



executive search

Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem

# CILVĒKS AIZ LĒMUMA:

## Anrijs Vazdiķis

Valdes loceklis un komercdirektors AS "SMILTENES PIENS"

Stratēģija, eksports un izaugsme



## Kā Tu trīs vārdos raksturotu sevi un organizāciju, kurā strādā?

Esmu AS “Smiltenes Piens” komercdirektors un valdes loceklis, un šajā uzņēmumā strādāju jau ceturto gadu. Mana profesionālā pieredze galvenokārt ir saistīta ar pārdošanu — darbu ar klientiem, sadarbības partneriem un pārdošanas komandām.

Mana profesionālā pieredze sāka veidoties 2001. gadā. Karjeras laikā esmu ieņēmis dažādas pozīcijas, kas man ļāvušas iegūt pieredzi dažādos līmeņos. Sāku kā pārdošanas pārstāvis Vidzemē, vēlāk kļuva par reģionālās pārdošanas vadītāju, strādāju ar lielajiem klientiem Latvijā un attīstīju



HoReCa kanālu. Nedaudz vairāk nekā divus gadus vadīju pārdošanas komandu Igaunijā, bet pēc tam piecus gadus biju atbildīgs par pārdošanas vadību Latvijā. Pakāpeniski pilnveidojoties un uzņemoties arvien lielāku atbildību, esmu nonācis līdz savam pašreizējam amatam — komercdirektora un valdes locekļa pozīcijai “Smiltenes Piens”.

## Pastāsti, lūdzu, nedaudz vairāk par AS "Smiltenes Piens"!

“Smiltenes Piens” ir viens no lielākajiem piena pārstrādātājiem Latvijā, un šobrīd nozarē ieņem ceturto vietu. Pagājušo gadu noslēdzām ar 33,4 miljonu eiro apgrozījumu, kas ir aptuveni 10% pieaugums salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu. Aptuveni 80% no kopējā pārdošanas

*apjoma veido vietējais tirgus, kas joprojām ir lielākais īpatsvars. Savukārt eksports šobrīd ir 19–20%, ko vēlamies palielināt līdz 30%.*

*Pārstāvniecība Latvijā mums ir plaša, taču kopīgi ar kolēģiem redzam arī iespējas turpmākai izaugsmei un attīstībai. Ikdienā pārstrādājam aptuveni 120 tonnas piena, ražojam ap 100 “Smiltenes Piens” un “Piena Spēks” zīmolu produktus, kopā veidojot vairāk kā 200 dažādu produktu portfeli, kas sevī ietver produktus gan industriālai ražošanai, gan privātās preču zīmes produktus lielākiem Latvijas un eksporta partneriem.*

*Uzņēmums ražo augstvērtīgus produktus ar augstu pievienoto vērtību, kurus daudzi citi piena pārstrādātāji neražo. Piemēram, “Piena spēks”, proteīna dzērieni, siera uzkodas un citi produkti. Tas ļauj mums būt spēcīgākiem noteiktos tirgos vai noieta kanālos salīdzinājumā ar lielajiem industriālajiem spēlētājiem.*

*Jāsaka, ka mūsu pievienotā vērtība ir tā, ka visu ražojam no 100% piena, principā neizmantojam konservantus, un produkti ir dabīgi. Sadarbojamies tikai ar vietējiem zemniekiem Smiltenes novadā un Vidzemes reģionā, kas ir mūsu galvenā vērtība. Mēs to aktīvi stāstam saviem partneriem un pozicionējam pēc iespējas vairāk un plašāk, un šo pieeju saglabāsim arī turpmāk.*

## **Kas Tevi motivēja virzīties vadītāja lomas virzienā?**

*Domāju, ka tā ir vēlme sasniegt arvien augstākus mērķus un tiekties pēc lielākiem rezultātiem. Jau savas karjeras sākumā biju sev nodefinējis, ka man tuva ir pārdošana un mārketingš. Tajā pašā laikā mans mērķis vienmēr ir bijis kļūt par vadītāju kādam latviešu zīmolam vai ražotājam, neaprobežojoties tikai ar komercdirektora vai pārdošanas direktora lomu. Neslēpšu, ka ilgtermiņā mans mērķis ir kādreiz kļūt arī par valdes*

priekšsēdētāju. Man vienmēr ir patikuši lieli, atpazīstami Latvijas ražotāji un spēcīgi zīmoli, piemēram, “Laima”, “Valmiermuižas alus” vai pašos neatkarības pirmsākumos “Aldaris” — uzņēmumi ar spēcīgiem līderiem, kuri savus zīmolus padarījuši vēl vērtīgākus un atpazīstamākus. Šādos uzņēmumos vēlējās strādāt daudzi jaunieši, ieskaitot arī mani.

Tas man veidoja priekšstatu par to, kādam jābūt labam vadītājam — **cilvēkam, kurš rūpējas ne tikai par produktiem un zīmolu, bet arī par darbiniekiem, ražošanu un uzņēmuma attīstību, kā arī ekonomiku Latvijā kopumā.**

Protams, savu darbu vienmēr esmu centies darīt pēc iespējas labāk — atbildīgi un ar skaidru mērķi. Man tas nekad nav bijis tikai par konkrētas pozīcijas sasniegšanu, bet gan par attieksmi un atbildību — gan pret kolēģiem un komandu, gan pret darbu kopumā un, galu galā, pret sasniedzamo rezultātu. Dabiski, ka šāda pieeja ar laiku tiek pamanīta — kāds pieredzējis un augstāk stāvošs vadītājs novērtē tavu sniegumu un uztic nākamo soli.

Tomēr es to nekad neuztveru tikai kā savu personīgo nopelnu. Tas vienmēr ir komandas darbs — tie ir kolēģi un komanda, ar kuriem kopā esam sasnieguši rezultātus, kas ļāvuši augt ne tikai uzņēmumam, bet arī man profesionāli.

**Kā Tu definētu, kas mūsdienās ir labs vadītājs? Vai šī definīcija pēdējo 10 gadu laikā ir mainījusies?**

Es domāju, ka vadītāja loma noteikti ir mainījusies, it īpaši Latvijā. Jāsaka, ka laikā, kad es mācījos kļūt par vadītāju, izpratne par vadītāja pozīciju bija būtiski atšķirīga no tās, kādu to redzam šobrīd. Agrāk vadītāja loma bija daudz stingrāka un hierarhiskāka.



**Šodien vadītājs vairs nav tikai tas, kurš velk komandu sev līdzi, bet tas, kurš kopā ar komandu virzās uz kopēju mērķi un rezultātu, māc nosvinēt uzvaras un izvērtēt šķēršļus, kopā mācīties un attīstīties, nepārtraukti augot kā vienotai un spēcīgai komandai.** Vadītājs ir tas, kurš spēj motivēt komandu, palīdz un atbalsta, definējot skaidru stratēģiju un mērķus uz ko tiekties. Manuprāt, labam vadītājam jābūt ar degsmi, kas rada ticamību pat tad, ja kāds mērķis vai uzdevums šķiet grūti sasniedzams vai kādā brīdī pat neticams. Vadītājs ar savu degsmi un pozitīvo pārliedību var būtiski ietekmēt komandu, motivējot kolēģus un iedvesmojot viņus sasniegt vairāk. Vadītāja pārliedība var iedvesmot komandu, dot pārliedību arī citiem.

Svarīgākās īpašības man pašam, manuprāt, ir degsme, drosme un uzticamība. Šīs vērtības apguvu, strādājot skandināvu grupas “Orkla” uzņēmumā. Šīs vērtības es cenšos ikdienā turēt sev līdzās un dalīties arī savā komandā ar citiem. Manuprāt, degsme ir tas, kas daudziem ikdienā palīdz virzīties uz priekšu — pat tad, ja kādā brīdī pats līdz galam netici...

**Tavs profesionālais ceļš vedis no pārdošanas vadītāja amata līdz komercdirektora un tālāk – valdes locekļa lomai: pastāsti par savu karjeras ceļu, kādēļ esi šobrīd tur, kur esi! Kas ir bijis sarežģītākais?**

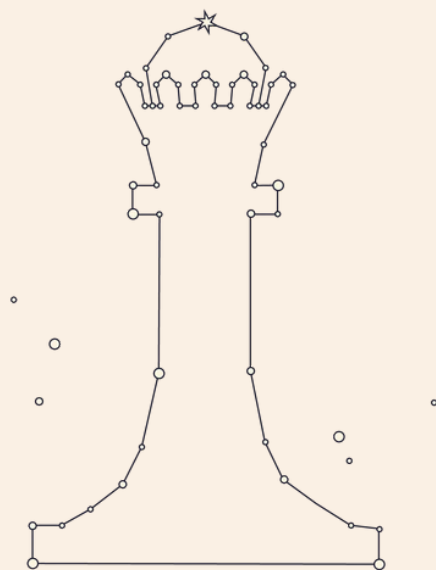
Pēc darba “Orkla Latvija”, kur biju pārdošanas vadītājs Latvijā, mans mērķis vienmēr ir bijis augt un attīstīties. Ilgtermiņā vēlējos sasniegt organizācijas vadītāja vai valdes līmeņa pozīciju. Sapratu, ka nākamais loģiskais solis pēc pārdošanas direktora amata ir komercdirektora vai organizācijas vadītāja loma, kurš pārvalda visu komerciālo struktūru. Pārdošanas vadītājs Latvijā pārvalda konkrētu pārdošanas struktūras daļu. Manā pakļautībā bija reģionālie vadītāji un lielo klientu vadība, taču ne mārketinga un ne loģistika. Savukārt komercdirektora vai



organizācijas vadītāja līmenī tiek pārvaldīta daudz plašāka struktūra — pārdošana, mārketinga, loģistika un citi procesi. Tas nozīmē plašāku atbildību un nepieciešamību pēc daudzpusīgākām zināšanām.

Nākamais solis manā karjerā bija uzņēmums “H.A.Brieger”, kas atjaunoja “Dzintars” zīmolu Latvijā. Tur man bija iespēja strādāt faktiski no nulles — attīstīt pārdošanu, sadarboties ar mārketingu, turpināt zīmola attīstību, kā arī veidot produktu piegādes ķēdi, nodrošinot produktu pieejamību Latvijā un eksportā. Tā bija ļoti vērtīga pieredze — redzēt, kā zīmolu atjauno no nulles un kā uzņēmumā veido pilnīgi jaunu komerciālo struktūru. Tas bija intensīvs un smags darbs gada garumā, un šajā laikā izdevās “Dzintars” zīmolu atgriezt Latvijas veikalu plauktos. Tajā laikā zīmols kļuva arvien spēcīgāks un tika attīstīts eksports uz vairākām valstīm.

Tomēr, mana sirds pieder pārtikas produktiem. Mēdz teikt, ka mīlestība rodas caur vēderu, un tas lielā mērā attiecas arī uz mani. Man pietrūka iespējas strādāt ar Latvijā zināmiem pārtikas produktiem un radīt produktus ar pievienoto vērtību, kas ikdienā nonāk uz cilvēku galda mājsaimniecībās. Sakrita vairāki



apstākļi — Rīga bija nedaudz nogurdinājusi, un radās iespēja atgriezties tuvāk Vidzemei, Valmierai un Vaidavai. “Smiltenes Piens” nāca ar piedāvājumu kļūt par komercdirektoru un šo izaicinājumu pieņēmu. Man tika uzticēta visas komerciālās struktūras pārvaldība — mārketinga, loģistika, pārdošana, kā arī daļēja iesaiste iepakojuma iepirkumu jautājumos - tas deva ļoti plašu darbības lauku.



*Viens no būtiskākajiem ieguvumiem bija iespēja attīstīt eksporta tirgu, kas līdz tam manā pieredzē bija mazāk darīts. Pēc aptuveni gada, uzņēmuma īpašnieks un valdes priekšsēdētāja novērtēja manu ieguldījumu un uzaicināja pievienoties valdei, lai piedalītos stratēģisko lēmumu pieņemšanā uzņēmuma līmenī. Mūsu kopīgais mērķis ir attīstīt “Smiltenes Piens” par vienu no trim lielākajiem piena pārstrādātājiem Latvijā, kā arī palielināt eksporta īpatsvaru līdz 30% no kopējā apgrozījuma. **Skaidri definēti mērķi man vienmēr ir bijis būtisks motivācijas faktors.***

## Kas bija sarežģītākais Tavā karjeras ceļā?

*Sarežģītākais bija uzreiz pārņemt atbildību par vairākiem departamentiem un funkcijām vienlaikus. Piemēram, loģistika — tas ietver transportu, šoferus, noliktavas, piegādes ķēdes un sadarbību ar ārpalpojumu partneriem. Noliktavu pārvaldība, piegāžu organizēšana un efektivitātes nodrošināšana ir ļoti būtiska uzņēmuma darbības daļa.*

*Lielākais izaicinājums bija tieši plašais atbildības loks. Kad vienlaikus bija jāuzrauga vairākas funkcijas. Reģionālā uzņēmumā komandas ir mazākas, un bieži vien daudz jautājumu jārisina pašam. Komanda ir, taču tā ir mazāka nekā lielās korporācijās. Tas nozīmē, ka paralēli stratēģiskajiem jautājumiem jāiesaistās arī operatīvajos procesos. Mēs joprojām attīstām uzņēmuma struktūru un virzāmies uz strukturētāku, korporatīvāku darba vidi. Vienlaikus mazākā organizācijā ir arī priekšrocības — iespējams ātri pieņemt lēmumus un īstenot idejas bez sarežģītiem birokrātiskiem procesiem.*



**Atskatoties uz karjeras attīstību – kādas trīs prasmes ir bijušas kritiski svarīgas, lai izaugtu no pārdošanas vadītāja līdz valdes līmenim?**

*Noteikti svarīga ir finanšu izpratne un finanšu pārvaldības prasmes. **Valdes līmenī ir jāspēj izvērtēt investīcijas, uzņēmuma attīstības virzienus un to finanšu ietekmi uz biznesu.***

*Svarīga ir arī spēja analizēt tirgu, izprast nozares attīstības tendences un pieņemt stratēģiskus lēmumus. Mana starptautiskā pieredze šajā ziņā ļoti palīdzēja – es iemācījos analizēt tirgu, izprast konkurenci un noteikt attīstības virzienus. Man personīgi viens no lielākajiem izaicinājumiem bija tehnoloģiskie un ražošanas procesi, jo mana iepriekšējā pieredze vairāk bija saistīta ar pārdošanu un mārketingu.*

**Vai, pārejot nākamajā profesionālajā līmenī, bija brīdis, kad iekšēji šaubījies par savu gatavību? Kas palīdzēja šo posmu pārvarēt?**

*Protams, katrā karjeras attīstības posmā rodas šaubas – vai spēsi paveikt uzdevumus un attaisnot uzticību. Man šajos brīžos ļoti palīdzēja ģimenes atbalsts, īpaši sieva, ar kuru vienmēr apspriedu svarīgākos lēmumus. Tāpat man ir paveicies ar kolēģiem un profesionālajiem kontaktiem, ar kuriem varēju konsultēties, pārrunāt idejas un saņemt padomu.*





*Pieņemot jaunas pozīcijas, vienmēr rūpīgi izvērtējām, kā tas ietekmēs privāto dzīvi, cik daudz laika tas prasīs un kādas prasmes vēl būs jāattīsta.*

┌ Svarīgi ir apzināties savas vājās puses un turpināt mācīties. Šaubas ir normāla daļa no izaugsmes procesa. └

**Kas mainās, kad atbildība pieaug? Vai pāreja uz plašāku atbildību ienes arī lielāku vientulību lēmumu pieņemšanā?**

*Gan jā, gan nē. Pieaugot atbildībai, arvien biežāk jāpieņem gala lēmumi. Cilvēki gaida skaidru virzienu — stratēģiju, prioritātes un attīstības plānu. Dažkārt jāpieņem arī nepopulāri vai riskanti lēmumi. Tomēr ir svarīgi iesaistīt komandu, diskutēt un uz klausīt dažādus viedokļus. Svarīgi ir veidot vidi, kurā neesi viens ar saviem lēmumiem. Es regulāri apspriežos ar kolēģiem, īpašnieku un citiem vadītājiem. Mūsdienās informācija ir plaši pieejama, un vienmēr ir iespēja situāciju izpētīt un pieņemt pārdomātu lēmumu. Daudz kas ir atkarīgs no paša vadītāja — vai viņš noslēdzas sevī vai aktīvi iesaista citus lēmumu pieņemšanā.*

**Kādas, Tavuprāt, ir biežākās kļūdas, ko vadītāji pieļauj, veidojot savu karjeru?**

**Viena no biežākajām kļūdām ir pārlietu liela pašpārliacinātība jeb tā sauktā “zvaigžņu slimība”, kad vadītājs sāk uzskatīt sevi pārāku par citiem.** Otra bieži sastopama kļūda ir mikrovadība — situācija, kad vadītājs cenšas visu darīt pats un neuzticas komandai. Tas kavē gan komandas attīstību, gan paša vadītāja efektivitāti. Svarīgi ir deleģēt pienākumus un uzticēties cilvēkiem. Tāpat būtiska ir skaidra komunikācija — vadītāji nereti pieņem, ka komanda saprot uzņēmuma virzienu, taču tas ne vienmēr ir pietiekami skaidri izskaidrots.



*Ja komanda nesaprot mērķus un virzienu, tā nevar efektīvi strādāt. Bieži vien komanda līdz galam nesaprot, kur uzņēmums virzās un kas konkrēti ir jādara. Vadītājs to var pat neapzināties, jo ir tik ļoti aizņemts ar ikdienas darbiem, ka viņam šķiet — viss jau ir izstāstīts. Taču realitātē tas tā nav. Manuprāt, tā ir ļoti tipiska vadītāju kļūda. Arī man pašam tā ir bijis — tu domā, ka visi visu zina, bet patiesībā tā nav. Viens no risinājumiem ir apzināti apstāties un regulāri pārrunāt ar komandu, vai visiem ir skaidrs uzņēmuma virziens un mērķi.*

**Piena nozare ir ļoti cikliska un atkarīga no izejvielu tirgiem. Kā šī dinamika ietekmē stratēģiskos lēmumus un eksporta virzienus?**

*Ir jābūt gataviem ātri reaģēt, un arī mēs to joprojām mācāmies. Līdz 2022. gadam piena tirgus bija salīdzinoši stabils, un cikliskums nebija tik izteikts. Pēc 2022. gada piena cena strauji pieauga, un tas pārstrādātājiem ir kritiski svarīgi, jo izejvielas veido lielu daļu no produkta pašizmaksas. Tas nozīmē, ka stratēģija var mainīties atkarībā no tirgus situācijas. Ja informācija ir pieejama un tu spēj to analizēt, ir iespējams savlaicīgi pieņemt lēmumus. Protams, ir bijuši gadījumi, kad lēmumi pieņemti par vēlu vai par agri, un tas var palēnināt attīstību.*

**Eksporta tirgos īpaši svarīga ir ilgtermiņa stratēģija, jo jauna tirgus attīstīšana prasa laiku.** *Ideālā gadījumā stratēģiju nevajadzētu bieži mainīt, taču realitātē tirgus dinamika dažkārt to piespiež darīt. Ja ražotājs spēj radīt produktu ar augstu pievienoto vērtību, piena cenas svārstības mazāk ietekmē gala produkta cenu. Piemēram, siera uzkodas ir produkts ar augstu pievienoto vērtību, kuru iespējams pozicionēt gan siera, gan uz kodu kategorijā. Ja produkts tiek pozicionēts uz kodu kategorijā, piena cena nav galvenais cenu noteicošais faktors. Tas ir stratēģijas jautājums — kā produkts tiek pozicionēts un kurā kategorijā tas konkurē.*

## Eksports pārtikas nozarē nav vienkāršs stāsts. Kāds bija pirmais lielais izaicinājums, ar ko saskārāties, ieejot ārējos tirgos? Kā eksporta tirgus atšķiras no vietējā tirgus?

*Galvenā atšķirība ir zīmola atpazīstamība. Vietējā tirgū zīmols ir ļoti nozīmīgs, jo patērētāji to jau pazīst. Savukārt eksporta tirgos, piemēram, Lietuvā, Igaunijā, Skandināvijā vai Tuvajos Austrumos, “Smiltenes piens” zīmols nav zināms. Tas nozīmē, ka nepieciešamas papildu investīcijas zīmola attīstībā vai arī jāstrādā ar privāto preču zīmju produktiem, kur investīcijas veic partneris vai izplatītājs. Bieži vien tas ir efektīvāks veids, kā uzsākt eksportu. Principā distribūcijas struktūra ir līdzīga — ir lielveikalu ķēdes un izplatītāji, tāpat kā Latvijā. Piemēram, Latvijā tie ir “Rimi”, “Maxima”, “Sanitex” un citi, bet Vācijā — “Aldi”, “Lidl”, “Rewe” un citi.*

- Viens no lielākajiem sākotnējiem izaicinājumiem bija saprast, kuri produkti konkrētajam tirgum būs interesanti. Daudzi uzņēmumi kļūdās, mēģinot eksportēt visu produktu portfeli, kas izveidots vietējam tirgum.
- Pareizā pieeja ir identificēt konkrētus fokusa produktus ar augstu pievienoto vērtību, kas var būt konkurētspējīgi starptautiskā līmenī. Kad šie fokusa produkti ir definēti, var izvēlēties atbilstošos klientus, kanālus un tirgus.

## Strādājot ar dažādu valstu partneriem, kādas kultūras atšķirības Tev ir bijušas visizaicinošākās un kā tās ietekmē sarunu un sadarbības procesu?

*Tas ir ļoti interesants jautājums. Daudzi Latvijas uzņēmumi eksportu sāk caur etniskajiem tirgiem, proti, produkti tiek pārdoti vietējām diasporas kopienām. Taču īsts eksports nozīmē darbu ar vietējiem izplatītājiem un mazumtirdzniecības ķēdēm konkrētajā valstī. Piemēram, Amerikā mēs sākām ar etnisko izplatītāju, bet tas nav tas pats, kas sadarboties ar lielajām mazumtirdzniecības ķēdēm. Līdzīga situācija bija arī Vācijā.*

*Eiropā biznesa procesi kopumā ir samērā līdzīgi — notiek tikšanās, prezentācijas un piedāvājumu sagatavošana. Taču, piemēram, Itālijā komunikācija ir daudz emocionālāka, un partneri sagaida ātru un regulāru saziņu. Savukārt Vācijā komunikācija ir strukturētāka, formālāka un balstīta skaidros procesos.*



*Āzijas valstīs, piemēram, Korejā, Japānā un Ķīnā, kultūras atšķirības ir vēl izteiktākas. Partneri ir ļoti pieklājīgi un neizrāda emocijas, tāpēc ir grūtāk nolasīt viņu reakciju. Šajos tirgos ir svarīgi būt ļoti labi sagatavotam un sniegt detalizētu informāciju par produktu. Mēs sagatavojām produktu paraugus īpašā iepakojumā un izmantojām tulkošanas rīkus, lai prezentācija būtu pieejama vietējā valodā. Tas palīdzēja sasniegt rezultātu, un pirmie darījumi tika noslēgti salīdzinoši ātri. Āzijas tirgos bieži tiek pieprasīta ļoti detalizēta informācija, tostarp par izejvielu izcelsmi un piegādātājiem, kas Eiropā ne vienmēr ir nepieciešams.*

**Eksports tiek uzskatīts par galveno izaugsmes virzienu Latvijas uzņēmumiem. No Tavas pieredzes – kas ir būtiskākais, lai Latvijas uzņēmumam veiksmīgi izdotos startēt eksporta tirgos?**

- *No manas pieredzes Latvijas ražotājiem eksportā nav būtisku ierobežojumu. Galvenais ir aktīvi piedalīties izstādēs, prezentēt savu produktu un rūpīgi izpētīt tirgu. Svarīgi ir izprast konkrētā tirgus vajadzības, patērētāju paradumus un konkurences situāciju.*

*Eksports nav tikai produkta pārdošana — tas ir stratēģisks, ilgtermiņa process, kas prasa sagatavošanos, fokusu un konsekvenci. Tās ir vajadzības un vēlmes. Tā ir standarta pārdošanas pieeja — tieši tāpat kā Latvijā. Tu ej pie klienta, izpēti viņa vajadzības un vēlmes, pārrunā tās un piedāvā risinājumu atbilstošajā situācijā. Es joprojām uzskatu, ka robežu nav — ir tikai vēlme, degsme un pārliecība par saviem spēkiem, kā arī pareizie cilvēki komandā. Ja strādājam ar šādu attieksmi, eksports attīstīsies.*

***Ir jāuzdod sev jautājums — kāpēc citi Baltijas valstu ražotāji to spēj, bet mēs atpaliekam? Tas ir jautājums uzņēmumu īpašniekiem, vadītājiem un darbiniekiem.*** Uz izstādi nevar braukt tikai tāpēc, ka ir tāda iespēja. Jābrauc sagatavotam, fokusētam un ar mērķi būt labākajam. Tad rezultāts agrāk vai vēlāk atnāks. Protams, svarīgs ir arī valsts atbalsts un pārliecība par ražošanas attīstību. Es uzskatu, ka mēs neesam sliktāki par citiem Eiropas ražotājiem. Ja kāds saka, ka neesam gatavi eksportam, tad jāuzdod jautājums — kas mums traucē būt eksportspējīgiem? Iespējas ir ļoti lielas.

**Kā Tu redzi Latvijas pārtikas eksporta nākotni nākamajos 5–10 gados? Kādi faktori būs izšķiroši, lai uzņēmumi spētu konkurēt starptautiskā tirgū?**

*Pirmkārt, mums jāspēj radīt produktus ar augstu pievienoto vērtību. Lielie Eiropas ražotāji ir globalizējušies un koncentrējas uz masu produktiem, savukārt mazākas nišas viņiem bieži nav prioritāte.*

*Piemēram, bioloģisko produktu tirgus Vācijā aug, taču lielajiem ražotājiem tas var būt pārāk mazs segments. Savukārt mums kā mazākiem ražotājiem tas var kļūt par nozīmīgu eksporta virzienu.*

*Otra iespēja ir ražot industriālos produktus citiem ražotājiem — būt piegādātājiem starptautiskajās piegādes ķēdēs. Pieprasījums pēc kvalitatīviem piena produktiem saglabājas, un Baltijas valstīm šajā jomā joprojām ir labas pozīcijas.*

*Tāpat iespējams ražot privāto preču zīmju produktus lielajiem mazumtirgotājiem. Spēcīga Latvijas zīmola izveide globālā līmenī ir iespējama, taču tas prasa laiku un stratēģisku darbu. Galvenais virziens ir attīstīt produktus ar augstu pievienoto vērtību.*

**Ja Tev būtu jādod viens padoms citiem vadītājiem, kuri vēlas startēt eksporta tirgos, kas tas būtu?**

*Vienkārši darīt. Nebaidīties sākt un mācīties procesā.*

**Ja Tu varētu atgriezties karjeras sākumā, kādu padomu Tu dotu sev?**

*Es vairāk ieguldītu teorētiskajās zināšanās un stratēģiskās domāšanas attīstīšanā. Tāpat vairāk pievērstos valodu prasmju pilnveidei. Man bija iespēja mācīties un strādāt starptautiskā vidē, kas ļoti palīdzēja, taču es būtu vēlējies šīs prasmes attīstīt apzināti jau agrāk. Ikdienas darbs bieži ierauj rutīnā, un uzmanība koncentrējas uz operatīvajiem uzdevumiem. Tomēr ilgtermiņā ir svarīgi apstāties, mācīties un veidot plašāku skatījumu. Mans mērķis joprojām ir aktuāls, un es ticu, ka to sasniegšu. Iespējams, ar lielāku fokusu uz attīstību to varētu izdarīt ātrāk.*

## Ko vēlēs vēl pats piebilst pie stāstītā?

*Es novēlētu Latvijas ražotājiem nebaidīties sadarboties. **Pasaule ir plaša, un iespējas ir lielas. Latvijā mēs bieži esam konkurenti, bet ārpus Latvijas varam būt partneri.** Ir svarīgi dalīties ar pieredzi, kontaktiem un zināšanām. Mums, latviešiem, dažkārt pietrūkst lepnuma par saviem sasniegumiem.*

*Mums ir labi produkti, modernas ražotnes un profesionāli cilvēki, bet mēs par to nepietiekami stāstām. Igaunijas un Lietuvas uzņēmumi bieži ir atvērtāki sadarbībai un aktīvāk komunicē savus panākumus. Mums vajadzētu darīt to pašu. Sadarbojoties varam sasniegt daudz vairāk — piemēram, apvienojot loģistiku, daloties kontaktos vai palīdzot viens otram ieiet jaunos tirgos. Īpaši eksportā sadarbība var būt izšķirošs faktors.*

Mēs esam maza valsts, bet kopā varam sasniegt lielus rezultātus!



ASTRAL

executive search

## Intervijas ar Latvijas vadītājiem un līderiem “CILVĒKS AIZ LĒMUMA”

Vadītāja lomai piemīt savdabīga distance – cilvēki Tevi biežāk redz kā vadītāju, nevis kā draugu. Vadītājam jābūt gatavam izturēt to, ka viņu uztver kā bosu, nevis sabiedroto. Un tomēr – tieši šajos brīžos, kad pēc diskusijām un prāta vētrām vadītājs paliek viens ar gala lēmumu, atklājas spēks un patiesā līderība.

“CILVĒKS AIZ LĒMUMA” intervijās būs iespēja uzzināt vairāk par patieso līderības spēku – spēju pieņemt lēmumus, stāties pretī izaicinājumiem un iedvesmot citus ar savu redzējumu.

Šo interviju cikla mērķis nav tikai parādīt, kas notiek aiz uzņēmumu durvīm, bet arī sniegt vadītājiem vērtīgas atziņas par vadības pieejām, tirgus tendencēm, komandu attīstību un karjeras izaicinājumiem. Lasītājiem būs iespēja iepazīt dažādu nozaru vadītāju pieredzi, redzēt, kā viņi pieņem lēmumus, veido un attīsta komandas, pielāgojas mainīgajai biznesa videi, kā arī smelties iedvesmu un idejas savai līderībai.