes goda doktora grādu (*Dr. h. c.*) un Latvijas Zinātnes Padomes piešķirto habilitētā ekonomikas doktora grādu (*Dr. habil. oec.*). Gundars Ķeniņš-Kings ilgus gadus bijis Pacifika Luterāņu Universitātes Uzņēmumu vadības skolas profesors un dekāns, kā viesprofesors darbojies ASV Kara flotes augstskolā un Kalifornijas Valsts Universitātes sistēmā. Bijis ASV federālās valdības kara aviācijas un kara flotes padomnieks. Pašlaik – partneris ieguldījumu firmā *Amber Associates*. Vairāku grāmatu un daudzu zinātnisku rakstu autors. Reizēm brīvajā laikā vāra lielisku sīpolu zupu franču gaumē.

Grāmata stāsta par veiksmīgiem Latvijas uzņēmējiem, kuri guvuši panākumus darījumu pasaulē gan agrāk, gan mūsdienās. Īpašu vērību pievēršot tieši latviešu uzņēmējiem raksturīgajai vērtību sistēmai un rakstura iezīmēm, kas ļauj pielāgoties lielu pārmaiņu apstākļiem, autors viņu veikumu salīdzina ar sekmīgu Amerikas lietišķo cilvēku darbību. Katra no grāmatas astoņām nodaļām papildināta ar saistošu vielu pārdomām, pārrunām, pašvērtējumam. Grāmatas beigu daļā atradīsiet praktiskus padomus un uzdevumus, kas palīdzēs sagatavoties uzņēmēja karjerai.

“Grāmata būs noderīga un interesanta ne tikai ekonomikas un vadībzinību studentiem, esošajiem un nākamajiem uzņēmējiem, bet arī visplašākajam lasītāju lokam. Rosināsim un attīstīsim savu uzņēmību!”

Juris Krūmiņš
Latvijas Universitātes profesors,
Dr. habil. oec.

ISBN 9984-623-71-8



9 799984 623718