

**Iveta Ludviga**

**Doctoral Dissertation Summary**

Promocijas darba kopsavilkums

**Competitive Advantage Creation based  
on National Cultural Identities**

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana,  
balstoties uz nacionālo kultūridentitāti

**Discipline: Management Science**

**Sub-Discipline: Business Administration**

**Iveta Ludviga**

# **Competitive Advantage Creation based on National Cultural Identities**

**Doctoral Dissertation Summary**

**Discipline: Management Science**

**Sub-Discipline: Business Administration**

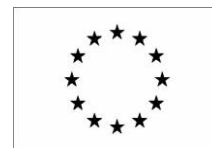
**Research Supervisor:**

**Dr. oec., Professor: Andrejs Čirjevskis**

Ludviga I. Competitive Advantage Creation based on National Cultural Identities  
– Riga 2012. – pp. ....

Printed in accordance with the resolution confirmed by RISEBA Promotional Council  
as of 24th September 2012, minutes No.: 13-3/3

This work has been supported by  
European Social Fund with the project  
“Support of the implementation of  
Doctoral studies at Riga International  
School of Economics and Business  
Administration”.



DOCTORAL DISSERTATION PROPOSED TO RIGA INTERNATIONAL  
SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION FOR  
PROMOTION TO THE SCIENTIFIC DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS  
ADMINISTRATION

The Doctoral dissertation has been developed at Riga International School of  
Economics and Business Administration. The defending of Doctoral dissertation will  
take place during an open meeting of the RISEBA Promotional Council on December  
14<sup>th</sup>, 2012, Riga, Meža street 3 at 14:00 p.m. in the room 218.

#### REVIEWERS:

**Tatjana Volkova**, *prof., Dr. oec.*, BA School of Business and Finance (Latvia)

**Elīna Gaile-Sarkane**, *prof., Dr. oec.*, Riga Technical University (Latvia)

**Sean Patrick O. Saßmannshausen**, *Dipl.-Kfm. Dr. rer. Oec.* Schumpeter School of  
Business and Economics, Wuppertal University (Germany)

#### CONFIRMATION

I hereby confirm that I have worked out this Dissertation that has been submitted for  
review to RISEBA for the promotion to the degree of Doctor of Business  
Administration. This dissertation has not been submitted to any other university in  
order to receive any scientific degree.

Iveta Ludviga

November 20, 2012

The Doctoral dissertation is written in English and consists of Introduction, 3 chapters  
and summary and conclusions. Total number of pages excluding appendices is 185  
including 36 tables and 39 figures. 251 bibliography sources are cited and consulted  
to produce this research. The work has 14 appendices.

The Doctoral dissertation and Summary are available at RISEBA library and online  
<http://www.riseba.lv/lv/jaunumi-zinatne.html>

To submit reviews please contact the secretary of RISEBA Promotion Council Līga  
Andronova, RISEBA, Meža street 3, LV-1048, Latvia. E-mail:  
[līga.andronova@riseba.lv](mailto:līga.andronova@riseba.lv), Fax: +371 67500252, Tel: +371 67807234

ISBN

## ABSTRACT

In the era of globalisation and recent economic crises, when companies are confronted with tougher competition, it becomes harder to identify the sources of competitive advantage and create successful business models. For small countries the only potential source of business competitiveness both locally and internationally lies in innovativeness, knowledge and skills, hence, national culture as such potential source should not be neglected. This research aims to develop culture grounded competitive advantage creation process model that outlines thinking pattern including specific steps by which national cultural identities become resources and capabilities for business model innovations leading to competitive advantage creation for SME.

The research builds on Resource Based View, Dynamic Capabilities View, Service-Dominant logic and Ostervalder business model approach. National cultural identity is measured using NATID scale developed by Keillor and Hult (1999) during three year time period - 2009; 2010 and 2011 in Latvia. Quantitative data collection instrument is 17 item Likert-type questionnaire, sample include 344 respondents. Qualitative data is obtained from interviews, observations and secondary data source. 34 company cases are used to assess competitive advantage creation potential and culture based customer value proposition.

The research arrives at the conclusion that successful Latvian as well as international companies use cultures to attach emotional and symbolic value to their products and services thus creating marketing differentiation advantage. Consumer ethnocentrism is growing in Latvia and in the same time people put more value on their national heritage. Measures of national identity and consumer ethnocentrism correlate with globalisation growth measured by KOF index and GDP grows used as economic indicator. Author proposes to incorporate culture as a resource and dynamic capability into a business model thus introducing new culture-grounded competitive advantage. Four step model for Culture Grounded Competitive Advantage creation including three tools is proposed. Eco-mapping and rich picture are introduced as tools for opportunity visualisation and identification. Country positioning matrix and direction grid are proposed to facilitate the choice of direction in terms of place and product.

The research is limited to Latvia however international examples are used for illustration and as secondary data sources. Incorporating cultural identity elements in business models as organisational capabilities, unique value proposition and basis for customer segmentation should facilitate business model innovations and even small local companies can successfully compete with multinationals. Directions for further research are proposed.

The total number of pages excluding appendices is 185 including 36 tables and 39 figures. 251 bibliography sources are cited and consulted to produce this research. The work has 14 appendices.

**Keywords:** strategy, competitive advantage, business model, culture, national identity.

## GENERAL DESCRIPTION OF THE RESEARCH

Environmental drivers, such as globalisation and advances in communication technologies, has been expanding today's business environment to one global marketplace with interconnected borderless economies thus changing the business landscape and competitive game. In such environment it is harder and harder to identify the sources of competitive advantage, especially for small and medium enterprises (SME). Small countries, such as Latvia for example, lack natural resources and cannot count on low labour costs in the long run. The only potential source of business competitiveness both locally and internationally lies in innovativeness, knowledge and skills, hence, national culture as such potential source should not be neglected in contemporary strategic management theory and practice.

Business landscape changes, including recent world economic crises as well as the expected second wave of economic slowdown, carry necessity to cut production costs and add higher value in order to raise companies' competitiveness. Entrepreneurial managers possess several dilemmas – whether it is necessary to homogenize the products and services, or vice versa; differentiation can provide advantages, and how should companies tailor their strategies in connection with ongoing environmental processes. However, globalization and technology advances while giving rise to an unprecedented level of competition still in the same time are creating extraordinary opportunities to differentiate, and cultural diversity is among them. This has important implications for the competitive performance of enterprises in general, and small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular, in both domestic and international markets.

The importance of SMEs has been recognised by communities and governments worldwide. They play a crucial role in maintaining high employment and income generation and are therefore critical for achieving sustainable growth in any country. As stated in United Nations conference on Trade and Development in Geneva in 2005, in developed and developing countries SMEs usually comprise about 99% of all enterprises, and account for from 44 to 70% of employment and 50% of manufacturing output.

In Latvia, similar to other European countries, small and medium-sized enterprises (SMEs) form a major part of the national economy and even 99.5% of all enterprises belonged to the category of SMEs. They play a significant role in GDP building and employment. The distribution of economically active SMEs in Latvia is the following: micro-enterprises – 82.5%, small enterprises – 14.1%, medium-sized enterprises – 2.9% (Barānovs et al., 2011).

The Programme on Promotion of Entrepreneurship Competitiveness and Innovation for 2007-2013 approved by the Cabinet of Ministers of Latvia, envisage further development of SMEs and raise their share in Latvian economy as well as increase their number to the average European level which is 50 on 1000 inhabitants. Since export will still be the key economic driving force it is particularly important to maintain competitiveness of Latvian producers in the main export sector – manufacturing. Thus identification of competitive opportunities which are not yet recognised or exploited by SMEs is of major importance, especially those targeted at

creating products and services with high export potential. High performing companies in Latvia should design their strategies with international and even global perspective.

Today global strategy considers the possibilities of every location as a market and as a source of competitive advantage (Tallman 2011), however, globalisation phenomenon is not fully understood and it can present new challenges as well as opportunities for companies. According to McKinsey Quarterly, high performing global companies frequently score lower than more locally focused smaller firms. In other words, multinationals seem less healthy than successful companies that 'stick closer to home' (Dewhurst et al, 2011). National culture as location specific resource and firm's ability to extract value from location is probably one of those not yet recognised and not yet fully exploited opportunities for raising SMEs competitiveness.

Many researchers as well as politicians have emphasised strong cultural foundations of economic transactions, and thus cultural identities play an important role in the globalised economy. As stated by the Ministry of Foreign Affairs, among Latvia's priorities in European Union are facilitation of entrepreneurship, sustainability and fostering of national identity and preservation and development of Latvian cultural heritage. The National Development Plan (NDP) of Latvia for the period from 2007 until 2013 anticipates involvement of Latvian companies in the global markets and this can be done by effective employment of Latvia's creative and cultural environment resources

The sustainable development strategy of Latvia "Latvija2030" which has been developed in 2010 outlines the state development guidelines and perspective for the time period until 2030. The following citation from this strategy highlights the importance of this research: „Upon increase in global competition and co-operation more value to the different and unique is given. The states, which will strengthen and develop their identity and originality and use the resources at their disposal efficiently and innovatively, will acquire relative advantage for the development. This is a development opportunity for Latvia and a long-term challenge”

As Latvia's development priority No1 the above mentioned strategy states the development of culture space. It is stated in the strategy that “it is especially important for Latvia as a small nation to preserve and develop its identity, values of national culture and the lifestyle characteristic to its culture space so that by creative use of the productive influence of other cultures and promotion of openness the potential of national competitiveness would be strengthened”. Hence, it is important develop competitive national identity based on the creativity of the society and the most natural way of doing this is to promote Latvian national identity through products and services carrying this identity. Such products and services can be produced in Latvian SME and national cultural identity can serve as source of inspiration, ideas, competences and finally competitive advantage. Latvian companies must look for new opportunities as the fulfilment of this task depend on their open-mindedness, abilities and knowledge.

According to the research carried out in 2006 among entrepreneurs and managers of SME in Latvia (Čirjevskis and Ludviga, 2009) 80% of involved entrepreneurs agree that in the cultural environment of Latvia there are plenty of ideas and skills which can be used in creation of new ventures. Only few respondents disagree, but that is

because they have never thought about such idea before and never looked for ideas or skills in cultural environment and they also agree about presence of culturally based ideas and skills in the environment of other localities of Baltic. From the customer point of view 76% of the respondents are interested in products having cultural attributes. On the question *“As sources of ideas for some of my products and services I have already used cultural identities of Latvia’s or other region’s environment”*, majority of the respondents didn’t know the answer explained that they have never thought about origin of ideas and skills used. Still 26% confessed that they utilize culturally based ideas or skills in their ventures. Among them were the companies producing souvenirs, educational programs, providing consultations and the ones engaged in trade and provision of services. However this happened mainly by chance or good luck, without any deliberate intent, moreover without any plan.

The research gap is identified in the intersection between the cross-cultural marketing and strategic management. This field is worth deeper analysis because plenty of opportunities for business can be found there. In spite of the fact that culture is a popular topic in management research not all aspect are covered. International and cross cultural marketing deals a lot with different cultural environments and necessity for companies to adapt their activities. Strategic Human Resource Management focuses on the management of multicultural workforce and multicultural teams. However, existing theories of cross cultural management and communication are focusing at value differences between cultures (Hofstede, Schwartz, Hall, etc.), and most of the researches look at cultural diversity as cause of problems for marketers and personnel departments, focussing on ways and methods to overcome these problems. National cultures are usually understood as attitude creating phenomenon, still recent development of thought including UNESCO (2010) intangible cultural heritage list, provide the basis for wider perspectives - cultures can serve as sources of competitive advantages.

There is wide academic discourse around organisational culture as source of complete advantage (Shlosberg, 2010), some recent approaches address locality as means to gaining competitive advantage, however only for multinational companies (Zaheer and Nachum, 2011; Zaheer and Hernandez, 2011), many authors write about comparative advantage between countries and industries (George and Manasis, 2010) as well as famous Porters diamond of nations competitiveness (Porter, 1980). Still there is no theory describing how entrepreneurs and managers can use national cultures and identities as intangible resources for strategically important competitive advantage especially addressing small and medium organisations.

Empirical evidence includes companies who already use cultures as business resources. For example: local food producers who successfully resist convergent forces of globalisation and by preserving their uniqueness are able to compete successfully with global players; success key for IKEA is embedded in Scandinavian minimalist design and culture; ZARA, LINDEX, CUBUS, and a number of other fashion companies search inspirations for their unique designs in different cultures throughout the world. In Latvia MADARA and STENDERS are two examples that have entered highly saturated markets, still in few years were able to establish global presence in many countries and earn solid profit margins. Moreover, today local companies must compete with multinationals even in their home country and by

leveraging resources available in local cultures they still are able to win locally and even internationally.

Practically applicable theory explaining how and where to leverage cultural resources and build competitive advantages would be of practical value to business community in Latvia and worldwide.

Summing up above mentioned issues, the topicality of research is justified by a number of theoretical and methodological problems, which currently exist in the intersection between the cross-cultural marketing and strategic management sciences:

1. National culture as location specific resource is not yet fully recognized by academics and practitioners and not fully exploited yet by firms for creation of its competitive advantages and to extract value from location;
2. Globalization and technology advances rising an unprecedented level of competition are still in the same time creating extraordinary opportunities for differentiation by using cultural diversity;
3. It is important to recognize the national identity as a basement of creativity and competitiveness of the society and the most natural way of doing this is to promote national identity through products and services carrying this identity;
4. The process of the culture grounded competitive advantages of firms has not yet identified. Culture grounded competitive advantages is still undeveloped theoretically and practically.

### **Aim and objectives**

*This research aims to develop culture grounded competitive advantage creation process model that outlines thinking pattern including specific steps by which national cultural identities become resources for business model innovations leading to competitive advantage creation for SME.*

In consideration with the main aim the research tends to accomplish the following objectives:

- analyse competitive advantage, mainly its types and sources;
- understand culture and its value in business:
  - assess Latvia's national cultural identity under influence of globalisation and economic factors, and compare with other countries;
- describe business models as visual representations of firms' operating logic leading to competitive advantage creation;
- collect and analyse relevant cases;
- evaluate business models of chosen firms;
- develop *tools and action framework that show how national cultural identities are serving to generate culture grounded competitive advantage for SME.*

### **Object, Subject and Hypotheses**

The object of the research is competitive advantage. The subject of the research is national culture identity as a source of competitive advantage.

Hypothesis is formulated as follows:



*Resources grounded in National Cultural Identity create economic value through higher perceived benefits gained by a customer based on emotional and symbolic customer value dimensions, and such resources lead to horizontal (focused) differentiation advantage.*

### **Limitations and Scope of the Research**

The research is subject to certain limitations. Limited data available for NATID measures allows only limited cross-country comparisons and limited applicability of proposed tools – strategy matrix and grid. No longitudinal data about countries other than Latvia is available. Certain limitation is connected with the sampling for the qualitative part – it is not possible to clearly identify the source of competitive advantage of a company as only one and the main, because there can be several sources of CA. The research is primarily based on Latvian case examples and international cases are used mainly as best practice examples.

Tourism industry is outside the scope of this research as the competitiveness of organisations in this industry is directly based on cultural resources and therefore too obvious. Beside this industry is too specific and therefore the results would not be transferable to other industries.

No doubt that influence of national culture, identity and simply country of origin can have different and sometimes contradictory impact on company's competitive advantage and performance. During the period of economic slowdown several companies experienced negative consequences of being Latvian as foreign partners were reluctant to engage in cooperation due to lack of trust and fear that company may go bankrupt. Some may have negative previous experience with Latvian partner firms and there can be plenty of other reasons why carrying particular national identity may cause problems for businesses. However this research is not dealing with negative aspects of country-of-origin effects, but aims to answer question "How?" national cultural identity of particular country or locality can be used as a source of competitive advantage. Moreover, it is not limited to national cultural identity of Latvia, but approaches the question wider – how national cultural identity of any locality can serve for raising competitiveness.

### **The Theoretical and Methodological Foundation of the Dissertation**

This study builds on the logic of modern strategy theories and business model approach. The main strategy theories analysed include Porter (1985) industry analysis, Stakeholder theory (Friedman, 1984), Resource Based View (RBV) (Prahalad, 1990; Barney, 1991; Barney and Hesterly, 2006), Dynamic Capability View (DCV) proposed by Teece (1997) and Delta Model (Hax and Wilde, 1999), Blue Ocean Strategy (Kim and Mauborgne, 2004) as well as S-D Logic (Vargo and Lush, 2009) and finally Action-based View (Zaheer and Nachum, 2011). In addition competitive advantage's types and sources are analysed according to the approach proposed by Ma (1999, 2002), Porter (2004), Barney and Hesterly (2006) and Rintamaki et al (2007).

The culture side of the research resides on cross cultural theories like Hofstede and others, and it applies cultural distance index (Kogut and Singh, 1988) and national

identity framework developed by Keillor and Hult (1999). Although it is concluded that majority of existing theories and frameworks deals with culture as an attitude in cross-cultural marketing context and none deals with culture from resource perspective, some combinations of exiting theories are applied in the research. The only framework partly incorporating culture as a resource is NATID approach and the original study is replicated in Latvia.

Several product approaches to product positioning are analysed: country of origin effect (Usunier and Lee, 2005; Josiassen et al., 2008; Lin and Chen, 2006; Wong et al, 2008) and Culture-bound product (Usunier, 2005; Subramanian, 2002). Consumer ethnocentrism and its impact on decision making process is explored (Shankarmahesh, 2006; Sharma et al, 1995; Hult, 1999, Watson and Wright, 2000; Chrysochoidis, 2007). Globalisation in connection with cultural change is analysed and measures of globalisation described - Maastricht Globalisation Index (MGI) and KOF index.

Business models are analysed according to the approach proposed by Ostervalder, (2004) and Ostervalder and Pigneur (2010).

## **Research Methodology and Design**

Research applies *grounded theory* approach which, according to Strauss and Corbin (1990), presents a method that categorises empirically collected data to build a general theory to fit the data. Charmaz (2001) characterizes grounded theory methods as consistent set of data collection and analytic procedures aimed to develop theory. Chapter 2 and chosen quantitative methodology is characterised as follows. It is *longitudinal study* – cultural constructs and environmental measures are investigated over 3 year period of time; NATID constructs are measured once in a year in 2009, 2010 and 2011. *Data collection method* is Survey based on 17 and 18 item Likert-type questionnaire developed by Keillor and Hult (1999) and adopted to Latvia. Relationship between cultural distance index (CDI) and export as well foreign trade data from Latvian Statistical bureau is presented, and correlation between NATID constructs and environmental factors (GDP and KOF index of globalisation) is presented. Econometric methods are used for *data validation*: NATID scale is assessed for internal content validity, regression models are tested for statistical significance. *Unit of analysis* is the group or an aggregate, although the data are collected at the individual level, the aggregates are used in the analysis. The *convenience sampling* is used. The sample is composed of the same types of adult groups as in the original study by Keillor and Hult thus enabling cross-country comparison.

Chapter 3 and the qualitative part of this study use case study approach. *Case study* design is chosen because the second part aims to engender patterns and linkages of theoretical importance. Case study enables answers on “how” and “why” questions (Bacharach 1989) and contribute to theory development. This approach, according to Siggelkow (2007), has a potential for inspiring new ideas and approaches by producing rich data to inform theory. *Theoretical sampling* is chosen as it is appropriate to the research which aims to develop theory, not to test it. The cases are selected because they are particularly suitable for illuminating and extending

relationships and logic among constructs. *Data* are collected from rich variety of data sources, including interviews, archival data, survey data and field notes, ethnographies, and observations. An exercise to validate the data from current research is carried out in Normandy Business School under the framework of ERAMUS IP project in May 2011.

Table below summarises the Research Methodology and design.

	<b>Chapter 2</b>	<b>Chapter 3</b>
<i>Paradigm</i>	Positivistic	Phenomenological
<i>Type</i>	Quantitative	Qualitative
<i>Methodology</i>	Grounded theory	
<i>Data collection method</i>	Survey	Observations, interviews, cases
<i>Sampling design</i>	Convenience sampling (N=342)	Purposive (Theoretical) sampling (N=34 companies)
<i>Time horizon</i>	Longitudinal	Cross-sectional
<i>Unit of analysis</i>	Aggregate - country	Aggregate - culture grounded competitive advantages
<i>Validation</i>	Econometric methods	Triangulation, member responses to findings

Source: compiled by the author

## **Main Contributions and Scientific Novelty of the Research**

The scientific novelty and main achievements of the research can be characterised by the following:

- National identity scale (NATID) as culture measurement methodology is applied in Latvia and up to know Latvia is tenths country where national identity is measured. Moreover, for the first time national identity is measured in the same country three times with one year lag thus allowing to trace and assess changes;
- Cultural distance index from Latvia to neighbouring countries and main trade partners is calculated;
- Practical application of National identity constructs (national heritage, belief system, cultural homogeneity and consumer ethnocentrism) is proposed by the means of combining them in a framework with elements of a business model.
- Recommended thinking pattern for culture grounded competitive advantage creation including four steps is proposed;
- Three new tools to aid practical business model creation process are introduced: *eco-mapping* is applied to organisations, new *strategy grid* for country positioning, and *matrix* visualising the choice of direction in terms of place and product combining Hofstede's indices and NATID constructs.

## **The Thesis Presented for defence**

- Globalisation and current economic state makes perceptions of local culture stronger, however, three year period is too short for statistically significant change
- National identity (NATID) scale developed by Keillor and Hult (1999) as a tool for measuring and assessing national cultural identity can be applied in Latvia with small modifications as it shows satisfactory internal consistency reliability
- Cultural similarity between countries has significant (20-30% of variation) influence on export and foreign trade, other variables being equal
- Many international and local companies successfully utilize national cultural identity as resource for competitive advantage creation and their experience can be overtaken by other business organisations
- The proposed culture grounded competitive advantage creation process steps and tools can be applied by SME in Latvia

## **The Approbation of the Most Relevant results**

The most relevant results of the research has been presented and discussed at eight international scientific conferences in Latvia and abroad:

1. „Culturally bound product as ‘media’ in cross-cultural communication” – 4th International conference „Information Society and Modern Business”, Ventspils University College, May 14-16, 2009, Ventspils, Latvia
2. „Measuring Cultural Diversity: Methodological Approach and Practical Implications” – Ninth International Conference on Diversity in organisations, Communities and Nations, June 16 – 19, 2009, Riga, Latvia
3. „National Identity and Culture as Pool of Resources for Sustained Competitive Advantage” – paper presented in Session 7: International and Regional Strategies: Focus on Russia and Baltic. The 7th EIASM workshop on International Strategy and Cross-cultural Management, Helsinki, Finland.
4. “The new Challenges for Strategic Management Theory: Globalisation and National Cultures” – paper presentation in The 6th International Scientific Conference “Business and Management – 2010” May 13-14, Vilnius, Lithuania
5. „National Identity in the Period of Economic Crises: Impact and Consequences” – virtual participation in 10th International Conference On Diversity in Organisation, communities and Nations, 19-25 July 2010, Queen’s University Belfast, Northern Ireland
6. “National Cultures as a Source of Competitive Advantage for Industrial Organisation in Era of Globalisation and Times of economic Crisis”, EBES 2010 Conference, October 29-30, Athens, Greece.
7. “National Identity in the Period of Globalization and Economic Turbulence: Antecedents and Consequences” paper presented in International Conference “Changes in Global Economic Landscape – in search for new business philosophy”, April 28-29, 2011, Riga, Latvia.

8. "Consumer ethnocentrism and national identity shift – possibilities for new business models", International Scientific Conference BMRA 2011, "Customer as Change Driving Force", October 20-21, Kaunas, Lithuania.
9. "Identification of resources leading to competitive advantage and exploitation of new business opportunities: Organisational Eco-Map" 5th International conference „Information Society and Modern Business”, Ventspils University College, April 26-27, Ventspils, Latvia.
10. "National identity and culture Grounded Competitive advantage: Innovative Business Models", The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012” May 10-11, Vilnius, Lithuania
11. „Cultural Diversity for Business Model Innovation: Opportunity Provided by Globalisation”, 12th International Conference on Diversity in Organisation, communities and Nations, on 11-13 June, Vancouver Canada (virtual participation).
12. "Culture as a source of competitive advantage: possibility to compete internationally", EIASM 10<sup>th</sup> Worksop on International Strategy and Cross cultural management, October 19-2012, Reykjavik University, Island.

## **Publications**

The results if current research is published in international reviewed scientific journals covered by international indexing services. Below is the list of publications:

1. Chirjevskis A., Ludviga I. (2006), Competitive Advantage Based on Cultural Identities of Localities in the Era of Globalisation, Proceedings of the International Conference "Uncertain transformations – New Domestic and International Challenges" University of Latvia, Riga, pp 86-98, ISBN 9984-802-58-2
2. Ludviga I (2009), Measuring Cultural Diversity: Methodological Approach and Practical Implications; assessment in Latvia, The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, pp 73-85; ISSN: 1447-9532
3. Chirjevskis A., Ludviga I (2009), Managing the Culture of Diversity: National and Cultural Identities as the basis of Sustained Competitive Advantages in Globalised markets, The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, pp 85-97; ISSN: 1447-953
4. Ludviga I., Chirjevskis A. (2010), The new challenges for strategic Management theory: globalisation and national cultures, The 6th International Scientific Conference „Business and Management 2010” Selected papers, VGTU Publishing House „Technika” Vol.1.,pp 421-427; ISSN 2029-4441
5. Ludviga I., (2011), Consumer ethnocentrism and national identity shift – possibilities for new business models, International Scientific Conference BMRA 2011, "Customer as Change Driving Force" Conference Proceedings, Nr.31, October 20-21, Kaunas, Lithuania, ISSN 2029-5448.
6. Ludviga I., (2012), National identity and culture Grounded Competitive advantage: Innovative Business Models, The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012” Selected papers, VGTU Publishing House „Technika”.

7. Ludviga I., (2012), National Culture and Identity in Contemporary Global World: Assessment in Latvia, *China-USA Business Review*, Vol. 11, No. 6; pp 525-538, ISSN 1537-1514.

The results of this research were also presented and discussed in France, in May 2011. Two series of lectures were delivered to Normandy Business School masters programme 'International business' students and as part of ERASMUS Intensive programme. The topic of this workshop was "Alternative approach to culture – National Identity". During two interactive seminars the research results and approach to culture as a resource including relevant examples were presented and students had to draw their own national identities and talk about possible cultural resources inherited in their home cultures. More than 50 students from France, Spain, Germany, Czech Republic, UK, Austria, Slovakia, Lithuania, Sweden and Egypt participated and provided interesting insights thus contributing to theory development. Students also fulfilled the NATID questionnaire. Although limited number of respondents does not allow using the data for the research, the questionnaires together with the description of countries identity (NATID drawings) provided interesting and rich data for future analysis.

Research findings are used to develop Case "Rūķīšu tēja – how to grow with respect to traditions" in the framework of EEA/Norwegian project LV-0040 "Developing and delivering innovative training modules for Baltic executives using an interdisciplinary approach to entrepreneurship and advanced technologies", EEA Norway Grants. The case has the following learning objectives: to illustrate how to build a business based on knowledge accumulated by a nation – knowledge about healing characteristics of herbs growing in Latvia as well as imported (ginseng); to consider the opportunities and threats of facing globalisation trends; to discuss how companies can develop dynamic capabilities derived from national cultures; to illustrate opportunity sensing and seizing process; to discuss cross cultural product (tea) consumption patterns.

Author's ideas have been overtaken by other researchers and the publications have been referenced in:

Chou, L., (2009), Trust in Born Global SME's Social Capital: A cultural Ecology Perspective, *Economics and Organisation of Enterprise*, 5(3), pp78-83;

Chou, L., (2010), Cultural Ecology: an environmental factor for Born Globals' success, *Review of Business research*, p10.

Sinanovic, S., (2011), Exploring Anti-immigrant Attitudes and Workplace Discrimination from the Perspective of the Sociocultural Minority, *Doctoral Dissertation, Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management*, Prescott Valley, Arizona, 234p.

A part of the promotion work materials are used in the RISEBA MIB (Master International Business) and MBM (Master of Management Science) study course International Strategic Management and Strategic Management.

The article "The new challenges for Strategic management Theory: globalisation and national cultures" is included in Scribd and used by assistant Professor Farooq Omar on MBA programme in Business Strategy as course material at University of Management and Technology (UMT, Pakistan), School of Business and Economics.

The material can be found at: <http://www.scribd.com/doc/70576562/BSP-strategy-Frameworks>

## **Structure of the Dissertation**

The dissertation is an independent research project and it consists of Introduction, three Chapters and the Conclusions and Proposals for Implementation, Bibliography and Appendices. The total number of pages excluding appendices is 182 including 36 tables and 39 figures. 235 bibliography sources are cited and consulted to produce this research. The work has 14 appendices.

The dissertation is structured as follows:

### **Introduction**

1. Competitive advantage in the contemporary world
  - 1.1. Evolution of Competitive Advantage concept according to modern strategic management theories
  - 1.2. Competitive strategy and types of Competitive Advantage
  - 1.3. Measuring Competitive Advantage
  - 1.4. Sources of Competitive Advantage
  - 1.5. Culture as a source of Competitive Advantage in the era of globalisation
  - 1.6. Business Model as tool for Competitive Advantage creation
2. Measuring and comparing cultures and national identities: theory application in Latvia
  - 2.1. Influence of cultural distance on international trade
  - 2.2. National identity in Latvia
  - 2.3. Combination of Hofstede's cultural indices and national identity constructs for foreign market assessment
3. Culture Grounded Competitive Advantage
  - 3.1. Measuring Competitive Advantage
  - 3.2. Towards new business model
  - 3.3. Recommended thinking pattern and tools for Culture Grounded Competitive Advantage creation

Summary and conclusions

Bibliography

## MAIN SCIENTIFIC RESEARCH RESULTS

### 1. Competitive Advantage in the contemporary world

*Chapter 1 consists of 59 pages and comprises 4 tables and 16 figures.*

The following theories are analysed in the literature review:

1. Several competitive advantages (dominant as well as supportive advantages) may be necessary for a firm to achieve superior performance. Dominant advantage is the one which is directly connected with the firm's core purpose and identity, thus it translates out of the company's values Ma (1999a, 1999b).

Alongside with Porter (1998, 2004) generic strategies, two types of differentiation advantage, according to Lieberman (2009), are vertical product differentiation and horizontal product differentiation. Beal (2001) pinpoints several ways to gain competitive advantage through differentiation *Innovation Differentiation, Marketing Differentiation, Service Differentiation, and Quality Differentiation*.

2. The sources of competitive advantage are Key Resources and Capabilities which are valuable, rare, costly to imitate and organization is bale to exploit them, as well as relationships which configure the value proposition. Culture and national cultural identity corresponds the VRIO characteristics. To be winners in the competitive game managers must consider the company not only as a collection of product-market activities or as a bundle of resources, they must view the firm as host of competitive advantages (Porter, 2004; Ma, 1999a; Barney and Hesterly, 2006; 2012).

Potential sources of competitive advantage are described and it is concluded that the RBV, the DCV, the Delta Model, Blue Ocean strategy, S-D logic and finally Action Based View, all emphasise the importance of intangible resources and knowledge, as well as mutually beneficial relationships for achieving sustained competitive advantage and superior performance. A resource-based model of sustainable competitive advantage (Fahy, 2000) is described.

3. Several types of assessments for differentiation Competitive Advantage exist: performance outcome measures, such as profitability, market share, sales growths; and measures based on customer value. Barney and Hesterly (2006) suggest accounting measures and economic measures of competitive advantage, however, Lieberman (2009), state that the existence and magnitude of "competitive advantage" depends on how the concept is defined. Economic and also functional customer value propositions (CVPs) are more likely to represent points of parity, whereas emotional and symbolic CVPs represent points of difference and gaining of competitive advantage ((Rintamaki et al., 2007). Thus customer value proposition alongside with the sales growths provide suitable assessment measures for competitive advantages especially differentiation advantage (Adner and Zemsky, 2006; Lieberman, 2009; Browning, 2001; Walters et al., 2002). Value proposition as means for competitive advantage potential's assessment is applicable even at early stages of business and/or product development, when performance outcome measures are not available jet. Sales growth of the particular company in comparison with the industry average is other applicable measure of competitive advantage.

4. Culture is analysed as source of customer value. Alongside with Hofstede's (1980, 2001) cultural indices, Kogut and Singh (1988) cultural distance index, National



Identity (NATID) scale, developed by Keillor and Hult (1999), is a measure of cultural diversity within boundaries of a nation state and at particular point of time. The NATID scale is reported in literature for identifying the core elements that define the uniqueness of given culture or nation as far as their association with marketing is concerned (Chi Cui and Adams, 2002). Measure of national identity (NATID) is partially formulated on the premise that the elements, which characterize nation's identity, are also the components, which serve to tie sub-cultures together within national boundaries. This makes Keillor and Hult's framework applicable for use in business, as there is no need to distinguish between identities of different people living in the country. NATID scale includes 4 constructs: **National Heritage** (NH) reflect the given "culture's sense of their own unique history"; **Cultural Homogeneity** (CH) deals with the cultural uniqueness of a given society and whether the number of subcultures has inverse relationship to the strength of national identity; **Belief Structure** (BS) mainly shows the role of religion and whether it "affects the moral reasoning process in a marketing ethics context"; **Ethnocentrism** which is measured in NATID scale as **Consumer Ethnocentrism** (CE) accounts for the "importance placed on maintaining culturally-centred values and behaviours" (Keillor and Hult, 1999).

5. The fundamental question of business strategy – how to build and sustainable competitive advantage, is directly related to a business model design (Teece, 2010). Since strategy is a continuous process which involves learning, discovery and inventing (Pugh and Bourgeois, 2011), a business model is a direct result of the strategy. Business model is more generic than business strategy and coupling strategy and business model analysis is necessary to sustain competitive advantage. Business model is a method by which the firm builds and uses its resources (Mansfield and Fourie, 2003) and the strongest forms of competitive advantage come from business model innovation.

Business Model as a tool for Competitive Advantage Creation, as stated by Teece (2010), Mansfield and Fourie, (2003), Pugh and Bourgeois (2011, Casadeus-Mansel and Ricart (2009), Barringer and Ireland (2008), Lingardt (2009), Johnson (2008) and finally Ostervalder (2004) is described. Four Box model (Johnson, et al., 2008) comparison of with Business Model Canvas (Ostervalder and Pigneur, 2010) show substantial overlapping.

This research is based on the following conclusions derived from the literature review:

- Several competitive advantages (dominant as well as supportive advantages) may be necessary for a firm to achieve superior performance. Dominant competitive advantage is the one which is directly linked to company's values.
- The sources of competitive advantage are Key Resources and Capabilities which are valuable, rare, costly to imitate and organization is bale to exploit them, as well as relationships which configure the value proposition. Culture and national cultural identity corresponds the VRIO characteristics.
- Competitive advantage creation and business model reinvention both include unique Customer Value (CV) or Customer Value Proposition (CVP)
- The best measure of differentiation advantage potential is customer value proposition. Emotional value as well s symbolic value is the economic value or monetary worth of feelings when customers positively experience products and services. Value proposition as means for competitive advantage

assessment is applicable even at early stages of business and/or product development when performance outcome measures are not available yet.

- Sales growth of the particular company in comparison with the industry average is other applicable measure of competitive advantage.
- National identity (NATID) scale is a measure of cultural diversity within time and space – within boundaries of a nation state and at particular point of time.

To name the competitive advantage of product or service which is grounded in national cultural identity of a definite locality the concept - “culture-grounded competitive advantage” (CGCA) is introduced. Culture grounded competitive advantage is defined as sustained or temporary advantage of a product or service which grows out of culturally grounded resources and capabilities and creates unique value for its buyers. Figure 1.1 describes the logic of the research.

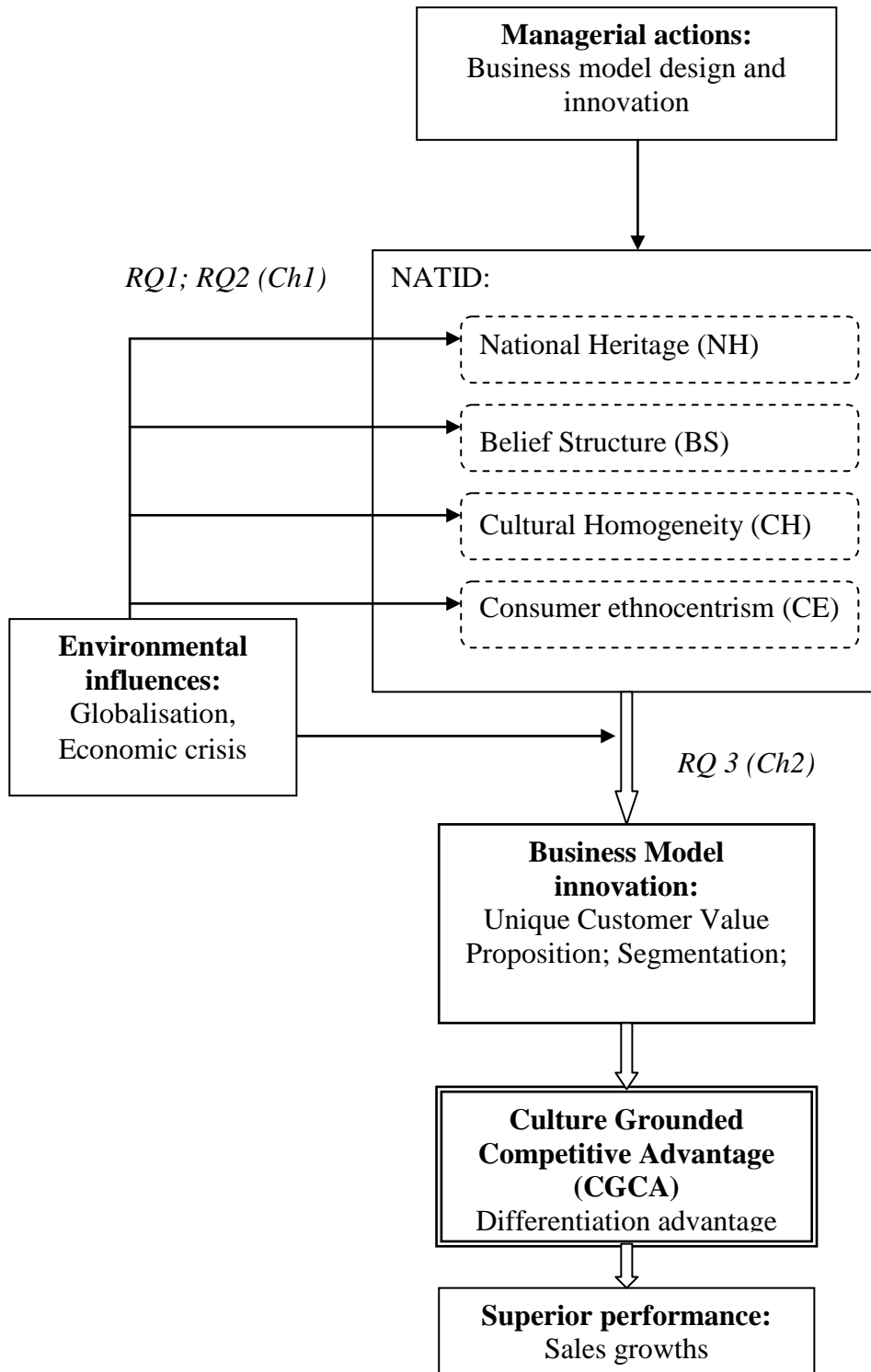


Figure 1.1: **Theoretical Framework of the research**

*Source: compiled by the author*

Chapter 2 is devoted to understanding the culture and its role in business in Latvia. Assessment of culture's influence on international trade and export is performed as well as evaluation of national identity in Latvia. National Identity is measured according to the NATID scale and compared with other countries data. Environmental

influences on national cultural identity are measured - horizontal relationship in Figure 1.

Chapter 3 is devoted to vertical relationship in Figure 1 – illustrative case examples show how national identity constructs are applied in business models and culture grounded competitive advantage measured as unique value proposition is created. Management actions are presented as proposed four step thinking pattern.

## **2. Measuring and Comparing cultures and national identities: theory application in Latvia**

*Chapter 2 consists of 39 pages and comprises 20 tables and 10 figures.*

In order to develop *culture grounded competitive advantage creation process* model it is necessary to understand culture, its components and its influences on business activities in detail, as well as how culture is influenced by environmental forces. Chapter 2 is devoted to overall assessment of culture's influence on international trade and evaluation of national identity in Latvia, its measurement according to the NATID scale, cross country comparison, and measuring environmental influences on national cultural identity.

The value of national cultural identity concept for business organisations is mainly in comparison with other cultures as it allows positioning the countries and to trace similarities and differences and assess export possibilities and design marketing activities. Influence of Cultural Distance on International trade is measured and the following Research Questions are answered in this subchapter:

*RQ1A: How Latvian national culture should be understood in comparison with other cultures?*

*RQ1B: What are the implications of cultural similarities and dissimilarities on Latvian cross-border trade?*

To answer these questions Cultural Distance Index (CDI), as proposed by Kogut and Singh's (1988) based on Hofstede's cultural indices, is calculated. Ranging countries according to the cultural distance index from Latvia; the closest country appeared to be Lithuania. Surprisingly that Estonia comes only after Norway and Finland and Russia is quite far in terms of culture. This verifies that Baltic countries are closer to the Nordic countries rather than to Eastern Europe or other Post Socialist countries. However study by Živko and Zver (2006), where Hofstede's indices for Baltic states were calculated from data gathered in the middle of 90ies, show closeness to Russia and other previous socialist countries. It can be explained with the shift in cultural values away from socialist ideology closer to indigenous national identities of the Baltic States, hence, Nordic countries.

Export and foreign trade data are used to analyse the influences on international business and regression modelling is used for statistical data analysis. Coefficient of determination (R-squared) provides a *measure of the goodness of fit* in the regression equation. R-squared for the samples is about 0,3. *t Test* and *F Test for significance* allows to conclude that linear relationship between cultural similarity of the countries and export is statistically significant.

*Residual analysis* is a tool to assess whether the model is appropriate. The removed outliers in the model are Netherlands, Norway and Finland – countries with very small CDI from Latvia. With removed outliers culture accounts for 70% of the relationship and thus it can be concluded that cultural distance is an important factor influencing export from Latvia. It can be also concluded that Netherlands, Norway and Finland possess unrealised potential for Latvian exporters. Consumers in those countries will understand and accept Latvian products with cultural attributes as the cultures are similar. Hence, Latvian exporters should consider those countries first when searching for new markets.

National Identity in Latvia is measured by the means of NATID scale which is 17 item Likert-type attitude statement questionnaire. The following Research Questions are answered:

*RQ2A: How strong is Latvian National identity?*

*RQ2B: Is Latvian National Identity influenced by globalisation forces and economic crisis?*

*NATID scale data Reliability test is performed calculating Cronbach`s alpha. It can be concluded that overall NATID model reliability is acceptable, as all overall national identity (ONI) Cronbach`s alpha coefficients are  $> 0,7$  , still none of the sub-constructs show consistently reliable results for all three year samples. However consumer ethnocentrism (CE) reliability also can be considered as acceptable as, if rounded, it is  $\geq 0,7$  in all three samples.*

Aim of measuring national identity over 3 years (2009, 2010 and 2011) alongside with scale reliability test was to identify changes in correlation with globalisation forces and economic situation. The question *RQ2B* is answered by comparing Overall National Identity (ONI) in Latvia over 3 year and with economic indicators and KOF index of globalisation. Globalisation index (KOF) shows strong positive correlation with overall national identity (ONI) as well as with belief system and consumer ethnocentrism. GDP growth however shows strong negative correlation with ONI and BS. The results are presented in the Table 2.1 – mean scores, followed by the standard deviation in parentheses for all the constructs of national identity are used instead of mode, because these scores are available for other countries and will be used in further cross country comparisons.

Table 2.1

**NATID constructs in Latvia in 2009, 2010 and 2011.**

Construct	Latvia 2009 (N=102)	Latvia 2010 (N=111)	CHANGE	Latvia 2011 (N=129)	TOTAL CHANGE	Direction
National Heritage	<b>4.58</b> (1.21)	<b>4.43</b> (1.57)	-3.23%	4.56 (0,89)	-0.36%	↓
Cultural Homogeneity	<b>4.61</b> (1.08)	<b>4.52</b> (1.52)	-1.99%	4.53 (0,84)	-1.80%	↓
Belief System	<b>3.43</b> (0.94)	<b>3.82</b> (1.91)	11.23%	3.77 (0,71)	9.94%	↑
Consumer Ethnocentrism	<b>4.31</b> (1.25)	<b>4.51</b> (2.48)	4.71%	4.37 (1,09)	1.55%	↑
Overall National Identity	<b>16.95</b> (2.66)	<b>17.28</b> (2.74)	1.93%	17.24 (2,36)	1.69%	↑
KOF Index of Globalisation (-1year)	63.24	76.14		71.6		↑
GDP per capita - PPP \$	17600	14500		13834		↓
Real GDP growth (-1year)	-4,6%	-17,8%		- 1,8%		↓

Source: compiled by the author

Overall National Identity score has increased by more than 2% and it can be considered as quite strong. Real GDP has decreased by 6% by the end of the period. All the constructs of national identity except cultural homogeneity have increased. Cultural Homogeneity in contrary has decreased thus indicating the polarisation of society. The society is becoming more culturally diverse and members of subcultures in consider more their differences. This can be explained by the poor economic performance of the country and people, being embarrassed by unsuccessful actions and decisions of the government.

Latvian respondents do report a distinctly high score in the Belief System neither in 2009, nor in 2010. Still the increase in 2011 is significant and it can be explained with human behaviour seeking consolation in religion in times of turbulence and uncertainty.

Consumer Ethnocentrism has increased by 4.71% between 2009 and 2010. It represents the beliefs held by consumers about appropriateness and morality of purchasing foreign products. Thus consumers in Latvia are becoming more ethnocentric and believe that purchasing imported products can harm the domestic economy and causes unemployment. They see that their duty is to support and protect the economy. Witkovich (1998) and Shankarmahesh (2006) found that younger consumers are less ethnocentric than older, hence the sample in this study show very cautious results. We can expect even higher consumer ethnocentrism with older sample in Latvia.

To answer research question 2B null and alternative Hypotheses are proposed:

$H_0$ : all three year populations are identical

$N_a$ : Not all populations are identical

*Statistical significance test of three year tendency is performed by the means of Kruskal-Wallis test resulting in  $H = 0.513923$  and associated p-value = 0.773398; with degrees of freedom is  $k - 1 = 2$ . As p-value  $0.77 \geq \alpha = 0.05$ , thus  $H_0$  should not be rejected.*

It means that in spite of overall national identity (ONI) growth as seen in the Table 2.14, the increase should be considered as statistically insignificant and treated with caution. It is not possible to conclude that economic crisis and intensification of globalisation result in statistically significant change of national identity construct (NATID).

National identity cross country comparison is performed by comparing data from Latvia with data from previous studies. NATID scale is not applied widely therefore data is available only for limited number of countries. Keillor and Hult (1999) measured national identity in Mexico, Hong Kong, USA, Japan and Sweden, latter their study was replicated by Phay and Chun (2003) in Korea, Singapore Thailand and Taiwan. Although Chi Cui and Adams (2001) conducted NATID survey in Yemen their data will not be used as the authors reported unsatisfactory fit of the model. Table 2.2 below presents the ranking of ONI score for the countries.

Table 2.2

**National Identity cross country comparison**

Country	National Heritage (NH)	Cultural Homogeneity (CH)	Belief System (BS)	Consumer Ethnocentrism (CE)	National Identity (ONI)	Classification
Thailand	5,3	4,98	4,38	4,93	19,59	Extremely strong
Korea	4,93	4,85	3,73	4,33	17,84	Strong
USA	5,15	4,92	3,49	3,88	17,44	Strong
Mexico	5,07	4,74	3,49	3,71	17,0	Strong
<b>Latvia</b>	<b>4,60</b>	<b>4,57</b>	<b>3,44</b>	<b>4,32</b>	<b>16,93</b>	<b>Strong</b>
Taiwan	4,55	4,33	3,8	3,88	16,57	Neither strong nor weak
Hong Kong	4,14	3,92	2,82	4,36	15,2	Weak
Singapore	3,36	4,52	3,6	3,36	15,11	Weak
Japan	4,9	4,73	2,8	2,37	14,79	Weak
Sweden	4,64	4,12	2,56	2,1	13,4	Extremely weak

Source: compiled by the author

Latvian national identity 16,93 falls into category “strong” however NH is ranked only seventh, but CE is ranked fourth. Latvian ONI is the fifth strongest in the sample. Latvia has relatively strong National Identity and high consumer ethnocentrism; hence local companies should capitalize on it. As suggested by Shimp and Sharma (1987) and Olsen (1993) local companies should take advantage of ethnocentric tendencies and promote their “native” image. This can provide small domestic companies with competitive advantage even over large international competitors.

Environmental factors, such as economic crisis and decrease of purchasing power influence all aspects of social life and also overall national identity and consumer ethnocentrism. Its impact on consumer decision making is in favour of domestic producers. However the study shows that this influence takes time and three year period is too short to report statistically significant impact.

Since NATID model is the only one taking into consideration culture from resource perspective it can be applied in cross country and cross culture comparisons. Combination of NATID model with Hofstede’s dimensions can provide managers and marketers with broader picture and versatile insights into international marketplace and consumer segments.

Combination of Hofstede’s cultural indices and national identity constructs for foreign market assessment: ONI – home country overall national identity; CDI – cultural distance index between two countries;  $IND_{FC}$  – foreign country Hofstede’s individualism score;  $UAV_{FC}$  – foreign country Hofstede’s uncertainty avoidance score (shows that reverse score should be used);  $CE_{FM}$  – foreign markets’ consumer ethnocentrism. The model show satisfactory Significance F 0,04. However p-values for separate regressors are higher: IND – 0,25; UAV – 0,15; CE – 0,29 and CDI – 0,22. R-square is 0,64 and adjusted R-square 0,5 and standard error is 163172.4. The



magnitude of standard error should be judged relative to the value of the dependent variable (export). Standard deviation of export is 225887.2. It appears that standard error of the estimate is smaller than standard deviation.

It can be concluded that adding national identity (NATID) constructs and individualism and uncertainty avoidance to the model increases its reliability. In the models with only CDI R-squared is about 0,3, however, in combined model it is 0,64 and adjusted R-square is 0,5. Thus it shows that up to 50% of the relationship depends on the regressors.

### 3. Culture Grounded Competitive Advantage

Chapter 3 consists of 42 pages and comprises 12 tables and 11 figures.

This chapter answers questions “How” and “Why” therefore it is qualitative. It aims to present a theoretical model or path for culture-grounded competitive advantage (CGCA) creation bots, in domestic and foreign environment, and thus answer *RQ3: How companies use national identities of particular localities to build culture grounded competitive advantages?*

Qualitative study of 18 Latvian and 16 international companies provide the data set for competitive advantage and business model analysis. Data are obtained from variety of secondary sources, field visits and interviews. Several Latvian companies were chosen from the total sample for deeper analysis: MADARA, STENDERS, Daiļrade RC, Rūķīšu Tēja, Lāci, Valmiermuiža, Varis Toys, and Tochun Consulting, which is presented as brand RetaiBaltic. Case examples show how national identity constructs are applied in business models, and how culture grounded competitive advantage is created based on unique value proposition. Latvian sample companies are presented in the Table 3.1.

Table 3.1

**The sample - Latvian companies**

Nr	Company	Main Product	Industry	Industry subsector	Scope of operations
1	MADARA COSMETICS	Eco-cosmetics	Manufacturing Service	Health and Personal Care Stores Cosmetics, Beauty Supplies and Perfume Stores	International
2	STENDERS	Eco-cosmetics; Gifts	Manufacturing Service	Health and Personal Care Stores; Cosmetics, Beauty Supplies and Perfume Stores	International
3	Lāci	Bread	Manufacturing Service	Bread and Bakery Product Manufacturing Secondary data	Mainly local with some international
4	Varis Toys	Construction sets	Manufacturing	Doll, Toy and Game Manufacturing	International
5	Rūķīšu tēja	Tee (eco-product)	Manufacturing	Agriculture; Coffee and Tea Manufacturing Fruit and Vegetable Preserving	Mainly local with some international
6	DaiļradeRC	Souvenirs	Manufacturing	Wood, textile, leather manufacturing	Local
6	Lido	Catering establishments	Manufacturing Service	Food Services and Drinking Places;	Mainly local with some international
7	Brīvais vilnis	Canned food	Manufacturing	Seafood Product Preparation and Packaging	International
8	Rīga Black balsam	Alcoholic drink	Manufacturing	Beverage Manufacturing	International
9	Laima	Chocolate	Manufacturing	Sugar and Confectionery Product Manufacturing	International
10	Bauskas alus	Beer; ‘Kvas’	Manufacturing	Beverage Manufacturing	Mainly local with some international

Table 3.1 continued

Nr	Company	Main Product	Industry	Industry subsector	Scope of operations
11	Valmiermuižas alus	Beer	Manufacturing	Beverage Manufacturing	Mainly local with some international
12	Larelini	Textile	Manufacturing	Textile and Fabric manufacturing, Finishing and Fabric Coating	International
13	Motra	Caviar	Manufacturing	Seafood Product Preparation and Packaging	International
14	Alīdas kafeja	Coffee drink	Manufacturing	Agriculture; Beverage manufacturing	Local
15	Institute of Innovative Biomedical Technology Ltd	FitoBALT Food additives; eco-products; medicine	Manufacturing	Pharmaceutical and Medicine Manufacturing (chemicals) Bio products	International
16	Tosun Consulting	Sales training	Service	Business consultancy and sales training	International
17	Ilze Sweets Brand CAPS	Chocolate, cookies	Manufacturing	Sugar and Confectionery Product Manufacturing	Local
18	MATKA	Branding services	Service	Business consultancy	Local and international

Source: Compiled by the author

As concluded in Chapter 1, the best way to assess of differentiation advantage creation potential is customer value proposition. Emotional and symbolic value, resulting in economic value or monetary worth of feelings when customers positively experience products and services, will sooner lead to competitive advantage and superior performance than functional and economic value. The latter two are a must to stay in business. Economic value can lead to low cost leadership, by adding functional value competitive advantage can be achieved if the function is the key motivator for the customers. However nowadays customers have a wide choice of everything and therefore emotional and symbolic values become extremely important (Rintamaki et al., 2007). Dominant competitive advantage is the one on which the company's values are built (Ma, 1999a), thus it can be traced from value statement.

Sales growth of the particular company in comparison with the industry average is other applicable measure of competitive advantage. Table 3.2 summarizes data on sales growths, customer value proposition and types of competitive advantage on Latvian companies.

The Table below shows that mentioned Latvian firms have outperformed local and even international competitors. A sales growth in 2011 in Latvia on average was 4.9% (Strautins, 2011). All the above mentioned examples were much more successful. According to Deloitte (2011), the chemicals industry is continuing to recover with revenue growing at a compounded annual growth rate of 7.9%. The European Chemical Industry Council reported that consumer and specialty chemicals production rose by 6.8% and 6.1% respectively during 2010 (Hadhri and Pieper, 2011). Madara Cosmetics and Senders, both operating in this industry, exhibited much higher sales growths than average.

Table 3.2

**Sales growths, customer value proposition and type of potential advantage**

Company	Measures of CA potential and Types of CA		
	Sales growths	Customer value proposition	Type of CA
MADARA COSMETICS	30% in the first half of 2011 according to the same period in 2010 (Nozare.lv)	Effectiveness and quality achieved through ECOCERT and Latvian Identity; Emotional story	Marketing differentiation; Innovation differentiation
STENDERS	27% in the first half of 2011 according to the same period in 2010 (Nozare.lv) In Latvian market - 14%	Symbolic value: story about old Stender, authenticity; Rumour: secret of eternal youth; Emotional value: service culture based on harmony, passion, love	Marketing differentiation
Rūķīšu tēja	100% annually since 2000, in 2011 it will be less as company is approaching its maximum capacity (Lignickis, 2011)	Emotional and symbolic based on beliefs and traditions	Marketing differentiation
Tochun Consulting	300% in second quarter of 2011 compared with the same period in 2010 (company established in March 2010; Tochun, 2012)	International experience and culture based competence	Innovation differentiation
Daiļrade RC	Stable growth since 1992; in 2011 – average 3% (Bunza, 2012)	Authenticity – symbolic value	Marketing differentiation
Valmiermuiža	30% in the first half of 2011 according to the same period in 2010 (Nozare.lv)	History, craft beer; Vicinity	Marketing differentiation
Lāči	30% in the first half of 2011 according to the same period in 2010 (Nozare.lv)	Symbol of Latvia, emotional value attached to ancient recipes and traditions	Marketing differentiation
Varis Toys	20% increase in 2010 (200 000LVL) according to previous year, due to export. 90% of production is exported, to Germany, Japan, USA, Canada and other countries (Nozare.lv)	Combination of ecology, aesthetics and developmental need of a child, emotional value of parents` childhood to toys	Innovation differentiation Marketing differentiation

Source: compiled by the author; sales growths data from Nozare.lv and interviews

Customer value propositions created by the companies presented in Table 3.2 carry mainly emotional and symbolic values. For example, emotional stories based on unique history (STENDERS, Valmiermuiža, Madara Cosmetics) or memories evoked by the product (Varis Toys), symbolic value of ancient practices (Lāči, Rūķīšu tēja) or authenticity (Daiļrade RC). All these value propositions mainly lead to marketing differentiation advantages. However some companies also have created innovation differentiation advantages based on cultural skills and traditions. For example, Tochun Consulting does not include its cultural values in marketing materials but have used the Osman trading traditions (The Ottoman Turks) to design their services in innovative way. Varis Toys use the traditional skill to build wooden houses without

a single nail to design their children construction sets.

As concluded by Ma (2000), dominant competitive advantage is the most important for the company and it translates directly from firm`s mission and values, and it creates the customer value proposition (CVP). Citations indicating the dominant competitive advantages of the Latvian companies are presented in the Table 3.3.

Table 3.3

**Dominant competitive advantage**

<b>Company</b>	<b>Citation indicating Dominant Advantage</b>
MADARA COSMETICS	“Sense the force of Baltic plants” Each MADARA product is a short story about Latvia. And we’re happy that the world listens to and understands MADARA’s stories.
STENDERS	Our mission is to see, hear and want to explore our own and foreign culture and traditions as well as to bring our culture to the world. We create the ambiance with respect to the past in which beauty prevails over functionality. Baltic heritage: the trend of authenticity reproduced with permission of Stenders (Fisk, 2009). The company revives ancient Latvian recipes but doesn’t shy away from borrowing the best from other countries’ traditions.
Rūķīšu tēja	Enjoy and appreciate the gifts of Latvian nature
Daiļrade RC	Our mission is to popularize Latvian craft traditions and state by souvenirs; to provide companies with authentically Latvian representation materials thus allowing them not only to represent themselves but also Latvia as unique place
Tochun Consulting (RetailBaltic)	You must go through the experiences
Valmiermuiža	Master brewers spent an entire year delving into ancient recipes in search of the holy grail; the recipe which today’s beer lover would enjoy most.
Lāči	Things happen a bit differently here. More thoroughly. If the people here do something, then they do it like it was done a century ago - for real and sincerely. From the heart. <i>Mission:</i> To bake natural and high quality bread and original bakery items, all while honouring, upholding and developing centuries-old traditions. <i>Values:</i> Ancient and unique baking traditions
Varis toys	Since very beginning humans have been in a very close relation to nature – fields, rivers, trees and everything that is environmental. This is where VARIS Toys story begins – story about wooden toys from our childhood that makes all our inventions and discoveries emotionally valuable and unique. Skilled craftsmanship is important in the production of VARIS Toys

*Source: compiled by the author*

All firms represented in Table 3.3 build their dominant competitive advantages on cultural attributes as they indicate cultural values as the company’s values, for example, Lāči “ancient and unique baking traditions”. Moreover, they include them in their mission statements, for example Lāči “To bake natural and high quality bread and original bakery items, all while honouring, upholding and developing centuries-old traditions”, STENDERS “mission is to see, hear and want to explore our own and foreign culture and traditions as well as to bring our culture to the world”, Daiļrade RC mission is to “popularize Latvian craft traditions and state...”

*Business Models*

Further the assessment of firms` business models is presented. Ostervalder (2004) propose assessing business models on nine axes which are the nine basic building

blocks of a business model. Every one of these axis would allow characterizing a specific part of a company's business model. He suggested assessing a larger number of business models in or across industries and analyzing if there are any specific patterns in the characteristics of successful business models. Figure 3.1 presents the comparisons of business models of five Latvian companies.

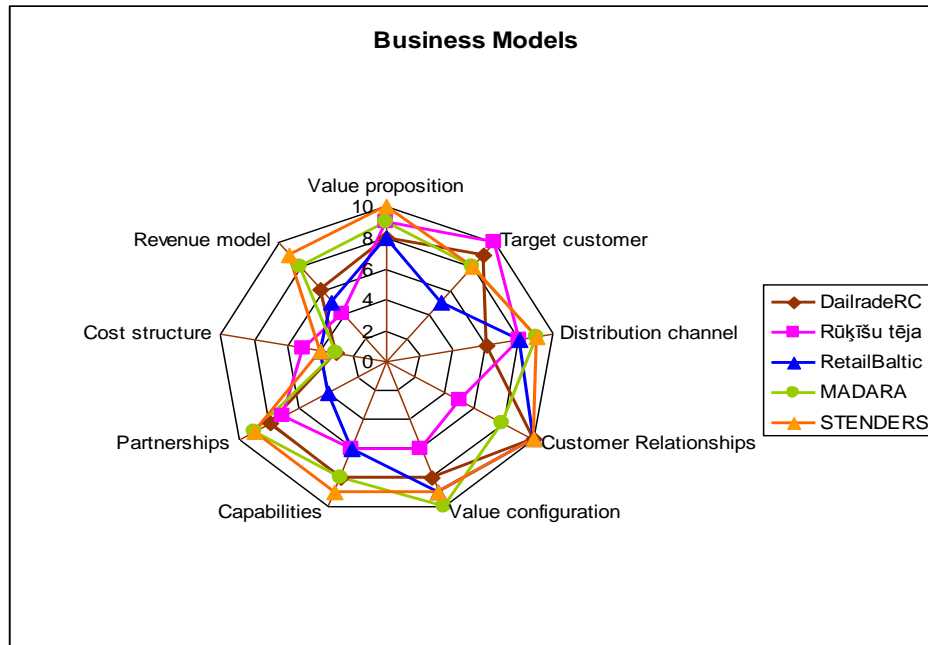


Figure 3.1 **Business Model assessments**

*Source: compiled by the author*

From figure above it is obvious that all the business s models are typical for differentiation advantage, if evaluated according to Porter, as their cost structure is definitely not low. As it is stated by STEDERS, low cost is not a target. These business models allow companies to have higher costs which are compensated with high value proposition.

According to data presented in Tables and the comparison of business models it is enough evidence to conclude that national culture can serve as source of dominant competitive advantage based on differentiation mainly expressed as marketing and/or innovation advantage. Sales growth figures indicate that such advantage exists and is mainly presented as emotional and symbolic value proposition and source of capabilities.

### *Towards New Business Model*

Business model is highly relevant in the current business environment and in the framework of this research to provide reader with clear ‘roadmap’ of proposed activities for CGCA creation. Aiming to combine existing culture frameworks, strategic management theories and business model approach, and in particular putting NATID into BM, the following model (Figure 3.2) is proposed:

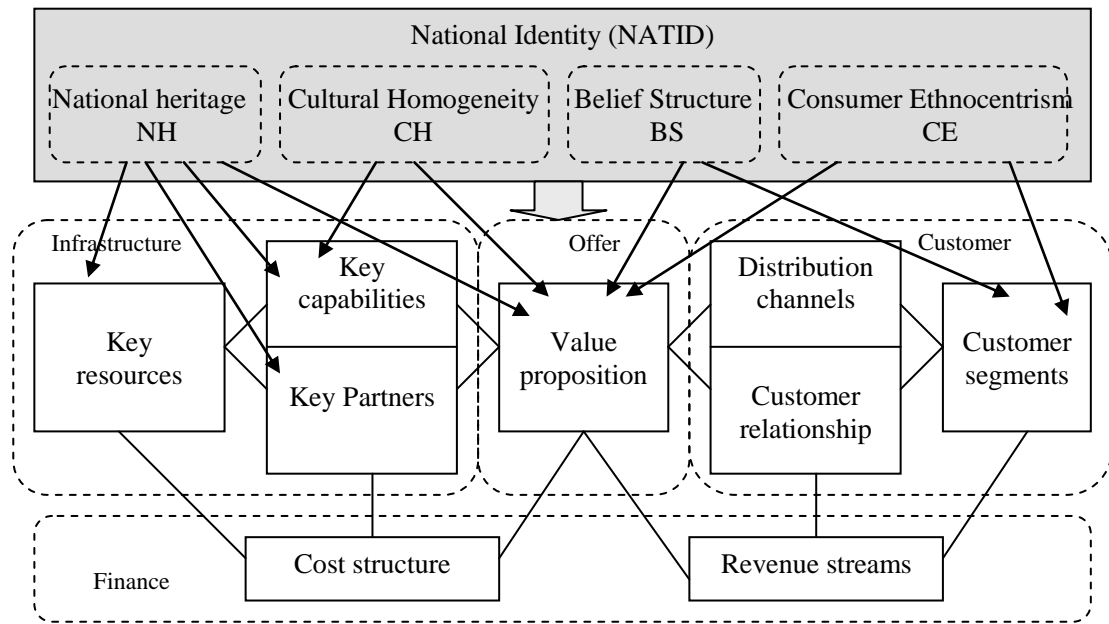


Figure 3.2: **NATID constructs and Business Model**

Source: Osterwalder (2004) modified model, Keillor and Hult (1999) NATID model and author's proposition

Gathered cases illustrate the model. *National Heritage* serves as key resource and for capability building, and specific value proposition in the same time:

- EMU is authentically Australian, company's products and marketing campaigns "proudly promote genuine Australian heritage and distinctive lifestyle". Being Australian is a value for company and its consumers.
- Baileys use two Irish traditions combined – distilling and farming. Successful R&D by developing ancient skills and traditions has resulted in unique product, Bailey's Irish cream Liqueur, in which milk is preserved by the alcohol alone.
- Red Bull – Thailand caffeine –filed drink "Kating Daeng" which was on sale throughout Asian region containing exotic ingredients and promising to heal ailments flue to impotency.
- Sushi – sushi restaurants all over the globe are like "Japanese cultural export", it encompasses transformation of Japanese food culture from 17<sup>th</sup> century including recipes and atmosphere. Sushi has made a journey from Japanese street snack to global delicacy (Insberg, 2007).
- The Body Shop have built its capabilities on traditions, processes and skills of indigenous people all over the globe – Brazil nut oil is produced in Kyapo village utilizing traditional cultural cycles and traditions while using appropriate, purpose-built technology, it forms basis for its best-selling conditioner. Shea butter in Ghana in accordance with local knowledge and rituals.
- Zwak applies Hungarian traditions and history of indigestion. Zwack was the name that most Hungarians were assured was familiar to a long line of ancestors. Products are exported to 28 markets worldwide in 2010.

In 2003 market findings proved that heritage is unique value for customers: young customers in Hungary and elsewhere in Central European region are focused on roots and traditions, something to hold on to as they ventured out onto uncertain and new paths. They found consumers to like products that had a connection with the past and that created a feeling of belonging and tradition – products that evoke nostalgia (Polack and Akbar, 2010).

*Cultural Homogeneity* serves for capability building and value proposition for:

- LIDO in Latvia as described before and in Belorussia. The design and decoration are very similar to Latvian LIDO, but colour style more adapted to Belarusian culture tradition (yellow – green colour, not yellow – brown like in Latvia).
- Marimeko – although designs of Marimeko can be identified with Finish folk songs, links to Yugoslavian, African, Italian and Algerian traditional design can be traced. One of the current designers (Fudzivo Išimoto) has introduced Japanese aspects in traditional Finish design by adding more abstract ornaments and softer lines to traditionally nature based and colourful fabrics.

*Belief Structure* provides a value proposition and serves as consumer segmenting instrument:

- Zam Zam Cola, Mecca Cola and Quibla Cola have created their products based on specific beliefs of Muslim consumers. The products are alternatives to such ‘western’ products as Coca Cola and Pepsi. The product’s name is a reference to the “Well of ZamZam” in Mecca, which is one of the stops on the Islamic pilgrimage of the Hajj. These products are distributed throughout the Middle east, some African and European countries. The Islamic cola warriors say this is an easy way for Muslims to feel they are punishing George W. Bush.

*Consumer Ethnocentrism* fits in the business model both as unique value proposition and basis for customer segmentation. However this construct more refers to locations or countries than to firms. Opportunities exist for local companies to find niche markets where the local identity and culture is an advantage. Usunier and Lee (2005) has found that when consumers show a strong liking for domestic goods based on nationalism and consumer ethnocentrism, they may also show a fascination for foreign cultures and their goods. In those cases symbolic attributes or national identity symbols work as symbols of exoticism.

Some companies try to build local consumer ethnocentrism on completely different reasons. For example “Rūķīšu tēja” believes in the value of plants grown in Latvia because for the customers who live in a specific climate zone (Latvia in this case) only those plants who grow in the same zone are the most valuable as they contain all the ingredients necessary for healthy lives of those people. The company widely promotes this idea thus building specific consumer ethnocentrism for locally grown ingredients as their customers deeply believe that plants grown in other regions will not be so effective for their health. This approach helps the company to maintain loyal customer segment, however it hinders company growth. “Rūķīšu tēja” refuses to buy tea ingredients from foreign suppliers even when they have run out of some specific ingredients and therefore some sorts of tea can not be produces.



## **Recommended thinking pattern and tools for Culture Grounded Competitive Advantage creation**

Culture grounded competitive advantage creation process broadly speaking include *finding culture specific traits and attributes which can be universally appealing (or appealing to specific segment) and finding customer segment to whom these specific attributes would be appealing*. Thinking about business model as the strategy's implementation into the company's money earning logic and building on RBV, DCV, S-D logic and ABV, the following steps for culture-grounded competitive advantage (CGCA) creation process are proposed:

- Intent – broad choice defined: horizontal or vertical differentiator, niche player, focused differentiator, multiple niche strategy or other;
- Opportunity sensing – identification with locality; understanding that globalisation opens doors and widens the horizons, consumers put more value on cultural attributes; capturing ethnocentric tendencies;
- Opportunity seizing:
  - Engagement with culture specific resources and their appropriation – developing capabilities from culture specific skills, knowledge and understanding of the market;
  - Choice of direction – stage related to the market choice (understanding of potential market), product and service choice, customer segmenting;
  - Re configuration of resources – creation of firm-specific resources and capabilities. Finalizing strategy choice.
  - Value co-creation with customers – Create cultural meaning of the product or service for particular customer – attach attributes; highlight common values or/and subcultures;
- Outcome – creation of CGCA and contributing to location (value co-creation with the location)

### ***Visualisation tools – Eco-mapping and Rich Picture***

**Eco-mapping** approach is proposed for application in this stage.

Organisational Eco-map presents resources and firms relationships with these resources. The resources are categorised as follows:

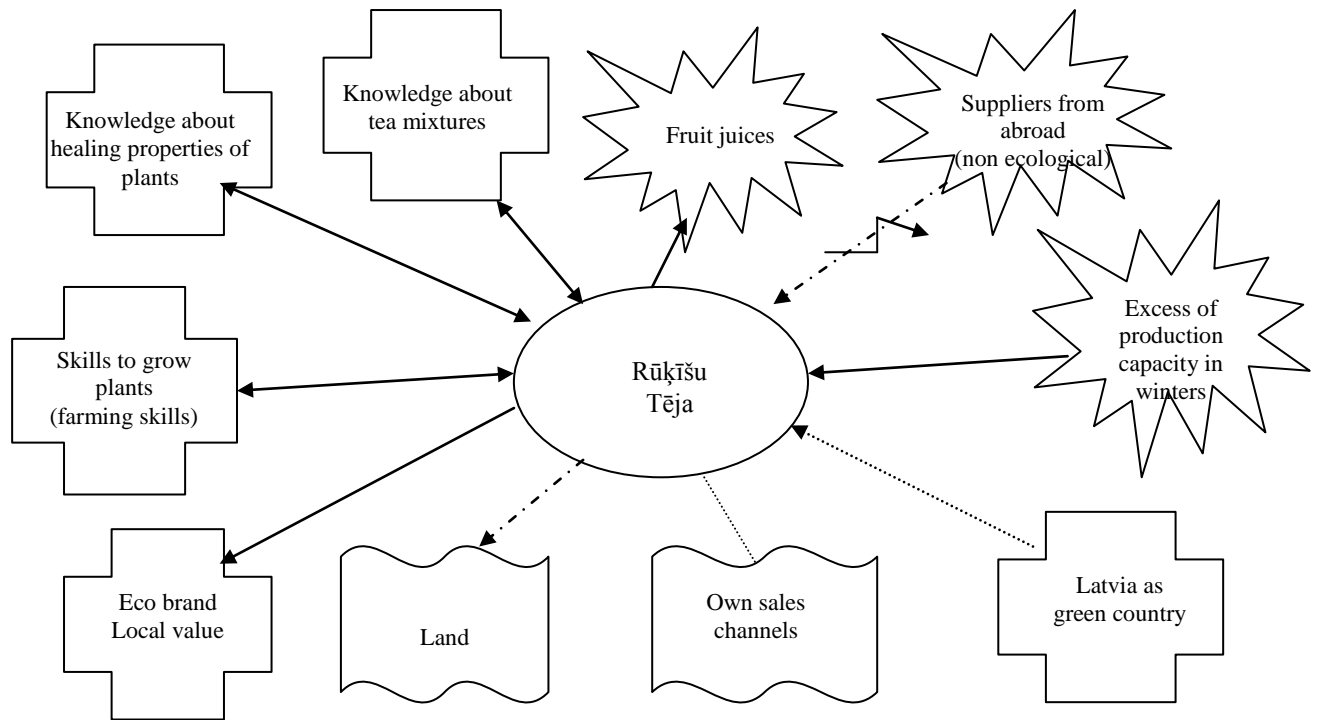
- Available and applicable resources;
- Available, but not currently applicable resources;
- Resources not available at the moment, but could be applicable.

The relationships in turn are characterised as follows:

- Stable relationships – the resource is utilised in full capacity;
- Unstable relationships – the resource is only partly utilised;
- Conflicting relationship (or values) – the resource is not used at all, its value is conflicting with current firm's values.

This approach to some extent is similar to SWOT analysis, still it is wider as it represents resources available, but not applied at particular moment, and also those which are completely unnecessary at the moment (these normally are not included in the SWOT analysis). Thus it enables the companies to identify some possible resources that exist, but managers have never thought about applying them. In comparison with SWOT approach, it allows to see sources of opportunities *before*

they can actually be called ‘opportunities’. It also includes the relationship characterised as strong, weak or conflicting, thus allowing the company to analyse these relationships and interactions. The arrows represent the direction of relationships – one way or two ways, thus identifying sources of conflict or opportunities. More symbols and relationships can be added to the map if necessary. Figure 3.3 present the Eco-map created for Latvian tea producer “Rūķīšu tēja”.



Description of the symbols:




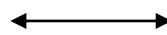
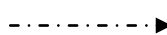
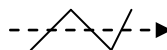
-  Available and applicable resources
-  Resources not available at the moment, but could be applicable
-  Available but not applicable resources
-  Stable relationship
-  Unstable relationship
-  Conflicting relationship (values)

Figure 3.3: **Eco-map for “Rūķīšu tēja”**

Source: Author’s proposition using data from interview and secondary sources

Other Soft Systems methodology tool, which can be applied in this stage, is **Rich Picture**. This tool was applied as part of seminar in France, Normandy Business School, ERASMUS Intensive Programme in May 2011. Students were asked to work in mono-cultural groups and draw a rich picture of their country’s cultural environment including skills, symbols, typical products, specific knowledge. Then

they were asked to discuss their pictures and their perceptions about their own cultures with others. As representatives from 10 countries participated, it was possible to compare the perceptions. The discussion revealed that almost in every culture there are some specific products, skills and knowledge, which is not known to representatives of other cultures, still would be appealing. Smaller countries seem in advantageous position in this respect, because there were less familiar, and more new products were discovered, which can be potentially exported and possess a unique value proposition for customers.

***Direction tools: Country choice grid and Country/product choice matrix***

Applying the logic of Hofstede and previous research, NATID constructs can be divided in 2 categories:

1. Attitude creating – Consumer Ethnocentrism (CET) and Belief System (BS);
2. Resources creating – National Heritage (NH), Cultural Homogeneity (CH) and Belief System (BS)

The first group will influence more sales and distribution - marketing. The second group will allow focusing on product or service creation – R&D and manufacturing. As a result marketing differentiation advantage and/or innovation differentiation advantage is created, as presented by examples in Table 3.4. Splitting national culture in identity constructs allow managers to position them in definite parts of business models.

As conclude in Chapter 2, both IND and UAV has impact of new product acceptance, thus the combined score can be used. Low UAV is favourable for new product acceptance and High IND is favourable for differentiated products. In order to combine the scores, reverse score of the IND is used. Countries positioning is similar, however, Sweden becomes even more attractive as it has Low UAV and high IND scores.

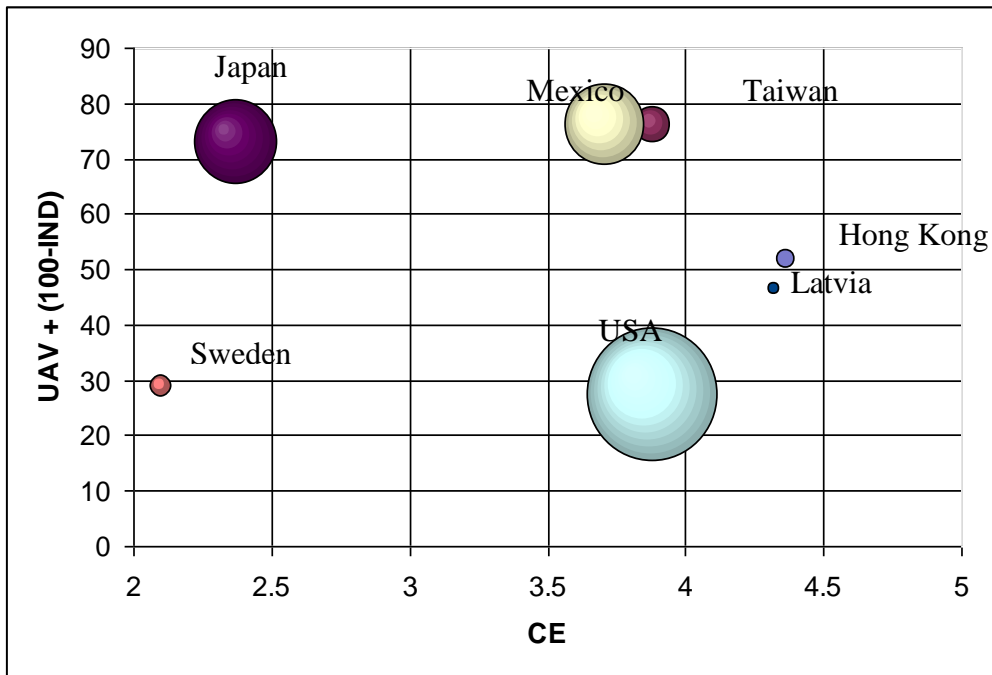


Figure 3.4: **Choice of direction (place): Countries position according to the acceptance of foreign products with cultural characteristics**

*Source: Author's proposition*

Population as the measure of market size, however, this measure can be modified according to the needs of the company. Target market or target niche size would provide better results.

Country choice for culture-bound product and direction choice in terms of products can be analysed on the basis of Figure 3.5.

Target country cultural indices: IND and UNA (reversed)				
		Low	Medium	
Home country identity constructs: ONI, NH	High	* Be careful with cultural characteristics of the product; * Do not use them if they do not correspond to the values of host country; * Adapt marketing activities to host culture;	* Exploit NH, * High possibility for culturally based differentiation strategies; * Still be careful with cultural conformity	* Exploit NH * Differentiation strategies based on cultural features of the product are highly feasible
	Medium	* Use cultural attributes of the product offerings only if cultural values are similar; * Adapt marketing activities to the host country	* Exploit NH, * Use cultural values only if cultural values are similar; * Focus on the similarities in marketing activities	* Use all possibilities to exploit NH (attach attractive cultural stories) * Differentiation strategies based on cultural features of the product are highly feasible
	Low	* Avoid adding cultural attributes in the product	* Use cultural attributes only if cultural values of both countries are the same	* Use any possible cultural characteristics for differentiation (invent attractive cultural stories)

Figure 3.5: Choice of direction (place and product)

Source: Author's proposition

The grey area seems more feasible for CGCA creation as it encompasses medium to high national identity of the producer and favourable conditions in the target country: medium to high individualism (IND) and medium to low uncertainty avoidance (UAV score is applied reversed in this framework). Latvia falls in high national identity (ONI) category, but medium understanding of national heritage (NH). Hence, local companies have high potential for CGCA creation, and still they must pay attention to country choice and segment choice and formulate their strategies accordingly.

The resource appropriation and reconfiguration process can include but is not limited to:

- Highlighting unique organisational history if such can be traced;
- Creation or invention of history;
- Story creation;
- Attaching emotional and symbolic attributes to differentiate the offerings;
- Culture as a brand where it is favourable to the product.

Finally the **outcome** is value co-creation not only with customer as a person, but also with a country. If the outcome is successful in the definite foreign market, this product will serve as ambassador of the culture it comes from. The intangible heritage of this particular location will be naturally preserved and even cultivated without necessity to attract special funds and organisations. Table 3.4 presents the summary of the thinking pattern as well as proposed tools described above.

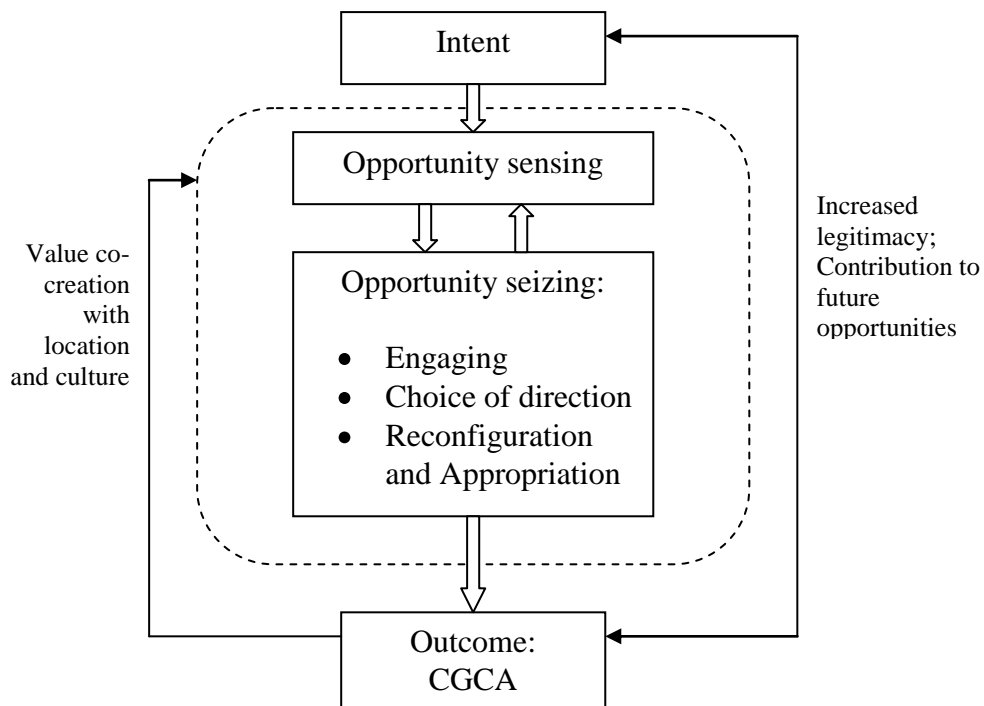
Table 3.4

**CGCA creation process steps and tools**

<b>Process step</b>	<b>Proposed actions and tools</b>
<b>1. Intent</b>	
Initial choice of strategy	Differentiator, niche player, focused differentiator, multiple niche strategy.
<b>2. Opportunity sensing:</b>	
Identify expanded cultural boundaries;	Globalisation as boundaries expanding process
Visualize and better understand cultural environment	NATID analysis; Eco-map Rich picture of national identity
<b>3. Opportunity seizing:</b>	
Engaging with cultural environment	NATID+BM Benchmarking
Choice of direction	Countries position according to the acceptance of products with cultural characteristics Choice of direction (place and product) matrix
Appropriation and Re-configuration of resources: Value co-creation with the customer	Highlighting or creating new history; Story creation; Attaching attributes Branding;
<b>4.Outcome</b>	Result: Stronger Country/location brand and identity

*Source: Author's proposition*

Culture grounded competitive advantage creation process broadly speaking include finding culture specific traits and attributes which can be universally appealing and finding customer niche to whom these specific attributes would be appealing. Thinking about business model as the strategy's implementation into the company's money earning logic and building on RBV, DCV, S-D logic and ABV, the following steps for culture-grounded competitive advantage (CGCA) creation process are proposed. Figure 3.6 below shows the process model.



**Figure 3.6: CGCA creation process model**

*Source: Author's proposition*

The model above and recommended thinking pattern builds on logic of Resource based View (RBV), Dynamic Capability View (DCV), Action Based View (ABV) and other strategy theories. In modern business environment the notion of value becomes wider; it is not only profit for the shareholders, but value co-creation with the customers. Although this idea is as old as Stakeholder theory, using culture as resource for business competitiveness provides the basis for reciprocal process – companies are creating value for their countries and enhanced countries` potential is creating additional cultural value for the businesses, organisations and people.

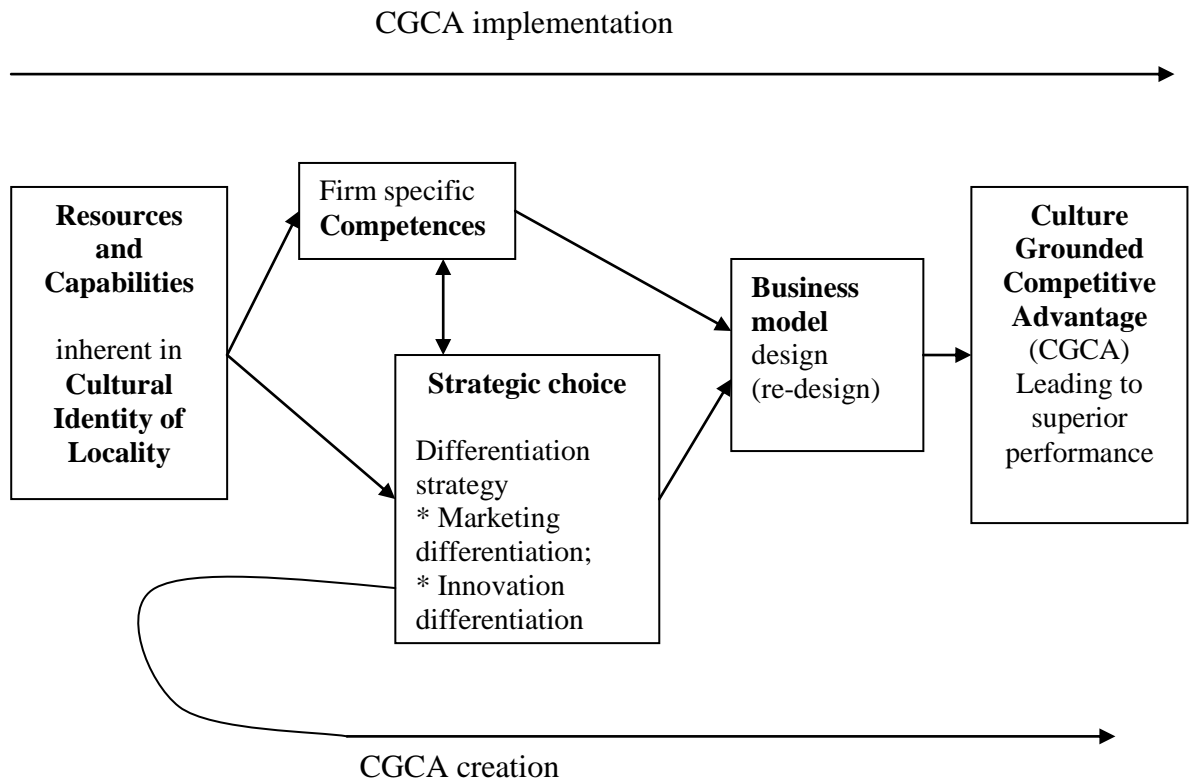


Figure 3.7: **Strategic choice, business model and competitive advantage creation**

*Source: Author's proposition*

The implementation of the model presented in Figure 3.7 follows the upper arrow similarly like presented by Hill and Jones (2007), however the creation process from the point of view of entrepreneurial managers follows the lower arrow. The creation process starts with 'Intent' which is described above and include the broad choice defined. Opportunity sensing and seizing include identification of resources and capabilities and appropriation – creation of firm specific competences relevant to the business model, which in turn is designed or re-designed in order to make use of these resources, capabilities and competences, and create unique customer value proposition. As a result of business model re-design culture grounded competitive advantage can be created which in turn can lead to superior performance.



## SUMMARY AND CONCLUSIONS

The main aim of the current research was to develop culture grounded competitive advantage creation process model that outlines thinking pattern including specific steps by which national cultural identities become resources for business model innovations leading to competitive advantage creation for SME. The dissertation has resulted in Culture Grounded Competitive Advantage (CGCA) model including four steps, and three tools which can be applied by entrepreneurial managers during relevant model steps.

Implementing the model will lead SMEs to competitive advantage creation, however, all other aspects of firm`s management must be competitive as well. In other words, the model can not guarantee the creation of competitive advantage, but may definitely help companies to identify valuable resources and capabilities inherent in national cultural identities and thus facilitate the process of competitive advantage creation.

The main conclusions of the dissertation can be summarised as follows:

1. Several competitive advantages (dominant as well as supportive advantages) may be necessary for a firm to achieve superior performance. Dominant competitive advantage is the one which is directly linked to company`s values. Successful Latvian companies use national culture as source of values and build their mission statements in connection with it. Some companies utilize also cultures of other nations. Thus culture can be viewed from resource based perspective and intangible resources inherited in indigenous cultures can serve for business organisations, and some of them are inscribed in UNESCO Intangible heritage list.
2. The sources of competitive advantage are Key Resources and Capabilities which are valuable, rare, costly to imitate and organization is bale to exploit them, as well as relationships which configure the value proposition. Culture and national cultural identity corresponds the VRIO characteristics. Successful Latvian companies use cultures to build organizational capabilities and develop new products or services thus creating innovation differentiation advantage.
3. The best measure of differentiation advantage creation potential is customer value proposition. Emotional value as well as symbolic value is the economic value or monetary worth of feelings when customers positively experience products and services. Value proposition as means for competitive advantage assessment is applicable even at early stages of business and/or product development when performance outcome measures are not available jet. Successful Latvian companies use cultures to attach emotional and symbolic value to their products and services thus creating marketing differentiation advantage.

*RQ1A: How Latvian national culture should be understood in comparison with other cultures?*

4. Countries which were considered close to Latvia, such as Russia and other former Soviet Union block countries appear to be quite different in terms of overall cultural attitudes. The CDI between Latvia and Nordic countries is small hence our values will be understood there. Netherlands, Norway and Finland possess unrealised potential for Latvian exporters, as they are culturally close (small CD), still export to those countries is low.

*RQ1B: What are the implications of cultural similarities and dissimilarities on Latvian cross-border trade?*

5. It can be concluded that cultural distance alone is not highly significant predictor for exports and foreign trade (only about 30% of relationship depend on CDI), still it is statistically significant. Considering cultural distance and export or foreign trade, exponential relationship fits best. The application of cultural distance index (DCI) in assessment of export potential and foreign trade has been criticized, however the study show its reliability. On the contrary, Norway, the Netherlands and Finland, which are culturally closer, possess unrealised potential for Latvian exporters. They appeared as outliers in the model and although export to these countries from Latvia is relatively small, they should be considered as perfect opportunities in future.
6. NATID constructs and Hofstede's cultural dimension scores, as well as cultural distance index can be used in combination thus providing managers with richer picture on the situation and environment. Model combining consumer ethnocentrism (NATID construct) with UAV and IND (Hofstede constructs) exhibited better result – about 50% of the relationship can be explained by the model

*RQ2A: How strong is Latvian National identity?*

7. NATID scale for quantifying national identity and its constructs is the only existing measure viewing culture from resource perspective and it has proved to be quite reliable, however there is some place for its improvement.
8. Latvia has relatively strong Overall National Identity and high Consumer Ethnocentrism. Hence, local companies should capitalize on it. Data from Latvian samples show that customers will appreciate products with cultural attributes (high CE) and Latvian culture has variety of unique features (high NH) which could be added to the products in order to enrich customers' experiences.

*RQ2B: Is Latvian National Identity influenced by globalisation forces and economic crisis?*

9. The study shows that economic factors, such as economic crisis and decrease of purchasing power can be considered as antecedents of consumer ethnocentrism and stronger overall national identity. Its impact on consumer decision making is in favour of domestic producers. However, the research shows that this influence takes time and three year period is too short to report statistically significant impact.

In the global marketplace where products are losing their identity because of their similarity in the function, designing local features into a product appears to be more and more important and can ensure differentiation and enrich consumer's experiences. This can provide small domestic companies with competitive advantage even over large international competitors.

*RQ3: How companies use national identities of particular localities to build culture grounded competitive advantages?*

10. NATID constructs can be put in framework with business model approach and hence applicable methodology for revealing and exploiting cultural identities of localities in business organizations as a source of SCA can be developed.
11. Thinking pattern for culture grounded competitive advantage (CGCA) creation is developed basing on empirical evidence (case studies). The four steps proposed model include: Intent; Opportunity sensing; Opportunity seizing and Outcome – creation of CGCA and contributing to location (value co-creation with the location). Three practical tools (Eco-mapping, CE – IND grid and NATID – Hofstede matrix) are proposed and can be applied in the relevant CGCA model steps.
12. UNESCO World Intangible Heritage list include only limited number of items which can be regarded as cultural knowledge, skill, process, technology or application thus as a resource for CGCA. This list can be widened focusing on the above mentioned world intangible heritage.
13. Companies successfully applying CGCA will help to solve the intangible heritage safeguarding problem. Thus they will be living and developed naturally without intervention of specific organisations and the world cultural diversity will be maintained and even recreated.

The following Hypothesis was developed: *Culture grounded resources create economic value through higher perceived benefits gained by a customer based on emotional and symbolic customer value dimensions, and such resources lead to horizontal (or focus) differentiation advantage.* The Hypothesis is proved by means of qualitative research and case analysis by analysing successful Latvian companies' value propositions which are created on emotional and symbolic cultural values and lead to differentiation advantages. These competitive advantages are characterised mainly as marketing and/or innovation differentiation and aimed at definite customer segments or niches.

#### *Prospects for Implementation*

Based on the above conclusions the following prospects for implementation can be formulated:

1. Culture Grounded Competitive Advantage (CGCA) model as thinking pattern can be used by potential entrepreneurs when thinking about the new business creation and entrepreneurial managers when looking for new ideas and for their business model innovations.

3. Proposed tools (Eco-mapping, CE – IND/UAV grid and NATID – Hofstede matrix) can be applied in different strategy formulation stages. The proposed logic based on combination of NATID and other cultural frameworks allow developing different tools according to the situation and needs of the particular organisation.

4. CDI-export and CDI- foreign trade regression models can be used by managers when assessing foreign market potential. Managers should consider Netherlands, Norway and Finland as culturally close markets with unrealised potential for Latvian producers.

5. The main findings from this research can be used for educational purposes for university students as part of courses ‘Entrepreneurship’, ‘Strategy’, or ‘International businesses’.

The following *Further research* in this field is worth perusing:

1. Improvements of NATID approach and further development of the constructs taking into consideration needs of the business organisations. Specific questionnaire following the logic of Keillor and Hult can be developed in order to reveal intangible cultural resource of a definite locality and assess the potential of local or particular organisation’s employee pool (skills audit).

2. NATID scale should be more widely applied in different countries in order to gather more data and thus cross country comparisons. Application of export potential model combining NATID and Hofstede’s constructs is currently limited because of the data availability, however it shows sufficient reliability. Collecting more NATID data in diverse countries would enable to use the model for business decision-making.

3. Regression model for foreign market assessment based on CDI and tested in this research can be improved by including additional regressors, such as market size and potential of a definite product category, geographical distance, political factors and others.

4. Eco-mapping as a tool for opportunity sensing and seizing should be developed more in detail. By applying it to different companies and analysing the results this tool could be improved in particular for identifying unevaluated and unnoticed opportunities.

5. Since culture has been identified as a source of emotional and symbolic customer value proposition there is a huge arena of research regarding this CVP – which symbols work best, which emotions are aroused by specific cultural attributes, which product or service categories better correspond to which cultural attributes, what are Latvia specific cultural attributes which will be universally valued and what attributes will be valued in specific countries.

6. The specifics of the culture grounded competitive advantage creation process could be analysed in specific industries. The most promising industries seem organic cosmetics and organic food. Success of MADARA COSMETICS and STENDERS have positively influenced other entrepreneurs in Latvia and more than 20 to some extent similar cosmetics production companies are established in last few years. For example, skin care producer ‘Pien- Dairy SPA’, ‘GMT Beauty’, ‘Eliēr’, ‘Norden

Cosmetics', 'Kiwi Cosmetics', Bio2You' , brand 'Anna Liepa' developed by SIA "Latvijas Biokosmētikas Institūts", in "honour of our grandmothers and great-grandmother, of them inherited old beauty recipes and knowledge about plants".

Vast variety of organic food producers have emerged in recent years and exploit differentiation strategies, For example: cheese producers Z/s Vecsilāni with rand 'Ievas Siers', goat cheese producer 'Līvi', 'Vītolberga siers' similar to Lāči 'Svētes Maize', meat products with brand 'Sidrabjērs', organic ice cream producer 'Skrīveru Mājas Saldējums', even noodles producer 'EkoMako' and others.



**RISEBA**

Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola

**Iveta Ludviga**

**Konkurētspējīgās priekšrocības  
radīšana, balstoties uz nacionālo  
kultūridentitāti**

**Promocijas darba kopsavilkums**

**Nozare: vadībzinātne**

**Apakšnozare: biznesa vadība**

**Zinātniskais vadītājs:**

**Dr. oec., profesors Andrejs Čirjevs**

Ludviga I. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, balstoties uz nacionālo kultūrientitāti – Rīga 2012. – pp. ....

Iespiests saskaņā ar 2012. gada 24. septembra RISEBA Promocijas padomes sēdes lēmumu, protokols Nr.: 13-3/3

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studiju programmu īstenošanai Rīgas Starptautiskajā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolā”



## PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪBAS ZINĀTŅU DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS STARPTAUTISKAJĀ EKONOMIKAS UN BIZNESĀ ADMINISTRĀCIJAS AUGSTSKOLĀ

Promocijas darbs izstrādāts Rīgas Starptautiskajā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolā. Promocijas darbs doktora grāda iegūšanai vadībzinātnē publiski aizstāvēts 2012. gada 14. decembrī, RISEBA promocijas padomē Rīgā, Meža ielā 3 plkst. 14:00, 218. telpā.

### RECENZENTI

**Tatjana Volkova**, *prof., Dr. oec.*, Banku Augstskola (Latvija)

**Elīna Gaile-Sarkane**, *prof., Dr. oec.*, Rīgas Tehniskā universitāte (Latvija)

**Sean Patrick O. Saßmannshausen**, *Dipl.-Kfm. Dr. rer. Oec.* Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal University (Vācija)

### APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājusi šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai RISEBA doktora grāda iegūšanai vadībzinātnē. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Iveta Ludviga

2012. gada 20. novembrī

Promocijas darbs ir izstrādāts angļu valodā satur ievadu, 3 nodaļas, secinājumus un priekšlikumus un izmantotās literatūras sarakstu. Kopējais darba apjoms ir 185 lappuses, tajā iekļautas 36 tabulas un 39 attēli. Bibliogrāfijas saraksts ietver atsauces uz 251 avotu. Darbam ir 14 pielikumi.

Ar promocijas darbu var iepazīties RISEBA bibliotēkā Meža ielā 3 un tīmekļa vietnē <http://www.riseba.lv/lv/jaunumi-zinatne.html>

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt RISEBA Promocijas padomes sekretārei Līgai Andronovai, Meža ielā 3, Rīgā, LV-1048, Latvija. E-pasts: [līga.andronova@riseba.lv](mailto:līga.andronova@riseba.lv), Fakss: +371 67500252, Tālr: +371 67807234  
ISBN

## ANOTĀCIJA

Globalizācijas un ekonomiskās krīzes apstākļos, kad starp uzņēmumiem pastāv sīva konkurence, arvien grūtāk atrast konkurētspējīgu priekšrocību avotus un radīt veiksmīgus biznesa modeļus. Mazām valstīm un to uzņēmumiem gandrīz vienīgais konkurētspējas avots gan vietējā, gan starptautiskā tirgū ir zināšanas, prasmes un inovatīvas darbības potenciāls. Tāpēc nedrīkst pietiekami nenovērtēt nacionālo kultūru kā potenciālu konkurētspējīgu resursu avotu. Šajā promocijas darbā nacionālā kultūra un nacionālā identitāte saistīta ar globalizāciju, norādot uz iespējām, kādas paveras biznesa uzņēmumiem, konkrēti, kā un kāpēc kultūra var tikt izmantota kā konkurētspējīgu priekšrocību radošu resursu avots un kā to var iekļaut biznesa modelī.

Promocijas darbā izmantota resursos balstīta pieeja (*Resource Based View*), dinamisko spēju pieeja (*Dynamic Capabilities View*), servisa dominējošā loģika (*S-D logic*) un Ostervaldera biznesa modeļa attēlojums. Nacionālā kultūridentitāte Latvijā vērtēta un mērīta trīs gadu laikā (2009, 2010 un 2011), lietojot Keillor un Hult (1999) radīto NATID skalu. Kvantitatīvajā pētījumā lietota Likerta tipa 17 jautājumu skala, kas ietver 344 respondentus. Kvalitatīva rakstura dati ir iegūti no intervijām, novērojumiem, lauka vizītēm un sekundāriem avotiem. Trīsdesmit četrus uzņēmumu dati ir izmantoti, lai novērtētu nacionālās identitātes izmantošanas iespējas konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas procesā un unikālas patērētāju vērtības piedāvāšanā.

Pētījuma rezultātā secināts, ka veiksmīgi Latvijas un ārvalstu uzņēmumi izmanto kultūras vērtības, lai radītu saviem produktiem un pakalpojumiem emocionālu un simbolisku vērtību, šādi izveidojot diferencējošu mārketinga priekšrocību. Patērētāju etnocentrisms Latvijā pieaug, tai pat laikā cilvēki augstāk vērtē nacionālo mantojumu (nacionālās identitātes un patērētāju etnocentrisma mērījumi korelē ar augošo globalizāciju, kas atspoguļota ar KOF indeksu un IKP, kas lietots kā ekonomiskās krīzes indikators). Pētījumā tiek piedāvāts iekļaut nacionālo kultūridentitāti kā resursu un dinamisku spēju avotu biznesa modelī, tā radot specifiska veida, kultūrā balstītas konkurētspējīgas priekšrocības. Promocijas darba vajadzībām ir izveidots četrus soļu modelis, kas ietver trīs rīkus konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai. Ekokarte tiek izmantota kā biznesa iespēju identificēšanas un vizualizēšanas rīks. Valstu pozicionēšanas matrica un režģis izmantoti, lai atvieglotu virziena izvēli gan saistībā ar tirgiem, gan produktiem.

Promocijas darbā izmantoti galvenokārt Latvijas uzņēmumi, bet starptautiski uzņēmumi lietoti kā piemēri. Secināts, ka, iekļaujot nacionālo kultūridentitāti biznesa modelī kā unikālu vērtību piedāvājuma avotu, īpašo iespēju avotu un/vai pamatu patērētāju segmentācijai, pat mazi vietēji uzņēmumi spēj konkurēt ar daudznacionālām kompānijām gan vietējā, gan starptautiskā tirgū. Promocijas darba nobeigumā piedāvāti seši virzieni turpmākajiem pētījumiem.

Kopējais darba apjoms ir 185 lappuses, tajā iekļautas 36 tabulas un 39 attēli. Bibliogrāfijas saraksts ietver atsauces uz 251 avotu. Darbam ir 14 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** stratēģija, konkurētspējīgas priekšrocības, biznesa modelis, kultūra, nacionālā identitāte.



## PROMOCIJAS DARBA VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

Globalizācijas un tehnoloģiju attīstības rezultātā biznesa vide ir kļuvusi par vienotu globālu bezrobežu tirgu, tādējādi mainot konkurenci. Šādā vidē kļūst arvien grūtāk atrast konkurētspējas avotus, īpaši maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU). Tādās mazās valstīs kā Latvija nav daudz dabas resursu un uzņēmēji vairs nevar paļauties uz lētu darbaspēku. Vienīgais reālais konkurētspējas avots gan vietējā, gan starptautiskā tirgū ir saistīts ar jaunradi, zināšanām un prasmēm, tāpēc mūsdienu stratēģiskās vadības un prakses kontekstā nacionālo kultūru kā biznesa resursu avotu nedrīkst pietiekami nenovērtēt.

Biznesa vides pārmaiņas, to skaitā ekonomiskā krīze un gaidāmais tās otrais vilnis, liek uzņēmējiem samazināt izmaksas un radīt augstāku vērtību, lai celtu firmu konkurētspēju. Vadītāji ir dilemmas priekšā – samazināt izmaksas uz produktu vienkāršošanas rēķina vai, gluži otrādi, izmantot diferenciacijas radītās priekšrocības. Kā uzņēmumiem veidot savas stratēģijas saistībā ar mainīgajiem apkārtējās vides procesiem? Globalizācija un tehnoloģiju attīstība, paaugstinot konkurenci, vienlaikus arī rada diferenciacijas iespējas, un kultūru dažādība var kalpot par šādu iespēju avotu. Īpaši noderīgas tās ir maziem un vidējiem uzņēmumiem (MVU) gan vietējā, gan starptautiskā tirgū.

Gan sabiedrība, gan valdība sen atzinusi MVU nozīmi ekonomikā. Šāda veida uzņēmumiem ir liela ietekme nodarbinātības nodrošināšanā un ienākumu radīšanā, tādējādi tie ir kritiski svarīgi jebkuras valsts ilgtspējīgas attīstības kontekstā. Kā tika uzsvērts Apvienoto Nāciju Tirdzniecības un attīstības konferencē Ženēvā 2005. gadā, attīstītajās un attīstības valstīs MVU parasti sastāda 99 procentus no visu uzņēmumu skaita, un tie ir atbildīgi par 44 līdz 70% nodarbinātības un 50% ražošanas rezultātu.

Latvijā, tāpat kā vairumā Eiropas valstu, MVU veido nacionālās ekonomikas pamatu un 99,5% uzņēmumu pieder šai kategorijai. Ekonomiski aktīvo MVU sadalījums Latvijā ir šāds: 82,5% mikrouzņēmumu, 14,1% mazo uzņēmumu un 2,9% vidējo uzņēmumu (Barānovs et al., 2011).

Latvijas Uzņēmējdarbības konkurētspējas un inovāciju programma 2007.-2013. gadam paredz MVU tālāku attīstību un to skaita pieaugumu līdz Eiropas vidējam līmenim – 50 uzņēmumi uz 1000 iedzīvotājiem. Tā kā eksports ir ekonomikas virzītājspēks, īpaši svarīgi ir nodrošināt Latvijas uzņēmumu konkurētspēju ražošanas sektorā. Tādējādi vēl neizmantotu iespēju identifikācija ir īpaši nozīmīga, lai radītu produktus un pakalpojumus ar augstu eksportspējas potenciālu. Latvijas uzņēmumiem savas stratēģijas jāveido ar starptautisku un pat globālu perspektīvu.

Šodien globālās stratēģijas teorijas atzīst katru reģionu gan par tirgu, gan konkurētspējas avotu (Tallman, 2011), tomēr globalizācijas fenomens nav vēl pilnīgi izprasts, radot jaunus izaicinājumus un iespējas dažādiem uzņēmumiem. Kā atzīst *McKinsey Quarterly*, attīstītām globālām kompānijām darbības rezultāti bieži ir sliktāki nekā mazākām kompānijām ar vietēju orientāciju. Citiem vārdiem sakot, multinacionāli uzņēmumi izskatās mazāk "veseli" nekā veiksmīgi uzņēmumi, kuri vairāk ir "piesaistīti savai mājvietai" (Dewhurst et al, 2011). Nacionālās kultūras kā specifiska vides resursa izmantošana un firmas spēja izmantot vides piedāvātās vērtības, iespējams, ir viena no tām vēl neizmantotajām iespējām, kuras radījusi globalizācija un kuras ir īpaši nozīmīgas MVU.

Daudzi pētnieki un politiķi ir atzīmējuši saistību starp kultūru un ekonomiskajām transakcijām, Pašlaik nacionālajai kultūrintitātei ir nozīmīga loma globālajā ekonomikā. Kā atzīmējusi Latvijas Ārlietu ministrija, uzņēmējdarbības veicināšana, ilgtspējas nodrošināšana, nacionālās identitātes stiprināšana un nacionālā

kultūras mantojuma saglabāšana un attīstība ir starp Latvijas prioritātēm Eiropas Savienībā. Nacionālās attīstības plāns 2007.-2013. gadam paredz Latvijas uzņēmumu iesaistīšanos globālajā tirgū, un to var panākt, efektīvi izmantojot radošos un kultūrvides resursus.

Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija “Latvija2030”, kura izveidota 2010. gadā, norāda attīstības perspektīvas līdz 2030. gadam. Tālāk minētais citāts raksturo šī pētījuma nozīmību minētajā kontekstā: „Palielinoties globālajai konkurencei un sadarbībai, pieaug visa atšķirīgā un unikālā vērtība. Valstis, kas nostiprinās un attīstīs savu identitāti un savdabību, efektīvi un inovatīvi izmantos savā rīcībā esošos resursus, iegūs salīdzinošu priekšrocību attīstībai. Latvijai šī ir izaugsmes iespēja un vienlaikus ilgtermiņa izaicinājums, kas likts Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam pamatā”.

Par Latvijas attīstības prioritāti nr. 1 augstākminētā stratēģija nosaka kultūras telpas attīstību. Tajā teikts, ka “nākotnē valstis, kas nostiprinās un attīstīs savu identitāti, iegūs svarīgu salīdzinošo priekšrocību globālajā sacensībā, jo arvien lielāka vērtība būs atšķirīgajam un savdabīgajam. Latvijai kā mazai nācijai ir īpaši svarīgi saglabāt un attīstīt savu identitāti, valodu, nacionālās kultūras vērtības un tās kultūras telpai raksturīgo dzīvesveidu, lai, radoši izmantojot citu kultūru auglīgo ietekmi un veicinot atvērtību, stiprinātu valsts konkurētspējas potenciālu. Nācijas stiprums, radošums un identitāte sakņojas mantotajās un jaunradītajās materiālajās un garīgajās vērtībās un daudzveidīgā kultūrvidē, kas saliedē sabiedrību jaunu ekonomisku, sociālu un kultūras vērtību radīšanai”. Tādējādi ir svarīgi uzturēt konkurētspējīgu nacionālo identitāti un visdabiskākais veids, kā to paveikt, ir radīt produktus, un pakalpojumus, kuriem piemīt šī identitāte. Tādus produktus un pakalpojumus veiksmīgi var piedāvāt Latvijas MVU, un nacionālā kultūra var kalpot par iedvesmas un ideju, kā arī konkurētspējas avotu.

Pamatojoties uz 2006. gadā veiktu pētījumu, 80% respondentu, kuri bija Latvijas MVU vadītāji un īpašnieki, atzīst, ka Latvijas kultūras mantojums ietver daudz zināšanu un prasmju, kuras var izmantot jaunu biznesa ideju radīšanai (Čirjevskis un Ludviga, 2009). Bet 76% patērētāju apstiprina, ka interesējas par produktiem, kuru izveides pamatā ir nacionālās kultūrintitātes inspirētas idejas. Tomēr lielākā daļa respondentu ne noliedza, ne apstiprināja apgalvojumu: „Mūsu uzņēmums kā ideju avotu saviem produktiem un pakalpojumiem ir izmantojis Latvijas vai citu reģionu kultūrintitāti un kultūras mantojumu”. Tikai 26% uzņēmēju atbildēja apstiprinoši. Starp viņiem bija uzņēmumi, kas nodarbojas ar suvenīru ražošanu, izglītības programmām, konsultācijām un servisu. Tomēr respondenti atzina, ka idejas radušās nejauši, bez nodoma un speciāla plāna.

Šis pētījums veikts uz robežas starp stratēģisko menedžmentu un starpkultūru marketingu. Neskatoties uz faktu, ka kultūra ir populāra tēma vadībinību pētījumos, ne visi aspekti ir izpētīti. Starptautiskajā un starpkultūru mārketingā daudz ir pētīti dažādu kultūru tirgi un uzņēmumu nepieciešamība tiem attiecīgi pieskaņot mārketinga stratēģijas. Stratēģiskā personāla vadība fokusējas uz daudz kultūru komandu vadīšanu un darba vidi, kā arī daudz ir pētīta organizāciju iekšējā kultūra. Tomēr lielākā daļa pastāvošo teoriju koncentrējas uz vērtību atšķirībām (*Hofstede, Schwartz, Hall* u.c.), un vairums pētnieku uztver kultūras dažādību kā problēmu mārketinga un personāla vadības speciālistiem, piedāvājot dažādas pieejas šo problēmu risināšanai. Nacionālās kultūras galvenokārt tiek uzskatītas par noteiktu attieksmi radošu fenomenu, tomēr nesenie UNESCO (2010) veiktie pētījumi pamato plašāku pieeju – kultūru var uzskatīt par resursu.

Ir veikti plaši pētījumi par organizāciju kultūru kā konkurētspējīgu priekšrocību avotu (Shlosberg, 2010), dažos pētījumos arī vide apskatīta kā konkurētspējas avots, lai gan tikai saistībā ar daudznacionālām kompānijām (Zaheer un Nachum, 2011; Zaheer un Hernandez, 2011). Vairāki autori salīdzinājuši priekšrocības starp valstīm un industrijām (George un Manassis, 2010), līdzīgi kā Portera nāciju konkurētspējas pieejā (Porter, 1980). Tomēr neeksistē teorijas, kurās būtu pateikts, kā uzņēmēji, īpaši MVU vadītāji/īpašnieki, var izmantot nacionālo kultūru un identitāti par stratēģiski nozīmīgu resursu avotus, lai radītu konkurētspējīgas priekšrocības.

Pastāv daudz uzņēmumu, kuri izmanto kultūru kā biznesa resursu avotu. Daži no promocijas darbā izmantotajiem piemēriem: vietējie pārtikas ražotāji, kuri veiksmīgi turas pretī globalizācijai, saglabājot savu unikalitāti, kura ļauj tiem konkurēt ar globālajiem lielražotājiem; IKEA veiksmes stāsts, kas balstās skandināvu dizainā un kultūrā; ZARA, LINDEX, CUBUS un daudzi citi tekstilražošanas uzņēmumi, veidojot apģērba dizainu, meklē iedvesmu pasaules kultūrās. Latvijas uzņēmumi MADARA un STENDERS neilgā laikā ir spējuši veiksmīgi ieiet daudzos ārvalstu tirgos un palielināt pārdošanas apjomu.

Mūsdienās vietējiem uzņēmumiem jākonkurē ar starptautiskajiem arī vietējos tirgos un kultūras izmantošana bieži var palīdzēt. Praksē lietojama teorija, kas skaidrotu, kur un kā MVU var identificēt biznesam stratēģiski nozīmīgus resursus un iegūt attiecīgas prasmes konkurētspējas paaugstināšanai, būtu uzņēmējiem praktiski nozīmīga.

Apkopojot iepriekšminēto, jāsecina, ka promocijas darba tēmas aktualitāte pamatojas uz teorētiskām un metodoloģiskām problēmām, kuras pastāv uz starpkultūru mārketinga un stratēģisko vadībzinību robežas:

5. nacionālo kultūru par reģionam specifisku resursu pagaidām neatzīst ne zinātnieki, ne praktiķi, arī vietējie uzņēmumi to pilnībā neizmanto konkurētspējīgu priekšrocību un vērtību radīšanai;
6. globalizācija un tehnoloģiju straujā attīstība, radot agrāk nebijušu konkurenci, tai pašā laikā sniedz neparedzētas iespējas diferencēties, izmantojot kultūru daudzveidību;
7. ir svarīgi atzīt nacionālo identitāti par sabiedrības radošuma un konkurētspējas pamatu, un visdabiskākais veids, kā to izdarīt, ir reklamēt nacionālo identitāti ar produktiem un pakalpojumiem, kuriem piemīt šī identitāte;
8. uz kultūru balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas process uzņēmumā pagaidām nav apzināts, un šāda veida priekšrocību veidošanās izpratne nav attīstīta teorētiski un metodoloģiski.

## **Mērķis un uzdevumi**

*Promocijas darba mērķis ir izveidot kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas procesa modeli, kas ietver domāšanas veidu un attiecīgus soļus, kas ļauj nacionālajai kultūrintentitātei kļūt par biznesa modelī lietojamu resursu, kurš noved pie konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas MVU.*

Mērķa sasniegšanai ir izvirzīti šādi uzdevumi:

- izanalizēt konkurētspējīgas priekšrocības jēdzienu, īpaši tās veidus un avotus;
- izpētīt biznesa modeļus kā vizuālas firmas darbības loģikas shēmas, kuras noved pie konkurētspējīgas priekšrocības radīšanas;
- izprast kultūras un nacionālās kultūrintentitātes nozīmi biznesā:

- novērtēt pastāvošās kultūras teorijas un izvēlēties vispiemērotākās izvirzītā mērķa sasniegšanai;
- izanalizēt kultūras nozīmi starptautiskajā biznesā un dažādu kultūru līdzību un atšķirību ietekmi uz starptautisko tirdzniecību;
- novērtēt Latvijas nacionālo identitāti saistībā ar globalizāciju un ekonomisko krīzi un salīdzināt ar citām valstīm;
- atlasīt un izanalizēt atbilstošus piemērus – uzņēmumus un to piedāvātos produktus vai pakalpojumus;
- novērtēt veiksmīgu uzņēmumu (piemēru) biznesa modeļus;
- izstrādāt kultūrā balstītas konkurētspējīgas priekšrocības radīšanas procesa modeli kā domāšanas veidu, ietverot rīkus, kurus MVU var lietot attiecīgajos procesa soļos.

### **Pētījuma objekts, priekšmets un hipotēze**

Pētījuma objekts ir konkurētspējīgas priekšrocības. Pētījuma priekšmets ir nacionālā kultūra un identitāte kā konkurētspējīgu priekšrocību avots.

Darba hipotēze ir formulēta šādi:

*Resursi, kas pamatojas uz nacionālo kultūrintitāti, rada ekonomisku vērtību, izmantojot nozīmīgākās patērētāju uztvertās priekšrocības, kuras balstās uz emocionālām un simboliskām vērtībām, un šāda veida resursu izmantošana noved pie horizontālās (fokusētās) diferencēšanās priekšrocībām.*

### **Pētījuma ierobežojumi un robežas**

Pētījumam ir zināmi ierobežojumi. Tā kā dati atbilstoši NATID skalai ir pieejami tikai par ierobežotu valstu skaitu, arī iespējamais starpvalstu salīdzinājums un rīku pielietojums nav plašs. Nepieciešamie dati ir pieejami tikai par Latviju, izslēdzot iespēju salīdzināt situāciju Latvijā ar situāciju citās valstīs. Daži ierobežojumi ir saistīti ar kvalitatīvās pētījuma daļas izlasi – nav iespējams precīzi noteikt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību avotu kā vienīgo un galveno, jo var pastāvēt vairāki avoti.

Pētījumā nav iekļauta tūrisma industrija, jo šīs industrijas uzņēmumu konkurētspēja ir tieši saistīta ar kultūras resursiem, tādēļ sakarība ir pārāk tieša. Turklāt šīs industrijas specifika neļauj rezultātus vispārināt.

Pētījuma robežas ir noteiktas saistībā ar iespēju radīšanu uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai. Nav šaubu, ka nacionālās kultūrintitātes un arī izcelsmes valsts ietekme uz uzņēmuma konkurētspēju dažreiz var būt pretrunīga un pat negatīva. Ekonomiskās lejupslīdes laikā vairāki uzņēmumi piedzīvoja negatīvu izcelsmes valsts radītu ietekmi, jo ārzemju partneri vilcinājās sadarboties ar konkrēto uzņēmumu, baidoties no iespējamā Latvijas uzņēmuma bankrota. Dažiem bija negatīva iepriekšējā sadarbības pieredze ar Latvijas uzņēmumiem vai arī citi iemesli. Tomēr šis pētījums nepieskaras šiem negatīvajiem aspektiem, bet atbild uz jautājumu „kā?” nacionālo kultūru var izmantot par konkurētspējīgu priekšrocību avotu. Pētījums nav ierobežots tikai ar Latviju, tajā jautājums izskatīts plašāk – kā jebkura reģiona nacionālā kultūrintitāte var kalpot uzņēmuma konkurētspējas celšanai.

### **Teorētiskā un metodoloģiskā bāze**

Pētījums pamatojas uz mūsdienu stratēģiskās vadībzinības teorijām un biznesa modeļa pieeju. Analizētās stratēģiskās teorijas ir Portera (1985) industrijas analīze, ieinteresēto pušu (*Stakeholder*) teorija (Friedman, 1984), uz resursiem balstīta pieeja (*Resource Based View RBV*) (Prahalad, 1990; Barney, 1991; Barney un Hesterly, 2006), dinamisko spēju pieeja (*Dynamic Capability View, DCV*), kuru piedāvā Teece (1997) un Delta modelis (Hax un Wilde, 1999), kā arī zilo okeānu stratēģija (Kim un Mauborgne, 2004) un pakalpojumu dominējošā loģika (*S–D Logic*) (Vargo un Lush, 2009), un visbeidzot aktivitātēs balstītā pieeja (*Action-based View*) (Zaheer un Nachum, 2011). Konkurētspējīgu priekšrocību veidi un avoti ir analizēti, izmantojot pieeju, ko piedāvā Ma (1999, 2002), Porter (2004), Barney un Hesterly (2006) un Rintamaki ar kolēģiem (2007).

Promocijas darba daļa, kas saistīta ar kultūru, balstīta uz Hofsteda teoriju un tajā tiek izmantots kultūras distancas indekss (Kogut un Singh, 1988) un nacionālās identitātes pieeja, kuru izveidojuši Keillor un Hult (1999). Lai arī vairums esošo teoriju kultūru uztver kā attieksmi starpkultūru mārketinga kontekstā un neviena no teorijām neapskata kultūru kā resursu avotu, pētījumā tiek lietotas esošo teoriju kombinācijas. Vienīgā pieeja, kura apskata kultūru resursu aspektā, ir nacionālās identitātes (NATID) skala. Līdzīgs pētījums NATID skales autoru piedāvātajam ir veikts arī Latvijā.

Ir analizētas vairākas pieejas produktu pozicionēšanai: izcelsmes valsts efekts (*country of origin effect*) (Usunier un Lee, 2005; Josiassen et al., 2008; Lin un Chen, 2006; Wong et al, 2008) un kultūrā balstītu produktu (*culture-bound product*) pieeja (Usunier, 2005; Subramanian, 2002). Patērētāju etnocentrisms un tā ietekme uz lēmumu pieņemšanas procesu ir analizēta (Shankarmahesh, 2006; Sharma et al, 1995; Hult, 1999, Watson un Wright, 2000; Chrysochoidis, 2007) darbos. Promocijas darbā ir analizēta globalizācija saistībā ar tās ietekmi uz kultūru.

Ostervaldera (2004) un Ostervalder un Pigneur (2010) piedāvātais biznesa modelis ir izmantots pētījumā.

## **Pētījuma dizains un metodoloģija**

Promocijas darbam izvēlēts pielāgojams pētījuma dizains un izmantota pamatotās teorijas pieeja, jo tā ir īpaši piemērota teorijas radīšanai, balstoties uz empīriskiem datiem, nevis tās pārbaudei (Strauss un Corbin, 1990). Izmantoti gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi dati.

Otrā nodaļa pamatā balstās uz kvantitatīviem datiem. Tajā ir lietotas Hofstede (2001), Kogut un Singh (1988), kā arī Keillor un Hult (1999) izstrādātās kvantitatīvās pieejas kultūras mērīšanai un salīdzināšanai. Garengriezuma pētījums veikts 2009., 2010. un 2011. gadā, dati iegūti, izmantojot Likerta tipa aptauju ar 17 un 18 jautājumiem. Pieejamības izlases izvēle pamatojas uz nepieciešamību rezultātus salīdzināt ar pētījumiem, kuri veikti citās valstīs. Izlase ir līdzīga kā minētajos pētījumos. Analīzes vienība ir agregāts, jo, lai arī dati ir ievākti no indivīdiem, tie ir apkopotī un analizēti valstu līmenī. Ekonometriskās metodes – Cronbacha alfa, ANOVA un Kruskal-Wallis tests – ir lietotas, lai pamatotu pētījuma rezultātu ticamību.

Trešajā nodaļā galvenokārt tiek sniegtas atbildes uz jautājumiem „kā?” un „kāpēc?”, tādēļ tās saturs balstās uz kvalitatīva rakstura datiem. Gadījumu analīzei izmantoti 34 uzņēmumi. Uzņēmumi ir izvēlēti, pamatojoties uz mērķtiecīgu izvēli, kuru nosaka to piemērotība pētījumam un spēja izgaismot teorētiskas sakarības. Tie ir

uzņēmumi, kuros uzskatāmi identificējama saikne ar kultūru. Dati ir iegūti, izmantojot avotu un metodoloģisko triangulāciju – intervijas, etnogrāfiju, novērojumus, lauka vizītes, kā arī arhīva datus un dažādus otrreizējos avotus.

Pētījuma metodoloģijas raksturojums pa nodaļām ir apkopots tabulā

1. tabula

	Otrā nodaļa	Trešā nodaļa
<i>Paradigma</i>	Pozitīvisms	Fenomenoloģija
<i>Tips</i>	Kvantitatīvs	Kvalitatīvs
<i>Metodoloģija</i>	Pamatotā teorija	
<i>Datu iegūšanas metodes</i>	Aptauja	Novērošana, intervijas, gadījuma analīzes
<i>Izlases veidošanas metode</i>	Pieejamības izlase (N=342)	Mērķtiecīgā izlase (N=34)
<i>Laika raksturojums</i>	Garengriezuma pētījums	Šķērsriezuma pētījums
<i>Analīzes vienība</i>	Agregāts – valsts	Agregāts – uz kultūru balstīta konkurētspējīgā priekšrocība
<i>Ticamība</i>	Ekonometriskās metodes	Triangulācija, dalībnieku atsauksmes

Avots: autores veidota tabula

### Pētījuma zinātniskā novitāte

Darba zinātnisko novitāti raksturo:

- arī Latvijā kā instruments kultūras mērīšanai ir lietota nacionālās identitātes skala (NATID) , pašlaik Latvija ir desmitā valsts pasaulē, kurā tikusi mērīta nacionālā identitāte. Pirmoreiz skala ir lietota, trīs gadu periodā veicot trīs mērījumus, tādējādi dodot iespēju novērtēt pārmaiņas;
- ir aprēķināts arī Latvijas un partnervalstu kultūras distances indekss;
- darbā piedāvāts nacionālās identitātes elementu (nacionālā mantojuma, reliģiskās sistēmas, kultūras viendabīguma un patērētāju etnocentrisma) praktisks lietojums kombinācijā ar biznesa modeļa pieeju;
- radīts ieteicamais procesa modelis uz kultūru balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai, kas ietver četrus soļus;
- izveidoti trīs rīki, kurs var lietot procesa soļos: ekokarte, stratēģijas matrica un režģis virziena noteikšanai.

### Promocijas darba aizstāvamās tēzes

- Globalizācija un pašreizējā ekonomiskā situācija rada pastiprinātu vietējās kultūras īpatnību uztveri, tomēr trīs gadu periods ir pārāk īss statistiski nozīmīgām pārmaiņām.
- Keillor un Hult (1999) radīto nacionālās identitātes skalu (NATID) kā rīku nacionālās kultūrintitātes mērīšanai un novērtēšanai Latvijā var lietot ar nelielām modifikācijām, un tās uzticamība ir apmierinoša.

- Kultūru līdzībai vai atšķirībai ir ievērojama (20-30% no varbūtības) ietekme uz eksportu un starptautisko tirdzniecību, ja citi faktori ir konstanti.
- Daudzi starptautiskie un vietējie uzņēmumi veiksmīgi lieto nacionālo kultūrintitāti kā resursu avotu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai, un citi uzņēmumi var pārņemt to pieredzi.
- Promocijas darbā piedāvāto, uz kultūru balstīto konkurētspējīgo priekšrocību radīšanas modeli un rīkus var izmantot arī MVU Latvijā.

### **Pētījuma rezultātu aprobācija**

Pētījuma rezultāti ir prezentēti un apspriesti 11 zinātniskās konferencēs gan Latvijā, gan ārvalstīs:

1. „Culturally bound product as ‘media’ in cross-cultural communication” – 4th International conference „Information Society and Modern Business”, Ventspils University College, 14.-16. Maijs, 2009, Ventspils, Latvija.
2. „Measuring Cultural Diversity: Methodological Approach and Practical Implications” – Ninth International Conference on Diversity in organisations, Communities and Nations, 16. – 19. jūnijs, 2009, Rīga, Latvija.
3. „National Identity and Culture as Pool of Resources for Sustained Competitive Advantage” – paper presented in Session 7: International and Regional Strategies: Focus on Russia and Baltic. The 7th EIASM workshop on International Strategy and Cross-cultural Management, septembris 2009., Helsinki, Somija.
4. “The new Challenges for Strategic Management Theory: Globalisation and National Cultures” – paper presentation in The 6th International Scientific Conference “Business and Management – 2010” 13.-14. maijs, Viļņa, Lietuva.
5. „National Identity in the Period of Economic Crises: Impact and Consequences” – virtual participation in 10th International Conference On Diversity in Organisation, communities and Nations, 19.-25. jūlijs 2010, Queen’s University Belfāsta, Īrija.
6. “National Cultures as a Source of Competitive Advantage for Industrial Organisation in Era of Globalisation and Times of economic Crisis”, EBES 2010 Conference, 29.-30. oktobris, Atēnas, Grieķija.
7. “National Identity in the Period of Globalization and Economic Turbulence: Antecedents and Consequences” paper presented in International Conference “Changes in Global Economic Landscape – in search for new business philosophy” , 28.. aprīlis-29, 2011, Rīga, Latvija.
8. “Consumer ethnocentrism and national identity shift – possibilities for new business models”, International Scientific Conference BMRA 2011, “Customer as Change Driving Force”, 20.-21. oktobris, Kauņa, Lietuva.
9. “Identification of resources leading to competitive advantage and exploitation of new business opportunities: Organisational Eco-Map” 5th International conference „Information Society and Modern Business”, Ventspils University College, 26.-27. aprīlis, Ventspils, Latvija.
10. “National identity and culture Grounded Competitive advantage: Innovative Business Models”, The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012” 10.-11. maijs, Viļņa, Lietuva.

11. „Cultural Diversity for Business Model Innovation: Opportunity Provided by Globalisation”, 12th International Conference on Diversity in Organisation, communities and Nations, 11.-13. jūnijs, Vankuvera, Kanāda (virtuālā dalība).

12. “Culture as a source of competitive advantage: possibility to compete internationally”, EIASM 10<sup>th</sup> Worksop on International Strategy and Cross cultural management, 19.-20. oktobris 2012, Reikjavīkas Universitāte, Islande.

## **Publikācijas**

Pētījuma rezultāti ir publicēti starptautiskos recenzētos izdevumos. Publikāciju saraksts:

1. Chirjevskis A., Ludviga I. (2006), Competitive Advantage Based on Cultural Identities of Localities in the Era of Globalisation, Proceedings of the International Conference “Uncertain transformations – New Domestic and International Challenges” University of Latvia, Riga, p. 86-98, ISBN 9984-802-58-2

2. Ludviga I (2009), Measuring Cultural Diversity: Methodological Approach and Practical Implications; assessment in Latvia, The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, p. 73-85; ISSN: 1447-9532

3. Chirjevskis A., Ludviga I (2009), Managing the Culture of Diversity: National and Cultural Identities as the basis of Sustained Competitive Advantages in Globalised markets, The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, p. 85-97; ISSN: 1447-953

4. Ludviga I., Chirjevskis A. (2010), The new challenges for strategic Management theory: globalisation and national cultures, The 6th International Scientific Conference „Business and Management 2010” Selected papers, VGTU Publishing House „Technika” Vol.1., p. 421-427; ISSN 2029-4441

5. Ludviga I., (2011), Consumer ethnocentrism and national identity shift – possibilities for new business models, International Scientific Conference BMRA 2011, “Customer as Change Driving Force” Conference Proceedings, Nr.31, October 20-21, Kaunas, Lithuania, ISSN 2029-5448.

6. Ludviga I., (2012), National identity and culture Grounded Competitive advantage: Innovative Business Models, The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012” Selected papers, VGTU Publishing House „Technika”.

7. Ludviga I., (2012), National Culture and Identity in Contemporary Global World: Assessment in Latvia, China-USA Business Review, Vol. 11, No. 6; p. 525-538, ISSN 1537-1514.

Pētījuma rezultāti ir prezentēti un pārrunāti ar maģistrantūras studentiem 2011. gada maijā Francijā, Normandijas Biznesa skolā ERASMUS intensīvās programmas ietvaros. Semināru tēma “Nacionālā identitāte – alternatīva pieeja kultūrai”. Semināros piedalījās vairāk nekā 50 studenti no Francijas, Spānijas, Vācijas, Čehijas, Apvienotās Karalistes, Austrijas, Slovākijas, Lietuvas, Zviedrijas un Ēģiptes. Studentiem tika dots uzdevums uzzīmēt savu nacionālo kultūridentitāti un prezentēt savu sapratni par iepriekš izklāstīto teoriju un uz kultūru balstītiem resursiem, viņi aizpildīja arī anketas. Tika lietota „bagātā zīmējuma” (*rich picture*) tehnika



Pētījuma gaitā iegūtā pieredze deva iespēju izveidot situācijas aprakstu “Rūķīšu tēja – kā augt respektējot tradīcijas” projekta EEA/Norwegian LV-0040 “Developing and delivering innovative training modules for Baltic executives using an interdisciplinary approach to entrepreneurship and advanced technologies” ietvaros. Projekta mērķis ir parādīt, kā iespējams veidot biznesu saistībā ar nacionālo kultūrintitāti, analizēt globalizācijas radītās iespējas un draudus un kā uzņēmums, balstoties uz nacionālo kultūru, var radīt dinamiskas iespējas, piedāvāt ekokartes pieeju resursu un iespēju apzināšanai.

Autores idejas ir pārņemtas un izmatotas citos pētījumos, un darbi iekļauti bibliogrāfijas sarakstos šādos rakstos:

Chou, L., (2009), Trust in Born Global SME`s Social Capital: A cultural Ecology Perspective, *Economics and Organisation of Enterprise*, 5(3), pp78-83;

Chou, L., (2010), Cultural Ecology: an environmental factor for Born Global`s success, *Review of Business research*, p10.

Sinanovic, S., (2011), Exploring Anti-immigrant Attitudes and Workplace Discrimination from the Perspective of the Sociocultural Minority, *Doctoral Dissertation, Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management*, Prescott Valley, Arizona, 234p.

Darba daļas tiek izmantotas RISEBA MIB (*Master International Business*) un MBM (*Master of Management Science*) programmās studijuursos *International Strategic Management* un *Strategic Management*.

Raksts “The new challenges for Strategic management Theory: globalisation and national cultures” ir iekļauts Scribd un tiek izmantots MBA programmā Biznesa stratēģijas kursā Menedžmenta un tehnoloģijas universitātē Pakistānā (University of Management and Technology UMT) un docents *Farooq Omar* to izmanto IKEA analīzei. Materiāls ir atrodams: <http://www.scribd.com/doc/70576562/BSP-strategy-Frameworks>

## **Promocijas darba struktūra**

Promocijas darbs ir neatkarīgs pētījums un sastāv no trīs nodaļām, secinājumiem un ieteikumiem, bibliogrāfijas saraksta un 14 pielikumiem. Darbā, neskaitot pielikumus, ir 182 lappuses, 36 tabulas un 39 attēli. Dotas atsauces uz 235 zinātniskiem avotiem.

Promocijas darba struktūra:

Ievads

4. Konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienu pasaulē
  - 4.1. Konkurētspējīgās priekšrocības jēdziena attīstība saskaņā ar modernajām stratēģiskā menedžmenta teorijām
  - 4.2. Konkurētspējīgā stratēģija un konkurētspējīgās priekšrocības veidi
  - 4.3. Konkurētspējīgās priekšrocības avoti
  - 4.4. Kultūra kā konkurētspējīgās priekšrocības avots globalizācijas apstākļos
  - 4.5. Biznesa modelis kā rīks konkurētspējīgas priekšrocības radīšanai.
5. Kultūras un nacionālās identitātes mērīšana un salīdzināšana: teorijas pielietojums Latvijā
  - 5.1. Kultūras distances ietekme uz starptautisko tirdzniecību
  - 5.2. Nacionālā identitāte Latvijā

- 5.3. Hofsteda kultūras indeksu un nacionālās identitātes konstruktu izmantošana ārvalstu tirgu novērtēšanai
  - 6. Uz kultūru balstīta konkurētspējīgā priekšrocība
    - 6.1. Konkurētspējīgās priekšrocības novērtēšana
    - 6.2. Jauna biznesa modeļa izveide
    - 6.3. Ieteicamais domāšanas veids un rīki uz kultūru balstītas konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai
- Secinājumi un priekšlikumi
- Literatūras saraksts

## GALVENIE ZINĀTNISKIE ATZINUMI

### 1. Konkurētspējīgas priekšrocības mūsdienu pasaulē

*Pirmajā nodaļā ir 59 lappuses, 4 tabulas un 16 attēli.*

Literatūras analīze ietver šādu teoriju izklāstu:

1. Lai jebkura firma sasniegtu izcilus rezultātus, var būt nepieciešamas vairākas konkurētspējīgas priekšrocības (dominējošās un atbalsta priekšrocības). Dominējošā priekšrocība ir tā, kura ir tieši saistīta ar firmas mērķi un identitāti, tā atspoguļojas kompānijas vērtībās (*Ma, 1999A, 199B*).

Līdzās Portera (1998, 2004) pamata stratēģijām, *Lieberman* (2009) šķir divu veidu diferencēšanas priekšrocības – vertikālo un horizontālo produktu diferencēšanu. *Beal* (2001) atzīmē vairākus veidus, kā radīt diferencējošo priekšrocību: inovāciju, mārketinga, servisa un kvalitātes diferencēšana.

2. Konkurētspējīgu priekšrocību avoti ir resursi, kuri ir vērtīgi, reti, pārāk dārgi imitēšanai, un uzņēmums spēj tos izmantot (VRIO raksturojums), kā arī attiecības, kuras nosaka vērtību piedāvājumu. Kultūra un nacionālā kultūrintitāte atbilst VRIO prasībām. Lai uzvarētu konkurencē, uzņēmums ir jāuzskata ne tikai par tirgus darbību kopumu, bet arī par resursiem un konkurētspējīgu priekšrocību mājvietu (*Porter, 2004; Ma, 1999; Barney un Hesterly, 2006*). Konkurētspējīgu priekšrocību avoti promocijas darbā ir analizēti no dažādu teoriju viedokļa un secināts, ka uz resursiem balstītais viedoklis (RBV), dinamisko iespēju pieeja (DCV), delta modelis (*The Delta Model*), zilo okeānu stratēģija (*Blue Ocean strategy*), pakalpojumos dominējošā loģika (S-D logic), kā arī uz darbībām balstītā pieeja (*Action Based View*), uzsver netaustāmo resursu nozīmību.

3. Pastāv šādi konkurētspējīgu priekšrocību novērtēšanas veidi: 1) rezultātu novērtējums, fiksējot peļņu, tirgus daļas lielumu, pārdošanas pieaugumu; 2) vērtējums, kas balstīts uz piedāvāto patērētāju vērtību.

*Barney un Hesterly* (2006) iesaka rezultātus vērtēt, izmantojot grāmatvedības un ekonomisko pieeju, tai pat laikā uzsverot, ka izmērīt konkurētspējīgās priekšrocības ir gandrīz neiespējami. *Lieberman* (2009) atzīmē, ka viss atkarīgs no koncepta definīcijas. Ekonomiskā un funkcionālā patērētāju vērtība ir nepieciešama, bet tieši emocionālā un simboliskā vērtība rada diferencēšanās punktus un iespēju sasniegt konkurētspējīgas priekšrocības (*Rintamaki et al., 2007*). Tādējādi piedāvātā patērētāju vērtība un pārdošanas apjoma pieaugums ir atbilstošs veids, kā mērīt un novērtēt konkurētspējīgās priekšrocības, īpaši diferencējošās priekšrocības (*Adner un Zemsky, 2006; Lieberman, 2009; Browning, 2001; Walters et al., 2002*). Vērtības piedāvājumu kā konkurētspējīgu priekšrocību vērtēšanas veidu var lietot pat uzņēmumu un produktu attīstības sākumstadijā, kad rezultātu raksturojošie veidi vēl nav izmantojami. Pārdošanas pieaugums, salīdzinot ar vidējo industriju, ir otrs konkurētspējīgu priekšrocību novērtēšanas veids.

4. Kultūra promocijas darbā analizēta kā patērētāju vērtības avots. Līdzās *Hofstede* (1980, 2001) kultūras indeksiem, *Kogut un Singh* (1988) kultūras distances indeksam, *Keillor un Hult* (1999) izveidotā nacionālās identitātes (NATID) skala ir lietota kā kultūras daudzveidības novērtēšanas un mērīšanas instruments nacionālās valsts robežās un konkrētajā laika momentā. NATID skala akadēmiskajā literatūrā tiek

uzskatīta par vienu no veidiem, kā identificēt galvenos elementus, kuri nosaka nacionālās kultūras unikalitāti (*Chi Cui* un *Adams*, 2002). Nacionālās identitātes mērīšana tiek veikta, balstoties uz principu, ka elementi, kuri nosaka nācijas unikalitāti, ir saistoši elementi arī apakškulturām. Tāpēc *Keillor* un *Hult* skalu var lietot biznesa vajadzībām, jo nav nepieciešams izdalīt atsevišķu apakškultūru identitāti. Nacionālās identitātes (NATID) skala ietver četrus konstruktīvos elementus: nacionālo mantojumu (**National Heritage** (NH)), kurš atspoguļo konkrētās kultūras vēstures unikalitātes apziņu; kultūras homogenitāti (**Cultural Homogeneity** (CH)), kura atbild par sabiedrības kultūras unikalitāti un apakškulturām, īpaši uzsverot vienojošo elementu; ticību sistēmu (**Belief Structure** (BS)), kura galvenokārt atspoguļo reliģijas lomu sabiedrībā un/vai rāda, kā tā ietekmē lēmumu pieņemšanas procesus marketinga kontekstā; etnocentrismu (**Ethnocentrism**), kurš NATID ietvaros ir mērīts kā patērētāju etnocentrism (**Consumer Ethnocentrism** (CE)) un atbild par uz kultūru centrētu vērtību un uzvedības nozīmi sabiedrībā (*Keillor* un *Hult*, 1999).

5. Biznesa stratēģijas pamatjautājums – kā veidot un saglabāt konkurētspējīgas priekšrocības, ir tieši saistīts ar biznesa modeļa dizainu un veidošanu (*Teece*, 2010). Tā kā stratēģija ir nepārtraukts process, kurš iekļauj mācīšanos, atklāšanu un izgudrošanu (*Pugh* un *Bourgeois*, 2011), biznesa modelis ir tiešs stratēģijas rezultāts. Biznesa modelis ir visaptverošāks, salīdzinot ar stratēģiju, un, lai izveidotu konkurētspējīgas priekšrocības, tie abi jāapvieno. Biznesa modelis ir metode, ar kuru uzņēmums veido un izmanto savus resursus (*Mansfield* un *Fourie*, 2003), spēcīgākās konkurētspējīgās priekšrocības rada biznesa modeļa inovācijas.

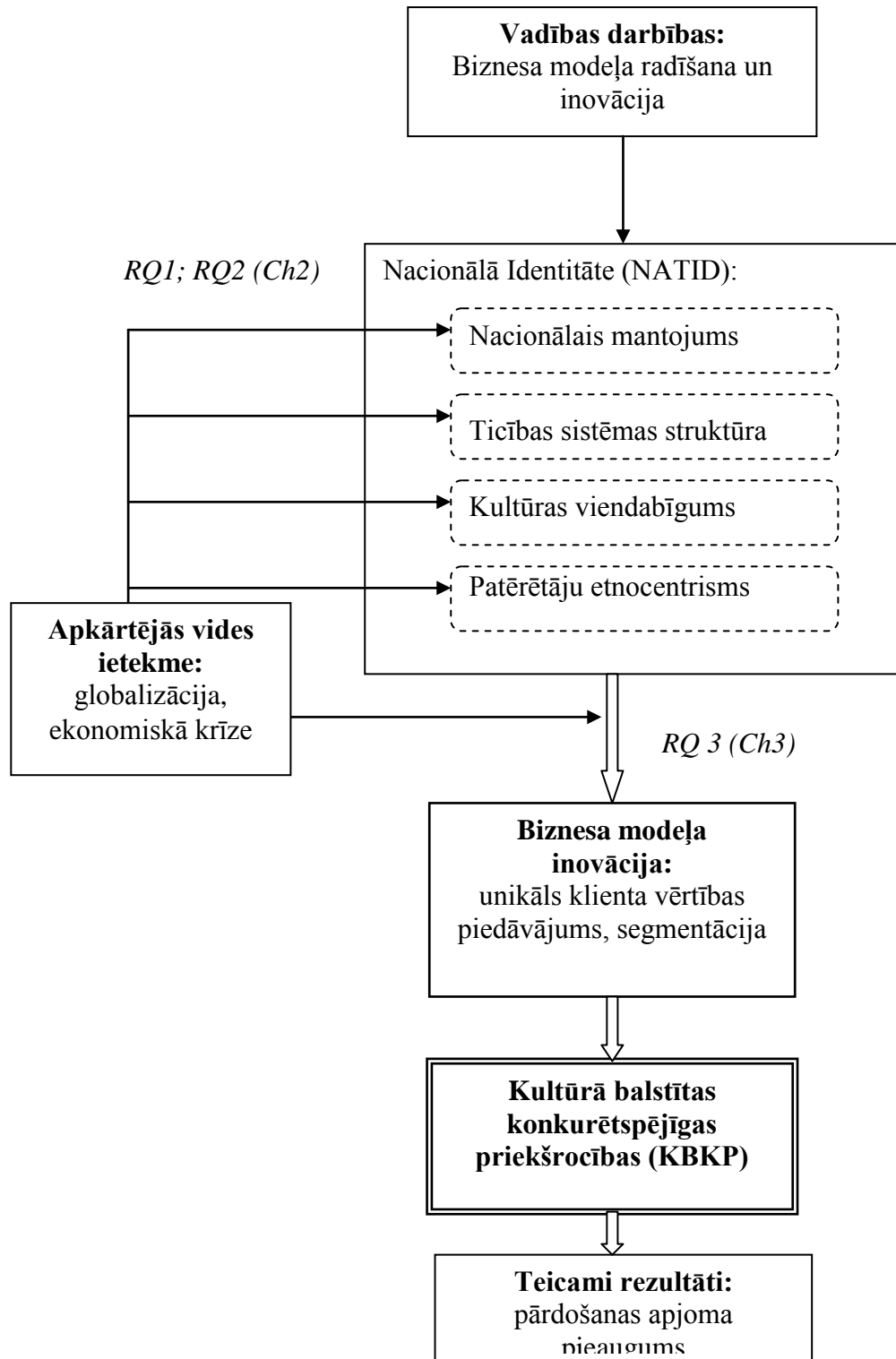
Promocijas darbā biznesa modelis kā rīks konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai analizēts, izmantojot *Teece* (2010), *Mansfield* un *Fourie*, (2003), *Pugh* un *Bourgeois* (2011), *Casadeus-Mansel* un *Ricart* (2009), *Barringer* un *Ireland* (2008), *Lingardt* (2009), *Johnson* (2008), kā arī *Ostervalder* (2004) darbos paustās atziņas..

Pētījums pamatojas uz šādiem no literatūras analīzes izrietošiem secinājumiem:

- lai firma sasniegtu izcilus rezultātus, var būt nepieciešamas vairākas konkurētspējīgas priekšrocības (dominējošās un atbalsta priekšrocības). Dominējošā priekšrocība ir tieši saistīta ar firmas mērķi un identitāti, tā atspoguļojas kompānijas vērtībās;
- konkurētspējīgo priekšrocību avoti ir resursi, kuri ir vērtīgi, reti, pārāk dārgi imitēšanai, un uzņēmums ir spēj tos izmantot (VRIO raksturojums), kā arī attiecības, kuras nosaka vērtību piedāvājumu. Kultūra un nacionālā kultūrintentitāte atbilst VRIO prasībām;
- konkurētspējīgo priekšrocību radīšana un biznesa modeļa uzlabošana vai inovācija ietver unikālu patērētāju vērtību radīšanu;
- labākais veids, kā novērtēt konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas potenciālu, ir patērētāju vērtības piedāvājums. Emocionālās un simboliskās vērtības ir patērētāju sajūtu ekonomiskā vērtība, kad viņi pozitīvi "piedzīvo" produktu vai pakalpojumu. Vērtību piedāvājumu kā konkurētspējīgas priekšrocības vērtēšanas veidu var lietot uzņēmumu un produktu attīstības sākumstadijā, kad rezultātu raksturojošie veidi vēl nav piemērojami;
- pārdošanas pieaugums, salīdzinot ar vidējo industrijas pieaugumu, ir otrs konkurētspējīgu priekšrocību novērtēšanas veids;
- nacionālās identitātes skala (NATID) ir veids, kā novērtēt un izmērīt kultūru daudzveidību attiecīgajā laika periodā un nacionālās valsts robežās.

Lai definētu produkta vai servisa konkurētspējīgās priekšrocības, kuras veidotas, balstoties uz nacionālo kultūrientitāti, autore piedāvā ieviest terminu "kultūrā balstītas konkurētspējīgas priekšrocības" (*culture-grounded competitive advantage*). Šāda veida priekšrocība promocijas darbā tiek definēta kā noturīga vai īslaicīga produkta vai pakalpojuma priekšrocība, kura rodas no kultūrā atrodamiem resursiem un iespējām un rada unikālu patērētāju vērtības piedāvājumu.

1.1. attēlā raksturota pētījuma loģika un gaita. Trešā nodaļa veltīta vertikālajām sakarībām (skat. 1.1. attēlā). Analizējot vairāku uzņēmumu darbību, jāsecina, ka nacionālo identitāti veidojošie elementi un tajos ietilpstošie resursi var tikt izmantoti biznesa modeļos. Kultūrā balstītais konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas potenciāls promocijas darbā ir novērtēts kā unikāls vērtību piedāvājums. Konkurētspējīgas priekšrocības radīšanas procesu autore analizē kā četru soļu modeli.



1.1. attēls.: Pētījuma teorētiskais modelis

Informācijas avots: autore veidots attēls

## 2. Kultūras un nacionālās identitātes mērīšana un salīdzināšana: teorijas lietojums Latvijā

*Otrajā nodaļā ir 39 lappuses, 20 tabulas un 10 attēli.*

Otrā nodaļa ir veltīta kultūras ietekmes uz starptautiskās tirdzniecības vispārīgam vērtējumam un nacionālās identitātes vērtējumam Latvijā. Nacionālā identitāte ir mērīta, izmantojot NATID skalu, mērījumu rezultāti salīdzināti ar mērījumu rezultātiem citās valstīs. Trīs gadu laikā novērtēta globalizācijas un ekonomiskās situācijas ietekme uz nacionālo identitāti.

Nacionālās kultūrintitātes koncepta vērtība biznesā pastāv galvenokārt salīdzinājumā ar citām kultūrām, kas ļauj valstis pozicionēt, noteikt līdzīgo un atšķirīgo. Tas savukārt dod iespēju novērtēt eksporta iespējas un pielāgot mārketinga aktivitātes. Šajā nodaļā tikusi mērīta kultūras distances ietekme uz eksportu un starptautisko tirdzniecību un atbildēts uz šādiem pētnieciskiem jautājumiem:

*RQ1A: kā Latvijas nacionālā kultūra būtu jāuztver salīdzinājumā ar citu valstu kultūrām?*

*RQ1B: kā kultūras līdzības un atšķirības ietekmē starpvalstu tirdzniecību starp Latviju un citām valstīm?*

Lai atbildētu uz šiem jautājumiem, vispirms tika aprēķināts *Kogut un Singh's* (1988) piedāvātais uz *Hofsted* kultūras indeksiem balstītais kultūras distances indekss. Sarindojot valstis pēc kultūras distances indeksa, vistuvākā valsts Latvijai ir Lietuva, Igaunija seko tikai pēc Norvēģijas un Somijas, bet Krievija ir diezgan tālu. Tas pierāda, ka kultūras jomā Baltijas valstis ir tuvākas ziemeļvalstīm nekā Austrumeiropai un pārējām padomju bloka valstīm. 2006. gadā *Živko un Zver* (2006) veiktais salīdzinājums, izmantojot *Hofsted* indeksus no 90. gadiem, parādīja Latvijas tuvību Krievijai un citām postsociālisma valstīm. Tas pierāda, ka kultūras mainās un Latvijas iedzīvotāji, mazinoties sociālistiskās kultūras sekām, atgriezušies pie savas nacionālās identitātes, kura tuvāka ziemeļvalstu iedzīvotāju identitātei.

Dati par Latvijas eksportu un starpvalstu tirdzniecību promocijas darbā ir izmantoti, lai analizētu kultūras atšķirību ietekmi, bet regresijas modelis izmantots statistiskai datu analīzei. Determinācijas koeficients (*R-squared*) lietots par datu uzticamības mērītāju. *R-squared* dotajiem paraugiem ir ap 0,3. *t Test* un *F Test* ļauj secināt, ka lineārais modelis ir statistiski nozīmīgs.

Atlikuma analīze (*Residual analysis*) ir veids, kā novērtēt modeļa piemērotību. Atmetot Norvēģiju, Nīderlandi un Somiju (valstis ar ļoti mazu kultūras distances indeksu), jaunais modelis atbild par 70% no sakarības. Tas ļauj secināt, ka kultūras līdzības un atšķirības ir svarīgs faktors starpvalstu tirdzniecībā. Norvēģija, Nīderlande un Somija ir nerealizēts potenciālais tirgus, jo valstis ir kultūras ziņā Latvijai tuvas, bet eksports nav īpaši liels.

Nacionālā identitāte Latvijā ir mērīta, izmantojot NATID 17 jautājumu Likerta tipa skalu. Ir atbildēts uz šādiem pētnieciskiem jautājumiem:

*RQ2A: cik stipra ir Latvijas nacionālā kultūrintitāte?*

*RQ2B: vai Latvijas nacionālo identitāti ietekmē globalizācija un ekonomiskā krīze?*

Veikts NATID skalas uzticamības tests, aprēķinot *Cronbacha* alfa koeficientu. Autore ir secinājusi, ka vispārējās NATID skalas uzticamība Latvijā ir apmierinoša (*Cronbacha* alfa koeficients > 0,7), tomēr atsevišķi konstruktīvie elementi neuzrāda

noturīgu uzticamību trīs gadu laikā. Skalā veikti uzlabojumi, pievienojot 18. jautājumu, ar kuru mēra nacionālo mantojumu, tādējādi iegūstot augstāku *Cronbacha* alfa koeficientu.

Nacionālās identitātes mērīšanai trīs gadu periodā (2009., 2010. un 2011. gadā) līdztekus uzticamības novērtēšanai ir mērķis novērtēt izmaiņas. Jautājums *RQ2B* ir atbildēts, salīdzinot gan kopējo nacionālo identitāti, gan atsevišķus konstruktīvos elementus ar globalizācijas indeksu (*KOF index of globalisation*) un IKP. Stipra pozitīva korelācija ir novērota starp globalizācijas indeksu un kopējo nacionālo identitāti, kā arī reliģisko sistēmu un patērētāju etnocentrismu. IKP uzrāda negatīvu korelāciju ar nacionālo identitāti un reliģisko sistēmu.

Rezultāti atsoguļoti 2.1. tabulā – aiz vidējā rezultāta seko standartnovirzes iekavās.

2.1. tabula

**NATID Latvijā 2009., 2010. un 2011. gadā.**

Konstruktīvais elements	Latvija 2009 (N=102)	Latvija 2010 (N=111)	Izmaiņas	Latvija 2011 (N=129)	Kopējās izmaiņas	Virziens
Nacionālais mantojums	<b>4,58</b> (1,21)	<b>4,43</b> (1,57)	-3,23%	4,56 (0,89)	-0,36%	↓
Kultūras viendabīgums	<b>4,61</b> (1,08)	<b>4,52</b> (1,52)	-1,99%	4,53 (0,84)	-1,80%	↓
Ticības sistēma	<b>3,43</b> (0,94)	<b>3,82</b> (1,91)	11,23%	3,77 (0,71)	9,94%	↑
Patērētāju etnocentrisms	<b>4,31</b> (1,25)	<b>4,51</b> (2,48)	4,71%	4,37 (1,09)	1,55%	↑
Kopējā nacionālā identitāte (NATID)	<b>16,95</b> (2,66)	<b>17,28</b> (2,74)	1,93%	17,24 (2,36)	1,69%	↑
KOF globalizācijas indekss (-1gads)	63,24	76,14		71,6		↑
IKP (per capita - PPP \$)	17600	14500		13834		↓
IKP pieaugums (-1gads)	-4,6%	-17,8%		- 1,8%		↓

Avots: autores sastādīta tabula

Kopējā nacionālā identitāte ir pastiprinājusies par vairāk nekā par 2% un var tikt uzskatīta par stipru. Visi atsevišķie konstruktīvie elementi, izņemot kultūras viendabīgumu, ir pastiprinājušies. Kultūras viendabīguma pavājināšanās norāda uz sabiedrības polarizēšanos un atšķirīgā uzsvēršanu.

Latvijas respondenti augstu nevērtēja reliģisko sistēmu ne 2009., ne 2010. gadā, turpretī 2011. gadā vērtējums ir uzlabojies. To var izskaidrot ar cilvēcisku vēlmi meklēt mierinājumu tradicionālajās reliģijās, kā arī dažādās netradicionālās reliģijās un ezoteriskās mācībās..

Laikā starp 2009. un 2011. gadu patērētāju etnocentrisms ir pastiprinājies par 4,71%. Tas demonstrē viedokli par Latvijā ražotu produktu pirkšanas nozīmīgumu. Patērētāji uzskata, ka viņu pienākums ir atbalstīt savas valsts ekonomiku.



Lai pilnībā atbildētu uz 2B jautājumu, nulles un alternatīvā hipotēze ir izvirzīta:

$H_0$ : visu trīs gadu populācijas ir identiskas

$N_a$ : ne visas populācijas ir identiskas

Statistiskās nozīmības tests (*Statistical significance test*) triju gadu tendencei ir veikts, lietojot *Kruskal-Wallis* formulu.  $H = 0,513923$  un asociētā p-vērtība =  $0,773398$ ; ar  $k - 1 = 2$  brīvības pakāpi. Tā kā p-vērtība  $0,77 \geq \alpha = 0,05$ ,  $H_0$  nevar tikt noraidīta.

Tas nozīmē, ka par spīti faktam, ka kopējās nacionālās identitātes, kā arī atsevišķu konstruktīvo elementu skaitliskās vērtības ir palielinājušās, pieaugums jāuzskata par statistiski nenozīmīgu. Triju gadu periods ir pārāk īss, lai rastos statistiski nozīmīgas pārmaiņas nacionālajā kultūrintitātē.

Autore veikusi nacionālās identitātes salīdzinājumu Latvijā ar nacionālo identitāti valstīs, par kurām dati ir pieejami, mērījumus veikuši *Keillor* un *Hult* (1999), *Phay* un *Chun* (2003). Rezultāti atspoguļoti 2.2.tabulā.

2.2. tabula

**Nacionālās identitātes starpvalstu salīdzinājums**

Valsts	Nacionālais mantojums (NH)	Kultūras viendabīgums (CH)	Reliģiskā sistēma (BS)	Patērētāju etnocentrisms (CE)	Nacionālā identitāte (ONI)	Klasifikācija
Taizeme	5,3	4,98	4,38	4,93	19,59	Īpaši stipra
Koreja	4,93	4,85	3,73	4,33	17,84	Stipra
ASV	5,15	4,92	3,49	3,88	17,44	Stipra
Meksika	5,07	4,74	3,49	3,71	17,0	Stipra
<b>Latvija</b>	<b>4,60</b>	<b>4,57</b>	<b>3,44</b>	<b>4,32</b>	<b>16,93</b>	<b>Stipra</b>
Taivāna	4,55	4,33	3,8	3,88	16,57	Neitrāla
Honkonga	4,14	3,92	2,82	4,36	15,2	Vāja
Singapūra	3,36	4,52	3,6	3,36	15,11	Vāja
Japāna	4,9	4,73	2,8	2,37	14,79	Vāja
Zviedrija	4,64	4,12	2,56	2,1	13,4	Īpaši vāja

*Avots: autores sastādīta tabula*

Latvijas nacionālā identitāte – 16,93 – atbilst kategorijai “stipra”, tomēr nacionālā mantojuma uztvere ir tikai septītajā vietā, turpretī patērētāju etnocentrisms – ceturtajā vietā. Stipra nacionālā identitāte un augsts patērētāju etnocentrisms sniedz zināmas priekšrocības vietējiem ražotājiem un ļauj pat maziem uzņēmumiem konkurēt ar starptautiskos tirgos (*Shimp* un *Sharma*, 1987; *Olsen*, 1993). Latvijas patērētāji augstu vērtē produktus, kuru radīšanā izmantotas ar kultūru saistītas idejas (augsts patērētāju etnocentrisms).

Tā kā NATID modelis ir vienīgais, kurš ietver kultūru no resursu perspektīvas aspekta, to var lietot starpvalstu salīdzināšanai un savas kultūras apzināšanai un izprašanai. NATID modeļa un *Hofsted* indikatoru kombinācijas lietošana dotu uzņēmumu vadītājiem plašāku skatu uz potenciālo tirgu. Apvienojot vienā modelī kopējo nacionālās identitātes mērījumu (ONI), kultūras distances indeksu (CDI), partnervalsts individuālisma indeksu (IND), nenoteiktības apgriezto izvairīšanās indeksu (UAV) un patērētāju etnocentrismu (CE), modelis parāda apmierinošu nozīmību (*Significance F* 0,04) un atsevišķu regresoru p-vērtības ir augstas: IND – 0,25; UAV – 0,15; CE – 0,29 un CDI – 0,22.  $R^2$  (*R-square*) ir 0,64. Tātad, apvienojot

modelī NATID elementus un uz *Hofsted* indeksiem balstītus mērījumus, palielinās modeļa uzticamību.  $R^2$  pieaug no 0,3 uz 0,5, un tas nozīmē, ka aptuveni 50% no sakarības var izskaidrot ar doto modeli.

Uz otrajā nodaļā aprakstīto pētījumu pamata var secināt, ka kultūra ir pietiekami nozīmīgs faktors, kurš ietekmē starptautisko tirdzniecību. Latvijā nacionālā kultūridentitāte ir stipra, tātad iespējama kultūras izmantošana biznesa uzņēmumos konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai.

### 3. Kultūrā balstītas konkurētspējīgas priekšrocības

Promocijas darba trešajā nodaļā ir 42 lappuses, 12 tabulas un 11 attēli.

Promocijas darba trešajā nodaļā sniegtā informācija sniedz atbildi uz jautājumiem “kā?” un “kāpēc?”, tādēļ ir balstīta uz kvalitatīviem datiem. Tās mērķis ir piedāvāt teorētisko modeli vai domāšanas veidu, kā radīt uz kultūru balstītas konkurētspējīgas priekšrocības gan vietējā, gan starptautiskā tirgū un atbildēt uz pētījuma jautājumu:

*RQ3: kā uzņēmumi var izmantot nacionālo kultūrintitāti, lai veidotu kultūrā balstītas konkurētspējīgas priekšrocības?*

promocijas darba vajadzībām veiktais kvalitatīvais pētījums, kurā apkopoti dati par 18 Latvijas uzņēmumiem un 16 ārvalstu uzņēmumiem, veltīts konkurētspējīgu priekšrocību un biznesa modeļu analīzei. Dati ir iegūti no daudzveidīgiem avotiem – lauka vizītēm, intervijām un dažādiem sekundāriem avotiem. Detalizētai analīzei izvēlēti šādi Latvijas uzņēmumi: MADARA, STENDERS, *Daiļrade RC*, *Rūķīšu tēja*, *Lāči*, *Valmiermuiža*, *Varis Toys* un *Tochun Consulting*, kuš pārstāvēts kā zīmols *RetaiBaltic*. Gadījuma analīze parāda, kā nacionālās kultūrintitātes konstruktīvie elementi tiek iekļauti biznesa modeļos un kā kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību var radīt, pamatojoties uz unikālu vērtību piedāvājumu. Informācija par Latvijas uzņēmumiem apkopota 3.1. tabulā

3. 1.tabula

#### Latvijas uzņēmumi

Nr.	Uzņēmums	Galvenais produkts	Industrija	Industrijas apakšsektors	Darbības loks
1.	MADARA COSMETICS	Kosmētika	Ražošana Pakalpojumi	Veselības un personīgās higiēnas preces, kosmētika	Starptautisks
2.	STENDERS	Kosmētika Dāvanas	Ražošana Pakalpojumi	Veselības un personīgās higiēnas preces, kosmētika	Starptautisks
3.	Lāči	Maizes izstrādājumi	Ražošana Pakalpojumi	Maize un miltu izstrādājumu ražošana	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks
4.	Varis Toys	Rotaļlietas	Ražošana	Leļļu, rotaļlietu un spēļu ražošana	Starptautisks
5.	Rūķīšu tēja	Tēja	Ražošana	Lauksaimniecība, tējas ražošana	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks
6.	DaiļradeRC	Suvenīri	Ražošana	Koka, tekstila un ādas izstrādājumu ražošana	Vietējais tirgus
7.	Lido	Ēdināšanas pakalpojumi	Ražošana Pakalpojumi	Ēdināšanas pakalpojumi un bāri	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks
8.	Brīvais vilnis	Zivju konservi	Ražošana	Jūras produktu sagatavošana un iepakojšana	Starptautisks
9.	Rīgas balzams	Alkoholiskie dzērieni	Ražošana	Dzērienu ražošana	Starptautisks
10.	Laima	Šokolāde, konfektes	Ražošana	Konfekšu izstrādājumu ražošana	Starptautisks

3.1. tabulas turpinājums

Nr.	Uzņēmums	Galvenais produkts	Industrija	Industrijas apakšsektors	Darbības loks
11.	Bauskas alus	Alus	Ražošana	Dzērienu ražošana	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks
12.	Valmiermuižas alus	Alus	Ražošana	Dzērienu ražošana	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks
13.	Larelini	Tekstilizstrādājumi	Ražošana	Tekstila un tā izstrādājumu ražošana, audumu krāsošana	Starptautisks
14.	Motra	Kaviārs	Ražošana	Jūras produktu sagatavošana un iepakojšana	Starptautisks
15.	Alīdas kafeja	Kafijas dzēriens	Ražošana	Lauksaimniecība, dzērienu ražošana	Vietējais tirgus
16.	Inovatīvo bio-medicīnas tehnoloģiju institūts	Pārtikas piedevas FitoBALT	Ražošana	Farmaceutisko un medicīnas produktu ražošana Bioproduktu ražošana	Starptautisks
17.	Tosun Consulting	Pārdošanas konsultācijas	Pakalpojumi	Biznesa konsultācijas un pārdošanas treniņi	Starptautisks
18.	Ilze Sweets zīmols CAPS	Konfektes, cepumi	Ražošana	Konfekšu izstrādājumu ražošana	Vietējais tirgus
19.	MATKA	Zīmolvēdības pakalpojumi	Pakalpojumi	Biznesa konsultācijas	Galvenokārt vietējais tirgus, nedaudz starptautisks

Avots: autore sastādīta tabula

Kā secināts pirmajā nodaļā, labākais veids, kā novērtēt diferencēšanās priekšrocības radīšanas potenciālu, ir patērētāju vērtības piedāvājums. Emocionālās un simboliskās vērtības, kuras izpaužas kā patērētāju sajūtu ekonomiskā vērtība, kad patērētājs pozitīvi "piedzīvo" produktu vai pakalpojumu, mūsdienu pasaulē drīzāk noved pie konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas nekā funkcionālas un ekonomiskas vērtības. Pēdējās divas ir nepieciešamas, lai konkrētais uzņēmums paliktu biznesā. Ekonomiskā vērtība var dot zemu cenu priekšrocību un gadījumā, ja funkcionalitāte ir patērētāju pamatmotivētājs, iespējams sasniegt konkurētspējīgas priekšrocības. Tomēr mūsdienu plašās izvēles un lielās konkurences apstākļos emocionālās un simboliskās vērtības kļūst īpaši nozīmīgas (*Rintamaki et al., 2007*). *Ma* (1999) secinājis, ka dominējošā konkurētspējīgā priekšrocība ir tā, kura ir tieši saistīta ar kompānijas vērtībām, tātad to var izsecināt no mārketinga komunikācijas un uzņēmuma vērtību definīcijas.

Pārdošanas apjoma pieaugums, salīdzinot ar industrijas vidējo pieaugumu, ir otrs veids, kā novērtēt konkurētspējīgo priekšrocību potenciālu. 3.2. tabulā apkopoti dati par Latvijas uzņēmumiem.

**Pārdošanas pieaugums, patērētāja vērtības piedāvājums un konkurētspējīgas priekšrocības (KP) veids**

Uzņēmums	KP novērtējums un tips		
	Pārdošanas apjoma pieaugums	Patērētāju vērtības piedāvājums	KP tips
MADARA COSMETICS	30% 2011. – gada pirmajā pusē salīdzinājumā ar 2010. gada pirmo pusi (Nozare.lv)	ECOCERT; Modernā latviskā identitāte. Emocionāls stāsts	Mārketinga diferencēšanās. Inovāciju diferencēšanās
STENDERS	27% 2011. gada pirmajā pusē salīdzinājumā ar 2010. gada pirmo pusi (Nozare.lv) Latvijas tirgū – 14%	Simboliska vērtība: stāsts, autentiskums. Baumas: mūžīgās jaunības noslēpums; emocionāla vērtība: harmonija, kaisle, mīlestība kā servisa pamatvērtības	Mārketinga diferencēšanās
<i>Rūķīšu tēja</i>	100% katru gadu kopš 2000. gada, 2011. gadā pieaugums mazāks, jo ir sasniegta maksimālā jauda ar pašreizējiem resursiem (Lignickis, 2011)	Emocionālā un simboliskā vērtība balstīta tradīcijās un ticībā	Mārketinga diferencēšanās
<i>Tochun Consulting</i>	300% 2011. gada otrajā kvartālā salīdzinājumā ar 2010. gada otro kvartālu (uzņēmums dibināts 2010. gada martā; <i>Tochun</i> , 2012)	Starptautiska pieredze un tradicionālā (ar kultūru saistīta) kompetencē balstīta tehnoloģija	Inovāciju diferencēšanās
<i>Daiļrade RC</i>	Kopš 1992. gadā stabils pieaugums; 2011. gadā – vidēji 3% (Bunza, 2012)	Autentiskums – simboliska vērtība	Mārketinga diferencēšanās
<i>Valmiermuiža</i>	30% 2011. gada pirmajā pusē salīdzinājumā ar 2010. gada pirmo pusi (Nozare.lv)	Vēsture, tradīcijas. Vide	Mārketinga diferencēšanās
<i>Lāči</i>	2011. gada pirmajā pusē salīdzinājumā ar 2010. gada pirmo pusi (Nozare.lv)	Latvijas simbols, emocionāla vērtība saistīta ar senām receptēm un procesiem	Mārketinga diferencēšanās
<i>Varis Toys</i>	20% pieaugums 2010. gadā (Ls 200 000), salīdzinot ar iepriekšējo gadu, pateicoties eksportam. 90% produkcijas eksportē uz Vāciju, Japānu, ASV, Kanādu un citām valstīm (Nozare.lv)	Ekoloģijas, estētiskuma kombinācija, emocionāla vērtība saistīta ar vecāku bērnību	Inovāciju diferencēšanās

*Avots: autores sastādīta tabula, dati no intervijām un Nozare.lv*

Tabula parāda, ka Latvijas uzņēmumi ir pārspējuši vietējos un pat starptautiskos konkurentus. Vidējais uzņēmuma pārdošanas pieaugums Latvijā 2011. gadā bija 4,9% (Strautiņš, 2011). Visi minētie uzņēmumi ir bijuši krietni veiksmīgāki.

Pēc *Deloitte* (2011) datiem, ķīmiskā rūpniecība ir augusi vidēji par 7,9%. Eiropas ķīmiskās industrijas padomes dati rāda, ka 2010. gada laikā plaša patēriņa un specializēto ķīmisko izstrādājumu pārdošana ir augusi par 6,8% un 6,1% (*Hadhri* un *Pieper*, 2011). *Madara* un *Stenders*, kuri darbojas šajā industrijā, ir bijuši daudz veiksmīgāki.

Uzņēmumu radītais patērētāju vērtības piedāvājums ir galvenokārt emocionālas un simboliskas dabas. Piemēram, emocionāli stāsti, kuri pamatojas uz unikālu vēsturi (*STENDERS*, *Valmiermuiža*, *Madara Cosmetics*), vai produkta radītas atmiņas (*Varis*

Toys), senu tradīciju simboliskā vērtība (*Lāči, Rūķīšu tēja*) un autentiskums (*Daiļrade RC*). Visi šie vērtību piedāvājumi palīdz radīt mārketinga diferencēšanās priekšrocības.

Tomēr daži uzņēmumi, balstoties uz ar kultūru saistītām prasmēm un tradīcijām, ir radījuši inovācijas. Piemēram, *Tochun Consulting*, neiekļauj mārketinga materiālos kultūru, bet savos treniņos plaši lieto osmaņu tirgošanās tradīcijās balstītas prasmes un tādējādi veido savus pakalpojumus inovatīvā veidā. Varis Toys izmanto tradicionālo prasmi būvēt mājas bez naglām un uz tā pamata ir izveidoti bērnu konstruktori.

Tā kā dominējoša konkurētspējīgā priekšrocība ir tā, kura ir tieši saistīta ar kompānijas vērtībām, un to var secināt no mārketinga komunikācijas un uzņēmuma vērtību definīcijas (*Ma, 1999*), tā ir tieši saistīta ar uzņēmuma misiju un rada pamatu patērētāju vērtību piedāvājumam. Citāti saistībā ar Latvijas uzņēmumu dominējošo konkurētspējīgo priekšrocību ir iekļauti tabulā 3.3.

3.3. tabula

### Dominējošās konkurētspējīgās priekšrocības avots

Uzņēmums	Citāti, kuri norāda uz dominējošo konkurētspējīgo priekšrocību.
MADARA COSMETICS	Sajūti Baltijas augu spēku „Katrs MADARAs produkts ir īss stāsts par Latviju. Mēs esam laimīgi, ka pasaule ieklausās un saprot MADARAs stāstus.”
STENDERS	Mūsu misija ir redzēt, dzirdēt un izpētīt mūsu pašu un ārvalstu kultūru un tradīcijas, kā arī nest mūsu kultūru pasaulē. Baltijas mantojums: autentiskums reproducēts ar Stendera atļauju (Fisk, 2009). Uzņēmums atdzīvina senās Latviešu receptes, bet neatsaka aizņemties labāko no citu tautu tradīcijām
<i>Rūķīšu tēja</i>	„Novērtējiet un izbaudiet Latvijas dabas bagātības!”
<i>Daiļrade RC</i>	„Mūsu misija ir popularizēt Latvijas amatniecības tradīcijas un valsti, piedāvāt uzņēmumiem autentiskus reprezentācijas materiālus, tādējādi dodot iespēju ne tikai pārstāvēt sevi, bet arī valsti.”
<i>Tochun Consulting (RetailBaltic)</i>	Jums ir jāpiedzīvo pieredze
<i>Valmiermuiža</i>	„Atjaunojot Valmiermuižas alus leģendu, mūsu meistari ceļ godā vecos tikumus. Pamatīgi, pacietīgi un ar lepnumu darīto alu kā priecīga, viegla putu cepure grezno Valmiermuižas saimnieku omulība un viesmīlība.”
<i>Lāči</i>	„Te lietas notiek mazliet savādāk. Pamatīgāk. Ja šejieniēši ko dara, tad tā, kā pirms gadu simtiem – pa īstam un patiesi. Ar sirdi, dvēseli, prātu un paši savām rokām. <i>Misija:</i> cept dabīgu un augstvērtīgu maizi un oriģinālus konditorejas izstrādājumus, turot godā, kopjot un attīstot gadsimtiem senās meistarību tradīcijas. <i>Vērtības:</i> senas un unikālas cepšanas tradīcijas.”
<i>Varis Toys</i>	„Mūsu pasaule jau kopš bērnu kājas veidojusies tuvu dabai, zemei, kokiem, visam skaistajam un dabiskajam. Ar to arī sākas VARIS Toys stāsts – stāsts par koka rotaļlietām, kurās iesakņojusies mūsu bērniība, kad pašu radītais, veidotais, gatavotais sagādāja vislielāko gandarījumu. Esot jau pieaugušiem, bieži pieķeram sevi pie domām par bērniību – par laiku, kad mūsu labākais dienu kavēklis bija kartona leļļu māja, vectēva grebtais koka traktors vai arī smiltīs būvēta pils. Tās bija mūsu rotaļlietas. Amatniecības tradīcijas ir svarīgas VARIS Toys.”

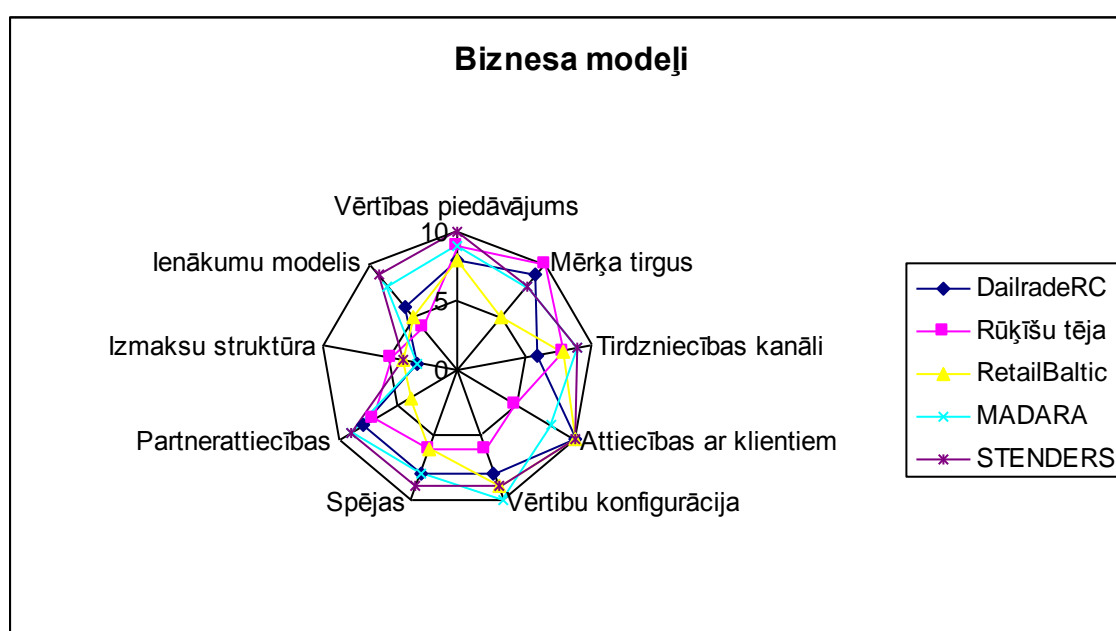
Avots: autores sastādīta tabula ( dati no uzņēmumu mājas lapām un intervijām)

3.3 tabulā parādītās firmas veido savas dominējošās konkurētspējīgās priekšrocības, balstoties uz kultūrai raksturīgām vērtībām, piemēram, Lāči “Senas un

unikālas cepšanas tradīcijas”. Tās ir iekļautas arī uzņēmuma misijā: “Cept dabīgu un augstvērtīgu maizi un oriģinālus konditorejas izstrādājumus, turot godā, kopjot un attīstot gadsimtiem senās meistarību tradīcijas”, STENDERS“ misija ir redzēt un dzirdēt, un izpētīt mūsu un citu tautu kultūru un tradīcijas, kā arī nest mūsu kultūru pasaulei”, *Dailrade RC* misija “popularizēt Latvijas amatniecības tradīcijas un valsti”.

### *Biznesa modeļi*

Turpmāk sniegts firmu biznesa modeļu novērtējums. *Ostervalder* (2004) piedāvā biznesa modeļus vērtēt, izmantojot deviņas assis, kas atbilst deviņām biznesa modeļa pamatsastāvdaļām. Katra ass raksturo specifisku uzņēmuma biznesa modeļa daļu. Vairāku modeļu vērtēšana vienā vai dažādās industrijās ļauj salīdzināt. 3.1. attēlā redzams Latvijas uzņēmumu biznesa modeļu salīdzinājums.



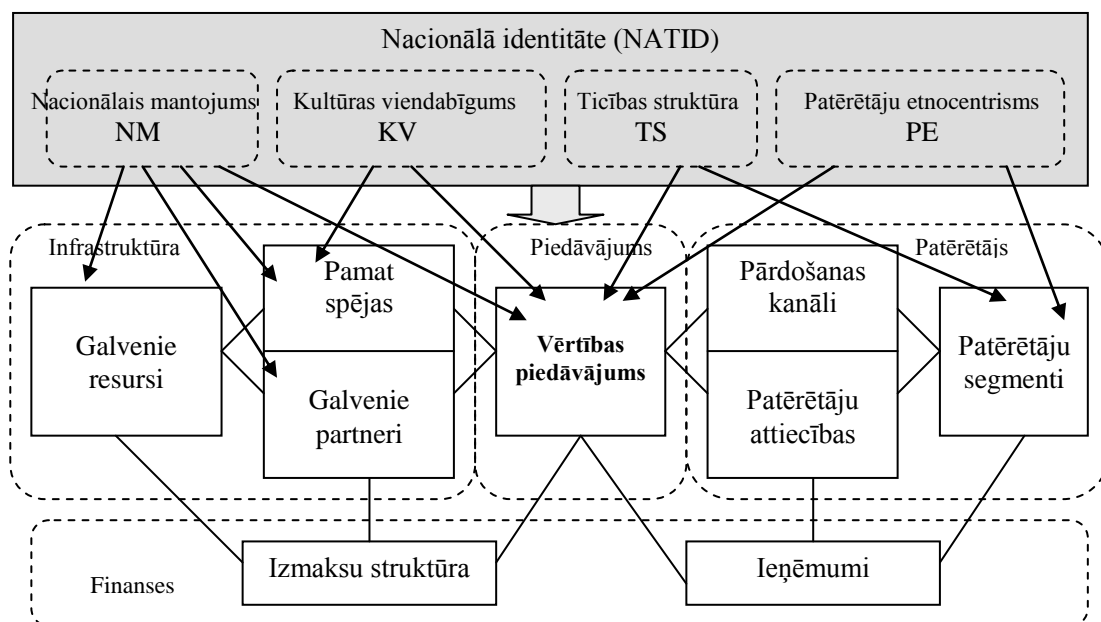
3.1. attēls. **Biznesa modeļu novērtējums** (Avots: autores veidots zīmējums)

3.1. attēlā redzams, ka visu firmu biznesa modeļi ir tipiski diferencēšanās priekšrocības gadījumā. Visu piemēru izmaksu struktūra nav zema. Kā uzsvēris STENDERS, zema cena nav mērķis. Šādi biznesa modeļi ļauj uzņēmumiem kompensēt augstākas izmaksas ar augstu patērētāju vērtības piedāvājumu.

Tātad nacionālā kultūra var kalpot par konkurētspējīgu priekšrocību avotu. Šādas priekšrocības pamatojas uz diferencēšanos, turklāt iespējama gan mārketinga, gan inovāciju diferencēšanās, un tā galvenokārt ir saistīta ar emocionālām un simboliskām patērētāju vērtību dimensijām. Pārdošanas apjoma pieaugums, kurš krietni pārsniedz vidējo industrijā, apstiprina priekšrocību eksistenci.

### *Jauna veida biznesa modelis*

Pētījuma ietvaros biznesa modeļa pieeja ir izmantota, lai radītu kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas modeli. Kombinējot pastāvošās pieejas nacionālās identitātes apzināšanai un biznesa modeļa shēmu, ir radīts 3.2. attēlā redzamais modelis.



3.2. attēls **NATID savietojums ar biznesa modeli**

Avots: Osterwalder (2004) biznesa modelis, Keillor un Hult (1999) NATID modelis un autorens piedāvājums

Starptautiskie, kā arī Latvijas piemēri ilustrē 3.2. attēlā sniegto informāciju

*Nacionālais mantojums* var kalpot gan kā pamata resurss, gan kā uzņēmuma iespēju avots, gan arī kā specifisks patērētāju vērtības piedāvājuma avots. Daži piemēri

- Apavu ražotājs *EMU* ir sevi deklarējis kā autentisku Austrālijas uzņēmumu, produkti un mārketinga kampaņas “Iepni popularizē īstu Austrālijas mantojumu un specifisko dzīvesveidu”. Tā ir vērība gan uzņēmumam, gan patērētājiem.
- *Baileys* kombinē divas īru tradicionālās prasmes – destilēšanu un lauksaimniecisko ražošanu. Veiksmīga pētījumu procesa rezultātā senās prasmes ir apvienotas vienā unikālā produktā, *Bailey's* īru krēma liķierī, kurā piens tiek saglabāts tikai ar alkohola palīdzību.
- *Red Bull* receptes pamatā ir Taizemes kofeīnu saturošais tradicionālais dzēriens *Kating Daeng*, kurš ir populārs Āzijas reģionā un satur eksotiskus komponentus, solot izdziedināt no dažādām slimībām.
- Suši restorāni ir plaši pazīstami pasaulē un tiek uzskatīti par “Japānas kultūras eksportu”. Tie ietver Japānas kulinārijas kultūras transformāciju no 17. gadsimta līdz mūsdienām. Suši ir veicis ceļojumu no Japānas ielu uzkodas līdz mūsdienu delikatesei (*Insberg, 2007*).
- *The Body Shop* kompānija ir radījusi savas prasmes, balstoties uz dažādu pasaules tautu tradīcijām un prasmēm. Brazīlijas riekstu eļļa tiek ražota *Kyapo* ciematā, lietojot tradicionālu ražošanas ciklu un tehnoloģiju, tā veido pircēju



vidū populāra matu kondicioniera pamatu. Šī sviests tiek ražots Ganā atbilstoši vietējām zināšanām un rituāliem un izmantots ķermeņa krēmiem.

- *Zwak* izmanto ungāru tradīcijas un vēsturi, piešķirot savai produkcijai uzticamību, kas ļauj firmai eksportēt savu produkciju uz 28 valstīm.

Tirgus pētījumi 2003. gadā pierādījuši, ka jaunie patērētāji Ungārijā un citur Centrāleiropā augsti vērtē "saknes un tradīcijas, kaut ko pie kā turēties šajā nenoteiktajā pasaulē". Patērētāji iegādājas produktus, kuriem ir saikne ar pagātņi un kuri rada piederības un tradīciju sajūtu, tādus, kuri izraisa nostalgiju (*Polack un Akbar, 2010*).

*Kultūras viendabīgums* var kalpot par pamatu unikālām iespējām un vērtību piedāvājumam, radot specifisku sinerģiju. Daži no promocijas darbā minētajiem piemēriem:

- Tiek uzskatīts, ka *Marimekko* audumu dizains ir cieši saistīts ar somu tautas mākslu, tomēr tā saknes iestiepjas arī dienvidslāvu, afrikāņu, itāļu un alžīriešu kultūrās. Viens no pašreizējiem uzņēmuma dizaineriem Fudzivo Išimoto ir ieviesis japāņu mākslas smalkumu tradicionālajā somu dizainā, tādējādi pievienojot abstraktākas un maigākas līnijas.
- LIDO Latvijā un Baltkrievijā, kur dizains un dekorācijas ir ļoti līdzīgas, bet krāsu gamma pielāgota vietējai gaumei (dzeltens –zaļš).

*Reliģiskā sistēma* dod pamatu gan unikāla patērētāju vērtību piedāvājuma radīšanai, gan patērētāju segmentēšanai, piemēram:

- *Zam Zam Cola, Mecca Cola un Quibla Cola* (kopā sauktas *Muslim Colas*) ir radījušas savu produktu, balstoties uz musulmaņu patērētāju ticību. Produkti ir alternatīvi *Coca Cola* un *Pepsi*. Produkta nosaukumi radīti ar atsauci uz *Well of ZamZam*, kas atrodas Mekā un ir viens no pieturas punktiem svētceļojumam uz *Hajj*. Šie produkti tiek pārdoti Austrumos, dažos Āfrikas reģionos un Eiropas valstīs.

*Patērētāju etnocentrisms* iekļaujas biznesa modelī kā unikālu vērtību piedāvājuma avots un pamats patērētāju segmentācijai. Šis konstruktīvais elements gan vairāk attiecas uz reģionu vai valsti nekā uz konkrētu firmu. Tomēr vietējiem ražotājiem ir iespēja atrast patērētāju segmentus, kuriem vietējā identitāte ir īpaša vērtība. *Usunier (2005)* ir atklājis, ka patērētājiem, kuri dod priekšroku vietējiem ražotājiem, vienlaicīgi ir pozitīva attieksme pret citām kultūrām un tām raksturīgām precēm. Šādā gadījumā nacionālo identitāšu simboliskās īpašības kalpo kā eksotiska produkta piedeva.

Daži no piemēros minētajiem uzņēmumiem izmanto patērētāju etnocentrismu visai specifiski. Piemēram, z/s *Rūķīšu tēja* popularizē uzskatu, ka Latvijā kultivēti augi (patērētāja klimata zonā) ir īpaši vērtīgi tieši Latvijas iedzīvotājiem, jo satur visas veselīgam dzīvesveidam nepieciešamās sastāvdaļas. Uzņēmums šo ideju plaši popularizē, lai arī tā reizēm bremzē izaugsmi. Z/s *Rūķīšu tēja* neiepērk izejvielas ārvalstīs, kaut arī tās tur var iegādāties lētāk. Tomēr tas palīdz uzņēmumam saglabāt klientu lojalitāti gan Latvijā, gan arī ārvalstīs, kur dzīvo Latvijas iedzīvotāji.

**Rekomendējamais domāšanas veids un rīki kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai**

Kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana pēc būtības ietver tādu kultūrai specifisku pazīmju un īpašību identificēšanu, kuras būtu pieņemamas (vai svarīgas specifiskam patērētāju segmentam), kā arī tāda patērētāju segmenta atrašanu, kuram šīs īpašības būtu nozīmīgas.

Domājot par biznesa modeli kā stratēģijas realizāciju un balstoties uz dinamisko spēju pieeju (DCV), uz resursiem balstīto viedokli (RBV), pakalpojumos dominējošo loģiku (S-D logic) un uz aktivitāti balstītu pieeju (ABV), autore kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai piedāvā šādus soļus:

- nolūks – pamata stratēģiskā izvēle: horizontālā vai vertikālā diferencēšanās, fokusētā diferencēšanās, vairāku nišu stratēģija;
- iespēju sajušana – identificēšanās ar kultūru un reģionu, globalizācijas iespēju apzināšana, etnocentrisko tendenču aptveršana;
- iespēju satveršana:
  - kultūrai specifisku resursu iesaistīšana un transformēšana – uzņēmuma iespēju attīstīšana, balstoties uz kultūrai raksturīgiem resursiem, prasmēm un īpašu tirgus izpratni;
  - virziena izvēle saistībā gan ar tirgu (potenciālā tirgus izprašanu), gan produktu (potenciālā produkta izveidi un mārketinga komunikācijas izveidi);
  - resursu rekonfigurācija – firmas darbinieku unikālo prasmju, kā arī resursu izveide un stratēģiskās izvēles galīgā noformulēšana;
  - vērtības kopradīšana ar patērētāju – attiecīgo patērētāju nišu – specifisku vērtību radīšana, specifisku īpašību piesaiste produktam (emocionālu vai simbolisku);
- rezultāts – uz kultūru balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana, tādējādi sniedzot ieguldījumu kultūras popularizēšanā (vērtības kopradīšana ar kultūrvidi).

### **Vizualizācijas rīki – ekokarte un ”bagātais” zīmējums**

**Promocijas darbā ekokarte** tiek piedāvāta kā rīks, kurš ļauj apzināt uzņēmuma esošos un potenciālos resursus, kā arī sakarības un attiecības ar šiem resursiem. Resursi tiek kategorizēti šādi:

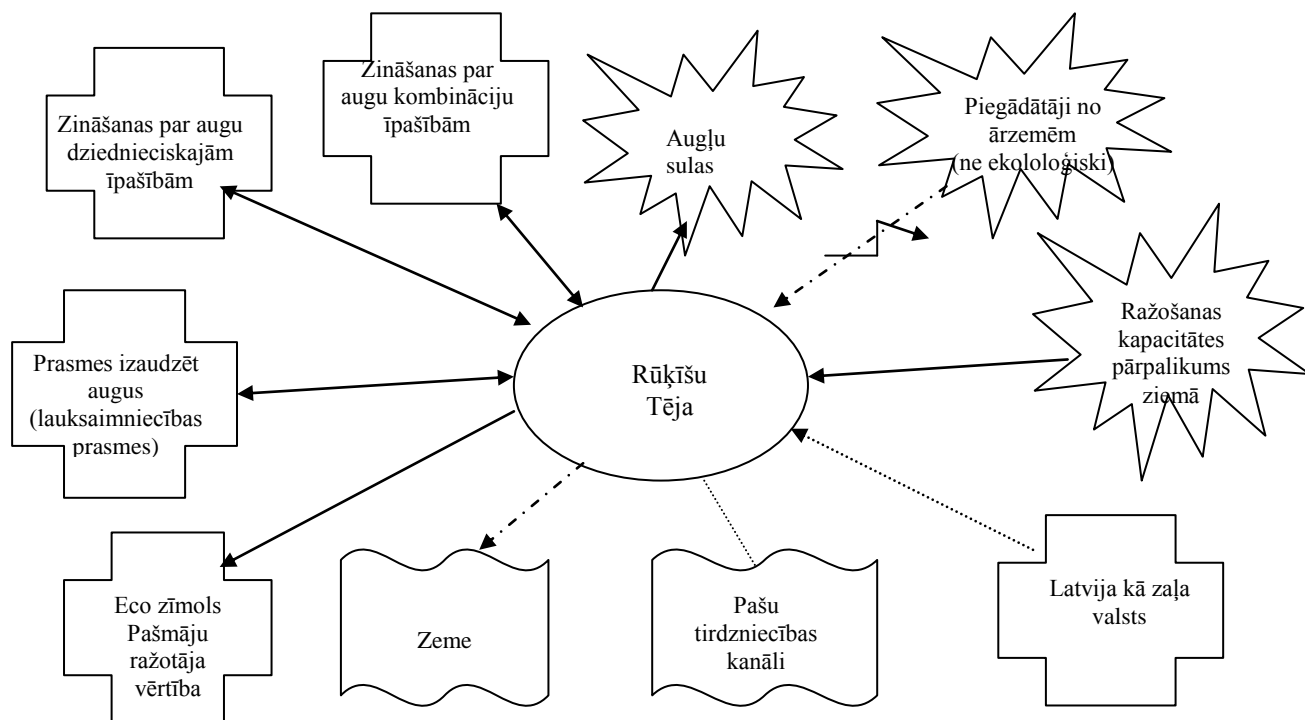
- pieejami un izmantojami resursi (galvenie resursi);
- resursi, kuri šobrīd nav pieejami, bet varētu būt lietojami;
- pieejami, bet šobrīd neizmantojami resursi.

Attiecības tiek kategorizētas šādi:

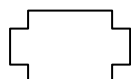
- stabilas, noturīgas attiecības;
- nestabilas attiecības;
- konfliktējošas attiecības un dažādas vērtības.

Pieeja zināmā mērā līdzinās SVID analīzei, tomēr ir plašāka, jo ietver pieejamos, līdz šim neizmantotos tomēr potenciālos resursus un arī tos, kuri dotajā brīdī liekas neizmantojami. Tā atļauj saskatīt iespējas pirms tās vēl var tikt nosauktas par iespējām. Tā ietver attiecības, to skaitā konfliktējošas. Bultiņas norāda attiecību raksturu un virzienu. Simboli un attiecības var pievienot pēc nepieciešamības.

3.3. attēlā atspoguļota z/s *Rūķīšu tēja* ekokarte.



Simbolu nozīme:



Pieejami un lietotjami resursi (galvenie resursi)



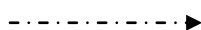
Resursi, kuri šobrīd nav pieejami, bet varētu būt lietotjami



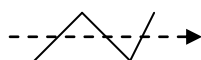
Pieejami, bet šobrīd neizmantojami resursi



Stabilas, noturīgas attiecības



Nestabilas attiecības



Konfliktējošas attiecības un dažādas vērtības

### 3.3. attēls. **Ekokarte Rūķīšu tējai**

(Avots: autore priekšlikums, balstoties uz datiem no intervijas, lauka vizītes un otrreizējiem avotiem)

Otra "maigās sistēmas" metode, kuru var lietot iespēju sajūšanas un satveršanas nolūkos ir "bagātais zīmējums". Šā rīka pielietošana tika pārbaudīta Francijā *Normandy Business School*, ERASMUS intensīvās programmas ietvaros. Studentiem bija jāzīmē savas valsts nacionālā kultūrintitāte, balstoties uz NATID konstruktīvajiem elementiem, un jāapspriež ar citu valstu studentiem sava identitāte. Diskusijas izrādījās vērtīgas un sniedza ieskatu dažādu valstu kultūrām raksturīgajās prasmēs, resursos. Mazas valstis izrādījās ieguvējas no šī procesa, jo bija mazāk pazīstamas un tajās tika atklāti vairāk potenciāli eksportējami un interesanti produkti.

## Virziena rīki – valstu izvēles režģis un valstu/produktu izvēles matrica

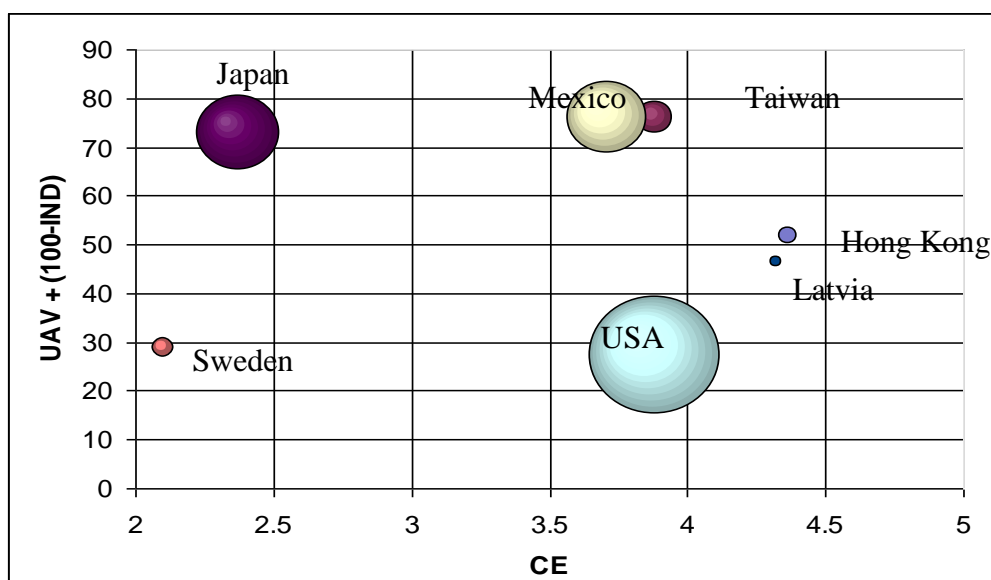
Nacionālās identitātes NATID konstruktīvie elementi iedalāmi divās kategorijās:

3. attieksmi izraisošie – patērētāju etnocentrisms un reliģiskā sistēma;
4. resursus radošie – nacionālais mantojums un kultūras viendabīgums.

Pirmā grupa pamatā ietekmēs mārketingu, otrā grupa dod pamatu produktu un pakalpojumu radīšanai. Rezultātā var rasties mārketinga diferencēšanās un/vai inovāciju diferencēšanās priekšrocības.

Kā aprakstīts pirmajā nodaļā, gan individuālisma līmenis (IND), gan nenoteiktības (UAV) indekss tieši ietekmē jaunu produktu pieņemšanu tirgū, tāpēc promocijas darbā autore lietojusi abu kombinētu rādītāju. Zems nenoteiktības indekss ir pozitīvs faktors jaunu produktu pieņemšanai tirgū, bet augsts individuālisma līmenis sabiedrībā veicina diferencētu produktu popularitāti.

Kā secināts otrajā nodaļā, Hofsted un NATID parametru kombinēšana dod labāku rezultātu potenciālā tirgus analīzei. 3.4. attēlā atspoguļota matrica virziena (vietas) izvēlei – valstu pozicionēšana pēc Hofsted un NATID parametriem. Iedzīvotāju skaits ir lietots kā tirgus izmēra salīdzinošs mērītājs un atspoguļojas apļu izmērā. Tas atbilstoši vajadzībām var tikt modificēts kā tirgus nišas izmērs.



3.4. attēls **Virziena izvēle (vieta): valstu pozicionēšana pēc Hofsted un NATID parametriem** (Avots: autores piedāvājums)

Valsts un produkta izvēles kombinācija piedāvāta 3.5. attēlā

Potenciālā tirgus valsts <i>Hofsted</i> indeksi: IND un UNA (apgriezts)				
		Zems	Vidējs	
Ražotājvalsts NATID konstruktīvie elementi: ONI; NH	Augsts	* Produktam var pievienot kultūrai raksturīgas iezīmes vienīgi tad, ja kultūras ir līdzīgas. * Mārketinga aktivitātes jāpielāgo.	* Kultūras resursu izmantošanas potenciāls * Var diferencēties, pamatojoties uz kultūru * Jāuzmanās ar kultūru atbilstību	* Augsts kultūras resursu izmantošanas potenciāls * Diferencēšanās stratēģijas, izmantojot NATID
	Vidējs	* Produktam var pievienot kultūrai raksturīgas iezīmes vienīgi tad, ja kultūras ir līdzīgas. * Mārketinga aktivitātes jāpielāgo.	* Kultūras resursu izmantošanas potenciāls. * Izmantot kultūras īpašības tikai tad, ja kultūras ir līdzīgas. * Mārketinga aktivitātes jāfokusē uz līdzībām .	* Kultūras resursu izmantošanas potenciāls. * Diferencēšanās stratēģijas, izmantojot NATID
	Zems	* Izvairīties no kultūrai raksturīgu īpašību pievienošanas produktiem.	* Izmantot kultūras īpašības tikai tad, ja kultūras ir vienādas.	* Kultūras resursu izmantošanas potenciāls, bet ļoti svarīgi pieskaņot vietējam tirgum.

3.5. attēls. **Vieta un produkta izvēle** (Avots: Autora piedāvājums)

Pelēkā zona 3.5. attēlā ir labvēlīgāka kultūrā balstīt produktu radīšanai un konkurencei, jo augstāka nacionālās identitātes apzināšanās rada priekšnoteikumus produkta vai pakalpojuma radīšanai un potenciālā tirgus apstākļi arī ir labvēlīgi: augstāks individuālisma indekss un zemāks nenoteiktības izvairīšanās indekss. Latvija atradīsies kvadrantā ar augstu nacionālās identitātes un vidēju kultūras mantojuma apzināšanos, tātad eksistē potenciāls, lai nacionālo kultūrintitāti izmantotu kā resursu avotu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai. Tomēr virziena izvēlei jāpievērš īpaša uzmanība gan attiecībā uz produktu, gan valsti.

Resursu apgūšana un rekonfigurācija var iekļaut, bet nav ierobežota ar:

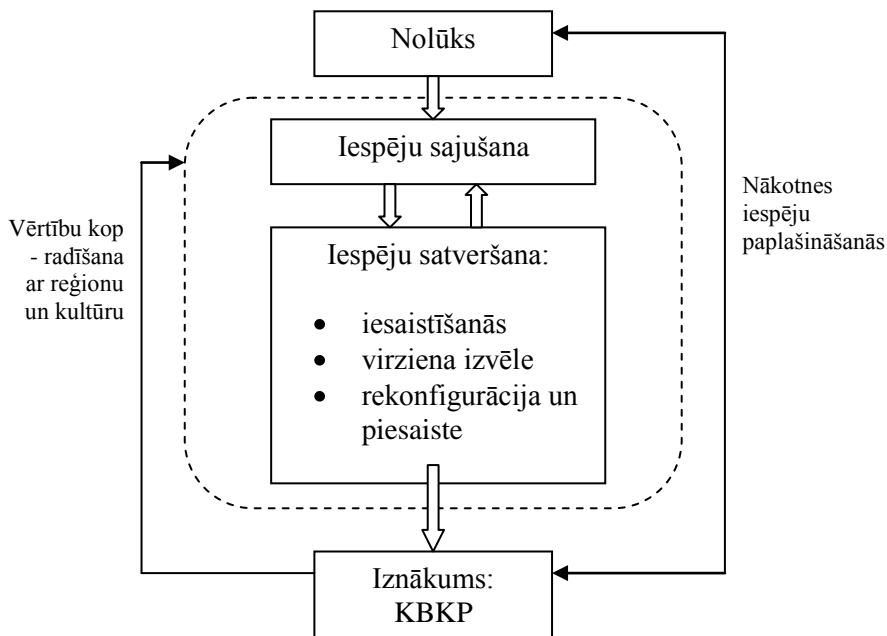
- unikāla uzņēmuma vēstures izgaismošanu, ja tāda pastāv;
- unikālas vēstures radīšanu vai izgudrošanu;
- stāsta radīšanu;
- emocionālo un simbolisko īpašību pievienošanu piedāvājumam;
- kultūras izmantošanu kā zīmola galveno sastāvdaļu.

**KBKP radīšanas procesa soļi un rīki**

<b>Procesa soļi</b>	<b>Ieteicamās darbības un rīki</b>
<b>1. Nodoms</b>	
Iepriekšēja stratēģijas izvēle	Diferencēšanās, nišas stratēģija, fokusēta diferencēšanās, vairāku nišu stratēģija – horizontālā diferencēšanās.
<b>2. Iespēju sajušana (apjēgšana)</b>	
Paplašināto kultūras robežu identificēšana	Globalizācija – kultūras robežas paplašinošs process
Vizualizēšana un kultūras sastāvdaļu labāka izprašana	NATID analīze Ekokarte Nacionālās identitātes zīmējums
<b>3. Iespēju satveršana</b>	
Mijiedarbošanās ar kultūrvidi	NACID+BM 'Benchmarking'
Virziena izvēlē	Valstu pozicionēšana atkarībā no jaunu produktu pieņemšanas Virziena izvēles (vietas un produkta) matrica
Resursu piesavināšana un transformēšana Vērtību kopradīšana ar patērētāju	Vēstures izgaismošana vai jaunas vēstures radīšana Stāsta radīšana Īpašību pievienošana Zīmola radīšana
<b>4. Iznākums</b>	Spēcīgāks valsts/reģiona zīmols un identitāte

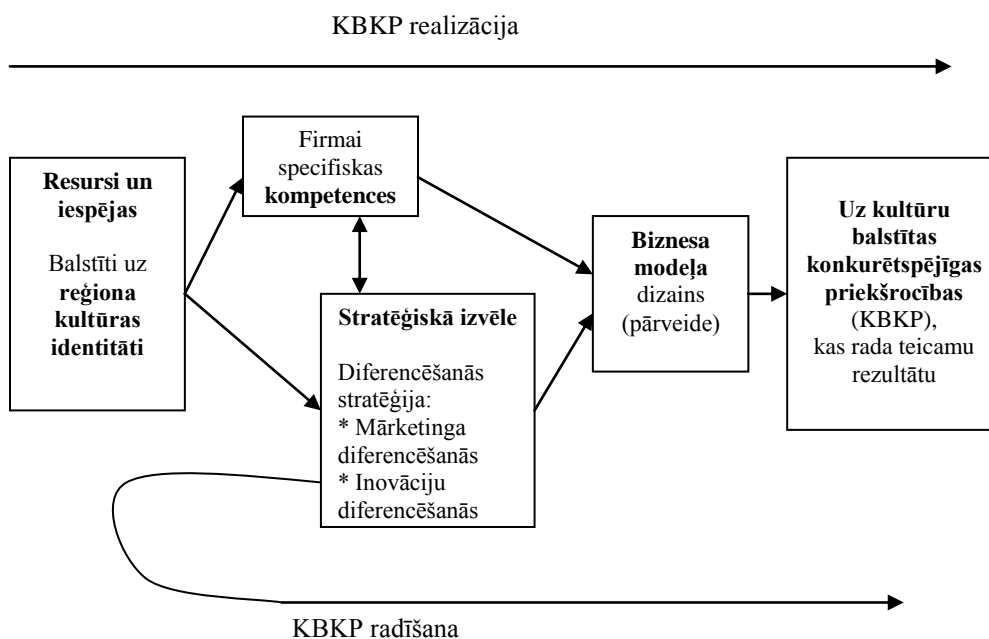
*Avots: autores sastādīta tabula*

Rekomendētais domāšanas kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanai ir atspoguļots KBKP modelī 3.6. attēlā.



3.6. attēls. **KBKP veidošanas procesa modelis** (Avots; autores priekšlikums)

Mūsdienu biznesa vidē vērtības jēdziens arvien paplašinās – par uzņēmuma radīto vērtību vairs netiek uzskatīta tikai akcionāru peļņa, bet vienlīdz svarīga kļūst sabiedrībai radītā vērtība. Balstoties uz stakeholderu teoriju (*Stakeholder theory*), kultūras izmantošana uzņēmumu konkurētspējas celšanā rada atgriezenisku procesu – uzņēmumi rada vērtību valstij, popularizējot tās nacionālo kultūru un identitāti, savukārt nacionālās kultūrintitātes apzināšanās un uztvere citās valstīs rada uzņēmumiem vairāk iespēju to izmantot konkurētspējas paaugstināšanai.



3.7. attēls. **KBKP radīšanas un realizācijas process** (Avots; autores priekšlikums)

Modeļa realizācija notiek atbilstoši augšējai bultai 3.7. attēlā, balstoties uz *Hill* un *Jones* (2008) piedāvāto modeli. Tomēr radīšanas process seko apakšējai liektajai bultai. Tas sākas ar nodomu, un tikai tad notiek resursu apzināšana, sajušana un satveršana – plāna realizācija.



## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pētījuma mērķis ir izveidot uz kultūru balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas procesa modeli kā domāšanas veidu, iekļaujot specifiskus soļus un rīkus, ar kuriem kultūrintitātes sastāvdaļas kļūst par biznesa modeļu inovāciju resursiem un noved pie konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas MVU. Pētījuma rezultātā ir izveidots KBKP modelis un piedāvāti trīs rīki, kurus var izmantot uzņēmēji un vadītāji.

Modeļa lietošana novedīs MVU pie konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas, kaut gan, lai tas notiku, firmai arī citos darbības aspektos jābūt konkurētspējīgai. Citiem vārdiem sakot, modeļa lietošana negarantē konkurētspējīgu priekšrocību radīšanu, bet noteikti var palīdzēt identificēt vērtīgas iespējas un resursu, kurus var atrast nacionālajā kultūrā, tādējādi veicinot konkurētspējīgu priekšrocību radīšanu.

Disertācijas autores galvenie secinājumi

14. Lai firma sasniegtu izcilus rezultātus, var būt nepieciešamas vairākas konkurētspējīgas priekšrocības (dominējošās un atbalsta priekšrocības). Dominējošā priekšrocība ir tā, kura ir tieši saistīta ar firmas mērķi un identitāti, tā atspoguļojas kompānijas vērtībās. Veiksmīgi Latvijas un ārvalstu uzņēmumi izmanto nacionālo kultūru kā vērtību avotu un definē savas vērtības un misiju saistībā ar to. Daži uzņēmumi izmanto arī citu valstu kultūras vērtības. Tādējādi kultūru var uzskatīt par resursu avotu, un šie resursi var kalpot biznesa uzņēmumu vajadzībām. Daži no tiem ir iekļauti UNESCO nemateriālās kultūras mantojuma sarakstā.
15. Konkurētspējīgu priekšrocību avoti ir resursi, kuri ir vērtīgi, reti, pārāk dārgi imitēšanai, un uzņēmums spēj tos izmantot (VRIO raksturojums), kā arī attiecības, kuras nosaka vērtību piedāvājumu. Kultūra un nacionālā kultūrintitāte atbilst VRIO prasībām. Veiksmīgi Latvijas uzņēmumi lieto kultūru, lai veidotu uzņēmumu pamatprasmes, jaunus produktus un pakalpojumus, tādējādi radot diferencēšanās priekšrocību.
16. Labākais veids, kā novērtēt konkurētspējīgās, diferencētās priekšrocības radīšanas potenciālu, ir patērētāju vērtības piedāvājums. Emocionālās un simboliskās vērtības, kuras izpaužas kā patērētāju sajūtu ekonomiskā vērtība, kad patērētājs pozitīvi "piedzīvo" produktu vai pakalpojumu, mūsdienā pasaulē drīzāk noved pie konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas nekā funkcionālas un ekonomiskas vērtības. Vērtību piedāvājums kā konkurētspējīgu priekšrocību novērtēšanas veids ir lietojams pat uzņēmumu un produktu attīstības sākumstadijā, kad rezultātu raksturojošie veidi nav vēl piemērojami. Veiksmīgi Latvijas uzņēmumi izmanto kultūru, lai radītu produkta vai pakalpojuma emocionālo un/vai simbolisko vērtību, kura noved pie mārketinga diferencēšanās priekšrocībām.

*RQ1A: kā Latvijas nacionālā kultūra būtu jāuztver salīdzinājumā ar citu valstu kultūrām?*

17. Valstis, kuras agrāk tika uzskatītas par tuvām Latvijai kultūras ziņā, piemēram, Krievija un citas kādreizējās padomju bloka valstis, balstot vērtējumu uz kultūras distances indeksu, izrādās diezgan atšķirīgas.

Ziemeļvalstīm ir mazs kultūras distances indekss, tātad Latvijas vērtības tur tiks saprastas un pieņemtas. Norvēģija, Somija un Nīderlande ir neierealizēts potenciālais tirgus Latvijas eksportētājiem, jo tās ir tuvas Latvijai kultūras ziņā, tomēr eksports uz tām pagaidām ir neliels.

*RQ1B: kā kultūras līdzības un atšķirības ietekmē starpvalstu tirdzniecību starp Latviju un citām valstīm?*

18. Tikai kultūras distances indekss nav pietiekami nozīmīgs faktors, lai novērtētu eksporta un starpvalstu tirdzniecības potenciālu (tikai 30% no sakarības ir atkarīgi no CDI), tomēr tas ir statistiski nozīmīgs. Minēto sakarību vislabāk raksturo eksponents.
19. NATID konstruktīvie elementi un *Hofterd* kultūras indeksi, kā arī kultūras distances indekss būtu jālieto kombinācijā. Kombinētais modelis, kurš ietver patērētāju etnocentrismu, nenoteiktības izvairīšanās indeksu un individuālisma indeksu, uzrādīja labāku rezultātu – līdz 50% no sakarības pamatojas uz šiem rādītājiem.

*RQ2A: cik stipra ir Latvijas nacionālā kultūridentitāte?*

20. NATID skala nacionālās identitātes kvantitatīvai novērtēšanai ir vienīgā, kura ietver resursu pieeju un ar nelieliem labojumiem ir izrādījusies precīza un lietojama Latvijas apstākļos.
21. Latvijā ir relatīvi stipra kopējās nacionālās identitātes uztvere un augsts patērētāju etnocentrismu. Tas paver labas perspektīvas vietējiem uzņēmumiem. Vietējā kultūra ir bagāta ar unikālām vērtībām (augsts nacionālā mantojuma uztveres līmenis), tās var pievienot produktiem un pakalpojumiem.

*RQ2B: vai Latvijas nacionālo identitāti ietekmē globalizācija un ekonomiskā krīze?*

22. Pētījuma rezultāti parāda, ka globalizācija un ekonomiskā krīze veicina patērētāju etnocentrismu un stiprina nacionālo identitāti. Tomēr šāda veida ietekme prasa laiku un trīs gadu periods ir pa īsu statistiski nozīmīgām pārmaiņām.

*RQ3: Kā uzņēmumi var izmantot nacionālo kultūridentitāti, lai veidotu uz kultūru balstītas konkurētspējīgas priekšrocības?*

23. NATID konstruktīvie elementi kopā ar biznesa modeļa elementiem uzskatāmi parāda, kā un ko var izmantot biznesa organizācijās kā konkurētspējas avotus.
24. Kultūrā balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas modelis (KBKP modelis) ir veidots, balstoties uz piemēriem. Tas ietver četrus soļus: nodomu, iespēju sajušanu, iespēju satveršanu un rezultātu – vērtības kopradīšanu ar patērētāju un kultūrvidi. Papildus rīks ir "bagātais zīmējums".
25. UNESCO pasaules nemateriālā mantojums saraksts ietver tikai ierobežotu skaitu ierakstu, kurus var uzskatīt par kultūrā balstītām zināšanām, prasmēm, procesiem, tehnoloģijām. Šo sarakstu būtu vērts papildināt.

26. Uzņēmumi, kuri veiksmīgi realizē uz kultūru balstītas konkurētspējīgas priekšrocības, palīdz atrisināt netaustāmā kultūras mantojuma saglabāšanas problēmu. Tādējādi šis mantojums ir dzīvs un attīstās dabiski bez specifisku organizāciju iejaukšanās. Pasaules kultūru daudzveidība tiek uzturēta un papildināta.

Darba hipotēze ir formulēta šādi: *resursi, kas pamatojas uz nacionālo kultūrintitāti, rada ekonomisku vērtību, izmantojot nozīmīgākās patērētāju uztvertās priekšrocības, kuras balstās uz emocionālām un simboliskām vērtībām, un šāda veida resursu izmantošana noved pie horizontālās (fokusētās) diferencēšanās priekšrocībām.*

Hipotēze ir pierādīta ar kvalitatīva un kvantitatīva pētījuma rezultātiem, analizējot Latvijas kultūrintitāti un veiksmīgu uzņēmumu patērētāju vērtības piedāvājumu. Šie uzņēmumi ir radījuši diferencēšanās priekšrocības, kas balstītas uz emocionālajām un/vai simboliskajām patērētāju vērtības dimensijām.

### *Izmantošanas iespējas*

Pastāv šādas pētījuma rezultātu izmantošanas iespējas:

1. Uz kultūru balstītu konkurētspējīgu priekšrocību radīšanas modeli kā domāšanas veidu var izmantot jaunu produktu un biznesa ideju radīšanas procesā.
2. Piedāvātie rīki (Ekokarte, CE – IND/UAV režģis un NATID – *Hofsted* matrica) var tikt lietoti attiecīgajos procesa soļos. Piedāvātā loģika kombinējot *Hofsted* un NATID pieejas ļauj izveidot dažādus rīkus atkarībā no vajadzības
3. CDI-eksporta un CDI- starptautiskās tirdzniecības regresijas modeļus var lietot ārējo tirgu potenciāla novērtēšanai. Ieteikums pievērst uzmanību Norvēģijas, Somijas un Nīderlandes tirgiem, jo tie ir kultūras ziņā tuvi un pārstāv neizmanto tu potenciālu
4. Pētījuma rezultātus var izmantot apmācībai kā daļu no uzņēmējdarbības, stratēģijas un starptautiskā biznesa kursiem.

*Autore piedāvā šādus turpmāko pētījumu virzienus:*

1. NATID skalas uzlabojumi, ņemot vērā biznesa uzņēmumu vajadzības. Lai atklātu kāda konkrēta reģiona specifiskos resursus un iedzīvotāju īpašās prasmes (gan organizācijas, gan reģiona līmenī), pamatojoties uz *Keillor* un *Hult* piedāvāto pieeju, iespējams izstrādāt specifisku anketu.
2. Plašāks NATID skalas lietojums pasaulē ļautu veikt apjomīgākus starpvalstu salīdzinājumus. NATID *Hofsted* kombinētā eksporta potenciāla noteikšanas modeļa lietošana pašreiz ir ļoti ierobežota, jo dati ir pieejami tikai par nedaudzām valstīm. Tomēr šis modelis ir pietiekami statistiski uzticams.
3. Regresijas modeli ārvalstu tirgus potenciāla novērtēšanai var uzlabot, pievienojot tādas papildu regresorus kā tirgus izmērs, attiecīgās produktu kategorijas potenciāls, ģeogrāfiskā distance, politiskie faktori un citus.

4. Ekokartes izmantošanu iespēju identificēšanai ir vērts attīstīt tālāk. Lietojot to dažādos uzņēmumos un analizējot rezultātus, šis rīks tiktu uzlabots un pilnveidots.

5. Tā kā kultūra ir atzīta par emocionālu un simbolisku patērētāja piedāvājuma vērtību avotu, te paveras plašs lauks pētījumiem. Iespējams noskaidrot, kādus simbolus labāk izmantot, kuras emocionālās vērtības ir svarīgākas, kuras produktu un pakalpojumu kategorijas atbilst attiecīgām vērtībām un var kalpot par Latvijai specifiskām, uz kultūru balstītām īpašībām attiecīgai produktu kategorijai. Kādas vērtības tiktu novērtētas specifiskos tirgos.

6. Kultūrā balstīto priekšrocību radīšanas procesa atšķirības var analizēt saistībā ar specifiskām ražošanas nozarēm. Daudzsološākās ražošanas nozares Latvijā ir organiskās pārtikas ražošana un dabiskās kosmētikas ražošana.

MADARA COSMETICS un STENDERS veiksmē ir pozitīvi iespaidojusi vairāk nekā 20 samērā līdzīgas kosmētikas ražotājfirmas, kuras ir nodibinātas pēdējos gados. Piemēram, ādas kopšanas līdzekļu ražotāji *Pien- Dairy SPA*; '*GMT Beauty*', *Eliēr*, *Norden Cosmetics*, *Kiwi Cosmetics*, *Bio2You*, zīmols *Anna Liepa*, izveidots SIA "Latvijas Biokosmētikas Institūts" – cieņā pret no vecmāmiņas un vecvecmāmiņas mantotajām vecajām skaistuma receptēm un zināšanām par augiem.

Organiskās pārtikas lauciņā arī pēdējos gados ir daudz jaunpienācēju. Piemēram, siera ražotāji z/s *Vecsilāni* ar zīmolu *Ievas siers*, kazas siera ražotāji *Līvi*, *Vītolberga siers*, *Lāču* maizei līdzīgā *Svētes maize*, gaļas izstrādājumu ražotājs *Sidrabsjērs*, dabiskā saldējuma ražotājs *Skrīveru Mājas saldējums*, pat makaronu ražotājs *EkoMako* un citi. Visi šie uzņēmumi par savu vērtību atzīst mantotās tradīcijas, receptes, prasmes un zināšanas.