

ILGVARS
FORANDS

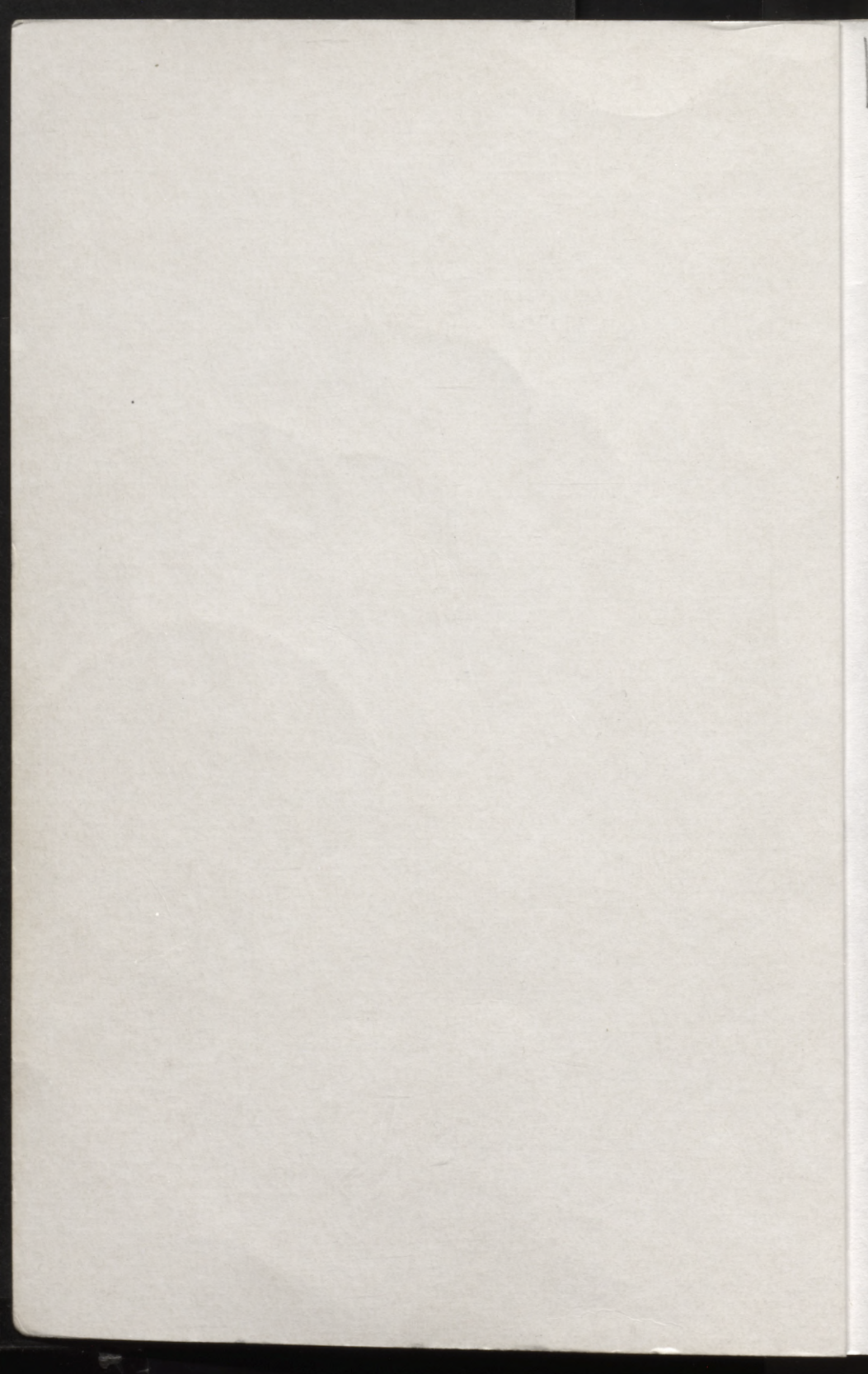
STRATĒGIJA

KVALITĀTE

Analīze Plānošana

Uznēnums

Vadība



2001-3
138

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

UDK 33(075.8)+658(075.8)
Fo 475

Priekšvārds

Ilgvars Forands

STRATĒGIJA ♦ KVALITĀTE

Analīze
Plānošana
Vadība

Rīga 2000

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

0301013060

UDK 33(075.8)+658(075.8)
Fo 475

STRATĒGIJA
KVALITĀTE

Analīze
Pārbaude
Veikšana

Izdevējs — Latvijas Izglītības fonds
Izdots izdevniecībā "Elpa-2", Doma laukumā 1,
Rīgā

ISBN 9984-543-67-6

Priekšvārds	7
Stratēģijas izvēles pamatnosacījumi	9
Grāmata domāta tiem, kuri vēlas paplašināt zināšanas, un studentiem, maģistrantiem, kuriem jāapgūst menedžmenta studiju kurss. Tā var noderēt arī valsts institūciju darbiniekiem, grāmatvežiem, juristiem, kvalitātes inženieriem un citiem uzņēmējdarbībā iesaistītiem speciālistiem.	
Grāmatai ir trīs pamatmērķi:	20
◊ iepazīstināt lasītāju ar menedžmenta teorētiskajiem aspektiem;	22
◊ dot praktiskus padomus;	27
◊ aktualizēt nepieciešamību ne tikai plānot, bet arī vadīt stratēģiju.	29
Lai lasītājs iegūtu pilnīgāku priekšstatu, grāmata veidota integrēti, iekļaujot stratēģijas analīzi, plānošanu un vadību, tajā pašā laikā saglabājot atšķirīgo katrā atsevišķā procesā.	34
Grāmatā īpaši akcentēta kultūra — kā organizācijas iekšējais elements, kā ārējās ietekmes faktors un kā augstvērtīgas vadības būtisks instruments kvalitātes nodrošināšanai.	66
Autors izmantojis citu zinātnieku un praktiķu izstrādes, kā arī savu pieredzi un teorētiskās atziņas.	73
Autors Dr. paed. Ilgvars Forands ir Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas profesors, ilgu gadus darbojies sporta, izglītības un uzņēmējdarbības jomā. Bijis Latvijas Valsts fiziskās kultūras institūta rektors, Latvijas Republikas izglītības ministra pirmais vietnieks, Biznesa augstskolas rektors. Dažādās zinātnes nozarēs publicējis turpat 200 darbu, ir vairāku grāmatu līdzautors. Uzrakstījis grāmatas menedžmentā:	83
“Personālvadība”,	94
“Vadītājs un vadišana”,	98
“Personālvadības rokasgrāmata”.	102
.....	106
.....	110
.....	114
.....	118
.....	122
.....	126

Priskārsts

Grāmata domāta tiem, kuri vēlas iepazīties ar šādas un studentu, maģistrantiem, kuriem nepieciešams šādu kursu. Tā var būt arī valsts institūtu darbinātājiem, grāmatniekiem, juristiem, kvadrātes inženieriem un citiem uzņēmējdarbības speciālistiem.

Grāmata ir divu daļu darbs.

1. Iepazīstināt lasītāju ar menedžmenta teorētiskajiem aspektiem;

2. dot praktiskus uzdevumus;

3. aktualizēt nepieciešamību ne tikai pierādīt, bet arī nodot zinātniskajiem lasītājiem iegūto pieredzi praktiskajiem uzdevumiem. Grāmata veidota, lai lasītāji iegūtu pieredzi praktiskajiem uzdevumiem, kas saistīti ar organizācijas darbību, kā arī ar organizācijas iekšējo struktūru, kā arī ar organizācijas iekšējo struktūru.

Grāmata ir arī akadēmiska kultūra — kā organizācijas iekšējais elements, kā ārējais ietekmes faktors un kā audzinātava vadības darbiniekiem instrumentāla kvalitātes nodrošināšanai.

Autors izmantojis visu zinātnisko un praktisko literatūru, kā arī savu pieredzi un teoretiskās atziņas.

Autors Dr. ped. līmeņa zinātni ir bijis Bērģu universitātes profesors un biznesa administrācijas augstskolas profesors, bijis arī valsts darbinieks, izglītības un uzņēmējdarbības jomā. Pēdējais Valsts akadēmiskās institūta direktors, Latvijas Republikas Izglītības ministrijas priekšnieks, Biznesa augstskolas direktors. Darbā izmantoti nozīmīgi publicētie turpat 200 darbi, ir veidoti grāmatu izdevumi, izdevumi.

Grāmatas menedžments:

"Personālvadība";

"Vadība un vadītājs";

"Personālvadības iekārtotājs";

Latvijas Republikas Izglītības ministrija

1. izdevums 1990. gada 1. ceturksnī, 2. izdevums 1991. gada 1. ceturksnī

SATURS

ievads	7
Stratēģijas izvēles pamatnosacījumi	9
Stratēģijas plānošana un mārketinga	12
Stratēģijas informatīvais nodrošinājums	17
Organizācija (uzņēmums)	21
Uzņēmuma iekšējā vide	27
Sistēma	28
Struktūra	32
Stratēģija	37
Tehnoloģija	42
Personāls	44
Mērķi	49
Kultūra	54
Uzņēmumu ietekmējošie faktori	59
Patērētāji, piedāgātāji, konkurenti	60
Likumdošana.....	66
Darba tirgus.....	68
Ekoloģija	73
Iedzīvotāji	74
Kultūra	76
Tehnoloģija	82
Prese	82
Nevalstiskās organizācijas	89
Profesionālās organizācijas	90
Netiešās ietekmes faktori	93
Kultūras vide	94
Starpvalstu attiecības	99
Politiskā vide	102
Ekonomiskā vide	106
Zinātnes un tehnikas attīstība	110
Stratēģijas analīze	114
Misijas izvēle.....	118
Ārējās un iekšējās ietekmes faktoru analīze	122
Produkta vērtība	126

Konkurētspēju novērtējums.....	139
Stratēģijas plānošana	148
Prasības uzņēmuma struktūrai	158
Centralizācija un decentralizācija	163
Integrācija	166
Investīciju stratēģijas plānošana un vadīšana	169
Hofera/Šendeļa modelis	179
Bostonas matrica	184
Mazo un lielo uzņēmumu stratēģijas modeļi	188
<i>General Electric</i> matrica	190
Stratēģijas analīzes un vadības ALD/LS modelis	192
Stratēģijas vadība	205
Biznesa plāns	209
Kultūra un stratēģijas vadība	220
Kontrole	226
Vadība un kontrole	235
Efektivitāte un kvalitāte	241
Visaptverošās kvalitātes vadība (VKV)	250

IEVADS

Menedžmenta teorijā izveidojies uzskats, ka stratēģijas vadībā pastāv visai noteikti definētas pieejas. Tā, piemēram, amerikāņu speciālists A. Meskons (*A. Meskon*) uzskata, ka zinātniskās pieejas skola (teorija) pastāvējusi no 1885. līdz 1920. gadam, cilvēcisko attieksmju skola — no 1930. līdz 1960. gadam. Teorētiski varētu šādu dalījumu pieņemt, tomēr tik stingri noteikt to lietojumu nav iespējams. Veidojot jaunu uzņēmumu un ieguldot savus līdzekļus, īpašnieks var izvēlēties pieejas modeli vai papildināt to ar citu modeļa variantu.

Mūsdienās stratēģiskajā menedžmentā jāņem vērā vairākas teorētiskās un praktiskās rīcības pieejas.

Mārketinga pieeja nosaka, ka sistēmanalīze jāveic, izvirzot šādas prioritātes:

- ◊ uzņēmuma vispārīgās kvalitātes vadības ieviešanu, atbilstoši patērētāju prasībām;
- ◊ patērētāju resursu ekonomiju, uzlabojot uzņēmuma produkta kvalitāti, servisu un citus faktorus;
- ◊ uzņēmuma resursu ekonomiju.

Funkcionālajā pieejā akcentēts visu vadības funkciju kopums, lai apmierinātu vajadzības. Bieži vien cenšas tikai uzlabot esošo sistēmu. Funkcionālajā pieejā vajadzību un attīstības ķēde pamatā ir šāda:

vajadzība ⇒ funkcija ⇒ uzņēmuma stratēģija ⇒ sistēmas pilnveidošana.

Atražošanas pieeja orientēta uz ražošanas objekta atjaunošanu, lai apmierinātu konkrētā tirgus vajadzības ar mazākiem izdevumiem:

- ◊ ekonomējot laiku vienas produkta vienības izstrādei, nepazeminot kvalitāti;
- ◊ saīsinot produkta projektēšanas un ieviešanas periodu;
- ◊ attīstot iekšējās vides uzbūves elementu proporcionalitāti kvalitatīvi un skaitliski;
- ◊ izmantojot jaunākās tehnoloģijas konkrētajā nozarē vai tās, kas noder attiecīgajam produktam.

Normatīvā pieeja nozīmē visas sistēmas vadības normēšanu, kā arī normatīvu ieviešanu vadīšanas un vadāmajās apakšsistēmās.

Kompleksajā pieejā jāievēro tehnoloģiskie, ekoloģiskie, ekonomiskie, organizatoriskie, sociālie, psiholoģiskie, politiskie, demogrāfiskie un citi menedžmenta aspekti. Ja kādam no tiem nepievērš uzmanību, problēmu atrisināšanā var rasties grūtības.

Dinamiskajā pieejā vadāmajam objektam jāseko no iepriekšējā perioda (5-10 gadi) uz nākotnes perspektīvu, piemēram, uz pieciem gadiem.

Nosauktās un arī citas pieejas ir savstarpēji saistītas un cita citu papildina. To izvēle atkarīga no uzdevumu sarežģītības un izmaksām, kā arī no laika faktora. Ja jārisina operatīvie un tajā pašā laikā rutīnas uzdevumi, var izmantot struktūras, mārketinga un situācijas pieeju, bet, ja izvirzās ļoti sarežģīta problēma, jāpielieto vairākums modeļu vai arī visi to varianti.

Stratēģijas izstrāde ir sarežģīta un viena no galvenajām menedžmenta funkcijām. Tomēr tā vēl nenodrošina panākumus. Analīzes un izstrādāšanas rezultātā izveidotā stratēģija efektīvi jāvada un paveiktais darbs jāizvērtē, lai gūtu turpmākos panākumus. Tādējādi stratēģija sastāv no plānotās rīcības un nepieciešamajiem pilnveidojumiem — iepriekš neplānotās rīcības. To var dēvēt arī par kompleksā veida kombināciju, kurai ir visai daudz sastāvdaļu. Stratēģijas izstrādē jāapvieno menedžera talants, stratēģiskais, analītiski loģiskais domāšanas veids, kas bāzējas uz zināšanām. Veiksmīgs stratēģis vairāk orientējas uz ārējās vides iespējamām izmaiņām nekā uz savu iekšējo problēmu izzināšanu. Ja menedžerim nav talanta un zināšanu, viņam var rasties grūtības — iespējama stratēģijas novecošanās vai arī bailes no riska, ārējā vide tiek izpētīta tikai virspusēji, jo netiek ņemtas vērā notiekošās pārmaiņas. Stratēģijai jābūt dinamiskai, pretējā gadījumā tā reti var izturēt laika pārbaudi.

Stratēģijas izvēles pamatnosacījumi

Ilgāku laiku valdija uzskats, ka nākotnes attīstību var izplānot, pamatojoties uz pagātnes vai esošā perioda pieredzi. Mūsdienīgā teorija paredz, ka plānošana jāveic atbilstoši pieņēmumam — nākotne atšķirsies no šodienas.

Pastāv vairāki attīstības plānošanas procesa varianti, no kuriem pazīstamākie ir četri:

- ◊ budžeta;
- ◊ tirgus;
- ◊ stratēģijas;
- ◊ stratēģijas vadības.

Budžeta plānošanas pamatdoma — pēc iespējas vairāk.

Šāda plānošana attīstījās pagājušā gadsimta sākumā, kad akcentēts tika izaugsmes temps, ieguldot mazāk izdevumu. Ražošanas mērķis bija saražot pēc iespējas vairāk standarta produkcijas, savukārt tirgus mērķis bija nodrošināt plašu patērētāju loku: veidojas tirgus piepildījums ar masveida produkciju par visai zemu cenu. Konkurētspēju noteica produkta apjoms un cena. Pārvaldība tika veikta no augšas, bet menedžeri galvenokārt bija šauri specializēti profesionāļi. Budžeta plānošana faktiski bija centralizētās plānošanas sistēma, kas deva sākumu korporatīvās plānošanas izveidei.

Tirgus plānošanas pamatdoma — pēc iespējas plašāk apgūt tirgu, radot jaunus produktus jauniem patērētājiem.

Šāda plānošana nodrošina patērētāju prasību apmierināšanu. Konkurēnce norisinās gan produkta, gan tirgus paplašināšanas vidē. Vadītājiem tirgus plānošanā papildus jāapgūst mārketinga prasme. Plānošanu šajā variantā visai ietekmē attiecības ar piegādātājiem. Katra uzņēmuma darbību nosaka arī tas, kā un cik prasmīgi vadība reaģē uz mainīgo vidi, jo iepriekšējo procesu ekstrapolācija nevar rosināt un palīdzēt.

Stratēģijas plānošana ir process, kurā uzņēmums izstrādā iespējamo rīcību un gūst atbildi uz to, kā virzīties tālāk, kāda būs uzņēmuma nākotne.

Stratēģijas analīze palīdz konkretizēt mērķus. Turpmākās virzības iespējas nosaka vairākas pamatprasības, kuras:

- ◊ palīdz noteikt uzņēmuma esošo stāvokli un nākotni;
- ◊ nosaka uzņēmuma saistību ar ārējo vidi;
- ◊ parāda uzņēmuma iekšējo elementu saistību;
- ◊ nosaka uzņēmuma ikdienas darbību.

Šīs pamatprasības sekmē pasīvās stratēģijas plānošanas pāreju uz aktīvo, lai plānošanā piedalītos uzņēmuma visu līmeņu vadītāji.

Stratēģijas vadība — turpmākās virzības nodrošināšana, paredzot izmaiņas un izvēloties priekšnosacījumiem atbilstošu taktiku, procedūras un noteikumus.

Stratēģijas vadību var īstenot, ja tiek ievērotas atsevišķas pamatprasības:

- ◊ nodrošināt uzņēmuma kultūru un stratēģijas mērķiem atbilstošu struktūru;

- ◊ uzskatīt, ka mērķu sasniegšana ir reāla, tiem nav vispārīgs raksturs, to izstrādē piedalīties vairākums darbinieku un viņu vidū valda uzņēmēja gars;

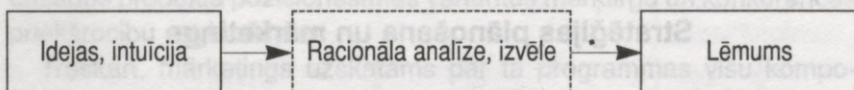
- ◊ panākt, ka uzņēmuma mērķi ir arī tā darbinieku mērķi, kuri atbild par to sasniegšanu.

Bez stratēģijas vadītājam nav pārdomāta darbības plāna — biznesa ceļveža, kā arī visam uzņēmumam vienota mērķa sasniegšanas programmas. Uzņēmuma vadības plāns ietver visas galvenās funkcijas un sastāvdaļas: sagādi, ražošanu, finanses, mārketingu, personālu, novācījas un inovāciju. Katrai sastāvdaļai ir sava īpaša vieta kopīgajā stratēģijā. Izvēlēties stratēģiju nozīmē izanalizēt katru sastāvdaļu un vienot tās uzņēmuma biznesa plānā saistībā ar konkurētspēju nodrošinošu rīcību. Veiksmīga stratēģijas izvēle un tās prasmīga īstenošana ir vadības atbilstošas darbības kritēriji, kuriem uzticas patērētāji un darbinieki.

Dažkārt vadītāji izstrādā labu stratēģiju, bet nespēj to īstenot. Protais, arī laba stratēģija kopā ar prasmīgu īstenošanu vēl nenodrošina rezultātu, jo būtiski ir tas, kā uzņēmumam izdodas izvairīties no kļūmēm un izmaiņām. Tāpēc nepieciešams laiks, lai vadītāji sasniegtu labus rezultātus.

Prakse liecina, ka uzņēmējs, gūdam panākumus, aizmirst taktiku,

kuru veido intuīcija, papildināta ar racionālu analīzi. Taktikas uzdevums ir nonākt līdz lietīšķam lēmumam, kas atbilstu situācijai:



Dažkārt intuitīvais vērtējums var kļūt par vadošo un idealizēt esošo. No intuitīvā jāpāriet uz racionālo, kuru savukārt precizē ar dažādu kritēriju palīdzību, kuri tomēr nedrīkst būt pārāk stingri un konkrēti.

Stratēģijas plānošana un mārketinga

Stratēģijas plānošanas un stratēģijas vadības būtība ir kļuvusi par dažādu nozaru zinātnieku diskusijas objektu. G. Dejs (*G. Day*) uzskata, ka stratēģijas plānošana ir nākotnes situācijas paredzēšana, bet mārketinga — robežfunkcija starp uzņēmumu un ārējo vidi. Proti, mārketinga ir it kā stratēģijas vadības veids, kurš ietver analīzi. Kaut arī tie var būt vienoti, tomēr stratēģiskais menedžments (analīze, plānošana un vadība) tiek vērtēts atšķirti no mārketinga.

Interesantu ierosinājumu devis Dž. Linčs (*J. Lynch*). Stratēģiskais menedžments risina galvenos stratēģijas jautājumus dažādās uzņēmuma darbības sfērās. Kā galvenos jautājumus viņš izvirza:

⇒ *misijas, rakstura un mērķu apzināšanu* (kas ir mūsu uzņēmums, un kādu to mēs vēlētos redzēt);

⇒ *stratēģijas iespēju un stipro pušu izpētīšanu* (kurā sfērā uzņēmums var dot ieguldījumu sabiedrībai, kurā nozarē uzņēmumam ir lielāka konkurētspēja);

⇒ *uzņēmuma potenciāla izvērtēšanu attiecībā uz apkārtējo vidi* (kurš darbības veids pieņemams šobrīd, un kuru var apgūt tuvākajā laikā);

⇒ *iekšējā potenciāla un stratēģijas iespēju sabalansētību* (galvenais uzdevums ir atrast optimālāko saskaņotību);

⇒ *uzņēmuma vadības sistēmas pilnveidošanu*;

⇒ *uzņēmuma struktūras projektēšanu* (kura atbilstu izvēlētai tirgus stratēģijai).

Savukārt M. Lails (*M. Lyles*) stratēģisko menedžmentu uzskata par:

◇ situācijas obligātu un konkrētu analīzi;

◇ stratēģijas lēmumu pieņemšanu, balstoties uz iepriekšējo analīzi;

◇ globālās stratēģijas izstrādi;

◇ pēctecīgu, etapveida stratēģijas īstenošanu.

Vienoti nav arī mārketinga speciālistu viedokļi, tomēr izteikti četri varianti.

Pirmkārt, mārketinga tiek uzskatīts par vadības filozofiju, kura virza uzņēmumu uz tirgu, lai izveidotu uzņēmējdarbībai un inovācijām labvēlīgu vidi. Šāds uzskats atbilst tam, ka mārketinga ir paņēmieni, kā gūt

panākumus uzņēmējdarbībā.

Otrkārt, mārketingas atzīts par stratēģisko lēmumu kopumu, kurš ietver dažādus produkta pozicionēšanas variantus mērķtirgū un konkurences priekšrocību saglabāšanu.

Treškārt, mārketingas uzskatāms par tā programmas visu komponentu vadības sistēmu, kura iedalās produkta politikā, cenu veidošanā, komunikācijā, sadales un realizācijas kanālos utt. Šo domu vairākkārt izvirzīja P. Kotlers (*P. Kotler*).

Ceturtkārt, mārketingas arvien biežāk tiek vērtēts kā informācijas ieguves un izmantošanas funkcija, kā savdabīgs tirgus vides tulkotājs uzņēmējam pieņemamā valodā.

Minētie piemēri liecina, ka jēdziens mārketingas traktēts visai daudzveidīgi un brīvi, tomēr visos variantos sastopama mārketinga un stratēģiskā menedžmenta kopsakarība un saistība.

Mūsdienu stratēģiskais menedžments un mārketingas mainījies dažādu faktoru ietekmē, kuru vidū būtiskākie ir šādi:

- ◇ tradicionālās hierarhijas noārdīšana;
- ◇ kolektīva aktīva līdzdalība pašpārvaldē un stratēģijas lēmumu pieņemšanā;
- ◇ tehniskā progresa un darbības tehnoloģijas izmaiņu paātrināšana;
- ◇ tradicionālās organizācijas veidošanās tirgus globalizācijā;
- ◇ menedžmenta ieviešana.

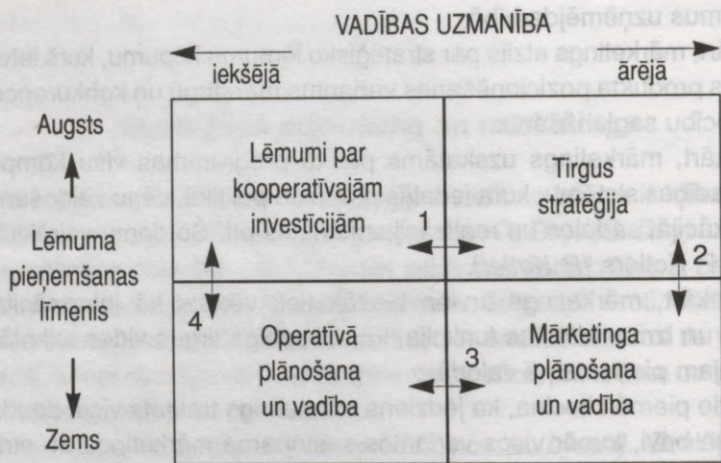
Minētie faktori tuvina vai pat apvieno stratēģiskā menedžmenta un mārketinga konceptuālās un praktiskās nostādnes.

Visplašāk stratēģiskā menedžmenta un mārketinga vienotību un tajā pašā laikā konkrētību katrā izpausmē raksturojoši P. Nigels (*P. Nigel*) un H. Loids (*H. Lloyd*) savā 1997. gada publikācijā.

Viņu piedāvātā koncepcija balstās uz to, ka stratēģiskajam menedžmentam un mārketingam ir gan kopīgi, gan atšķirīgi elementi. Autori devuši vienkāršu instrumentu, izpētot, analizējot, klasificējot un atdalot stratēģisko menedžmentu un mārketingu. Koncepcijas izklāsts ietver četrus saistītus blokus, kuros notiek lēmuma izpēte, analīze un pieņemšana (*1. att.*).

Autori stratēģiskā menedžmenta un mārketinga lēmuma pieņemšanai iesaka divus kritērijus:

- ◇ hierarhijas līmenī, kurā pieņem stratēģijas lēmumus;
- ◇ augstākās vadības uzmanības objekta līmenī.



1. att. Mārketinga un stratēģijas integrācija.

Lēmums par korporatīvajām investīcijām

Šo integrāciju virziens saistīts ar korporatīvā portfeļa veidošanu, kurš fokusēts uz katra uzņēmuma darbības finansu sabalansētību un modelēšanu. Modelis pamatā vērsts uz informāciju tehnoloģiju, stratēģijas attīstību, globalizāciju un uzņēmuma sociālo atbildību, proti, uzņēmums risina iekšējos jautājumus, vienlaikus sekojot ārējās vides stāvoklim.

Tirdzniecības stratēģija

Šajā blokā notiek konkurētspējīgas stratēģijas pozicionēšana. Modeļa autori galveno uzmanību pievērš iekšējo resursu integrācijai, lai tirgū iegūtu konkurētspējīgu vietu. Uzņēmums, lietojot SWOT analīzi, nozares struktūras, tirgus vietu analīzi, nosaka savu resursu potenciālu. Šajā gadījumā lēmumus pieņem augstākā vadība un tie virzīti uz uzņēmuma stratēģiju un tikai nedaudz uz taktiku. Atšķirībā no iepriekšējā modeļa daļas, kurā lēmumu pieņemšana galvenokārt pamatojās uz iekšējo problēmu izpēti, tirgus stratēģijas izvēles daļā akcentēta otrā vide, proti, tirgus situācija, it īpaši produktu tirgus ģeogrāfija nozares sektorā.

Mārketinga plānošana un vadība

Šajā blokā galveno vērību velta mārketinga tehniskajiem un profesionālajiem aspektiem, kā arī produkta noieta vadībai operatīvajā līmenī. Mārketinga plānošana ietver tradicionālās funkcijas jauna produkta izstrādē, cenu veidošanā, reklāmā, noieta stimulēšanā un vadībā.

Operatīvā plānošana un vadība

Šis integrācijas modeļa bloks koncentrēts uz iekšējām problēmām, kuras risina un lēmumus par tām pieņem zemākie vadības līmeņi. Izpētē galvenā ir uzņēmuma iekšējā funkcionēšana un specializācija, iekļaujot jautājumus no piegādēm līdz visaptverošās kvalitātes vadībai.

Tomēr būtiskākais integrācijas modelī ir visu bloku savstarpējā sadarbība.

1. Tirgus stratēģija un investīcijas

Galvenais sadarbības jautājums starp tirgus stratēģiju un investīciju lēmumu ir prioritāšu noteikšana.

Nepieciešams risināt problēmu, kā nepieļaut kļūdas objekta un nākamā investīciju apmaiņu izvēlē apstākļos, kad nepietiek informācijas par to, kādus rezultātus var gūt, investējot dažāda apjoma līdzekļus. Un otrādi, kā stratēģiski izvēlēties potenciālo objektu, ja nevar apzināt mērķtirgu. Līdz ar to nepieciešams savstarpēji sadarboties tiem, kuri pieņem stratēģijas lēmumus korporatīvā līmenī, un tiem, kuri to veic struktūrvienībā.

Problēmu var risināt, iesaistot stratēģijas plānošanas speciālistus vienotā grupā vai par pamatu ņemot struktūrvienību stratēģijas plānus un uz to bāzes izstrādājot korporatīvo stratēģiju.

2. Tirgus stratēģija un mārketinga vadība

Šis sakarības galvenā problēma ir, kā noteikt tirgus stratēģijas lomu mārketinga operatīvajā vadības procesā — realizācija, reklāma utt. Mārketinga speciālisti parasti cenšas noteikt un dot raksturojumu noietam konkrētā tirgū. Turpretī stratēģija paredzēta ilgākam laika posmam. Raksturīgi, ka speciālisti, kuri izstrādā stratēģiju, ir mazāk informēti un zinoši nekā mārketinga speciālisti, kuri pārzina operatīvo tirgus situāciju. Līdz ar to uzņēmuma organizatoriskā darbība var kļūt kritiska.

3. Operatīvā vadība un mārketinga vadība

Sadarbība starp tirgu, stratēģiju, vadību kopumā un operatīvo plānošanu ir visai dinamiska. Mārketinga vadības izstrāde un īstenošana tieši ietekmē uzņēmuma finansu, ražošanas un citas sistēmas, kā arī resursus, un otrādi. Šīs sistēmas un resursi nosaka mārketinga programmas īstenošanu. Tāpēc mārketinga speciālistiem jāpārzina uzņēmuma iekšējā vide, resursi, darbības iespējas. Nepietiekama saite starp uzņēmuma iekšējo sistēmu programmām un tirgus perspektīvām var būt nopietns atpalicības cēlonis.

4. Operatīvā plānošana un investīcijas

Uzņēmuma operatīvās plānošanas specializācija rada plašas iespējas un kompetenci. Pieņemot lēmumu par korporatīvajām investīcijām, apzinoties, ka tās saistās ar operatīvajiem aspektiem, ir tuvredzība. Piemēram, investēšana personāla izglītošanā vai informāciju tehnoloģijās bez saskaņošanas ar korporatīvo stratēģiju ir neapdomība. Diemžēl, praksē ļoti bieži gadās, ka tiek veiktas neefektīvas iekšējās investīcijas, atsaucoties uz to, ka investīcijas ir ieguldījums patērētāju produkta vērtības apliecinājumam.

Autori P. Nigels un H. Loids integrācijas modeli uzskata ne tikai par teorētiski, bet arī praktiski nozīmīgu.

Pirmkārt, modelis dod iespēju noteikt plašākus taktikas un stratēģijas lēmumus, turklāt vienkāršotā veidā.

Otrkārt, modeļa uzmanības centrā ir mārketinga un stratēģiskā nedzģmenta dinamiskā kopsakarība.

Treškārt, iekšējo un ārējo taktikas un stratēģijas uzdevumu atšķiršana dod praktisku ievirzi, jo šī atšķiršana rada iespēju kritiski sintezēt tos kopsakarībā.

Modeļa praktiskajā lietošanā jāievēro šāda secība:

⇒ analīze jāsāk ar vienu no matricas četriem blokiem, jo tā dod iespēju sastādīt galveno jautājumu pārskatu, kurš nodrošinātu panākumus;

⇒ līdzīga analīze jāuztic citai struktūrvienībai, turklāt objektīvi salīdzinot abu analīžu rezultātus, lai noteiktu kopīgo un atšķirīgo;

⇒ izmantojot abas analīzes, nepieciešams noteikt, kas, kur, kad un kā risinās to vai citu problēmu;

⇒ nākamajā etapā jācenšas objektīvi un kritiski novērtēt, vai personāls var atrisināt problēmas, vai pareizi noteikts laika faktors un vai izvēlētais metodes ir efektīvas.

Stratēģijas informatīvais nodrošinājums

Informācija ir zināšanas par faktu, notikumu vai situāciju. Tās apmaiņa, kura nodrošina izpratni, ir komunikācija. Izpratne vēl nenozīmē sapratni, jo komunicējot var noskaidrot viedokļus, tos tuvināt vai attālināt. Uzņēmums izmanto informāciju, lai analizētu pieņemtos lēmumus un sasniegtu plānoto vai atrisinātu problēmu. Informācijā iegūtie fakti, dati paši par sevi vēl neko nenozīmē, bet kalpo kā informācijas avoti. Informāciju iedala divos aspektos:

◇ līmenis, kurā to izmanto;

◇ tips, kādā to izmanto.

Stratēģijas plānošanā vairāk izmanto ārējo informāciju, stratēģijas vadībā — gan ārējo, gan iekšējo. Operatīvajā vadībā akcentē iekšējo informāciju par ikdienas uzdevumu izpildi. Tādējādi informācija atbilst vadības līmeņa vajadzībām.

Informācijas tipoloģijas iedalījums ir šāds:

◇ vispārīgā informācija, kura rodas neparedzēti vai kā atbilde uz nespecifiskiem jautājumiem. Šī informācija var būt ļoti plaša, tāpēc tā jāpārstrādā nozīmīgā, noderīgā vai nevajadzīgā, pēdējo neuzkrājot;

◇ stimulējošā informācija ir specifiska, un tā aktivizē rīcību;

◇ izvēlēta informācija līdzīgi stimulējošai arī aktivizē rīcību, bet atšķirība ir tajā apstākļi, ka izvēlēta informācija veicina subjekta rīcību attiecībā uz konkrētu objektu;

◇ kontroles informāciju pieprasa vadītāji, lai sekotu procesa norisei, plānotajam rezultātam un veiktu korekcijas;

◇ pārdalošo informāciju izmanto resursu sadalei. Ja, piemēram, ir vairāki alternatīvi projekti vai lēmumi, vadītājam, izmantojot esošo informāciju, iespējams izvēlēties optimālo variantu un sadalīt savā rīcībā esošos resursus.

Informācijas tipoloģiju var veidot arī pēc menedžmenta funkciju principa, ņemot vērā to, kas nepieciešams plānošanā, organizēšanā, motivēšanā, kontrolē.

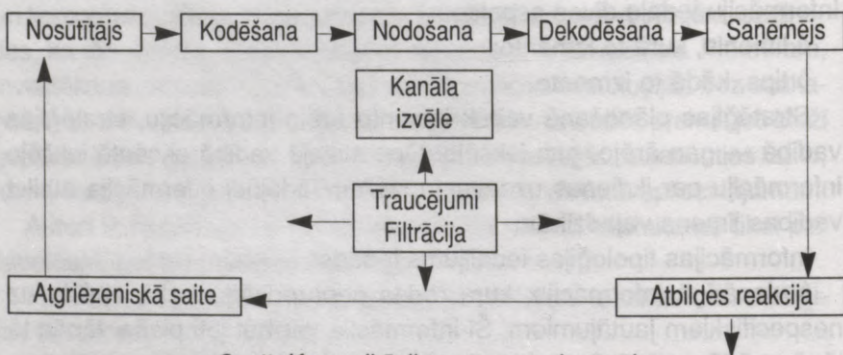
Informācijas izmantošanas efektivitāti nosaka:

⇒ kā to izmanto menedžeri;

⇒ kādas ir informācijas vadības īpatnības, jo tās nevar deleģēt. Augstākā līmeņa vadītājiem ir tiesības daļu informācijas neizpaust, bet šāda rīcība nedrīkst kļūt pastāvīga. Protams, informāciju sadala pēc vajadzības vai deleģētajiem pienākumiem;

⇒ kā tiek izmantotas datora iespējas, jo menedžerim tas ir būtisks instruments datu uzglabāšanai, pārstrādei, analīzei. Un tomēr izvēlēties datora piedāvātos modeļus nākas menedžerim.

Informācijas efektivitāti nosaka arī tas, kā tiek veidots tās komunikācijas process (2. att.).



2. att. Komunikācijas procesa elementi

Nosūtītājs ir individuāla persona vai darbinieks uzņēmuma uzdevumā. Viņš kodē informāciju un izvēlas tās līdzekli — kanālu.

Kodēšana nozīmē informācijas sakārtošanu ar simbolu, konkrētu dokumentu vai cita veida palīdzību.

Saņēmējs informāciju dekodē, lai to pareizi saprastu un varētu izmantot sev pieņemamā variantā. Ja informācija izmantojama, tai seko atbildes reakcija un, ja nepieciešams, tiek uzturēta atgriezeniskā saite ar informācijas nosūtītāju.

Informācijas plūsmā bieži vien rodas sarežģījumi, jo iespējami traucējumi — tehnikas nepilnības, nepareiza izpratne, kļūdas, kā arī filtrācija — informācijas paplašināšana vai sašaurināšana, īpaši, ja informācija ir verbāla un tās ceļš garš, piemēram, vertikālā struktūrā. Filtrācija var rasties atkarībā no cilvēku subjektīvās izpratnes, jo bieži vien viņi vēlas

dzirdēt tikai to, kas atbilst viņu priekšstatam, vai arī cilvēku atmiņas ierobežojuma iespaidā. Bieži vien darbojas stereotipa modelis — priekšstatu, ideju un pārdzīvojumu kopums, kuru cilvēki guvuši dzīves pieredzē. Komunikācijas efektivitāti nosaka arī citi faktori:

◊ ja pastāv informācijas monopols, tad saņēmējam ir augstāka ticamības pakāpe;

◊ ja cilvēkus interesē konkrēta situācija, notikums, tad viņiem šī informācija būs ietekmīgāka;

◊ ja informācijas avots ir profesionālāks un ar augstāku imidžu.

Stratēģijas vadību nodrošina komunikāciju veidu izvēle, kuri pastāv saistībā ar organizatorisko struktūru.

Vertikālā komunikācija ir informācijas plūsma no augšas uz leju, un otrādi, lai:

◊ nodrošinātu individuālo grupu vai struktūrvienību stratēģijas mērķu, uzdevumu un rīcības izpratni;

◊ izveidotu atgriezenisko saiti no padotajiem uz vadību un savukārt informētu padotos par to, kā vadība vērtē viņu darbību.

Horizontālā komunikācija virza informācijas plūsmu vienā līmenī. Parasti šo informācijas plūsmu izmanto, lai risinātu problēmas, kuras radušās stratēģijas īstenošanā, īpaši mārketinga un ražošanas jautājumos, kā arī vadības grupu darbības koordinēšanai.

Informācijas plūsmas virzību ietekmē izveidotie komunikācijas tīklu tipi, to vidū:

◊ riteņa, kad informāciju saņem viens vadītājs un to izplata;

◊ apla, kad informācija izplatās pa apli bez izteiktas stingras centralizācijas;

◊ kopīgais, kad komunikācijas tīkls decentralizēts un visi informācijas saņēmēji ir vienlīdzīgi.

Informācijas plūsmu var pilnveidot, ja:

◊ uzlabo nosūtīšanu, kanālu izvēli un uztveršanu, kā arī kodēšanā lieto pieņemtus un zināmus veidus;

◊ izmanto vairākus kanālus, lai dublētu informāciju;

◊ nodrošina atgriezenisko saiti;

◊ uzlabo organizatorisko struktūru, kas pastāv saistībā ar stratēģijas vadību un izmaiņām;

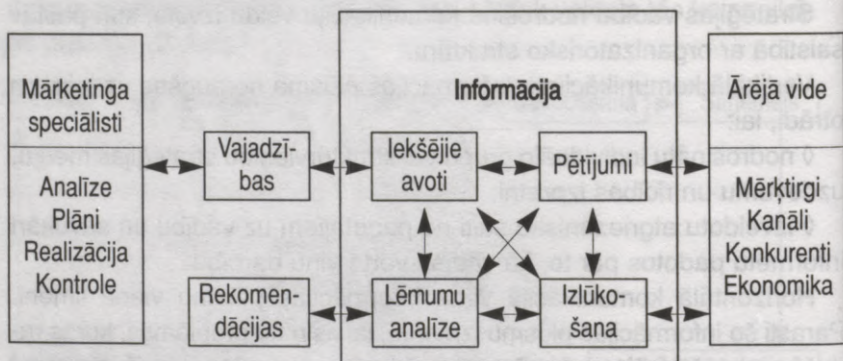
◊ regulē informācijas plūsmas daudzumu, plašumu, izslēdzot nevajadzīgo informāciju. Informācijas pārpilnība ir gandrīz līdzvērtīga tās

trūkumam. Turklāt informācijas plūsmu vajag optimizēt gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi;

◊ nodrošina pilnvaru deleģēšanu, proti, nosaka pienākumus, tiesības un atbildību;

◊ precīzē skaidrus komunikācijas mērķus.

Īpaša ir uzņēmuma mārketinga informācijas sistēma, kura ir kopīgās uzņēmuma sistēmas sastāvdaļa. Šī sistēma veido speciālistu, tehnoloģisko iekārtu, procedūru un metožu vienotu kompleksu (3. att.).



3. att. Mārketinga informācijas sistēma

Mārketinga informācijas sistēma transformē vadībai nepieciešamos datus, kurus saņem no iekšējiem un ārējiem avotiem. Iekšējā informācijā ir dati par produkta pasūtījumu, realizācijas apjomu, rezervēm. Tā var būt atklāta vai slēgta. Ārējo informāciju iegūst izlūkošanas vai pētījumu veidā.

Mārketinga pētījumos datu iegūšanai un informācijas sagatavošanai izmanto kvantitatīvo un kvalitatīvo metodes. Kvantitatīvā metode ir aptauja, kurā iekļauti slēgtā tipa jautājumi. Kvalitatīvā metode ietver datus un interpretāciju par to, ko izsaka un dara cilvēki, novērojumi nav standartizēti. Kvalitatīvās metodes iegūtos datus var pārvērst arī kvantitatīvā izteiksmē.

Izlūkošanai izmanto adaptētas metodes un pārbaudītus avotus, proti, operatīvo informāciju — laikrakstus, atskaites, izstādes, katalogus, pārrunas ar patērētājiem.

Mārketinga lēmumu novērtēšanā parasti lieto korelācijas analīzi, bezzaudējuma punkta aprēķinu un citas metodes.

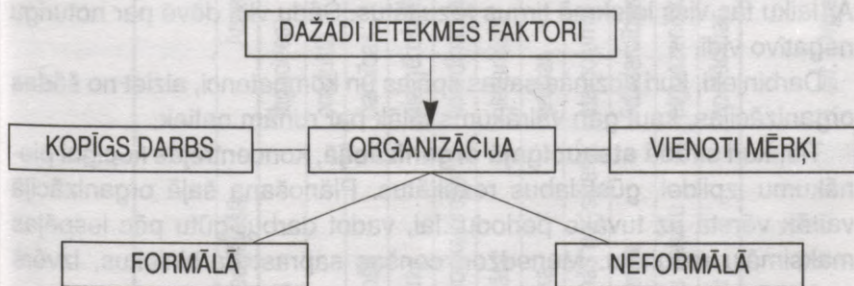
Organizācija (uzņēmums)

Organizācija ir izveidota sistēma, kurā cilvēku darbība tiek apzināti koordinēta kopīgo mērķu sasniegšanai.

Iekļaujoties vienotā sistēmā, organizācijas darbinieki vai struktūras iegūst kopīgas raksturojošās pazīmes, kuru nebija katram atsevišķi. Tie var būt mērķi, darbības plānveidība, laika faktora ietekme, informācija, kopīgs īpašums, resursi utt.

Ievērojamais menedžmenta speciālists M. Meskons uzskata, ka organizāciju raksturo:

- ⇒ vismaz divu cilvēku kopa, kuri sevi uzskata par grupas daļu;
- ⇒ vismaz viens mērķis (vēlamais gala stāvoklis vai rezultāts), kuru visi grupas locekļi pieņem par kopīgu;
- ⇒ grupa, kura apzināti strādā kopā, lai sasniegtu visiem nozīmīgu mērķi.



4. att. Organizācijas shēma

Pastāv formālās un neformālās organizācijas (4. att.). Formālās organizācijas izveido īpašnieks vai viņa uzdevumā menedžeris, bet neformālās veidojas nosacīti stihiski, atbilstoši attiecīgai situācijai. Arī neformālajai organizācijai ir kopīgi mērķi, intereses, var veidoties noteikta struktūra.

Starp organizācijām pastāv atšķirības, it īpaši iekšējā uzbūvē un darbībā, vadības aktivitātē, darbinieku līdzdalībā, mērķu noteikšanā un

īstenošanā. Menedžmenta speciālisti L. Nelsons (*L. Nelson*) un F. Bērns (*F. Burns*) izšķir četrus organizāciju tipus (5. att.):

- ◇ reaģējošā;
- ◇ atsaucīgā;
- ◇ aktīvā;
- ◇ augsti efektīvā.

Reaģējošajā organizācijā vērojama nepārliciecināša atmosfēra, kad galvenais mērķis ir saglabāt savu esamību, stāvokli. Darbinieki nestrādā ar pilnu atdevi, tā, kā varētu, jo atrodas trauksmes stāvoklī. Tāpēc viņi cenšas procesu paildzināt. Darbinieku rīcība ietekmē organizāciju kopumā. Organizācijai nav noteikta kopīga mērķa, saliedētības, un darbiniekiem tā daudz nerūp. Viņi neizrāda iniciatīvu, jo šādā organizācijā kļūdas nepiedod. Pārrunas un diskusijas virzītas nevis nākotnei, bet gan vainīgo meklēšanai.

Visu pārvalda un organizē augstākā vadība. Darba sanāksmes parasti ir ilgstošas un bezrezultatīvas. Stratēģijas plānošanu pamatā aizstāj finansu plāns. Rīkojumus un cita veida rīcības dokumentus organizācijā izdod rakstiski, lai jebkurā gadījumā varētu konstatēt kļūdišanos. Ar laiku tas viss ietekmē tirgus rezultātus. Šādu vidi dēvē par noturīgu negatīvo vidi.

Darbinieki, kuri apzinās savas spējas un kompetenci, aiziet no šādas organizācijas, kaut gan vairākums tālāk par runām netiek.

Tie, kuri strādā **atsaucīgajā organizācijā**, koncentrējas kopīgai pieņēmumu izpildei, gūst labus rezultātus. Plānošana šajā organizācijā vairāk vērsta uz tuvāko periodu, lai, vadot darbu, gūtu pēc iespējas maksimālu rezultātu. Menedžeri cenšas saprast darbiniekus, izvērš sadarbību ar viņiem.

Kopīgās sanāksmes palīdz izzināt, ko no darbiniekiem gaida. Viņi labprāt strādā vienotā komandā, kura savukārt orientēta uz rezultātu. Komanda izrāda visai jūtamu elastību un iniciatīvu darbības koordinācijā, ievērojot apstākļu izmaiņas. Vadība parasti atbalsta iniciatīvas, kā arī materiāli tās stimulē.

Tomēr šādā organizācijā trūkst ilgtermiņa perspektīvas, kas veicinātu darbinieku pašrealizāciju.

Atkarīgās organizācijas dalībnieki iekļaujas mainīgā situācijā, tomēr nespēj pārņemt iniciatīvu un mainīt organizācijas virzību.

Rādītājs	ORGANIZĀCIJAS TIPS			
	Reaģējošā	Atsaucīgā	Aktīvā	Augsti efektīvā
Laika robeža	pagātnes	tagadnes	nākotnes	attīstības
Koncentrācija	izklaides	produkta	rezultāta	piilveidošanas
Plānošana	attaisnojoša	darbības	stratēģiska	evolucionāra
Izmaiņu modelis	norādījumu	piemērošanās	plānveida	programmatiska
Pārvalde	vainīgo noskaidrošana	koordinācijas	kārtības noteikšanas	mainīga
Struktūra	fragmentāra	hierarhiska	matricas	tīkveida
Perspektīva	personiska	grupas	organizācijas	korporatīvās kultūras
Motivācija	izvairšanās no "sitiena"	atalgojuma	sadarbības	aktualitātes
Attīstība	izdzīvošanas	līdzdarbības	saskaņas	transformācijas
Komunikācija	piespiedu sakaru	atgriezeniskās saites	tīšo sakaru	caurviju sakaru
Vadība	piespiedu	apmācības	virzoša	uztīcoša

5. att. Organizāciju tipi

Aktīvajā organizācijā vadība darbojas kā īsteni uzņēmēji, lai sasniegtu mērķus. Šādi vadītāji veic stratēģijas plānošanu un vadību, ir disciplinēti, mērķtiecīgi, pēctecīgi un iniciatīvi. Viņi neatrodas iekšējo spēku varā, bet izmanto situāciju sev labvēlīgā veidā, izvēlas pamatotus mērķus, kā arī panāk to īstenošanu. Darbinieki organizācijas attīstību apspriež kopīgi.

Stratēģijas vadību stiprina un nodrošina visu darbinieku informēšana par notiekošo, kā arī pārliecinošas motivācijas faktoru izmantošana. Organizācijas nākotne atbilst darbinieku personiskajām interesēm, un otrādi. Uzmanība un sapraššanās veidojas darbinieku savstarpējā darbībā. Tiek atzītas cilvēku vērtības, kas viņiem stiprina apziņu par padarītā nozīmīgumu un apmierinātību.

Augstākās vadības uzdevums ir formulēt organizācijas misiju, kuras pēctecīgā īstenošana rada pārliecības atmosfēru, savstarpēju uzticēšanos un atbalstu. Šāda organizācija savlaicīgi saskata problēmas, pirms tās var izveidoties par krīzes situāciju.

Abpusēja lojalitāte un cieņa ir galvenā aktivās organizācijas vadības stila raksturīgākā iezīme.

Augsti efektīvo organizāciju vada cilvēki, kuri zina, ko dara, sekmē sevis pilnveidošanos. Viņi cenšas apzināt savas spējas, bet augstākais vadītājs un kolēģi dod tiem rīcības brīvību sava potenciāla izzināšanā. Līdz ar to atbrīvojas liels daudzums enerģijas. Darbs un kolektīvs ir vadītāja instrumenti, kuri palīdz izpildīt uzdevumus. Šādā organizācijā veic vienotu individuālo un kolektīvo darbību. Darbinieki strādā nevis tikai "šefam" vai naudas dēļ, bet gan savai attīstībai.

Augsti efektīvās organizācijas pārvaldes uzdevumi virzīti uz enerģijas atraisītību, lai stimulētu personālu, radītu tam labdabīgas iespējas izaugsmei. Attīstoties personālam, attīstās organizācija, lai gan pastāv arī objektīvi ierobežojumi cilvēku attīstībai. Pamatā jebkura izaugsme orientēta uz klientu.

Organizācijas pārveidošanos no viena tipa uz otru nosaka subjektīvi un objektīvi faktori, galvenokārt organizācijas kultūra. Ja vadītājs atsakās improvizēt, tad organizācija paliek reaģējošā tipa stadijā. Ja vadītājs nespēs pāriet no produkta uz patērētāja orientāciju, organizācija nerasnīgs mērķus.

Savukārt vadītājs, kurš orientēts uz patērētāju, bet nav ieinteresēts sava kolektīva izaugsme, var nostiprināt orientāciju kādā no stadijām,

bet nepanāks tās atbilstību augsti efektīvās organizācijas tipam.

Organizāciju var veidot indivīds (īpašnieks) vai cilvēku grupa, izmantojot individuālisma vai kolektīvisma tipa variantus. Pastāv divi individuālisma un divi kolektīvisma tipi.

Pirmais individuālisma tips ir indivīda izteikta gribas izpausme, kas var nesakrist ar sabiedrības un varas normām.

Otrais individuālisma tips ir atvērtāks, ar atsevišķiem kolektīvisma elementiem.

Pirmais kolektīvisma tips ir atvērtāks, elastīgāks, kurš pārņēmis atsevišķus individuālisma tipa elementus, proti, pieļauj indivīda rīcību un domāšanu. Šis tips ir demokrātiskāks.

Otro kolektīvisma tipu var dēvēt par stingro kolektīvismu, kurā idejas un spēki ir konservatīvi. Šajā tipā būtiska ir lēmumu pieņemšana no augšas.

Organizāciju raksturo arī pieņēmumi par efektīvu lomu komandu, kurā it kā apvienoti individuālisma un kolektīvisma tipi:

⇒ *piemēroti komandas dalībnieki*. Ikviens no viņiem uzaicināts kā individuāli kvalificēts speciālists un spēj darboties zināšanu, prasmju un rakstura saliedēšanā, tā nodrošinot līdzsvaru komandā;

⇒ *komandas izjūta*. Katrs tās dalībnieks izprot grupas kopīgo garu, centienus, ir gatavs veltīt savu enerģiju komandas stiprināšanai un citu dalībnieku atbalstīšanai. Pat strādājot ārpus grupas ikdienas sastāva, viņš nezaudē grupas izjūtu, piederību pie tās, neaizmirstot, ko pārstāv un reprezentē;

⇒ *konstruktīva gaisotne*. Komandā izveidojusies atmosfēra, kad katrs var justies brīvs, atklāts, gatavs riskēt, ieviest jauno, paust savu viedokli;

⇒ *kopīgais mērķis*. Komandai ir skaidri mērķi, ko zina visi darbinieki. Komanda uzņemas izpildīt uzticētos uzdevumus, dara visu, lai likvidētu vājās vietas un atrisinātu problēmas, nodrošinātu iespējamās situāciju izmaiņas;

⇒ *patstāvīga plānošana*. Komanda piedalās plānošanā, lēmumu pieņemšanā. Arī komandas iekšējā plānošana tiek veikta patstāvīgi un kopīgi. Šadai plānošanai ir produktīvs rezultāts visas organizācijas kopdarbībā;

⇒ *efektīvās metodes*. Komanda attīsta, meklē un izvēlas efektīvākos veidus, lai risinātu problēmas visi kopā;

⇒ *procedūras*. Komandā skaidri definētas lomas, veikta pilnvaru deleģēšana, efektīva komunikācija, administratīvās procedūras, izveidota informācijas sistēma;

⇒ *kritiskums*. Komandas un individuālās kļūdas tiek pārbaudītas, izanalizētas un apspriestas bez personiskiem apvainojumiem, saglabājot kritikas pamatprasības, lai gūtu pieredzi un neatkārtotu kļūdas;

⇒ *attīstītas personības*. Komandas dalībnieki ir profesionāli sagatavoti, motivēti, saskata perspektīvas. Viņi var koriģēt kāda atsevišķa komandas locekļa nepareizu rīcību, lai arī cik šī persona būtu spēcīga individualitāte, ja tā traucē kopīgajam darbam;

⇒ *radošums*. Komanda izsaka jaunas idejas, veic inovācijas, atbalsta katru ierosinājumu. Arī riska uzņemšanās tiek attiecīgi atbalstīta un atalgota;

⇒ *līdzdalība starpgrupu darbībā*. Komanda meklē sadarbības iespējas, veicina sinerģiskās saites, regulāri kontaktējas ar citiem, uztur atklātus un tiešus sakarus, lai tie dotu ieguldījumu komandas un visas organizācijas darbībā.

Vairāki ekonomiskās psiholoģijas speciālisti uzskata, ka organizācijas darbības modeli var atšķirt arī pēc ekonomiskās domāšanas tipa, kas apsteidz tradicionālo vadības stilu teoriju. Par plašāk pazīstamiem ekonomiskās domāšanas tipiem uzskata šādus:

⇒ *inovācijas domāšanas tips* nozīmē orientāciju uz radošu iepriekšējā sagraušanu, kuras galvenā ideja ir nepielāgoties izmaiņām, bet prast tās izmantot. Ja vadības lēmums tiek pieņemts nenoteiktības apstākļos, tad nepieciešams izmantot inovācijas, pierast darboties mainīgā situācijā, atteikties no labā vēl labākā vārdā, veidot intelektuālo, grības, emocionālo un pretstresa noturību;

⇒ *adaptīvais domāšanas tips* orientēts uz stratēģiju, optimizāciju, esošā pilnveidošanu, racionalizāciju un noteiktību;

⇒ *uz rezultātu virzīta domāšanas tipa* pamatā ir konkrēti noteikti mērķi, panākumu kritēriji, vienkāršots darbības modelis;

⇒ *domāšanas tips* virzīts uz zaudējumu un neizmantotu iespēju uzskaiti. Šādam domāšanas tipam raksturīga analītiska pieeja, notiekošā sistematizācija, spēja redzēt un sagatavot izvēles variantus;

⇒ *domāšanas tipam, kurš virzīts uz sasniegumiem*, raksturīga sasniegumu, panākumu, nejaušību un neplānoto rezultātu cēloņu izpēte, lai iegūto analīzi izmantotu turpmākajā darbībā;

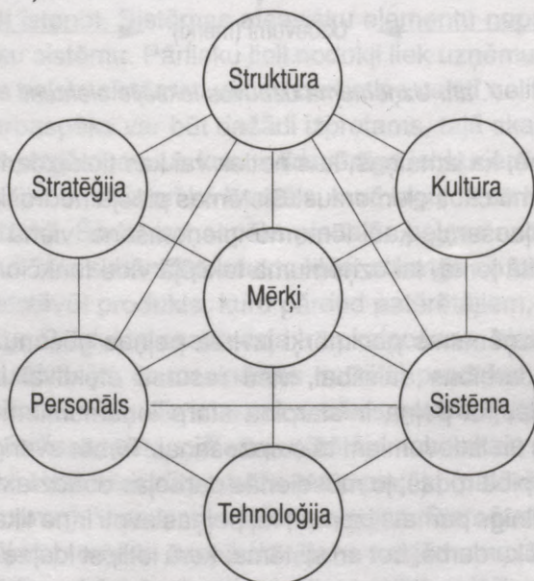
⇒ *tehnoloģiskās domāšanas tips* priekšroku dod tehniskajiem ierosinājumiem. Šāds tips atzīst paklausīgus izpildītājus, kuri darbojas atbilstoši tehnoloģiskajām shēmām;

⇒ *birokrātiskais domāšanas tips* atzīst personisko interešu prioritāti pār mērķiem, interesēm, uzņēmību, kas balstās uz personiskajām interesēm.

Uzņēmuma iekšējā vide

Latvijas apstākļos uzņēmuma uzbūves iekšējās vides elementu kopsakarība un sistēma ir daudzšķautņaina un to nevar raksturot ar tradicionāliem iekšējās uzbūves elementiem. Pastāv objektīvie faktori (ilgstoša atrašanās centralizētas ekonomikas un svešas ideoloģijas ietekmē), kā arī subjektīvie faktori (ētikas normu un vērtību izmaiņas). Tie kā priekšnosacījumu uzņēmuma iekšējās vides uzbūvē izvirza septiņus elementus:

- sistēmu • tehnoloģiju • personālu • stratēģiju • struktūru • kultūru
- mērķus (6. att.).



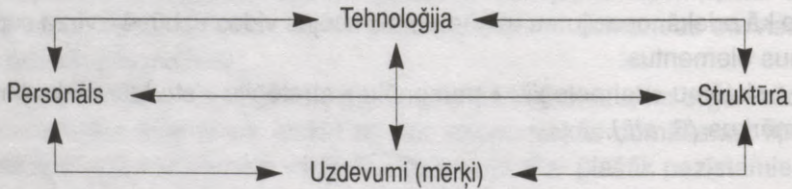
6. att. Uzņēmuma uzbūves elementi

Sistēma

Sistēmas teorija mūsdienās ir vēl vairāk aktualizēta. Tā nosaka, ka jebkurš elements, ko ievieš sistēmā, iegūst kopīgu raksturojumu, kāda nebija pirms tam. Visi sistēmā esošie elementi ir savstarpēji saistīti un dod savu ieguldījumu.

Uzņēmums kā apakšsistēma funkcionē lielākā sistēmā — nozarē, valstī, kas savukārt pastāv reģiona vai pasaules sistēmā. Lai sistēmas funkcionētu, jāveic analīze, plānošana, projektēšana, vadīšana. Teorētiski ir slēgtā un atklātā sistēma. Uzņēmējdarbība notiek atklātā sistēmā.

Sistēmas teorijā par uzņēmuma pamatelementiem uzskata personālu, struktūru, uzdevumus (mērķus), tehnoloģiju (7. att.), kas pastāv ciešā savstarpējā sakarībā.



7. att. Uzņēmuma uzbūves iekšējie elementi

Tas nozīmē, ka izmaiņas, kas notiek vai kas tiek izdarītas vienā elementā, ietekmē citus elementus. Sistēmas pieeja nodrošina tādas situācijas nepieļaušanu, kad lēmumu pieņemšana vienā jomā izraisa problēmas citā jomā, lai uzņēmuma iekšējā vide funkcionētu atbilstoši situācijai.

Jebkurš uzņēmums par mērķi izvirza peļņas gūšanu. Peļņa kalpo uzņēmuma darbības attīstībai, visu resursu efektīvai izmantošanai. Tiek uzskatīts, ka peļņa ir starpība starp ieņēmumiem no produkta realizēšanas un izdevumiem tā saražošanai. Tomēr svarīgi zināt, kā un kāpēc šī starpība rodas, jo mūsdienās darbojas daudzfaktoru ietekmes sistēma. Ir pilnīgs pamats izprast, ka peļņas avoti ir ne tikai fiziskais kapitāls un cilvēku darbs, bet arī sistēma, kurā ietilpst idejas un novācības, zināšanas un informācija, konkurence, uzņēmuma uzbūves iekšējās struktūras elementi, ārēji, tieši un netieši ietekmes faktori.

Uzņēmējdarbībā peļņu nodrošina uzņēmuma pareiza vadīšana un organizācija, resursi, veiksmīgas investīcijas, tirgus iekarošana, konkurentu pārspēšana, patērētāju piesaistīšana, veiksmīga produkta realizēšanas ceļa izvēle utt.

Nosauktie ir atsevišķi peļņas ietekmes faktori, bet tie visi pastāv noteiktā sistēmā. Uzņēmējdarbības sistēma jāizprot arī kā attieksmju sistēma starp uzņēmēju, darbiniekiem, investoriem, konkurentiem, patērētājiem un interešu grupām. Pie pēdējām jāpieskaita tās, kuras var ietekmēt uzņēmuma darbību:

- ◊ valsts ar nodokļu sistēmu un likumdošanu;
- ◊ arodbiedrības ar vēlmi atbalstīt darba ņēmēju;
- ◊ pašvaldības, kas centīsies no uzņēmējdarbības iegūt līdzekļus reģiona attīstībai;

◊ akcionāri, kas ieinteresēti uzņēmuma attīstībā un, protams, peļņā.

Sistēmā nedrīkst pārspīlēt viena vai otra tās elementa nozīmīgumu. Piemēram, valsts var izveidot tādu nodokļu likumdošanu, kas ietekmē produkta cenu un peļņu, kas savukārt nosaka patērētāja izdevumus.

Arī arodbiedrības var izvirzīt tādas prasības, kuras darba devējs vai valdība nespēj īstenot. Sistēmas atsevišķu elementu nepareiza darbība ietekmē visu sistēmu. Pārlietu lieli nodokļi liek uzņēmumam meklēt izeju no savas valsts sistēmas vai arī darboties valstī nelikumīgi.

Sistēmā darbaspēks var būt dažādi izprotams, tajā skaitā kā prece, kuru iegādājas uzņēmums un kura ir līdzvērtīga jebkuriem citiem resursiem. Darbaspēks var būt arī kā kapitāls, kurā iegulda un kurš kļūst par investīcijas līdzekli. Šāds darbaspēks piedalās peļņas sadalē.

Uzņēmējdarbības sistēmā produkts kļūst atkarīgs no citiem produktiem. Nevar pastāvēt produkts, kuru pārdod patērētājiem, un līdz ar to beidzas šī saite. Produkta sastāvdaļa ir apkalpošana, blakus produkti, pēclietojuma utilizācija. Samazināsies ne tikai produkta dzīves cikls, bet arī tā lietošanas cikls. To ietekmē esošais patērētāja pieprasījums, konkurentu spiediens, potenciālais patērētājs, tehniskais progress.

Visai noteikti sistēmā izzūd robeža starp pircēju (patērētāju) un pārdevēju (uzņēmumu). Viņu lomas kļūst mainīgas. Piemēram, veikals kā pircējs iegādājas produktu no pārdevēja — uzņēmuma, lai pats kļūtu par pārdevēju. Savukārt uzņēmums ir ieinteresēts, lai tā produkts atrod noieta, un maksā veikalam par reklāmu, labāku produkta piedāvājumu.

Līdz ar to uzņēmējs kļūst par pircēju. Patērētājs (pircējs) var izteikt veikalam (pārdevējam) priekšlikumus un par to iegūt zināmas atlaides, proti, pircējs kļūst par ierosinājuma pārdevēju.

Un visbeidzot, kopīgajā sistēmā redzamu vietu ieņem intelektuālais kapitāls, kas rada jaunas vērtības. Konkurences cīņā ražošanas jaudas jau sasniegušas kritisko robežu, kad jautājums ir nevis par to, kur iegūt jaunas jaudas, bet gan par to, kā efektīvāk izmantot esošās jaudas. Intelektuālais kapitāls — uzņēmuma darbinieku zināšanas, pieredze un cilvēka faktors.

Sistēmas funkcionēšanu nodrošina informācijas apmaiņa vai komunikācija. Komunikācijas aktualitāte pieaug, pārejot no tradicionālās organizācijas struktūras modeļa (funkcionālā, lineārā vai matricas) uz virtuālo modeli.

Virtuālās organizācijas pamatpazīmes ir šādas:

⇒ tehnoloģija, kas balstās uz elektroniskās informācijas kanāliem un ļauj paātrināti apmainīties ar informāciju jebkurā mērogā;

⇒ patērētāju, piegādātāju un uzņēmuma sadarbība, kura ir tik cieša, ka diezgan grūti noteikt uzņēmuma robežu kontūru;

⇒ visai cieša saistība starp uzņēmumiem, kura prasa savstarpēju uzticēšanos;

⇒ izdevību meklēšana, kas strauji vieno uzņēmumus tirgu atrašanās un tikpat ātri tos atdala, kad nepieciešamība zūd.

Virtuālo modeli var dēvēt par konkrētā patērētāja uzņēmumu, jo patērētājs ir reālais sistēmas elements. Konkrētā patērētāja vajadzība rodas visa procesa ieejā un izejā.

Virtuālā modeļa sistēmas organizācija ir pašregulējoša, atklāta, virzīta no patērētāja uz ražošanu.

Investīcijas tiek veiktas konkrētā ražošanas lokā, bet ne uzņēmumā kopumā. Konkurence nav par produktu, bet par patērētāju vajadzību, proti, tā kļūst funkcionāla. Kad parādās patērētāja konkrētā vajadzība, praktiski uzreiz jāveido attiecīga struktūrvienība, kas vajadzību apmierinātu. Visi virtuālā uzņēmuma sistēmas elementi darbojas saistībā ar jauno produktu.

Veidojot virtuālo modeli no "patērētāja uz ražotāju", notiek sistēmas straujas pārmaiņas un šajā procesā jāreķinās ar šādiem pieņēmumiem:

◇ pārmaiņas ir nepārtraukts process, un tām jāsaprotas;

◇ pārmaiņas skar cilvēku vērtības, pārliecību, ieradumus, un to maiņāšanā iespējama pretestība;

◇ pārmaiņas nevar notikt, ja nav motivācijas;

◇ pārmaiņas ietver izglītošanu — jaunā apgūšanu un atradināšanu no ierastā;

◇ pārmaiņām jāatbilst patiesai nepieciešamībai.

Pārmaiņu īstenošanā:

◇ personāls jāiesaista visos pārmaiņu etapos, ne tikai kādā no tiem;

◇ personālam, izvirzot pienākumus, jādod pilnvaras, jānodrošina resursi un jānosaka atbildība;

◇ pārmaiņām sistemātiski jāseko, tās jākontrolē un jākonstatē vajadzīgie vai nelabvēlīgie pavērsieni;

◇ visiem pārmaiņu dalībniekiem jāsaņem pilnīga informācija;

◇ jānodrošina personāla zināšanu un prasmju attīstība.

Ar virtuālo modeli sasaucas teorija, ko publicējuši amerikāņu speciālisti M. Hammers (*M. Hammer*) un Dž. Čampi (*J. Champy*) 1993. gadā darbā "Korporācijas reinženierings". Autori piedāvā koncepciju, kas lauž tradicionālos uzskatus par uzņēmuma izveidi, iekšējiem elementiem, kultūru. Uzņēmumam pilnībā jāatsakās no iepriekšējās sistēmas un jānosaka darbības jauna misija, saturs. Jēdziens *biznesa reinženierings* nozīmē uzņēmuma izveidošanu no jauna. Autori uzskata, ka mūsdienās valda trīs "C":

◇ *customer* (klienti);

◇ *competition* (konkurenti);

◇ *change* (pārmaiņas).

Pirmais jēdziens nozīmē, ka varu pārņēmt arī klienti (patērētāji), kas diktē to, ko viņi vēlas saņemt un kādu cenu gatavi samaksāt. Patērētāji izvirza prasības, izzūd "vispārīgie klienti" un rodas "konkrētais klients".

Uzņēmumu, kuram grūti apgūt patiesību, ka ikviens klients ir nozīmīgs, gaida sarežģījumi, jo zaudētā klienta vietā iegūt citu nav viegli un tas var maksāt dārgi.

Konkurenci ilgāku laiku vērtēja divos produkta pamataspektos — pēc kvalitātes un cenas.

Mūsdienās produkts tiek realizāts visai plašos tirgos gan pēc uzņēmuma noteiktās cenas, gan patērētāju cenas izvēles vai pēc citu valstu kopprasībām. Konkurence nozīmē ne tikai noturēties tirgū, bet arī būt kopā ar līderiem.

Mūsdienās pārmaiņas kļūst nepārtrauktas un visaptverošas, pieaudzis to straujums. Autori uzskata, ka pārmaiņas nav jāgaida, bet jāparedz. Panākumus nenodrošina esošais labais produkts, jo konkurences cīņā uzvar tas, kurš rada tādu produktu, kādu vēlas patērētājs.

Reinženieringa procesā notiek:

⇒ struktūru izmaiņas — no funkcionālajām struktūrām uz procesu komandām, kas veic visu ražošanas ciklu;

⇒ darba rakstura izmaiņas — no vienkāršotiem uzdevumiem līdz vispusīgiem, visaptverošiem uzdevumiem;

⇒ darbinieku lomu maiņa — no kontrolējamiem viņi kļūst par pilnvarotām, atbildīgām personām, notiek darbinieku izglītošana;

⇒ darba rezultātu novērtēšanas kritēriju pārkārtošana, kur par galveno uzskata gala rezultātu.

Reinženieringa process prasa, lai menedžeri apgūtu induktīvo domāšanu, kas ir pretstatā deduktīvajai domāšanai. Autori uzskata, ka vispirms pilnībā nav jāapzina problēma un jāpieņem lēmums tās atrisināšanai, bet gan otrādi — jāatrod un jāuzsāk efektīvs risinājums un tad pilnībā jāformulē esošā problēma.

Struktūra

Struktūra — uzņēmuma (organizācijas) vienību un darbinieku funkciju sakārtošana, lai, efektīvi savstarpēji sadarbojoties un kontaktējoties ar ārējo vidi, mērķtiecīgi sasniegtu uzņēmuma mērķus, apmierinātu patērētāju vajadzības.

Uzņēmuma struktūrā var būt atsevišķi darbinieki, vienības, uzņēmumi, arī firmas.

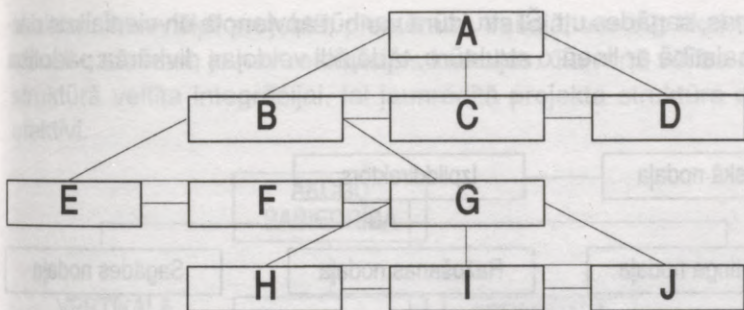
Pastāv vairāki struktūras pamatveidi:

◇ lineārā;

◇ funkcionālā;

◇ matricas.

Visvienkāršākā ir **lineārā** tipa struktūra. Šāda uzņēmuma augšgalā ir viens galvenais vadītājs, kuram uzticētas pamatpilnvaras. Lineārā tipa struktūrā katrai struktūrvienībai ir savs vadītājs. Struktūras darbības rezultātu vērtēšanai un komunikāciju saites veidošanai ir trīsstūra modeļa izskats (8. att.).



8. att. Lineārās struktūras trīsstūra modeļa shēma

(A — ģenerāldirektors, B, C, D — augstākā līmeņa menedžeri, E, F, G — vidējā līmeņa menedžeri, H, I, J — zemākā līmeņa menedžeri)

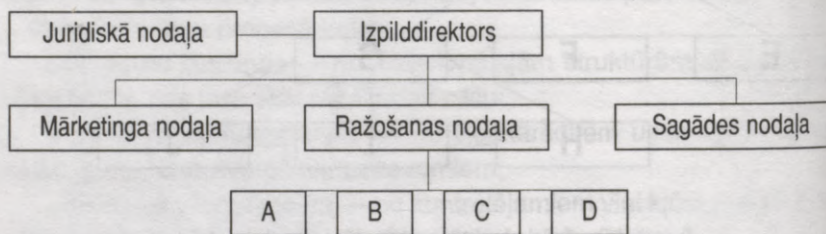
Šāds trīsstūra vadības modelis nodrošina komunikāciju no augšas uz leju. Tam ir izteikta hierarhija, kas var būt centralizēta katrā līmenī, tomēr kopumā spēj darboties arī kā decentralizācijas variants. Struktūra vairāk piemērota nelielām organizācijām un tādām, kur vadība veidota pēc ražošanas koncentrācijas principa. Struktūra ir visai loģiska, pārskatāma, formāla, tajā pašā laikā mazāk dinamiska.

Struktūras priekšrocības un trūkumi:

Priekšrocības	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> - vienota un konkrēta vadība - vienkāršota informācijas sistēma - strikti izteikta vadības atbildība - operatīva lēmumu pieņemšana 	<ul style="list-style-type: none"> - vadītāja nepieciešamība būt vispusīgi sagatavotam un zinošam - neiekļaušanās visu vadības posmu lēmumu pieņemšanā un plānošanā - informācijas pārslodze vadībai - apgrūtināta sakaru sistēma - vadības koncentrēšanās augstākajā līmenī

Funkcionālo struktūru veido atsevišķās struktūrvienības, kas specializētas konkrētās darbības veikšanai, piemēram, mārketinga, finansu,

ražošanas, sagādes utt. Šī struktūra var būt apvienota un vienlaikus darboties saistībā ar lineāro struktūru, tādējādi veidojas divkārša padotība (9. att.).



9. att. Funkcionālā struktūra saistībā ar lineāro struktūru un štābu (juridisko nodaļu),

A, B, C, D — ražošanas nodaļas

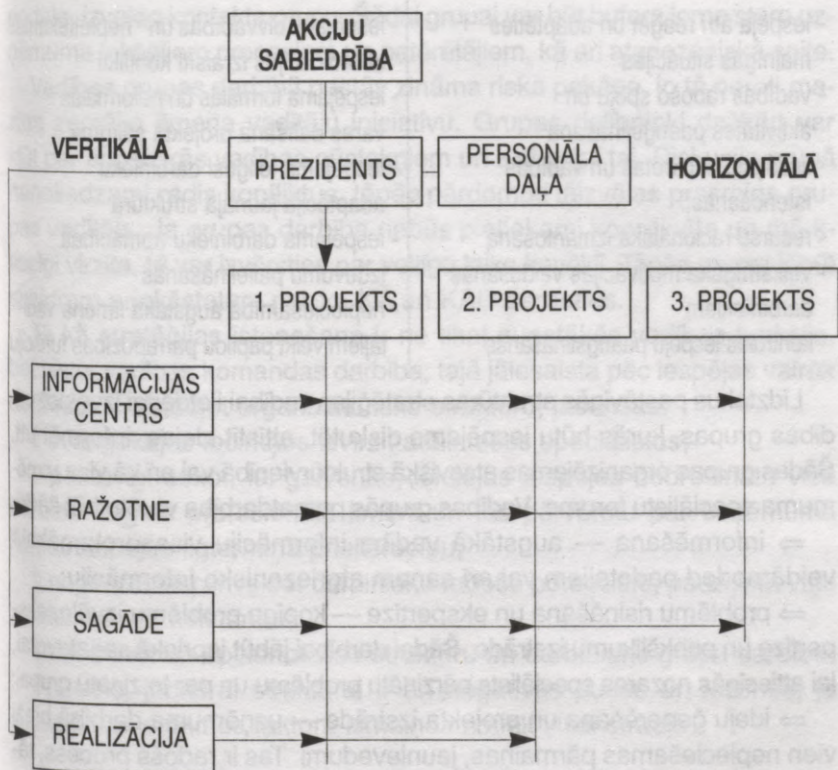
Funkcionālajai struktūrai, tāpat kā lineārajai struktūrai, ir gan priekšrocības, gan trūkumi:

Priekšrocības	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> - katras struktūrvienības vadības augsta kompetence - lineāro vadītāju daļēja atbrīvošana no atsevišķu kopjautājumu risināšanas - paralēlisma novēršana, jo tā veiksmīgāk var deleģēt pilnvaras - vienkāršāk veicamas inovācijas - iespējas sasniegt augstu specializācijas līmeni 	<ul style="list-style-type: none"> - lielāka ieinteresētība risināt "savas" problēmas - apgrūtināta pārmaiņu ieviešana ražošanas procesā - ilgstošāks stratēģijas plānošanas process - nepilnīga struktūrvienības ieguldījumu izvērtēšanas iespēja kopīgajā darbībā un peļņas sadalē

Matricas tipa struktūru izveido, apvienojot lineāro un mērķprogrammas struktūru, lai veiktu ilgtermiņa vai īstermiņa projekta uzdevumu (10. att.).

Matricas tipa struktūrā darbojas patstāvīga vertikāla vadības struktūra un tiek izveidota horizontālā vadības struktūra atbilstoši projektu

skaitam. Atsevišķā projektā, piemēram, trešajā, var būt tikai trīs funkcionāli uzdevumi, jo nav realizācijas funkcijas. Galvenā vērība matricas struktūrā veltīta integrācijai, lai jaunradītā projekta struktūra darbotos efektīvi.



10. att. Matricas tipa struktūra

Matricas tipa struktūrā darbinieki padoti diviem vadītājiem — patstāvīgās struktūras vadītājam un projekta vadītājam. Projekta vadītājam nodotas projekta pilnvaras un visi resursi. Viņš plāno, organizē, koordinē, motivē un kontrolē savu pilnvaru robežās konkrētā uzdevuma izpildi, sadarbojoties ar patstāvīgo vadītāju, kurš pieņem taktiskos un operatīvos lēmumus. Šādi tiek nodrošināta efektivitāte, resursu ekonomiska

izmantošana, paaugstinās atbildība par gala rezultātu. Arī matricas tipa struktūrai ir savas priekšrocības un trūkumi:

Priekšrocības	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> - iespēja ātri reaģēt un adaptēties mainīgās situācijās - vadības radošo spēju un aktivitātes paaugstināšana - lietišķas, konkrētas un vadības īstenošanās; - resursu racionālāka izmantošana - veiksmīgāka motivācijas veidošanās darbiniekiem - kontroles iespēju paaugstināšanās 	<ul style="list-style-type: none"> - iespējami divvadības un nepietiekamas koordinācijas izraisīti konflikti - iespējama formālās un neformālās varas dalīšana projekta sākumā - iespējama ietilpusi darbinieku adaptācija jaunajā struktūrā - iespējama darbinieku apmācības izdevumu palielināšanās - nepieciešamība augstākā līmeņa vadītājiem veikt papildu pārraudzības funkciju

Līdztekus pastāvīgās struktūras stratēģijas vadībai lietderīgi izveidot vadības grupas, kurās būtu iespējams diskutēt, attīstīt idejas, informēt utt. Šādas grupas organizējamās atsevišķā struktūrvienībā vai arī kā visa uzņēmuma speciālistu forums. Vadības grupās pamatdarbība varētu būt šāda:

⇒ informēšana — augstākā vadība informāciju vissaprotamākajā veidā nodod padotajiem vai arī saņem atgriezenisko informāciju;

⇒ problēmu risināšana un ekspertīze — kopīgu problēmu izvēle, ekspertīze un priekšlikumu izstrāde. Šādai darbībai jābūt iepriekš sagatavotai, lai attiecīgās nozares speciālists pārzinātu problēmu un par to ziņotu grupai;

⇒ ideju ģenerēšana un projekta izstrāde — uzņēmuma darbībā bieži vien nepieciešamas pārmaiņas, jaunievedumi. Tas ir radošs process, tāpēc uzņēmumā veido brīvprātīgo grupas, kurās iekļauti dažādu nozaru speciālisti;

⇒ lēmumu iepriekšēja izvērtēšana. Šādā gadījumā grupa kļūst par padomdevēju pirms jauna lēmuma pieņemšanas;

⇒ kontroles nodrošināšana — vadība var izmantot šādu grupu, lai pārbaudītu padoto un struktūrvienību darbību;

⇒ personāla izglītošana — iekļaujot grupā perspektīvus vai jaunus vadītājus, viņiem tiek dota iespēja izziņāt un apgūt vadības kultūru un metodes;

⇒ varas forums — vadošie speciālisti, vadītāji var izmantot grupu, lai pielietotu iespējamās varas veidus;

⇒ tehnoloģiskā procesa īstenošana — grupā apvienojas speciālisti, kuri atbild par tehnoloģisko procesu pilnveidošanu;

⇒ saistība ar patērētāju. Ja produkta realizācija ir sarežģīta un izklie-dēta un saistību ar patērētājiem nevar nodrošināt pastāvīgā mārketinga nodaļa, izveido kontakta grupu. Šādai grupai var būt bufera loma starp uz-ņēmuma iekšējiem procesiem un patērētājiem, kā arī atgriezeniskā saite.

Vadības grupas darbībā pastāv zināma riska pakāpe, jo tā nereti ma-zina zemāka līmeņa vadītāju iniciatīvu. Grupas dalībnieki dažkārt var kļūt par augstākās vadības gūstekņiem un akli seko tai. Diskusija grupā nenoliedzami radīs konfliktus, tāpēc pārdomāti jāizvēlas prasmīgs gru-pas vadītājs. Ja grupas darbība nebūs pietiekami koordinēta un mērķ-tiecīgi virzīta, tā var izvērsties par veltīgu laika kavēkli. Tāpēc grupai jābūt skaidram priekšstatam par to, KĀ un KAD darboties.

Tā kā stratēģijas īstenošana ir ne tikai augstākās vadības funkcija, bet visas vadības komandas darbība, tajā jāiesaista pēc iespējas vairāk darbinieku. Veidojot organizatorisko struktūru, jācenšas:

◇ svarīgākajos iecirkņos izvirzīt atbilstošus speciālistus;

◇ pastāvīgi sekot, lai galvenās, iekšējās iespējas nodrošinātu visu darbību augstā profesionālā līmenī un tās pārvērstu par uzņēmuma konkurētspējas ilgtermiņa priekšrocību;

◇ nepārtraukti pilnveidot darbinieku radošo potenciālu, padziļināt viņu zināšanas un meistarību;

◇ koordinēt un apvienot visu struktūru un darbinieku grupu darbību.

Protams, jebkurai struktūrai ir arī negatīvās puses un iezīmes, jo situāciju un ietekmes faktoru izmaiņas notiek visai strauji.

Stratēģija

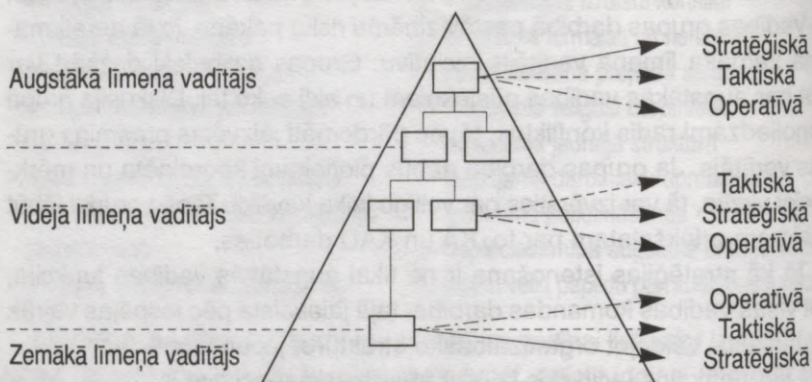
Katrs uzņēmums izvēlas savu attīstības ceļu, proti, nosaka stratēģiju un taktiku.

Stratēģija — uzņēmuma ilgtermiņa programma, kuru izstrādā, nosa-kot misiju, galvenos mērķus, izvērtējot iespējamās ietekmes faktorus, apzinot resursus un metodes.

Stratēģijas izstrādes procesā, balstoties uz misiju un mērķiem, veic analīzi, stratēģijas plānošanu un tālāk nodrošina stratēģijas vadību — izvēlas taktiku.

Taktika — rīcības programma konkrētā situācijā, lai nodrošinātu stratēģijas vadību.

Taktiku izstrādā stratēģijas vadības procesā. Tā ir elastīga, tiek konkretizēta taktikas attīstībā un attiecas uz īsāku laika periodu. Dažādu līmeņu vadībai šajā procesā ir savi primārie uzdevumi (11. att.).



11. att. Vadītāju funkciju sadale

Augstākā līmeņa vadītājs īsteno stratēģijas vadību, viņam būtiskākās ir konceptuālās prasmes. Vidējā līmeņa vadītājam jāpieņem operatīvi lēmumi, jāvada padotie darbinieki.

Mūsdienās izmaiņas uzņēmuma darbībā notiek vairāku faktoru ietekmē:

◇ mainās biznesa virzieni kopumā, paplašinās pakalpojumu sfēra, mazinās strādājošo skaits pārstrādes rūpniecībā;

◇ izmaiņas tehnoloģijā nosaka uzņēmuma ciešākas saistības ar piegādātājiem, aģentūrām un klientiem;

◇ turpinās ekonomikas internacionalizācija, tajā pašā laikā palielinās atšķirības starp attīstītām un jaunattīstītām valstīm;

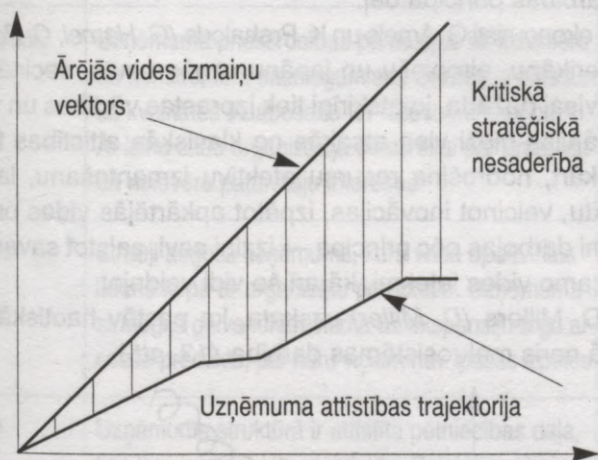
◇ izmaiņas rūpniecības struktūrā un tirdzniecībā izvirza prasības pēcināšanām, pieaug izglītojošā uzņēmuma loma;

◇ mainās sociālās vērtības, prasības ekoloģiskajā jomā;

◇ vadības stils arvien vairāk piemērojas situācijas izmaiņām, decentralizācijai, iedzīvotāju grupu līdzdalībai pārvaldē.

Menedžmenta speciālists H. Mintzbergs (*H. Mintzberg*) uzsvēris, ka stratēģijas vadību īsteno tajos uzņēmumos, kuri gatavi veikt revolucionāras

pārmaiņas. Daudzi uzņēmumi, neraugoties uz ārējās vides ietekmi, īsteno apzināto stratēģiju un virzību pa iecerēto kursu, saglabā savu misiju. Tomēr ārējās vides un uzņēmuma funkcionēšanas atšķirības var sasniegt kritisko robežu un radīt organizatorisko krīzi. Šāda krīze jāvada, un, lai to veiktu, uzņēmums var mainīt struktūru, tehnoloģiju, personāla domāšanas stratēģiju, vadības stilu un pieņemto kārtību, proti, pārskatīt pieņemto stratēģiju (12. att.)



12. att. Uzņēmuma stratēģijas attīstības analīze

Pastāv vairāki uzskati par uzņēmuma attīstību. Pēc vienas grupas speciālistu domām, uzņēmums iziet vairākas izteiktas, iezīmētas attīstības stadijas.

Attīstības sākuma stadijā uzņēmums pamatojas uz radošajām spējām. Krīze iestājas vadības nepietiekamas rīcības dēļ. Uzņēmuma darbību pamatā nodrošina dibinātāju uzņēmība, galveno vērību veltījot produkta izstrādei un mārketingam. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra nav formalizēta.

Turpmākā attīstības stadija balstās uz vadības pastiprināšanos, plānošanu un profesionālu menedžmentu. Tomēr vadība, neveicinot decentralizāciju, ierobežo visu līmeņu vadītāju līdzdalību, rada pretrunas, tātad iestājas autonomijas krīze. Šo krīzi var pārvarēt, deleģējot pilnvaras, veicot funkciju decentralizāciju. Tas sekmē uzņēmuma potenciālo

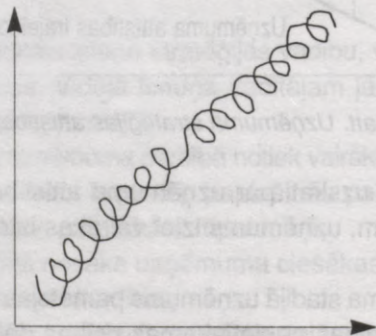
attīstību, tomēr ar laiku iespējama jauna krīze, kad augstākā līmeņa vadība sāk apzināties kontroles nepietiekamību.

Lai pārvarētu kontroles krīzi, uzņēmums nodrošina struktūru darbību koordināciju.

Sadarbībā būtiski veidot psiholoģiskās saderības klimatu, nepieļaut starpgrupu konfliktus. Struktūras pārveidošana un administrēšana nedod vēlamo rezultātu. Krīzi padziļina psiholoģiskais nogurums, kas radies komandas darbības principa dēļ.

Amerikāņu ekonomisti G. Amels un K. Prahalods (*G. Hamel, C. Prahalod*), pētidami amerikāņu, eiropiešu un japāņu uzņēmumus, secinājuši, ka to attīstība ir visai dažāda, jo atšķirīgi tiek izprastas vērtības un virzītie spēki. Kompānijas bieži vien atsakās no klasiskās attīstības teorijas, bet, galvenokārt, nodrošina resursu efektīvu izmantošanu, lai radītu jaunu produktu, veicinot inovācijas, izpētot apkārtējās vides prasības. Šie uzņēmumi darbojas pēc principa — izzini sevi, saistot savas iespējas ar paredzamo vides ietekmi, kā arī šo vidi veidojot.

Savukārt D. Millers (*D. Miller*) uzskata, ka pastāv haotiskās vides modelis, kurā noris makrosistēmas darbība (13. att.).



13. att. D. Millera modelis

Viņš atzīst, ka daudzi uzņēmumi stratēģijā un taktikā pieļauj tā saucamo Icara paradoksu. Sengrieķu mitoloģijā stāstīts par Ikaru, kurš lidojis ar vaska spārnēm un, sevi pārvērtējot, pārāk pietuvojies saulei, spārnī izkusuši un Icars iegāzies Egejas jūrā. Paradokss ir apstākļi, ka Icars lielākā panākuma un lepnuma dēļ gāja bojā.

D. Millers uzskata, ka dažkārt sekmīgi uzņēmumi rīkojas kā Icars, kļūst

par spēcīgu faktoru ķīlniekiem un cieš zaudējumus. Viņš konkretizējis četrus uzņēmuma attīstības stratēģijas veidus, kuri tam var radīt zaudējumus:

Uzņēmuma sākuma raksturojums	Virzienu raksturojošais saturs	Uzņēmuma noslēdzošais raksturojums
Konstruktori	Uzņēmuma priekšrocības pamatojas uz inženieru un konstruktoru sasniegumiem. Stratēģija balstās uz kvalitātes uzlabošanu un izdevumu ekonomiju. Ar laiku šāda organizācija domā tikai par produktu un neievēro patērētāju intereses	Spodrinātāji
Celtnieki	Strauji augošs uzņēmums, kuru vada apdāvināts līderis kopā ar organizētu personālu. Uzņēmuma stratēģija galvenokārt virzīta uz ekspansiju tirgū ar esošo produktu, par kuru viņiem nav īpašas izpētes	Individuālais apbūvētājs
Pionieri	Uzņēmuma struktūrā ir attīstīta pētniecības daļa, kas ļauj izveidot labu produktu. Balstoties tikai uz šo procesu, uzņēmums var kļūt par šo vadošo pētnieku ķīlnieku	Savrupnieks, vientuļnieks
Komivojažieri	Uzņēmumam ir attīstīta mārketinga darbība ar plašu tirgu un pazīstamu tirdzniecības marku. Galveno vērību veltot šiem procesiem, var zaudēt misijas apzināšanu un tās īstenošanu, tādējādi zūd produkta kvalitāte. Visa vērība tiek koncentrēta pasūtījumu izpildei	Dreifētāji

Savdabīga pieeja ir Japānā, kur ar stratēģiju saprot gatavību pārmaiņām, notikumiem, kas var ietekmēt attīstību, bet neatzīst detalizētu attīstības aprakstu un tā nelokāmu izpildi. Stratēģija paredz:

◇ orientāciju uz iespējamām izmaiņām un, galvenais, faktoriem, kuri tās varētu izraisīt;

◇ orientāciju uz vidi un uzņēmuma vietu tajā;

◇ determinētas rīcības izslēgšanu;

◇ izdzīvošanas iespēju uzskaiti un izmantošanu mainīgā vidē, turklāt turpmākajā perspektīvā.

Šādā stratēģijā, kura nav kanonizēta, bet ir elastīga, pastāv adaptācijas iespējas, vēlēšanās mainīties. Uzņēmums virzīts uz to, lai būtu tehnoloģisko un cilvēku resursu potenciālais uzkrājums, kas savukārt radītu priekšnoteikumus straujai manevrēšanai. Japānā tādējādi tiek veidota asa konkurence, kuru ar likumdošanas palīdzību regulē valsts. Ne velti Japānā sadzīvē lieto terminu *Akciju sabiedrība Japāna (Japan Incorporated)*, kas it kā simbolizē valsts lomu uzņēmējdarbībā. Šī loma izpaužas arī ietekmē uz izglītības stratēģiju — galvenais nav izglītot šauru speciālistu loku, bet sniegt tādas zināšanas un prasmes, lai cilvēks varētu strādāt ar pilnu atdevi, apgūstot darbā to, ko nevar dot mācību iestāde. Tātad tiek akceptēts morālais faktors — cilvēka spēju potenciāls un tā attīstība, darba tikums. Japānā svarīgi nevis tas, ko mācīties, bet gan tas, kurš māca, lai iemācītu domāt.

Stratēģijas vadība veido pamatu plānošanai. Japānā tas nozīmē, ka:

◇ plānošana ir būtisks izglītošanas instruments gan vadītājam, gan plašām darbinieku grupām, jo tā paplašina ekonomisko domāšanu;

◇ plānošana novērš iespējamās pretrunas starp valsts struktūrām un uzņēmējstruktūrām;

◇ plānošana vairāk izskaidro pagātnei, bet mazāk kalpo par ceļvedi nākotnei, jo straujajās izmaiņās zinātnē, tehnikā, politikā, sociālajās vērtībās plānošana uz pagātnes sasniegumu bāzes veido mūsdienīgu domāšanu. Šī domāšana un turpmākās rīcības izvēle izpaužas taktikas izvēlē.

Protams, sekot Japānā esošajai stratēģijas teorijai un praksei nevar, neizprotot viņu senās tradīcijas un kultūru, jo japāņi ir disciplinēti, ar nākotnes skatījumu un pieraduši pie kolektīvas rīcības.

Tehnoloģija

Tehnoloģijas izmaiņu ieviešana ir darbietilpīgs process un prasa lielu investīciju ieguldījumu. No menedžmenta viedokļa šīs izmaiņas ierosina struktūras pārkārtošanu, un pastāv cieša saistība ar visiem iekšējās vides uzbūves elementiem, ar produkta izstrādi un virzīšanu

tirgū. Uzņēmuma rīcības modeli, sagatavojoties plānotajām izmaiņām, var attēlot shematiski (14. att.).

- | | |
|---|---|
| 1. Esošais produkts
Esošā tehnoloģija
Esošais tirgus | - Pilnveidošanu var noteikt esošajā darbībā |
| 2. Jauns produkts
Esošā tehnoloģija
Esošais tirgus | - Uzņēmumā jāizveido produkta izstrādes grupa |
| 3. Jauns produkts
Esošā tehnoloģija
Jauns tirgus | - Esošajā darbībā jāizveido tirgus izpētes grupa |
| 4. Jauns produkts
Esošā tehnoloģija
Esošais tirgus | - Jāizveido produkta izstrādes grupa,
kura sadarbojas ar tirgus izpētes grupu |
| 5. Jauns produkts
Jauna tehnoloģija
Esošais tirgus | - Jāizveido tehnoloģijas izstrādes grupa,
kura sadarbojas ar produkta izstrādes grupu.
Būtiskas ir investīcijas |
| 6. Jauns produkts
Jauna tehnoloģija
Jauns tirgus | - Jāizveido reinženieringa grupa.
Būtiskas ir investīcijas |

14. att. Tehnoloģijas, produkta un tirgus kopsaistības shēma

Kaut arī uzņēmuma panākumi atkarīgi no jauno tehnoloģiju zinātniskā pamatojuma, tomēr iespējami riska faktori, jo pastāv tirgus, konkurenti, likumdošana utt. Nosacīti risku var iedalīt šādi:

⇒ *tirgus risks* — konjunktūras izmaiņas, kas ietekmē tehnoloģijas projektu, tas nozīmē, ka izveidojas nesabalansētība starp piedāvājumu un pieprasījumu;

⇒ *ekonomiskais risks* — uzņēmuma resursu iespēju nepietiekama izpēte, kas kavē jauno tehnoloģiju ieviešanu;

⇒ *ekoloģiskais risks* — ar dabas aizsardzību saistītu prasību neievērošana, ieviešot jaunu tehnoloģiju;

⇒ *tehniskais risks* — nepietiekama konkrētās tehnoloģijas analīze, likumdošanas un citu prasību neievērošana.

Atbilstoši jebkurai idejai, projektam uzņēmumā jāizvērtē iespējamais risks un jāpieņem iespējami mazākie tā varianti.

Personāls

Cilvēki (personāls) kā vadības centrālais faktors nodrošina organizācijas funkcionēšanu konkrētā vidē, pastāvot saistībā ar citiem darbību sekmējošiem faktoriem (resursiem).

Uzņēmuma personāls ir menedžeri, darbinieki, kuru kvalifikācija un prasme nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu. Turklāt katrs ir individualitāte, personība ar savām īpatnībām. Apvienot cilvēkus kopīgais darbībai un mērķiem ir vadības uzdevums.

Cilvēku rīcību iedala trijos veidos:

◇ individuālā rīcība;

◇ cilvēka rīcība grupā;

◇ cilvēka rīcība menedžera vai līdera ietekmē.

Indivīda rīcību nosaka spējas, dotības, vajadzības, intereses, vērtības.

S p ē j a s ir indivīda īpašības, kas ļauj viņam izpildīt uzdevumus labāk, nekā citi to veiktu. Darbaspējas var attīstīt un veidot.

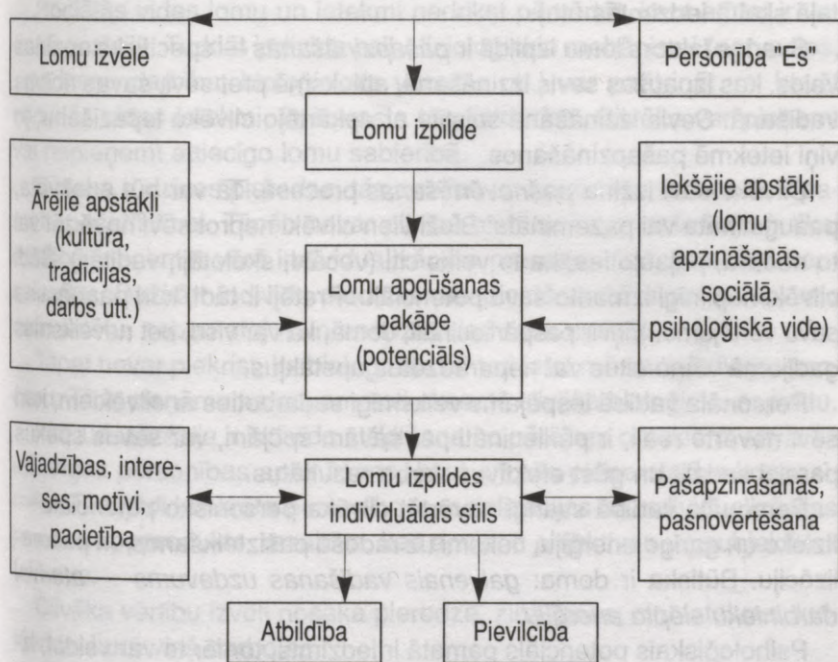
D o t ī b a s — iedzimtas cilvēka fiziskās un garīgas īpatnības, kuras attīstot var gūt labus panākumus. Dotības ir ierobežotas un piemīt konkrētam cilvēkam.

V a j a d z ī b a s — cilvēka iekšējais stāvoklis, kas izpaužas vajadzībā pēc kaut kā. Pamatā ir fizioloģiskās vajadzības. Vairākumam cilvēku pastāv nepieciešamība pēc drošības, sociālajām vajadzībām un sevis apliecināšanas. Motivācijas ietekmē viņi tās apmierina un sekmīgi darbojas konkrētā vidē.

I n t e r e s e s liecina, kādām vajadzībām cilvēks pievērš lielāku uzmanību, cenšas tās pilnveidot.

V ē r t ī b a s — cilvēks no vispārpieņemtajām vērtībām izvēlas sev piemērotākās un atzīst tās par būtiskākajām. Vērtības apzinot, viņš nosaka, kas ir labs un kas slikts, vai kas vienaldzīgs.

Indivīda rīcību nosaka viņa "Es", kas ietver vairākus raksturojošus kritērijus, tajā skaitā lomu izvēli un īstenošanu (15. att.).



15. att. Lomu izpildes struktūra

"Es" raksturo priekšstatu par sevi, kas reizē ir gan neapzināts, gan apzināts. Tas atklājas saskarsmē ar citiem cilvēkiem vai arī vienatnē — pārdomās, sevis un savas rīcības novērtēšanā. Tātad "Es" izpratnē ietilpst sevis papildināšana ar citu idejām, vērtībām utt.

"Es" nozīmē *atbildības apzināšanos*, iekšējo kontroli un pašregulāciju. Cilvēks rīkojas savas atbildības apzināšanās robežās.

Otrs rādītājs ir *lomas pievilcīgums*. To nosaka lomas prestižs, izpildes grūtību pakāpe, nepieciešamās zināšanas un prasmes. Lomu pievilcību ietekmē arī:

- ◇ pašcieņa;
- ◇ panākumi;

- ◊ iepriekšējā pieredze;
- ◊ izpildes veiksmes un neveiksmes;
- ◊ individuālās īpatnības (dzimums, vecums, raksturs, spējas, dotības, tajā skaitā iedzimtās utt.).

Svarīgs faktors lomu izpildē ir *pašapzināšanās* — specifisks apziņas veids, kas izpaužas sevis izzināšanā, attieksmē pret sevi, savas rīcības vadīšanā. Sevis izzināšana saistīta ar apkārtējo cilvēku iepazīšanu, jo viņi ietekmē pašapzināšanos.

Cilvēks sevi izzina *pašnovērtēšanas* procesā. Tā var būt adekvāta, paaugstināta vai pazemināta. Bieži vien cilvēki neprot sevi novērtēt vai to nedara, ļaujoties, ka to veiks citi (vecāki, skolotāji, vadītāji). Šādi cilvēki nepilnīgi izmanto savu potenciālu. Pretēji ir tādi, kuri paaugstina savu vērtējumu. Viņi ir pašpārliecināti, domā, ka var visu, bet neveiksmes gadījumā vaino citus vai neparedzētus apstākļus.

Personāla vadībā iespējams veiksmīgi sadarboties ar cilvēkiem, kuri sevi novērtē reāli, ir pārliecināti par savām spējām, var savus spēkus pareizi sadalīt un gūst efektīvus darba rezultātus.

Personāla vadībā svarīgi novērtēt cilvēka personisko potenciālu — fizisko un garīgo enerģiju, tieksmi uz radošu pašizteikšanos un pašrealizāciju. Būtiska ir doma: *galvenais vadīšanas uzdevums — atbrīvot darbinieku slēpto enerģiju.*

Psiholoģiskais potenciāls pamatā ir iedzimts, tomēr to var veidot, izmantojot vai radot labvēlīgus apstākļus. Visvairāk tiek attīstītas fiziskās īpašības, kas nosaka darbaspējas.

Darba potenciāls ir zināšanu, prasmju un iemaņu komplekss. Prasmes aktivizējas uz zināšanu bāzes, protams, tās var iegūt ilgstošā laikā, ejot mēģinājumu un kļūdu ceļu. Iemaņas ir augsti attīstītas prasmes, kas tiek noslīpētas līdz automātiskumam. Darba potenciāls veidojas jau mācību iestādē, bet vairāk attīstās darbā, kad prasmes un iemaņas nosaka darbinieka profesionālo meistarību.

Darba potenciāls cieši saistīts ar radošo potenciālu — intelektu, personības īpašībām, pašrealizāciju. Darba tikums nosaka vēlēšanos apgūt zināšanas un prasmes.

Darbinieka potenciāls attīstās individualizācijas un socializācijas procesā, jo cilvēks ir gan bioloģiska, gan sociāla būtne. Viņa bioloģiskā sfēra vairāk vai mazāk darbojas pēc objektīviem dabas likumiem.

Socializācijas objektīvo faktoru vidū minama apkārtējā un sociālā vide, kalendārais vecums, audzināšanas procesā iegūtās īpašības un individuam piemītošās atšķirības.

Sociālās vides lomu un ietekmi nedrīkst pārvērtēt, kaut arī tai ir vadošā pozīcija. Turklāt indivīda psihofizioloģiskie mehānismi (nervu tips, smadzeņu darbība, bioloģiskais vecums utt.) var paātrināt vai kavēt sociālās vides ietekmi, ja izprasta tās lietderība. Cilvēks var pieņemt vai nepieņemt attiecīgo lomu sabiedrībā.

Būtiska ir dzīves pieredze, tās analīze un novērtēšana, kas dod pamatu pašattīstībai. Tāpēc nevar pilnībā atzīt to, ka socializācija ir tikai darbība, neņemot vērā individualizācijas procesu, visu dimensiju kop-sakarību. Dažkārt indivīds piedalās piespiestā darbībā vai arī to veic neizvērtētu, nepamatojot un neapzinoties savu nostāju.

Tāpat nevar piekrist, ka bioloģiskie faktori ietekmē socializācijas procesu. Tāds pieņēmums nepamatoti akcentē cilvēka bioloģisko aspektu.

Individualizācija ir indivīda atšķiršana no pārējiem cilvēkiem, sevis kā atšķirīgas personības apzināšana, kaut arī pēc pieņemtajām kopsazi-mēm. Tādējādi konkrēta personība ir socializācijas un individualizācijas procesa kopprodukts, rezultāts, kas apvieno objektīvos un subjektīvos faktorus.

Cilvēka vērtību izvēli nosaka pieredze, zināšanas, citu ietekme, kul-tūrvide, kurā viņš darbojas.

Koordinācija kopīgai darbībai apvieno atsevišķu grupu, kura cilvēku var ietekmēt divos aspektos:

◇ ar attiecīgu formālo varu;

◇ ar neformālajām attiecībām.

Grupas veidojas ilgstošai vai īslaicīgai sadarbībai. Atsevišķas grupas pastāv vidējā vai lielā uzņēmumā. Īpašnieki vai dibinātāji izveido uzņēmu-mu un līdz ar to cilvēku grupas pēc sava ieskata. Tās ir f o r m ā l a s grupas, kurās pastāv noteikta padotība un struktūra. Laika gaitā un darbībā formālā grupa kļūst par sociālu vidi, kurā cilvēki sadarbojas ne tikai vadītāju ietekmē, bet arī savu interešu vadīti, proti, rodas n e f o r m ā l a s grupas.

Grupas darbību efektivitāti ietekmē:

⇒ lielums — optimālā grupā ir 6-8 cilvēki. Ja pieaug tās sastāvs, nereti grūti vienoties kopīgai rīcībai;

⇒ atbilstošs sastāvs, lai nodrošinātu vienotību problēmu risināšanā. Tomēr vēlams, lai grupā būtu dažādu tipoloģisko piederību pārstāvji, turklāt ar dažādu uzdevuma ievirzi;

⇒ pieņemto normu un vērtību ievērošana — gūt peļņu, celt uzņēmuma prestižu, saglabāt godīgumu, atklātību, cieņu pret klientu, produkta kvalitāti utt.;

⇒ saliedētība, kad grupas locekļi atbalsta cits citu, plāno un īsteno vienotus mērķus;

⇒ konfliktu risināšanas metožu izmantošana uzņēmuma turpmākajai attīstībai;

⇒ grupas locekļu statuss — attiecīgais amats, izglītība, darbaspējas, pieredze, zināšanas, informētība. Statuss nosaka lomu grupā, ietekmē pārējos grupas locekļus.

Neformālajām grupām ir daudz kopīga ar formālajām grupām, un arī tās ir organizētas. Tām ir līderi, ieceres un mērķi, normas, vērtības, simboli. Atšķirība pastāv tajā apstākļi, ka formālās grupas veido mērķtiecīgi, atbilstoši iecerētajam plānam. Neformālo grupu veidošanās iemesli:

⇒ sociālā vajadzība piederēt kādai interešu kopai;

⇒ palīdzības meklēšana pie cilvēkiem, kuri izprot cits citu, jo ne vienmēr formālais vadītājs var būt palīgs, padomdevējs; nepieciešamība pēc palīdzības rodas saistībā ar darbu, sabiedrību;

⇒ aizsardzības vajadzības apmierināšana, lai novērstu dažāda veida terorizēšanu, varbūt fizisku iespaidošanu, nelabvēlīgus darba apstākļus;

⇒ saskarsmes nepieciešamība, lai iegūtu informāciju, apmainītos domām un viedokļiem;

⇒ savstarpējās simpātijas — ārējās, kopīgās lomas, analogs darba process.

Neformālās grupas rīcību un pastāvēšanu nosaka tās locekļu kontrole pār normu un vērtību ievērošanu. Neformālā grupa var aktīvi piedalīties uzņēmuma pārmaiņu īstenošanā vai arī pretoties nepārdomātām pārmaiņām.

Uzņēmuma īpašnieki vai vadītāji bieži vien nelabprāt atzīst neformālās grupas, tomēr, būtiski un mērķtiecīgi sadarbojoties, neformālā grupa kļūst nozīmīgs atbalsts personālam un visa uzņēmuma vadībai.

Mērķi

Mērķi — konkrēts stāvoklis vai gala rezultāts, ko izvirza un cenšas sasniegt kopīgā darbā apvienojusies grupa.

Mērķi mēdz būt daudzveidīgi — pēc nozīmīguma, laika faktora, vadības izvirzīti, kopīgie, indivīda utt.

Mērķa sākums ir organizācijas misija, līdz ar to mērķim nevar būt gadījuma raksturs vai dots tikai teorētisks pamatojums. Mērķis tiek noteikts sarežģītā analīzes un sintēzes procesā. Mērķi dažādām organizācijām var būt atšķirīgi.

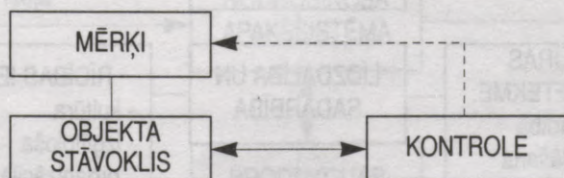
Mērķis ir plānošanas funkcijas galvenais instruments.

Sintezēt mērķi nozīmē visu darbinieku un struktūru darbības koordināciju, sinerģisko saišu izveidi, komunikatīva efekta sasniegšanu. Protams, atsevišķām struktūrām, arī darbiniekiem var būt savi mērķi, kuriem, lai organizācija funkcionētu un attīstītos, jāsasaskan ar kopīgo mērķi.

Amerikāņu zinātnieks P. Drakers (*P. Drucker*) izvirzīja *mērķvadības teoriju* un noteica trīs tās galvenos elementus:

- ◇ kopīgo mērķu konkrēta un koncentrēta noteikšana;
- ◇ visu to darbinieku piedalīšanos mērķu izstrādē, kuri strādā attiecīgajā sistēmā;
- ◇ efektivitātes novērtēšana, ņemot vērā rezultātus.

P. Drakers uzskatīja, ka mērķu apzināšana un noteikšana iespējama tikai pamatojoties uz esošajiem resursiem. Mērķvadības teorētiskis akcentēja kontroles funkcijas lomu, proti, atgriezeniskās saites un informācijas nepieciešamību (16. att.).



16. att. Mērķu īstenošana kontroles ietekmē

Mērķu īstenošanu aktivizē vadības un darbinieku savstarpējā saistība, informācijas apmaiņa, motivācija.

Mērķvadības teorijas izmantošana bija ierobežota, jo tā izslēdza reālo situāciju, iekšējo un ārējo faktoru ietekmes izmaiņu novērtēšanu. Tomēr šī teorija deva filozofisko ievirzi par mērķu nepieciešamību un nozīmīgumu.

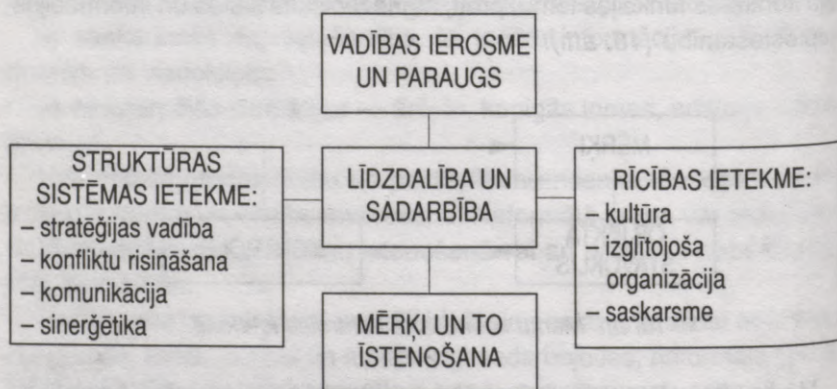
Lai rezultāts būtu efektīvs, jāizvēlas reāli mērķi, jo enerģija un naudas līdzekļi atrodas ekonomiskā deficīta likuma iedarbības zonā, tie parasti ir ierobežoti.

Mērķi tikai tad sekmē produktivitāti, ja tie:

- ◊ koncentrē darbinieku uzmanību galvenajam;
- ◊ kalpo kā darba intensitātes regulātors, jo darba enerģija tiek izlietota proporcionāli mērķu sasniegšanas grūtībām;
- ◊ sekmē darbinieku neatlaidību, uzmanību.

Praksē jāņem vērā, ka pārāk grūti, pat nesasniedzami mērķi var kļūt nereāli un darbinieki zaudē motivācijas efektu. Mērķiem jārod atbildes un pieņēmuma garantija, kam par pamatu noder informācijas apmaiņa.

Mērķu noteikšana, pamatojoties uz līdzdalības principu, ir viens no mērķtiecīga menedžmenta pamatnoteikumiem. *Darbinieku līdzdalība* mērķu apzināšanā un noteikšanā pastāv saistībā ar vadības informācijas sniegšanu darbiniekiem, viņu iepazīstināšanu ar mērķiem un to plānošanas resursiem, uzdevumiem, struktūru un sistēmu veidošanu. Vadības pienākums ir atklāti veikt personāla atlasī, apmācību un nepieciešamās kvalifikācijas paaugstināšanu, lai īstenotu izvirzītos mērķus. Nozīmīgs ir vadības personiskais paraugs (17. att.).



17. att. Uzņēmuma līdzdalības un sadarbības ietekmes elementi

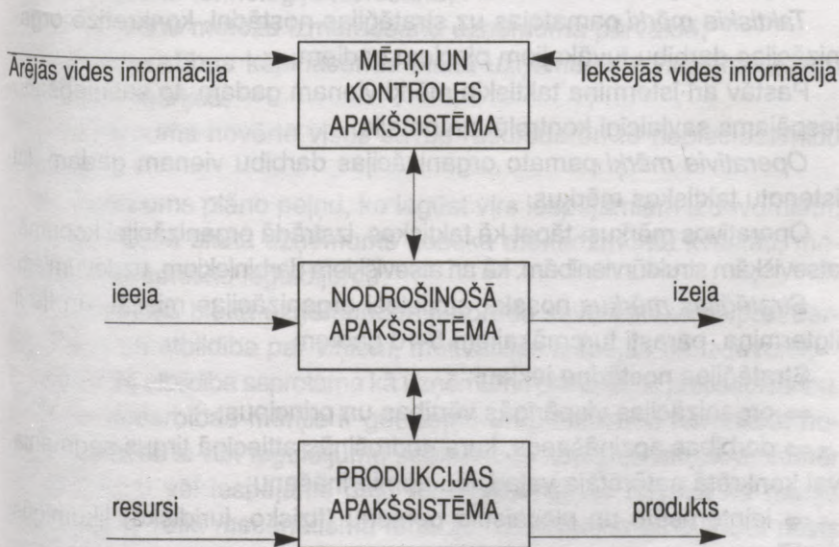
Mērķu īstenošanā svarīgs ir **atgriezeniskās saites princips**. Tai jāaptver visplašākās darbinieku grupas, dodot pastāvīgu, savlaicīgu, bet galvenokārt kontroles etapam atbilstošu informāciju.

Atbilstošā informācija nozīmē visas tās plūsmas apstrādi un novadišanu darbiniekiem vajadzīgā daudzumā un lietderības gatavībā, jo pārlietu bagāta informācija kavē tās uztveri un izmantošanu.

Menedžerim būtiski ievērot arī mērķu noteikšanas **ētisko principu**, lai tie nebūtu domāti šaurām, egoistiskām interesēm, apmānam, tukšiem solījumiem vai arī netiktu paredzēti negodīgu mērķu sasniegšanai.

Mērķiem jāatbilst **laika faktora principam**, lai tie nekļūtu par "ugunsgrēka dzēšanu", lai tiem būtu noteikti etapi — "ceļa stabiņi".

Uzņēmuma darbību var raksturot kā triju apakšsistēmu savstarpēju saistību, kad mērķu un kontroles apakšsistēma veido priekšnoteikumus resursu sabalansētībai, ražošanas procesa rezultatīvai darbībai (18. att.). Menedžeru uzdevums, plānojot uzņēmuma darbību, ir izmantot operatīvo informāciju par visas sistēmas funkcionēšanu, lai gala rezultāts atbilstu ieguldītājiem resursiem, būtu efektīvs un ekonomisks.



18. att. Uzņēmuma apakšsistēmu saistība

Apakšsistēmas mērķus iedala pēc:

- ◇ funkcijām (virzības);
- ◇ līmeņiem;
- ◇ kritērijiem;
- ◇ laika faktora;
- ◇ nozīmīguma (vērtības).

Mērķu klasifikācijas pēc funkcijām vai virzības nosaka darbības raksturs, kurus īsteno, lai:

- ◇ uzlabotu tehnoloģiju;
- ◇ pilnveidotu tehnisko apkalpi;
- ◇ ieviestu jaunu produktu;
- ◇ attīstītu personālu;
- ◇ pārveidotu struktūru;
- ◇ paplašinātu resursu iespējas.

Pēc līmeņiem mērķus var iedalīt:

- ◇ stratēģijas;
- ◇ taktiskajos;
- ◇ operatīvajos.

Taktiskie mērķi pamatojas uz stratēģijas nostādni, konkretizē organizācijas darbību tuvākajiem pieciem gadiem.

Pastāv arī īstermiņa taktiskie mērķi vienam gadam: to sasniegšanu iespējams savlaicīgi kontrolēt un noteikt.

Operatīvie mērķi pamato organizācijas darbību vienam gadam, lai īstenotu taktiskos mērķus.

Operatīvos mērķus, tāpat kā taktiskos, izstrādā organizācijai kopumā, atsevišķām struktūrvienībām, kā arī atsevišķiem darbiniekiem, uzdevumiem.

Stratēģijas mērķus nosaka atbilstoši organizācijas misijai, un tie ir ilgtermiņa, parasti turpmākajiem 5-10 gadiem.

Stratēģijas nostādne iekļauj:

- ⇒ organizācijas vispārīgās vērtības un principus;
- ⇒ darbības apzināšanas, kura nodrošinās attiecīgā tirgus segmenta vai konkrētā patērētāja vajadzību apmierināšanu;
- ⇒ ieinteresēto un piesaistīto personu (fizisko, juridisko) likumīgās prasības;
- ⇒ vadības un darbinieku attieksmi pret izaugsmes tempu, finansēšanu, decentralizāciju, inovācijām, kultūru utt.

Mērķi atšķirībā no misijas nosaka atsevišķus, konkrētus uzņēmuma darbības virzienus. Mērķiem jāatbilst:

⇒ menedžmenta funkcijām:

- ◇ plānošanai;
- ◇ organizācijai;
- ◇ motivācijai;
- ◇ kontrolei;

⇒ pasākumiem, ar kuriem tiks īstenota uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanas stratēģija.

Menedžmenta speciālists P. Drakers iesaka izvirzīt vairākus mērķu blokus, kurus jāņem vērā, izstrādājot stratēģiju:

⇒ vieta tirgū. Šajā blokā uzņēmums nosaka savu pozīciju attiecībā pret konkurentiem un konkurētspēju;

⇒ inovācijas. Uzņēmums paredz jaunus biznesu veicinošus paņēmienus:

- ◇ jauna produkta ražošanu;
- ◇ jauna tirgus atrašanu;
- ◇ jaunu tehnoloģiju ieviešanu;
- ◇ jaunu metožu izmantošanu uzņēmuma pārvaldē;

⇒ darba ražības kāpināšanas blokā uzņēmums izvirza resursiem atbilstošus mērķus;

⇒ uzņēmums novērtē visus savus resursus un to nepieciešamību nākotnē;

⇒ uzņēmums plāno peļņu, ko iegūst virs iespējamiem izdevumiem;

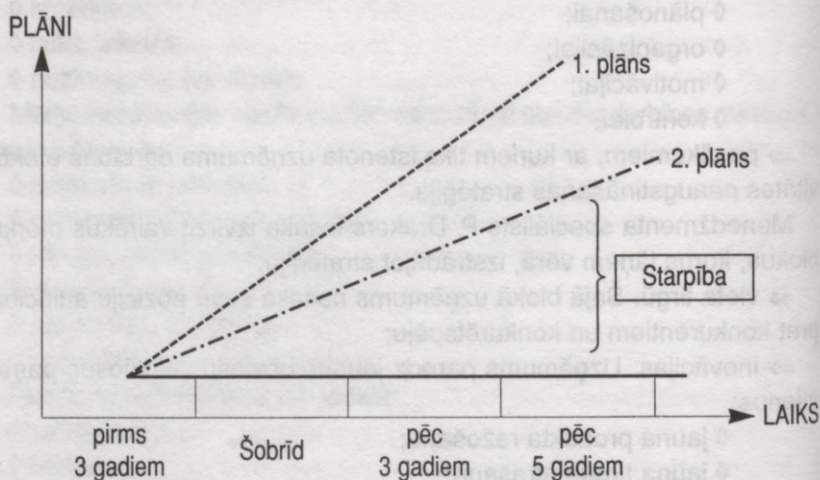
⇒ pārvaldes blokā uzņēmums nosaka menedžmenta kvalitāti, menedžeru personisko ieguldījumu;

⇒ personāla blokā uzņēmumam jānorāda sava attieksme pret darbiniekiem un atbildība par viņiem, motivācijas iespējas un izdevumi;

⇒ sociālā atbildība saprotama kā uzņēmuma pienākums pret sabiedrību.

Uzņēmējdarbības mērķis ir gūt peļņu un pienākums nomaksāt nodokļus, līdz ar to dot ieguldījumu sabiedrības kopīgajā attīstībā. Tomēr uzņēmumam vēl iespējams daļu no savas peļņas novirzīt kā mērķa ziedojumus, veikt mecenātisma funkciju. Uzņēmējdarbībai jābūt nevis tikai šauri centrētai pret sabiedrību, veicinot tās materiālo labklājību, bet gan jāatbilst sabiedrības vērtībām, ekoloģijas prasībām, aktīvi piedaloties aktuālu sociālu problēmu risināšanā.

Ar vienkāršu stratēģijas analīzes metodi var konstatēt, vai pastāv starpība starp uzņēmuma mērķiem un iespējām, un, ja pastāv, tad noteikt, kā to aizpildīt (19. att.).



19. att. Mērķi un iespējas

Analizējot starpību, var salīdzināt uzņēmuma intereses un reālās iespējas šobrīd, pēc trijiem vai pieciem gadiem. Piemēram, ja uzņēmuma vadība uzskata, ka strauja izaugsme iespējama, investējot par 20% vairāk nekā līdz šim, bet faktiskā iespēja ir 15%, tad starpība ir 5%. Šo starpību var aizpildīt ar vairākiem paņēmieniem:

- ◇ darba ražības paaugstināšanu;
- ◇ atteikšanos no citiem projektiem par labu starpības likvidēšanai;
- ◇ izdevumu samazināšanu;
- ◇ produkta vērtības palielināšanu patērētāju skatījumā.

Kultūra

Uzņēmuma kultūra — atmosfēra un vadīšanas stils, kāds izveidojies darba vietā.

Uzņēmuma kultūru ietekmē šādi faktori:

- ◇ tas, ko vadītājs redz (vai neredz);
- ◇ kam seko līdzīgi darbinieki;

- ◇ kā vadība rīkojas kritiskos notikumos;
- ◇ kāds ir vadības personiskais paraugs;
- ◇ ko atalgo un virza;
- ◇ kā notiek jaunu darbinieku izvēle.

Tātad kultūra ir tā, ko vadība atbalsta ne tikai vārdos, bet arī praksē. Kultūra nosaka uzņēmuma vadības un darbinieku savstarpējās attiecības. Cilvēkus var vadīt "no malas", izvirzot mērķus, sodot vai atalgojot, sadalot uzdevumus un nosakot to īstenošanas kārtību, izstrādājot instrukcijas. Šādi vadītāji, kas paši sagatavo projektu un nosaka kā to īstenot, uzskata, ka rezultāts būs sasniegts. Pretējā variantā vadība notiek iekšienē, kad visi, kas piedalās, pieņem uzņēmuma kopīgās normas un kārtību, kuras veidojas kā "pareizās" rīcības paraugs. Šo vadību pieņemts saukt par **korporatīvo kultūru**. Tā bāzējas uzņēmuma iekšienē, un to nav viegli pamanīt.

Katram uzņēmumam, veidojot savu kultūru, jārisina divas problēmas:

⇒ **iekšējā adaptācija** — kā labāk katram darbiniekam izveidot un uzturēt saiti ar iekšējo vidi;

⇒ **iekšējā integrācija** — kā panākt koordināciju uzņēmuma iekšienē.

Abas problēmas, kaut arī atšķirīgas, tomēr ietekmē viena otru.

Veidojot uzņēmumu, vadībai jāpārdomā un jāizveido kultūras pirmais modelis. Vienā gadījumā var pamatoties uz demokrātisku pieeju, otrā — uz izteiktu centralizāciju un pakļaušanu. Personāla atlasī vadība veic atbilstoši savam kultūras modelim.

[Kultūras koncepcija satur vairākus komponentus, kurus nosacīti var iedalīt:

◇ idejiskajos (normas, vērtības, pamatpriekšraksti);

◇ uzvedības (rituāli, leģendas, simboli, sadzīviskā rīcība, attieksme pret klientu, kolēģiem).

Abi komponenti savstarpēji saistīti, turklāt uzvedības komponenti izpaužas idejiskā rīcībā. Piemēram, ja atklātība ir uzvedības norma, tad, pastāvot atgriezeniskajai saitei, atklāta un radoša sapulce kļūst par šīs normas izpausmi, kurā darbinieki nonāk savstarpējā saistībā un saskarsmē.

Vērtības nodrošina pārliecību par rīcības prioritāti salīdzinājumā ar citu rīcības veidu. Uzņēmumā vērtību sistēmu veido, balstoties uz vispārpieņemtām vērtībām, kā arī rada savas vērtības. Uzņēmumā var būt

atklātās un slēptās vērtības. Atklātās vērtības fiksētas dokumentos — iekšējās darba kārtības noteikumos, nolikumos, procedūrās, kā arī izteiktas misijā, mērķos. Vērtības ietver to, ko vadītāji sagaida no darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadības. Bez formālajām vērtībām pastāv arī neformālās vērtības, kas var būt kā slēptās vērtības.

Rituāli nosaka uzņēmuma iekšējo veidojumu, struktūru, tradīcijas (pirmā darba diena, kopīgie Līgo svētki, Ziemassvētki, aizvadīšana pensijā utt.). Rituāli ir arī sanāksmes, apspriedes. To organizētība un ilgums liecina par to, cik vērtīgs ir laiks, vai to izmanto lietderīgi. Pieņemšana darbā un adaptācija jaunā vidē atspoguļo vadības attieksmi pret cilvēkiem.

Simboli — valoda, karogi, emblēmas, formas tērpi, ārējā vide, noformējums. Ja izveidoti atsevišķi struktūrvienības simboli, uzņēmumā jābūt arī konsolidējošiem, kopīgiem simboliem.

Kultūra pastāv aktīvās dimensijās, no galējiem pretstata pieņēmumiem — apstiprinošiem (jā) vai kategoriski noliedzošiem (nē). Uzņēmumam jāizvēlas piemērotākais variants:

JĀ ⇒ ⇐ NĒ

- ◇ pakļaušanās (struktūra, noteikumi, procedūras, politika, paradumi);
- ◇ atbildība (pilnvaru deleģēšana, atbildības noteikšana);
- ◇ standarti (produkta kvalitāte, uzvedība, tehnoloģija, darba process);
- ◇ atalgojums (motivācijas piemērošana, kritika, atzinība);
- ◇ skaidrība (mērķi, stratēģija);
- ◇ saskarsme (uzticība, draudzība);
- ◇ liderība (neformāla pastāvēšana, atzišana);
- ◇ atvērtība (slēgta vai atvērta).

Izvēle nosaka, vai, piemēram, pastāv vai nepastāv skaidra mērķu izvēle vai arī pieņemts vidusceļš — būtiskākie mērķi novadīti līdz darbiniekiem, bet atsevišķi mērķi zināmi tikai vadībai.

Lai uzņēmums nodrošinātu iekšējo adaptāciju un iekšējo integrāciju, jāņem vērā šādi faktori:

⇒ *ārējā vide* — vai tā var izmainīt uzņēmuma intereses, un vai to uzņēmums spēj ietekmēt? Kā gūt panākumus attiecībā pret konkurentiem? Kuriem vides faktoriem uzmanība jāpievērš vispirms — sociālajiem, ekonomiskajiem, tehniskajiem, tiesiskajiem?

⇒ *realitāte* — kuri procesi ir patiesi? Vai var panākt vadības un darbinieku vienotību? Vai vadītāju vārdi saskan ar rīcību? Vai realitāte atbilst tradīcijām?

⇒ *laiks* — kam jāvelta lielāka vēriba: pagātnei, tagadnei vai nākotnei? Kuriem rituāliem jāklūst tradicionāliem?

⇒ *iekšējā vide* — kādas telpas, iekārtojums, izvietojums, struktūra piemērotāki?

⇒ *cilvēki* — vai tie jākontrolē, vai var uz viņiem paļauties? Vai jāveido iekšējā sacensība, konkurence vai kooperācija? Vai darbinieki drīkst kļūdīties?

Kultūra ir nozīmīgs spēks, kas var darboties uzņēmuma interesēs vai pret tām. Kultūrai izveidojas dziļas saknes. Kaut tā ne vienmēr pilnībā apzināma, taču pastāv. Kultūras negatīva puse ir tā, ka tā ar laiku var traucēt pārmaiņas. Tāpēc uzņēmumā jāievieš pašizglītošanās process.

P. Senža (*P. Senge*) uzskata, ka jābūt pieciem faktoriem, lai ieviestu šo procesu:

⇒ *domāšanas sistēma* — viens aspekts ietekmē citus. Uzņēmuma visi elementi savstarpēji saistīti. Lai kaut ko izmainītu, jāzina, jāprot;

⇒ *individuālā meistarība* — ne tikai pārākums pār citiem, bet īpaša profesionālisma līmeņa iegūšana, proti, pašizglītošanās visas darba dzīves garumā;

⇒ *domāšanas modeļi* — dziļi apziņā iesakņojušies stereotipi, apkojumi, kuri ietekmē cilvēka pasaules uztveri, izpratni un uzvedību. Bieži vien viņš neapzinās, kāda ir šo modeļu ietekme;

⇒ *uzņēmuma kopiespaida veidošana* — ja kāda rīcība dod pozitīvu rezultātu, tā var radīt iespējamo attīstības ainu nākotnē. Kad izveidots patiess kopiespāids, cilvēki cenšas to saglabāt, mācās un pilnveidojas. Uzņēmuma kopiespāids veidojas tikai kopīgā darbā;

⇒ *visas grupas pašizglītošanās ietekmīgāk, ātrāk un pārliecinošāk veido visas grupas profesionālismu, grupā izvēršas dialogs, kas ietver kopīgu domāšanu, kopdarbības modeli.*

Izglītojošo procesu aktivizē kopīgu projektu izstrāde, kad grupa apspriež un novērtē rezultātus, apdomā rīcību.

Galvenais secinājums, kas jāizdara katram uzņēmumam, ir šāds: kultūru nevar bez adaptācijas pārņemt no citiem, jo tā balstās uz valsts un tautas kultūras tradīcijām.

Izglītojošajam uzņēmumam, ko dēvē arī par "zināšanu uzņēmumu" vai "uzņēmumu, kas mācās", piemīt šādas īpašības: komunikācija, kompetence, radošums, sistēmas saites.

Izglītojošā uzņēmuma darbības produkts ir mainīgs, atkarīgs no klimata, tajā skaitā arī no indivīda, kompleksas problēmu atrisināšanas.

Uzņēmuma kultūru negatīvi var ietekmēt:

⇒ līderis, kurš nosaka principus, pamatvērtības un normas, kas ne vienmēr atbilst darbinieku un patērētāju vajadzībām;

⇒ vadības strikta vēlme darboties atbilstoši tikai izveidotajām tradīcijām;

⇒ neveselīgas kultūras veidošanās, kad atsevišķi ietekmīgi darbinieki cenšas īstenot savu politiku un pretoties nepieciešamajām pārmaiņām;

⇒ piesardzība, nevēlēšanās veikt inovācijas. Šāda prakse vērojama uzņēmumos, kuros pārāk liels pārvaldes personāls, vai arī uzņēmums ilgstoši bijis vadošais savā nozarē un vadība nejut vajadzību kaut ko mainīt;

⇒ vadītāji, kuri pārāk lielu uzmanību velta uzņēmuma struktūras veidošanai, dažādu procesu dokumentēšanai;

⇒ vadītāji atbalsta principu "skaldi un valdi";

⇒ notiek dažādu subkultūru asa konkurence.

Kad uzņēmums izstrādājis turpmākās attīstības stratēģiju, atbilstoši tai jāveic kultūras sakārtošana. Vispirms jānosaka, kuri kultūras elementi turpmāk būs noderīgi un kuri jāmaina. Menedžeru uzdevums pārrunāt tos ar darbiniekiem, lai viņi izprastu jaunievedumus.

Svarīgi, lai kultūras izmaiņā aktīvi piedalītos augstākā vadība. Tas attiecas uz apmācību, ikdienas saskarsmi, attiecīgi zemāko līmeņu neatbilstošu menedžeru nomaiņu, taupības režīma ieviešanu, uzņēmuma misijas izskaidrošanu, ētikas normu un principu īstenošanu. Jaunās kultūras ieviešanai uzņēmumā nepieciešams:

◇ iekļaut to personāla apmācības programmās;

◇ izvēloties jaunus darbiniekus, iepazīstināt viņus ar uzņēmuma organizatorisko stilu;

◇ pakāpeniski un tomēr neatlaidīgi panākt visa negatīvā novēršanu;

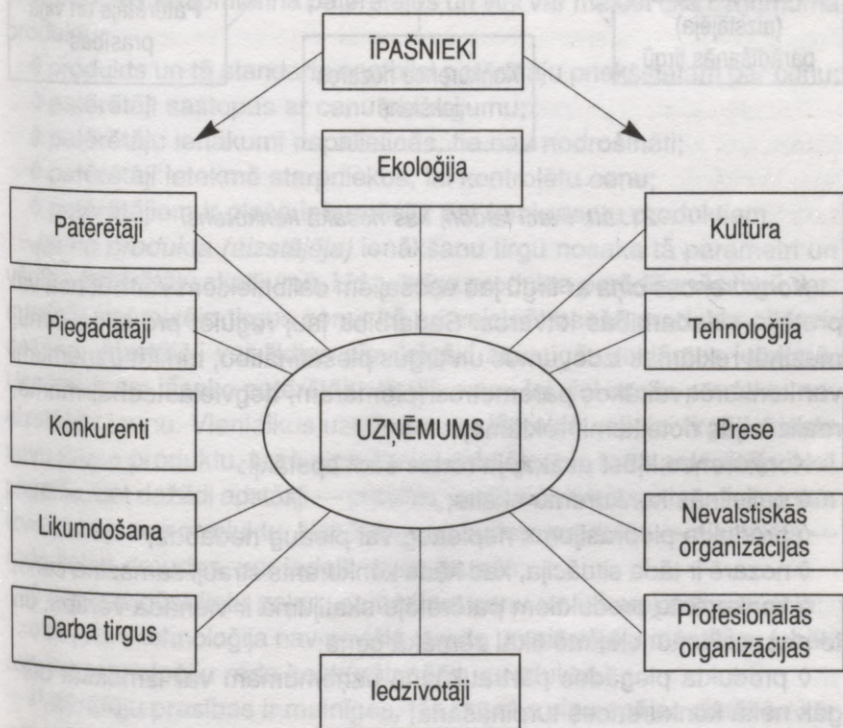
◇ izvirzīt vienādas prasības visu līmeņu vadītājiem.

Uzņēmuma kultūru ietekmē vadības stils, kuru īsteno vispirms augstākā līmeņa vadītāji.

Uzņēmumu ietekmējošie faktori

Uzņēmuma darbību ietekmē daudzi faktori, kurus var iedalīt tiešās un netiešās ietekmes faktoros. Kā vieni, tā otri veidojas samērā neatkarīgi no uzņēmuma, tomēr tas var konkretizēt atsevišķus faktoros un to nosacījumu ietekmes palielināšanu vai mazināšanu.

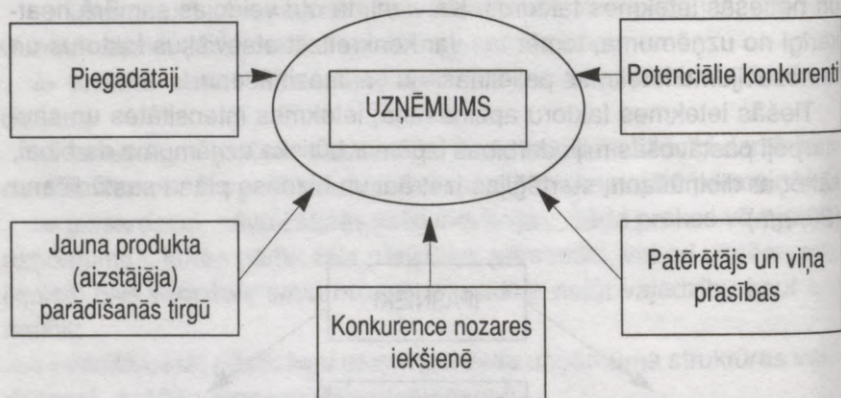
Tiešās ietekmes faktoru apzināšana, ietekmes intensitātes un savstarpēji pastāvošās mijiedarbības izpēte ir būtiska uzņēmuma darbībai, sākot ar dibināšanu, startējīgās izstrādi un biznesa plāna sastādīšanu (20. att.)



20. att. Uzņēmuma tiešās ietekmes faktori

Patērtētāji, piegādātāji, konkurenti

Izstrādājot stratēģijas plānu, var piemērot ASV speciālista M. Portera (*M. Porter*) ietekmes modeli, ar kura palīdzību nosaka konkurences iespējamo ietekmi (21. att.).



21. att. Pieci faktori, kas nosaka konkurenci

Konkurences cīņa ar tirgū jau esošajiem dalībniekiem var būt asa vai pretēji — sadarbības ietvaros. Sadarbība ļauj regulēt produkta cenu, mazināt reklāmas izdevumus un tirgus piesātinātību, turklāt uzņēmumi var konkurēt vairākos parametros (piemēram, degvielas cena, marka, realizācijas noteikumi, reklāma).

Konkurence kļūst asāka, ja rodas šādi apstākļi:

- ◇ palielinās konkurentu skaits;
- ◇ produkta pieprasījums nepieaug vai pieaug nedaudz;
- ◇ nozarē ir tāda situācija, kad kāds konkurents strauji samazina cenu;
- ◇ konkurentu produktiem patērētāju skatījumā ir vienāda vērtība, un to pieprasījumu ietekmē tikai zemākā cena;
- ◇ produkta piegādes pārtraukšana uzņēmumam var izmaksāt dārgāk nekā konkurences turpināšana;
- ◇ lielāki uzņēmumi pakļauj konkurētspējīgākos un palīdz tiem no jauna iegūt spēju iekļauties konkurences cīņā;

◊ jauni konkurenti var radīt produkta piedāvājuma pārpalikumu un mazināt cenu, tātad arī peļņu.

Jaunu konkurentu ienākšanu esošajā nozarē kavē vairāki nosacījumi:

◊ nozarē darbojas pietiekami liels skaits uzņēmumu, piemēram, plaša patēriņa produktu ražošanā;

◊ konkurentu produkti ir viegli nosakāmi un visai patstāvīgi (produkti, kā arī atsevišķi pakalpojumi, banku investīcijas);

◊ konkurentiem nepieciešami lieli finansu ieguldījumi (datoru ražošanas tehnoloģija);

◊ ražotājam vajadzīgi jauni līdzekļi, lai pievērstos cita produkta ražošanai;

◊ esošie konkurenti, noslēdzot līgumus, nepieļauj jaunu konkurentu ienākšanu.

Konkurenti ir visai nespēcīgi, ja:

◊ produkts neapmierina patērētājus un viņi var meklēt cita uzņēmuma produktu;

◊ produkts un tā standarts neatbilst patērētāju priekšstatam par cenu;

◊ patērētāji sastopas ar cenu pieaugumu;

◊ patērētāju ienākumi nepalielinās, tie nav nodrošināti;

◊ patērētāji ietekmē starpniekus, lai kontrolētu cenu;

◊ patērētājiem ir plaša informācija par konkurentu produktiem.

Jauna produkta (aizstājēja) ienākšanu tirgū nosaka tā parametri un vērtība patērētāju skatījumā. Līdzvērtīga produkta parādīšanās tirgū var mazināt pašreizējo tirgus cenu, kā arī veicināt esošā produkta pilnveidošanu. Aizstājēji var likties pievilcīgāki attiecīgās reklāmas ietekmē. Uzņēmumam jāseko patērētāju vērtējumam, lai viņi esošo produktu neaizstāj ar jaunu. Vienlaikus uzņēmumam jāmeklē ceļi, lai tirgū ieviestu savu jauno produktu, kurš aizstātu iepriekšējo, pie kura patērētājs it kā pieradis, bet dažādi apstākļi — prestižs, ienākumi, amats utt. — liek viņam izvēlēties jauno produktu. Uzņēmumus, kuriem produkts — aizstājējs — rada lielus draudus, var iedalīt divās grupās:

◊ tie, kuri gūst lielu peļņu, samazinot cenu un iekarojot tirgus daļu;

◊ tie, kuru tehnoloģija nav sevišķi augsta un aizstājēju ražotāji ar labāk attīstītu tehnoloģiju rada konkurētspējīgu produktu.

Patērētāju prasības ir mainīgas, tās nosaka viņu spējas diktēt savus nosacījumus. Patērētāji tos izvirza:

◊ kad tirgū ir vairāki piegādātāji;

◊ kad ierobežots patērētāju skaits;

◊ ja piedāvātie produkti ir visai standartizēti un patērētāji tos var sa-
līdzināt;

- ◊ ja produkts patērētājiem nav pirmās nepieciešamības prece;
- ◊ ja tirgū nedaudznie patērētāji produktu iegādājas lielā apjomā;

Kaut arī piegādātāja diktētie nosacījumi var nozīmīgi ietekmēt uzņē-
mumu, pastāv izvēles iespējas, jo atsevišķu izejvielu komplektējošo
detāļu sagāde un izpildītāja personāla kvalifikācija visai būtiski nosaka
produkta kvalitāti, cenu un līdz ar to noietu.

Piegādātāja rīcība var būt mainīga un diktēta, ja:

- ◊ piegādātāja produkts ir nozīmīgs uzņēmumam;
- ◊ šis produkts ir unikāls un nepastāv iespējas izvēlēties citu piegā-
dātāju;
- ◊ piegādātāji uzpērk galvenos patērētājus un iegūst monopoltiesības
noteikt cenu;

◊ piegādātāju skaits ir neliels un tie koncentrējas uz konkrētu nozari.

Par piegādātāju jāuzskata ne tikai starpproduktu vai izejvielu piegā-
dātājs, bet arī konsultatīvais centrs, audita vai finansu starpnieki, ban-
kas, kvalificēti darbinieki, atsevišķi sadarbības partneri. Iespējami trīs
stratēģijas varianti, kurus var izvēlēties jebkurš uzņēmums.

Kopīgo izmaksu samazināšanas stratēģijas mērķis ir samazināt iz-
maksas vispirms pētījumiem, projektiem, pārdošanai un servisam. Šādu
stratēģiju izvēlas, pamatojoties uz konkurentu analīzi un savu pieredzi.
Izmaksas iespējams samazināt, nesamazinot peļņu, ja var palielināt
produkta apgrozījumu. Šādai stratēģijai nepieciešama plaša relatīvā tirgus
niša un efektīvas izmaksu iespējas.

Stratēģijas distancēšana piemērojama, lai piedāvātu tirgū oriģinālu pro-
duktu vai servisu, tajā skaitā augstas kvalitātes produktu par augstu cenu.

Fokusētā stratēģija nozīmē, ka uzņēmējs koncentrējas uz noteiktām
patērētāju grupām, specializētu ražošanu, reģiona izvēli un citiem as-
pektiem, kuri nosaka uzņēmuma tirgus daļas izpēti. Šajā gadījumā var
īstenot mainīgu cenu politiku, produkta palielināšanu vai samazināšanu
atkarīgi no pieprasījuma, lai saglabātu koncentrēšanās objektus.

Visi ietekmes faktori savstarpēji saistīti, un to izmaiņas ietekmē ne
tikai uzņēmumu, bet arī citus faktoros. Piemēram, daudziem uzņēmumu-
miem iekļūstot tirgū, sākas asa konkurence un tajā pašā laikā iegūst

patērētāji, jo viņiem rodas izvēles iespējas un konkurence var pazemināt cenu.

Vienkāršotā pieejā visus patērētājus var iedalīt pēc konkrēto produktu pieprasījuma, proti, segmentācijas grupās. Protams, grupas ir mainīgas, jo mainās piedāvājums, vajadzības. Patērētājus var segmentēt pēc demogrāfiskiem rādītājiem — vecuma, dzimuma, pēc sociāliem rādītājiem — stāvokļa sabiedrībā, ienākumiem, nodarbošanās. Veicot segmentāciju, jāanalizē arī katrs segments atsevišķi, saistībā ar ietekmes faktoriem, lai noteiktu nozares un produkta robežas, jāiegūst atbildes uz šādiem jautājumiem:

◇ vai konkurentus peļņa apmierina, un vai viņiem ir ilgtermiņa cenu politika;

◇ vai konkurenti riskē, vai to dara saprātīgi un vai viņi ir gatavi ievērojamam riskam;

◇ vai viņi cenšas kļūt par līderiem tirgū, tehnoloģijā;

◇ kāda ir konkurentu organizatoriskā struktūra, pienākumu sadale un centralizācijas pakāpe;

◇ kā tiek pieņemti lēmumi;

◇ kāda ir kontroles procedūra.

Pēdējos gados plašu rezonansi guvusi teorija par "ieinteresēto personu". Lielbritānijas profesors Dž. Mūrs (*G. Moore*) šo teoriju apzīmējis ar vārdu *stakeholder* (tulkojumā — valsts pārvaldība un politika). Bieži vien "ieinteresēto personu" (IP) loku cenšas paplašināt, tādēļ dažkārt grūti konkretizēt stratēģijas plānošanu un faktoru ietekmes intensitāti.

Uzskata, ka atsevišķu IP grupu ietekme virzīta uz šauru uzņēmējdarbības segmentu, piemēram, dividenžu lielums var interesēt uzņēmuma izejvielu piegādātājus, apdrošinātājus — darbinieku drošība utt. Uzņēmuma īpašniekam vai vadībai šajā gadījumā ne tikai jārēķinās ar attiecīgo daudzo IP ietekmi, bet arī jādomā par visu iespējamo IP labklājību, attīstību, pat nonākot pretrunīgā situācijā ar sava uzņēmuma stratēģiju. Tādējādi IP kļūst par pārvaldības līdzdalībnieku un ietekmīgu spēku tā plašākā nozīmē, kā arī var izveidot cēloņus — seku prognozi.

IP teorija tiek izskatīta trijos aspektos:

⇒ izzinošā, kas konstatē atsevišķu personu vai grupu esamību;

⇒ kā ietekmes instruments, lai panāktu kopsakarību atsevišķās uzņēmējdarbības jomās;

⇒ normatīvā, jo IP interesē uzņēmuma tiesiskie aspekti, kuri to var ietekmēt, vai otrādi.

Minēto aspektu ietekme ir dažāda gan mēroga, gan intensitātes ziņā.

Dž. Mūrs ar piemēriem ilustrē, kā atšķiras akcionāru un citu IP viedokļi, lai izveidotos situācijas novērtējuma pārdale:

AKCIONĀRU VIEDOKĻI	NORMATĪVAIS PAMATS	IP VIEDOKLIS
1. Direktoram jāvada uzņēmums atbilstoši pilnvarām akcionāru interesēs	Tradicionālā privātīpašuma teorija Mūsdienīgā privātīpašuma teorija	Direktoram jāvada uzņēmums daudzu interesēs (visu IP pēc to pilnvarām)
2. Savstarpējās attiecības ar citiem un IP jāveido ar tiesiskiem un tiešiem kontraktiem	Brīvie līgumi Sociālo kontrastu teorija Godīga līguma teorija	Savstarpējās attiecības ar IP jāveido ar sociālām un morālām saistībām un ar netiešiem kontaktiem
3. Pareizi regulējot šīs attiecības, būs ievērojama peļņa akcionāriem	Efektīvs kontrasts Feministiskā rūpju teorija Ekoloģijas principi	Pareizi regulējot šīs attiecības, būs lielākas sabiedriskās dividendes visiem IP
4. Veidosies ievērojamas materiālās vērtības, kuras dos labumu arī sabiedrībai	Utilitārisms/efektivitāte Sociālais taisnīgums	Tās radīs ievērojamas materiālās vērtības (plašā nozīmē) un taisnīgāku to sadali, dodot labumu visai sabiedrībai

Akcionāru viedoklis ir par to, lai sodītu tos, kuri nepilda pilnvaras. Akcionāru uzdevumā un pilnvaru robežās vadītājs slēdz atbilstošus līgumus. Līgumu papildinājumi no IP puses var būt brīvprātīgi vai piespiedu, ņemot vērā tirgus ekonomiku vai likumdošanu. Taču arī akcionāri ir IP grupas, tajās var būt iekšējās IP grupas, tāpēc ietekmei uz uzņēmumu iespējams

visai plašs diapazons. Ja akcionāru intereses ir vairāk utilitāras, respektīvi, gūt peļņu akcionāru labā, tad cita IP uzskata, ka materiālie labumi jāsaprot plašākā nozīmē — ne tikai kā augsts dzīves līmenis, bet arī šā līmeņa kvalitatīvā struktūra, proti, aktīva līdzdalība sabiedrības ekonomiskajā un sociālajā dzīvē. Tātad materiālie labumi vairāk vai mazāk taisnīgi jāsadala, un tam jānotiek biznesa darbības procesā, bet ne tā rezultātā, kad tas tiek izteikts finansu formā. Minēto teoriju, pēc IP uzskatiem, jānodrošina normatīvai fāzei.

Kā viena, tā otra puse argumentē savus uzskatus, vienlaicīgi piekrītot tēzei par pašizvērtēšanu. Visas sabiedrības mērogā to var konstatēt pēc tā, vai ekonomiskā un sociālā sistēma, kas orientēta uz IP, dod labāko rezultātu. Uzņēmuma līmenī to pārbauda, izpētot, kā normatīvie pamati atbilst IP interesēm un ko attiecīgās IP iegūst, piedaloties uzņēmuma darbībā. Būtiski ir tas, lai normatīvie pamati saskaņotu un apvienotu intereses.

Tomēr Dž. Mūrs uzskata par pieņemamu viedokli, ka apvienot visu intereses nav iespējams.

Ieinteresētajām grupām var būt šādas vēlmes:

AKCIONĀRI:

- dividenžu pieaugums;
- akciju cenu kāpums;
- dividenžu regularitāte;
- aktīvu vērtības pieaugums.

PIEGĀDĀTĀJI:

- piegāžu apmaksas savlaicīgums;
- adekvāta likviditāte;
- vadības kopīga nostāja;
- iespēja vienoties.

VALDĪBA:

- enerģijas un dabas resursu efektīva izmantošana;
- likumdošanas ievērošana;
- nodokļu maksāšana;
- nodarbinātība.

PATĒRĒTĀJI:

- cenas atbilstība;
- produkta kvalitāte;
- pēcpārdošanas apkalpošana;
- produkta drošums.

DARBINIEKI:

- atbilstošs atalgojums;
- darba garantija;
- novērtēšana un izaugsme;
- interesants darbs.

KREDITORI:

- uzņēmuma likviditāte;
- tā veiksmīga vadīšana;
- aktīvu augsta kvalitāte;
- kredītu un procentu savlaicīga atmaksa.

leinteresētās grupas var izmantot vairākus savā rīcībā esošos varas veidus, lai ietekmētu uzņēmumu:

- ◇ formālo varu, piemēram, likumdošanu vai regulējošās funkcijas;
- ◇ resursu varu, kuru var īstenot patērētāji vai piegādātāji;
- ◇ ekspertu varu, ko izmanto organizācijas, kuras labi pārzina patērētāju prasības un kurām iespējams ietekmēt uzņēmuma produktu.

Menedžmenta speciālists Dž. Argenti (*G. Argenti*) uzskata, ka, cenšoties sabalansēt visu grupu intereses, uzņēmums var zaudēt kopumā. Protams, interešu vienotībai jāpastāv un tai jābūt abpusējai.

Likumdošana

Likumdošana nosaka lēmumu pieņemšanas un rīcības ierobežojumus, atbilstoši kuriem uzņēmums drīkst darboties. Šie ierobežojumi un nosacījumi ietekmē uzņēmumu jau kopš dibināšanas. Tas attiecināms kā uz likumdošanu, kas nosaka komercdarbību, nodokļus, tā arī uz ekoloģiju, patērētāju aizsardzību, minimālo algu utt. Līdz ar to vadītājam jāzina tiešās un pastiprinātās ietekmes likumdošana.

Pastāv arī pretējas nozīmes likumdošana, kura atbalsta un veicina uzņēmējdarbību.

Likumdošana attiecināma uz visām menedžmenta funkcijām — plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli.

Valsts augstākās likumdevējas — Saeimas — likumiem un izpildvaras — Ministru kabineta — pieņemtajiem noteikumiem ir likumdošanas spēks, kas regulē un koordinē uzņēmējdarbības visus aspektus un nosaka "spēles noteikumus". Centralizētajā plānošanā likums bija valsts kontroles instruments. Tirgus ekonomikas un arī pārejas ekonomikas apstākļos likumdošanas jautājumi bieži vien kļūst par politisku diskusiju objektu, notiek dažādu politisku grupu spiedienu. Tāpēc likumdošana ne vienmēr ir efektīva. Pretrunīgi un dažādi izprotami likumi rada jaunprātību, korupciju un neticību, kā arī sabiedrības cinismu.

Uzņēmējdarbības sekmes nosaka privātipašums. Pārejas periodā notiek īpašnieka maiņa — privatizācijas ceļā valsts īpašums iegūst privātipašuma statusu.

Ekonomikas likumiem tirgus apstākļos jāveic četras pamatfunkcijas:

- ◇ jānosaka un jāaizstāv privātipašuma tiesības;

◇ jāparedz šo likumu maiņas kārtību;
◇ jānosaka veids, kā ieiet tirgū un kā pārtraucama uzņēmuma darbība;

◇ jāveicina konkurence, jāvēro tirgus funkcionēšana un jānovērš tā mehānismu defekts.

Viena no svarīgākajām tirgus sistēmas tiesībām ir brīvība slēgt līgumus, lai decentralizācijas apstākļos optimāli izmantotu resursus. Puses var vienoties par cenu, līguma noteikumiem, noteikt riska varbūtību un strīdu risināšanas ceļus.

Likumdošanai jānodrošina līguma strīdu izskatīšanas prakse tiesā, savukārt tiesu sistēmai jābūt spējīgai veikt attiecīgu procedūru. Tiesām ne tikai jāpanāk tiesību normu izpilde un strīdu izskatīšana, bet tām dažkārt aizpildāmas arī likumdošanas nepilnības.

Likumdošanai un juridiskajai praksei jāveicina iedzīvotāju tiesiskā izglītošana. Uzņēmējdarbības paplašināšanas un likumdošanas sakārtošanas procesā, kā arī tā sarežģītībā pieaug prasība pēc juristiem, kuri pārzina tirgus ekonomiku, un pēc neatkarīgajiem juristiem, kuri spēj konsultēt, sagatavot līgumus un veicināt strīdu noregulēšanu.

Likumu pieņemšana un izpilde, kuri regulē privātspektora darbību, izvirza prasību pēc spēcīgas un autoritatīvas valsts varas, kuras darbību, savukārt, regulē likumdošana un tirgus ekonomikas apstākļos nosaka valsts varas iedarbības robežas.

Būtiska nozīme tirgus ekonomikas valstīs, lai ierobežotu valsts varas patvaļu, ir konstitūcijai un administratīvajām tiesībām, kuras nosaka valsts institūciju pilnvaras, pasargā iedzīvotājus pret nelikumībām un ierēdņu koroģciju.

Likumdošanai jāaizsargā uzņēmēji pret organizēto noziedzību, kura cieši saistīta ar koroģciju.

Likumdošanai jānodrošina pārejas perioda reformas, kurām ir piekritēji un pretinieki:

◇ tie, kuri gūs vai zaudēs reformu dēļ (sadales efekts);

◇ lielākās sociālās grupas un to politiskā ietekme;

◇ valsts institūcijas un to darbības kvalitāte.

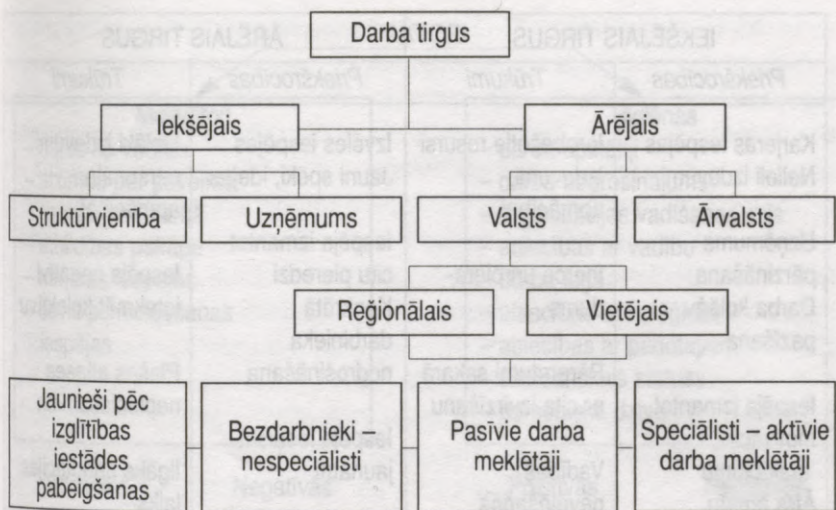
Pasaules bankas eksperti precizējuši interešu dalījumu, noteikuši reformu atbalstītājus, pretiniekus un faktorus, kuri ietekmē reformas (22. att.). Šo faktoru ietekmi un pēctecību jāregulē likumdošanai.

REFORMU VEIDS	PRETINIEKI	ATBALSTĪTĀJI	REFORMU PĒCTECĪBA
Tirdzniecības liberalizācija	Importa kvotu īpašnieki Ražotāji, kurus atbalsta politiskais protekcionisms	Patērētāji Eksportētāji Valsts budžets	Mazināt kvantitatīvos ierobežojumus līdz tarifu samazināšanai
Pensiju fondi	Arodbiedrības Pensionāru biedrības Sociālās apdrošināšanas valsts institūcijas	Gados jauni darbinieki Finansu institūcijas	Ļaut cilvēkiem atteikties no valsts sociālās apdrošināšanas
Valsts funkcionālās pārvaldes decentralizācija	Ausgtākie valsts ierēdņi un centrālais administratīvais aparāts	Zemākie valsts ierēdņi, pašvaldība Vietējais bizness Patērētāji	Panākt saskaņu sabiedrībā Pēctecīgi īstenot eksperimentālās subsīdiju programmas reģioniem
Valsts ekonomikas sektora pārkārtošana	Valsts lielākajos uzņēmumos strādājošie. Politiskie protekcionisti	Privātais bizness Lauki Centrālā valsts pārvalde Nodokļu maksātāji	

22. att. Reformas ietekmējošie faktori

Darba tirgus

Veidojot uzņēmumu, svarīgi apzināt iespējamo personālu, tajā skaitā speciālistu un viņu nepieciešamības plānošanu. Uzņēmums gūs panākumus, ja darba tirgus piedāvās attiecīgo izvēli (23. att.).



23. att. Darba tirgus shēma

Darba tirgu ietekmē:

- ◊ demogrāfiskais stāvoklis;
- ◊ izglītības sistēma;
- ◊ nodarbinātība un bezdarbs;
- ◊ darba devēju prestižs;
- ◊ izglītības iestāžu sadarbība ar darba devējiem;
- ◊ darba devēju aktīva līdzdalība (finansu, koordinējošā, nosacītā pasūtījuma) speciālistu sagatavošanā;
- ◊ motivējošie faktori.

Darbaspēka piesaistīšanai pamatā izmanto savas valsts ārējos sakarus, kā arī uzņēmuma iekšējo personālu. Iekšējo tirgu uzskata par iespējami labāko uzņēmumam, kurš darbojas un sasniedz atzīstamus rezultātus. Tas dod iespēju aktivizēt apmācību, lai darbinieki apgūtu vairākas profesijas. Pašu darbinieks ir adaptējies uzņēmumā, viņu pazīst vadība. Izvēloties savus darbiniekus, veicināmas viņu karjeras un izaugsmes iespējas, sekmējama motivācija. Iekšējā darba tirgus negatīvā puse ir tā, ka uzņēmumā neieplūst jauni spēki. Izmantot ārējo darba tirgu nepieciešams jaunai stratēģijai, paplašinoties uzņēmumam vai mainoties tehnoloģijai (24. att.).

IEKŠĒJAIS TIRGUS		ĀRĒJAIS TIRGUS	
<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>	<i>Priekšrocības</i>	<i>Trūkumi</i>
Karjeras iespējas Nelieli izdevumi	Ierobežotie resursi Izdevumi apmācībai	Izvēles iespējas Jauni spēki, idejas	Lielāki izdevumi personāla apmācībai
Uzņēmuma pārzināšana Darba kolēģu pazīšana	Inerce un piera- dums	Iespēja izmantot citu pieredzi Konkrētā darbinieka nodrošināšana	Iespēja negatīvi ietekmēt kolektīvu
Iespēja izmantot motivāciju, atalgojumu Ātra amatu nomaiņa	Pārpratumi sakarā ar cita izvērzišanu Vadības nevēlēšanās saasināt attiecības ar "vecajiem" darbiniekiem	Iespēja iesaistīt jaunatni	Plašas atlases nepieciešamība Ilgāks adaptācijas laiks

24. att. Priekšrocības un trūkumi, izvēloties darbiniekus

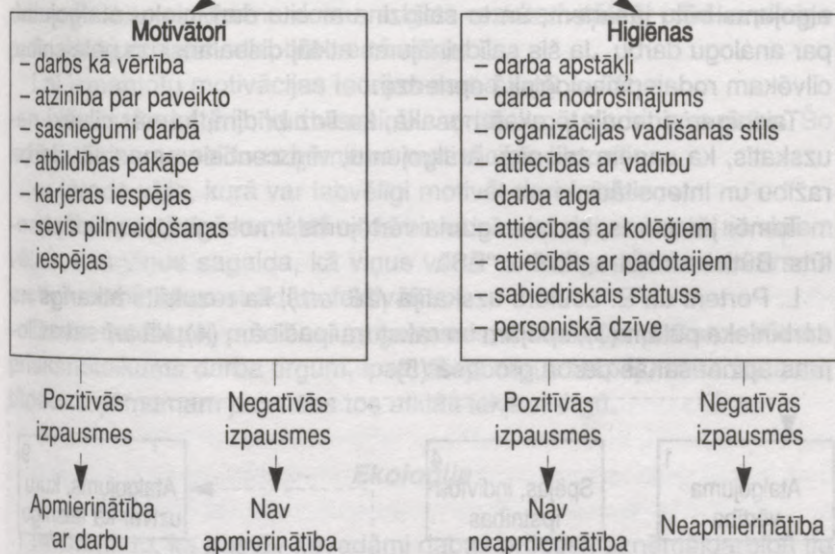
Izvēloties ārējo tirgu, var izraudzīties konkrēto speciālistu, īpaši no aktīvajiem darba meklētājiem, kurus neapmierina līdzšinējā darba vieta. Tāds darbinieks var izteikt uzņēmumā jaunas idejas, priekšlikumus, pamatot konkurentu sasniegumus. Protams, lai cik pārdomāti veic atlasi, tomēr gadās pieņemt augsti profesionālu speciālistu, bet ne visai satīcīgu cilvēku, kas var izraisīt destruktīvus konfliktus, izjaukt uzņēmumā valdošo psiholoģisko komfortu.

Darba tirgū svarīgi pārzināt motivēšanas iespējas un to lietojumu. Motivācijas teorijas ir visai daudzveidīgas.

ASV speciālists F. Hercbergs (*F. Herzberg*) izstrādāja motivācijas modeli, kura pamatā ir vajadzības. Tajā iekļautas divas faktoru grupas — higiēnas un motivātoru (25. att.).

F. Hercberga pētījumi raksturo faktoros, kas jāņem vērā vadībai, lai darba tirgus būtu aktīvs.

FAKTORI



25. att. F. Herzberga divu faktoru grupu modelis

Darbinieku vēlamo rīcību ietekmē:

⇒ higiēnas faktori, kuri labākajā gadījumā var veidot motivācijas iespēju līmeni;

⇒ motivātori, kurus izmanto, lai gūtu augstu motivācijas līmeni ar nosacījumu, ka higiēnas faktori ir pietiekami nodrošināti.

Divu faktoru teorija norāda, ka vadība nedrīkst pārāk uzsvērt higiēnas faktorus kā galvenos un tomēr neveltīt pūles un līdzekļus motivātoru izmantošanai, kamēr nav apmierināti higiēnas faktori.

Pazīstama ir L. Portera (*I. Porter*) un E. Loulera (*E. Lawler*) teorija, kurā apvienotas gaidu un taisnīgumā motivēšanas teorijas. Pēc gaidu teorijas cilvēki par savām pūlēm, spējām, darbību un sasniegto rezultātu saņem atbilstošu atalgojumu un gūst gandarījumu. Pastāv trīs savstarpējas sakarības:

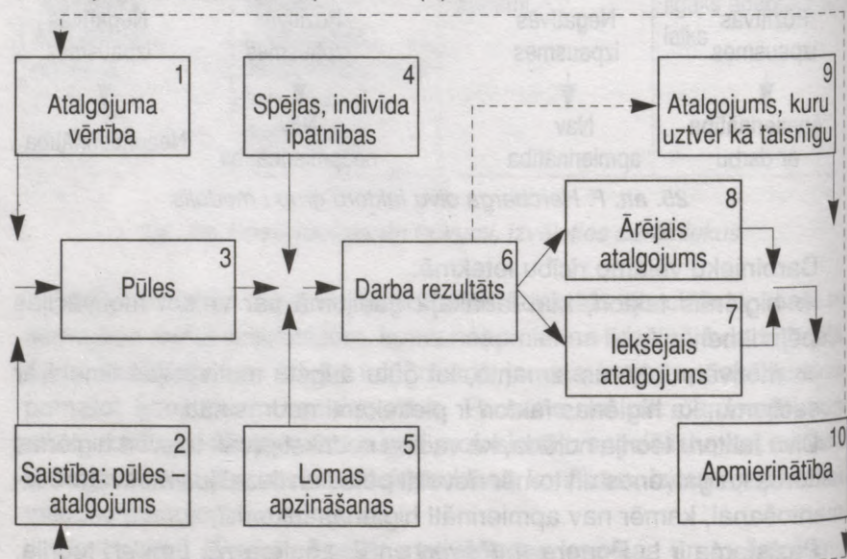
- ◇ pūles — rezultāts;
- ◇ rezultāts — atalgojums;
- ◇ atalgojums — gandarījums.

To, kā cilvēki sadala un izmanto savas iespējas un pūles, lai īstenotu mērķi, novērtē sasniegšanas teorija. Viņi subjektīvi iedomājas, kāds atalgojums būtu jāsaņem, un to salīdzina ar citu darbinieku atalgojumu par analoģu darbu. Ja šis salīdzinājums atklāj disbalansi un netaisnību, cilvēkam rodas psiholoģiskā spriedze.

Taisnīguma teorija praksē nosaka, ka līdz brīdim, kamēr cilvēki neuzskatīs, ka saņem taisnīgu atalgojumu, viņi centīsies mazināt darba ražību un intensitāti.

Tomēr jāatceras, ka taisnīguma vērtējums ir nosacīts, tas nav absolūts. Būtisks ir katra cilvēks "ES".

L. Porters un E. Loulers uzskatīja (26. att.), ka rezultāts atkarīgs no darbinieka pūlēm (3), spējām un rakstura īpatnībām (4), kā arī savas lomas apzināšanās darba procesā (5).



26. att. L. Portera un E. Loulera teorijas modelis

Pieliktās pūles atkarīgas no atalgojuma vērtības (1) un no tā, vai cilvēks tic tam, ka pastāv cieša saistība starp pūlēm un iespējamo atalgojumu (2). Sasniegtais rezultāts (6) var dot gan iekšējo apmierinājumu (7), pašpārliecināšanos, gan ārējo atalgojumu (8) — vadības uzslavu, prēmiju, izvirzīšanu darbā. Apmierinājums (10) ir iekšējais un ārējais

atalgojums, vērtējot to no taisnīguma (9) viedokļa. Apmierinājums nosaka, cik atalgojums ir patiesi vērtīgs (1), un virza darbinieka turpmāko rīcību. Prakse apstiprina domu: augsta rezultativitāte ir cilvēka pilnīga apmierinājuma iemesls, bet ne tā sekas.

Lai izmantotu motivācijas teorijas darba tirgū, vadībai:

⇒ jānosaka kritēriji, kuri visvairāk var ietekmēt darbinieka rīcību. Šo kritēriju kopums veido uzņēmuma motivācijas filozofiju;

⇒ jārada vide, kurā var labvēlīgi motivēt darbiniekus;

⇒ jābūt pastāvīgā kontaktā ar darbiniekiem, lai viņi zinātu, ko no viņiem vēlas, kas viņus sagaida, kā viņus vērtē un atalgo. Šāda saskarsme motivē darbiniekus strādāt efektīvāk.

Darba noteikumi, prasības un, galvenais, motivācijas prakse ir būtisks priekšnoteikums darba tirgum, īpaši ārējā tirgus iespēju izmantošanai, tāpēc uzņēmumam jācenšas tos atklāti iekļaut tirgū.

Ekoloģija

Ievērojot to, ka pastāv nevadāmi dabas procesi, uzņēmējdarbībā tie sabalansējami ar ražošanas procesiem.

Ekoloģijas prasību izpilde saistīta ar ģeogrāfisko vidi, iedzīvotājiem, uzņēmuma apkārtnē esošajiem objektiem, piemēram, skolu. Ražošanas gaitā radušies atkritumi vai kaitīgie, pat nelieli izmetumi var ietekmēt apkārtni. Vadītājam ne tikai jāievēro ekoloģiskā sabalansētība un prasības, bet arī jārada savu darbinieku veselībai nekaitīga vide.

Pazīstamais speciālists P. Drakers norādījis, ka līdz XX gadsimtam galvenā vērība tika veltīta, lai nosargātu cilvēku un vidi no nelabvēlīgiem dabas spēkiem — epidēmijām, plēsoņu dzīvniekiem, viesuļvētrām un plūdiem, toties mūsdienās radusies jauna nepieciešamība — nosargāt dabu no cilvēka.

Ekoloģijas prasību galvenie nosacījumi:

- ◇ mērķnostādne, lai normalizētu cilvēka un dabas savstarpējās attiecības;
- ◇ bezatkritumu ražošanas paplašināšana;
- ◇ ekoloģiski labvēlīgu tehnoloģiju ieviešana;
- ◇ ekoloģiski nekaitīgu produktu piedāvājums;
- ◇ personāla ekoloģiskā izglītošana, lai cilvēka apziņā veidotos pārlicība par ekoloģiskās tīrības nepieciešamību;
- ◇ pārvalde, kas nodrošina ekoloģisko procesu vadīšanu.

Dažkārt uzskata, ka pietiek noteikt normatīvus un ierobežojumus, lai to nodēvētu par ekoloģisko menedžmentu. Bieži vien ekoloģijas problēmas un to saistību ar uzņēmējdarbību liek risināt vietējām pašparvaldēm, tomēr būtiski ir izveidot valsts pārvaldes un lokālās pārvaldes vienotību.

Ekoloģijas vadības galvenie principi ietver:

- ◇ pārvaldes procesus (mērķtiecīga stratēģija un taktika, pēctecība un savlaicīgums);

- ◇ pārvaldes mehānismus (ekoloģiskā apziņa, motivācija un situācijas novērtējums);

- ◇ pārvaldes sistēmas (funkciju integrācijas — globālā un lokālā, speciālistu un personāla profesionālisms, atbildības noteikšana).

Visi minētie principi pastāv savstarpējā saistībā. Ekoloģijas pārvaldes kopums izvirza vairākas uzdevumu grupas:

- ◇ ražotņu un uzņēmumu plānošana un izvietošana;

- ◇ dabas resursu transportēšana un izmantošana ražošanā;

- ◇ tehnoloģijas procesu inovācija, ekoloģiski kaitīgu produktu novēršana;

- ◇ ražošanas procesa atkritumu un nolietoto produktu utilizācija un pārstrāde;

- ◇ urbanizācijas procesu vadīšana, ekoloģijas reģionālo apstākļu regulēšana;

- ◇ ekoloģijas procesu kontrole;

- ◇ iedzīvotāju informēšana par ekoloģiskajām izmaiņām un bīstamības pakāpi.

Izstrādājot uzņēmuma stratēģiju, vadībai jāparedz līdzekļi un pasākumi ekoloģisko uzdevumu īstenošanai.

iedzīvotāji

Uzņēmējdarbības turpmākās attīstības iespēju noteikšanā visai plaši izmanto demogrāfiskā stāvokļa analīzi. Demogrāfiskās tendences nosaka ne tikai uzņēmuma darbinieku sastāva iespējamās izmaiņas, bet galvenokārt potenciālos produktu patērētājus. Pamatā jācenšas precīzēt iedzīvotāju demogrāfisko prognozi pēc dzimuma, vecuma, ģimenes stāvokļa, dzīves apstākļiem, ienākumiem, izdevumiem, izglītības.

Demogrāfiskais stāvoklis un prognoze dod iespēju noteikt:

- ◇ vīriešu un sievietes attiecību proporcijas iedzīvotāju vidū;

- ◇ dzīves ilgumu un vidējo vecumu;
- ◇ dzimstības izmaiņas;
- ◇ iedzīvotāju skaita izmaiņas reģionos;
- ◇ iedzīvotāju ienākumus un labklājības līmeni;
- ◇ izglītības līmeņa izmaiņas un tās virzību;
- ◇ ģimenes skaitlisko sastāvu;
- ◇ pilsētu un lauku iedzīvotāju proporcijas;
- ◇ nodarbinātības izmaiņas.

Šos rādītājus analizē katru atsevišķi vai saistībā ar citiem, vai arī kopsakarībā. Daļu datu uzņēmums var iegūt patstāvīgi vai arī pēc oficiālās statistikas. Tomēr kritiski jāvērtē rādītāji, ko iegūst ar dažādām metodēm un dažādos laika periodos.

Pastāv likumsakarība — jāražo tas, ko var pārdot, bet nav jācenšas pārdot tikai to, ko ražo.

Jāņem vērā izmaiņas vecuma struktūrā, kā tas notiek Latvijā, kad iedzīvotāju kopums vidēji noveco agrāk un rada pārmaiņas darba tirgū, kā arī pieprasījumā pēc precēm. Arī etniskās izmaiņas var ietekmēt produkta vizuālo pieprasījumu, krāsu, formu vai arī saturu. Dzimstības samazināšanās samazina pieprasījumu pēc bērnu precēm.

Latvijā notiek nelabvēlīgi demogrāfiskie procesi. Iedzīvotāju skaits 1991. gadā bija 2 667 870, bet 2000. gadā tas samazinājās līdz 2 424 150. Šajā laikā nav mainījušies iedzīvotāju dzimumu attiecību rādītāji. Toties būtiskas izmaiņas notikušas vecuma struktūrā:

Vecums	1991 (%)	1998 (%)
Līdz darba spējīgam vecumam	22,8	19,3
Darba spējīgā vecumā	56,2	57,9
Virs darba spējīgā vecuma	21,0	22,8

Samazinājies dzimušo bērnu skaits (no 608 622 līdz 473 337), gandrīz nemainīgs kopumā palicis virs darba spējīgā vecuma iedzīvotāju skaits (attiecīgi 560 567 un 560 833). Šādas izmaiņas jāņem vērā, veidojot uzņēmumu vai veicot stratēģijas plānošanu.

Kultūra

Katras organizācijas stilu, kas veidojas uz pieņemto filozofiju, principiem, problēmu risināšanas metodēm, vērtībām, iekšējo saskarsmi un tradīcijām, ietekmē dažādi faktori.

Pazīstamas vairākas kultūras klasifikācijas.

T. Deils un A. Kenedijs uzskata, ka pastāv četri galvenie kultūras tipi.

⇒ Individu pasaule, kuri pastāvīgi **riskē**, tajā pašā laikā **ātri saņem atgriezenisko saiti**, neskatoties uz to, vai viņu rīcība pareiza vai nepareiza. Šādai kultūrai pieskaitāma armija, reklāma, atpūtas industrija.

⇒ Organizācija, kur darbinieki **maz riskē**, visu nosaka patērētāji. **Atgriezeniskā saite ātra**. Svarīga ir komanda, bet ne atsevišķi cilvēki. Tādas ir plaša patēriņa tirdzniecības vai ēdināšanas uzņēmumi, dator-technikas kompānijas.

⇒ Organizācijas, kurām piemīt **augsta riska pakāpe**, augstas investīcijas, bet **atgriezenisko saiti saņem lēni**. Lēmuma pieņemšanas cikls ir visai ilgstošs, dažkārt tas aizņem gadu. Raksturīgākās iezīmes — dzīvotspēja un ilgstoša perspektīva. Tādas organizācijas ir naftas ieguves kompānijas, aviācija, komunālie dienesti.

⇒ **Neliela riska organizācijas ar lēnu atgriezenisko saiti**. Tādā organizācijā uzmanība koncentrēta uz tehnisko pilnveidošanos, aprēķinu. Darbinieku rīcība veltīta tam, kā viņi dara, bet ne tam, ko dara. Šādu organizāciju vidū ir bankas, apdrošināšana, valsts institūciju struktūrvienības.

Savdabīgu kultūras raksturojumu devis U. Noimans, kurš, pētot amerikāņu tipa organizācijas, balstījies uz vērtību orientāciju. Viņš vērtību orientāciju iedalīja sešās pamatgrupās, kuras savukārt, sakārtoja apakšgrupās.

Pirmajā grupā U. Noimans iecēla personas, kuras tic iespējai cilvēkam noteikt savu nākotni.

Otrā grupa pamatojas uz pieredzumu par amerikāņu menedžmentu, kurš balstās uz to, ka jebkuras grupas indivīda darbību nosaka organizācija, nodrošinot indivīda mērķu sasniegšanu. Amerikāņu organizācijas kultūru raksturo šādas pazīmes:

- ◇ organizācijas efektivitāti nodrošina tās patstāvība;
- ◇ darbinieki ir atbildīgi attiecībā pret organizāciju;
- ◇ abām pusēm ir tiesības pārtraukt darba attiecības;

- ◇ cieņa attiecībā pret esošo sistēmu;
- ◇ izvairīšanās no interešu konfliktiem.

Trešo grupu raksturo iespēja veikt personāla atlasī, pamatojoties uz cilvēku sasniegumiem, proti:

- ◇ izvēlēties labāko pretendentu;
- ◇ atbrīvot mazefektīvu darbinieku;
- ◇ radīt iespēju vertikālai karjerai;
- ◇ pieļaut brīvu horizontālo pārvietošanos.

Ceturtā grupa saistās ar ticību pieņemt lēmumu, pamatojoties uz objektīvu analīzi. Tā ietver:

- ◇ palīdzību racionālam un faktoloģiskam lēmumam;
- ◇ plašu informācijas rezervi;
- ◇ tiesības brīvi paust viedokli.

Piektajai grupai ir raksturīga atbildības sadalīšana par pieņemtajiem lēmumiem. Šīs prasības pamatojas uz pārliecību par indivīda iespējām un to īstenošanu, ievērojot šādus faktorus:

- ◇ cilvēka pozitīvu attieksmi pret darbu;
- ◇ nevēlēšanos gūt sociālu progresu;
- ◇ ticību darbinieku potenciālam.

Sestā grupa saistās ar ticību, kura pamato nepieciešamību un iespējas izmeklēt progressa cēloņus. Šis progress balstās uz šādām nostādnēm:

- ◇ visas izmaiņas izteikt kā normu;
- ◇ noteikt *status-kvo*;
- ◇ noteikt rezultātus un tos konstruktīvi novērtēt.

Lietišķu teoriju izvirzījis U. Brediks (*U. Braddick*), kurš ierosina uzņē-
muma kultūras modeli noteikt pēc integrācijas un kontroles principiem.

Monopolvaras organizācijā **vara pieder vienam cilvēkam**, viņš visu vadību veic vienpersoniski. Uzņēmumā tiek uzturēta konkurences atmosfēra un darbinieki tiek noskaņoti panākumiem. Struktūrvienības veic savu darbību, taču visai maz pārzina to, kas notiek uzņēmumā kopumā. Vadītājam ir "savi" cilvēki un tādi, kurus viņš īpaši necieš. Šādā uzņēmumā veidojas neformālās grupas, darbinieku rīcībā var izpausties emocionāla nenoteiktība, neapmierinātība, ko ietekmē vadītāja rīcība.

Birokrātijas tipa uzņēmumā ir **stingra funkciju un lomu sadale** un darbiniekus apmāca to izpildei, lai saīsinātu lomu izpildes adaptācijas

laiku. Šādā uzņēmumā darba veikšanas metodika un noteikumi tiek stingri ievēroti. Katra hierarhija un statuss ir noteikti, attiecības noteiktas ar instrukcijām, kas it kā rada taisnīgumu, vienlaicīgi arī personas ierobežošanas izjūtas, jo netiek ievērotas katra atsevišķa cilvēka vajadzības. Uzņēmumā tiek cienīta stabilitāte, jauninājumi un neparedzētas izmaiņas izraisa reaktīvu reakciju. Lēmumus pieņem noteikto pilnvaru robežās, bet iniciatīvu, kura rodas ārpus šīm pilnvarām, īpaši neatbalsta. Birokrātijas tipa uzņēmumam ir visas klasiskās struktūras iezīmes. Saskarsme ar padotajiem laba, bet informācijas apmaiņa starp struktūrvienībām apgrūtināta un ierobežota.

Projekta tipa uzņēmuma darbība ir konkrēta un ierobežota uzdevuma veikšanai. Piemēram, tiltu būves uzņēmums var savu darbību veikt dažādos rajonos. Šādam uzņēmumam ir **neliels pamatstrādājošo skaits** un viņi var īsā laikā pārvietoties no viena projekta uz citu. Pastāv **neliela hierarhija**, tiek **atbalstītas neformālas attiecības**. Uzņēmumā **personāls ir iniciatīvs**, var ātri reaģēt, augsti vērtē viņu radošumu un novācījas. Sadarbību nodrošina komunikācija un informācija. Personālam ir rīcības brīvība. Struktūra tuvināta matricas tipam, kas dažkārt rada neskaidrību, jo darbinieki padoti diviem vadītājiem.

Individuālas darbības uzņēmumā **augsti vērtē katra atsevišķa darbinieka rīcību**, pastāv neliela centralizācija un kontrole. Normatīvi tiek izstrādāti, pamatojoties uz kvalifikāciju. Šāda tipa ir ārstniecības organizācijas. Pastāv tikai nebūtiska mijiedarbība starp personālu.

Interesantu kultūras tipoloģiju izstrādājis S. Handi. Viņa tipoloģija pamatojas uz varas sadali, to saistību ar indivīda orientāciju, kas nosaka organizācijas un indivīda attiecības, organizācijas struktūru un organizācijas darbību dažādos tās dzīves ciklos. S. Handi četru kultūras grupu raksturošanai izmantojis metaforisku izpausmi, apzīmējot katru ar sengrieķu mitoloģijas dieviem.

Pirmais kultūras tips — “varas kultūra” vai “Zeva kultūra”. Zevs sengrieķu mitoloģijā bija dievu valdnieks. Šajā kultūras grupā S. Handi izcēlis **līdera lomu**, viņa personiskās īpašības un spējas. Līdera darbību nodrošina viņa rīcībā esošie resursi. Lēmumu pieņemšana un izpildes kontrole ir centralizēta. Personāla atlase un to karjeras izaugsme notiek, ievērojot pakļaušanās kritērijus. Šāds kultūras tips nodrošina iespēju ātri reaģēt uz situāciju izmaiņām, un tā parasti ir raksturīga jaunizveidotajām

uzņēmējdarbības struktūrām, kā arī visai veiksmīgi izmantojama nelielās organizācijās.

Otrais kultūras tips ir "lomu kultūra" vai "Apollona kultūra". Apollons ir sengrieķu dievs, kuram raksturīga racionalitāte attiecībā pret stihisko dievu Dionīsu. Apollona kultūra ir attiecināma uz birokrātisku kultūru, kādu formulējis M. Vēbers. Šai kultūrai raksturīga stingra funkcionālo lomu sadale, struktūrvienību specializācija un to visu vada augstākā vadība. Šāda organizācija darbojas uz sistēmas, procedūru, standartu pamata. Varu nodrošina ieņemamais amats hierarhiskajā struktūrā. Šāda organizācija veiksmīgi var darboties nemainīgā, prognozējamā vidē.

Trešais tips — "uzdevumu" vai "Atēnas kultūra". Atēna ir sengrieķu kara dieviete. Šāda kultūra piemērota **mainīgā**, pat **ekstremālā** vidē, tā ir ātra darbības izpilde, visai brīva organizatorisko formu izvēle. Organizācijas efektivitāti nosaka personāla augsta profesionalitāte, grupas kooperācija, informācijas resursi. Uzdevumu kultūra ir efektīva, kad tirgus situācijas mainīgās prasības ir noteicošās. Organizācijas efektivitāti nosaka arī kooperatīvā grupas darbība. Varu nodrošina plašā, visiem pieejamā informācija, ekspertu līdzdalība un resursu nodošana to rīcībā, kuriem tie nepieciešami. Ja resursi nepietiekami, vadība var ieviest stingru to sadali un kontroli. Tādā gadījumā "uzdevumu kultūra" var pāriet "varas" vai "lomu" kultūrā.

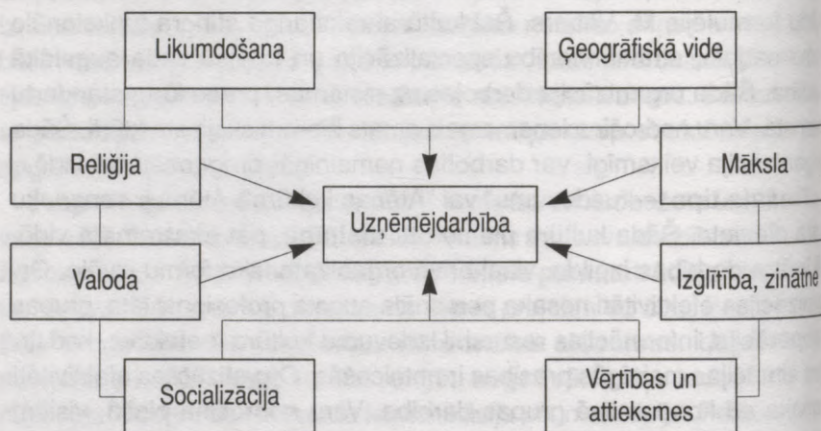
Ceturtais kultūras tips — "personību kultūra" vai "Dionīsa kultūra". Dionīss sengrieķu mitoloģijā tiek saistīts ar impulsīvu un emocionālu darbību. Šādas organizācijas pamatu veido **radošās personības**, kuras par savu mērķi izvirza ne tikai organizācijas panākumus, bet arī savu ieceru sasniegšanu. Varu nodrošina resursi, profesionālisms un spēja vienoties.

S. Handi uzskata, ka organizācijas kultūras izvēli nosaka stratēģija, tehnoloģija, resursi, uzdevumi, konkurenti un citi faktori. Piemēram, neliela sērijražošana un mainīgā tehnoloģija atbilst "uzdevumu kultūrai" vai "lomu kultūrai". Lielās holdingkompānijās vairāk piemērota "varas kultūra", kura pastāv augstākā vadībā, bet zemākā līmeņa vadībai piemērotāka "lomu kultūra".

S. Handi uzskata, ka organizācija evolūcijas ceļā var iziet vairāku kultūru tipus, jo tās cikls sākas ar dzimšanu, izaugsmi, briedumu un novecošanos. Sākuma ciklā vairāk piemērota ir "varas kultūra",

brieduma ciklā "uzdevumu" vai "personību" kultūra, bet novecošanās ciklā var ieviest un piemērot jebkuru no kultūras tipiēm.

Uzņēmuma kultūras veidošanos un tās esamību ietekmē astoņi pamatfaktori² (27. att.).



27. att. Uzņēmējdarbību ietekmējošie kultūras faktori

Uzņēmuma kultūras aspektu vidū svarīga loma ir simboliem. Izmantojot valodu, zīmes un citus simbolu elementus, uzņēmums veido ne tikai iekšējo kultūru, bet arī savu imidžu ārpus uzņēmuma. Valoda ietver jēdzienus, domāšanas izpausmi, ar to palīdzību modelē runājošā subjekta rīcību, domu formulējumu. Turklāt ne tikai formālo jēgu, bet kā kultūras sastāvdaļu, uzrunājot darbiniekus, patērētājus utt. Ne mazāk būtiska ir valodas emocionālā puse — tonis, kuru lieto sarunā, cienot klausītājus. Uzņēmējdarbībā valsts robežās lieto valsts valodu, kurā kārtu lietvedību, grāmatvedību, veic personālvadību. Valsts valodu bieži vien papildina starptautiskā praksē pieņemtie termini. Tas attiecas arī uz vadīšanas teoriju, kurā parasti lieto jēdzienu *menedžments*.

Valodas apguvi un lietošanu jānodrošina izglītībai. Uzņēmējdarbībā izglītībai nav tikai profesionālās sagatavošanas loma, bet tā paaugstina vispārējo iedzīvotāju intelektuālo potenciālu. Izglītība visa mūža garumā mazina bezdarbu, pārorientē profesiju apguvi atbilstoši uzņēmējdarbības izmaiņām, darba tirgus pieprasījumam.

Simbolu skaitā iekļaujas arī uzņēmumu vēsture, nostāsti, anekdotiski gadījumi, vienots apģērbs, atšķirības zīmes, statuss utt. Uzņēmuma stilu patērētāji atpazīst pēc vairākām pazīmēm. Vispirms pēc sakārtotības, arhitektūras, ēku estētiskā noformējuma, demokrātiskuma saskaršmes iespējās vai arī noslēgtības (apsardze, caurlaides, norobežojumi). Jau no telpu izvietojuma, to funkcionālā sadalījuma var spriest par uzņēmuma kultūru, kura veicina darbinieka strādātspēju un patērētāju informētību.

Svarīgi ir reklāmas materiāli — bukleti, grāmatas, kā arī pareiza un atbilstoša informācija presē. Šie materiāli dod būtisku informāciju par uzņēmuma kultūras vērtībām. Arī dažādas atskaites un darbība, pārskata materiāli liecina, vai uzņēmums orientēts uz patērētāju vai tikai uz savas darbības galarezultātu.

Bez verbālās valodas vēl pastāv neverbālā (ķermeņa) valoda, kura aktīvi papildina pirmo. Neverbālo valodu bieži izmanto reklāmā, tajā skaitā vizuālā.

Neverbālā valodā ir trīs informācijas izpausmes apzīmējumi:

⇒ tā dod priekšstatu par sarunas partneri, viņa temperamentu, piederību psiholoģiskajam tipam;

⇒ tā raksturo cilvēka emocionālo stāvokli, viņa izglītību, psiholoģisko stāvokli, attiecīgo kultūru;

⇒ tā pauž attieksmi pret saskaršmes partneri.

Neverbālās valodas veids — žesti — raksturo nacionalitāti, vecumu, kultūras specifiku. Arī ķermeņa stāvoklis, pozas — sēdus vai stāvus, raksturo cilvēka kultūras elementus. Visplašāk cilvēku raksturo sejas izteiksme, smaids.

Pat nelielā valstī, kāda ir Latvija, kultūru ietekmē dabas faktori — sniegs, ūdens, tīrums, mežs utt.

Uzņēmējdarbību būtiski ietekmē piederība attiecīgajai reliģijas konfesijai, jo ir ticības, kuras svētku reizēs pārtrauc jebkuru darbību. Pastāv noteikti reliģiski liegumi reklāmā, apģērbā, saskarsmē ar cilvēkiem. Reliģija var iespaidot uzņēmējdarbības morāli, godīguma principu ieviešanu, labvēlīgu cilvēku savstarpējo attiecību veidošanu. Saistībā ar reliģiju atrodas vērtības un attieksme, kuras veidojušās vēsturiskā attīstībā, kaut arī tās mainās, mainoties sabiedrības attīstībai, t. sk., uzņēmējdarbībā. Nenoliedzami, ka vērtības cilvēks izvēlas arī individuāli.

Tehnoloģija

Tehnoloģija ir instrumentu, iekārtu, procesu, rīcības, materiālu, zināšanu un prasmju kopums, kas nepieciešams, lai izmantotu esošos resursus mērķu sasniegšanai.

Uz ražošanu attiecināms amerikāņu zinātnieka D. Tompsona tehnoloģijas iedalījums:

⇒ ilgstošo pēctecības tehnoloģiju raksturo secīgu sēriju uzdevumi, kura darbojas ilgu laiku. Tā attiecināma uz masveida tehnoloģiju;

⇒ starpnieciskā tehnoloģija saista grupas, kurām jābūt savstarpējā atkarībā, lai panāktu vēlamu darbību. Šī tehnoloģija pieļauj procesa standartizāciju;

⇒ intensīvā tehnoloģija paredz specifisku meistarības lietošanas tehniku, tā maksimāli pakļaujas izmaiņām, maz standartizējama.

Tehnoloģijā īpašas izmaiņas ievieš elektroniskais pasts un internets, kurā var ievietot informāciju:

- ◇ par uzņēmuma misiju, aprakstus, attēlus, grafikas modeļus;
- ◇ par produkta katalogiem ar to raksturojumu un cenu;
- ◇ par uzņēmuma jauninājumiem un nākotnes iecerēm;
- ◇ par personāla vakancēm;
- ◇ par iespēju patērētājam pasūtīt produktu, izteikt savu vajadzību.

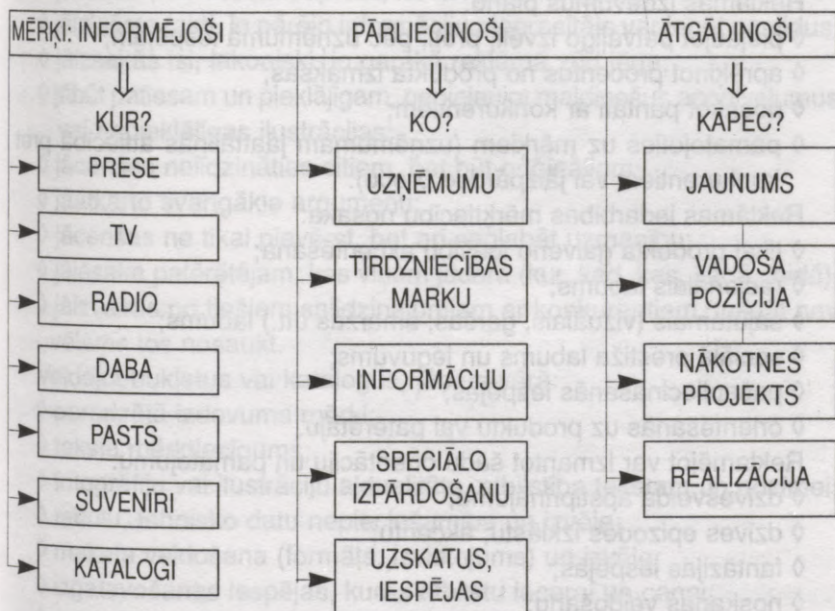
Internets, kā arī elektroniskais pasts dod iespēju piedalīties konferencēs, forumos, izveidot elektronisko paziņojumu dēli. Elektroniskais pasts ļauj veikt klientu aptauju, nosūtīt un saņemt informāciju, izvērst mārketinga pētījumus un finansiālo darbību.

Prese

Ar vārdu *prese* saprot masu informācijas līdzekļus — laikrakstus, TV, radio. Bieži vien presi pieskaita sabiedriskajām organizācijām. Šāds apzīmējums nav pareizs, jo prese, izņemot valsts TV un radio, ir uzņēmumi, kuri dibināti atbilstoši likumdošanai par uzņēmējdarbību. Presi dažkārt dēvē par ceturto varu. Ietekmes ziņā tā atrodas starp valsts varu un sabiedrību, veido sabiedrības viedokli, pauž valsts varas institūciju politiku, tomēr prese nevar veikt varas funkcijas un praktiski izmantot pieņemtos varas veidus. Preses varai ir simboliska nozīme un svarīga reklāmas loma.

Reklāma — komunikatīvo sakaru izpausmes kādas personas vai uzņēmuma uzdevumā un interesēs, lai sniegtu informāciju, izmantojot specifiskus līdzekļus.

Reklāmas mērķi (28. att.):



28. att. Reklāmas mērķi un funkcijas

⇒ informēt par: • jaunām precēm • jauniem preču izmantošanas veidiem • cenu maiņu • preču sūtību • iespējamiem pakalpojumiem • maldīgiem priekšstatiem un to koriģēšanu • riska samazināšanas iespējām • firmu un tās darbību;

⇒ pārliecināt par: • konkrētā produkta priekšrocībām • nepieciešamību pārorientēties uz citu produktu • preču īpašībām • produkta iegādes tūlītēju nepieciešamību;

⇒ atgādināt ka: • prece var noderēt tuvākajā laikā • produktu iespējams iegādāties patērētājam izdevīgā vietā un laikā • prece ir laba, un tā jāpatur atmiņā • produktam ir priekšrocības salīdzinājumā ar citiem produktiem • prece ir nepieciešama.

Reklāmu ietekmē sociālie, ekonomiskie, tehnoloģiskie, tiesiskie un tirgus faktori.

Reklāmu veidojot, jāievēro šādi priekšnoteikumi: • jānosaka mērķis
• jāpamato maksas • jāizvēlas veids • jāparedz efektivitāte.

Reklāmas izdevumus plāno:

- ◇ pieļaujot patvaļīgo izvēli, proti, pēc uzņēmuma iespējām;
- ◇ aprēķinot procentus no produkta izmaksas;
- ◇ nosakot paritāti ar konkurentiem;
- ◇ pamatojoties uz mērķiem (uzņēmumam jāattālinās attiecībā pret konkurentiem vai jāizpārdod prece).

Reklāmas iedarbības mērķtiecību nosaka:

- ◇ tikai produkta galveno īpašību akcentēšana;
- ◇ racionālais labums;
- ◇ sajūtamais (vizuālais, garšas, smaržas utt.) labums;
- ◇ sociālā prestiža labums un ieguvums;
- ◇ pašapliedzināšanās iespējas;
- ◇ orientēšanās uz produktu vai patērētāju.

Reklamējot var izmantot šādu orientāciju un pamatojumu:

- ◇ dzīvesveida apstiprinājumu;
- ◇ dzīves epizodes izklāstu, akcentu;
- ◇ fantāzijas iespējas;
- ◇ noskaņas veidošanu;
- ◇ muzikālo efektu;
- ◇ tehniskās ekspertīzes apstiprinājumu;
- ◇ zinātnisko pierādījumu;
- ◇ individuālam raksturīgo simbolu izmantošanu.

Izvēloties presi, jācenšas to novērtēt no sava viedokļa un patērētāja attieksmes.

Reklāmā jācenšas parādīt tās **oriģinalitāti**, lai ieinteresētu potenciālo pieprasītāju. Bez tam svarīgi formulēt komercētēmu. Pazīstamais reklāmas speciālists H. Kārteris (*H. Karter*) iesaka ievērot šādus reklāmas noteikumus:

- ◇ jāizsakās vienkārši, bez sarežģītiem argumentiem un profesionālā žargona;
- ◇ jāizsakās interesanti, ar iedvesmu, lai modinātu interesi un pārliecinātu par piedāvājuma labumu;

- ◊ jāizsakās tieši, pievēršoties lietas būtībai;
- ◊ jāizsakās apstiprinoši, ar apgalvojumiem un pamudinošiem izteikumiem;
- ◊ jāvadās pēc veselā saprāta, lai nekļūtu neloģisks;
- ◊ jāizklāsta fakti, jo pārējo informāciju pieprasītājs var iegūt papildus;
- ◊ jāizsakās īsi, lakoniski, jo garākā reklāmā zūd jēga;
- ◊ jābūt patiesam un pieklājīgam, nepieļaujot maldinošus apgalvojumus vai nepieklājīgas ilustrācijas;
- ◊ jācenšas nelīdzināties citiem, bet būt oriģināliem;
- ◊ jāatkārto svarīgākie argumenti;
- ◊ jācenšas ne tikai pievērst, bet arī saglabāt uzmanību;
- ◊ jāiesaka patērētājam, kas viņam jādara (kur, kad, kas, kādā veidā);
- ◊ jāizvairās no tiešiem salīdzinājumiem ar konkurentiem, turklāt nav vēlams tos nosaukt.

Veidojot bukletus vai katalogus, jāņem vērā:

- ◊ paredzētā izdevuma mērķi;
- ◊ teksta mērķtiecīgums;
- ◊ fotogrāfiju vai ilustrāciju aktualitāte, atbilstība tekstem un nozīmei;
- ◊ tabulu, tehnisko datu nepieciešamība un izvēle;
- ◊ maketa veidošana (formāts, izvietojums) un izvēle;
- ◊ izgatavošanas iespējas, kuras atbilstu iecerei un cenai;
- ◊ oriģinālmaketa novērtēšana un pieņemšana.

Bez masveida reklāmas izmanto arī tiešo reklāmu (ja ir neliels pieprasījums): pa pastu, personiskos apmeklējumus vai telefona sarunas. Šajā gadījumā iepriekš jā sastāda potenciālo pasūtītāju saraksts (personas, firmas), kuru laika gaitā papildina. Lietojot šādu reklāmas metodi, jācenšas ievērot grafiku, tās biežumu, kā arī izstrādāt plāna scenāriju, lai katrs nākamais reklāmas variants papildinātu esošo (pēc satura, argumentācijas).

Reklāmai var izmantot izstādes, sporta bāzes, vitrīnas, ekspozīcijas. Veidojot šo reklāmu, jāizvēlas vieta, jāapsver iekārtojuma iespējas, konstrukciju daudzkārtējā izmantošana, izgaismojums, mākslinieciskais noformējums, sakari ar skatītājiem, jāveic stendistu sagatavošana, ekspanātu demonstrēšana.

Vizuālajā (ārējā) reklāmā uz ēku sienām, transporta līdzekļiem un citur izmantojams krāsojums, mākslinieciskais noformējums, elektriskie gaismas efekti, lielformāta plakāti.

Vizuālās (ārējās) reklāmas pamatprincipi:

- ◇ tā ir bieži atkārtojama;
- ◇ tai jāpievērš tūlītēja uzmanība;
- ◇ tai jābūt īsai, lakoniskai;
- ◇ tai jābūt labi redzamai un viegli izlasāmai pat no braucoša transporta līdzekļa;
- ◇ tai jābūt saprotamai.

Atšķirīga ir radio un televīzijas reklāma, kuras veidošanā jāievēro:

- ◇ raidījuma laiks atbilstoši mērķim un auditorijai;
- ◇ atkārtojuma biežums;
- ◇ skaņu efektu un balsi (diktora) atbilstība;
- ◇ speciālistu komentāru izmantošanas iespējas.

Televīzijas reklāmas sagatavošana ir visai sarežģīta, tāpēc nepieciešams tajā iesaistīt profesionālus speciālistus.

Kvalitatīvu un efektīvu reklāmizveidi var uzticēt speciālām firmām un aģentūrām, kas garantēs mērķu sasniegšanu un izdevīgāku gala rezultātu ar attiecīgi mazākiem izdevumiem.

Izvēloties presi, kura uzņēmumam var būt pieņemamāka, jāņem vērā:

- ◇ izdevuma redakcionālais saturs un nozīmīgums. Šāda izvēle, protams, ir subjektīva;
- ◇ tirāža vai auditorijas plašums;
- ◇ lasītāji. Presi lasītājs izvēlas atbilstoši savam dzimumam, vecumam, tautībai, valodas prasmei, interesēm utt.;
- ◇ izmaksas;
- ◇ preses izdevuma periodiskums;
- ◇ krāsa, vizuālais noformējums.

Reklāmai nepieciešamo informāciju iespējams iegūt dabā un birojā.

Aptauju var veikt veikalā, ar preses palīdzību, uz ielas. Šāds informācijas veids prasa lielākus līdzekļus un laiku. Var pasūtīt speciālo firmu pakalpojumus vai apmeklēt izstādes.

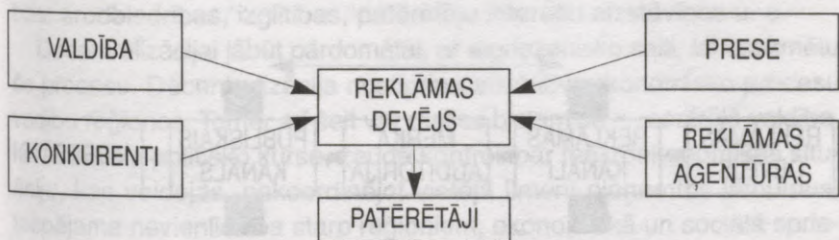
Biroja informāciju veido:

- ◇ preses analīze;
- ◇ bibliotēku materiāli un katalogi;
- ◇ statistikas izdevumi;
- ◇ valdības materiāli;
- ◇ sociālie pētījumi;

- ◇ politisko partiju un grupu materiāli;
- ◇ specializēto institūciju katalogi, izdevumi (Starptautiskā tirdzniecības aģentūra, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera).

Prese var "celt vai pelt". Pozitīvās attieksmes veidošana ir svarīga, tāpēc uzņēmumam jāparedz startēģijas plāna pasākumi, sadarbība ar presi. Atsevišķi uzņēmumi mārketinga struktūrā izveido speciālistu grupas vai iekļauj darbiniekus, kuri uztur pastāvīgas attiecības ar konkrētas preses pārstāvi, sniedz informāciju, veido reklāmu.

Reklāmas veidošanā piedalās vairākas institūcijas (29. att.).



29. att. Reklāmas menedžmenta galvenās institūcijas

Reklāmas devēji — nozares, uzņēmumi, asociācijas un citi — izvēlas attiecīgas reklāmas veidotājus, izvirza uzdevumu reklāmas saturam un norāda mērķauditoriju. Prese ir ne tikai vecākais, bet arī viens no efektīvākajiem reklāmas veidotājiem, jo preseī ir plaša auditorija, samērā mazas izmaksas un tā ātri nonāk pie patērētāja. Tomēr preseī, īpaši laikrakstam, ir īss dzīves cikls.

Reklāmas sistēmā darbojas daudzas reklāmu veidotājas organizācijas, kuru vidū īpaša vieta ir aģentūrām.

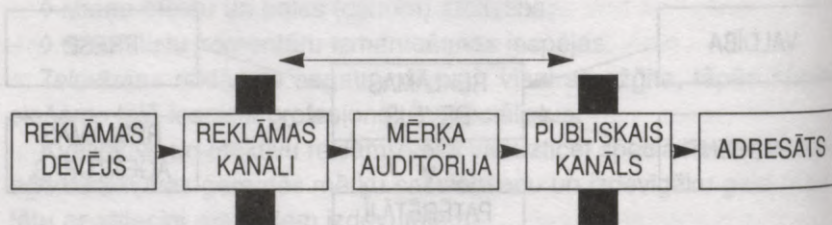
Reklāmas aģentūras ir neatkarīgas, radošas biznesa institūcijas, kas specializējas mārketinga un reklāmas plānu, pasākumu un līdzekļu izstrādē. Aģentūras uz reklāmas devēju darbību var paraudzīties no malas, tādējādi iegūstot lielāku objektivitāti nekā to, ko var dot pats reklāmas devējs. Šādās aģentūrās kopīgi darbojas biznesa un mākslas speciālisti, piesaistot vēl citu nozaru profesionāļus — fotogrāfus, video un audio studijas, poligrāfijas uzņēmumus.

Aģentūras var piedāvāt pilnu vai daļēju pakalpojumu servisu.

Reklāmas devējam, kā arī veidotājiem seko un tos kontrolē valdība likumdošanas noteiktā kārtībā, lai reklāma atbilstu tai.

Neformālo kontroli veic konkurenti, kuri vēro reklāmā izmantoto līdzekļu atšķirību un atbilstību, kā arī piedāvātā produkta konkurētspēju nepatiesu izcelšanu uz konkurenta produkta fona. Konkurentu vērīgums bieži vien noved līdz tiesas procesam, lai tā izspriež reklāmas devēja vai veidotāja tiesības paust savu viedokli. Tāpēc reklāmas piesaistītāji un veidotāji cenšas izvairīties no tieša produktu salīdzinājuma, kā arī reklāmas saturiskā un vizuālā komponenta līdzības.

Reklāmāi ir visai noteikta komunikācijas sistēma (30. att.).



30. att. Reklāmas komunikācijas sistēma

Reklāmas devējs, izvēloties tās veidotāju un formu (kanālus), cer, ka reklāma nokļūs līdz konkrētam adresātam — patērētājam. Tomēr reklāmas komunikācijas sistēmā visai aktīva loma ir publiskajam kanālam, ko dēvē "no mutes mutē", proti, cilvēku viedokļiem. Lai cik pārliecināts reklāmas devējs un veidotājs būtu par produkta labāko īpašību novadišanu līdz adresātam, to būtiski var ietekmēt publiskais kanāls — cilvēki, kā arī citi reklāmas veidotāji kāda konkurenta uzdevumā, radot antireklāmas efektu.

Reklāma var būt neizprotama, bet to nedrīkst pārprast, un tieši publiskais kanāls nodrošina atgriezenisko saiti starp reklāmas devēju un veidotāju, lai noskaidrotu, vai adresātu sasniegusi izraudzītā reklāma. Šo atgriezenisko saiti un reklāmas izpēti var veikt reklāmas devējs. Tomēr efektīvāk šādu uzdevumu uzticēt reklāmas izpētes organizācijām — aģentūrām vai sociologiem.

Nevalstiskās organizācijas

Cilvēki ir attīstības līdzeklis un mērķis. Viņiem izveidojušās dažādas intereses, vara un resursi. Valsts attīstība un darbība būs efektīva, ja tā centīsies ievērot un apmierināt katra intereses. Tas nozīmē, ka sabiedrības pārvaldes institūcijām jātuvinās valsts iedzīvotājiem, proti, tautai jāpiedalās valsts politikas veidošanā un varas decentralizācijā. Tomēr valsts, ievērojot vienu intereses, var aizmirst citas grupas, kurām nav iespēju vai prasmes izteikt savas vēlmes. Tāpēc veidojas nevalstiskās organizācijas — sieviešu, pensionāru, sporta, bērnu tiesību aizsardzības, arodbiedrības, izglītības, patērētāju interešu aizstāvības u. c.

Decentralizācijai jābūt pārdomātai, ar atgriezenisko saiti, lai ietekmētu šo procesu. Decentralizācija nostiprina atklātību, ekonomisko procesu vadību reģionos. Tomēr arī šeit var rasties bīstamība — centrālā valdība, kura nosaka politisko kursu, zaudē kontroli pār makroekonomikas situāciju, kas veidojas, nekoordinējot vietējā līmenī pieņemtos lēmumus. Iespējama nevienlīdzība starp reģioniem, ekonomiskā un sociālā spriedze. Piemēram, bezdarbnieku skaits Rīgā sasniedz 6-7%, turpretim Krāslavas un citos austrumu reģionos tas pārsniedz 25%.

Iedzīvotāju līdzdalība valsts pārvaldē demokrātiskā sabiedrībā sākas ar piedalīšanos vēlēšanās, ievēlot tos, kuri veidos valsts un pašpārvaldes politiku.

Vēlēšanas papildina referendumu, kuriem būtu jānotiek par aktuāliem jautājumiem. Piemēram, Šveicē referendumus rīko vidēji piecas reizes gadā, kas nodrošina informāciju par iedzīvotājiem, prioritātēm, aktuāliem jautājumiem.

Sabiedrības pārstāvju kopumus var veidot nevalstiskās organizācijas, kuras dažkārt darbojas paralēli analogiskām valsts sektora organizācijām, piemēram, izglītībā, veselības aprūpē, tiesību aizsardzībā, komercdarbībā. Darbojoties biznesa jomā, nevalstiskās organizācijas pārstāv uzņēmēju intereses, kopā ar valdību koordinē iekšējo tirgu.

Vairākums nevalstisko organizāciju savā darbībā iesaista nelielas cilvēku grupas, un tās var būt reģionālās pēc ģeogrāfiskā principa — krājaiždevumu sabiedrības, lauksaimniecības sabiedrības, pedagogu asociācijas. Tām ir būtiska nozīme pašpārvaldes darbības kontrolē.

Masveidīgas nevalstiskās organizācijas ir sabiedriskās organizācijas,

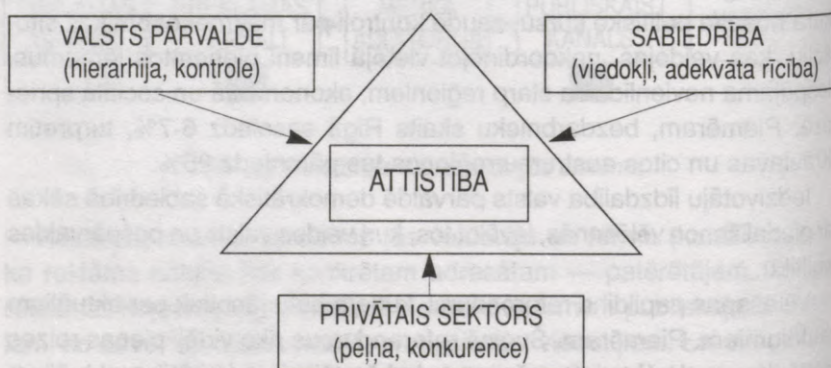
kuras veido starpposmu starp valdību un sabiedrību, iesaista savā vidē dažādu interešu un vienlaikus kopīgu ideju cilvēkus.

Valsts darbībā būtiskas ir politiskās organizācijas, kuru programmā iekļauti valsts attīstības virzieni, un, nākušas pie varas, politiskās organizācijas vairākumā gadījumu īsteno izklāstīto priekšvēlēšanu programmu.

Arodbiedrības, aizstāvot darbinieku intereses, izvirza prasības valdībai un sadarbojas ar darba devēju organizācijām. Arodbiedrības izveidotas uzņēmumos, kuros apvienojas cilvēki ar kopīgām interesēm, un tās, sadarbojoties ar uzņēmuma vadību, var sekmēt kopīgo mērķu sniegšanu, kā arī aizstāvēt darbinieku tiesības. Arodbiedrību darbību nosaka likums.

Nevalstisko organizāciju institucionālā bāze ir atkarīga no likumdošanas.

Valsts attīstības veidotāji ir valsts pamatinstitūcijas, sabiedrība un privātais sektors (31. att.).



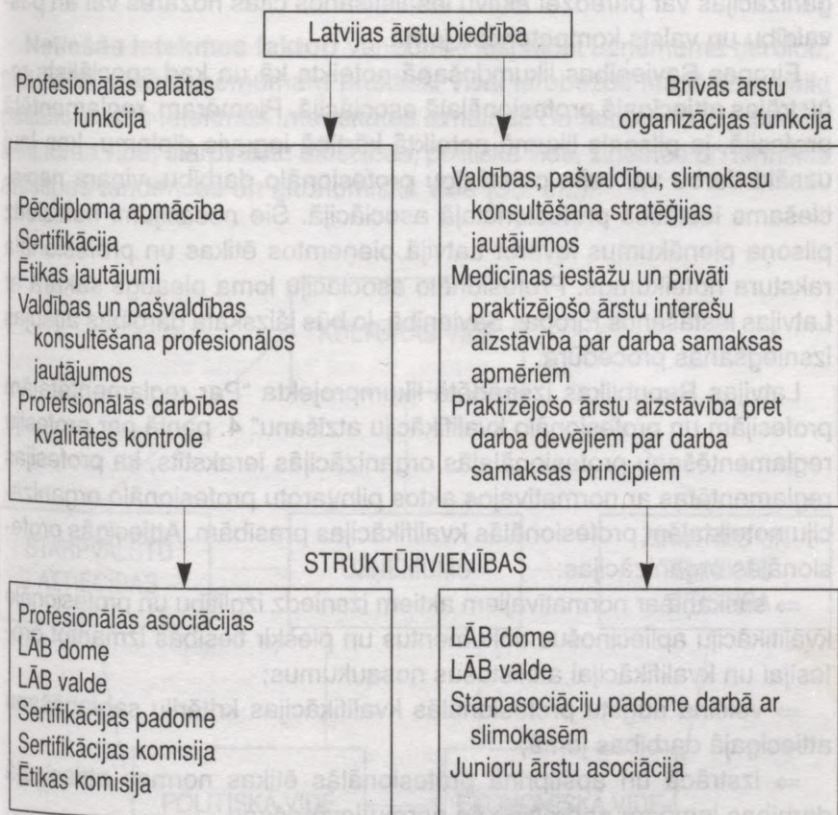
31. att. Valsts, pilsoņu un tirgus kopsakarība

Profesionālās organizācijas

Profesionālajās organizācijās apvienojas attiecīgo nozaru speciālisti pēc brīvprātības principa, lai sekmētu nozares attīstību un ietekmētu citu ar to saistītu organizāciju darbību.

Profesionālo organizāciju sastāvs un struktūra var būt atšķirīga. Piemēram, reglamentēto profesiju — farmaceitu, ārstu, arhitektu, juristu un citu — profesionālajās organizācijās var iestāties tikai attiecīgo nozaru diplomēti speciālisti. Turpretī pedagogu organizācijā uzņem dažādu

nozaru pārstāvjus. Atšķirīgi mēdz būt arī profesionālo organizāciju uzdevumi. Raksturīgi ir Latvijas ārstu biedrības uzdevumi, tiesības un pienākumi (32. att.).



32. att. Latvijas ārstu biedrības (LĀB) struktūra

LĀB struktūra veidota, apzinoties, ka veselības aprūpē tiek ieviestas tirgus attiecības. Profesionālā palāta veic valdības izvirzītos uzdevumus, ārstu sertifikāciju, izskata mediķu ētikas jautājumus. Starpasociāciju padomes galvenais uzdevums ir piedalīties ambulatoro medicīnisko pakalpojumu reālās cenas aprēķināšanā un ar tiesiskām metodēm aizstāvēt praktizējošo ārstu intereses.

Profesionālās organizācijas reģistrējas Uzņēmumu reģistrā atbilstoši likumdošanai par sabiedriskajām organizācijām. Savos statūtos katra organizācija izstrādā galvenos darbības virzienus un uzdevumus. Organizācijas var paredzēt aktīvu iesaistīšanos citas nozares vai arī pašvaldību un valsts kompetences jomā.

Eiropas Savienības likumdošanā noteikts kā un kad speciālists reģistrējas attiecīgajā profesionālajā asociācijā. Piemēram, reglamentētā profesijā, ja pilsonis likumā noteiktā kārtībā ieguvis diplomu, kas ļauj uzsākt darbu vai veikt patstāvīgu profesionālo darbību, viņam nepieciešams iestāties profesionālajā asociācijā. Šie nosacījumi neizslēdz pilsoņa pienākumus ievērot Latvijā pieņemtos ētikas un profesionāla rakstura noteikumus. Profesionālo asociāciju loma pieaug sakarā ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā, jo būs jāizskata darbības atļaujas izsniegšanas procedūra.

Latvijas Republikas izstrādātā likumprojekta "Par reglamentētajām profesijām un profesionālo kvalifikāciju atzīšanu" 4. pantā par profesiju reglamentēšanu profesionālajās organizācijās ierakstīts, ka profesijas reglamentētas ar normatīvajos aktos pilnvarotu profesionālo organizāciju noteiktajām profesionālās kvalifikācijas prasībām. Attiecīgās profesionālās organizācijas:

⇒ saskaņā ar normatīvajiem aktiem izsniedz izglītību un profesionālo kvalifikāciju apliecinošus dokumentus un piešķir tiesības izmantot profesijai un kvalifikācijai atbilstošus nosaukumus;

⇒ veicina augstu profesionālās kvalifikācijas kritēriju saglabāšanu attiecīgajā darbības jomā;

⇒ izstrādā un apstiprina profesionālās ētikas normas attiecīgajā darbības jomā un nodrošina šo normu ievērošanu.

Šo reglamentēto profesiju vidū kā galvenās nosauktas arhitektūras un būvniecības, ārstniecības un farmācijas, transporta, jūrniecības un aviācijas, juristu profesijas.

Netiešās ietekmes faktori

Netiešās ietekmes faktori var būtiski iespaidot uzņēmuma darbību, tajā pašā laikā uzņēmumam praktiski visai ierobežoti iespējams veikt pasākumus to ietekmes intensitātes izmaiņai. Šo faktoru vidū galvenie ir kultūras vide, starpvalstu attiecības, politiskā vide, zinātnes un tehnikas attīstības tendences un ekonomiskā vide (33. att.).



33. att. Faktori, kas netieši ietekmē uzņēmumu

Netiešās ietekmes faktori var darboties valsts vai starptautiskās ietekmes robežās, kuras savukārt pastāv ciešā savstarpējā mijiedarbībā.

Kultūras vide

Kultūra tiek uzkrāta un nodota no paaudzes paaudzei. To dēvē par cilvēces sociālo atmiņu.] Sabiedrības intelektuālā potenciāla līmenis ir tik augsts, cik aktīvi sabiedrība izmanto bagātās zināšanas, kuras satur cilvēces kultūras genofonds. Ir valstis, kuras dinamiski spēj izmantot to, ko uzkrājusi cilvēce, citas valstis. Kultūra ir daudzfunkcionāla. Cilvēku attiecības, viņu rīcību darbā un sadzīvē kultūra ietekmē visai būtiski. Šo kultūras daļu pastiprina ar ētikas (morāle un tikumība) un likumu palīdzību. Tā ir **normatīvā funkcija**.

Vērtību funkciju veido visas sabiedrības un atsevišķu cilvēku vērtību orientācija un vajadzības, esošās tradīcijas.

Simbolu funkcija kultūras sistēmā ir būtiska, jo tā veido cilvēku domu apmaiņas un saskarsmes pamatu. Pastāv arī specifiskā simbolika, kura kalpo mākslas, mūzikas izpratnei, kā arī konkrētai zinātnes nozarei piemērotā terminoloģijā.

Kultūra — sarežģīta un vairāku līmeņu sistēma. Var būt visas cilvēces, konkrētas tautas vai valsts, uzņēmuma, cilvēku grupas, atsevišķa cilvēka kultūra.

Kultūru var strukturēt pēc tās nesēja, cilvēku darbības veida, progresīva vai reakcionāra satura, aktualitātes konkrētā laikā un vidē. Latvijas valsts un nacionālā kultūra veidojusies Eiropas kultūras un atsevišķu valstu kultūras ietekmē, kuras dažādos laikos pārvaldījušas Latvijas teritoriju. Piemēram, okupācijas gadi negatīvi ietekmējuši darba tikumu, morāles izpratni un cilvēku rīcību, demogrāfisko situāciju, kā arī valodu. Atjaunojot valsts neatkarību, Latvijas uzņēmējdarbībā iespējams kontaktēties ar citām valstīm, paplašināt eksportu, saņemt importa preces slēgt tiešos līgumus. Notiek dažādu valstu un tautu kultūras saskarsme, tā bagātinās, veidojas kopīgas vērtības, tradīcijas, normas. Protams, saglabājas un tālāk attīstās sava kultūra.

Veidojot starpvalstu uzņēmējdarbības stratēģiju, svarīgi izprast un aplūkot biznesa menedžmentu starpvalstu kontekstā.

Mūsdienās biznesa menedžmenta internacionalizācija kļuvusi par globālu problēmu, jo bizness ieguvis starptautisku saskarsmi. Līdz ar to var rasties pretrunas, jo pastāv dažādi sociālie un kultūras apstākļi cilvēku uztveres un domāšanas stereotipi.

Cilvēku uztvere un domāšana veidojas zināšanu, ticības, mākslas, ētikas, likumu, tradīciju un citu faktoru ietekmē. Tādējādi saskarsme ar citu kultūras vidi izvirza prasību iepazīt to un pēc iespējas pielāgoties attiecīgās sabiedrības kultūrai.

Izprast kultūras būtību un saturu var tikai, iepazīstoties ar cilvēka, tautas vai attiecīgās sabiedrības darbību, domāšanu, dzīvesveidu. Kultūra apspoguļo cilvēka garīgo pasauli — spējas, vajadzības, uzskatus, sociālās attiecības, zināšanas, prasmes utt. Tā kā cilvēks ir sociāla un bioloģiska būtne, kultūras vide un tās ietekme veidojas saistībā ar viņa psihi, mentalitāti, psihofizioloģisko attīstību. Protams, arī katrs cilvēks var bagātināt kultūras vidi.

Kultūra ir specifisks cilvēka dzīves darbības un attīstības veids, kurš izprotams kā materiālā un garīgā darba produkts un tā veidotājs; sociālo normu un garīgo vērtību sistēma; cilvēka attiecības ar dabu, citiem indivīdiem un pašam ar sevi.

Uzskata, ka ikvienas sabiedrības kultūru nosacīti var raksturot pēc četriem kritērijiem:

⇒ hierarhisko kāpņu garuma, kas raksturo esošu vai neesošu līdztiesību starp cilvēkiem, sabiedrību, organizāciju;

⇒ nenoteiktības, kas nosaka cilvēka attieksmi pret savu nākotni un iespēju to paredzēt, izmainīt;

⇒ individuālisma, kas parāda cilvēka vēlmi darboties neatkarīgi vai izvēlēties sev atbilstošu grupu;

⇒ maskulinisma izpausmes, kas raksturo vīriešu un sieviešu pieņemtās vērtības un rīcību. Jo spēcīgāka vīriešu ietekme, jo izteiktāks maskulinisms.

Kultūru atbilstoši menedžmenta teorijai globālā līmenī var un ir nepieciešams strukturēt, par pamatu ņemot atsevišķas valstis vai reģionus. Vispārātzīts strukturēšanas variants ir tās iedalīšana "augstas un zemas kultūras kontekstā". Kultūras bāzes struktūra veido fonu, turklāt saturs un fons ir cieši savstarpēji saistīti.

Augsts konteksts nozīmē, ka savstarpējā saskarsmē būtiska loma ir intuīcijai, situācijas izpratnei un tradīcijām. Šādā sabiedrībā savstarpēja mutiska vienošanās tiek strikti ievērota un nav nepieciešams rakstiski apstiprinošs līgums. Augsta konteksta valstu vidū izceļas Japāna.

Zems konteksts ir pretējs, proti, savstarpējie kontakti tiek formalizēti,

saskarsmē nav ievērotas tradīcijas, izprasta situācija. Lietišķās un darījumu attiecības noformētas ar detalizētu līgumu. Šāda konteksta kultūra vairāk sastopama attīstītās Rījietumu valstīs. Lūk, atsevišķas konteksta atšķirības:

Būtisks konteksts

Konteksts ar mazu nozīmi

Business

- | | |
|--|--|
| ◇ neliels spiediens uz patērētāju | ◇ spēcīgs spiediens uz patērētāju |
| ◇ ilgtošs produkta dzīves cikls | ◇ īslaicīgs produkta dzīves cikls |
| ◇ darbinieku un patērētāju liela ietekme uz uzņēmumu | ◇ darbinieku un patērētāju neliela ietekme uz uzņēmumu |
| ◇ cenšanās izvairīties no pretrunām | ◇ situācija, kad "viņš" ir pret "mums" |
| ◇ fona pieklusināšana | ◇ "melnbaltā kontrasta" izpausme |
| ◇ situācijas novērtēšana un pielāgošanās | ◇ strikti noteikti apstākļi |

Komunikācija

- | | |
|---|-------------------------------|
| ◇ netieša | ◇ noteikta, tieša |
| ◇ ekonomiska | ◇ nav unificēta |
| ◇ no klausītāja gaida plašu informāciju | ◇ no klausītāja negaida daudz |
| ◇ svarīga ir forma | ◇ svarīgs ir saturs |
| | ◇ mainīga |

Noteikumi

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| ◇ visaptveroši | ◇ pastāvīgi |
| ◇ viennozīmīgi traktēti | ◇ interpretāciju pieļaujoši |

Kultūras vispārīgais raksturojums

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| ◇ ētiska | ◇ uz tiesībām pamatota |
| ◇ atbildīga par padotajiem | ◇ individuāla |
| ◇ situatīva | ◇ slēgta |

Japānas zinātnieks S. Jošimuri, pētīdams kultūras atšķirības, salīdzinājis japāņu un rietumeiropiešu mentalitāti un izkārtojis šādā tabulā:

FAKTORI	SALĪDZINĀŠANAS KRITĒRIJI	JAPĀŅI	RIETUMEIROPIEŠI
Pasaules uztvere	Visuma izpratne Izpratnes līdzekļi un domāšanas veidi	Vienvēidība Intuitīvās jūtas	Duālisms Saturiskā analīze
Daba un liktenis	Nostādne pret dabu Nostādne pret likteni	Identifikācija Pakļaušanās liktenim, piekrišana, noturība	Dominēšana Izaicinājums, orientēšanās uz progresu
Uzvedība	Normu avots Uzvedības determinanti Novērtēšanas kritēriji	Grupa Apkārtējā situācija Personības nostādne Kompromiss, harmonija	Indivīds Izzināšanas principi Intelektuālās vai funkcionālās spējas Konfrontācija, konkurence
Sociālās attiecības	Starppersonu attiecības Attiecības organizācijā Organizācijas raksturojums	Simbioze, identifikācija Slēpta, nemainīga	Pretstatu saderība Atvērta, mainīga

Starptautisko biznesa menedžmentu ietekmē vairāki faktori, to vidū — valoda, politika, likumdošana, izglītība, tehnoloģija, vērtības, reliģija, ziņātne, demogrāfiskā vide.

Pasaulē ir daudz valodu, tomēr biznesā dominē angļu valoda, to izmanto divas trešdaļas biznesa partneru. Dažkārt firmu zīmes vai nosaukumi citā valstī iegūst citādu, dažkārt pat nepiedienīgu jēgu, tāpēc jāzina attiecīgā biznesa partnera valstī pieņemtais apzīmējums. Praksē daudzi saturiski apjomīgi teikumi tiek izteikti ar atsevišķu, visiem zināmu burtu vai simbolu apzīmējumu.

Ne mazāk nozīmīga ir ķermeņa neverbālā valoda: žesti, poza, mīmika, distance starp patrneriem. Tie raksturo cilvēka psiholoģisko tipu, temperamentu, atvērtību, emocionālo noskaņojumu, attieksmi pret sarunu partneri. Arī šajā ziņā jāpārzina attiecīgajā sabiedrībā pieņemtās ķermeņa valodas vērtējums, izpratne un funkcionēšana. Piemēram, japāņi

cenšas sarunā tuvoties partnerim, pat ienākot tā saucamajā intīmajā zonā, bet amerikāņi savukārt cenšas saglabāt attālumu atkāpjoties. Žestus plaši izmanto itāļi un spāņi.

Būtiski ir apzināties attiecīgās grupas reliģisko piederību. Reliģija atspoguļo cilvēku centienus pēc ideālas dzīves, uzskatus, patiesās vērtības, reliģiskās tradīcijas un rituālus. Reliģija ietekmējusi un ietekmē ekonomisko sfēru. Piemēram, Japānas kultūrā, kas veidojusies budisma spēcīgā ietekmē, nav izteikta individuālisma. Eiropietis apzinās un izvērtē sevi no citu viedokļa un atšķirības no viņiem, tas ir, reflektorā uztverē, bet japāņi sevi vērtē un piepilda pēc sistēmas "Es-Citi". Eiropietim iekšējā pasaule izteikta ar savu "Es", turpretim japānis cenšas saglabāt savu identitāti saistībā ar grupu. Reliģiskās jūtas, kaut arī neapzinātas, nosaka katra cilvēka individuālās vērtības, situāciju izvēli.

Dažādās kultūrās atšķirīga attieksme pret laiku, sasniegumiem un bagātību.

Attieksme pret laiku mainās vēsturiskajā attīstībā. Mūsdienu biznesā, kad "laiks ir nauda", aizgājušais, efektīvi neizmantotais laiks nav atgriežams, bet gan norakstāms ekonomiskos zaudējumos. Šāda Rietumu pasaules attieksme ietekmē bīnisa cilvēku, nosaka laika racionālu izlietojumu, ievieš citu dzīves ritmu. Darbā pavadītās stundas samazina ģimenei, arī saskarsmei, ticībai veltīto laiku. Turpretim Austrumu kultūras valstīs pārlielas uzmanības veltīšanu laika faktoram uzskata par radošo spēju ierobežojumu.

Laika izlietojumu ietekmē piederība sociālās struktūras grupai — uzņēmējiem, menedžeriem, tehniskajiem darbiniekiem, fiziskā darba darītājiem, kalpotājiem utt. Piemēram, uzņēmējam darba laiks var saplūst ar brīvo laiku, tomēr, jo augstāks uzņēmēja statuss, jo vairāk viņš ir sava laika saimnieks.

Nozīmīgi biznesa darījumos ir sociālie faktori. Daļā valstu tiek atzīta ģimenes loma biznesā, kā arī izvērtēts ģimenes patēriņa grozs, tās galvas nosacītā nozīme biznesa izvēlē un darījumos.

Individuālisms un kolektīvisms nosaka patērētāju attieksmi. Arvien vairāk biznesā nostiprinās tendence radīt produktu individuālam patērētājam, izzūd produkti, kas domāti plašam tirgum. Šāda nostādne ietekmē arī biznesa organizāciju, tās struktūru, personāla izvēli, tehnoloģiju, stratēģiju. Piemēram, Japānas kultūrā ir tā saucamais *elastīgais*

kolektīvisms un *savstarpēji saistītais individuālisms*, līdz ar to īpaša vērtība veltīta kooperācijai un vienlīdzībai. ASV, kur pastāv izteikta konkurence un brīvības izpausme, aktuālāks ir individuālisms biznesā un patērētāju prasībās. Krievijā, kur veidojas demokrātija, pastāv *stingrais kolektīvisms*, aparāta birokrātija, orientācija uz centralizāciju.

Attieksme pret sasniegumiem un bagātību ilgu laiku veidojusies reliģijas ietekmē. Ir valstis, kur bargi vēršas pret izšķērdētājiem, korupciju. Ne visās valstīs izprot to, ka var būt bagāti cilvēki, kuri savu labklājību ieguvuši ar darbu. Izskan doma, ka vienlīdzība jāatrisina, visu sadalot un nolīdzinot.

Starptautiskajā biznesā svarīgi ir arī tiesiskie un politiskie aspekti. Pieredzēta valstu iejaukšanās biznesā, notiek pāreja no komandu ekonomikas uz tirgus ekonomiku.

Tirgus ekonomika sadalās divās grupās — pilnīga liberalizācija kā ASV vai nedaudz sociāli orientēta kā Vācijā un Zviedrijā. Biznesa darījumos jāievēro, ka pamatā darbība notiek vairāku tiesisku normu ietekmē — tos nosaka produkta ražotāja valsts, saņēmēja valsts un starptautiskās normas. Līdz ar to nepieciešams pārzināt tiesiskos aspektus, kuri pastāv saistībā ar kultūras vērtībām, simboliem, rituāliem, tradīcijām. Piemēram, dažādās ASV pavalstīs pastāv tiesisko normu atšķirības. Tiesiskajās normās tiek iekļautas morāles prasības, kuras saglabā attiecīgās kultūrvides tradīcijas. Tas attiecināms uz sodiem par noziegumiem, nepareiziem biznesa darījumiem. Tiesiskās normas un politiskā nostādne nosaka arī valsts ietekmi ekonomikā, rīcību attiecībā uz starptautiskajiem biznesa darījumiem un iekšzemes attīstību.

Starptautiskās attiecības

Uzņēmējdarbību ietekmē formālās un neformālās valstu attiecības — tirdzniecības līgumi, labvēlības statuss, muitas noteikumi, kā arī personiskie kontakti. Valsts iekļaušanās dažādos līgumos nosaka tiesības un pienākumus, kuri attiecināmi uz valsts institūcijām, kā arī uz uzņēmējdarbību.

Valsts var piedalīties arī kolektīvos, globālos pasākumos un noteikt politiku un normas tiem, kuri atrodas tās jurisdikcijā, bet iesaistīšanās globālos pasākumos ietekmē šo normu izvēli. Cilvēki kļūst mobili un

var iegūt papildu informāciju par citu valstu likumdošanu, ekonomiku, uzņēmējdarbības iespējām. Iekļaušanās staptautiskajā ekonomikā ierobežo valsts pārvaldes patvaļu, pastiprina kontroli pār fiskālo politiku.

Starpvalstu pasākumi var nodrošināt kopīgo cīņu pret terorismu, kontrabandu.

Starpvalstu sadarbība nepieciešama šādu pamatproblēmu risināšanai:

⇒ reģionālo krīžu regulēšana. Tas attiecināms ne tikai uz masu iznīcināšanas ieročiem, bet arī uz šauriem, maziem konfliktiem. To ietekmē pieaug bēgļu skaits, rodas nepieciešamība sniegt ekonomisku palīdzību, piegādāt pirmās nepieciešamības preces — pārtiku, medikamentus, apģērbu;

⇒ ekonomiskās stabilitātes nostiprināšana. To ietekmē investīcijas, kad kādai valstij draud ekonomiskā krīze. Piemēram, Starptautiskais valūtas fonds saviem biedriem izveidojis sistēmu, kas palīdz novērst spēji radušos finansu satricinājumus. Finansiālu palīdzību sniedz Pasaules banka, Lielā septiņnieka valstis. Starptautiskie pasākumi regulē arī darbaspēka mobilitāti;

⇒ apkārtējās vides aizsardzība. Kopdarbība nepieciešama sakarā ar klimata izmaiņām, dzeramā ūdens aizsardzību. Starptautiskie pasākumi palīdz veidot kopīgus projektus, paplašināt iedzīvotāju informētību, tehnoloģijas un pieredzes apmaiņu;

⇒ zinātniskie pētījumi un izstāžu apmaiņa. Jaunākās tehnoloģijas bieži vien prasa kolektīvu darbu. Par to liecina kosmosa pētījumi, mednežmenta teorijas attīstība. Pastāv konsultatīvie centri veselības aprūpē, apkārtējās vides aizsardzībā. Valstis, kurām izdodas piesaistīt lielās kompānijas, iegūst to pieredzi un tehnoloģiju;

⇒ starptautiskā palīdzība attīstībai. Daudzas valstis, kuru politika atbilst valsts pārvaldes pamatprincipiem, saņem materiālu palīdzību. Tas, pirmkārt, attiecas uz nabadzīgajām valstīm vai tām, kuras piemeklējušas dabas katastrofas;

⇒ likumdošanas sakārtošana. Starptautiskās attiecības sekmē likumdošanas izstrādi, lai tā veicinātu starpvalstu ekonomisko sadarbību. Piemēram, Latvijā tiek veikti pasākumi pret netīras naudas atmazgāšanu, par importa preču kvalitātes kontroli, ko izstrādāja, ņemot vērā citu valstu pieredzi un starptautisko ekspertu ieteikumus.

Katra valsts var veidot savu likumdošanu, bet tā nevar būt pretrunā ar Eiropā vai pasaulē pieņemtajām konvencijām. Piemēram, Latvijā

iecerēts ieviest pilnīgi visu iedzīvotāju īpašuma sākumdeklarēšanu. Atbilstoši Eiropas Cilvēktiesību konvencijai šāds pasākums ir iejaukšanās personas tiesībās uz privāto dzīvi, tāpēc tāda likumdošana neatbilst starptautiskajām nostādnēm.

Starpvalstu attiecības sekmē ārvalstu investīciju piesaistīšanu. Ārvalstu ieguldījumi var būt šādi:

◊ tehnoloģijas ieviešana;

◊ eksporta attīstība. Eksports dod cieto valūtu, kas nostiprina uzņēmējdarbības ekonomisko attīstību un padara valsti mazāk atkarīgu no preču cenu krišanās kaitīgās ietekmes. Ārvalstu ieguldījumi palīdz valstīm dažādot eksportprodukciju;

◊ darba vietu veidošanās. Valstīm, kurās ir liels bezdarbs, nepieciešamas jaunas darba vietas. Tās iegūst, piesaistot ārvalstu investīcijas uzņēmējdarbībā.

Ārvalstu investīciju pamatveidi ir šādi:

⇒ valsts fondi. Šie fondi apkopo investīciju kapitālu un iegulda to ārvalstu kompāniju akcijās. Fondi var aptvert lielākus reģionus, rada iespēju ieiet jaunos tirgos un palīdz ar informāciju, jo nav nepieciešams izpētīt tirgu.

⇒ tiešās ārvalstu investīcijas. Tās ieguldot ārvalstu uzņēmumos, investoriem zūd iespēja ātri iziet no tirgus. Līdz ar to viņiem jāuzņemas ilgtermiņa saistības. Tiešās investīcijas ir lielāks kapitāla ieguldījums nekā valsts fonda ieguldījumi.

Tieši ieguldījumi var būt šādi:

⇒ akciju daļas vietējos uzņēmumos, tās uzpērkot vietējās biržās. Tos dēvē par pasīvajiem ieguldījumiem, jo investori visai ierobežoti var ietekmēt uzņēmuma pārvaldi. Latvijā šādas akcijas ārvalstu uzņēmumi ieguvuši privatizācijas procesā;

⇒ licencēšanas nolīgumi ar saņēmējvalsts firmām, kad lielās korporācijas nodod vietējiem uzņēmumiem tiesības izmantot tehnoloģiju. Vietējais uzņēmums par šo ieguldījumu — tehnoloģiju — maksā;

⇒ kopuzņēmumus dibina ārvalstu investors kopā ar vietējiem uzņēmumiem. Investoram var piederēt akcijas, kā arī tiesības kontrolēt uzņēmuma darbību. Kopuzņēmumos var būt vairāki investori. Kopuzņēmumi iespējās vietējā tirgū, bet samazina risku, kas var rasties, iegādājoties visu vietējo uzņēmumu vai dibinot savu filiāli;

⇒ saņēmējvalsts firmu akciju kontrolpaketes iegādāšanās. Tās uzpērk privatizācijā vai parādu — akciju maiņas darījumos. Tas paātrina saņēmējvalsts integrāciju starptautiskajā tirgū.

Investīcijas sekmē īpašas programmas, piemēram, atbrīvošanu no nodokļiem un nodevām, kā arī brīvās tirdzniecības zonas iemaksu programmas.

Starptautisku attiecību izteiktākā forma ir valsts iestāšanās starptautiskajās organizācijās, savienībās un citos veidojumos, piemēram, ANO, Eiropas Savienībā. Šie veidojumi diezgan strikti nosaka valstu tiesības un pienākumus, tajā skaitā attiecībā uz ekonomiku un uzņēmējdarbību.

Politiskā vide

Pasaulē valsts institūcijām un to politikai pievērsta pastāvīga uzmanība. Latvijā, kura atrodas pārejas periodā uz tirgus ekonomiku, valsts loma ir vēl aktuālāka. Administratīvās komandu ekonomikas un PSRS sabrukums, finanšu krīze lielā daļā valstu, daudzsološi pasākumi Austrumu Āzijas valstīs — šie un citi notikumi liek pārdomāt politisko kursu un izvēlēties optimālo variantu, kas būtu piemērots Latvijai. Par mazāk tiešiem politiskajiem faktoriem, kas var ietekmēt uzņēmējdarbību, uzskatāmi:

⇒ globālais politiskais klimats, ko veido valsts attiecībā pret citām valstīm un kas ietekmē investīcijas, tirdzniecību. Šī faktora nozīmīgumu apstiprina Latvijas attiecības ar Krieviju;

⇒ stabilitāte dažādos pasaules reģionos un valstīs, piemēram, karš Čečenijā negatīvi ietekmējis naftas biznesu;

⇒ valsts valūtas politika un attieksme pret citu valstu valūtu, muitas noteikumi, speciāli nodokļi ārvalstu importam;

⇒ iestāšanās dažādās starptautisku institūcijās, piemēram, Eiropas Savienībā, NATO un citās, un attiecības ar tām.

Mainās valsts funkcijas, tās virzītas uz koordinējošiem pasākumiem — valsts kļūst par palīgu. Pasaules bankas eksperti uzskata, ka ceļš uz efektīvu valsti veicams kā divpakāpju process. Valsts resursi jākoncentrē uz to, kas jāveic un ko atļauj valsts potenciāls. Ar valsts potenciālu saprotama spēja veikt un propagandēt kolektīvus pasākumus. Efektivitāte — esošā potenciāla izmantošanas rezultāts, lai apmierinātu sabiedrības vajadzības pēc labklājības. Valsts ar lielu potenciālu var darboties

neefektīvi, ja tas netiek izmantots sabiedrības interesēs. Turpmāk jāpalielina valsts potenciāls. Valsts misija ir veikt galvenos uzdevumus, bez kuriem nav iespējama noturīga, visaptveroša attīstība:

◇ izveidot likumdošanas pamatus;

◇ noturēt un atbalstīt sabalansētus politiskos apstākļus, nodrošināt makroekonomikas stabilitāti;

◇ galvenokārt investēt sociālajā palīdzībā un infrastruktūrā;

◇ atbalstīt neaizsargātās iedzīvotāju grupas;

◇ nodrošināt apkārtējās vides aizsardzību.

Valsts un uzņēmējdarbība, tajā skaitā tirgus pastāv ciešā sakarībā un viens otru papildina. Valstij jārada institucionālie tirgus pamati. Uzticība valstij — būtisks tās politikas pamats. Nepietiekama un patvaļīga valsts institūciju rīcība sarežģī un kavē tirgus izaugsmi, rada neuzticību valstij.

Valsts politika jāvirza ne tikai uz ekonomisko izaugsmi, bet arī uz tirgus rezultātu taisnīgu sadali, īpaši investējot izglītībā un veselības aprūpē.

Valsts politikas uzdevums ir aizsargāt privātpašumu un iedzīvotāju drošību. Tomēr uzskatīt, ka valstij vienai jāveic visas pamatfunkcijas, nav pareizi. Valstīs politisko pilnvaru robežās nosaka attiecības starp valsts rīcību un tās institucionālajām iespējām. Valstij ar zemāku potenciālu jānodrošinās, izmantojot mazāku elastību un ieviešot vairāk ierobežojumu. Otra valsts reformas perioda uzdevums ir sakārtot valsts institūciju un ierēdņu darbu, lai nodrošinātu kontroli un nepieļautu voluntāru rīcību. Ierēdņu atlase ir daļējs ceļš. Lai īstenotu valsts institūciju darbības optimizāciju, Pasaules bankas eksperti iesaka (34. att.):

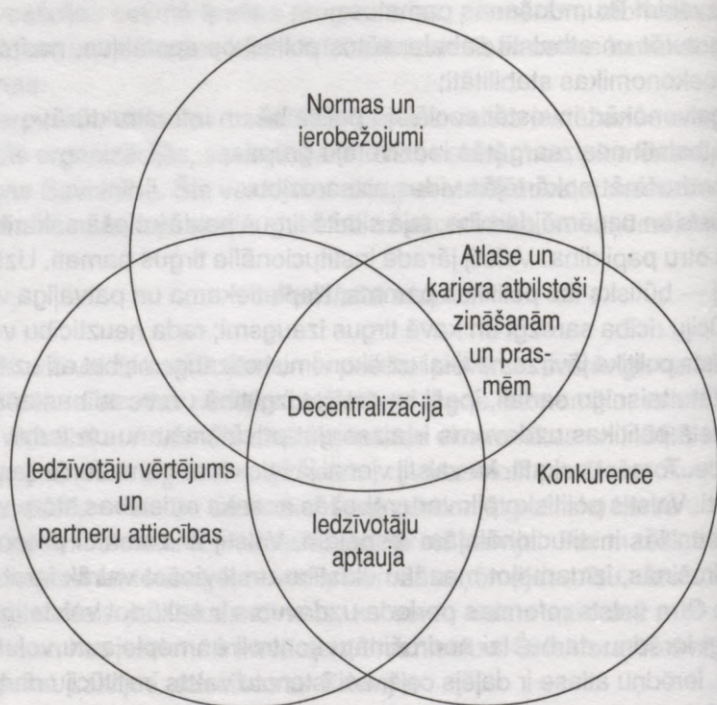
◇ noteikt ierobežojošas normas;

◇ radīt konkurenci;

◇ ņemt vērā iedzīvotāju domas un veicināt valsts un iedzīvotāju sadarbību.

Efektīvas normas un ierobežojumi var būt atskaites principu ieviešana, neatkarīga tiesa, dažādi uzraudzības institūti, piemēram, valsts kontrole. Decentralizācija dod iespēju sadalīt pilnvaras starp likumdošanas varu, izpildvaru un tiesu varu, kā arī centrālo reģionālo un vietējo pārvaldi. Būtiska ir neatkarīga tiesu vara, kurai jānodrošina atklātība, likumu interpretācija un ievērošana. Pastāv pieņēmums, ka uzrakstīt likumu ir vienkāršāk, nekā to ievērot. Tas ir visai aktuāli pašreiz Latvijā. Likumdošana var ierobežot korupciju. Turklāt šajā ziņā palīdz kontroles liberalizācija

pār tirgu un privātuzņēmēju darbību, valsts uzņēmumu privatizācija, konkurences veicināšana, nevalstisko organizāciju aktivitāte un, protams, korupcijas apkarošana valsts pārvaldē.



34. att. Uzdevumi ierēdniecības institūta izveidē un vadībā

Valsts politikas efektivitāti ietekmē valsts pārvaldes darbinieku atlase un to virzība pa karjeras kāpnēm. Pamatā jābūt konkurencei, kuru nosaka:

- ◊ atlase, ievērojot profesionālismu;
- ◊ izvirzīšana, pamatojoties uz zināšanām, prasmēm un paveikto;
- ◊ adekvāta apmaksu sistēma.

Latvijā visai ierobežoti tiek ieviesti nosauktie principi, jo pastāv partiju ietekme, kas neveicina valsts politikas stabilitāti.

Valsts politikas uzdevums ir sekmēt konkurenci jomās, kas skar iedzīvotājiem sniedzamos pakalpojumus, piemēram, transportā, telekomunikācijās, elektroenerģijas apgādē, apkurē, kontrolēt monopoldarbību.

Valsts politikas funkcionēšana ir efektīvāka, ja tiek ņemti vērā iedzīvotāju un privātuzņēmēju viedokļi, kā arī veidotas ar tiem partnerattiecības. To veicina:

- ◇ iespēja iedzīvotājiem izteikt savas domas, tikt uzklausiem;
- ◇ aktīva piedalīšanās vēlēšanās un referendumos;
- ◇ atbalsts nevalstiskajām organizācijām un to ieteikumu ievērošana;
- ◇ programmas, kuras aktivizētu privāto uzņēmējdarbību;
- ◇ plašākas sabiedrības iesaistīšana likumdošanas izstrādē;
- ◇ reformu stratēģijas izstrāde un tās aktīva propaganda iedzīvotāju vidū.

Vairākus valsts politikas uzdevumus integrē izstrādātā Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) attīstības nacionālā programma. Pēc Ekonomikas ministrijas novērtējuma, MVU rada aptuveni 50% nacionālā kopprodukta. Apmēram 75% no reģistrētajiem uzņēmumiem nodarbina līdz 10 cilvēkiem. Latvijas MVU kritēriji ir šādi:

◇ mazie uzņēmumi

- strādājošo skaits līdz 49;

- gada apgrozījums nepārsniedz 7 milj. ECU;

- kopīgi aktīvi nepārsniedz 5 milj. ECU;

◇ vidējie uzņēmumi:

- strādājošo skaits no 50 līdz 249;

- gada apgrozījums nepārsniedz 40 milj. ECU;

- kopīgie aktīvi nav lielāki par 27 milj. ECU.

Programmā norādīts, ka MVU darbība ir veiksmīga tad, kad:

- vajadzīga liela preču, pakalpojumu daudzveidība, nemitīga inovācija un svarīga ir darbinieku gaume un iniciatīva;
- nepieciešams samazināt bezdarbu un veicināt konkurenci;
- svarīgs ir patēriņa faktors;
- nepieciešams atbrīvot lielos uzņēmumus no nespēcīgām funkcijām;
- vajadzīgs veidot plašu uzņēmēju un īpašnieku slāni.

MVU darbību traucējošie galvenie faktori:

◇ stratēģijas līmenī:

• finansu resursu trūkums ar atvieglotiem noteikumiem;

• nepietiekamas iespējas saņemt kredītus;

• uzņēmējdarbību regulējošās likumdošanas nepilnības;

• atpalikusi biznesa infrastruktūra ārpus tirgus;

• sarežģīta nodokļu sistēma, bet nodokļu iekasēšana nav labvēlīga

MVU, tā veicina ēnu ekonomiku;

◊ biznesa atbalsta struktūras līmenī:

- nepietiekama informācija par sadarbības iespējām ar ārzemju partneriem un par tirgiem;

- jaunas tehnoloģijas radišanas un ieviešanas veicināšanas mehānisma trūkums;

- augsti kvalificēta darbaspēka trūkums;

◊ uzņēmuma līmenī:

- Latvijas tirgus nelielā ietilpība

- uzņēmuma nepietiekamās zināšanas par tirgiem;

- iekārtu atjaunošanas nepieciešamība un to tirgus nepietiekamā attīstība;

- biznesa prasmju un zināšanu trūkums uzņēmējiem;

- ierobežota uzņēmēju maksātspēja.

Par uzņēmējdarbību veicinošo vidi uzskatāma likumdošana, īpašumtiesības un par finansu instrumentu — nodokļi, neatmaksājami garantī, subsīdijas un pabalsti; riska ieguldījumi, kredīti; garantijas; veiksmīga projektu sagatavošana.

Programmā norādīta informācijas nepieciešamība un uzsvērts, ka tai jābūt kvalitatīvai, ātrai, ar pieņemamām izmaksām, vienkāršā izklāstā. MVU atbilstības nacionālā programma raksturo valsts politiku un tās ietekmi uzņēmējdarbībai labvēlīgas politiskās vides izveidošanā.

Ekonomiskā vide

Valsts ekonomiskais stāvoklis var būtiski ietekmēt uzņēmējdarbību. Ietekmes faktori var būt šādi:

- ◊ inflācija;

- ◊ iedzīvotāju maksātspēja;

- ◊ kredītiespējas un procentu likmes;

- ◊ fiskālā politika;

- ◊ tautsaimniecības struktūras izmaiņas (industrializācija, deindustrializācija);

- ◊ tautsaimniecības cikliskums, kas var radīt izmaiņas nodarbinātībā;

- ◊ valsts ekonomiskās vides pārvalde (liberalizācija, centralizācija, tirgus ekonomika).

Latvijā ekonomiskās vides nozīme ir diezgan ietekmīga, jo valsts atrodas pārejas periodā uz tirgus ekonomiku. Centralizētā plānošana atstājusi negatīvas sekas ekonomikā. Pārāk strāuja rūpnieciskās ražošanas, tajā skaitā smagās rūpniecības izaugsme, visai neattīstītā sadzīves pakalpojumu sfēra, piespiedu kolektīvizācija lauksaimniecībā, privātipašuma atņemšana, izmaiņas sociālajā un demogrāfiskajā jomā — tā ir tikai daļa no ekonomikas centralizētās vadības sekām. Tika zaudēta konkurence starptautiskajā tirgū.

Pārejai uz tirgus ekonomiku pastāv divi ekonomikas reformācijas ceļi. Pirmais ir radikāls, lai strauji nomainītu centrālo plānošanu ar tirgus ekonomikas elementiem — cenu liberalizācija, valūtas konvertējamība, strauja privatizācija un privātipašuma atdošana to likumīgajiem īpašniekiem, uzņēmējdarbības demonopolizācija, jaunu grāmatvedības standartu ieviešana, nodokļu sistēma, tiesu sistēma un valsts pārvaldes institūciju reforma.

Otrs modelis paredz pakāpenisku, etapveida pāreju, kad atsevišķi reformas priekšlikumi vispirms tiek eksperimentāli pārbaudīti. Daļu pārejas perioda uzdevumu var veikt bez pārbaudes, piemēram, īpašuma atdošanu īpašniekiem. Šāds modelis prasa visai noturīgu rīcību, lai nesāktos jauni eksperimenti un novirzes no noteiktās stratēģijas un novērstu ekonomikas liberalizācijas negatīvos blakus efektus.

Kā vienu, tā otru reformu modeli ietekmē iepriekšējais mantojums — makroekonomikas nesabalansētība, kuru vēl papildina esošā valsts politiskā iekārta, vēsture, kultūra, ģeogrāfiskais stāvoklis, spēja integrēties starptautiskajā apritē. Pēdējie nosauktie ir labvēlīgi Latvijai, jo ir sava neatkarīgas, demogrāfiskas valsts vēsture, kultūra. Prasmīgi izmantojot iepriekšējo pieredzi un priekšnoteikumus ātrākai integrācijai starptautiskajās institūcijās, var izmantot starptautisko ekonomisko vidi, lai risinātu iekšējās ekonomiskās reformas. Protams, politiskās reformas ne vienmēr cieši saistītas ar ekonomiskajām reformām. Par to liecina Latvijā veiktā privatizācija, kad atsevišķi valsts uzņēmumu vadītāji to izmantoja savās interesēs, bet strādājošie palika ārpus notiekošā ekonomiskā procesa.

Pārejas periodā ekonomisko vidi nosaka visaptveroša liberalizācija un pēctecīga stabilizācija.

Liberalizācija paredz cenu brīvu veidošanos un valsts kontroles pārtraukšanu tirdzniecībā, kā arī sekmē jaunu uzņēmumu veidošanos. Dodot

uzņēmumiem un iedzīvotājiem tiesības pašiem pieņemt ekonomiskos lēmumus, liberalizācija palīdz parvarēt centralizētās ekonomikas sekas:

- ◇ stimulu sistēmas ierobežojumus;
- ◇ informācijas nepietiekamību.

Liberalizācija ietekmē uzņēmumus orientēties uz patērētāju, strādāt un gūt peļņu konkurences apstākļos, noteikt produkta cenu atbilstoši pieprasījumam. Brīvais tirgus apstrādā un piegādā informāciju labāk nekā centralizācija. Liberalizācijas process pakāpeniski jāattiecinā uz komunālajiem pakalpojumiem, pirmkārt, uz energoresursiem.

Stabilizācija nozīmē informācijas samazināšanos, disproporcijas izbeigšanu tautsaimniecībā un ārējās ekonomikas sfērā. Nesabalansētība var sagraut tirgus reformas.

Vispirms, augsta inflācija izkropļo cenu stimulus, rada nenoteiktību, kas savukārt traucē uzkrājumu un investīciju veidošanu. Būtisks ekonomiskās vides faktors ir banku sistēma. To krīze Latvijā 1995. gadā būtiski sagrāva ticību stabilizācijai, ietekmēja iedzīvotājus un uzņēmējdarbību.

Turpmākajā perspektīvā jārada institucionāla pārveide — privātā īpašuma tiesiskā nostiprināšana, optimālas tiesiskās un finansu infrastruktūras izveidošana, valsts aparāta reorganizācija. ANO un Eiropas Savienības ekonomikas speciālistu analīze apliecina, ka mazo un vidējo uzņēmumu attīstība ir visefektīvākā, kad aktivitātes un palīdzība tiek vērstas uz triju līmeņu mērķiem:

⇒ stratēģiju (politikas veidošana, ko veic likumdevēji, valdība, pašvaldības), kuru veido:

- ◇ ekonomiskā vide — iespēja izmantot uzkrājumus;
- ◇ politiskais atbalsts — valdības programmas;
- ◇ sociālā vide — sabiedrības atbalsts;
- ◇ biznesa motivācija (spēja būt materiāli un morāli neatkarīgam, tiesības pieņemt lēmumus, nozīmīgs ienākums, risks);
- ◇ profesionālo atbalsta struktūru efektivitāte;

⇒ institūciju (veic valsts, privātā sektora un nevalstiskās institūcijas, bankas):

- ◇ infrastruktūru izveidošana;
- ◇ informācijas nodrošināšana (uzņēmēju izglītošana, partneru meklēšana, tirgus informācija, finansu resursu un kredītu nodrošināšana, inovāciju ieviešana);

⇒ uzņēmumu (veic uzņēmēji, augstskolas, sertifikācijas institūcijas, konsultāciju un patērētāju aizsardzības iestādes):

- ◇ uzņēmējdarbības vadības prasmes uzlabošana;
- ◇ industriālo īpašumu un uzņēmējdarbības centru izveidošana;
- ◇ kvalitātes jautājumu izpratnes un prakses nodrošināšana;
- ◇ uzņēmējdarbības starptautisko sakaru nodibināšana;
- ◇ patērētāju aizsardzības izpratnes veidošana un prakses ieviešana.

Izvirzītās analīzes pamatojumu apstiprina pagājušā gadsimta 80. gados veiktie pētījumi par bankrota cēloņiem Eiropā:

Bankrota cēloņi	Tautsaimniecības nozares		
	Rūpniecība	Tirdzniecība	Pakalpojumi
Nepietiekamais pašu kapitāls	2.	1.	2.
Personāla izmaksu pieaugums	7.	8.	1.
Menedžmenta problēmas	3.	2.	3.
Eksporta samazinājums	1.	5.	34.
Vietējā pieprasījuma sašaurināšanās	5.	3.	13.
Banku % pieaugums	11.	6.	8.
Finansu resursu trūkums bankās	9.	4.	15.

Latvijas ekonomikas speciālisti uzskata, ka valstī visizplatītākie bankrota cēloņi ir šādi:

- ◇ pārdošanas apjoma samazināšanās;
- ◇ mārketinga problēmas;
- ◇ menedžmenta problēmas;
- ◇ kapitāla, īpaši apgrozījuma līdzekļu, trūkums.

Speciālisti secina, ka esošajā ekonomikas attīstības stadijā Latvijā pastāv vairāki organizatoriskie un juridiskie aspekti, kuri ierobežo iespējas iegūt nepieciešamos finansu resursus mazo un vidējo uzņēmumu darbībai. Galvenās problēmas:

- ◇ tikai atsevišķas bankas izsaka gatavību izsniegt mazos kredītus;
- ◇ esošās banku aizdevuma likmes (vidēji 1% mēnesī) ir pārāk augstas ilgtermiņa attīstības kreditēšanai;
- ◇ uzņēmumu īpašumam ir zema likviditāte attiecībā pret bankas pieprasīto ķīlu;

- ◊ bankas nav izveidojušas efektīvu monitoringa sistēmu kreditētājiem uzņēmumiem un nespēj savlaicīgi konstatēt neatdošanas faktu;
- ◊ valsti nav attīstīti investīciju mehānismi mazajos uzņēmumos.

Zinātnes un tehnikas attīstība

Zinātnes un tehnikas attīstības ietekme uz uzņēmējdarbību ir visai intensīva. Īpaši tas attiecas uz lielākajiem uzņēmumiem.

Tehniskais process, jaunu tehnoloģisko procesu attīstība nosaka uzņēmuma produkta dzīves ceļu, tirgus daļas iegūšanu un noturēšanu. Uzņēmums nevar pastāvēt neatkarīgi no tehniskā progresā.

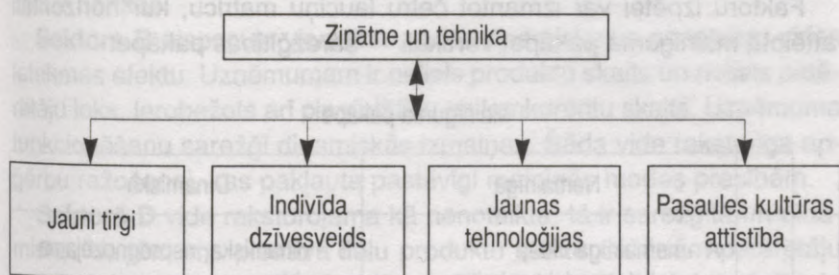
Tehnoloģija ietver ne tikai modernas iekārtas, mašīnas, bet arī tehnoloģiskās idejas, inovācijas, jaunas zināšanas. Uzņēmumam jāseko tam, kā mainās produkta apstrādes process, izejvielu piedāvājums, dizains, produkta noiets, tā virzīšana pretī patērētājiem. Tirgus prasības spiež uzņēmumus ražot produktu nelielā daudzumā, veikt izpēti, mazināt fiziskā darba patēriņu. Turklāt visam jānotiek īsā laikā. Mārketinga politika pastāv ciešā saistībā ar tehnoloģiju, un otrādi, jo priekšplānā izvirzās jauns produkts ar jaunu dizainu un praktisko lietojumu. Tehnoloģijas attīstība nosaka ekonomisko izaugsmi un tās pamatojums ir šāds:

- ◊ jauna tehnoloģija nav autonoma, tā saistīta ar citiem procesiem;
- ◊ katra konkrētā tehnoloģija sastāv no daudzām bāzes tehnoloģijām;
- ◊ katra bāzes tehnoloģija ir kā kanāls daudzām lietišķām tehnoloģijām;
- ◊ bāzes tehnoloģija ir jaunu nozaru produkta pamats;
- ◊ lietišķā tehnoloģija tiek izmantota, lai modernizētu nozari, un tā nosaka uzņēmuma nākotni;
- ◊ tehnoloģijas izvēlē ietekmē jauni materiāli, informācija, biotehnoloģija;
- ◊ tehnoloģijas izmaiņas sadārdzina ražošanu un ne visi uzņēmumi spēj investēt jaunajā produktā, kas savukārt izvirza prasību apgūt jaunu tehnoloģiju.

Jaunāko zinātnes un tehnikas atziņu ietekmē veidojas jaunas attiecības, jaunas tehnoloģijas, tiek sekmēta kultūras attīstība, jauna dzīvesveida nostiprināšanās (35. att.).

Protams, pastāv arī atgriezeniskā saite. Jaunas tehnoloģijas stimulē zinātnes tālāku attīstību. Jauni tirgi, īpaši globālie, sekmē kopīgus zinātnes meklējumus. Katrs atsevišķi un visu faktoru kopums veido jaunu

vidi, maina situāciju. Izmaiņas, kuras dažkārt uzskata par grūtību problēmām, ir nepieciešamas un uzņēmumam savā stratēģijas attīstībā jāpāriet no formālās uz komunikatīvo, radošo plānošanu. Zinātnes un tehnikas attīstība stratēģijā izraisa arī citas izmaiņas. Tālredzīgākie uzņēmēji pāriet **no produkta tirgus konkurences uz darba tirgus konkurenci**, lai uzņēmējdarbībā iesaistītu zinošus, augsti profesionāli sagatavotus speciālistus.



35. att. Zinātnes un tehnikas ietekme

Būtisku ekonomisku efektivitāti nodrošina zinātniski pamatotas inovācijas. Zinātnes un tehnikas politika attiecībā uz tās procesu iekļauj:

- ◊ inovāciju programmu un plānu izstrādāšanu;
- ◊ jaunu produktu ražošanas kontroli;
- ◊ programmu nodrošināšanu ar attiecīgajiem resursiem;
- ◊ radošu speciālistu grupu izveidošanu;
- ◊ uzņēmuma struktūrvienību inovatīvās darbības koordināciju;
- ◊ laika saīsināšanu no izpētes līdz ražošanai un noietam.

Uzņēmuma stratēģija var būt uzbrūkoša vai pasīva, līdz ar to uzņēmumam jānovērtē attiecīgā projekta aktualitāte. Inovācijas var attiekties uz jebkuru darbības jomu, tomēr ciešāka saistība ir ar produkcijas, tehnoloģijas un tirgus sektoriem. Inovāciju struktūrām jāatbilst šādām prasībām:

- ◊ tām pastāvīgi jāatbalsta un jāģenerē jaunas, zinātniski pamatotas idejas;
- ◊ jaunās inovācijas jāiekļauj uzņēmuma noteikumos, procedūrās un stratēģijā.

Inovāciju struktūra var darboties pastāvīgi vai tikt izveidota konkrētam uzdevumam, galvenokārt kā projekta grupa.

Projektējot un veidojot inovācijas, jāievēro ārējās vides faktori, kuru ietekmi nosaka:

- ◇ sarežģītības pakāpe, kura apzināma galējās robežās no vienkāršas līdz sarežģītai;
- ◇ faktoru skaits, kuri ietilpst kompleksā attiecīgajam uzņēmumam;
- ◇ darbinieku zināšanu līmenis, lai veiktu tiešo ietekmes faktoru analīzi un plānotu uzņēmuma darbību.

Faktoru izpētei var izmantot četru lauciņu matricu, kur horizontāli attēlota mainīguma pakāpe, vertikāli — sarežģītības pakāpe:

Mainīguma pakāpe

		Nemainīga	Dinamiska
Sarežģītības pakāpe	Vienkārša	<p>A - nemainīga vide;</p> <ul style="list-style-type: none"> - neliels produktu skaits; - ierobežots patērētāju skaits; - ierobežots piegādātāju skaits; - ierobežots konkurentu skaits; - tikai pašas nepieciešamākās zināšanas. 	<p>B - dinamiska, neprognozējama vide;</p> <ul style="list-style-type: none"> - neliels produktu skaits; - ierobežots patērētāju skaits; - ierobežots piegādātāju skaits; - ierobežots konkurentu skaits; - tikai pašas nepieciešamākās zināšanas
	Sarežģīta	<p>C - nemainīga vide;</p> <ul style="list-style-type: none"> - liels produktu skaits; - ierobežots patērētāju skaits; - neierobežots piegādātāju skaits; - neierobežots konkurentu skaits; - īpaši izcilas zināšanas. 	<p>D - dinamiska, neprognozējama vide;</p> <ul style="list-style-type: none"> - liels produktu skaits; - neierobežots patērētāju skaits; - neierobežots piegādātāju skaits; - neierobežots konkurentu skaits; - īpaši dziļas zināšanas.

Sarežģītības pakāpe galvenokārt ietver šādus ārējās vides faktorus: patērētājus, piegādātājus, konkurentus, arī produktus un nepieciešamību pēc dziļām zināšanām par faktoru analīzi un plānošanu.

Sektorā A uzrādīts ietekmes efekts ar nemainīgu vidi, kurā iedarbību uz uzņēmumu var prognozēt. Uzņēmums piedāvā tirgum produktu

nelielu daudzumu ierobežotam patērētājam. Darbība notiek vienkāršā tehnoloģijā. Uzņēmumam var būt ierobežots vai arī lielāks konkurentu skaits. Šāda tipa ražošana raksturīga linkopībai.

Sektora C vide līdzīga sektora A videi, tomēr ietekmes efekts ir daudz sarežģītāks, jo ir liels patērētāju, produktu un konkurentu skaits. Šajā gadījumā vadītājam nepieciešamas dziļas zināšanas par produktu un tehnoloģiju un plaša informācija par konkurentiem. Piemērs šādai situācijai ir bankas.

Sektors B atspoguļo vienkāršu, toties dinamisku un nenoteiktu vides ietekmes efektu. Uzņēmumam ir neliels produktu skaits un neliels patērētāju loks. Ierobežots arī piegādātāju un konkurentu skaits. Uzņēmuma funkcionēšanu sarežģī dinamiskās izmaiņas. Šāda vide raksturīga apģērbu ražošanai, kas pakļauta pastāvīgi mainīgās modes prasībām.

Sektorā D vide raksturojama kā nenoteikta, tā ir sarežģīta un dinamiska. Uzņēmums piedāvā lielu produktu skaitu dažādām patērētāju grupām. Lai darbotos šādā vidē, nepieciešama plaša informācija, jo konkurenti ir aktīvi. Tāda vide raksturīga programmu nodrošināšanai datorzinātnēs.

Vadītājiem nepieciešama tāda rīcība, kas palīdz noturēties tirgū. Mainīgā un sarežģītā vidē viņi dažkārt izvēlas nogaidošu pozīciju, sakārtojot investīciju iespējas. Šāda rīcība var dot pozitīvu rezultātu, tomēr jābūt īpaši uzmanīgiem, lai nenokavētu konkurentu izrāvienu. Agresīva un mērķtiecīga darbība ir riskanta, bet to var īstenot pārliecinoši, ar resursiem nodrošināti uzņēmumi.

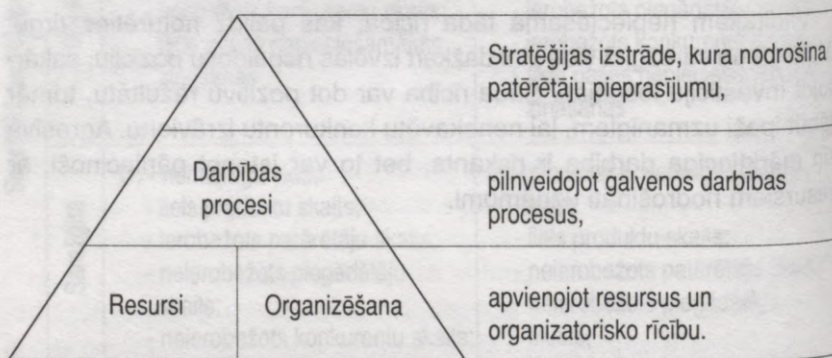
Stratēģijas analīze

Patērētāju prasības izmainījušas uzņēmējdarbības procesa uzbūvi, saturu un virzību.

Augsti efektīvu uzņēmējdarbību nosaka tās pielāgošana mainīgai videi. Vēl pagājušā gadsimta 50. gados uzskatīja, ka galvenais ir ražošanas efektivitātes paaugstināšana, vēlāk aktualizēja diversifikāciju programmu veidošanu. Tomēr notika atgriešanās pie daudzfaktoru teorijas, proti, četriem galvenajiem panākumu faktoriem:

- ◇ patērētājiem;
- ◇ procesiem;
- ◇ resursiem;
- ◇ darbības organizēšanas (36. att.).

Šo teoriju izvirzīja ADL/LC konsultāciju kompānija.



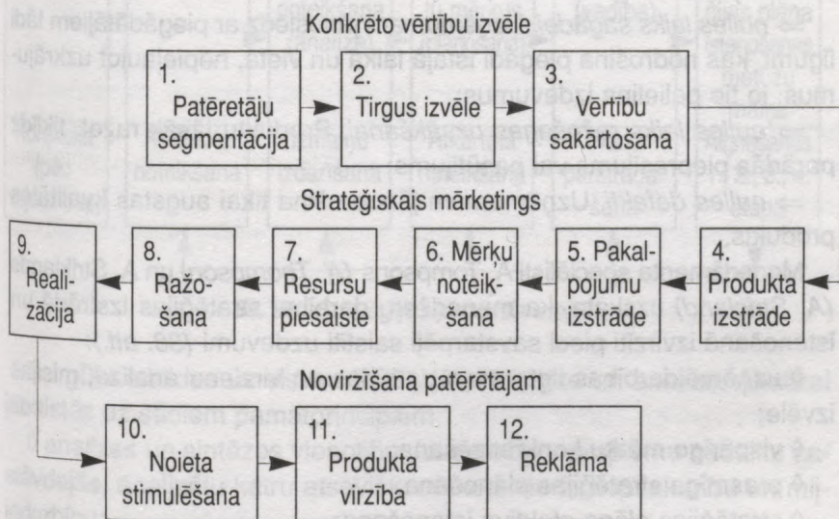
36. att. Augsti efektīvas uzņēmējdarbības galvenie faktori

Patērētāju grupas apzināšanai, viņu pieprasījuma un vajadzību nodrošināšanai jābūt uzņēmuma uzmanības centrā. Protams, nevar noliegt akcionāru, darbinieku, piegādātāju intereses. Uzņēmums, paaugstinot šo grupu vajadzību nodrošināšanu, stimulē arī patērētāju prasību apmierināšanu, jaunu ideju ieviešanu.

Augsti efektīvam uzņēmumam jāseko darbības procesu pilnveidošanai, organizējot starpfunkcionālās grupas, vai darbība jāuztic vienai grupai no produkta sākuma līdz gala rezultātam. Reinženieringa ieviešana darba procesā nozīmē koordinēt un veikt sagādi, iekārtu iegādi un montāžu apkalpošanu, uzskaiti, produkta izstrādi, realizāciju un pēcpārdošanas apkalpošanu.

Resursu nodrošināšanai uzņēmums parasti izmanto savus resursus, tomēr analīze liecina, ka šādi nevar panākt efektivitāti. Izdevīgāk izmantot ārējos resursus, protams, izvēloties lētākos, bet nemazinot prasības to kvalitātei. Piemēram, lielākie uzņēmumi var izvietot ražošanu tur, kur lētāks darbaspēks, neizmantotas ēkas, tehnika. Uzņēmuma darbības organizēšana pamatojas uz pareizi izraudzītu struktūru, politiku un kultūru.

Mainījusies arī uzņēmējdarbības procesa virzība (37. att.).



37. att. Uzņēmējdarbības procesa virzība

Uzņēmēji bieži vien izvēlas tradicionālo uzņēmējdarbības procesu variantu — izgatavot un realizēt produktu. Mūsdienās procesi ietver citu koncepciju, un tā satur trīs etapus.

Pirmajā etapā (1.-3. bloks) izpēta iespējamo patērētāju, viņa vērtību skatījumu un tirgu. Šajā etapā iegūst informāciju par produkta konkrētu raksturojumu, pakalpojumu, iespējamo cenu.

Otrajā etapā (4.-9. bloks) notiek produkta izstrāde, izgatavošana un nodošana realizācijai.

Trešajā etapā (10.-12. bloks) produkta vērtību raksturojumu novada patērētājam.

Pirmais etaps ir stratēģiskais, trešais — taktiskais.

Interesantu viedokli par uzņēmējdarbības procesa koncepciju izteikuši japāņu speciālisti, uzsverot tā saucamo nulles variantu:

⇒ *nulles laiks atgriezeniskajai saitei ar patērētāju*. Uzņēmējam šī saite jāuztver nepārtraukti, kas dod iespēju iegūt pilnīgu informāciju par produktu;

⇒ *nulles laiks produkta uzglabāšanai*. Tas nozīmē maksimāli īsā laikā ņemt vērā jaunās patērētāju prasības un ieviest darbinieku ieteiktos ierosinājumus;

⇒ *nulles laiks sagādei*. Uzņēmumam jānoslēdz ar piegādātājiem tādi līgumi, kas nodrošina piegādi istajā laikā un vietā, nepieļaujot uzkrājumus, jo tie palielina izdevumus;

⇒ *nulles laiks ražošanas uzsākšanai*. Produktu jāsāk ražot, tiklīdz parādās pieprasījums vai pasūtījums;

⇒ *nulles defekti*. Uzņēmumam jānodrošina tikai augstas kvalitātes produkts.

Menedžmenta speciālisti A. Tompsons (*A. Thompson*) un A. Striklends (*A. Stricland*) uzskata, ka menedžeru darbībai stratēģijas izstrādē un īstenošanā izvirzīti pieci savstarpēji saistīti uzdevumi (38. att.):

◇ uzņēmējdarbības ilgtermiņa darbības un virzienu analīze, misijas izvēle;

◇ vispārīgo mērķu konkretizēšana;

◇ prasmīga stratēģijas plānošana;

◇ stratēģijas plāna efektīva īstenošana;

◇ paveiktās darbības novērtēšana, tirgus situāciju analīze, korekciju veikšana ilgtermiņa nostādņēs, stratēģijā un mērķos vai stratēģijas turpmākajā īstenošanā, izmantojot gūto pieredzi, ņemot vērā mainīgo situāciju jaunās iespējas.

Minētie autori atzīst, ka stratēģija ir menedžeru instruments, lai sasniegtu plānotos uzdevumus. Stratēģija nav sastingusi, tai jāmainās pēc

vajadzības vai atbilstoši situācijai. Tādējādi uzņēmuma stratēģija sastāv no iepļānotās darbības un nepieciešamās korekcijas, ja rodas neparedzētas izmaiņas. Uzņēmums var nonākt draudīgā stāvoklī, ja īsteno novecojušu stratēģiju vai menedžeri baidās riskēt un izvēlēties citu stratēģijas virzienu.

Uzņēmuma stratēģija sastāv no šādiem jautājumiem:

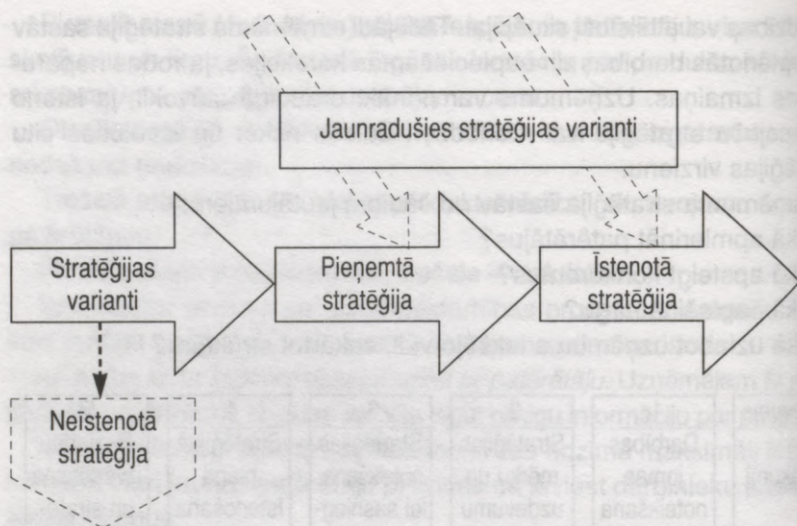
- ◊ kā apmierināt patērētājus?
- ◊ kā apsteigt konkurentus?
- ◊ kā paplašināt tirgu?
- ◊ kā uzlabot uzņēmuma iekšējo vidi, sakārtot struktūru?



38. att. Stratēģijas procesa etapi

Lai gūtu atbildes uz visiem "kā?", jāveic izpēte un analīze. Analīzei jābalstās uz šādiem pamatprincipiem:

- ◊ analīzes un sintēzes vienotību, lai sarežģītu problēmu sadalītu sastāvdaļās, analizētu katru atsevišķi un noteiktu to kopsakarību un mijiedarbību;
- ◊ vadošo posmu izdalīšanu, ko panāk, ranžējot faktorus un izstrādājot mērķu īstenošanas pēctecību;
- ◊ savlaicīgumu un operatīvātāti;
- ◊ kvantitāti;
- ◊ alternatīvu variantu pretstatījumu, novērtējot tos pēc apjoma, kvalitātes, laika faktora, riska faktora, informācijas ieguves iespējām (39. att.).



39. att. Stratēģijas izveide un iespējamās izmaiņas

Stratēģijas analizē jāveic uzņēmuma iekšējās uzbūves elementu stāvokļa apzināšana, ārējo tiešo un netiešo ietekmes faktoru izvērtēšana.

Analizējot procesu kā sistēmu, jāņem vērā sistēmanalīzes pamatnostādnes:

- ◇ lēmuma pieņemšanas process sākas ar mērķu formulēšanu un informācijas ieguvu;
- ◇ problēmas jāsākata kopumā, vienlaikus paredzot katra atsevišķa lēmuma iespējamās sekas;
- ◇ mērķu sasniegšanai jāizvēlas vairākas alternatīvas;
- ◇ jānovērš pretrunas starp jebkuras apakšsistēmas mērķiem un kopīgās sistēmas mērķiem;
- ◇ analizējot jāvirzās no abstraktā uz konkrēto;
- ◇ jāizmanto intuitīvo un loģiski analītisko metožu vienotība.

Misijas izvēle

Uzņēmuma filozofija ir principu, noteikumu, vērtību un pārliecību kopums, proti, uzņēmuma morāle. Uzņēmuma morāles ievērošana dod pārliecību par saistību ar esošajiem patērētājiem, piegādātājiem, partneriem

un citiem, kā arī uzņēmuma darbiniekiem. Nav divu vienādu uzņēmumu, jo tie atšķiras ar:

- ◇ īpašnieku un tā politiku;
- ◇ personālu un tā vajadzībām;
- ◇ pārvaldību, struktūru, darba kolektīvo lomu un vietu;
- ◇ vadītājiem, kuri var mainīties, bet tas īpaši nedrīkst ietekmēt uzņēmumu.

Nosauktās atšķirības var būt visai daudzveidīgas, tāpēc uzņēmuma filozofija tiek izteikta misijā.

Misija — apzināta un izteikta organizācijas esamība, būtība un statuss, eksistēšanas iemesls, tā ietver veidolu un ticamību, kuru atpazīst interesents.



40. att. Misija un to ietekmējošie faktori

Uzņēmuma attīstība un virzība pastāv saistībā ar četriem galvenajiem iekšējās uzbūves faktoriem (40. att.):

- ◇ struktūru;
- ◇ resursiem;
- ◇ stratēģiju;
- ◇ kultūru.

Šai sakarībai un saistībai jābūt:

- ◇ iekšēji noturīgai;
- ◇ līdzsvarotai ar ārējo vidi.

Veidols nosaka uzņēmuma "konstitūciju" un pamato, kāpēc tas dibināts un pastāv. Veidols dod priekšstatu par produktu, ģeogrāfisko izvietojumu, ko klients atpazīst, uzņēmuma nākotni attiecībā pret konkurentiem, tātad par visu to, kas nodrošina vietu tirgū. Veidols ir uzņēmuma racionāla daļa.

Kredo (latīņu valodā *credo* — ticība) norāda uzņēmuma vērtības, etiķeti, tradīcijas, proti to, ko uzņēmums sola sniegt. Kredo būtībā ir rīcības kodekss, kas vieš ticību patērētājiem, izsaka uzņēmuma intuitīvo daļu.

Kredo un veidols ir savstarpēji cieši saistīti un liecina par to, kā uzņēmums rīkosies dažādās ārējās un iekšējās situācijas izmaiņās. Kredo tiek izvirzīts, lai iegūtu patērētāju, personāla, investoru uzticību.

Piemēram, firmas *Philips* misija ir: "Veidosim dzīvi labāku!"

Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola (RSEBAA) savā misijā norāda, ka tajā iegūstama augstākā izglītība, kura nodrošina "ceļu uz starptautisku karjeru".

Kompānijas *Procter&Gamble* misija ir ražot augstākas **kvalitātes un patērētāju vērtības produkciju**, kura sekmēs **cilvēku dzīves līmeņa paaugstināšanu** dažādās valstīs.

Misijas izvēlē jāizpilda konkrētas prasības: tai jābūt īsai, konkrētai, precīzai, lai to izprastu jebkurš cilvēks.

ASV speciālists A. Kempbels (*A. Campbell*) izvirzījis priekšlikumus, kā uzņēmumam veidot savu misiju:

- ◇ noteikt, kāpēc uzņēmums pastāv;
- ◇ izvirzīt stratēģiju (konkurētspēja un kompetence);
- ◇ vērtības, kurām tic uzņēmums un patērētāji;
- ◇ normas un rīcība, kuras ievēro uzņēmumā.

Dažkārt uzņēmumi cenšas savu misiju formulēt pārāk detalizēti vai arī uzskata, ka misija ir galvenais mērķis. Pastāv misijas un mērķu atšķirības.

Laika faktors. Misijai nav izteikta laika ierobežojuma un tā plānošanas kritēriju. Protams, misijas izvirzītajiem mērķiem ir precizēts sasniegšanas termiņš.

Specifika. Misiju izsaka specifiskā veidā, kuram ir vispārīgs, nosacīts raksturs un kurš nosaka uzņēmuma veidolu. Mērķi, turpretim, tiek paredzēti ļoti konkrēti, lai varētu noteikt to rezultātus.

Orientācija. Misija galvenokārt orientēta uz ārējo vidi. Tai jārada ticamība, piemēram, uzņēmumam jāklūst par līderi attiecīgajā nozarē.

Mērķi vairāk attiecināmi uz uzņēmuma iekšējo vidi un pastāv saistība ar uzņēmuma iekšējās vides elementiem — stilu, personālu, tehnoloģiju utt.

Mērījums. Misiju zināmā veidā var izmērīt, bet mērījumam vairāk ir kvalitātes raksturojums. Mērķi nosakāmi konkrētās kvantitatīvās mērvienībās. Uzņēmums nedrīkst kā misiju izvirzīt peļņas gūšanu. Turklāt peļņa ir izmērāma, un tā īpaši neatšķir uzņēmumu no konkurentiem. Misijas izvēle dod iespēju noteikt mērķus un izstrādāt stratēģiju.

Misijas noteikšanā dažāda pieeja būs uzņēmumam, kuru veido, un uzņēmumam, kurš darbojas jau ilgāku laiku. Tomēr abiem uzņēmējdarbības variantiem ir kopīgi nosacījumi:

- ◇ noteikt, kādai uzņēmējdarbībai pievērsīsies;
- ◇ skaidri, prasmīgi un izprotami izskaidrot misiju;
- ◇ nodrošināt pieņemtās misijas un stratēģijas īstenošanu;
- ◇ būt gataviem savlaicīgi izmainīt uzņēmuma misiju un stratēģiju.

Misijā jācenšas ietvert trīs galvenos aspektus:

- ◇ noteikt mērķtirgu;
- ◇ apmierināt attiecīgo patērētāju vajadzības;
- ◇ precizēt, kādas funkcijas īstēnos uzņēmums.

Uzņēmuma veicamā funkcija var būt ražošana, nododot realizāciju starpniekam vai arī izveidojot tirdzniecības tīklu, un produkta realizācija.

Apvienot visus trīs aspektus vienā misijas formulējumā nav viegli. Uzņēmums misijā var ietvert vispārīgo un konkrēto produkta apzīmējumu. Piemēram, ražot mēbeles, konkrēti mēbeles skolai, vai arī piedāvāt kosmētikas pakalpojumus, konkrēti sejas ādas kopšanai vai vēl noteiktāk — ādas tīrības uzlabošanai. Ja uzņēmums ir daudznozaru, tā misija būs vairāk vispārīga nekā šaura profila uzņēmumam. Daudznozaru un vairāku struktūrvienību uzņēmumam jānoformulē misija katrai nozarei vai funkcionālai struktūrvienībai (izpētes, mārketinga, finansu), saglabājot uzņēmuma kopmisiju. Šādas misijas izveidošana dod priekšstatu darbiniekiem, jo cilvēki parasti izjūt gandarījumu, ja viņu darbs asociējas ar uzņēmuma misiju, darbību un panākumiem. Mainot misiju, par to informējami visi darbinieki, turklāt izskaidrojot izmaiņu nepieciešamību un iespēju darboties jaunajā situācijā.

Ārējās un iekšējās ietekmes faktoru analīze

Uzņēmuma darbības analīzē jārod atbildes uz vairākiem jautājumiem:

- ◇ kas nosaka uzņēmuma stiprumu vai vājumu;
 - ◇ kādas būs attīstības iespējas;
 - ◇ cik efektīva ir uzņēmuma esošā stratēģija;
 - ◇ vai uzņēmuma noteiktā produkta cena ir konkurētspējīga;
 - ◇ cik noturīga ir uzņēmuma konkurētspēja;
 - ◇ kādas stratēģijas problēmas radušās;
 - ◇ kādas ārējo faktoru izmaiņas var notikt;
 - ◇ kādi uzņēmuma iekšējie uzbūves elementi kavē īstenot stratēģiju un kas būtu jāmaina;
 - ◇ vai pastāvošā dažādu grupu koordinācija nodrošina optimālu darbību.
- Uzņēmuma stiprās un vājās puses, draudus un iespējas var analizēt, izmantojot *SWOT* analīzes metodi.

Apzīmējums *SWOT* veidots no angļu valodas vārdu pirmajiem burtiem: spēks (*Strength — S*), vājums (*Weakness — W*), iespējas (*Opportunities — O*), draudi (*Threats — T*).

SWOT metode ietver šādus potenciālos stāvokļa raksturojumus:

⇒ iekšējās stiprās puses:

- ◇ pilnīga kompetence galvenajos jautājumos;
- ◇ pilnvērtīga tehnoloģija;
- ◇ labākas ražošanas iespējas;
- ◇ atbilstoši resursi;
- ◇ atzīts tirgus līmenis;
- ◇ optimāli izstrādāta funkcionālā stratēģija;
- ◇ efektīvs resursu izlietojums;
- ◇ ražošanas līdzekļu ekonomija;
- ◇ augsta konkurētspēja;
- ◇ zemas izmaksas;
- ◇ laba reklāma;
- ◇ atbilstošs inovācijas process, pietiekama novāciju rezerve;
- ◇ pārbaudīts, optimāls vadības process;
- ◇ atbilstošs darbinieku potenciāls;
- ◇ efektīva cenu politika;
- ◇ pēcpārdošanas apkalpošana;

⇒ iekšējās vājās puses:

- ◇ nekonkrētība stratēģijas attīstībā;
- ◇ novecojušās iekārtas tehnoloģija;
- ◇ nepietiekama peļņa,
- ◇ neapmierinošs vadības process;
- ◇ nepietiekama prasme paredzēt situācijas izmaiņas;
- ◇ augstākas produkta izmaksas nekā konkurentiem;
- ◇ nepietiekami finansu resursi;
- ◇ nepietiekami apzināts tirgus;
- ◇ ierobežots produkta noieta tīkls;
- ◇ nepietiekams prestižs;
- ◇ atpalicība novāciju izstrādē un inovāciju procesā;
- ◇ dažādas iekšējās ražošanas problēmas;
- ◇ nepilnīgi izstrādāta stratēģija un neaktīva rīcība tās izmaiņai;
- ◇ neatbilstošas darbinieku zināšanas un prasmes;

Konstatētās stiprās un vājās puses novērtē un attiecīgi ieraksta mārketinga kontroles kartītē:

Rādītājs	Vērtējums					Nozīmīgums		
	Nozīmīgs stiprais faktors	Nenožīmīgs stiprais faktors	Neitrāls faktors	Nenožīmīgs vājais faktors	Nozīmīgs vājais faktors	Augsts	Vidējs	Zems
Uzņēmuma imidžs								
Produkta tirgus daļa								
Un citi								

⇒ ārējās iespējas:

- ◇ apgūt jaunu tirgu un paplašināt patērētāju loku;
- ◇ iegūt novācijas, idejas;
- ◇ izmantot jaunākās tehnoloģijas un iekārtas;
- ◇ sašaurināt tirdzniecības barjeras, apgūt ārvalstu tirgu;
- ◇ izziņāt konkurentu vājumu un ietekmes mazināšanos;
- ◇ atrast iespēju izmantot strauju tirgus pieprasījumu;
- ◇ iegūt zinošus un prasmīgus darbiniekus;
- ◇ atrast partnerus;
- ◇ izmantot vertikālo integrāciju.

⇒ ārējie draudi:

- ◇ konkurentu spiediena palielināšanās un ienākšana tirgū;
- ◇ aizstājēja produkta parādīšanās;
- ◇ nelabvēlīgas demogrāfiskās izmaiņas;
- ◇ nelabvēlīgi jauninājumi likumdošanā;
- ◇ pret uzņēmumu vērsta profesionālo un nevalstisko organizāciju aktivitātes;
- ◇ patērētāju produkta vērtību izmaiņas, tajā skaitā modes mainība;
- ◇ izteikta atkarība no produkta dzīves cikla;
- ◇ patērētāju prasību pieaugums;
- ◇ nelabvēlīgas starpvalstu attiecības;
- ◇ inflācijas palielināšanās;
- ◇ valūtas kursa stabilitātes nenoturīgums;
- ◇ piegādātāju prasību izmaiņas;
- ◇ patērētāju maksātspējas samazināšanās.

SPĒKS nozīmē, ka uzņēmums veiksmīgi darbojas vai ka radušās vēl papildus iespējas. Spēku nodrošina zināšanas, pieredze, konkurētspēja, priekšrocības tirgū vai arī partnerības iespējas.

VĀJUMS rodas, kad nepietiek kāda būtiska faktora uzņēmuma funkcionēšanai vai rodas nespēja konkurēt.

Kad stiprās un vājās puses apzinātas un izvērtētas, tās salīdzina, lai noteiktu viena vai otra raksturojuma ietekmi. Turklāt jāņem vērā, ka visi stipro vai vājo pušu raksturojumi attiecīgajās situācijās nav līdzvērtīgi un tie var mainīties. **SWOT analīze ir stratēģijas bilance**, kur stiprās puses ir konkurences aktīvs, vājās puses — pasīvs. Svarīgi zināt, kuras puses pārkāpums attiecīgajā periodā ir noteicošākais. Stiprās puses uzņēmumam jāizmanto, bet vājās puses jāmazina vai jānovērš. Riskanti izstrādāt stratēģiju, kurai pārliets vājo pušu pārsvars.

Savukārt ārējās iespējas un draudi norāda uz nepieciešamību mainīt stratēģiju, lai izmantotu esošās iespējas un izstrādātu aizsardzības variantus pret draudiem.

SWOT analīzes atziņas pēc to izvērtēšanas ieraksta četrlaukumu matricā, lai varētu gūt atbildi uz šādiem jautājumiem (41. un 42. att.):

⇒ vai uzņēmumam pietiekami daudz stipro pušu, lai uz to pamata veidotu stratēģiju;

⇒ vai vājo pušu pārkāpums nemazina konkurētspēju un kuras vājās

pusēs stratēģijas plānā jāmaina vispirms;
 ⇒ kādas ārējās iespējas, apzinot savus resursus, uzņēmumam dotu iespēju gūt panākumus;
 ⇒ no kuriem draudiem jāizvairās vispirms un pret kuriem jāveido aizsardzība.

1. Nozīmīgās iespējas	3. Iespējas, kuras jāanalizē
1.1. —	3.1. —
1.2. —	3.2. —
—	—
—	—
—	—
utt.	utt.
2. Iespējas, kuras nopietni jāanalizē	4. Nenožīmīgas iespējas
2.1. —	4.1. —
2.2. —	4.2. —
—	—
—	—
—	—
utt.	utt.

41. att. Iespēju matrica

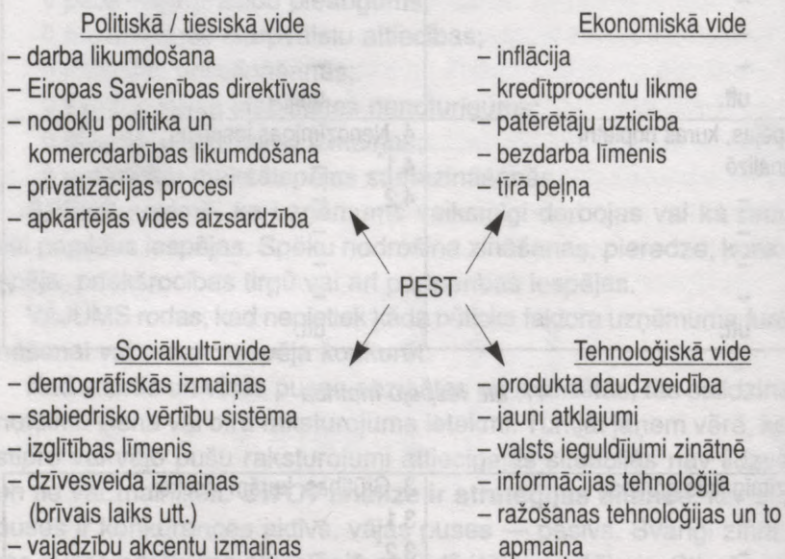
1. Nozīmīgākās grūtības	3. Grūtības, kurām jāseko
1.1. —	3.1. —
1.2. —	3.2. —
—	—
—	—
utt.	utt.
2. Grūtības, kurām nopietni jāseko	4. Nenožīmīgas grūtības
2.1. —	4.1. —
2.2. —	4.2. —
—	—
—	—
utt.	utt.

42. att. Draudu matrica

Iespējamais biznesa variants un tā rezultāti:

- ⇒ ideāls bizness — ievērojamas iespējas un nelieli draudi;
- ⇒ riskants bizness — vienāda lieluma iespējas un draudi;
- ⇒ nobriedis bizness — vienādi zemas iespējas un draudi;
- ⇒ problēmu bizness — sliktas iespējas un neizbēgamas grūtības.

Visai praktiska ir ārējo faktoru izpēte, izmantojot PEST analīzes metodi (P — politiskā un tiesiskā vide, E — ekonomiskā vide, S — sociālkultūrvide, T — tehnoloģiskā vide). PEST analīzē apzina faktorus, to iedarbības intensitāti, ietekmes un izmaiņu tendences (43. att.):



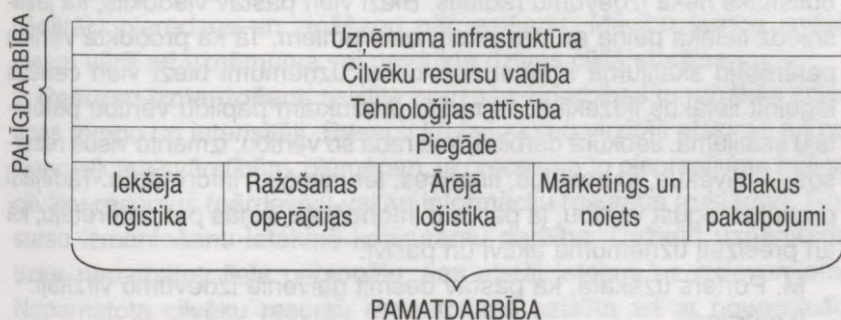
43. att. PEST analīzes metode

Produkta vērtība

Pastāv vairākas uzņēmuma izdevīguma analīzes metodes. Viena no tām ir produkta vērtības teorija, kas palīdz veidot konkurences stratēģiju.

Uzņēmuma konkurētspējas pārākumu M. Porters ierosinājis noteikt, izmantojot vērtību ķēdes koncepciju, nodrošinot patērētāju, piegādātāju un uzņēmumu līdzdalību patērētāja vērtības noteikšanai.

Uzņēmums iegūst konkurētspējas pārkāpumu, veicot stratēģiskus pasākumus lētāk vai labāk nekā konkurenti.



44. att. Uzņēmuma vērtību ķēdes kopskats (M. Portera teorija)

Uzņēmuma darbību nosacīti var iedalīt divās kategorijās: **pamatdarbībā** un **palīgdarbībā** (44. att.). Par pamatdarbību uzskata galaproduktu un tā realizāciju, kas iekļauj izejvielu nodrošināšanu, ražošanas procesu, produkta transportēšanu, mārketingu, realizāciju un pēcrealizācijas apkalpošanu.

Par palīgdarbību, kura pastāv saistībā ar pamatdarbību un sekmē to, uzskatāma sagāde, cilvēku resursu vadība, kā arī uzņēmuma kopīgās funkcijas (plānošana, organizācija utt. un infrastruktūras izveide). Tomēr sagādes tehnoloģijas attīstība un cilvēku resursu vadība ir nosacīti atdalāma no pamatdarbības. Turpretim uzņēmuma infrastruktūra nav saistīta tikai ar kādu atsevišķu darbību, bet tā nodrošina visa uzņēmuma funkcionēšanu.

Uzņēmuma vērtību ķēde nav autonoma, tā atrodas kopīgā sistēmā, kurā ir gan piegādātāji, starpnieki, patērētāji, gan citu vērtību ķēdes interesenti.

Katra uzņēmuma vērtību ķēde atšķiras no citām, jo dažāda ir to vēsture, stratēģija, panākumi. Izzinot šīs atšķirības, var precizēt konkurētspēju priekšrocības. Tā, piemēram, izpētot tirgus segmentu un konstatējot, ka uzņēmuma vērtības sakrīt ar konkrētajiem patērētājiem, rodas lielāka garantija produkta noietam.

Vērtību rādītājs ir komplekss, kas ietver gan cenu, gan produkta apjomu, kuru uzņēmums var realizēt, proti, tas, ko iegādājas patērētājs.

Ja šis kompleksais rādītājs pārsniedz izdevumus, tad uzņēmums strādā ar peļņu. Līdz ar to konkurētspējas raksturojumā šis rādītājs ir būtiskāks nekā izdevumu rādītājs. Bieži vien pastāv viedoklis, ka jāsašniedz lielāka peļņa ar mazākiem izdevumiem. Tā kā produkta vērtība patērētāju skatījumā ir visai noteicoša, uzņēmumi bieži vien cenšas ieguldīt lielākus līdzekļus, lai radītu produktam papildu vērtību patērētāju skatījumā. Jebkurā darbībā, kas rada šo vērtību, izmanto visus resursus — cilvēkus, materiālus, finanses, tehnoloģiju, informāciju. Tādējādi produkts iegūst vērtību, ja par to ir informācija, ziņas par patērētāju, kā arī precizēti uzņēmuma aktīvi un pasīvi.

M. Porters uzskata, ka pastāv desmit galvenie izdevumu virzītāji:

- ◇ mērogs;
- ◇ mācības;
- ◇ resursu izmantošana;
- ◇ saistība starp dažādiem darbības veidiem;
- ◇ saistība starp radnieciskām darbības struktūrām;
- ◇ integrācija;
- ◇ laika faktors;
- ◇ firmas politika;
- ◇ ģeogrāfiskā vide;
- ◇ institucionālie faktori.

Šie virzītāji var iedarboties katrs atsevišķi vai vairāki kopā, un tie iespējami atšķirīgi dažādos valsts reģionos, uzņēmumos, tomēr pastāv kopsakarības.

Mēroga ietekme uz izdevumiem nosaka tā efektivitāti, kad uzņēmums var veikt lielāka apjoma darbību, efektīvāk vai lietderīgāk izmantot nemateriālos līdzekļus lielāka apjoma produkcijai (reklāma, informāciju izstrāde). Mēroga ekonomika nozīmē arī to, ka uzņēmums visus resursus izmanto liela apjoma produkcijas sagatavošanai. Uzņēmumam tomēr jāseko mēroga optimālajam lielumam, lai nepieaugtu pārvaldes personāls, papilddarbības izdevumi. Mērogu nosaka stratēģija, ievērojot to, ka mērogs veidos konkurētspēju attiecībā pret konkurentiem.

Mācības sekmē izdevumu ekonomiku, jo tās ne tikai ceļ darba ražību, bet var samazināt izdevumus ražošanas un realizācijas objektu paplašināšanai. Mācības var dot izdevumu strauju ekonomiju, tomēr tās saistītas ar lielākiem izdevumiem. Tāpēc uzņēmumam jāizvēlas pakāpeniskas,

sistemātiskas darbinieku mācības uzņēmuma kultūras pilnveidošanā. Mācību efekts var būt atšķirīgs dažādiem darbības veidiem. Tās veicina darbinieku piesaisti no citiem uzņēmumiem, kā arī konkurentu vai piegādātāju pieredzes un zināšanu pārņemšanu. Mācību tempa izvēlē jāņem vērā arī uzņēmuma vai produkta dzīves cikla stadijas.

Resursu izmantošana saistīta ar uzņēmējdarbības turpmākās attīstības tempu un intensitāti. Resursi kā izdevumu virzītāji atšķiras arī no pieprasījuma svārstībām, piemēram, ja preces un to pieprasījums maina cilvēku resursus (pārdevēji) vai arī informāciju resursus (reklāma). Resursu izmantošanu ietekmē konkurentu darbība. Dažkārt uzņēmums uztur nepamatoti lielu personālu, kas atstāj ietekmi uz izdevumiem. Nepamatota cilvēku resursu izmantošana saistīta arī ar novecojušu tehnoloģiju vai roku darbu. Savukārt, novecojušas iekārtas prasa līdzekļus to remontam un uzturēšanai. Šie un citi faktori maina resursu izmantošanas lietderību un paaugstina izdevumus.

Saistība starp dažādiem darbības veidiem izprotama kā iekšējā un ārējā saite ar patērētāju vai piegādātāju vērtību ķēdi. Iekšējo vērtību ķēdes saistība (struktūra, kultūra, pilnvaru deleģēšana utt.) var ievērojami mazināt izdevumus kopumā pat tad, ja kādam ķēdes posmam palielina līdzekļus. Ja nav sakārtota saite ar piegādātāju, var rasties izejvielu uzkrājumi, kas palielina izdevumus.

Saite ar piegādātājiem sistemātiski jāanalizē, jo uzņēmums spēj tos ietekmēt vai pat nomainīt, vai arī daļu piegādātāju funkciju (iepakojums, transports) veic pats uzņēmums. Un otrādi, uzņēmums analīzes ceļā var pārliecināties, ka izdevīgāk atteikties no šīm darbībām un nodot tās piegādātājiem, piemēram, projektēšanu vai tirdzniecību. Analogiski uzņēmumam jārikojas attiecībā pret patērētājiem, izpētot viņu vērtību ķēdi. Vertikālās saites ar partneriem ir svarīgas un ciešas, jo tiek veidotas kopīgas vērtību ķēdes iezīmes.

Saistība starp radnieciskām darbības struktūrām nosaka pilnvaru deleģēšanu. Tādas kopīgas produkta izveides darbības kā pasūtījuma pieņemšanu, izpildi, noieta ceļu meklēšanu, mārketinga izpēti var veikt atsevišķas struktūrvienības, tomēr tās darbojas kopīgam rezultātam — produkta vērtības paaugstināšanai. Otrs saistību veids ir inovāciju ieviešana visās struktūrās, jo tās dod vajadzīgo efektivitāti.

Integrācijas pakāpi ietekmē uzņēmuma produkta saistība ar piegādātājiem. Ja izdodas īstenot integrāciju, tad var:

- ◊ samazināties piegādes izdevumi;
- ◊ vājināties tirgus ietekme;
- ◊ izveidoties nepārtraukts ražošanas process.

Tomēr integrācijai iespējams arī negatīvs efekts, jo uzņēmumam var būt izdevīgāk neveikt darbību, kura saistīta ar produkta tirdzniecību, un pilnībā to atdot starpniekiem.

Laika faktora ietekme ir visai nozīmīga. Laikā veiktās inovācijas, investīciju piesaiste un ieviešana tirgū nosaka uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības un ļauj apsteigt konkurentus. Savlaicīgi veiktā reklāma ir lētāka nekā reklāma sarežģītā tirgus situācijā. Laika faktors saistās arī ar citiem izdevumiem, piemēram, apmācību, resursu izmantošanu. Jānorāda, ka laika faktors nozīmē **ne tikai priekšlaicīgu darbību, bet gan savlaicīgumu**. Dažkārt produkta ieviešana tirgū ir nozīmīgāka vēlākā periodā, kad konkurentu piedāvājums piedzīvojis neveiksmi. Tas prasa mazāk izdevumu, jo var novērst konkurentu pieļautās kļūdas, labāk sakārtot resursus, izveidot savu vērtību ķēdi. Arī cilvēku resursus turpmāk var piesaistīt lētākus.

Firmas politikas izvēle tiek formulēta kā uzņēmuma misija un tās iekļaušana stratēģijā. Politika zināmā mērā saistīta ar citiem izdevumu virzītājiem. Politikas izvēli ietekmē mārketinga, personāla vadība, procesa tehniskā nodrošinātība.

Ģeogrāfiskās vides faktors var ietekmēt izdevumus atkarībā no:

- ◊ darbaspēka izvēles iespējām attiecīgajā reģionā;
- ◊ kvalificētā pārvaldes personāla nokomplektēšanas;
- ◊ izejvielu iegūšanas vai piegādes iespējām;
- ◄ uzņēmuma infrastruktūras izveides atkarībā no apkārtējās vides;
- ◄ reģiona klimata;
- ◄ reģiona kultūras;
- ◄ patērētāju skaita, viņu iepriekšējās pieredzes un produkta vērtības.

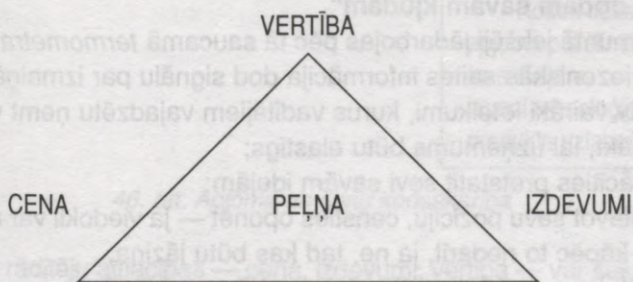
Vērtību ķēdē kāds no vides faktoriem var ietekmēt vairāk, cits mazāk nozīmīgi, kā arī rasties izmaiņas, ja kāda faktora ietekmes intensitāte atstāj iespaidu uz citiem.

Institucionālie faktori ir ne mazāk būtiski izdevumu virzītāju faktoru vidū:

- ◄ valsts likumdošana;

- ◊ nodokļu politika;
- ◊ nevalstiskās organizācijas;
- ◊ muitas noteikumi;
- ◊ vietējās pašpārvaldes prasības, noteikumi u. c.

Vadība var pieņemt lēmumu par produkta konkurētspēju, pamatojoties arī uz trijiem rādītājiem — cenu, izdevumiem, vērtību, kas pareizas sabalansētības gadījumā dod optimālu peļņu (45. att.).



45. att. Konkurētspēju faktori

Peļņu gūst, pareizi vadot biznesu, lai realizētu produktu, kuram ir vērtība patērētāju skatījumā, par saprātīgu cenu un pieņemamiem izdevumiem.

Izdevumi ir tie, ko uzņēmums izlieto produkta izgatavošanai, izmaksām darbiniekiem un piegādātājiem, lai nogādātu produktu tirgū.

Cena — summa, ko gatavs maksāt patērētājs.

Vērtība — pakāpe, kas patērētāja skatījumā padara dzīvi labāku, kāda tā nebūtu bez šā produkta.

Uzņēmuma vadībai jāprot manipulēt ar šiem trijiem rādītājiem kopumā. Menedžmentā parasti izvirza tēzi: svarīgi ir zināt kādu atsevišķu jautājumu vai problēmu, nevis visas iespējamās atbildes.

Iegūt vērtības prioritāti ir grūtāk nekā nomainīt cenu vai izdevumus. Vērtību mainīt nav viegli, līdz ar to aktuāls kļūst pazīstamais lorda Kelvina teiciens: **teorija sākas ar mērījumu, ko nevar izmērīt, to nevar vadīt un kontrolēt.** Tāpēc menedžmentā pastāv daudzveidīgas metodes, lai noteiktu vērtības skalu. Uzņēmējam būtu jārod visvienkāršākās atbildes uz šādiem jautājumiem:

- ⇒ ar kādu biznesu būtu jānodarbojas;
- ⇒ kādas ir patērētāja vajadzības un kā tās mainās;

- ⇒ kā produkts apmierina šīs vajadzības, salīdzinot ar konkurentiem;
- ⇒ kādai ir jābūt cenai pēc produkta vērtības, lai nodrošinātu vajadzības;
- ⇒ ar kādiem izdevumiem var nodrošināt šīs vajadzības.

Vērtību ietekmē visi resursi, jo izdevumus nosaka gan materiālo, gan cilvēku resursu lietderīga izmantošana.

Ne velti uzskata, ka cilvēks ar gadiem kļūst gudrāks, toties laika gaitā mašīnas noveco. Cilvēka uzkrāto pieredzi dažkārt dēvē par "**vērtējumu, ko mēs dodam savām kļūdām**".

Uzņēmumā iekšēji jādarbojas pēc tā saucamā *termometra principa*, kad atgriezeniskās saites informācija dod signālu par izmaiņām.

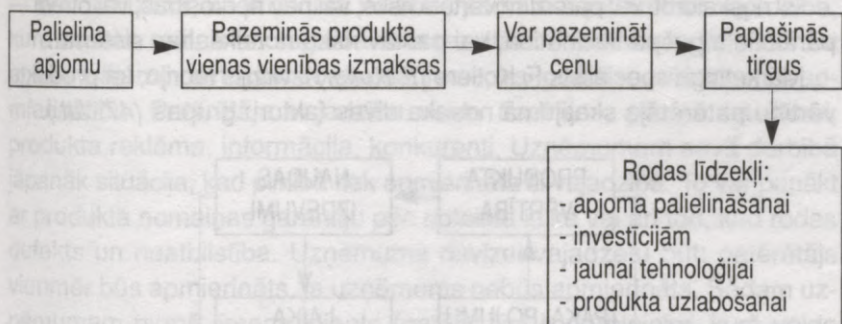
Pastāv vairāki ieteikumi, kurus vadītājiem vajadzētu ņemt vērā:

- ◇ panākt, lai uzņēmums būtu elastīgs;
- ◇ iemācīties pretstatīt sevi savām idejām;
- ◇ aizstāvēt savu pozīciju, censties oponent — ja viedokli var apstrīdēt, tad kāpēc to nedarīt, ja ne, tad kas būtu jāzina;
- ◇ zināt, kam un kā pretoties (aizsardzības taktika);
- ◇ atbalstīt darbiniekus.

Produkta vērtību raksturo arī pieprasījuma funkcija — attiecība starp produkta kvantitāti un to produkta tipu, kuru iegādājas patērētājs. Šo pieprasījuma funkciju var aktivizēt ar šādiem paņēmieniem:

- ◇ izzina patērētāju vajadzības, atrod adekvātus paņēmienus un tos izmanto līdz brīdim, kamēr patērētājs apzinās, ko viņš pats īsti vēlas;
- ◇ skaļi reklamē kādu būtisku sīkumu un to dara ar lielu troksni;
- ◇ sabalansē cenu un izdevumus;
- ◇ veic tirgus segmentāciju (vecums, dzimums, ģimene, nodarbošanās, izglītība, ienākumi, labklājība, dzimstība utt.);
- ◇ apzina cenas elastības jūtīgumu — cik patērētājs ir gatavs maksāt (%) un pie kādas cenas produktu pārstās iegādāties;
- ◇ pieradina modes izmaiņām. Mode jāuzskata par sociālu parādību, kura tikai vēlāk kļūst par ekonomisko rādītāju;
- ◇ veido ieradumu, kas ar laiku pastiprinās. Patērētājs parasti pierod pie cenas, mazāk pie diktētas vērtības;
- ◇ izmanto prestiža sindromu, kad atsevišķiem patērētājiem produkts ir prestiža noteicējs, piemēram, jaunākais auto modelis;
- ◇ izglīto patērētāju, sniedzot viņam plašākas zināšanas par produktu.

Izmantojot produkta apjoma pieaugumu, var iegūt papildu līdzekļus (46. att.).



46. att. Apjoma un cenu kopsakarība

Minēto rādītāju attiecības — cena, izdevumi, vērtība — var sakārtot pēc to iedarbības intensitātes un konkrētas situācijas. Iespējams pretstatīt:

- ◊ cenu pret izdevumiem;
- ◊ izdevumus pret vērtību;
- ◊ vērtību pret cenu;
- ◊ vērtību pret izdevumiem;
- ◊ cenu pret vērtību.

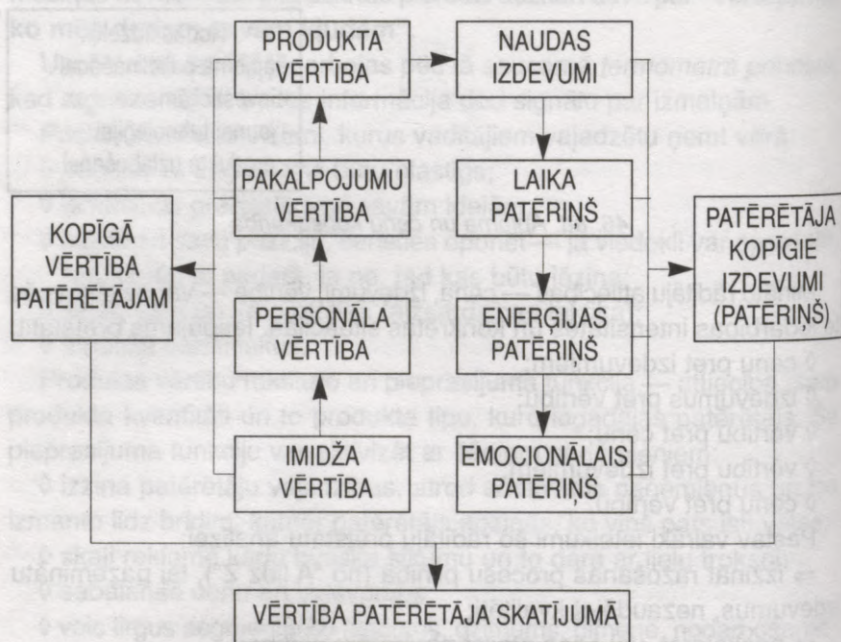
Pastāv vairāki ieteikumi šo rādītāju pretstatu analīzei:

- ⇒ izziņāt ražošanas procesu pilnībā (no "A līdz Z"), lai pazeminātu izdevumus, nezaudējot kvalitāti;
- ⇒ noskaidrot, vai cena atbilst patērētāju vērtībai;
- ⇒ revidēt uzņēmuma darbību kompleksi, lai izziņātu slēptos izdevumus, kas tos radījis un kas par to ir atbildīgs;
- ⇒ izveidot izdevumu alternatīvas un izvērtēt, cik tās būs sekmīgas, vai tās atmaksāsies, vai ir vēl citi varianti;
- ⇒ prognozēt, kā un par cik mainīsies izdevumi, ja palielināsies apjoms;
- ⇒ izpētīt resursus — cik ražīgs darbs, cik liels fiziskais kapitāls, cik izmaksā izejvielas un informācija;
- ⇒ noskaidrot vai pareiza ir uzņēmuma struktūra;
- ⇒ izziņāt, vai izdevīgāk paplašināt produkta spektru vai apjomu, vai abus;
- ⇒ noteikt, vai darbiniekus vajag steidzami apmācīt, vai to atlikt uz vēlāku laiku;

⇒ izpēīt, vai produkts jau radījis vērtību patērētājam, kā viņš reaģē pret cenu;

⇒ noskaidrot, vai pareizi novērtēts risks, vai nav nedrošības, vai otrādi — pārāk liela pašpārliecinātība, vai pastāv riska noteikšanas sistēma.

Mārketinga speciālists F. Kotlers (*F. Kotler*) izvirzījis teoriju, ka produkta vērtību patērētāja skatījumā nosaka divas faktoru grupas (47. att.):



47. att. Faktori, kas nosaka produkta vērtību patērētāja skatījumā

⇒ patērētāja kopīgie izdevumi, kuros ietverta nauda, produkta iegādes laika patēriņš, izlietotā enerģija produkta ražošanai un psihofizioloģiskais (emocionālais) ieguvums vai patēriņš;

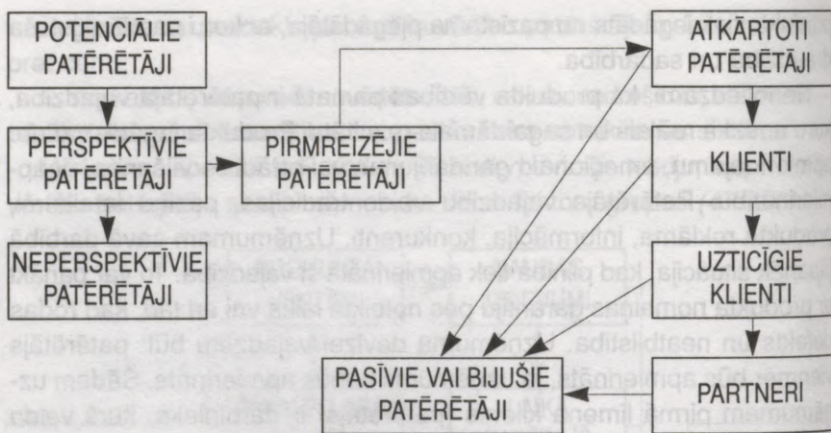
⇒ kopīgā vērtība, kas ietver produkta vērtību, pakalpojumus, personālu un imidžu. Vairākums patērētāju savlaicīgi izvēlas produktu, kurš apmierinātu viņu prasības, dažkārt vairāk orientējoties uz uzņēmuma darbību, mazāk uz izdevumiem un laika patēriņu. Var būt arī otrādi, kad svarīgāks ir laiks, mazāki sarežģījumi un emocionālais ieguvums. Produkta vērtību var ietekmēt arī tikai viens faktors, piemēram, personāls —

produkts tiek iegādāts no pazīstama piegādātāja, ar kuru pastāv ilgstoša draudzība un sadarbība.

Nenoliedzami, ka produkta vērtības pamatā ir patērētāja vajadzība, kuru nosaka reālais un sagaidāmais rezultāts. Produkta iegāde var dot apmierinājumu, emocionālo gandarījumu, vai otrādi — vilšanos, neapmierinātību. Patērētāja vajadzību veido tradīcijas, pažiņu ieteikumi, produkta reklāma, informācija, konkurenti. Uzņēmumam savā darbībā jāpanāk situācija, kad pilnībā tiek apmierināta šī vajadzība. To var panākt ar produkta nomaiņas garantiju pēc noteikta laika vai arī tad, kad rodas defekts un neatbilstība. Uzņēmuma devīzei vajadzētu būt: patērētājs vienmēr būs apmierināts, ja uzņēmums nebūs apmierināts. Šādam uzņēmumam pirmā līmeņa klients (patērētājs) ir darbinieks, kurš veido ārējo klientūru.

F. Kotlers iesaka vairākas metodes, ar kurām var kontrolēt patērētāju vajadzību apmierināšanu:

Metode	Iespējamā darbība
Priekšlikumu un reklamāciju iegūšana	Priekšlikumu un reklamāciju ieguves vienkāršošana, izgatavojot un izsniedzot patērētājiem gatavas veidlapas, kurās viņi var izteikt savu vērtējumu; radot "karstā telefona" iespējas.
Aptauja	Prakse liecina, ka apmēram 25% patērētāju nav pilnībā apmierināti, tomēr tikai 5% no viņiem izsaka pretenzijas. Uzņēmums, kurš ieinteresēts savā patērētājā, organizē aptauju, izmantojot anketēšanu, interviju vai reprezentatīvu telefona aptauju.
"Viltus" patērētāji	Uzņēmums izveido "viltus" patērētāju grupu, kuri uzņēmuma uzdevumā iegādājas produktu, izsaka pretenzijas kalpotājiem. Šādi patērētāji (aktieri) iegūst informāciju par produktu, servisu, personālu. Arī uzņēmuma vadība var būt "viltus" patērētāja lomā.
Patērētāju samazināšanās iemeslu analīze	Jāapzina iemesls, kāpēc patērētājs atsakās iegādāties produktu: vai viņš to dara pirmo reizi, vai atsakās no produkta atkārtotas iegādes. Turklāt jāizvērtē atteikumu pieauguma temps.



48. att. Patērētāju evolūcija

Produkta vērtības veidošana jāveic uzņēmumam, jo patērētāja viedokļa izmaiņa ir visai elastīga. Mārketinga speciālists Dž. Grifins patērētāju veidošanās norisi iedalījis vairākos etapos — no potenciāla patērētāja līdz sadarbības partnerim (48. att.). Uzņēmumam jāizpēta interesenti, no kuriem var noteikt potenciālos patērētājus. Grūtāk apzināt interesentus, kuriem ir negatīva attieksme, kā arī tos, kuri dažādu apstākļu dēļ, vispirms jau pirktspējas dēļ, nebūs perspektīvie patērētāji. Uzņēmumam svarīgi, lai patērētājs, kurš iegādājas produktu pirmo reizi, to darītu atkārtoti, turpmāk kļūtu par pastāvīgu klientu, lai nodibinātos partnerattiecības. Lai panāktu šādas partnerattiecības, ieteicams veikt piecu līmeņu pasākumus:

- ◊ bāzes, kad produkts tiek piedāvāts kā parasti;
- ◊ reaktīvos, kad produktu pārdod, bet vienlaikus aicina un stimulē patērētāju vērsties uzņēmumā pēc palīdzības, izsakot savas pretenzijas vai jautājumus;
- ◊ atbildības, kad uzņēmums pēc produkta pārdošanas interesējas, vai tas apmierinājis patērētāja vajadzības, uzzina ierosinājumus;
- ◊ produktīvos, kad uzņēmums laiku pa laikam vēršas pie patērētāja ar priekšlikumiem, jauninājumiem par esošo vai jauno produktu;
- ◊ partneriskos, kad uzņēmums darbojas nepārtrauktā saistībā ar patērētāju.

Veicot šos un citus pasākumus, uzņēmums var iegūt savus patērētājus un apmierināt viņu vajadzības.

Dž. Makartijs (*J. Makkarti*) mērķtirgus produkta klasifikācijā ieviesis četras galvenās sastāvdaļas: četri "P" = *Product* (produkts), *Price* (cena), *Place* (vieta) un *Promotion* (virzība) (49. att.).

Par produktu jāuzskata tā nomenklatūra, kvalitāte, dizains, raksturojums, tirgus marka, iepakojums, izmēri, apkalpošanas garantijas, iespēja atdot nomā, piegāde, remonts un instruēšana.

Cenā iekļauti cenrādis, atlaides, piecenojumi, maksājumu periodiskums, kredīta nosacījumi un tā jāsaista ar produkta vērtību patērētāja skatījumā.

Vieta ir tirgus daļa, asortiments, izvietošana, rezervju radīšana, transports, sadales kanāli, tajā skaitā starpnieku darbība.

Virzība — noieta stimulēšana, reklāma, apkalpošana, saite ar iedzīvotājiem, tiešais mārketingis.

Šīs četras sastāvdaļas ir ražotāja tirgus instrumenti. No patērētāja viedokļa pastāv citas prasības. Tās precizējis R. Louterborns (*R. Louterborn*), četriem "P" pretstatot četrus "C":

Ražotāja četri "P"	Patērētāja četri "C"
<i>Product</i> (produkts)	<i>Customer needs and wants</i> (patērētāja vajadzība un nepieciešamība)
<i>Price</i> (cena)	<i>Cost of customer</i> (patērētāja izdevumi)
<i>Place</i> (vieta)	<i>Convenience</i> (ērtība)
<i>Promotion</i> (virzība)	<i>Communication</i> (komunikācija)

49. att. Četru "P" un "C" teorijas

Pēdējā laikā četriem "P" pievienots piektais — *Public relation* — attiecības ar sabiedrību, jo tās dod iespēju ciešākai un ilgstošākai saiknei.

Produktu raksturo arī tirdzniecības marka. Tā var būt vārds, termins, zīme, simbols vai visu to savienojums, lai intensificētu produkta tirgu vai atšķirtu to no konkurentu produktiem. Tirdzniecības marka ir beztermiņa un patērētājam garantē produkta kvalitāti. Tā patērētājam asociē noteiktas raksturojošas pazīmes, kuras uzņēmums plaši izmanto reklāmā.

Tirdzniecības marka liecina par uzņēmuma kultūras sistēmu, vienlaikus atklāj katra uzņēmumā strādājošā individualitāti, var kalpot viņa dzīves, profesijas un politiskās darbības izaugsmei.

Tirdzniecības marka ir arī patērētāju tipoloģiskais rādītājs, kas raksturo viņu piederību kādai grupai.

Pastāv vairāki līmeņi patērētāja attieksmē pret tirdzniecības marku. Patērētājs:

- ◇ iegādājas produktu, ņemot vērā cenu neatkarīgi no tirdzniecības markas;
- ◇ ir apmierināts, viņam nav nepieciešams mainīt tirdzniecības marku;
- ◇ prot novērtēt tirdzniecības marku;
- ◇ paliek uzticīgs konkrētai tirdzniecības markai.

Uzņēmuma tirdzniecības markai var būt nozīmīga vērtība, un to iespējams daļēji pārdot. Firmas dažkārt to arī dara, savukārt atsevišķas firmas savai izaugsmei cenšas iegūt vairāku uzņēmumu tirdzniecības markas.

Augstākā tirdzniecības marka nodrošina uzņēmumam priekšrocības attiecībā pret konkurentiem, jo:

- ◇ mazāk līdzekļu jāizlieto mārketingam, kā arī reklāmai;
- ◇ nodrošina uzticību starpniekiem;
- ◇ var paaugstināt sava produkta cenu, ja marka ir kvalitātes rādītājs;
- ◇ rada uzticību investoriem, kreditoriem.

Izvēloties tirdzniecības marku, jāievēro:

- ◇ kurš šo marku atbalstīs;
- ◇ kam domāta marka — atsevišķam produktam, produktu grupai, visiem uzņēmuma produktiem vai arī kādā kombinācijā;
- ◇ kāda būs tirdzniecības markas lietošanas stratēģija.

Visai izdevīgi izvēlēties atsevišķa produkta tirdzniecības marku, jo neveiksmes gadījumā necietīs uzņēmuma kopīgā marka un uzticība. Šāda prakse ir dārgāka nekā kopīgās markas izstrāde, toties nepieciešama, ja uzņēmumam ir vairākas atšķirīgas produktu grupas.

F. Kotlers tirdzniecības markas stratēģijas izvēlei iesaka vairākus variantus.

⇒ Produkta līnijas paplašināšana, kad uzņēmums piedāvā produktus no tās pašas produkta kategorijas grupas ar tādu pašu tirdzniecības marku, bet ar jaunām produkta iezīmēm, piemēram, jaunu formu, tilpumu, krāsu, iepakojumu utt. Šāda prakse ir Rīgas piena kombinātam,

"Dzintaram", "Aldarim". Līnijas paplašināšana ir riskanta, jo jaunās markas iezīmes var iedragāt iepriekšējo imidžu.

⇒ Tirdzniecības markas robežu paplašināšana nozīmē, ka uzņēmums ar savu marku piedāvā jaunus produktus. Arī šim variantam ir riska faktors, jo jaunais produkts var negūt atsaucību, uzņēmuma marka zaudēs uzticību un patērētājs izvēlēties citu marku. Riska faktora ietekmi var izpētīt, pirms produktu nodod tirgū vai jauno produktu nodod tirgū kopā ar patērētājiem jau zināmo produktu. Labvēlīgs rezultāts būs tad, ja jaunam un ierastam produktam ir labs noiets, turpretī nelabvēlīgs, ja jaunais produkts zaudē pieprasījumu vai, vēl ļaunāk, ja kopā ar jauno produktu zaudē arī esošais.

⇒ Multimarkas. Uzņēmumi vienai produkta grupai izveido papildu marku, izceļot kāda atsevišķa produkta iezīmi. Šāda multimarka var sekmēt tikai nelielas tirgus daļas iekarošanu, tādējādi nebūs ienesīga. Uzņēmums šādi sadala līdzekļus, kuri varētu dot lielāku efektu, ieguldot tos kopīgas markas izveidei.

⇒ Jaunas tirdzniecības markas izvēlas, kad tiek veidota jauna, neraksturīga produkta grupa. Izraugoties marku, jāapzinās produkta apjoms, dzīves cikls, ilgums, markas izveidošanas izmaksas.

⇒ Kombinētajās tirdzniecības markās apvienojas vairākas esošās, jau populārās markas, un to izvēlē var piesaistīt produktam visu marku cienītājus. Šāda prakse ir auto ražotājiem, uzrādot, ka riepas ir cita uzņēmuma produkts. Piegādātāji var piekrist zaudēt savu marku un neprasīt tās reklāmu.

⇒ Markas repositionēšanu piemēro, kad tirgū konkurenta analogs produkts gūst patērētāju lielāku pieprasījumu.

Konkurētspējas novērtējums

Stratēģijas analizē un vēlāk plānošanā uzņēmuma vadībai jābalstās uz konkurētspēju novērtējumu, lai noteiktu:

- ◇ cik noturīga ir uzņēmuma vieta konkurentu vidū;
- ◇ kādi kritēriji liecina par konkurētspēju pārkāpumu vai atpalcību attiecībā pret galvenajiem konkurentiem.

Lai to noteiktu, var piemērot vairākus kritērijus. Mārketinga praksē bieži izmanto statistikas, matemātiskās modelēšanas, socioloģijas un

citas metodes. Vienkāršākā ir aptaujas metode.

Konkurētspēju stipro pušu kritēriji ir šādi:

- ◇ patērētāju skaita pieaugums;
- ◇ tirgus daļas noturīgums un paplašināšanās attiecībā pret konkurentiem;
- ◇ izstrādātās stratēģijas optimāla īstenošana;
- ◇ mērķu sasniegšana plānotajā termiņā;
- ◇ savlaicīga tirgus pieprasījuma noteikšana un tirgus segmentācija;
- ◇ peļņas iegūšana;
- ◇ inovāciju aktivizēšana;
- ◇ stratēģijas radošums un atbilstība situāciju izmaiņām;
- ◇ produkta mazākas izmaksas salīdzinājumā ar konkurentu produktu;
- ◇ produkta vērtība patērētāju skatījumā;
- ◇ produkta cena attiecībā pret konkurentiem un sava produkta izdevumiem.

Konkurētspēju vājo pušu kritēriji:

- ◇ tirgus daļas zaudēšana;
- ◇ peļņas samazināšanās;
- ◇ resursu, tajā skaitā finansu nepietiekamība;
- ◇ produkta vērtības samazināšanās;
- ◇ uzņēmuma prestiža pazemināšanās;
- ◇ stratēģijas plāna un mērķu nesasniegšana paredzētajā laikā;
- ◇ uzņēmuma nevarēšana uzturēt konkurētspēju;
- ◇ produkta kvalitātes pazemināšanās;
- ◇ novācību trūkums;
- ◇ tehnoloģijas atpalicība.

Katrs konkurētspējīgs kritērijs dod priekšstatu par notiekošajiem procesiem, tomēr tie nerada kopainu. Praksē var lietot vairāku kritēriju kompleksu, tādējādi gūstot iespēju noteikt kvantitatīvo rādītāju — konkurētspēju indeksu.

Īstenojot šādu metodi, uzņēmums izvēlas salīdzinošos kritērijus. To skaits vēlams robežās no 8 līdz 10, lai izslēgtu nejaušību gadījumus. Pārāk liels kritēriju skaits sarežģī vērtēšanas procesu.

Vērtēšanai lieto 10 ballu sistēmu, kur konkurētspējas augstākais novērtējums ir 10. Visu konkurentu atsevišķus kritērijus izvērtē, piešķirot tiem attiecīgu ballu skaitu, kuras turpmāk summē, un iegūst kopvērtējuma

indeksu. Jo lielāka summa, jo augstāka konkurētspēja, bet summas starpība liecina par to, cik liels ir pārākums pār konkurentiem vai atpalicība no tiem.

Lai vērtējums būtu precīzāks, katram kritērijam var noteikt koeficientu atbilstoši kritērija nozīmīgumam. Šajā gadījumā piešķirtā kritērija vērtējumu reizina ar koeficientu un iegūto summu dala ar kritēriju skaitu. Iegūtais rādītājs liecina par konkurētspējas attiecībām un uzņēmuma stāvokli salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem.

Uzņēmuma darbības analīzei lieti noder patērētāju vērtējums gan par atsevišķu produktu, gan par uzņēmumu kopumā. Vērtējumam var izmantot *tipoloģijas grupas* metodi. Patērētājiem aptaujā uzdot 8-10 jautājumus, uz kuriem paredz trīs atbilžu variantus: **piekritu, nezinu, nepiekritu**.

Patērētāju vērtējumu nosaka pēc formulas:

$$I = \frac{a(1) + b(0,5) - c(1)}{N}, \text{ kur}$$

I — vērtējuma indekss;

a — atbilžu skaits "piekritu";

b — atbilžu skaits "nezinu";

c — atbilžu skaits "nepiekritu";

N — aptaujāto skaits.

Jautājumus patērētājiem sakārto tā, lai atbilde "piekritu" būtu pozitīva no uzņēmuma viedokļa, un otrādi. Šādi var noteikt indeksu, kurš atrodas robežās no +1 līdz -1, visam izlases kopumam vai kādai atsevišķai patērētāju grupai — pensionāriem, skolēniem, auto īpašniekiem un pēc aptaujas mērķa arī citai grupai. Līdz ar to iegūst dažādas tipoloģijas grupas, kuras atšķiras pēc attieksmes pret produktu, rada šo grupu indeksa salīdzināšanas iespēju, kas ir svarīgi, izvērtējot tirgu.

Patērētāju attieksmei pret uzņēmumu un/vai produkta izpētei pakalpojumu sfērā var būt šādi kritēriji:

◇ ātra reaģēšana uz patērētāju vajadzībām;

◇ izpildes termiņa ievērošana;

◇ gatavība konsultēt;

◇ tehniskās iespējas;

◇ augsta apkalpošanas kultūra;

◇ liela darbinieku pieredze;

- ◇ dinamisms;
- ◇ pakalpojuma spektra plašums;
- ◇ papildu pakalpojumi;
- ◇ utilizācijas iespējas.

Visus vai daļu izvērtēto kritēriju ievieto tabulā, un tos novērtē pēc piecu ballu sistēmas:

NAV	1.	2.	3.	4.	5.	IR
Ātra reaģēšana						Ātra reaģēšana
Termiņa ievērošana						Termiņa ievērošana

Summējot visu aptaujāto atbilžu vērtējumus, iegūst rādītāju, kas liecina par uzņēmuma vai atsevišķa kritērija stiprām un vājām pusēm. Atkārtojot šo aptauju, iespējams salīdzināt notikušās izmaiņas.

Uzņēmuma darbības vērtējumu var iegūt, aptaujājot savus darbiniekus (iekšējos klientus) un patērētājus (ārējos klientus). Piemēram, abām grupām piedāvā astoņus kritērijus, kad katru aptaujāto lūdz tos sakārtot ranžētā rindā — lielāko atzīmējot ar 1 balli, zemāko — ar 8 ballēm:

VĒRTĒJUMA RĀDĪTĀJS	REITINGS	
	darbinieku	patērētāju
Uzticība	3	1
Iepakojuma drošība	4	8
Pēcapmaksas iespējas	6	6
Apkalpošanas ātrums	5	5
Informācijas pieejamība	1	3
Pēcpārdošanas apkalpošana	2	2
Utilizācijas iespējas	8	7
Cenu politika	7	4

Kā liecina tabula, iespējamas vērtējuma atšķirības, jo katrai aptaujāto grupai ir savs viedoklis. Uzņēmumam šāds vērtējums dod informāciju par turpmākās darbības uzdevumiem.

Lai salīdzinātu konkurētspējas, patērētājiem var piedāvāt pēc kritērijiem novērtēt visus konkurences uzņēmumus, piemērojot 5 ballu vērtējumu un izveidojot vērtējumu grafisko attēlojumu. Piemēram, uzņēmuma

C produktu iegādājas bieži, tas ir zināms un uzticams, bet produkts ir dārgāks nekā A un B produkts (50. att.).

	5.	4.	3.	2.	1.	
Pērku bieži						Pērku dažkārt
Zināms uzņēmums						Nezināms
Uzticams						Maz uzticams
Augošs						Nemainīgs
Mērena cena						Augsta cena

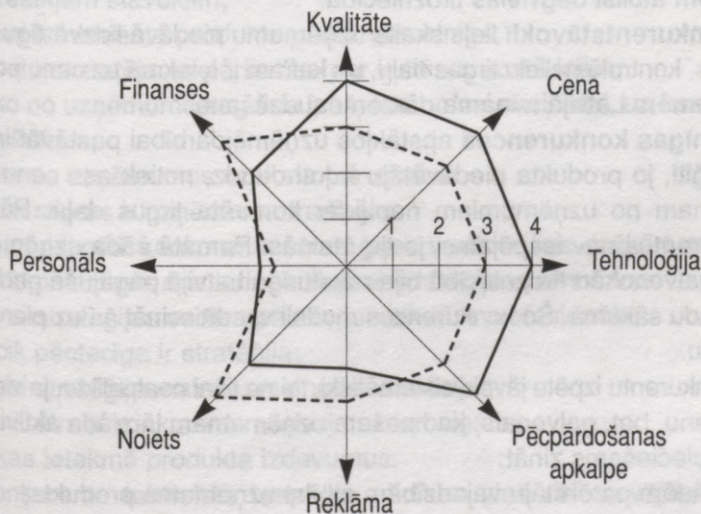
A -----

B - - - - -

C _____

50. att. Maizes ražotāju konkurentu salīdzinājums

Iegūstot informāciju un to analizējot, var salīdzināt konkurentu imidžu, finansu, tehnoloģiskos vai personāla resursus, organizatorisko un mārketinga darbību, novērtēt vairākus faktorus, par kuriem iegūta informācija (51. att.).



51. att. Konkurences daudzfaktoru shēma

Piemērā uzrādīti tikai astoņi faktori, to skaits iespējams daudz lielāks. Ar katru vērtējuma skalu var būt no 5 līdz 10. Par konkurentiem informācija iegūstama Uzņēmumu reģistrā, kā arī izmantojot oficiālo statistiku, uzņēmuma reklāmas vai preses izdevumus un ekspertu slēdzienus.

Uzņēmuma vadītājam svarīgi izpētīt konkurences iedarbības struktūru, kuru var iedalīt šādi:

- ◇ pēc monopola;
- ◇ pēc daļēja monopola;
- ◇ pēc daļējas konkurences;
- ◇ pēc pilnīgas konkurences.

Monopolstāvoklī uzņēmums iegūvis visu tirgu, jo tas ir vienīgais attiecīgā produkta piedāvātājs. Šādam produktam nav nepieciešama īpaša reklāma un pastāv noteikta cena. Uzņēmums pilnībā pārzina potenciālos konkurentus. Raksturīgs, piemēram, ir *Lattelekom*.

Daļējā monopolstāvoklī tirgu kontrolē atsevišķi uzņēmumi. Būtiska nozīme ir produkta reklāmai. Konkurējošie uzņēmumi cenšas neuzsākt cenu karu, sava produkta noietu panāk ar atsevišķu priekšrocību ieviešanu — apkalpošanu, piegādi un labu reklāmu. Latvijā šādam uzņēmumam atbilst degvielas tirdzniecība.

Konkurentstāvoklī liels skaits uzņēmumu piedāvā līdzvērtīgus produktus, kontrolē nelielu tirgus daļu, un katram ir ietekme uz cenu politiku. Kā piemērs Latvijā minama dārzena audzēšana.

Pilnīgas konkurences apstākļos uzņēmējdarbībai pastāvēt ir visai sarežģīti, jo produkta piedāvātāju ir ļoti daudz, notiek ass cenu karš, nevienam no uzņēmumiem nepieder konkrēta tirgus daļa. Pārzināt konkurentus nav iespējams, jo tie mainās. Pamatā šāda uzņēmējdarbība galvenokārt tirdzniecībā bija raksturīga Latvijā pagājušā gadsimta 90. gadu sākumā. Šo konkurences modeli var attiecināt arī uz piensaimniecību.

Konkurentu izpēte jāveic sistemātiski, lai ne tikai neatpaliktu, ja viņi veic izrāvienu, bet, galvenais, kad pašam uzņēmumam jāizrāda aktivitātes.

Nepieciešams zināt:

- ◇ kādām patērētāju vajadzībām atbilst uzņēmuma produkts;
- ◇ ar ko konkrēti nodarbojas konkurents;
- ◇ kas veicina konkurenta virzību;
- ◇ kādas ir konkurenta vājākās vietas.

Pamatā jāapzina četri galvenie konkurentu rīcības faktori:

- ◇ mērķi;
- ◇ plānotā attīstība;
- ◇ stratēģijas vadība;
- ◇ taktiskās iespējas.

Informācija par konkurenta **mērķiem** liecina, cik viņš ir apmierināts ar savu darbību, kādas var būt mērķu izmaiņas, kā viņš rīkosies, ja mūsu uzņēmums veiks kādus pasākumus. Svarīgi analizēt:

- ◇ peļņu, vai tā paredzēta kā ilgtermiņa vai īslaicīga, cik ātri un kā mainās uzņēmuma peļņas līmenis;
- ◇ riska pakāpi, vai konkurents riskē pirmais vai izvēlas nogaidošu pozīciju;
- ◇ līderību tirgū, vai konkurents vēlas būt starp daudziem;
- ◇ organizatorisko struktūru, kā sadalītas vadības funkcijas;
- ◇ kontroles funkcijas veikšanu, iekšējo auditu;
- ◇ lēmumu pieņemšanas metodes u. c.

Plānotās attīstības analīze dod pārskatu par to:

- ◇ kāds ir menedžeru vērtējums par uzņēmuma stratēģiju un atbilstību reālajam stāvoklim;
- ◇ vai konkurenta produkts paliek nemainīgs;
- ◇ vai konstatējama pārliecība par kultūras nostādņām;
- ◇ ko no uzņēmuma sagaida īpašnieki un/vai akcionāri, un kas ir viņu vērtības;
- ◇ kurus uzņēmumus uzskata par saviem;
- ◇ cik stipras ir uzņēmuma tradīcijas.

Svarīgi izpētīt konkurenta **stratēģijas vadību**, kas dažkārt nenotiek vai arī konkurents apmierinās tikai ar stratēģijas plānošanu:

- ◇ vai stratēģijas vadība pastāv, un cik tā ir profesionāla;
- ◇ cik pēctecīga ir stratēģija;
- ◇ vai stratēģija mainās, mainoties situācijai;
- ◇ cik ātra ir konkurenta reakcija uz izmaiņām;
- ◇ kas ietekmē produkta izdevumus.

Konkurenta **taktiskās iespējas** raksturo viņa rīcība, vājās vietas, apkārtējie draudi, izmaiņas un pārējo konkurentu uzbrukums. Nenolie dzami, ka iespējas un rīcību nosaka personāla, visu līmeņu menedžeru kompetence, spējas.

M. Porters rosinājis šādus konkurētspēju optimālās funkcionēšanas ceļus:

- ◇ kļūt par nozares (produkta) ražotāju ar viszemāko pašizmaksu;
- ◇ diversificēt tajā virzienā, kur produktam ir augstākā vērtība patērētāju skatījumā un kad viņi gatavi maksāt vislielāko cenu;
- ◇ fokusēt produktu konkrētai patērētāju grupai.

Variantus (alternatīvas) var attēlot shēmā:

Galvenais mērķis	Zema pašizmaksa	Diferencēšana
Konkurences mērogs	Līderības izdevumi	Diferencēšana
Šaurāks mērķis	Fokusēti izdevumi	Fokusēta diferencēšana

Zema pašizmaksa var nedot peļņu nākotnē, kaut arī kādu laiku nodrošina iespēju konkurēt tirgū, samazināt cenu. Zemās pašizmaksas iespaidā iegūto peļņu var reinvestēt ražošanā, lai uzlabotu produkta kvalitāti un saglabātu vidējās cenas līmeni. Zema pašizmaksa ļauj ne tikai nodrošināt konkurētspēju, bet arī izturēt noteiktu patērētāju un piegādātāju spiedienu, kā arī aizstājēja produkta ienākšanu tirgū.

Tomēr, uzturot zemāku pašizmaksu, pastāv riska faktori:

- ◇ uzņēmums, būdams apmierināts ar peļņu, var nokavēt konkurentu izrāvienu mūsdienīgāka un kvalitatīvāka produkta radīšanā;
- ◇ masu produkcijas gadījumā iespējams tikai viens līderis izdevumu samazināšanā, jo, notiekot cenu karam, pārējie uzņēmumi var iegūt tikai nelielas priekšrocības;
- ◇ zemās pašizmaksas faktoros konkurenti var izpētīt un apgūt;
- ◇ konkurenti var riskēt un uz laiku noteikt produkta cenu, kas vienāda ar pašizmaksu, balstoties uz citu peļņu nesošu darbību vai produktu.

Diferencēšanas stratēģija nozīmē piedāvāt jaunu, unikālu produktu, ko atzinīgi novērtē patērētājs un ir gatavs maksāt augstu cenu. Uzņēmumam šajā gadījumā jākontrolē pašizmaksa. Pamatota šai stratēģijai ir patērētāju vajadzību izziņāšana. Diferencēšanas stratēģija mazina asu konkurenci, kura vērojama masu produkcijai. Kad piegādātāji paaugstina produkta cenu, patērētāji var tai piemēroties, ja produkts atbilst viņu prasībām.

Tomēr pastāv arī riska faktori:

- ◇ konkurenti var apgūt unikālu produktu un uzsākt cenu karu;

◊ unikāls produkts var kļūt tikai par nelielas patērētāju grupas intereses objektu;

◊ nemitīga cenšanās atrasties tirgū, lietojot diferencēšanu, var prasīt ievērojamus līdzekļus jauna produkta izstrādei;

◊ ja uzņēmums nevēlas piešķirt līdzekļus diferencēšanai, tad cenu paaugstināšana var nedot peļņu.

Fokusēšanas stratēģija nozīmē konkrētas grupas vai patērētāju segmenta izvēli un viņiem vēlamā produkta nodrošināšanu. Šo stratēģiju piemēro uzņēmumi ar zemu pašizmaksu vai diferencētu stratēģiju. Fokusēšana var būt šaurāka vai plašāka. Uzņēmums ar zemu pašizmaksu iegūst priekšrocības, atsakoties no segmenta vai arī izņemot produktu, ja to nepieprasa attiecīgi patērētāji. Atšķirībā no diferencēšanas, kura virzīta uz unikālu produktu vai atsevišķām produkta īpašībām, fokusēšana ir produkta, arī unikāla, piedāvāšana konkrētai grupai. Fokusēšanas riska faktori var būt šādi:

◊ dažādu faktoru ietekmē iespējama esošās grupas samazināšanās vai izzušana;

◊ segmentā var ienākt konkurenti, jo mainījušās patērētāju vajadzības;

◊ konkurenti var izpētīt attiecīgo segmentu;

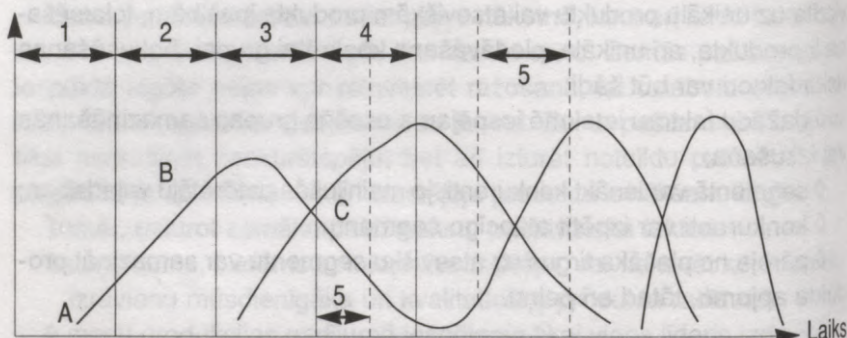
◊ pāreja no plašāka tirgus uz atsevišķu segmentu var samazināt produkta apjomu, tātad arī peļņu.

Stratēģijas pānošana

Stratēģijas plānošana ir komplekss, nepārtraukts, sistemātisks process, lai izveidotu un uzturētu ilgtermiņa saistību starp uzņēmuma misiju, mērķiem, potenciālajām iespējām un izdevību mārketinga sfērā, lai sasniegtu nākotnes pozīciju.

Stratēģijas plānošana balstās uz iegūtajiem analīzes rezultātiem.

Stratēģijas plānošana jāsaista ar uzņēmuma esošo stāvokli konkrētā dzīves cikla posmā:



Vienkāršā izpratnē dzīves cikls ietver četrus etapus. Pirmajā dzīves cikla etapā (1) notiek veidošanās process, otrajā (2) strauja attīstība, nobriešana, kurā uzkrājas pieredze, veidojas imidžs. Trešais etaps (3) ir sasniegumu laiks, ko var nomainīt ceturtais (4) etaps. Tātad A punkts ir cikla sākums, B punkts liecina par uzņēmuma stabilitātes robežu, bet C punkts var kļūt par uzņēmuma sasniegumu sabrukuma sākumu.

Stratēģijas plānošanas uzdevumi katrā etapā ir atšķirīgi.

Pirmajā etapā svarīgi plānot un izveidot konkrētu vadības struktūru ar noteiktu kompetenci un atbildību. Uzņēmuma veidošanās sākumā (A punkts) jāveic juridiskā procedūra un jānodrošina resursi. Ja to prasmīgi neveic, uzņēmums var nerasniegt otro etapu.

Otrajā etapā svarīgi plānot, kā savienot stratēģisko menedžmentu ar mārketingu, izpētīt, cik likumsakarīga ir produkta izvēle un kāds var būt produkta dzīves cikls.

Trešajā etapā nozīmīga ir uzņēmuma un īpaši produkta veidošana, kā arī diversifikāciju iespēju izpēte. Uzņēmuma darbību etapā no B līdz C var pagarināt, ja ņem vērā patērētāju vajadzības un uzlabo esošo produktu. Protams, šis ceļš ne vienmēr dod rezultātu ilgstošam laikam.

Ceturtajā etapā aktīvi jāvada personāls, jo bieži vien izsmelts daudzu darbinieku potenciāls un spējas.

Pats būtiskākais uzņēmuma dzīves ciklā ir savlaicīgi, tas ir, īstajā brīdī noteikt, kad jāsāk tajā jaunievedumi. Ja tas izdodas, tad šā cikla posmu robežas tuvinās (5) un samazinās ceturtais etapa zona. Šis procedūras nodrošinājumā svarīga loma ir uzņēmuma korporatīvai kultūrai, kad darbiniekiem un visiem vadības līmeņiem ir konstruktīva pieeja stratēģijas plāna īstenošanā. Īpaši aktuālas kļūst formālā līdera spējas konsolidēt resursus, lai cilvēki viņam ticētu.

Uzņēmuma dzīves cikla un katra posma stratēģijas plānošanā jābalstās uz šādiem principiem:

- ◊ plānojamo objektu ranžēšanu pēc to nozīmīguma;
- ◊ plānu variēšanu;
- ◊ plānu sabalansētību;
- ◊ plānu saskaņošanu ar ārējo vidi;
- ◊ stratēģisko un taktisko pieņemumu vienotību un pēctecību;
- ◊ plāna sociālo orientāciju (ekoloģija, drošība, cilvēku vajadzības);
- ◊ plānošanas modelēšanu un informācijas tehnoloģiju izmantošanu;
- ◊ atgriezeniskās saites nodrošināšanu starp stratēģijas vadību un plānošanu;
- ◊ koordinācijas un korekciju ieviešanu;
- ◊ plāna resursu nodrošināšanu;
- ◊ zinātniskās pētniecības pieeju.

Plānošanas procesā var noderēt vairākas konkrētas metodes:

- ◊ sistēmas analīze;
- ◊ SWOT analīze;
- ◊ produkta vērtības noteikšana;
- ◊ tirgus izpēte;
- ◊ konkurentu un konkurētspēju izpēte;
- ◊ indeksēšana;
- ◊ produkta kvalitātes analīze;
- ◊ produkta izmaksas analīze.

Stratēģijas plānošanā pastāv divi vispārpieņemtie veidi, kuri atšķiras ar plānošanas procesa etapu sakārtojumu un pēctecību.

Korporatīvā plānošanā sākums ir uzdevumu noteikšana, seko to analīze, stratēģijas analīze un plāna pieņemšana (52. att.).

ETAPI		PLĀNOŠANAS PROCESS	
1.	Uzdevumu noteikšana	1.1.	Uzņēmuma mērķu izvēle
		1.2.	Uzdevumu noteikšana mērķu īstenošanai
2.	Uzdevumu analīze	2.1.	Ražošanas efektivitātes prognozes atbilstoši esošajai stratēģijai
		2.2.	Prognozes nozīmīguma salīdzināšana ar izvirzītajiem uzdevumiem
3.	Stratēģijas analīze	3.1.	
		3.2.	Konkurences priekšrocību noteikšana
		3.3.	Uzdevumu koriģēšana atbilstoši 3. etapā iegūtajai informācijai
4.	Stratēģijas formulēšana	4.1.	Stratēģijas koncepcijas izstrāde
		4.2.	Stratēģijas variantu analīze (ņemot vērā noteiktos uzdevumus, kā arī ārējās un iekšējās vides analīzi)
5.	Stratēģijas īstenošana	5.1.	Stratēģijas lēmuma pieņemšana
		5.2.	Darbības plāna izstrāde
		5.3.	Koordinācija un kontrole

52. att. Korporatīvās plānošanas procesa shēma

Protams, vērojamas atšķirības stratēģijas noteikšanā nelielos uzņēmumos un lielās firmās. Tās var ietekmēt skaidrības un neskaidrības apstākļi, mainīga situācija. Līdz ar to stratēģijas tipi iedalāmi arī pēc to izveides un ieviešanas.

Stratēģijas plānošanā svarīgi ne tikai izpētīt un analizēt ārējo un iekšējo vidi, bet arī paredzēt faktorus, kuri ietekmē stratēģijas plānu un tā īstenošanu. Ne visi stratēģijas varianti tiek pieņemti, bet to izstrādes gaitā iegūtā informācija noder īstenošanas procesā, jo ietekmējošie faktori var izraisīt jaunus stratēģijas variantu projektus, kuri savienojami ar izstrādes procesa iegūtajiem variantiem.

Korporatīvās plānošanas metode var radīt problēmas, ja:

- ◊ izmaiņas apsteidz plānoto grafiku;
- ◊ ikdienas problēmas ietekmē zemāka līmeņa menedžeru darbību;
- ◊ plāna īstenošanas procesā rodas neparedzēti sarežģījumi, jauni ietekmes faktori.

Daudzi speciālisti uzskata, ka jāveido stratēģijas nostādne, kura ietver:

- ◊ vispārīgās vērtības un principus (misijas izzināšanu);
- ◊ darbību, kura nodrošina konkrētas klientu grupas vajadzību apmierināšanu;
- ◊ dažādu ar uzņēmumu saistītu grupu interešu un prasību ievērošanu (darbinieki, akcionāri, patērētāji, nevalstiskās organizācijas utt.);
- ◊ attieksmi pret izaugsmi, investīcijām, decentralizāciju un šīs attieksmes īstenošanu darbībā;
- ◊ darbinieku aktīvu līdzdalību plānošanā (53. att.).

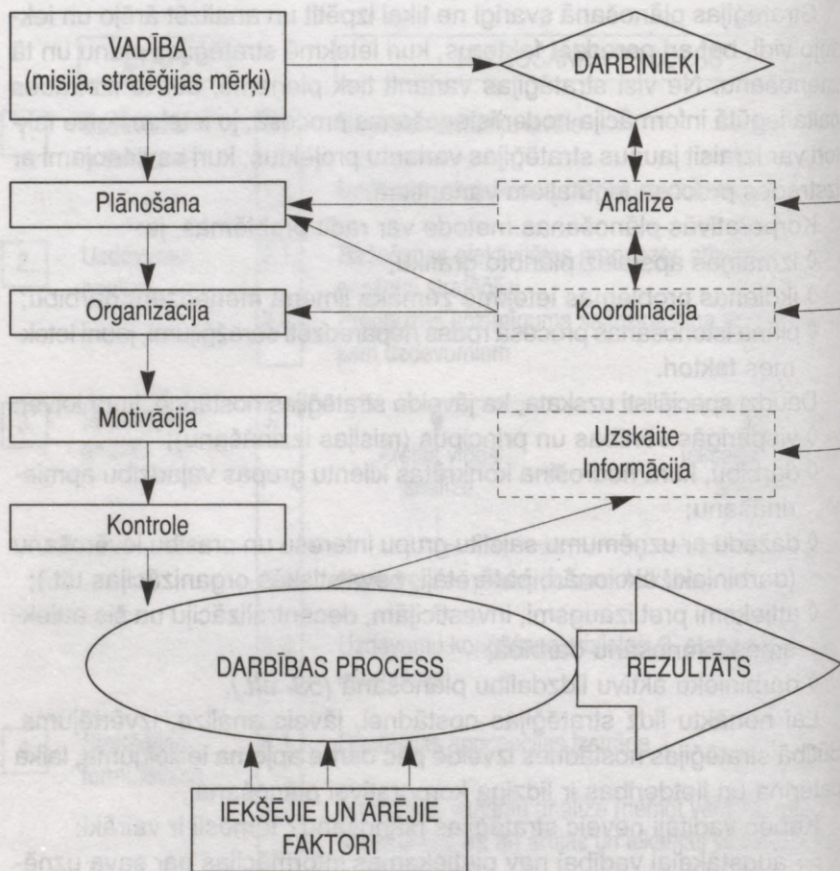
Lai nonāktu līdz stratēģijas nostādnei, jāveic analīze, izvērtējums. Būtībā stratēģijas nostādnes izveide pēc darba apjoma ietilpīguma, laika patēriņa un lietderības ir līdzīga korporatīvai plānošanai.

Kāpēc vadītāji neveic stratēģijas plānošanu? Iemesli ir vairāki:

- ⇒ augstākajai vadībai nav pietiekamas informācijas par sava uzņēmuma darbību;
- ⇒ augstākie menedžeri nevēlas pārmaiņas un cenšas saglabāt savu ierasto darba ritmu, rīcību, jo inovācijas prasa līdzdarbošanos;
- ⇒ vadību un augstākā līmeņa menedžerus nomāc ikdienas problēmas, un, tās risinot, viņiem neatliek laika nākotnes ieceru īstenošanai;
- ⇒ vadību apmierina stāvoklis un panākumi, tādēļ pārbaudītā darbība liekas pareizāka un būtiskāka;

⇒ stratēģijas izstrādes procesā var atklāties iepriekšējās darbības kļūdas un nepilnības;

⇒ uzņēmuma darbība virzīta, lai izdzīvotu, jo tas nonācis visai kritiskā stāvoklī.



53. att. Stratēģijas plānošanas un vadības shēma

Plānojot stratēģijas attīstību, jāatceras, ka mūsdienīga ražošanas sistēma jāuzskata gan par sociālu, gan tehnisku, līdz ar to jāplāno kopīgā stratēģija.

Tehniskā apakšsistēma ietver iekārtas, mašīnas, tehnoloģiju, pārvaldes zināšanas, struktūru, plānošanas metodes, ergonomiku, darba

izpildes metodes un iemaņas, darbinieku kvalifikāciju.

Tehniskā apakšsistēma ir fiziskā un cilvēka kapitāla savienotība.

Sociālā apakšsistēma ir mūsdienīgās ražošanas komponents, uzņēmuma pastāvīgs konkurētspēju paaugstināšanas faktors, kas pastāv ciešā sakarībā ar produkta kvalitāti un ražošanas izdevumiem.

Sociālā apakšsistēma ir uzņēmuma kultūras dzīve, darbinieku piedalīšanās lēmumu pieņemšanā.

Sociālo un tehnisko apakšsistēmu kopumā raksturo:

⇒ uzņēmuma filozofija, kas pamatojas uz to, ka visi darbinieki izprot uzņēmuma misiju, mērķus, darbojas kopā ar vadību un jūt atbildību par gūstamajiem rezultātiem;

⇒ pārvaldes organizatoriskā struktūra, kas nodrošina visu līdzdalību uzņēmuma pārvaldē;

⇒ darba vietu iekārtojums un izpildītāju loma lēmumu pieņemšanā;

⇒ iekārtu un tehnoloģijas izvietojuma shēma;

⇒ izglītojoša uzņēmuma izveidošana, panākot visu darbinieku profesionalitātes paaugstināšanu un paplašināšanu;

⇒ personālvadības koncepcija, kas nodrošina darbiniekiem darbu ilgstošam periodam;

⇒ resursu ieguldījumu efektivitāte, kritēriji.

Svarīgākais stratēģijā ir ņemt vērā to, ka ražošanu arvien vairāk raksturo:

⇒ nelielas struktūrvienības ar mazāku darbinieku skaitu, toties ar augstāku profesionālo sagatavotību;

⇒ maza pārvaldes līmeņu hierarhija;

⇒ decentralizācija un autonomijas piešķiršana struktūrvienībām, saglabājot kopīgo misiju un stratēģiju, kas ļauj aktivizēt inovāciju un tirgu apgūšanu;

⇒ darbības un produkta orientēšanās uz patērētāju;

⇒ savlaicīgs jauna produkta piedāvājums un inovācijas procesa samazināšana;

⇒ pēc iespējas mazāka izejvielu rezerves iegāde un uzglabāšana;

⇒ visu resursu efektīva izmantošana;

⇒ produkta ieguves efektivitātes sasniegšana, izmantojot mazākus resursus;

⇒ elastīga ražošanas sistēma, dažkārt to izveidojot tieši struktūrvienībā, kurā tā funkcionē;

- ⇒ produkta kvalitātes paaugstināšana, veltot uzmanību uzņēmuma darbības saskaņošanai ar patērētāju un piegādātāju;
- ⇒ nepieņemama rīcība pret jebkuriem resursu zudumiem;
- ⇒ visu efektivitāti nodrošinošu faktoru vienlaicīga novērtēšana un uzlabošana;
- ⇒ visu darbību lietišķa un pareiza veikšana jau no sākuma tā, kā tas nepieciešams;
- ⇒ ātra ražošanas tehnoloģijas, iekārtu izvietošana un darba vietu iekārtošana, ražošanas izmaiņām nepieciešamās iekārtas pārregulēšana un iestādīšana;
- ⇒ visu tehnisko iekārtu grupēšana tehnoloģiskajā ciklā;
- ⇒ tehnisko iekārtu optimāla noslodze;
- ⇒ ilgtermiņa līgumu noslēgšana ar vairākiem piegādātājiem (izejvielas, sagataves, starpnieki ražošanā, speciālisti);
- ⇒ darbinieku izglītošana, vairāku profesiju apgūšana un gatavība dažādu funkciju izpildei.

Amerikāņu speciālists M. Porters izvirzījis trīs pamatstratēģijas variantus, kuriem ir universāls raksturs.

Pirmā varianta pamatā ir izdevumi, kas rada izvēles brīvību cenu politikā, kā arī peļņas iegūšana. Šis variants ir aktuāls, kad samazinās inflācija, bet atsevišķos periodos parādās arī deflācija.

Otrais variants paredz produkta diferenciaciju, kad produktam ir sava tirdzniecības marka, kas apliecina tā unikalitāti. Dažkārt šā produkta unikalitāti mēģina veidot mājīgi un izmantot apstākļos, kad palielinās patērētāju individuālais pieprasījums.

Trešajā tiek aktualizēts atsevišķs tirgus segments un uzmanība pievērsta kādai patērētāju grupai. M. Porters to nodēvējis par fokusēšanas variantu.

Katrs variants paredz īpašu resursu un pieredzes izvēli:

Stratēģijas izvēle	Nepieciešamie resursi un pieredze	Prasības menedžmentam
Vadošās pozīcijas izdevumos	Būtiskas investīcijas Reinženieringa pieredze Darba procesa sakārtošana un palielināšana	Izdevumu sistemātiska kontrole Pamatota un izdevīga uzņēmuma struktūra Pilnvaru deleģēšana Motivēšana

Diferenciācija	Spēcīga mārketinga prasme Radošas spējas Īpaša vērība reinženieringam Ieguldījumi novācijās Līderība tehnoloģijā un produkta kvalitātē Pieredze nozarē Kontakti ar realizācijas kanāliem	Novāciju ideju koordinēšana Kvalitātes kontroles prioritāte Labvēlīga vide kvalificēta, radoša personāla iesaistīšanā
Fokusēšana	Visu minēto elementu izmantošana	Līdzīgi kā diferenciācijas variantam

Stratēģijas izvēle var būt arī detalizēta, akcentējot stratēģijas virzienu:
 ⇒ produkta un tirgus stratēģija virzīta uz konkrētu produkciju un tehnoloģiju, jaunu tirgus vietu;

⇒ mārketinga stratēģija nozīmē uzņēmuma strauju pielāgošanos tirgus apstākļiem, ņemot vērā izdevumus tirgus izpētei, kompleksus pasākumus noieta paātrināšanai;

⇒ konkurences stratēģija virzīta uz ražošanas izmaksu samazināšanu, produkta individualizāciju un kvalitātes paaugstināšanu, jaunu tirgus segmentāciju, sekojot konkurentu darbībai;

⇒ pārvaldes stratēģija īsteno struktūras un personāla izmaiņas;

⇒ jaunievedumu stratēģija palielina tehniskos līdzekļus un kapitālos ieguldījumus;

⇒ kapitālo ieguldījumu stratēģija balstās uz konkurentu izpēti un pamato līdzekļu plānošanu.

Uzņēmuma darbību pārmaiņās un stratēģijas perspektivitāti nosaka šādas prasības:

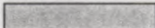
- ◇ skaidra mērķu izvēle;
- ◇ darbinieku un patērētāju uzticība pārmaiņām;
- ◇ informācijas un komunikācijas plašums;
- ◇ veiksmīga tehniskā sagatavošanās;
- ◇ vadības un darbinieku sadarbība;
- ◇ taktikas izvēle un koordinācija stratēģijas vadības procesā;
- ◇ pārmaiņu īstenošana noteiktā posmā, laikā un pilnā apjomā;
- ◇ darbinieku drošības garantēšana.

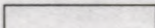
Pārmaiņas negatīvi var ietekmēt:

- ◇ ilgstoša neziņa par iecerētajām izmaiņām;
- ◇ pārmaiņas, kuras nav koordinētas struktūrvienībās;
- ◇ vadības, menedžeru, dažādu struktūrvienību, darbinieku grupu kultūras atšķirības;
- ◇ sarežģīta organizācijas struktūra;
- ◇ izteikta centralizācija.

Nīderlandes speciālists H. Visemā ierosinājis četrus stratēģijas modeļus — savlaicīgo, pakāpenisko, straujo, komplekso (54. att.).

Modelis	Savlaicīgais	Pakāpeniskais	Straujais	Kompleksais	Līmeņi
Uzdevumi					
Mērķi					1
Rīcība					2
Termiņi					3
Saturs					4

 — nenoteiktība

 — improvizācija

54. att. Stratēģiskās vadības modeļi

Savlaicīgo modeļi piemēro, kad visi pasākumi notiek atbilstoši iepriekš izstrādātam grafikam, kurā paredzētas pauzes, stratēģija un plāni ir detalizēti izstrādāti un strukturēti. Pauzes nepieciešamas, lai katru pārlicinātu par viņa personiskajiem panākumiem. Tas nenozīmē, ka ir pārtraukumi un ka tajos stratēģija netiek īstenota. Pauzēs noris procesu saskaņošana, lietišķā koordinācija. Šāda stratēģija prasa lielākus un stabilākus resursus.

Pakāpeniskā modeļa galvenās iezīmes ir šādas:

- ◇ procesa sagatavošana, darbinieku informēšana un izglītošana;
- ◇ noteikts grafiks: katru nākamo etapu sāk tikai tad, kad pabeigts iepriekšējais;

◇ procesā ieviestas korekcijas, ja izpildīts plānotais grafiks.

Straujo modeļi izmanto tad, kad laika trūkuma dēļ uzņēmumam nav bijis iespējams detalizēti izstrādāt plānu vai grafiku. Stratēģijas vadības procesā jānotiek "improvizācijai", aizkavētās vai nepilnīgās informācijas

papildināšanai, grafika precizēšanai. Šādas stratēģijas vadības galvenais trūkums ir laika deficīts, tāpēc nozīmīgi ir izveidot konsultatīvās grupas. Stratēģijas vadības procesā ne tikai jāizseko plānoto etapu izpildei, bet vienlaikus jāgatavojas nākamajam un arī turpmākajiem etapiem.

Kompleksais modelis ir vissarežģītākais, jo tas tiek īstenots nesa-gatavotības apstākļos. Kompleksā vadība paredz vienlaikus visu vai vairākuma sistēmas elementu pārveidi un ciešu saistību ar ārējo vidi. Protams, vides izmaiņas rada negatīvu efektu. Jebkurā stratēģijas vadības līmenī un ikvienam modelim izvirzīti konkrēti **mērķi**, kas pamatojas uz uzņēmuma misiju un galvenajiem mērķiem.

Otrajā līmenī **ričību** izvēlas no pārmaiņu rakstura un pēctecības, proti, izstrādātā plāna, kurā ietverti galvenie kontroles etapi — “ceļa stabiņi”.

Trešajā līmenī nosaka konkrētus izpildes **termiņus** un seko to ievērošanai.

Cetrutajā līmenī īsteno esošā un izstrādā nākamo etapu darbības **saturu**.

To, kuru vadības modeli izvēlēties, nosaka atkarībā no:

- ◊ izejas stāvokļa, izmainot potenciālu;
- ◊ mainīgās situācijas procesa;
- ◊ darbinieku sadarbības, uzticības;
- ◊ stratēģijas īstenošanas gatavības pakāpes, visu darbinieku atbalsta pārmaiņām.

Izmaiņu potenciālu raksturo:

No zema	Līdz augstam
- neuzticība vadībai	- pilnīga uzticība vadībai
- nepietiekama saskarsme	- spēcīga saskarsme
- nekonkrēti mērķi	- skaidri, saskaņoti mērķi
- izplūdusi stratēģija	- konkrēta stratēģija
- aizsardzības stratēģija	- aktīva, agresīva stratēģija
- nepietiekama kultūra	- pilnvērtīga kultūra
- nenoteikta vai sarežģīta organizatoriska struktūra	- atvērta un noteikta organizatoriskā struktūra
- uzņēmums nepārzina savu vietu sistēmā, centralizācija	- uzņēmums pārzina sistēmu, decentralizācija
- vecs uzņēmums	- jaunāks uzņēmums
- liels uzņēmums	- vidējs uzņēmums
- darba rezultāti viduvēji vai slikti	- labi darba rezultāti

Mainīgo situāciju procesu raksturo:

- ◇ vēlamais izmaiņu procesa temps;
 - ◇ izmaiņu procesa sarežģītība (tā mēdz būt augsta, ja vides ārējo faktoru ietekme un daudzveidība ir dinamiska, iekšējās sistēmas pārkārtošana notiek pakāpeniski).
- Darbinieku un vadības sadarbību raksturo:
- ◇ ticība pārmaiņām, tām jāatbilst patiesai nepieciešamībai;
 - ◇ laba informētība iepriekš un stratēģijas vadības procesā;
 - ◇ darbinieku iespēja iegūt zināšanas, attīstīt kompetenci;
 - ◇ personālam uzticēti pienākumi, noteikta atbildība un dotas pilnvaras;
 - ◇ neizteikts darbinieku protests pret pārmaiņām (viņi jūtas apdraudēti, radusies neziņa, palielinās darba slodze).

Prasības uzņēmuma struktūrai

Projektējot un ieviešot attiecīgo struktūru, izmaiņās jāņem vērā vispārāztītās prasības, kuras var papildināt ar specifiskiem noteikumiem.

Optimalitāte nosaka racionāli un lietiski izveidotos sakarus starp struktūrvienībām un vadības līmeņiem.

Operativitāte. Šī prasība ietver laika faktoru, kas nepieciešams sakaru uzturēšanai, lai laika posmā no lēmuma pieņemšanas līdz izpildei nenotiktu neatgriezeniskas, negatīvas izmaiņas, kas var ietekmēt pieņemtā lēmuma īstenošanu.

Ekonomiskums. Struktūrai jānodrošina vēlamā efektivitāte ar mazākiem pārvaldei atvēlētiem līdzekļiem.

Ticamība. Struktūrai jāgarantē informācijas ticamība, lai nepieļautu tās filtrāciju un nodrošinātu sakarus no augšas uz leju, un otrādi, kā arī sakaru nepārtrauktību.

Noturība. Struktūrai ir jābūt pārdomātai, lai nenāktos to bieži mainīt. Ja radusies nepieciešamība pārkārtot, tad jānodrošina iepriekšējās struktūras saglabāšana pārmaiņu periodam.

Elastīgums. Struktūra nav mūžīga, to var mainīt, ja rodas jaunas situācijas:

- ◇ izmaiņas misijā un stratēģijā;
- ◇ izmaiņas organizācijas izaugsmē, arī skaitliskajā ziņā;
- ◇ organizācijas dzīves cikla stadiju izmaiņas;

- ◇ ārējās vides faktoru tiešā un netiešā ietekme;
- ◇ centralizācijas vai decentralizācijas ieviešana;
- ◇ organizācijas kultūras izmaiņas.

Struktūras izveidošanā pastāv trīs etapi — analīze, projektēšana un tās efektivitātes novērtēšana.

Analīzes ceļā nosaka esošās vai jaunveidojamās struktūras atbilstību mērķiem. Analīzes kritēriji var būt šādi:

⇒ vadīšanas principi — attiecības starp centralizāciju un decentralizāciju, proti, kādus lēmumus un kādā līmenī tos pieņem, kādas ir pieņemto lēmumu sekas, kādas kontroles funkcijas veic attiecīgā vadības līmenī;

⇒ pārvaldes institūciju lietderība, to pārgrupēšanas nepieciešamība, mijiedarbības sakaru sistēmas darbības efektivitātes, pienākumu, tiesību un atbildības sadales lietderīgums, esošo starposmu darbība;

⇒ vadības funkciju — plānošanas, organizēšanas, motivēšanas un kontroles — īstenošana;

⇒ darbinieku piedalīšanās lēmumu sagatavošanā;

⇒ ražošanas un saimnieciskā darbība — tehnoloģisko procesu lietderība, uzņēmuma tehniskais nodrošinājums, to izmantošanas efektivitāte.

Analīzes rezultātā iegūst pārskatu par šaurām vietām, dublēšanos, neracionalitāti, funkciju nenosegtību.

Projektēšanas procedūru metodiku var nosacīti sadalīt šādās grupās:

⇒ analoģijas izmantošana, kad par pamatu ņem līdzīgu sava vai cita uzņēmuma struktūru;

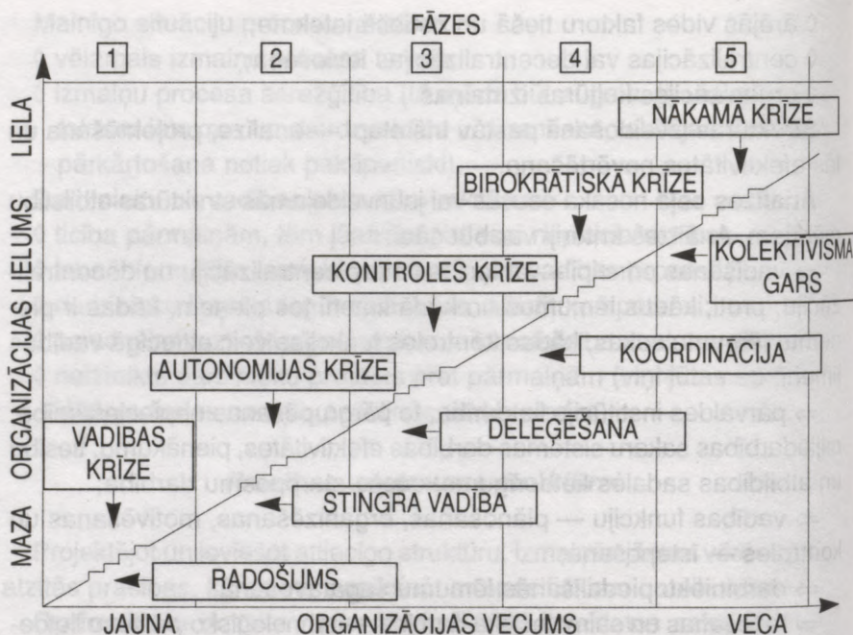
⇒ eksperta metode, kad priekšlikumus iesaka pieaicinātie eksperti, piedāvājot gatavu projektu vai tikai izsakot priekšlikumus;

⇒ modelēšana, kad izveido vairākus struktūras modeļus un tos novērtē. Šī metode ir darbietilpīga.

Projektēšanas laikā paredz struktūru tipu, nosaka līmeņus un sastāvu katrā no tiem, pārvaldes sastāvu, struktūrvienību un līmeņu mijiedarbību, sakaru sistēmu un visbeidzot izveido pieņemamo modeli.

Pasaules attīstīto valstu uzņēmumi (korporācijas, firmas) maina struktūru apmēram reizi piecos gados atkarībā no tā, kādā attīstības fāzē atrodas organizācija.

Vairāki speciālisti uzskata, ka organizācijai ir piecas dzīves cikla fāzes, kurās ir specifiski uzdevumi, metodes un struktūras (55. att.).



55. att. Organizācijas dzīves cikla fāzes

1. fāze — **organizācijas dzimšana** (dibināšana).

Mērķis —	MISIJAS NOTEIKŠANA
Uzdevums —	NODROŠINOT IZAUGSMI, IEKĻŪT TIRGŪ
Metode —	RADOŠUMS
Struktūra —	MAZĀKS LĪMEŅU SKAITS, LINEĀRĀ, CENTRALIZĀCIJA
Krīze —	VAR IESTĀTIES VADĪBAS STILA IZVĒLĒ (AUTOKRĀTISKS)

2. fāze — **bērnība un jaunība** (darbības paplašināšana).

Mērķis —	PEĻŅA, IZAUGSME
Uzdevums —	TIRGUS IEKAROŠANA UN NOSTIPRINĀŠANA, RESURSU PIEAUGUMS
Metode —	STINGRA VADĪBA, ATALGOJUMA PAAUGSTINĀŠANA
Struktūra —	MEHĀNISKAS STRUKTŪRAS NOMAIŅA UZ ADAPTĪVO, TO VEIC STIPRS LĪDERIS

Krīze — VAR RASTIES IZTEIKTAS AUTONOMIJAS REZULTĀTĀ

3. fāze — **briedums** (aktīva darbība).

Mērķis — SISTEMĀTISKA, PLĀNOTA IZAUGSME,
INDIVIDUĀLA IMIDŽA VEIDOŠANA

Uzdevums — TIRGUS PAPLAŠINĀŠANA AR PRODUKTA
DAŽĀDĪBU, PATĒRĒTĀJU INTEREŠU IZPĒTE

Metode — DECENTRALIZĀCIJA, PILNVARU DELEĢĒŠANA

Struktūra — DAŽĀDU STRUKTŪRU TIPU IEVIEŠANA
(INOVĀCIJU, PRODUKTA, BIZNESA CENTRU,
EKSPERTU GRUPAS), SPECIALIZĀCIJA

Krīze — VAR RASTIES NEPILNĪGAS KONTROLES REZULTĀTĀ

4. fāze — **novocošanās sākums** (augstākā brieduma pakāpe).

Mērķis — SAGLABĀT SASNIEGTOS REZULTĀTUS

Uzdevums — NODROŠINĀT STABILITĀTI

Metode — DARBĪBAS KOORDINĀCIJA, PERSONĀLA
PIEDALĪŠANĀS PEĻNAS SADALĒ

Struktūra — KONGLOMERATĪVĀ (katra struktūrvienība veidota
pēc cita tipa: vienā — funkcionāla, otrajā — teritoriāla,
trešajā — matricas utt.)

Krīze — VAR RASTIES NEPAREIZAS BIROKRĀTIJAS
IESPAIDĀ

5. fāze — **atdzimšana** (jaunievedumi).

Mērķis — VISU FUNKCIJU ATDŽĪVINĀŠANA (plānošana,
organizācija, motivēšana, kontrole)

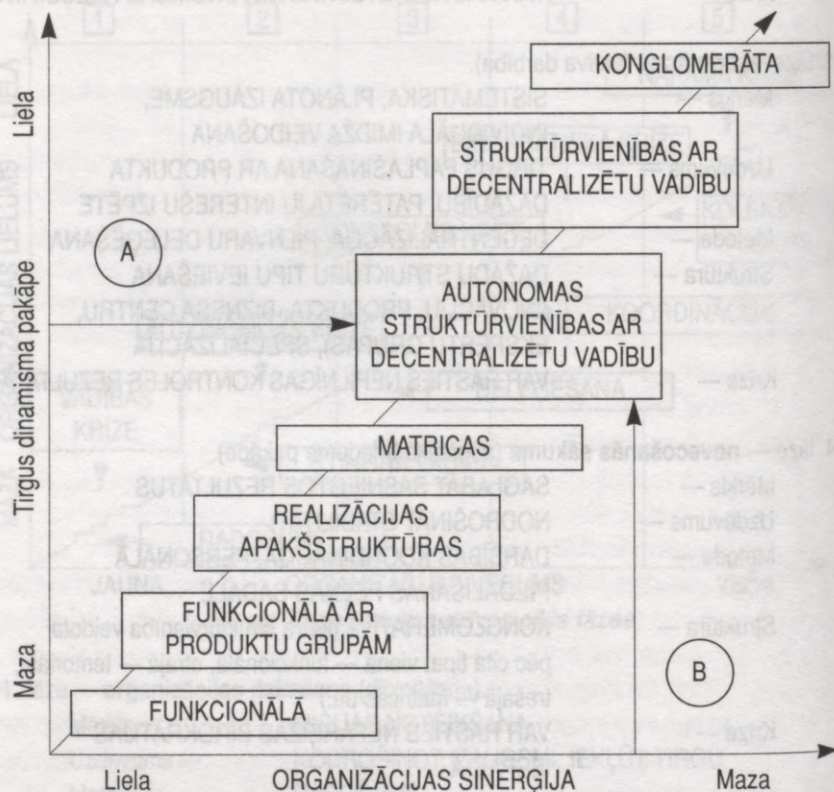
Uzdevums — ATJAUNOŠANA, RESURSU MEKLĒŠANA
(tirgus, personāla, patērētāju)

Metode — KOLEKTĪVISMIS

Struktūra — NĀKOTNES MEKLĒJUMI

Krīze — TĀS IESTĀŠANĀS JĀPROGNOZĒ

Nīderlandes menedžmenta speciālists H. Visemā uzskata, ka organizācijas struktūras formu izvēle atkarīga no tirgus un organizācijas iekšējo funkciju dinamisma un sinerģiju savstarpējas atkarības (56. att.).



56. att. Funkcionālā dinamisma un sinerģijas pakāpe

Termins *sinerģija* pastāv zināmā saistībā ar stratēģijas politiku. H.Ansofs (*H. Ansoff*), kurš zinātnē ieviesa šo terminu, izdala:

- ◊ noieta sinerģiju — vienas organizācijas priekšrocību produkta noieta no mārketinga un reklāmas viedokļa;
- ◊ ražošanas sinerģiju — ražotnes jaudas izmantošanu, apmācības procesa organizāciju, izejvielu iegādi, ražošanas izdevumu ekonomiju;
- ◊ investīciju sinerģiju — zemes un ēku izmantošanu;
- ◊ vadības sinerģiju — pieredzes un menedžeru apmaiņu.

Turklāt vēl pastāv mērķa sinerģija, ko iegūst struktūrvienību vadības apstākļos. Decentralizētā organizācijā funkcionālo sinerģiju var palielināt,

atceļot ierobežojumus, nevis izmantojot piespiedu korporāciju. Svarīgi ir sakari starp viena amata vai viena reģiona cilvēkiem. Ja, piemēram, tirgus dinamisms sasniedz A pakāpi, bet organizācijas iekšējais funkcionālais dinamisms un sinerģija mazināta un uzrāda B pakāpi, tad var pieņemt autonomo struktūru veidošanu, saglabājot tikai centrālo vadības institūciju. Bez tam organizācijas struktūras izveidē jāņem vērā:

⇒ tā kā produkts domāts konkrētam patērētājam, tad jāpanāk, lai iekšēji saistītos izstrāde, ražotne, kvalitāte utt. un lai iegūtu patērētājiem vēlamus rezultātus;

⇒ ja produkta pilnveidošanu labāk realizē autonomās struktūrvienības, tām jāuztic izpēte;

⇒ ja struktūrvienībām ir savs darba tirgus, tad vajag decentralizēt vadību;

⇒ ja struktūrvienības veiksmīgāk īsteno izejvielu iegādi un sadarbību ar piegādātājiem, loģistiku un citas it kā neraksturīgas funkcijas, arī tās ieteicams deleģēt struktūrvienībām.

Bez pastāvīgas struktūras stratēģijas vadībai lietderīgi noorganizēt grupas, kurās būtu iespējams diskutēt, attīstīt idejas, sniegt informāciju. Šādu grupu var izveidot atsevišķā struktūrvienībā vai arī kā visas organizācijas speciālistu forumu.

Centralizācija un decentralizācija

Struktūras veidošana saistīta ar pilnvarām, kādas paliek augstākajam vadības līmenim un kādas tiek deleģētas zemākajiem līmeņiem.

Pilnvaru deleģēšana — tiesību un pienākumu piešķiršana padotajiem konkrētas darbības veikšanai un attiecīgas atbildības noteikšana.

Pilnvaras piešķir, lai:

⇒ padotie savus pienākumus veiktu pilnā apjomā;

⇒ pilnvaras nodotu pēc iespējas zemākiem līmeņiem, atbrīvojot augstāko līmeni citām funkcijām;

⇒ nodrošinātu koordināciju visos līmeņos;

⇒ saglabātu organizācijas misiju;

⇒ aktivizētu visas struktūrvienības un visus darbiniekus;

⇒ organizācija darbotos patērētāju interesēs;

⇒ konkrēti apzinātos, kurus pienākumus un tiesības kam deleģēt;

⇒ ievērotu ciešu saistību ar decentralizāciju un pilnvaru deleģēšanas pamatprincipiem.

○ Par deleģēšanu neuzskata gadījumus, ja:

◇ augstākā līmeņa vadītājs noliek pilnvaras;

◇ atsakās no atbildības;

◇ zaudē kontroli;

◇ izvairās no lēmumu pieņemšanas;

◇ nepiedalās stratēģijas izstrādē;

◇ par kļūdām vaino tikai padotos.

Pastāv pilnvaru deleģēšanas pamatprincipi:

⇒ kontroles diapazons, kas atkarīgs no padoto skaita, vadītāja un darbinieku spējām, darba tehnoloģijas, teritoriālā izvietojuma, darbinieku motivācijas, organizācijas struktūras;

⇒ atbildība, kas nozīmē, ka deleģēšana neatbrīvo no atbildības to, kurš deleģē;

⇒ tiesības, jo deleģēt drīkst saskaņā ar pastāvošiem normatīvajiem aktiem, savukārt, nevar deleģēt pienākumus, nenodrošinot tiesības;

⇒ pakāpenība, proti, deleģēšana no augstākā uz zemāko līmeni, neizlaižot kādu no tiem, pretējā gadījumā var rasties nepilnīga atgriezeniskā saite un nepietiekama informācija;

⇒ pārskats, kas nodrošina pilnīgu skaidrību par deleģēto pilnvaru lietderību un novirzēm;

⇒ efektivitāte, kas liecina, ka pilnvaras, tiesības un atbildība ir precīzi definētas un saprastas, dos gaidīto rezultātu.

Centralizācija ir galveno pilnvaru saglabāšana augstākajā vadības līmenī.

Praksē nav sastopama pilnīga centralizācija vai decentralizācija. Augstākā vadība patur sev tiesības pieņemt lēmumus, risināt galvenos jautājumus, vienlaikus daudzus jautājumus deleģējot zemākajiem līmeņiem. Tādējādi noteikt centralizācijas vai decentralizācijas pakāpi var tikai, salīdzinot organizācijā notikušās izmaiņas kādā laika periodā.

Centralizāciju var censties noteikt, izmantojot dažādus kritērijus:

⇒ lēmumu skaita salīdzināšanu, kurus pieņem attiecīgi augstākā un zemākā līmeņa vadība;

⇒ padoto darbinieku, kā arī pieņemto lēmumu izpildes kontroli. Decentralizētā organizācijā augstākā līmeņa vadība nepārbauda padoto vadītāju ikdienas lēmumus;

⇒ zemāko līmeņu vadītāju pieņemto lēmumu izpildes sekas, jo ieguvums lielāks, jo lielāka decentralizācijas pakāpe;

⇒ zemāko līmeņu vadītāju tiesības pieņemt nozīmīgus lēmumus, tajā skaitā par resursu izmantošanu, personāla vadību, struktūrvienību stratēģiju;

⇒ augstāko un zemāko līmeņu vadītāju sadarbību organizatorisko struktūru modeļu un konkrēto struktūrvienību izvēlē;

⇒ oficiāli un juridiski noformēto deleģēto pilnvaru skaitu zemāko līmeņu vadītājiem.

Centralizācijas priekšrocības:

⇒ uzlabo kontroli un koordināciju;

⇒ samazina mazāk pieredzējušu vadītāju kļūdīšanās iespējas lēmumu pieņemšanā;

⇒ palīdz novērst situācijas, kad kāda no organizācijas struktūrvienībām aug un attīstās uz citu struktūrvienību vai visas organizācijas rēķina;

⇒ ļauj saprātīgāk izmantot centralizētas administrācijas personāla pieredzi un zināšanas;

⇒ nodrošina organizācijas iecerēto darbību tās sākumstadijā;

⇒ sekmē nepieciešamās pārmaiņas, tajā skaitā stratēģijas vadībā;

⇒ vieglāk iegūstams pārskats par organizācijas darbību kopumā;

⇒ veicina vienotu informācijas sistēmas izveidi;

⇒ ekonomē pārvaldes uzturēšanas izdevumus.

Decentralizācija — formālās varas vairākuma pilnvaru deleģēšana zemākajiem līmeņiem.

Decentralizācija uzskatāma par īstenu, ja:

⇒ deleģē vienlaikus uzdevumu un atbildību;

⇒ deleģē savlaicīgi, noformējot tiesības un pienākumus amata aprakstos, struktūrvienību nolikumos;

⇒ deleģē pilnvaras ilgākam laika periodam un tās nemaina, nepieļauj pilnvaru pāradresēšanu;

⇒ deleģējot ievēro personāla spējas;

⇒ ņem vērā organizācijas kultūru, tradīcijas;

⇒ netiek kavēti organizācijas attīstības tempi, nepamatoti mainīta misija, stratēģijas plāns;

⇒ tiek ievērota ārējās vides faktoru ietekme;

⇒ tehnoloģija atbilst decentralizācijas īstenošanas pakāpei;

- ⇒ decentralizācija nerada pārlietu lielas un nevajadzīgas izmaksas;
 - ⇒ decentralizācijai sagatavoti visu līmeņu menedžeri.
- Decentralizācijas priekšrocības:
- ⇒ rada iespēju lēmumu pieņemšanā iesaistīt lielāku skaitu darbinieku, tāpēc viņi vairāk izjūt savu patstāvību;
 - ⇒ ļauj pieņemt lēmumu tam vadītājam, kuram attiecīgā problēma saprotamāka un kurā viņš ir kompetentāks;
 - ⇒ palīdz apmācīt un veidot jaunus vadītājus, dod iespēju viņiem patstāvīgi lemt, vadīt;
 - ⇒ ļauj plašāk izmantot darba tirgu organizācijas personāla sastāva atjaunošanai, pilnveidošanai;
 - ⇒ nodod integrālo vadību un atbildību līdz pat zemākajam pārvaldes līmenim. Tas nozīmē samazināt vai pat nepieļaut darbības trūkumus, paaugstināt disciplīnu;
 - ⇒ palīdz izveidot un ieviest savu struktūrvienības kultūru;
 - ⇒ plašāk izmanto motivācijas faktorus.

Integrācija

Decentralizācijas pakāpei ir arī noteikta robeža, kas atbilst konkrētai situācijai. Decentralizācijas process cieši saistīts ar integrāciju.

Integrācija ir visu struktūrvienību darbības vienotība, lai sasniegtu organizācijas izvirzītos mērķus.

Struktūrvienību vienotību panāk, vadības procesā īstenojot plānošanas, organizācijas un motivācijas funkcijas.

Augstākā līmeņa vadībai:

- ⇒ misija un stratēģija jāizskaidro visiem darbiniekiem, lai viņi darbotos kopīgo mērķu interesēs;
- ⇒ organizācija jāskata kā atvērta sistēma;
- ⇒ jāveido organizācijas vienoti noteikumi, procedūras, kuri nodrošina pareizu un savlaicīgu lēmumu pieņemšanu situācijās, kuras atkārtojas;
- ⇒ mainīgas situācijas apstākļos organizācijā jāveido vadības grupas;
- ⇒ jāizvēlas integrācijas nodrošināšanas veids "no augšas uz leju" vai "no apakšas uz augšu". Pēdējais piemērojams situācijai, kad struktūrvienības ir patstāvīgas savā stratēģijā. Procesā "no augšas uz leju" jā saglabā pilnvaru deleģēšana un veiktā decentralizācija;

⇒ integrācija, tāpat kā decentralizācija, jāapgūst teorētiski un vēlāk praktiski, lai veidotu sinerģisko saiti. To nevar panākt ar rīkojumiem, tāpēc nepieciešama uzņēmējdarbības integrālās attīstības decentralizācija;

⇒ jānodrošina, lai starp augstāko un zemāko vadību nebūtu starposmu, kas var kavēt integrāciju. Jābūt tiešu kontaktu iespējām;

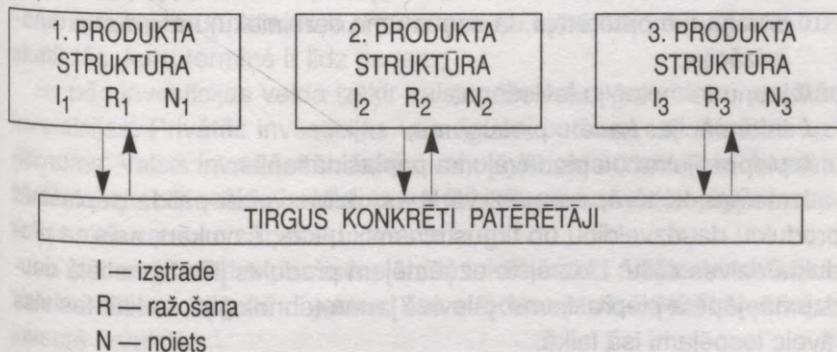
⇒ jāpanāk korporatīvās kultūras pilnveidošana un nostiprināšana.

Mūsdienu uzņēmējdarbība orientēta uz tirgu, līdz ar to mainās tradicionālā pieeja menedžmenta teorijai un praksei, vispirms jau integrētās atbildības piešķiršana uzņēmumu struktūrām, jo tās ir ciešākā kontaktā ar patērētājiem un spēj ātrāk reaģēt un pieņemt lēmumus. Protams, jebkura struktūra ir un paliek uzņēmuma kopīga sastāvdaļa.

Struktūrvienību vadīšana — organizatoriskais un vadīšanas stils, kurš virzīts uz uzņēmējdarbības decentralizāciju, tajā pašā laikā optimizējot korporatīvo sinerģiju.

Struktūrvienību vadības koncepcija balstās uz šādiem principiem:

- ◇ uzņēmējdarbības atbildības decentralizācija;
- ◇ iekšējo attiecību regulēšana uz līguma pamata;
- ◇ uz patērētāju orientētas darbības projekta izstrāde;
- ◇ antrepenierisma ieviešana;
- ◇ stratēģiskās un operatīvās rīcības un atbildības decentralizācija;
- ◇ stratēģijas vadības sinerģijas, korporatīvās kultūras un izglītojošā uzņēmuma veidošana.



57. att. Struktūrvienību vadīšana

Šo principu ieviešana nodrošina tirgus drīzāku apgūšanu, jaunievedumu mobilitāti, uzņēmuma orientāciju uz konkrētu patērētāju (57. att.).

Struktūrvienību sekmīga vadīšana nozīmē, ka:

⇒ katrai struktūrvienībai ir skaidra un precīza misija. Tas dod iespēju izvēlēties konkrētu patērētāju, neradīt konkurenci savā uzņēmumā, izveidot vienotu darba komandu;

⇒ starp struktūrvienību un augstāko vadību nepastāv starpposmi. Visu sistēmas sadarbību un attiecības nosaka līgums. Tiešie kontakti ļauj sadarboties ar citām struktūrvienībām;

⇒ struktūrvienībai ir brīvas kontrakttiesības ar piegādātājiem, patērētājiem, starpniekiem;

⇒ struktūrvienība patstāvīgi veic produkta izstrādi, mārketingu, ražošanu un realizāciju, protams, ja tas fiziski iespējams;

⇒ patstāvība attiecas arī uz loģistiku un kvalitātes kontroli, administratīvajām funkcijām (finanses, personāls, struktūra, informācija, saimniecība);

⇒ struktūrvienībai ir tiesības piedalīties menedžera izvēlē;

⇒ uzņēmumā kopumā izstrādāta vadības informācijas sistēma, darbības uzskaitē un atskaitē, tā pilnībā attiecināma arī uz struktūrvienībām, un augstākā vadība var veikt kontroli;

⇒ uzņēmumā ieviesta korporatīvā kultūra, kas nodrošina sinerģisko saiti starp augstāko vadību un struktūrvienību, novērš negatīvu konfliktu rašanos.

Mūsdienās struktūrvienību autonomija nepieciešama, jo pastāv:

◇ cilvēku (kā patērētāju, tā uzņēmuma darbinieku) individuālā dinamizācija;

◇ jaunu tehnoloģiju ieviešana;

◇ informācijas kanālu pieaugums;

◇ pieprasījuma un piedāvājuma paplašināšanās.

Izmaiņas kultūrā, normās, vērtībās, dzīvesveidā palīdz paplašināt produktu daudzveidību un tirgus dinamiku, kas, savukārt, saīsina produkta dzīves ciklu. Līdz ar to uzņēmējam produkts jāražo nelielā daudzumā, jāpēta pieprasījums, jāievieš jauna tehnoloģija, turklāt tas viss jāveic iespējami īsā laikā.

Tehnoloģijas ieviešanu nosaka jauni materiāli, zinātniskās informācijas pieejamība, biotehnoloģijas aktīva izmantošana produkta ražošanā. Mainās arī stratēģijas analīze, plānošana, aktīvāka kļūst stratēģijas vadīšana, pieaug taktikas nozīmīgums. Tās pamatā ir informāciju plūsmas.

Parādās jauni produkti, tirgus kļūst globālāks. To veicina gan informācija, gan sakaru un transporta iespējas.

Visi minētie faktori ir savstarpēji saistīti un aktīvi mainās cita faktora ietekmē.

Investīciju stratēģijas plānošana un vadīšana

Investīcijas (latīņu valodā *invest* — ieguldīt) nozīmē izmantot papildu kapitālu, lai to nākotnē palielinātu.

Uzņēmējdarbībā pieņemts uzskaitīt šādus investīciju tipus:

◇ investīcijas fiziskajā aktīvā — ēkas, iekārtas, mašīnas;

◇ investīcijas naudas aktīvā — no juridiskajām vai fiziskajām personām saņemtie naudas līdzekļi;

◇ investīcijas nemateriālā aktīvā — ieguldījums personāla izglītošanā.

Investīcijas var klasificēt:

⇒ pēc ieguldījuma objekta — finansu un reālās investīcijas;

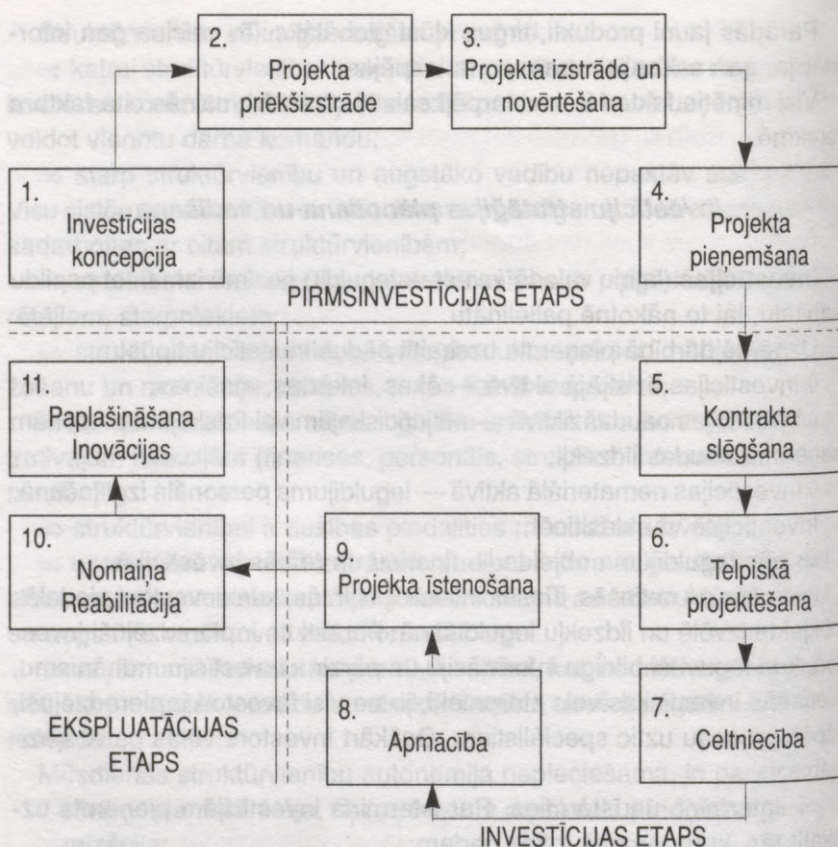
⇒ tiešās un netiešās. Tiešās investīcijas ir tās, kuru investors piedalās objekta izvēlē un līdzekļu ieguldīšanā. Parasti tie ir pieredzējuši investori, kuri ieguvuši pilnīgu informāciju un pārzina investīciju mehānismu. Netiešās investīcijas veic starpnieki, jo ne visi investori ir pieredzējuši, tāpēc procesu uztic speciālistiem. Dažkārt investors vēlas palikt neziņams;

⇒ ilgtermiņa un īstermiņa. Par īstermiņa investīcijām pieņemts uzskatīt tās, kuru termiņš ir līdz gadam;

⇒ pēc investīcijas veida izšķir valsts, ārvalstu, kopīgās un privātās investīcijas. Privātās investīcijas veic fiziska persona vai privātais uzņēmums. Valsts investē no budžeta vai uzņēmuma līdzekļiem. Ārvalstu investori var būt valsts, juridiskās vai fiziskās personas. Kopīgās investīcijas veic valsts un ārvalstu investori;

⇒ pēc reģionālām pazīmēm atzīst iekšējās un ārējās investīcijas. Valsts iekšienē investē objektos, kas atrodas valstī, ārējās investīcijas investē ārvalstīs.

Lēmumi par investīcijām ir viena no svarīgākajām lietišķajām iniciatīvām, kuras jāveic vadībai, jo investīcijas piesaista finansu resursus uz ilgāku periodu. No biznesa viedokļa jebkuras investīcijas, kuras ļauj sasniegt plānoto mērķi, uzskatāmas par pareizām.



58. att. Investīciju projekta izstrādes etapi un stadijas

Investīciju mērķis nav tikai produkta apjoma maksimalizācija, resursu izdevumu samazināšana, projekta efektīvs tehniskais risinājums vai peļņas maksimalizācija, bet arī optimāla visu tehnisko un ekonomisko aspektu saistība, kas faktiski ir biznesa stratēģijas plānošanas galvenais mērķis.

Investīcijas projekts ir:

- ◊ komplekss pasākums, kas nodrošina noteikta mērķa sasniegšanu;
- ◊ organizatorisku, tiesisku, finanšu dokumentu sistēma, kuri nepieciešami rīcības īstenošanai.

Projektus var iedalīt vairākās kategorijās pēc:

- ◊ mēroga — mazi un globāli projekti;

◊ īstenošanas termiņiem — īslaicīgi un ilgtermiņa. Īslaicīgi projekti pamatā iecerēti, lai saglabātu vietu tirgū, izturētu konkurenci;

◊ kvalitātes — bezdefektu un defektu projekti. Bezdefektu projekta uzdevums paaugstināt produkta kvalitāti, un to izmaksas ir visai augstas;

◊ resursiem — multiprojekti, modeļu projekti un īpašie projekti, piemēram, ņemot vērā klimatiskos apstākļus.

Multiprojekti ir robeža no atsevišķa līdz vairākiem projektiem. Galvenais uzdevums ir taisnīga resursu sadale starp projekta dalībniekiem, kuri piedalās multiprojektā. **Modeļu** projekts paredz izmantot jau gatavas modeļu konstrukcijas, tehnoloģiju.

Investīcijas projekta izstrāde notiek cikla trijos etapos — pirmsinvestīcijas, investīcijas un ekspluatācijas. Katrā etapā ir vairākas stadijas (58. att.).

Pirmsinvestīciju etaps ietver:

◊ investīcijas ideju un koncepcijas meklēšanu;

◊ projekta iepriekšējo izstrādi;

◊ projekta pēdējo formulējumu, tehnisko, ekonomisko un finansiālo novērtēšanu;

◊ projekta galējo izskatīšanu un pieņemšanu.

Šāda projekta pirmā etapa secība dod zināmu garantiju investīcijas projekta atbilstībai, jo sākumā jānovērtē, kur ieguldīt līdzekļus, tad jāizskata projekta īstenošanas iespējamie aspekti, lai pieņemtu optimālo projektu. Ja šāds projekts interesē potenciālo investoru, jāturpina tā izstrāde.

Idejas meklējumam pirmajā etapā ir vairāki nosacījumi, kas rada iespēju atklāt koncepciju:

⇒ derīgo izrakteņu vai citu dabas resursu esamība, kurus var izziņāt pētījumu ceļā. Šo resursu lokam iespējams ļoti plašs diapazons — nafta, mežs, pat ārstniecības augi utt.;

⇒ tautsaimniecības tradīcijas un iespējas, lai tās ņemtu vērā pārstrādes rūpniecībā un produktu īstenošanā;

⇒ iespējamās pozitīvās demogrāfisko, sociālo un ekonomisko faktoru izmaiņas nākotnē;

⇒ jaunu produktu parādīšanās tirgū, kuri nomaina iepriekšējos;

⇒ importa apjoma pieaugums, kas izraisa vietējās ražošanas nomaiņu ar importa produktu;

⇒ līdzīgu valstu ražošanas struktūru pieredzes un tendenču izmantošana;

⇒ patērētāju vajadzības, kuras jau radušās vai var rasties nākotnē;

⇒ informācija par atsevišķu produktu ražošanas pieaugumu, kuri guvuši vērtību patērētāju skatījumā;

⇒ diversifikācijas iespējas (esošās vai perspektīvās), izmantojot vienotu izejvielu bāzi, piemēram, koksnes pārstrāde no ražošanas pārpalikumiem vai nekvalitatīva kokmateriāla;

⇒ produkta apjoma palielināšana, lai sasniegtu vienas vienības izmaksas samazināšanos;

⇒ labvēlīga investīciju apstākļu izveidošanās, piemēram, valdības lēmums par palīdzību atpalikušajiem valsts reģioniem.

Nosauktie priekšnosacījumi ir idejas pamatā, tad seko projekta iepriekšēja izstrāde. Ņemot vērā to, ka investīciju projekts atšķirībā no ierastā biznesa plāna paredz ievērojamu līdzekļu ieguldījumu, jācenšas gūt atbildi uz diviem jautājumiem:

⇒ vai koncepcija ir tik saistoša un dos tik ievērojamus rezultātus, ka nepieciešams turpināt produkta izstrādi — detalizēt tehniskos, ekonomiskos un finansu rādītājus;

⇒ vai koncepcijā ir kādi īpaši aspekti, kas var sekmēt projektu un kam jāpievērš īpaša uzmanība. Šos aspektus iespējams apzināt pilotāžas pētījumā, piemēram, organizējot pārbaudes tirgu un to izpētīt.

Ja gūta atbilde uz šiem jautājumiem, tad nepieciešams veikt:

◇ tirgus izpēti — apjomu un noieta perspektīvu;

◇ produkta izdevumu un cenu pretstatījumu, lai iegūtu priekšstatu par potenciālo peļņu;

◇ izzināt faktorus, kas var ietekmēt produkta īstenošanu tā sākuma periodā;

◇ noteikt kriērijus un informācijas avotus, lai sistemātiski un noteiktā termiņā konstatētu projekta realizēšanas gaitu.

Investīciju projekta izstrādes procesā jāveic mārketinga stratēģija — tirgus izpēte, kas ietver patērētāju un konkurentu apzināšanu:

◇ mērktirgus struktūras izvērtēšana;

◇ noieta kanālu analīze;

◇ konkurentu izpēte;

◇ patērētāju vajadzību izzināšana;

◇ tiešo un netiešo ietekmes faktoru analīze;

◇ iespējamo risku noteikšana.

Izpētes gaitā var noteikt, ko patērētājs labprāt iegādājas vai ko vēlas iegādāties, kādi motīvi nosaka produkta izvēli (cena, vērtība), kad produktu iegādājas, kur to vislabāk piedāvāt, kāds ir produkta noieta apjoms, turpmākās iespējas, kādi ir konkurentu mērķi, viņu pašvērtējums, konkurentu rīcība un iespējamā darbība nākotnē, konkurentu stiprās un vājās puses.

Analizējot iegūto informāciju, var izstrādāt investīciju projekta mārketinga stratēģiju. Šajā sakarā noder I. Ansofa vai M. Portera ieteikumi.

I. Ansofa matrica (59. att.) paredz izmantot četrus alternatīvus variantus, lai saglabātu un palielinātu noietu:

◇ iekļūšanu tirgū;

◇ tirgus paplašināšanu;

◇ produkta izstrādi;

◇ diversifikāciju.

Produkts	Tirgi	
	Veci	Jauni
Vecs	Iekļūšana tirgū	Tirgus paplašināšana
Jauns	Produkta izstrāde	Diversifikācija

59. att. I. Ansofa matrica

Iekļūšana tirgū paredz, ka uzņēmums, kurš darbojas konkrētā tirgū, cenšas intensificēt savu rīcību. Galvenais līdzeklis ir reklāma un uzmanības koncentrēšana esošajam produktam.

Tirgus paplašināšana nozīmē, ka ar esošo produktu uzņēmums cenšas iekarot jaunus reģionus, jaunus patērētājus, lai palielinātu produkta apjomu, izmantojot jaunus noieta kanālus.

Produkta izstrādē, izveidojot principiāli jaunu vai modificējot esošo produktu, svarīgi nodrošināt esošā tirgus saglabāšanu.

Diversifikācija ir tad, kad uzņēmums ar jaunu produktu cenšas gūt panākumus jaunā tirgū.

M. Portera modelī izdalīti trīs stratēģijas tipi (60. att.):

◇ līdera stratēģija, samazinot izdevumus;

- ◇ diversifikācijas stratēģija;
- ◇ koncentrēšanās stratēģija.

Noieta mērķa tirgus	Stratēģijas priekšrocības	
	Nelieli izdevumi	Produkta diversifikācija
Plašs	Līdera stratēģija, samazinot izdevumus	Produkta diversifikācijas stratēģija
Šaurs	Koncentrēšanās stratēģija, samazinot izdevumus	Koncentrēšanās uz produkta diversifikāciju

60. att. M. Portera modelis

Stratēģija paredz saglabāt uzņēmuma izdevumus zemākā līmenī nekā konkurentiem.

Zemu izmaksu **līdera stratēģija** var iegūt:

- ◇ plaši investējot, proti, saņemot papildu kapitālu;
- ◇ ieviešot inovāciju ražošanas procesā;
- ◇ strikti kontrolējot cilvēku resursu izmantošanu;
- ◇ vienkāršojot produkta izgatavošanas tehnoloģiju;
- ◇ gūstot noietu sistēmu ar maziem izdevumiem;
- ◇ iekarojot nozīmīgu tirgus daļu;
- ◇ piekļūstot lētiem izejmateriāliem.

Diversifikācijas stratēģijas mērķis:

◇ izveidot produktu, kas tiktu uzskatīts par vienreizēju, ar augstu vērtību patērētāju skatījumā. Diversifikācija aizsargā no konkurentiem, jo patērētājs iegādājas produktu, zinot firmas zīmi, tāpēc nav īpaši jūtīgs pret cenu.

Koncentrēšanās stratēģija pamatojas uz to, ka veltīt uzmanību šauram un konkrētam mērķim ir daudz efektīvāk, nekā darboties plašā konkurences vidē.

Koncentrēšanos var veikt divos variantos:

◇ izraudzītā tirgus segmenta robežās censties ar zemiem izdevumiem panākt priekšrocību;

◇ pastiprināt produkta diversifikāciju, lai tas atšķirtos no citiem analogiem.

Investīcijas projektu izstrādā ilgākam laikam, sākuma periodam ņemot vērā mēneša dalījumu, turpmākajam periodam — ceturkšņa un gada dalījumu.

Atsevišķās metodikās ieteikts projektu iedalīt tā, lai varētu analizēt:

⇒ produkta apjomu un struktūru. Pamats tam ir potenciālo tirgus un ražošanas jaudu novērtēšana, kuri nepieciešami plānotā apjoma un asortimenta ražošanai;

⇒ resursu apjomu un veidu, kuri būs nepieciešami ražošanas organizēšanai;

⇒ nepieciešamo un reālo jauno ražošanas objektu izveides iespējas;

⇒ ražošanas tehnisko nodrošinājumu (iekārtas un tehnoloģija);

⇒ ražošanas, pārvaldes un realizācijas personāla uzturēšanas, izdevumu lielumu un struktūru, tajā skaitā darba apstākļus un apmaksu;

⇒ projekta tiesisko un organizatorisko nodrošinājumu;

⇒ nepieciešamo projekta investīciju apjomu, to ieguves avotus un peļņas sadali.

Nākamajā etapa stadijā tiek veikta projekta detalizēta izstrāde — tehniskais, ekonomiskais un finansu nodrošinājums, turklāt sagatavotas vairākas alternatīvas. Lai to veiktu, izveido darba grupas:

◇ ekonomistu, kas atbilst attiecīgajam profilam;

◇ mārketinga;

◇ inženieru tehnologu;

◇ inženieru celtnieku;

◇ finansu analītiķu;

◇ dažādu ekspertu, kas var novērtēt attiecīgo grupu priekšlikumus vai palīdzēt tos sagatavot.

Šajā stadijā grupas noskaidro produkta apjoma vai pakalpojumu sfēras parametrus, jo tie nosaka turpmāko informācijas iegūšanu un analīzi.

Projekta pieņemšanas stadijā visi dalībnieki izsaka savu viedokli, novērtē investīciju iespējas un nepieciešamību saistībā ar savām izstrādēm, kā arī projekta kopīgiem mērķiem, iespējamo risku, izdevumiem un peļņu. Līdz šai stadijai jau izlietoti līdzekļi un laiks, tāpēc jānovērtē arī iepriekšējās darbības lietderīgums.

Pieņemšanas stadijā atbilstoši kritērijiem novērtē tehnisko, komerciālo, tirgus, pārvaldes, organizatorisko, finansu un ekonomisko projektu gatavību un atbilstību. Jāanalizē ne tikai konkrētais projekts, bet arī saistošā nozare un attiecīgais reģions, kur projektu īsteno. Izvērtē arī atsevišķu projekta nodaļu savstarpējo saistību, šajā nolūkā pieaicinot atkārtotu, kompleksu ekspertīzi.

Investīciju etapā notiek projekta vadīšanas izstrāde.

Projekta vadīšana ir cilvēku, finanšu, materiālu, resursu pārvalde visā projekta īstenošanas ciklā, lietojot mūsdienīgas vadības metodes.

Pastāv vairākas investīciju projekta vadīšanas metodes. Lietišķi un praktiski izmantojama ir **funkcionālā metode**, kas ietver plānošanu, organizāciju, kontroli, koordināciju.

Plānošana ir viena no galvenajām projekta izstrādes funkcijām. Plānošanas procesā detalizē projekta koncepcijas nostādnes:

- ◇ projekta galvenos mērķus;
- ◇ pamata termiņus;
- ◇ projekta maksimālos izdevumus;
- ◇ potenciālos dalībniekus;
- ◇ riska faktoru novēršanas vai mazināšanas principus;
- ◇ celtniecības vai uzņēmuma vietas izvēli utt.

Plānošanā izmantojama arī dinamiskā un priekšmetu metode.

Dinamiskā metode akcentē laika faktoru projekta īstenošanā un etapu pēctecību.

Dinamiskā metode paredz šādus procesus: analīzi, koncepcijas izstrādi, celtniecību, iekārtu palaišanu un regulēšanu, ekspluatāciju, demontāžu.

Priekšmetu metode nosaka svarīgāko vadības objektu izvēli.

Vadības objektus var iedalīt:

- ◇ ražošanas objektos;
- ◇ ar produktu saistītos objektos (finanses, personāls, mārketing, risks, materiālie resursi, informācija);
- ◇ pēc laika mēroga:
 - misija → stratēģija → taktika → darba etapi → procedūras → operācijas;
- ◇ strukturāli organizatoriskajos: projekts kopumā, kopuzņēmumu veidojumi, atsevišķs uzņēmums, atsevišķas struktūrvienības, darbinieku grupas utt.

Projekta plānošanā izstrādā izmaksas variantus, kuru izanalizēšanai var izmantot četrus vērtēšanas tipus:

- ◇ iepriekšējo, pamatojoties uz analogu objektu statistiku;
- ◇ faktoru, ko izstrādā jau darba sākumā;
- ◇ tuvināto nosaka, pamatojoties uz datiem par darba apjomu saistībā ar iekārtu un materiālu izmaksām;

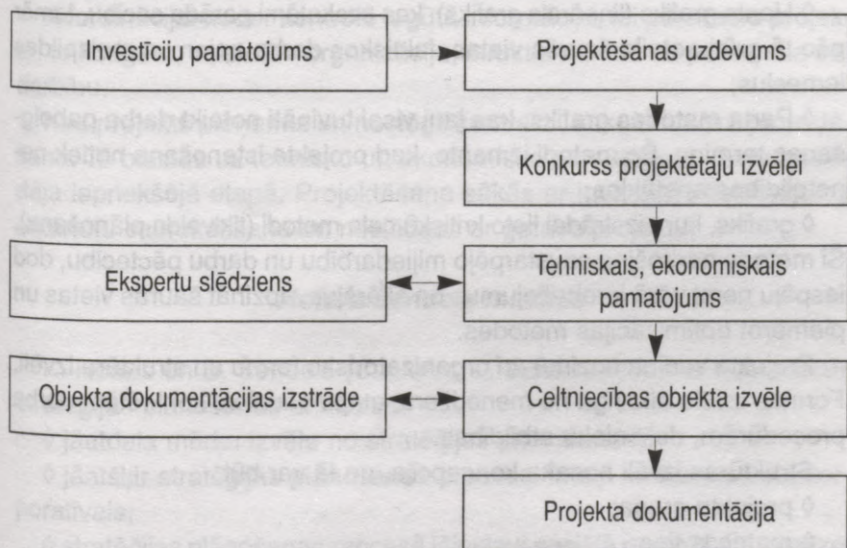
◇ galējo paredz, kad izpildīti apmēram 40% no projekta un precizētas iekārtu un materiālu izmaksas.

Projekta izstrādē piedalās dažādas institūcijas un speciālisti. (61. att.)

Investīciju projekta galvenais dalībnieks ir pasūtītājs, kas izvēlas projektētāju. Var pastāvēt pretēja darbība — projektētājs piedāvā pasūtītājam izstrādāt inovāciju investīciju projektu. Plaši izmanto pilna spektra piedāvājumu no iepriekšējās izpētes līdz objekta nodošanai ekspluatācijā.

Īpaša loma projekta īstenošanā ir tā menedžerim, kas nodrošina visa projekta darbu efektīvu izpildi.

Menedžera pienākums ir koordinēt visu darbību, pārstāvēt pasūtītāju, sadarboties ar izpildītājiem, tomēr viņš neatbild par lēmumiem finansu jautājumos. Menedžera konkrētie pienākumi noteikti līgumā. Lielākos projektus parasti īsteno galvenais menedžeris, kuram pakļauti vairāki citi menedžeri. Projekta menedžerim jāpiešķir visas pilnvaras un tiesības rīkoties ar resursiem. Protams, menedžeris atbild par projekta pilnīgu izpildi.



61. att. Tehniskā projektēšana

Visbeidzot projekta dalībnieku skaitā ir banka — viens no galvenajiem investoriem. Bankas pienākums ir nodrošināt līdzekļu piešķiršanas

nepārtrauktību, kreditēt pasūtītāju un, ja paredzēts, izpildītājus. Protams, var būt citi bankas līdzdalības nosacījumi.

Plānošanai sekojošā projekta **organizācija** sākas gandrīz vienlaikus ar to. Projekta īstenošanas plāns ietver šādas sadaļas:

- ◇ projekta pamatmērķis, kas jau ietverts koncepcijā;
- ◇ projekta finansu plāns, kas satur izdevumu tāmi un izdevumu grafiku;
- ◇ izpildes līgumi, kurus nosaka pasūtītājs, galvenais izpildītājs, palīgizpildītāji un piegādātāji;

◇ projekta funkcionālais plāns, kurā iekļauta: projektēšana • materiālu un tehniskā sagāde • celtniecība • kvalitātes kontrole • projekta nodošana ekspluatācijā • plānoto jaudu apgūšana.

Funkcionālajā plānā var ietvert:

- ◇ projekta galveno kalendāro plānu;
- ◇ atsevišķu darbu kalendāros plānus;
- ◇ funkcionālos darba plānus.

Kalendārā plāna izstrādei izmantojams:

◇ Hanta grafiks (lineārais grafiks), kas uzskatāmi parāda secību, tomēr pēc tā grūti noteikt šaurās vietas, faktiskos darba apjomus, neizpildes iemeslus;

◇ Perta metodes grafiks, kas ļauj visai tuvināti noteikt darba pabeigšanas termiņu. Šo metodi izmanto, kad projekta īstenošana notiek ne-noteiktības apstākļos;

◇ grafiks, kura izstrādei lieto kritiskā ceļa metodi (tiklveida plānošana). Šī metode nodrošina savstarpējo mijiedarbību un darbu pēctecību, dod iespēju ņemt vērā ierobežojumus un šķēršļus, apzināt šaurās vietas un piemērot optimizācijas metodes.

Projekta vadība nozīmē arī organizatorisko formu un struktūru izvēli. Formas izvēle atkarīga no menedžera, etapu sadales, konkrētām darba procedūrām, dalībnieku atbildības.

Struktūras izvēli nosaka koncepcija, un tā var būt:

- ◇ projekta grupa;
- ◇ matricas tipa;
- ◇ kombinētā.

Projekta grupā ir visi nepieciešamie speciālisti, kas padoti menedžerim. Projekta grupas dalībnieki strādā tikai vienam projektam pilnu darba dienu, un grupa beidz pastāvēt, kad projekts nodots darbībai.

Matricas tipa struktūru veido pastāvīgie un īslaicīgi pieaicinātie darbinieki. Pēdējie var darboties vairākos projektos. Tie ir labi speciālisti atsevišķās nozarēs. Matricas struktūru izmanto nelielu projektu izstrādē.

Ne mazāk svarīga projekta vadīšanā ir **kontroles funkcija**. Kontroli iepriekš izplāno, lai varētu sekot projekta izpildei, termiņiem, izdevumiem, kvalitātei, izmaiņām. Kontrole iekļauj vairākus rādītājus par norises izmaiņām vai novirzīšanos no grafika.

Novirzes var izteikt dažādi:

◇ pilnīga atsevišķu darbu pabeigšana;

◇ darbu daļēja izpilde;

◇ projekta neīstenošana.

Kontroli var veikt, izmantojot šādus kritērijus:

◇ plānoto kontroles etapu un kalandārā grafika izpildi;

◇ finansu līdzekļu izlietojumu;

◇ resursu izmantošanas efektivitāti;

◇ gūtās peļņas lielumu.

Koordinācijai noder kontrolē iegūtā informācija, lai pārskatītu projektu, to koriģētu, veicinātu organizāciju, struktūrvienību un personāla sadarbību.

Kad projekts pieņemts un noslēgti kontrakti, seko tehniskā projektēšana. Tā balstās uz tehnisko un ekonomisko pamatojumu, kuru izstrādāja iepriekšējā etapā. Projektēšana sākās ar investīciju lietderīguma atkārtotu caurskatīšanu un noslēdzas ar gatavu projektu.

Hofera/Šendela modelis

K. Hofers un D. Šendels (*C. Hofer, D. Schendel*) formulējuši piecus stratēģijas plānošanas principus:

◇ jāatdala mērķu izvēle no stratēģijas plānošanas;

◇ jāatšķir stratēģijas plānošanas procesa līmeņi — biznesa vai korporatīvais;

◇ stratēģijas plānošanas procesā jāiekļauj sociālā un politiskā analīze;

◇ plānošanā obligāti jāparedz iespējamās nevēlamās situācijas faktori;

◇ no stratēģijas plānošanas sākuma procesa jāizslēdz budžeta plānošanas un konkrētā pasākuma plāna izstrāde.

Hofera/Šendela modelis akcentē esošā biznesa pozicionēšanu uz tirgus attīstības matricas, lai izvēlētos labāko biznesa veidu un izstrādātu šā biznesa attīstību.

Plašā nozīmē — korporācijas līmenī — pastāv tikai divi optimāli biznesa izvēles kopumi:

- ◇ jauna biznesa izveide vai esošā nostiprināšana;
- ◇ esošā biznesa veida sašaurināšana vai izbeigšana.

Katra biznesa veida izvēli nosaka tā vieta tirgū un efektivitāte attiecībā pret konkurentiem, tāpēc jāizvēlas atbilstoša stratēģija.

Autori korporācijas līmenī izsaka trīs līmeņa kopuma veidos:

- ◇ izaugsmes kopums;
- ◇ peļņas kopums;
- ◇ līdzsvara kopums (izaugsmes vai peļņas).

Katrs veids ir atšķirīgs, tāpēc jāizvēlas atbilstoši mērķi, uzdevumi un nepieciešamie resursi, kā arī stratēģijas īstenošanas process.

Izaugsmes kopums iekļauj biznesa veidus, kas var atrasties dzīves cikla agrīnajās stadijās. Cerot uz peļņu tajos investējami ievērojami līdzekļi. Protams, tas var radīt līdzekļu nodrošināšanas problēmas.

Peļņas kopums iekļauj produktu, kas atrodas augstā attīstības stadijā. Tas ļauj iegūto peļņu neinvestēt, lai, samazinoties noietam, nerastos neparedzētas problēmas.

Līdzsvara kopumā iekļauti gan jaunā, gan esošā tirgus produkti.

Modeļa matricas Y ass attēlo tirgus attīstības stadijas (62. att.):

- ◇ tirgus attīstības sākums;
- ◇ izaugsme;
- ◇ briedums;
- ◇ pieprasījums.

Tirgus pieprasījuma apzīmēšanai izmantots vēl šāds iedalījums:

- ◇ pieprasījums;
- ◇ kritums;
- ◇ apstāja.

Uz X ass atzīmē attiecīgā biznesa konkurences pozīciju:

- ◇ spēcīga;
- ◇ vidēja;
- ◇ vāja;
- ◇ slikta.

	SPĒCĪGA	VIDĒJA	VĀJA	SLIKTA
ATTĪSTĪBA (JAUNS PRODUKTS)	TIRGUS PALIELINĀŠANAS STRATĒGIJA			IZVĒRŠANA
IZAUGSME	IZAUGSMES STRATĒGIJA			VAI LIKVIDĒŠANA
BRIEDUMS (PIEPILDĪJUMS)	PEĻNAS PALIELINĀŠANAS STRATĒGIJA		KONCĒTRĒ- ŠANĀS SAVA TIRGUS DAĻĀ VAI	VAI ATTEIKŠANĀS
PIEPRASĪJUMS (SAMAZINĀŠANĀS)	UZŅĒMUMA AKTĪVU PALIELINĀŠANAS STRATĒGIJA		←	

62. att. Hofera/Šendela modeļa matrica

Pēdējā — sliktā — pozīcija liecina par biznesa neveiksmi, un stratēģijas plānošana nav īpaši būtiska.

Tirgus palielināšanas stratēģijas pamatmērķis ir tā pastāvīga un nozīmīga paplašināšana, palielinot kapitālieguldījumus. Lai to veiktu, produkta realizācijai jāatbilst tirgus izaugsmes tempam vismaz 50% apmērā. Ja produkta konkurētspēja vidēja vai vāja, tad palielinājumam jābūt 100-150% apmērā.

Katrā tirgus palielināšanas stadijā jālieto atšķirīgas metodes. Attīstības stadijā konkurētspēju var iegūt ar produkta noformējumu un kvalitāti. Savukārt iepriekšējā produkta nomaiņai ar jauno produktu jāizmanto jaunā produkta sevišķās īpašības, tirgus segmentācija, cenu noteikšana, pakalpojuma uzlabošana. Citās stadijās iespējas ir ierobežotas un konkurētspēju var iegūt, ievērojot citu kļūdas vai panākot lielākus tehniskos uzlabojumus.

Izaugsmes stratēģijas mērķis ir augošā tirgū saglabāt konkurētspēju. Sākumā tirgus aug ātri, un, lai neatpaliktu, jāiegulda nozīmīgi resursi, jo pretējā gadījumā var zaudēt tirgus daļu. Tomēr jābūt uzmanīgiem, jo, ieguldot lielus resursus, konkurētspēju var arī nenoturēt.

Peļņas palielināšanas stratēģijas mērķis ir nostabilizēt rentabilitāti. Jāsaglabā investīcijas, bet rentabilitāte jānodrošina, izmantojot esošos

aktīvus. Jāseko tirgus attīstībai, un, ja konkurences līderi kļūst pasīvāki vai nozarē ienāk jauna tehnoloģija, peļņu vajag reinvestēt.

Koncentrēšanās un uzņēmuma aktīvu palielināšanas stratēģijas mērķis ir pārskatīt aktīvus, lai gūtu peļņas strauju pieaugumu. Ja brieduma vai pieprasījuma stadijās biznesa daļa attiecībā pret līderi veido 1,5%, savs tirgus jāvirza tikai uz savu saņemto daļu segmenta, bet, ja, tas ir mazāks par 5%, tad tas jākoncentrē nelielā tirgus daļā. Šādā situācijā var mēģināt apvienoties ar citu uzņēmumu, pārdot savu daļu vai likvidēties. Lēmumu pieņemot, vēl un vēlreiz jāizpēta tirgus segments un konkurenti.

Izvēšanas stratēģijas mērķis ir pēc iespējas drīzāk apturēt noieta samazināšanos, investējot resursus. To lieto produktam, kuram ir potenciālas perspektīvas. Pirms pieņemt šo stratēģiju, jānosaka samazināšanās iemesli — vai tie meklējami iepriekšējās stratēģijās, plānošanas vai vadības kļūdās. Lēmumu pieņemšanā, lietojot izvēšanas stratēģiju, iespējamās rīcības četras alternatīvas:

- ◇ samazināt izdevumus;
- ◇ palielināt ienākumus;
- ◇ samazināt aktīvus;
- ◇ veidot kombināciju ar nosauktajām alternatīvām.

Likvidēšanas stratēģijas mērķis ir iegūt pēc iespējas lielākus naudas līdzekļus atkarībā no biznesa. Šo stratēģiju izvēlas, kad business vēl ir nozīmīgs. Tā paredz pārdot neizmantotās iekārtas, samazināt to patērētāju skaitu, ar kuriem noslēgti ilgtermiņa līgumi vai kuri ir parādā. Ja arī tāds lēmums nāk par labu konkurentiem, šāda stratēģijas izvēle ļauj meklēt jaunas iespējas.

Tirgus attīstības modelim ir vairāki pārmaiņu varianti (63. att.).

Atsevišķi tirgus attīstības modeļa jēdzieni ir mazāk pazīstami.

Piemēram, **pamata aprēķinu primaritāte** jāveic, ja tirgus attiecībā rodas izmaiņas vai kad patērētājam ir zināmas saistības vai tiek noslēgti ilgtermiņa līgumi. Uzņēmums var paredzēt pasūtījuma piegādi vai ekskluzīvās tiesības patērētājam, līdz ar to jāveic pamata aprēķini.

Cenu konkurētspēja nozīmē, ka uzņēmums nosaka patērētājiem pieņemamu cenu, salīdzinot ar konkurentiem, lieto atlaides vai atmaksā starpību.

Vertikālā integrācija liecina, ka uzņēmums pilnībā pārvalda visas produkta izmaksas no izejvielu iegādes līdz tirgum.

Biznesa spēcīgo pārmaiņu varianti (x ass)	Dzīves cikla pārmaiņu varianti (y ass)
Tirgus daļa	Dzīves cikla stadijas
Tirgus daļas izaugsme	Tirgus izaugsmes temps
Pārdales sistēmas izveide	Tirgus izaugsmes izmaiņas
Pārdales sistēmas efektivitāte	Produkta izmaiņu tehnoloģiskais temps
Produkta asortimenta daudzveidība	Tirgus segmentācija
Ražošanas jaudas un to izvietojums	Pamatfunkcionālā nozīme
Ražošanas efektivitāte	
Pieredzes līkne	
Ražošanas izejvielas	
Produkta kvantitāte	
Pētījumi un izstrādes	
Pamata aprēķinu primaritāte	
Cenu konkurētspēja	
Reklāmas efektivitāte	
Vertikālā integrācija	
Imidžs (reputācija)	

63. att. Hofera/Šendela modeļa pārmaiņu varianti

Dzīves cikla stadijas attiecināmas uz tirgu, tās nosaka pēc konkrētiem parametriem vai nosacīti izvērtē pēc pieredzes. Par pamata parametriem var izmantot:

- ◇ tirgus tempa izaugsmi;
- ◇ produkta tehnoloģisko izmaiņu tempu;
- ◇ tehnoloģiskā procesa izmaiņu tempu;
- ◇ tirgus izaugsmes izmaiņas;
- ◇ tirgus segmentāciju;
- ◇ funkcionālās nozīmes problēmas.

Parametri raksturo katru dzīves cikla stadiju, kuras nozīmē:

- ◇ dzimšanas — tirgus izaugsmes sākuma stadiju;
- ◇ tirgus strauju izaugsmi;
- ◇ paplašināšanos, kad tirgus izaugsme un paplašināšanās turpinās, bet temps var samazināties;
- ◇ tirgus brieduma stadiju, kas pāriet uz samazināšanos;
- ◇ tirgus piepildījuma stadiju, kas pāriet uz samazināšanos.

Produkta izmaiņu tehnoloģiskais temps nozīmē konkrēta produkta raksturojošu parametru vai visas nozares izmaiņas. Jaunās nozares izmaiņas ir straujākas, jo patērētāja vajadzības maz apmierinātas.

Ražošanas procesa tehnoloģijas izmaiņas nozīmē pastāvēt vai nepastāvēt biznesā. Tehnoloģijas izmaiņas svarīgas tieši brieduma stadijā, kad iekarota vieta tirgū un jānotur konkurētspēja.

Tirgus segmentācijā katrs segments, kurš attiecināms uz konkrētu patērētāju grupu, jāpēta un jānostiprina, jo konkurenti cenšas tirgu paplašināt un iekarot savu vietu.

Tirgus izaugsmes temps saistīts ar tirgus izpēti un pasākumiem tā iekarošanā. Svarīgi tas ir sākuma stadijā.

Tirgus paplašināšanos ietekmē ārējie un iekšējie pasākumi. Ārējo vidū var būt starptautiskās attiecības un līgumi, konkurentu skaita pieaugums, iekšējo — paša uzņēmuma aktivitātes.

Pamatfunkcionālās problēmas ietver pētījumus, iestrādes, tehnisko nodrošinājumu, ražošanu, mārketingu, resursus. Tas pastāv visās stadijās, tikai to ietekmes intensitāte var būt atšķirīga.

Hofera/Šendlera modeli ieteicams izmantot kooperatīvā biznesa portfeļa sabalansēšanai, bet to var lietot arī atsevišķa biznesa veidam. Modelis vairāk dod padomu, ko darīt, taču visai ierobežoti norāda, kā darboties.

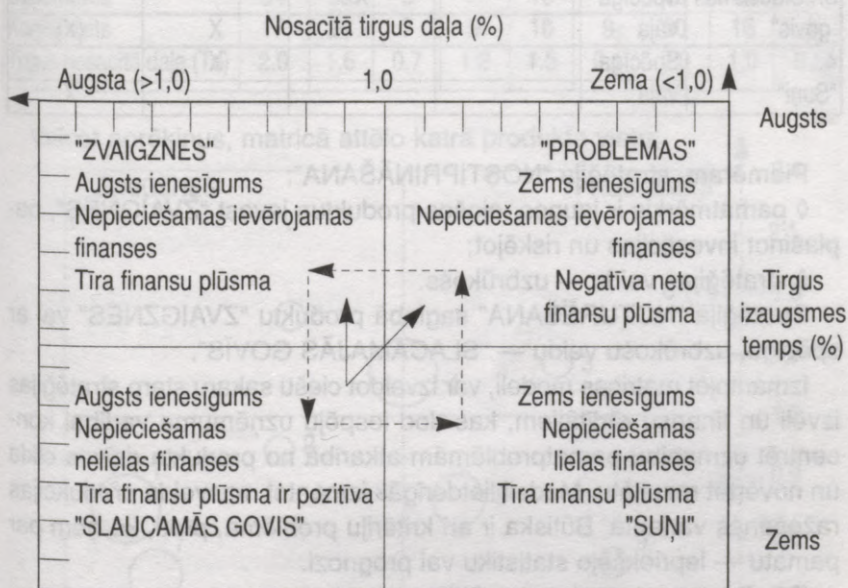
Bostonas matrica

ASV Bostonas speciālisti izstrādājuši matricu, lai varētu veikt produkta stratēģijas analīzi. Vienkāršotā veidā modelis satur četrus sektorus, no kuriem katrs dod vispārīgu produkta vai tirgus grupējuma raksturojumu (64. att.).

Sektorā "SUŅI" grupēti produkti, kuriem nav sekmīgs noiets tirgū un kuriem ir mazs potenciāls. "SUŅU" uzdevums ir palīdzēt daļēji segt izdevumus vai arī paplašināt tādu klientūru, kura nākotnē izmantos dārgākus pakalpojumus. Tomēr jārēķinās ar to, ka neviens uzņēmums nevar uzturēt "SUŅU" lielu skaitu.

Sektors "SLAUCAMĀS GOVIS" iekļauj produktus, kas veido biznesa pamatu, tiek pieprasīti, dod lielu peļņu, ļauj veikt inovācijas un sagatavot labvēlīgu vidi nākotnes produktam.

"ZVAIGZNES" ieņem līderu stāvokli nozarē, tās ir rītdienas "SLAUCAMĀS GOVIS", dod lielu ieguldījumu, peļņu biznesam pieaugošā tirgū, un to potenciāls ir ļoti liels. "PROBLĒMU" sektors simbolizē tirgus dilemmu. Produktam ir visai slikts noiets, bet tas saglabā potenciālu. Stratēģijas analīze dod iespēju pieņemt lēmumu: vai nu produkts ir pilnīgi neveiksmīgs, vai arī tas nebija pietiekami izpētīts, tāpēc nevar efektīvi iekļauties tirgū un no tā jāaiziet. Lai saglabātu vai, vēl vairāk, palielinātu tirgus daļu, jāiegulda lieli līdzekļi.



64. att. Bostonas matrica

Attēlā redzamā nepārtrauktā līnija parāda līdzekļu novirzi no "SLAUCAMĀJĀM GOVĪM" uz attīstošām struktūrām. Pārtrauktā līnija liecina, ka "PROBLĒMAS" nosacītos apstākļos var kļūt par "ZVAIGZNĒM", bet tās savukārt izaugsmē par "SLAUCAMĀJĀM GOVĪM" un tālāk par "SUŅIEM".

Stratēģijas veidu var izvēlēties, izvērtējot katru sektoru, jo ikvienam veidam ir savi mērķi, investīciju politika un attieksme pret risku:

		Stratēģijas veids			
		Nostiprināšana	Noturēšana	Rezultātu iegūšana	Samazināšana
1. "Problēmas"	Spēcīga	X			
	Vāja			X	(X)
2. "Zvaigznes"	Spēcīga		X		
	Vāja	(X)	X		
3. "Slaucamās govīs"	Spēcīga		X		
	Vāja			X	(X)
4. "Suņi"	Spēcīga			X	
	Vāja				X

Piemēram, stratēģija "NOSTIPRINĀŠANA":

◊ pamatmērķis ir jaunus, ejošos produktus ievest "ZVAIGNĒS", paplašinot investīcijas un riskējot;

◊ stratēģijas veids — uzbrūkošs.

Stratēģija "NOTURĒŠANA" saglabā produktu "ZVAIGZNES" vai ar spēcīgu, uzbrūkošu veidu — "SLACAMAJĀS GOVĪS".

Izmantojot matricas modeli, var izveidot ciešu sakaru starp stratēģijas izvēli un finanšu rādītājiem, kas dod iespēju uzņēmuma vadībai koncentrēt uzmanību pamatproblēmām atkarībā no produkta dzīves cikla un novērtēt rezultātu. Modeli lietderīgāk izmantot masveida produkcijas ražošanas variantā. Būtiska ir arī kritēriju problēma, proti, ko ņem par pamatu — iepriekšējo statistiku vai prognozi.

Pēc Bostonas matricas aprēķina:

◊ tirgus tempa izaugsmi (T_i), salīdzinot divus pēdējos gadus, bet, ja salīdzina vairākus gadus, tad aprēķina vidējo tempu;

◊ tirgus nosacīto daļu (T_d) aprēķina kā uzņēmuma produkta daļu tirgū attiecībā pret galvenā konkurenta daļu.

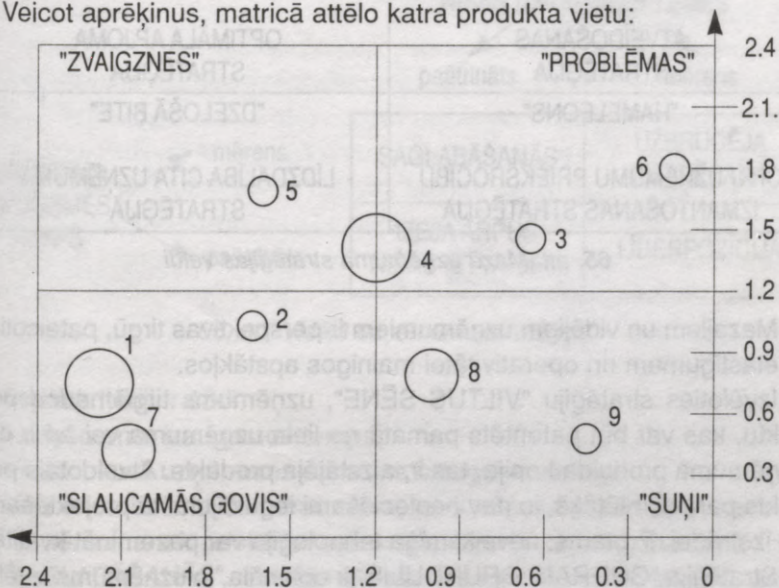
Matricas izveides piemērā izmantoti deviņi pieņemtie rādītāji — izgatavoto telefonu skaits iekšējam tirgum (1. produkts), austrumu tirgum (2. produkts) un rietumu tirgum (3. produkts). Pārējie produkti attiecināti uz telefonu centrālēm (7.-9.) un radio telefoniem (4.-6.).

Bostonas matricas izveides pamata dati:

Rādītājs \ Produkts (1.-9.)	Realizācijas apjoms								
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1999. gads	2500	650	130	2400	450	100	350	69	40
1998. gads	2950	590	90	1850	285	50	580	98	90
Tirgus izaugsmes temps (TI)	0.85	1.1	1.45	1.3	1.6	1.8	0.6	0.7	0.45

Rādītājs \ Produkts (1.-9.)	Tirgus daļa (procentos)								
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Uzņēmums	34	33	5	11	15	1	40	16	2
Konkurents	17	21	7	9	10	9	20	16	4
Tirgus nosacītā daļa (Td)	2.0	1.6	0.7	1.2	1.5	0.1	2.0	1.0	0.5

Veicot aprēķinus, matricā attēlo katra produkta vietu:



Atbilstoši Bostonas matricai uzņēmumam būtu jāveic šādas izmaiņas:

- ◇ -5 — jāpalielina realizācijas apjoms, jānostiprina esošā pozīcija, palielinot papildu investīcijas;
- ◇ -4 — jāpalielina tirgus daļa;
- ◇ -3,6 — jāizvērtē, papildus jāanalizē, lai nolemtu, ko darīt: palielināt 3. produkta tirgus daļu; samazināt vai pārtraukt 6. produkta ražošanu;

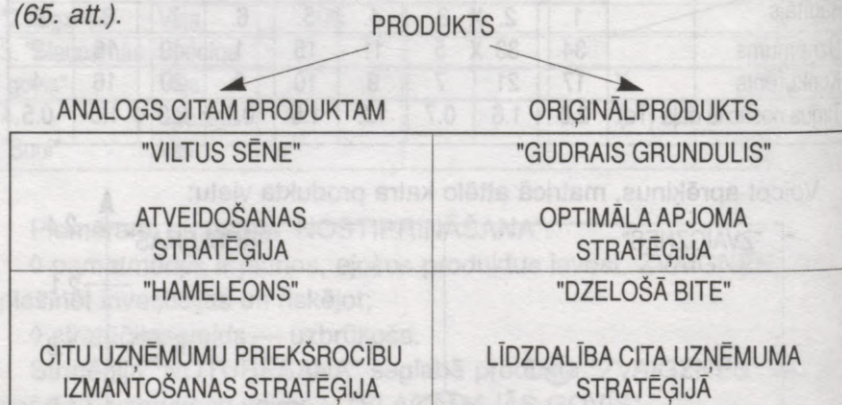
◇ -1, 2, 7, — jāpalielina 7. produkta realizācijas apjoms; jāatbalsta 1. un 2. produkts;

◇ -8 — jāsamazina realizācijas apjoms;

◇ -9 — jāpārtrauc ražošana.

Mazo un vidējo uzņēmuma stratēģijas modeļi

Mazo un vidējo uzņēmumu stratēģijas izvēlei var izmantot citu modeli (65. att.).



65. att. Mazā uzņēmuma stratēģijas veidi

Mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir perspektīvas tirgū, pateicoties to elastīgumam un operatīvitātei mainīgos apstākļos.

Izvēloties stratēģiju "VILTUS SĒNE", uzņēmums tirgū nodod produktu, kas var būt patentēts pamatā no liela uzņēmuma vai arī ir cita uzņēmuma produkta kopija, tas ir, aizstājēja produkts. Atveidotais produkts parasti ir lētāks, jo nav nepieciešami ieguldījumi tā projektēšanai un izstrādei. Protams, neveiksmīga tehnoloģija var pazemināt kvalitāti.

Stratēģija "GUDRAIS GRUNDULIS" ir optimāla, jo uzņēmums izvēlas produktu vai nozari, kura lielākam uzņēmumam nav visai efektīva, piemēram, sadzīves pakalpojumi, tirdzniecība. Protams, šāda izvēle ierobežo iespēju paplašināties, peļņa ir neliela, tomēr uzņēmējdarbība var būt nodrošināta.

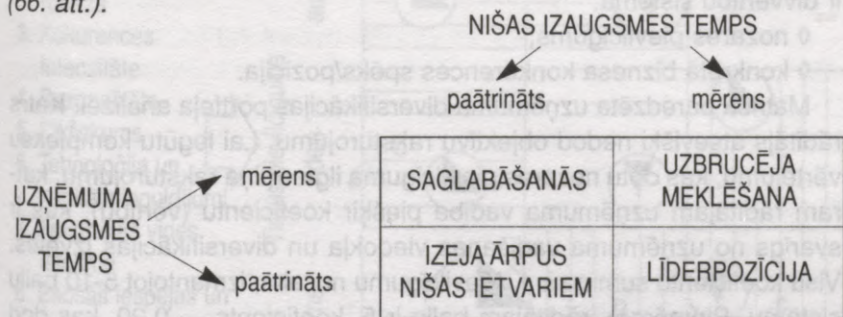
"DZELOŠĀ BITE" nozīmē līdzdalību liela uzņēmuma produktā, kad mazais uzņēmums ražo kādu produkta detaļu vai starpproduktu vai arī

mazā uzņēmuma speciālisti izstrādā un izmēģina kādu projektu. Šāda stratēģija, pamatojoties uz sadarbības līgumiem, nodrošina tam pastāvīšanu un peļņu.

Stratēģija "HAMELEONS" ir liela uzņēmuma priekšrocību izmantošana, kad mazais uzņēmums iegūst liela uzņēmuma reklāmas pakalpojumus, tehnoloģiju, speciālistus vai arī saņem kredītus. Noslēdzot līgumu, mazais uzņēmums apņemas sadarboties tikai ar lielo uzņēmumu, kā arī ieskaitīt lielā uzņēmuma kontā noteiktu naudas summu.

Vidējā uzņēmuma stratēģija var būt atšķirīga, dažkārt ieņemot vidutāja lomu starp lielajiem un mazajiem uzņēmumiem.

Vidējiem uzņēmumiem jācenšas iegūt savu nišu, lai izvairītos no lielā uzņēmuma tiešās konkurences. Pamatā pastāv četri stratēģijas veidi (66. att.).



66. att. Vidējā uzņēmuma stratēģija

Pamatkritēriji ir šādi:

- ◊ uzņēmuma izaugsmes temps;
- ◊ nišas, kurā uzņēmums darbojas izaugsmes temps.

Niša ir ierobežota darbības sfēra, kuru nosaka patērētāju skaits un kur uzņēmumam ir priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem.

"SAGLABĀŠANĀS" stratēģiju izvēlas, lai saglabātu esošo stāvokli, uzņēmums netiek paplašināts, nišas izaugsmes temps ir stabils. Tomēr šajā stratēģijā pastāv nišas zaudēšanas iespēja, ja mainās patērētāju vajadzības.

"UZBRUCĒJA MEKLĒŠANU" izvēlas, kad uzņēmumam rodas izteikts resursu trūkums, nepietiek līdzekļu, lai saglabātu vietu nišā. Izmantojot šādu stratēģiju, vidējais uzņēmums meklē lielu uzņēmumu, kas varētu palīdzēt, tomēr saglabā patstāvīgo statusu, specializāciju, vietu nišā,

kā arī izraudzīto īpašnieku.

“LĪDERPOZĪCIJAS” stratēģiju lieto:

- ◇ ja uzņēmumam iespējama izaugsme tikpat strauji kā nišai;
- ◇ ja uzņēmumam ir pietiekami resursi savai paātrinātai izaugsmei.

Stratēģija “IZEJA ĀRPUS NIŠAS IETVARIEM” liecina, ka uzņēmums palielinās un var kļūt par konkurētspējīgu ar lielu uzņēmumu. Tam ir pietiekami resursi, iespējas reaģēt uz situācijas izmaiņām.

General Electric matrica

Kompānija *General Electric* (GE) ieteikusi matricas modeli, kas ir pilnveidots Bostonas matricas variants (67. att.). Deviņu laukumu matricai ir divvērtību sistēma:

- ◇ nozares pievilcīgums;
- ◇ konkrētā biznesa konkurences spēks/pozīcija.

Matrica paredzēta uzņēmuma diversifikācijas portfeļa analīzei. Katrs rādītājs atsevišķi nedod objektīvu raksturojumu. Lai iegūtu kompleksu vērtējumu, kas dotu nozares pievilcīguma ilgtermiņa raksturojumu, katram rādītājam uzņēmuma vadība piešķir koeficientu (vērtību), kas ir svarīgs no uzņēmuma vadīšanas viedokļa un diversifikācijas izvēles. Visu koeficientu summa ir 1. Pievilcīgumu nosaka, izmantojot 5-10 ballu sistēmu. Piemēram, rādītājam balle ir 5, koeficients — 0,20, kas dod svērtu vērtējumu 1,0.

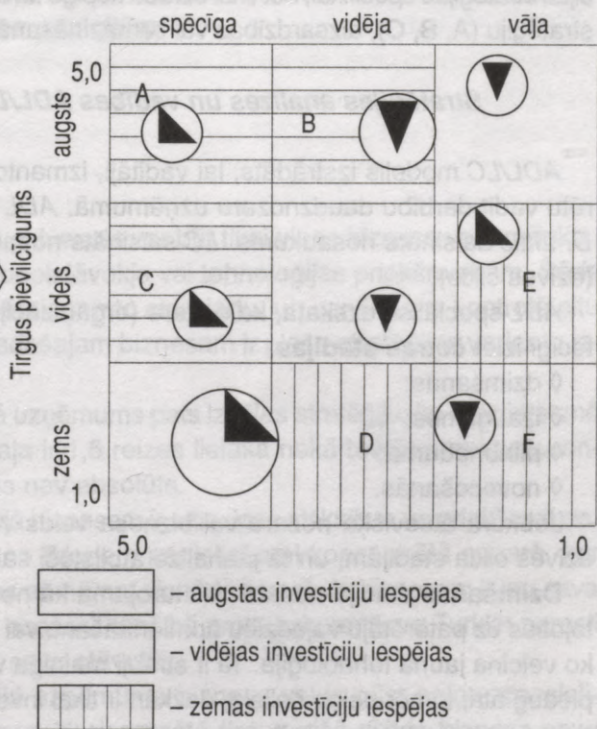
Rādītāju summa dod nozares ilgtermiņa pievilcīguma koprādītāju, piemēram:

Nozares pievilcīguma rādītāji	Koeficients	Vērtējums	Svērtais lielums
1. Tirgus izmērs un izaugsmes temps	0,15	5	0,75
2. Nozares peļņas robeža	0,10	3	0,30
3. Konkurences intensitāte	0,20	4	0,80
4. Sezonalitāte	0,05	4	0,20
5. Cikliskums	0,05	2	0,10
6. Prasības tehnoloģijai	0,10	1	0,10
7. Apkārtējās vides ietekme	0,10	5	0,50
8. Esošās iespējas, draudi	0,15	4	0,60
9. Nozares barjera	0,10	4	0,40
Kopā	1,00	-	3,75

1. Nosacītā cita tirgus daļa
2. Peļņas robeža attiecībā pret konkurentiem
3. Spēja konkurēt (cenas, izmaksas)
4. Patērētāju un tirgus pārzināšana
5. Konkurences spēks un vājums
6. Tehniskās iespējas
7. Vadīšanas līmenis
8. Materiālu piegāde

↓
Biznesa efektivitāte

1. Tirgus apmērs un izaugsmes temps
2. Nozares peļņas robeža
3. Konkurences intensitāte
4. Sezonalitāte
5. Cikliskums
6. Tehnoloģija un kapitāla ieguldījumi
7. Apkārtējās vides ietekme
8. Esošās iespējas un draudi
9. Nozares ieejas un izejas barjeras



67. att. General Electric matrica

Analogi aprēķina arī otru kritēriju — konkurences pozīciju (spēcīgumu). Ar to var iegūt uzņēmuma vienas nozares investīciju prioritāti.

Kreisajā augšējā matricas daļā laukumi A, B, C liecina, ka nozares pievilcīgums un konkurences pozīcija ir vislabvēlīgākie investīcijām.

Turpretim matricas laukumi D, E, F vismazāk piemēroti investīcijām. Šādai matricai ir vairākas priekšrocības:

⇒ aprēķinam ir daudz vairāk rādītāju, kas dod objektīvāku vērtējumu nekā Bostonas matrica, kurai ir tikai divi rādītāji — nozares attīstības temps un tirgus nosacītā daļa;

⇒ tā norāda, kur jānovirza resursi, lai varētu konkurēt un veiksmīgi funkcionēt.

Tomēr *GE* matricai ir arī nepilnības, jo tā nedod konkrētas rekomendācijas stratēģijas specifikai, bet tikai uzrāda kopīgo izvēli — vai lietot agresīvo stratēģiju (A, B, C), aizsardzības vai samazināšanās (D, E, F) stratēģiju.

Stratēģijas analīzes un vadības ADL/LC modelis

ADL/LC modelis izstrādāts, lai vadītāji, izmantojot šo metodiku, varētu vadīt darbību daudznozaru uzņēmumā. *ADL* ir kompānijas *Arthur D. Little* saīsināts nosaukums. *LC* saīsināts nosaukums no *Life-Cycle* (dzīves cikls).

ADL speciālisti uzskata, ka nozare (organizācija) savā attīstībā pēc secīgi iziet **četras stadijas**:

- ◇ dzimšanas;
- ◇ izaugsmes;
- ◇ pilnbrieduma;
- ◇ novecošanās.

Jebkura atsevišķa nozare vai biznesa veids var atrasties kādā no dzīves cikla stadijām, un tā jāanalizē atbilstoši šai stadijai.

Dzimšanas stadijā nozare raksturojama kā nesen radusies, pamatojoties uz patērētāju vajadzību apmierināšanu vai jauna tirgus attīstību, ko veicina jauna tehnoloģija. Tā ir strauji mainīga vide. Produkta noieta pieaug ātri, tomēr peļņa neliela, dažkārt ir tikai investīcijas, kurām izlieto daļu nozares attīstības brīvo naudas līdzekļu.

Izaugsmes stadijā paplašinās patērētāju pieprasījums, pieaug konkurence. Šajā stadijā nozare jau apzinājusi patērētājus, savu vietu tirgū un apguvusi tehnoloģiju. Produkta noieta apjoms strauji pieaug, rodas peļņa, kaut gan brīvās naudas līdzekļi vēl atjaunojas lēni.

Pilnbrieduma stadijā pilnībā tiek piepildīts tirgus, patērētāju pieprasījums regulārs. Nostabilizējies patērētāju loks, tehnoloģija un vieta tirgū,

kaut arī konkurentu spriediens vēl turpinās. Peļņa ieguvusi augstāko virsotni, tā var palikt šajā līmenī vai nedaudz mazināties. Brīvo naudas līdzekļu plūsma ir pozitīva.

Novecošanās stadijā sāk zust patērētāju interese par nozari vai produktu, jo rodas jaunie piedāvājumi. Attiecīgi procesi notiek arī konkurentu vidū. Noieta apjoms un peļņa strauji samazinās, ierobežojas brīvo līdzekļu plūsma.

Vienlaikus ar stadiju maiņu mainās biznesa **konkurences stāvoklis** attiecībā pret kādu citu biznesu. Biznesa veids var atrasties kādā no **piecām konkurences pozīcijām**:

- ◊ vadošā;
- ◊ spēcīgā;
- ◊ labvēlīgā;
- ◊ noturīgā;
- ◊ vājā.

Vadošajā pozīcijā galvenais var būt tikai viens business vai produkts. Tas atkarīgs no monopolstāvokļa vai tehnoloģijas priekšrocībām. Šāds business nosaka vispārpieņemto standartu, un uzņēmums kontrolē citu konkurentu rīcību. Vadošajam biznesam ir plaša stratēģijas variantu izvēle.

Spēcīgajā pozīcijā uzņēmums pats izvēlas stratēģiju, ko maz ietekmē konkurenti. Tirgus daļa ir 1,5 reizes lielāka nekā tuvākajam konkurentam, tomēr pārākums nav absolūts.

Labvēlīgajā pozīcijā biznesam ir attiecīgas atšķirības un priekšrocības. Uzņēmums ir viens no līderiem nepietiekami koncentrētā nozarē, kur visi konkurenti atrodas apmēram vienādā līmenī. Ja biznesam ir jau sava niša, tad tas atrodas nosacītā drošībā pret konkurentiem. Turklāt parasti tam izdodas uzlabot savu stāvokli.

Noturīgajā pozīcijā uzņēmuma biznesa veids gūst peļņu, specializējoties šaurā un nosacīti aizsargātā tirgus nišā. Šāds business savu stāvokli var saglabāt samērā ilgi, kaut gan reāli to iespējams uzlabot.

Vājā pozīcijā biznesam ir vairākas šauras vietas, kas traucē gūt peļņu. Šāds business var būt neliels, jo attīstībai nepietiek resursu, vai arī darbībā iepriekš pieļautas kļūdas. Līdz ar to konkurences apstākļos biznesam pastāvīgi darboties nav perspektīvi.

ADL/LC pamatkonceptijā uzsvērts, ka dzīves ciklam un konkurences

stāvokļiem jābūt sabalansētiem, lai biznesa portfelis tādējādi atrastos šādos stāvokļa nosacījumos:

⇒ biznesa veids atrodas dažādās dzīves cikla stadijās;

⇒ naudas līdzekļu plūsma ir pozitīva tad, kad līdzekļu izlietojums pilnbrieduma vai novecošanās biznesa stadijā līdzvērtīgs izlietojumam dzimšanas vai izaugsmes biznesa stadijā:

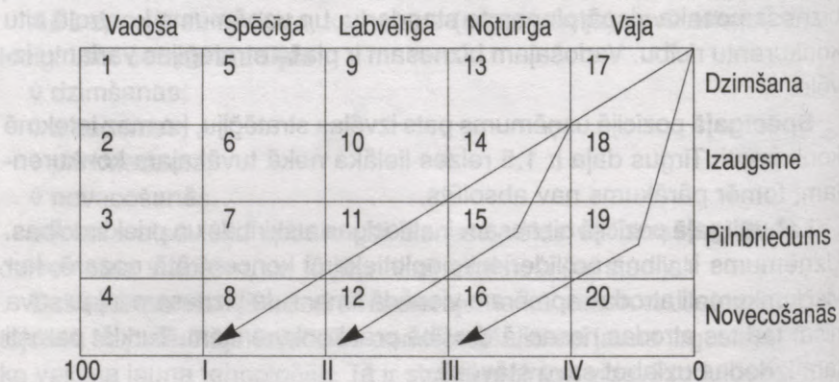
⇒ vidēji izsvērtā peļņas forma tīrajos aktīvos visos biznesa veidos apmierina uzņēmuma mērķus;

⇒ jo plašāki biznesa veidi, kas ieņem vadošu, spēcīgu vai labvēlīgu pozīciju, jo labāks ir uzņēmuma biznesa portfelis;

⇒ ja biznesa portfelis sastāv tikai no pilnbrieduma vai novecošanās veidiem un atrodas kādā no dzīvotspējīgām pozīcijām, tāds bizness kādu laiku var dot peļņu, bet tam nav tālejošas perspektīvas;

⇒ dzimšanas un izaugsmes stadijas bizness ir perspektīvs, tomēr tam ir negatīva naudas līdzekļu plūsma.

ADL/LC matricu, kura sastāv no 20 sektoriem, veido divi parametri — četras dzīves cikla stadijas un piecas konkurences pozīcijas (68. att.).



I — vienkāršā izvēle

II — izvēles izaugsme

III — pierādījums dzīvotspējai

IV — izeja

68. att. ADL/LC modeļa matrica

Ja biznesa veidi ir vairāki, tad katrs no tiem jāanalizē atsevišķi, lai noteiktu konkurētspēju nozarē vai nozares (uzņēmuma) iekšienē.

Konkrētā biznesa veids tiek sameklēts matricā kopā ar citiem biznesa veidiem. Atkarībā no biznesa veida stāvokļa uz matricas tiek piedāvāts pārdomāts stratēģijas lēmumu variants.

Stratēģijas plānošanas process notiek **trijos etapos**. Pirmajā etapā, kuru apzīmē kā "vienkāršo (dabisko) izvēli", biznesa veida stratēģija tiek noteikta tikai atbilstoši tā vietai uz matricas. Vienkāršās izvēles apgabals ietver vairākus sektorus.

Otrajā etapā katrā "vienkāršās izvēles" pozīcijā biznesam iespējams at- rast specifisko stratēģijas izvēles ieteikumu, kaut arī tas var būt vispārīgs.

Trešajā etapā stratēģija tiek konkretizēta, kas turpmākajā rīcībā izvirza priekšlikumus taktikas izvēlē. Šo stratēģiju *ADL/LC* formulējis kā 24 procesu variantus:

- A — atgriezeniskā integrācija
- B — biznesa attīstība ārzemēs
- C — ražošanas jaudu attīstība ārzemēs
- D — noieta racionāla sistēma
- E — ražošanas jaudu pastiprināšana
- F — esošā produkta eksports
- G — tiešā integrācija
- H — nenoteiktība
- I — tirgus attīstības sākuma stadija
- J — licencēšana ārzemēs
- K — pilnīga racionalizācija
- L — iekļūšana tirgū
- M — tirgus racionalizācija
- N — efektivitātes metodes
- O — jauns produkts/jauns tirgus
- P — jauns produkts/esošais tirgus
- Q — produkta racionalizācija
- R — produkta asortimenta racionalizācija
- S — vistiešākā izdzīvošana
- T — esošais produkts/jauns tirgus
- U — esošais produkts/esošais tirgus
- V — efektīva tehnoloģija
- W — tradicionālā pašizmaksas pazemināšanas efektivitāte
- X — atteikšanās no ražošanas.

ADL/LC matrica veic vairākas funkcijas:

◇ katrs sektors asociējas ar attiecīgu peļņas un naudas līdzekļu plūsmu;

◇ katrs sektors ietver attiecīgu stratēģijas lēmumu par tirgus daļu, stratēģijas stāvokli un nepieciešamajām investīcijām;

◇ katrs sektors iekļaujas "vienkāršās izvēles" nodalījumā, kurš savukārt norāda uz "specifisko izvēli", kā arī uz "precīzo stratēģiju", ko var piemērot konkrētā situācijā, proti, izvēlēties biznesa taktiku;

◇ visiem matricas sektoriem, caur kuriem pa diagonāli iet robeža, ir divi vai vairāki "vienkāršās izvēles" varianti. Piemēram, "novecojušā/spēcīgā" pozīcija (8) atrodas starp "vienkāršo izvēli" un "izvēles izaugsmi". Vadītājs, analizējot ieteikumus, var izvēlēties konkrētam biznesam iespējami labāko risinājuma variantu:

Sektors	Biznesa raksturojums	Stāvokļa saglabāšana (I) vai uzlabošana (II)	Tirgus daļas saglabāšana (I) vai iegūšana (II)	Veicamie pasākumi
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Iespējama peļņa Jāņem aizdevums	II — E, I, L (Jauns bizness)	II — B, C, E, G, L, N, O, P, T, V	Steidzamāka investēšana nekā to prasa tirgus
2.	Peļņu nesošs	I — A, C, N, U, V, W (Līderība cenu politikā)	I — A, C, N, U, V, W (Stāvokļa aizsardzība)	Investēšana, saglabājot tempu, sekojot konkurentiem (arī potenciālajiem)
3.	Peļņu nesošs	I — A, C, N, U, V, W (Stāvokļa aizsardzība)	I — A, B, C, F, G, J, N, P, T (Izaugsme kopā ar ražošanu)	Reinvestēšana pēc nepieciešamības
4.	Peļņu nesošs	I — A, C, N, U, V, W (Stāvokļa aizsardzība)	I — — — — —	Reinvestēšana pēc nepieciešamības
5.	Var nedot peļņu Jāņem aizdevums	II — E, I, L (Jānodrošina starts)	II — B, C, E, G, L, N, O, P, T, V (Ātra izaugsme, tirgus iekarošana)	Steidzama investēšana, kā to prasa tirgus

1.	2.	3.	4.	5.
6.	Peļņu nesošs Jāņem aizdevums	II — A, C, N, U, V, W (legūt līderību cenu politikā)	II B, C, E, G, L, N, O, P, T, V (Enerģiska rīcība ātrai izaugsmei)	Investēšana, lai paātrinātu izaugsmes tempu
7.	Peļņas situācija	I — A, C, N, U, V, W (Aizsardzība)	I — A, B, C, F, G, J, N, P, T, U (Paplašinot kopā ar ražošanu)	Reinvestēšana pēc nepieciešamības
8.	Peļņas situācija	I — A, C, N, U, V, W (Aizsardzība vai racionalizācija)	C, D, N, Q, U (Saglabāt tirgus nišu)	Minimāla reinvestēšana, stāvokļa saglabāšana
9.	Peļņa var nebūt Jāņem aizdevums	II — G, L, T (Koncentrēties, izvēles ceļā iegūt stāvokli)	II — B, C, E, G, L, N, O, P, T, V (aktīva daļas iegūšana, ātra izaugsme)	Investēšana atbilstoši izvēlei
10.	Minimāla peļņa Jāņem aizdevums	II — A, C, N, U, V, W (legūt līderību cenu politikā svarīgākajā tirgus daļā)	II (Izvēles ceļā iegūt daļu, pakāpeniska diferenciacija)	Investēšana atbilstoši izvēlei
11.	Mērena peļņa	II — A, B, C, F, G, J, N, Ap, T, U (Izaugsme vienlaikus ar ražošanu)	II — A, G, I, M, R, T (Aizsargāt iegūto daļu)	Minimāla vai izvēles reinvestēšana
12.	Mērena peļņa	I — A, C, N, U (Stāvokļa izmantošana)	I — (Noturēt daļu) C, D, N, Q, U (vai etapveida atkāpšanās) D, M, Q, R, W	Minimāla investēšana vai investēšanas pārtraukšana
13.	Peļņu nenesošs Jāņem aizdevums	II — G, L, T (Savas vietas meklēšana, koncentrēšanās)	—	Uzmanīga investēšana
14.	Peļņu nenesošs Jāņem aizdevums	II — G, L, T (Koncentrēšanās, diferenciacija)	II — D, E, L, M, Ap, Q, R (Mērķtiecīga, strauja darbība)	Investēšana atbilstoši izvēlei

1.	2.	3.	4.	5.
15.	Minimāla peļņa Naudas plūsma sabalansēta	I — C, D, N, Q, U (Noturēt stāvokli)	I — D, M, Q, R, W (Etapveida iz- eja, ja nevar no- turēt tirgus daļu)	Minimāla reinvestēšana vai atteikšanās investēt
16.	Minimāla peļņa Naudas plūsma sabalansēta	I — C, D, N, Q, U (Noturēt stāvokli)	I — D, M, Q, R, W (Etapveida izeja vai atteikšanās) X	Reinvestēšana vai atteikšanās investēt
17.	Peļņu nenesošs Var ņemt aizdevumu	II — (ja var paspēt) D, E, L, M, Ap, Q, R (ja ne, tad izeja), D, M, Q, R, W	II — D, K, Q, R, S (Izeja)	Atteikšanās investēt
18.	Peļņu nenesošs Var ņemt aizdevumu	I — D, L, M, N, Q, R, V, W vai II — D, M, O, Ap, Q, R, U	Ja nav iespē- jams nodrošināt darbību, tad izeja (X)	Investēšana vai atteikšanās investēt
19.	Peļņu nenesošs Var ņemt aizdevumu	I — D, L, M, N, Q, R, W vai II — D, M, O, Ap, Q, R, U	II — D, M, Q, R, W (Ja nav iespē- jams nodrošināt, tad etapveida izeja) (X)	Investēšana izvēloties vai atteikšanās investēt
20.	Peļņu nenesošs	Izeja (X)	—	Investēšanas pārtraukšana

Lai izmantotu *ADL/LC* modeli, jāzina pārmaiņu faktoru raksturojums un spēcīgo pārmaiņu faktori. Tie izvietojas uz X ass un ir šādi:

⇒ vispārīgā konkurētspēja, kuru nosaka kā biznesa spēcīgāko parametru vidējo izsvērtu nozīmīgumu. Bez tam konkurētspēju var izvērtēt kā vienu no stratēģijas pozīcijām;

⇒ attieksme pret risku, kas jāuzņemas vai no kura jāatsakās, ieejot jaunā tirgū vai ieviešot jaunu produkciju;

⇒ ražošanas efektivitāte;

⇒ apkalpošanas garantija;

⇒ vertikālā integrācija.

Dzīves cikla pārmaiņu faktori, kas izvietojas uz Y ass, ir šādi:

⇒ vispirms jau pieņemtās dzīves cikla stadijas — dzimšana, izaugsme, pilnbriedums un novecošanās;

⇒ tirgus daļas stabilitāte, kas nosaka konkurentu ienākšanu vai aiziešanu, proti, tirgus sadali konkurentu vidū un sadales stabilitāti;

⇒ šķēršļi, kuri ietekmē ienākšanu nozarē. Tie var būt tehnoloģija, produkta tirdzniecības marka, finansu, politiskie, tiesiskie un citi šķēršļi. Šķēršļu ietekmi var noteikt gan kvalitatīvi, gan tos raksturojot. Šķēršļi var būt normatīvās prasības, kvalitātes standarti, konkurenti, spēja noslēgt izdevīgus līgumus, izdevumi, kuri nepieciešami tirdzniecības markas izveidei;

⇒ ražošanas līnijas plašums, kuru nosaka kā produkcijas relatīvo kvantitāti un daudzveidību nozarē un līnijas iespējamo paplašināšanos vai sašaurināšanos;

⇒ konkurentu raksturojums;

⇒ produkcijas tirdzniecības markas vērtība patērētāju skatījumā;

⇒ tehnoloģijas attīstība, kas jāizprot kā vienas nozares tehnoloģijas koncentrācijas pakāpe.

Veicot konkurentu izpēti, jāiegūst informācija par:

◇ esošajiem konkurentiem;

◇ potenciālajiem konkurentiem.

Par katru uzņēmumu jāiegūst šāda informācija:

◇ vispārīgās ziņas (nosaukums, adrese, reģistrācijas numurs);

◇ produkta raksturs un tirgus apjoms, vieta tirgū, uzņēmuma pārvalde, uzņēmuma saimnieciskie un finansu sakari;

◇ ekonomiskie un finansu rādītāji (akcionāru kapitāls, aktīvi, strādājošo skaits, tirgus apjoms, vieta citu uzņēmumu vidū);

◇ uzņēmuma darbības veids (ražošana, tirdzniecība, pakalpojumi utt.);

◇ uzņēmuma īpašuma forma (privātais, valsts, kooperatīvais);

◇ uzņēmuma tiesiskais pamats (akciju sabiedrība, korporācija, SIA, bezpeļņas organizācija utt.);

◇ uzņēmuma piederība (nacionālā, ārvalstu, jauktā);

◇ uzņēmuma vēsture un attīstība (nodibināšana, reģistrācija, izmaiņas);

◇ uzņēmuma saistība ar citiem (filiāle, meitas uzņēmums, akciju sabiedrība);

◇ produkta nomenklatūra (pamatprodukti, specializācija, imports un eksports);

- ◇ uzņēmuma materiāli tehniskā bāze;
- ◇ saistība ar citiem uzņēmumiem;
- ◇ uzņēmuma pārvaldes struktūra;
- ◇ uzņēmuma saistība ar bankām.

Uzņēmuma izpētei izmanto šādus informācijas avotus:

- ◇ vispārējā prese;
- ◇ specializētā prese;
- ◇ specializētie izdevumi;
- ◇ uzņēmuma paša izdevumi (gada atskaite, bilances, prospekti, katalogi);
- ◇ specializētu organizāciju piedāvātā informācija;
- ◇ neformālā informācija.

ADL/LC modelis paredz, ka vairākums nozaru attīstās atbilstoši dzīves cikla shēmas secībai, kaut gan dažādām nozarēm pastāv atšķirības. Tradicionālajām nozarēm pilnbrieduma stadija var būt ilgstoša, pat desmitiem gadu. Turpretī augstas tehnoloģijas nozarēs dzīves cikls norisinās dažus gadus vai pat mēnešus. Pie tādām nozarēm pieder apģērbi, medikamenti. Prakse liecina, ka dzimšanas un izaugsmes stadijā nepieciešami ievērojami līdzekļi, bet pilnbrieduma un pat novecošanās stadijā notiek to ģenerēšana. Jauni un nepietiekami attīstīti biznesa veidi pakļauti ievērojamam riska faktoram.

ADL/LC koncepcija uzsver, ka attīstītām nozarēm vai produktiem ir samērā maz ietekmīgu konkurentu, bet dzimšanas stadijā — ievērojams konkurentu skaits.

Izmantojot *ADL/LC* modeli, tāpat var iegūt pārskatu par stratēģiju, tirgu, iespējamo izvēles rīcību.

ADL/LC atšķiras no citiem modeļiem ar to, ka citi modeļi dod dzīves cikla raksturojumu, bet nerāda tirgus aizņemtību — konkurenci. *ADL/LC* modeli iekļauti divi pamata parametri — dzīves cikla stadijas un konkurences pozīcijas, bet nav paredzēta tiešo un netiešo ietekmes faktoru — likumdošanas, politikas, ekonomikas un citu — iedarbība, kuri var nozares faktisko stāvokli būtiski izmainīt. Tāpēc pamatoties tikai uz dzīves cikla stadijām nav pietiekami, jo turpretī konkurences pozīciju analīze dod visai pārskatāmu esošo dažādu faktoru ietekmes ainu. *ADL/LC* modelis nodrošina menedžerim iespēju pilnīgāk analizēt pašreizējo stāvokli un iespējamo notikumu gaitu, jo dažkārt tirgus samazināšanās

var rosināt uzņēmumu uzskatīt, ka iestājusies novecošanās stadija un produkta ražošana jāsamazina vai jāpārtrauc.

Protams, *ADL/LC* modeli nevar pieņemt mehāniski un fiksēt kādā noteiktā stāvoklī, jo gan ārējā, gan iekšējā vide ir mainīga. Jebkurā gadījumā jālieto situatīvās pārvaldības metodes.

Dažkārt nepieredzējuši menedžeri, izmantojot *ADL/LC* modeli, var nokļūt grūtā situācijā, ja lēmumu pieņemšanu veiks mehāniski, bez radošuma. *ADL/LC* modelis ir tikai viens no stratēģijas analīzes plānošanas un vadības instrumentiem. *ADL/LC* modeļa izmantošana mēdz būt visai plaša, un kompānija *ADL/LC* dod arī citas rekomendācijas.

Lai izmantotu *ADL/LC* modeli, jāzina pārmaiņu faktori:

Spēcīga biznesa pārmaiņu faktori (X ass)	Dzīves cikla pārmaiņu faktori (Y ass)
Vispārīgā konkurētspēja	Dzīves cikla stadija
Patents	Tirgus izaugsmes tempi
Ražošanas efektivitāte	Konkurences raksturojumi
Apkalpošanas garantijas	Produkta markas
Vertikālā integrācija	Vērtība klienta skatījumā
Attieksme pret risku	Tirgus daļas stabilitāte
	Tehniskā plāna ievirzīšanas šķēršļi
	Ražošanas plašums
	Tehnoloģijas attīstība

Mārketinga speciālists A. Šteiners ierosināja izmantot matricu, kura iekļauj tirgus un produkta klasifikāciju, sadalot to esošajā, jaunajā, saistībā ar esošo, pilnīgi jaunajā:

	Produkts	Esošais	Jaunais saistībā ar esošo	Pilnīgi jaunais
Tirgus				
Esošais		Zems risks		Augsts risks
Jaunais saistībā ar esošo				
Pilnīgi jaunais		Augsts risks		Pārlieku augsts risks

Matrica liecina par riska pakāpi un iespējamiem panākumiem dažādos tirgus — produkta attiecību variantos.

Matricu izmanto, lai:

◊ noteiktu darbības panākumus, izvēloties vienu vai otru uzņēmējdarbību;

◊ izvēloties dažādu uzņēmējdarbību, izlemtu par investīciju lietderību.

Piemēram, uzņēmums veic noteiktas markas auto remontu un spēj gūt lielākus panākumus, ja izveido auto rezerves daļu tirdzniecību, tas ir, ievieš jaunu produktu, kas pastāv darbībā ar esošo. Risks ievērojami pieaugtu, ja uzņēmums savā darbībā iekļautu dažādu marku automašīnu remontu. Pieaugot to skaitam, varētu rasties rezerves daļu uzkrājums un būtu nepieciešami speciāli apmācīti dažāda profila speciālisti.

Sarežģītāku modeļa variantu ietver *Mak Kinsi* kompānijas daudzfaktoru matrica:

Tirgus pievilcīgums	Stratēģijas stāvoklis
---------------------	-----------------------

Tirgus raksturojums

Tirgus izmērs (pārdošanas kvantitatīvais rādītājs)	Uzņēmuma daļa tirgū (ekvivalentā rādītājā)
Segmenta izmērs (patērētāju pamatgrupas raksturojums)	Uzņēmuma vieta segmentā
Tirgus diversifikācija	Uzņēmuma piedalīšanās diversifikācijā
Tirgus jutīgums pret cenu, ārējiem faktoriem	Uzņēmuma ietekme uz tirgu
Tieksme uz cikliskumu	Uzņēmuma attiecības ar piegādātājiem
Tieksme uz sezonālītāti	Patērētāju ietekme uz uzņēmumu
Piegādātāju ietekme uz noslēgtiem līgumiem	

Konkurences faktori

Konkurentu tipi	Uzņēmuma pielāgošanās konkurencei,
Konkurences līmenis	ņemot vērā to produktus, tirgus
Tirgus segmenti, kurus konkurenti atstājuši vai iekarojuši	iekarošanu, darbaspēku, vadības kvalitāti
Jūtīgums pret produktiem aizstājējiem	Tirgus segmenti, kurus uzņēmums atstājis vai iekarojis
Uzņēmumu integrācijas nozarē	Uzņēmuma tirgus daļa
	Uzņēmuma atbilstība jaunajai tehnoloģijai
	Uzņēmuma pieredze un integrācija ar citiem uzņēmumiem

Finansu un ekonomiskie faktori

Kapitālo ieguldījumu iespējas nozarē	Uzņēmuma kapitālo ieguldījumu iespējas
Sviras faktori (izdevumu struktūra, parādu lielums)	Uzņēmuma sviras faktori
Ieejas un izejas barjeras nozarē	Uzņēmuma grūtību barjeras
Ražošanas jaudu izmantošanas pakāpe	Uzņēmuma jaudu izmantošana
Peļņas līmenis nozarē	Uzņēmuma peļņas līmenis
Likviditātes līmenis nozarē	Uzņēmuma maksātspēja

Sociālie un psiholoģiskie faktori

Sociālā vide	Uzņēmuma imidžs
Likumdošanas ierobežojumi	Uzņēmuma kultūra un ētika

Mak Kinsi modelī tirgus paplašināšanās iespējas saistītas ar tirgus pievilcīgumu, savukārt tirgus daļas faktors izveidojas par uzņēmuma stratēģijas stāvokli, kurš raksturo uzņēmuma iekšējo vidi. Uzņēmumam jānovērtē savs stāvoklis par katru faktoru un diferencēti jānosaka tā līmenis:

- zems • vidējs • augsts.

Pašvērtēšana jāveic objektīvi, lai vērtējumu ievietotu *Mak Kinsi* matricā:

TIRGUS PIEVILCĪGUMS
Zems Vidējs Augsts

Investēt (augt)	Investēt (augt)	Investēt ierobežoti (nostiprināt stratēģijas pozīcijas)
Investēt (augt)	Investēt ierobežoti (izmantot stāvokli, to nostiprināt)	Atteikties no biznesa
Investēt ierobežoti (izmantot stāvokli)	Atteikties no biznesa	Atteikties no biznesa

Augsts

Vidējs

Zems

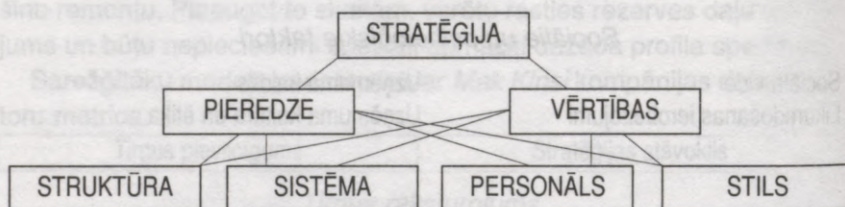
STRATĒGIJAS STĀVOKLIS

Mak Kinsi modelī augšējā kreisā matricas daļa nozīmē labvēlīgas izaugsmes iespējas, nosacītā diagonāle, kura savieno kreiso augšējo un

labo apakšējo stūri, liecina par divējādu stāvokli un ierobežotu izaugsmi, bet labā apakšējā daļa norāda uz reālu attīstības iespēju ierobežojumu.

Mak Kinsi modelis ir daudzfaktoru, un tas palīdz objektīvāk izvērtēt uzņēmuma stāvokli un attīstības iespējas. Tomēr grūtāk dot katram stāvoklim konkrētas rekomendācijas, kā arī var rasties subjektīvs vai nepareizs uzņēmuma pašvērtējums.

Papildinot iepriekšējo metodi, tika izveidots *Mak Kinsi* "7C" modelis, kurš ļauj novērtēt iekšējos faktorus (69. att.):



69. att. "7C" modelis

Modeļa "7C" iekšējie faktori ir šādi:

- ◇ iegūtās pieredzes kopums;
- ◇ kopīgās vērtības;
- ◇ uzņēmuma struktūra;
- ◇ uzņēmuma sistēma;
- ◇ uzņēmuma personāls;
- ◇ uzņēmuma stils (kultūra).

Modeli uzsvērts, ka stratēģijas plānošanā līdztekus ekonomiskajiem rādītājiem svarīgi novērtēt darba kvalitāti un personāla kvalifikāciju, kā arī darbinieku vajadzību apmierināšanu. Plānošanas process tiek uzskatīts ne tikai par formālo shēmu izveidi un kvalitatīvo rādītāju sakopojumu, bet arī par stratēģijas saišu nodrošināšanu starp vadītāju un dabiniekiem un visu strādājošo darbības novērtēšanu.

Stratēģijas vadība

Jebkuras pamatotas vadības nosacījumi ir ieceru un plānu īstenošana. Izņēmums nav stratēģijas plāna īstenošana, kura notiek, vadot cilvēkus un procesus, jo plāna izstrāde būs lieka, ja nenodrošinās tā izpildi.

Stratēģijas vadība — darbība, kurā iekļauti visi stratēģijas plānošanas uzdevumi, lai uzņēmumā veiktu organizatoriskās izmaiņas, pieņemot lēmumus, kontrolējot procesus, motivējot cilvēkus, sasniegtu plānotos mērķus.

Stratēģijas vadība nozīmē: • daudzus pārvaldes pienākumus • alternatīvus lēmumus un rīcību • nepieciešamās zināšanas un prasmi vadīt cilvēkus un procesus • neatlaidību ieceru īstenošanā • situāciju izpratni • konfliktu prasmīgu risināšanu • pārmaiņu nodrošināšanu • stratēģijas plānu īstenošanu un nepieciešamo korekciju savlaicīgu ieviešanu.

Stratēģijas vadībā, tāpat kā stratēģijas plāna izstrādē jāpiedalās pēc iespējas plašākam vadības personālam un par tā īstenošanas gaitu jāinformē darbiniekus. Nozīmīgs faktors ir komunikācija. Stratēģijas kontroli veic vidējā un augstākā līmeņa vadītāji.

Ne velti uzskata, ka stratēģijas plāna izstrāde ir zinātne, toties stratēģijas vadība vairāk nozīmē radošo mākslu.

Lēmumu pieņemšana vadītājam jābalsta ne tikai uz informāciju, situāciju analīzi, bet arī uz personisko pieredzi, jo bieži vien veidojas neparedzētas problēmas, šķēršļi, mainās tiešo un netiešo faktoru ietekmes aktivitātes — konkurenti, kultūra, piegādātāji, patērētāji, politika, personāla attieksme, motivācijas iespējas un tā tālāk.

Vadītājam jāizvēlas rīcība pēc tās nozīmīguma un laika faktora:

◊ ko veikt attiecīgajā periodā un ko atstāt uz vēlāku laiku. Tas nozīmē — "darīt pareizās lietas";

◊ kādi procesi prasīs daudz laika un resursu;

◊ kādi procesi jāveic pašam un ko deleģēt citiem.

A. Tompsons un A. Striklends iesaka veikt šādus astoņus pasākumus, kas nosaka stratēģijas vadību:

◊ izveidot dzīvotspēju organizāciju;

- ◊ koncentrēt nozīmīgus resursus svarīgākajos stratēģijas virzienos;
- ◊ veikt stratēģijai atbilstošu politiku;
- ◊ izmantot labāko pieredzi un mehānismus pastāvīgai organizācijas pilnveidošanai;
- ◊ ieviest sistēmu, lai personālam būtu iespējams piedalīties stratēģijas vadībā;
- ◊ apvienot stimulēšanas sistēmu ar stratēģijas mērķu sasniegšanu;
- ◊ izveidot korporatīvo kultūru saistībā ar stratēģiju;
- ◊ nodrošināt stratēģijas liderību.

Stratēģijas īstenošanu vadītāji nodrošina paši darbojoties aktīvi, daļēji aktīvi vai deleģējot pienākumus. Viņi var pieņemt lēmumus autoritāri vai koleģiāli, pārzināt procesu detalizēti vai norādīt tikai galvenos virzienus, vienlaikus instruējot darbiniekus, ka darbība jāveic nekavējoties vai pakāpeniski.

Vadītāja rīcību nosaka:

- ◊ pieredze un zināšanas biznesā;
- ◊ darba stāžs konkrētā uzņēmumā;
- ◊ savas lomas un vietas pārzināšana;
- ◊ vadības stila izvēle;
- ◊ varas lietošanas veids;
- ◊ attiecības ar pārējiem darbiniekiem;
- ◊ spēja apzināt situāciju un pieņemt lēmumu.

Nelielos uzņēmumos visi jautājumi jārisina augstākajam, dažkārt vienīgajam vadītājam. Lielākos uzņēmumos jautājumi sadalās. Augstākā līmeņa vadītāji deleģē funkcijas, kontrolē to izpildi un saskaņo kopīgo rīcību. Jo lielāks uzņēmums, jo vairāk pienākumu jāveic vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Tomēr visu nosaka stratēģijas pārzināšana un pārliecība par rīcības pareizību. To nodrošina līdzdalība stratēģijas analīzes un plānošanas procesā un ārējās vides tiešās ietekmes faktoru pārzināšana.

Apmēram pagājušā gadsimta 70. gados ieviesās termins *nacionālais vadības stils*, kas raksturoja atsevišķas valsts savdabīgumu un daļēji to neatdarināmo, ko lieto tikai attiecīgajā valstī. Menedžmentā nacionālais vadības stils ir vadības kultūra, kas veidojusies uz situāciju, paradumu, vērtību, stereotipu bāzes. Cits vadības stils reflektorā teorijā ir kā spogulis, kurā var apzināties savu vadības stilu, salīdzināt to ar

cieti. Vadības stilu nosaka arī vadības sistēmas normas, veidi un metodes, kā arī valsts pārvaldes un valsts pamatlikuma normas.

Piemēram, Japānā vadības stilā iestrādāti un dominē vairāki nosacījumi:

⇒ situācijas vadības (vairākumam japāņu firmu nav stratēģijas menedžera amata) apraksti, dažādas instrukcijas, bet katrs menedžeris pamatojas uz konkrētu situāciju un atbilstoši pieņem konkrētu lēmumu. Darbiniekam ir noteiktas tikai funkcijas, bet rīcības veidus, metodes viņš izvēlas pats. To nodrošina darbinieku atlase un mērķtiecīga izglītošana, kā arī karjeras virzība;

⇒ grupas orientācijas, kuras pamattēze: grupas panākumi ir tavi panākumi. Grupas iekšienē nav konkurences, pastāv sacensību gars, bet tas ir aktualizēts starpgrupu attiecībās. Starp grupām notiek nopietna cīņa par līderību, ko atbalsta un stimulē. Visa pamatā tomēr ir darba disciplīna — japāņu menedžmenta fenomens;

⇒ vienas grupas darba izpildes slodzes nediferencētība. Darbu novērtē pēc iespējām, un to atalgo vienādi, jo uzskata, ka ikviens nododas darbam visā pilnībā. Būtībā tā ir atbilstība japāņu mentalitātei — visu darbinieku nonivelēšana un vienādošana;

⇒ darba atalgojuma nodrošināšana. Vienas grupas visiem darbiniekiem sākumā tiek noteikts vienāds atalgojums, kuru palielina katru gadu, vērtējot iegūto pieredzi. Vadītāja un ierindas darbinieka atalgojuma attiecība ir 10:1, bet tā ar gadiem mainās par labu darbiniekiem. Ja uzņēmums darbojas neveiksmīgi, tad augstākajam vadītājam pirmajam samazina atalgojumu. Turklāt ieviesta arī piemaksu sistēma grupai par virsstundu darbu, iniciatīvu, profesionalitāti;

⇒ dzimuma nosacījums, jo japāņu uzņēmumā vadītājai sievietei padotībā drīkst būt tikai sievietes;

⇒ starppersonu attiecības, kad pastāv grupas un darbinieku neformālās attiecības. Tas rada komfortu, uzticību. Tomēr uzticība nedod tiesības pārkāpt vienošanos par uzdevumu veikšanu. Vienošanās pārkāpšanu japāņi uzskata par nepiedodamu;

⇒ motivācija. Darba motivācijas funkcija ir svarīgākā. Motivācijas pamata komponents ir cilvēka faktors. Cilvēka rīcību nosaka nevis piespēšana, bet gan pārliecināšana. Menedžera uzdevums ir veicināt harmoniskas starppersonu attiecības un savstarpējo sadarbību. Materiālā

stimulēšana ir motivēšanas pamatā. Par kritērijiem atzīti: • attieksme pret darbu, uzdevumiem • akurātība • sadarbība ar kolēģiem • mērķtiecība uzdevumu izpildē • radošums • darba stāžs, ko pastiprina "mūža darba" līgums;

⇒ personāla rotācija, kas nodrošina jaunu profesiju apguvi, katros trijos-piecos gados mainot amatu. Pēc 40 gadu vecuma rotācija attiecināta tikai uz vadošo personālu;

⇒ kvalitāte. To nosaka kvalitātes kontroles pulciņi (KKP), kurus brīvprātīgi veido vienas grupas darbinieki, lai izzinātu iemeslus, kas traucē efektīvi strādāt, nodrošinātu pilnvērtīgu tehnoloģisko procesu;

⇒ novāciju ieviešana. Firmās tiek veidotas intelektuālās grupas (IG), kurās brīvprātīgi apvienojas dažādu nozaru un profesiju speciālisti, lai rosinātu idejas, veicinātu inovāciju procesu.

Mūsdienu situacionālā vadība paredz, ka vadības metodes atkarīgas no ārējās vides ietekmes faktoru un uzņēmuma iekšējo uzbūves elementu izvērtēšanas.

Vadībai vispirms jāveic šādu uzdevumu komplekss:

— ◇ mainīgo mērķu un to īstenošanas pēctecības noteikšana;

◇ visu resursu efektīva izmantošana;

◇ iekšējā audita pastiprināšana;

◇ produkta nodrošināšanas projekta savlaicīga izveidošana, ņemot vērā:

• uzņēmuma iespējas;

• tirgus pieprasījumu;

• individuālo pieprasījumu;

◇ resursu rezervju veidošana.

Minētajiem uzdevumiem kompleksi jānodrošina uzņēmuma visaptveroša kvalitatīva ikdienas vadība, nākotnes attīstības stratēģija.

Stratēģijas vadības menedžerim jāapgūst pieredze un prakse:

◇ pārvaldīt sevi, savu laiku;

◇ noteikt savas vērtības un mērķus un tos saistīt ar uzņēmuma vērtībām un mērķiem;

◇ sevi pastāvīgi un vispusīgi izglītot;

◇ apgūt lēmuma pieņemšanas praksi;

◇ izveidot un vadīt darba grupas, kuru darbība var sasniegt labāko rezultātu;

◇ apgūt un izmantot variatīvās pieejas metodes;

- ◊ attīstīt padoto darbinieku potenciālu;
- ◊ pilnībā pārzināt stratēģijas analīzi, plānošanu un procesa vadību.

Biznesa plāns

Uzņēmējdarbībā viens no stratēģijas vadības instrumentiem ir biznesa plāns, kas nosaka uzņēmuma darbību ilgākam laika posmam atbilstoši tirgus pieprasījumam un resursu iespējām, rada priekšnoteikumus tam, lai sekotu plāna īstenošanai un vadītu uzņēmuma stratēģiju.

Biznesa plāna mērķis

Biznesa plāna mērķi ir šādi:

- ◊ izanalizēt, izstrādāt un vadīt uzņēmuma attīstību;
- ◊ noskaidrot nepieciešamos un no bankas vai cita avota iegūstamos finansu līdzekļus;
- ◊ sistemātiski informēt darbiniekus par uzņēmuma mērķiem;
- ◊ atrast laiku, lai īpašnieks (dalībnieki) kritiski pārdomātu savas turpmākās darbības mērķus un iespējas. Šis mērķis ir pats būtiskākais, jo bieži vien pietrūkst laika un gribas veikt plānošanu. Reizēm cilvēki uzsāk nerentablu uzņēmējdarbību, kā rezultātā uzņēmums piedzīvo krahu.

Biznesa plāns palīdz uzņēmējam:

- noskaidrot mērķtirgu un uzņēmuma vietu šajā tirgū;
- noteikt uzņēmējdarbības stratēģijas un to sasniegšanas taktiku;
- izvirzīt atbildīgos par uzdevumu izpildi;
- izvēlēties patērētājam piedāvājamo produktu;
- noskaidrot personāla motivāciju un līdzdalību uzņēmuma attīstībā;
- noteikt uzņēmuma mārketinga pasākumus (cena, reklāma, noieta kanāli, patērētāju segments);
- novērtēt visus esošos un nepieciešamos resursus (finansu, materiālos, personāla, informācijas);
- paredzēt iespējamo risku, grūtības.

Pārdomāta biznesa plāna sagatavošanai nepieciešams:

- ◊ atrast laiku pārdomām, analīzei un plāna izstrādei;
- ◊ to dokumentēt;
- ◊ izveidot tādu plānu, lai to izprastu un tam noticētu jebkurš, kas iesaistīts tā izpildē, tajā skaitā kreditori.

Biznesa plāna izstrāde jāveic un jāvada pašam uzņēmējam, jo konsultants palīdz noformulēt atsevišķus pasākumus, bet nevar pārzināt uzņēmēja ieceres. Tomēr galvenais ir tas, ka uzņēmējs personiski analizē, pārdomā un izvēlas darbības mērķus un to sasniegšanas iespējas.

Biznesa plānu parasti izstrādā turpmākajiem trijiem, pieciem gadiem. Pirmo divu gadu vai vismaz pirmā gada plānu izstrādā ceturkšņa dalījumā. Biznesa plāna aprakstošajai daļai jābūt konkrētai, izprotamai, pārliedzinošai, interesi izraisošai.

Parasti biznesa plāna sadaļas ir šādas:

1. Kopsavilkums.
2. Uzņēmuma iespējas (misija, galvenie mērķi).
3. Produkta veidi.
4. Noieta tirgi (galvenie patērētāji).
5. Konkurenti.
6. Mārketinga plāns.
7. Ražošanas plāns.
8. Organizatoriskais plāns un uzņēmuma pārvaldība.
9. Uzņēmuma darbības tiesiskais pamats.
10. Riska iespējas.
11. Finanšu plāns.
12. Finansēšanas stratēģija.
13. Pielikumi.

Biznesa plānā skaidri jāapzinās:

- cik finanšu līdzekļu būs nepieciešams;
- kādam nolūkam tie vajadzīgi;
- kur tos iegūt (banka, citi avoti, uz cik ilgu laiku, kāda būs kredītprocentu likme);
- kad un kā aizdevumi tiks atmaksāti (atmaksas grafiks).

Biznesa plāna saturs

Kopsavilkums. Biznesa plāna kopsavilkumu precīzē un raksta tad, kad viss plāns izstrādāts. Kopsavilkumam jāieinteresē un jāpārliedzina tie, kuri iepazīsies ar plānu un tajā ietvertu uzņēmējdarbību. Bankām kā kreditoriem vai arī investoriem kopsavilkuma nodaļa ir būtiskākā, lai pieņemtu lēmumu par līdzdalību uzņēmuma finanšu jautājumu risināšanā. Šajā plāna nodaļā jāizklāsta uzņēmuma darbības pagātne, jāapraksta

pašreizējais biznesa stāvoklis, pats produkts. Ja kopsavilkuma noslēgumā iespējams skaidri izprast uzņēmuma darbības stratēģiju, tad biznesa plāns ir veiksmīgi izstrādāts.

Kopsavilkuma saturs:

- uzņēmuma rekvizīti;
- uzņēmuma un tā vadības vēsture;
- pašreizējā uzņēmuma darbība un tās rezultāti;
- produkta apraksts, ar ko tas atšķiras no citiem produktiem;
- ilgtermiņa mērķi;
- uzņēmuma stiprās puses;
- iespējamais tirgus.

Uzņēmuma rekvizīti ir biznesa plāna juridiskā daļa, un tā ietver:

- uzņēmuma pilnu nosaukumu;
- uzņēmuma dalībniekus (īpašnieku vai lielāko akcionāru akciju % sadalījums);

• uzņēmuma, tā vadītāja un kontakta personas adresi, telefonu, faksu, e-pastu un citus iespējamās informācijas kanālus.

Visi kopsavilkuma apraksti turpmākajās nodaļās tiek detalizēti un izteikti skaitļos.

Vēsture. Šajā nodaļā apraksta:

- kad, kur un kā uzņēmums izveidots;
- kad un kur tas reģistrēts;
- kādā veidā iegūts īpašums;
- kāda bija vai būs produkcija;
- kādas pārmaiņas notikušas.

Misija un mērķi. Raksturojot uzņēmumu, norāda nākotnes ieceres un konkrētus mērķus. Lietderīgi akcentēt:

- kāds uzņēmums plānots (mazs, vidējs);
- kādi darbības veidi paredzēti;
- ar ko atšķiras sākumā piedāvātie produkti no analogiem;
- kāds būs apjoms tuvākajos trijos-piecos gados;
- kādas paredzētas izmaksas un ieņēmumi;
- kādā laikā var atgūt ieguldītos līdzekļus;
- kādi ir tuvākie plāni (pirmajam mēnesim, gadam).

Produkts. Šajā nodaļā ietver:

- produkta aprakstu vai arī paraugus, fotogrāfijas, zīmējumus un

raksturīgākās īpašības;

- iespējamo produkta vērtību patērētāju skatījumā (cena, vieta, laiks, apkalpošana utt.);

- produkta atbilstība valsts un ārvalstu standartiem;

- produkta ienesīgumu;

- ekspertu vai patērētāju atsauksmes.

Vadība. Ticību biznesam un produktam nosaka vadība un struktūra.

Jāuzrāda:

- īpašnieks;

- vadītāji (CV);

- sadarbības partneri;

- organizatoriskās struktūras shēma (iekšējā, ārējā);

- struktūrvienību (dienestu) sadarbība, informācijas tehnoloģija;

- pilnvaru deleģēšana (kas par ko atbild).

Mārketing. Lai apmierinātu patērētāju, uzņēmumam jāapgūst konkrēts tirgus. Nodaļā uzrāda:

- mērķtirgu (individuālie patērētāji, grupas, kuras iegādāsies produktu);

- tirgus paplašināšanas stratēģiju (kāda daļa apgūta, ko vēl apgūs);

- informāciju par tirgu, kur un kā tā iegūta;

- patērētājus un viņu prasības;

- konkurentus (nozare, uzņēmumi, produkts, konkurentu cena, vieta tirgū, stabilitāte, stiprās un vājās puses);

- iespējas pārspēt konkurentu (var pievienot tabulu, kurā uzrādīts patērētāju pieprasījums un izvērtējums starp uzņēmumu un konkurentu);

- mārketinga rīcības plānu (pasākums, izpildes termiņš, atbildīgais, novērtēšana);

- uzņēmuma (produkta) stiprās, vājās puses, ārējās vides iespējas un draudus (SWOT analīze);

- reklāmu un tās ietekmi uz sabiedrību (masu mediji, konkursi, degustācija, izstādes, katalogi, plakāti);

- produkta realizāciju (uzņēmuma paša tirdzniecība vai starpnieki);

- uzņēmuma cenu politiku. Kopīgie izdevumi, plānotie ieņēmumi.

Kādu cenu gatavs maksāt pircējs? Kā mainīsies cena? Vai tā nodrošinās peļņu?

- uzņēmuma produkta nepilnības.

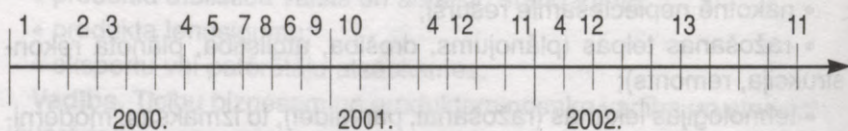
Uzņēmuma darbība un ražošanas process. Šajā nodaļā apraksta būtiskāko:

- esošie resursi (tehnoloģija, personāls, informācija, finanses);
- nākotnē nepieciešamie resursi;
- ražošanas telpas (plānojums, drošība, atbilstība, plānotā rekonstrukcija, remonts);
- tehnoloģijas iekārtas (ražošanai, pārvaldei), to izmaksas, modernizācija;
- izejvielas, komplektējošās detaļas, to piegādātāji, nomaksas sistēma;
- starpnieki (projektēšanā, izpētē, ražošanā) un apakšuzņēmēji;
- produkta kvalitātes sistēma (vadība, kontrole), kvalitātes garantēšana;
- produkta process (izstrāde, ieviešana, ražošana, realizācija, pēc-realizācijas apkalpošana, utilizācija);
- riska mazināšanas iespējas;
- ražošanas process un tehnoloģiskais cikls;
- ja ir unikāla tehnoloģija, to apraksta detalizētāk;
- iespējas paplašināt ražošanai nepieciešamās telpas, teritoriju;
- gatavās produkcijas glabāšana;
- kas var ietekmēt produktu (izejmateriāli, glabāšana, darbinieku slimības);
- darbinieku profesionālā izglītošana (kā to veic).

Attīstības plāns. Lai grafiski attēlotu plānu, var izmantot laika taisni (70. att.). Pirms tam sastāda veicamo pasākumu sarakstu, to sakārto pēc svarīguma un pārdomā izpildes termiņus. Svarīgākie pasākumi:

- (1) uzņēmuma stratēģijas izstrāde (analīze, resursu apzināšana);
- (2) uzņēmuma reģistrācija (ja to dibina no jauna vai maina statūtus atbilstoši pastāvošajai likumdošanai);
- (3) tirgus izpēte, mārketinga plāna izstrāde;
- (4) ražošanas tehnoloģijas izvēle, iekārtu sakārtošana (ja notiks celtniecība, tad izstrādā projektēšanas un celtniecības plānu un grafiku);
- (5) piegādes;
- (6) apdrošināšana;
- (7) grāmatvedības uzskaites sakārtošana;
- (8) finansu plāna sastādīšana;
- (9) aizdevumu saņemšana;
- (10) ražošanas (darbības) uzsākšana;

- (11) tirgus atkārtota izpēte;
- (12) darbības paplašināšana;
- (13) stratēģijas korekcija.



70. att. Attīstības plāna laika taisne (nosacīta)

Problēmas, risks. Šo nodaļu īpaši izskata kreditors (banka).

Plāna nodaļai jābūt kritiskai, jāizvērtē vājās vietas, iespējamie draudi (SWOT modelis). Nav jābaidās par trūkumiem, kuru novēršana paredzēta citās plāna nodaļās.

Svarīgākās problēmas:

- inflācija;
- nodokļu sistēma;
- tirgus samazināšanās;
- līdzekļu trūkums nākotnē;
- piegādātāju drošums.

Finanses. Galvenie dokumenti ir peļņas un zaudējumu aprēķins, bilance, naudas apgrozījums (sk. banku ieteikumu 218.-219. lpp.)

Peļņas un zaudējumu aprēķins sastāv no trijām daļām: realizācijas ieņēmumi, nemainīgās izmaksas, mainīgās izmaksas. To sastāda, salīdzinot pārskata gadu ar iepriekšējo gadu, kā arī ar vairākiem gadiem:

Rādītāji	Periods	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads
	1	2	3	4	5
Ienākumi no produkta realizācijas					
Produkta realizācijas izmaksas					
Nodokļi (PVN, akcīzes u. c.)					
Piegādes izmaksas					
Neto apgrozījums					
Mainīgie izdevumi:					
- izejmateriāli					
- transports					
- darba alga					

1	2	3	4	5
- nodokļi				
Bruto peļņa				
Nemainīgie izdevumi:				
- administrācijas izmaksas				
- telpu, iekārtu īre				
- komunālie izdevumi				
- telpu, iekārtu remonts				
- nodokļi (sociālais, zemes, īpašuma, peļņas)				
Nolietojums (amortizācija)				
Neto peļņa				

Apgrozāmos līdzekļus iedala normētajos un nenormētajos:

Normētie apgrozāmie līdzekļi:

◊ ražošanas krājumi noliktavās:

izejvielas, pamatmateriāli;

palīgmateriāli;

kurināmais;

materiāli remontam;

iesaiņojuma materiāli;

mazvērtīgais materiāls;

◊ ražošanas līdzekļi:

nepabeigtā ražošana;

nākamo periodu izmaksas.

Nenormētie apgrozāmie līdzekļi:

◊ gatavā produkcija noliktavā:

◊ nosūtītā gatavā produkcija;

◊ naudas līdzekļi.

Šos rādītājus sakārto tabulā plānojamo gadu secībā, līdzīgi kā peļņas un zaudējuma aprēķinu.

Bilance ir svarīgākais finansu pārskats, pēc kura uzņēmums vērtē finansiālo stāvokli. Bilanci sastāda uz grāmatvedības datu pamata un tai ir divas daļas: aktīvs un pasīvs. Balances pamata formula ir šāda:

$$\text{Aktīvs} = \text{pasīvs} + \text{tirā vērtība}$$

Tirā vērtība ir summa, kas paliktu pāri, ja tiktu pārdoti visi aktīvi un ar ieņemto naudu nokārtotas visas saistības.

Balance

Rādītāji	Periods	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads
Aktīvs:					
1. Ilgtermiņa ieguldījums:					
pamatlīdzekļi (zeme, ēkas, iekārtas, transports utt.)					
2. Apgrozāmie līdzekļi:					
2.1. Krājumi (izejvielas, pusfabrikāti, iepakojuma materiāls, gatavā produkcija)					
2.2. Debitori (neapmaksātie līdzekļi par produkciju)					
2.3. Īstermiņa ieguldījumi (vērtspapīri)					
2.4. Naudas līdzekļi (skaidrā nauda uzņēmumā vai bankā)					
Pasīvs:					
1. Pašu kapitāls					
1.1. Akciju vai daļu kapitāls					
1.2. Rezerves kapitāls					
1.3. Attīstības fonds					
1.4. Gada tīrā peļņa					
1.5. Nesadalītā peļņa					
2. Aizņemtais kapitāls					
2.1. Īstermiņa kredīti (bankas aizdevumi, parāds piegādātājiem, pircēju avansi, saistības par nodokļiem, darba algu, neizmantotās dividendes)					
2.2. Ilgtermiņa kredīti					
2.2.1. Parādi piegādātājiem					
2.2.2. Aizņēmumi no kredītiestādēm					
2.2.3. Citas saistības					

Izmantojot grāmatvedības un biznesa plāna datus, var sastādīt:

- naudas aprēķinu plānotajam periodam;
- aizņemtā kapitāla atdošanas grafiku;

- rentabilitātes aprēķinu (realizācijas aktīvu, pašu kapitālu — esošo un prognozējamo);
- likviditātes rādītāju;
- bezzaudējuma punktu.

Ja uzņēmums tiek paplašināts, ieviešot jaunu ražošanu, tad pieņem, ka jaunā ražošana ir patstāvīga un dos pozitīvu ieguldījumu uzņēmuma finansiālajā darbībā.

Šajā gadījumā finansiālajos aprēķinos neizmanto iepriekšējā gada bilanci un neatspoguļo uzņēmuma darbību kopumā. Tomēr biznesa plānā vajadzētu atklāt uzņēmuma esošo resursu ieguldījumu jaunajā ražošanā, ietverot aprēķinos esošo resursu nolietojuma vērtības daļu, vadošo darbinieku algas daļu.

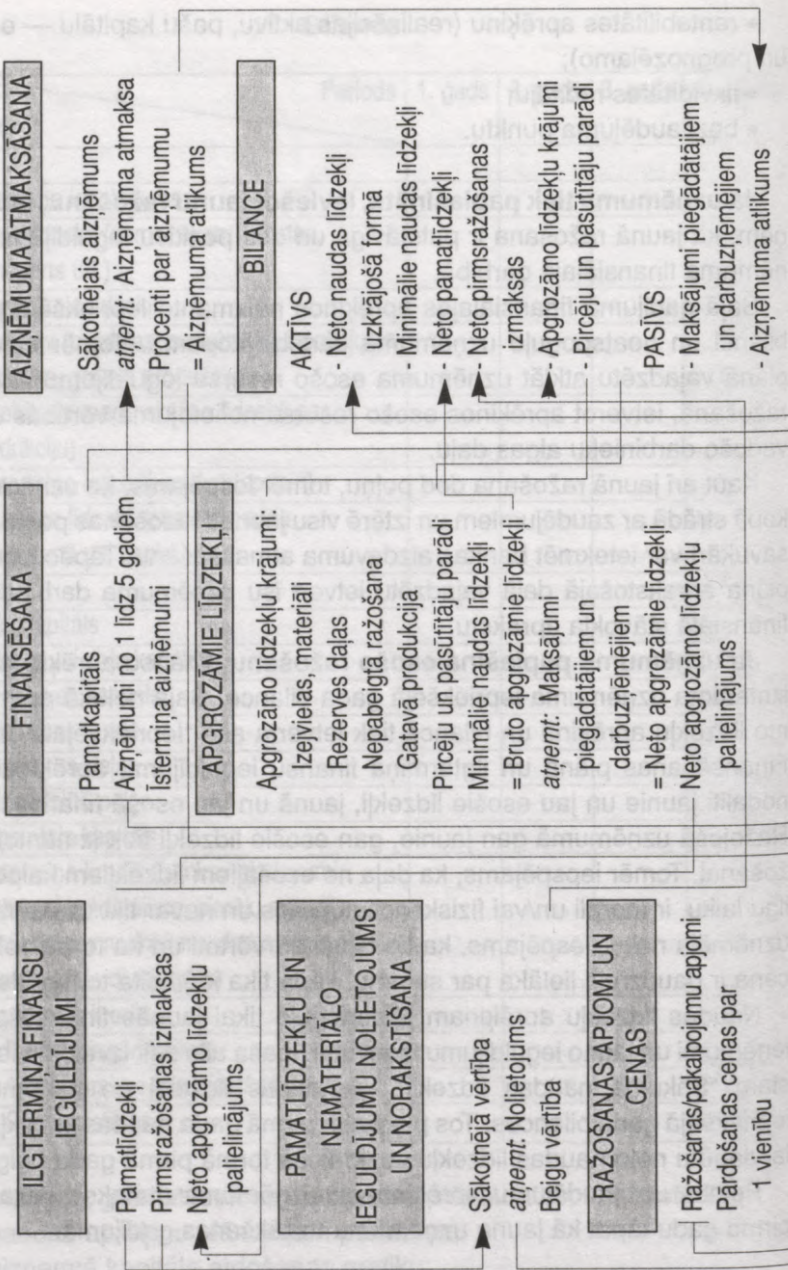
Kaut arī jaunā ražošana dod peļņu, tomēr iespējams, ka uzņēmums kopā strādā ar zaudējumiem un iztērē visu jaunās ražošanas peļņu. Tas savukārt var ietekmēt bankas aizdevuma atmaksāšanu. Tāpēc biznesa plāna aprakstošajā daļā vajadzētu ietvert īsu uzņēmuma darbības un finansiālā stāvokļa aprakstu.

Ja uzņēmums paplašina esošo ražošanu, finansu aprēķinos tiek izmantota uzņēmuma iepriekšējā gada bilance. Šajā nolūkā apgrozāmo līdzekļu aprēķinā un bilancē tiek ietverta aile "Iepriekšējais gads". Finansēšanas plānā un ilgtermiņa finansu ieguldījumu aprēķinā tiek nodalīti jaunie un jau esošie līdzekļi, jaunā un jau esošā finansēšana. Ražojošā uzņēmumā gan jaunie, gan esošie līdzekļi tiek izmantoti ražošanai. Tomēr iespējams, ka daļa no esošajiem līdzekļiem kalpo jau ilgu laiku, ir morāli un/vai fiziski nolietojušies un nevar tikt uzskatīti par uzņēmēja risku. Iespējams, ka tie bijuši pārvērtēti un ka to pašreizējā cena ir daudzreiz lielāka par summu, kāda tika ieguldīta to iegādei.

Naudas līdzekļu aprēķinam jāatspoguļo tikai jaunās finansēšanas ieņēmumi un jauno ieguldījumu izdevumi. Īpaša aile tiek izveidota ierakstam "Sākuma naudas līdzekļi" — naudas līdzekļi no uzņēmuma iepriekšējā gada bilances. Tos pieskaita pirmā gada naudas līdzekļiem, lai dabūtu neto naudas līdzekļus uzkrājošā formā pirmā gada beigās.

Peļņas un zaudējumu aprēķins un aizņēmuma atmaksa sākas ar pirmo gadu tāpat kā jauna uzņēmuma uzsākšanas gadījumā.

Bankas iesaka šādu FINANSU APRĒKINA SHĒMU:



**PEŅNAS UN ZAUDĒJUMU
APRĒĶINS**

Ienākumi no preču/
 pakalpojumu pārdošanas
 atņemt: Tiešās pārdošanas
 izmaksas
 = Neto apgrozījums
 atņemt: Mainīgās ražošanas
 izmaksas
 = Bruto peļņa
 atņemt: Fiksētās ražošanas
 izmaksas
 atņemt: Nolietojums
 atņemt: Procenti par
 aizņēmumu
 = Ar nodokli apliekamā peļņa
 atņemt: Peļņas nodoklis
 = Peļņa pēc nodokļiem
 atņemt: Rezerves fonds
 = Neto peļņa

NAUDAS LĪDZEKĻU APRĒĶINS

NAUDAS LĪDZEKĻU

IENĀKUMI:

Neto peļņa
 atņemt: Dividendes
 pieskaitīt: Nolietojuma vērtība
 pieskaitīt: Rezerves fonds
 = Neto naudas līdzekļu peļņa
 pieskaitīt: Finansējumi
 atņemt: NAUDAS LĪDZEKĻU

IZDEVUMI

- Ieguldījumi
 - Aizņēmuma atmaksa
 = Neto naudas līdzekļi
 Neto naudas līdzekļi
 uzkrājotā formā

KAPITĀLS

- Pamatkapitāls uzkrājotā
 formā
 - Nesadalītā peļņa uzkrājotā
 formā
 - Rezerves fonds uzkrājotā
 formā

Kultūra un stratēģijas vadība

Katram uzņēmumam ir savs organizatoriskais stils, filozofija un principi, vērtības, problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas metodes, zināšanas un prakse, iekšējā vide, tradīcijas. Viss minētais iekļaujas jēdzienā *korporatīvā kultūra*, kas raksturo uzņēmuma misiju, mērķus, darbību un produktu.

Uzņēmuma kultūra ir tā, ko pieņem darbinieki, ko atpazīst un ciena patērētājs.

Uzņēmuma kultūras veidošanas avoti ir vairāki:

- ◇ visu līmeņu augstākās vadības nostāja;
- ◇ darbinieku formālās un neformālās grupas;
- ◇ atsevišķas personības, arī neformālie līderi;
- ◇ struktūrvienības.

Tādējādi korporatīvā kultūra ir iekšējo sociālo spēku produkts, vienota vērtību sistēma un uzvedības normu kopums konkrētajā uzņēmumā. Korporatīvā kultūra nav sastingusi, tā ir dinamiska un cieši saistīta ar uzņēmuma stratēģiju gan kā tās sastāvdaļa, gan kā faktors, kas ietekmē stratēģiju. Korporatīvā kultūra mainās vienlaikus ar diversifikācijas procesu, jaunu tirgu, personāla palielināšanos. Līdzās korporatīvajai kultūrai uzņēmumā var pastāvēt arī subkultūras, kas tāpat ietekmē uzņēmuma darbību.

Neveiksmīga stratēģijas izvēle var nonākt pretrunā ar esošajām uzņēmuma kultūras nostādņēm un principiem. Savukārt, ja uzņēmuma kultūra nonāk pretrunā ar pamatotu izstrādāto stratēģiju, tad kultūrā jāievieš izmaiņas, neatliekot tās uz vēlāku laiku, lai neizveidotos konflikta situācija.

Cieša saite starp kultūru un stratēģiju ir būtisks personāla vadības priekšnosacījums, un to var sasniegt:

⇒ radot drošus darba apstākļus; izveidojot iekšējo normatīvo bāzi; informējot personālu par mērķiem un notiekošo; deleģējot pilnvaras;

⇒ motivējot personālu, padarot darbu par viņu dzīvesveidu; ievērojot un apvienojot darbinieku mērķus ar uzņēmuma mērķiem.

Spēcīgu korporatīvo kultūru raksturo:

⇒ spēcīgs līderis, kurš spēj ietekmēt darbiniekus, izvirzot vērtības, principus un rīcības normas, kas atbilst patērētāju vērtībām konkurences un mainīgās vides apstākļos;

⇒ vadības strikta apņēmība saglabāt un darboties atbilstoši tradīcijām, pieņemot lēmumus atbilstoši korporatīvās kultūras principiem;

⇒ pastāvīgas rūpes un gādība par patērētājiem, darbiniekiem, sadarbība ar interešu grupām.

Pretēja ir nepilnīgi attīstīta uzņēmumu kultūra, kuru raksturo:

⇒ uzņēmuma vadības politikas neatbilstība darbinieku mērķiem;

⇒ atsevišķu ietekmīgu vadītāju personisko interešu prioritāte;

⇒ korupcija tās visplašākajā nozīmē, interešu konflikta rašanās;

⇒ neuzticība jauninājumiem, inovācijām, riska neizpratne;

⇒ nepamatota menedžeru izvēle, par galveno uzskatot viņu prasmi kontrolēt, izpildīt operatīvos uzdevumus, bet mazāk prasmīgi veikt motivēšanu, izprast stratēģiju;

⇒ nevēlēšanās pārņemt citu pieredzi, strikti turēties pie savām atziņām, kaut arī tās ilgāku laiku nav devušas rezultātu.

Nepilnīgu kultūru pārveidot ir visai sarežģīti, bieži vien neiespējami, jo tā veidojusies un iesakņojusies ilgākā laika posmā. Pilnveidojot vai pielāgojot korporatīvo kultūru uzņēmuma stratēģijai, vispirms jānovērtē, kurus esošās kultūras aspektus lietderīgi saglabāt un kurus ne. Veicot šo inventarizāciju, jākontaktējas pārrunās ar visām korporatīvās kultūras darbinieku grupām īpaši par tiem kultūras aspektiem, kuri būtu jāmaina. Vadītāju rīcība šajā gadījumā var būt reāla un/vai simboliska.

Simboliskajai rīcībai vajadzētu būt kā paraugam, kuram seko darbinieki, — izdevumu samazināšana, ieskaitot piemaksu vadībai, pastiprināta uzmanība patērētāju vajadzībām, darba stila maiņa, atzinības izteikšana labākajiem darbiniekiem.

Simboliskajai rīcībai — pārrunām, plāniem — jāseko reālai rīcībai. To vislabāk apliecina kāda konkrēta īslaicīga rīcība, kuras iespaidā tiek iegūts reāls risinājums un pārliecība par izmaiņu nepieciešamību.

Vislielāko efektu dod:

◇ stratēģijas īstenošanai nepiemērota un darbiniekos pozitīvu atsauksmi neguvuša atsevišķa vadītāja nomaiņa;

◇ nopietna vadības struktūras pārkārtošana;

◇ motivācijas sistēmas pilnveidošana;

◇ budžeta pilnīga pārskatīšana, lai nodrošinātu stratēģijas vadību. Šajā procesā nozīmīgs ir augstākā līmeņa vadītāja personiskais paraugs — atteikšanās no sev plānotā jaunā transporta līdzekļa, kabineta,

mēbeļu un citu iekārtu iegādes, prezentāciju līdzekļu samazināšana.

Spēcīga korporatīva kultūra, kura veidojas ilgstošā, dažkārt pat triju-piecu gadu laikā, ir izteikti stimulējošs pasākumu faktors, kas izpaužas arī kā uzņēmuma ētikas kodekss. Tā ir ne tikai izkārtne, bet arī vērtību un normu komplekss, kuru zina un ievēro darbinieki un kuru atpazīst patērētājs. Ētikas normas var būt izstrādātas un publiskotas. Iespējama šāda to mērķvirzība uzņēmuma iekšienē:

- ◇ cieņa pret patērētāju;
- ◇ rūpes par kvalitāti;
- ◇ kolektīva vienotība;
- ◇ ekoloģijas aizsardzība;
- ◇ godīgums, sadarbība;
- ◇ cieņa pret darbiniekiem un uzņēmuma rūpes par viņiem.

Attiecībā pret patērētājiem un partneriem ētikas kodekss būtībā ir goda kodekss, kurš nodrošinātu:

- ◇ augstu kvalitāti un teicamu produktu;
- ◇ izmaksu pastāvīgu samazināšanu un labvēlīgu cenu politiku;
- ◇ patērētāju iebildumu un priekšlikumu uzklaušīšanu;
- ◇ likumdošanas bezierunu izpildi;
- ◇ sociālu atbildību par sabiedrību un vidi;
- ◇ nodokļu nomaksu pilnā apmērā;
- ◇ peļņu uzņēmuma piegādātājiem, ienākumus darbiniekiem;
- ◇ inovāciju ieviešanu.

Uzņēmums var izveidot "Apņemšanos un solījumu" dokumentu, ievietojot to internetā vai citādi publiskojot, paziņojot savu misiju, stratēģijas mērķus, to īstenošanas programmu un konkrēto rīcību attiecībā pret patērētājiem, partneriem, sabiedrību, valsts pārvaldi, piemēram:

- ⇒ uzņemamies saistības un pilnu atbildību par mūsu produkta atbilstību augstākajam standartam, drošībai un nemitīgi to pilnveidosim;
- ⇒ saviem partneriem apsolām atklātību, godīgumu jautājumu kārtošānā, viņu tiesību pilnīgu atzīšanu;
- ⇒ mēs cienīsim darbiniekus, nodrošināsim viņiem atbilstošu atalgojumu par darba rezultātu, karjeras virzību, darba drošību;
- ⇒ mūsu tuvākajai sabiedrībai un cilvēkiem apsolām būt godīgi, sniegt palīdzību un veikt pasākumus, kuri nodrošinātu sabiedrības progresu;

⇒ valstij, kurā dzīvojam, apsolām būt tās apzinīgi pilsoņi, ievērot likumību, citu tiesības, aizstāvēt savas tiesības.

Minētais ētikas kodekss un tā modifikācijas veido individuālo atbildību par stratēģijas panākumiem, rada uzņēmumam korporatīvās kultūras pilnveidošanas kultu, akcentējot sava uzņēmuma un produkta pārākumu. Viens no pilnveidošanas kulta paņēmieniem ir savu "varoņu" izvirzīšana, sacensību noskaņas radīšana personāla vidū. Ne mazāk būtiska ir stratēģijas līdera izraudzīšana. Līderim ne tikai jādara viss, lai īstenotu izstrādāto stratēģiju, bet arī jāprot diagnosticēt situāciju, izvēlēties turpmāko rīcību un ietekmēt personāla darbību.

Lai kļūtu par līderi:

- ◇ jāapzina viss, kas notiek uzņēmumā;
- ◇ pilnībā jāatbalsta korporatīvā kultūra;
- ◇ jā saglabā labvēlīga atmosfēra pārmaiņām, inovācijām;
- ◇ savlaicīgi jāveic korekcijas;
- ◇ jāievēro ētikas normas;
- ◇ jāneregulē konflikti, jānovērš pretpēku un interešu sadursmes, kas var negatīvi ietekmēt stratēģijas īstenošanu;

◇ maksimāli jākontaktējas ar personālu (sanāksmes, pārrunas, kopīgi pasākumi, tikšanās utt.), lai saņemtu objektīvu informāciju, novērstu negaidītus pavērsienus. Kontakta pamatā ir neformālā gaisotne, ko var radīt ārpus darba kabineta;

◇ jānodrošina labvēlīgs klimats uzņēmuma kultūras vērtību saglabāšanai.

Vadības simboliem un reālai rīcībai jābūt regulāriem, un te lieti noder pastāvīgs kontakts ar personālu.

Izstrādātajā stratēģijā nav iespējams paredzēt visas problēmas, kas var rasties stratēģijas īstenošanas procesā, tāpēc tiek akcentēta stratēģijas vadība, kurā viens no galvenajiem uzdevumiem ir veikt koordināciju un savlaicīgu korekciju. Koordinācijā nepieciešams:

- ◇ būt elastīgam un saglabāt izvēles brīvību;
- ◇ gūt informāciju, vairāk uzdot jautājumus, lai pilnībā apzinātu situāciju;
- ◇ pieaicināt speciālistus, veidot vadības grupas;
- ◇ stimulēt novācījas un to iesniedzējus;
- ◇ nodrošināt inovāciju ieviešanu, ja ir pieņemts lēmums;
- ◇ sekmēt līderu veidošanos no darbinieku vidus;

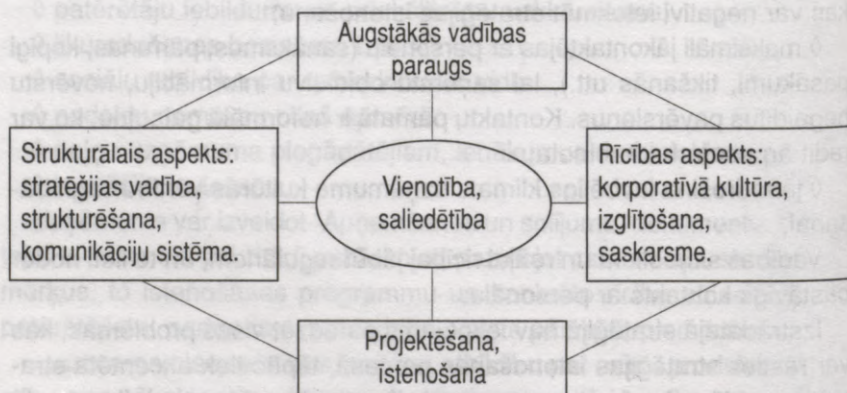
- ◊ iesaistīt problēmu risināšanā pēc iespējas vairāk darbinieku;
 - ◊ pārzināt "par" un "pret" pārmaiņu iespējas un personas.
- Vadītājam jāapzinās, ka korekcijas ir nepieciešamas, bet visu laiku dzīvot pārmaiņās nedrīkst, jo tad tās nedod iecerēto rezultātu.
- Vispirms jāatceras, kā pārmaiņas ietekmē klientus, jāpārliecinās, ka tās patiesi nepieciešamas. Pārmaiņas jā sagatavo, paaugstinot personāla kompetenci, un jānovada līdz konkrētībai un rezultātam.

Darbinieki var pretoties pārmaiņām, ja:

- ◊ apdraudēta patstāvība;
- ◊ sākas neziņa;
- ◊ palielinās slodze un stress;
- ◊ rodas bailes zaudēt darbu.

Pareizi izraudzītas pārmaiņas un korporatīvā kultūra nodrošina vienotību uzņēmumā, kas ir viens no stratēģijas vadības pamatpostulātiem. Uzņēmuma vienotībai ir divi aspekti (71. att.):

- ◊ strukturālais;
- ◊ rīcības.



71. att. Uzņēmuma vienotības shēma

Strukturālais aspekts iekļauj atbilstošu organizācijas struktūras izveidi, informācijas un komunikācijas sistēmu, resursu sadali, vadības struktūru.

Rīcības aspekts ir korporatīvā kultūra, vadības stils, izglītojošie un komunikācijas procesi, proti, saskarsme un kontakti. Korporatīvā kultūra

atšķiras ar nostādni, jo vadība notiek no "iekšienes". Teilorisms un citas teorijas, kuras izmanto arī mūsdienās, paredz vadīt "no malas" — formulējot mērķus, atalgojot vai sodot, reglamentējot procedūras, sagatavojot nolikumus, instrukcijas. Šādi vadītāji tic, ka darbinieki veiks visu tā, kā viņi paredzējuši. Vadība no "iekšienes" panāk, ka personāls pieņem uzņēmuma normas un vērtības kā savas, nodrošina vienotību, saliedētību. Uzņēmuma ārējā adaptācija un iekšējā integrācija saistās ar šādiem faktoriem, kurus iesaka H. Visemā:

⇒ iekšējā vide: vai to var izmainīt? Vai to ietekmējam? Kā uzveikt konkurentus? Kuru iekšējo tipu izvēlēties?

⇒ realitāte: kad process ir patiess? Vai tas nodrošinās rezultātu? Vai atklāta diskusija dos argumentētus priekšlikumus? Vai var panākt viedokļu vienotību? Vai ir atbilstība tradīcijām? Vai ir atbilstība vadības stratēģijai?

⇒ laiks: kam vairāk jāpievērš uzmanība — pagātnei, tagadnei vai nākotnei? Kādas procedūras un organizatoriski pasākumi saglabājas katru gadu?

⇒ telpa: atvērta vai slēgta? Kuram ir tiesības ieņemt labāko vietu? Vai katram vajadzīgs savs kabinets, vai var būt kopīga darba vide?

⇒ cilvēki: vai cilvēkus vajag visu laiku pārbaudīt, vai paļauties uz viņu atbildību? Vai var tos atbrīvot no darba? Vai tas ir labi, ja cilvēki sacenšas par labāku darbu un atalgojumu? Kāda ir nozīmīgākā attiecība starp konkurenci un kooperāciju? Vai cilvēkiem ļauts kļūdīties? Vai uz cilvēkiem jāizdara spiediens, vai labāk, ka viņi paši sevi pārbauda?

⇒ cilvēciskās attiecības: kas ir labāk — būt pakļauto darbinieku organizācijai vai organizācijai, kurā cilvēki mācās, turklāt novērtē savas kļūdas? Vai labāk būt fatālai organizācijai, kurā cilvēki reaģē tikai uz neizbēgamo?

H. Visemā uzskata, ka uzņēmuma filozofiju raksturo atbildes uz šiem jautājumiem.

Vērtību sistēmai nav tikai teorētisks aspekts, bet tā ir rīcības kodekss, kurš ietver:

- ◇ mērķtiecīgu darbību cenu noteikšanā, līgumu slēgšanā;
- ◇ likumdošanas izpildi;
- ◇ darbinieku interešu ievērošanu;
- ◇ konkurences cīņas godīgumu;
- ◇ informācijas ieguvu un tās saprātīgu izmantošanu;

◇ uzņēmuma resursu, aktīvu un īpašuma saglabāšanu un lietderīgu izmantošanu.

Īpaša vērība jāvelta uzņēmuma rīcības procesiem, kuri ir delikāti, — pirkšanai, pārdošanai, politisko partiju lobēšanai.

Visām rīcības kodeksa normām un vērtībām jāklūst par uzņēmuma darbinieku dzīves jēgu, un tām jāorientē viņi uz galveno mērķi, lai ikvienu motivētu veikt savus pienākumus pēc iespējas labāk, lai sekmīgi izpildītu stratēģiju.

Uzņēmuma kultūras izveidi un ieviešanu nosaka augstākās vadības kompetence, un tā ietver šādus pamatprincipus:

⇒ ar uzņēmumu saistītu cilvēku un institūciju interešu ievērošanu (patērētāji, darbinieki, piegādātāji utt.), lai sasniegtu visu ilgtermiņu vajadzību un uzņēmuma stratēģijas savstarpējo saistību;

⇒ novācību, ideju atklātumu;

⇒ to cilvēku atbalstīšanu un atalgošanu, kuri ierosina jaunas kultūras normas un veic izmaiņas, lai pārveidotu uzņēmumu atbilstoši stratēģijai;

⇒ uzņēmuma darbinieku rosināšanu pieņemt kultūras normas un darbības stratēģiju, lai arī kādi šķēršļi rastos;

⇒ jauno ideju vairākkārtīgu un nepārtrauktu popularizēšanu, izmaiņu izskaidrošanu, lai pārliecinātu skeptiķus;

⇒ uzņēmuma darbinieku vērtēšanu:

◇ no patērētāju viedokļa;

◇ pēc produkta paātrinātas izstrādes iespējām;

◇ pēc stratēģijas pilnveidošanas iespējām.

Kontrole

Būtiska menedžmenta funkcija ir kontrole, bez kuras pārvaldes process var kļūt nemainīgs vai neprognozējams.

Kontroli vairāki autori uzskata par:

⇒ organizācijas mērķu nodrošināšanas procesu, kurā nosaka sasniegtos rezultātus, par pamatu ņemot izstrādātos standartus. Savukārt tie ļauj ieviest korektīvas, ja rezultāts atšķiras no gaidītā (plānotā);

⇒ atgriezenisko saiti, mehānismu, kas dod svarīgu informāciju lēmumu īstenošanai, proti, ar kontroles palīdzību var novērst vai samazināt risku vai arī to sadalīt starp organizācijas struktūrām (personālu);

⇒ mehānismu, kurš nodrošina krāpniecības izskaušanu vai mazināšanu, izvairīšanos no nejaušām kļūdām, izšķērdības nepieļaušanu;

⇒ organizatorisko struktūru, metodi un procedūru, kas palīdz garantēt, ka izmantotie resursi atbilst izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem un resursi izlietoti efektīvi;

⇒ cilvēku darbības rezultātā iespējamās nenoteiktības novēršanu, jo viņu rīcību ne vienmēr iespējams ieprogrammēt, to var ietekmēt dažādi, pat nejauši faktori;

⇒ panākumu nostiprinošu faktoru, lai saglabātu gūtos, visus apmierinošos sasniegumus.

Kontrole kā praktiskās rīcības kopums atzīta par vienu no efektīvās vadības svarīgām funkcijām gan privātā, gan sabiedriskā sektora dažāda apjoma organizācijās.

Optimāla kontroles izveidošana un tās procedūru iedibināšana ir sarežģīts un grūts process. Turklāt pat vispārdomātākajai kontroles sistēmai var būt trūkumi. Galvenokārt tas ir tāpēc, ka augstākā līmeņa vadītājiem rodas iespēja kontrolēt organizāciju, bet nav nodrošināta viņu pašu pārbaude. Tomēr augstākā līmeņa vadītājiem atbrīvojas laiks un rodas iespēja veltīt uzmanību stratēģijai, pamatdarbības plānošanai un īstenošanai.

Kontrole jāuzskata nevis par atsevišķu sistēmu, bet gan par mehānismu, kas integrējams tajā sistēmā (valsts, uzņēmums, organizācija), kas veic plānošanu, budžeta izstrādi, vadību, pārskatu sniegšanu, jo kontrole veicina katra nosauktā cikla etapa lietderību un nodrošina atgriezenisko saiti.

Kontroles funkcija cieši saistīta ar plānošanas, organizācijas un motivācijas funkciju.

Kontroli var iedalīt:

◇ iepriekšējā;

◇ kārtējā;

◇ noslēdzošajā.

Iepriekšējā kontrole visciešāk saistīta ar plānošanas un organizācijas funkciju, jo tā īstenojas pirms reālās darbības uzsākšanas. Šajā kontrolē pārbauda noteikumu, procedūru un ieceru īstenošanu, kuru atbilstība plānam var nodrošināt mērķu sasniegšanu. Iepriekšējā kontrole galvenokārt attiecināma uz cilvēku, materiālajiem un finansu resursiem.

Cilvēku resursu kontrole nozīmē personāla atlasi (profesionālās un lietišķās zināšanas un prasmes), lai nosegtu paredzētās funkcijas, aizpildītu izveidoto organizācijas stuktūru un amatus, atbilstoši izstrādātajiem aprakstiem. Kontrole var palīdzēt sekmēt atlasī un, ja nepieciešams, veikt personāla papildu izglītošanu.

Materiālo resursu iepriekšējā kontrole nodrošina izejvielu pārbaudi, lai produkcija atbilstu iecerētajam kvalitātes standartam. Tā rada priekšnoteikumus materiālu piegādātāju izvēlei, kā arī nodrošina nepieciešamās rezerves.

Finansu resursu kontrolē uzmanības objekts ir budžets, kas nepieciešams plānošanas funkcijas izpildei, kā arī sākuma darbības veikšanai.

Kārtējo kontroli organizācija izmanto jau aktīvās darbības pārbaudei. To veic attiecībā uz struktūrām un darbiniekiem, tādējādi atklājot problēmas, to cēloņus, nepieļaujot novirzes no izstrādātajiem plāniem. Aktīva kārtējās kontroles forma ir iekšējais audits, kas jāveic visu līmeņu vadītājiem. Kārtējo kontroli, pirmām kārtām, nodrošina atgriezeniskā saite, kas dod pārlicību par informācijas novadišanu padotajiem, kā arī informācijas negatīvās filtrācijas samazināšanu vai novēršanu.

Kārtējā kontrole veic gan iekšējo, gan ārējo faktoru ietekmes noteikšanu. Iekšējo faktoru vidū svarīgākie ir visi resursi, ārējo — politika un likumdošana, tehnoloģija, konkurenti, ekonomikas, kultūras, sociālie, kā arī starptautiskie faktori. Turklāt galvenais ir nevis saglabāt esošo stāvokli vai risināt radušās problēmas, bet gan adaptēt un pilnveidot darbību, veidojot aktīvas rīcības pozīciju.

Noslēdzošā kontrole nodrošina pabeigta procesa rezultāta novērtēšanu. Tā vadībai dod informāciju darbības turpināšanai, saglabājot iepriekšējos plānus un rīcību, apstiprina nepieciešamību plānus pārskatīt un pilnveidot, vai arī darbību pārtraukt. Noslēdzošās kontroles ietekmē rodas iespēja motivēt personālu.

Pastāv arī atšķirīgs uzskats, ka kontroles mehānisma svarīgākā loma ir vadības procesa noslēgumā, arī vadības cikla pirmās puses novērtējumā, piemēram, pusgada un gada darbības rezultātu novērtēšanā, ja darbība plānota gada ciklam.

Kontroles procesa vispārīgās prasības nosaka, ka nepieciešami iepriekšējie standarti, lai tos salīdzinātu ar sasniegto. Standartiem jābalstās uz stratēģijas un plānu mērķiem, par galveno izmantojot laika

faktora rādītāju, kuru sasniegšanu var izmērīt un noteikt mērķu īstenošanu, tās trūkumus un noteikt kritērijus (kvalitāti, kvantitāti u. tml.). Šādi kritēriji var būt peļņa, produkta apjoms, klientu skaits, personāla nomainīgums, izglītības līmenis utt.

Pastāv mērķi, kuru sasniegšanu viennozīmīgi nevar novērtēt, piemēram, produkta kvalitāti, jo tās izteikšana ar atsevišķiem rādītājiem ir visai ierobežota. Šādā gadījumā jāizmanto rādītāju komplekss.

Pirmais solis ir rezultātu salīdzināšana ar standartiem, bet nākamie varētu būt šādi:

◇ noteikt novirzīšanās pakāpi no mērķa;

◇ novērtēt atsevišķu mērķu izvēles lietderību, izmantojot izslēgšanas metodi.

Nosakot novirzīšanos no standarta pakāpes, svarīgi iepriekš to apsvērt, lai netiktu apdraudēta rezultāta stabilitāte un tās mērogs nekļūtu neprognozējams.

Izslēgšanas metodi izmanto, lai nepadārdzinātu kontroles sistēmu. To lieto, ja novirze ir visai izteikta un nav nepieciešama vispārēja kontrole, bet pietiek ar atsevišķu elementu, produktu vai mērķa pārbaudi.

Kā vienā, tā otrā gadījumā jāatrod kontroles mērvienība — naudas vienības, procenti u. c., izmantojot salīdzināšanai objektīvus rādītājus.

Kontroles pilnīgu efektivitāti var sasniegt tikai tajā gadījumā, kad par kontroles rezultātiem tiek sagatavota un publiskota informācija organizācijas vadībai, klientiem, sabiedrībai.

Vienlaikus organizācijai jāizlemj, ko darīt ar kontrolē iegūto informāciju:

◇ novērst novirzes;

◇ pārskatīt pieņemtos standartus;

◇ turpināt darboties atbilstoši iepriekšējam plānam;

◇ pārtraukt uzsākto projektu, darbību.

Turpināšana iespējama, ja novirzes no standarta nav izteiktas. Organizācijā galvenokārt jācenšas novērst novirzes, pretējā gadījumā kontrolei nav nozīmes un izlietotie līdzekļi neatmaksājas. Novirzes var novērst, veicot koordināciju, ieviešot korektīvas vai uzlabojot kādu darbību pamatelementu, piemēram, vadības procesu, tehnoloģiju, personālu vai uzdevumu.

Standartu pārskatīšana ne vienmēr ir progresīvākais ceļš, kaut gan dažkārt atsevišķi plānotie standarti var izrādīties neregulāri.

Projekta īstenošana jāpārtrauc, kad kontrole sniedz šādu informāciju:

- ◊ mērķis sasniegts;
- ◊ konstatēta nepietiekama tirgus izpēte;
- ◊ parādās labāka alternatīva;
- ◊ pilnībā mainījusies stratēģija, jo iedarbojušies neparedzēti faktori;
- ◊ ievērojami pārsniegts budžets vai plānotais laiks;
- ◊ atklātas būtiskas nesaskaņas vadībā.

Kontroles rezultātā pārtraucot darbību, nepieciešams definēt iemeslus, jo notiek:

- ◊ finansu samazināšana un personāla atlaišana;
- ◊ projekta "aprakšana";
- ◊ resursu piešķiršana citiem mērķiem, projektiem.

Turklāt jāievēro trīs galvenie aspekti:

- ◊ strādājošo morālais noskaņojums;
- ◊ personāla iespējamā pārgrupēšana;
- ◊ dokumentācijas sakārtošana.

Augstāko audita institūciju starptautiskā organizācija (*INTOSAI*) 1992. gadā publicējusi norādījumus par vadības (iekšējās) kontroles standartu īstenošanu. Tie centrēti uz praksi, kāda pēdējās desmitgadēs atzīta par vienu no efektīvas vadības stūrakmeņiem gan lielās, gan mazās valstīs, sabiedriskajās un privātajās organizācijās. Dažādās valstīs pastāv atšķirības, bet konceptuāli iekšējais audits ir vienots.

Eiropas Savienības valstu audita institūcijas 1993. gada septembrī izdeva norādījumu apkopojumu, kas paredzēti audita vajadzībām Eiropas pasākumos. Eiropas norādījumos iekšējā kontrole definēta kā instrumentu, procedūru, metožu un sistēmu kopums, kas organizācijai garantē, ka tā stingri ievēros ārējos un iekšējos noteikumus un prasības (likumus, instrukcijas, vadības direktīvas u. c.), ekonomisku, lietderīgu un efektīvu operāciju veicināšanas nolūkā sargās resursus, sniegs nepastrīdamu finansiālo un vadības informāciju. Eiropas Savienības līdzšinējā sadarbība liecina, ka joprojām pastāv problēma sakarā ar kontroles trūkumu, kā arī konstatētas liela apjoma blēdības.

Kontroles standartus iedala divās kategorijās: vispārīgie un detali-zētie standarti.

Pie **vispārīgajiem** standartiem pieskaitāmi:

- ◊ pamatota pārliecība;

- ◇ atbalstoša attieksme;
- ◇ neuzpērkamība un kompetence;
- ◇ kontroles mērķi;
- ◇ uzraudzība.

Pamatota pārliecība garantē ticību vispārīgo mērķu sasniegšanai un uzdevumu izpildei.

Pārliecība prasa lēmumu, tāpēc vadītāji:

- ◇ nosaka būtiskākos riska faktorus, kā arī pieņemamos riska līmeņus mainīgos apstākļos;
- ◇ novērtē risku gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi.

Pamatotā pārliecība nosaka, ka kontroles izmaksas nedrīkst pārsniegt iegūto labumu. Izmaksas nozīmē to resursu finansiālo mēru, kuri patērēti konkrēta mērķa sasniegšanai, kā arī zaudētās iespējas operāciju aizkavēšanā, pakalpojumu līmeņa vai produktivitātes pazemināšanos, vai darbinieku zemo morāli.

Dažkārt vadība var projektēt sistēmu, kura nodrošina pārmērīgu kontroli vienā operāciju jomā, kas negatīvi ietekmē pārējās jomas. Negatīva loma var būt arī neefektīvām operācijām.

Atbalstošu attieksmi iedibina augstākā vadība, un tā izpaužas visos vadības darbības aspektos, Vadība ar savu paraugu veicina darbinieku pozitīvu attieksmi pret kontroli.

Neuzpērkamība un kompetence nozīmē, ka vadība un darbinieki personiski un profesionāli nav uzpērkami un nodrošina tādu kompetences līmeni, kas ļauj pilnībā īstenot kontroles vispārīgos mērķus.

Vadītāju un darbinieku pienākums ir apliecināt godīgumu un ētiskās vērtības, sasniegt tādu kvalifikācijas līmeni, ar kura palīdzību iespējams nodrošināt efektīvu un lietderīgu darbu. Svarīgi ir personālam atgādināt par tā pienākumiem, sniegt konsultācijas un novērtēt darba rezultātus.

Lai precizētu **kontroles mērķus**, visas operācijas klasificējamas šādi:

- ⇒ vadības aktivitātes aptver vispārīgo politiku, organizēšanas, kā arī audita funkcijas;
- ⇒ programmatiskās aktivitātes attiecas uz organizācijas misiju;
- ⇒ finansiālās aktivitātes skar tradicionālās kontroles sfēras, kas saistītas ar budžetu, līdzekļu plūsmu (ieņēmumi - izdevumi), aktīva un pasīva, kā arī finansiālo informāciju;

⇒ administratīvās aktivitātes nodrošina atbalstu organizācijas priemārai misijai.

Lai izstrādātu specifiskos kontroles mērķus, nepieciešams identificēt un analizēt atkārtos aktīvāšu kopumus. Piemēram, materiālu sagādē ietilpst:

◇ nepieciešamo nosaukumu identifikācija;

◇ piegādātāja izvēle;

◇ piegādes kontraktu slēgšana;

◇ materiālu saņemšana;

◇ piegādāto materiālu kvalitātes pārbaude.

Tātad, kontroles mērķis nosaka, ka sankcionējami tikai tie materiālu pieprasījumi, kas apmierina vadības izvirzītos kritērijus.

Visas aktivitātes pastāv mijiedarbībā, jo, piemēram, materiālu piegāde var būt administratīvā aktivitāte, tajā pašā laikā maksājums par materiāliem ir finansiālā aktivitāte un to izlietojums varētu būt programmatiskā aktivitāte.

Uzraudzība — vadītāji nepārtraukti uzrauga darbību un nekavējoties reaģē, tiklīdz konstatē nepareizi izpildītu, neekonomisku vai neefektīvu operāciju. Uzraudzība nozīmē iepazīšanos ar audita konstatējumiem un ieteikumiem, lai veiktu koriģējošus pasākumus.

Otrā grupa ir **detalizētie** standarti.

Dokumentācija — struktūra, kurā visa darbība ir precīzi dokumentēta un brīvi pieejama pārbaudei. To nodrošina rakstiski pierādījumi par kontroles struktūru, vadības direktīvām, administratīvo politiku, procedūrām un grāmatvedības prasībām. Dokumentācijai jābūt pilnīgai un rūpīgi sagatavotai, tai jāatspoguļo darbība no paša sākuma, tās izpildes gaita un izpildes rezultāts.

Dokumentācijai jābūt noderīgai vadītājiem, auditoriem un citiem, kuri piedalās darbības analizē.

Darījumu un pasākumu neatliekama un pienācīga organizēšana nodrošina vadībai aktuālu un savlaicīgu informāciju, kas ļauj pieņemt lēmumus un kontrolēt. Uz šīs bāzes sagatavo ziņojumus, shēmas un finansu pārskatus, kā arī pamato darbības operācijas un lēmumus.

Darījumu un pasākumu sankcionēšanu un juridisko noformēšanu veic tikai tās personas, kuras tiesīgas to darīt. Ar sankcionēšanu tiek garantēts, ka atbilstoši vadības nodomiem uzsākami tikai likumīgi

darījumi. Tiesības sankcionēt ir dokumentējamas un darāmas zināmas visiem darbiniekiem. Sankcionēšanas noteikumu izpilde nozīmē, ka darbinieki veic viņiem deleģētos pienākumus.

Pienākumu nodalīšana (pilnveidošana) — galvenie pienākumi un atbildība, to sankcionēšana, noformēšana, iegrāmatošana un pārbaude sadalīta starp amatpersonām. Atsevišķs cilvēks vai nodaļa nedrīkst viena pati kontrolēt lielākus darījumus. Tāpēc pienākumi un atbildība uzticami vairākām personām, lai garantētu pārbaudītu un salīdzinājumu efektīvu īstenošanu. Mazās organizācijās vadībai jāapzinās risks un jāizmanto cita veida kontrole.

Vadība — jānodrošina kompetenta vadība, lai garantētu iekšējās kontroles mērķu sasniegšanu. Vadībai jāorganizē nepieciešamās mācības, lai novērstu kļūdas, kaitīgu rīcību un izšķērdību, un, lai tiktu izprastas vadības direktīvas. Darba uzlabošana, pārbaude un sankcionēšana prasa precīzu informāciju par pienākumiem, atbildību un pārskata sniegšanu, darbinieku darba pārbaudi, kā arī sankcionēšanu kritiskajos punktos. Vadītājs, deleģējot pilnvaras, nenoņem savu atbildību par darbu.

Atbildība par pārskatu sniegšanu, resursiem, grāmatojumiem un piekļūšanu tiem nosaka, ka tikai pilnvarotajām personām atļauta piekļūšana dokumentiem. Svarīgi šos pārskatus periodiski salīdzināt, lai noteiktu to sakarību. Pieejamību nodrošina, glabājot pārskatus, piešķirot dokumentiem secīgu numuru vai atbildīgajām personām liekot atskaitīties par uzglabātajiem dokumentiem.

Iekšējās kontroles struktūras īstenošanai jāizveido bāze. To uzdod kādai varas instancei. Izstrādātā struktūra, standarti, procedūras jāapstiprina ar rīkojumu (likumdošanas kārtībā), un ar tiem jāiepazīstina visi, uz kuriem tie attiecas. Atbildīgā centrālā vadība laiku pa laikam pārskata esošo stāvokli un izdara nepieciešamos grozījumus.

To, cik veiksmīgi īstenota stratēģija un kā tā tiek vadīta, var konstatēt ar kontroles veidu — iekšējo vai ārējo auditu.

Audits ir sistemātiska un neatkarīga sistēmas pārbaude ar mērķi noteikt uzņēmuma darbības eektivitāti un tās atbilstību izvirzīto mērķu sasniegšanai.

Veicot auditu, izzina uzņēmuma struktūru, funkcijas, iekārtas, dokumentāciju, aktivitātes un kvalitātes sistēmu.

Audita biežumu ietekmē šādi faktori:

- ◇ izmaiņas stratēģijā;
- ◇ izmaiņas organizācijas struktūrā;
- ◇ izmaiņas vadībā;
- ◇ izmaiņas darbības tehnoloģijā;
- ◇ iepriekšējā audita rezultāts.

Auditu ieteicams veikt diviem vai vairākiem auditoriem, no kuriem viens ir vadošais. Vadošā auditora pienākumi:

- ◇ sastādīt un saskaņot audita plānu;
- ◇ vadīt audita pierādījumu iegūšanas metodes;
- ◇ pārbaudīt iegūtos pierādījumus;
- ◇ apspriest audita rezultātus auditoru grupā;
- ◇ sastādīt audita ziņojumu un iesniegt to vadībai;
- ◇ ziņot par auditoru sanāksmēm.

Auditoriem jāiegūst objektīva informācija, jāveic faktu dokumentēšana, jānoformulē savs viedoklis. Auditoriem jāievēro ētikas normas un principi.

Audita sagatavošana un norise prasa ilgāku laiku. Vispirms nosaka mērķi un objektu, sastāda plānu, sagatavo dokumentāciju, aprēķina nepieciešamos izdevumus, veido auditoru grupu, plāno audita laika grafiku, iepazīstina ar audita norisi vadību un ar to saistītās kontakta personas, apstiprina vadībā un īsteno audita plānu.

Auditā izmanto vispārpieņemtās pierādījumu iegūšanas metodes:

⇒ dokumentu analīzi (statūti, nolikumi, instrukcijas, amatu apraksti, rīkojumi utt.);

⇒ novērošanu — tiešo, ko veic auditors, vai netiešo, ko izdara pats darbinieks, izmantojot auditora izstrādāto dokumentāciju (laika patēriņa uzskaitē, informācijas aprites kartē, pienākumu novērtēšana utt.);

⇒ aptauju — darbinieku, vadības, patērētāju, starpnieku un interešu grupu pārstāvju viedokļu noskaidrošanai. Aptauja var būt intervijas vai anketēšanas veidā;

⇒ statistikas metodi, kad nepieciešams salīdzināt atsevišķus darbības periodus vai rādītājus;

⇒ testēšanu, lietišķās spēles, kad jāveic personāla vadības izpēte vai arī jānoskaidro informācijas plūsma.

Pierādījumu objektivitātes pārbaudē svarīga ir vairāku metožu saistība. Piemēram, uzņēmuma personāla funkciju atbilstībai amata aprakstam

var pretstatīt darbinieka darba dienā veikto uzdevumu izpildes novērojumu pierakstu. Pierādījumu objektivitāti var pārbaudīt, salīdzinot vadības un patērētāju aptaujas datus.

Vadība un kontrole

Viens no korporatīvās vadības veidiem pazīstams ar nosaukumu **Kedberijas komiteja**, kas nosaka, ka vadība un kontrole veicama visos līmeņos.

Kedberijas komitejas korporatīvā kultūra ietver:

- ◇ priekšzīmīgas darbības priekšrakstu kodeksu;
- ◇ valdes izveidi, kurā ir locekļi gan ar izpildvaras, gan uzraudzības funkcijām;
- ◇ kontroles sistēmu un atskaiti uzņēmuma iekšienē;
- ◇ nodalītu valdes priekšsēdētāja un galvenā izpilddirektora lomu;
- ◇ valdes locekļu bez izpildfunkcijām iecelšanu, izmantojot formālās procedūras;
- ◇ to valdes locekļu atbildības palielināšanu, kuriem nav izpildfunkciju;
- ◇ lielāku atklātību, kā arī oficiālo atskaiti.

Apvienotā Karalistē 1995. gadā Valsts finansu un grāmatvedības zvērināto revidentu institūts (CIPFA) nāca klajā ar ziņojumu, kurā norādīja par iespējam korporatīvo vadību ieviest ne tikai sabiedriskajā, bet arī valsts sektorā. CIPFA, atzīstot daudzveidīgās pārvaldes metodes, tomēr uzskatīja, ka jāņem vērā korporatīvās vadības specifika. Korporatīvai vadībai ir trīs pamatprincipi.

- atklātība • taisnīgums • atbildība

Atklātība nodrošina to, ka ieinteresētās grupas var pajauties uz lēmumu pieņemšanas procedūrām un darbību, palīdz noskaidrot, kā tās veic savas funkcijas, kā darbojas organizācijas struktūras un personāls. Šo atklātību var sasniegt konsultācijās ar ieinteresētajām grupām, sniedzot pilnīgu un saprotamu informāciju. Tā iespējams panākt savlaicīgu un efektīvu rīcību un radīt apstākļus darbības uzraudzībai.

Taisnīguma pamatā ir godīgums, objektivitāte, augsti ētikas standarti un uzticamība organizācijas resursu un lietu pārvaldīšanā. To nodrošina efektīva kontroles struktūra, kā arī personāla ētikas normas un profesionālisms. Taisnīgums atspoguļojas organizācijas lēmumu pieņemšanas

procedūrās, finansu un darbības atskaitēs. Taisnīgums jāsaprot ne tikai kā krāpšanas un korupcijas nepieļaušana, bet gan kā varas nepareizas un/vai ļaunprātīgas izmantošanas novēršana, lai nenonāktu līdz krāpšanai un korupcijai. Saistībā ar organizācijas iekšējām vērtībām svarīgi izveidot un saglabāt atklātu un taisnīgu atmosfēru — kas ir vai nav paveikts, kas uzskatāms par nepieciešamu un svarīgu un kas ne.

Nekad nav tikai mazliet negodīga vadības rīcība. Vadība vai nu ir, vai nav godīga.

Nevar pastāvēt "labo melu" teorija un tās prakse. Morāle nenozīmē tikai uzrakstītus likumus un normas. Katra cilvēka morāle ir viņa kā indivīda rīcības norma. Jau romieši savā laikā teica: "*Non omne licitum honestum*" ("Ne viss, kas ir likumīgs, ir morāls"). Svarīgi, lai novērtētu indivīda un organizācijas kopdarbību un lai indivīds, saņemot sociālos labumus, dotu pretim arī no sevis. Indivīda vēlme iegūt pieaug, un tā var virzīt uz kopdarbības ciešu attīstību. Sociālajiem labumiem pieskaitāmi:

◇ pamatbrīvības (runas, apziņas, pulcēšanās, personiskā, integritātes un politiskā brīvība);

◇ pārvietošanās un profesionālās izvēles brīvība;

◇ iespēju izmantošana, kas indivīdam pieejamas līdz ar noteikta statusa iegūšanu;

◇ pašcieņas sociālais pamats.

Atbildība prasa organizācijas un personāla pareizu, objektīvu attieksmi pret saviem lēmumiem un rīcību, visiem darbības aspektiem, pakļaujot sevi uzraudzībai no ārpuses. Atbildība balstās uz skaidri noformulētiem pienākumiem un tiesībām, kurus visas puses izprot un izmanto, sākot ar pienākumu deleģēšanu. Tajā pašā laikā pienākumiem jābūt saistībā un vienotībā ar visu organizācijas struktūru.

Minētie vadības principi balstās uz septiņiem sabiedrības dzīves ētikas principiem:

◇ pašaizaudzību;

◇ taisnīgumu,

◇ objektivitāti;

◇ atbildību;

◇ atklātību;

◇ godīgumu;

◇ spēju uzņemties vadību.

Kedberijas komitejas korporatīvās vadības pamatā ir trīs dimensijas:

⇒ **organizatoriskā struktūra un procesi** nosaka kā veidojama un organizējama augstākā vadība, kā definēti tās pienākumi un atbildība, kā arī atskaites kārtība;

⇒ **finansu atskaites un iekšējā kontrole** paredz uzraudzību pār to, kā augstākā vadība pārvalda organizācijas fondus un cik efektīvi tiek izmantoti resursi. Bez tam iekšējā kontrole seko tam, kādu kontroles tīklu augstākā vadība iedibina, lai panāktu atbalstu vadībai un darbības uzraudzībai;

⇒ **uzvedības normās** formulēts tas, kā augstākā vadība pilda savu lomu, lai noteiktu visas organizācijas ētiku un katras personas uzvedību.

Korporatīvās vadības standartus veidojot, jāizvēlas, vai ieviešis vienlīmeņa vai divlīmeņu sistēmu.

Vienlīmeņa sistēmā ir viena valde, kurā ir locekļi ar izpildfunkcijām un bez tām. **Divlīmeņu sistēmā** pastāv atsevišķas uzraudzības valdes un izpildvaldes.

Svarīga ir pienākumu sadale un to deleģēšana. CIPFA valdei iesaka šādus pienākumus:

⇒ noteikt organizācijas stratēģiju esošo resursu ietvaros;

⇒ precizēt gada un ilgtermiņa mērķus un izstrādāt plānu šo mērķu īstenošanai;

⇒ sekot plānoto rezultātu sasniegšanai, izmantojot uzraudzību, salīdzinot sasniegto ar plānoto, un nepieciešamības gadījumos veikt korekcijas;

⇒ izveidot efektīvu kontroles sistēmu;

⇒ saglabāt un nodrošināt imidžu sabiedrībā, klientu vidū.

Valde daļu pilnvaru var nodot atsevišķiem valdes locekļiem vai arī izpildvarai. Tomēr izvirzīsies jautājumi, kurus izšķirs valde un kuri būs tikai valdes kompetencē. Valdei jāizstrādā dokumenti un skaidri saprotami pārvaldes noteikumi par darbības programmas sagatavošanu, īstenošanu un kontroli, lēmumu pieņemšanu un atskaites kārtību. Valdes locekļiem jāsaņem instrukcijas par konkrētās organizācijas darbu, kā arī jebkurā gadījumā jānodrošina iespēja saņemt neatkarīgu ekspertu padomu.

Iecelšana (ievēlēšana) amatā notiek atbilstoši noteiktajai kārtībai un kritērijiem.

Izpildvarai neatkarīgi no tā, vai tās sastāvā ir vai nav valdes locekļi (divlīmeņu vai vienlīmeņa struktūrā), izvirzīti īpaši pienākumi.

Galvenais izpilddirektors atbild par izpildvaras ikvienas nodaļas visiem darba aspektiem.

Finansu direktors pārzina finansu pareizu uzskaiti, pārskatus un efektīvu finansu kontroles nodrošināšanu, kā arī to, lai valde būtu informēta par visiem finansu jautājumiem.

Atbildīgais par lēmumu izpildi nodrošina, lai tiktu ievērotas visas pieņemtās procedūras, likumi un noteikumi.

Lai veiktu ikvienu pienākumu, valdei jābūt saskarsmē ar ieinteresētajām grupām, sniedzot finansiālu pārskatu, lai parādītu, cik taupīgi, rentabli un efektīvi izmantoti resursi.

Lai to nodrošinātu:

- ◇ jāparedz kā darbosies iekšējais audits;
- ◇ jāpublicē oficiālie standarti un darbības rādītāji;
- ◇ jāinformē personas par viņu tiesībām;
- ◇ jāizstrādā un jāievieš priekšlikumu iesniegšanas un izskatīšanas procedūra;

◇ jānosaka kā darbinieki var izteikt savu viedokli par administrācijas nepareizu rīcību.

Otrs saskarsmes aspekts ir atklātība. Valdes informācijas konfidencialitātei jābūt visai ierobežotai. Atklātību var nodrošināt ar priekšlikumu un iesniegumu procedūras ieviešanu.

Valdes priekšsēdētāja funkcijas iesaka šādas:

- ◇ vadīt valdi, veidojot saskanīgu komandu;
- ◇ radīt priekšnoteikumus, lai visi valdes locekļi varētu pilnībā nodoties savam darbam;
- ◇ nodrošināt jautājumu savlaicīgu izskatīšanu valdē;
- ◇ panākt valdei pienācīgu atbalstu un informāciju lēmumu pieņemšanā;

- ◇ sekot, lai valde, pieņemot lēmumu, ievērotu likumu prasības;
- ◇ nodrošināt regulāras valdes sēdes, to protokolos pareizi fiksēt pieņemtos lēmumus un valdes locekļu viedokļus.

Valdei un priekšsēdētājam jānodrošina gada (vai cita plānotā perioda) pārskats, kurā:

- ◇ parādīti organizācijas mērķi un uzdevumi, darbības novērtēšanas kritēriji, kurus izmantos aizvadītā perioda rezultātu analīzei un nākamo periodu salīdzināšanai;

◇ dota informācija par valdes locekļu un priekšsēdētāja iecelšanu, darbību, atalgojumu;

◇ izklāstīta organizācijas finansiālā darbība un stāvoklis, turpmākās iespējas.

Valde šo pārskatu apstiprina un norāda, vai valde darbojusies atbilstoši kolektīvās vadības principiem.

Papildus iekšējai kontrolei un neatkarīga ārējā audita secinājumiem svarīgs ir revīzijas komisijas pārskats. Šīs komisijas darba efektivitāti var veicināt valdes locekļi bez izpildvaras.

Revīzijas komisijas darba efektivitāti nodrošina tās priekšsēdētāja kompetence. Viņam jābūt valdes loceklim ar vai bez balsstiesībām.

Revīzijas komisijas funkcijas:

◇ pārbaudīt iekšējo kontroli;

◇ konstatēt kā tiek izpildīti likumi, norādījumi, direktīvas;

◇ pārbaudīt finansu pārskatus;

◇ koordinēt darbu ar ārējo revīziju;

◇ sagatavot ziņojumu un dot rekomendācijas.

Ārējie revidenti tiek pieaicināti, lai pārbaudītu līdzekļu izmantošanu un veiktu iekšējās kontroles sistēmas pārraudzīšanu. Viņi valdes uzdevumā, kārtojot attiecības ar ārējo un iekšējo revīziju, veic šādus pasākumus:

◇ nodrošina ārējās revīzijas darbībai nepieciešamos apstākļus un apmaksu;

◇ izskata visus ārējās revīzijas ierosinājumus;

◇ izanalizē ārējās revīzijas ziņojumu un valdes atbildi uz to.

Līdztekus jau minētajiem korporatīvās vadības aspektiem svarīgi īstenot uzvedības normu kodeksa principus:

◇ pieklājību un uzticamību;

◇ pašaiizliedzību, objektivitāti un godīgumu;

◇ savstarpējās attiecības.

Kopīgais šiem principiem ir interešu konflikta nepieļaušana, lai neviens organizācijā nevarētu savu amatu izmantot personisko labumu gūšanai.

Iekšējai kontrolei jābūt elastīgai, lai izsekotu organizācijā notiekošajām izmaiņām un noteiktu:

◇ risku, kas var rasties;

◇ potenciālo atbildību;

◇ iepriekšējo risku sekas;

◇ nākotnē iespējamo risku un izmaiņas.

Risku paredzēšana un identificēšana, kā arī iespējamo seku novērtēšana dod iespēju izstrādāt kontroles un riska pārvarēšanas mehānismus.

Korporatīvajai kultūrai ir arī negatīvās puses. Pirmkārt, tā var kļūt pilnīgi pastāvīga, nemainīga — tātad bremsējoša. Otrkārt, vadība nezina, kā veidot un apgūt šo kultūras veidu. Lai pārvarētu minētos trūkumus, uzņēmumam jāizveido uzņēmuma pašizglītojoša koncepcija un jārealizē tās kompleksā pieeja — ko un kā mācīties.

P. Senža (*P. Senge*) uzskata, ka jābūt pieciem faktoriem, lai nodrošinātu izglītojošo procesu:

⇒ domāšanas sistēma — viens aspekts ietekmē citus. Uzņēmuma visi elementi ir savstarpēji saistīti; lai mainītu, jāzina, jāprot;

⇒ individuālā meistarība — nevis pārākums par citiem, bet īpaša profesionālisma līmeņa iegūšana, proti, pašizglītošanās visas darba dzīves garumā;

⇒ domāšanas modeļi — apziņā dziļi iesakņojušies stereotipi, apkojumumi, kuri ietekmē cilvēka pasaules uztveri, izpratni un uzvedību. Bieži vien cilvēks neapzinās šos modeļus un ietekmi;

⇒ uzņēmuma kopiespaids veidošana — ja kāda rīcība dod pozitīvu rezultātu, tā var radīt iespējamo attīstības ainu nākotnē. Kad izveidots patiess kopiespaids, cilvēki cenšas to saglabāt, mācās un pilnveidojas. Uzņēmuma kopiespaids veidojas tikai tā locekļu kopīgā darbībā;

⇒ visas grupas pašizglītošanās — tā ietekmīgāk, ātrāk un pārliecinošāk sekmē visas grupas profesionālismu. Grupā veidojas dialogs, kas ietver kopīgu domāšanu, kopdarbības modeli.

Izglītojošo procesu aktivizē kopīgu projektu izstrāde, kad grupa apspriež un novērtē rezultātus, pārdomā rīcību.

Izglītojošs uzņēmums jeb, kā to dēvē, “zināšanu uzņēmums”, “uzņēmums, kas mācās”, “profesionālais uzņēmums” ir uzņēmums, kuram piemīt šādas īpašības: kultūra, komunikācija, kompetence, radošums, sistēmas saites.

Izglītojoša uzņēmuma darbības produkts ir mainīgs, atkarīgs no klienta, indivīda, kompleksa problēmu risinājuma.

Pamatkapitāls klasiskās izpratnes uzņēmumā ir materiālie un finansu resursi, izglītojošā uzņēmumā — cilvēku resursi, viņu zināšanas un kompetence.

Izglītojošs uzņēmums vispirms atšķiras ar to, ka tā darbības plānošanā, organizēšanā un kontrolē piedalās visi darbinieki.

Šādā uzņēmumā pastāv personāla savstarpējās saskarsmes sistematiska stimulēšana, kā arī darbinieku saskarsme ar klientu, piegādātāju atrašana. Izglītojošas atmosfēras pamatā ir tieksme mācīties, strādāt labāk, pieņemt viedokļu dažādību.

Ne mazāk svarīgi ir veidot pašattīstības, pašapliecināšanās iespējas, kad vadība darbiniekiem uztic atbildību. To panāk, noslēdzot darba līgumu ar darbinieku kā radošu personību, lai viņš apzinātos sava darba nozīmīgumu.

Ja pastāv centralizācija, darbiniekiem nav nepieciešams zināt kā tiek veidota uzņēmuma misija, noteikti mērķi. Sarežģītā situācijā bieži vien uzņēmums kļūst nepārvaldāms. Lai uzlabotu stāvokli, vadība veic administratīvus pasākumus — izstrādā jaunas instrukcijas, pārkārto struktūru. Šādā gadījumā lietderīgāk pārdalīt pienākumus, palielināt darbinieku atbildību. Bet tas prasa citu uzvedības kultūru, citas vērtības, normas un dzīves pozīciju, kā arī vadītāja un darbinieku attiecību mainīšanu.

Jāpanāk, lai darbinieki būtu:

- ◇ orientēti uz tirgu un patērētāju;
- ◇ lietišķi un disciplinēti;
- ◇ gatavi uzņemties uzņēmējdarbības risku;
- ◇ spējīgi izrādīt iniciatīvu;
- ◇ apņēmīgi mācīties, arī novērst kļūdas;
- ◇ gatavi konkurences cīņai;
- ◇ īstena, vienota komanda;
- ◇ gatavi atzīt stipru vadītāju.

Jebkurš no minētajiem nosacījumiem ir būtisks, tā akcents var mainīties atbilstoši situācijai. Piemēram, bez disciplīnas uzņēmums nespēj pretoties haosam. Komanda sekmīgi darbojas tikai tad, ja katrs tās dalītis ievēro vienošanos. Bez kontroles komanda var kļūt dezorganizēta, kas savukārt pasliktina disciplīnu.

Efektivitāte un kvalitāte

Uzņēmējdarbībā jēdzieni *efektivitāte* un *kvalitāte* ir vēsturiski cieši saistīti, tomēr kvalitātes akcents vairāk uzsvērts vēlākajā laika posmā.

Pēdējos desmit gados radies jēdziens *jaunais publiskais menedžments*, ar kuru saprot nevis atbilstību plānoto mērķu sasniegšanai, bet gan rezultativitāti — “trīs E”: ekonomija, ekonomiskais lietderīgums un efektivitāte. Tiek uzsvērts:

◇ vadības uzmanības novēršana no cilvēku, finansu, materiālo un citu resursu izlietošanas uz to lietderīgas atdeves noteikšanu;

◇ vadītāja iespēja darboties apstākļos, kas palielina viņa atbildību par lēmumu pieņemšanu;

◇ vadītāja darbošanās funkciju vienkāršošanas, proti, decentralizācijas apstākļos.

Teorijā bieži vien tiek lietots jēdziens *efektīvais menedžments*. Vieniem tas nozīmē panākt vairāk ar mazākiem ieguldījumiem, citiem iegūt lielāku peļņu utt. Pastāv arī citi definējumi, tomēr būtiskākais ir noteikt efektivitātes kritērijus.

Interesantu traktējumu devis ASV speciālists H. Emersons (*H. Emerson*), “efektivitātes inženieris”, nosakot 12 efektivitātes principus.

1. Skaidri definēts ideāls.

Vadītājam ne tikai jādefinē uzņēmuma misija un mērķi, bet tie jānovada līdz katram darbiniekam. Tikai tā personāls var sasniegt uzņēmuma un darba efektivitāti.

2. Veselais saprāts.

Ja uzņēmumam nav ideāla, noteiktas struktūras un veselā saprāta, tas nevar iecerēt un arī veikt lielu kapitālu ieguldījumu, līdz ar to palielināt izdevumus. Svarīgāk ir apzināties kā efektīvāk veikt ražošanas tehnoloģijas optimizāciju.

3. Ekspertu padomes.

Lai uzņēmums nepaļautos tikai uz savām mērķu sasniegšanas zināšanām un prasmēm, jāpieaicina ekonomikas, menedžmenta, grāmatvedības eksperti un citi speciālisti. Tas īpaši svarīgi augstākā līmeņa vadītājam, kuram ne vienmēr ir nepieciešamā kompetence kādā nozarē.

4. Disciplīna.

Kopīgā ideāla sasniegšanā jābalstās uz disciplīnu, kurai jābūt sadarbības pamatā. Šādai disciplīnas izpratnei H. Emersons devis savu traktējumu, proti, “kooperācija — tas nav princips, bet tās trūkums jau ir noziegums”. Ideāla sasniegšana notiek kooperācijā, tāpēc jaunu darbinieku atlase var kļūt pat kritiska, ja to neveic pārdomāti, ja neiepapazīstina

potenciālo personālu ar izvirzītajām disciplīnas prasībām. Vislielākā kļūda tiek pieļauta, ja uztic pienākumus darbiniekam, kurš tos nevar izpildīt, jo tad cieš gan uzņēmums, gan pats cilvēks.

5. Godīga darbība.

Vadītājam jābūt apveltītam ar trim svarīgām cilvēciskajām īpašībām:

◇ līdzjūtību;

◇ izdomu un iztēli;

◇ taisnīguma izjūtu.

Vadītājam jāatrod paritāte starp algu un darbības rezultātu. Algai jānodrošina atdeve un vienlaikus jārada ticība labākai nākotnei, jāveido radoša atmosfēra, lai celtu darba ražīgumu.

6. Tiešā, adekvātā, pastāvīgā uzskaitē.

Uzskaites dokumentācija satur visu vadītājam nepieciešamo informāciju un tā brīdina, atgādina iepriekšējo pieredzi, ļauj prognozēt turpmāko rīcību, noteikt darbības efektivitāti.

7. Kalendārā plānošana.

Kalendārā plānošana iekļauj uzdevumu izpildes laiku un izdevumus.

8. Standarti, grafiki.

Uzņēmumā nosaka darbības noteikumus un priekšrakstus. Šie standarti un normas var būt matemātiskā izteiksmē vai aprakstošā veidā. Jebkurā gadījumā tiem jānodrošina augsta efektivitāte, jo kontroles procesā iespējams salīdzināt rezultātu ar noteikto standartu. Menedžmentā standarti ir svarīgi izdevumu un laika normatīvu noteikšanai, kā arī apbalvojuma piešķiršanai. Efektivitāti nevar prasīt no pārgurušiem, maz apmaksātiem un nomāktiem darbiniekiem.

9. Standarta apstākļi.

Dažkārt vadītājam rodas kārdinājums pārlēkt pāri šodienai un uzsākt nākotnes detalizētu plānošanu, balstoties uz iepriekšējo tehnoloģiju un empīrisko pieredzi. Tā uz nākotni var pārņest pagātnes neefektivitāti. Netiek ievērots iepriekšējais grafiks, racionālas kontroles vietā tiek veikti darbietilpīgi avārijas pasākumi.

10. Operāciju standartizācija.

Uzņēmums labus rezultātus nevar gūt nejauši. Tāpēc nepieciešama operāciju standartizācija, lai, izmantojot zināšanas, pieredzi, gribas spēku, organizatoriskās iemaņas, nodrošinātu vajadzīgo efektivitāti.

11. Normatīvās un praktiskās instrukcijas.

Pastāvīgi darbojošies priekšraksti un norādījumi kalpo kā palīglīdzekļi pēctecīgai personāla pilnveidošanai un uzdevumu izpildei. Šādu dokumentu izstrāde ir laikietilpīga, un tai jābalstās uz pieredzi. Šīm instrukcijām jābūt uzņēmuma iekšējo noteikumu un procedūru likumdošanas spēkam.

12. Apbalvošana par efektīvu darbību.

Apbalvošana dod iespēju darbiniekam apzināties sava darba nozīmīgumu uzņēmuma interesēs. Apbalvo tikai par augstiem individuāliem sasniegumiem darbinieka tiešo pienākumu izpildē.

H. Emersons uzskata, ka tad, ja ieviesti un darbojas visi 12 principi, rezultāti būs efektīvi un zaudējumi novērsti. Galīga neefektivitāte var rasties divu iemeslu dēļ:

◇ iespējams, ka šie principi uzņēmumā nav zināmi;

◇ šie principi var būt zināmi, bet tos neņem vērā.

Abos gadījumos nav iespējams nodrošināt kontroli un tāpēc mazinās efektivitāte.

Interesantus efektivitātes kritērijus piedāvā ASV zinātnieks Dž. Kembels (*G. Kempbel*), uzsverot, ka ikviens no tiem atsevišķi vēl neraksturo efektivitāti. Tāpēc katra organizācija izvēlas būtiskākos kritērijus vai to kopīgumu:

◇ kopīgā efektivitāte — integrēts vērtējums, izmantojot vairāku kritēriju;

◇ produktivitāte — produkcijas vai pakalpojuma apjoms (individuālā, grupas, organizācijas līmenī);

◇ peļņa;

◇ kavlitāte (pieprasījums);

◇ izaugsme (ražošanas, īpašuma, aktīva, peļņas, tirgus daļas) — salīdzinājumā ar pagātni, tagadni un iespējamo nākotni;

◇ darba kavējumi;

◇ personāla mainība;

◇ apmierinātība ar darbu;

◇ motivācija (darbinieku ieinteresētība savas un organizācijas darbībā);

◇ sociālā atmosfēra (neformālā sadarbība, mērķu vienotība, piederība organizācijai, saistību kopība, kolektīva morālais klimats, individuālā apmierinātība);

- ◇ vadība (darbinieku rīcības koordinācija un orientācija);
- ◇ konflikti un saliedētība (komforts un diskomforts);
- ◇ mainība un adaptācija (spēja mainīt standarta procesus atbilstoši apstākļiem);
- ◇ plānošana un mērķu izvirzīšana;
- ◇ mērķu vienotība;
- ◇ mērķu izpratne;
- ◇ lomu un normu pieņemšana (kontroles, sociālās atmosfēras un lomu apzināšana);
- ◇ administrācijas personiskās īpašības (kolektīva un darbinieku interešu aizstāvēšana, savas pozīcijas, entuziasma atmosfēras veidošana, augstu darbaspēju nodrošināšana);
- ◇ informācija un sakari (pilnība, savlaicīgums, darbinieku iepazīstināšana);
- ◇ gatavība operatīvai reakcijai un ierosinājumi jaunai darbībai;
- ◇ vērtējums no ārienes (darbinieku, organizācijas, tās struktūrdaļu lojalitāte un uzticība organizācijai, pircēju, akcionāru, piegādātāju atbalsts);
- ◇ stabilitāte — struktūras, funkciju un resursu saglabāšana;
- ◇ darba resursi;
- ◇ apmācība un pilnveidošana;
- ◇ orientācija uz panākumiem.

Uzņēmuma efektivitāti nosaka **kvalitāte** — produkta un visas darbības kopīgums.

Starptautiskais standarts ISO-8402 kvalitāti definē kā aplūkojamās vienības (process, produkts, pakalpojums, organizācija, to kombinācijas vai komplekss) raksturojuma kopumu, kas nosaka spēju apmierināt noteiktās vai paredzētās prasības.

Kvalitātes pārvaldību (menedžmentu) veic augstākā vadība, nodrošinot vispārīgo pārvaldības rīcību, precizējot politiku, mērķus un atbildību, veidojot kvalitātes plānošanu, tiešās vadības nodrošināšanu un pilnveidošanu.

Kvalitātes sistēma ir organizatoriskā struktūra, procedūras, procesi un līdzekļi, lai īstenotu kvalitātes pārvaldīšanu.

Kvalitātes ilgstošas sistēmas izveides un kvalitātes nodrošināšanas prasības izvirzījusi Starptautiskā standartizācijas organizācija (ISO — *International Standardization Organization*). Pirmo reizi šos standartus

publicēja 1987. gadā. ISO galvenais mērķis ir veicināt standartizāciju un ar to saistīto nozaru attīstību, sekmējot preču un pakalpojumu apmaiņu, attīstot sadarbību intelektuālajā sfērā, zinātnē, tehnikā un ekonomikā.

ISO ir samērā detalizētas instrukcijas, kādā veidā piemērot uzņēmumam kvalitātes prasības un kā tās risināt.

ISO standarti aptver gandrīz visas uzņēmuma darbības sfēras:

◇ vadību, uzņēmuma mērķus un to regulāru pārskatu;

◇ pilnvaru un atbildības sadali;

◇ saskarsmi ar klientiem;

◇ sadarbību ar piegādātājiem;

◇ darbības procesu un tā kontroli;

◇ produkta kontroli, glabāšanu;

◇ personāla atlasi, izglītošanu.

ISO ir 20 elementi, kurus īsumā var formulēt šādi.

1. Vadības atbildība — izstrādāt kvalitātes politiku, organizēt kvalitātes vadību, izvērtēt kvalitātes sistēmas darbību visos uzņēmuma darbības līmeņos.

2. Kvalitātes sistēma — izveidot un saglabāt dokumentētu kvalitātes sistēmu kā līdzekli, lai nodrošinātu produkta atbilstību izvirzītajām prasībām.

3. Līguma pārskati — izzināt kvalitātes prasības un radīt iespēju pārbaudīt to izpildi, pārskatīt un koordinēt dokumentētos procedūras līgumus.

4. Projekta vadība — projektējot nodrošināt visu kvalitātes prasību izpildi, plānot kvalitāti, pārbaudīt rezultātu, izstrādājot projektēšanas darbu procedūru un izstrādes vadību.

5. Dokumentu vadība — atbilstoši prasībām īstajā vietā un laikā sagatavot pareizu informāciju, ieskaitot arī ārpus uzņēmuma dokumentus.

6. Sagāde — nodrošināt iegādātā produkta kvalitāti.

7. Klienta piegādātā produkta novērtēšana un pareiza izmantošana, ja nepieciešams, protokolējot tā neatbilstību.

8. Produkta identifikācija un izsekojamība — noteikt gatavā produkta tapšanā materiālus, ražošanas procesus, piegādi un uzstādīšanu.

9. Procesa vadība — nodrošināt kvalitāti ražošanas, uzstādīšanas un apkalpošanas procesā.

10. Pārbaude un testēšana — iegūt pārliecību par izvirzīto prasību izpildi, veikt dokumentētas procedūras produkta pieņemšanas, procesa

un beigu pārbaudēs.

11. Inspekcijas, mērīšanas un testēšanas iekārtu vadība — pareizi lietot tikai atbilstošas mēru iekārtas.

12. Inspekcijas un testēšanas statuss — apliecināt notikušās pārbaudes.

13. Neatbilstošu produktu vadība — novērst neatbilstošu produktu nejaušu lietošanu vai uzstādīšanu.

14. Korekcijas un preventīvās darbības — novērst kļūdu rašanās cēloņus, samazināt to atkārtošanos, paaugstināt konkurētspējas, ievērot patērētāju pretenzijas.

15. Gatavo produktu glabāšana, iepakojšana un piegāde — izvairīties no produktu bojāšanās, nelabvēlīgas iedarbības.

16. Kvalitātes dokumentācijas vadība — identificēt, apkopot, sakārtot, uzglabāt un papildināt kvalitātes dokumentāciju.

17. Iekšējie kvalitātes auditi — pārraudzīt, analizēt un pilnveidot kvalitātes nodrošināšanu un sistēmas efektivitāti.

18. Mācības — nodrošināt personālam nepieciešamo pieredzi un kvalifikāciju.

19. Apkalpošana — nodrošināt apkalpošanu produktu lietošanas procesā.

20. Statistikas metodes — izmantot statistiku, lai noteiktu, kontrolētu un pārbaudītu procesa iespējas un produktu īpašības.

ISO standarta ieviešana sākas ar savu resursu apzināšanu vai speciālistu pieaicināšanu, pamatojoties uz šādiem nosacījumiem:

◇ personāla atbilstību;

◇ finansiālajām iespējām;

◇ uzņēmuma lielumu;

◇ esošo pieredzi un izstrādņēm;

◇ kvalitātes nodrošināšanu;

◇ konkrētā mērķa — kvalitātes sistēmas pilnveidošanu vai tās ieviešanu.

Sistēmu parasti tieši vada profesionāls speciālists, bet tās darbības nodrošināšanai jāizglīto viss personāls.

Kvalitātes sistēmas izstrāde sākas ar analīzi, novērtējot uzņēmuma organizatorisko, tiesisko, visu resursu dokumentālo stāvokli, apgūstot testēšanas un mērīšanas metodes. Turpmākajā darbībā veic projekta plānošanu, kurā paredz laiku analīzei, neatbilstības noteikšanai, doku-

mentācijas izstrādei, sistēmas novērtēšanai (priekšaudits), personāla izglītošanai, sistēmas ieviešanai, iekšējiem auditiem.

Kvalitātes dokumentiem, to saturam un terminoloģijai jāatbilst uzņēmuma prasībām un specifikai, tiem jābūt konkrētiem, ar lielu informatīvo ietilpību. Visi dokumenti — kvalitātes rokasgrāmata, procedūras, amata apraksti utt. — ir instrukcijas, kas paredzētas tikai nozares speciālistiem.

Kvalitātes rokasgrāmatā pamatā ir trīs hierarhijas līmeņi:

- augstākajā līmenī ir dokumenti par kvalitātes politiku, mērķiem un ISO standartu izmantošanu;
- vidējais līmenis ietver kvalitātes sistēmas procedūras, atsevišķu funkcionālo vienību darbību aprakstus;
- zemākajā līmenī ir detalizēti kvalitātes darba dokumenti (pārskati, formas, darba instrukcijas).

Kvalitātes sistēmas procedūras ir rokasgrāmatas pamatā, kuras apraksta detalizēti. Tām jābūt vienas sistēmas elementam, jāveido noteiktu savstarpēji saistītu darbību secību. Procedūra nesatur tehniska rakstura elementus. Visas procedūras jāveido pēc vienādas formas un struktūras. Rokasgrāmatu sagatavo pēc šādas shēmas:

- ◇ kvalitātes politikas, mērķu un procedūru saraksta sastādīšana;
- ◇ izraudzītās kvalitātes sistēmas elementu atbilstības standarta prasībām noteikšana;
- ◇ kvalitātes sistēmai nepieciešamo ziņu iegūšana no tās lietotājiem;
- ◇ papildu informācijas (aptauja) saņemšana no struktūrvienībām;
- ◇ rokasgrāmatas struktūras un formas izstrādāšana;
- ◇ dokumentu klasificēšana atbilstoši struktūrai un formai.

Dokumentus var klasificēt šādi:

- ◇ vadības rīkojumi;
- ◇ standarti;
- ◇ procedūras;
- ◇ amata apraksti;
- ◇ instrukcijas;
- ◇ vispārīgie u. c.

Pirms rokasgrāmatas apstiprināšanas to nodod caurlūkot dažādu līmeņu vadītājiem un potenciālajiem lietotājiem.

Nereti uzņēmuma vadība, lai iegūtu ISO sertifikātu, apstiprina atbildīgo personu un pamatā sakārto atbilstošo dokumentāciju, neveicot

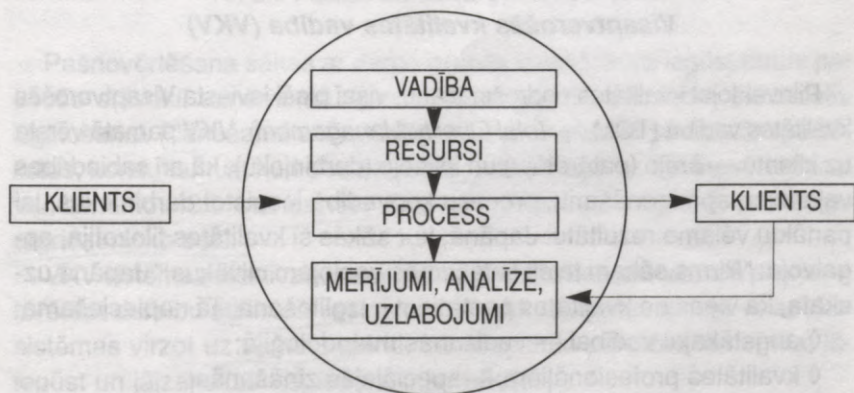
praktisko darbību kvalitātes sistēmas ieviešanai un īstenošanai. Dažkārt uzņēmumā likvidē tikai sekas, nenovēršot identificēto problēmu cēloņus.

ISO standartiem ir arī zināmi trūkumi:

- ◊ tie neatspoguļo uzņēmuma darbības rezultātus;
- ◊ pārāk akcentēts tieši ražošanas process, nav pievērsta uzmanība citiem procesiem;
- ◊ nepietiekami izpētītas patērētāju vajadzības;
- ◊ akcentējot personāla izglītošanu kā kvalitātes sistēmu, netiek virzīta tā profesionālā attīstība, karjeras iespējas, risināti citi personāla vadības uzdevumi.

Ar 2000. gadu paredzēts ISO-9000 pārstrādāt, integrēt, akcentējot patērētāja (klienta) prasības, vajadzības un uz procesu vadības pamata izstrādātu struktūru, kas būs labāk izprotama lietotājiem (72. att.).

ĀRĒJĀ VIDE



72. att. ISO tehniskās komitejas priekšlikums

ISO standartā plānots ietvert šādus tehniskās komitejas jaunus ieteikumus:

- ◊ klientu vajadzības un prasības;
- ◊ informācijas vadība — kā iegūt, kontrolēt no iekšienes un ārpusē saņemto informāciju;
- ◊ infrastruktūra — kāda struktūra nodrošinās kvalitāti (datortehnika, instrumenti, iekārtas, komunikācija utt.);

◇ darba vide — cilvēka faktoru pārvaldīšanas procedūras (ergonomika, darba drošība);

◇ klienta prasību noteikšana (tirgus analīze, pārraudzība un regulējoša darbība);

◇ komunikācija ar klientiem — metodes, kanāli, kā sazināties ar viņiem;

◇ klientu apmierinātības līmeņa noteikšana — metodes, kā novērtēt apmierinātības līmeni;

◇ procesu mērīšana — metodes, kuras varētu izmantot klienta prasību ievērošanai un novērtēšanai;

◇ datu analīze — metodes, ar kuru palīdzību veikt datu analīzi, lai noteiktu, kur nepieciešami uzlabojumi (drošība, riska analīze, tirgus un finansiālā darbība, organizācijas darbības efektivitāte);

◇ uzlabošanas process — metodes, kuras nodrošinātu nepārtrauktu kvalitātes vadības sistēmas pilnveidošanu.

Visaptverošās kvalitātes vadība (VKV)

Pilnveidojot kvalitātes nodrošināšanu, visai plaši ieviesta Visaptverošās kvalitātes vadība (TQM — *Total Quality Management*). VKV pamatā vērsta uz klientu — ārējo (patērētāju) un iekšējo (darbinieku), kā arī sabiedrības vajadzību apmierināšanu, procesu kopvadībā iesaistot darbiniekus, lai panāktu vēlamu rezultātu. Japānā, kur sākās šī kvalitātes filozofija, apgalvoja: "Pirms sākam taisīt lietas, mēs veidojam cilvēkus!" Japānā uzskata, ka viens no kvalitātes pamatiem ir izglītošana. Tā nepieciešama:

◇ augstākajai vadībai — vadīšanas metodoloģijā;

◇ kvalitātes profesionāļiem — speciālajās zināšanās;

◇ inženiertehniskajam personālam — kvalitātes nodrošināšanas prasmēs;

◇ visam personālam — kvalitātes izpratnē.

VKV balstās uz šādiem principiem:

◇ augstākās vadības patiesa ieinteresētība kvalitātes sasniegšanā;

◇ kvalitātes pilnveidošanas plānošana un organizēšana;

◇ visa personāla apzināta līdzdalība kvalitātes uzlabošanā;

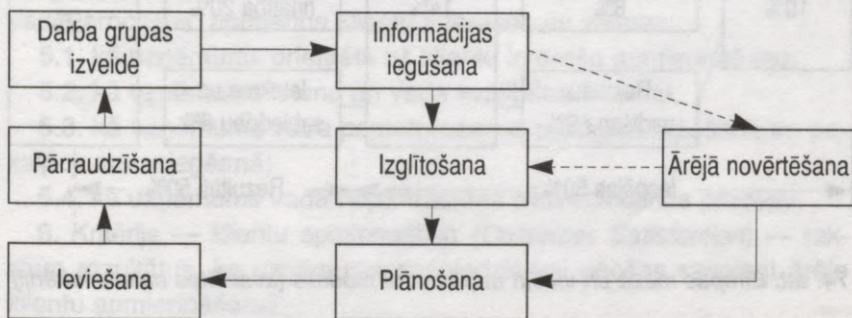
◇ procesu un kvalitātes pastāvīga uzraudzība;

◇ vadības un personāla sistemātiska izglītošana.

VKV nosaka, ka jānovērtē konkurenti un to produkcija, jāsaīsina procesa izpildes cikls, jācenšas sadarboties ar piegādātājiem, starpniekiem,

nododot atsevišķas operācijas citiem uzņēmumiem, jānodrošina nepārtraukta pilnveidošanās, ieviešot inovācijas.

Būtiski, lai uzņēmums veiktu pašnovērtēšanu, izsekojot katra kritērija ieviešanai, atklājot nepilnības un trūkumus (73. att.).



73. att. Pašnovērtēšanas procesa shēma

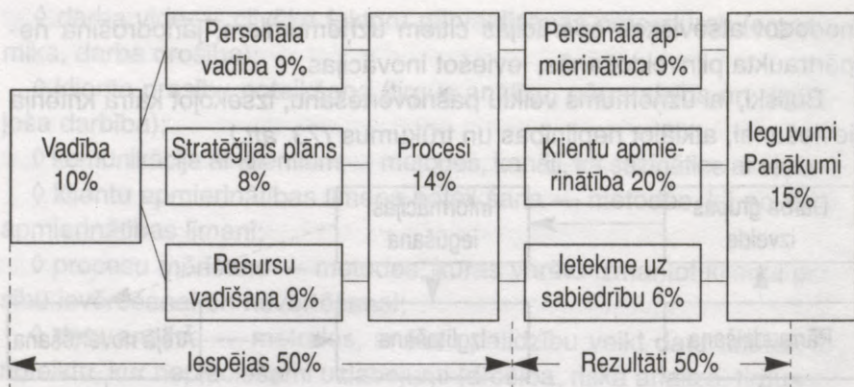
Pašnovērtēšana sākas ar darba grupas izveidi, kura iegūst datus par esošo stāvokli uzņēmumā. Turpmāk jāorganizē seminārs darbinieku izglītošanai. Plānošanai un izglītošanai uzņēmums var pieaicināt speciālistus, konsultantus, kuri dod savu ārējo novērtējumu. Pašnovērtēšanai var izmantot ISO standartus. Svarīgi izveidot un saglabāt pastāvīgu atgriezenisko saiti.

VKV sistēmas efektīvai izmantošanai jānodrošina procesuālā pieeja — izvēršot darbību atbilstoši resursiem, jāveido sistēmas pieeja — apakšsistēmas virzot uz vienotu mērķi. Lai pieņemtu pareizos lēmumus, jāiegūst un jāizanalizē visplašākā informācija.

VKV aktivizēšanai Eiropā izveidota kvalitātes balva (74. att.). Tās piešķiršanā pastāv deviņi kritēriji, noteikta procentuālā attiecība, kur katrs procents dod 10 punktus. Kopumā atbilstoši izcilas uzņēmējdarbības modelim maksimāli var iegūt 1000 punktus, optimāli — 600-700 punktus.

Latvijā kvalitātes balvu pirmo reizi piešķīra 1997. gadā, un to saņēma a/s "Aldaris". Konkursu organizē LR Ekonomikas ministrija un Latvijas Kvalitātes asociācija.

Kvalitātes balvas modeļa kritērijus var aizstāt ar raksturojošu viedokli, piemēram, rodot atbildi, vai klients ir apmierināts, ja nē, tad kāpēc, ja jā, tad kurās jomās.



74. att. Eiropas mazā un vidējā uzņēmumā modelis (kvalitātes balvas kritēriji)

L Pašnovērtēšanai un gatavības noteikšanai, lai piedalītos kvalitātes balvas konkursā, uzņēmums var izmantot vairākus kritērijus.

1. Kritērijs — vadība (*Leadership*) — raksturo, kāda ir augstākās vadības un citu vadītāju rīcība un kā viņi iedvesmo, atbalsta un veicina VKV principu ieviešanu:

1.1. kā vadītāji ievēro un izmanto VKV principus;

1.2. cik aktīvi vadītāji vada pilnveidošanās procesus uzņēmumā un veido sadarbību ar klientu, piegādātāju un citām ārējām organizācijām.

2. Kritērijs — politika un stratēģija (*Policy and Strategy*) — liecina, kā uzņēmums formulē, īsteno, pārskata stratēģiju un to realizē plānos un darbībā:

2.1. kā uzņēmums formulē stratēģiju un plānus, pamatojoties uz būtisku un visaptverošu informāciju;

2.2. kā īsteno, dara zināmus un izskaidro stratēģijas mērķus un plānus;

2.3. kā stratēģiju un plānus atjauno un uzlabo.

3. Kritērijs — darbinieku vadība (*People Management*) — raksturo, kā organizācija rosina savus darbiniekus strādāt maksimāli efektīvi:

3.1. kā organizācija veido un pārskata personāla plānus;

3.2. kā iesaista un motivē darbiniekus.

4. Kritērijs — resursi (*Resources*) — raksturo, cik uzņēmums efektīvi un produktīvi vada resursus:

4.1. kā pārvalda finansu resursus;

- 4.2. kā pārvalda informācijas resursus;
- 4.3. kā organizē darbu ar piegādātājiem un materiāliem;
- 4.4. kā pārvalda citus resursus.

5. Kritērijs — kvalitātes sistēma un procesi (*Quality Systems and Processes*) — raksturo, kā uzņēmums, īstenojot kvalitātes sistēmu un vadot procesus, apmierina klientu intereses un vēlmes:

- 5.1. kā uzņēmums orientēts uz klientu interešu apmierināšanu;
- 5.2. kā uzņēmums īsteno un vada kvalitātes sistēmu;
- 5.3. kā uzņēmums vada pamatprocesus produkta ražošanā un pakalpojumu sniegšanā;
- 5.4. kā uzņēmums vada nepārtrauktas pilnveidošanās procesu.

6. Kritērijs — klientu apmierinātība (*Customer Satisfaction*) — raksturo rezultātus, ko uzņēmums sasniedzis vai cenšas sasniegt ārējo klientu apmierināšanai:

6.1. kāds ir klientu viedoklis par uzņēmuma produktiem, pakalpojumiem un attiecībām ar viņiem.

7. Kritērijs — darbinieku apmierinātība (*People Satisfaction*) — raksturo rezultātus, ko uzņēmums sasniedzis vai cenšas sasniegt savu darbinieku apmierināšanai:

- 7.1. kāds ir darbinieku viedoklis par uzņēmumu;
- 7.2. kādi papildus dati raksturo darbinieku apmierinātību.

8. Kritērijs — ietekme uz sabiedrību (*Impact on Society*) — raksturo to, ko uzņēmums sasniedzis vai cenšas sasniegt, lai apmierinātu sabiedrības vēlmes un vajadzības,

9. Kritērijs — uzņēmējdarbības rezultāti (*Business Results*) — raksturo rezultātus, kādus uzņēmums sasniedzis vai cenšas sasniegt saistībā ar tā plānotajiem uzņēmējdarbības mērķiem, lai finansiāli apmierinātu ikviena vajadzības un vēlmes uzņēmumā:

- 9.1. uzņēmuma finansiālie rādītāji;
- 9.2. papildus dati par uzņēmuma veikumu, kas nav tieši saistīts ar finansēm.

Darba un produkta kvalitāte mūsdienās kļūst par visa procesa dalībnieku galveno vērtību, jo zema kvalitāte nozīmē resursu nelietderīgu izmantošanu. Jebkurš, patniecīgākais mēģinājums mazināt zaudējumus vienmēr attaisnojas.



SIA "FORANDA
KONSULTANTU
GRUPA"

PROFESIONĀLAS
KONSULTĀCIJAS
UN SEMINĀRI:

- PERSONĀLVADĪBA
- STRATĒGISKĀ PLĀNOŠANA UN VADĪBA
- KVALITĀTES VADĪBA
- GRĀMATVEDĪBA
- FINANSU VADĪBA
- ANĢĻU VALODAS PROFESIONĀLĀ LEKSIKA

SIA "FKG"

Skanstes iela 9, Rīga, LV-1013

Tālrunis/fakss:	7830288
Mobilais tālrunis:	9403698
E-pasts:	ivars@forands.lv

SIA "FORANDA
KONSULTANTU
GRUPA"

PROFESIONĀLĀS
KONSULTĀCIJAS
UN SEMINĀRI:



- PERSONĀLVADĪBA
- STRATĒGISKĀ PLĀNOŠANA UN VADĪBA
- KVALITĀTES VADĪBA
- GRĀMATVADĪBA
- FINANSU VADĪBA
- ANGI U VALDĪBAS PROFESIONĀLĀ LEKSĶA

SIA "FKG"

Skolas iela 9, Rīga, LV-1013

Tālrunis/fakss: 7830288
Mobilais tālrunis: 9403698
E-pasts: ivars@forands.lv

2007. gada
12. mēnesis

LĀTVIJAS NACIŅĀLĀ BIBLIOTEKA



0301013060

**OBLIGĀTAIS
EKSEMPĻĀRS**

2.50

2001-3
138

Vissvarīgākais ir atklāta komunikācija. Līdzstrādniekiem jādod skaidrs mērķis. Es vadu radošu uzņēmumu un zinu, kā motivēt radošus cilvēkus. Es nekad neiedomātos diktēt, kas viņiem ir jādara vai nav.

Akito Morita,
firmas "Sony" prezidents.

Vienmēr esmu uzskatījis, ka menedžeris gūst panākumus tikai tad, ja ir spējīgs pamudināt enerģiskai rīcībai kaut vai vienu cilvēku. Lai uzņēmums virzītos uz priekšu, būtiska ir cilvēku motivācija. Jūs varat paveikt darbu par diviem, bet nevarat būt vienlaicīgi divi cilvēki. Jums jārosina darbībai savs padotais, lai viņš savukārt mudinātu strādāt savus padotos.

Jebkuru biznesa darbību var apzīmēt ar vārdiem: cilvēks, produkts, peļņa. Pirmajā vietā ir cilvēks. Ja jums ir viss cits, bet nav uzticamas komandas, – nekas neizdosies.

Lī Jakkoka,
firmas "Chrysler" direktoru padomes priekšsēdētājs.

ISBN 9984-543-67-6



9789984543673