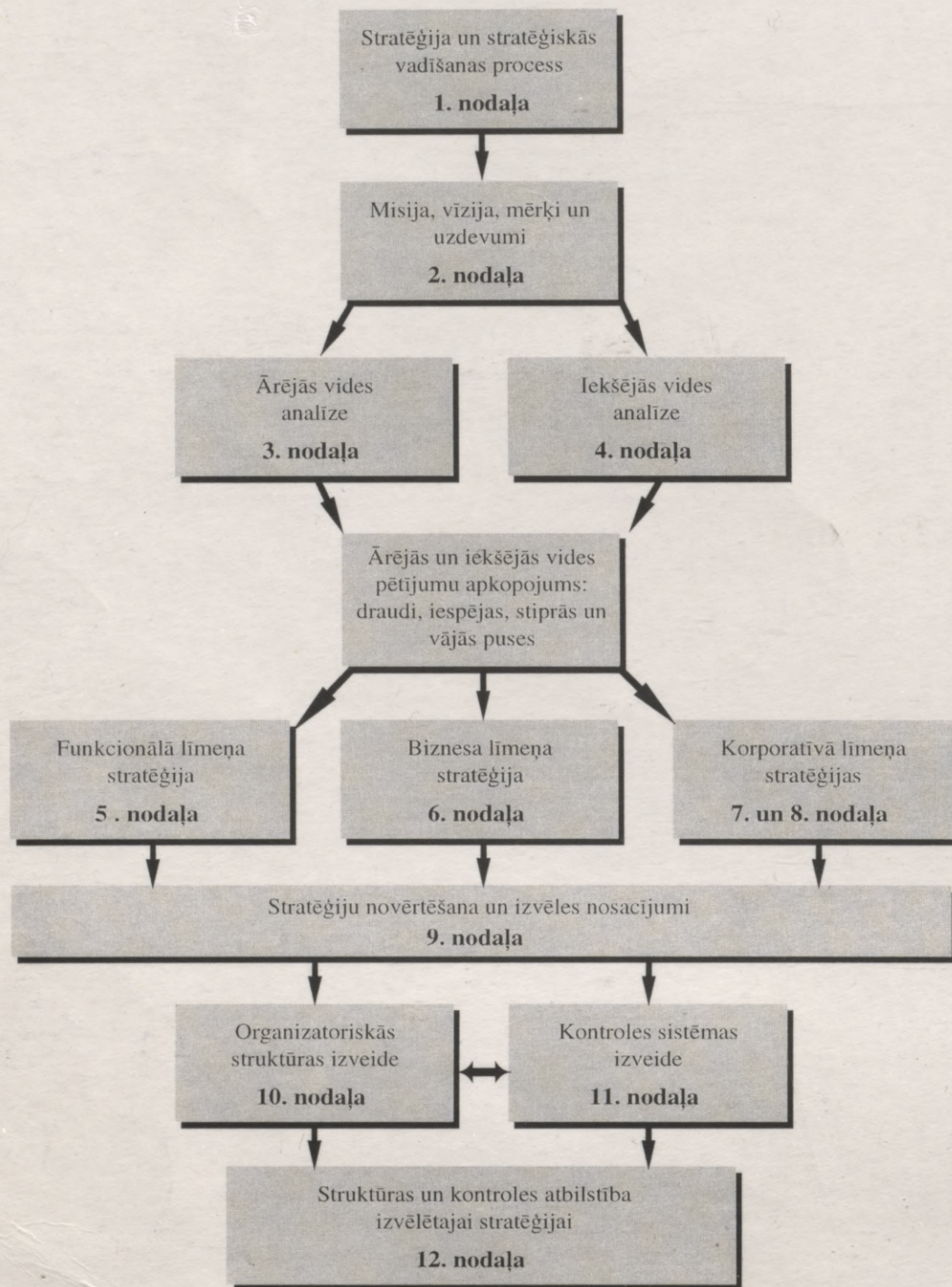


Jānis Caune  
Andrejs Dzedons  
Leonīds Pētersons

# STRATĒGISKĀ VADĪŠANA





# Stratēģiskā vadīšana

## A. Dzedona redakcijā

Kamene

Latvijas Nacionālā  
BIBLIOTĒKA

0300018208

**Stratēģiskā vadīšana**

© Jānis Caune

© Andrejs Dzedons

© Leonīds Pētersons

Vāka noformējums – SIA “Datorgrafika”  
Korektore – Inta Ceļdoma  
Maketētāja – Daina Birzniece

Izdevējs: Birznieka SIA “Kamene”  
Rīgā, Dunties ielā 12/22  
tālr. 7399355

ISBN 9984 – 636 – 26 – 7 01136

## PRIEKŠVārds

Pieaugot ārējās vides faktoru izmaiņas ātrumam un palielinoties konkurencei, arvien lielāku lomu uzņēmumu darbībā ieņem stratēģiskā vadīšana. Šīs grāmatas mērķis ir veidot izpratni par stratēģijas analīzes metodēm un to lietošanu, kā arī attīstīt nepieciešamās iemaņas stratēģiju izstrādāšanai un veiksmīgai izmantošanai. Grāmatā minētās stratēģijas var izmantot visdažādākās organizācijas, ieskaitot lielas korporācijas un mazus individuālus uzņēmumus, kā arī valsts institūcijas.

Pēdējo gadu pieredze, konsultējot uzņēmumu vadītājus, rāda, ka viens no vadītāju darbības neveiksmju un kļūdu cēloņiem ir tas, ka visa viņu iepriekšējā pieredze un apgūtās zināšanas ir saistītas ar sociālistisko sabiedrisko iekārtu un saimniekošanas praksi. Jaunie konkurences apstākļi prasa jaunu pieeju un mūsdienīgas zināšanas dažādās jomās.

Stratēģiskā vadīšana kā augstākā līmeņa vadītāju domāšanas veids un rīcība ir principiāli jauna zinātnes un prakses nozare Latvijā. Tas ir jauns profesionālās darbības veids un izpētes objekts, kur jāizmanto ārzemju zinātnieku atzinumi un pētījumi, vienlaicīgi ņemot vērā Latvijas ekonomikas attīstības īpatnības un problēmas pēdējo desmit gadu laikā. Ievērojami ir palielināties to dažādu līmeņu vadītāju skaits, kuri dažādās mācību iestādēs cenšas apgūt vadības zinības kopā ar nesensajiem vidusskolu absolventiem.

Nepieciešamība pēc vadības zinībām mudina studentus un pasniedzējus izmantot arvien plašāku mācību grāmatu klāstu, kuras pieejamas lielākoties angļu valodā. Specifiskā terminoloģija un Latvijas auditorijai nepierastais materiāla izklāsts bieži apgrūtina šī materiāla izpratni un apgūšanu. Vēl grūtāk ir uzņēmējiem un vadītājiem – praktiķiem, kuriem nav bijusi iespēja mācīties biznesa angļu valodu un apgūt ekonomikas un vadības pamatus.

Šajā grāmatā autori, izmantojot rietumvalstu augstskolās populārās stratēģiskās vadīšanas mācību grāmatas un atzītu ārzemju autoru publikācijas, ir centušies izveidot stratēģiskās vadīšanas modeli, kas ietver jaunākās teorētiskās atziņas un vienlaikus ir arī saprotams Latvijas uzņēmējiem un studentiem.

Atsevišķi stratēģiskās vadīšanas elementi ir aprakstīti dažādos izdevumos latviešu valodā. Šī grāmata ir pirmais izdevums latviešu valodā, kurā tiek pilnībā aplūkots stratēģiskās vadīšanas process. Autori uzskata, ka grāmata ir pamats tālākai stratēģiskās vadīšanas kā zinātnes nozares un praktiskās darbības attīstībai Latvijā.

Grāmatā lietotie specifiskie termini, kas ir apkopoti un izskaidroti terminu skaidrojumā, iepazīstina Latvijas auditoriju ar jauniem jēdzieniem un ievieš dažus jaunus terminus. Autori cer uz lasītāju atsaucību un ieteikumiem attiecīgo terminu lietošanā.

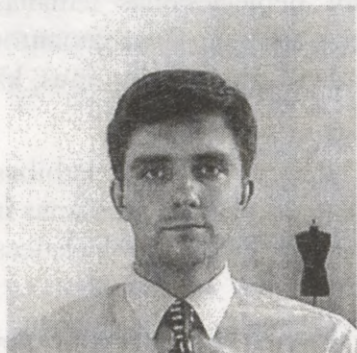
Pēc savas struktūras grāmata atbilst stratēģiskās vadīšanas (*Strategic Management*) kursa saturam, kurš tiek pasniegts *MBA (Master of Business Administration)* programmā Ziemeļamerikas un Eiropas augstskolās. Atbilstoši *MBA* programmas prasībām stratēģiskās vadīšanas kurss Latvijā angļu valodā tiek lasīts Rīgas Biznesa institūtā. Šī kursa modifikācijas tiek pasniegtas vairāku Latvijas augstskolu biznesa vadības studiju programmās.

Autori cer, ka šī grāmata būs atbalsts un palīgs visiem tiem nākamajiem vadītājiem, kas apgūst stratēģiskās vadīšanas kursu augstskolu programmu ietvaros. Autori uzskata, ka šī grāmata būs labs palīgs un padomdevējs uzņēmumu vadītājiem lēmumu pieņemšanā, kad veselais saprāts un iepriekšējo gadu pieredze nedod cerēto rezultātu.

Autori izsaka pateicību LU asociētajai profesorei V. Niedrītei un RTU docentam J. Mazajam par vērtīgajiem ieteikumiem un komentāriem grāmatas tapšanas stadijā. Autori pateicas arī uzņēmumu vadītājiem par sadarbību un dalīšanos pieredzē stratēģiskās vadīšanas izmantošanā to ikdienas darbā.

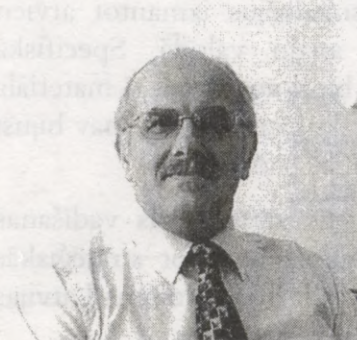
## Ziņas par autoriem

### Jānis Caune



Biznesa vadības maģistrs. No 1998. gada Vidzemes augstskolas un no 1999. gada Latvijas Universitātes pasniedzējs, lasa lekciju kursu "Stratēģiskā plānošana uzņēmumā". Recenzē un vada diplomdarbus Latvijas Universitātē, Vidzemes augstskolā un Rīgas Biznesa institūtā. Piedalījies kā konsultants IBM projektā "2000. gada problēma". Piedalījies PHARE, Zviedru direktoru akadēmijas un Dānijas tehnoloģiskā institūta rīkotajos apmācību semināros par stratēģijas un valdes darbības jautājumiem. Mazo un Vidējo uzņēmumu komitejas loceklis Latvijas Rūpniecības un tirdzniecības kamerā. Pašreiz strādā SIA "BALTA eko" par direktoru un "BSM Konsultanti" par vadības konsultantu.

### Andrejs Dzedons



Inženierzinātņu doktors, Rīgas Biznesa institūta docents. Pasniedz kursu stratēģiskajā vadīšanā un vada diplomdarbus MBA (*Master of Business Administration*) programmā. Studējis Ņujorkas štata universitātē Bufalo (ASV), kur ieguvis biznesa vadības maģistra grādu (MBA). Stažējies firmā I-STAT (Otava), Kanāda, kur apguvis firmas stratēģiskās vadīšanas pieredzi un bijis iesaistīts ražošanas organizēšanas jautājumu risināšanā. Vadījis ES PHARE projektus enerģētikas sektorā. Piedalījies ES PHARE rīkotajās programmās un semināros, kuros aplūkotas uzņēmumu darbības analīzes metodes un stratēģijas izstrādāšana. Vada stratēģiskās vadīšanas apmācības seminārus un kā "BSM Konsultanti" konsultants konsultē uzņēmumus to darbības izvērtēšanā un stratēģiju izstrādāšanā.

### Leonīds Pētersons



Rīgas Tehniskās universitātes un Biznesa augstskolas "Turība" docents, inženierzinātņu doktors. 1995. gadā beidzis Rīgas Biznesa institūtu un ieguvis vadības zinību maģistra grādu (MBA). Studējis vadības zinības Otavas universitātē (Kanādā) 1994. gadā un Bufalo universitātē (ASV) 1995. gadā. Pasniedz vadības zinību kursus Biznesa augstskolā "Turība". Organizējis un vadījis *Internacionāl MBA* programmu Biznesa augstskolā "Turība" kopā ar Briseles Augstāko ekonomisko skolu (EHSAL).

## ATSAUKSME

par grāmatu

## "Stratēģiskā vadīšana"

Katras valsts tautsaimniecības panākumi lielā mērā ir atkarīgi no tā, cik izglītoti ir uzņēmēji, vadītāji un visa sabiedrība. Savukārt augstākās izglītības kvalitāte ir atkarīga no studiju programmu satura, docētāju kvalifikācijas un mācību grāmatu esamības. Iespējas izmantot aktīvas apmācības metodes un to efektivitāte ir tieši atkarīga no iespējām izmantot literatūru. Latvijas augstskolu bibliotēkās ir salīdzinoši daudzveidīga literatūra svešvalodās, kurā analizētas ekonomikas teorijas, vadīšanas un plānošanas problēmas. Tomēr trūkst grāmatu latviešu valodā.

Tā kā augstskolas mācību grāmatu izdošanu savstarpēji nekoordinē, tad rezultātā latviešu valodā ir izdotas salīdzinoši daudz mācību grāmatu par mikro un makroekonomiku, vadīšanas teoriju, uzņēmējdarbību, personālvadību, bet nav kapitālu darbu par stratēģisko vadīšanu un plānošanu.

Šo trūkstošo posmu vadīšanas zinātnes literatūras izdevumos brīnišķīgi aizpilda autoru kolektīva sagatavotā oriģinālā grāmata "Stratēģiskā vadīšana". Grāmata ir Latvijā līdz šim nebijis izdevums, kurā autori devuši ļoti plašu stratēģiskās vadīšanas teorētisko jautājumu izklāstu, papildinot to ar konkrētiem piemēriem.

Darba struktūra ir interesanta un oriģināla. Īpaši tas attiecināms uz stratēģiju analīzi. Autori ir atteikušies no tradicionālās pieejas, kad vispirms analizē korporatīvās stratēģijas un pēc tam secīgi nonāk līdz stratēģisko saimniekošanas vienību un funkcionālām stratēģijām. Autori sāk ar detalizētu funkcionālo stratēģiju analīzi un beidz ar korporatīvo stratēģiju vērtējumu.

Pamatoti autori uzsver domu, ka stratēģijas izstrādāšana vēl negarantē panākumus un ka stratēģijas izstrādāšana ir tikai viena stratēģiskās vadīšanas sastāvdaļa. Tādēļ ar interesi ir lasāmas nodaļas par uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveidi un struktūras un stratēģijas atbilstības nodrošināšanu.

Grāmata "Stratēģiskā vadīšana" lasītājam sniedz plašu un izsmeltošu informāciju par stratēģiju novērtēšanu un to izpildes kontroles nodrošināšanu.

Bagātīgais grāmatas saturs dod iespēju izdarīt secinājumu, ka šo darbu vienlīdz labi varēs izmantot gan uzņēmēji, gan vadītāji un studenti, jo tas dod iespēju noskaidrot teorētiskas problēmas un izstrādāt to praktisko risinājumu.

*Asoc.prof. Vizma Niedrīte,*

LU Ekonomikas un vadības fakultātes

Vadībzinību katedras vadītāja

## ATSAUKSME

par grāmatu

### “Stratēģiskā vadīšana”

Grāmatā aplūkoti jautājumi attiecas uz uzņēmumu un organizāciju vadīšanas stratēģiju, kas pēc padomju laika mācību literatūrā latviešu valodā ir gandrīz pilnīgi neapgūta joma. Tāpēc autoru darbs pie šādas grāmatas izstrādāšanas ir visnotaļ apsveicams.

Grāmatas aktualitāte ir īpaši uzsverama arī tādēļ, ka tiem Latvijas uzņēmumu vadītājiem, kuri pietiekami labi nepārvalda svešvalodas, līdz šim praktiski nav bijis iespējams iepazīties ar brīvā tirgus ekonomikas apstākļos strādājošo uzņēmumu stratēģijas izstrādes teoriju un tās ieviešanas metodēm dzimtajā valodā.

Kā ne mazāk svarīgs ir jāvērtē arī autoru darbs terminoloģijas izstrādāšanā latviešu valodā minētajā jomā. Kaut arī valodnieki droši vien “lauzīs šķēpus” par ne vienu vien autoru dotā termina tulkojumu no angļu valodas, vairumā gadījumu tie uzskatāmi par veiksmīgiem.

Grāmata ietver priekšvārdu un divpadsmit pamatnodaļas. Tajā ievērotas jaunākās tendences starptautiskajā tirgū: globālās konkurences saasināšanās, informāciju tehnoloģiju straujā attīstība un to ietekme uz komercdarbību, politiskās situācijas izmaiņas Eiropā un pasaulē pēdējā desmitgadē.

Grāmatā detalizēti analizēti un izskaidroti teorētiskie jautājumi un problēmas, kas ietekmē sekmīgu un ilgtspējīgu uzņēmumu attīstību un eksistenci, doti piemēri no uzņēmumu prakses, kuri ilustrē teorētiskās nostādnes. Materiāls izkārtots loģiskā secībā, sākot ar stratēģiskās vadīšanas vispārējo principu, misijas un vīzijas nozīmes izskaidrošanu un beidzot ar stratēģiju pieņemamības izvērtēšanu. Katras nodaļas beigās dots svarīgāko postulātu kopsavilkums un pašpārbaudes jautājumi, kas veicina labāku materiāla sapratni un atvieglo lasītāja patstāvīgo darbu ar grāmatu.

Kā iespējamo uzlabojumu varētu ieteikt autoriem turpmākajos grāmatas izdevumos iekļaut vairāk faktoloģiskā materiāla no Latvijas uzņēmumu darbības. Šādi piemēri – gan veiksmīgie, gan neveiksmīgie – varētu būt īpaši noderīgi mūsu uzņēmumu vadītājiem, izstrādājot stratēģiju katram sava uzņēmuma un līdz ar to visas mūsu tautsaimniecības grūtajā cīņā par savu vietu Latvijas, Eiropas un pasaules tirgos.

*Jānis Mazais,*

RTU docents,

*Dr.Sc. ing., Biznesa vadīšanas maģistrs.*

<b>1. nodaļa. Stratēģija un stratēģiskās vadīšanas process</b>	<b>13</b>
Ievads	14
<b>1.1. Stratēģijas jēdziens</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstība</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Stratēģiskās vadīšanas process</b>	<b>19</b>
1.3.1. Stratēģiskā virziena noteikšana	20
1.3.2. Vides analīze	21
1.3.3. Stratēģijas formulēšana	22
1.3.4. Stratēģijas īstenošana	22
1.3.5. Stratēģijas vērtēšana un kontrole	22
<b>1.4. Stratēģiskās vadības līmeņi</b>	<b>23</b>
<b>1.5. Formālās stratēģiskās plānošanas trūkumi</b>	<b>24</b>
<b>1.6. Izplatītākās kļūdas stratēģisko lēmumu pieņemšanā</b>	<b>26</b>
<b>1.7. Kopsavilkums</b>	<b>27</b>
<b>1.8. Pārbaudes jautājumi</b>	<b>28</b>
<b>2. nodaļa. Misija, vīzija un mērķi</b>	<b>29</b>
Ievads	30
<b>2.1. Organizācijas misija</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Misijas formulējums</b>	<b>31</b>
2.2.1. Organizācijas darbības definīcija	32
2.2.2. Organizācijas atšķirīgo prasmju definīcija	33
2.2.3. Organizācijas filozofijas un vērtību definīcija	34
2.2.4. Organizācijas devums tās ieinteresētajām pusēm	35
<b>2.3. Uzņēmuma misijas formulējuma izstrādāšana</b>	<b>37</b>
<b>2.4. Organizācijas vīzija</b>	<b>38</b>
<b>2.5. Uzņēmuma mērķi</b>	<b>39</b>
<b>2.6. Kopsavilkums</b>	<b>43</b>
<b>2.7. Pārbaudes jautājumi</b>	<b>43</b>
<b>3. nodaļa. Ārējās vides analīze</b>	<b>45</b>
Ievads	46
<b>3.1. Vispārīgā ārējā vide</b>	<b>46</b>
3.1.1. Demogrāfiskie faktori	47
3.1.2. Politiskie faktori	47
3.1.3. Sociālie un kultūras faktori	47
3.1.4. Makroekonomiskie faktori	48
3.1.5. Tehnoloģiju attīstība	48
3.1.6. Globalizācija	48
3.1.7. Vispārīgās vides ietekmes novērtējums	49
<b>3.2. Konkurences vide</b>	<b>50</b>
3.2.1. Nozares izvērtējuma Portera piecu spēku modelis	50
<b>3.3. Stratēģiskās grupas nozarē</b>	<b>57</b>

3.4. Konkurences izmaiņas nozares attīstībā	58
3.5. Nacionālā konkurētspējīgā priekšrocība	60
3.6. Kopsavilkums	61
3.7. Pārbaudes jautājumi	62
<b>4. nodaļa. Iekšējās vides analīze: resursi, spējas un prasmes</b>	<b>63</b>
Ievads	64
4.1. Konkurētspējīgas priekšrocības pamats	64
4.2. Atšķirīgās prasmes, resursi un spējas	70
4.2.1. Atšķirīgās prasmes	70
4.2.2. Resursi un spējas	70
4.3. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja	71
4.3.1. Atdarināšanas barjeras	71
4.3.2. Konkurentu spējas	72
4.3.3. Nozares dinamisms	72
4.4. Vērtību ķēde un konkurētspējīgā priekšrocība	72
4.4.1. Pamatdarbības	73
4.4.2. Palīgdarbības	75
4.5. <i>SWOT</i> analīze	76
4.6. Kopsavilkums	78
4.7. Pārbaudes jautājumi	78
<b>5. nodaļa. Konkurētspējīgu priekšrocību radīšana, izmantojot funkcionālās stratēģijas</b>	<b>79</b>
Ievads	80
5.1. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana ar augstākas efektivitātes palīdzību	81
5.1.1. Ražošana un efektivitāte	81
5.1.2. Mārketings un efektivitāte	86
5.1.3. Krājumu vadība un efektivitāte	87
5.1.4. Pētījumi un attīstība un efektivitāte	88
5.1.5. Personāla vadība un efektivitāte	88
5.1.6. Infrastruktūra un efektivitāte	89
5.2. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, sasniedzot augstāku kvalitāti	90
5.3. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, ieviešot jaunievedumus	93
5.4. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, apmierinot klientu vēlmes	96
5.4.1. Fokusēšanās uz pircēju	97
5.4.2. Pircēju vēlmju apmierināšana	97
5.5. Kopsavilkums	99
5.6. Pārbaudes jautājumi	100
<b>6. nodaļa. Biznesa līmeņa stratēģijas</b>	<b>101</b>
Ievads	102

6.1. Zemu izmaksu stratēģija	103
6.1.1. Zemu izmaksu priekšrocības veidošana	103
6.1.2. Zemu izmaksu stratēģijas priekšrocības un trūkumi	106
6.2. Diferencēšanas stratēģija	107
6.2.1. Diferencēšanas priekšrocības veidošana	107
6.2.2. Diferencēšanas stratēģijas priekšrocības un trūkumi	110
6.3. Fokusēšanas stratēģija	111
6.3.1. Fokusēšanas priekšrocības veidošana	111
6.3.2. Fokusēšanas stratēģijas priekšrocības un trūkumi	112
6.4. Kvalitātes un atšķirīgas prasmes svarīgums	113
6.5. Vispārējo stratēģiju lietošana	114
6.6. Saistība starp funkcionālo stratēģiju un biznesa līmeņa stratēģiju	116
6.7. Kopsavilkums	119
6.8. Pārbaudes jautājumi	119
<b>7. nodaļa. Korporatīvā līmeņa stratēģijas</b>	<b>121</b>
Ievads	122
7.1. Vertikālā integrācija	122
7.1.1. Vērtības veidošana vertikālajā integrācijā	123
7.1.2. Vertikālās integrācijas trūkumi	125
7.1.3. Birokrātiskās izmaksas un vertikālās integrācijas ierobežojumi	126
7.1.4. Stratēģiskās apvienības kā vertikālās integrācijas alternatīva	126
7.1.5. Ilgtermiņa kooperatīvo attiecību veidošana	127
7.2. Diversifikācija	129
7.2.1. Vērtības palielināšana diversifikācijā	129
7.2.2. Birokrātiskās izmaksas un diversifikācijas robežas	131
7.2.3. Vērtību samazinošā diversifikācija	132
7.2.4. Saistītā vai nesaistītā diversifikācija	133
7.2.5. Stratēģiskās apvienības kā alternatīvas diversifikācijai	134
7.3. Kopsavilkums	135
7.4. Pārbaudes jautājumi	135
<b>8. nodaļa. Biznesa vienību portfeļa plānošana</b>	<b>137</b>
Ievads	138
8.1. Korporatīvā līmeņa vadītāju uzdevumi	138
8.2. SWOT matrica	140
8.3. Bostonas matrica	142
8.4. Makkinseja matrica	145
8.5. Nozares dzīves cikla matrica	150
8.6. Kopsavilkums	154
8.7. Pārbaudes jautājumi	154
<b>9. nodaļa. Stratēģiju novērtēšana un izvēles nosacījumi</b>	<b>155</b>
Ievads	156
9.1. Stratēģiju piemērotības novērtēšana	156

9.1.1.	Stratēģiju atlase	156
9.1.2.	Dzīves cikla analīze	159
<b>9.2.</b>	<b>Stratēģiju ticamības novērtēšana</b>	<b>167</b>
9.2.1.	Rentabilitātes analīze	167
9.2.2.	Izmaksu/ieguvumu analīze	169
9.2.3.	Īpašnieku vērtību analīze	169
9.2.4.	Finansu ticamības analīze	170
<b>9.3.</b>	<b>Stratēģijas pieņemamība</b>	<b>171</b>
9.3.1.	Riska analīze	171
9.3.2.	Jūtīguma analīze	172
9.3.3.	Ieinteresēto pušu reakcijas analīze	173
<b>9.4.</b>	<b>Kopsavilkums</b>	<b>174</b>
<b>9.5.</b>	<b>Pārbaudes jautājumi</b>	<b>174</b>
<b>10. nodaļa.</b>	<b>Uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveide</b>	<b>175</b>
	Ievads	176
<b>10.1.</b>	<b>Organizatoriskās struktūras loma un veidošanas pamatprincipi</b>	<b>176</b>
<b>10.2.</b>	<b>Vertikālā diferencēšana</b>	<b>178</b>
10.2.1.	Vadības līmeņu skaits	178
10.2.2.	Centralizācija un decentralizācija	180
<b>10.3.</b>	<b>Organizatoriskās struktūras veidi</b>	<b>183</b>
10.3.1.	Vienkāršā struktūra	183
10.3.2.	Funkcionālā struktūra	183
10.3.3.	Produktu grupu struktūra	185
10.3.4.	Daudznozaru organizācijas struktūra	186
10.3.5.	Holdinga kompānija	188
10.3.6.	Matricveida struktūra	189
10.3.7.	Produktu komandas struktūra	190
10.3.8.	Ģeogrāfiskā struktūra	191
10.3.9.	Jauktās struktūras	192
<b>10.4.</b>	<b>Integrācija un integrācijas mehānismi</b>	<b>193</b>
<b>10.5.</b>	<b>Kopsavilkums</b>	<b>194</b>
<b>10.6.</b>	<b>Pārbaudes jautājumi</b>	<b>195</b>
<b>11. nodaļa.</b>	<b>Kontroles sistēmas izveide</b>	<b>197</b>
	Ievads	198
<b>11.1.</b>	<b>Stratēģiskās kontroles sistēmas izveide</b>	<b>198</b>
<b>11.2.</b>	<b>Kontroles sistēmu veidi</b>	<b>201</b>
11.2.1.	Finansu kontrole	202
11.2.2.	Izpildes kontrole	203
11.2.3.	Birokrātiskā kontrole	204
11.2.4.	Organizatoriskā kultūra	205
<b>11.3.</b>	<b>Atalgojuma sistēmas</b>	<b>207</b>
11.3.1.	Individuālās atalgojuma sistēmas	208
11.3.2.	Grupas un organizācijas atalgojuma sistēmas	208





# 1. nodaļa

## Stratēģija un stratēģiskās vadīšanas process



**Ģirts Ančevskis** – A/S “Rīgas Alus” direktors.

Ģ. Ančevskis dzimis 1964. gadā. 1989. gadā absolvējis RTU Elektroenerģētikas fakultāti. Strādājis Rīgas vagonu rūpnīcā, SIA “Kellogs Latvija” un A/S “Grindeks”. 1998. gada novembrī sāk strādāt A/S “Rīgas Alus” par ražošanas vadītāju un no 1999. gada augusta ir uzņēmuma direktors. Mācījies Latvijas Biznesa skolā menedžmenta un mārketinga kursos. Pašreiz mācās Rīgas Biznesa institūtā.

Uzņēmums ar pašreizējo nosaukumu “Rīgas Alus” ir dibināts 1815. gadā un ir otra vecākā alus darītava Latvijā. Pirms privatizācijas vadības kļūdu un dažādu citu blakus apstākļu dēļ uzņēmums jau bija zaudējis savu kādreiz pozitīvo tēlu. Laika posmā līdz 1997. gadam uzņēmums cieta ievērojamus finansiālus zaudējumus, un 1997. gada otrajā pusē “Rīgas Alus” bija tuvu bankrota robežai.

### Kāda ir vidējā līmeņa vadītāju loma stratēģiskās attīstības procesā A/S “Rīgas Alus”?

1997. gada septembrī tika nomainīta “Rīgas Alus” vadība un uzņēmumā beidzot sāka īstenot biznesa vadības principus. “Rīgas Alus” pašreizējā vadība sāka strādāt no 1999. gada jūlija. Ražotnē tika turpinātas jau iepriekš uzsāktās pozitīvās ievirzes, kā arī realizētas dažas jaunas idejas, padarot “Rīgas Alus” produkciju konkurētspējīgāku tirgū. Pateicoties diversifikācijai pa produktu grupām un diferencēšanai atsevišķas produktu grupas ietvaros, tika panākta ievērojama ekonomija no kopīgas resursu izmantošanas. 1999. gada pēdējā ceturksnī “Rīgas Alus” sasniedza relatīvi labus finanšu rezultātus, ievērojami pārsniedzot plānotās peļņas līmeni.

Izvērtējot dažādus “Rīgas Alus” stratēģiskās attīstības variantus 1999. gada nogalē, uzņēmuma vadība secināja, ka primārie resursi, kas nepieciešami pārmaiņu uzsākšanai, ir šādi:

- spēcīgs funkcionālā līmeņa menedžments, kuram būs vislielākā loma ieceru īstenošanā;
- papildu finanšu līdzekļi.

1999. gada nogalē uzņēmumā bija situācija, kad dažādu blakus apstākļu dēļ bija grūti runāt par ilgtermiņa stratēģiskās attīstības plāniem. Tāpēc vadība orientējās uz īstermiņa mērķu sasniegšanu, kas katrā ziņā bija obligāts priekšnosacījums tālākiem attīstības modeļiem. Bija jānostiprina uzņēmuma finanšu situācija, produkcija jāpadara konkurētspējīgāka, jānostabilizē alus kvalitāte. Tas viss arī tika izdarīts, un vislielākais nopelns sasniegtajos rezultātos ir tieši vidējā līmeņa vadītājiem.

1. Alus kvalitātes nostabilizēšana. Alus ražošanas tehnoloģi kopā ar laboratorijas vadošo personālu veica procesa analīzi; tika likvidētas potenciālās alus piesārņojuma vietas, kā arī palielināta zemākā līmeņa darbinieku atbildība rezultāta sasniegšanā. Bez tam nemitīgi turpinās darbs pie atsevišķu ražošanas posmu optimizēšanas un jaunu risinājumu atrašanas.
2. Produkcijas konkurētspējas palielināšana, jaunu produktu ieviešana. 1999. gadā ļoti populārs patērētāju vidū kļuva PET pudelēs pildīts alus. Lai arī uzņēmumam nebija atbilstošu iekārtu tā ražošanai, alus ražošanas tehnoloģi kopā ar tehniskā dienesta vadību veica lielu eksperimentālu un tehnisko jauninājumu izstrādes darbu, un 1999. gada oktobrī pie klientiem nonāca pirmās PET pudelēs pildītā alus partijas. Decembrī šīs produktu grupas īpatsvars jau pārsniedza 20% no visa uzņēmuma apgrozījuma.
3. Finanšu situācijas uzlabošana. Tika palielināta esošo līdzekļu izmantošanas efektivitāte, un tādējādi tika iegūti resursi jaunu projektu īstenošanai. Tika minimizēti krājumi un uzlabota sadarbība starp pārdošanas, ražošanas un iepirkumu dienestiem.

“Rīgas Alus” tālākā nākotne joprojām nav skaidri paredzama. Ir izstrādātas dažādas attīstības alternatīvas. Un lai arī kādas tās būtu, esmu pārliecināts, ka, tieši pateicoties funkcionālā līmeņa vadītāju spējām, uzņēmums varētu realizēt visniedomājamākās ieceres.

## Ievads

Mēs dzīvojam pārmaiņu laikmetā. Tas attiecas gan uz globālo konkurenci, gan arī uz ātri mainīgām tehnoloģijām kā, piemēram, informātika un biotehnoloģija. Arī politiskā situācija pēdējos desmit gados Eiropā ir ievērojami izmainījusies. Tirgū parādās agrāk nezināmas organizācijas un citas labi zināmas organizācijas pazūd vienkārši tāpēc, ka tās pieļauj kļūdas un laikā nereaģē uz ārējās vides izmaiņām.

Organizācijas sacenšas cita ar citu, lai iegūtu pircējus, bet ne visas organizācijas konkurē vienādiem līdzekļiem un ne visas gūst panākumus šajā konkurences cīņā. Katra realizē savu stratēģiju, cīnoties ar saviem konkurentiem, apkalpojot savus klientus un reaģējot uz izmaiņām, kas varētu ietekmēt organizāciju eksistenci un darbību. Turklāt katrai organizācijai ir jāattīsta tāda konkurētspējīga priekšrocība, kas ļautu tai veiksmīgi un efektīvi konkurēt tirgū.

Stratēģija ir saistīta ar tādiem plāniem un darbībām, kuru mērķis ir palīdzēt firmām un cilvēkiem veiksmīgi konkurēt savās sfērās. Tās uzdevums ir palīdzēt organizācijām sasniegt un izmantot savu konkurētspējīgo priekšrocību. Plašākā nozīmē konkurētspējīga priekšrocība ir jebkas, ar ko organizācija ir pārāka par saviem konkurentiem. Tā ļauj uzņēmumam ilgstoši un pastāvīgi gūt panākumus. Katrai organizācijai jāizveido sava unikāla stratēģija, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, ņemot vērā konkrēto situāciju nozarē, tirgū un pašā organizācijā.

Dažādas nozares stipri atšķiras ienesīguma ziņā. Tas vien, ka organizācija ir izdevīgā industrijā jeb nozarē, var palīdzēt tai gūt panākumus. Valsts jeb nacionālā vide arī ietekmē organizāciju konkurētspēju. Nacionālā konkurētspējīgā priekšrocība ir nozīmīga tāpēc, ka daudzās nozarēs tirgus ir kļuvis globāls, jo dažādu valstu organizācijas sacenšas savā starpā. Dažām organizācijām, kas atrodas valstīs, kurām ir konkurētspējīga priekšrocība attiecīgajās nozarēs, ir vieglāk gūt panākumus. Joprojām tiek pētīti valstu konkurētspējīgo priekšrocību avoti un to iespaids uz atsevišķu uzņēmumu veiksmi vai neveiksmi. Tomēr organizācijas stratēģijas, resursi un iespējas ir galvenie priekšnoteikumi, kas nosaka tās veiksmi vai neveiksmi. Tāpēc dažas organizācijas spēj darboties pat ļoti maz ienesīgās nozarēs, kur ļoti grūti gūt peļņu. Arī ienesīgās nozarēs peļņas un kapitāla atdeves rādītāji dažādām organizācijām diezgan ievērojami atšķiras.

Saprotot organizāciju veiksmju un neveiksmju cēloņus, ir iespējams labāk izprast un novērtēt stratēģijas nozīmi. Stratēģija var palielināt veiksmes varbūtību un samazināt neveiksmīgas darbības varbūtību. Stratēģiju var izmantot visdažādākās organizācijas, ieskaitot lielas korporācijas un mazus individuālus uzņēmumus, privatizētus uzņēmumus un valsts administrāciju.

Šajā nodaļā ir parādīts stratēģiskās vadīšanas process, vienlaikus parādot, kā nākamās nodaļas apskata atsevišķas stratēģiskās vadīšanas procesa sastāvdaļas. Ir aprakstīta stratēģiskā vadība, trīs galvenie vadības līmeņi un to stratēģiskās lomas. Teorētiski organizācijām, kas racionāli iziet cauri visiem formālajiem stratēģiskās vadīšanas posmiem, vajadzētu gūt izcilus panākumus. Tomēr praksē stratēģija bieži vien nesniedz cerētos rezultātus neatbilstošu plānošanas sistēmu un/vai nepilnīgu stratēģisko lēmumu pieņemšanas mehānismu dēļ. Nodaļas beigumā tiek aplūkotas visbiežāk pieļautās kļūdas stratēģisko lēmumu pieņemšanā un veidi, kā no tām izvairīties.

## 1.1. Stratēģijas jēdziens

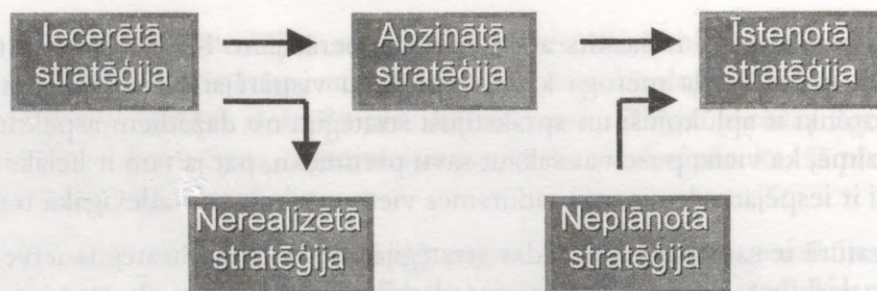
Jēdziens stratēģija vēsturiski ir saistīts ar militārām operācijām. Kāda vārdnīca to skaidro kā "kara zinātņu un mākslu liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un realizācijai". Vairāki kara teorētiķi ir aplūkojuši un aprakstījuši stratēģiju no dažādiem aspektiem. Stratēģija pēc būtības nozīmē, ka viena puse var sakaut savu pretinieku, pat ja tam ir lielāks un spēcīgāks karaspēks, ja tai ir iespējams kaujas vai sadursmes vietu novirzīt sev izdevīgākā teritorijā.

Mūsdienās literatūrā ir sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas. Stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu un eksistences mērķi, kā arī stimulējot nepieciešamās pārmaiņas, kuras nosaka darbības vide. Tā nosaka, kā organizācijas rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tās ilgtspēju. Visaptverošs stratēģijas jēdziens ietver šādas sastāvdaļas.

1. Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma.  
Definējot stratēģiju kā uzņēmuma lēmumu sistēmu, var uzskatīt, ka tā izriet no uzņēmuma darbības veida. To var noteikt, analizējot lēmuma pieņemšanu organizācijā un laika gaitā sasniegtos rezultātus.
2. Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu.  
Šī ir viena no visvecākajām un klasiskākajām stratēģijas definīcijām. Šajā gadījumā tiek minēts, ka stratēģija nosaka organizācijas ilgtermiņa mērķus, kā arī resursu, kas nepieciešami šo mērķu sasniegšanai, sadali.
3. Stratēģija izvēlas organizācijas darbības sfēru.  
Šī stratēģijas definīcijas sastāvdaļa definē, ar ko organizācija nodarbojas un ar ko tai vajadzētu nodarboties.
4. Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē, ņemot vērā iespējas un draudus ārējā vidē un organizācijas stiprās un vājās puses iekšējā vidē.  
Galvenais šeit ir noturīgas konkurētspējīgas priekšrocības radīšana. Lai realizētu iespējas ārējā vidē, organizācijai ir jāizmanto savas stiprās puses. Stratēģijas uzdevums nav tikai pasīvi reaģēt uz draudiem un iespējām ārējā vidē, bet nepārtraukti pārveidot organizāciju atkarībā no ārējās vides izmaiņām.
5. Stratēģija lēmumu pieņemšanas procesā iesaista visus organizācijas hierarhiju līmeņus.  
Dažādu organizācijas hierarhijas līmeņu ieguldījums stratēģijas izstrādes procesā ir atšķirīgs. Šo atšķirību noteikšana un dažādu līmeņu vadītāju darbību integrēšana stratēģijas izstrādāšanas procesā ir vēl viena svarīga stratēģijas sastāvdaļa.
6. Stratēģija definē ekonomiskus un neekonomiskus labumus tās ieinteresētajām pusēm.  
Ieinteresēto pušu viedoklis pēdējos gados ir kļuvis būtisks stratēģijas elements. Ieinteresētā puse ir jebkurš, kas tieši vai netieši gūst kādu labumu vai cieš zaudējumus uzņēmuma darbības iespaidā: akciju īpašnieki, darbinieki, vadītāji, klienti, piegādātāji, kreditori, pašvaldības, valdība utt.

Stratēģijas var arī rasties spontāni pašās organizācijās bez kāda formāla plāna. Henrijs Mincbergs (*Henry Mintzberg*) no *McGill* universitātes norāda, ka stratēģija ir kaut kas vairāk nekā tas, ko organizācija ir nodomājusi vai plāno darīt, tā ir arī tas, ko kompānija patiesībā dara. Viņš raksturo stratēģiju kā "lēmumu sistēmu un darbību virkni", sistēmu, kas radusies no iecerēto stratēģiju īstenotajām darbībām, kā arī no neplānotajām stratēģijām, kas radušās pašas, mainoties ārējās vai iekšējās vides faktoriem [78].

Mincberga modelis ir parādīts 1.1. attēlā.



1.1. attēls. Neplānotās un apzinātās stratēģijas

Praksē stratēģijas var būt pamatā daudziem dažādiem procesiem, tās var izmantot gandrīz visur, kur vien cilvēkiem ir iespējas un resursi, lai šīs iespējas īstenotu. Iespējams, ka lielākā daļa organizāciju stratēģiju ir plānoto un neplānoto stratēģiju kombinācija. Vadītājiem jāvar ieraudzīt šo neplānoto stratēģiju rašanās procesus un iejaukties, kad nepieciešams, apturot neveiksmīgas neplānotas stratēģijas un atbalstot sekmīgās. Lai pieņemtu šos lēmumus, viņiem jābūt apveltītiem ar spēju pareizi izvērtēt neplānotās stratēģijas, citiem vārdiem sakot, jāprot stratēģiski domāt.

Stratēģiskās vadīšanas procesa mērķis ir dot iespēju organizācijai noteikt, ar ko tā atšķiras no saviem konkurentiem, un radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību. Termins *pamata prasme* jeb *atšķirīgā prasme* raksturo tās īpašās spējas, prasmes, tehnoloģijas vai resursus, kas organizācijai jāattīsta tā, lai tās konkurentiem būtu ļoti grūti tos atdarināt. Pamata prasmēs var ietilpt tādas organizācijas spējas kā radoša produktu attīstība, zemas ražošanas izmaksas, nepārspējama kvalitāte vai izcila klientu apkalpošana. Labākajām firmām parasti ir vairākas savā starpā saistītas pamata prasmes, kas kopā veido to konkurētspējīgo priekšrocību.

Vide, kurā organizācija darbojas, arī ietekmē stratēģijas un to veidošanu. Kara mākslā kaujas teritorija var būt tuksnesis, mežs, purvs vai jūra. Biznesa mākslā cīņa par klientiem un peļņu notiek industriālā vidē, kurā organizācijas cenšas iegūt noteiktus tirgus segmentus vai to daļas. Ar katru pirkumu pircējs nosaka, kurš *kaujā* uzvar vai zaudē. Vairumā nozaru dažādu pircēju vajadzības ir dažādas. Tā, piemēram, restorānu industrijā pircēju vajadzības var būt no iespējas ātri, lēti un ērti paēst līdz pat dārgam, izsmalcinātam ēdienam labos apstākļos; no visdāzākajām nacionālajām virtuvēm līdz veselīgam ēdienam vai arī maltītei par vidēju cenu. Katram no šiem atsevišķajiem segmentiem ir savas raksturīgās konkurences iezīmes, kas arī nosaka segmenta iekšējo vidi.

## 1.2. Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstība

Viena no galvenajām vadības funkcijām, kas ietver organizāciju spēju raudzīties nākotnē un sagatavoties darbībai, kas ļautu tai sasniegt izvirzītos mērķus, ir plānošana. Organizācija darbojas sekmīgi, ja tās vadītāji var pareizi paredzēt nākotnes notikumus. Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstība sākās ar vienkāršu finansiālu plānošanu, turpinājās ar korporatīvo plānošanu un stratēģisko plānošanu un beidzot noveda pie stratēģiskās vadīšanas. Šo procesu raksturīgās iezīmes parādītas 1.1. tabulā.

## Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstības posmu raksturīgās iezīmes

Finansu plānošana	Korporatīvā plānošana	Stratēģiskā plānošana	Stratēģiskā vadīšana
Gada budžets	Budžets vairākiem gadiem	Uz peļņu orientēta stratēģija	Iztēles spēja un vadība
Funkcionālais uzsvars	Atšķirību analīze	Konkurētspējīgās priekšrocības	Precīzi definētas stratēģijas izveidošana
	Nepieciešamo finansiālo instrumentu izvēle	Stratēģiskās biznesa vienības priekšrocības	Spēja stratēģiski domāt
		Mijiedarbīgs stratēģijas noteikšanas process	Menedžmenta atbalsta sistēma
			Organizācijas vērtības un kultūra

### Finansu plānošana

Rietumvalstīs tradicionālā organizācijas darbības plānošana 50. gados balstījās galvenokārt uz finansu plānošanu. Vadītāji bija ieinteresēti nodrošināt finansēšanu organizācijas nodaļām, kuras pakāpeniski sāka attīstīties. Tas bija organizāciju darbības paplašināšanas sākuma laiks, kad radās nepieciešamība apzināt finansu plūsmu tajās. Šim periodam tipisks plānošanas termiņš bija viens gads. Katra finansu gada beigās tika sastādīts plāns nākamajam gadam. Šajā periodā organizācijas darbojās relatīvi stabilā vidē. Tām, izstrādājot plānus, nevajadzēja ņemt vērā kādas nopietnas ekonomiskas jeb tehnoloģiskas izmaiņas. Visas izmaiņas vairāk vai mazāk bija paredzamas, un organizācijām bija diezgan laika tām sagatavoties. Ikdienas problēmas tika atrisinātas īsā laika sprīdī. Organizācijas galvenais mērķis bija peļņas optimizācija viena gada ietvaros, un ilgtermiņa pelnītspēja vēl nebija svarīga.

### Korporatīvā plānošana

Pēckara periods bija raksturīgs ar stabilu ilgtermiņa ekonomisko pacēlumu un organizāciju paplašināšanos. Uzņēmumiem, paplašinot savu darbības apjomu, bija nepieciešams kapitāls jaunu ražotņu attīstībai. Viena gada plānošanas termiņš kļuva pārāk īss. Korporatīvais plānošanas process deva iespēju prognozēt pārdošanu vairāku gadu laikā. Ņemot vērā šādas prognozes, tika izstrādāts organizācijas darbības plāns. Pēdējā plānošanas procesa solī visi individuālie plāni atkal tika apvienoti kopējā finansiālā plānā, kurš tagad jau ietvēra vairāku gadu darbību. Prognozējot pārdošanas apjomus, plānotāji analizēja pastāvošās tendences un izmantoja regresijas metodi un procesu modelēšanu. Viņi galvenokārt ņēma vērā organizācijas iekšējās attīstības problēmas un uzskatīja, ka ir iespējams prognozēt nākotnes attīstību.

Tas ir pieņēmums, kas šodien tiek kritizēts. Ekonomiskā situācija strauji mainās. Pašlaik ir bīstami paredzēt, ka pārdošanas apjomi turpinās pieaugt nākotnē tāpat, kā tas noticis līdz šim. Šodien ir jāņem vērā ne tikai pārdošanas apjomu izmaiņu līknes kā tirgu raksturojošs pamata parametrs, bet tirgus sarežģītības dēļ ir jāanalizē arī citi svarīgi tirgus rādītāji.

## Stratēģiskā plānošana

60. gadu beigās un 70. gadu sākumā sākās ekonomikas lejupslīde, kas ievērojami palielināja konkurenci starp organizācijām. Kļuva skaidrs, ka korporatīvā plānošana vairs nevar adekvāti paredzēt tirgus situāciju. Plānotāji pūlējās saprast biznesa vides izmaiņas un analizēja tirgus tendences un kopējās vides attīstības tendences. Viņi vairs neaplūkoja tikai pašu organizāciju, bet izvērtēja arī tās klientus un konkurentus. Stratēģiskās plānošanas termins pirmoreiz parādījās 1965. gadā H. Ansofa darbā [4]. Tika izstrādāti dažādi stratēģiskās plānošanas procesa modeļi [3; 6]. Viena no raksturīgām stratēģiskās plānošanas procesa iezīmēm bija tā, ka stratēģijas izstrādāšanā iesaistījās organizāciju augstākie vadītāji un direktoru padomes, kas pirms tam bija tikai izvērtējušas speciālu plānotāju iesniegtos priekšlikumus.

Saistībā ar stratēģisko plānošanu radās jauni jēdzieni. Tā kā tirgus parasti tiek sadalīts segmentos, arī uzņēmumu parasti sadala atbilstošās nodaļās. Stratēģiskajā plānošanā šīs firmas nodaļas sauc par **stratēģiskajām biznesa vienībām** (*Strategic Business Units, SBU*). Stratēģiskās biznesa vienības (SBV) ir atsevišķi darbojošās uzņēmuma apakšvienības, kuras piegādā preces vai pakalpojumus kādai patērētāju daļai un kurām ir šādas pazīmes:

- tās darbojas patstāvīgi;
- tās piegādā kādu noteiktu preci vai pakalpojumu;
- tās apkalpo kādu noteiktu patērētāju grupu.

**Ienesīguma jeb rentabilitātes potenciāls** ir viens no stratēģiskās plānošanas mērķiem. Tas raksturo organizācijas spējas nodrošināt nākotnes sekmes. Rentabilitātes potenciāls var būt iekļūšana jaunā tirgū, sadarbība ar citām kompānijām vai arī jaunu preču ražošana jau esošajam tirgum. Stratēģiskās plānošanas procesā vadītāji cenšas nodrošināt uzņēmumam šādus ienesīguma potenciālus, veidojot uzņēmuma nākotnes plānus un veicot ilgtermiņa investīcijas.

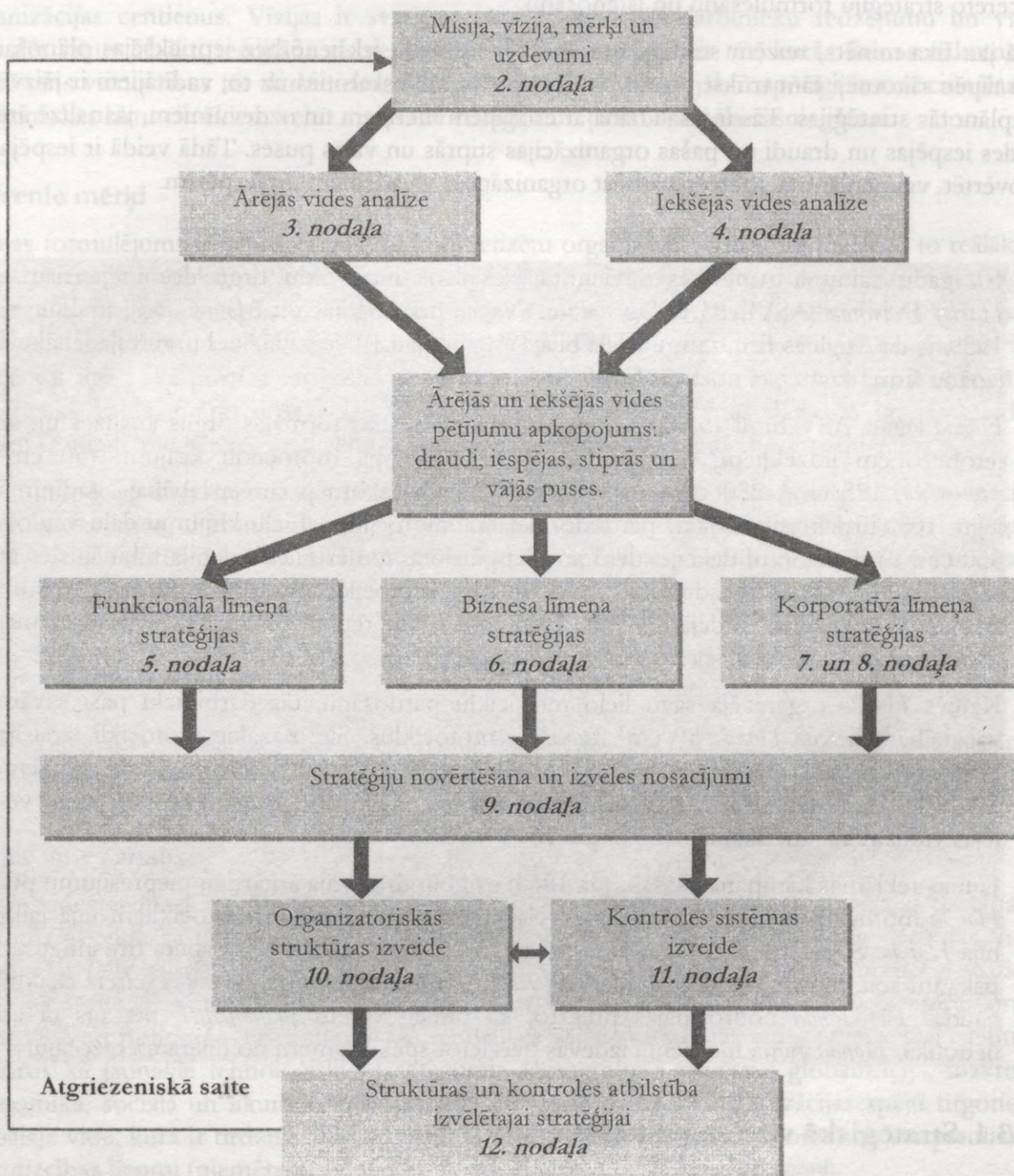
## Stratēģiskā vadīšana

Pieaugot ārējās vides faktoru izmaiņas ātrumam, stratēģiskā plānošana vairs nenodrošināja sekmīgu uzņēmumu darbību. Bija nepieciešama jauna pieeja uzņēmumu darbības vadīšanai, lai varētu reaģēt uz straujajām izmaiņām. 1987. gadā Maikls Porters (*Michael Porter*) minēja stratēģiskās plānošanas trūkumus un izklāstīja stratēģiskās vadīšanas būtību [93]. Ja pāreju no korporatīvās plānošanas uz stratēģisko plānošanu var uzskatīt par revolucionāru, tad pāreja no stratēģiskās plānošanas uz stratēģisko vadīšanu bija evolucionāra. Stratēģiskā vadīšana apvieno finansiālo un korporatīvo plānošanu, kā arī stratēģisko plānošanu. Taču tā ietver arī citus aspektus. Kā galveno stratēģiskās vadīšanas pazīmi uzsver stratēģisko domāšanas veidu, sava veida stratēģijas filozofiju. Uzņēmuma stratēģijas izstrādē ir iesaistīti arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāji. Vēl viens stratēģiskās vadīšanas aspekts raksturo visu uzņēmuma apakšnodaļu, visa vadības personāla un visu darbinieku saskaņotu rīcību kopējo uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Tātad šeit parādās personāla līdzdalība. Lai varētu motivēt personālu kopējo mērķu sasniegšanai, šiem mērķiem ir jābūt definētiem un visiem zināmiem. Ir nepieciešams, lai visi uzņēmuma darbinieki saprastu kopējos mērķus un būtu ieinteresēti to sasniegšanā.

Viens no pazīstamākajiem uzņēmumu stratēģiju un stratēģiskās vadīšanas procesu izstrādāšanas konsultantiem Makkinsejs (*McKinsey*) ir izveidojis tā saucamo 7-S modeli uzņēmuma iekšējo faktoru mijiedarbībai, kas tiek lietots, analizējot stratēģiskās vadīšanas procesu [112]. Šie 7 savstarpēji saistītie faktori ir šādi: kopējās vērtības un mērķi, personāls, darbības stils, stratēģija, spējas, struktūra un sistēmas. Makkinseja modeli lieto daudzi citi autori, to attiecīgi pārveidojot un piemērojot savām vajadzībām. Stratēģiskās vadīšanas procesa attīstība nepārtraukti turpinās, un parādās arvien jauni ieteikumi tā uzlabošanai.

### 1.3. Stratēģiskās vadīšanas process

Literatūrā ir minēti dažādi stratēģiskās vadīšanas modeļi. Pamatā tie atšķiras ar sastāvdaļu secību. 1.2. attēlā ir parādīta *Ch. Hill* un *G. Jones* [54] modeļa modifikācija. 1.2. attēlu var uzskatīt arī par grāmatas uzbūves plānu, kas parāda dažādu nodaļu saistību ar dažādiem stratēģiskās vadīšanas etapiem.



1.2. attēls. Stratēģiskās vadīšanas process

Stratēģiskās vadīšanas process sastāv no pieciem pamatelementiem: stratēģisko virzienu ieskicēšana, vides izvērtēšana, stratēģijas formulēšana, stratēģijas īstenošana un stratēģijas vērtēšana un kontrole.

Autori agrāk mēdza uzsvērt, ka katra procesa sastāvdaļa pārstāv secīgu stratēģiskās vadīšanas soli, ka katrs cikls sākas ar uzņēmuma misijas definēšanu un galveno uzņēmuma mērķu izvirzīšanu (jeb vienošanos par vispārējo virzienu, kādā organizācija vēlas attīstīties). Šim solim seko iekšējās un ārējās vides analīze, kas visbeidzot noved pie stratēģiskas izvēles. Stratēģijas veidošana beidzas ar organizācijas struktūras un kontroles sistēmu izveidi, kas nepieciešamas organizācijas izvirzīto stratēģiju realizēšanai. Tomēr praksē bieži vien šī secība attiecas tikai uz iecerēto stratēģiju formulēšanu un īstenošanu.

Kā jau tika minēts, reizēm stratēģijas rodas organizāciju iekšienē bez iepriekšējas plānošanas un tāpēc sākotnēji tām trūkst pirmo procesa posmu. Neskatoties uz to, vadītājiem ir jāizvērtē neplānotās stratēģijas. Tās ir jāsalīdzina ar esošajiem mērķiem un uzdevumiem, jāanalizē ārējās vides iespējas un draudi un pašas organizācijas stiprās un vājās puses. Tādā veidā ir iespējams novērtēt, vai neplānotā stratēģija atbilst organizācijas vajadzībām un iespējām.

60. gadu sākumā Amerikas Savienotajās Valstīs motociklu tirgū dominēja firmas *Harley Davidson* (ASV), *BSA Triumph* un *Norton* no Anglijas un *Moto-Guzzo* no Itālijas. 1959. gadā Anglijas firmu tirgus daļa bija 49%, bet jau 1973. gadā, kad tirgū bija ienākusi japāņu firma *Honda*, tā nokritās līdz 9%.

*Honda* iegāja ASV tirgū 1959. gadā gandrīz bez jebkādas formālas tirgus analīzes un ar ierobežotiem līdzekļiem, no kuriem lielākā daļa bija motociklu krājumi (50 cm<sup>3</sup> *SuperCub*, 125 cm<sup>3</sup>, 250 cm<sup>3</sup> un 350 cm<sup>3</sup>). *Honda* sākotnēji cerēja labākajā gadījumā iegūt 10% tirgus, galvenokārt pārdodot lielākos motociklus. Lielu krājumu daļu veidoja 350 cm<sup>3</sup> motocikli, un daļa no tiem arī tika pārdota, tomēr *Honda* nebija rēķinājusies ar motociklu lietošanas paradumiem ASV, un lieli motocikli tehniski neizturēja garos un ātros pārbraucienus. Tādējādi *Honda* lielo motociklu reputācija spēcīgi kritās jau pirmajos gados. Veiksme nāca no pilnīgi negaidītas puses.

Kamēr *Honda* organizēja savu lielo motociklu pārdošanu, tās darbinieki paši savām vajadzībām lietoja *Honda* 50 cm<sup>3</sup> *SuperCub* motociklus. Šie mazākie motocikli izraisīja lielu interesi nevis lielākajiem motociklu dīleriem, bet sporta preču mazumtirgotājiem. Izrādījās, ka 50 cm<sup>3</sup> *Honda* motocikli deva iespēju pavadīt brīvo laiku tieši tā, kā to vēlējās vidusmēra amerikānis.

Jaunas reklāmas kampaņas uzsākšana 1964. gadā nodrošināja ārkārtīgu pieprasījumu pēc *Honda* motocikliem. Gandrīz puse no visiem ASV pārdotajiem motocikliem tajā laikā bija *Honda*. Šo ilgstošo panākumu iespaidā *Honda* 1964. gada beigās spēra drosmīgu un riskantu soli, paziņojot, ka turpmāk par visiem preču sūtījumiem jāmaksā uzreiz skaidrā naudā. Tā *Honda* nodrošinājās pret to, ka pircēji varētu *sadumpoties*, bet tas tā arī nenotika. *Honda* vienā momentā izdevās pārvietot spēku samēru no dīlera uz ražotāju.

### 1.3.1. Stratēģiskā virziena noteikšana

Stratēģiskās vadīšanas procesa pirmais posms ir stratēģiskā virziena noteikšana. Parasti to nosaka, definējot vīziju, misiju un galvenos organizācijas mērķus. Tas palīdz firmai saprast, kāpēc tā vispār eksistē, palīdz noteikt virzienu, kādā tā dodas un kur vēlas nonākt. Stratēģijas nevar būt efektīvas, ja organizācija skaidri neapzinās savas darbības virzienu.

## Misija

Misijā tiek definēts organizācijas eksistences iemesls, sfēra, kurā tā darbojas, klienti, ko tā apkalpo, un prasmes, ko tā cenšas attīstīt, lai sasniegtu savu vīziju. Vīzija satur organizācijas eksistences mērķi un ideālus, bet misija izsaka tos konkrētāk un reālāk. Misija dod plašas vadlīnijas, kā organizācijai sasniegt vīziju noteiktā laika periodā. Īsumā misijas saturs izsakāms ar jautājumu "Kāds ir mūsu darbības veids?"

## Vīzija

Vīzija attiecas uz visplašākajiem un visvēlamākajiem organizācijas mērķiem. Vīzija raksturo organizācijas centienus. Vīzijas ir svarīgas, jo tās ietver arī darbinieku redzējumu un var stimulēt viņus labāku rezultātu sasniegšanai. Efektīvākās vīzijas ir tās, kurās firmas nākotnes redzējums vieno visus tās darbiniekus kopīgam mērķim. Vīzijās jābūt spēcīgam emocionālam lādiņam, kas liktu cilvēkiem veltīt visu savu enerģiju un prātu šī ideāla sasniegšanai.

## Galvenie mērķi

Misijas formulējums ir nepieciešams, lai konkretizētu organizācijas vīziju un padarītu to reālāku organizācijas dalībniekiem, bet tā nenosaka konkrētus mērķus, kas ļautu organizācijai sekmīgi tiekties uz vīzijas sasniegšanu. Galvenie mērķi ir vajadzīgi, lai nodrošinātu virkni tiešu un izmērāmu uzdevumu, kas kalpotu organizācijas misijai. Galvenie mērķi ir rezultāti, kas jāsasniedz vidējā vai ilgā laika posmā. Atšķirībā no misijas, kas raksturo organizācijas darbības virzienu vispārīgākā veidā, mērķi nosaka laika periodu, kurā jāveic noteiktas darbības un jāsasniedz zināmi rezultāti, piemēram, jāpalielina tirgus daļa par pieciem procentiem trīs gadu laikā.

Mērķi ir spēcīgi instrumenti, kas sadala formulēto misiju atsevišķos visas organizācijas specifiskos uzdevumos, darbībās un mērķa rezultātos. Katrai organizācijas nodaļai ir savi mērķi, kas jāsasniedz noteiktā laika periodā. Visi šie mazākie mērķi kopā veido rezultātu kopumu, kas ļauj organizācijai sasniegt savu misiju.

### 1.3.2. Vides analīze

Otrā stratēģiskās vadīšanas procesa sastāvdaļa ir organizācijas darbības vides analīze. Pavisam jāanalizē divas galvenās vides – ārējā un iekšējā.

#### Ārējās vides analīze

Ārējās vides analīzes mērķis ir noteikt stratēģiskās iespējas un draudus organizācijas darbības vidē. Ārējā vide sastāv no nozares jeb konkurences vides, kurā organizācija darbojas, no nacionālās (jeb valsts) vides un vispārīgās vides. Analīze ietver nozares konkurences, struktūras, kā arī nozares attīstības stadijas novērtējumu. Lai novērtētu nacionālo vidi, nepieciešams ņemt vērā arī politiskās un ekonomiskās tendences valstī. Vispārīgās vides analīze ietver tādu faktorus kā jaunākie tehnoloģiskie sasniegumi, demogrāfiskā situācija, globalizācija, makroekonomika, sociālā un likumdošanas politika un tās iespaids uz organizācijas spēju tirgoties globālajā vidē, kurā ir tirdzniecības apvienības (piemēram, Eiropas Savienība) un starptautiski tirdzniecības līgumi (piemēram, *NAFTA*- *North Atlantic Free Trade Association*).

#### Iekšējās vides analīze

Iekšējās vides analīze parāda organizācijas stiprās un vājās puses. Šāda analīze ietver organizācijai pieejamo resursu daudzumu un kvalitātes izvērtēšanu. Parasti to veic pazīstamā *SWOT* (stiprās un vājās puses, iespējas, draudi) procesa veidā. Šis process ietver organizācijas iekšējo

stipro un vājo pušu, kā arī ārējo iespēju un draudu identificēšanu. Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, iespējams noteikt organizācijas pamata prasmes un izvērtēt sfēras, kurās organizācija var sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību.

### 1.3.3. Stratēģijas formulēšana

Informāciju, kas iegūta, analizējot ārējo un iekšējo vidi, izmanto, lai izstrādātu stratēģiju organizācijas misijas sasniegšanai un veidotu atbilstošu organizācijas politiku. Stratēģijas jāformulē tā, lai tiktu izmantoti organizācijas iekšējie resursi, tās stiprās puses, kā arī iespējas, ko piedāvā ārējā vide, un izvairītos no iespējamiem draudiem. Tāpat arī jāizstrādā stratēģijas, kas uzlabotu organizācijas vājās puses, kas reizēm var būt izšķiroši uzdevumu un mērķu sasniegšanā. Stratēģijas tiek formulētas trīs līmeņos: funkcionālajā, biznesa un korporatīvajā.

Organizācijas politika ir plašas vadlīnijas un principi, kas jāveido, lai sasaistītu stratēģijas formulēšanu ar tās īstenošanu. Lai iegūtu maksimālu konkurētspējīgu priekšrocību, katrai firmai ir jāatrod darbības, kas tai izdodas vislabāk, un jāmēģina tās pilnveidot, pēc iespējas palielinot to radīto efektu. Lai efektīvi formulētu stratēģiju, organizācijai jānosaka, jāizprot un jāizmanto savas pamata prasmes un stiprās puses tā, lai konkurenti nevarētu tās atdarināt. Tas ir konkurētspējīgas priekšrocības veidošanas pamats.

### 1.3.4. Stratēģijas īstenošana

Stratēģijas īstenošanu var dalīt četros svarīgos posmos, kas šeit ir tikai īsi pieminēti un sīkāk tiks apskatīti vēlāk.

1. **Piemērotu organizācijas struktūru veidošana.** Lai stratēģija tiktu sekmīgi īstenota, organizācijai ir nepieciešams izveidot piemērotu struktūru. Šis process ietver pienākumu, atbildības un lēmumu pieņemšanas autoritāšu noteikšanu. Izstrādājot stratēģijai atbilstošu struktūru, iespējams arī izveidot jaunas nodaļas vai apakšvienības, ar dažādām metodēm integrējot tās organizācijā.
2. **Kontroles sistēmu izveidošana.** Organizācijai jāveido arī attiecīgas iekšējās kontroles sistēmas. Jāizlemj, kā vislabāk mērīt rezultātus un kā kontrolēt darbiniekus, kas stratēģiju īsteno. Metodes ir dažādas: no tirgus un produkcijas kontroles līdz pat birokrātiskām kontrolēm. Jāapsver arī iespējamās darbinieku motivācijas sistēmas.
3. **Stratēģijas, struktūras un kontroles mehānismu savietošana.** Lai organizācija gūtu panākumus, tai jāaskaņo stratēģijas, struktūra un kontroles mehānismi. Dažādām stratēģijām atbilst dažādas struktūras un kontroles sistēmas.
4. **Politika, pārmaiņas un konflikti.** Politikai ir liela loma jebkuras organizācijas funkcionēšanā. Dažādām grupām organizācijā ir dažādas intereses un prioritātes un tas var izraisīt konfliktu. Cīņa par varu starp nodaļām un atsevišķiem cilvēkiem ietekmē stratēģiskās vadīšanas procesu. Stratēģiskās pārmaiņas organizācijā izmaina arī varas sadalījumu tajā, kas darbinieku savstarpējo attiecību saspīlējumam vēl vairāk pastiprina.

### 1.3.5. Stratēģijas vērtēšana un kontrole

Pirms stratēģijas izpildes sākuma tā ir rūpīgi jāizvērtē. Stratēģijas realizācijas kontroles procesā tiek izvērtēta organizācijas kopīgā darbība un tās rezultāti ar mērķi salīdzināt reālo veikumu ar vēlamu. Lai vērtēšana un kontrole būtu efektīva, vadībai jāsaņem tieša, skaidra un patiesa atgriezeniskās saites informācija no padotajiem. Tā jāizmanto, risinot problēmas un pieņemot

koriģējošus lēmumus. Vadītājiem jāprot atrast nepilnības īstenotajos stratēģiskajos plānos un, ja nav iespējams tās novērst vai izlabot, jābūt gataviem sākt visu procesu no jauna.

Tāpat arī jāizveido mehānismi, kas sekotu iespējamām ārējās vides izmaiņām un brīdinātu vadītājus, ja rodas nepieciešamība mainīt vai pielāgot misiju, mērķus, stratēģijas un to īstenošanas metodes. Tā kā vide atrodas pastāvīgā mainībā, ir ļoti svarīgi, lai organizācijas arvien modri sekotu notikumu gaitai un vides izmaiņām un ļautu nemitīgi attīstīties arī stratēģiskās vadīšanas procesam.

## 1.4. Stratēģiskās vadības līmeņi

Lielākajā daļā mūsdienu organizāciju ir gan funkcionālie vadītāji, gan vispārējie vadītāji. Vispārējie vadītāji ir atbildīgi par visas organizācijas vai lielas tās daļas darbību. Turpretim funkcionālie vadītāji atbild par specifiskām organizācijas funkcijām, piemēram, ražošanu, pārdošanu, uzskaiti u.c.

Tipiskā daudznozaru uzņēmumā pastāv trīs galvenie vadības līmeņi: korporatīvais līmenis, biznesa līmenis un funkcionālais līmenis. Vispārējie vadītāji ir atrodami pirmajos divos no šiem līmeņiem, bet viņu stratēģiskās lomas atšķiras atkarībā no atbildības pakāpes. Funkcionālajiem vadītājiem arī ir zināma stratēģiskā loma.

### KORPORATĪVAIS LĪMENIS

Direktoru padome, prezidents,  
izpilddirektors, augstākie vadītāji

### BIZNESĀ LĪMENIS

Darbības virzienu (divīziju) vadītāji,  
stratēģisko biznesa vienību vadītāji,  
darbības virzienu un stratēģisko biznesa  
vienību vadošais personāls

### FUNKCIONĀLAIS LĪMENIS

Funkcionālo nodaļu vadītāji, vidējā un  
zemākā līmeņa vadītāji, funkcionālo  
nodaļu vadošais personāls

## 1.3. attēls. Stratēģiskās vadības līmeņi

### Korporatīvais līmenis

Šis līmenis sastāv no izpilddirektora (*CEO-chief executive officer*), citiem vecākajiem vadītājiem, direktoru padomes un korporatīvā personāla. Šie cilvēki organizācijā atrodas lēmumu pieņemšanas augstākajā līmenī. Izpilddirektors pārrauga stratēģiju attīstību visā organizācijā. Viņa pienākumi ietver organizācijas misijas un mērķu definēšanu, stratēģiju formulēšanu un īstenošanu, resursu izvietojumu dažādajās darbības sfērās un arī darbinieku vadīšanu. Korporatīvā līmeņa vispārējie vadītāji, īpaši izpilddirektors, tiek uzskatīti par akcionāru labklājības sargiem. Viņi ir atbildīgi par to, lai organizācijas īstenotās korporatīvās stratēģijas atbilstu akcionāru interesēm.

## Biznesa līmenis

Šis līmenis sastāv no atsevišķo stratēģisko biznesa vienību jeb nodaļu vadītājiem un tiem pakļautā personāla. Galvenie stratēģiskie vadītāji biznesa līmenī ir nodaļu vadītāji. Viņu stratēģiskais uzdevums ir realizēt vispārējos norādījumus par darbības virzienu un mērķi, kas saņemti no korporatīvā līmeņa, izmantojot savu vienību konkrētās un saprotamās stratēģijas.

## Funkcionālais līmenis

Šī līmeņa vadītāji ir atbildīgi par specifiskām uzņēmuma darbības funkcijām. Viņu pienākums nav saskatīt organizācijas kopainu, tomēr viņiem ir liela stratēģiska loma. Šo vadītāju pienākumos ietilpst funkcionālo stratēģiju izveide ražošanā, mārketingā utt., kas palīdzētu īstenot biznesa un korporatīvā līmeņa vispārējo vadītāju izvirzītos stratēģiskos mērķus. Funkcionālie vadītāji nodrošina arī lielāko daļu informācijas, kas ļauj biznesa un korporatīvā līmeņa vadītājiem formulēt reālas un sasniedzamas stratēģijas. Tā kā viņi ir tuvāk pircējiem nekā lielākā daļa vispārējo vadītāju, funkcionālajiem vadītājiem var pašiem rasties svarīgas stratēģiskas idejas, kas vēlāk var kļūt par pamatu galvenajām organizācijas stratēģijām.

## Stratēģiskie līderi

Viens no vadītāju pamatzdevumiem neatkarīgi no tā, vai viņi ir vispārējie vai funkcionālie vadītāji, ir savu padoto stratēģiska vadīšana. Tas nozīmē spēju noformulēt stratēģisko vīziju savai organizācijai un motivēt citus šo vīziju pieņemt. Laba līdera rakstura īpašības ir iztēle, daiļrunība, konsekvence, pārliecība, laba informētība, vēlēšanās deleģēt uzdevumus un pilnvarot savu padotos, kā arī politiskā gudrība.

Biznesa un korporatīvā līmeņa vadītājiem ir jo īpaši liela nozīme stratēģiskās vadīšanas procesā. Viņi ir tie cilvēki, kas pārstāv augstāko varu organizācijā vai attiecīgi nodaļā. Šiem vadītājiem ir liela ietekme lēmumu pieņemšanā, kas attiecas uz organizācijas kapitālieguldījumiem, jaunu ražotņu atvēršanu vai citu organizāciju pirkšanu, viņi ieskicē organizācijas nākotnes attīstības virzienus un virza organizāciju uz jaunu biznesa vai globālā tirgus iespēju apgūšanu. Tādējādi augstākie vadītāji veic vairākus uzdevumus organizācijas augstākajā līmenī un ir visvairāk atbildīgi par organizācijas stratēģiju un darbībām.

## 1.5. Formālās stratēģiskās plānošanas trūkumi

Stratēģijas formulēšanas un īstenošanas modeli, kura galvenais mērķis ir noteikt stratēģijas, kas saskaņo organizācijas resursus un iespējas ar vides prasībām, kurā organizācija atrodas, sauc par *atbilstības* stratēģijas modeli. Citiem vārdiem, tas saskaņo organizācijas stiprās un vājās puses ar vides iespējām un draudiem.

*Atbilstības* stratēģijas formulēšanas modelis tika izstrādāts Hārvarda biznesa augstskolā (ASV) 60. gadu vidū un kopš tā laika guvis plašu atzinību kā labākais stratēģiju formulēšanas un īstenošanas veids. Pētījumos pierādīts, ka šāda tipa stratēģiskās plānošanas sistēma palīdz organizācijai pieņemt labākus stratēģiskos lēmumus, bet tā nav pilnīga un visaptveroša, un tāpēc daudzi to ir kritizējuši. Ir bijuši pat tādi gadījumi, kad šāda plānošana nedod cerētos rezultātus [54].

Ir vairāki skaidrojumi, kāpēc formālā stratēģiskā plānošana, kas izmanto labāko un atbilstošāko modeli, ne vienmēr dod labākus rezultātus.

Lūk, četri no tiem:

- plānošanas līdzsvars;
- plānošana nenoteiktības apstākļos;
- *zilonkaula torņa* pieceja;
- stratēģiskais nodoms un stratēģiskā atbilstība.

1. **Plānošanas līdzsvars.** Ja visas organizācijas lieto vienu un to pašu stratēģiskās plānošanas metodi, tad šīs metodes efektivitāte samazinās un tā vairs nav konkurētspējīgas priekšrocības avots. Šādā gadījumā uzskata, ka metode ir līdzsvarā. Tā kā lielākā daļa lielo kompāniju lieto kādu formālās stratēģiskās plānošanas sistēmu, tad ar to vien tās nevar radīt sev konkurētspējīgu priekšrocību. Taču, ja tās nelietotu šādu sistēmu, tad tās nostādītu sevi neizdevīgākā situācijā attiecībā pret organizācijām, kuras savā darbībā tomēr izmanto šo metodi.

2. **Plānošana nenoteiktības apstākļos.** Kad formālā stratēģiskā plānošana kļuva populāra, daži uzņēmumu vadītāji, uzzinājuši par jauno metodi, savā sākotnējā entuziasmā neievēroja faktu, ka nākotne pēc būtības joprojām ir neparedzama. Reālajā pasaulē vienīgais, kas nemainās, ir pārmaiņas. Vairākām lielām organizācijām radās problēmas, īpaši tām, kas bija ieguldījušas ievērojamus līdzekļus ilgtermiņa projektos, piemēram, naftas uzņēmumi. Šīm organizācijām bija jāmaina savas plānošanas metodes, izveidojot dažādas stratēģijas vairākām iespējamām nākotnes situācijām, ņemot vērā arī pesimistisko un optimistisko situācijas attīstības scenāriju. Šāda scenāriju izmantošana stratēģiskajā plānošanā nodrošina labāku nākotnes stratēģiju izstrādi.

3. **Zilonkaula torņa pieceja.** Nopietna kļūda, ko daudzas organizācijas pieļāva savā sākotnējā plānošanas entuziasmā, ir uzskats, ka plānošana ir tikai un vienīgi augstākās vadības funkcija. Šī *zilonkaula torņa* pieceja dažos gadījumos ir novedusi pie nerealizējamām stratēģijām, kas reāli nedarbojas un rada drīzāk problēmas nekā labumu. Šāda situācija noved arī pie saspīlējuma plānotāju un izpildītāju attiecībās, īpaši, ja pēdējie ir piesaistīti tieši šīs stratēģijas īstenošanai un viņiem nav tiešas pieredzes attiecīgajā industrijā.

Lai mainītu *zilonkaula torņa* pieceju, vadītājiem jāatzīst, ka stratēģiskajā plānošanā jāpieņem visus līmeņu vadītājiem un tad šī plānošana vainagosies panākumos. Svarīgi ir saprast, ka lielu daļu plānošanas var un vajag veikt tieši zemākā līmeņa vadītājiem. Viņi ir tie, kas ir vistuvāk faktiem un pircējiem. Korporatīvā līmeņa plānotāju pienākums ir atvieglot lēmumu pieņemšanu zemāka līmeņa vadītājiem.

4. **Stratēģiskais nodoms un stratēģiskā atbilstība.** Vairāki ietekmīgi autori raksturo stratēģiskās *atbilstības* modeli kā pārāk statisku un ierobežotu stratēģiskajai plānošanai. Viņi uzskata, ka, pieņemot *atbilstības* modeli stratēģijas formulēšanā, organizācijas vadība pārāk koncentrējas uz esošo organizācijas resursu un pašreizējo vides iespēju savstarpējo atbilstību, tai pašā laikā pārāk maz uzmanības veltot jaunu resursu un spēju veidošanai, lai radītu un izmantotu nākotnes iespējas. Tādējādi organizācijas, kas paļaujas tikai un vienīgi uz atbilstības pieceju stratēģijas formulēšanā, bieži vien nav spējīgas radīt, attīstīt un uzturēt konkurētspējīgu priekšrocību. Daļēji tas attiecas arī uz dinamisku konkurences vidi, kurā nepārtraukti ienāk jauni konkurenti un tiek izmantotas arvien jaunas darbības metodes.

Ir daudz firmu, kas, lietojamas labākās stratēģiskās atbilstības pieceju, ir zaudējušas konkurences cīņā ar ārvalstu konkurentiem, kas pēkšņi ir ienākuši to tirgū. Piemēram, *General Motors* sākotnēji ignorēja firmu *Toyota* un *Honda* konkurences draudus 70. gados, līdz kamēr bija gandrīz par vēlu, lai attiecīgi reaģētu un saglabātu sev vietu automobiļu tirgū.

Tiek uzskatīts, ka tādu firmu kā *Toyota* panākumu pamats ir tas, ka tām ir stratēģiskais nodoms. Tas nozīmē, ka tām ir spēcīga un mērķtiecīga vīzija un tās cenšas sasniegt šo sapni, attīstot nepieciešamos resursus un spējas. Šis sapnis ir viens un tas pats visos uzņēmuma līmeņos, un tas ir vadīšanas procesa neatņemama sastāvdaļa. C. K. Prahlads (*C. K. Prahlad*) no Mičiganas Universitātes un G. Hamels (*G. Hamel*) no Londonas biznesa augstskolas ir pārliecināti, ka stratēģiskais nodoms ir neierobežota mērķtiecība un aktīvs vadīšanas process, kas ietver nepieciešamību "koncentrēt organizācijas uzmanību uz uzvaras būtību; motivēt cilvēkus, radot izpratni par mērķa nozīmīgumu; nodrošināt iespējas ieguldīt projektā individuālu un komandas darbu; veicināt entuziasmu, mainot darba uzdevumus līdz ar izmaiņām organizācijas vidē un apstākļos; konsekventi sadalīt resursus" [44; 47].

Kaut gan stratēģiskā nodoma teorija var šķist krietni atšķirīga no stratēģiskās atbilstības teorijas, praksē organizācijas izmanto abas šīs stratēģijas formulēšanas pieejas. Galvenā atšķirība ir tā, kur tiek likts uzvars. Stratēģiskais nodoms sākas ar tālejošiem mērķiem, piemēram, kļūt par vadošajiem pasaulē, tas ir vairāk koncentrēts uz pašu organizāciju un jaunu resursu un iespēju attīstīšanu. Turpretim stratēģiskā atbilstība koncentrējas uz organizācijas pašreizējo stipro pušu izmantošanu, lai gūtu labumu no esošajām iespējām, kā arī esošo resursu un iespēju saskaņošanu attiecīgajā situācijā.

## 1.6. Izplatītākās kļūdas stratēģisko lēmumu pieņemšanā

Stratēģiskās plānošanas sistēmas ir veiksmīgas tikai tad, ja stratēģisko lēmumu pieņēmēji pilnīgi izmanto visu viņiem pieejamo informāciju. Ir pierādīts, ka daudzi menedžeri ir vāji lēmumu pieņēmēji. Iemesls tam ir divas savstarpēji saistītas psiholoģiskas parādības: izziņas subjektivitāte un bara domāšana.

### Izziņas subjektivitāte

Mūsu lēmumu pieņemšanu ierobežo cilvēciskās domāšanas un uztveres spējas. Cilvēki nav datori, un viņiem ir grūti efektīvi uzņemt un apstrādāt lielu informācijas daudzumu. Tāpēc tie, lai saprastu sarežģīto un neparedzamo pasauli, izmanto savu iepriekšējo pieredzi un novērojumus. Tomēr šī subjektīvā pieeja var izraisīt sistemātiskas kļūdas lēmumu pieņemšanas procesā, t.i., visu laiku atkārtosies vienas un tās pašas kļūdas. Tieši šo ieradumu un procesu dēļ daudzi vadītāji pieņem stratēģiski vājus lēmumus.

Katrs lēmumu pieņēmējs, kam jau no sākuma ir spēcīga pārliecība par sakarībām starp diviem mainīgajiem, tiecas visus lēmumus balstīt uz šo pārliecību, pat ja viņam pierāda, ka tā ir kļūdaina. Turklāt viņš cenšas, pat neapzināti, meklēt un izmantot informāciju, kas saskan ar viņa sākotnējo pārliecību, bet ignorē informāciju, kas ir pretrunā ar to. Praksē tas nozīmē, ka vadītājs, kam ir spēcīga iepriekšēja pārliecība par kādas stratēģijas pareizību, var atteikties atnest šo stratēģiju arī tad, kad tiek pierādīts, ka tā ir nepiemērota vai neveiksmīga.

Ir arī gadījumi, kad lēmumu pieņēmēji, kas jau ir ieguldījuši ievērojamus līdzekļus kādā projektā, turpina ieguldīt tajā vēl vairāk līdzekļu, kad izradās, ka projekts lemts neveiksmei. Šādā situācijā cilvēks no malas redz, ka racionālāk ir šo projektu izbeigt un iet tālāk, nevis ieguldīt tajā arvien vairāk pūļu un līdzekļu. Acīmredzot tā ir personīgās atbildības izjūta pret projektu, kas neļauj lēmumu pieņēmējiem atteikties no iesāktā projekta pat tad, kad skaidri paredzama tā neizdošanās.

Vēl viena problēma lēmumu pieņemšanā ir analogiska domāšana. Ar vienkāršu analogiju palīdzību tiek mēģināts izprast sarežģītas problēmas. Šīs pieejas trūkums ir tāds, ka, pārāk vienkāršojot sarežģītas problēmas, iespējams nonākt pie ļoti kļūdainiem secinājumiem.

Arī vispārīgi secinājumi, kas izdarīti, balstoties uz mazu gadījumu skaitu, var radīt problēmas lēmumu pieņemšanā. Ja vairākkārt ir novērota kāda notikumu secība, tas nebūt nenozīmē, ka tā ir likumsakarība.

Pēdējais izziņas subjektivitātes veids ir pazīstams ar nosaukumu *kontroles ilūzija*. Tā ir tendence pārvērtēt savas spējas, lai kontrolētu notikumu gaitu. Tas ir īpaši raksturīgi augstākā līmeņa vadītājiem. Nonākuši organizācijas vadības priekšgalā, viņi bieži ir pārāk pārliecināti par savām spējām gūt panākumus. Tas spilgti izpaužas gadījumos, kad tiek pirktā cita firma. Augstākā līmeņa vadītāji pieņem nepareizus lēmumus, tādējādi krietni pārmaksājot par pievienojamajām kompānijām. Iznākumā pirkšanas izdevumi pārsniedz labumu no pievienošanas.

### Bara domāšana

Lielu daļu stratēģisko lēmumu organizācijā pieņem cilvēku grupas, nevis atsevišķi indivīdi. Bara domāšana ir cilvēku grupas domāšanas kopējā subjektivitāte atšķirībā no atsevišķa cilvēka subjektivitātes, kas aprakstīta iepriekš. Saskaņā ar pētījumu, ko veicis psihologs Irvins Dženiss (*Irwin Janis*), bieži vien grupu lēmumiem raksturīgs personisko uzskatu trūkums jeb bara domāšana. Tas nozīmē, ka lēmumu pieņēmēju grupa uzsāk kādu projektu, neapstrīdot pieņēmumus, uz kuriem tas balstās. Grupā parasti dominē vienas personības vai uz vienu principu sistēmu balstīti uzskati. Bara domāšanai ir raksturīga informācijas, kas varētu būt pretrunā ar izvēlēto darbības plānu, ignorēšana un racionālu argumentu izdomāšana jau pieņemtiem lēmumiem. Tādējādi grupa pieņem lēmumus drīzāk emocionālu apsvērumu dēļ nekā objektīva darbības plāna novērtējuma iespaidā. Šādas darbības sekas ir pieņemti vāji lēmumi.

Dažādu pētījumu rezultāti parāda arī to, ka grupās, kurās dominē bara domāšana, ir raksturīgi pakļauties vienam viedoklim, un grupas dalībnieki mēdz izvairīties apspriest strīdīgus jautājumus, apstrīdēt vājus argumentus un protestēt pret nepamatotiem spriedumiem.

## 1.7. Kopsavilkums

Šī nodaļa bija īss pārskats par stratēģiskās vadīšanas procesu, un tajā tika apskatīti daži faktori, kas ietekmē šajā procesā pieņemto stratēģisko lēmumu kvalitāti. Tika arī noteiktas galvenās stratēģiskās vadīšanas sastāvdaļas, īsi aprakstot katru no tām. Tika aplūkoti dažādi viedokļi par atbilstošākajiem stratēģiskās plānošanas procesiem un norādīts uz vairākiem tradicionālo plānošanas sistēmu trūkumiem, raksturojot cilvēka izziņas subjektivitātes un grupas bara domāšanas kaitīgo ietekmi uz stratēģisko lēmumu pieņemšanas kvalitāti.

1. Stratēģiskās vadīšanas mērķis ir nodrošināt organizācijai konkurētspējīgu priekšrocību.
2. Organizācijas panākumi ir atkarīgi no industrijas, kurā tā darbojas, valsts, kurā tā atrodas, un pašas organizācijas resursiem, spējām un stratēģijām.
3. Galvenie stratēģiskās vadīšanas procesa elementi ietver misijas un galveno organizācijas mērķu definēšanu, organizācijas iekšējās un ārējās vides analīzi, tādu stratēģiju izvēli, kas saskaņo organizācijas stiprās un vājās puses ar ārējās vides iespējām un draudiem, un organizatorisko un kontroles sistēmu apgūšanu organizācijas izvēlētajā stratēģijas īstenošanai.
4. Stratēģiskā vadīšana apvieno finansiālo un korporatīvo plānošanu, kā arī stratēģisko plānošanu. Kā galveno stratēģiskās vadīšanas pazīmi uzsver stratēģisko domāšanas veidu, sava veida stratēģijas filozofiju, kas nepieciešama visiem uzņēmuma vadītājiem.
5. Stratēģiskā plānošana var ciest neveiksmi tāpēc, ka vadītāji neņem vērā nenoteiktību, un tāpēc, ka *zilonkaula torņa* plānotājiem zūd realitātes izjūta.

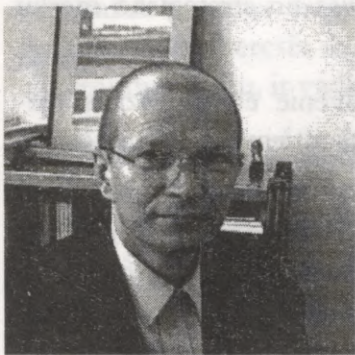
6. Vispārējie vadītāji ir personas, kas uzņemas pilnu atbildību par vispārējo organizācijas vai kādas tās daļas sniegumu.
7. Labu līderu rakstura iezīmes ir iztēle, daiļrunība, konsekvence, pārliecība, informētība, griba deleģēt uzdevumus un pilnvarot, politiskā vērtība.
8. Neskatoties uz sistemātisku plānošanu, organizācijas var pieņemt vājas stratēģijas, ja viņu lēmumu pieņemšanas procesi nav pietiekami aizsargāti pret bara domāšanu vai arī ja atsevišķu cilvēku izziņas subjektivitātei ir ļauts ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesu.

## 1.8. Pārbaudes jautājumi

1. Kas ir stratēģija?
2. Kāda ir galvenā stratēģisku lēmumu atšķirība no cita veida lēmumiem?
3. Kādas ir formālās stratēģiskās plānošanas priekšrocības un trūkumi?
4. Kāda bija firmas *Honda* stratēģija un kāpēc tā bija veiksmīga?

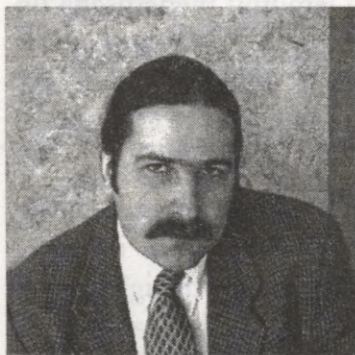
## 2. nodaļa

### Misija, vīzija un mērķi



**Guntis Stirna** – arhitekts, “Balta Communications” direktors.

Darbojas reklāmas jomā no 1993. gada. 1981. gadā beidzis RTU, iegūvis arhitektūras bakalaura grādu. No 1980. līdz 1993. gadam bijis Rīgas galvenais mākslinieks. LMA Mākslinieciskās Konstruēšanas kursi 1985. Arhitekta privātprakse (Rīgas Stacijas laukuma rekonstrukcija 1986, “Balta Communications” biroja izbūve 1998), arhitekts birojā “Arhis” 1989 – 1995. Reklāmas aģentūra “Wibroe”, “Duckert & Partners” (Dānija) pārstāvis Rīgā 1993. “House of Prince Rīga” reklāmas menedžeris 1994. “Balta Communications” direktors no 1995. gada. Biznesa stratēģijas izstrāde un realizācija. Līdzdalība reklāmas kampaņu stratēģijas un radošajā izstrādē. Nozīmīgākie projekti: “British Airways” ienākšanas kampaņa “Augšāmcelšanās” (1997), “Parex Bankas” imidža kampaņa “Mēs zinām kā” (1999).



**Zigurds Zaķis** – “Balta Communications” projektu direktors.

Izglītība: RTU ASTF bakalaura grāds (1993). Reklāmā kopš 1992 gada – projektu vadītājs un mediju plānotājs Modes un Reklāmas birojā “BB+” (1992 – 1994). Kopš dibināšanas 1994. gada augustā strādā pilna servisa reklāmas aģentūrā “Balta Communications”. Projektu vadītājs (1994 – 1996) un projektu direktors (kopš 1996). Nodarbojas ar klientu servisa nodaļas vadību, aģentūras IT attīstību un ar vietējo klientu reklāmas kampaņu stratēģisko plānošanu. Nozīmīgākie vadītie projekti: “Elko Vecrīga”, “Elko Rīga”, “Elko Moscow” (1995 – 1998), “Balticovo” jaunās markas identitātes ieviešana un komunikāciju stratēģija (1996 – 1998), laikraksta “Diena” abonēšanas kampaņas (1998, 1999), Tautas partijas priekšvēlēšanu kampaņa (1998), Cēsu alus markas pārpozicionēšana (no 1999 gada).

Pilna servisa reklāmas aģentūra “Balta Communications” dibināta 1994. gada augustā. Pamatmērķis – sabalansēt reklāmas produktā spilgtu radošo darbu un racionālo aspektu. Sešu gadu laikā no aģentūras ar trim darbiniekiem tā izaugusi līdz aģentūrai ar 26 darbiniekiem un vairāk nekā USD 3 milj. lielu apgrozījumu. Kopš 1995. gada Latvijā pārstāv Eiropas lielāko reklāmas aģentūru tīklu “Publicis” (Francija). “Balta Communications” saņēmusi septiņas IAA Latvijas nodaļas balvas “Zelta Āmurs” par gada labākajiem darbiem reklāmā, tai skaitā divas par “Gada labāko reklāmas kampaņu”. (“British Airways” kampaņa “Augšāmcelšanās” (1997) un Tautas partijas priekšvēlēšanu kampaņa (1998)). Lielākie klienti: “Parex Banka”, “House of Prince Rīga” (“Diplomat”, “Quattro”, “Wallstreet”), “Diena”, “Elko Vecrīga”, “Elko Rīga”, “Cēsu Alus”, “Hanzas Maiznīca”, “Balticovo”, “AGA”, “Laima”, “L’Oreal”, “Laboratories Garnier”, “Renault”, “Coca-Cola”, “Hewlett-Packard”, “British Airways”.

#### Kāda ir misijas loma uzņēmumā?

Arvien lētāku informācijas tehnoloģiju un komunikāciju līdzekļu pieejamība visiem tirgus dalībniekiem strauji maina spēles noteikumus visos biznesa segmentos. Jau vistuvākajā nākotnē uzņēmuma veiksmi vairāk nekā jebkad agrāk noteiks nevis spēja piesaistīt materiālus resursus, bet spēja piesaistīt talantīgus cilvēkus un radīt idejas. Kopīga sapņa esamība ir viena no retajām iespējām, kas ļauj bez materiāla spēka saturēt kopā ļoti dažādus cilvēkus ar dažādiem personiskajiem mērķiem.

Uzņēmuma misija un vīzija ir apliecinājums uzņēmuma spējai sapņot. Sapņot par to, kas mēs gribam būt katrs atsevišķi un visi kopā. Sapņot par to, ko mēs gribam dot darbiniekiem, klientiem, patērētājiem un sabiedrībai. Līdz ar to daudz vairāk nekā jebkad agrāk lideru spēju vadīt lielus un mazus kolektīvus noteiks spēja sapņot, spēja iedvesmot un spēja respektēt personības.

## Ievads

Katrai organizācijai ir savs pastāvēšanas mērķis vai mērķi pat tad, ja organizācijas vadītāji nav to formulējuši un apzinājuši. Uzņēmumā misija ir sākuma punkts vadītāju darbības plānošanai, uzņēmuma struktūras un funkciju iedibināšanai. Tāpēc arī misijas formulēšana ir stratēģiskās vadīšanas procesa pirmais uzdevums.

Šī nodaļa aplūko misijas, vīzijas un stratēģisko mērķu kopsakarības un parāda misijas izveidošanas procedūru un metodes tās sekmīgai veikšanai. Sīkāk tiek parādīts, kā organizācijas misijas formulējums ietekmē un virza stratēģijas formulēšanas procesu. Tiek apskatītas organizācijas ieinteresētās puses un to ietekme uz organizācijas misijas un stratēģisko mērķu formulēšanu.

Nodaļā ir parādīta vīzijas loma organizācijā un tās veidošanas galvenie etapi. Vīzijas formulējums parasti ir ievērojami īsāks nekā misija un to izmanto, lai klientiem un darbiniekiem darītu zināmus organizācijas attīstības galvenos virzienus.

Tā kā misija un vīzija ir uzņēmuma vispārējās virzības raksturotājas, tad šī vispārīgā virzība ir jāformulē konkrētos mērķos, kurus sasniedzot ir iespējams pildīt organizācijas misiju. Šī nodaļa aplūko stratēģisko mērķu veidus, tiem izvirzītās prasības un to formulēšanas galvenos nosacījumus, jo organizācijai ir nepieciešami vairāki savstarpēji līdzsvaroti gan ilgtermiņa, gan īstermiņa mērķi.

Nodaļā ir aplūkota biznesa ētikas koncepcija un tās loma stratēģisko lēmumu pieņemšanā un tiek analizēti veidi, kā ietekmēt un veidot ētisko klimatu organizācijā. Ir aplūkota uzņēmuma sociālā atbildība un tās ietekme uz akcionāriem, tā parādot, ka sociālā atbildība ir efektīvs veids, kā ievērot vietējo iedzīvotāju un vispārcilvēciskās intereses.

### 2.1. Organizācijas misija

Organizācijas jeb uzņēmuma misija ir precīzi izteikts uzņēmuma pastāvēšanas pamatojums. Modernie priekšstati par uzņēmuma misiju balstās uz atziņām, kuras 20. gs. 70. gados izteica Pēters Drakers (*Peter Drucker*) savos daudzajos rakstos un grāmatās: *“Uzņēmumu nenosaka tās vārds, statūti jeb dibināšanas līguma panti. To nosaka darbības misija. Tikai organizācijas misijas un nolūku skaidra definīcija dara iespējami skaidrus un reālus biznesa mērķus”*. Viņš pirmais identificēja uzņēmuma misiju ar to, ko tas ražo un piegādā, kā arī ar uzņēmuma darbības mērķi un jēgu.

Misija dod organizācijai stratēģisko virzību, tā nosaka uzņēmējdarbības veidu, kurā organizācija ir iesaistīta, tās mērķus un filozofiskās vērtības.

Uzņēmuma misijas veidošanos visvieglāk ir saprast, izpētot uzņēmējdarbības sākotnējo veidošanās procesu. Pašā sākumā parasti ir tikai ideju kopums par to, ka uzņēmums var izgatavot dažas preces kādai patērētāju grupai noteiktā reģionā. Ir arī zināms, kādus tehnoloģiskus procesus plānots izmantot. Šīs preces varētu tikt piegādātas par cenu, kas ir lielāka par pašizmaksu un varētu nest peļņu.

Uzņēmuma īpašnieki parasti uzskata, ka viņu darbība gūs patērētāju atzinību un atbalstu. Kad uzņēmuma vadītāju uzskati un plāni tiek apvienoti dokumentā, veidojas pamats biznesa misijas formulējumam. Uzņēmumam pieaugot un pārveidojoties, tiek pārskatīta arī uzņēmuma misija, taču sākotnēji formulētie darbības principi parasti paliek misijas pamatā.

Lielākoties organizācijas misija tiek formulēta abstrakti un vispārīgi. Netiek definētas konkrētas darbības, bet izteikta vispārēja virzība, motivācija, radīts pozitīvs organizācijas tēls. Misijas formulējumam jārada priekšstats, ka organizācijai ir noteikta sabiedrībai pieņemama loma, attīstības virziens, tā sekmīgi darbojas un ir vērts to atbalstīt un tai uzticēties.

Misijas jēga tiek saprasta šaurā un plašā nozīmē. Plašā nozīmē tā ir organizācijas eksistences jēga, tās filozofija. Tā nosaka principus un vērtības, kuriem atbilstoši organizācija plāno veikt savu darbību. Šaurā nozīmē misija ir formulētu apgalvojumu kopums par organizācijas darbību un tās mērķiem.

Kad formulēt uzņēmuma misiju? Daudziem uzņēmumiem, kas darbojas jau ilgāku laiku, misijas formulējums šķiet nepieciešams tikai tad, kad uzņēmums ir apdraudēts. Protams, tas var palīdzēt atrast izeju no kritiskas situācijas, motivēt uzņēmuma darbiniekus kopējam darbam un ieinteresēt uzņēmuma preču pircējus. Taču kritisku brīžu gaidīšana, lai formulētu uzņēmuma misiju, ir vadītāju bezrūpības un bezatbildības pazīme.

Mainīgie ārējās vides apstākļi nenovēršami noved pie tā, ka uzņēmējdarbībai labvēlīgā konjunktūra pasliktinās, un ir vajadzīga aktīva vides analīze un pretdarbība, lai noturētos tirgū pret pieaugošo konkurenci. Misija palīdz uzņēmumam kritiski izvērtēt savu veikumu, paredzēt nākamās izmaiņas un izvēlēties veiksmīgāku stratēģiju. Uzņēmuma darbības misija ir jāformulē tad, kad uzņēmuma darbība norit labvēlīgos apstākļos un jo agrāk, jo labāk.

Uzņēmuma misija, ko ir pieņēmuši uzņēmuma darbinieki un vadība, saista tos kopā, kā magnēts saista dzelzs skaidiņas. Labi formulēta misija uztur entuziasmu un veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

## 2.2. Misijas formulējums

Uzņēmumam svarīga ir ne tikai pati misija, bet arī tās noteikšanas un formulēšanas process. Sekmīgi funkcionējošā uzņēmumā dažādiem vadītājiem un darbiniekiem var būt visai pretrunīgi priekšstati par uzņēmuma vērtībām, mērķiem un to sasniegšanas veidiem. Krīzes apstākļos, kad svarīgs ir kopīgs viedoklis un saskaņota rīcība, šī viedokļu atšķirība var novest pie konfliktiem un kļūmēm, kas stāvokli tikai pasliktina. Pārrunas un atsevišķu viedokļu apspriešana misijas formulēšanas gaitā palīdz noskaidrot atsevišķu ieinteresēto personu viedokļus. Kopīgi apspriesta un kompromisa veidā pieņemta misija parāda uzņēmuma reālo nostāju svarīgākajos jautājumos, nostiprina uzņēmumu un padara to stabilāku kritiskajās situācijās, kā arī dod atbildes neskaidriību gadījumā.

V. R. Kings (*W. R. King*) un D. I. Klelands (*D. I. Klelland*) [62] iesaka veidot misijas formulējumu, vadoties pēc šādiem mērķiem:

- panākt vienprātību organizācijā;
- veidot organizācijas standartus un bāzi organizācijas resursu izmantošanai;
- veidot saskaņotas organizācijas attiecības un organizācijas klimatu;
- veidot organizācijas darbiniekiem virzienu un mērķu kopību un atsijāt tos darbiniekus, kas šos mērķus nevar pieņemt;
- sekmēt organizācijas mērķu pārtapšanu konkrētos uzdevumos un darbībās organizācijas iekšienē;
- realizēt organizācijas mērķus konkrētās darbībās tā, ka var kontrolēt izpildes laikus, tehnoloģiju, izmaksas un mainīt tos vēlamā virzienā.

Vispārīgā formā sastādīts misijas formulējums parasti ietver četrus galvenos aspektus:

- organizācijas darbības definīcija;

- organizācijas atšķirīgo prasmju definīcija;
- organizācijas filozofijas un vērtību definīcija;
- organizācijas devums tās ieinteresētajām pusēm.

Sīkāk formulēta misija ietver arī organizācijas darbības mērķus, klientus, produktus jeb pakalpojumus, ko organizācija piegādā, organizācijas jeb uzņēmuma tirgus nišu un tās apjomu, īpašniekus vai akcionārus, citas ieinteresētās puses un veidu, kā viņu intereses tiek apmierinātas.

Misijas formulējums var būt īsāks vai garāks, vienkāršāks vai sarežģītāks. Lai atvieglotu misijas formulēšanu, Freds Deivids (*Fred R. David*) [21] piedāvā deviņas misijas sastāvdaļas:

1. Patērētāji: kas ir uzņēmuma preču un pakalpojumu patērētāji?
2. Preces un pakalpojumi: kādas ir uzņēmuma galvenās preces un pakalpojumi?
3. Tirgus: kuros tirgos (ģeogrāfiski, nozarēs) organizācija realizēs savu produkciju?
4. Tehnoloģija: vai uzņēmumam ir moderna tehnoloģija?
5. Uzņēmuma izaugsme un rentabilitāte: vai uzņēmums ir uzticams un finansiāli drošs?
6. Filozofija: kādas ir organizācijas galvenās vērtības, vēlmes un ētiskās normas?
7. Pašpārliecība: kādas ir uzņēmuma atšķirīgās prasmes un konkurētspējīgās priekšrocības?
8. Organizācijas tēls un sakari ar sabiedrību: kādi ir uzņēmuma sakari ar sabiedrību, vietējām pašvaldībām un apkārtējo vidi?
9. Sakari ar darbiniekiem: vai darbinieki ir uzņēmuma vērtīgākais aktīvs?

### 2.2.1. Organizācijas darbības definīcija

Uzņēmuma darbība jeb darbības nozare, norāda, ar kādu darbības veidu uzņēmums nodarbojas vai nodarbosies, kādas preces vai pakalpojumus tas piedāvās, kas būs tā klienti un kuras to vajadzības uzņēmums plāno apmierināt.

Vislabākais veids, kā noteikt savu darbības veidu, ir noteikt tieši klientu vajadzības. Klienti izvēlas precī, jo apmierina savas vajadzības. Jebkurš cits uzņēmums, kas apmierina šīs vajadzības, ir uzņēmuma konkurents. Darbības sfēru nevar definēt pārāk šauri, jo tādējādi var nepamanīt atsevišķus konkurentus. Taču arī nosakot to, kādas vajadzības apmierina dotais produkts, rodas grūtības, jo produkts var apmierināt līdzīgas vajadzības dažādiem patērētājiem, bet var arī gadīties, ka dažādiem klientiem produkts apmierina dažādas vajadzības.

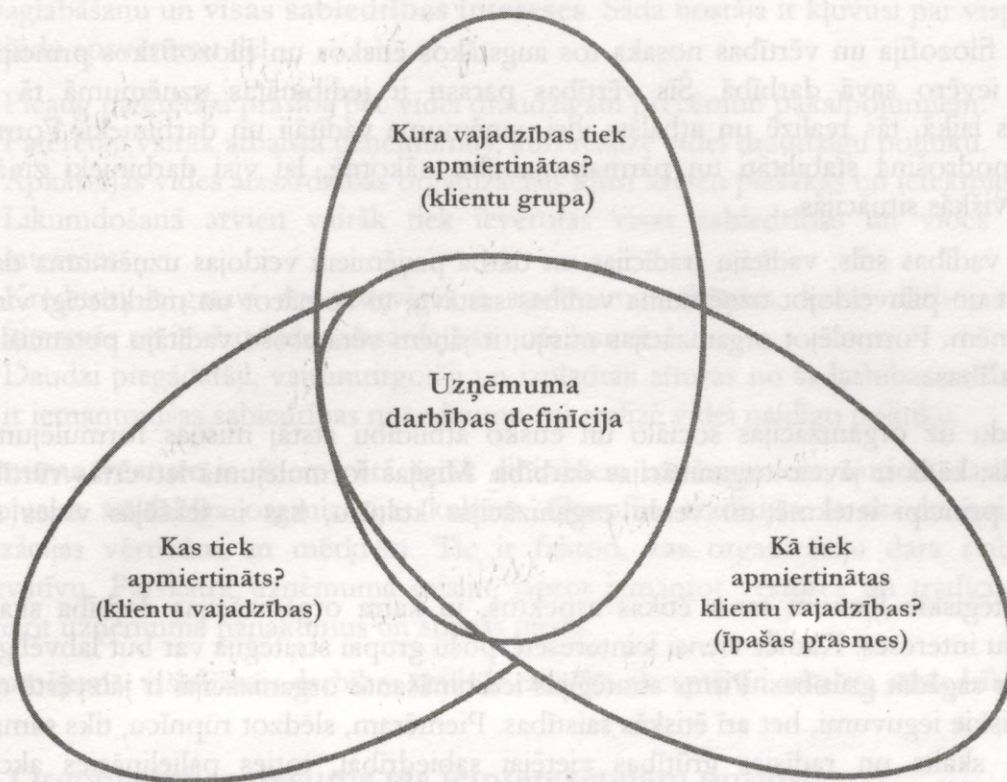
Uzņēmumam, kurš ražo viena veida precī vai piedāvā viena veida pakalpojumu, darbības definīcija veidojas salīdzinoši vienkāršāka. Turpretī diversificētam uzņēmumam darbības definīcija noteikti būs sarežģītāka, jo tur jāņem vērā dažādu nozaru un darbības veidu īpatnības.

Dereks Abels (*Derek F. Abel*) [1] uzskata, ka organizācijai, lai noteiktu tās darbības veidu, ir jāatrod atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

1. Kas ir klientu grupa?
2. Kādas klientu vajadzības tiek apmierinātas?
3. Kā tiek apmierinātas klientu vajadzības? Ar kādām īpašām darbībām un prasmī tas tiek veikts?

Uzņēmuma darbības definīcija var būt orientēta uz produktu vai patērētāju. Pirmā fokusējās vairāk uz ražojamo un pārdodamo produktu un apkalpojamo tirgus daļu. Tāda definīcija akcentē organizācijas funkcijas produkta ražošanā, kas apmierina patērētāju vajadzības. Daudzas organizācijas ir kļūdījušās, izmantojot uz patērētājiem orientētu politiku un rēķinoties ar to, ka pieprasījuma izmaiņas nenotiks un klienti turpinās iegādāties šī uzņēmuma ražotos produktus.

Šī pārlicība ir bīstama mainīgajā ārējā vidē, kad notiek ātras tehnoloģiskas un sociālās pārmaiņas un palielinās globālā konkurence.



### 2.1. attēls. Abela organizācijas darbības definīcija

Dereks Abels piedāvā darbības definīciju, kura ir orientēta vairāk uz klientu nekā uz produktu. Viņš uzskata, ka produkts ir tikai fiziskā tās funkcijas izpausme, kas apmierina kāda patērētāja noteiktu vajadzību. Vajadzība var tikt apmierināta arī citādos veidos. Ja organizācijas darbība tiks orientēta uz patērētāju, tad tā būs gatava pēkšņām patērētāja pieprasījuma izmaiņām.

Daudznozaru organizācijām, definējot savu darbību, rodas vairāk problēmu tāpēc, ka tām ir vairāki darbības virzieni. Tādēļ visas organizācijas darbības definīcija varētu būt kā "vairāku darbības virzienu organizācija". Organizācijai jāveido darbības definīcija, kur ir ņemti vērā katra darbības veida klienti. Visas organizācijas misijas formulējumā jāparāda katras darbības veida jeb biznesa vienības priekšrocības un īpatnības.

#### 2.2.2. Organizācijas atšķirīgo prasmju definīcija

Uzņēmuma atšķirīgā prasme tāpat kā uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ir stratēģijas pamatā, jo bez atšķirīgās prasmes uzņēmums nav labāks par saviem konkurentiem vai potenciālajiem aizstājpreču ražotājiem un var zaudēt konkurences cīņā. Pateicoties savai atšķirīgai prasmei, uzņēmums var izveidot konkurētspējīgu priekšrocību, kas palīdzēs tam pārspēt savus konkurentus.

Tāpēc ir skaidri jānorāda, kāda ir organizācijas konkurētspējīgā priekšrocība, kuru tā vēlas sasniegt, un kuri ir organizācijas konkurētspējīgās priekšrocības avoti jeb atšķirīgās prasmes. Ja

organizācijai tādu nav, tās izredzes konkurences cīņā ir vājas un investori vai atbalstītāji var ieguldīt savu naudu citā biznesā.

### 2.2.3. Organizācijas filozofijas un vērtību definīcija

Uzņēmuma filozofija un vērtības nosaka tos augstākos ētiskos un filozofiskos principus, ko uzņēmums ievēro savā darbībā. Šīs vērtības parasti ir iedibinātas uzņēmumā tā ilgākas pastāvēšanas laikā, tās realizē un atbalsta visi uzņēmuma vadītāji un darbinieki. Formulētas misijā, tās nodrošina stabilitāti un pārmantojamību nākotnē, lai visi darbinieki zinātu, kā rīkoties atsevišķās situācijās.

Uzņēmuma vadības stils, vadītāju tradīcijas un darba paņēmieni veidojas uzņēmuma darbības gaitā, attīstot un pilnveidojot uzņēmuma vadības sastāvu, to apmācot un mērķtiecīgi virzot pa karjeras kāpnēm. Formulējot organizācijas misiju, ir jāņem vērā esošo vadītāju potenciāls, viņu spējas un īpašības.

Lielu iespaidu uz organizācijas sociālo un ētisko atbildību atstāj misijas formulējumā norādītais veids, kādā ir jāveic organizācijas darbība. Misijas formulējumā ietvertās vērtības un filozofiskie principi ietekmē un veido organizācijas kultūru, kas ir iekšējās vides svarīga sastāvdaļa.

Daudzi stratēģiskie lēmumi satur ētikas aspektus, jo katra organizācijas darbība skar ieinteresēto pušu intereses. Kamēr vienai ieinteresēto pušu grupai stratēģija var būt labvēlīga, citai grupai tā var sagādāt grūtības. Pirms stratēģijas iedibināšanas organizācijai ir jāizvērtē ne tikai tās ekonomiskie ieguvumi, bet arī ētiskās saistības. Piemēram, slēdzot rūpnīcu, tiks samazināts darba vietu skaits un radīsies grūtības vietējai sabiedrībai, toties palielināsies akcionāru labklājība. Vadītājiem ir jāizlemj, vai ir ētiski pieņemt šādu lēmumu, ņemot vērā tā ietekmi uz strādājošiem un vietējo sabiedrību.

Morāles vērtības tiek ieaudzinātas katrā cilvēkā no bērnības formālās un neformālās apkārtnes ietekmē, un lielākajai daļai cilvēku ir skaidrs priekšstats par to, kas ir pareizi un kas ir nepareizi. Taču šīs morālās vērtības ne vienmēr tiek pārnestas no personiskās dzīves uz darījumu sfēru, un tātad katram ir nedaudz atšķirīgi uzvedības standarti biznesā.

Lai organizācijā iedibinātu augstus ētiskos uzvedības principus, augstākajiem vadītājiem jāliek lietā viņu vadošā ietekme un personiskais piemērs. Vērtības, kas uzņēmumā nāk no augstākajiem vadības līmeņiem, ietekmēs organizācijas darbības norises visos apakšējos līmeņos.

Ētiskās vērtības, kuras organizācija atzīst, ir jāiekļauj organizācijas misijas definīcijā un tām ir jāparādās darbībā. Ir viegli ierakstīt brīnišķīgus vārdus misijas formulējumā, ja tie nav jāņem vērā praksē. Organizācijas, kuras ievēro augstus ētiskos standartus, piemēro nopietnus disciplinārsodus katram, kas tos pārkāpj, pieņemot stratēģiskos lēmumus.

Organizācijas sociālās atbildības jēga ir organizācijas apņemšanās ietvert noteiktas sociālās saistības savos stratēģisko lēmumu priekšlikumos. Teorētiski korporācijas lēmumi var sekmēt visas sabiedrības labklājību. Tas dod labumu arī pašai organizācijai un nodrošina ārējo ieinteresēto pušu atbalstu.

**Sociālā politika** pieder pie uzņēmuma politikas augstākajiem, filozofiskajiem jēdzieniem. Uzņēmuma sociālai politikai jābūt atspoguļotai tā stratēģiskajos mērķos un tāpēc tai jāatspoguļojas arī uzņēmuma misijā. Pēc vairāku desmitu gadu ilgām diskusijām un daudzu firmu bēdīgās pieredzes patlaban neviena firma neuzdrošinās atklāti realizēt politiku, kas ir pretrunā ar apkārtējās sabiedrības interesēm. Jāpiebilst, ka sabiedrības intereses var būt pretrunā ar akcionāru interesēm gūt maksimālo peļņu, strādnieku interesēm saņemt iespējami lielākas algas un pat saglabāt savas darbavietas. Uzņēmuma sociālā politika tieši ietekmē

firmas klientus, preces un pakalpojumus, izmaksas un cenas, tehnoloģiju, peļņu un uzņēmuma tēlu.

Pēdējos gadu desmitos svarīga ir kļuvusi **vides aizsardzība**, kas ir visplašākās sabiedrības rūpju centrā. Pasaules praksē uzņēmumu misiju formulējumi arvien vairāk akcentē ārējās vides saglabāšanu un **visas sabiedrības intereses**. Šāda nostāja ir kļuvusi par vispārpieņemtu praksi šādu apsvērumu dēļ.

- Pīcaug patērētāju prasība pēc videi draudzīgām precēm un pakalpojumiem.
- Patērētāji vairāk atbalsta uzņēmumus, kuri realizē videi draudzīgu politiku.
- Apkārtējās vides aizsardzības organizācijas kļūst arvien plašākas un ietekmīgākas.
- Likumdošanā arvien vairāk tiek ievērotas visas sabiedrības un vides aizsardzības intereses.
- Kreditori ir gatavi dot izdevīgākus aizdevumus firmām, kuras darbojas sabiedrības interesēs un ievēro vides aizsardzības noteikumus.
- Daudzi piegādātāji, vairumtirgotāji un izplatītāji atturas no sadarbības ar firmām, kuras ir iemantojušas sabiedrības nosodījumu vai realizē videi naidīgu politiku.

**Uzņēmuma vēsture** ir jāņem vērā agrāk dibinātiem uzņēmumiem, kuriem darbības gaitā ir izveidojusies savdabīga organizācijas kultūra, filozofija, tradīcijas, ir skaidrs priekšstats par organizācijas vērtībām un mērķiem. Tie ir faktori, kas organizāciju dara stabilu, bet arī konservatīvu. Pārskatot uzņēmuma misiju, jāprot izmantot vēstures un tradīciju zināšanas, akcentējot uzņēmuma panākumus un stiprās puses.

Īss rezumējums: vislabākais darbības veids ir tāds, ko akceptē un atbalsta sabiedrība [2-4].

#### 2.2.4. Organizācijas devums tās ieinteresētajām pusēm

Katra organizācija apzina un iekļauj dažādu savu ieinteresēto pušu vēlmes savu stratēģisko lēmumu pieņemšanā. Izšķir iekšējās un ārējās ieinteresētās puses. Misijas formulējumā ir jāparāda, kā organizācija ņem vērā savu ieinteresēto pušu vēlmes.

Šīs puses ir atšķirīgas katrai organizācijai. Vispārējā gadījumā tie var būt akcionāri jeb īpašnieki, direktoru padome, darbinieki (vadītāji un strādnieki), piegādātāji, organizācijas produktu pircēji un klienti, vairumtirgotāji un produkcijas izplatītāji, kreditori, apkalpojošās bankas, arodbiedrības, organizācijas partneri un konkurenti, valdība, vietējā sabiedrība un sabiedrība kopumā.

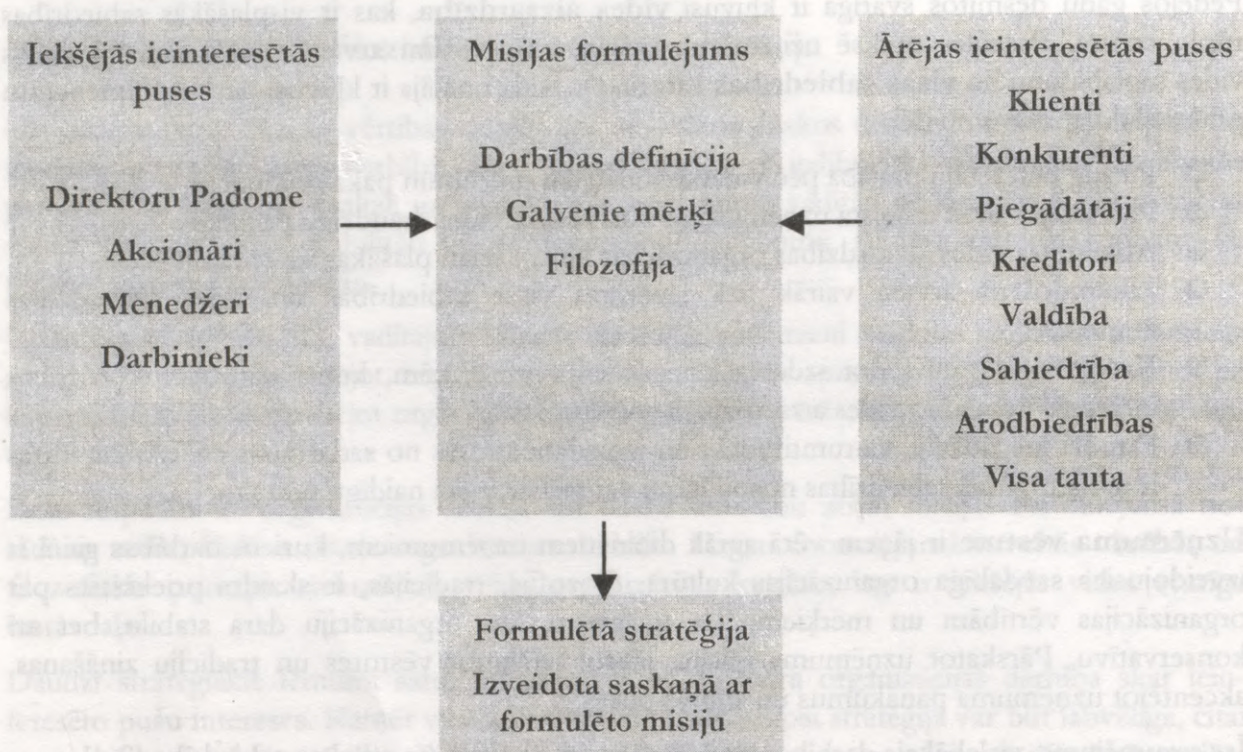
Tā kā dažādu grupu intereses bieži konfliktē, ir svarīgi noskaidrot, kuras no šīm grupām ir organizācijai svarīgākas. Vienlaikus apmierināt visu ieinteresēto pušu prasības organizācijai ir gandrīz neiespējami. Tāpēc organizācija ir spiesta izdarīt izvēli. Tai ir jāizdala svarīgākās ieinteresētās puses un jāveido stratēģija, kas vairāk apmierina to vajadzības.

Ieinteresēto pušu ietekmes analīze palīdz veikt šādu identifikāciju un tā būtu jāveic jebkurā organizācijā. Sasniegt ideālu līdzsvaru starp dažādu grupu interesēm parasti neizdodas, taču tas ir jāmēģina darīt iespēju robežās. To var izdarīt šādi:

- noteikt ieinteresētās puses;
- noteikt to intereses un daļas;
- noteikt, kādas prasības šīs puses gribētu izvirzīt organizācijai;
- noteikt tās puses, kuras ir svarīgākās no organizācijas viedokļa;
- pieņemt stratēģisku kompromisa risinājumu.

Šī analīze organizācijai dod iespēju noskaidrot, kuras ieinteresētās puses ir kritiskas organizācijas izdzīvošanai, un ietvert to vēlmes misijas formulējumā.

## 2.3. attēlā parādītas sakarības starp misiju, ieinteresētajām pusēm un izvēlēto stratēģiju.

**2.3. attēls. Saistības starp misiju, ieinteresētajām pusēm un stratēģiju**

Katra ieinteresētā puse rēķinās ar to, ka tās prasības tiks izpildītas. Akcionāri investē organizācijā savu kapitālu cerībā, ka viņu prasības pēc dividenžu samaksas tiks izpildītas un kapitāla pieaugums realizēsies. Darbinieki ziedo savas pūles un laiku, pretī cerot saņemt atalgojumu. Organizācijas klienti vēlas saņemt preces vai pakalpojumus, un piegādātāji cer saņemt maksu par savām piegādēm. Valdība cer uz likumu ievērošanu, un sabiedrība cer uz dzīves līmeņa pieaugumu, pateicoties organizācijas darbībai.

Formulējot stratēģiju, organizācijai jāņem vērā visu šo ieinteresēto pušu prasības. Nav pieļaujams, ka organizācija maksā ļoti zemas algas strādniekiem, tādējādi mudinot viņus uz streiku, kas var radīt tai ievērojamus zaudējumus. Valdība var iesūdzēt tiesā organizāciju, kas neievēro likumdošanas normas. Tas radīs šai organizācijai sliktu slavu un var ierosināt vietējo sabiedrību iestāties pret to, it sevišķi, ja organizācija plāno savas darbības paplašināšanu. Neapmierinātās ieinteresētās puses var sagādāt organizācijai ievērojamus zaudējumus.

Starp uzņēmumu un ieinteresētajām pusēm pastāv sarežģītas attiecības. Uzņēmums var ietekmēt viņu rīcību, un tās savukārt katra savā veidā ietekmē uzņēmumu.

**Patērētāji un klienti** ir ieinteresēti uzņēmuma produkcijā vai pakalpojumos, lai tie būtu kvalitatīvi, droši, piegādāti laikā, lai tiem būtu nodrošināta garantijas un pēcpārdošanas apkalpošana. Svarīga ir arī šo preču jeb pakalpojumu cena, iespējamās maksas atlaides un citas priekšrocības.

Labs misijas formulējums atspoguļo patērētāju cerības un vēlmes. Viens no misijas formulējuma uzdevumiem ir piesaistīt patērētājus. Tāpēc ir jāakcentē vajadzības, ko apmierina firmas produkcija, nevis jāapraksta konkrētie izstrādājumi, kas var ļoti ātri novecot.

**Piegādātāji** ir ieinteresēti piegādāt savas preces un pakalpojumus uzņēmumam par cenām, kas ļauj viņiem nopelnīt ne mazāk kā vidēji nozarē. Uzņēmuma stabila darbība viņiem nozīmē tirgus saglabāšanu un iespējamu paplašināšanu, kurā viņi ir ieinteresēti. Piegādātāji var pārdot

savu produkciju ar dažādām atlaidēm un izdevīgākiem maksājumu noteikumiem. Taču piegādātāji var arī izdarīt spiedienu uz uzņēmumu ar nolūku paaugstināt savas produkcijas cenu, ja tas viņiem šķiet izdevīgi.

**Darbinieki** ir ieinteresēti savas darbavietas saglabāšanā un labos darba apstākļos, viņiem ir svarīga darba alga un citi labumi. Strādnieki firmai pārdod savu darbaspēku, viņi var strādāt ar dažādu ražīgumu un atdevi, taču var arī streikot, zagt un postīt.

**Vadītāji** vada dažāda līmeņa struktūrvienības, viņi ir ieinteresēti uzņēmuma stabilā un sekmīgā darbībā, tirgus nišas paplašināšanā, produkcijas kvalitātē un uzņēmuma imidža veidošanā. Tas viss raksturo viņu darbības rezultātus un nosaka arī viņu darba algas līmeni. No vadītāju saskaņotas un motivētas darbības lielā mērā ir atkarīgi uzņēmuma panākumi.

**Sabiedrība** ir ieinteresēta darbavietu izveidošanā un saglabāšanā, nodokļu nomaksā, vides nepiesārņošanā, vietējo sociālo projektu atbalstīšanā un infrastruktūras uzturēšanā. Savukārt sabiedrība nodrošina uzņēmumu ar izglītotu un disciplinētu darbaspēku, teritoriju ražošanas attīstībai un infrastruktūru. Uzņēmumu var traucēt nelabvēlīga vietējās sabiedrības un preses attieksme, nelabvēlīgu likumu pieņemšana, demonstrācijas un piketi, citas nelabvēlības izpausmes.

**Akcionāri un īpašnieki** ir pirmām kārtām ieinteresēti peļņas gūšanā, saņemot dividendes vai pārdodot akcijas par augstāku cenu, saņemot procentus par piešķirtajiem kredītiem, gūstot citus nefinansiālus labumus. Uzņēmuma darbību viņi var ietekmēt, ierobežojot investīcijas, pērkot vai pārdodot uzņēmuma akcijas, balsojot par uzņēmuma politikas un stratēģijas izmaiņām.

### 2.3. Uzņēmuma misijas formulējuma izstrādāšana

Organizācijas savu misiju izsaka misijas formulējumā. Labs uzņēmuma misijas formulējums:

- izkristalizē augstākā līmeņa vadītāju viedokli par firmas ilgtermiņa virzību;
- palīdz vadītājiem izvairīties no nepārskatāma lēmumu pieņemšanas procesa un nekonsekventas vadības;
- palielina strādnieku atbalstu un piedalīšanos uzņēmuma darbības mērķu sasniegšanā;
- palīdz veikt vienotas darbības ar zemākā līmeņa vadītājiem;
- kalpo kā robeža starp to, ko vajag un nevajag darīt;
- kalpo kā darbības vadmotīvs.

Plaši lietots paņēmiens uzņēmuma misijas formulēšanai satur šādas darbības:

- izvēlas vairākus rakstus par misijas formulēšanu un apspriež tos vadītāju starpā kopējā priekšstata iegūšanai;
- uzdod vadītājiem izveidot savus uzņēmuma misijas formulējuma variantus;
- augstāko vadītāju grupa vai īpaši uzaicināts konsultants apkopo šos formulējumus vienā dokumentā un izplata to starp uzņēmuma darbiniekiem apspriešanai un novērtēšanai;
- visus ieteikumus, iebildumus un atsauksmes apstrādā un izveido dokumentu, kurš apmierina lielāko daļu vadītāju un darbinieku;
- visu uzņēmuma vadītāju un darbinieku līdzdalība misijas formulēšanā nodrošina uzņēmuma vadībai viņu atbalstu misijas realizēšanā.

Misijas formulējuma kopīga izstrādāšana nodrošina tam visu līmeņu vadītāju vienprātīgu atbalstu. Mainoties ārējai videi, uzņēmuma organizācijai un tehnoloģijai, ir lietderīgi vēlreiz atgriezties pie uzņēmuma misijas formulējuma un pārskatīt to atbilstoši jaunajiem apstākļiem.

Misijas formulēšanai tiek pieaicināti arī speciālisti no konsultējošām organizācijām. Pieredzējis konsultants parasti labāk pārzina misijas formulēšanas procesu un var to vadīt efektīvāk nekā paša uzņēmuma vadītāji.

Misija vairāk ir attieksmju un nodomu deklarācija, nevis konkrētu lietu un darbību apraksts. Taču dažādām nācijām un tautām priekšstati par misiju un vīziju var būt atšķirīgi.

Lielbritānijas un Francijas firmu misiju formulējumi ievērojami atšķiras.

Lielbritānijā tie tiek formulēti diezgan īsi un lakoniski, tie vairāk akcentē konkrētas detaļas, tajos ir uzsvērti finansiālie mērķi, tie vairāk akcentē iekšējos īstermiņa sasniegumus un tos galvenokārt veido augstākie uzņēmuma vadītāji.

Francijas firmu misijas formulējumi ir garāki un vispārīgāki, tajos lielāka vērība veltīta vispārcilvēciskām vērtībām un sociālajiem mērķiem, bez iekšējām problēmām tie tiecas risināt arī ārējās problēmas ilgākā laika posmā. Franču firmās misijas apspriešanā un sastādīšanā piedalās ne tikai augstākie vadītāji, bet arī visi uzņēmuma darbinieki.

Labam misijas formulējumam ir jābūt unikālam un konkrētam. Tam ir jāizceļ organizācijas īpatnības un darbības mērķi. Ja misijas formulējumu var attiecināt arī uz kādu citu uzņēmumu, tad tas nav pietiekami rūpīgi izstrādāts. Nav jācenšas misiju formulēt pārāk īsi. Dažkārt uzņēmumi cenšas noformulēt misiju iespējami īsi, to pabeidzot ar vārdiem: teicams, labāks.

Parasti šādi formulējumi noved pie precizējošiem jautājumiem.

Ko jūs uzskatāt par teicamu?

Kas ir labāka kvalitāte?

Ko nozīmē vadošas pozīcijas?

Atbildes uz šiem jautājumiem nav nedz īsas, nedz izsmelošas, un misijas formulējums kļūst nekonkrēts un nesaistošs.

Misijas formulējums tiek pārskatīts katra stratēģiskās vadīšanas cikla sākumā, taču reāli tas tiek mainīts tikai tad, kad uzņēmums maina savu darbības veidu vai tirgus nišu. Tas parasti notiek, būtiski izmainoties ārējiem apstākļiem vai iekšējai videi. Tas var notikt uzņēmuma īpašnieku maiņas gadījumā, vadības komandas nomaiņas gadījumā vai tiešu bankrota draudu ietekmē. Taču arī pakāpeniskas ārējās vides izmaiņas var novest pie misijas formulējuma izmaiņām.

Kā piemēru veiksmīgas misijas formulējumam ir jāmin Somijas uzņēmuma *HK Ruokotalo* misija. (*HK Ruokotalo* ir lielākais akcionārs *AS Rīgas miesnieks* un *AS Rakveres gaļas kombināts*): “Mūsu galvenais mērķis ir apmierināt klientu patēriņa prasības un piedāvāt lieliskas garšas izjūtas, ražojot un piedāvājot tirgum pārtiku gan vairumtirdzniecībā, gan mazumtirdzniecībā, ēdināšanas nozarē Somijā un starptautiskos tirgos. Mēs ticamies pēc peļņu nesošas darbības, ņemot vērā mūsu īpašnieku un citu ieinteresēto pušu cerības un vēlmes.”

## 2.4. Organizācijas vīzija

Organizācijas vīziju parasti izmanto kā reklāmas saukli, kā lozungu patērētāju piesaistīšanai un savu darbinieku motivēšanai. Daži uzņēmumi vīziju formulē arī bez misijas vai pirms tās izstrādāšanas. Vīzijas formulējums atbild uz jautājumu: “Kādi mēs gribam kļūt?” Varētu iebilst, ka peļņa, nevis misija vai vīzija ir galvenais uzņēmuma stimulējošais faktors. Taču peļņa interesē drīzāk uzņēmuma īpašniekus, nevis darbiniekus. Darbinieki bieži vien peļņu vērtē negatīvi kā naudu, ko viņi nopelna uzņēmuma saimniekiem, bet paši no tās saņem netaisnīgi mazu daļu.

Kad vadītāji kopā ar darbiniekiem veido uzņēmuma misiju un vīziju, darbinieki to pieņem kā kopīgus nākotnes plānus. Tas kļūst par papildu motivējošu faktoru un ļauj viņiem uzņēmuma monotonajā un apnīcīgajā darbā atrast jaunus izaicinājumus, kā arī stimulu meklējumiem un sevis izteikšanai.

Uzņēmuma misijas formulējums ir diezgan gari izklāstīts un to nav viegli atcerēties. Vīzijas formulējums parasti ir ievērojami īsāks, to izmanto, lai klientiem un darbiniekiem darītu zināmus organizācijas attīstības galvenos virzienus.

Lai vīzijas formulējums būtu efektīvs, tam jābūt:

- nozīmīgam (tādam, kas vadītāju komandai ir svarīgs);
- zināmam (tas jādara zināms klientiem un darbiniekiem);
- stimulējošam;
- ticamam (balstītam uz realitāti);
- tēlainam (lai iespiestos atmiņā).

Vīzijas formulēšanā jācenšas iesaistīt visa uzņēmuma personālu. Visbiežāk vīzijas un misijas formulējumi tiek veidoti vienlaikus. Tāpēc arī ieteicamās darbības abos gadījumos būs līdzīgas:

- izvēlēties dažu pazīstamu uzņēmumu vīzijas formulējumus un apspriest tos ar uzņēmuma darbiniekiem kopējā priekšstata iegūšanai;
- uzdot vadītājiem izveidot savus uzņēmuma vīzijas variantus;
- apkopot šos formulējumus vienā dokumentā un izplatīt to starp uzņēmuma darbiniekiem apspriešanai un novērtēšanai;
- visus ieteikumus, iebildumus un atsauksmes apstrādāt un izveidot dokumentu, kurš var apmierināt lielāko daļu vadītāju un darbinieku;
- paziņot biznesa vīzijas formulējumu skaidrā, saprotamā un izteiksmīgā formā uzņēmuma darbiniekiem, klientiem un plašākai sabiedrībai.

Uzņēmuma vīzijas formulējumam jāklūst par neatvairāmu virzītājspēku, tam jāsaista darbinieku iztēle un jāvirza tie uz kopīgu mērķi.

## 2.5. Uzņēmuma mērķi

Organizācijas misija parasti nosaka stratēģijas robežas. Vīzija dod ikdienas iedvesmu, bet lai pilnībā atbildētu uz jautājumu, kurp mēs vēlamies doties, vadībai ir precīzi jādefinē, kas ir jāsasniedz noteiktā laika periodā. To veic, nosakot uzņēmuma stratēģiskos mērķus un konkrētos uzdevumus.

Uzņēmuma mērķu noteikšanas svarīgumu nevar pārvērtēt. Tie ir vajadzīgi visām vadības funkcijām: plānošanai, organizēšanai, personāla motivācijai un sasniegto rezultātu novērtēšanai. Bez skaidri formulētiem mērķiem uzņēmumā var notikt maldīšanās visdažādākos virzienos. Mērķi var tikt izmantoti uzņēmuma vadītāju ikdienas darba virzīšanai un koordinēšanai.

Vadītājiem, pieņemot lēmumus savā ikdienas darbā, ir jāvadās pēc uzņēmuma mērķiem. Liela daļa vadītāju darba ir saistīta ar lēmumu sagatavošanu, pamatošanu, pieņemšanu un realizāciju. Zinot uzņēmuma mērķus, ir vieglāk sagatavot un pieņemt pareizos lēmumus, tie izrādīsies labāk saskaņoti ar citu vadītāju lēmumiem un sekmēs uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Vadītāji lieto uzņēmuma mērķus kā vadmotīvu uzņēmuma darba ražīguma un efektivitātes celšanā. Uzņēmuma resursi vienmēr ir ierobežoti un, zinot uzņēmuma mērķus, to izmantošana vienmēr būs efektīvāka. Palielinot uzņēmuma darbības efektivitāti, vienmēr ir jāpatur prātā uzņēmuma mērķi.

Vadītāji lieto uzņēmuma mērķus kā kritēriju uzņēmuma darbinieku novērtēšanā. Personāla pūles ir objektīvi jānovērtē un jāatlīdzina. Lietojot uzņēmuma mērķus un to sasniegšanas pūles kā kritēriju darbinieku novērtēšanā un atlīdzināšanā, ir iespējams motivēt darbiniekus ātrākai un efektīvākai darbībai. Nosakot mērķus dažādām uzņēmuma nodaļām vai biznesa vienībām, tie parasti ir konkretizēti atbilstoši šo nodaļu specifikai. Visa uzņēmuma mērķi ir vispārīgāki, tie ietver visu uzņēmuma nodaļu darbu un atspoguļo tā kopīgos vēlamus sasniegumus.

Mērķu izvirzīšanas iemesli ir šādi:

- pārvērst misiju konkrētās izpildāmās darbībās;
- veidot atskaites sistēmu organizācijas novērtēšanai;
- nodrošināt stingru un konsekventu darbību.

Tādējādi nosakot mērķus, vadītāji kaut ko netveramu (misija) ieliek konkrētos apveidos dažādu mērķu formā. Pēc tam var izvēlēties, kādas stratēģijas izmantot, lai šos mērķus sasniegtu.

Galvenajiem un pakārtotajiem mērķiem tiek izvirzītas vairākas prasības.

1. Mērķiem jābūt **konkrētiem un izmērāmiem**. Tas nozīmē, ka ir jānorāda, kas jāsasniedz, kurš ir par to atbildīgs un kādus resursus izmantos. Tikai tādi tie dod iespēju uzņēmuma vadībai pieņemt pareizus saimnieciskos lēmumus katrā konkrētā situācijā un pareizi izkārtot darbu norisi. Darbiniekiem šādi formulēti mērķi palīdz labāk saprast viņu darba nozīmi un katra ieguldījumu gala rezultātā. Izmērāmi šie mērķi var būt naudas vienībās, laika vienībās, procentos utt.
2. Nosakot mērķus, jāformulē arī tas, **kad tos var sasniegt**. Uzņēmuma mērķi parasti ir salīdzinoši plaši un šos plašos mērķus konkretizē kārtējos un operatīvos plānos ar konkrētiem izpildes termiņiem. Uzņēmumā mērķus var noteikt katram vadības līmenim atkarībā no organizatoriskās struktūras sarežģītības uzņēmumā, kā arī konkrētam laika periodam. Uzņēmuma mērķi var būt īstermiņa un ilgtermiņa.

Īstermiņa mērķu realizēšanas laiks var būt dažas nedēļas vai mēneši, bet parasti ne vairāk par vienu kalendāro gadu. Ilgtermiņa mērķi tiek noteikti ilgākam laika periodam – trim līdz pieciem un vairāk gadiem. Īstermiņa mērķi parasti ir diezgan sīki detalizēti, ilgtermiņa – vispārīgāki un mazāk konkretizēti. Uzņēmuma īstermiņa mērķi tiek sadalīti īsāka laika perioda mērķos: ceturkšņa, mēneša, nedēļas. Var būt arī mērķi ar kādu noteiktu izpildes termiņu. Konkrēti mērķu sasniegšanas termiņi un mērķu saturs ļauj kontrolēt to izpildi un vajadzības gadījumā veikt operatīvas korekcijas. Tas vienkāršo vadītāju un darbinieku attiecības, uzlabo darba organizāciju un darba ražību.

3. Mērķiem ir jābūt **sasniedzamiem un reāliem**. Mērķi ir ļoti svarīgs uzņēmuma darbinieku stimulējošs faktors.

Lielākā daļa cilvēku grib sasniegt uzņēmuma mērķus, tādējādi sasniedzot arī savus personiskos mērķus. Sasniedzot reālus mērķus, kas prasa zināmas pūles un meistarību, darbinieki gūst gandarījumu. Viegli sasniedzami mērķi samazina darbinieku interesi, vieš laiskumu un nevērību. Ja mērķi ir nereāli, tiek izslēgta panākumu iespēja, tad darbiniekiem zūd ieinteresētība katrai darbībai, zūd arī motivācija strādāt.

Nosakot rosinošus, bet sasniedzamus mērķus, ir vieglāk cīnīties ar šādām izpausmēm [85]:

- pašapmierinātību;
- pašplūsmu;
- iekšējo neskaidrību par darāmajiem darbiem;
- apmierinātību ar sasniegto stāvokli.

4. Mērķi uzņēmumā ir jāformulē un jādara zināmi visiem strādājošajiem. Mērķu noteikšanas process uzņēmumā vienlaikus ir arī dažādu struktūrvienību koordinācija, jo mērķi ir jāaskaņo atbilstoši ražošanas procesam, izpildes termiņiem un savstarpējai secībai.
5. Mērķiem ir jābūt **elastīgiem** – to ieteic modernā vadības teorija. Izvirzot mērķus, jāparedz iespēja tos operatīvi koriģēt un mainīt. Šāda vajadzība rodas mainīgu iekšējo un ārējo faktoru ietekmē. Mainoties ārējai videi, uzņēmums ir spiests reaģēt ar savas darbības pārkārtošanu. Saasinātā konkurence spiež uzņēmumu izmantot katru iekšējās vides priekšrocību cīņai par tirgus daļas saglabāšanu un paplašināšanu. Vadītājiem ir jābūt gataviem mainīt uzņēmuma mērķus brīdī, kad tas kļūst nepieciešams. Savukārt darbiniekiem tas nedrīkst sagādāt pārsteigumu un pārorientācija uz atšķirīgiem mērķiem jāveic iespējami ātri.

Uzņēmuma misijas realizēšanai parasti tiek formulēti kopīgi mērķi, kuri tad jāaskaņo ar mērķiem katrai struktūrvienībai un dažādiem laika periodiem.

Kādus mērķus izvirzīt? Galvenie uzņēmuma panākumi var būt finansu un stratēģiskajās jomās. Tāpēc arī mērķus ir pieņemts izvirzīt šajās jomās.

**Stratēģiskie mērķi** ir saistīti ar uzņēmuma konkurētspējas nostiprināšanu kopējā tirgū. Sekmīgas stratēģijas realizēšana ir svarīga ilgtermiņa konkurences cīņā. Stratēģiskie mērķi ir vērsti uz konkurentu pārspēšanu, uz to ierobežošanu un izspiešanu no tirgus. Tikai tāda stratēģija ir apsveicama, kas nodrošina uzņēmumam ilgtermiņa konkurētspējīgās priekšrocības. Stratēģisko mērķu sasniegšanai parasti tiek plānoti 3-5 gadi un vairāk.

Stratēģisko mērķu piemēri:

- divos gados paplašināt uzņēmuma tirgus daļu no 18% līdz 23 %;
- pārspēt konkurentus klientu apkalpošanas kvalitātē;
- samazināt personāla mainību no 23% uz 19% gadā.

**Finansiālie mērķi** ir saistīti ar uzņēmuma finansu darbības uzlabojumiem, kas ir svarīgi uzņēmuma pastāvēšanai. Tie visbiežāk ir saistīti ar īstermiņa darbību viena gada ietvaros.

Piemēri:

- nodrošināt ikgadēju peļņas pieaugumu vismaz par 10%;
- paaugstināt investīciju atdevi no 5% līdz 8% gadā;
- palielināt neto peļņu par 5% nākamā gada laikā.

Izvirzot finansiālos un stratēģiskos mērķus, tiem jābūt izmērāmiem, rosinošiem, bet reāliem, kā arī tiem jānosaka reāls izpildes termiņš. Formulējot šādus mērķus, vadītājiem ir jāpārlicinās, kas ir izdarāms ārējo apstākļu ietekmē un kas ir realizējams, ņemot vērā iekšējās iespējas. Mērķu sasniegšanas kritērijus un termiņus parasti precīzē, detalizētāk izvērtējot uzņēmuma resursus un ārējos apstākļus.

Stratēģiskie mērķi uzņēmuma ilgtermiņa konkurētspējīgo priekšrocību iedibināšanā dod akcionāriem ieguvumu ilgākā laika periodā nekā finansiālie mērķi uzņēmuma īstermiņa peļņas palielināšanā. Taču katram uzņēmumam ir vajadzīgi gan finansiāli, gan stratēģiski mērķi īstermiņa un ilgtermiņa darbības plānošanā.

Kopš uzņēmējdarbības sākumiem lielākā daļa uzņēmumu koncentrējās uz vienu visiem saprotamu mērķi – gūt peļņu. Šodien turpretī lielākā daļa uzņēmumu vairs neuzskata peļņu

par visaugstāko mērķi. Absolūtās jeb nepārkāpjamās finansiālās prioritātes praktiski vairs nepastāv. Gluži otrādi, prioritātes arvien vairāk tiek pakārtotas ārējās vides dažādajām izmaiņām.

Pēters Drakers savā grāmatā [27] norāda, ka ir kļūdaini, vadot uzņēmumu, koncentrēties tikai uz kādu atsevišķu un vienīgo mērķi. Atbilstoši viņa ieteikumiem organizācijai ir jābūt vairākiem mērķiem vairākās uzņēmuma darbības nozarēs jeb jomās, kur uzņēmums var sekmīgi darboties. Tiek izdalītas vairākas jomas, kurās jāizvirza organizācijas mērķi.

1. Tirgus situācija: organizācijas stāvoklis tirgū salīdzinājumā ar saviem konkurentiem. Viens no organizācijas mērķiem ir nodrošināt sev lielāku tirgus daļu salīdzinājumā ar saviem konkurentiem.
2. Jaunievedumi: katra izmaiņa var uzlabot organizācijas biznesu. Organizācijas mērķiem jāietver pasākumi jaunievedumu ieviešanā dažādās organizācijas darbības jomās ar mērķi uzlabot organizācijas konkurētspēju.
3. Ražīgums: preču un pakalpojumu apjoms, kas saražots, izmantojot organizācijas resursus ražošanas procesā. Jo vairāk preču un pakalpojumu organizācija spēj saražot ar saviem resursiem, jo augstāks ir tās darba ražīgums salīdzinājumā ar citām organizācijām, kuras lieto tos pašus resursus.
4. Resursi: jo vairāk resursu (darbaspēks, inventārs, nauda un izejmateriāli) ir organizācijas rīcībā, salīdzinot ar tās konkurentiem, jo teorētiski izdevīgāks ir tās stāvoklis. Lai nodrošinātos pret tirgus pieprasījuma svārstībām un varētu apmierināt paaugstinātu pieprasījumu, daudzas organizācijas uztur resursu rezerves (neizmantotus darbaldus, nenoslogotu personālu, izejmateriālus, naudas resursus).
5. Rentabilitāte: spēja nopelnīt un saņemt vairāk naudas, nekā izdota ražošanai un pakalpojumu sniegšanai. Tas pasargā organizāciju no bankrota draudiem un dod tai naudas resursus operatīvās darbības realizēšanai.
6. Vadītāju darbs un viņu attīstība: ilgtermiņa sasniegumu veidošanā ir svarīgs gan dažāda līmeņa vadītāju saskaņots un rezultatīvs darbs, gan tas, kādā mērā viņi ir attīstījuši savas vadītāja spējas. Vadītāju izglītošana un attīstība ir svarīgs uzņēmuma mērķis.
7. Darbinieku veikums un attiecības: tas, ko veic uzņēmuma strādnieki un kāda ir viņu attieksme pret uzņēmumu un tā mērķiem, ir vitāli svarīgi uzņēmuma ilgtermiņa konkurētspējai. Šo darbinieku attīstības virzību vajag uzturēt un atbalstīt, veidojot uzņēmuma ilgtermiņa mērķus.
8. Sociālā atbildība: uzņēmuma pienākums ir uzlabot sabiedrības labklājību un apkārtējās vides kvalitāti, vienlaikus cenšoties sasniegt savus mērķus. Sociālā atbildība nodrošina uzņēmumam visas sabiedrības atbalstu tā darbībā un var kļūt par svarīgu priekšrocību konkurences cīņā.

Mērķu izvirzīšanas process parasti sākas no augstākā līmeņa vadības un tiek virzīts uz zemākajiem līmeņiem:

- pirmkārt, vajag izvirzīt stratēģiskos un finansiālos mērķus visai organizācijai;
- otrkārt, jānosaka mērķi katrai organizācijas struktūrvienībai, ražošanas nodaļai un stratēģiskajai biznesa vienībai;
- treškārt, katrs darbinieks var izvirzīt savus personiskos mērķus, kas dod ieguldījumu struktūrvienību augstākajos mērķos.

Tikai tad, kad katrs vadītājs, no augstākā līmeņa vadītāja līdz viszemākajam vadītājam, kļūst atbildīgs par kādas specifiskas mērķi ietvertās darbības izpildi, var uzskatīt mērķu izvirzīšanu par sekmīgi paveiktu.

## 2.6. Kopsavilkums

Šīs nodaļas galvenais mērķis bija noskaidrot tos galvenos faktorus, kas ietekmē misijas un vīzijas formulēšanu un mērķu izvirzīšanu organizācijā.

1. Misijas formulējums ir stratēģiskās vadīšanas sākumpunkts. Tas nosaka ietvarus, kādos stratēģija tiek formulēta.
2. Misijas formulējums sastāv no četriem galvenajiem elementiem. Tie ir organizācijas darbības definīcija, organizācijas atšķirīgo prasmju definīcija, organizācijas filozofijas un vērtību definīcija un organizācijas devums tās ieinteresētajām pusēm.
3. Izvērstas misijas formulējums satur vēl arī citus elementus un ļauj detalizēti raksturot organizāciju, sevišķi akcentējot organizācijas ieinteresēto pušu intereses, ārējās un iekšējās vides faktorus.
4. Organizācijas darbības definīcijai jābūt orientētai uz patērētāju. Tā ietver orientāciju uz apkalpojamo patērētāju grupām, apmierināmajām patērētāju vajadzībām un tehnoloģiju, ar kuru šīs vajadzības var apmierināt.
5. Katrai organizācijai ir savu ieinteresēto pušu loks. Tās ir gan iekšējās, gan ārējās indivīdu grupas, kurām ir dažādas prasības pret organizāciju.
6. Organizācijas filozofijā jābūt ietvertām tās galvenajām vērtībām, vēlmēm un pārliecībai. Tas var iespaidot veidu, kā organizācija veic savu darbību.
7. Daudziem stratēģiskiem priekšlikumiem piemīt ētiski apsvērumi. Organizācijas darbība ietekmē ieinteresēto pušu labklājību.
8. Biznesa ētikas mērķis nav tik daudz pētīt atšķirības starp pareizo un nepareizo, bet noskaidrot morāles aspektus stratēģisko lēmumu pieņemšanā.
9. Galvenajiem organizācijas mērķiem ir jāatspoguļo ne tikai organizācijas īpašnieku, bet arī citu organizācijas ieinteresēto pušu intereses. Parasti tas tiek panākts ar ilgtermiņa rentabilitāti un videi draudzīgu politiku.
10. Organizācijas mērķiem ir jālīdzsvaro ilgtermiņa un īstermiņa apsvērumi, cenšoties samazināt risku no pārmērīgas koncentrēšanās uz lielu īstermiņa peļņu.

## 2.7. Pārbaudes jautājumi

1. Kāpēc organizācijai ir svarīgi veidot uz patērētājiem orientētas darbības tēlu? Kādas ir iespējamās šādas politikas sekas?
2. Kāda ietekme uz stratēģiju ir pārmērīgai orientācijai uz īstermiņa peļņu?
3. Ko organizācijai praktiski nozīmē apgalvojums "Organizācijai vienmēr jārīkojas ētiski"?
4. Kāpēc organizācijai ir nepieciešams misijas formulējums?

...organizācija ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

1. Mērķa formulēšana ir svarīga organizācijas izveidei. Mērķis ir jānosaka tā, lai būtu iespējams to sasniegt.

2. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

3. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

4. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

5. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

6. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

7. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

8. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

9. Mērķa formulēšana ir jānodrošina ar cilvēkiem, kuri ir gatavi darboties uz šīs organizācijas labu.

### 2.7. Vērtības izvēle

1. Katrā organizācijā ir svarīgi veidot uz patērētāju orientātas darbības tīklu, kā arī nodrošināt, lai šīs darbības būtu orientētas uz patērētāju labumu.

2. Katrā organizācijā ir svarīgi veidot uz patērētāju orientātas darbības tīklu, kā arī nodrošināt, lai šīs darbības būtu orientētas uz patērētāju labumu.

3. Katrā organizācijā ir svarīgi veidot uz patērētāju orientātas darbības tīklu, kā arī nodrošināt, lai šīs darbības būtu orientētas uz patērētāju labumu.

4. Katrā organizācijā ir svarīgi veidot uz patērētāju orientātas darbības tīklu, kā arī nodrošināt, lai šīs darbības būtu orientētas uz patērētāju labumu.

# 3. nodaļa

## Ārējās vides analīze



**Modris Ozoliņš** – Rīgas Biznesa institūta direktors.

M. Ozoliņš dzimis 1962. gadā. 1985. gadā absolvējis RTU Inženierekonomikas fakultāti un ieguvis inženiera ekonomista kvalifikāciju. 1996. gadā beidzis RBI un ieguvis biznesa administrācijas maģistra (*MBA*) grādu. No 1993. gada līdz 1997. gadam RTU Inženierekonomikas fakultātes dekāna vietnieks. No 1997. gada Rīgas Biznesa institūta direktors.

Rīgas Biznesa institūts (RBI) tika nodibināts Latvijā 1991. gadā, sadarbojoties Rīgas Tehniskajai universitātei, Bufalo universitātei (ASV) un Otavas universitātei (Kanāda). Dibinātāju mērķis bija nodrošināt Latvijā Rietumu standartam atbilstošu vadītāju/menedžeru sagatavošanu, piedāvājot pasaulē populārāko vidējā un augstākā līmeņa vadītāju studiju programmu – *Master of Business Administration (MBA)*.

### Kā ārējās vides faktori ietekmē RBI darbību?

1991. gadā RBI darbības sekmes daudzējādā ziņā bija atkarīgas no Rietumu finansiālā atbalsta. Nebija iedomājams, ka Latvijas studenti būtu gatavi maksāt 25 – 30 tūkstošus dolāru par pasaules līmeņa izglītību. Bez tam uzņēmēji, arī Latvijas brīvā tirgus apstākļos tikko ienākušo multinacionālo kompāniju vadītāji neticēja, ka Latvijā sagatavoti vadītāji var būt vienlīdz konkurētspējīgi ar Rietumu universitāšu beidzējiem. Tādēļ izšķirošs faktors RBI attīstībai bija vairāki miljoni ASV dolāru, kurus izglītībai atvēlēja gan Amerikas, gan Kanādas valdības, gan privāti sponsori. Tas deva iespēju iepazīstināt Latvijas uzņēmējus ar Ziemeļamerikas stila *MBA* programmu, pārliecināt par RBI absolventu augsto kvalitāti. Vienlaikus tika gatavoti arī vietējie pasniedzēji, kuri apguva uzņēmējdarbības vadības zinības, kā arī modernās mācīšanas metodes partneru universitātēs. Sākot ar 1995. gadu, kad Rīgas Biznesa institūtu absolvēja pirmie biznesa vadīšanas maģistri (*MBA*), programma tika vairāk orientēta atbilstoši Latvijas ekonomiskās situācijas īpatnībām, protams, nezaudējot globālo orientāciju.

1997.–1999. gads Rīgas Biznesa institūtam bija raksturīgs ar pāreju uz pašfinansēšanos, kad rietumvalstu finansiālā palīdzība savu mērķi bija sasniegusi. Reputācija bija radīta, tālākā attīstība bija jābalsta uz normāliem starptautiskās sadarbības principiem. RBI misija bija nodrošināt klientus ar augstas kvalitātes starptautiski atzītām biznesa izglītības iespējām, lai palīdzētu tiem sasniegt savus mērķus. Izglītības jomas raksturīgas iezīmes bija mūžizglītības koncepcijas popularitātes pieaugums un praktisko zināšanu lomas palielināšanās. Tajā pašā laikā konkurences videi bija raksturīga netiešo konkurentu skaita palielināšanās un kopēju kvalitātes standartu neesamība. Biznesa izglītība likās pievilcīgs kumoss daudzām mācību iestādēm, pieprasījums joprojām bija augošs, tādēļ mācību iestāžu klientus bieži izdevās piesaistīt ar skaistiem solījumiem vien. Konkurenti bez sevišķiem sirdsapziņas pārmetumiem centās kopēt citu mācību iestāžu veiksmīgākos produktus, aizmirstot, ka kvalitāti nokopēt nav tik vienkārši.

Pašreiz, uzsākot jauno tūkstošgadi, arī uzņēmējdarbības izglītības jomā Latvijā aizvien vairāk sāk izpausties tās pašas tendences kas citur pasaulē. Sekmīgi spēj darboties tās mācību iestādes, kas elastīgi reaģē uz tirgus pieprasījumu. Rīgas Biznesa institūta tiek dažādotas studiju formas, studiju temps tiek pielāgots klientu finansiālajām un laika iespējām. Tiek turpināta un paplašināta reāla starptautiska sadarbība ar pasaulē atzītām mācību iestādēm. Aizvien lielāka loma arī izglītības jomā ir tādai starptautiskai tendencei kā mācību iestādes vārda (*brand name*) un reputācijas nozīmei. Īpaši pieaug izglītības kvalitātes loma. Kā rāda vadošo Eiropas biznesa izglītības iestāžu pieredze, īpaši sekmīgi ir tie, kas darbojas augstākās kvalitātes tirgus segmentā. Tādēļ Rīgas Biznesa institūta stratēģija pašreiz ir vērsta uz maksimāli augstas kvalitātes nodrošināšanu, par to arī nosakot atbilstošu cenu. Augstas kvalitātes izglītība ir investīcija, kuru biznesa vide spēj novērtēt.

## Ievads

Lai darbotos sekmīgi un ilglaicīgi, organizācijas stratēģijai jāatbilst atbilstoši videi, kurā tā darbojas. Daudzi uzņēmumi sekmīgi apmierina tirgus pieprasījumu, bet nespēj izsekot vides izmaiņām, uzskatot, ka to sākotnējā panākumu formula darbosies mūžīgi. Tie neizprot notiekošās ārējās vides pārmaiņas līdz brīdim, kad cits uzņēmums kļūst spējīgs labāk apmierināt pircēju prasības. Šī iemesla dēļ šādi uzņēmumi bieži zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības un ir spiesti atstāt tirgu.

Šajā nodaļā analizēta ārējās vides ietekme uz organizāciju. Ārējā vide sastāv no vispārīgās ārējās vides un nozares vides. Nedraudzīgā ārējā vidē uzņēmumam ir daudz mazākas iespējas gūt panākumus nekā pievilcīgā ārējā vidē.

Vispārīgo ārējo vidi raksturo demogrāfiskie, politiskie, sociālie un kultūras un makroekonomiskie faktori kā arī tehnoloģiju attīstība un globalizācija. Šī vide dažādi ietekmē dažādas nozares un dažādus uzņēmumus vienas nozares ietvaros, turpretī organizācijas nevar ietekmēt izmaiņas vispārīgajā ārējā vidē.

Lai uzņēmums gūtu panākumus, tā stratēģijai jāatbilst nozares videi vai arī uzņēmumam jāspēj mainīt nozares vidi, izmantojot izvēlēto stratēģiju. Nozares vidi raksturo cīņa starp konkurentiem, piegādātāju spēks, pircēju spēks, jaunienācēju draudi un aizstājēju draudi.

Lai izdzīvotu, uzņēmumam jāizprot spēki, kas nosaka konkurenci nozarē, kurā tas darbojas. Tam nepārtraukti ir jāizvērtē šie spēki un jāpiemēro pārmaiņām atbilstoša stratēģija. Ja šie spēki pilnībā netiks izprasti, tad uzņēmumam ir maz izredžu pareizi izvēlēties stratēģiju, kas atbilstu nozares videi, vai arī mainīt tās vidi.

Nemot vērā iepriekš minētos faktoros, šīs nodaļas mērķis ir izskaidrot modeļus, ar kuru palīdzību vadītāji būtu spējīgi analizēt ārējo vidi. Šie modeļi palīdz noteikt iespējas un draudus vidē. Iespējas rodas, kad, mainoties videi, palielinās uzņēmuma konkurētspēja. Draudi rodas, kad vides izmaiņas apdraud uzņēmuma rentabilitāti un stabilitāti. Tiek aplūkoti galvenie faktori, kas jāņem vērā vadītājiem, analizējot ārējo vidi, nosakot draudus un iespējas tajā.

Nodaļā tiek aplūkotas arī stratēģiskās grupas nozarē. Šīs grupas veido uzņēmumi, kas realizē līdzīgas stratēģijas.

Nodaļas nobeigumā ir minēti faktori, kas nosaka nacionālo konkurētspējīgo priekšrocību, un parādīta tās ietekme uz uzņēmuma darbību.

### 3.1. Vispārīgā ārējā vide

Vispārīgā ārējā vide ietver visus tos vides spēkus un nosacījumus, kas tieši vai netieši ietekmē ikvienu firmu ikvienā nozarē. Tie ir šādi: banku aizdevumu procentu likmes, inflācija, darbaspēka novecošanās, valsts politika un citi. Vieni nosacījumi nosaka ilgtermiņa izmaiņas, piemēram, nozares privatizācija un augošā ārzemju konkurentu klātbūtne, bet citi nosacījumi ir daudz mainīgāki, piemēram, procentu likmes, iedzīvotāju pirktspēja un valūtu kursi. Uzņēmums nevar kontrolēt vispārīgo ārējo vidi, kā arī precīzi paredzēt tās faktoru izmaiņas. Svarīgākie vispārīgās ārējās vides faktori ir šādi: demogrāfiskie faktori, politiskie faktori, sociālie un kultūras faktori, makroekonomiskie faktori, tehnoloģijas sasniegumi un globalizācija.

### 3.1.1. Demogrāfiskie faktori

Demogrāfija vispusīgi raksturo iedzīvotājus pētāmajā reģionā. Demogrāfiskā stāvokļa izmaiņas ietekmē ikviena uzņēmuma darbaspēku, cilvēku resursus un mārketinga stratēģijas, kā arī uzņēmuma izaugsmi.

Rietumu pasaulē viens no visnozīmīgākajiem demogrāfiskajiem faktoriem ir sieviešu skaita pieaugums darba tirgū. Šis skaits jau ir sasniedzis 50 procentus no kopējā strādājošo skaita, un sieviešu īpatsvars augstāk atalgotos amatos turpina strauji palielināties. Rietumu uzņēmumus ievērojami ietekmē arī rasu proporciju izmaiņas iedzīvotāju sastāvā. Viena no nozarēm, kur šī izpausme ir īpaši spilgta, ir sabiedriskās ēdināšanas nozare.

Latvijā tradicionāli liels ir strādājošo sieviešu skaits, lielāks kā vienā otrā rietumvalstī. Rasu atšķirības nav Latvijai raksturīgas, taču neapšaubāmi svarīga ir nacionālo minoritāšu domnēšana dažās nozarēs un arī dažos Latvijas reģionos.

Daudzu nāciju vidējais dzīves ilgums palielinās. Dzimstības samazināšanās un dzīves ilguma pagarināšanās (tas panākts, kontrolējot dzimstību un uzlabojot veselības aprūpi) tieši ietekmē darbaspēka resursus. Tas savukārt ietekmē organizāciju mārketinga stratēģijas, kā arī valsts ekonomiku, jo aizvien mazāks cilvēku skaits maksā nodokļus, bet aizvien lielāks iedzīvotāju skaits saņem pensijas. Šī problēma ir sevišķi raksturīga Latvijai, jo pensionāru īpatsvara pieaugums un pensionāru problēmas mūsu valstī ir ļoti aktuālas.

### 3.1.2. Politiskie faktori

Valdība un pašvaldības var ievērojami ietekmēt uzņēmumus un nozares. Spēkā esošā likumdošana iespaido uzņēmuma darbību. Pēdējos gados daudzu rietumvalstu valdību politika ir vērsta uz šīs ietekmes samazināšanu.

Dažās nozarēs valdību ietekme ir ievērojami samazinājusies, īpaši tādās agrāk regulētās nozarēs kā telekomunikācijas un elektroapgāde, kas ir privatizētas un kuru darbību pārskata valdības apstiprinātas institūcijas. Arī Latvijā privatizācijas process turpinās un jau tuvojas no beigumam, taču minētās nozares vēl nav privatizētas, kā arī valsts un privatizēto nozaru sadarbība vēl nav pilnībā noregulēta. Turpretī citas nozares, lai nodrošinātu patērētāju un vides aizsardzību, ir pakļautas daudz lielākai regulācijai. Likumdošanas akti nosaka darba devēju un darba ņēmēju attiecības. Visi šie nosacījumi jāņem vērā stratēģiju izstrādē.

### 3.1.3. Sociālie un kultūras faktori

Sociālie un kultūras faktori nosaka vērtības, ideālus un citas raksturīgas iezīmes, kas atšķir dažādas sociālās grupas. Lai izprastu darbaspēka mainīgās prasības, uzņēmumam pastāvīgi jābūt informētam par sabiedrības sociālo un kultūras faktoru izmaiņām. Vadītājiem jāpārzina un jāizjūt dažādas izcelsmes darbinieku morālās vērtības.

Pēdējās desmitgadēs daudzās valstīs darbaspēka sastāvs ir ievērojami mainījies. Pieaudzis sieviešu un rasu minoritāšu īpatsvars darba tirgū, kas ievērojami mainījis darba vidi organizācijās. Sakarā ar šīm izmaiņām pieauguši seksuālās un rasu diskriminācijas un seksuālās uzmākšanās gadījumi. Svarīga kļuvusi vadītāju apmācība, lai rastu šo jautājumu risinājumus.

Cita sociāla iezīme ir karjeras pārtraukšana sakarā ar izglītības turpināšanu, ceļošanu un ģimenes pieaugumu. Ir arī pieaugušas to strādājošo prasības pēc elastīgāka darba laika, kuru aprūpē ir bērni vai vecāki cilvēki. Daži uzņēmumi, lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus, nodrošina strādājošo bērniem dienas aprūpi, elastīgu darba grafiku vai darba apvienošanas iespējas. Ir zināmi gadījumi, kad dažas ASV firmas ir apmaksājušas komandējumus mātēm, kas

brauc kopā ar bērniem. Nākotnē uzņēmumiem aizvien vairāk būs jārisina šāda veida sociālās problēmas.

Latvijā samērā lielais bezdarba līmenis vēl ļauj uzņēmumiem izvēlēties darbaspēku pēc savām prasībām un nepievērst uzmanību šāda veida sociālajām problēmām. Taču Latvijas integrācija ES neapšaubāmi palielinās prasības darbaspēka kompetencei. Jau tagad uzņēmumi izjūt kvalificētu darbinieku trūkumu un ir spiesti tos piesaistīt, piedāvājot dažādas priekšrocības, kā arī elastīgāku darba dienas grafiku.

### 3.1.4. Makroekonomiskie faktori

Valsts ekonomiskā situācija būtiski ietekmē dažādas nozares, kā arī uzņēmumus tajās. Daži svarīgākie makroekonomiskie faktori ir šādi: iekšzemes kopprodukta pieaugums, aizdevumu likmes, inflācija, depozītu likmes, kā arī budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums.

Visi šie faktori ir savstarpēji cieši saistīti. Palielinoties iekšzemes kopproduktam, pieaug patērētāju un organizāciju pieprasījums pēc pakalpojumiem un produktiem. Pieprasījums pēc dažādām precēm un pakalpojumiem, piemēram, pēc automobiļiem un nekustamā īpašuma, mainās atkarībā no aizdevumu likmju svārstībām. Jo augstākas aizdevumu likmes, jo zemāks pieprasījums. Kapitāla izmaksas arī pieaug, pieaugot aizdevumu likmēm, tādējādi samazinot investīcijas. Aizdevumu likmes būtiski ietekmē vadītāju lēmumus, kas saistīti ar investīcijām ražotnēs un iekārtās.

### 3.1.5. Tehnoloģiju attīstība

Daudzie tehnoloģiskie sasniegumi ir būtiski izmainījuši konkurences iespējas. Personālo datoru skaita straujais pieaugums pārveido organizāciju administrācijas birojus un ievērojami palielina strādājošo efektivitāti, kā arī paveicamo darbu daudzumu un kvalitāti. Jaunās tehnoloģijas, kas izmanto faksu, e-pastu, internetu un rokrakstu un balsi atpazīstošas datorprogrammas, ietekmē arī rutinētās biroju darbības. Jaunās ražošanas tehnoloģijas rūpnīcās vienlaikus uzlabo produkta kvalitāti, paātrina kapitāla apripi un samazina krājumu izmaksas. Pēdējā laikā ir radītas pilnīgi jaunas nozares un ievērojami pārveidotas esošās.

Straujais jaunu tehnoloģiju pieaugums paver uzņēmumiem plašas iespējas. Tā kā ražošana kļūst arvien vairāk automatizēta, daudzu cilvēku darbavietas ir apdraudētas. Jaunajos apstākļos ir jāpārziņā dažādi tehniskie jauninājumi pat tādos tradicionālos amatos kā fermeris, grāmatvedis un ārsts.

Jaunās tehnoloģijas dod iespēju valstīm daudz ekonomiskāk izmantot to resursus. Jaunu tehnoloģiju rašanās ātrums nesamazinās, jo gan individuālie uzņēmēji, gan firmas atrod jaunus tehnoloģiju lietošanas veidus, lai uzlabotu ražotos produktus un palielinātu savu konkurētspēju. Izglītotiem un zinošiem cilvēkiem paveras arvien vairāk iespēju izmantot savas zināšanas. Tajā pašā laikā ir apdraudētas mazizglītotu un neprofesionālu cilvēku darbavietas, tiem kļūst ievērojami grūtāk atrast darbu mainīgās vides apstākļos.

### 3.1.6. Globalizācija

Ikviens uzņēmums jebkurā nozarē izjūt arvien lielāku globalizācijas ietekmi. Pasaule kļūst arvien mazāka biznesa darbībai, un gandrīz katram uzņēmumam jādomā par tādu preču ražošanu un pārdošanu, kas domātas patērētājiem dažādās valstīs un reģionos. Daudziem uzņēmumiem, piemēram, *Coca-Cola*, *Boeing*, *IBM*, *The Ford Motor Company* u.c., globalizācija

paver lieliskas iespējas. Šie uzņēmumi izvērs savu darbību ārpus to dibināšanas valstīm un no šīm darbībām gūst arvien lielāku daļu savu ienākumu. Daudzi starptautiskie tirgi, piemēram, Brazīlija, Ķīna, Indija un Krievija attīstās, pieaug to pirkjspēja. Tas rada jaunas iespējas uzņēmumiem, kas vēlas apkalpot šos tirgus.

Globalizācija rada arvien jaunas iespējas, jo tirgi kļūst atvērtāki, kā arī draudus, jo daudzi uzņēmumi izjūt spēcīgu ārzemju firmu konkurenci, kas ir spējīgas ražot daudz efektīvāk, bieži izmantojot daudz lētākā Dienvidaustrumāzijas, Ķīnas un Indijas darbaspēka priekšrocības. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju, tā ļauj arī vieglāk atdarināt populārus produktus.

Globālās tirdzniecības palielināšanās ir radījusi tirdzniecības apvienības, kuru dalībvalstīm ir priekšrocības, savstarpēji importējot un eksportējot produktus. Eiropas Savienība ir noteikusi biznesa darbības nosacījumus Eiropā daudziem gadiem uz priekšu. Tādējādi ir ievērojami samazinātas tirdzniecības barjeras un palielinājušās cilvēku pārvietošanās iespējas šajā reģionā. 1994. gadā starp Kanādu, ASV un Meksiku tika parakstīts Ziemeļamerikas brīvās tirdzniecības līgums (*NAFTA – North American Free Trade Association*). Dienvidaustrumāzija arī veido savu tirdzniecības reģionu.

### 3.1.7. Vispārīgās vides ietekmes novērtējums

Izmaiņas vispārīgā ārējā vidē rada uzņēmumiem gan iespējas, gan arī draudus. Viena un tā pati ārējās vides izmaiņa vienai nozarei var pavērt plašas iespējas, tajā pašā laikā citai radot draudus. Starptautiskie vides aizsardzības nosacījumi ir radījuši draudus smagajai rūpniecībai, kurai ir jātērē ievērojami līdzekļi jaunu tehnoloģisko procesu izstrādāšanai, lai samazinātu apkārtējai videi kaitīgos atkritumus. Savukārt atkritumu un otrreizējo izejvielu pārstrādes firmām šie nosacījumi paver plašas darbības iespējas.

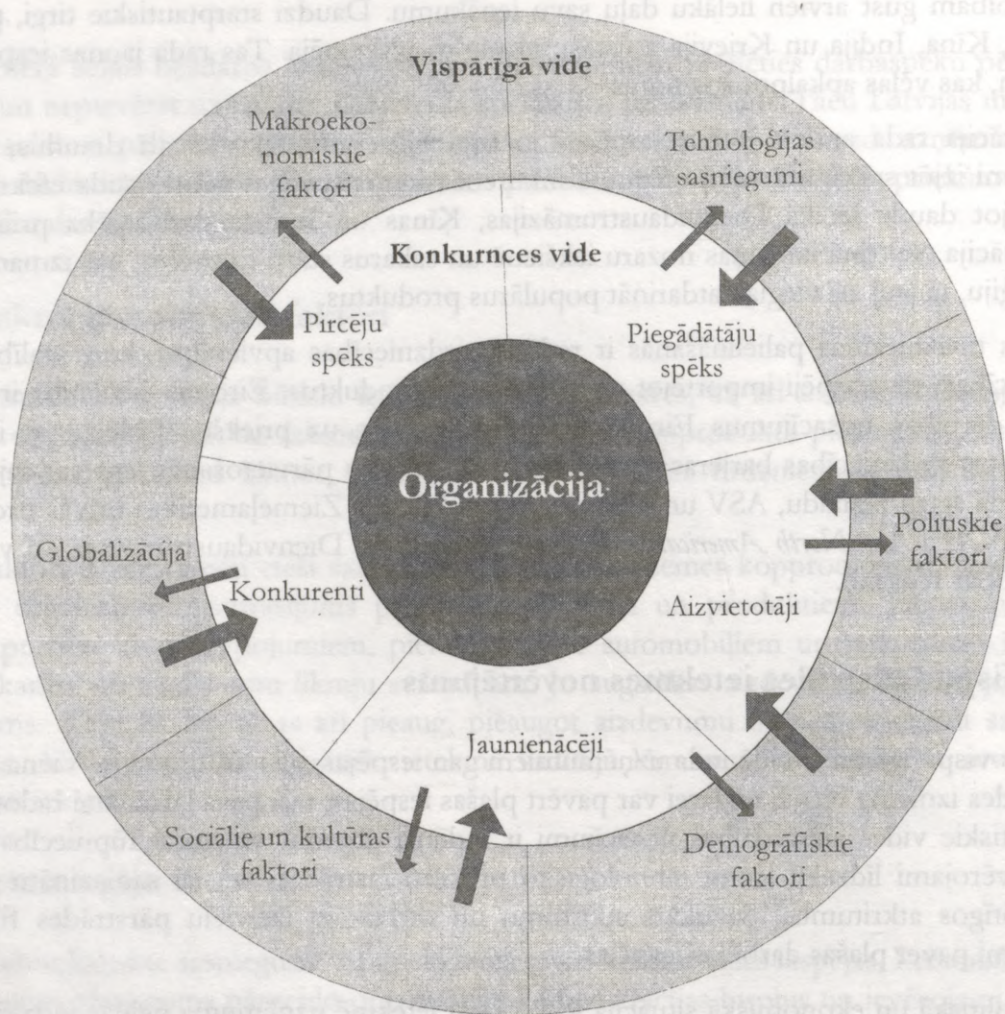
Valsts politiskā un ekonomiskā situācija ievērojami ietekmē uzņēmuma peļņas iespējas. Banku aizdevumu procentu likmju izmaiņas, valūtu maiņas kursi vai inflācija var izmainīt uzņēmuma dzīvotspēju vienas nakts laikā. Ja uzņēmums nodarbojas ar eksportu, tad tā darbībai būtiski ir valūtas maiņas kursi. Tie ietekmē produkta cenu, un pat neliela izmaiņa var konkurētspējīgu produktu padarīt konkurētneespējīgu. Nestabila ekonomiskā vide rada grūtības eksporta un investīciju plānošanai.

Izmaiņas likumdošanā ir palielinājušas konkurenci dažās nozarēs. Ierobežojumu samazināšana finansu pakalpojumu laukā liek konkurēt savā starpā bankām, apdrošināšanas sabiedrībām un investīciju fondiem, kas agrāk bija darbojušies dažādās sfērās. Ierobežojumu atcelšana telekomunikācijās ir izraisījusi jaunu dalībnieku rašanos šajā nozarē, kas ir ievērojami palielinājis konkurenci.

Izmaiņas vispārīgā ārējā vidē izraisa vai nu iepriekš paredzētu, vai arī neprognozētu iespaidu uzņēmumiem vienā nozarē, kā arī dažādi ietekmē dažādas nozares. Dažreiz nelielas ekonomiskas vai politiskas izmaiņas var ievērojami mainīt spēku samēru nozarē. Vispārīgo ārējo vidi var uzskatīt par lielu baseinu, kurā peld simtiem dažādu uzņēmumu. Kad baseinā tiek iemests akmens, tas izraisa koncentrisko viļņu efektu, ko izjūt visi uzņēmumi. Tieši vai netieši tas dod labumu vieniem uzņēmumiem, tajā pašā laikā pasliktinot citu uzņēmumu stāvokli. Tomēr neviens uzņēmums pats vispārīgo ārējo vidi ietekmēt nevar.

Vispārīgās ārējās vides ietekme izpaužas sekojoši:

1. Viens un tas pats vispārīgās ārējās vides faktors var dažādi ietekmēt dažādas nozares.
2. Viens un tas pats vispārīgās ārējās vides faktors var dažādi ietekmēt vienas nozares uzņēmumus.
3. Visi vispārīgās ārējās vides faktori var praktiski neietekmēt kādu noteiktu nozari.



3.1. attēls. Ārējās vides faktori

## 3.2. Konkurences vide

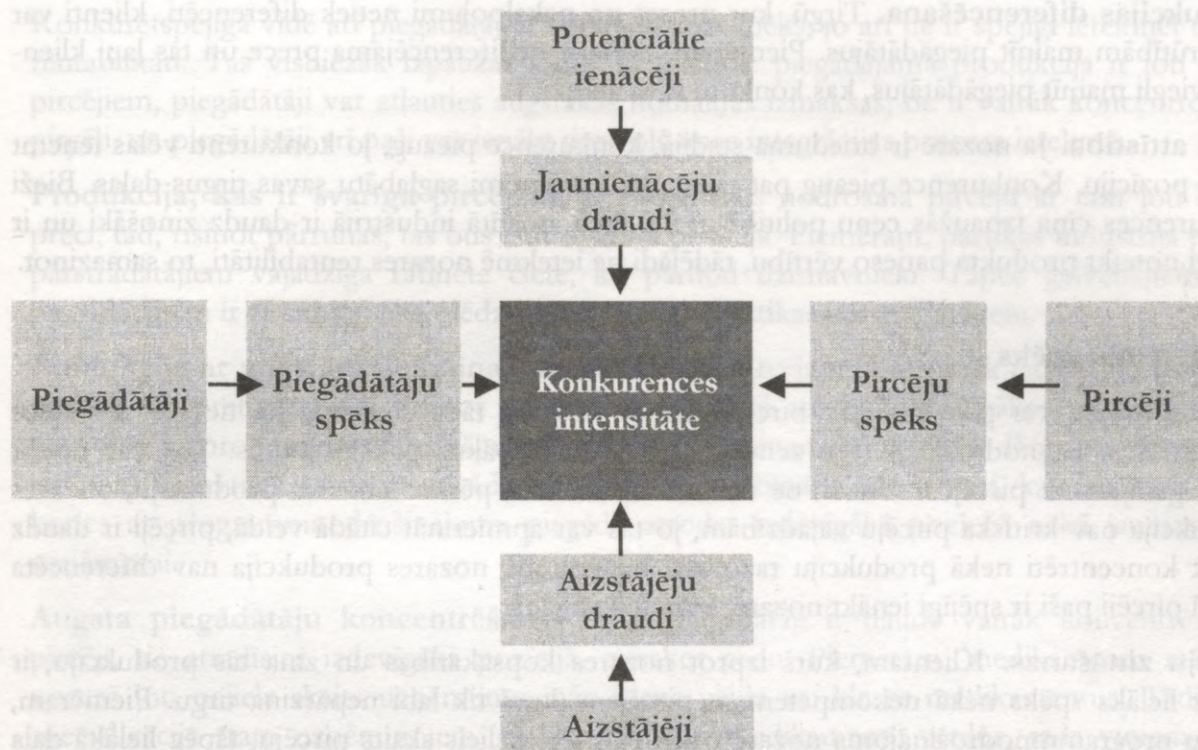
Vispārīgajā vidē ir spēki un attīstības tendences, kas vairāk vai mazāk ietekmē visus uzņēmumus. Konkurences jeb nozares vide satur faktoros, kas ir būtiski katram uzņēmumam attiecīgajā nozarē. Galvenie spēki, kas darbojas jebkurā nozarē, ir klienti, konkurenti, piegādātāji un potenciālie preču un pakalpojumu aizstājēji. Konkurences vides analīze katram uzņēmumam ir tieši saistīta ar konkurences novērtēšanu attiecīgajā nozarē. Nozares pievilcību nosaka potenciālā peļņa, kas ir atkarīga no uzņēmuma konkurētspējas. Nozares peļņas potenciālu novērtē, analizējot dažādu, konkurenci ietekmējošu vides spēku savstarpējo darbību.

### 3.2.1. Nozares izvērtējuma Portera piecu spēku modelis

Lai izvērtētu uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, vadītājam ir jāzina, kā identificēt un analizēt spēkus, kas darbojas dotajā nozarē. Labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot Portera piecu spēku modeli [3-1]. Tas ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kurš ir veidots tā, lai novērtētu šos spēkus un to mijiedarbību. Kaut gan visiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem, konkurences raksturs katrā nozarē ir savādāks.

Porters uzskata, ka katrā nozarē pastāv pieci galvenie konkurences spēki.

1. Konkurences raksturs nozares ietvaros.
2. Pircēju spēks.
3. Piegādātāju spēks.
4. Jaunienācēju radītie draudi.
5. Aizstājējpreču parādīšanās draudi.



### 3.2. attēls. Nozares izvērtējuma Portera piecu spēku modelis

#### 1. Konkurences intensitāte nozares ietvaros

Konkurences intensitāte starp nozares uzņēmumiem ietekmē attiecīgās nozares pelnītspēju. Tā ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pievilcīga ir nozare. Konkurence ir visintensīvākā tad, kad nozarē nav viena noteikta līdera, ir liels konkurentu skaits nozarē, augstas fiksētās izmaksas, maz iespēju diferencēt produkciju, augstas izešanas barjeras, kā arī nozares izaugsme samazinās jeb sākas lejupslīde.

**Nozares līderis.** Visstabilākie ir tirgi, kuros ir dominējošie uzņēmumi. Piemēram, salīdzinoši augstais ienesīgums atspirdzinošo dzērienu ražošanas nozarē ir, daļēji pateicoties stabilai cenu līdera pozīcijai, kuru ieņem gigants *Coca-Cola*. Kad konkurenti ir apmēram vienlīdzīgi, lai kāds būtu to skaits, pastāv intensīva konkurence, jo katrs uzņēmums cenšas ieņemt līdera pozīciju nozarē.

**Konkurentu skaits.** Ja nozarē konkurē liels skaits uzņēmumu, konkurence ir liela pat tad, ja tajā ir atzīts nozares līderis. Tas notiek, pateicoties grūtībām, kas saistītas ar to, ka uzņēmumi nevar paredzēt, kā rīkosies pārējie konkurenti.

**Fiksētās izmaksas.** Kad augsto kapitāla izmaksu dēļ fiksētās izmaksas nozarē ir augstas, konkurenti parasti samazina cenas, lai dabūtu pasūtījumu un paaugstinātu apgrozījumu. Tādējādi var izcelties cenu karš. Piemēram, tērauda ražošanas nozarē izmaksu efektivitāte ir gandrīz pilnīgi atkarīga no ražošanas jaudas izmantošanas. Ja kāds uzņēmums samazina izmaksas, citiem ir jāseko viņa praksei vai jāsamazina ražošanas jaudas. Tādā veidā cenu kari noved pie zemākas nozares rentabilitātes.

**Iziešanas barjeras.** Ja nozarē eksistē augstas izešanas barjeras, tad bieži nozarē rodas lieli jaudas pārpalikumi, kas palielina konkurenci. Normālos apstākļos uzņēmumam būtu jāatstāj nozare, ja rentabilitāte nozarē samazinās. Ja izešanas barjeras ir pārāk augstas, tad tās kavē uzņēmumu aiziešanu no nozares un tie ir spiesti turpināt ražošanu, saņemot zemu peļņu. Dažas nacionalizētās ASV nozares kā, piemēram, ogļu ieguve, ir pabijušas šādā situācijā. Valdība negribīgi slēdz raktuvi pat tad, ja nozarē eksistē jaudas pārpalikums, jo daudzi cilvēki var palikt bez darba un tas var ietekmēt lielu daļu sabiedrības.

**Produkcijas diferencēšana.** Tīrgū, kur preces un pakalpojumi netiek diferencēti, klienti var bez grūtībām mainīt piegādātājus. Piemēram, nafta ir nediferencējama prece un tas ļauj klientiem viegli mainīt piegādātājus, kas konkurē savā starpā.

**Lēna attīstība.** Ja nozare ir brieduma stadijā, konkurence pieaug, jo konkurenti vēlas ieņemt līdera pozīciju. Konkurence pieaug pat tāpēc, lai uzņēmumi saglabātu savas tirgus daļas. Bieži konkurences cīņa izpaužas cenu politikā. Arī pircēji attīstītā industrijā ir daudz zinošāki un ir spējīgi noteikt produkta patieso vērtību, tādējādi tie ietekmē nozares rentabilitāti, to samazinot.

## 2. Patērētāju spēks

Nozares preču vai pakalpojumu pircēji dažreiz atrodas tādā situācijā, ka tie var iespaidot uzņēmumus, lai nodrošinātu sev zemākas cenas vai labākus pakalpojumus. Tas var notikt šādos gadījumos: pircēji ir zinoši, tie tērē daudz naudas, pērkot nozares produkciju, nozares produkcija nav kritiska pircēju vajadzībām, jo tās var apmierināt citādā veidā, pircēji ir daudz vairāk koncentrēti nekā produkciju ražojošie uzņēmumi, nozares produkcija nav diferencēta vai arī pircēji paši ir spējīgi ienākt nozarē, kura tos apgādā.

**Pircēju zināšanas.** Klientam, kurš izprot nozares kopsakarības un zina tās produkciju, ir daudz lielāks spēks nekā nekompetentam pircējam, kurš tik labi nepārziņa tirgu. Piemēram, datoru programnodrošinājuma nozarē orientējas ļoti neliels skaits pircēju, tāpēc lielākā daļa paļaujas uz pārdevēja padomu. Šajā sektorā peļņa ir diezgan augsta. Turpretī pārtikas nozarē, kur klientu zināšanas par produktiem un to izmaksām ir daudz lielākas, ir vieglāk salīdzināt piedāvāto preču cenas. Tādējādi konkurence šajā nozarē ir intensīva un ienesīgums mazāks.

**Pirkuma lielums.** Pircējiem praktiski nav nekādas iespējas pieprasīt piegādātājam cenas samazināšanu, ja iepērkamais daudzums ir mazs. Iepērkot lielus apjomus vai gadījumā, kad cena ir samērā augsta, pat maza atlaide var radīt diezgan lielu ietaupījumu. Tādējādi pircēji ir ieinteresēti patērēt daudz laika un pūļu, lai vienotos par labākiem darījuma nosacījumiem.

**Preces funkcija.** Ja precei ir pirmās nepieciešamības raksturs, pircējs par to maksās augstāku cenu, lai tikai to ātrāk iegūtu. Piemēram, ja ģimenē kāds ir slims, pircējs negribēs tērēt laiku un enerģiju, meklējot nepieciešamos medikamentus par zemāku cenu, visticamāk, viņš iegādāsies tos, kuri būs ātrāk pieejami.

**Pircēju koncentrēšanās.** Kad pircēji ir koncentrēti vairāk nekā uzņēmumi, kas piegādā produkciju, viņi bieži vien var iegūt labākus nosacījumus gan attiecībā uz cenu, gan apkalpošanu. Pircēji var veidot savas formālās vai neformālās apvienības ar mērķi cīnīties par sev izdevīgu tirgus nosacījumu izveidošanu. Piegādātāji savukārt veido apvienības, lai tiem būtu tā saucamā pārdošanas vara pār pircējiem. Tas ir novērojams lauksaimniecības produkcijas tīrgū, kur ļoti mazs uzņēmēju skaits tur savās rokās visu starptautisko tirdzniecību ar labību.

**Nediferencētā produkcija.** Pircēji iegūst tirgus priekšrocības, ja tie iepērk no saviem piegādātājiem standartizētas, nediferencētas preces. To pirkšanas spēks pieaug, kad to izmaksas nepalielinās, mainoties preču sortimentam. Piemēram, tērauds joprojām ir nediferencēta prece un tāpēc lielie tērauda pircēji, piemēram, automobiļu ražotāji, ir spējīgi vienoties ar saviem piegādātājiem par sev ļoti izdevīgu cenu.

**Pircēja ieiešana nozarē.** Dažreiz pircējam var būt nozīmīgs spēks, ja tas var ienākt nozarē, no kuras pašlaik tikai iepērk produkciju, iegūstot kontroli par kādu uzņēmumu. Šāda darbība tiek dēvēta kā pretplūsmas integrācija. Pašreizējā uzņēmumu attīstības tendence ir tikai veikt savas pamatdarbības un pretplūsmas integrāciju izmantot tikai tad, ja tas ir ekonomiski izdevīgi.

### 3. Piegādātāju spēks

Konkurētspējīgā vidē arī piegādātāji ir vērā ņemams spēks, jo arī tie ir spējīgi ietekmēt nozares rentabilitāti. Tas visbiežāk izpaužas šādos gadījumos: piegādājamā produkcija ir ļoti svarīga pircējiem, piegādātāji var atļauties augstākas nomaiņas izmaksas, tie ir vairāk koncentrēti nekā pircēji, un piegādātāji arī paši var ienākt tirgū plūsmas integrācijas procesa ietekmē.

**Produkcija, kas ir svarīga pircējam.** Ja piegādātājs nodrošina pircēju ar tam ļoti svarīgu precī, tad, risinot pārrunas, tas būs izdevīgākajā pozīcijā. Piemēram, pārtikas industrijā pārtikas pārstrādātājiem vajadzīga rafinēta ciete, ko pārdod dzirnavnieki. Tāpēc galvenajiem cietes piegādātājiem ir zināms spēks, slēdzot darījumus ar pārtikas pārstrādātājiem.

**Produkcija ar augstām nomaiņas izmaksām.** Ja pircējam būtu pārāk dārgi nomainīt vienu piegādātāju pret otru, tad, risinot pārrunas, piegādātāji atrastos izdevīgākajā pozīcijā. Piemēram, datoru programmnodrošinājuma nozarē uzņēmumam būtu pārāk dārgi pāriet no vienas sistēmas lietošanas uz otru un tādā veidā agrāk nodibinātie uzņēmumi, kas ir sākuši nodarboties ar programmnodrošinājuma piegādi, atrodas izdevīgākā pozīcijā nekā jaunizveidotie uzņēmumi.

**Augsta piegādātāju koncentrēšanās.** Kad piegādātāji ir daudz vairāk koncentrēti nekā pircēji, tie atradīsies izdevīgākā pozīcijā, nosakot cenu. Piemēram, medikamentu ražošanas nozarē ļoti neliels skaits uzņēmumu ražo viena veida vai klases medikamentus. Tādā veidā specializācija starp uzņēmumiem, ražojot dažādus medikamentu veidus, rada viņiem izdevīgāku pozīciju pārrunās ar ārstiem, vairumtirgotājiem un slimnīcām.

**Piegādātāja spēja ieiet nozarē, kuru tas apgādā.** Daži piegādātāji var radīt nopietnus draudus pircējiem, ienākot nozarē. Tā tiek saukta par plūsmas integrāciju. Piemēram, datoru mikroshēmu ražotāji var uzsākt personālo datoru ražošanu. To ienākšana personālo datoru tirgū samazinās šīs nozares ienesīgumu.

### 4. Jaunienācēju radītie draudi

Draudi, ka jauni uzņēmumi parādīsies nozarē, ir atkarīgi no tā, kādas un cik augstas ir nozares ieiešanas barjeras. Ieiešanas barjeras ir ekonomiskie spēki, kas palēnina vai kavē jaunu organizāciju ienākšanu nozarē. Visizplatītākās ieiešanas barjeras ir kapitāla nepieciešamība, ekonomija uz apjoma rēķina, preču diferencēšana, klientu piesaistīšanas izmaksas, preču zīmes identitāte, pieeja sadales kanāliem, likumdošana, valdības darbība un ierobežojumi.

**Kapitāla nepieciešamība.** Ja ieiešanai nozarē ir nepieciešams liels kapitāla apjoms, tā ir slēgta uzņēmumiem, kuriem trūkst līdzekļu. Ieiešanai nepieciešamā kapitāla izmaksas dažādās nozarēs var ievērojami atšķirties. Sākot darbību kravu vai pasažieru pārvadāšanas nozarē, izmaksas ir relatīvi zemas, jo galvenie izdevumi ir transporta līdzekļu līzings. Turpretī ķīmiskajā rūpniecībā darbības uzsākšanas izmaksas ir nesalīdzināmi augstākas.

**Ekonomija uz apjoma rēķina.** Tā attiecas uz vienas produkcijas vienības izmaksu sama - zināšanos, pieaugot ražošanas apjomam. Uzņēmumam, ienākot nozarē, ražošanas apjomi parasti ir mazi un pieaug tikai ar laiku, palielinoties tirgus daļai. Tāpēc sākumā šim uzņēmumam viena produkcijas vienība izmaksās vairāk nekā konkurentiem, kas šo produkciju ražo

lielākos apjomos. Dažās nozarēs tas ir ļoti svarīgi, piemēram, automobiļu vai pusvadītāju ražošanā.

**Produkcijas diferencēšana.** Tās ir preces fiziskas vai uztveres atšķirības, kas no klienta viedokļa padara precī īpašu vai pat unikālu. Uzņēmums, kas gadu gaitā ir pētījis savu klientu vēlmes un untumus, var izveidot produktu, kas vislabāk apmierina viņu iegribas. Produkcijas diferencēšana ir cieši saistīta ar klientu lojalitāti un var radīt ieešanas barjeras, jo klientu vēlme pirkt tieši konkrētās firmas preces var izrādīties ienācējiem nepārvarama. Viens šāda rakstura piemērs ir sporta apavi *Nike*.

**Klientu piesaistīšanas izmaksas.** Lai gūtu panākumus, jaunienācējiem ir jābūt spējīgiem pārliecināt klientus pirkt citu uzņēmumu produkcijas vietā jaunā uzņēmuma preces. Lai to izdarītu, pircējiem, iespējams, vajadzēs pārbaudīt jaunā uzņēmuma ražoto produkciju, apspriest jaunus pirkšanas līgumus un apmācīt personālu, kā rīkoties ar jaunajām vai modificētajām iekārtām. Mainot piegādātāju, pircējiem bieži vien rodas būtiskas finansiālās izmaksas, kā arī jāveic liels darba apjoms īsā laika periodā. Lai ieinteresētu pircēju šādā darbībā, piegādātājam ir jānodrošina tam būtiskas priekšrocības preces kvalitātē, maksājumu nosacījumos, atļaidēs vai apkalpošanas līmenī. Tas jaunienācējam var izmaksāt ļoti dārgi. Ja ar piegādātāja maiņu saistītās izmaksas ir pārāk augstas, pircēji nebūs gatavi nomainīt piegādātāju, un tieši tāpēc šādā veidā iekļūt nozarē ir diezgan sarežģīti. Progresīvais datoru programnodrošinājums ir viena no tām precēm, kuru iegādājoties jāreķinās ar augstām nomaiņas izmaksām. Programnodrošinājums ir ienesīgs bizness tiem dažiem uzņēmumiem, kas darbojas šajā industrijā.

**Preču zīmes identitāte.** Tā rada ieešanas barjeras nozarē, jo pircējam preču zīme asociējas ar precī vai pakalpojumu, kurš ir uzticams vai par kuru ir vērts maksāt attiecīgu cenu. Ienācēji nozarē bieži vien sastopas ar nopietnām grūtībām, veidojot savas preču zīmes identitāti. To nevar izveidot, neieguldot ilgākā laika periodā ievērojumus resursus. Piemēram, autorūpniecības nozarē preču zīme ir ļoti svarīga, un, ja kāds jaunienācējs mēģinās iekarot šīs nozares tirgus daļu, tas prasīs laiku un daudz līdzekļu.

**Pieceja izplatīšanas kanāliem.** Nespēja piekļūt preču izplatīšanas kanāliem jaunienācējiem rada nākamo barjeru. Nav nozīmes, cik laba ir prece, ja tā nevar tikt nolikta priekšā pircējam un ja tā nevar tikt pārdota. Daži jaunienācēji ienāk tirgū ar plaša apmēra veicināšanas kampaņu, veidojot savus sadales un tirdzniecības kanālus, tomēr šis veids ir pārāk dārgs un negarantē rezultātu.

**Likumdošana vai valdības darbība.** Plānveida ekonomikā konkurenti ir praktiski izslēgti no tirgus. Tas attiecas arī uz nacionalizētajām nozarēm. Virzība uz brīvo tirgus ekonomiku un privatizāciju nozīmē to, ka dažas nozares saskarsies ar konkurenci pirmo reizi. Ir svarīgi, kā valdība regulēs ekonomiku, kā piesaistīs ārējo kapitālu, kā aizsargās nacionālo tirgu un cik stabila būs tās politika.

**Represijas.** Dažās nozarēs represiju draudi pret jaunienācējiem no nozarē konkurējošo uzņēmumu puses ir ievērojami. Esošie uzņēmumi negrib pieļaut jaunu uzņēmumu parādīšanos nozarē un cenšas padarīt ienākšanu tirgū pārāk dārgu. Tādā veidā represiju draudi kļūst par barjeru ienākšanai nozarē. Ja nozarē ir tikai daži lieli uzņēmumi, tie var, piemēram, uz kādu laiku samazināt savu preču cenas, lai padarītu jaunienācēja darbību nerentablu un tādējādi izspiestu viņu no tās.

## 5. Aizstājēpreču rašanās draudi

Aizstājēpreču rašanās draudi ir piektais spēks, kas ietekmē nozares rentabilitāti. Šādu preču parādīšanās var notikt vairākos veidos. Tā var būt faktiskā vai iespējama viena produkcijas veida aizstāšana ar citu, piemēram, fakss un e-pasts aizstāj telefonu un vēstules. Jaunais

produkts var padarīt eksistējošo produktu par lieku, piemēram, elektroniskā rakstāmmašīna un dators ir aizstājuši rakstāmmašīnu. Aizstājēji var vienlaikus konkurēt dažādos patērētāju pastāvīgo izdevumu sektoros. Piemēram, itāļu restorāns un tajā gatavotie ēdieni var aizstāt ne tikai pārtiku, ko var nopirkt citos restorānos un supermārketos, bet tas var kalpot arī kā brīvā laika pavadīšanas vieta, tādējādi konkurējot arī ar kino un teātri. Aizstājējpreces neizmantošana arī ir aizstāšana – tas īpaši attiecas uz tabakas nozares izstrādājumiem.

Uzņēmumam ir svarīga potenciālo vai faktisko aizstājējpreču ietekme uz tā darbību. Aizstājējpreču pieejamība nosaka cenu griestus uzņēmuma precei, tādējādi padarot tirgu mazāk pievilcīgu. Analizējot aizstājējpreču draudus, būtiski ir šādi jautājumi.

- Vai aizstājējs rada draudus uzņēmuma precēm un pakalpojumiem?
- Cik viegli pircēji var pārorientēties uz aizstājēju pirkšanu? Parasti to nosaka laika un pārejas izmaksas, ar kurām saskaras pircējs, izdarot izvēli.
- Vai aizstāšanas risks var tikt samazināts, palielinot nomaiņas izmaksas? To var izdarīt, pievienojot papildu labumus precei vai pakalpojumam, kas atbilst klienta vajadzībām.

Kopš brīža, kad sākās personālo datoru masveida ražošana un izplatīšana, tie ir iekarojuši svarīgas pozīcijas birojos, laboratorijās, rūpnīcās un mājās. Pašreiz ir iespējams pārnēsāt personālo datoru (PD) portfeli vai pat kabatā. Varētu teikt, ka esam sasnieguši tādu informācijas tehnoloģijas fāzi, kad datoru lietošanā to darbības ātrums un jauda ir būtiski faktori. Mazumtirdzniecībā vai pasūtot pa pastu, ir iespējams iegādāties jebkura izmēra un konfigurācijas PD, sākot ar tādu, kas jānovieto uz galda, līdz tādām, ko var novietot uz plaukstas.

Jaunas paaudzes datori parādās tirdzniecībā aptuveni ik pēc diviem gadiem, piedāvājot lielāku darbības ātrumu un jaudu. Līdz ar ātrākiem PD parādās arī jauns programnodrošinājums, kas, izmantojot mūsdienīgas tehnoloģijas, ļaus atrisināt uzdevumus, kuru veikšana bija neiedomājama pirms pieciem gadiem. PD tagad var nosūtīt faksus, aprēķināt jūsu nodokļus, spēlēt videospēles, sastādīt datu tabulas un pasūtīt lidmašīnu biļetes, kā arī nosūtīt elektronisko pastu un nodrošināt interneta izmantošanu.

PD nozare ir uzskatāms piemērs tam, cik ātri biznesa vide var attīstīties un mainīties īsā laika periodā. Pastāv uzskats, ka pirmo reālo datoru izstrādāja *Xerox Corporation* 20. gs. 60. gados. Taču pirmās skaitļojamās mašīnas bija izstrādātas zinātnisku uzdevumu veikšanai un tās nebija tik ērti izmantojamas kā šodien. *Apple, IBM, Compaq* un citu firmu parādīšanās tirgū pacēla PD industriju līdz pašreizējam līmenim. Tieši *Intel* mikroprocesori un *Microsoft* un *Apple* programnodrošinājums bija tie faktori, kas radīja sprādzienu PD industrijā 80. gados.

PD nozari ietekmē vairāki faktori.

**Esošie konkurenti.** Sīva konkurence tirgū ir galvenais faktors, kurš ietekmē personālo datoru nozari. Sākotnēji tajā bija tikai daži konkurenti, taču tagad to ir tik daudz, ka ir relatīvi viegli ieiet nozarē un tikpat viegli iziet no tās. Līdz 1993. gadam pieciem lielākajiem ražotājiem – *IBM, Apple, Compaq, AST un Dell* piederēja tikai 48% no ASV datoru tirgus. Konkurences cīņa starp ražotājiem ir nežēlīga. To saasina dažu datoru ražotāju centieni pārvilināt pie sevis sāncensu labākos darbiniekus. Šai cīņai ir raksturīgi arī cenu kari.

**Konkurējošie standarti.** Pašreiz datoru nozarē ir divi standarti. Viens ir *Apple Computers*, kurš pazīstams kā *Macintosh* operāciju sistēma. Šis standarts ir sevišķi draudzīgs lietotājiem, tā pamatā ir patentēts programnodrošinājums, ko nevar izmantot citās operāciju sistēmās. *Apple* PD tiek lietotas mikroshēmas, ko ražo *Motorola*. Ilgu laiku

*Macintosh* spēja pārdot PD par augstāku cenu nekā konkurenti, taču tā izteiktā atšķirība ļāva iekarot tikai 13% no kopējā ASV datoru tirgus.

Otrs standarts ir *IBM*. Šie PD izmanto *Microsoft* operāciju sistēmu un arī uz *Windows* bāzētu sistēmu, kas piedāvā plašu programmatūras lietojuma spektru. Šie datori ir pazīstami kā "salāgojami ar *IBM*", jo tieši *IBM* kompānija pirmā sāka izmantot *Microsoft* operāciju sistēmu. *IBM* standartam sasniedzot pieņemamu kvalitātes līmeni, *Microsoft* DOS operāciju sistēma kļuva par dominējošo PD tirgū. Pretēji *Apple Microsoft* neliedza sava produkta licenci nevienam datoru ražotājam, kurš bija ar mieru par to maksāt nelielu autora tiesību atlīdzību. Tas piesaistīja tirgum lielu skaitu jaunu ienācēju, kas vēlējas gūt peļņu. Šī iespēja radās, jo *IBM* salāgojamie datori sāka dominēt un pašreiz ir iekarojuši 80% no tirgus.

**Liels skaits izplatītāju.** PD ir iespējams nopirkt gandrīz jebkur, pat pasūtot to pa telefonu. *Dell Computer*, starp citu, ienāca tirgū, piedāvājot iegādāties datorus pa telefonu.

**Potenciālie ienācēji.** Vienkārša ražošana un zemās ieešanas barjeras atvieglo ieešanu nozarē. PD ir viegli ražot, jo vairums no tā komponentiem ir vienkārši uzstādāmi un lietojami. Dažos visaugstākās kvalitātes datoros izmanto speciālus komponentus, bet vidējās kvalitātes ar *IBM* salāgojamā personālā datorā izmanto tikai mikroprocesoru, datu nesējus datu uzglabāšanai, tastatūru un monitoru. PD ražošana ir kļuvusi līdzīga portatīvo radiouztvērēju ražošanai, jo atsevišķi komponenti ir viegli saliekami kopā. Jaunas firmas nepārtraukti ienāk tirgū un, piedāvājot zemākas cenas, atņem tirgus daļu esošajām firmām. Industrijā ir iespējams samazināt izmaksas, palielinot apjomu, taču šī iespēja nav sevišķi liela. Datoru salikšana uz konveijera ir vienkārša un lēta, to izgatavošanā un izplatīšanā tiek lietotas tikai dažas patentētas tehnoloģijas. Pretestību ieešanai nozarē nosaka spēja izplatīt PD un firmas zīme.

**Pircēji.** Tā kā ir simtiem datoru piegādātāju, pircējiem ir lielas izvēles iespējas atkarībā no vēlamās kvalitātes un cenas līmeņa. Līdz 1990. gadam galvenie pircēji bija lielās un mazās firmas, kas meklēja iespējas uzlabot savu produktivitāti, taču deviņdesmito gadu vidū sāka dominēt pircēji, kuri izmantoja PD mājās. Neskatoties uz to, kā dators tiek lietots, pircēji kļūst arvien izglītotāki un prasīgāki. Tā kā vairumam datoru ir līdzīgs kvalitātes standarts, tad to konkurētspēju nosaka galvenokārt cena. Pircējs pamatoti uzskata, ka cenai laika gaitā jāsamazinās.

Svarīgs faktors, kas kādu laiku sadalīja tirgu, ir operāciju sistēmu nesavietojamība. Taču pēdējā laikā arī šī barjera ir pārvarēta un ar interneta starpniecību ir iespējams pārsūtīt failus, kas veidoti jebkurā standartā. Tas, ka daži pircēji ir ļoti zinoši, nozīmē, ka tie izvēlēsies datoru, ņemot vērā ne tikai cenu. Viņi vēlas izcilu servisu un rūpes par tiem un tātad labprātāk pērk datoru no labi zināmiem izplatītājiem. Dažiem ražotājiem savukārt paveras iespējas iekarot svarīgas tirgus nišas, kurās pircējiem ir svarīgi papildu labumi un tie ir gatavi par to maksāt.

**Piegādātāji.** Vissvarīgākais tirgus piegādātājs ir mikroshēmu ražotājs. Mikroprocesors un atmiņas mikroshēmas ir datora sirds. Lielie mikroprocesoru ražotāji ir *Intel*, *Motorola*, *AT & T*, *NEC* un *Toshiba*, bez tam ir bezgala daudz mazāku pusvadītāju ražotāju. Daži no elektronikas nozares gigantiem piegādā svarīgus komponentus, taču paši nekonkurē PD tirgū.

Datu nesējus, monitorus un printerus piegādā citi ražotāji, piemēram, *Seagate*, *Quantum* un *Hewlett Packard*. Šo ražotāju daļa PD tirgū nav liela. PD komponentu piegādātāji ir lielas un spēcīgas firmas un tās ir spējīgas ienākt tirgū, ja tām būs jāpieņem tāds lēmums.

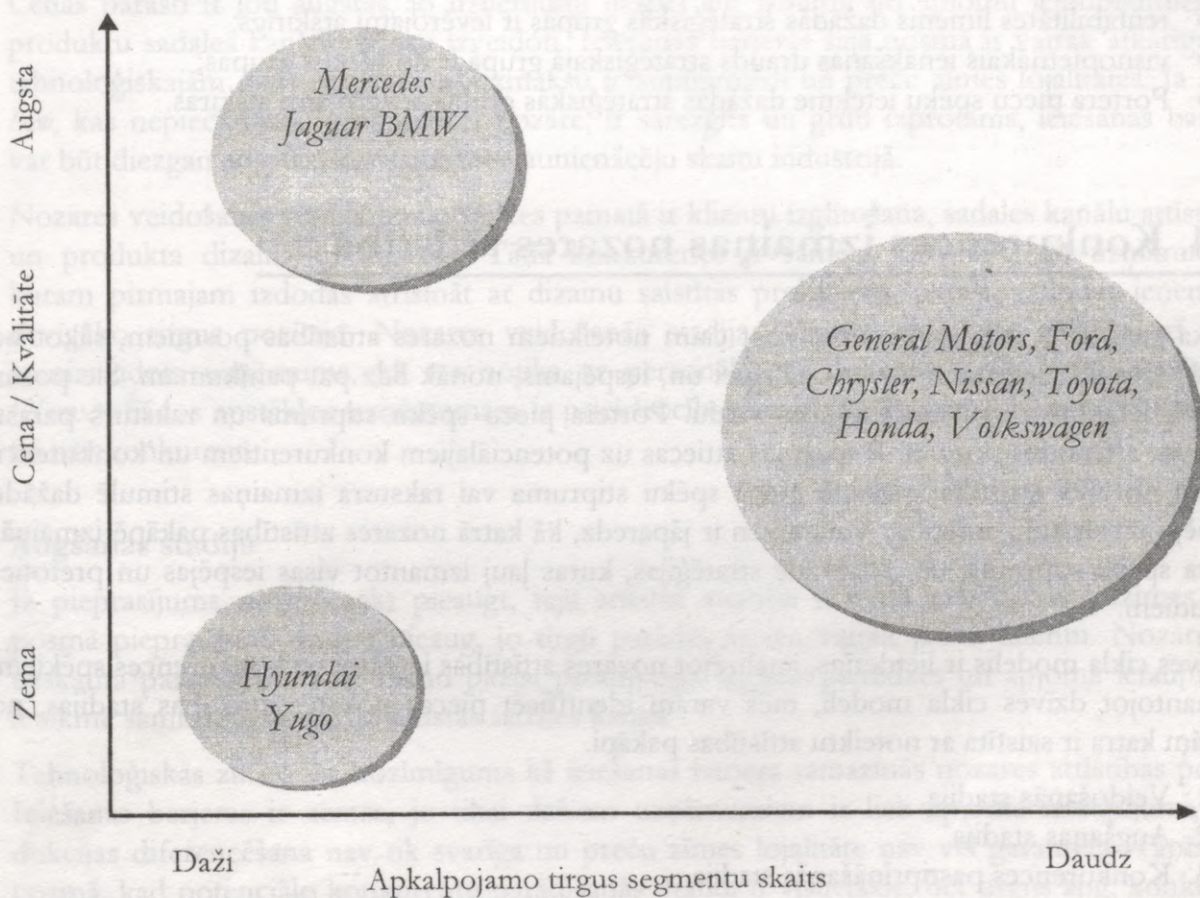
**Aizstājēji.** Pašreiz ir tikai daži PD aizstājēji, taču pastāv iespēja, ka jauni produkti un tehnoloģijas izmainīs industriju. Šobrīd var novērot portatīvo datoru pieplūdumu tirgū.

Tie ir daudz mazāki, izskatīgāki un dažreiz arī ērtāki nekā galda datori. Dārgās darba stacijas ar jaudīgām mikroshēmām aizstāj PD zinātniskās pētniecības laboratorijās.

### 3.3. Stratēģiskās grupas nozarē

Līdz šim tika aprakstīti spēki, kas ietekmē nozares pelnītspēju. Šajā sadaļā tiks runāts par to, kā atsevišķa uzņēmuma pelnītspēju ietekmē visas nozares darbība. Lai izveidotu efektīvas konkurētspējīgās stratēģijas, vadītājiem ir jāsaprot, kā paša uzņēmuma stratēģiskā pozīcija ietekmē pelnītspējas veidošanu visas nozares ietvaros. Pat tad, ja uzņēmumi vienas nozares ietvaros saskarsies ar vienādu ietekmi no pircēju, piegādātāju un aizstājēju puses, praksē uz šiem spēkiem tie var reaģēt dažādi un to stratēģijas var atšķirties. Uzņēmumi var atšķirties ar produkcijas kvalitāti, lietoto tehnoloģijas veidu, izmantotajiem sadales kanāliem, kā arī ar saviem pircējiem. Uzņēmumi reaģē uz vides spēkiem atbilstoši to individuālajām stratēģiskajām pozīcijām un lietotajām konkurētspējīgām stratēģijām.

Nosaukums *Stratēģiskās grupas* attiecas uz uzņēmumu grupām, kas izmanto līdzīgas stratēģijas, reaģējot uz vides ietekmi nozares ietvaros. Vadītājiem ir ērtāk sadalīt uzņēmumus nozares ietvaros atsevišķās stratēģiskajās grupās. Tad viņi var mācīties no citiem grupas uzņēmumiem un, iespējams, labāk saredzēt spēkus, kuri ietekmē pašu uzņēmumus.



3.3. attēls. Stratēģiskās grupas automobiļu industrijā

3.3. attēlā ir parādītas stratēģiskās grupas automobiļu nozarē. Tās ir izveidotas, izmantojot šādus faktorus – cena/kvalitāte un apkalpojamo segmentu skaits. Veidojot stratēģiskās grupas, ir jāizvēlas attiecīgai nozarei būtiski faktori.

Stratēģiskās grupas parāda saistību starp visas nozares darbību un atsevišķa nozares uzņēmuma darbību. Stratēģisko grupu analīze ļauj vadītājiem izvērtēt, kā uzņēmumi ar līdzīgu raksturojumu vienā stratēģiskajā grupā var izmantot stratēģijas, kas ir neraksturīgas citās stratēģiskās grupas uzņēmumiem. Stratēģisko grupu analīze palīdz vadītājiem izprast viņu pašu uzņēmuma stratēģisko pozīciju un darbību salīdzinājumā ar konkurentiem.

Nozare var sastāvēt no vairākām stratēģiskajām grupām. Uzņēmumiem vienas stratēģiskās grupas ietvaros var būt dažādas raksturīgās pazīmes un vadītājam jāizvēlas tās, kuras visvairāk attiecas uz viņa uzņēmuma darbību. Panākumi izvēlē ir atkarīgi no klienta un konkurenta zināšanām.

Stratēģisko grupu izvērtēšana ir efektīva, analizējot katra uzņēmuma konkurētspēju nozares ietvaros. Konkurence starp uzņēmumiem grupas ietvaros, kur tie ir ļoti līdzīgi citam, ir intensīvāka nekā starp uzņēmumiem no dažādām grupām. Uzņēmumi stratēģiskajās grupās lieto līdzīgas stratēģijas un apkalpo līdzīgas klientu grupas.

Stratēģiskās grupas laika gaitā var mainīties. Uzņēmumu vadītājiem ir nepārtraukti jāseko izmaiņām citu uzņēmumu stratēģijās. Uzņēmumu skaits stratēģiskajās grupās un to veids var mainīties. Daži uzņēmumi centīsies uzlabot savas produkcijas kvalitāti, tādējādi pārejot uz citu stratēģisko grupu, bet citi uzņēmumi savukārt centīsies izveidot jaunu stratēģisko grupu.

Vadītājiem ir rūpīgi jāizvērtē stratēģiskās grupas industrijā un mobilitāte starp tām šādu iemeslu dēļ:

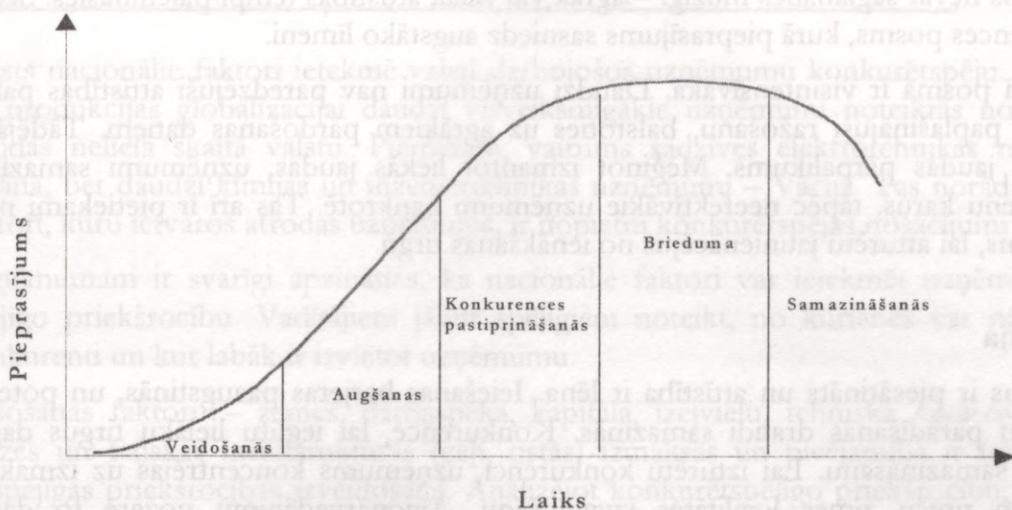
- rentabilitātes līmenis dažādās stratēģiskās grupās ir ievērojami atšķirīgs;
- visnopietnākais ienākšanas drauds stratēģiskajā grupā ir no blakus grupas;
- Portera piecu spēku ietekme dažādās stratēģiskās grupās ievērojami atšķiras.

### 3.4. Konkurences izmaiņas nozares attīstībā

Laika gaitā liela daļa uzņēmumu iziet cauri noteiktiem nozares attīstības posmiem, sākot no izaugsmes līdz augstai attīstības pakāpei un, iespējams, nonāk līdz pat panīkumam. Šie posmi dažādi ietekmē katru konkurences veidu. Portera piecu spēku stiprums un raksturs parasti mainās, attīstoties nozarei. It īpaši tas attiecas uz potenciālajiem konkurentiem un konkurenci. Katrā nozares attīstības pakāpē piecu spēku stipruma vai rakstura izmaiņas stimulē dažādu iespēju un draudu attīstību. Vadītājiem ir jāparedz, kā katrā nozares attīstības pakāpē izmainās katra spēka stiprums, un jāformulē stratēģijas, kuras ļauj izmantot visas iespējas un pretoties draudiem.

Dzīves cikla modelis ir lietderīgs, analizējot nozares attīstības ietekmi uz konkurences spēkiem. Izmantojot dzīves cikla modeli, mēs varam identificēt piecas nozares attīstības stadijas, no kurām katra ir saistīta ar noteiktu attīstības pakāpi.

1. Veidošanās stadija.
2. Augšanas stadija.
3. Konkurences pastiprināšanās stadija.
4. Brieduma stadija.
5. Samazināšanās stadija.



### 3.4. attēls. Nozares dzīves cikla posmi

#### Veidošanās stadija

Šādā stadijā ir nozare savas attīstības sākumā. Izaugsme ir lēna, jo pircēji nepazīst produkciju. Cenas parasti ir ļoti augstas, jo uzņēmumi nespēj gūt labumu no apjomu ietaupījumiem un produktu sadales kanāli vēl nav izveidoti. Ieiešanas barjeras šajā posmā ir vairāk atkarīgas no tehnoloģiskajām *know-how* nekā no izmaksu ietaupījumiem un preču zīmes lojalitātes. Ja *know-how*, kas nepieciešams konkurencei nozarē, ir sarežģīts un grūti izprotams, ieiešanas barjeras var būt diezgan augstas, kas samazina jaunienācēju skaitu industrijā.

Nozares veidošanās stadijā konkurences pamatā ir klientu izglītošana, sadales kanālu attīstīšana un produkta dizaina uzlabošana. Tāda konkurence ir samērā intensīva, un uzņēmumam, kuram pirmajam izdodas atrisināt ar dizainu saistītās problēmas, parasti izdodas ieņemt izdevīgāko tirgus pozīciju. Nozares veidošanās stadijas sākumposmu var noteikt arī viens jaunizveidots uzņēmums, kā tas notika ar personālajiem datoriem (*Apple*) un kopētājiem (*Xerox*). Šādos apstākļos uzņēmumam ir priekšrocības ievērojamas tirgus daļas iekarošanai, jo tai nav konkurentu.

#### Augšanas stadija

Ja pieprasījums nozarē sākt pieaugt, tajā attīstās augošai nozarei raksturīgās pazīmes. Šajā posmā pieprasījums strauji pieaug, jo tirgū parādās arvien vairāk jaunu klientu. Nozare tiek uzskatīta par augošu, kad klienti pazīst produkciju, iegūtās pieredzes un apjoma ietaupījumu ietekmē samazinās cenas un attīstās sadales kanāli.

Tehnoloģiskās zināšanas nozīmīgums kā ieiešanas barjera samazinās nozares attīstības posmā. Ieiešanas barjeras ir zemas, jo tikai dažiem uzņēmumiem ir lieli apjoma ietaupījumi, produkcijas diferencēšana nav tik svarīga un preču zīmes lojalitāte nav vēl garantēta. Tāpēc šajā posmā, kad potenciālo konkurentu parādīšanās draudi ir vislielākie, bet tirgus aug, konkurenti var ienākt tirgū bez lielām grūtībām.

Nobeigumā ir jāpiemin, ka konkurence šajā posmā ir visai neliela. Straujš pieprasījuma pieaugums ļauj uzņēmumam palielināt savus ienākumus, neatņemot konkurentiem to tirgus daļas. Stratēģiski gudri uzņēmumi izmantos augšanas posma relatīvi labvēlīgo vidi, lai sagatavotos intensīvai konkurencei nākamajā posmā.

### Konkurences pastiprināšanās stadija

Straujš pieaugums nevar saglabāties mūžīgi – agrāk vai vēlāk attīstības tempi palēnināsies. Šis ir nozares konkurences posms, kurā pieprasījums sasniedz augstāko līmeni.

Konkurence šajā posmā ir visintensīvākā. Daudzi uzņēmumi nav paredzējuši attīstības palēnināšanos un ir paplašinājuši ražošanu, balstoties uz agrākiem pārdošanas datiem. Tādējādi rodas ražošanas jaudas pārpalikums. Mēģinot izmantot liekās jaudas, uzņēmumi samazina cenas, izraisot cenu karus, tāpēc neefektīvākie uzņēmumi bankrotē. Tas arī ir pietiekami nopietns brīdinājums, lai atturētu jaunienācējus no ienākšanas tirgū.

### Brieduma stadija

Šajā posmā tirgus ir piesātināts un attīstība ir lēna. Ieiešanas barjeras paaugstinās, un potenciālo konkurentu parādīšanās draudi samazinās. Konkurence, lai iegūtu lielāku tirgus daļu, balstās uz cenu samazināšanu. Lai izturētu konkurenci, uzņēmums koncentrējas uz izmaksu samazināšanu un preču zīmes lojalitātes izveidošanu. Aviopārvadājumu nozarē to dara, ieviešot lojalitātes kartes un piedāvājot īpašas programmas tiem pasažieriem, kas bieži veic lidojumus. Uzņēmumiem, kuri sasniedz brieduma stadiju, ir preču zīmes lojalitāte un zemas saimnieciskās izmaksas. Tā kā šie divi ir ieiešanas barjeras faktori, jaunu konkurentu parādīšanās draudi ir mazi. Tāpēc esošajiem uzņēmumiem ir iespējas paaugstināt cenas un peļņu.

Uzņēmumi šajā posmā bieži vien apvienojas un izveido oligopolu nozari (neliels skaits lielu uzņēmumu). Šajā situācijā uzņēmumi saprot savstarpējo atkarību un cenšas izvairīties no cenu kariem. Stabils pieprasījums dod tiem iespēju noteikt cenas. Uzņēmumu mērķis ir samazināt konkurenci nozarē. Palaikam tautsaimniecības kritumu ietekmē pieprasījums samazinās, un, tā kā uzņēmumi cīnās par savas tirgus daļas saglabāšanu, var izcelties cenu karš. Laika gaitā viss atkal nostājas savās vietās. Šī periodiskā svārstīšanās ir brieduma stadijas tirgus pazīme.

### Samazināšanās stadija

Nozares samazināšanās stadijā pieprasījums dažādu iemeslu dēļ samazinās: tehnoloģiskā aizstāšana (fakss un e-pasts aizstāj telefonu un vēstules), sociālās izmaiņas (lielāka uzmanības pievēršana veselībai samazina tabakas nozares ienākumus), demogrāfiskās izmaiņas (dzimušo skaita samazināšanās ietekmē bērnu preču ražotāju ienākumus) un starptautiskā konkurence (Dienvidāzijas tekstilizstrādājumu zemās izmaksas ietekmē Lielbritānijas tekstilizstrādājumu cenas). Konkurences līmenis starp uzņēmumiem samazināšanās stadijā parasti pieaug, it īpaši tad, ja iziešanas barjeras ir augstas. Galvenā problēma, ko rada pieprasījuma samazināšanās, ir jaudas pārpalikums nozarē. Mēģinot izmantot jaudas pārpalikumus, uzņēmumi samazina cenas, kas izraisa intensīvu cenu konkurenci. Iziešanas barjerām ir liela loma, realizējot jaudas pārpalikumus. Jo lielākas ir iziešanas barjeras, jo grūtāk ir uzņēmumam samazināt jaudu un jo lielāki ir cenu kara izcelšanās draudi.

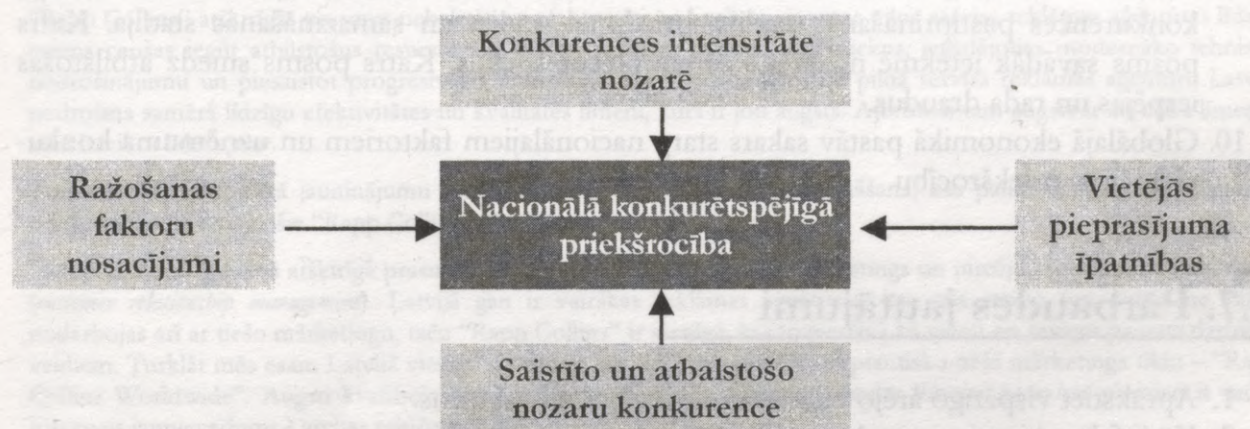
### 3.5. Nacionālā konkurētspējīgā priekšrocība

Valsts nacionālie faktori ietekmē valstī darbojošos uzņēmumu konkurētspēju. Par spīti tirgus un produkcijas globalizācijai daudzi visveiksmīgākie uzņēmumi noteiktās nozarēs joprojām atrodas nelielā skaitā valstu. Piemēram, vairums sadzīves elektrotehnikas ražotāju atrodas Japānā, bet daudzi ķīmijas un inženiertehnikas uzņēmumi – Vācijā. Tas norāda, ka nacionālie faktori, kuru ietvaros atrodas uzņēmums, ir nopietni konkurētspējas nosacījumi globālajā tirgū.

Uzņēmumam ir svarīgi apzināties, ka nacionālie faktori var ietekmēt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Vadītājiem jābūt spējīgiem noteikt, no kurienes var nākt nopietnākie konkurenti un kur labāk ir izvietot uzņēmumu.

Ražošanas faktoru – zemes, darbaspēka, kapitāla, izejvielu, tehniskā *know-how*, vadības pieredzes un fiziskās infrastruktūras (ceļi, ostas) izmaksas un pieejamība ir noteicoša konkurētspējīgas priekšrocības izveidošanā. Analizējot konkurētspējīgo priekšrocību, Maikls Porters identificēja arī citus nacionālā konteksta elementus, kuriem arī ir būtiska loma konkurētspējīgas priekšrocības izveidošanā. Viņš konstatēja, ka valsts spēju konkurēt dažādās nozarēs nosaka četri galvenie faktori [94].

1. Valstī ir pareiza ražošanas faktoru kombinācija, lai atbalstītu doto nozari.
2. Intensīva konkurence starp vietējiem uzņēmumiem dotajā nozarē palielina to efektivitāti.
3. Stingri vietējā pieprasījuma nosacījumi veicina vietējās nozares attīstību, un patērētāji liek uzņēmumiem strādāt efektīvāk.
4. Atbalstošās nozares arī konkurē globāli, tādējādi piedāvājot vietējiem uzņēmumiem zemu izmaksu un augstas kvalitātes izejvielas.



#### 3.5. attēls. Nacionālās konkurētspējīgās priekšrocības faktori

Nobeigumā varētu minēt, ka svarīga ir arī uzņēmuma atrašanās vieta. Daudziem uzņēmumiem tieši šī iemesla dēļ ir filiāles ārzemēs, piemēram, ASV finansu institūcijām daļa operāciju notiek Londonā, jo Londona ir starptautisko finansu centrs. Starptautiskie tekstilražotāji darbojas Itālijā, lai sekotu un izmantotu Itālijas tekstilrūpniecības *know-how*. Uzņēmumi cenšas izveidot konkurētspējīgās priekšrocības, veicot svarīgas darbības stratēģiski optimālā vietā, kā tas izriet no Portera piedāvātā modeļa.

### 3.6. Kopsavilkums

Šajā nodaļā tika aplūkota metodika, kuru vadītāji var izmantot, analizējot uzņēmuma ārējo vidi, kas dod iespēju noteikt iespējas un draudus.

1. Ārējās vides analīze ir ļoti svarīga uzņēmumam, lai noteiktu iespējas un draudus. Ārējo vidi var iedalīt divos līmeņos: vispārīgā ārējā vide un specifiskā nozares līmeņa konkurences vide.
2. Vispārīgā vide nosaka tos faktorus, kuri ietekmē visus uzņēmumus. Tie ir demogrāfiskie faktori, politiskie faktori, sociālie un kultūras faktori, makroekonomiskie faktori, tehnoloģiskā attīstība un globalizācija.
3. Konkurences vide nosaka tos spēkus un faktorus, kuri raksturo nozares specifiskos apstākļus, kādos uzņēmums konkurē. Šiem spēkiem parasti ir tieša ietekme uz uzņēmumu nozarē.
4. Portera piecu spēku modelis nosaka galvenos faktorus, kas ietekmē nozares pievilcību. Šie spēki ir jaunienācēju draudi nozarē, klientu spēks, piegādātāju spēks, konkurences intensitāte un aizstājēju draudi.
5. Nozares pievilcību nosaka potenciālā peļnītspēja un konkurence tajā. Pievilcīga nozare ir tā, kurā pastāv augsta rentabilitāte. Nepievilcīga nozare ir tā, kurā ir maz iespēju gūt peļņu.
6. Stratēģiskās grupas sastāv no uzņēmumiem, kas izmanto līdzīgas stratēģijas.
7. Stratēģisko grupu analīze palīdz vadītājiem izstrādāt konkurētspējīgas stratēģijas.
8. Konkurence ir intensīvāka starp vienas stratēģiskās grupas uzņēmumiem nekā starp stratēģiskajām grupām.
9. Nozare iziet cauri dažādām dzīves cikla stadijām: veidošanās stadija, attīstības stadija, konkurences pastiprināšanās stadija, brieduma stadija un samazināšanās stadija. Katrs posms savādāk ietekmē nozares Portera piecus spēkus. Katrs posms sniedz atbilstošas iespējas un rada draudus.
10. Globālajā ekonomikā pastāv sakars starp nacionālajiem faktoriem un uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību.

### 3.7. Pārbaudes jautājumi

1. Aprakstiet vispārīgo ārējo vidi valstī, analizējot tās faktorus.
2. Kādi faktori izraisa cenu karus nozarē?
3. Nosakiet stratēģiskās grupas, kas veido personālo datoru nozari.
4. Paskaidrojiet, kā Portera piecu spēku mijiedarbība ietekmē personālo datoru nozares struktūru un pievilcību.

# 4 • nodaļa

## Iekšējās vides analīze: resursi, spējas un prasmes



**Alda Staprāns Mednis** – SIA “Rapp Collins Latvia” (RCL) izpilddirektore.

Dzimusi 1965. gadā. 1997. gadā ieguvusi maģistra grādu biznesa vadībā Rīgas Biznesa institūtā, 1990. gadā – bakalaura grādu sabiedriskās zinātnēs Kalifornijas universitātē Berklejā. Reklāmas nozarē strādā kopš 1995. gada. Kopš 1999. gada “Rapp Collins” Latvijas biroja izpilddirektore

“Rapp Collins Worldwide” dibināts 1965. gadā Ņujorkā. Tā misija ir palīdzēt saviem klientiem iegūt un noturēt peļņu nesošas attiecības ar saviem esošiem un potenciāliem pircējiem. “Rapp Collins Latvija” dibināts 1999. gada februārī kā pirmais starptautiskā tīkla “Rapp Collins Worldwide” birojs Austrumu un Centrālajā Eiropā. “Rapp Collins Worldwide” ietilpst “Omnicom” Komunikāciju grupā, kas ir pasaulē lielākā mārketinga pakalpojumu un pircēju attiecību aģentūra.

### Kādas ir “Rapp Collins” atšķirīgās prasmes?

“Rapp Collins” Latvijā pozicionē sevi kā pilna servisa reklāmas aģentūru ar pastiprinātu tiešā mārketinga specializāciju. Kas ļauj mums būt starp līderiem un sekmīgi piedāvāt savas augstās spējas, resursus un prasmes?

“Rapp Collins” atšķirīgās prasmes nebalstās uz efektivitāti un kvalitāti, jo visas pilna servisa reklāmas aģentūras līdzīgi mums cenšas iegūt atbilstošus resursus un spējas, vervējot labākos darbiniekus, iegādājoties modernāko tehnisko nodrošinājumu un piesaistot progresīvāko *know-how*. Līdz ar to lielākā daļa pilna servisa reklāmas aģentūru Latvijā nodrošina samērā līdzīgu efektivitātes un kvalitātes līmeni, kurš ir ļoti augsts. Atbilstoši tam augsts ir arī cenu līmenis, taču izteiktu līderu nav.

Turpretī tādi faktori kā jauninājumu ieviešana un klientu prasību apmierināšana, kas palīdz radīt konkurētspējīgu priekšrocību, ir noteicošie “Rapp Collins” “veiksmes formulā”.

“Rapp Collins” galvenā atšķirīgā prasme ir mūsu specializācija – tiešais mārketinga un pircēju attiecību menedžments (*customer relationship management*). Latvijā gan ir vairākas reklāmas aģentūras, kas cita starpā (un nebūt ne slikti) nodarbojas arī ar tiešo mārketingu, taču “Rapp Collins” ir vienīgā, kas to piedāvā kā vienu no saviem pamata darbības veidiem. Turklāt mēs esam Latvijā vienīgā aģentūra, kas šeit pārstāv lielu starptautisku tiešā mārketinga tīklu – “Rapp Collins Worldwide”. Augsti kvalificēti tiešā mārketinga pakalpojumi ar pasaules līmeņa *know-how* piesaisti ir mūsu galvenais jaunievedums Latvijas reklāmas tirgū.

Kāpēc tas nodrošina mums panākumus? Tāpēc, ka tiešais mārketinga jeb tā sauktā *one-to-one* komunikācija patlaban pasaulē (un arvien vairāk arī Latvijā) tiek atzīta par progresīvāko komunikāciju veidu. Tiešais mārketinga ieņem arvien noteicošākas pozīcijas daudzu pasaules kompāniju un arī mūsu klientu mārketinga budžetos, izspiežot citus mārketinga komunikāciju veidus, tai skaitā tradicionālo reklāmu.

“Rapp Collins” priekšrocība ir mūsu (pasaulē lielākā) tīkla pieredze, zināšanas un “aizmugure”. Tas ļauj mums sniegt *one-to-one* komunikāciju pakalpojumus operatīvāk, pārlicenošāk un lētāk. Vienā vārdā – labāk. Tā būs tīkmēr, kamēr būsīm savā tirgū unikāli. Taču, ņemot vērā Baltijas tirgus izmērus un kapacitāti, nekas neliecina, ka paredzamā nākotnē uz šejieni ar nopietniem nodomiem nāks vēl kāds mums līdzvērtīgs pasaules tiešā mārketinga “valis”.

Mēs klientu vajadzības un savas iespējas tās apmierināt skatām kompleksi, lielu nozīmi savās izstrādātajās komunikāciju stratēģijās piešķirot tiešajam mārketingam un pircēju attiecību veidošanai. Mēs cenšamies veikt visaptverošu klienta vajadzību analīzi un darbības stratēģijas izstrādi pasaules standartu līmenī, un tam sekojošu kā radošā, tā tehniskā ziņā tikpat kvalitatīvu izpildījumu. Mūsu spēks ir spēja aptvert gan tradicionālos medijus, gan “jaunos” mārketinga komunikāciju paņēmienus.

Ne mazāk nozīmīgi ir arī tas, ka “Rapp Collins Latvija” ir salīdzinoši maza un jauna aģentūra. Mūsu pieeja un uzskati ir progresīvi, prāts nav iesūnojis un rīcība ir operatīva un elastīga. Klientiem tas patīk.

## Ievads

Iepriekšējā nodaļā tika uzsvērtā nepieciešamība saskaņot uzņēmuma stratēģiju ar vidi, kurā uzņēmums darbojas. Tomēr tikai ārējās vides analīzes rezultātu izmantošana stratēģijas izstrādāšanas procesā nedod atbildi uz jautājumu, kāpēc vienas nozares ietvaros daži uzņēmumi darbojas veiksmīgāk nekā citi. Šajā nodaļā tiks izvērtēta uzņēmumu iekšējā vide, kas nosaka to konkurētspējīgo priekšrocību radīšanas iespējas un struktūru.

Ja uzņēmuma peļņa ir lielāka nekā vidējā peļņa nozarē, tad var uzskatīt, ka tam ir kāda konkurētspējīga priekšrocība, kas nodrošina šādu iespēju. Lai radītu konkurētspējīgu priekšrocību, uzņēmuma izmaksām ir jābūt zemākām nekā konkurentiem vai arī uzņēmumam jābūt spējīgam padarīt atšķirīgu savu produkciju. Tiek uzskatīts: lai sasniegtu zemākas izmaksas vai diferencētu savu produkciju, uzņēmumam ir jābūt pārākam par konkurentiem efektivitātē, kvalitātē, jauninājumu ieviešanā vai klientu prasību apmierināšanā.

Nodaļā tiek aplūkota atšķirīgo prasmju, resursu un spēju loma konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā. Tiek uzskatīts, ka uzņēmuma atšķirīgās prasmes cēloņi var būt divi viens otru papildinoši faktori – resursi un spējas. Uzņēmuma resursu un spēju raksturs nosaka tā atšķirīgo prasmi.

Kad uzņēmums ir radījis konkurētspējīgu priekšrocību, tad svarīgi ir to saglabāt pēc iespējas ilgāk. Konkurētspējīgas priekšrocības ilgtspēju nosaka tās atdarināšanas barjeru augstums, konkurentu iespējas un nozares attīstības dinamika.

Nodaļas nobeigumā ir aplūkota tāda stratēģiskās analīzes metode kā vērtību ķēde, kas sadala uzņēmuma kopējo darbību atsevišķas sastāvdaļās. Vērtību ķēdes metode dod iespēju izvērtēt atsevišķi katras uzņēmuma darbības izmaksas un pievienoto vērtību. Katra ķēdes posma individuāla izvērtēšana parāda iespējas atšķirīgās prasmes radīšanai, kas savukārt ir pamats konkurētspējīgai priekšrocībai. Vērtību ķēdes analīze parāda arī, kā ir savstarpēji saistītas uzņēmuma darbības un kā var uzlabot to savstarpējās saites un vērtību ķēdes struktūru, lai stiprinātu konkurētspējīgo priekšrocību.

### 4.1. Konkurētspējīgas priekšrocības pamats

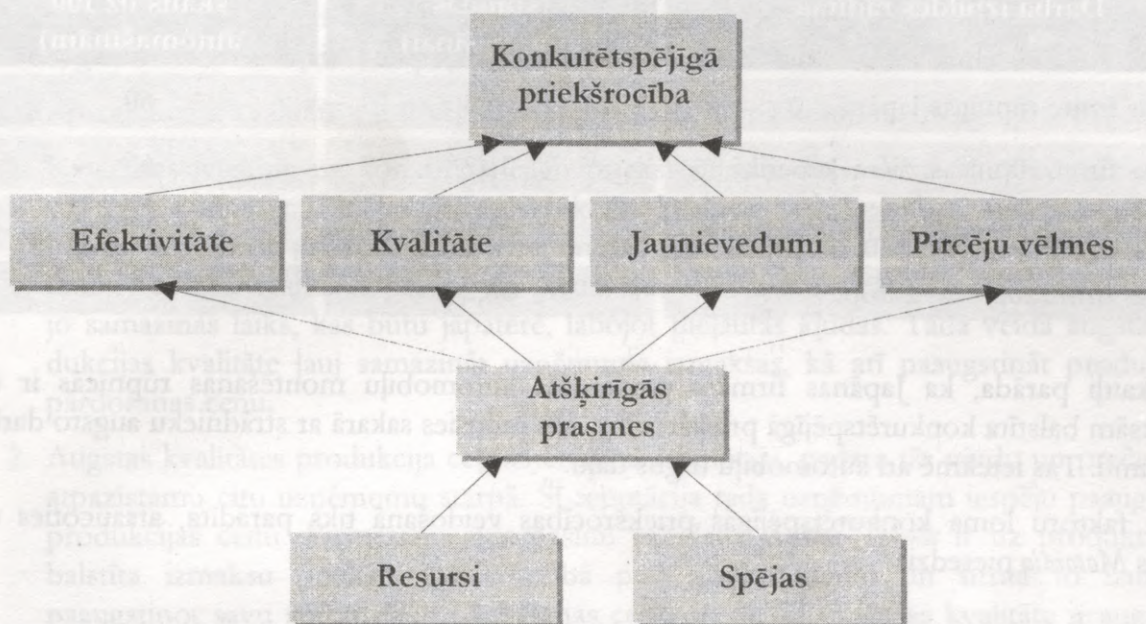
Kad uzņēmuma peļņas līmenis ir augstāks par vidējo līmeni nozarē, kurā uzņēmums darbojas, tiek uzskatīts, ka tā ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Peļņas vai zaudējuma aprēķinā absolūto peļņas lielumu var ietekmēt grāmatvedības īpatnības. Labākais veids, kā salīdzināt peļņu, ir novērtēt rentabilitāti (*ROS*-return on sales), aktīvu atdevi (*ROA*-return on assets) vai bruto peļņas rezervi (kas tiek aprēķināta, atskaitot kopējās izmaksas no kopējiem ieņēmumiem un rezultātu dalot ar kopējām izmaksām).

Lai uzņēmuma peļņa būtu lielāka par vidējo peļņu dotajā nozarē, jāizpildās vienam no trim nosacījumiem.

1. Uzņēmuma vienas preces vienības cenai jābūt augstākai nekā vidējā līmeņa uzņēmumā un tā vienas vienības izmaksām jābūt ekvivalentām vidējā līmeņa uzņēmuma izmaksām.
2. Uzņēmuma vienības izmaksām jābūt zemākām nekā vidējā līmeņa uzņēmumā un tā vienas vienības cenai jābūt ekvivalentai vidējā līmeņa uzņēmuma cenām.
3. Uzņēmuma preces cenai jābūt augstākai par vidējo nozarē un izmaksām zemākām nekā vidējā līmeņa uzņēmumā.

Tādēļ, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, uzņēmumam jābūt vai nu zemākām izmaksām nekā konkurentiem, vai arī tam kaut kādā veidā jāizceļ sava produkcija, lai varētu pieprasīt augstākas cenas. Var arī veikt abus pasākumus – nodrošināt zemākas izmaksas un panākt, lai klienti maksā augstāku cenu.

Lai uzņēmums varētu paaugstināt cenu par savu preci, tai kaut kādā veidā ir jābūt diferencētai salīdzinājumā ar citām precēm tirgū. Preci no pircēju viedokļa jābūt ar papildu vērtību, par ko viņi būtu gatavi maksāt vairāk. Preci var diferencēt pēc kvalitātes, dizaina, piegādes termiņa, servisa un citām patērētājam svarīgām īpašībām.



#### 4.1. attēls. Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana

Četri faktori, kas veido konkurētspējīgu priekšrocību, ir efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierināšana. Tie ir četri veidi, kā samazināt izmaksas un veikt diferencēšanu, kurus jebkurš uzņēmums var lietot neatkarīgi no rūpniecības nozares, precēm vai pakalpojumiem, ko tas piedāvā. Šie faktori ir savstarpēji ļoti cieši saistīti. Piemēram, augsta kvalitāte var veicināt augstu efektivitātes līmeni, bet jaunievedumi – kvalitāti un klientu vēlmju apmierināšanu.

#### Efektivitāte

Var pieņemt, ka uzņēmums ir sistēma dažāda veida ieguldījumu un tās aktīvu pārveidošanai produkcijā. Ieguldījumi ir galvenie ražošanas faktori kā, piemēram, kapitāls, darbaspēks, zeme, vadība, tehnoloģiskās zināšanas (*know-how*) utt. Tas nozīmē, ka produkcija ir preces un pakalpojumi, ko uzņēmums ražo. Ražošanas efektivitāte tiek mērīta ar materiālu un citu resursu izmaksām, kas nepieciešamas, lai saražotu vienu produkcijas vienību. Jo zemākas ir izmaksas, kas nepieciešamas dotās produkcijas vienības ieguvei, jo lielāka ir uzņēmuma efektivitāte. Tādā veidā ražošanas efektivitāte palīdz uzņēmumam sasniegt zemu izmaksu konkurētspējīgu priekšrocību.

Viens no efektivitātes sasniegšanas faktoriem ir ieguldījumu iespējami efektīvāka izmantošana. Daudzām organizācijām svarīgāka produktivitātes sastāvdaļa ir personāla darba ražīgums, kas tiek mērīts ar produkcijas daudzumu uz vienu darbinieku. Saglabājot visu pārējo nemainīgu, uzņēmumam ar augstāko darba ražīgumu nozarē būs viszemākās produkcijas izmaksas. Citiem vārdiem, uzņēmumam būs uz izmaksām balstīta konkurētspējīgā priekšrocība.

4.1. tabulā parādīts piemērs, kas salīdzina darba ražīgumu automobiļu industrijā. Ir redzams, ka automobiļu montēšanai Japānā ir nepieciešams mazāks stundu skaits nekā Ziemeļamerikā vai Eiropā.

4.1. tabula

## Montēšanas rūpnīcu rādītāji automobiļu lielražotājiem

Darba izpildes rādītāji	Darbaspēka ražīgums (stundas automašīnai)	Kvalitāte (defektu skaits uz 100 automašīnām)
Japānas firmu rūpnīcas Japānā	16,8	60
Japānas firmu rūpnīcas Ziemeļamerikā	21,2	65
Amerikas firmu rūpnīcas Ziemeļamerikā	25,1	82
Eiropas firmu rūpnīcas Eiropā	36,2	97

Šie skaitļi parāda, ka Japānas firmām piederošās automobiļu montēšanas rūpnīcās ir uz izmaksām balstīta konkurētspējīgā priekšrocība, kas radusies sakarā ar strādnieku augsto darba ražīgumu. Tas ietekmē arī automobiļu tirgus daļu.

Četru faktoru loma konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā tiks parādīta, atsaucoties uz firmas *Motorola* pieredzi.

**Motorolas panākumi**

Pēdējo desmit gadu laikā *Motorola* ir kļuvusi par korporatīvās vadības parauga modeli Apvienotajā Karalistē. Tā ir viena no pasaules vadošajām mobilo iekārtu, mobilo telefonu, datoru modemu un peidžeru ražotājām. *Motorola* bija tā, kas uzsāka ražot pusvadītāju atmiņas mikroshēmas, mikroprocesorus un citas specializētas mikroshēmas. *Motorolas* mikroshēmas atrodamas personālajos datoros, automašīnās, sadzīves ierīcēs un televizoros ar augstu attēla izšķiršanas spēju (HDTV). *Motorolai* ir plašs tehnoloģiju spektrs, kas dod firmai iespēju saglabāt stingras pozīcijas mikroelektronikas un mobilo sakaru tirgū.

Kopš *Motorolas* nodibināšanas šī gadsimta divdesmito gadu beigās, uzņēmums vienmēr ir bijusi noturīga uz inženierzinātnēm virzīta kultūra. Vadītāji un darbinieki ar tehnisko izglītību ieņem kompānijā augstus amatus. Viņi pastāvīgi rada jaunas idejas modernās produkcijas izgatavošanai, pārbauda šo ideju realizēšanas iespējas un nodrošina to, ka jaunā produkta koncepcija atbilst tirgus vajadzībām. Uzņēmumss sasniegumi mikroshēmu un sakaru līdzekļu ražošanā ļauj tai konkurēt ar tādiem uzņēmumiem gigantiem kā *AT&T*, *Intel*, *NEC* un *Fujitsu*.

*Motorola* uzskata, ka, veicot visas operācijas, galvenais ir ražošanas efektivitāte un elastība. Ražošanas nepārtraukta uzlabošana ir *Motorolas* augstāko vadītāju uzmanības centrā. Viņi uzskata, ka ilgstošas konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir spēja radīt jaunus produkcijas veidus. *Motorola* tērē lielas naudas summas elastīgu automātisko sistēmu radīšanai. Šīs sistēmas vienkāršo ražošanas procesu, padarot to par virkni vienkāršu procedūru, tas samazina darba ietilpību un materiāla patēriņu. *Motorolas* leģendārajā *Bandit Project* izmanto progresīvu un elastīgu automatizētu montāžas sistēmu. *Bandit* komplektē un piegādā klientam peidžeri divu dienu laikā. *Motorolas* mobilo telefonu izgatavošanai pašlaik vajadzīgs par divām trešdaļām mazāk detaļu nekā agrāk.

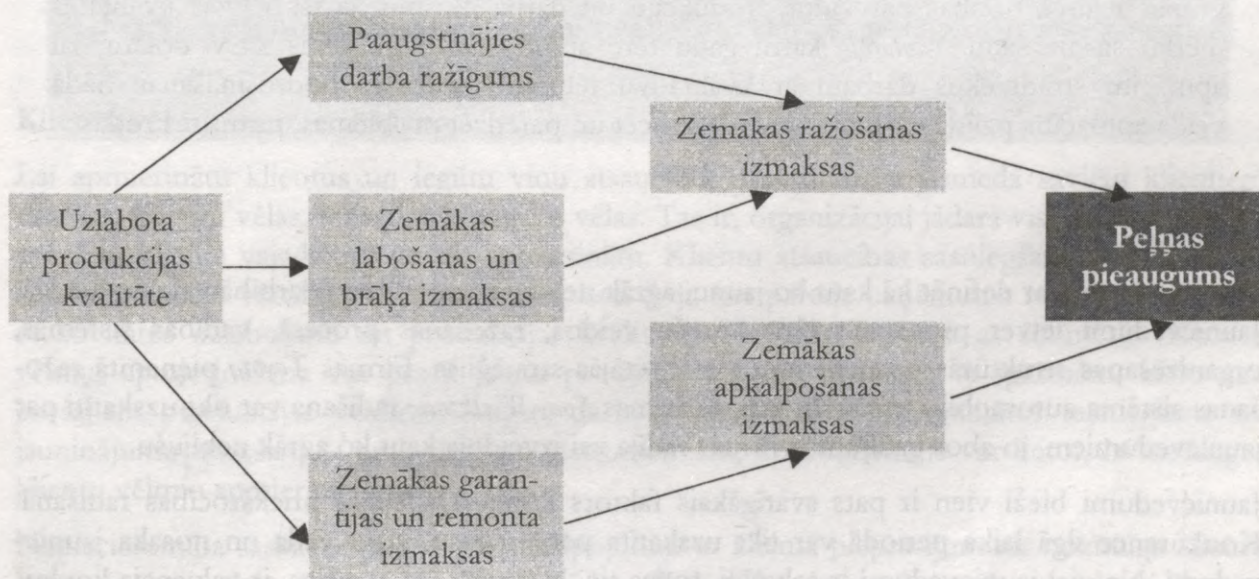
Tie ir arī daudz vieglāki un tos montē roboti, kas papildus nodrošina un uzlabo kvalitāti. Nepārtraukta ražošanas procesa uzlabošana *Motorolā* notiek saskaņā ar diviem mērķiem. Pirmkārt, tā ir cīņa par iespējamo problēmu samazināšanu, kuras pildzina izgatavošanas laiku un produkcijas daudzveidību, un, otrkārt, tā ir augstas kvalitātes nodrošināšana.

### Produkcijas kvalitāte

Kvalitatīva produkcija ir preces un pakalpojumi, kuri ir droši un pilda tiem paredzētās funkcijas. Tas ir jāņem vērā gan firmām *Toyota*, ražojot automašīnas, vai *Reebok*, ražojot sporta apavus, gan bankas nodaļai, apkalpojot klientus.

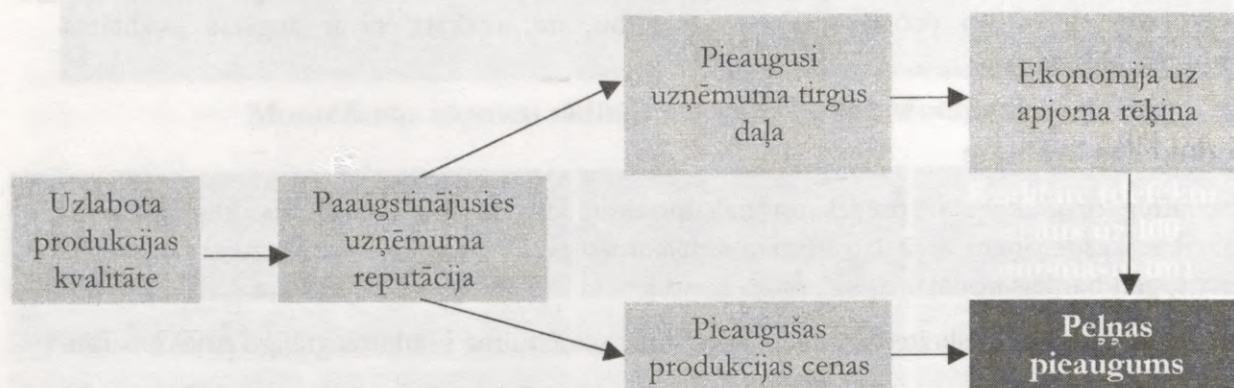
Augsta produkcijas kvalitāte var divējādi ietekmēt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību.

1. Kvalitātes ietekme uz konkurētspējīgo priekšrocību rodas sakarā ar ražošanas efektivitātes pieaugumu. Tādēļ augsta produkcijas kvalitāte rada zemākas vienas vienības izmaksas. Augstāka produkcijas kvalitāte nozīmē to, ka mazāk tiek tērēts darbinieku laiks, ražojot zemas kvalitātes preces vai piedāvājot standartam neatbilstošus pakalpojumus, jo samazinās laiks, kas būtu jāpatērē, labojot pieļautās kļūdas. Tādā veidā augsta produkcijas kvalitāte ļauj samazināt uzņēmuma izmaksas, kā arī paaugstināt produkcijas pārdošanas cenu.
2. Augstas kvalitātes produkcija ceļ uzņēmuma reputāciju, padara tās vārdu un preču zīmi atpazīstamu citu uzņēmumu starpā. Šī reputācija rada uzņēmumam iespēju paaugstināt produkcijas cenu. Piemēram, automašīnu ražošanā firmai *Toyota* ir uz produktivitāti balstīta izmaksu priekšrocība attiecībā pret konkurentiem un firma to izmanto, paaugstinot savu automašīnu pārdošanas cenu, jo tās produkcijas kvalitāte ir augstāka. *Toyota* tādējādi iegūst arī lielāku peļņu nekā vairums līdzīgu uzņēmumu.



#### 4.3. attēls. Kvalitātes ietekme uz izmaksām

Pēdējo gadu laikā kvalitātes nozīme konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā ir ļoti palielinājusies. Daudzi uzņēmumi īpaši uzsver kvalitātes nozīmi un to, ka augstas kvalitātes sasniegšanu nevar vairs uzskatīt par vienīgo konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšanas veidu. Daudzās nozarēs tā jau ir kļuvusi par nepieciešamību, lai izdzīvotu.



#### 4.4. attēls. Kvalitātes ietekme uz tirgus daļu

##### **Motorolas ieguldījums kvalitātes nodrošināšanā**

*Motorola* sāka pievērst īpašu uzmanību kvalitātei 20. gs. 80. gados. Uzņēmuma vadība saprata, ka daži peidžeri un radioaparāti kvalitātes ziņā atpaliek no konkurentu produkcijas Japānā. *Motorola* tad uzsāka *Six-Sigma* kvalitātes programmu. *Six-Sigma* mērķis ir nodrošināt tādu rezultātu, kad ražošanas procesā tiek radīti ne vairāk kā 3 vai 4 defekti uz vienu miljonu. *Motorolas* mērķis bija samazināt defektus par 90% katrus divus gadus un jaunas produkcijas attīstības aprites laiku par 90% katrus piecus gadus. 1988. gadā *Motorola* saņēma *Malcolm Baldrige* Nacionālo kvalitātes balvu. *Total Customer Satisfaction* grupas ieguva tiesības pārveidot produkciju un darba plūsmu, ja tas kavēja kvalitātes mērķu sasniegšanu. *Motorola* katru gadu tērē apmēram 70 miljonus ASV dolāru, lai apmācītu strādniekus darbam ar kvalitatīvu tehniku kvalitātes nodrošināšanai. Šāda veida apmācība palīdz darbiniekiem identificēt un paredzēt problēmas, pirms tās rodas.

##### **Jaunievedumi**

Jaunievedumu var definēt kā kaut ko jaunu, agrāk nebijušu uzņēmuma darbībā vai produkcijā. Jaunievedumi ietver progresu ražoto preču veidos, ražošanas procesā, vadības sistēmās, organizēšanas struktūrās un uzņēmuma realizētajās stratēģijās. Firmas *Toyota* pieņemtā ražošanas sistēma automobiļu izgatavošanai un firmas *Sony Walkman* radīšana var tikt uzskatīti par jaunievedumiem, jo abos gadījumos firmas radīja vai izveidoja kaut ko agrāk nebijušu.

Jaunievedumi bieži vien ir pats svarīgākais faktors konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Konkurence ilgā laika periodā var tikt uzskatīta par procesu, kuru vada un nošaka jaunievedumi. Ne visi jaunievedumi ir sekmīgi, toties tie, kuri gūst panākumus, ir galvenais konkurētspējīgās priekšrocības avots. Tas ir tāpēc, ka veiksmīgi jaunievedumi dod uzņēmumam iespēju paplašināt tirgu un gūt papildu peļņu. Šī unikālā iespēja ļauj uzņēmumam diferencēt sevi no konkurentiem un palielināt savas produkcijas cenu. Jaunievedumi var dot uzņēmumam iespēju samazināt vienas vienības izmaksas daudz vairāk, nekā to var izdarīt konkurenti. Diemžēl konkurētspējīgā priekšrocība, kas sasniegta, pateicoties jaunievedumiem, turpinās līdz brīdim, kad konkurenti sāk atdarināt jauninājumu.

Lielbritānijas mazumtirdzniecības uzņēmums *Marks and Spencer* uzsver jaunievedumu nozīmi.

Uzņēmums ieviesa britu mazumtirdzniecībā trīs jauninājumus:

- ilgtermiņu attiecību veidošana ar piegādātājiem;
- izglītota personāla nodarbināšana;
- ierobežota preču sortimenta piedāvāšana.

Šie jaunievedumi palīdzēja *Marks and Spencer* samazināt izmaksas, salīdzinot ar uzņēmuma konkurentiem, tajā pašā laikā piedāvājot tādas pašas kvalitātes produkciju. Tādā veidā *Marks and Spencer* pašreizējā uz izmaksām balstītā konkurētspējīgā priekšrocība tika sasniegta, daļēji pateicoties tam, ka uzņēmums ieviesa jauninājumus.

Ir daudz piemēru, kad uzņēmumi izgudroja jaunas preces un no tā guva lielāku peļņu. Kā piemēri varētu būt *Xerox* fotokopētāja attīstība, *Intel* 286, 386, 486 un *Pentium* mikroprocesoru izgudrošana, *Hewlett Packard* lāzerprinteri un *Nike* atlētu apavi. Visi šie jaunievedumi kompānijām palīdzēja izveidot konkurētspējīgo priekšrocību. Katrā no šiem gadījumiem uzņēmums, izmantojot priekšrocību, ka tas ir vienīgais šīs preces piegādātājs, varēja tai noteikt augstāku cenu. Līdz brīdim, kamēr konkurentiem izdevās atdarināt jauno preci, uzņēmums, kas radīja jauninājumu, jau bija izveidojis stabilu preču zīmi un uzņēmuma pozīcijas tirgū bija praktiski neiedragājamas. Pateicoties jaunievedumiem, *Sony* ir joprojām pazīstama ar *Walkman* un *Hewlett Packard* ar savu lāzerprinteri.

### **Motorola un jaunievedumi**

*Motorola* ilgi ir ievērojusi šādu politiku: jauni produkcijas veidi tiek ieviesti, lai padarītu pašreiz ražojamos veidus par novecojušiem. Piemēram, firmas stratēģija radio sakaru grupā ir virzīties uz priekšu, izmantojot paņēmienus, kas paplašina lietotāju loku. Vadītāji lieto šo stratēģiju pat tad, ja tas nozīmē populāru pašreiz lietoto modeļu ražošanas slēgšanu. Šāda pieeja, kurā garantēta ātra atsaucība uz jauninājumu, deva *Motorolai* ieroci, lai ieietu Japānas peidžeru un mobilo telefonu tirgū. Līdztekus jaunu produkcijas veidu ieviešanai *Motorola* samazina cenas par 20% ar katru jaunas produkcijas paaudzi.

### **Klientu vēlmju apmierināšana**

Lai apmierinātu klientus un iegūtu viņu atsaucību, uzņēmumam jāsniedz saviem klientiem tieši tas, ko viņi vēlas, un tad, kad viņi to vēlas. Tas ir, organizācijai jā dara viss iespējamais, lai noteiktu klienta vajadzības un tās apmierinātu. Klientu atsaucības sasniegšana paredz sniegt klientam lielāku vērtību par to pašu samaksu. Soļi, kas paredz uzņēmuma ražošanas procesa efektivitātes uzlabošanu un produkcijas kvalitāti, tiek veikti saskaņā ar šo mērķi. Klientu vēlmju apmierināšana var prasīt jaunu produkcijas veidu ražošanu ar īpašībām, kādu nav esošajiem produkcijas veidiem. Augsts darba ražīguma līmenis, kvalitātes sasniegšana un jauninājumu ieviešana – tie ir daži no instrumentiem, ko uzņēmums var lietot, lai sasniegtu klientu vēlmju apmierinājumu.

Nepieciešamība saskaņot preces un pakalpojumus ar klienta pieprasījumu ir nozīmīga klientu apmierinājuma daļa. Piemēram, pieaugošā bezalkoholisko dzērienu un alus daudzveidība var tikt uzskatīta par ražotāju atbildi uz šo tendenci. Visi produkti mazliet atšķiras cits no cita, lai apmierinātu dažādu patērētāju vajadzības.

Svarīgs ir arī klientu apkalpošanas laiks jeb uzņēmuma reakcija uz klienta pieprasījumu. Tas tiek definēts kā laiks, kas nepieciešams, lai piegādātu pieprasīto preci vai sniegtu pakalpojumu. Piemēram, automašīnu ražotājam reakcija ir laiks, kas nepieciešams, lai izpildītu klienta pasūtījumu. Bankai tas ir laiks, kas nepieciešams, lai noformētu aizdevumu, vai laiks, kas klientam ir jāpatērē, gaidot, kamēr to apkalpos kasieris. Liela daļa klientu aptauju liecina, ka ilgs apkalpošanas laiks ir galvenais klientu neapmierinātības iemesls.

Papildus kvalitātei un savlaicīgai apkalpošanai citi klientu atsaučības vairošanas faktori ir preces dizains, augstas klases serviss un garantijas pakalpojumi. Visi iepriekšminētie faktori vairo klientu apmierinātību un atsaučību, ļauj uzņēmumam diferencēt sevi no mazāk atsaučīgiem konkurentiem. Savukārt diferencēšana ļauj uzņēmumam radīt uzticību savai preču zīmei un mainīt cenu savai precei. Kā piemērs varētu būt papildus samaksa, ko cilvēki ir gatavi maksāt par kurjerpasta piegādātu vēstuli salīdzinājumā ar samaksu par parastajiem pasta pakalpojumiem.

### **Motorola un priekšrocības**

*Motorolas* būtiskā organizatoriskā iezīme ir mazas, specializētas, daudzfunkcionālas darbinieku grupas, kuras attīsta jaunus produktus. Šīs grupas veicina jauninājumu ieviešanu un jaunās idejas visā kompānijā. Katrai grupai ir jācenšas sasniegt savu mērķi, izmantojot *Six-Sigma* standartu. *Motorola* cenšas nodrošināt, lai labākās grupas savas radītās idejas ieviestu pilnīgi. Firma nodrošina starta kapitālu, lai nodibinātu jaunas nodaļas un radītu jaunus darbības virzienus. *Motorolas* inženieriem tiek dota iespēja brīvi ieiet jaunos tirgos un veidot jaunas tehnoloģijas. Izpilddirektors Roberts Galvins ir pārliecināts, ka, izmantojot mazo grupu spējas pārspēt savus konkurentus jaunu produktu un procesu attīstībā, *Motorola* var katru gadu dubultot ražošanas apjomu.

## **4.2. Atšķirīgās prasmes, resursi un spējas**

### **4.2.1. Atšķirīgās prasmes**

Atšķirīgā prasme ir unikāls spēks, kas ļauj organizācijai sasniegt augstu efektivitātes līmeni, kvalitāti, ieviest jauninājumus vai iegūt klientu atsaučību. Uzņēmums, kuram ir šāda veida prasme, ir spējīgs paaugstināt cenas vai sasniegt zemākas izmaksas nekā konkurenti, un tādā veidā tā peļņa ir augstāka par nozares vidējo. Piemēram, *Caterpillar*, smago konstrukciju pārvietošanas firmai, ir atšķirīga prasme garantijas pakalpojumu nodrošināšanā. Preces īpašnieki ir pārliecināti, ka detaļa vai inženieris būs klāt divdesmit četru stundu laikā pēc tam, kad tiks paziņots par bojājumiem. Tā kā bojājumu izmaksas celtniecības nozarē ir ļoti augstas, tad šis pakalpojums deva *Caterpillar* iespēju paaugstināt tās ražotās produkcijas cenu.

### **4.2.2. Resursi un spējas**

Uzņēmums ir spējīgs sasniegt atšķirīgo prasmi, izmantojot savus resursus un spējas. Pie resursiem pieskaitāmi finansiālie, fiziskie, cilvēku, tehnoloģiskie un organizatoriskie uzņēmuma aktīvi. Pamatlīdzekļi jeb materiālie resursi ir zeme, ēkas, rūpnīcas un iekārtas. Nemateriālie resursi ir preču zīmes, patenti, reputācija, tehnoloģiskās zināšanas utt. Lai sasniegtu atšķirīgo prasmi, uzņēmuma resursiem jābūt vērtīgiem.

Uzņēmuma prasme koordinēt savus resursus un efektīvi tos izmatot ir uzņēmuma spējas. Spējas ir viss, kas attiecas uz uzņēmuma darbību, sākot no tā struktūras un kontroles sistēmām līdz vadībai, iekšējai darbībai un lēmumu pieņemšanai. Spējas ir nemateriālie resursi, jo tās nav iespējams izmērīt un ir grūti kopēt un atdarināt. Organizācijas spējas nav vienas personas kontrolē, jo tās ir visa uzņēmuma savstarpējās darbības un attīstības rezultāts.

Uzņēmumam var būt unikāli un vērtīgi resursi, bet ja tam nav spēju izmantot tos lietderīgi savu mērķu sasniegšanai, uzņēmums nebūs spējīgs sasniegt un uzturēt atšķirīgo prasmi. Un

otrādi, uzņēmumam var nebūt unikālu un vērtīgu resursu, bet tam var būt spējas, kuru nav citiem uzņēmumiem.

Lai sasniegtu atšķirīgo prasmi, uzņēmumam jābūt gan unikāliem un vērtīgiem resursiem, gan spējām, kas nepieciešamas, lai izmantotu šos resursus, vai arī spējām efektīvi pārvaldīt parastos resursus. Acīmredzot, atšķirīgā prasme būtu stiprāka un ilgtspējīgāka gadījumā, ja uzņēmumam būtu gan unikāli un vērtīgi resursi, gan unikālas spējas izmantot šos resursus.

### 4.3. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja

Ja reiz konkurētspējīgā priekšrocība ir sasniegta, svarīga kļūst tās uzturēšana, jo gandrīz visi konkurējošie uzņēmumi centīsies sasniegt to pašu. Tādejādi katram uzņēmumam ir svarīga sasniegtās konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir atkarīga no vairākiem faktoriem. Tie ir: atdarināšanas barjeras, konkurentu spējas un nozares vispārējais dinamisms.

#### 4.3.1. Atdarināšanas barjeras

Atdarināšanas barjeras ir faktori, kas rada grūtības konkurentam imitēt uzņēmuma atšķirīgās prasmes. Atšķirīgās prasmes ļauj uzņēmumam saņemt lielāku peļņu, tāpēc konkurenti vēlas tās imitēt. Jo augstākas ir atdarināšanas barjeras, jo ilgtspējīgāka ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība.

Konkurents var atdarināt praktiski jebkuru prasmi. Nozīmīgākais faktors ir laiks. Jo ilgāku laiku konkurentam prasīs atdarināšanas process, jo stiprākas tajā pašā laikā kļūs uzņēmuma tirgus pozīcijas. Uzņēmums var veidot savai precei labvēlīgu reputāciju, kuru konkurentam vēlāk būs grūti sagraut. Šādā brīdī uzņēmums nedrīkst mainīt taktiku, tam ir jāturpina strādāt pie konkurētspējīgās priekšrocības uzlabošanas, lai uzņēmums atrastos kaut vai vienu soli priekšā saviem konkurentiem.

Visvieglāk atdarināmas ir tās atšķirīgās prasmes, kuru pamatā ir unikāli un vērtīgi materiālie resursi, piemēram, ēkas, rūpnīcas un iekārtas. Šie resursi ir redzami konkurentam un tādus vienmēr var nopirkt atklātā tirgū. Piemēram, tādā veidā autorūpniecības uzņēmumi cenšas atdarināt *Toyota* ražošanas sistēmu, kas veidoja pamatu uzņēmuma konkurētspējīgai priekšrocībai 20. gs. 70. un 80. gadu laikā.

Nemateriālos resursus atdarināt parasti ir grūtāk, it īpaši preču zīmes. Piemēram, autorūpniecībā *Mercedes* preču zīme simbolizē augstas kvalitātes prestižus satiksmes līdzekļus. Klienti bieži vien dos priekšroku šādu uzņēmumu produkcijai, jo preču zīme ir svarīgāka kvalitātes garants. Atdarināt preču zīmes ir noliegts ar likumu.

Citi svarīgi nemateriālie aktīvi ir mārketinga un tehniskās prasmes (*know how*). Tomēr tos var relatīvi viegli kopēt. Izglītotu cilvēku kustība starp uzņēmumiem izplata tehniskās prasmes, un vadītāji palaiet mēģināt darbu savā uzņēmumā konkurējošā uzņēmuma darbiniekus. Dažām veiksmīgām mārketinga stratēģijām ir viegli sekot līdzi, piemēram, *Coca-Cola* stratēģijai drīz sekoja *Pepsi-Cola*, sākot ražot diētisko dzērienu.

Patentu sistēma teorētiski aizsargā izgudrojumus un tehniskās prasmes. Tā aizliedz atdarināšanu uz septiņpadsmit gadiem pēc oriģināla izgatavošanas brīža (atbilstoši ASV likumdošanai) un tāpēc veicina izpēti un attīstību. Dažās nozarēs, piemēram, medikamentu ražošanā, šī pieeja var tikt veiksmīgi izmantota. Inženierzinātnē turpretī daži uzņēmumi ir spējīgi izgatavot iekārtu, kas veic tādas pašas darbības, bet nelīdzinās oriģinālam. ASV pieredzes izpēte rāda, ka

60% patentēto jaunievedumu tika veiksmīgi imitēti apmēram četru gadu laikā. Tāpēc atšķirīgām prasmēm, kuru pamatā ir tehnoloģiskās prasmes, var būt relatīvi īss mūžs.

Uzņēmuma spēju atdarināšana ir daudz grūtāka, jo parasti tās no ārpusē nav redzamas. Nav viegli pilnīgi izprast uzņēmuma iekšējās darbības, un pat tad, ja teorētiski ir zināms, kā tas darbojas, ir neiespējami nokopēt visu uzņēmuma struktūru ar visu tā pieredzi un kultūru. Tas ir tāpēc, ka katrs uzņēmums ir unikāls vēstures, struktūras, savstarpējās sadarbības un dinamikas veidojums. Tā kā spējas ir daudz grūtāk atdarināt, nekā iegūt resursus, tad atšķirīgās prasmes, ko veido uzņēmuma spējas, nodrošina ilgāku konkurētspējīgu priekšrocību.

#### 4.3.2. Konkurentu spējas

Ja uzņēmums darbojas vienā nozarē ilgāku laiku, ražojot vienu un to pašu produkcijas veidu, tam izstrādājas noteikts darbību komplekss, ko tas nemainīgi veic. Tas nozīmē, ka uzņēmums ir izvēlējis stratēģiju un to sekmīgi realizē. Ja mainīgā tirgus situācija prasa, lai šis darbību komplekss vairs netiktu ievērots, uzņēmumam būs grūtāk pretoties konkurencei.

ASV autorūpniecībā ir atrodams šāds piemērs. No 1945. līdz 1975. gadam rūpniecībā dominēja firmu *General Motors*, *Ford* un *Chrysler* oligopols, kuru stratēģija bija ražot lielās automašīnas. Šo uzņēmumu resursi un spējas tika izstrādāti, pamatojoties uz šādu stratēģiju. Kad degvielas cena pieauga, tirgū palielinājās pieprasījums pēc automašīnām ar mazāku degvielas patēriņu, kuras ASV uzņēmumi nebija spējīgi ražot, jo tiem nebija nepieciešamo resursu un spēju. ASV tirgū ienāca ārzemju ražotāji, it īpaši japāņi, lai aizpildītu tukšo tirgus nišu. ASV auto ražotāji nespēja ātri reaģēt uz japāņu atšķirīgo prasmi un ļāva tiem iekarot stabilu tirgus daļu.

#### 4.3.3. Nozares dinamisms

Par dinamisku tiek uzskatīta nozares vide, kas strauji mainās. Visdinamiskākās ir nozares ar augstu produkcijas jauninājumu līmeni, piemēram, plaša patēriņa elektrotehnikas ražošanas nozare un personālo datoru izgatavošanas nozare. Pateicoties lielajam jauninājumu skaitam šajās nozarēs, produkcijas dzīves cikli ir īsi un tehnisko spēju veidotā konkurētspējīgā priekšrocība ir īslaicīga. Uzņēmums, kas pašlaik atrodas nozares priekšgalā, var vairs nebūt tāds rītdien, jo arī konkurenti var ieviest jauninājumus.

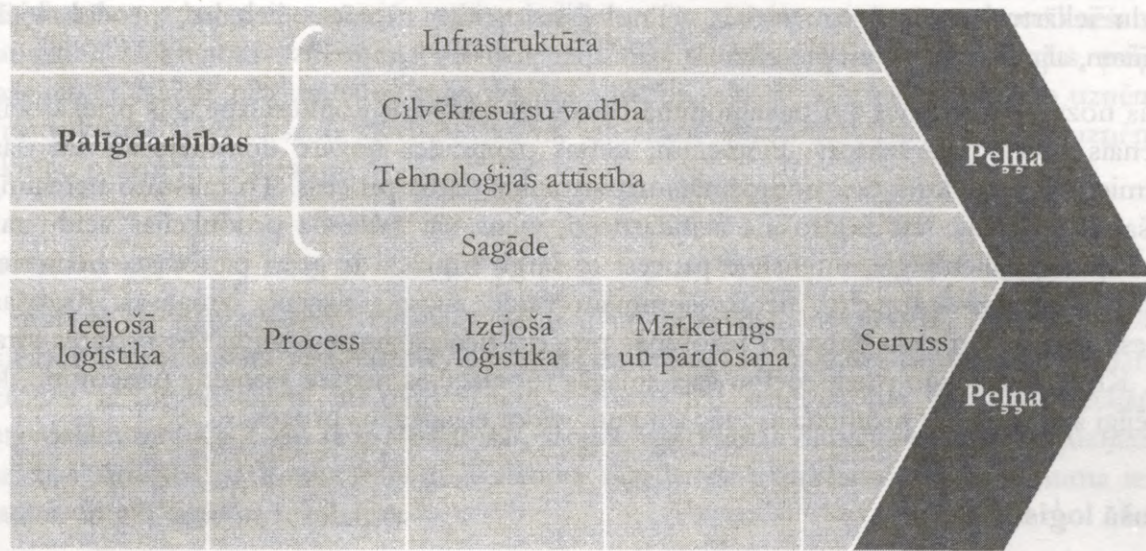
Datoru nozarē 20. gs. 70. un 80. gados firmai *Apple Computer* bija nozares mēroga konkurētspējīgā priekšrocība, pateicoties tās jaunievedumiem. Uzņēmums priekšrocību zaudēja, kad *IBM* izgudroja savu personālo datoru. *Compaq* pārņēma vadību tad, kad izgudroja *Intel 386* mikroshēmu. Šī nozare joprojām ir dinamiska, jo tajā turpina ienākt arvien vairāk jaunievedumu.

### 4.4. Vērtību ķēde un konkurētspējīgā priekšrocība

Vērtības, kuras uzņēmums rada, tiek mērītas ar naudas daudzumu, kuru pircēji ir gatavi maksāt par precī vai pakalpojumu [97]. Uzņēmums gūst peļņu, ja vērtība, ko tas rada, pārsniedz vērtību radošās funkcijas izmaksas. Lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, uzņēmumam ir jāveic vērtību radošās funkcijas ar zemākām izmaksām, nekā to dara konkurenti, vai arī jāveido preces ar atšķirīgām un pircējiem vēlamām īpašībām, kas ļautu paaugstināt cenas.

Vērtību ķēdes aprakstos parasti attēlo dažādas vērtību radošo procesu sastāvdaļas. Procesu sadalīšana sastāvdaļās padara iespējamu katra procesa posma analīzi. Darbības, ko veic

uzņēmums, iedala pamatdarbībās un palīgdarbībās, kā tas parādīts 4.5. attēlā. Pamatdarbības ir: ieejošā loģistika, ražošana un tās operācijas, izejošā loģistika, mārketingis jeb pārdošana un pēcapkalpošana. Palīgdarbības ir sagāde, tehnoloģijas attīstība, cilvēku resursu vadība un uzņēmuma infrastruktūras izveidošana. Katra darbība pievieno precei ekonomisku vērtību.



#### Pamatdarbības

#### 4.5. attēls. Vērtību ķēde [97]

Pamatdarbības jeb primārās darbības ir saistītas ar fizisko preces radīšanu: tās ražošanu, mārketingu un piegādi klientam un garantijas servisu. Atbalsta jeb palīgdarbības ir funkcionālās darbības, kas ļauj pamatdarbībām notikt, piemēram, materiālu vadība, informācijas sistēma, cilvēku resursu vadība. Pamatdarbības un palīgdarbības nosaka uzņēmumā pamatu vērtības pievienošanai. Sadalot uzņēmuma vērtību radīšanas ķēdi atsevišķos posmos, vadītāji var izvērtēt, vai tie veic attiecīgo darbību labāk nekā konkurenti. Tāpēc netiek izvērtēta visa situācija kopumā, bet gan noteikta darbība tiek salīdzināta ar to pašu konkurenta veikto darbību. Šis ieskats ļauj izvērtēt katra uzņēmuma stiprās un vājās puses.

Ir lietderīgi ar vērtību ķēdes metodēm izanalizēt arī darbības, kuras tiek veiktas ārpus uzņēmuma virzienā uz piegādātāju un patērētāju. Tās darbības vērtību ķēdē, kuras notiek ārpus uzņēmuma, var tikt sauktas par pretplūsmas un plūsmas virziena darbībām. Pretplūsmas darbības ir tās, kas notiek uzņēmuma piegādātāju virzienā. Tur tiek veikts vērtības pievienošanas process izejvielām un materiāliem. Plūsmas virziena darbības ir tās, kas notiek pircēju virzienā. Tās pievieno vērtību tām precēm, kas tiek radītas uzņēmumā vērtības pievienošanas procesā.

#### 4.4.1. Pamatdarbības

##### Ieejošā loģistika

Ieejošā loģistika pārzina materiālu un komplektējošo izstrādājumu iepirkšanu un piegādi. Šis saimnieciskās operācijas parasti ietver transportu, noliktavu saimniecību un ieejošo materiālu kontroli. Loģistikas process iezīmē vērtības pievienošanas procesa sākumu. Ieviešot jaunas loģistikas metodes, uzlabojot to efektivitāti un samazinot izmaksas, uzņēmumi var izveidot pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai.

## Process

Tās ir darbības un procesi, kuru ietekmē izejvielas tiek pārvērstas gatavos gala produktos. Tā ir produkcijas radīšana, izstrādāšana un ražošana, tas ir galvenais daudzu uzņēmumu darbības veids. Šīs darbības veiksmīga vadīšana un uzlabošana ir svarīgs faktors uzņēmuma konkurences spēju pastiprināšanā. Atšķirības starp konkurējošiem uzņēmumiem var rasties sakarā ar dažādu iekārtu vecumu, izmantotās tehnoloģijas veidu, rūpnīcas lielumu, produktivitātes līmeņiem, algu līmeņiem un pieredzi.

Dažās nozarēs ražošanas vai pakalpojuma operāciju vadība ir konkurētspējīgās priekšrocības galvenais noteicošais faktors. Piemēram, naftas pārstrādes nozarē dominējošais ražošanas paņēmiens ir tāds, kurā tiek nodrošināts nepārtraukts darba process. To raksturo nemainīgas ražošanas sistēmas, kas nodrošina standartizētu viena vai nedaudz produkcijas veidu ražošanu. Šie kapitālietilpīgie, intensīvie procesi ir dārgi, rūpnīcai ir grūti pāriet no viena veida produktu ražošanas uz citu, tie uzņēmumam veido augstas fiksētās izmaksas. Ražošanas procesa fiksēto izmaksu daba un ražošanas procesa neelastīgums ietekmē šīs nozares stratēģijas. Konkurētspējīgo priekšrocību šajā smagās rūpniecības nozarē sasniedz uzņēmumi, kuri ir spējīgi apgūt jaunas produkcijas ražošanu un veidot elastīgākus procesus.

## Izejošā loģistika

Tā ir gatavo produktu izplatīšana. Izejošā loģistika vada gatavo produktu plūsmu un produkcijas sadali pircējiem. Pasākumi, kas tiek veikti šīs funkcijas ietvaros, ir šādi: krājumu kontrole, noliktavas, preču uzglabāšana un transportēšana. Šo procesu efektivitātei ir liela nozīme uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā. Plaši izmantojot svītru koda tehnoloģiju un vairāk strādājot tieši ar lielākajiem pircējiem, daudzi uzņēmumi ir uzlabojuši savas darbības efektivitāti.

## Mārketings un pārdošana

Šī uzņēmuma funkcija ietver reklāmu, pārdošanas veicināšanu, produktu komplektāciju, cenu noteikšanu, sadales kanālu izvēli, darbu ar vairumtirgotājiem un pārdošanas vadīšanu. Mārketinga funkcija ļauj uzņēmumam noteikt konkurētspējīgo sfēru tā darbībai. Daži uzņēmumi, piemēram, nolēmj koncentrēt savus spēkus uz specifisku tirgus segmentu vai nišu, citi turpretī vēlas lietot plašāku tirgus stratēģiju. Šajā funkcijā ir ietverti arī cenu noteikšanas un diferencēšanas jautājumi, un tie ir svarīgi faktori uzņēmuma vērtību radīšanas ķēdē.

Mārketings ir galvenā no uzņēmuma plūsmas virziena vērtības pievienošanas aktivitātēm un tā plānošana ir orientēta uz pircēju un patērētāju vajadzību apmierināšanu. *McDonald's* ir uzņēmums, kurš ir izveidojis stabili konkurētspējīgu pozīciju ar individuālu pieeju mārketinga pasākumu vadīšanai.

## Serviss

Tas attiecas uz garantiju, remontu, uzstādīšanu, atbalsta sniegšanu klientam, preces modificēšanu, kā arī uz tūlītēju reakciju uz klienta vēlmēm. Efektivitāte, ar kuru uzņēmums vada šo procesu, ietekmēs klienta izvēli pirkt nākotnē tieši šī uzņēmuma ražoto preci. Serviss ir būtiska vērtības pievienošanas darbība, kuru uzņēmums cenšas nepārtraukti uzlabot laika gaitā. Vēl nesēn šis process netika pienācīgi novērtēts, bet pēdējos gados daudzi uzņēmumi ir sākuši mainīt savu attieksmi pret to. Klients, nevis uzņēmums nosaka servisa vērtību.

Uzņēmums jebkurā nozarē pārdomā un pārvērtē to, kā nodrošināt klientu servisu. Piemēram, panākumi Lielbritānijas banku un apdrošināšanas pakalpojumu pārveidošanā īsā laikā parādīja,

ka konkurētspējīgā priekšrocība var tikt sasniegta, piedāvājot vieglus un ērtus pakalpojumus, kuri pirmām kārtām apmierina klienta vajadzības.

#### 4.4.2. Palīgdarbības

Palīgdarbības atbalsta un veicina pamatdarbības. Tās uzlabo uzņēmuma koordinēšanu un paaugstina efektivitāti uzņēmuma vērtības radīšanas darbībās. Kā jau tika minēts, palīgdarbības ietver sagādi, pētījumus un tehnoloģijas attīstību, cilvēku resursu vadību un uzņēmuma infrastruktūras izveidošanu. Šie pasākumi, atbalstot pamatdarbības, veicina uzņēmuma atšķirīgo prasmju veidošanos.

#### Materiālu sagāde

Tā attiecas uz nepieciešamo izejvielu, resursu un sastāvdaļu iepirkšanu, kas nepieciešamas uzņēmuma primārajām vērtības pievienošanas darbībām. Iepirkšanas funkcija ietver darbības metodes ar piegādātājiem un pārdevējiem, informācijas sistēmas par dažādām detaļām un sastāvdaļām u.c. Kaut gan tā ir atbalstošā darbība, iepirkšanas funkcija var uzlabot uzņēmuma pozīcijas attiecībā uz konkurentiem. Uzlabota sagāde vai iepirkšana dod uzņēmuma iespēju ietaupīt un gūt labākus rezultātus.

#### Pētījumi un tehnoloģiju attīstība

Tehnoloģija uzņēmuma ietvaros ir atrodama katrā vērtības pievienošanas darbībā. Atbalstošās darbības ar to straujajām tehnoloģiskajām izmaiņām tiek uzskatītas par svarīgām katrā uzņēmumā. Tehnoloģija uzņēmumā tiek attīstīta un izmantota vairākos veidos. Tā tiek izmantota visur, sākot no uzņēmuma administrācijas un vadības un inventāra kontroles līdz pat rūpnīcas plānam un kvalitātes kontrolei. Tehnoloģija ietekmē katru darbību, kas tiek veikta uzņēmumā.

Tehnoloģija ir saistīta gan ar preces attīstību, gan ar procesa attīstību. Tā tiek izmantota jaunu produkcijas veidu radīšanā un ražošanas tehnoloģiju uzlabošanā. Tehnoloģijas efektīvai izmantošanai ir liela nozīme konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšanā.

#### Personāla vadība

Personāla vadība risina uzdevumus, kas attiecas uz cilvēku resursiem uzņēmuma ietvaros. Tās darbības ir darbinieku pieņemšana darbā, motivācija un cilvēku apmācīšana. Cilvēku resursu vadībai ir stratēģiska loma, jo tā palīdz uzņēmumam apgūt un veidot jaunus konkurētspējīgo priekšrocību veidus un atšķirīgās prasmes. Cilvēku resursu vadības pasākumi ietekmē uzņēmuma pievienotās vērtības radīšanu.

Ja šos pasākumus veic pienācīgi, var radīt vidi, kas dod uzņēmumam iespēju mācīties, lai gūtu panākumus. Vadītāji dažreiz pienācīgi nenovērtē darbiniekus kā uzņēmuma vērtību. Tomēr tie vadītāji, kuri ir ieguldījuši laiku un spēkus elastīgā un zinošā darbaspēkā, ir spējīgi radīt ilgstošu konkurētspējīgu pozīciju.

Dažu nozaru konkurētspēja ir gandrīz pilnīgi veidota uz veiksmīgas cilvēku resursu vadīšanas pamatiem. Tā tas ir pakalpojumu nozarēs, un tur personālam ir jāpārlicina klienti, ka uzņēmuma darbinieki ir labi apmācīti un zina, kā apmierināt klientu vēlmes.

#### Infrastruktūra

Organizācijas infrastruktūra ietver šādas funkcijas: finanses, grāmatvedība, attiecības ar valsts dienestiem, informācijas sistēmas un vispārējā vadība. Tās veicina vērtības ķēdes

pamatdarbību sekmīgu izpildi un var parādīties dažādos organizācijas struktūras līmeņos. Izmaksas, kuras ir saistītas ar infrastruktūru, ir pieskaitāmās izmaksas. Neskatoties uz to, iepriekšminētās funkcijas var būt konkurētspējīgās priekšrocības avoti.

## 4.5. SWOT analīze

Ārējās un iekšējās vides analīze dod iespēju noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses, pastāvošās iespējas un draudus ārējā vidē, kā arī tā konkurētspēju. Lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, ir jāņem vērā vairāki faktori.

- Cik stipra ir uzņēmuma konkurētspēja?
- Vai uzņēmuma konkurētspēja pastiprināsies vai pavājināsies, ja tas turpinās realizēt esošo stratēģiju?
- Kāda ir uzņēmuma pozīcija salīdzinājumā ar tā galvenajiem konkurentiem, ņemot vērā nozares galvenos attīstības faktoros?
- Kas nosaka uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību?
- Kādas ir uzņēmuma spējas aizstāvēt savu pozīciju nozarē, ņemot vērā nozares konkurences faktoru darbību?

### 4.2. tabula

#### Uzņēmuma stiprās un vājās puses

Uzņēmuma stiprās puses	Uzņēmuma vājās puses
Svarīgas pamata prasmes	Slikta reputācija klientu vidū
Liela tirgus daļa	Pakāpeniska tirgus zaudēšana
Atšķirīga tirgus stratēģija	Finansiālo resursu trūkums
Patērētāju skaita un lojalitātes pieaugums	Ieņēmumu pieaugums zemāks par vidējo nozarē
Piederība spēcīgai stratēģiskai grupai	Lēna produktu izstrāde
Darbība ātri augošos tirgus segmentos	Piederība vājai stratēģiskai grupai
Izteikti diferencēti produkti	Nepietiekami resursi tirgus iegūšanai
Izmaksu priekšrocības	Izmaksas augstākas nekā konkurentiem
Peļņa virs vidējā nozares līmeņa	Pārāk maza tirgus daļa
Labākā tehnoloģija nozarē	Nespēja atvairīt ārējos draudus
Enerģiski, uzņēmīgi vadītāji	Zema produkta kvalitāte
Spēja izmantot radušās ārējās vides iespējas	Pieredzes un iemaņu trūkums savā nozarē

## Uzņēmuma draudi un iespējas

Iespējas ārējā vidē	Draudi ārējā vidē
Iespējas iekarot jaunus tirgus	Aizstājējproduktu parādīšanās tirgū
Jaunas klientu vajadzības	Zemāku cenu konkurējošu produktu parādīšanās tirgū
Integrēšanās plūsmas vai pretplūsmas virzienā	Draudi zaudēt ārzemju tirgus un valūtas kursa svārstības
Pieeja pievilcīgiem ārzemju tirgiem	Tirgus pieauguma palēnināšanās
Konkurentu bezrūpība	Cenu regulēšanas nepieciešamība
Iespēja paplašināt ražošanu atbilstoši pieprasījumam	Piegādātāju un pircēju ietekmes pieaugums
Jaunu tehnoloģiju parādīšanās	Pircēju gaumes un vajadzību izmaiņas

Iespējamās uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējamie draudi un iespējas ārējā vidē ir minētas 4.2. un 4.3. tabulā.

Salīdzinot uzņēmumu ar tā galvenajiem konkurentiem attiecīgajā nozarē, ir jāizvērtē tā stiprās un vājās puses un izmaiņas realizējamās stratēģijas ietvaros. Salīdzināšanu ir lietderīgi veikt, ņemot vērā šādus rādītājus: produktu vai pakalpojumu kvalitāte, klientu apkalpošana, klientu apmierinājums, finansiālā pozīcija, tehnoloģiskās iekārtas, pamata prasmes, personāla sagatavotība un lojalitāte [111].

Kad ārējās un iekšējās vides analīzes ceļā ir noteiktas uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī draudi un iespējas ārējā vidē, tad var izveidot *SWOT* matricu (sk. 4.7. attēlu) [113].

Iekšējie Faktori Ārējie Faktori	Stiprās puses (S)	Vājās puses (W)
	Minēt 5 - 10 stiprās puses	Minēt 5 - 10 vājās puses
Iespējas (O)	SO Stratēģijas	WO Stratēģijas
Minēt 5 - 10 iespējas	Radīt stratēģijas, kas, balstoties uz iekšējām stiprajām pusēm, izmanto radušās ārējās izdevības	Radīt stratēģijas, kas izmanto ārējās izdevības un pārvar iekšējās vājās puses
Draudi (T)	ST Stratēģijas	WT Stratēģijas
Minēt 5 - 10 draudus	Radīt stratēģijas, kas, izmanto iekšējās stiprās puses, lai izvairītos no ārējiem draudiem	Radīt stratēģijas, kas minimizē iekšējās vājās puses un ļauj izvairīties no draudiem

4.7. attēls. *SWOT* matrica

Šo matricu bieži lieto uzņēmumu konkurētspējas noteikšanai. Katrā kvadrantā ir minētas stratēģijas, kas ņem vērā divus faktorus.

Analizējot izveidoto matricu, katrs iekšējās vides faktors (stiprā vai vājā puse) tiek izvērtēts, ņemot vērā katru ārējās vides faktoru (iespēja vai drauds). No visiem iespēju variantiem (tie var sasniegt vairākus simtus kombināciju) jāatlasa tie, kuri ir būtiski, novērtējot uzņēmuma pašreizējo stāvokli un izstrādājot tā nākotnes stratēģiju.

## 4.6. Kopsavilkums

Šīs nodaļas galvenais uzdevums bija identificēt konkurētspējīgās priekšrocības avotus un parādīt tās veidošanas procesu. Nodaļā tika apskatīti konkurētspējīgo priekšrocību veidojošie faktori, kurus nosaka uzņēmuma resursi un spējas, kā arī jautājumi, kas attiecas uz konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju.

1. Lai sasniegtu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam ir jāsamazina izmaksas vai jādiferencē sava produkcija tā, lai rastos iespēja paaugstināt cenu.
2. Četri faktori, kuri veido konkurētspējīgo priekšrocību, ir efektivitāte (dod iespēju samazināt izmaksas), kvalitāte (samazina izmaksas un dod iespēju paaugstināt preces cenu), jaunievedumi (dod iespēju paaugstināt cenas vai samazināt vienas vienības izmaksas) un klientu vēlmju apmierināšana (palielina klientu lojalitāti).
3. Atšķirīgās prasmes ir uzņēmuma unikālais spēks. Vērtīgās atšķirīgās prasmes dod uzņēmumam iespēju iegūt peļņu, kas ir lielāka par vidējo nozarē.
4. Uzņēmuma atšķirīgās prasmes nosaka uzņēmuma resursi un spējas.
5. Resursi ir uzņēmuma finansiālie, fiziskie, cilvēku, tehnoloģiskie un organizatoriskie uzņēmuma aktīvi.
6. Spējas ir uzņēmuma prasme koordinēt resursus un izmantot tos lietderīgi.
7. Lai sasniegtu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumiem ir jāizstrādā stratēģijas, balstoties uz esošajiem uzņēmuma resursiem un spējām (tā atšķirīgajām prasmēm), kā arī tādas, kuras veidos jaunus resursus un spējas (jaunu prasmju-attīstība).
8. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības ilgums ir atkarīgs no atdarināšanas barjeru augstuma, konkurentu spējām un vides dinamisma.
9. Uzņēmuma vērtību ķēde raksturo vērtību pievienošanu produktu un pakalpojumu ražošanas gaitā. Pamatdarbību un palīgdarbību analīze dod iespēju uzlabot uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības.
10. SWOT analīze apkopo uzņēmuma stiprās un vājās puses un draudus un iespējas tā ārējā vidē. Tās rezultātus var izmantot organizācijas stratēģijas izstrādāšanā.

## 4.7. Pārbaudes jautājumi

1. Kādi ir galvenie šajā nodaļā izklāstītā materiāla norādījumi uzņēmuma stratēģijas formulēšanā?
2. Kādā gadījumā uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība būs ilgtspējīga?
3. Kas, pēc jūsu domām, ir *Marks & Spencer* konkurētspējīgās priekšrocības avots?
4. Kādas iespējas vadītājiem dod vērtību ķēdes analīzes izmantošana?

## 5.1. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana ar abpusēji efektīvu komunikāciju

# 5. nodaļa

### Konkurētspējīgu priekšrocību radīšana, izmantojot funkcionālās stratēģijas



**Āris Meilands** – “Philips” Audio-video nodaļas vadītājs Baltijā.

A. Meilands dzimis 1969. gadā. 1993. gadā absolvējis RTU, kur ieguvis bakalaura grādu mehānikā. Pašreiz mācās Rīgas Biznesa institūtā. No 1992. gada strādā “Philips Latvia”, kur ieņēmis direktora vietnieka, pārdošanas vadītāja un direktora amatus.

“Royal Philips Electronics” no Nīderlandes ir Eiropas lielākā un viena no pasaules lielākajām elektronikas kompānijām ar 31,5 miljardu eiro lielu apgrozījumu 1999. gadā. Tā ir pasaules līdere televizoru, apgaismes tehnikas, televizoru un monitoru kineskopu jomā. Tās 226900 darbinieki vairāk nekā 60 valstīs aktīvi darbojas apgaismes, audio-video, mājturības, komponentu, pusvadītāju, medicīnas sistēmu un informācijas tehnoloģiju jomā. “Philips” Baltijā atsāka darbību 1992. gadā.

#### Kādi pasākumi funkcionālajā līmenī palielina “PHILIPS” konkurētspēju Baltijā?

Vispārīgā ekonomiskā situācija, kā arī tirgus stagnācija un pieaugošā konkurence izraisa pastāvīgu cenu kritumu. Dramatiski samazinās rentabilitāte visā piegādes ķēdē, sākot no rūpnīcas līdz gala pircējam. Svarīgi ir zināt tirgus un izplatīšanas kanālu struktūru, kā arī galvenās tendences nākotnē, lai varētu tos izmantot visefektīvāk.

Kā piemēru varu minēt izmaiņas izplatīšanas sistēmā, ko veicām 1999. gada beigās un 2000. gada sākumā.

Visās Baltijas valstīs, it īpaši Lietuvā un Igaunijā, dramatiski samazinājās kompāniju skaits, kas kopā kontrolēja līdz 90% tirgus. Tās bija mazumtirdzniecības ķēdes, vairumtirgotāji vai abu formu apkopojums vienā. Mūsu mazākie tiešie klienti paralēli bija arī šo lielo kompāniju klienti.

Pieņēmām lēmumu mainīt mūsu izplatīšanas stratēģiju: pāriet no tiešā darba ar mazajām kompānijām uz netiešo ar vairumtirgotāju starpniecību un strādāt tikai ar lielajām kompānijām. Samazinājās mūsu tiešo klientu skaits, toties to apgrozījums pieauga. Nozīmīgi samazinājās kopīgie nepieciešamie organizācijas resursi un izmaksas, saglabājot iepriekšējo *tirgus pārklājumu* un izveidojot pamatu turpmākajai tirgus daļas iekarošanai. Tai pašā laikā, lai nezaudētu konkurētspēju, sekojām līdzi un veicinājām “Philips” aktivitātes arī netiešo klientu veikalos.

Jaunā izplatīšanas sistēma kļuva par daļu no vispārējās “Philips” reorganizācijas Baltijā. Sākotnēji “Philips” nodibināja savu organizāciju katrā no trijām Baltijas valstīm. Sekojot tirgus izmaiņām un arī veicinot vispārējo konsolidācijas un internacionalizācijas procesu, “Philips” izveidoja vienotu Baltijas struktūru, nodrošinot klientu servisu no Rīgas uz visu Baltijas reģionu. Jaunizveidotā sistēma dos iespēju iegūt ekonomiju uz apjoma rēķina.

## Ievads

Pēdējā laikā aizvien svarīgāka kļūst stratēģiskās vadības principu lietošana funkcionālā līmeņa stratēģiju izstrādāšanas un ieviešanas procesos. To nosaka divi būtiski iemesli. Pirmkārt, dažādi uzdevumi, kas jārisina funkcionālā līmeņa vadītājiem, ir analogiski uzdevumiem, ko risina augstākās vadības līmeņa vadītāji. Piemēram, departamentiem un nodaļām tāpat kā visai organizācijai ir savi klienti un piegādātāji. Otrkārt, organizāciju struktūras kļūst arvien vienkāršākas. Tādējādi samazinās augstāko vadības līmeņu skaits un stratēģisko jautājumu risināšanā piedalās arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāji.

Funkcionālā stratēģija ir nodaļas vai departamenta resursu maksimāli efektīva izmantošana, lai nodrošinātu sekmīgu visas organizācijas stratēģijas realizāciju un uzdevumu izpildi. Funkcionālās stratēģijas ir personāla vadība, ražošanas/pakalpojumu vadība, sagāde un krājumu vadība, pētījumi un attīstība, informācijas sistēmu vadība, finansu vadība un mārketinga. Formulējot funkcionālās stratēģijas, vadītāji nedrīkst aizmirst, ka funkcionālo departamentu darbības ir savstarpēji cieši saistītas un tās ir jākoordinē.

Izstrādājot funkcionālās stratēģijas, vadītājiem ir jāņem vērā, kādas stratēģijas organizācija izmanto biznesa un korporatīvajā līmenī. Piemēram, uzņēmums, kas lieto diferencēšanas stratēģiju, kuras pamatā ir augstas kvalitātes nodrošināšana, ražošanā izmantos dārgas tehnoloģijas un iekārtas, tā personāla vadības stratēģija būs augsti kvalificētu, bet dārgu darbinieku meklēšana un apmācīšana, un mārketinga funkcionālajā stratēģijā svarīgu vietu ieņems reklāma, lai palielinātu klientu pieprasījumu pēc kvalitatīva, bet dārga produkta vai pakalpojuma.

Funkcionālajā līmenī uzņēmumiem ir jāizmanto esošās pamata prasmes, kā arī jārada jaunas. Pamata prasme ir kaut kas tāds, ko organizācija var veikt sevišķi labi. Ja uzņēmumam piemītošās pamata prasmes ir pārākas par tā konkurentu pamata prasmēm, tad tās sauc par atšķirīgām prasmēm. Lai prasme būtu atšķirīga, ir jābūt trīs nosacījumiem:

- tai ir ievērojami jāpalielina pircēja akceptētā preces vai pakalpojuma vērtība;
- tai ir jābūt unikālai un pārākai par konkurentu spējām;
- tai jābūt izmantojamai jaunu produktu/pakalpojumu radīšanai un jaunu tirgu iekarošanai.

Atšķirīga prasme ir uzņēmuma stiprā puse jeb pamata prasme, taču ne vienmēr pamata prasme ir arī atšķirīgā prasme. Ja konkurenti spēj imitēt uzņēmuma atšķirīgo prasmi kādā no tā funkcionālajām darbībām, tad tā kļūst vienkārši par minimālo prasību attiecīgajā nozarē. Uzņēmumi atšķirīgo prasmi var iegūt vairākos veidos:

- tas var būt veiksmīgs patents – *Xerox* sekmīgi attīstījās, pateicoties izstrādātajam kopēšanas tehnikas patentam;
- to var iegūt no kāda cita uzņēmuma – *Whirlpool* ieguva vispasaules produktu izplatīšanas sistēmu, kad tas nopirka *Philips* lielo mājturības ierīču grupu;
- tā var tikt izmantota kopā ar alianses partneri – *Apple Computers* strādā kopā ar dizaina firmu, lai izveidotu īpašu pievilcību tā *Apple II* un *Mac* datoriem;
- tā var tikt rūpīgi veidota un attīstīta uzņēmuma darbības laikā – *Honda* izmantoja zināšanas un pieredzi motociklu dzinēju ražošanā, lai ražotu arī automobiļu un zāles plāvēju dzinējus.

Lai funkcionālās stratēģijas palielinātu uzņēmumu darbības efektivitāti, uzlabotu tā produktu un procesu kvalitāti, palīdzētu tam sasniegt atbilstošu jaunievedumu līmeni un nodrošinātu klienta vēlmju apmierināšanu, tās ir jāizstrādā, ņemot vērā atšķirīgās prasmes attiecīgajā funkcionālajā darbībā.

## 5.1. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana ar augstākas efektivitātes palīdzību

Uzņēmumi pārveido ieejošos ražošanas faktoros (piemēram, ieguldītais darbs, zeme, kapitāls, vadība, tehniskās prasmes u.c.) precēs un pakalpojumos. Efektivitāti nosaka nepieciešamais ieejošo faktoru daudzums, respektīvi, to izmaksas preču un pakalpojumu ražošanai. Uzņēmumam, kurš efektīvāk pārveido ieejošos ražošanas faktoros nekā konkurenti, ir zemākas izmaksas.

Šajā nodaļā tiks aplūkoti efektivitātes palielināšanas veidi un iespējas, lietojot dažādas funkcionālā līmeņa stratēģijas. Tomēr ir jāievēro, ka arī augstāka kvalitāte ir cieši saistīta ar augstāku efektivitāti, parasti augstāka kvalitāte var radīt augstāku efektivitāti. Tas tiks ņemts vērā, aplūkojot kvalitātes problēmu.

### 5.1.1. Ražošana un efektivitāte

#### Ekonomija uz apjoma rēķina

Viens no veidiem, kā sasniegt augstāku efektivitāti, ir ekonomija uz apjoma rēķina. Ietaupījums uz apjoma rēķina veidojas, kad izmaksas uz vienu vienību samazinās, pieaugot ražošanas apjomam. Tas ir iespējams, ja fiksētās izmaksas var sadalīt uz lielāku ražošanas apjomu vai arī ja lielākie ražošanas apjomi ļauj specializēties un veikt darba dalīšanu [54]. Specializācija paaugstina strādnieku darba ražīgumu, jo strādnieki apgūst labākas iemaņas, izpildot atkārtoti vienu un to pašu darbību.

Klasisks ekonomijas uz apjoma rēķina piemērs ir *Ford T*-modeļa ražošana, kas tika uzsākta 1923. gadā. Šī bija pasaulē pirmā masu produkcijas automašīna. Lietojot plūsmas līniju, automašīnas montāža tika sadalīta daudzās sīkās operācijās. Tādējādi specializācija ievērojami palielināja strādnieku ražīgumu. Fords varēja arī sadalīt fiksētās izmaksas, kas bija nepieciešamas jaunu modeļu izstrādei un ražošanas iekārtām, uz daudz lielāku saražoto automobiļu skaitu. Vienas automašīnas ražošanas izmaksas samazinājās no 3000 \$ līdz 900 \$ (pēc 1958. gada dolāru kursa) [2].

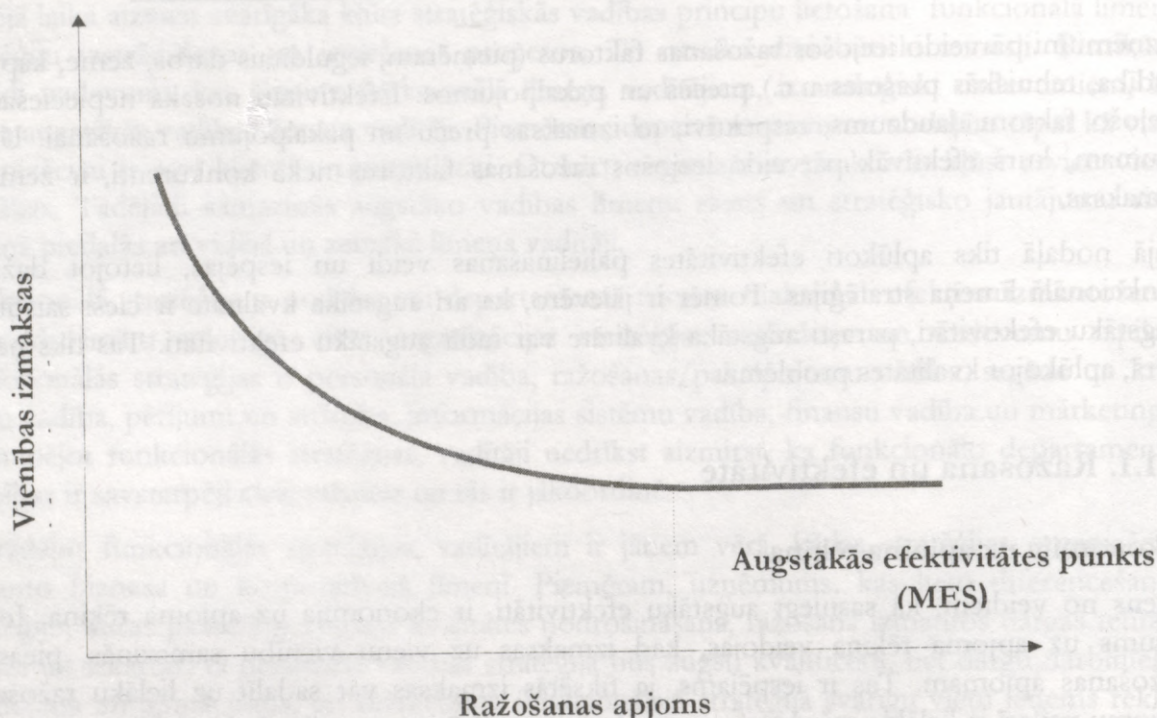
Izmaksas nevar samazināties bezgalīgi. Kā tas redzams 5.1. attēlā [54], pēc noteikta ražošanas apjoma sasniegšanas (to parasti apzīmē kā augstākās efektivitātes robežu) veidojas pavisam neliels ietaupījums uz ražošanas apjoma palielināšanās rēķina. Augstākās efektivitātes robežu nosaka minimālais ražotnes lielums, kas nepieciešams, lai iegūtu ievērojamu ekonomiju uz ražošanas apjoma rēķina. Var rasties arī pilnīgi pretējs efekts, jo, palielinoties uzņēmuma lielumam, pieaug tā birokrātiskās izmaksas. Fiksētās izmaksas pieaug, bet ražojuma vienības izmaksas nesamazinās, līdz ar to samazinās efektivitāte.

#### Mācīšanās efekts

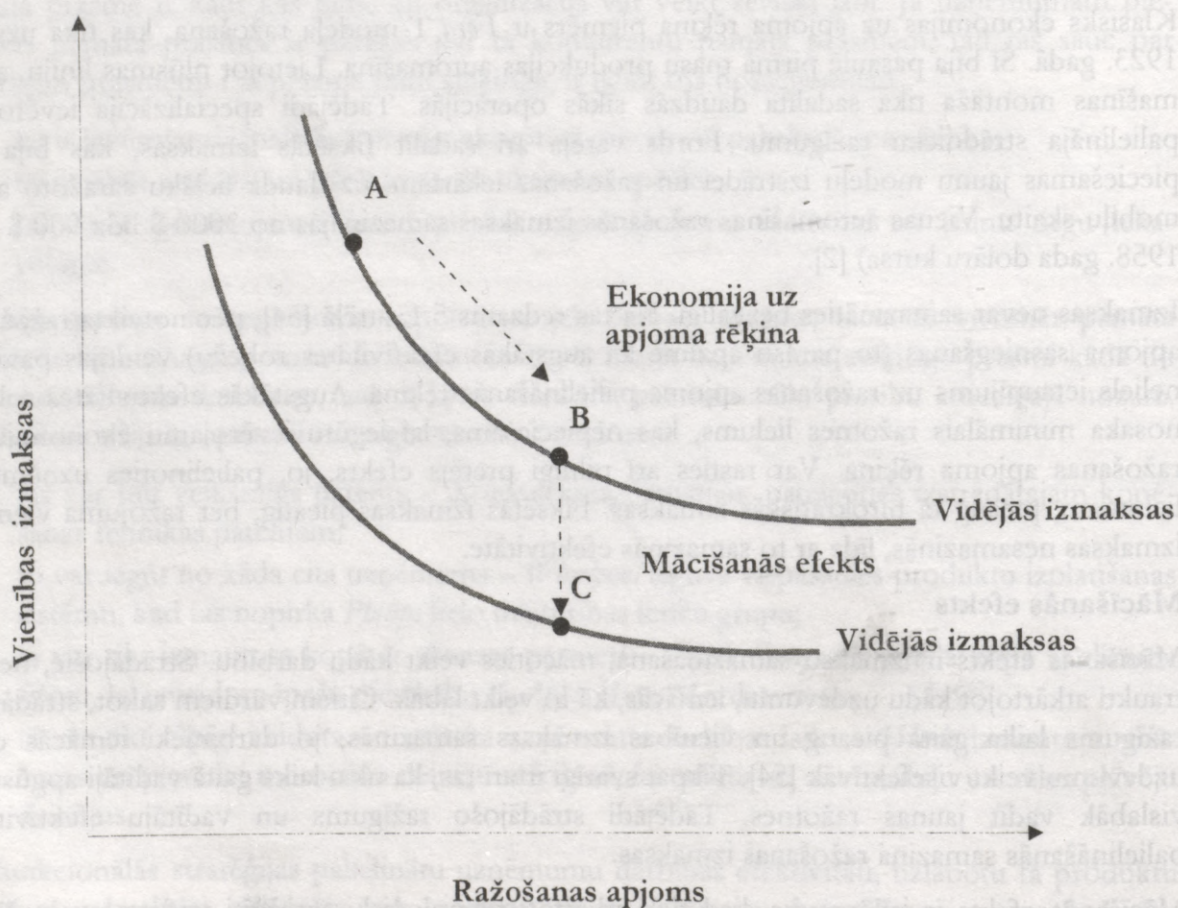
Mācīšanās efekts ir izmaksu samazināšana, mācoties veikt kādu darbību. Strādājošie, nepātraukti atkārtojot kādu uzdevumu, iemācās, kā to veikt labāk. Citiem vārdiem sakot, strādājošo ražīgums laika gaitā pieaug un vienības izmaksas samazinās, jo darbinieki iemācās doto uzdevumu veikt visefektīvāk [54]. Tikpat svarīgi ir arī tas, ka tikai laika gaitā vadītāji apgūst, kā vislabāk vadīt jaunas ražotnes. Tādējādi strādājošo ražīgums un vadītāju efektivitātes palielināšanās samazina ražošanas izmaksas.

Mācīšanās efekts ir ievērojams, kad tiek atkārtoti tehnoloģiski sarežģīti uzdevumi, jo šādos gadījumos ir vairāk ko mācīties. Piemēram, mācīšanās efekts ir daudz lielāks, ja montāžas plūsmas līnija ietver 1000 sarežģītu, nevis 100 vienkāršu operāciju. Kaut arī parasti mācīšanās

efektu saista ar ražošanu, tomēr tas tāpat kā ekonomija uz apjoma rēķina ir svarīgs daudzās pakalpojumu nozarēs. Pētījumi medicīnā apliecina to, ka mācīšanās efekts ir ļoti būtisks ķirurģijā [67].



5.1. attēls. Ilgtermiņa pašizmaksas līkne



5.2. attēls. Ekonomija uz apjoma rēķina un mācīšanās efekts

5.2. attēlā [54] ir parādīts, kā ekonomija uz apjoma rēķina un mācīšanās efekts samazina produkta vienības izmaksas. Ekonomijas uz apjoma rēķina ietekmē notiek virzība pa ilgtermiņa pašizmaksas līkni uz leju (no punkta A uz punktu B). Mācīšanās efekts nobīda visu ilgtermiņa pašizmaksas līkni uz leju (no punkta B uz punktu C), jo palielinās gan strādājošo ražīgums, gan vadītāju efektivitāte, veicot savus uzdevumus, lai nodrošinātu jebkuru saražoto produktu vai veikto pakalpojumu daudzumu. Neatkarīgi no tā, cik sarežģīts ir veicamais uzdevums, pēc noteikta laika perioda mācīšanās efekts vairs nesamazina produkta vienības izmaksas. Tas ir būtisks jauna ražošanas procesa vai pakalpojuma sākuma stadijā, taču zaudē savu nozīmi pēc diviem vai trīs gadiem [42].

### Pieredzes līkne

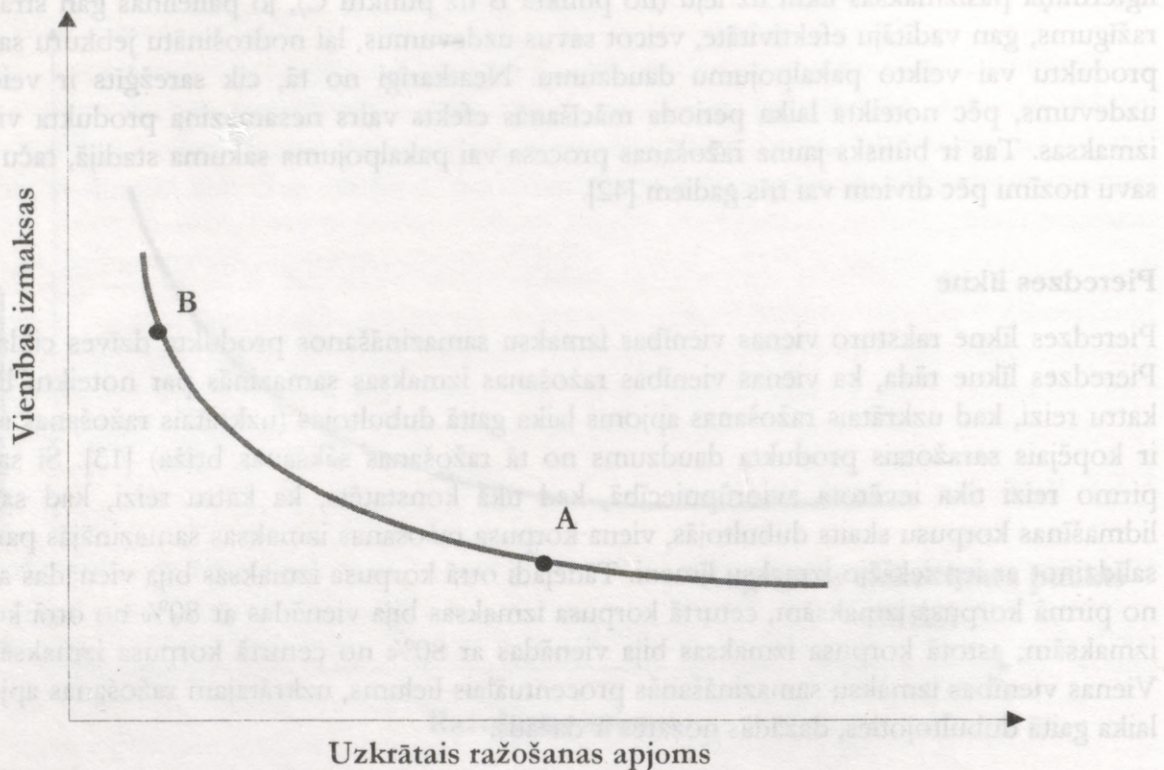
Pieredzes līkne raksturo vienas vienības izmaksu samazināšanos produkta dzīves cikla laikā. Pieredzes līkne rāda, ka vienas vienības ražošanas izmaksas samazinās par noteiktu lielumu katru reizi, kad uzkrātais ražošanas apjoms laika gaitā dubultojas (uzkrātais ražošanas apjoms ir kopējais saražotais produkta daudzums no tā ražošanas sākšanas brīža) [13]. Šī sakarība pirmo reizi tika ievērota aviorūpniecībā, kad tika konstatēts, ka katru reizi, kad saražoto lidmašīnas korpusu skaits dubultojās, viena korpusa ražošanas izmaksas samazinājās par 20%, salīdzinot ar iepriekšējo izmaksu līmeni. Tādējādi otrā korpusa izmaksas bija vienādas ar 80% no pirmā korpusa izmaksām, ceturtā korpusa izmaksas bija vienādas ar 80% no otrā korpusa izmaksām, astotā korpusa izmaksas bija vienādas ar 80% no ceturtā korpusa izmaksām utt. Vienas vienības izmaksu samazināšanās procentuālais lielums, uzkrātajam ražošanas apjomam laika gaitā dubultojoties, dažādās nozarēs ir dažāds.

Ekonomija uz apjoma rēķina un mācīšanās efekts pamato pieredzes līknes fenomenu. Organizācijas, laika gaitā palielinot uzkrātos ražošanas apjomus, abas šīs parādības var izmantot vienlaikus. Tādējādi vienas vienības izmaksas samazinās līdz ar uzkrātā ražošanas apjoma palielināšanos. Šis efekts ir stratēģiski nozīmīgs, jo tas norāda, ka, palielinoties uzņēmuma ražošanas apjomam un tirgus daļai, tas iegūst izmaksu priekšrocības salīdzinājumā ar saviem konkurentiem. 5.3. attēlā [54] parādītā pieredzes līkne norāda, ka firmai A ir izmaksu priekšrocība salīdzinājumā ar firmu B. Minētā sakarība ir sevišķi svarīga nozarēs, kurās notiek produktu masveida ražošana vai pats produkts ir standartizēts, piemēram, pusvadītāju mikroshēmas. Ja uzņēmums vēlas palielināt savu efektivitāti un tādējādi samazināt izmaksas, tad tam cik ātri vien iespējams ir jāvirzās lejup pa pieredzes līkni. To var panākt, izveidojot optimāla lieluma efektīvas ražotnes pat tad, ja pieprasījums pēc produkta vēl ir nepietiekams, un samazinot izmaksas, izmantojot mācīšanās efektu. Bez tam uzņēmumam ir jārealizē agresīva mārketinga un produkta veicināšanas stratēģija un jāsamazina cenas, lai palielinātu pieprasījumu pēc produkta un tā uzkrāto ražošanas apjomu.

Reālajā uzņēmumu darbībā ražošanas apjoma priekšrocības ne vienmēr palielina to konkurētspējas, salīdzinot ar konkurentiem. Pastāv trīs iemesli, kāpēc organizācija nedrīkst būt pašapmierināta par tās efektivitāti, kas balstīta uz izmaksu priekšrocībām [54].

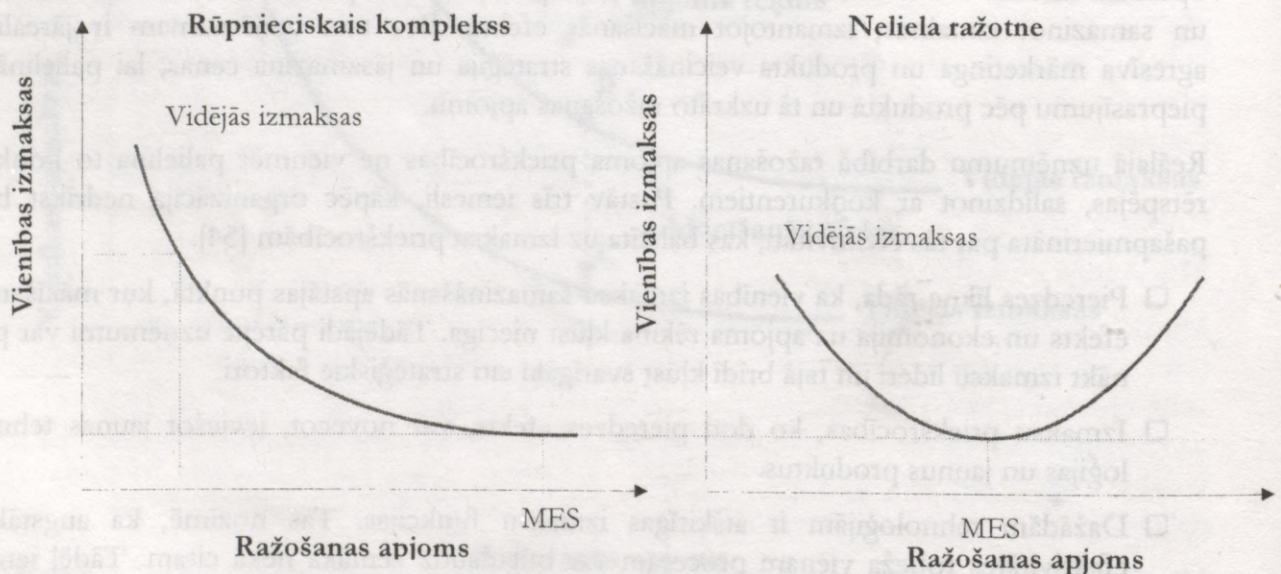
- ❑ Pieredzes līkne rāda, ka vienības izmaksu samazināšanās apstājas punktā, kur mācīšanās efekts un ekonomija uz apjoma rēķina kļūst niecīga. Tādējādi pārējie uzņēmumi var panākt izmaksu līderi un tajā brīdī kļūst svarīgāki citi stratēģiskie faktori.
- ❑ Izmaksu priekšrocības, ko dod pieredzes efekts, var novecot, ieviešot jaunas tehnoloģijas un jaunus produktus.
- ❑ Dažādām tehnoloģijām ir atšķirīgas izmaksu funkcijas. Tas nozīmē, ka augstākās efektivitātes robeža vienam procesam var būt daudz zemāka nekā citam. Tādēļ ietaupījums uz apjoma rēķina dažiem procesiem var būt neizmantojams, jo, palielinot apjomu, izmaksas palielinās (zaudējumi uz apjoma rēķina). Kā piemēru var minēt

tērauda ražošanu, kur tiek izmantotas divas alternatīvas tehnoloģijas. Nelielās ražotnes izmanto elektriskā loka krāsnis, bet tradicionālie rūpnieciskie kompleksi skābekļa krāsnis.



### 5.3. attēls. Parastā pieredzes likne

Kā redzams 5.4. attēlā [54], nelielās ražotnes sasniedz efektivitātes robežu ar ievērojami zemāku ražošanas apjomu nekā tradicionālie rūpnieciskie kompleksi, turklāt vienības ražošanas izmaksas abos gadījumos ir vienādas. Bez tam pēdējo gadu tendence rāda, ka tradicionāliem rūpnieciskiem kompleksiem nav pietiekams skaits pasūtījumu, lai sasniegtu efektivitātes robežu. Tādējādi to ražošanas izmaksas ir ievērojami augstākas nekā nelielajās ražotnēs [7].



5.4. attēls. Vienas vienības ražošanas izmaksas rūpnieciskajā kompleksā un nelielā ražotnē

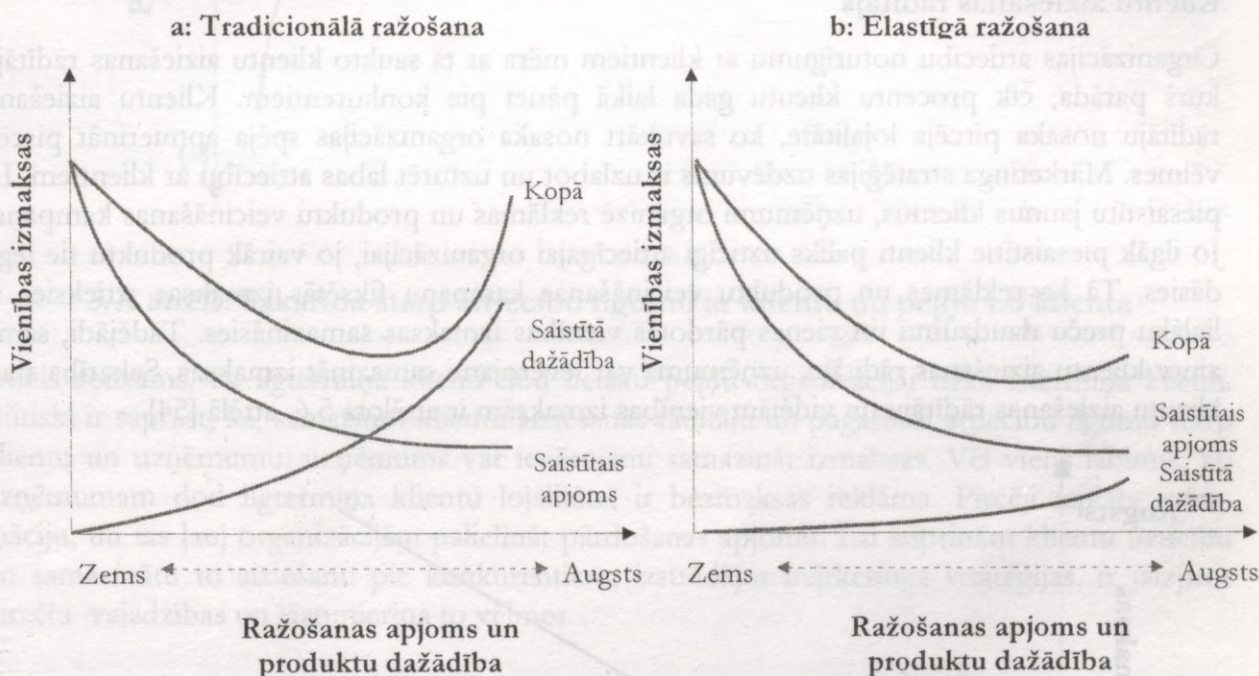
## Elastīgā ražošana

Ekonomiju uz apjoma rēķina ir grūtāk realizēt produkta diferencēšanas gadījumā – dažādu produktu paveidu ražošanā. Palielinot ražojumu dažādību, organizācijai ir grūtāk palielināt ražošanas efektivitāti, taču tas ļauj paaugstināt cenas un piesaistīt klientus. Kompromiss ir jāatrod starp vienības izmaksām un produkcijas dažādību. Standartizēta produkta ražošana lielā daudzumā ļauj palielināt uzņēmuma efektivitāti, tādējādi masveida ražošana veido zemas vienas vienības izmaksas (5.5.a attēls [54]).

Priekšstats par ražošanas efektivitāti ir mainījies līdz ar jaunu elastīgo ražošanas tehnoloģiju izstrādi un izmantošanu. Termins elastīga ražošanas tehnoloģija (*flexible manufacturing technology*) jeb ekonomiska ražošana (*lean production*) apzīmē virkni izstrādātu ražošanas tehnoloģiju, kuru ieviešana ir devusi šādas iespējas [81]:

- samazināt sarežģītas iekārtas uzstādīšanas laiku;
- palielināt katras mašīnas izmantošanu, uzlabojot tās darbības plānošanu;
- uzlabot kvalitātes kontroli visos ražošanas posmos.

Elastīgās ražošanas tehnoloģijas (5.5.b attēls [54]) ļauj ražot lielāku produktu dažādību ar tādām vienības izmaksām, ko iepriekš varēja sasniegt vienīgi masveida ražošanā.



### 5.5. attēls. Sakarības starp izmaksām un produkta dažādību

Pateicoties elastīgai ražošanas tehnoloģijai, *Toyota* kļuva par visefektīvāko automašīnu ražotāju pasaulē. Šī uzņēmuma inženieris Ono Taiči nosauca trīs galvenās problēmas, kas saistītas ar masveida ražošanu un ar kurām saskārās *Toyota* [108].

1. Lielie ražošanas apjomi radīja lielus krājumus, kuru uzglabāšana bija dārga.
2. Tika saražoti milzīgi apjomi brāķētās produkcijas, ja sākotnēji darbgaldi nebija noregulēti pareizi. Tas radīja milzīgus zaudējumus.
3. Masveida ražošanai nebija iespējams izpildīt klientu vēlmes attiecībā uz produktu dažādību.

Atrisinot šīs trīs problēmas, Ono Taiči jaunievedums deva iespēju *Toyota* ražot plašāku produktu klāstu ar zemākām vienības izmaksām nekā tās konkurentiem.

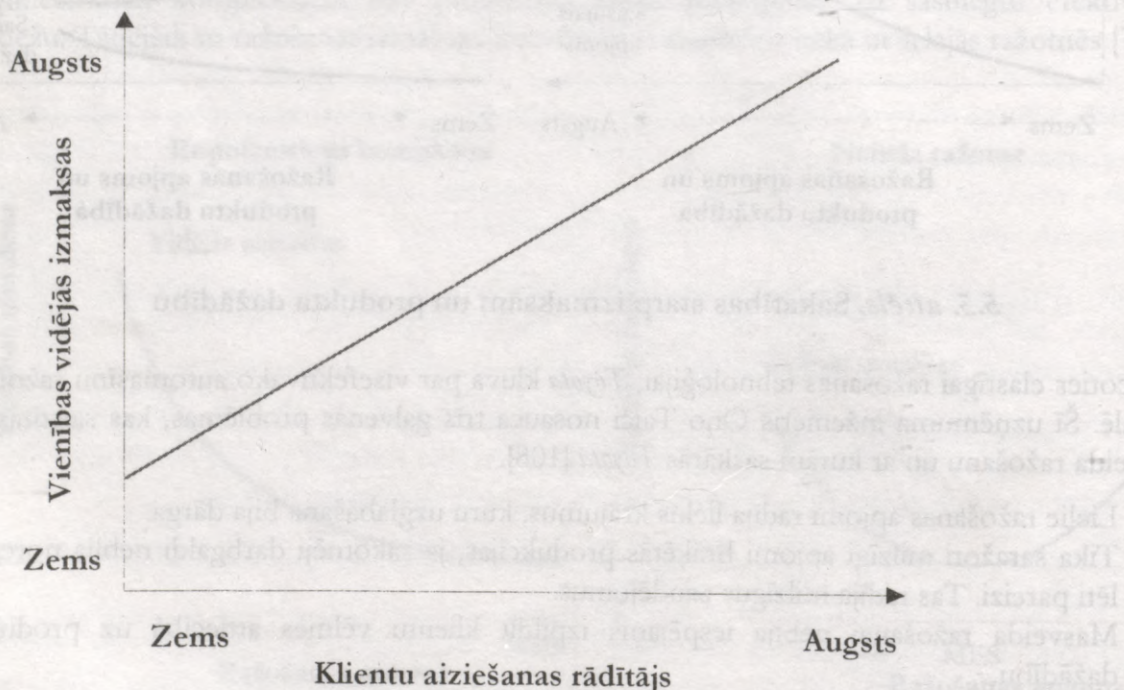
Elastīgā darba mašīnu šūniņa (*Flexible Machine Cells*) ir alternatīvais ražošanas veids, kurš veicina ražošanas jaudas ekonomiskāku izmantošanu un samazina nepabeigtās ražošanas apjomu (*Work In Progress (WIP)*). Elastīgā mašīnu šūniņa ietver dažādas iekārtas, līdzīgu materiālu izmantošanu un centralizētu šūniņas vadību ar datoru. Katra šūniņa ietver četras līdz sešas iekārtas, kuras spēj izpildīt dažādas operācijas. Parasti šūniņā tiek ražotas vienas saimes detaļas vai produkti. Šūnveida ražošanas tehnoloģija ievērojami palielina darbinieku darba ražīgumu, izmantojot komandas darbu un katra darbinieka ieguldījumu tajā [54].

### 5.1.2. Mārketings un efektivitāte

Kā jau tika minēts iepriekš, lielāka tirgus daļa un ražošanas apjoms var palīdzēt organizācijai pavirzīties pa pieredzes līkni uz leju (5.3. attēls). Mārketinga stratēģija nosaka organizācijas cenu politiku, kā arī tās reklāmas, veicināšanas, preču izstrādes un izplatīšanas sistēmas. Pareizi izstrādāta mārketinga stratēģija būtiski iespaido uzņēmuma tirgus daļu un līdz ar to arī tā efektivitāti. Bez minētajiem mārketinga stratēģijas uzdevumiem ir arī citi ne mazāk svarīgi tās aspekti, kas ietekmē organizācijas efektivitāti. Viens no tiem ir sakarība starp klientu aiziešanas rādītāju un vienas vienības izmaksām [102].

#### Klientu aiziešanas rādītājs

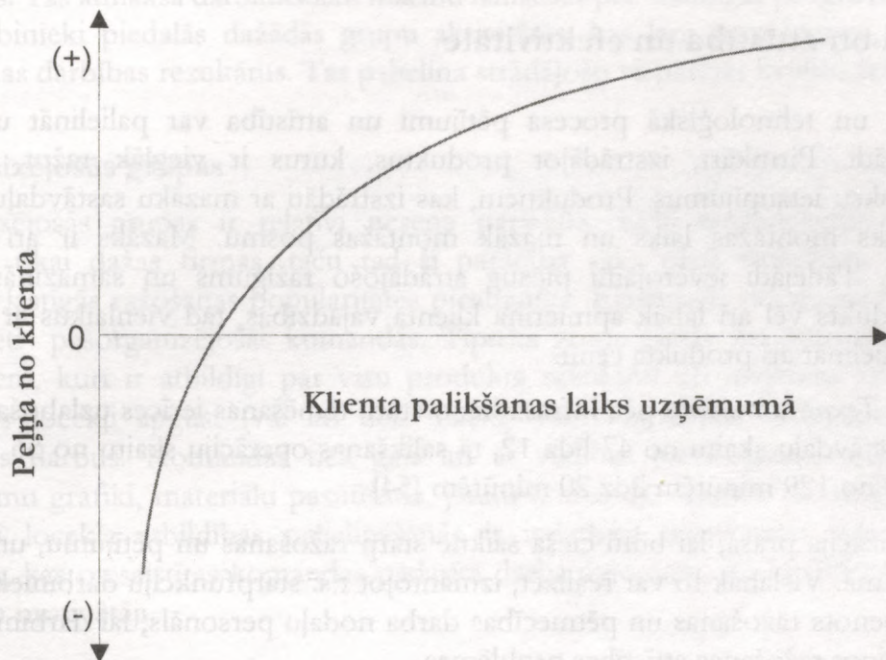
Organizācijas attiecību noturīgumu ar klientiem mēra ar tā saukto klientu aiziešanas rādītāju, kurš parāda, cik procentu klientu gada laikā pāriet pie konkurentiem. Klientu aiziešanas rādītāju nosaka pircēja lojalitāte, ko savukārt nosaka organizācijas spēja apmierināt pircēju vēlmes. Mārketinga stratēģijas uzdevums ir uzlabot un uzturēt labas attiecību ar klientiem. Lai piesaistītu jaunus klientus, uzņēmumi organizē reklāmas un produktu veicināšanas kampaņas. Jo ilgāk piesaistītie klienti paliks uzticīgi attiecīgajai organizācijai, jo vairāk produktu tie iegādāsies. Tā ka reklāmas un produktu veicināšanas kampaņu fiksētās izmaksas attieksies uz lielāku preču daudzumu un vienas pārdotās vienības izmaksas samazināsies. Tādējādi, samazinot klientu aiziešanas rādītāju, uzņēmums var ievērojami samazināt izmaksas. Sakarība starp klientu aiziešanas rādītāju un vidējām vienības izmaksām ir attēlota 5.6. attēlā [54].



5.6. attēls. Sakarība starp vidējām vienības izmaksām un klientu aiziešanas rādītāju

Organizācijai ar augstu aiziešanas rādītāju ir nepārtraukti jāpiesaista liels jauno klientu skaits, izmantojot dārgas reklāmas kampaņas un veicināšanas programmas. Noturēt esošos klientus ir lētāk nekā piesaistīt jaunus.

5.7. attēlā [54] ir parādīta sakarība starp peļņu, ko klients dod uzņēmumam, un attiecību ilgumu starp klientu un uzņēmumu.



### 5.7. attēls. Sakarība starp attiecību ilgumu ar klientu un peļņu no klienta

Attēlā redzams, ka ilgtermiņa klienti dod lielāku peļņu organizācijai nekā īstermiņa klienti. Būtiski ir saprast, ka, samazinot klientu aiziešanas rādītāju un pagarinot attiecību ilgumu starp klientu un uzņēmumu, uzņēmums var ievērojami samazināt izmaksas. Vēl viens labums, ko uzņēmumam dod ilgtermiņa klientu lojalitāte, ir bezmaksas reklāma. Pircēji izplata informāciju, un tas ļauj organizācijām palielināt pārdošanas apjomu. Lai stiprinātu klientu uzticību un samazinātu to aiziešanu pie konkurentiem, izstrādājot mārketinga stratēģijas, ir jāizprot pircēju vajadzības un jāapmierina to vēlmes.

### 5.1.3. Krājumu vadība un efektivitāte

Efektivitātes palielināšanas iespējas, izmantojot piegādes ķēdi, nav mazākas kā ražošanas vai mārketinga gadījumā. Krājumu vadība, ko parasti dēvē par piegādes ķēdi, ir saistīta ar tādām darbībām kā izejmateriālu piegāde ražošanai. Krājumu vadība funkcionē arī produktu izplatīšanas sistēmā, piegādājot tos lietotājiem [80]. Vidējam ražojošam uzņēmumam materiāli un to transporta izmaksas veido ap 50-70% no ienākumiem. Pat neliela šo izmaksu samazināšana ievērojami palielina uzņēmuma peļņu. Uzņēmumam, kura ienākumi ir 1 miljons latu, tūrā peļņa ir 5% no ienākumiem un krājumu vadības izmaksas veido 50% no ienākumiem, peļņas palielināšanai par Ls 15000 ir nepieciešams vai nu par 30% palielināt ienākumus vai par 5% samazināt krājumu vadības izmaksas. Piesātinātā tirgū ir daudz vieglāk samazināt piegādes ķēdes izmaksas nekā palielināt ienākumus [16].

Piegādes ķēdes efektivitātes uzlabošana parasti prasa *tieši laikā* principa ieviešanu krājumu sistēmās. Tā ir zinātniski pamatota krājumu vadība, kad organizācija saņem materiālus no

saviem piegādātājiem tieši tad, kad tie ir nepieciešami, un tos nevajag uzglabāt noliktavās. Lielākais izmaksu ietaupījums rodas, samazinot krājumu glabāšanas izmaksas.

*Tieši laikā* sistēmas trūkums ir tas, ka uzņēmuma materiālu krājumi ir mazi vai tam vispār nav drošības krājumu. Drošības krājumi dod uzņēmumam iespēju ātri reaģēt uz pieprasījuma palielināšanos. Šādā situācijā svarīgas ir labas attiecības ar piegādātājiem, lai piegādes *tieši laikā* norisinātos veiksmīgi.

#### 5.1.4. Pētījumi un attīstība un efektivitāte

Produktu, tirgus un tehnoloģiskā procesa pētījumi un attīstība var palielināt uzņēmuma efektivitāti divējādi. Pirmkārt, izstrādājot produktus, kurus ir vieglāk ražot, var iegūt ievērojamus izmaksu ietaupījumus. Produktiem, kas izstrādāti ar mazāku sastāvdaļu skaitu, ir nepieciešams īsāks montāžas laiks un mazāk montāžas posmu. Mazāks ir arī ražojamo sastāvdaļu skaits. Tādējādi ievērojami pieaug strādājošo ražīgums un samazinās vienības izmaksas. Ja produkts vēl arī labāk apmierina klienta vajadzības, tad vienlaikus ar mazākām izmaksām var palielināt arī produkta cenu.

Piemēram, firma *Texas Instruments* pēc infrasarkanā staru tēmēšanas ierīces uzlabošanas samazināja tēmēkļa sastāvdaļu skaitu no 47 līdz 12, tā salikšanas operāciju skaitu no 56 līdz 13 un salikšanas ilgumu no 129 minūtēm līdz 20 minūtēm [54].

Ražošanas organizācija prasa, lai būtu cieša saikne starp ražošanas un pētījumu, un attīstības nodaļām uzņēmumā. Vislabāk to var realizēt, izmantojot t.s. starpfunkciju darbinieku komandas, kurās ir apvienots ražošanas un pētniecības darba nodaļu personāls, lai darbinieki varētu kopīgi strādāt, risinot ražošanas attīstības problēmas.

Otrs veids, kā pētījumu un attīstības funkcija var paaugstināt efektivitāti, ir izstrādāt jaunievedumus ražošanas procesā. Ražošanas procesa jaunievedumi ir viens no galvenajiem konkurētspējīgas priekšrocības avotiem. Piemēram, automobiļu ražošanas nozarē *Toyotas* konkurētspējīgā priekšrocība daļēji balstās uz tās izstrādāto ražošanas procesa jaunievedumu – elastīgo ražošanu. Šis jaunievedums ļāva samazināt automašīnu montāžas laiku, uzlaboja to kvalitāti, kā arī samazināja nepabeigtās ražošanas apjomu. Tas viss deva firmai būtiskas priekšrocības attiecībā pret tās konkurentiem.

#### 5.1.5. Personāla vadība un efektivitāte

Strādnieku darba ražīgums ir viens no noteicošajiem faktoriem uzņēmuma efektivitātē un izmaksu struktūrā. Jo ražīgāks ir darbinieks, jo zemākas ir vienas vienības izmaksas. Personāla vadības nodaļas pienākums ir palielināt darbinieku kvalifikāciju un motivāciju. Lai tas efektīvāk veiktu savus pienākumus. Ir trīs veidi, kā to darīt: darbinieku apmācība, pašorganizējošās grupas un samaksa atbilstoši padarītajam.

##### Darbinieku apmācība

Darbinieki ir būtisks ražošanas procesa faktors. Organizācija, kurā strādā augsti kvalificēti darbinieki, ir efektīvāka nekā tā, kurā darbaspēks nav tik kvalificēts. Augsti kvalificēti darbinieki veic tiem uzticētos uzdevumus ātrāk un precīzāk, kā arī ir spējīgāki sarežģītu ražošanas procesu un tehnoloģiju apgūšanā. Darbinieku apmācība paaugstina to kvalifikāciju, līdz ar to dodot iespēju palielināt strādājošo ražīgumu un visa uzņēmuma efektivitāti.

Pētījumi rāda, ka viens no Japānas firmu konkurētspējīgās priekšrocības avotiem ir nepārtraukta darbinieku apmācība. Darbinieku apmācības programmām ir četras galvenās sastāvdaļas [57].

1. Rotācija caur dažādām nodaļām ļauj darbiniekiem apgūt vispārējās iemaņas. Piemēram, firmā *Sanyo* visi jaunpieņemtie darbinieki veic rotācijas procesu pārdošanas, pētījumu un attīstības un ražošanas nodaļās.
2. Daudzas Japānas firmas praktizē intensīvas ārpusdarba apmācības. Desmit tūkstoši no trīsdesmit tūkstošiem *Sanyo* strādājošajiem katru gadu apgūst apmācības kursus firmas korporatīvajā apmācības centrā, pavadot tur vismaz trīs dienas.
3. Daudzas Japānas firmas atbalsta savu darbinieku vēlmes studēt neklātienēs vai vakara nodaļās. Tās atmaksā darbiniekiem mācību izmaksas pēc sekmīgas programmas beigšanas.
4. Darbinieki piedalās dažādās grupu aktivitātēs, kas ļauj tiem izprast, kā uzlabot visas firmas darbības rezultātus. Tas palielina strādājošo vispārējās kvalifikācijas līmeni.

### Pašorganizējošās grupas

Pašorganizējošās grupas ir relatīvi nesena parādība. Līdz astoņdesmito gadu vidum tās izmantoja tikai dažas firmas, taču tad šī parādība sāka plaši izplatīties. To neapšaubāmi veicināja elastīgās ražošanas popularitātes pieaugums. Elastīgajās ražošanas šūniņās strādnieki tiek grupēti pašorganizējošās komandās. Tipiska grupa sastāv no pieciem līdz piecpadsmit strādājošiem, kuri ir atbildīgi par visu produkta ražošanu un uzņemas ar to saistīto risku. Komandas locekļi apgūst (vai arī tiek mācīti) visu komandas uzdevumu izpildi, mainot izpildāmos darbus. Komandas tiek galā arī ar vadības jautājumiem, tādiem kā darba un atvaļinājumu grafiki, materiālu pasūtīšana, jaunu komandas locekļu pieņemšana darbā. Katra komandas locekļa atbildības palielināšanās ir iedarbīgs motivācijas instruments. Izpildes piemaksas, kas piesaistītas komandas padarītā darba apjomam, un kvalitātes kritēriji darbojas kā papildu motivētāji.

### Samaksa atbilstoši padarītajam

Cilvēki strādā, lai nopelnītu naudu, tāpēc samaksa atbilstoši padarītajam darbam var palielināt strādājošo ražīgumu. Tomēr problēma nav tik vienkārša, lai to atrisinātu, ieviešot iniciatīvu izraisošas apmaksas sistēmas. Ir arī svarīgi noteikt, kāds darbs ir jāatalgo un kādā veidā tas būtu izdarāms. Dažas no pasaulē visefektīvākajām kompānijām uzskata, ka, lai palielinātu ražīgumu, ir nepieciešama darbinieku sadarbība, un samaksu nesaista ar indivīda sasniegumiem. Tā vietā tās samaksu nosaka atbilstoši grupas vai komandas paveiktajam. Prēmijas, kas parasti ir noteikta daļa no pamata samaksas, tiek maksātas tad, ja grupa sasniedz noteikto ražīguma un kvalitātes līmeni. Saistība starp samaksu un visas grupas paveikto liek tās dalībniekiem savā starpā sadarboties, lai sasniegtu grupai noteiktos mērķus. Tādējādi šī sistēma stimulē grupas darbu.

### 5.1.6. Infrastruktūra un efektivitāte

Tā kā infrastruktūra ir sistēma, kurā noris visas vērtību pievienojošas darbības, tad tā var palīdzēt uzņēmumam sasniegt augstāku efektivitāti. Infrastruktūra var sekmēt visu uzņēmumā strādājošo apņemšanos palielināt efektivitāti, kā arī sekmēt sadarbību starp dažādiem funkcionālajiem departamentiem, lai tie sasniegtu noteiktos efektivitātes rādītājus.

Lai efektivitātes uzlabošana būtu svarīga visas organizācijas mērogā, ir nepieciešams augstākās vadības atbalsts. Vadības uzdevums ir uzsvērt to, ka ir nepieciešama organizācijas visu funkciju koncentrēšanās uz efektivitātes paaugstināšanu. Nepietiek tikai ar ražošanas vai mārketinga, vai arī pētījumu un attīstības efektivitātes paaugstināšanu. Lai sasniegtu augstāku efektivitāti, visas organizācijas darbībai ir jābūt orientētai uz šo mērķi, un to var sasniegt ar augstākās vadības komandas saskaņota darba palīdzību.

Nākamais uzņēmuma vadības mērķis ir nodrošināt sadarbību starp dažādiem funkcionālajiem departamentiem. Piemēram, lai izstrādātu produktu, ko būtu viegli ražot, ir nepieciešama sadarbība starp ražošanas un pētījumu un attīstības departamentiem, lai izveidotu pašorganizējošās komandas, ir cieši jāsadarbjas personāla vadības un ražošanas nodaļām utt.

5.1. tabulā [54] ir apkopoti funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai sasniegtu sevišķu efektivitāti.

5.1. tabula

### Funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai sasniegtu sevišķu efektivitāti

Vērtības radīšanas funkcija	Galvenie uzdevumi
Infrastruktūra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nodrošināt visā uzņēmumā apņemšanos palielināt efektivitāti</li> <li>2. Stimulēt sadarbību starp dažādiem funkcionālajiem departamentiem</li> </ol>
Ražošana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visur, kur iespējams, realizēt ekonomiju uz apjoma rēķina</li> <li>2. Ieviest elastīgās ražošanas sistēmas</li> </ol>
Mārketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar agresīvu mārketingu strauji virzīties leju pa pieredzes līkni</li> <li>2. Samazināt klientu aiziešanu, stiprinot to lojalitāti pret uzņēmumu</li> </ol>
Krājumu vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ieviest sistēmu <i>tieši laikā</i></li> </ol>
Pētījumi un attīstība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādāt viegli ražojamus produktus</li> <li>2. Meklēt iespējas procesa jaunievedumiem</li> </ol>
Personāla vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādāt apmācības programmas kvalifikācijas celšanai</li> <li>2. Izveidot pašorganizējošās komandas</li> <li>3. Ieviest samaksas sistēmu atbilstoši paveiktajam</li> </ol>

### 5.2. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, sasniedzot augstāku kvalitāti

Pastāv divas skaidri izteiktas priekšrocības augstākas kvalitātes produktiem un pakalpojumiem: labas kvalitātes reputācija ļauj uzņēmumam prasīt augstāku cenu par saviem produktiem un ražošanas kļūmju novēršana palielina efektivitāti un tādējādi samazina izmaksas. Modernākais vadības princips, kas tiek izmantots, lai sasniegtu augstāku kvalitāti, ir visaptveroša kvalitātes vadība (*TQM – Total Quality Management*). *TQM* ir vadības filozofija, kas balstās uz organizācijas preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu un uzsver to, ka visas darbības uzņēmumā, visu darbinieku uzmanība ir vērsta uz to, lai šo mērķi sasniegtu [25]. Turpmāk apskatīsim tās lomas, kuras šajā *TQM* procesā jāpilda visām uzņēmuma nodaļām un funkcijām.

Pilnīgas kvalitātes vadības principus izstrādāja ASV konsultanti. Viens no ievērojamākajiem *TQM* pamatlicējiem ir V. Edvards Demings. Viņa *TQM* filozofijas pamatā ir piecu pakāpju ķēdes reakcija [26].

1. Uzlabota kvalitāte nozīmē to, ka izmaksas samazinās, jo ir mazāk kavējumu, mazāk kļūdu, mazāk jālabo brāķis, ir mazāks laika un materiālu patēriņš.
2. Uzlabojas darba ražīgums.
3. Augstāka kvalitāte dod iespēju iekarot lielāku tirgus daļu un ļauj uzņēmumam palielināt cenas.
4. Tas savukārt palielina uzņēmuma rentabilitāti un dod iespēju palikt šajā biznesā.
5. Tādējādi uzņēmums paplašina ražošanu un rada jaunas darba vietas.

TQM ieviešana organizācijās tiek realizēta noteiktā secībā. Tomēr ir jāatceras, ka TQM ieviešanai nepieciešama ļoti cieša sadarbība starp visām funkcijām, strādājot pie kopīgā mērķa: kvalitātes uzlabošanas.

### Organizācijas pievēršanās kvalitātei

Prakse rāda, ka TQM būs maza jēga līdz tam brīdim, kamēr visi organizācijas darbinieki nebūs iesaistījušies savas darbības uzlabošanā. Tas pirmām kārtām nozīmē mācīšanos. *Xerox Corporation* augstākā vadība, ieskaitot izpilddirektoru, bija pirmie, kurus apmācīja. Viņi bija atbildīgi par uzņēmuma nākamā hierarhijas līmeņa vadītāju apmācību. Lai sasniegtu TQM organizatorisko mērķi, gan vadībai, gan personāla vadības nodaļai ir jāuzņemas atbildība un jānodrošina organizācijas darbinieku tālākā apmācība [54].

### Fokusēšanās uz klientu

Tie, kas izmanto TQM, par savas darbības svarīgāko posmu uzskata fokusēšanos uz klientu. Tā kā mārketinga nodaļa (funkcija) ir pirmais kontakta punkts, satiekoties ar klientu, tai ir galvenā loma. Tai ir jānosaka, ko pircējs vēlas no organizācijas piedāvātajām precēm vai pakalpojumiem un ko šobrīd uzņēmums dod klientiem. Nosakot atšķirības starp šiem faktoriem, veidojas pieprasījuma un piedāvājuma starpība, ko sauc par *kvalitātes logu*. Mārketinga nodaļai kopā ar pārējām nodaļām (funkcijām) ir jā sastāda plāns, kā šo *logu* aizvērt.

### Kvalitātes mērīšana

Organizācijai, kura ir iesaistījusies TQM programmā, ir būtiski noteikt progresu kvalitātes uzlabošanā un programmas ietekmi uz uzņēmumu. Ražojošām organizācijām tas ir samērā vienkārši, tur kvalitāti var izmērīt ar tādiem kritērijiem kā brāķa daudzums uz kādu noteiktu izstrādājumu skaitu, piemēram, miljonu vienību. Atsevišķas bankas, piemēram, izmanto tādu pamatrādītāju kā to klientu skaits, kas atstāj banku gada laikā. Darbinieku kvalitāti tās nosaka, uzskaitot izrakstu kļūdas uz tūkstošiem klientu. Parastais jautājums, kuru vairumā gadījumu aplūko, ir – ko klientiem nozīmē kvalitāte? Svarīgi ir izveidot metodi, kā šo klientu noteikto kvalitāti mērīt. Augstākajai vadībai ir jāuzņemas galvenā atbildība dažādu kvalitātes mērīšanas metožu noteikšanā, izmantojot dažādu nodaļu darbu un klientu aptauju datus.

### Mērķi un stimuli

Kad kvalitātes mērīšanas sistēma ir izstrādāta, nākamais solis ir noteikt mērķus kvalitātes nodrošināšanai un radīt stimulus, lai šos mērķus sasniegtu. Šādi mērķi bieži tiek noteikti, lai samazinātu, piemēram, brāķi līdz noteiktam skaitam uz simts izstrādājumiem. Kā stimulē, lai sasniegtu šo mērķi, parasti tiek izmantota papildu piemaksa. Tādējādi daudzās organizācijās, kurās ir pašorganizējošās komandas, komandas locekļiem piemaksas tiek noteiktas kā daļa no algas, vadoties pēc viņu spējas sasniegt kvalitātes mērķus. Mērķu noteikšana un definēšana ir augstākās vadības uzdevums, tie var būt ļoti dažādi un ir atkarīgi no uzņēmuma specifikas.

## Darbinieku ieteikumi

Darbinieki var sniegt būtisku informāciju par zemās kvalitātes iemesliem un tās uzlabošanas veidiem. Tādēļ ir jābūt izstrādātiem noteikumiem, kuru ietvaros tiktu uzklauti darbinieku ieteikumi kvalitātes uzlabošanā. Šī procesa pamatā parasti ir pēc Japānas firmu tradīcijas izveidotie kvalitātes pulciņi (darbinieku grupas). Vadītājiem jābūt pretimnākošiem, saņemot no padotajiem negatīvu informāciju vai kritiku, un attiecīgi jāreaģē, lai novērstu radušās problēmas.

## Problēmu risināšana

Statistiskās informācijas apstrādes metodes, samazinātie krājumi, mazāks nepabeigtās ražošanas apjoms ir atvieglojuši darbiniekiem un vadītājiem atklāt brāķa rašanās avotus. Nelieli produkcijas apjomi un *tieši laikā* ražošana uzrāda brāķa un procesa problēmas ātrāk, nekā tas iespējams ar lieliem ražošanas apjomiem un milzīgiem nepabeigtās produkcijas krājumiem. Izmantojot sistēmu *tieši laikā*, nekvalitatīvas detaļas nonāk ražošanas procesā nekavējoties, jo tās netiek mēnešiem ilgi uzglabātas noliktavās un tādējādi tiek laikus noteiktas. Tas tiek nekavējoties paziņots piegādātājiem, un defekti tiek novērsti, pirms tiek saražots liels skaits nekvalitatīvu detaļu. Lietojot tradicionālo ražošanas sistēmu, kad detaļas mēnešiem ilgi tika uzglabātas noliktavās, piegādātāji saražoja lielu daudzumu nekvalitatīvu detaļu, pirms tika atklāti defekti.

## Attiecības ar piegādātājiem

Visbiežāk minētais iemesls tam, kāpēc gala produktam ir zema kvalitāte, ir izejmateriālu zemā kvalitāte. Organizācijai ir ciešāk jāstrādā ar piegādātājiem, lai uzlabotu piegādājamo izejmateriālu kvalitāti un lai tādējādi samazinātu brāķi. Krājumu vadības nodaļai ir ciešāk jāsadarbojas ar piegādātājiem, lai mudinātu piegādātāju izmantot TQM sistēmu un *tieši laikā* ražošanu. Lai veiksmīgi veidotu uzņēmuma piegāžu bāzi, ir jāizpilda virkne kritēriju. Ir jāizmanto neliels piegādātāju skaits. Attiecībām ar piegādātājiem ir jābūt ciešākām un tās ir jāveido uz ilglaicīgas sadarbības bāzes. Lai *tieši laikā* princips veiksmīgi darbotos, piegādātājiem ir jāatrodas tuvu uzņēmumam. Piegādātāji būs gatavi lielām investīcijām TQM un *tieši laikā* principa ieviešanā, ja uzņēmumi būs orientēti uz ilglaicīgu savstarpēju sadarbību.

## Funkcionālā sadarbība

TQM ieviešanai nepieciešama organizācijas nodaļu jeb funkciju savstarpēja sadarbšanās. Atsevišķai uzņēmuma funkcijai cieši jāsadarbojas ar vienu vai vairākām citām tā funkcijām. Piemēram, pētījumu un attūstības funkcijai jāsadarbojas ar ražošanu, lai radītu tāds produktus, kurus ir vieglāk un lētāk samontēt. Tai ir jāsadarbojas ar krājumu vadību, lai apzinātu piegādātājus, kuri var piegādāt nepieciešamās sastāvdaļas. Atbildība par barjeru izzušanu starp funkcijām un sadarbības izveidošanu gulstas uz augstākās vadības pleciem.

5.2. tabulā ir apkopoti funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai ieviestu TQM sistēmu.

## Funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai ieviestu TQM sistēmu

Vērtības radīšanas funkcija	Galvenie uzdevumi
Infrastruktūra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nodrošināt visā uzņēmumā apņemšanos uzlabot kvalitāti</li> <li>2. Atrast veidus, kā mērīt kvalitāti</li> <li>3. Prasīt strādājošo ieguldījumu problēmu identificēšanā</li> <li>4. Veicināt sadarbību starp funkcionālajām nodaļām</li> </ol>
Ražošana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samazināt ražošanas procesu ilgumu</li> <li>2. Noteikt defektu rašanās cēloņus</li> </ol>
Mārketingš	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pievērst uzmanību pircēju vajadzībām</li> <li>2. Iegūt pircēju viedokli par kvalitāti</li> </ol>
Krājumu vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrast optimālos piegādātājus</li> <li>2. Palīdzēt piegādātājiem ieviest TQM</li> <li>3. Informēt piegādātājus par defektiem</li> </ol>
Pētījumi un attīstība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādāt viegli ražojamus produktus</li> </ol>
Personāla vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādāt TQM apmācības programmas</li> <li>2. Sadalīt darbiniekus kvalitātes grupās</li> </ol>

### 5.3. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, ieviešot jaunievedumus

Jaunievedumi jau paši par sevi ir vissvarīgākais konkurētspējīgās priekšrocības faktors. Veiksmīgs produktu un procesu jauninājums dod uzņēmumam kaut ko unikālu, to, kā konkurentiem trūkst. Tas var dot lielāku peļņu, paaugstinot cenu vai samazinot izmaksas. Tāpēc konkurenti cenšas imitēt jaunievedumus un bieži tas viņiem arī izdodas. Tā kā augstas imitēšanas barjeras samazina atdarināšanas ātrumu, tad uzņēmumiem, lai uzturētu nepārtraukti konkurētspējīgas priekšrocības, pastāvīgi jādomā par jaunievedumu ieviešanu.

Tomēr kļūdu skaits, izšķiroties par kāda jauninājuma ieviešanu ražošanā, ir ļoti liels, daži pētījumi norāda, ka 80-88% produktu jauninājumu ir neveiksmīgi [69]. Pastāv trīs galvenie neveiksmju iemesli.

1. **Nenoteiktība.** Lai gan tirgus pētījumi dod informāciju, ar kuras palīdzību var paredzēt jaunas preces noietu, ir neiespējami paredzēt precīzu pieprasījuma apjomu. Piemēram, *Concorde*, virsskaņas pasažieru lidmašīnas, ražošanas projekts tika uzskatīts par finansu katastrofu, jo peļņa, ko guva no astoņu lidmašīnu pārdošanas, neredzēja milzīgās izstrādes izmaksas.

Izšķir divu veidu jaunievedumus – daudzuma (*quantum*) un pielikuma (*incremental*) [54]. Daudzuma jaunievedums ir radikāla novirzīšanās no esošajām tehnoloģijām, tiek ieviests kaut kas pavisam jauns. Kā piemēru tādām jaunievedumiem var minēt *Xerox* izstrādāto pirmo fotokopētāju. Pielikuma jaunievedums ir esošās tehnoloģijas uzlabojums. Piemēram, *Intel Pentium Pro* mikroprocesors ir pielikuma jaunievedums, jo ir

iepriekš izstrādātās X86 sērijas mikroprocesora uzlabojums. Daudzuma jaunievedumam pieprasījuma nenoteiktība ir daudz lielāka, un līdz ar to arī daudz lielāka ir neveiksmes iespēja.

2. **Vāja komercializācija.** Neskatoties uz būtisku pieprasījumu pēc jaunām tehnoloģijām, jaunais produkts var būt nepietiekami izstrādāts, lai apmierinātu klientu vajadzības pēc kvalitātes vai dizaina. Piemēram, pirmie datori bija vāji komercializēti, jo to lietotājiem bija jāprot programmēšanas valoda. *Apple Macintosh*, lietojot īpašas programmas un mikroshēmas, padarīja savu datoru viegli lietojamu jebkuram cilvēkam.
3. **Ilgs attīstības laiks.** Daži uzņēmumi ir cietuši neveiksmi, jo ir darbojušies pārāk lēni, lai laikā piedāvātu savas preces tirgū. Iemesls tam ir tas, ka pircēju vēlmes ir mainījušās no brīža, kad ir uzsākta jauninājuma ieviešana. Var būt arī tā, ka konkurenti to ir ieviesuši agrāk un tirgus jau ir piesātināts. Kopumā *lēnie* jaunievedumu ieviesēji uzlabo savus produktus retāk, nekā to dara *ātrie* jaunievedumu ieviesēji [105]. Piemēram, kompānija *General Motors* cieta no tā, ka bija *lēnais* jaunievedumu ieviesējs, jo tās produktu attīstības cikls ilga piecus gadus. Tanī pašā laikā tādās firmās kā *Toyota*, *Honda* un *Mazda* šis cikls ilga tikai divus vai trīs gadus. Bez tam, kad *General Motors* produkti nonāca tirgū, tehnoloģija jau bija novecojusi un pieprasījums pēc tās samazinājies [54].

Pamata prasmju veidošanai un pētījumu ieviešanai ir nepieciešams nodarbināt zinātniekus un inženierus, kā arī radīt vidi, kas sekmē radošo darbu. Daži uzņēmumi mēģina to sasniegt, veidojot universitātes tipa izpētes laboratorijas, kur labākiem zinātniekiem un inženieriem tiek dots laiks saviem pētījumu projektiem, kuri ir tieši saistīti ar uzņēmumu pētījumu virzieniem. *Hewlett Packard*, piemēram, stimulē savus pētniekus, dodot tiem 10% no darba laika uzņēmumā savu ideju realizācijai.

### Pētījumu attīstības un mārketinga integrācija

Pircēji ir ļoti būtisks informācijas un jaunu produktu ideju avots. Pircēju vēlmju noteikšana, sevišķi nepiepildīto vajadzību apzināšana var dot pamatu veiksmīgam produkta jaunievedumam. Tā kā mārketinga funkcija ir kanāls, caur kuru tirgus un pircēju informācija nokļūst uzņēmumā, ir ļoti būtiski, lai pētījumu un mārketinga funkcijas būtu cieši saistītas. Protams, integrācijai tikai tad ir nozīme, ja jaunais produkts tiek attiecīgi komercializēts.

### Pētījumu, attīstības un ražošanas integrācija

Ja produkti ir izstrādāti tā, ka tos ir vienkārši ražot, tas samazina ražošanas izmaksas. Būtiskākais uzdevums pētījumu un attīstības nodaļai un ražošanas nodaļai ir kopīgi radīt produktu, kas ir vienkārši ražojams, lai samazinātu izmaksas un brāķa iespējas. Pētījumu, attīstības un ražošanas funkciju integrācija palīdz arī samazināt produkta izstrādes cikla ilgumu. Ja jaunais produkts ir izstrādāts, neņemot vērā ražošanas iespējas, tad bieži vien tas ir jāpārstrādā, plānojot ražošanu. Tādējādi palielinās gan produkta izstrādes izmaksas, gan arī laiks, kurā tas nokļūst tirgū. Kā rāda pētījumi, tad šis pieaugums ir attiecīgi 50 un 25 procenti. Sevišķi svarīga integrācija starp pētījumu, attīstības un ražošanas nodaļām ir daudzuma jaunievedumu gadījumā, jo vienlaikus ir jāizstrādā gan produkts, gan tā ražošanas process.

Lai izstrādāto produktu iespējami drīzāk varētu piedāvāt tirgū, ir nepieciešama sadarbība starp pētījumu un attīstības, ražošanas un mārketinga nodaļām. Integrācija vislabākos rezultātus dod tad, kad, izstrādājot projektu, katra funkcija darbojas paralēli, nevis secīgi. Dažkārt to sauc par vienlaicīgo produkta izstrādāšanu. Pētījumu un attīstības nodaļas darbinieki izstrādā produktu, un tajā pašā laikā ražošanas personāls izstrādā jaunas ražošanas iekārtas, un mārketinga darbinieki plāno izplatīšanas kanālus un reklāmas kampaņas.

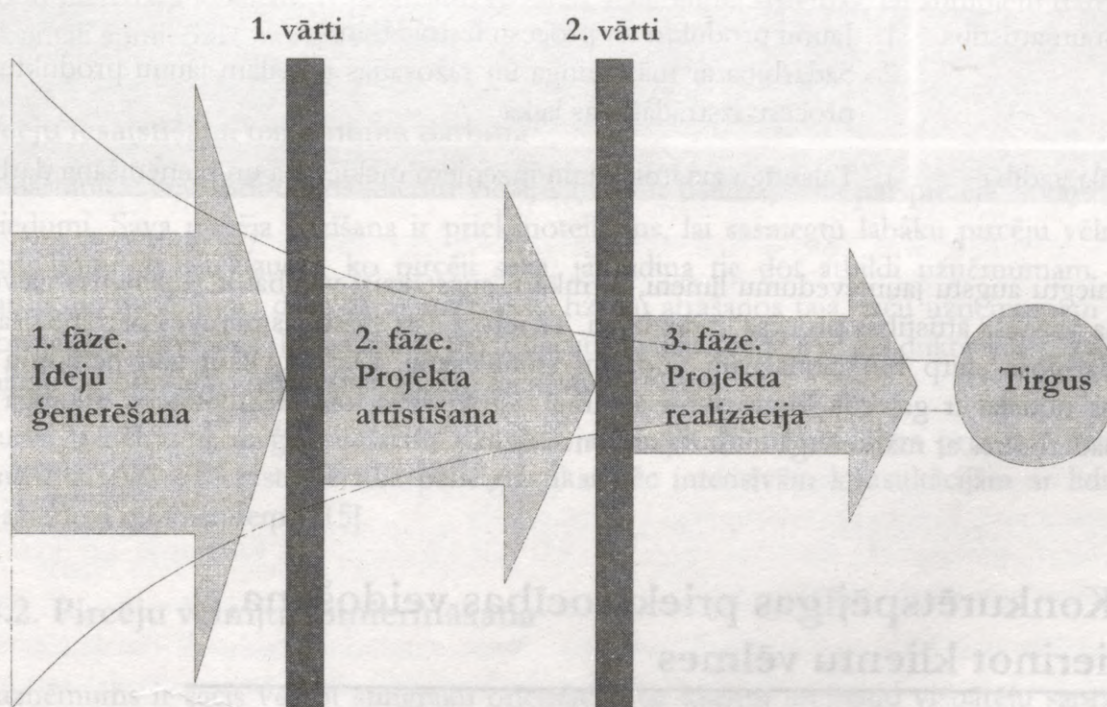
Projektu vadība ir būtiska jaunieveduma izstrādes procesa sastāvdaļa. Tā virza attīstības procesu, sākot no pamatidejas radīšanas līdz ražošanai. Projektu vadībai ir nepieciešamas trīs galvenās prasmes un spējas. Pirmkārt, tā ir spēja radīt pēc iespējas vairāk jaunu un daudzsološu ideju. Otrkārt, tā ir spēja jau sākotnējā izstrādes posmā izraudzīties konkurējošo projektu starpā pašu daudzsološāko, lai tas iegūtu finansējumu un potenciāli dārgie tiktu atmesti. Treškārt, tā ir spēja samazināt laiku līdz preces nokļūšanai tirgū.

Jaunieveduma izstrādes process ir apkopots 5.8. attēlā [54].

Jaunieveduma izstrādes process ir sadalīts trīs stadijās. Pirmajā stadijā galvenais uzdevums ir radīt pēc iespējas vairāk ideju. Šīs fāzes nobeigumā uzņēmumam ir jāzina visu tā funkcionālo nodaļu, kā arī pircēju, konkurentu un piegādātāju viedokļi par jaunievedumu.

Pie pirmajiem vērtiem piltuve sašaurinās. Visas idejas izvērtē dažādu funkciju vadītāju grupa, kas nav bijusi iesaistīta procesa sākuma stadijā. Visas akceptētās idejas nonāk procesa otrajā fāzē. Šeit ir jāņem vērā, ka pirmie vērti nav jā/nē izšķiršana. Idejas var tikt nosūtītas atpakaļ papildu izstrādāšanai un izvērtētas vēlreiz.

Otrās stadijas laikā, kas parasti ilgst vienu vai divus mēnešus, visa informācija tiek sagatavota tādā veidā, lai augstākā vadība varētu savstarpēji izvērtēt piedāvātos projektus. Parasti tiek prasīts rūpīgi izstrādāts projekta plāns, kurš ietver informāciju par potenciālo tirgu un tā iegūstamo daļu, iespējamo peļņu, izstrādes izmaksām, ražošanas izmaksām utt.



5.8. attēls. Attīstības piltuve

Otrie vērti ir jā/nē izvēle. Tikai pēc otrās projekta detalizācijas fāzes augstākā vadība nolemj, vai turpināt projektu un nodrošināt tā veikšanai finanses un citus resursus. Ir jāatlasa tie projekti, kuru sekmīga realizācija palīdzēs uzturēt esošo konkurētspējīgo priekšrocību vai izveidos jaunu uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Procesā trešajā stadijā projektu realizē dažādu funkciju produkta izstrādes grupa.

5.3. tabulā [54] ir apkopoti funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai sasniegtu augstu jaunievedumu līmeni.

5.3. tabula

### Funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai sasniegtu augstu jaunievedumu līmeni

Vērtības radīšanas funkcija	Galvenie uzdevumi
Infrastruktūra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaunieveduma izstrādes projekta vadība</li> <li>2. Sadarbības starp funkcionālajām nodaļām veicināšana</li> </ol>
Ražošana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperācija ar pētījumu un attīstības nodaļu, izstrādājot produktus, kurus būtu viegli ražot</li> <li>2. Sadarbība ar pētījumu un attīstības nodaļu, izstrādājot ražošanas procesu jaunievedumus</li> </ol>
Mārketings	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pētījumu un attīstības nodaļas nodrošināšana ar informāciju par situāciju tirgū</li> <li>2. Sadarbība ar pētījumu un attīstības nodaļu, izstrādājot jaunus produktus</li> </ol>
Krājumu vadība	Nav primārās nepieciešamības uzdevumu
Pētījumi un attīstība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaunu produktu un procesu izstrādāšana</li> <li>2. Sadarbība ar mārketinga un ražošanas nodaļām jaunu produktu un procesu izstrādāšanas laikā</li> </ol>
Personāla vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talantīgu zinātnieku un inženieru meklēšana un pieņemšana darbā</li> </ol>

Lai sasniegtu augstu jaunievedumu līmeni, pirmkārt, augstākajai vadībai ir jāuzņemas galvenā atbildība par visa attīstības procesa uzraudzību. Tā ietver gan attīstības piltuves pārraudzīšanu, gan sadarbības starp funkcionālajām nodaļām stimulēšanu. Otrkārt, kaut gan pētījumu un attīstības nodaļai ir galvenā loma jaunievedumu izstrādāšanā, tās efektivitāte ir atkarīga no spējas sadarboties ar mārketinga un ražošanas nodaļām.

### 5.4. Konkurētspējīgas priekšrocības veidošana, apmierinot klientu vēlmes

Lai sasniegtu izcilu klientu vēlmju apmierināšanu, uzņēmumam ir jānodrošina klients ar to, ko viņš grib un kad viņš grib. Jo vairāk organizācija apmierinās pircēju vēlmes, jo lojālāki tie būs un organizācija varēs prasīt augstāku cenu par saviem produktiem vai arī pārdot vairāk preču vai pakalpojumu. Uzņēmumam, kas spēj atsaukties uz klienta vēlmēm, neapšaubāmi ir konkurētspējīga priekšrocība. Lielāka atsauce uz klienta vēlmēm nozīmē lielākas vērtības došanu pircējam par to pašu samaksu. Lai uzlabotu organizācijas piegāžu sistēmas efektivitāti un tādējādi arī kvalitāti, visas darbības ir jāsaista ar pieminēto. Bez tam pircēju vēlmju apmierināšanai var būt nepieciešama jaunu produktu izstrāde, kuriem ir tādas īpašības, kas nepiemīt pašreizējiem produktiem [54]. Citiem vārdiem sakot, augstākas efektivitātes, kvalitātes un jaunievedumu sasniegšana ir daļa no klientu vēlmēm. Ir vēl divi nosacījumi, lai

sasniegtu šo mērķi: fokusēšanās uz pircēju un tā vēlmēm un šo vēlmju apmierināšanas veidu meklēšana.

### 5.4.1. Fokusēšanās uz pircēju

Organizācija nevar reaģēt uz pircēju vēlmēm, ja tā nezina, ko pircēji vēlas. Tādēļ pirmais solis ir visa uzņēmuma motivācija pircēju vēlmju atpazīšanai un ievērošanai.

#### Vadība

Izmaiņas darbinieku attieksmē pret klientiem un klientu vēlmju apmierināšanu var sasniegt tikai ar stingras vadības palīdzību. Viena no metodēm, kā skaidri šo ziņu nodot darbiniekiem, ir misija, kas pirmajā vietā izvirza klientu. Otrs veids ir augstākās vadības piemērs. Piemēram, visiem vadītājiem, ieskaitot augstāko vadību, firmā ASDA, kas ir ceturtā lielākā lielveikalu ķēde Lielbritānijā, bija jāpavada laiks ASDA veikalos, strādājot aiz letes. Firmas izpilddirektors Arčijs Normens daudz sava laika pavadīja veikalos, runājoties ar pircējiem un darbiniekiem.

#### Darbinieku attieksme

Lai sasniegtu augstāku reakciju uz klientu vēlmēm, ir nepieciešams, lai visi darbinieki redzētu pircēju kā viņu darbības mērķi. Darbiniekiem ir jāmacās domāt kā pircējam, jāiedomājas sevi kā pircēju. Ar šo attieksmes maiņu darbiniekiem arvien vieglāk būs noteikt veidu, kā uzlabot pircēju pieredzes kvalitāti. Ir jāizmanto dažādas atalgojuma sistēmas, lai stimulētu darbiniekus maksimāli apmierināt pircēju vēlmes.

#### Pircēju iesaistīšana uzņēmuma darbībā

Lai darbinieki sevi iedomātos klientu vietā, viņiem ir daudz jāzina par pircēju – viņu vēlmes, spriedumi. Sava pircēja pazīšana ir priekšnoteikums, lai sasniegtu labāku pircēju vēlmju apmierināšanu. Ir jāieklausās, ko pircēji saka, jānudina tie dot atbildi uzņēmumam. Pircēju iesaistīšana uzņēmuma darbībā nenozīmē to fizisku atrašanos tajā, taču uzņēmumam ir jābūt informācijas sistēmām, kuras savāc informāciju no klientiem par produkta vai pakalpojuma kvalitāti un nodod to tālāk attiecīgajiem dienestiem.

Daudzi uzņēmumi mēģina iesaistīt pircējus jauno produktu attīstības procesā. Piemēram, jaunā *BOENG 777* izstrāde tika pabeigta tikai pēc intensīvām konsultācijām ar lidmašīnas pasažieriem un klientiem [115].

### 5.4.2. Pircēju vēlmju apmierināšana

Ja uzņēmums ir sācis veidot stingrāku orientāciju uz klientu un veido vispārēju sapratni par pircēju vajadzībām, tad nākamais solis ir pircēju vajadzību apmierināšana. Kā jau tika pieminēts, efektivitāte, kvalitāte un jaunievedumi ir izšķirošie, lai apmierinātu šīs vēlmes. Bez tam uzņēmumi var piedāvāt augstāku apmierinājuma pakāpi, ja tie savu spēju robežās pielāgo produktu katram pircējam un samazina laiku, kurš nepieciešams, lai reaģētu uz klienta vēlmēm.

#### Pielāgošana

Pielāgošana ir uzņēmuma spēja variēt preces vai pakalpojumus, kurus var pieskaņot pircēju grupām, kas tiek dēvētas par pircēju segmentiem, vai galējā gadījumā atsevišķiem pircējiem. Pielāgošana palielina izmaksas, taču elastīgās ražošanas tehnoloģijas ir radījušas iespēju saražot

daudz lielāku produktu dažādību bez papildu izmaksu pieauguma. Uzņēmumi tagad ir spējīgi daudz plašāk variēt preces vai pakalpojumus, nekā tas bija pirms desmit, piecpadsmit gadiem [88].

Divi piemēri parāda elastīgo ražošanas tehnoloģiju iespējas [37].

- *Panasonic Bicycle* firma Japānā ražo vienpadsmit tūkstošus dažādu velosipēdu modeļu, kuri ir izstrādāti atbilstoši pircēju augumam, svaram un krāsu izvēlei bez jebkādas dīkstāves rūpnīcā.
- Pateicoties elastīgās ražošanas tehnoloģijai, *Toshiba* uz vienas plūsmas līnijas ražo deviņus dažādus procesorus un uz blakus plūsmas līnijas divdesmit dažādas pārnēsājamo datoru modifikācijas. Tajā pašā laikā vienības izmaksas ir tikai nedaudz lielākas nekā ražojot tikai viena veida produktu.

Tendence pielāgoties ir sīkāk sadalījusi daudzus tirgus vēl mazākos segmentos vai nišās.

### Atbildes laiks

Lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, organizācijai ir jāatbild uz pircēju vēlmēm ļoti ātri. Atbildes laiks ir svarīgs gan bankas aizdevumu pieteikumu apstrādei, gan mašīnu detaļu piegādei, gan lielveikala rindai pie kases. Mēs dzīvojam dinamiskas ekonomikas apstākļos, kurā laiks ir vērtīga prece. Uzņēmumi, kuri ātri var apmierināt klientu vēlmes, var radīt savai firmai pievilcīgu tēlu un noteikt augstāku cenu precei vai pakalpojumam.

Lielāks ātrums ļauj organizācijai iegūt būtisku ienākumu palielinājumu, kā to pierāda pasta pakalpojumu nozare. Visa gaisa pasta piegādes nozare ir balstīta uz pieņēmumu, ka pircējs būs ar mieru maksāt ievērojami vairāk par diennakts piegādes pakalpojumu pretēji parastajai piegādei. Cits piemērs ātras atbildes vērtībai ir firma *Caterpillar*, kura ražo lielas zemes apstrādes mašīnas. Uzņēmums var piegādāt rezerves daļas jebkurā pasaules malā 24 stundu laikā. Tā kā dīkstāve smagām iekārtām ir ļoti dārga, *Caterpillar* spēja ātri reaģēt iekārtas sabojāšanās gadījumā klientiem šķiet vissvarīgākā. Tāpēc daudzi klienti paliek uzticīgi *Caterpillar*, neskatoties uz agresīvo *Komatsu* (Japāna) konkurenci, piedāvājot zemākas cenas [54].

Ir trīs veidi, kā var samazināt atbildes laiku [54].

1. Nodrošināt, lai mārketinga funkcija ātri informētu ražošanas nodaļu par pircēju vēlmēm.
2. Ražošanas un krājumu vadībai pielāgoties ražošanas ritmam, lai spētu reaģēt uz negaidītiem klientu pieprasījumiem bez kavēšanās.
3. Ieviest informācijas sistēmas, kuras palīdz mārketingam un ražošanas un krājumu vadībai samazināt atbildes laiku.

Kaut gan mārketingam ir galvenā loma pircēju vēlmju apmierināšanā, jo šī funkcija nosaka saskarsmes veidu ar klientu, tomēr arī pārējām funkcijām ir jāveic uzdevumi, lai sasniegtu izcilu klientu vēlmju apmierināšanu.

5.4. tabulā [54] ir apkopoti funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai palielinātu atsaucību uz klientu vēlmēm.

### Funkcionālo struktūru galvenie uzdevumi, lai palielinātu atsaucību uz klientu vēlmēm

Vērtības radīšanas funkcija	Galvenie uzdevumi
Infrastruktūra	1. Vadībai ar savu personīgo piemēru veidot visas organizācijas apņemšanos apmierināt klientu vēlmes
Ražošana	1. Ieviešot elastīgās ražošanas tehnoloģijas, palielināt pielāgošanos dažādu klientu dažādām vēlmēm 2. Izmantojot elastīgās ražošanas tehnoloģijas, saīsināt atbildes laiku
Mārketing	1. Pazīt savu pircēju 2. Nodot pircēju sniegto informāciju attiecīgajiem dienestiem
Krājumu vadība	1. Izstrādāt loģistikas sistēmu, kas ļauj ātri reaģēt uz negaidītu klientu pieprasījumu ( <i>tieši laikā</i> )
Pētījumi un attīstība	1. Iesaistīt klientus produkta izstrādāšanas procesā
Personāla vadība	1. Izstrādāt apmācības programmas, kurās darbinieki apgūst pircēju domāšanas veidu

## 5.5. Kopsavilkums

Šajā nodaļā tika detalizēti aplūkoti funkcionālā līmeņa stratēģiju loma efektivitātes, kvalitātes, jaunievedumu un klientu vēlmju apmierināšanas sasniegšanā, lai radītu un nostiprinātu organizācijas konkurētspējīgo priekšrocību.

1. Lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību, organizācijai ir vai nu jāveic vērtības radošās funkcijas ar zemākām izmaksām, nekā to dara konkurenti, vai jādiferencē produkts un/vai pakalpojums.
2. Augstākai kvalitātei ir galvenā loma, sasniedzot augstāku efektivitāti.
3. Augstāka kvalitāte organizācijai var palīdzēt divējādi: gan samazināt izmaksas, gan diferencēt savu produktu, kas nodrošina augstāku cenu.
4. Augstākas kvalitātes sasniegšanai nepieciešama visas organizācijas orientācija uz kvalitāti un skaidri izteikta fokusēšanās uz pircēju. Ir jāievieš pilnīgas kvalitātes vadības (TQM) programma.
5. Pastāv augsta neveiksmju pakāpe attiecībā uz jaunu produktu jaunievedumiem sakarā ar nenoteiktību, vāju komercializāciju un ilgu ciklu.
6. Lai ieviestu vairāk jaunievedumu, ir nepieciešamas zināšanas gan fundamentālos, gan pielietojamos pētījumos, cieša integrācija starp pētījumu un attīstības un citām funkcijām, kā arī radoša vide.
7. Strādājot ar klientiem, organizācijai bieži vien ir jāasniedz augstāka efektivitāte, kvalitāte un jaunievedumi. Organizācijai ir jābūt orientētai uz klientu.

## 5.6. Pārbaudes jautājumi

1. Kā ir saistītas konkurētspējīgās priekšrocības četras sastāvdaļas?
2. Kāda loma var būt augstākajai vadībai, palīdzot organizācijai sasniegt augstāku efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus un klientu vēlmju apmierināšanu?
3. Vai ilgākā laika posmā TQM izmantošana dos organizācijai konkurētspējīgu priekšrocību vai arī tikai ļaus organizācijai turēties līdz konkurentiem?
4. Kāpēc jaunievedumu, ja to aplūko atsevišķi, var saukt par vissvarīgāko konkurētspējīgās priekšrocības sastāvdaļu?

# 6. nodaļa

## Biznesa līmeņa stratēģijas



**Valdis Gailītis** – a/s “Rīgas Miesnieks” direktors.

V. Gailītis dzimis 1966. gadā. 1998. gadā ieguvis maģistra grādu biznesa vadībā Rīgas Biznesa institūtā. Strādā a/s “Rīgas Miesnieks” no 1998. gada, kopš 1999. gada janvāra a/s “Rīgas Miesnieks” direktors un Valdes priekšsēdētājs.

Akciju sabiedrība “Rīgas Miesnieks” ir lielākais gaļas pārstrādes uzņēmums Latvijā, kas 1991. gadā izveidots uz bijušā Rīgas gaļas un konservu kombināta bāzes. Kopš 1997. gada uzņēmuma akciju kontrolpakete pieder Igaunijas gaļas pārstrādes akciju sabiedrībai “Rakvere”, kas no 1998. gada ietilpst Somijas koncerna HK RUOKATALO struktūrā. Pašreiz a/s “Rīgas Miesnieks” nodarbināti 320 cilvēku, apgrozījums 1999. gadā bija 8 miljoni latu.

### Kāda ir a/s “Rīgas Miesnieks” biznesa līmeņa stratēģija?

Pēc privatizācijas par uzņēmuma biznesa pamata stratēģiju varēja uzskatīt zemu izmaksu stratēģiju, kāda bija dominējusi plānveida ekonomikas laikā. Lielā tirgus daļa, tehnoloģiju atbilstība relatīvi šauram produktu klāstam dažādās preču grupās, orientēšanās uz plašu pircēju loku gan Latvijā, gan Krievijā, savstarpēji saistīti izejvielu pārstrādes procesi, sākot ar lieljaudas kautuvi, beidzot ar tādu blakusproduktu ražošanu kā medicīnas preparāti un dzīvnieku barība. Šis iezīmes raksturo tīru zemu izmaksu stratēģiju, kam vajadzēja nodrošināt augstu konkurētspēju cenu ziņā, atturēt jaunu konkurentu iesaistīšanos biznesā. Tomēr strauji mainīgie tirgus apstākļi un patērētāju vēlme pēc izvēles iespējām, no vienas puses, valsts nespēja nodrošināt nodokļu un muitas nodevu iekasēšanu, no otras, noveda pie situācijas, kad nelielie pārstrādes uzņēmumi strauji iekaroja tirgu, lietojot visdažādākās stratēģijas. Konkurenti guva panākumus, gan kopējot a/s “Rīgas Miesnieks” produktus, gan specializējoties atsevišķu izstrādājumu ražošanā, gan izmantojot iespējas nemaksāt nodokļus, tādējādi panākot zemāku ražošanas izmaksu un izejvielu cenu līmeni. Samazinoties pārdošanas apjomiem, ražošanas jaudas netika noslogotas, fiksētās izmaksas uz produkcijas vienību turpināja pieaugt, citiem vārdiem, uzņēmums bija zaudējis savas konkurētspējīgās priekšrocības.

Apzinot izveidojušos situāciju, praktiski no jauna bija jārada uzņēmuma konkurētspējas pamats, jāizstrādā jauna biznesa stratēģija. Bija skaidrs, ka dotajos apstākļos a/s “Rīgas Miesnieks” nevar būt līderis izmaksu ziņā, kā arī ražošanas jaudas nav piemērotas specializācijai kādā šaurā tirgus nišā. No otras puses, gaļas produktu diferencēšana ilgākā laika periodā ir sarežģīta, jo patentēšana un tirdzniecības markas aizsardzība Latvijā darbojas ļoti neefektīvi. Šobrīd tiek strādāts pie uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību radīšanas, kas balstītos uz iespējamām priekšrocībām zemu izmaksu ziņā, kā arī vienlaikus pie a/s “Rīgas Miesnieks” produktu diferencēšanas. Mērķis ir radīt tādu unikālu priekšrocību kopumu, kuru būtu grūti kopēt konkurentiem un kurš maksimāli apmierinātu pircēju vajadzības.

Zemu izmaksu ziņā, pirmkārt, ir likvidēti tie ražošanas procesi un aktivitātes, kas neatbilst pamatdarbībai – gaļas produktu ražošanai un tirdzniecībai. Uzņēmums vairs neveic transporta pārvadājumus, veļas mazgāšanu, lopu kaušanu, apsardzi, signalizācijas apkalpošanu, medicīnas preparātu ražošanu, mazumtirdzniecību un citas funkcijas, kas nav saistītas ar pamatražošanu. Tas ir ļāvis gada laikā divas reizes samazināt fiksētās izmaksas. Bez tam tiek centralizēta un koordinēta stratēģisko izejvielu iepirkšana koncerna ietvaros, tā panākot ekonomiju uz apjoma rēķina. Tiek meklētas iespējas izmantot nenoslogotas tehnoloģiskās iekārtas, tās pārvietojot no viena uzņēmuma uz otru, tādējādi optimizējot pamatlīdzekļu un investīciju līdzekļu izmantošanu.

Diferencēšanas jomā tiek aktivizēts produktu attīstības darbs, tiek strādāts pie produktu specializācijas dažādām patērētāju grupām, kvalitātes stabilitātes nodrošināšanas. Viena no prioritātēm ir jauna uzņēmuma tēla veidošana, lai uzņēmuma nosaukuma atpazīstamība kļūtu par nozīmīgu izvēles argumentu.

Ne vienmēr zemākas izmaksas, jaunas tehnoloģijas vai liela tirgus daļa nozīmē arī konkurences priekšrocības. Biznesa līmeņa stratēģija būtībā ir aktivitāšu kopums, lai realizētu uzņēmuma mērķi – pārspēt konkurentus un noteiktā jomā gūt pārkāpumu.

## Ievads

Biznesa līmeņa stratēģija ir darbību kopums, ko lieto stratēģiskie vadītāji, izmantojot uzņēmuma resursus un atšķirīgās prasmes, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību attiecībā pret saviem konkurentiem dotajā tirgū vai nozarē. Lai efektīvi konkurētu, organizācijai jārealizē biznesa līmeņa stratēģija, kas ļauj tai pilnībā izmantot tās konkurētspējīgo priekšrocību. Bez tam biznesa līmeņa stratēģija ir jāizstrādā tā, lai tā atbilstu organizācijas korporatīvā līmeņa stratēģijai.

Nodaļā tiek aplūkots, kā organizācija var efektīvi konkurēt komercdarbībā jeb nozarē, un analizētas dažādas stratēģijas, ko tā var lietot, lai palielinātu savu konkurētspējīgo priekšrocību un rentabilitāti.

Grāmatas otrajā nodaļā jau tika minēts, ka darbības veida definēšanas procesā ir jāatrod atbilde uz vairākiem jautājumiem.

1. Klientu vajadzības vai **kas** tiek apmierināts.
2. Klienti un klientu grupas vai **kuri** tiek apmierināti.
3. Atšķirīgās prasmes vai **kādā veidā** tiek apmierinātas klientu vajadzības.

Izstrādājot biznesa līmeņa stratēģiju, organizācijai ir jāizvērtē šādi faktori: produkts, kas apmierina klientu vajadzības, tirgus, kurā šis produkts tiek pārdots, un atšķirīgās prasmes, ar kuru palīdzību organizācija nodrošina pircēju vēlmju apmierināšanu.

Klientu vajadzības ir tādas vajadzības, ko var apmierināt ar konkrētām preces vai pakalpojuma īpašībām. Dažas organizācijas piedāvā lētus, nediferencētus produktus, kas apmierina klientu vajadzību pamata līmeni, turpretī citas organizācijas diferencē savu produkciju, lai apmierinātu komplikētākas cilvēku vajadzības. Daži cilvēki pērk automašīnu, vadoties tikai pēc cenas. Taču daudzi automobiļu ražotāji diferencē savu produkciju tā, lai piesaistītu dažādas pircēju grupas, piemēram, tādus pircējus, kas vēlas lielāku automobiļa drošību un izturību. Citi automobiļu ražotāji izmanto psiholoģiskos faktorus, apelējot pie pircēju nepieciešamības iegūt attiecīgo statusu jeb tēlu, kas saistīts ar īpaši izveidotu auto. Lietojot produktu diferencēšanu, organizācija labāk apmierina dažādas klientu vajadzības un tādējādi rada konkurētspējīgu priekšrocību.

Kad organizācija, lai iegūtu konkurētspējīgas priekšrocības, pieņem lēmumu sagrupēt savus klientus, vadoties pēc svarīgām atšķirībām to vajadzībās un izvēlēs, šo procesu sauc par tirgus segmentāciju. Šajā aspektā organizācija var izvēlēties kādu no trim vispārzināmām stratēģijām. Pirmkārt, tā var nepievērst uzmanību tam, ka dažādām klientu grupām ir dažādas vajadzības, un var pieņemt lēmumu apkalpot vidējo klientu. Otrkārt, organizācija var pieņemt lēmumu sadalīt savu tirgu dažādos segmentos un izstrādāt produktu, kas apmierina katras klientu grupas vajadzības. Treškārt, organizācija var izvēlēties tirgus segmentāciju, bet koncentrēties tikai viena tirgus segmenta jeb nišas apkalpošanai.

Kāpēc rodas vēlme izveidot dažādus produktus, kas piemēroti katrs savam tirgus segmentam, nevis izveidot vienu produktu visam tirgum? Lēmums piedāvāt daudzus produktus daudzām tirgus nišām ļauj organizācijai labāk apmierināt klientu vajadzības. Tādējādi klientu pieprasījums pēc organizācijas produktiem pieaug un veido lielākus ienākumus, nekā tas būtu gadījumā, ja organizācija piedāvātu tikai vienu produktu visam tirgum. Tomēr dažu produktu īpatnības vai tirgus specifika nepieļauj plašu diferencēšanu kā, piemēram, vairums ķīmisko vielu. Šajos gadījumos cena ir galvenais kritērijs, pēc kura patērētājs novērtē produktu, un konkurētspējīgā priekšrocība būs organizācijai, kura darbosies ar augstāku efektivitāti un varēs piedāvāt produktu par zemākām cenām.

Trešais biznesa līmeņa stratēģijas faktors nosaka, kādas atšķirīgas prasmes lietot, lai apmierinātu patērētāju vajadzības. Kā jau tika minēts ceturtajā nodaļā, ir zināmi četri veidi, kā organizācija var iegūt konkurētspējīgas priekšrocības:

- sasniedzot augstāku efektivitāti,
- nodrošinot labāku kvalitāti,
- ieviešot jaunievedumus,
- apmierinot patērētāju vēlmes.

Funkcionālo stratēģiju uzdevums ir izveidot atšķirīgās prasmes, kas nosaka organizācijas konkurētspējīgo priekšrocību. Izstrādājot biznesa stratēģiju, organizācijai jālemj, kā izmantot un kombinēt atšķirīgās prasmes, lai palielinātu tās konkurētspējīgo priekšrocību. Tiek uzskatīts, ka biznesa līmeņa stratēģijas izvēles pamats ir lēmums par to, kādus produktus piedāvāt, kādus tirgus segmentus apkalpot un kādu atšķirīgu prasmi izveidot.

Organizācija kā biznesa līmeņa stratēģiju var izvēlēties vienu no trijām vispārējas konkurences stratēģijām vai to kombināciju:

- zemu izmaksu stratēģija,
- diferencēšanas stratēģija,
- fokusēšanas jeb nišas stratēģija.

Šīs stratēģijas sauc par vispārīgām, jo tās var lietot jebkurš uzņēmums jebkurā nozarē, vai tas ir ražotājs, pakalpojuma sniedzējs vai bezpeļņas organizācija. Galvenā prasība, izstrādājot biznesa stratēģiju, ir palielināt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, lai pārspētu konkurentus un sasniegtu peļņas līmeni, kas lielāks par vidējo attiecīgajā nozarē.

## 6.1. Zemu izmaksu stratēģija

Zemu izmaksu stratēģija pamatojas uz organizācijas iespējām piegādāt produktu jeb pakalpojumu par zemāku cenu nekā konkurenti. Lai zemu izmaksu stratēģija sekmīgi darbotos, organizācijai jāiegūst liela cenu priekšrocība, salīdzinot ar konkurentiem, lai palielinātu savu tirgus daļu. Šī stratēģija nodrošina konkurētspējīgo priekšrocību, kad organizācija saņem lielāku peļņu, pārdodot savu produkciju par tirgus cenām. Lētu produktu ražotāji bieži orientējas uz standartizētu produktu pārdošanu plašā tirgus sektorā, jo, izgatavojot produktus ar daudzām modifikācijām, pieaug izmaksas. Daudzas organizācijas ir sekmīgi lietojušas zemu izmaksu stratēģiju, lai izveidotu konkurētspējīgu priekšrocību, piemēram, *Whirlpool* ar veļas mazgāšanas un žāvēšanas mašīnām, *BIC* ar lodīšu pildspalvām un *Gillette* ar bārdas skujamā aparāta asmeņiem.

### 6.1.1. Zemu izmaksu priekšrocības veidošana

Realizējot zemu izmaksu stratēģiju, organizācijas cenšas izmantot katru iespējamo izmaksu samazināšanas avotu savu darbību ķēdē. Piemēram, savas infrastruktūras veidošanā, personāla vadībā, tehnoloģijas attīstībā un sagādē. Tomēr pat tad, kad ir panākts izmaksu samazinājums, ir jāraugās pēc jauniem uzlabojumiem, jo zemu izmaksu priekšrocības reti kad saglabājas ilgu laiku. Realizējot zemu izmaksu stratēģiju, organizācija nevar pilnīgi ignorēt tādus faktorus kā produktu kvalitāte un izturība. Produkta vai pakalpojuma līmenim jābūt ne zemākam par konkurentu produktiem tirgū, citādi patērētāji atteiksies tos pirkt vai pirks par zemāku cenu, kas neļaus ilgstoši saglabāt rentabilitāti.

Tādējādi, veidojot uz zemām izmaksām pamatotu konkurētspējīgu priekšrocību, organizācijai vajag atrast un izmantot izmaksu avotus, kas noved pie lielākas efektivitātes. Izmaksu avots jeb virzītājs ir ekonomisks vai tehnoloģisks faktors, kas nosaka noteiktas darbības izmaksas.

Ir vairākas izmaksu samazināšanas iespējas.

1. Ekonomija uz apjoma rēķina.
2. Pieredzes (mācīšanās līknes) efekts.
3. Vertikālās integrācijas pakāpe.
4. Darbības izvietojums.

Izmantojot zemu izmaksu stratēģiju, organizācija var izmantot savās visdažādākajās darbībās šīs dažādās izmaksu samazināšanas iespējas.

### **Ekonomija uz apjoma rēķina**

Ekonomija uz apjoma rēķina jau tika apskatīta piektajā nodaļā, analizējot funkcionālā līmeņa stratēģijas. Ekonomija uz apjoma rēķina dod organizācijas iespēju sekmīgi pazemināt tās ražošanas izmaksas, pieaugot ražošanas apjomam un vienlaikus arī darbinieku pieredzei. Ekonomija uz apjoma rēķina un pieredzes līknes efekts ir sevišķi nozīmīgi tādās organizācijas vērtību ķēdes darbībās, kā ieejošā loģistika, produktu apstrāde, izejošā loģistika, sagāde un tehnoloģijas attīstība. Piemēram, lielām rūpnīcām bieži ir sadales sistēmas, kam raksturīgas lielas pastāvīgās izmaksas un kapitāla aprites procesi, ko nosaka lielais ražošanas apjoms. Arī sagādes un tehnoloģijas attīstības izmaksas ir ievērojamas. Sadalot visu šo aktivitāšu izmaksas uz liela apjoma saražoto produkciju, ievērojami tiek samazinātas produkta vienības izmaksas.

### **Pieredzes efekts**

Mācīšanās līknes un pieredzes efekts ir viens no funkcionālās stratēģijas instrumentiem. Pieredzes efekts realizējas tādās funkcijās kā ieejošā loģistika, ražošana, izejošā loģistika, pēcpārdošanas apkalpošana. Šinīs aktivitātēs pieredzes efekts realizējas tādā veidā, ka darbinieki kļūst prasmīgāki, laika gaitā izpildot savus uzdevumus, un spēj saražot vairāk produkcijas. Tādējādi, pieaugot darbinieku efektivitātei, produkta vienības izmaksas samazinās. Organizācija, kas ir spējīga realizēt zemu izmaksu stratēģiju, izmantojot pieredzes efekta ietaupījumus, gūst lielāku peļņu, pārdodot produktus par tirgus cenām.

### **Vertikālā integrācija**

Vertikālā integrācija ir organizācijas korporatīvā līmeņa stratēģija (tā tiks aplūkota nākamajā grāmatas nodaļā), kas nosaka organizācijas kontroles un darbības palielināšanu piegādātāju virzienā (pretplūsmas integrācija) vai pircēju virzienā (plūsmas virziena integrācija). Piemēram, kad auto ražotājs iegūst tērauda ražotni (galveno auto ražošanai nepieciešamo materiālu piegādātāju), viņš izmanto vienu no vertikālās integrācijas formām. Šajā gadījumā auto ražotājs pārņem savā kontrolē piegādes avotu. Līdzīgā veidā, kad auto ražotājs nopērk auto iznomāšanas uzņēmumu, tas izmanto otru vertikālās integrācijas formu. Šajā gadījumā auto ražotājs pārņem savā kontrolē svarīgu savas produkcijas pircēju. Organizācijām ir jāaprēķina, vai dažādas vertikālās integrācijas formas dod tām iespēju ražot preces ar mazākām izmaksām, jo vertikālās integrācijas ietekmē pieaug birokrātiskās vadības izmaksas. To, cik lielā mērā var samazināt izmaksas, izmantojot vertikālo integrāciju, nosaka organizācijas produkta veids, tehnoloģisko izmaiņu pakāpe, relatīvā piegādātāju un pircēju ietekme attiecīgajā nozarē un citi ārējie faktori. Kā tas viss ietekmē izmaksu struktūru organizācijā, ir atkarīgs no specifiskās situācijas, kurā atrodas organizācija.

Augsts vertikālās integrācijas līmenis palīdz organizācijai kontrolēt visus ienākošos materiālus, piegādes un iekārtas, kas nepieciešamas, lai pārvērstu izejošos materiālus gatavā produkcijā. Daudzos gadījumos augsta vertikālās integrācijas pakāpe ļauj organizācijai nodot apjoma un pieredzes efektus no vienas jomas citā. Vertikālā integrācija, piemēram, ir sevišķi attīstīta naftas, ķīmijas, papīra un tērauda rūpniecībā, kur organizācija ir spējīga labāk kontrolēt procesus un samazināt kopīgās visas organizācijas darbību izmaksas, veicot daudzas ražošanas un pārveidošanas operācijas savā uzņēmumā. Naftas, papīra un tērauda rūpniecībā to darbību, kas bija jāveic ar piegādātājiem vai pircējiem, izmaksu samazināšana, dod vertikāli integrētai organizācijai būtisku izmaksu ekonomiju, lielāku piegāžu noteiktību un lielāku ražošanas efektivitāti. Tāpēc augsta vertikālās integrācijas pakāpe ir būtisks izmaksu samazinātājs, kad produktam un tehnoloģijai ir tendence saglabāties stabiliem ilgākā laika periodā. Piemēram, Japānas firma *Matsushita Industrial Electric* ir lielā mērā vertikāli integrējusies televizoru un videoiekārtu, ofisu iekārtu un medicīniskā aprīkojuma ražošanā. *Matsushita* ražo plastmasas armatūru, pusvadītājus, vadības ierīces, savienotājus un barošanas blokus, kas ir svarīgi tās produkcijas komponenti. Veicot visas šīs darbības savā firmā, *Matsushita* spēj gūt būtiskas izmaksu priekšrocības daudzās vērtību palielinošās darbībās, kas tieši seko cita citai vērtību ķēdē.

Vertikālās integrācijas pakāpe dažādiem uzņēmumiem ir dažāda un ir atkarīga no uzņēmuma un nozares īpatnībām. Dažkārt organizācija var gūt lielu izmaksu ietaupījumu ar ļoti nelielu vertikālu integrāciju. Minimāla vertikālā integrācija ir labi piemērota organizācijām ātri attīstošās nozarēs. Organizācijas necenšas investēt tajās tehnoloģijās un ražošanas procesos, kas varētu novēcot īsā laika posmā. Piemēram, neliels vertikālās integrācijas līmenis labi noderēja *Dell Computers* ātri mainīgajā personālo datoru nozarē. Mikroshēmu ražošana un datorprogrammu izstrāde ir dārgas procedūras, tāpēc *Dell* neveica investīcijas šajās nozarēs. Veltījot savas pūles datoru montēšanai un izplatīšanai, *Dell* varēja izvairīties no daudzām pastāvīgām izmaksām, kas būtu saistītas ar vertikālo integrāciju. Tādējādi organizācijas var panākt zemu izmaksu līmeni vai nu ar augstu, vai zemu vertikālās integrācijas līmeni, tas ir atkarīgs no konkrētās nozares īpatnībām un konkurences vides.

### Darbības izvietojums

Reālā vieta, kur tiek izpildītas vērtību vairojošās darbības, var kļūt par būtisku izmaksu avotu, nosakot organizācijas izmaksu priekšrocības. Iespējams, viens no labākajiem piemēriem, kā atrašanās vieta var tikt izmantota, lai veidotu uz izmaksām pamatotu konkurētspējīgo priekšrocību, ir *Toyota* stratēģija sadarbībā ar tās piegādātājiem. Lai uzturētu komplektējošo izstrādājumu izmaksas minimālas un to kvalitāti augstā līmenī, *Toyota* panāca, ka tās galvenie piegādātāji uzbūvēja komplektējošo detaļu rūpnīcas blakus firmas montāžas uzņēmumam. Tuvu pie montāžas rūpnīcas esošās piegādātājrūpnīcas ļāva *Toyota* ieviest JIT tehnoloģiju (*Just in Time – tieši laikā*). Tas nozīmē, ka *Toyota* saņem nepieciešamās detaļas īstajā brīdī gandrīz nepārtraukti bez to uzglabāšanas izdevumiem. Šāda stratēģija ļāva *Toyota* vēl vairāk samazināt automobiļu ražošanas un montāžas izdevumus. Tā kā tikai nedaudz rezerves daļu atrodas noliktavās, izejošās loģistikas izmaksas ir būtiski samazinātas. Bez tam uzlabojas darbības efektivitāte, un plūsmas līnijas apstāšanās gadījumi defektīvu jeb sliktas kvalitātes detaļu dēļ ir reti.

Darbības (jeb ražošanas) izvietojums dod izmaksas ietaupījumus arī tad, ja attiecīgā ražotne ir izvietota apvidū ar lētāku darbaspēku, lētāku enerģijas un citu resursu piegādi, tuvu transporta maģistrālēm. Izvietojot rūpnīcas valstīs ar mazākiem nodokļiem un labvēlīgāku valdības politiku, arī var panākt izmaksu samazināšanu. Pēdējos gados ir konstatēti gadījumi, kad internacionālas firmas izvietojas savas ražotnes valstīs ar mazākām prasībām vides aizsardzības noteikumu ievērošanā. Arī tas dod izmaksu ekonomiju.

## 6.1.2. Zemu izmaksu stratēģijas priekšrocības un trūkumi

### Priekšrocības

Zemu izmaksu stratēģijas pamatā ir cieša sakarība starp lielu tirgus daļu un augstu peļņas līmeni. Daudzos pētījumos ir konstatēts, ka organizācijas ar lielu tirgus daļu gūst peļņu virs vidējā nozares līmeņa ilgstošā laika periodā. Liela tirgus daļa tiek nodrošināta, ja organizācija ir spējīga saražot un piegādāt produktus jeb pakalpojumus, kas ir pievilcīgi plašam patērētāju lokam un par maksu, kas ir zemāka nekā konkurentiem. Sakarību starp lielu tirgus daļu un peļņu nosaka tādi faktori kā ekonomija uz apjoma rēķina, patērētāju zaudēšanas riska novēršana, stingra klātbūtne tirgū un vadība, kas fokusējas uz attiecīgajām problēmām.

Pircēju un patērētāju zaudēšanas riska samazināšana nozīmē to, ka pircēji, kas patlaban ir pazīstami ar zemu izmaksu līdera produktiem, nevēlas pārorientēties uz citu līdzīgas preces piegādātāju, ja vien tas nepiedāvā kaut ko pavisam citādu un unikālu. Tādā veidā lētas preces ražotājs, kas pārstāv dominējošu tirgus daļu, vieš uzticību daļā nozares pircēju. Klienti bieži dod priekšroku pirkumiem no labi zināmām tirgū dominējošām firmām, jo viņi uzskata, ka šīs firmas būs tirgū arī ilgu laiku pēc izdarītā pirkuma. Šis apsvēruma ir daļēji pamatots dārgām precēm vai precēm, kam nepieciešama pēcpārdošanas apkalpošana.

Stingra klātbūtne tirgū nozīmē, ka zemu izmaksu organizācijas ir gatavas *pārlicināt* savus konkurentus nesākt cenu karus nozarē. Tas nozīmē, ka zemu izmaksu organizācijas ir gatavas veidot pamatu cenu disciplīnai nozarē. Vienlaikus tās tirgū uztur diezgan stabilas cenas, lai nodrošinātu visām nozares organizācijām iespēju saņemt savu daļu peļņas. Sava veida tirgus cenu disciplīnu mēģināja uzturēt Savienoto Valstu tērauda, alumīnija un smagās mašīnbūves giganti 20. gs. 60. gados. Tomēr intensīvas globālās konkurences izveidošanās lielākajā daļā ražošanas nozaru mūsdienās ir padarījusi šādas tirgus disciplīnas uzturēšanu apgrūtināšu.

Zemu izmaksu organizācijas bieži ir spējīgas atturēt potenciālos konkurentus no ieiešanas tirgū ar savu cenu samazināšanas spēju, kas var radīt būtiskus šķēršļus organizācijām, kas ir ieecerējušas ieiet šajā nozarē. Piemēram, *Intel* patlaban dominē mikroprocesoru ražošanā, kas kalpo kā personālo datoru smadzenes. Izdarot lielas investīcijas jauno tehnoloģiju un procesu jaunajā paaudzē, *Intel* kļuva par lētāko mikroprocesoru ražotāju. *Intel* ir milzīga iespēja samazināt tā *Pentium* mikroshēmu cenas pirms konkurentu ieiešanas nozarē, tādējādi ievērojami palielinot ieiešanas barjeras.

Zemu izmaksu organizācijām piemīt arī priekšrocība, ka tās var izturēt izejmateriālu cenu paaugstināšanu, ko nosaka to piegādātāji. Tā kā šo organizāciju darbību izmaksas ir zemākas nekā konkurentiem, tad tās mazāk ietekmē izejmateriālu un komponentu, kas tiek izmantoti to produktos, cenu pieaugums.

### Trūkumi

Zemu izmaksu stratēģijai ir arī savi trūkumi un daži no tiem ir diezgan būtiski. Lielākie zemu izmaksu stratēģijas trūkumi ir saistīti ar augstu kapitāla aprites intensitāti, kas bieži vien ir raksturīga šai stratēģijai. Lai ražotu produktus ar zemām izmaksām, organizācijas bieži investē ievērojamas summas šauri specializētos un citur neizmantojamos aktīvos un ražošanas tehnoloģijās, ko ir grūti pārveidot citu produktu ražošanai. Tādā veidā organizācija pati sevi piesaista procesam vai tehnoloģijai, kas var ātri novecot.

Otrs milzīgs trūkums, ar ko sastopas zemu izmaksu organizācijas, ir tas, ka izmaksu samazināšanas metodes var tikt viegli imitētas vai tās var pārņemt citas organizācijas. Izmaksu priekšrocības, sevišķi standartizētos procesos, ir īslaicīgas un gaistošas. Piemēram, Amerikas Savienoto Valstu tērauda ražotāji 70. gados tika pārsteigti ar Japānas importu, kad japāņi bija uzlabojuši tērauda ražošanas procesu, izmantojot nepārtrauktās liešanas metodi. ASV firmas

bija kļūdaini atteikušās investēt jaunajās tehnoloģijās uzskatīdams, ka viņu lētā ražošana ir ilgstoša un nezūdoša priekšrocība.

Organizācija, kas ir pārlietu aizņemta ar izmaksu samazināšanu, var izrādīties akla pret citām izmaiņām tirgus situācijā, piemēram, patērētāju pieprasījuma pieaugumu pēc dažādiem produktu tipiem, pēc labākas kvalitātes vai apkalpošanas līmeņa. Organizācija var nepamanīt to, ka pircējiem vairs nav būtiska zemāka cena, bet noteicošie ir citi faktori. Vadības uzmanība var būt tā pievērsta cenām, ka viņi nesaredz pārmaiņas, kas parādās konkrētajā vidē. Tādējādi visas zemu izmaksu/cenu stratēģijas aktivitātes var izrādīties neefektīvas.

Zemu izmaksu stratēģija parasti ļauj tikai vienai organizācijai sekmīgi darboties attiecīgajā nozarē. Kad vairākas organizācijas konkurē savā starpā, lai kļūtu par zemu izmaksu/cenu produktu ražotāju, rezultāts ir kopīga cīņa, kurā katrs kļūst par cietēju. Īsā laikā konkurenti izveido pārmērīgas ražošanas jaudas, kas ietekmē visas nozares peļņitspēju. Piemēram, Amerikas aviācijas nozarē konkurējošās firmas pēdējos desmit gados centās samazināt izmaksas, paplašinot apkalpojamo klientu loku. Šajā laikā konkurenti centās pārsolīt cits citu un pasažieri pierada pie lētām biļetēm. Pat *Southwest Airlines*, kuras relatīvā peļņa bija visaugstākā, tagad izjūt savu pārmērīgo jaudu īso pāravadājumu tirgū, kur tā kādreiz dominēja.

## 6.2. Diferencēšanas stratēģija

Otra pieeja konkurētspējīgas biznesa līmeņa stratēģijas izstrādāšanā ir diferencēšanas izmantošana. Diferencēšanas stratēģijas pamatā ir kaut kā atšķirīga, unikāla piegādāšana patērētājam, kas padara organizācijas piedāvāto produktu atšķirīgu no konkurentu piedāvātajiem. Organizācijas rīcību nosaka tas, ka patērētāji ir gatavi maksāt augstāku cenu par produktu, kas ir kaut kādā veidā atšķirīgs un tam, pēc pircēju domām, ir augstāka vērtība. Augstāka vērtība nozīmē to, ka produkts ir augstākas kvalitātes, tehniski kaut kādā veidā pārāks, ar augstāka līmeņa servisu vai tam ir kāda īpaša pievilcība kādā no uztveramiem veidiem. Tādējādi diferencēšana veido konkurētspējīgu priekšrocību, padarot klientus lojālākus un mazāk jutīgus pret dotās organizācijas produkta cenām. Ja patērētājs ir apmierināts, tad viņš ir mazāk ieinteresēts meklēt citu alternatīvu produktu.

Diferencēšanu var sasniegt dažādos veidos. Produkts var tikt atšķirīgi ārēji noformēts, var tikt ražots, lietojot modernākus materiālus un kvalitatīvākus procesus, vai var tikt pārdots un apkalpots kādā īpašā veidā. Bieži vien klienti maksā augstāku cenu, ja produkts piedāvā īpašu kvalitāti vai vismaz rada tādu iespaidu. Diferencēšanas stratēģija ļauj sasniegt augstāku peļņu, ja paaugstinātā maksa par produktu pārsniedz produkta uzlabošanas izmaksas. To firmu skaitā, kas sekmīgi lieto diferencēšanas stratēģiju, ir *Mercedes* un *BMW* auto rūpniecībā, *American Express* ceļojumu servisā un *Benetton* modes apģērbu ražošanā.

### 6.2.1. Diferencēšanas priekšrocības veidošana

Organizācijas, kas praktizē diferencēšanu, mēģina izstrādāt un ražot īpaši atšķirīgus jeb unikālus produktus, kas dod lielāku vērtību klientiem. Organizācijā konkurētspējīgo priekšrocību avoti vērtību veidojošajā ķēdē var tikt izveidoti ar dažādām metodēm. Svarīgs stratēģisks pieņēmums, ko menedžeriem vajag paturēt prātā, ir tas, ka diferencēšana nenozīmē, ka organizācija var nevērīgi izturēties pret savu izmaksu struktūru. Kaut arī zema produkcijas vienības izmaksa ir mazāk svarīga nekā atšķirīgās produkta īpašības, tomēr svarīga ir organizācijas pilnā izmaksu struktūra. Citiem vārdiem sakot, diferencēšanas izmaksas nedrīkst būt tik augstas, lai tās pārsniegtu cenas pielikumu, ko organizācija var iegūt par atšķirīgo

produktu. Realizējot diferencēšanas stratēģiju, organizācijām ir jārealizē izmaksu vienlīdzība vai vismaz to tuvināšanās konkurentu izmaksu līmenim, saglabājot zemas izmaksas jomās, kas nav saistītas ar diferencēšanu, un nepalielinot izmaksas par daudz, lai panāktu diferencēšanu. Tātad izmaksu struktūra organizācijā, kas praktizē diferencēšanu, nedrīkst ievērojami pārsniegt vidējo līmeni nozarē. Diferencēšana nebeidzas ar kādu konkrētu sasniegumu. Organizācijai jāturpina meklēt jauni ceļi tās produktu un pakalpojumu atšķirību un unikalitātes pilnveidošanā.

Gandrīz visās diferencēšanas stratēģijās galvenais veids, kā sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību organizācijai, ir rūpes par produktu un pakalpojumu kvalitāti. Organizācijas var uzlabot produktu kvalitāti vai izpildījuma īpatnības, padarot to atšķirīgu un pievilcīgu patērētājam.

Produktu var izcelt ar īpatnēju izpildījumu, kas ir grūti atdarināms, tādā veidā radot vienreizējas kvalitātes iespaidu, kā tas ir ar *Krups* kafijas automātiem. Daudzās organizācijās, piemēram, *IBM*, pēcpārdošanas apkalpošanas ērtības un kvalitāte arī ir svarīgs diferencēšanas sasniegšanas veids.

Progresīvās tehnoloģijas produkti veido dabisku pamatu diferencēšanai, jaunas īpašības identificējas ar augstāku kvalitāti, kas sekmē organizācijas markas atšķirību no konkurentiem, kā tas ir ar *Sony Walkman* un *Sony* televizoriem. Ražošanas procesā var lietot īpaši izveidotas ierīces, kas rada grūtības konkurentiem imitēt produkta kvalitāti kā, piemēram, *Olympus Optical* smalkās fotoaparātu lēcas.

Katra potenciāla iespēja celt preces vērtību no klientu viedokļa paver iespēju lietot diferencēšanas stratēģiju. Pircēju novērtējumu var paaugstināt vai padarīt atšķirīgu, izmantojot vairākas pieejas:

- pazeminot pircējam produkta lietošanas izmaksas;
- palielinot pircēja apmierinātību ar produktu;
- modificējot pircēja izpratni par vērtību.

Šīs trīs pieejas preces vērtības paaugstināšanai no pircēja viedokļa neizslēdz cita citu. Atšķirīgs produkts jeb pakalpojums, kas samazina pircēju tiešās izmaksas, noteikti var arī palielināt viņu apmierinātības līmeni. Produkta vērtības palielināšanai pēc pircēja uzskata parasti nepieciešama organizācijas vērtību veidojošās ķēdes darbību aktivizēšana.

### Pircēju izmaksu samazināšana

Svarīgs pircēju izmaksu samazināšanas veids diferencēšanas sasniegšanai ir tādu produktu izstrādāšana, kam vajadzīgs mazāks apkopes laiks, mazāks citu fizisku, emocionālu vai finansiālu resursu patēriņš no pircēja un kas patērē mazāk enerģijas. Piemēram, japāņu firmas *Canon*, *Ricon* un *Sharp* ir izveidojušas īpaši drošas un izturīgas fotokopēšanas iekārtas, kas neprasa daudz apkalpošanas laika un izmaksu. Izmantojot labāk izstrādātus un kvalitatīvākus komponentus, Japānas kopēšanas iekārtu ražotāji ir veiksmīgi ielauzušies *Xerox* kopēšanas iekārtu tirgū ASV.

Plaša patēriņa preču tirgū lielākā daļa ierīču, piemēram, katru gadu tiek ražoti gaisa kondicionētāji, ledusskapji, veļas mazgājamās un žāvējamās mašīnas ar mazāku enerģijas patēriņu, tādējādi samazinot patērētāju maksu par elektroenerģiju. Cits piemērs būtu mīkstās kontaktlēcas, ko ražo *Johnson & Johnson*. Lēcas ir izstrādātas ilglaicīgai lietošanai, tās nevajag izņemt un mazgāt katru dienu. Izveidojot īpaši plānas lēcas, kas ir elastīgas un mazāk kairina acis, *Johnson & Johnson* var noteikt augstāku cenu, jo patērētājiem ir samazinātas papildu izmaksas, katru dienu mazgājot un nosusinot lēcas.

### Pircēju apmierinājuma palielināšana

Cits veids, kā panākt diferencēšanu, ir nepārtraukta pircēju apmierinājuma palielināšana, kas parasti nozīmē produkta izpildījuma un kvalitātes uzlabošanu, pārsniedzot konkurentu līmeni. Piemēram, tenisa rakešu ražotāji *Head*, *Prince* un *Wilson* sacenšas cits ar citu, ražojot labākas, stiprākas, vieglākas raketes, kuru pamatā ir jaunie kompozītmateriāli, piemēram, grafiti. Lietojot šīs raketes, spēlētāji var izdarīt spēcīgākus sitienus nekā ar vecajām koka vai tērauda raketēm. Moderno materiālu izmantošana sporta inventārā nesamazina pircēja lietošanas izmaksas. Taču preces izpildījuma kvalitātes pieaugums paaugstina patērētāja apmierinājumu.

Pārtikas produktu ražošanas nozarē organizācijas nepārtraukti meklē ceļus patērētāju apmierinājuma palielināšanai. Sinepes, majonēze, kečups, tēja, kafijas krējums un atspirdzinošie dzērieni tiek bieži pārveidoti, pārsaukti jaunā vārdā, piedāvāti citā iepakojumā, lai izpatiktu katrai pircēju grupai, katram iespējamam tirgus segmentam.

Neatkarīgi no esošā tirgus sadalījuma pircēju vajadzību apmierināšana dod uzņēmumiem iespēju palielināt diferencēšanu. Šo produktu mērķis nav pircēju izmaksu samazināšana, bet gandarījuma palielināšana, apmierinot viņu vajadzības.

### Pircēju subjektīvās vērtības paaugstināšana

Visbeidzot, organizācija var iegūt diferencēšanas priekšrocības, paaugstinot pircēja subjektīvo preces vai pakalpojuma novērtējumu. Šāds mērķis ir grūtāk sasniedzams, jo organizācijai ir jāmaina, jāpaaugstina produkta vērtība pircēju uztverē.

Diferencēšanas stratēģija, kas pamatojas uz pircēju subjektīvās preču vērtības uztveri, ir grūti realizējama un ne vienmēr tā dod vēlamos rezultātus. Piemēram, *Burger King* veica dārgu televīzijas reklāmas kampaņu, taču tirgus niša palika relatīvi nemainīga. Klienti diezgan viegli varēja novērtēt, vai *Burger King* jaunā produktu un pakalpojumu vērtība tiešām atšķiras, vai tā ir tikai iespaida radišana.

Subjektīvais patērētāja vērtējums bieži vien ir tieši saistīts ar tās informācijas trūkumu vai nepilnību, ko viņš saņem. Patērētāji ar nepilnīgām zināšanām par produktu vai par konkurentu piedāvājumiem ar laiku paliek arvien zinošāki, tātad ir maz ticams, ka viņu priekšstats par vērtību saistīsies tikai ar augstāku cenu. Protams, organizācijas spēj ražot tiešām atšķirīgus produktus, kas samazina pircēju izmaksas vai uzlabo produktu izpildījumu, un tas ir vieglākais veids, kā palielināt viņu priekšstatu par produktu vērtību.

*Toyota* izmantotā automobiļa *Lexus* diferencēšanas stratēģija balstās uz visiem trim pircēju subjektīvās vērtības palielināšanas aspektiem.

Pirmkārt, pateicoties savai izcilai izgatavošanas kvalitātei un moderno tehnoloģiju lietošanai, *Lexus* automobilim ir augsta tirgus vērtība, nelielas apkopes izmaksas un luksusa klases automašīnām samērā mazs degvielas patēriņš.

Otrkārt, *Lexus* papildaprīkojums un dzinēja parametri tiešā veidā palielina pircēju apmierinājumu.

Visbeidzot, *Lexus* lietoja īpaši oriģinālu un atmiņā paliekošu reklāmu. Tas radīja pārlicību par to, cik stabils un labi būvēts ir *Lexus* auto. Reklāmas klipī demonstrēja *Lexus* auto izcilo kvalitāti, skaņas necauraidību un stabilitāti uz ceļa. Šie bieži atkārtotie reklāmas klipī kopā ar ikgadējo lietotāju aptaujas augsto vērtējumu paaugstināja gan reālo, gan arī subjektīvo šī automobiļa vērtību.

### 6.2.2. Diferencēšanas stratēģijas priekšrocības un trūkumi

Diferencēšanas stratēģija, kad tā ir veiksmīgi realizēta, samazina pircēju jūtību pret cenām, palielina to uzticību un samazina alternatīvo produktu meklēšanas vēlmes. Salīdzinājumā ar organizācijām, kas lieto zemu izmaksu stratēģiju, organizācijas, kuras izmanto diferencēšanas stratēģijas, ir gatavas apmierināties ar mazāku tirgus daļu, lielāku uzmanību veltījot patērētāju lojalitātei. Protams, diferencēšanas stratēģijai piemīt gan priekšrocības, gan arī trūkumi.

#### Diferencēšanas stratēģijas priekšrocības

Diferencēšanas stratēģija ļauj organizācijai daļēji atšķirties no konkurentiem savā nozarē. Kad organizācija ražo augsti pieprasītus, atšķirīgus produktus, tai nevajag iesaistīties iznīcinošos cenu karos ar konkurentiem. Tādējādi sekmīga vairāku produktu diferencēšanas stratēģija attiecībā uz svarīgām produktu īpašībām un patērētāju vajadzībām ļauj organizācijai veidot savu stratēģisko grupu nozares ietvaros.

Galvenā diferencēšanas priekšrocība ir tā, ka patērētāji ir mazāk jūtīgi pret cenām. Praktiski tas nozīmē, ka organizācijas patērētāji pieļauj preču cenas palielināšanu. Kaut arī *Lexus* auto cenas pēdējo četru gadu laikā pastāvīgi pieauga, pieprasījums pēc šiem auto turpināja augt, tā ir pircēju lojalitāte. Pircēju lojalitāte nozīmē to, ka sekmīgi funkcionējošas organizācijas var būtiski paaugstināt savu produktu pārdošanas cenu.

Vēl viena priekšrocība stratēģijai, kas pamatojas uz diferencēšanu, izmantojot augstu produktu kvalitāti, ir tā, ka organizācija var paplašināt savu tirgus apjomu. Statistiskie pētījumi rāda, ka uz augstu kvalitāti balstīta konkurences stratēģija tiešām laika gaitā palielina reālo tirgus daļu. Abu šo faktoru, augstas kvalitātes un lielas tirgus daļas kombinācija dod būtisku peļņas pieaugumu. Produkta kvalitāte rada labu reputāciju un pieprasījumu, kas savukārt izraisa uzņēmuma tirgus daļas pieaugumu.

Visbeidzot, diferencēšana rada jūtamas uzticības barjeras, kuras ir jāpārvar organizācijām, kas cenšas ienākt tirgū. Stipri īpatnējs jeb unikāls produkts jauniem ienācējiem padara grūtu konkurēšanu ar reputāciju un pieredzi, kas jau piemīt esošai organizācijai.

#### Diferencēšanas stratēģijas trūkumi

Liels trūkums, kas ir saistīts ar diferencēšanu, ir tas, ka citas organizācijas var ietekmēt uzņēmuma produkta unikālo atšķirību, piedāvājot līdzīgus vai labākus produktus. Tādā veidā diferencēšanas stratēģija, kaut arī tā ir sekmīga patērētāju uzticības un augstāku cenu nostiprināšanā, tomēr pilnīgi nenoslēdz tirgu jauniem ienācējiem, piemēram, mērču tirgus pārtikas preču nozarē. Ja uzņēmums izstrādās noteiktu garšvielu mērcei, sāncenši var viegli likvidēt šo priekšrocību ar saviem piedāvājumiem. Līdzīga parādība bieži ir vērojama komerciālo radio nozarē. Bieži vien stacija piekopj kādu noteiktu raidījumu stilu, piemēram, vesterni vai vieglais roks, 70. gadu populārā mūzika, vieglā mūzika utt. Tomēr sākotnējo auditorijas pieaugumu ir grūti noturēt, jo konkurējošās stacijas var *atšķaidīt* esošos raidījumus ar savu šīs tēmas interpretāciju. Tātad, kaut arī diferencēšana pamatojas uz kādu tiešām unikālu prasmi, patentu jeb citu aktīvu, organizācija riskē, ka viņu apsteigs kāds izveicīgāks konkurents.

Cits diferencēšanas trūkums ir grūtības uzturēt augstākas cenas, ja produkts kļūst pazīstamāks tirgū. Produktam novecojot, patērētāji kļūst izsmalcinātāki savās vēlmēs, viņi saprot produkta īsto vērtību un to, cik viņi būtu ar mieru maksāt. Jo zinošāki kļūst patērētāji, jo grūtāk ir pamatot un uzturēt augstāku cenu. Salīdzinoši augstā organizācijas izmaksu struktūra, kad tā realizē diferencēšanas stratēģiju, var kļūt par reālu problēmu, kad tirgū ienāk produkta imitācija vai aizstājējs par zemāku cenu.

Visbeidzot, organizācija riskē aizrauties ar pārmērīgu diferencēšanu, kas var pārāk dārgi izmaksāt vai pārsniegt organizācijas iespējas. Diferencēšana var kļūt par vadītāju apmātību, līdzīgi, kā tas ir organizācijās ar apmātību izmaksu un cenu samazināšanā. Piemēram, *Nissan Motor* Japānā dažu pēdējo gadu laikā tā aizrāvās ar jaunu sava automobiļa diferencēšanas veidu meklējumiem, ka viņi ražoja saviem automobiļiem vairāk nekā trīsdesmit stūres ratu veidu, tāpat arī plašu dzinēju sortimentu – tas apgrūtināja klientu izvēli un sadārdzināja auto. Viss beidzās ar to, ka *Nissan*, lai samazinātu ražošanas izmaksas, bija spiests būtiski samazināt stūres ratu izmēru daudzumu, optimizēt papildaprīkojumu un ierobežot piedāvātās īpašās atšķirības. Pārmērīga diferencēšana var nopietni iedragāt organizāciju konkurētspējīgās priekšrocības un samazināt peļņu, jo augošās operatīvās ražošanas izmaksas *noēd* to cenas pieaugumu, ko patērētāji ir gatavi maksāt.

### 6.3. Fokusēšanas stratēģija

Trešais vispārējās stratēģijas veids ir pazīstams kā fokusēšanas jeb nišas stratēģija. Tās izmantošana palīdz organizācijai ieņemt kādu noteiktu nišu attiecīgajā nozarē. Pretēji tam, kā zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģijas cenšas iekarot arvien plašāku tirgu visas nozares apjomā, fokusēšanas stratēģija ir mērķēta uz kādu šauru tirgus nišu. Šāda niša var būt kāda konkrēta pircēju grupa, šaurs dotā produkta tirgus segments, ģeogrāfiska novada jeb vietējais tirgus vai arī tirgus niša ar atšķirīgām, īpašām gaumēm un vēlmēm. Fokusēšanas stratēģijas pamatideja ir organizācijas darbību specializācija virzienā, kur citas plaša profila (zemu izmaksu vai diferencēšanas) organizācijas nevar tik efektīvi darboties. Liels apjoms un tāpēc augsta peļņa, ko gūst plaša apjoma ražojošās organizācijas, neļauj tām koncentrēties un veikt to darbības tik labi kā organizācijas, kuras realizē fokusēšanas stratēģiju. Ja nišai jeb segmentam ir atšķirīgi parametri, organizācija var izveidot savas ieiešanas barjeras tajā līdzīgi, kā to dara plašāka rakstura organizācijas visā tirgū.

#### 6.3.1. Fokusēšanas priekšrocības veidošana

Organizācijas var realizēt fokusēšanos vienā vai divos jau apskatītos veidos. Tās var koncentrēties uz zemām izmaksām, apkalpojot konkrētu nišu jeb tirgus segmentu, vai izmantot diferencēšanu šajā segmentā. Fokusēšanas stratēģija atšķiras no zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģijas ar mazāku mērķa tirgus apjomu. Konkrētā mērķa tirgū jeb tirgus nišā fokusēšanas stratēģija balstās uz tām darbībām, kuras uzņēmumi lieto plašāk izplatītās zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģijās, lai radītu konkurētspējīgas priekšrocības. Tātad daudzi no agrāk apskatītajiem zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģiju konkurētspējīgo priekšrocību avotiem ir lietojami arī fokusēšanas stratēģijā tirgus nišas jeb tirgus segmenta līmenī. Ir svarīgi atcerēties, ka fokusēšanas stratēģija cenšas izmantot zemās izmaksas vai diferencēšanu, ņemot vērā daudzkārt šaurāko tirgus nišu jeb produkta segmentu. Tādējādi organizācijas lietotie resursi un pieredze ir vēl vairāk jāspecializē, izmaksu samazināšana jāveic, ņemot vērā ierobežoto tirgus apjomu.

Labi izstrādāta fokusēšanas stratēģija ļauj uzņēmumiem labi nopelnīt nozarēs, kas šķiet nepievilcīgas lielām firmām un ir ātri mainīgas. Visi šie uzņēmumi ir pārveidojuši savas vērtību ķēdes tā, lai izceltu vai nu uz diferencēšanos, vai izmaksām balstītos konkurētspējīgo priekšrocību avotus. Katra no šīm organizācijām ir izvēlējusies konkrētu pircēju tipu jeb produktu segmentu, ko citi plaša profila konkurenti nevar tik labi apkalpot. Tādējādi organizācijas ar labāk izkoptu fokusēšanas jeb specializācijas stratēģiju ir attīstījušas atšķirīgu prasmi, kas ļauj tām pasargāt savu nišu no lielākām organizācijām, kurām ir zināmas grūtības to apkalpot.

*Southwest Airlines* ir firma aviolidojumu nozarē, kas realizē zemu izmaksu stratēģiju. Aviolidojumi ir viena no konkurencei vismazāk pievilcīgajām nozarēm. Fiksētās un mainīgās izmaksas ir ļoti augstas, bet patērētāju uzticība samērā zema. *Southwest Airlines* tomēr ir izstrādājusi sekmīgu fokusēšanas un specializācijas stratēģiju, pamatojoties uz konkurētspējīgu priekšrocību īsu attālumu apkalpošanā. Šī firma praktizē zemu izmaksu stratēģiju gandrīz katrā savas vērtības ķēdes posmā. Tās lidmašīnas ir vienkāršas, biroji ir pieticīgi, un reisos netiek pasniegti lepnī ēdieni. Arī firmas iepirkšanas politika ir pieticīga, tā pērk tikai vienu lidmašīnu tipu (*Boeing 737*), lai noturētu zemas apkalpošanas izmaksas un lietotu kopējās rezerves daļas. *Southwest* atšķiras no lielākās daļas aviokompāniju, jo tā piedāvā zemāko braukšanas cenu jebkuram reisam, kas būtiski samazina reisu peļņu citām zemu izmaksu kompānijām, jo konkurenti ir spiesti pēc *Southwest* iniciatīvas samazināt reisu cenas.

To organizāciju skaits, kas izstrādā un lieto uz tirgus nišu balstītu fokusēšanas stratēģiju, arvien pieaug. Piemēram, daudzos ASV štatos pieaug mazo alus darītavu skaits. Šīs mazās alus darītavas ražo alu nelielos daudzumos ar īpatnēju garšu, lai piegādātu to vietējiem patērētājiem. Lai arī tās nerada nopietnus draudus alus lielražotājiem, to klātbūtne vietējā tirgū ir vērtīga.

### 6.3.2. Fokusēšanas stratēģijas priekšrocības un trūkumi

Darbojoties šaurā tirgus nišā, organizācijas, kas lieto fokusēšanas stratēģiju, bieži spēj gūt augstu peļņu pat tad, kad visa nozare šķiet nepievilcīga. Tās meklē savu tirgus nišu un pēc atrašanas nevēlas to atstāt. Resursu koncentrēšana un pūles, lai apkalpotu un aizsargātu šo nišu, padara fokusēšanas organizāciju mazāk atkarīgu no izmaiņām konkurences vidē.

Tomēr arī fokusēšanas stratēģijai ir savas priekšrocības un trūkumi.

#### Fokusēšanas stratēģijas priekšrocības

Darbojoties šaurā tirgus nišā, organizācijas spēj gūt augstu peļņu un ilgstoši to saglabāt pat tad, kad visā nozarē peļņa samazinās. Lielākā fokusēšanas stratēģijas priekšrocība ir tā, ka organizācija ir spējīga sev izkarot tirgus nišu cīņā ar lielāku, ne tik specifisku produktu ražojošu organizāciju. Dažas organizācijas pat ir spējušas izveidot nišas nišā, tādējādi vēl vairāk pasargājot sevi no lielākām firmām, kuras nevar tik labi nodrošināt tirgus nišas prasības.

Spēja izveidot savu nišu un izvaiģrīšanās no tiešas, uz cenu balstītas cīņas, ir divas lielas priekšrocības organizācijai, kas realizē fokusēšanas stratēģiju.

#### Fokusēšanas stratēģijas trūkumi

Lielākais fokusēšanas stratēģijas trūkums ir risks, ka tirgus niša var pakāpeniski pārveidoties atbilstoši plašāka tirgus raksturojumam. Atšķirības un produktu raksturojošie faktori var laika gaitā paplašināties, *izplūst*, tādējādi samazinot nišas aizsargāšanas iespējas. Konkurentu potenciāls ļauj tiem attīstīt jaunas tehnoloģijas vai produkta īpašības, kuras var noteikt jaunas pirkšanas priekšrocības nišai. Piemēram, arvien pieaugoša elastīgu un modernu tehnoloģiju lietošana dod iespēju lielākām organizācijām ražot mazākus produktu apjomus, kurus varētu izmantot dažādām tirgus nišām vai segmentiem. Bez tam arī lielāki, plaša spektra konkurenti varētu ātrāk reaģēt uz tirgus izmaiņām, tādējādi arī tie varētu realizēt fokusēšanas stratēģiju un izkonkurēt esošo nišas apkalpotāju.

## 6.4. Kvalitātes un atšķirīgas prasmes svarīgums

Aplūkotās vispārīgās stratēģijas parāda, kā var lietot dažādas metodes, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību. Faktiski katra organizācija izstrādā un formulē savu konkurētspējīgu stratēģiju, kas ietver daudzas iepriekš analizētās iezīmes. Tomēr sīkāk jāapskata divi temati, kuri nosaka iespēju radīt konkurētspējīgu priekšrocību: atšķirīgas prasmes loma un tas, kāpēc kvalitāte nosaka uzņēmuma sekmīgu darbību.

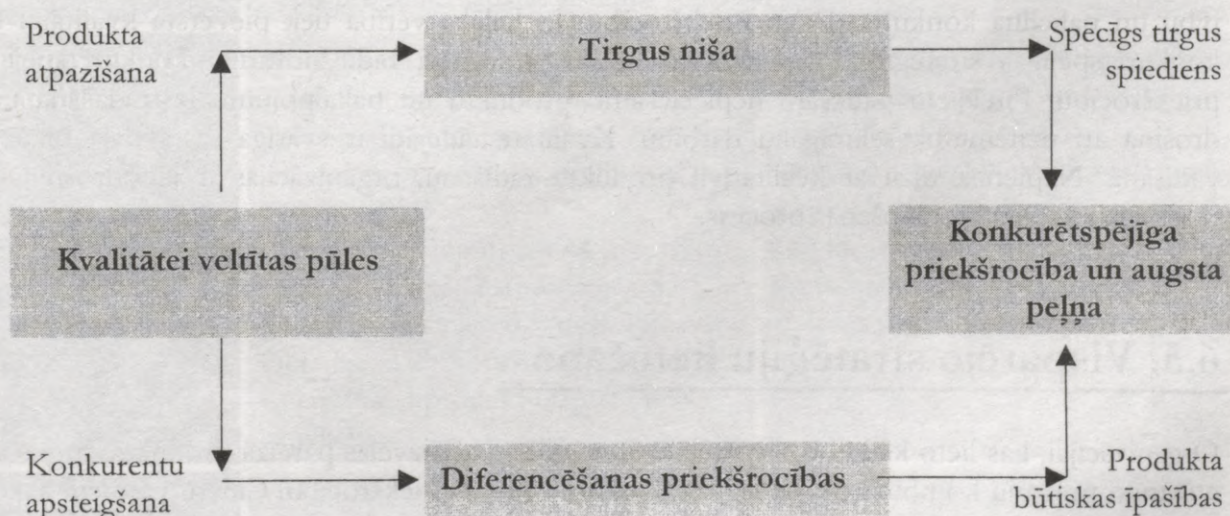
### Atšķirīgās prasmes loma

Lai radītu un uzturētu konkurētspējīgu priekšrocību visu trīs vispārējo stratēģiju izmantošanas gadījumā, organizācijai tās galvenajās vērtības pievienošanas darbībās ir jāattīsta atšķirīgās prasmes. Atšķirīgās prasmes radīšana ir konkurētspējīgas stratēģijas pamatnosacījums. Labi izstrādāta stratēģija ir tā, kas attīsta atšķirīgu prasmi kādā no galvenajām vērtības radīšanas darbībām un tad to izmanto, lai radītu konkurētspējīgu priekšrocību. Tas ir būtiski, izmantojot arī jauna tirgus vai produkta iespējas.

Ieguldījumam organizācijas atšķirīgās prasmes izveidošanā ir jāatbilst tās lomai konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Neskatoties uz atšķirīgas prasmes specifiku, organizācijai ir jāmeklē veids, kā laika gaitā to nepārtraukti uzlabot. Organizācijām ir jāzina potenciālie tās produktu aizstājēji vai draudi tās atšķirīgai prasmei un jādomā par veidiem, kā to pastiprināt, mainīt vai atjaunot. Tādējādi atšķirīgas prasmes attīstīšanai un saglabāšanai ir jābūt ikvienas stratēģijas pamatā.

### Kvalitātes svarīgums

Neraugoties uz to, kādu preci vai pakalpojumu organizācija piedāvā, kvalitāte ir atslēga konkurētspējīgas priekšrocības radīšanai un noturēšanai, un tāpēc tai ir jābūt organizācijas konkurētspējīgas stratēģijas svarīgai sastāvdaļai. Neskatoties uz kvalitātes daudzām definīcijām un raksturojumiem, organizācijām jāievēro un jārada pašu konkurētspējīgas stratēģijas, pamatojoties uz patērētāju noteiktajiem kvalitātes kritērijiem.



6.1. attēls. Saistības starp kvalitāti un konkurētspējīgu priekšrocību

Patērētāja noteiktā kvalitāte ir labākais, ko organizācija var ielikt savos produktos un pakalpojumos, apkalpojot dažādus tirgus segmentus un nišas. Katram produktam katrā tirgus segmentā ir jāpiedāvā un jānodrošina vislielākā vērtība attiecīgā segmenta patērētājam. Šiem produktiem ir jāveido attiecīgajam segmentam optimāla izmaksu, funkciju un vērtību kombinācija.

Kvalitātes nodrošināšanai ir jāpilnveido stratēģijas, jānosaka mērķi kopā ar darbības plāniem, kā arī jārealizē citi stratēģiskās vadības uzdevumi. Arvien vairāk augstākā līmeņa vadītāju atklāj tiešu saistību starp kvalitāti un organizācijas peļņu. Orientēšanās uz kvalitāti ir kļuvusi būtiska daudzās kompānijās ne tikai sīvās globālās konkurences dēļ, bet arī tāpēc, ka kvalitāte nodrošina labāku reputāciju, vairāk pirkumu un noturīgu konkurētspējīgu priekšrocību.

Sekmīgāko kompāniju izpēte, ko T. I. Peters (*T. I. Peters*) un R. H. Veitermens (*R. H. Waterman*) veica ASV tirgū, parādīja, ka tās visas ir daudz darījušas savu produktu kvalitātes un servisa nodrošināšanai [87].

Uzsvars uz augstu kvalitāti nodrošina gan konkurētspējīgu priekšrocību, gan peļņas iespēju. 6.1. attēlā redzamā diagramma parāda pētījumos iegūtas sakarības starp kvalitāti, tirgus daļu, diferencēšanu un peļņas iespēju.

Uz kvalitāti balstīta stratēģija palielina tirgus daļu, kas savukārt paaugstina organizācijas peļņas iespēju, jo organizācija ir spējīga izmantot ekonomiju uz apjoma rēķina. Kvalitāte palielina arī diferencēšanas iespēju, kas savukārt rada augstāku ienākumu. Neraugoties uz to, kādu no vispārējām stratēģijām organizācija realizē, kvalitātei ir noteicoša loma, lai nodrošinātu sekmīgu darbību un konkurētspējīgu priekšrocību. Tas nenozīmē, ka šajā gadījumā nevar lietot zemu izmaksu stratēģiju. Tomēr organizācijās, kas realizē zemu izmaksu stratēģiju, augstākā līmeņa vadītājiem vismaz daļa to uzmanības un pūļu ir jāvelta, radot kvalitatīvus produktus un pakalpojumus.

Organizācijās, kas realizē zemu izmaksu stratēģiju, lielākās izmaksas saistītas ar lielo pārbaužu un pārregulēšanu skaitu, kas ir neizbēgamas masu produkcijas ražošanā. Pētījumi ir parādījuši, ka precīza uzdevuma izpilde pirmajā reizē ievērojami samazina tos organizācijas izdevumus nākotnē, kas saistīti ar lūžņiem, atkritumiem, to pārstrādi un garantijas saistībām. Tādējādi, izmantojot arī zemu izmaksu stratēģiju, organizācijām ir izdevīgi lietot kvalitātes vadību, lai nodrošinātu šīs stratēģijas sekmīgu realizēšanu.

Uzsvars uz kvalitāti visu veidu organizācijās, kas realizē atšķirīgas stratēģijas, uzlabo to darbību un palielina konkurētspējīgu priekšrocību. Jo lielāka vērtība tiek pievērsta kvalitātei kā konkurētspējīgas stratēģijas pamatam, jo lielāka ir iespēja radīt noturīgu konkurētspējīgu priekšrocību. Pircējiem patiešām nepieciešamo produktu un pakalpojumu izstrādāšana nodrošina arī uzņēmuma sekmīgāku darbību. Kvalitāte tādējādi ir svarīga sastāvdaļa biznesa vadīšanā. Nepietiek tikai ar kvalitatīvu produktu radīšanu, organizācijās ir jānodrošina arī kvalitatīva vadība un ražošanas process.

## 6.5. Vispārējo stratēģiju lietošana

Organizācijai, kas lieto kādu no vispārējām stratēģijām, ir jāizvēlas pareizā produkta, tirgus un atšķirīgo prasmju kombinācija, lai iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību. Citiem vārdiem sakot, ir jābūt atbilstībai starp šiem trim biznesa līmeņa stratēģiju komponentiem. Tā, piemēram, zemu izmaksu organizācija nevar izvēlēties tirgus segmentāciju un lielu produktu dažādību, jo tas ievērojami palielina izmaksas un firma var zaudēt savu zemu izmaksu priekšrocību. Analogiski diferencēšanas organizācija, kuras atšķirīgā prasme ir jaunievedumi, nedrīkst samazināt izdevumus pētījumiem un atūstībai, jo tādējādi tā zaudēs savas konkurētspējīgās

priekšrocības avotu. Sekmīga biznesa līmeņa stratēģijas izvēle prasa rūpīgu tās elementu un to kombināciju izvērtēšanu. 6.1. tabulā ir dotas produkta, tirgus un atšķirīgo prasmju kombinācijas atbilstoši izvēlētajai biznesa līmeņa stratēģijai [54].

6.1. tabula

### Produkta, tirgus un atšķirīgo prasmju kombinācijas

	Zemu izmaksu stratēģija	Diferencēšanas stratēģija	Fokusēšanas stratēģija
<b>Produkta diferencēšana</b>	Zema (nosaka tikai cena)	Augsta (nosaka unikālas atšķirības)	Mainīga (no zemas līdz augstai)
<b>Tirgus segmentēšana</b>	Zema (masu tirgus)	Augsta (daudzi tirgus segmenti)	Zema (viens vai daži segmenti)
<b>Atšķirīgās prasmes</b>	Ražošanā un krājumu vadībā	Pētījumos, mārketingā un pārdošanā	Jebkurš atšķirīgās prasmes veids

Nākamajās tabulās ir minētas prasības un riska faktori, kas jāņem vērā, realizējot biznesa līmeņa stratēģijas.

6.2. tabula

### Vispārējo stratēģiju lietošanas prasības

Vispārējā stratēģija	Nepieciešamie resursi un prasmes	Kopējās prasības organizācijai
<b>Zemu izmaksu stratēģija</b>	Atbalstošās kapitāla investīcijas Pieeja finansējumam Procesa tehnoloģiskās prasmes Darbaspēka intensīva izmantošana Viegli ražojami produkti Lētas produktu sadales sistēmas	Stingra izmaksu kontrole Bieži, detalizēti ziņojumi vadībai Organizēta struktūra un atbildība Uzmanība konkrētu mērķu sasniegšanai
<b>Diferencēšanas stratēģija</b>	Spēcīga loma tirgū Produkta izstrādāšanas pieredze Spējas radīt jaunievedumus Zināšanas produkcijas attīstībā un pētījumos Korporācijas reputācija tehnoloģijas jomā un kvalitātēs nodrošināšanā Ilgas darbības pieredze dotajā nozarē Pieredze, darbojoties dažādās nozarēs Sadarbība ar produktu izplatīšanas kanāliem	Sadarbība starp tirgus un produkta pētīšanu, produkta izstrādāšanu, ražošanu un pārdošanu Iniciatīvas un subjektīvu vērtējumu iespēja Iespējas piesaistīt augsti kvalificētu darbaspēku, zinātniekus vai radošas personības
<b>Fokusēšanas stratēģija</b>	Minēto īpašību un resursu lietošana konkrētā stratēģiskā mērķa sasniegšanai	Minēto prasību izmantošana noteiktu mērķu sasniegšanai

## Vispārējo stratēģiju lietošanas riska faktori

Zemu izmaksu stratēģija	Diferencēšanas stratēģija	Fokusēšanas stratēģija
Zemu izmaksu priekšrocība ir īslaicīga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti imitē precī;</li> <li>• mainās tehnoloģija;</li> <li>• zemo izmaksu avoti izzūd.</li> </ul>	Diferencēšana ir īslaicīga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti imitē precī;</li> <li>• atšķirīgās preču īpatnības kļūst lietotājiem mazāk svarīgas.</li> </ul>	Tirgus segments kļūst nepievilcīgs, jo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pārveidojas tirgus struktūra;</li> <li>• izsīkst preču pieprasījums.</li> </ul>
Zemo izmaksu ražotāji sastop segmentā vēl zemāku izmaksu konkurentus	Zūd pamats diferencēšanai  Diferencēšanas realizētāji sastop segmentā vēl vairāk diferencētus konkurentus	Plašu segmentu konkurenti ieiet arī agrāk nepievilcīgā segmentā  Segmenta atšķirība samazinās Izdevīga kļūst segmenta paplašināšana Jauni ienācēji savādāk segmentē tirgu

Nobeigumā jāatzīmē, ka pēdējā laikā arvien vairāk uzņēmumu sāk vienlaikus lietot gan zemu izmaksu, gan diferencēšanas stratēģiju. Iemesls tam ir jauno elastīgo ražošanas tehnoloģiju radīšana, kas dod iespēju diferencēt produktus, sevišķi nepalielinot izmaksas. Cits veids, kā uzņēmums, kas realizē diferencēšanas stratēģiju, var iegūt ekonomiju uz apjoma rēķina, ir produkta sastāvdaļu standartizēšana. *Tieši laikā* piegādes arī palīdz samazināt izmaksas un uzlabot produktu kvalitāti un kalpošanas ilgumu.

Organizācijas, kuras izmanto priekšrocības, ko dod jaunākie sasniegumi ražošanas tehnoloģiju un mārketinga attīstībā, cenšas vienlaikus realizēt kombinēto zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģiju, tādējādi gūstot lielāku peļņu nekā tie uzņēmumi, kas lieto tikai vienu stratēģiju.

## 6.6. Saistība starp funkcionālo stratēģiju un biznesa līmeņa stratēģiju

Kā jau iepriekš tika minēts, izstrādājot funkcionālās stratēģijas, ir jāņem vērā, kādas stratēģijas uzņēmums izmanto biznesa līmenī.

Bez tam jāņem vērā, ka atšķirīgās prasmes ir uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības pamats un konkurētspējīgās priekšrocības radīšana ir galvenais nosacījums, izstrādājot uzņēmuma biznesa līmeņa stratēģiju.

6.4. tabulā ir minēti ieteikumi, kas jāņem vērā, izstrādājot dažādas funkcionālās stratēģijas atbilstoši uzņēmumos lietotajām biznesa līmeņa stratēģijām [21].

## Saistība starp funkcionālo stratēģiju un biznesa stratēģiju

Biznesa stratēģija Funkcionālā stratēģija	Zemu izmaksu	Diferencēšanas	Vienlaicīga zemu izmaksu un diferencēšanas
Sagāde un krājumu vadība	Iepirkšana jāveic pēc iespējas lētāk, izmantojot apjoma cenu atlaides. Noliktavu un krājumu izmantošanai jābūt maksimāli efektīvai.	Jāiepērk labas kvalitātes materiāli, pat tad, ja to cena ir augsta. Krājumu uzglabāšana un kontrole jāveic ļoti rūpīgi, pat tad, ja tas palielina izmaksas.	Jāiepērk labas kvalitātes materiāli pēc iespējas lētāk. Krājumu uzglabāšana un kontrole jā veic ļoti rūpīgi, pēc iespējas samazinot izmaksas.
Ražošanas/pakalpojumu vadība	Jāpalielina ražošanas un pakalpojumu efektivitāte, izmantojot iegūto pieredzi un ekonomiju uz apjoma rēķina. Jānosaka optimālā kapitāla un darbaspēka izmantošana.	Jānodrošina ražošanas un pakalpojumu kvalitāte, pat tad, ja tas prasa papildu izdevumus.	Jānodrošina ražošanas un pakalpojumu kvalitāte, pēc iespējas samazinot izmaksas.
Finansu vadība	Jāsamazina finansiālās izmaksas, ņemot aizdevumus, kad kredīta likmes ir zemas, pārdodot akcijas, kad finansu tirgū ir labvēlīga situācija u.c.	Jāatbalsta nepieciešamo resursu iegāde un gala produktu uzlabojumi. Jāfinansē jaunievedumi, pat tad, ja tas ir dārgi.	Jāatbalsta nepieciešamo resursu iegāde un gala produktu uzlabojumi, kā arī jāfinansē jaunievedumi, pēc iespējas samazinot izmaksas.
Pētījumu vadība	Pētījumi jākoncentrē uz produkta ražošanas un izplatīšanas izmaksu samazināšanu.	Pētījumi jākoncentrē uz produkta un servisa uzlabošanu.	Pētījumi jākoncentrē uz produkta un servisa, kā arī procesa uzlabošanu.
Personāla vadība	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina izmaksu samazināšanu.	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina gala produktu uzlabošanu un jaunievedumu izstrādāšanu.	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina gala produktu uzlabošanu vai jaunievedumu izstrādāšanu un izmaksu samazināšanu.
Informācijas sistēmu vadība	Jānodrošina savlaicīga un derīga informācija par dažādu darbību izmaksām.	Jānodrošina savlaicīga un derīga informācija par procesiem, kas nodrošina diferencētus produktus vai pakalpojumus.	Jānodrošina savlaicīga un derīga informācija par dažādu darbību izmaksām un nepārtrauktiem uzlabojumiem un jaunievedumiem, kas nodrošina diferencētus produktus vai pakalpojumus.
Mārketinga	Jāizmanto izplatīšanas kanāli, kuru izmaksas ir mazas, kā arī jāorganizē lētas reklāmas un veicināšanas kampaņas.	Jāizmanto dažādi izplatīšanas kanāli un jāorganizē plašas reklāmas un veicināšanas kampaņas.	Jāizmanto dažādi izplatīšanas kanāli un jāorganizē plašas reklāmas un veicināšanas kampaņas, pēc iespējas samazinot izmaksas.

Biznesa stratēģija Funkcionālā stratēģija	Nišas jeb fokusēšanas, kas balstīta uz zemām izmaksām	Nišas jeb fokusēšanas, kas balstīta uz diferencēšanu	Nišas jeb fokusēšanas, kas balstīta vienlaikus uz zemām izmaksām un diferencēšanu
<b>Sagāde un krājumu vadība</b>	Iepirkšanas izmaksas maksimāli jāsamazina, izmantojot sadarbību ar vietējiem un ārzemju piegādātājiem. Noliktavu un krājumu izmantošanai jābūt maksimāli efektīvai.	Jāiepērk labas kvalitātes materiāli, pat tad, ja to cenas ir augstas. Krājumu uzglabāšana un kontrole jāveic ļoti rūpīgi, pat tad, ja tas palielina izmaksas.	Jāiepērk labas kvalitātes materiāli pēc iespējas lētāk. Krājumu uzglabāšana un kontrole jāveic ļoti rūpīgi, pēc iespējas samazinot izmaksas.
<b>Ražošanas/pakalpojumu vadība</b>	Jāsamazina sākotnējās investīcijas rūpnīcās, iekārtās un pakalpojumu centros. Jāsamazina ražošanas izmaksas.	Jānodrošina īpaša ražošanas kvalitāte, pat tad, ja izmaksas ir augstas. Piemēram, kvalitatīva roku darba izmantošana ražošanā.	Jānodrošina īpaša ražošanas kvalitāte, pēc iespējas samazinot izmaksas.
<b>Finansu vadība</b>	Jāsamazina finansiālās izmaksas, ņemot aizdevumus, kad kredīta likmes ir zemas, pārdodot akcijas, kad finansu tīrgū ir labvēlīga situācija u.c.	Jāatbalsta nepieciešamo resursu iegāde un gala produktu uzlabojumi. Jāfinansē jaunievedumi, pat tad, ja tas ir dārgi.	Jāatbalsta nepieciešamo resursu iegāde un gala produktu uzlabojumi, kā arī jāfinansē jaunievedumi, pēc iespējas samazinot izmaksas.
<b>Pētījumu vadība</b>	Pētījumi jākoncentrē uz produkta ražošanas un izplatīšanas izmaksu samazināšanu.	Pētījumi jākoncentrē uz produkta un servisa uzlabošanu.	Pētījumi jākoncentrē uz produkta un servisa, kā arī procesa uzlabošanu.
<b>Personāla vadība</b>	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina izmaksu samazināšanu.	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina gala produktu uzlabošanu un jaunievedumu izstrādāšanu.	Jāizstrādā apmaksas sistēmas, kas veicina gala produktu uzlabošanu vai jaunievedumu izstrādāšanu un izmaksu samazināšanu.
<b>Informācijas sistēmu vadība</b>	Jānodrošina savlaicīga un derīga informācija par dažādu darbību izmaksām.	Jānodrošina savlaicīga un derīga informācija par procesiem, kas nodrošina diferencētus produktus vai pakalpojumus.	Jāiegūst savlaicīga un derīga informācija par dažādu darbību izmaksām un specifiskiem procesiem, kas nodrošina diferencētus produktus vai pakalpojumus.
<b>Mārketing</b>	Jāizmanto izplatīšanas kanāli, kuru izmaksas ir mazas, kā arī jāorganizē lētas reklāmas un veicināšanas kampaņas.	Jāizmanto specializēti izplatīšanas kanāli. Reklāmas un veicināšanas kampaņa jāorientē uz izvēlēto klientu grupu.	Jāizmanto specializēti izplatīšanas kanāli, un reklāmas un veicināšanas kampaņa jāorientē uz izvēlēto klientu grupu, pēc iespējas samazinot izmaksas.

## 6.7. Kopsavilkums

Šis nodaļas mērķis bija aplūkot faktorus, kas jāņem vērā uzņēmumam, izstrādājot biznesa līmeņa stratēģiju. Lai organizācija varētu efektīvi konkurēt tirgū, tās biznesa līmeņa stratēģijai noteikti jābalstās uz konkurētspējīgu priekšrocību. Biznesa līmeņa stratēģijas formulēšanas procesā ir jāsalīdzina apkārtējās vides iespējas un draudi ar organizācijas stiprajām un vājajām pusēm. Visām organizācijām ir jāizstrādā biznesa līmeņa stratēģija, ja tās grib būt konkurētspējīgas un nodrošināt sev ilgtermiņa peļņu.

1. Ir trīs vispārējās konkurētspējīgās stratēģijas: zemu izmaksu, diferencēšanas un fokusēšanas stratēģija. Katrai no tām ir savas priekšrocības un trūkumi.
2. Izstrādājot biznesa līmeņa stratēģiju, jāņem vērā produkta diferencēšanas, tirgus segmentēšanas un atšķirīgās prasmes atbilstoša kombinācija.
3. Pēdējā laikā arvien svarīgāka kļūst vienlaicīga zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģiju lietošana.

## 6.8. Pārbaudes jautājumi

1. Kāpēc katrai vispārējai stratēģijai nepieciešamas dažādas produkta īpašību, tirgus segmentu un uzņēmuma atšķirīgu prasmju kombinācijas?
2. Kā tehnoloģijas attīstība ietekmē vispārējās stratēģijas?
3. Kāda ir starpība starp fokusētu diferencēšanas stratēģiju un diferencēšanas stratēģiju?
4. Kāda ir starpība starp fokusētu zemu izmaksu stratēģiju un zemu izmaksu stratēģiju?

6.7. Kopas stratēģija

1. Kopas stratēģija

2. Kopas stratēģija

3. Kopas stratēģija

4. Kopas stratēģija

5. Kopas stratēģija

6. Kopas stratēģija

7. Kopas stratēģija

8. Kopas stratēģija

9. Kopas stratēģija

10. Kopas stratēģija

11. Kopas stratēģija

12. Kopas stratēģija

13. Kopas stratēģija

14. Kopas stratēģija

15. Kopas stratēģija

16. Kopas stratēģija

17. Kopas stratēģija

18. Kopas stratēģija

19. Kopas stratēģija

20. Kopas stratēģija

21. Kopas stratēģija

22. Kopas stratēģija

23. Kopas stratēģija

24. Kopas stratēģija

25. Kopas stratēģija

26. Kopas stratēģija

27. Kopas stratēģija

28. Kopas stratēģija

29. Kopas stratēģija

30. Kopas stratēģija

31. Kopas stratēģija

32. Kopas stratēģija

33. Kopas stratēģija

34. Kopas stratēģija

35. Kopas stratēģija

36. Kopas stratēģija

37. Kopas stratēģija

38. Kopas stratēģija

39. Kopas stratēģija

40. Kopas stratēģija

41. Kopas stratēģija

42. Kopas stratēģija

43. Kopas stratēģija

44. Kopas stratēģija

45. Kopas stratēģija

46. Kopas stratēģija

47. Kopas stratēģija

48. Kopas stratēģija

49. Kopas stratēģija

50. Kopas stratēģija

# 7

## • nodaļa

### Korporatīvā līmeņa stratēģijas



**Indra Ozola** – a/s “Latvijas Balzams” mārketinga direktore.

I. Ozola dzimusi 1966. gadā. 1989. gadā absolvējusi LU Fizikas un matemātikas fakultāti. 1996. gadā ieguvusi maģistra grādu biznesa vadībā RBI. No 1992. gada līdz 1996. gadam strādājusi Somijas Ārējās tirdzniecības asociācijā par Tirdzniecības centra vadītāju. No 1996. gada līdz 1998. gadam a/s “Aldaris” mārketinga direktore un no 1998. gada a/s “Latvijas Balzams” mārketinga direktore.

Tajā pašā vietā, kur pašlaik atrodas “Latvijas Balzams”, XIX gadsimta beigās netālu no Zemitānu dzelzceļa stacijas sākās rūpnīcas būvdarbi, un 1900. gads tiek uzskatīts par uzņēmuma dibināšanas gadu. “Latvijas Balzams” ir publiska akciju sabiedrība, un kopš 1998. gada tā akcijas kotē biržā. Tas ir viens no lielākajiem nodokļu maksātājiem valstī. 1999. gadā “Latvijas Balzama” neauditētā peļņa bija 1,6 miljoni latu, bet apgrozījums – 14,6 miljoni latu.

#### Kādi ir būtiskākie korporatīvā līmeņa stratēģiskie lēmumi a/s “Latvijas Balzams”?

Gadsimtu mijā ievērojams notikums bija uzņēmuma apvienošanās ar AS “Rīgas Vīni”, kad izveidojās lielākais alkoholisko dzērienu ražotājs Baltijā. Pirmoreiz savā simts gadu ilgajā vēsturē “Latvijas Balzams” ir kļuvis par vieglo alkoholisko dzērienu ražotāju, tādējādi sekojot pašreizējām tirgus attīstības tendencēm. Tagad tā ir visplašākā spektra alkoholisko dzērienu ražotne, jo pārstāvēta visās stipro un vieglo alkoholisko dzērienu grupās. Pavisam “Latvijas Balzams” ražo vairāk nekā 115 dažādu nosaukumu dzērienus. Pēc Valsts ieņēmumu dienesta sniegtās informācijas, deviņi no desmit Latvijā 1999. gadā pieprasītākajiem (vietējiem) alkoholiskajiem dzērieniem tiek ražoti “Latvijas Balzamā”.

Saasinoties konkurencei, 2000. gadā “Latvijas Balzams” ir ieviesis jaunu tirdzniecības sistēmu. Saskaņā ar jauno produkcijas realizācijas stratēģiju “Latvijas Balzams” izveidojis Tirdzniecības un loģistikas daļu, kā arī savu vairumtirdzniecības noliktavu tīklu, kas patstāvīgi veic produkcijas piegādi veikaliem visā Latvijā. Savā izplatīšanas tīklā uzņēmums var garantēt visu tā sortimentā esošo produktu bezmaksas piegādes uz jebkuru valsts veikalu 24 stundu laikā un jebkurā daudzumā. 2000. gada sākumā ieviešot tirdzniecības sistēmu, uzņēmums pašlaik realizē vairāk nekā 40% saražotās produkcijas. Līdz šim veikalos “Latvijas Balzama” produkcija nokļuva tikai ar vairumtirgotāju starpniecību. Veiksmīga sadarbība ar 15 – 20 vairumtirdzniecības firmām tiek saglabāta arī jaunajā sistēmā.

Izveidotais noliktavu tīkls aptver visu Latviju. Uzņēmums tās modernizējis atbilstoši ISO 9001 standartiem, ieviešot arī automatizētu uzskaites sistēmu. Uzņēmumā izveidota Centrālā Pasūtījumu daļa (*Telephone-sales*), kas Rīgas un tās apkārtnes reģionu tirgotājiem atvieglo pasūtījumu izdarīšanu.

Tiešo piegāžu sistēmas ieviešanas mērķis ir palielināt “Latvijas Balzama” tirgus daļu, nodrošinot plašāku sortimentu veikalos. Tādējādi uzlabojot savu produktu pieejamību, “Latvijas Balzams” nodrošina gala patērētāja prasībām atbilstošu piedāvājumu un cer palielināt realizācijas apjomus.

Sadarbībai ar tirgotājiem ir ieviesta tirdzniecības pārstāvju institūcija. Pašlaik “Latvijas Balzama” ir divdesmit tirdzniecības pārstāvji, tai skaitā atsevišķs speciālists darbam ar degvielas uzpildes stacijām un pārstāvis sadarbībai ar viesnīcām, restorāniem un kafējnīcām. Pārstāvji atbild par tirgotāju vajadzību izzināšanu un sniedz arī konsultācijas par produktu izvietojumu plauktos.

Jaunā produkcijas izplatīšanas sistēma ļauj uzņēmumam strādāt ar visiem lielveikalu tīkliem un plašāk organizēt kopīgas akcijas tajos. Bez tam visā Latvijā jebkurā “Latvijas Balzama” noliktavā konkrētā produkta cena ir viena un tā pati, turklāt parasti zemāka nekā pie vairumtirgotājiem. Vairumtirdzniecības firmas parasti strādā ar populārākajiem dzērieniem, bet “Latvijas Balzams” savā izplatīšanas tīklā vienmēr var garantēt visu uzņēmuma sortimentā esošo produktu piegādes jebkurā daudzumā.

## Ievads

Šajā nodaļā tiek apskatīta dažādu stratēģiju izvēle, kuras organizācija realizē korporatīvajā līmenī. Korporatīvajā līmenī organizācijas var lietot vertikālās integrācijas stratēģiju un saistītās vai nesaistītās diversifikācijas stratēģijas. Tiek analizētas katras stratēģijas priekšrocības un trūkumi un parādīts, kā izvēlētās stratēģijas var tikt realizētas korporatīvajā līmenī.

Nodaļā tiek aplūkots, kā vertikālās integrācijas un diversifikācijas stratēģijas palielina organizācijas vērtību. Korporatīvo stratēģiju galvenais uzdevums ir uzņēmuma vērtības palielināšana. Tas nozīmē, ka, realizējot korporatīvās stratēģijas, ir jārada papildu vērtība. Kā jau iepriekš tika minēts, tad papildu vērtību var radīt, vai nu samazinot izmaksas, vai nu diferencējot produktu, kas dod iespēju paaugstināt tā cenu. Tādējādi, izstrādājot korporatīvā līmeņa stratēģijas, organizācijai ir jāņem vērā to saistība ar biznesa līmeņa stratēģijām, kuras nodrošina tās konkurētspējīgu priekšrocību.

Galvenais korporatīvā līmeņa stratēģiju realizācijas trūkums ir birokrātisko izmaksu palielināšanās. Uzņēmuma vadībai ir rūpīgi jāseko, vai papildu birokrātiskās izmaksas nepārsniedz radīto papildu vērtību. Ja vadītāji zaudē kontroli par plaši diversificētu organizāciju, tad notiek organizācijas vērtības samazināšanās, nevis palielināšanās. Alternatīva gan vertikālai integrācijai, gan diversifikācijai ir stratēģiskā apvienība. Veidojot stratēģisko apvienību, birokrātiskās izmaksas ir ievērojami zemākas nekā vertikālās integrācijas jeb diversifikācijas gadījumā.

Korporatīvā līmeņa stratēģijām ir jādod atbilde uz diviem galvenajiem jautājumiem.

1. Kādās darbības nozarēs organizācijai vajadzētu konkurēt, lai panāktu maksimālu ilgtermiņa rentabilitāti?
2. Kādu stratēģiju organizācijai vajadzētu lietot, lai ieietu un izietu no biznesa aprites?

Šī nodaļa galvenokārt dod atbildes uz pirmo jautājumu. Izraugoties darbības nozari, kurās konkurēt, organizācijai ir vairākas izvēles. Tā var lietot vertikālās integrācijas stratēģiju, var diversificēties saistītās vai nesaistītās darbības nozarēs, kā arī var veidot stratēģiskās apvienības (aliansas). Neatkarīgi no tā, kādu stratēģiju organizācijai izvēlas, tai jānodrošina uzņēmuma sekmīga un rentabla darbība.

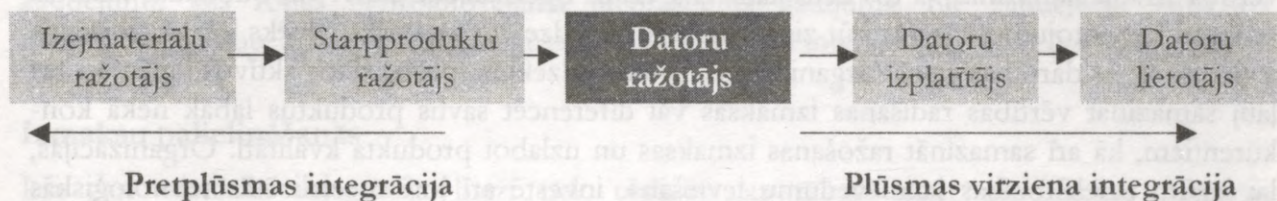
### 7.1. Vertikālā integrācija

Vertikālā integrācija nozīmē, ka organizācija ražo savas izejvielas (pretplūsmas integrācija jeb integrācija *atpakaļ*) vai tā pati realizē savu produkciju (plūsmas integrācija jeb integrācija *uz priekšu*). Tērauda liešanas uzņēmums, kas iegūst nepieciešamo dzelzs rūdu no tam piederošajām raktuvēm, ir pretplūsmas integrācijas piemērs. Tās pamatnozare ir tērauda ražošana, taču, realizējot integrāciju *atpakaļ*, tā ir iesaistījies starpproduktu un izejmateriālu ražošanā. Automobiļu ražotājs, kam pieder automobiļu tirdzniecības organizācija, ir plūsmas virzienā integrētas firmas piemērs. Šajā gadījumā organizācija ir palielinājusi savu darbības diapazonu no auto ražošanas arī uz to izplatīšanu. Ja organizācija veic visas darbības, sākot no izejmateriālu ieguves līdz produkta vai pakalpojuma pārdošanai gala patērētājam, tad tā ir pilnīgi integrēta organizācija. Piemēram, kompānija *Shell* ir pilnīgi integrēta organizācija, jo tā iegūst naftu, to pārstrādā un pārdod saražotos produktus mazumtirdzniecībā.

Katrā ķēdes posmā no izejmateriālu iegūšanas līdz pārdošanai gala patērētājam produktam tiek pievienota papildu vērtība. Organizācija, kura darbojas ar šo produktu iepriekšējā ķēdes

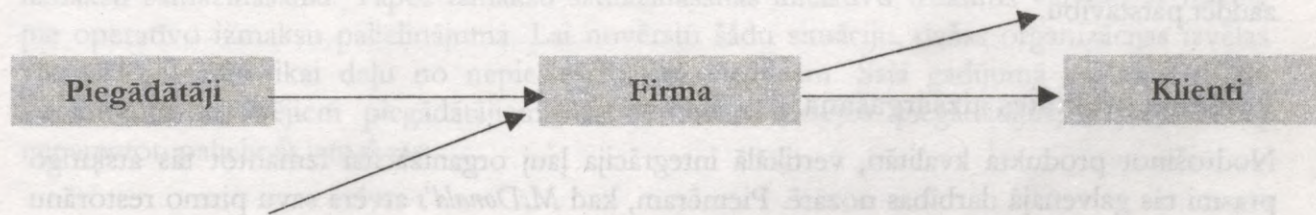
posmā, pārveido to un pēc tam pārdod par augstāku cenu nākamajam ķēdes posma elementam. Starpība starp cenu, kas maksāta par izejvielām, un cenu, par kuru prece tiek pārdota, nosaka vērtību, kas tiek pievienota precei attiecīgajā posmā.

Piemēram, personālo datoru nozarē izejmateriālu ražotāji ir speciālās keramikas, ķīmisko vielu un metālu ražotāji. Šīs organizācijas pārdod savus ražojumus starpproduktu ražotājiem. Tie savukārt pārveido nopirkto keramiku, ķīmiskās vielas un metālus tādos datoru komponentos kā mikroprocesori, atmiņas mikroshēmas un disku iekārtas. Šajā procesā tie pievieno papildu vērtību nopirktajiem izejmateriāliem. Šie komponenti pēc tam tiek pārdoti montāžas organizācijām, kuras saņem šos komponentus un izveido no tiem personālos datorus. Gatavie personālie datori pēc tam tiek pārdoti izplatītājiem, kas savukārt pārdod tos lietotājiem. Arī izplatītāji pievieno vērtību produktam, padarot to pieejamu pircējiem un nodrošinot pēc-pārdošanas apkopi un datoru uzturēšanu. Tādā veidā organizācijas pievieno izejmateriāliem vērtību katrā ķēdes posmā līdz pat lietotājam.



### 7.1. attēls. Vērtību ķēdes posmi no izejmateriāliem līdz lietotājam

Izstrādājot vertikālās integrācijas stratēģiju, organizācijai ir jāizšķiras, kurus vērtību radīšanas posmus no izejmateriālu iegūšanas līdz produkta pārdošanai lietotājam izvēlēsies savai darbībai. Šeit jāatzīmē, ka papildus plūsmas vai pretplūsmas integrācijai uzņēmums var lietot arī daļēju integrāciju, kā tas parādīts 7.2. attēlā.



### 7.2. attēls. Daļēja integrācija

Organizācija realizē pilnīgu pretplūsmas vertikālo integrāciju, kad tā ražo visus tai nepieciešamos izejmateriālus, un pilnīgu plūsmas vertikālo integrāciju, ja tā pati izplata visus savus saražotos produktus. Turpretī, ja organizācija daļu izejmateriālu iepērk no ārējiem piegādātājiem vai daļu tās produktu pārdod ārējiem izplatītājiem, tad tā lieto daļējas vertikālās integrācijas stratēģiju.

#### 7.1.1. Vērtības veidošana vertikālajā integrācijā

Organizācija, kura nolemj realizēt vertikālo integrāciju, parasti ir ieinteresēta pastiprināt savu konkurētspēju tās pamata darbības nozarē. Galvenie argumenti par labu šādai stratēģijai ir tādi, ka tā ļauj organizācijai izveidot iciešanas barjeras, kas jāpārvar jauniem ienācējiem nozarē, veicina investīcijas specializētos aktīvos, kas palielina efektivitāti, aizsargā produktu kvalitāti un uzlabo darba plānošanu.

### Ieiešanas barjeru veidošana

Ja organizācija integrējas pretplūsmā, tā iegūst kontroli par svarīgākajiem izejmateriāliem, ja tā integrējas plūsmas virzienā, tā iegūst kontroli par izplatīšanas kanāliem. Tā rīkojoties, organizācija rada barjeras jauniem ienācējiem nozarē. Tas samazina konkurenci šajā nozarē, tādējādi radot iespēju uzturēt augstākas pārdošanas cenas un iegūt lielāku peļņu, nekā tas ir nozarē, kurā starp uzņēmumiem ir spēcīga konkurence.

Piemēram, nopērkot galveno nozares izejmateriālu piegādātāju, ir iespējams iegūt lētākus izejmateriālus savai organizācijai. Pārējiem nozares uzņēmumiem izejmateriālu cenas, visticamāk, pieaugs, jo piegādātāju nozarē kļūs par vienu konkurentu mazāk, un tāpēc palikušajiem piegādātājiem būs lielākas iespējas pacelt savu produktu cenu.

### Investīciju veicināšana specializētos aktīvos

Par specializētiem sauc aktīvus, kas ir izveidoti kādas specifiskas darbības veikšanai un kuru vērtība strauji samazinās, ja tos lieto kādā citā veidā. Specializētie aktīvi var būt kādas iekārtas ar īpašu izmantojumu, tās var būt zināšanas vai pieredze, ko atsevišķs cilvēks jeb organizācija ieguvusi savas darbības gaitā. Organizācijas iegulda līdzekļus specializētos aktīvos tāpēc, ka tas ļauj samazināt vērtības radišanas izmaksas vai diferencēt savus produktus labāk nekā konkurentiem, kā arī samazināt ražošanas izmaksas un uzlabot produkta kvalitāti. Organizācijas, lai iegūtu priekšrocības jaunievedumu ieviešanā, investē arī ļoti specializētās tehnoloģiskās zināšanās.

Šādā situācijā bieži tiek lietota vertikālā integrācija. Tas ir tāpēc, ka nepieciešamie aktīvi ir tik specifiski, ka ārējais ražotājs nav gatavs uzņemties risku, lai ražotu kādu specifisku produktu jeb detaļu tikai vienam klientam, jo šāda patērētāja ietekme uz ražotāju ir pārāk liela. Tāpat organizācija, kurai vajadzīgs kāds specifisks aktīvs, nevar ļaut kādam piegādātājam iegūt pārāk lielu varu pār sevi, jo tas var palielināt cenu vai aizkavēt produkcijas piegādi. Šī savstarpējās atkarības situācija un uzticības trūkums liek organizācijai pieņemt lēmumu, ka drošākais specializēta aktīva iegūšanas veids ir izgatavot to pašam un tādā veidā atbrīvoties no riska zaudēt patstāvību.

### Produkta kvalitātes aizsargāšana

Nodrošinot produkta kvalitāti, vertikālā integrācija ļauj organizācijai izmantot tās atšķirīgo prasmis tās galvenajā darbības nozarē. Piemēram, kad *McDonald's* atvēra savu pirmo restorānu Maskavā, tas atklāja, ka, lai garantētu ēdienu un dzērienu atšķirīgo kvalitāti kā jebkurā savā restorānā visās pasaules pilsētās, tam ir jāveic vertikālā integrācija, lai nodrošinātu nepieciešamo produktu kvalitāti. Krievijā izaudzēto kartupeļu un ražotās gaļas kvalitāte nebija pietiekami laba. Lai nodrošinātu nepieciešamos kvalitātes standartus, *McDonald's* nodibināja savas liellopu fermas, ierīkoja dārzenu laukus un uzcēla pārtikas pārstrādes rūpnīcas. Ēdienu kvalitāte restorānā tika panākta, realizējot pretplūsmas integrāciju.

Līdzīga veida apsvērumi noved pie plūsmas virziena integrācijas. Lai veiktu pēcpārdošanas apkalpošanu sarežģītai produkcijai, var būt nepieciešama sadales kanālu pārvaldīšana. Šī iemesla dēļ daudzi automobiļu ražotāji izmanto savus piegādātāju tīklus.

### Plānošanas uzlabošana

Stratēģiskās priekšrocības pieaug, kad, pateicoties vertikālai integrācijai, tiek veikta saistītu procesu plānošana un koordinācija un sastādīti to izpildes grafiki. Tas var kļūt īpaši svarīgs organizācijai, kura cenšas ieviest izejmateriālu tieši laikā piegāžu sistēmu. Piemēram, *Ford* 20. gados guva peļņu tieši no ciešas plānošanas un koordinācijas, kas kļuva iespējama līdz ar

vertikālās integrācijas ieviešanu. Pārņemot savā kontrolē tērauda liešanu, dzelzs rūdas pārvadāšanu un dzelzs rūdas ieguvu, *Ford* integrējās pretplūsmā. *Ford* piegādes bija sakoordinētas tādā mērā, ka dzelzs rūda, ko izkrāva *Ford* tēraudlietuvēs pie Lielajiem ezeriem, pārtapa motoru korpusos divdesmit četru stundu laikā. Tāpēc *Ford*, samazinot lieko izejmateriālu glabāšanu, būtiski samazināja savu izmaksu struktūru.

Efektīvāka plānošana, ko iespējams veikt, izmantojot vertikālās integrācijas stratēģiju, ļauj organizācijai labāk reaģēt uz pēkšņām pieprasījuma izmaiņām. Lielākā peļņa bieži tiek tiem, kas ātrāk apgūst jaunus tirgus, un vertikālā integrācija nodrošina organizācijai ātrāku tās produktu piegādi tirgum.

### 7.1.2. Vertikālās integrācijas trūkumi

Realizējot vertikālās integrācijas stratēģiju, organizācijai rodas arī zaudējumi. Būtiskākie no tiem ir izmaksu palielināšanās, zaudējumi, kas rodas, tehnoloģijai pārāk ātri mainoties, un zaudējumi, kas rodas neprognozējama pieprasījuma gadījumā. Šie zaudējumi samazina pievienoto vērtību, ko organizācija iegūst, lietojot vertikālo integrāciju.

#### Izmaksu palielināšanās

Lai gan vertikālā integrācija bieži tiek realizēta ar mērķi iegūt produkcijas izmaksu priekšrocību, dažreiz tā dod pilnīgi pretēju efektu, jo izmaksas tā vietā, lai samazinātos, faktiski palielinās. Tas notiek tad, ja organizācija ir uzņēmusies saistības iepirkt izejmateriālus no saviem iekšējiem piegādātājiem, bet ārējo piegādātāju cenas ir zemākas. Uzņēmuma iekšējiem piegādātājiem var būt augstākas operatīvās izmaksas, jo tie zina, ka viņi vienmēr pārdos savu produkciju citai organizācijas nodaļai. Apakšnodaļa, neizjūtot ārējo konkurenci, lai iegūtu pasūtījumu saviem produktiem, zaudē iniciatīvu operatīvo izmaksu samazināšanas iespēju atrašanai. Piegādes vadītāji krīt kārdinājumā labāk pārlikt katru izmaksu palielinājumu uz citām organizācijas nodaļām augstāku pārskaitāmo izmaksu formā, nekā meklēt ceļus šo izmaksu samazināšanai. Tāpēc izmaksu samazināšanas iniciatīvu trūkums var beigās novest pie operatīvo izmaksu palielinājuma. Lai novērstu šādu situāciju, dažas organizācijas izvēlas vertikāli integrēt tikai daļu no nepieciešamajām piegādēm. Šajā gadījumā darbojas daļēja konkurence ar ārējiem piegādātājiem, kas ierobežo iekšējos piegādātājus, neļaujot tiem nepamatoti palielināt izmaksas.

#### Tehnoloģijas izmaiņas

Kad tehnoloģija mainās ļoti ātri, vertikālā integrācija rada organizācijai risku palikt ar novecojušu tehnoloģiju. Piemēram, radio ražotāji 50. gados integrējās pretplūsmā un sāka ražot radiolampas. 60. gados tranzistori aizstāja radiolampas, kas bija galvenās radioiekārtu sastāvdaļas. Organizācijas, kuras bija integrējušās pretplūsmā, izrādījās piesaistītas tehnoloģiski novecojušam biznesam. Tās organizācijas, kas pārgāja uz tranzistoru izmantošanu, zaudēja savas investīcijas radiolampu ražošanā, bet tās, kuras nenomainīja lampas ar tranzistoriem, zaudēja tirgu, jo viņu produkcija izrādījās novecojusi. Dažas organizācijas tādējādi zaudēja lielas naudas summas tāpēc, ka bija pieņēmušas pārsteidzīgu lēmumu lietot vertikālās integrācijas stratēģiju.

#### Pieprasījuma mainīgums

Kad pieprasījums pēc produkta ir stabils, vertikālā integrācija var tikt realizēta samērā viegli. Stabils pieprasījums ļauj labāk plānot un koordinēt dažādas produkcijas izlaidei vajadzīgās darbības. Kad pieprasījums ir nestabils un neprognozējams, grūtāk kļūst panākt ciešu

koordināciju starp vertikāli integrētām darbībām. Tas kopumā būtiski palielina birokrātiskās izmaksas.

Problēmas pamatā ir nepieciešamība izlīdzināt ražošanas jaudas dažādās ražošanas procesu stadijās. Ja pieprasījums ir neprognozējams, tad ir lietderīgāk iepirkt izejmateriālus no neatkarīgiem piegādātājiem, nevis veikt vertikālo integrāciju. Vertikālās integrācijas realizācija šādā situācijā nozīmē uzņemties risku ražot izejmateriālus ar nepilnu jaudu dažos periodos un, pieaugot pieprasījumam, iepirkt trūkstošos materiālus no ārējiem piegādātājiem. Lai samazinātu risku, labāk ir integrēt tikai daļu no piegādēm, kas apmierina minimālo pieprasījumu.

### 7.1.3. Birokrātiskās izmaksas un vertikālās integrācijas ierobežojumi

Izmaksas, kas rodas minētajos gadījumos, sauc par vertikālās integrācijas birokrātiskajām izmaksām. Tās ir organizācijas darbības izmaksas, kuru cēloņi meklējami birokrātiskās neizdarībās. Tāpēc organizācijai tikai tad ir vērts lietot vertikālo integrāciju, ja vērtība, ko palielina šāda stratēģija, pārsniedz birokrātiskās izmaksas, kuras ir saistītas ar organizācijas darbības robežu paplašināšanos, ietverot pretplūsmas un plūsmas virziena darbības.

Nebūt ne visas vertikālās integrācijas priekšrocības dod vienādu ieguldījumu organizācijas vērtības palielināšanā. Kaut arī vertikālā integrācija sākotnēji palielina šo vērtību, pieaugums, organizācijai arvien vairāk novirzoties no tās pamata darbības nozares, kļūst arvien mazāks. Jo mazāka ir pievienotā vērtība, kas rodas, realizējot vertikālās integrācijas stratēģiju, jo lielāka ir varbūtība, ka birokrātiskās izmaksas, kas ir saistītas ar organizācijas palielināšanos, pārsniedz iegūto vērtību. Kad birokrātiskās izmaksas kļūst vienādas ar pievienoto vērtību, tad ir sasniegta vertikālās integrācijas ienesīguma robeža.

### 7.1.4. Stratēģiskās apvienības kā vertikālās integrācijas alternatīva

Stratēģisko apvienību izveidošana dod organizācijām iespēju iegūt tādu pašu labumu kā realizējot vertikālo integrāciju, turklāt neciešot zaudējumus, kas saistīti ar vertikālās integrācijas stratēģijas izmantošanu. Šādas apvienības ļauj organizācijām izmantot vertikālās integrācijas priekšrocības, kaut arī piegādes operācijas ir uzticētas citai organizācijai. Iesaistoties ilgtermiņa sadarbības attiecībās ar saviem partneriem, organizācijas izmanto vertikālās integrācijas priekšrocības, tajā pašā laikā nepalielinot birokrātiskās izmaksas. Šīs ilgtermiņa attiecības ir zināmas kā stratēģiskās alianses. Tradicionālās organizāciju darījumu attiecības ar to piegādātājiem ir īstermiņa līgumi un konkursi, taču, tā kā tām piemīt zināmi trūkumi, tad organizācijas meklē vertikālās integrācijas alternatīvas kā, piemēram, stratēģiskās alianses.

#### Īstermiņa līgumi un konkursi

Īstermiņa līgums ir tāds līgums, kas ilgst mazāk par gadu. Daudzas organizācijas lieto īstermiņa līgumus, lai nodrošinātu savu izejmateriālu iepirkšanu vai savu izstrādājumu pārdošanu. Ražotāji bieži lieto konkursa izsoles stratēģiju, lai vienotos par cenu kādai detaļai, ko ražo komponentu piegādātāji. Piedāvājumi ražot komplektējošo detaļu var tikt izteikti vairākiem piegādātājiem, un tas, kurš piedāvā zemāko cenu, iegūst piegādes līgumu uz vienu gadu. Gada beigās līgums atkal tiek piedāvāts izsolē.

Šādas stratēģijas labums: lai iegūtu līgumu, piegādātāji ir spiesti pazemināt savu produktu cenas. Tomēr ilgtermiņa saistību trūkums ar kādu individuālu piegādātāju attur piegādātājus no investēšanas specializētās iekārtās, kas samazinātu komplektējošo detaļu izmaksas, uzlabotu to izpildījumu un kvalitāti, kā arī uzlabotu savstarpējo koordināciju starp piegādātāju

un ražotāju. Ražotājs negūst labumu no nerealizētās pretplūsmas vertikālās integrācijas. Tas nerada problēmas, ja nav nepieciešama cieša sadarbība ar piegādātāju, bet ir situācijas, kad piegādātāja produkts ir būtisks un cieša sadarbība ar to ir ļoti svarīga. Ja šo sadarbību neizdodas nodibināt, tad ražotājam ir jāizmanto pretplūsmas vertikālā integrācija.

Ja ražotājs neizšķiras par vertikālo integrāciju, tad tas var beigties ar zaudējumiem konkurences cīņā. Tas notiks tāpēc, ka piegādātāji zaudēs vēlmi sadarboties, jo viņi visu laiku būs spiesti pazemināt cenas bez jebkādas garantijas uz nākotnes sadarbību. Tāpēc, ja ražotāji grib turpināt sadarbību ar ārējiem piegādātājiem, lai iegūtu tādus pašus rezultātus kā gadījumā, ja tie realizētu vertikālās integrācijas stratēģiju, tiem ir jārada piegādātājiem lielāka drošība, slēdzot ilgtermiņa līgumus, un jācenšas nodibināt savstarpējas uzticības attiecības.

### Stratēģiskās apvienības un ilgtermiņa līgumi

Ilgtermiņa līgumi ir sadarbības attiecības starp divām organizācijām, kas turpinās ilgāku laika periodu. Tie bieži tiek saukti par stratēģiskajām aliansēm. Šādai apvienībai ir raksturīga vienošanās par to, ka viena organizācija apņemas piegādāt otrai noteiktas izejvielas jeb materiālus, un tā savukārt apņemas turpināt iepirkumus no šī piegādātāja ilgākā laika posmā. Abas organizācijas noslēdz saistības kopīgi meklēt iespējas izmaksu samazināšanai un ražojuma kvalitātes uzlabošanai organizāciju produkta vērtības veidošanas ķēdē. Šādu stabilu ilgtermiņa attiecību nodibināšana dod partneru dalīborganizācijām iespēju sadalīt iegūto papildu vērtību, kas varētu arī tikt iegūta, ja organizācija realizētu vertikālās integrācijas stratēģiju, tanī pašā laikā izvairoties no daudzām birokrātiskajām izmaksām, kas ir saistītas ar vairāku ražošanas ķēdes posmu pārvaldīšanu. Tāpēc ilgtermiņa līgumi ir laba alternatīva vertikālai integrācijai.

Japānas uzņēmēji vienmēr ir rādījuši labu piemēru sekmīgu ilgtermiņa attiecību izveidošanā ar piegādātājiem. Japānas automobiļu ražotāji un to piegādātāji darbojas kopā, lai veidotu pievienoto vērtību. Tas tiek realizēts, izmantojot *tieši laikā* piegādes sistēmu, izstrādājot produktu un procesu kvalitāti uzlabojošus risinājumus vai panākot produkta izgatavošanas laika samazināšanu. Abas puses gūst labumus, kas raksturīgi vertikālai integrācijai, ietaupot birokrātiskās izmaksas. Japānas automobiļu ražošanas firmās tikai divdesmit procenti no automobiļu komponentu tiek piegādāti, izmantojot vertikālo integrāciju, tanī pašā laikā ASV lielie auto ražotāji saņem no trīsdesmit līdz piecdesmit procentiem komponentu no vertikāli integrētiem uzņēmumiem. Lielākas birokrātiskās izmaksas ievērojami samazina ASV automobiļu ražotāju konkurētspēju salīdzinājumā ar Japānas automobiļu ražotājiem.

#### 7.1.5. Ilgtermiņa kooperatīvo attiecību veidošana

Viena no problēmām sekmīgu ilgtermiņa attiecību ar tirdzniecības partneri izveidošanā ir riska samazināšana gadījumā, kad kādam no sadarbības partneriem ir jāiegulda savi līdzekļi specializētos aktīvos, lai varētu ražot specifisku otram partnerim nepieciešamu produktu. Šādā situācijā organizācijas veic dažādus drošības pasākumus, lai būtu pārliecinātas, ka partneri ievēro ilgtermiņa sadarbības vienošanos un šādas attiecības sekmīgi turpināsies. Viens no riska samazināšanas veidiem ir tādas organizācijas, kas izdara investīcijas speciālajos aktīvos, pieprasījums savam partnerim uzņemties dalību šajā procesā, iemaksājot īpašu ķīlu. Cits drošības pasākums ir pilnīgas uzticības starp abiem partneriem radīšana, kas nodrošina stabilas ilgtermiņa attiecības.

## Kīlas ņemšana

Kīlas ņemšana faktiski ir garantijas nodrošinājums, ka partneris pildīs savas uzņemtās saistības. Tas tiek panākts gadījumā, kad organizācijas ir savstarpēji atkarīgas viena no otras, jo šādā situācijā tās ir pārliecinātas, ka partnerim ir jāpilda savas saistības. Piemēram, *Northrop* un *Boeing*, divas organizācijas aviācijas nozarē, ir saistītas ar šāda veida vienošanos. *Northrop* ir atkarīgs no *Boeing*, pērkot komponentus savam *Stealth* bumbvedējam, *Boeing* ir atkarīgs no *Northrop*, pērkot specializētas detaļas savām 747. un 767. sērijas lidmašīnām. Neviena organizācija nevar atļauties neizpildīt līgumu, jo tādā gadījumā otra savukārt radīs problēmas pirmajai.

## Uzticamas saistības

Uzticamas saistības ir ilgtermiņa attiecību izveidošana starp firmām, kas viena otrai uzticas. Piemēram, *IBM* un *General Electric (GE)* ir šāda veida attiecības. *GE* piegādā *IBM* avansā pusvadītāju mikroshēmas pēc individuāla pasūtījuma, kuru ražošanai *GE* veica investīcijas specializētos aktīvos. Tādējādi *GE* ir atkarīga no *IBM* un riskē ar to, ka *IBM* ir zināma priekšrocība, ko nosaka šāda *GE* atkarība, un *IBM* var pieprasīt samazināt pusvadītāju mikroshēmu cenu. Tomēr *GE* samazināja šo risku, noslēdzot ar *IBM* līgumu, kas nosaka, ka *IBM* pirks šīs mikroshēmas no *GE* līdz 90. gadu beigām. Bez tam *IBM* daļēji apmaksāja mikroshēmu izstrādāšanas procesu, tādējādi samazinot *GE* investīcijas specializētos aktīvos. Ilgtermiņa līguma parakstīšana un *IBM* daļējs mikroshēmu izstrādāšanas finansējums ir izveidojis uzticamas ilgtermiņa sadarbības attiecības starp *IBM* un *GE*.

## Tirgus disciplīnas uzturēšana

Organizācijai, kas ir iesaistījusies ilgtermiņa attiecībās, ir vajadzīgas sankcijas, ko var lietot pret tās tirgus partneriem, ja tie nevēlas uzturēt savas līgumsaistības. Organizācija var nokļūt nemākulīga partnera atkarībā, kas zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības, jo, pateicoties noslēgtajam līgumam, tam nav jākonkurē ar citiem piegādātājiem. Tāpēc piegādātājs zaudē motivāciju palielināt savu efektivitāti un samazināt izmaksas. Pats par sevi saprotams, ka organizācijai, kas ir iesaistīta ilgtermiņa sadarbības attiecībās, jābūt spējīgai pielietot kādas sankcijas pret savu partneri, ja tas neievēro tirgus disciplīnu.

Tas var tikt panākts vairākos veidos. Pirmkārt, līgums tiek pārskatīts katrus četrus vai piecus gadus pat tad, ja tas ir noslēgts uz ievērojami ilgāku termiņu. Ja partneris nepilda savas saistības, līgumu var neatjaunot. Otrkārt, daudzas organizācijas izmanto paralēlo ārējo piegāžu politiku. Paralēlo ārējo piegāžu politika ir ilgtermiņa viena un tā paša produkta pirkšanas līgumu noslēgšana vismaz ar diviem piegādātājiem. Šāds risinājums dod organizācijai nodrošinājumu partnera saistību neievērošanas gadījumā. Katrs piegādātājs zina, ka tad, ja viņš neievēros vienošanos ar kompāniju, tā var nodot visu savu pasūtījumu otrajam partnerim. Šie draudi reti tiek skaidri izteikti, jo tas neatbilst abpusēji izdevīgas ilgtermiņa vienošanās garam. Tomēr paralēlo ārējo piegāžu politika nodrošina tirgus disciplīnas ievērošanu un piegādātājam ir zināms, ka tad, ja būs nepieciešams, viņš ātri tiks aizstāts. Viena no firmām, kas sekmīgi izmanto paralēlo ārējo piegāžu politiku, lai samazinātu atkarību no piegādātājiem, ir *Toyota*.

Izveidojot uzticības attiecības jeb nodrošinot iespēju saņemt ķīlu, organizācija var izmantot ilgtermiņa līgumus, lai gūtu tādus pašus ienākumus kā realizējot vertikālās integrācijas stratēģiju, taču nepalielinot birokrātiskās izmaksas. Labas attiecības ar piegādātājiem ir kļuvušas svarīgākas visām organizācijām, jo tas ievērojami samazina krājumu izmaksas, veicot piegādes *tieši laikā*. Tāpēc ilgtermiņa sadarbības līgumu noslēgšana kļūst pasaulē arvien populārāka.

## 7.2. Diversifikācija

Diversifikācija ir organizācijas darbības paplašināšana, iesaistoties jaunās darbības nozarēs. Izšķir divus diversifikācijas stratēģijas veidus: saistītā diversifikācija un nesaistītā diversifikācija. Saistītā diversifikācija ir uzņēmuma jaunas darbības uzsākšana, kas ir saistīta ar esošajām organizācijas darbībām, vai arī uzņēmuma darbība nozarēs, kuru atsevišķi vērtības ķēžu posmi ir kopēji, kā, piemēram, ražošana vai mārketinga. Piemēram, ja ziepju pulvera ražotājs nopirks šampūna ražotni, tad tā ir saistītā diversifikācija, jo abas darbības nozares var izmantot kopīgas mārketinga un produktu izplatīšanas darbības.

Nesaistītā diversifikācija ir darbības uzsākšana jaunā biznesa nozarē, kas nav saistīta ar esošajām organizācijas darbībām. Kā piemēru var minēt naftas produktu vairumtirgotāju *Lukoil*, kas ir iecerējis nopirkt Latvijas kuģniecības akciju kontrolpaketi.

Organizācijas mērķis, izvēloties diversifikācijas stratēģiju, ir palielināt savu vērtību, taču pārāk plaša diversifikācija var panākt pilnīgi pretēju rezultātu un samazināt organizācijas vērtību. Diversifikācijas birokrātiskās izmaksas ir izšķirošais faktors, izvērtējot izvēli starp saistītās un nesaistītās diversifikācijas stratēģijām.

### 7.2.1. Vērtības palielināšana diversifikācijā

Daudzas organizācijas izmanto diversifikāciju, kad tām ir vairāk finanšu resursu, nekā nepieciešams, lai nodrošinātu konkurētspējīgu priekšrocību savā galvenajā darbības nozarē. Šādā situācijā organizācijām ir jāatrod risinājums, kur investēt brīvos finanšu resursus, lai palielinātu uzņēmuma vērtību. Izmantojot diversifikācijas stratēģiju, organizācija var radīt papildu vērtību trīs dažādos veidos: nopērkot un pārveidojot slikti strādājošu uzņēmumu, pārņemot citas darbības nozares prasmis un iegūstot ekonomiju uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina.

#### Uzņēmuma nopirkšana un pārstrukturēšana

Šāda veida stratēģijas pamatā ir pieņēmums, ka efektīvi vadīta organizācija var gūt peļņu, nopērkot neefektīvu un slikti vadītu uzņēmumu un uzlabojot tā darbību. Ja nopirktais uzņēmums nav no pircējas organizācijas pamatdarbības nozares, tad tā ir nesaistīta diversifikācija.

Lai palielinātu savu vērtību, organizācija, kas nopirkusi neefektīvi darbojošos uzņēmumu, lieto šādas metodes.

1. **Vadības maiņa.** Lai veiktu pārmaiņas nopirktajā uzņēmumā, tā vadība tiek nomainīta ar jaunu, agresīvāku un dinamiskāku komandu.
2. **Izmaksu samazināšana.** Neproduktīvie aktīvi kā, piemēram, kompānijas lidmašīnas vai pārāk ekskluzīvas administrācijas ēkas, tiek pārdoti, kā arī tiek samazināts personāla skaits un tā uzturēšanas izdevumi.
3. **Iesaistīšanās uzņēmuma darbībā.** Jaunā vadītāju komanda iesaistās uzņēmuma darbības procesā, meklējot iespējas efektivitātes uzlabošanai, kvalitātes celšanai, jaunu ideju ģenerēšanai un patērētāju vēlmju apmierināšanai.
4. **Motivācijas stimulēšana.** Lai uzlabotu uzņēmuma darbības efektivitāti un palielinātu darba ražību, tiek stimulēta darbinieku motivācija. Tiek izvirzīti darbības mērķi un ieviesta atalgojuma sistēma, kas ņem vērā sasniegtos rezultātus.

Mērķus, ko nopirktajam uzņēmumam izvirza jaunie īpašnieki, nevar sasniegt, ievērojami neuzlabojot tā darbības rādītājus. Jaunie vadītāji zina nosacījumu, ka būtiska ražīguma pieauguma nesasniegšana atvēlētajā laika sprīdī var novest pie tā, ka viņi zaudē darbu, taču atalgojumu un sodu sistēma, ko ievieš jaunais saimnieks, ir atbalsts jauno vadītāju iniciatīvām, meklējot veidus uzņēmuma darbības uzlabošanai.

Dažas organizācijas specializējas uzņēmumu pirkšanā un pārveidošanā un gūst labus panākumus šajā jomā, piemēram, Anglijas uzņēmums *The Hanson Trust*. Tomēr šādai stratēģijai ir arī kritiķi. Prakse bieži pierāda, ka pastāvīgs spiediens uz izvirzīto mērķu sasniegšanu nopirktajās organizācijās nodrošina īstermiņa peļņu, taču netiek veiktas attiecīgās investīcijas stratēģijas ilgtermiņa darbībai. Tādu organizāciju, kas realizē uzņēmumu pirkšanas un pārveidošanas stratēģiju, ilgtermiņa darbības analīze pierāda, ka tā ir samērā grūti realizējama stratēģija.

### Prasmes pārņemšana

Veicot diversifikāciju šādā veidā, organizācija nopērk uzņēmumu, kas ir saistīts ar tās darbības nozari vismaz vienā vērtību radošā funkcionālajā darbībā. Tā var būt ražošana, mārketinga, materiālu sagāde vai zinātniskie pētījumi. Ieviešot nopirktā uzņēmuma funkcionālajā darbībā sava uzņēmuma specifisko pieredzi, tiek uzlabota jauniegūtā uzņēmuma konkurētspēja. Organizācijas izmanto arī alternatīvo risinājumu gadījumā, kad tās citā darbības nozarē iegūta uzņēmuma atšķirīgās prasmes izmanto savas konkurētspējīgās priekšrocības palielināšanai.

Ja prasmes pārņemšana tiek sekmīgi realizēta, tad šādā veidā iegūtās zināšanas samazina vērtības radīšanai nepieciešamās izmaksas organizācijas jaunajā darbības nozarē vai arī dod iespēju organizācijai pārveidot vērtības radīšanas funkcijas dažādās tās darbības nozarēs, lai palielinātu kopējo organizācijas peļņu.

Piemēram, vācu automobiļu ražotājs *Daimler Benz* ir diversificējies mājturības preču ražošanā, apsardzes elektronikas ražošanā, automātisko sistēmu ražošanā un aeronautikas nozarē. Firma lieto diversifikācijas stratēģiju, jo ir pārliecināta, ka, kombinējot katras nozares tehniskās zināšanas, iegūst visas darbības nozares, kas savukārt dod iespēju palielināt organizācijas konkurētspēju visās tās darbības nozarēs.

### Ekonomija no kopīgas resursu izmantošanas

Organizācija gūst ekonomiju uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina tad, kad divi vai vairāki tās darbības virzieni (biznesa vienības) kopīgi izmanto resursus kā, piemēram, ražošanas iekārtas, reklāmas kampaņas, zinātnisko pētījumu un izstrādājumu izmaksas utt., līdz ar to katra biznesa vienība iegulda mazāk attiecīgajās funkcionālajās darbībās. Piemēram, *General Electric* reklāmas, pārdošanas un apkalpošanas izmaksas dažādiem produktiem ir zemas tāpēc, ka tās tiek sadalītas starp plašu preču loku. Šāda stratēģija palīdz labāk realizēt atsevišķu funkciju iespējas, kā ietekmē vienas vienības izmaksas samazinās un rodas iespēja gūt ekonomiju gan uz apjoma, gan uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina.

Diversifikācijas ceļā ekonomiju uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina var gūt tikai tad, ja ir daudz kopīgu iezīmju starp vienu jeb vairākām esošās organizācijas un jauniegūtā uzņēmuma funkcionālajām darbībām. Tāpat vadītājiem ir jāizvērtē, vai tādas koordinācijas, kas ir nepieciešamas, lai gūtu ekonomiju no kopīgas resursu izmantošanas, birokrātiskās izmaksas nepārsniegs ieguvumu, ko dod šādas stratēģijas izmantošana. Šo stratēģiju ir vērts lietot tikai tad, ja resursu kopīga izmantošana rada būtisku konkurētspējīgu priekšrocību vienai vai vairākām biznesa vienībām.

Piemēram, *Procter & Gamble* vienreizlietojamo kabatlakatiņu un dvieļu biznes parāda to, kā tiek sekmīgi gūta ekonomija uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina. Šie darbības virzieni kopīgi apmaksā izejmateriālu sagādi un kopīgi izstrādā jaunu produktu ražošanas tehnoloģijas un procesus. Papildus tam kopīgi tiek segtas arī piegādes sistēmas izmaksas. Šāda resursu sadalīšana dod abām biznesa vienībām izmaksu un arī cenu priekšrocības, kas ļauj tām pārspēt savus konkurentus.

### 7.2.2. Birokrātiskās izmaksas un diversifikācijas robežas

Kaut arī diversifikācija var palielināt organizācijas vērtību, tomēr bieži tās ieviešana beidzas ar pretēju rezultātu. Piemēram, Maikls Porters, analizējot diversifikācijas procesus lielākajās ASV korporācijās laika posmā no 1950. līdz 1986. gadam, ir novērojis, ka lielākā daļa organizāciju ir pārdevušas vairāk diversificēšanas procesā iegūto īpašumu, nekā nopirkušas, un konstatējis, ka diversifikācijas stratēģijas realizēšana vairumā organizāciju ir samazinājusi, nevis palielinājusi to peļņu. Vispārinot var teikt, ka liels daudzums akadēmisko pētījumu atbalsta viedokli, ka ekstensīva diversifikācija noved pie organizācijas peļņas samazināšanās, nevis pieauguma.

Viens no diversifikācijas stratēģijas neveiksmīgas realizācijas iemesliem ir tas, ka pārāk bieži birokrātiskās izmaksas pārsniedz vērtību, ko organizācija iegūst, īstenojot šo stratēģiju. Birokrātiskās izmaksas diversificētā organizācijā ietekmē divi faktori:

- biznesa vienību skaits organizācijas portfeli;
- koordinācijas apmēri, kas nepieciešami starp organizācijas dažādām biznesa vienībām, lai diversifikācijas ietekmē iegūtu papildu vērtību.

#### Biznesa vienību skaits

Jo vairāk biznesa vienību ir organizācijas portfeli, jo grūtāk organizācijas vadītājiem ir iegūt informāciju par situāciju katrā darbības nozarē. Vadītājiem vienkārši nav laika, lai apstrādātu visu informāciju, kas nepieciešama, lai objektīvi izvērtētu katras biznesa vienības stratēģisko plānu.

Informācijas pārpilnība plaši diversificētās organizācijās noved pie tā, ka korporatīvā līmeņa vadītāji pieņem svarīgus resursu sadalīšanas lēmumus, balstoties tikai uz virspusēju katras biznesa vienības konkurētspējas stāvokļa analīzi. Tas var novest pie tā, ka daudzsološām biznesa vienībām resursi netiks iedalīti pietiekamā daudzumā, turpretī citām vienībām būs iedalīts tik daudz līdzekļu, ka tās nespēs tos lietderīgi investēt. Tāpat darbības nozaru vadītāji var maldināt korporācijas vadītājus par neveiksmīgas darbības iemesliem. Tā kā pēdējie nav pietiekami informēti par lietu īsto stāvokli, viņi var neaptvert, ka faktiskās problēmas ir meklējamas biznesa vienību vadītāju darbībā. Tādējādi informācijas pārslodzes plaši diversificētajās organizācijās var ievērojami samazināt to darbības efektivitāti, tāpēc uzņēmums var zaudēt papildu vērtību, kas ir iegūta, pateicoties diversifikācijai. Bez tam korporācijas vadība bieži neizprot jauniegūtās nozares problēmas un ignorē faktu, ka korporatīvā līmeņa vadītāji var aptvert tikai daļu no visas organizācijas darbības.

Organizācijas darbības efektivitātes samazināšanās, realizējot plašu diversifikāciju, kuras cēlonis ir informācijas pārslodze, ir viens no birokrātisko izmaksu komponentiem. Protams, šīs izmaksas var tikt samazinātas līdz kontrolējamam līmenim, ja organizācija ierobežo savu diversifikācijas diapazonu kontroles iespēju līmeni.

## Biznesa vienību darbības koordinācija

Koordinācija, kas ir nepieciešama, lai organizācija radītu papildu vērtību, realizējot diversifikācijas stratēģijas, arī ir birokrātisko izmaksu cēlonis. Gan prasmes pārņemšana, gan ekonomija uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina prasa ciešu koordināciju starp uzņēmuma biznesa vienībām. Tam nepieciešamais mehānisms palielina birokrātiskās izmaksas.

Tomēr nopietnāka problēma ir tad, ja birokrātiskās izmaksas būtiski palielinās, kad organizācijā ir grūtības noteikt katras biznesa vienības, kas izmanto kopējos resursus ieguldījumu peļņā. Piemēram, organizācija ražo divus līdzīgus produktus, kurus tā pārdod lielveikalā. Lai samazinātu vērtības radīšanas izmaksas, ir pieņemts lēmums apvienot šo produktu mārketinga un pārdošanas funkcijas. Saskaņā ar pieņemto lēmumu, organizācijā tagad ir trīs nodaļas: divas produktu ražošanas nodaļas un kopīga mārketinga un pārdošanas nodaļa. Tas var radīt papildu vērtību, taču var arī palielināt organizācijas problēmas un birokrātiskās izmaksas.

Ja kāda produkta pārdošanas apjomi sāk samazināties, ir grūti noteikt, vai šīs problēmas cēloņi ir meklējami produkta ražošanas nodaļā vai mārketinga un pārdošanas nodaļā, kas ir kopīga abiem produktiem. Šāda veida problēma var tikt atrisināta, ja uzņēmuma vadība tieši pārbauda abu nodaļu darbības, taču tas prasa ne tikai daudz laika, bet arī augstāko vadītāju papildu pūles un, iespējams, arī specifiskas zināšanas. Acīmredzot, jo vairāk ir biznesa vienību organizācijā, jo problēma kļūst grūtāk atrisināma. Tā ietekmē organizācijas vadība zaudē kontroli par uzņēmuma darbību, jo tā nevar noteikt, kurš ir atbildīgs par organizācijas darbības efektivitātes samazināšanos. Tādējādi palielinās diversifikācijas birokrātiskās izmaksas, kas nepieciešamas, lai iegūtu ekonomiju uz kopīgas resursu izmantošanas rēķina.

### Diversifikācijas limits

Kaut arī diversifikācija var radīt uzņēmumam papildu vērtību, birokrātiskās izmaksas šinī procesā ir neizbēgamas. Tāpat kā vertikālās integrācijas stratēģijas realizēšanā, arī diversifikācijas gadījumā birokrātiskās izmaksas ierobežo organizācijas diversifikācijas apjomu. Ņemot vērā birokrātiskās izmaksas, organizāciju ir jēga diversificēt tikai tik ilgi, kamēr vērtība, kuru rada šāda veida stratēģija, pārsniedz birokrātiskās izmaksas, kas saistītas ar organizācijas darbības paplašināšanos, palielinot biznesa vienību skaitu.

Birokrātiskās izmaksas, kas saistītas ar biznesa vienību koordinēšanu, palielinās, palielinoties diversificēto darbības virzienu skaitam. Organizācijai ir jāizvērtē, vai vērtība, kas pievienota diversifikācijas procesā, pārsniedz birokrātiskās izmaksas, kas neizbēgami rodas šajā procesā. Ja, realizējot diversifikācijas stratēģiju, organizācija nonāk situācijā, kad pievienotā vērtība ir vienāda ar birokrātiskajām izmaksām, tad tā ir sasniegusi diversifikācijas apjoma robežu. Tomēr daudzas organizācijas turpina diversificēties virs šī līmeņa, un to darbības efektivitāte pasliktinās. Lai atrisinātu šo problēmu, organizācijai ir jāsamazina biznesa vienību skaits, pārdodot nesaistītas ražotnes.

### 7.2.3. Vērtību samazinošā diversifikācija

Diversifikācijas gadījumā organizācijas vērtība samazinās tad, ja tā realizē šo stratēģiju nepareizu iemeslu dēļ. Šāds process parasti beidzas ar kopējās peļņas samazināšanos, nevis ar tās palielināšanos. Sevišķi bieži tā notiek gadījumos, kad diversifikācija tiek plānota, lai samazinātu organizācijas kopējo darbības risku vai arī lai palielinātu organizācijas kopējo ražošanas apjomu. Šos abus iemeslus organizācijas vadītāji bieži min tās īpašniekiem, lai pamatotu lēmumu par diversifikācijas nepieciešamību.

Pievienojot jaunus uzņēmumus, organizācijas darbības risks tiek samazināts, veidojot stabilāku ienākumu bāzi, jo tiek apvienoti dažādi ienākumu avoti. Tāpēc tiek uzskatīts, ka apvienošana samazina bankrota risku un ir organizācijas akcionāru interesēs. Tomēr šis arguments neietver divus faktoros.

1. Akcionāri var viegli samazināt organizācijas akciju īpašuma risku, diversificējot savu vērtspapīru portfeli, un to var izdarīt ar daudz mazākām izmaksām nekā diversificējot organizāciju. Tāpēc akcionāri var pamatoti uzskatīt diversifikāciju par nelietderīgu resursu šķiešanu.
2. Statistiskie pētījumi rāda, ka diversifikācija nav efektīvākais risku samazināšanas ceļš. Dažādu nozaru dzīves ciklus ir ļoti grūti paredzēt, un vispārēja ekonomikas lejupslīde var ietekmēt visas nozares vienlaikus. Riska sadalīšanas vietā organizācija diversifikācijas ceļā var iegūt tikai lielāku ražošanas apjomu, kurš palielinās tās problēmu ekonomikas lejupslīdes laikā.

Otrs iemesls, ko organizācijas vadītāji min, lai veiktu diversifikāciju, ir tās ražošanas apjoma un darbības nozaru skaita palielināšana. Kaut gan organizācijas apjoms tiek palielināts, tas nenozīmē, ka tāpēc palielināsies organizācijas peļņa. Uzņēmuma palielināšana, pievienojot tam jaunus uzņēmumus, ne vienmēr rada papildu vērtību. Organizācijas apjoma pieaugumam ir jābūt pieaugošās peļņas blakusproduktam, nevis diversifikācijas stratēģijas mērķim.

#### 7.2.4. Saistītā vai nesaistītā diversifikācija

Plānojot diversifikācijas stratēģiju, organizācijai ir jānolemj, vai diversificēties saistītās darbības nozarēs vai arī pilnīgi jaunās. Saistītās diversifikācijas gadījumā organizācija var radīt vērtību, kopīgi izmantojot resursus vai pārņemot prasmes no viena darbības veida uz citu. Var tikt veikta arī neliela rekonstrukcija. Nesaistītajos uzņēmumos nav saistības starp to vērtību ķēdēm un papildu vērtību nevar radīt, kopīgi izmantojot resursus vai pārņemot prasmes no viena darbības veida uz citu. Vērtību nesaistītā diversifikācijā var radīt, tikai lietojot jaunu uzņēmumu pirkšanas un to pārstrukturēšanas stratēģiju.

Tā kā, realizējot saistīto diversifikāciju, organizācija var radīt papildu vērtību vairāk veidos nekā realizējot nesaistīto diversifikāciju, tad varētu pieņemt, ka saistītās diversifikācijas stratēģija ir pieņemamāka. Kā jau tika minēts, tad saistīto darbības nozaru koordinēšanas, kā arī vairāku darbības nozaru vadīšanas birokrātiskās izmaksas samazina papildus radīto organizācijas vērtību un peļņu. Tāpēc, kaut gan saistītā diversifikācija var radīt vērtību vairāk veidos nekā nesaistītā diversifikācija, tās birokrātiskās izmaksas ir lielākas, jo tās rada gan darbības veidu koordinācija, gan to skaits kā nesaistītās diversifikācijas gadījumā. Nesaistītās diversifikācijas gadījumā birokrātiskās izmaksas nosaka tikai dažādu darbības nozaru skaits. Šīs lielākās izmaksas samazina papildus radīto vērtību, tādējādi, samazinot saistītās diversifikācijas stratēģijas priekšrocību attiecībā pret nesaistītās diversifikācijas stratēģiju.

Stratēģija	Vērtības palielināšanas veids	Birokrātisko izmaksu avoti
Saistītā diversifikācija	Pārstrukturēšana Prasmes pārņemšana Koplietošanas ekonomija	Biznesa vienību skaits Koordinācija starp biznesa vienībām
Nesaistītā diversifikācija	Pārstrukturēšana	Biznesa vienību skaits

#### 7.2. attēls. Saistītās un nesaistītās diversifikācijas salīdzinājums

Diversifikācijas stratēģijas izvēle organizācijai ir atkarīga no attiecīgās stratēģijas pievienotās papildu vērtības un ar to saistīto birokrātisko izmaksu salīdzinājuma. Vērtības radīšanas iespējas saistītā diversifikācijā ir tieši atkarīgas no kopīgo vērtības radīšanas ķēdes posmu skaita organizācijas izvēlētajā darbības sfērā un jaunajās darbības nozarēs un prasmēm, kas nepieciešamas, lai konkurētu organizācijas izvēlētajā darbības sfērā un lai konkurētu jaunajās darbības nozarēs. Daži organizācijas prasmju veidi ir tik specializēti, ka tiem ir ļoti mazs izmantojums ārpus organizācijas galvenās darbības sfēras. Kad organizācijām prasmes ir mazāk specializētas, tās var atrast lietojumu ārpus organizācijas galvenās darbības sfēras, tas ir, saistītās diversifikācijas ceļā iegūtajās darbības nozarēs. Līdz ar to priekšrocības, ko organizācija iegūst no saistītās diversifikācijas, ir daudz lielākas. Organizācija var dot priekšroku saistītai diversifikācijai, ja ir šādi nosacījumi:

- organizācijas galvenās spējas un prasmes ir lietojamas lielā skaitā nozaru;
- stratēģijas realizēšanas birokrātiskās izmaksas nepārsniedz vērtību, kas tiek radīta, pārnesot prasmes vai kopīgi izmantojot resursus.

Nesaistītās diversifikācijas stratēģijai ir priekšrocība ar šādiem nosacījumiem:

- organizācijas galvenās funkcionālās prasmes ir augsti specializētas un ir maz lietojamas ārpus organizācijas galvenās darbības sfēras;
- organizācijas augstākie vadītāji ir kvalificēti un ir spējīgi pārveidot neefektīvi vadītos uzņēmumus;
- ieviešanas birokrātiskās izmaksas nepārsniedz vērtību, kas tiek radīta, realizējot pārstrukturēšanas stratēģiju. (Šis nosacījums parasti ir spēkā organizācijās, kuras nav plaši diversificētas.)

Tāpēc neatkarīgi no tā, vai uzņēmums lieto saistītās vai nesaistītās diversifikācijas stratēģiju, birokrātisko izmaksu esamība norāda, ka pastāv reāli ierobežojumi organizācijas diversifikācijas apjomam, kurš tai nodrošina papildu vērtību un peļņu.

### 7.2.5. Stratēģiskās apvienības kā alternatīvas diversifikācijai

Diversifikācija var arī nedot cerētos rezultātus, jo pastāv birokrātiskās izmaksas, kas saistītas ar šīs stratēģijas ieviešanu. Alternatīva, kā radīt tādu pašu papildu vērtību kā diversifikācijas gadījumā, bet bez birokrātiskajām izmaksām, ir stratēģiskas apvienības izveidošana ar citu organizāciju.

Stratēģiskās apvienības ir īpašas vienošanās starp divām vai vairāk organizācijām, lai kopīgi sadalītu izmaksas, riskus un ienākumus, kas saistīti ar jaunu biznesa iespēju veidošanu. Daudzas stratēģiskās apvienības ir izveidotas kā formāli kopuzņēmumi, kuros katrai pusei pieder sava aktīvu daļa. Citas apvienības ir izveidotas uz ilgtermiņa līguma pamata starp organizācijām, kurās abas puses apņemas veikt kopīgus pasākumus, kas dod labumu abām organizācijām. Organizācijas bieži slēdz šādas vienošanās par kopīgiem tirgus izpētes projektiem vai jaunu produktu izstrādes un attīstības programmām.

Stratēģiskās apvienības pārsvarā tiek veidotas pēc brīvas izvēles, kad diversificētas organizācijas vēlas iegūt papildu peļņu, pārņemot prasmes no citām biznesa vienībām vai iegūstot ekonomiju no kopīgas resursu izmantošanas. Apvienības ietvaros ir iespēja iedalīt nepieciešamos resursus, lai uzsāktu jaunu darbības veidu. Apvienības ļauj organizācijām radīt jaunas papildu prasmes, kas nepieciešamas jaunu produktu ražošanai. Tās ļauj samazināt birokrātiskās izmaksas, jo neviena organizācija patiesībā nepaplašinās un tai nevajag koordinēt iekšējo prasmju pārņemšanu.

Apvienību trūkums ir tas, ka iegūtie ienākumi ir jāsadala starp partneriem. Tas ir grūts process jebkurā gadījumā, bet it sevišķi sarežģīts tas kļūst tad, ja trūkst objektīvu kritēriju katra partnera ieguldījuma novērtēšanā. Tieši peļņas dalīšanas process ir izrādījies kritisks daudzu apvienību pastāvēšanai.

Kā trūkums ir jāmin arī risks, ko organizācija uzņemas, kad tā labprātīgi pievienojas apvienībai, nododot kādu no savām atšķirtīgajām prasmēm apvienības partneriem. Organizācija riskē ar to, ka kāds no apvienības partneriem var izmantot tās spējas un pieredzi, lai tieši konkurētu ar organizāciju nākotnē. Šis risks ir mazāks, ja organizācijas uzticas cita citai un tās jau ir ilgāku laiku sadarbojušās.

### 7.3. Kopsavilkums

Šajā nodaļā tika aplūkotas dažādas korporatīvā līmeņa stratēģijas, ko organizācija izmanto, lai palielinātu savu vērtību.

1. Vertikālā integrācija palielina organizācijas konkurētspējīgo priekšrocību, paaugstinot ieešanas barjeras nozarē, veicinot investīcijas specializētos aktīvos un nodrošinot preces kvalitāti.
2. Vertikālās integrācijas trūkumi ir pieaugošās izmaksas, ja organizācijas iekšējam piegādātājam ir augstākas izmaksas nekā tās ārējiem piegādātājiem un organizācija nav tik elastīga, ja ātri mainās tehnoloģijas un pieprasījums.
3. Ilgtermiņa līguma noslēgšana dod iespēju organizācijai gūt daudzus labumus, kas saistīti ar vertikālo integrāciju, taču bez birokrātiskajām izmaksām. Tomēr, lai izvairītos no riska, kas saistīts ar atkarību no partnera, organizācijai, slēdzot ilgtermiņa līgumu, ir jārada savstarpējā uzticība ar partneri vai jānodrošinās ar ķīlu.
4. Realizējot diversifikācijas stratēģiju, organizācija var radīt papildu vērtību, nopērkot un pārstrukturējot citu uzņēmumu, pārņemot prasmi no vienas darbības nozares uz citu un iegūstot ekonomiju no kopīgas resursu izmantošanas.
5. Diversifikācijas birokrātiskās izmaksas ir atkarīgas no biznesa vienību skaita organizācijas ietvaros un koordinēšanas pakāpes starp šīm vienībām.
6. Diversifikācija, kas tiek realizēta, lai samazinātu risku vai palielinātu organizācijas darbības apjomu, bieži samazina, nevis palielina organizācijas vērtību.
7. Salīdzinot saistīto un nesaistīto diversifikāciju, priekšroka tiek dota saistītajai diversifikācijai, jo tā ir mazāk riskanta. Ja organizācijas spējas nevar tikt pārņemtas no vienas darbības nozares uz otru, tad organizācijai ir jārealizē nesaistītā diversifikācija.
8. Stratēģiskās apvienības dod organizācijai iespēju radīt tādu pašu papildu vērtību kā saistītā diversifikācija, taču bez birokrātiskajām izmaksām.

### 7.4. Pārbaudes jautājumi

1. Kad organizācija izvēlēsies saistīto diversifikāciju? Izskaidrojiet šo jautājumu, pamatojoties uz divām nozarēm, kuras jūs pārzināt.
2. Kad organizācija izvēlēsies nesaistīto diversifikāciju? Izskaidrojiet šo jautājumu, pamatojoties uz divām nozarēm, kuras jūs pārzināt.
3. Kādas vērtību veidojošas darbības organizācija var uzticēt citai organizācijai?
4. Kāda ir starpība starp pilnu un daļēju vertikālo integrāciju?

Apvienotā organizācija ir tā, kurā ir iekļautas divas vai vairākas organizācijas, kas ir atsevišķi reģistrētas, bet darbojas kā viena organizācija. Šādas organizācijas ir bieži sastopamas, jo tās ļauj uzlabot darba efektivitāti un samazināt izdevumus. Šādas organizācijas ir bieži sastopamas, jo tās ļauj uzlabot darba efektivitāti un samazināt izdevumus.

### 7.3. Kopsavilkums

Šīs nodaļā ir aplūkotas dažādas korporatīvās stratēģijas, kas ir izstrādātas, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus. Šīs stratēģijas ir izstrādātas, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

1. Vertikālā integrācija ir stratēģija, kas paredz uzlabot organizācijas darbību, iegādājoties vai radot uzņēmumus, kas ir saistīti ar organizācijas galveno darbību. Šī stratēģija ir izstrādāta, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

2. Horizontālā integrācija ir stratēģija, kas paredz uzlabot organizācijas darbību, iegādājoties vai radot uzņēmumus, kas ir saistīti ar organizācijas galveno darbību. Šī stratēģija ir izstrādāta, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

3. Diverģentā integrācija ir stratēģija, kas paredz uzlabot organizācijas darbību, iegādājoties vai radot uzņēmumus, kas ir saistīti ar organizācijas galveno darbību. Šī stratēģija ir izstrādāta, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

4. Reģionālā integrācija ir stratēģija, kas paredz uzlabot organizācijas darbību, iegādājoties vai radot uzņēmumus, kas ir saistīti ar organizācijas galveno darbību. Šī stratēģija ir izstrādāta, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

5. Diverģentā integrācija ir stratēģija, kas paredz uzlabot organizācijas darbību, iegādājoties vai radot uzņēmumus, kas ir saistīti ar organizācijas galveno darbību. Šī stratēģija ir izstrādāta, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

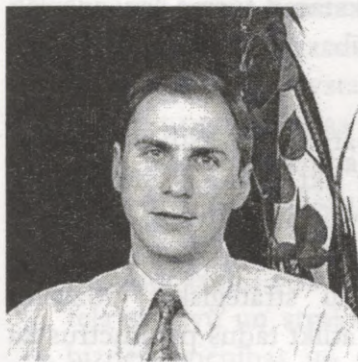
### 7.4. Darbības ieviešana

Šīs nodaļā ir aplūkotas dažādas korporatīvās stratēģijas, kas ir izstrādātas, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus. Šīs stratēģijas ir izstrādātas, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

1. Kādas vērtību veidojošas darbības organizācija var izvēlēties, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus. Šīs darbības ir izstrādātas, lai uzlabotu organizācijas darbību un samazinātu izdevumus.

# 8. nodaļa

## Biznesa vienību portfeļa plānošana



**Dairis Cālītis** – Norvēģijas Latvijas Uzņēmējdarbības attīstības fonda izpilddirektors. D. Cālītis dzimis 1967. gadā. 1992. gadā absolvējis Latvijas Universitātes Ekonomikas fakultāti un ieguvis maģistra grādu ekonomikā. No 1992. gada līdz 1996. gadam strādājis Ekonomikas ministrijā, kur bijis Ārvalstu aizdevumu departamenta direktors un Privatizācijas Valsts ministra padomnieks. No 1995. gada ir NLUAF izpilddirektors.

Norvēģijas Latvijas Uzņēmējdarbības attīstības fonds (NLUAF) ir investīciju fonds, kas dibināts 1994. gada 21. septembrī un iegulda naudu Latvijas uzņēmumos.

Fonda dibinātājs ir Latvijas attīstības aģentūra, savukārt līdzekļus piešķirusi Norvēģijas valdība un kompānija "Alcatel Telecom Norway".

### Kā Norvēģijas Latvijas Uzņēmējdarbības attīstības fonds izvērtē un plāno savu uzņēmumu portfeli?

Attīstības fonds iegulda naudu vidēja lieluma veiksmīgos uzņēmumos ar profesionālu, uz izaugsmi orientētu vadību, kas ražo augstas kvalitātes produkciju vai piedāvā konkurētspējīgus pakalpojumus. Fonds pamatā orientējas uz uzņēmumiem ar aptuveno gada apgrozījumu no 200000 līdz 1000000 latu.

Attīstības fonda klients iegūst ilgtermiņa līdzekļus sava biznesa attīstībai un izaugsmei, kompetentu partneri finansēs, vadībā un mārketingā un augstāku kapitāla bāzi kredītresursu piesaistei.

Attīstības fonda investīciju politika ir šāda. Vienā uzņēmumā fonds iegulda līdz 200000 latu. Fonda ieguldīto līdzekļu izlietojumu nosaka uzņēmējdarbības izstrādātais stratēģiskās attīstības plāns, un tos var ieguldīt gan pamatlīdzekļos, gan arī apgrozāmajos līdzekļos.

Fonds uzņēmējdarbībā darbojas kā mazākuma ieguldītājs, par investēto kapitālu iegūstot jauno akciju izlaidumu (līdz 49% no kopējā kapitāla). Attīstības fonda ieguldījums uzņēmējdarbībā parasti ir uz laiku no 3 līdz 5 gadiem.

Attīstības fonds ir tieši ieinteresēts uzņēmējdarbības veiksmīgā darbībā, jo maksu par savu ieguldījumu saņem kapitāla pieauguma formā. Tāpēc fonds kā līdzīpašnieks iesaistās uzņēmuma pārvaldē, palīdzot jaunu noieta tirgu meklēšanā, jaunu tehnoloģiju ieviešanā, kā arī konsultē uzņēmumu attīstības un vadības jautājumos.

Galvenais finansu rādītājs, izvērtējot uzņēmumu darbību, ir pašu kapitāla atdeve. Pēdējo divu gadu laikā fonds ir sācis arī izmantot matricas dažādu nozaru un atsevišķu uzņēmumu salīdzināšanai. Šī metode ir devusi iespēju izlabot fonda darbības sākumā pieļautās kļūdas, kad pirms investīciju veikšanas netika rūpīgi izvērtēta attiecīgā nozare un uzņēmums.

Pēc rūpīgas uzņēmumu portfeļa analīzes fonds ir ievērojami samazinājis uzņēmumu skaitu portfeli. Pirms katra jauna projekta uzsākšanas tiek izvērtēta nozare. Ja nozarē ir daudz mazu un vidēju uzņēmumu, tajā nav izteiktu un spēcīgu līderu, tad fonds to uzskata par potenciālu savām investīcijām.

Jāatzīmē, ka daži fonda uzņēmumi, piemēram, "Libanons", izmanto matricas, lai novērtētu savus darbības veidus un produktus.

## Ievads

Organizācijas, paplašinot savu darbību, var iegūt savā īpašumā jeb pārvaldībā citus uzņēmumus dažādās nozarēs. Organizāciju darbības virzienus sauc par stratēģiskām biznesa vienībām, literatūrā arī par biznesa vienībām. Organizācijas darbības virzienu jeb biznesa vienību kopumu sauc arī par biznesa vienību portfeli, pēc analogijas ar investīciju portfeli finansu jomā. Lai labāk varētu analizēt stratēģiskās biznesa vienības un formulēt kopējo organizācijas stratēģiju, vadītāji lieto dažādas biznesa vienību portfeļa analīzes metodes. Gadu gaitā arvien lielāku popularitāti gūst dažādu matricu lietošana, analizējot vairāku nozaru īpatnības un biznesa vienību stāvokli šajās nozarēs. Matricas pārskatāmā forma ļauj vieglāk aptvert vairāku faktoru kopsakarību un izvēlēties katrai biznesa vienībai piemērotāko attīstības stratēģiju.

Biznesa vienību portfeļa matrica ir divu dimensiju attēls, kas parāda diversificētas organizācijas katras biznesa vienības stratēģisko pozīciju. Matricas var tikt veidotas, izmantojot jebkuru stratēģisko rādītāju pāri. Ir zināmi gadījumi, kad tiek veidotas arī trīsdimensiju matricas (piemēram, tā sauktais *riska kubs*) un citi sarežģītas konstrukcijas attēli, lai precīzāk parādītu situāciju. Matricu izmantošana atvieglo biznesa vienību stratēģiskās pozīcijas izvērtēšanu un to attīstības prognozēšanu. Uz koordinātu asīm var atlikt tādus parametrus kā nozares apjoma pieauguma ātrums, tirgus daļas pieaugums, tirgus apjoms, nozares pievilcība, uzņēmuma konkurētspēja, nozares dzīves cikla stadijas, ārējās vides iespējas vai draudi utt.

Šajā nodaļā tiks apskatītas dažādas matricas, kuras var lietot, analizējot biznesa vienību portfeli. Biznesa vienību portfeļa analīzes metodes dod organizācijas vadītājiem papildu informāciju, kas nepieciešama korporatīvā līmeņa stratēģijas izstrādāšanas procesā, taču nedod gatavus risinājumus, jo dažādām organizācijām ir dažādas atšķirīgās prasmes, misijas, stratēģiskie mērķi un tās realizē dažādas stratēģijas.

### 8.1. Korporatīvā līmeņa vadītāju uzdevumi

Kad uzņēmums ir diversificējies, t.i., paplašinājis savu darbību citās saistītās vai nesaistītās nozarēs, korporatīvā līmeņa vadītājiem ir jārisina jautājumi, kas saistīti ar vairāku biznesa vienību vadību. Tiem ir jāanalizē situācija vairākās nozarēs, jāizstrādā stratēģija katram uzņēmumam un jākorrigē tās lietošana atkarībā no mainīgās apkārtējās vides. Organizācijas var realizēt paplašināšanās stratēģiju, iekarot tirgu, sašaurināt savu darbību un pat aiziet no nozares.

Analizējot konkrētu situāciju, augstākā līmeņa vadītājiem ir jāatrod atbildes uz šādiem jautājumiem.

1. Cik pievilcīgas ir nozares, kurās uzņēmumam ir ražotne vai tirgus daļa?
2. Ņemot vērā esošo nozaru attīstību, kāda būs situācija šajās nozarēs pēc vairākiem (3-5) gadiem?
3. Veidojot organizācijas ilgtermiņa stratēģiju, no kurām nozarēm organizācijai būtu jāaiziet, kurās jāpastiprina savas pozīcijas un kurās nozarēs jāiesaistās no jauna?

Vērtējot stratēģisko biznesa vienību attīstību un perspektīvas dažādās nozarēs, ir jāsalīdzina un jāizvērtē daudzi faktori. Lai atvieglotu un vienkāršotu šo procesu, ir izstrādātas dažādas metodes, kuras ļauj attēlot analīzes gaitu un rezultātus grafiski dažādu tabulu vai matricu veidā.

Analizējot diversificētas organizācijas stratēģijas, tās vadītājiem ir jāņem vērā dažādo biznesa vienību īpatsvars organizācijā un katra darbības veida attīstības potenciāls. Novērtējot uzņēmuma stratēģiju un plānojot izmaiņas, ir lietderīgi turēties pie šādas darbību secības.

1. Noteikt esošo organizācijas stratēģiju, kā arī katras biznesa vienības stratēģiju.
2. Konstruēt vienu vai vairākas biznesa vienību portfeļu matricas, lai gūtu priekšstatu par esošo situāciju.
3. Analizējot nozares, kurās organizācija ir iesaistīta, novērtēt katrai no tām ilgtermiņa attīstības perspektīvas un organizācijas izredzes.
4. Salīdzināt organizācijas biznesa vienību konkurētspēju katrā no nozarēm ar šo nozaru stiprākajiem konkurentiem.
5. Izvērtēt katras biznesa vienības attīstības gaitu un attīstības izredzes nākotnē.
6. Izvērtēt katras biznesa vienības atbilstību kopējai organizācijas stratēģijai un noteikt biznesa vienību savstarpējo saderību.
7. Noteikt organizācijas finansēšanas prioritātes starp biznesa vienībām un no tā izrietošo katras biznesa vienības stratēģiju. Tās var būt agresīva paplašināšanās, tirgus nišas saglabāšana un nosargāšana, pārstrukturēšanās un pārveidošanās, aiziešana no tirgus vai kāda cita stratēģija.
8. Izveidot jaunu stratēģijas plānu, lai uzlabotu visas organizācijas darbību. Izmainīt portfeļa sastāvu un struktūru, pievienojot jaunas biznesa vienības, pastiprinot perspektīvās biznesa vienības un atbrīvojoties no neefektīvām, pastiprinot savstarpējās aktivitātes starp saistītām biznesa vienībām un ieguldot organizācijas līdzekļus perspektīvākās nozarēs.

Katras biznesa vienības stratēģijas detalizēta izstrāde tiek uzticēta tās vadībai un personālam. Organizācijas vadība izvirza kopējos mērķus biznesa efektivitātes paaugstināšanai un dod norādījumus nepieciešamās sadarbības veidošanai starp biznesa vienībām. Lai šīs prasības tiktu realizētas, organizācijas vadība piešķir biznesa vienības vadībai attiecīgās pilnvaras un finansilos resursus.

Diversificētas organizācijas portfeļa analīze ir jāsāk ar iespējami rūpīgu esošās situācijas izvērtējumu, atbildot uz šādiem jautājumiem.

1. Cik plaši organizācija ir diversificēta? Šim nolūkam ir jānovērtē katras biznesa vienības ieņēmumu daļa organizācijas kopējos ieņēmumos, kā arī katras biznesa vienības saistība ar organizāciju.
2. Kāda ir kapitāla investīciju proporcija katrā biznesa vienībā?
3. Vai organizācijā ir veikta saistītā vai nesaistītā diversifikācija, vai realizētas šīs abas stratēģijas?
4. Vai organizācija darbojas tikai vietējā tirgū, vai tā darbojas arī globālajā tirgū?
5. Kādas ir pēdējās darbības uzņēmumu konkurētspējas palielināšanā?
6. Kādas ir pēdējās nozares, kurās ir iesaistījusies organizācija, un kāda ir pēdējā biznesa vienība, kas tika pievienota biznesa vienību portfelim?
7. Kas ir veikts, lai atbrīvotos no nesekmīgām vai neperspektīvām biznesa vienībām?
8. Kādas vadības aktivitātes ir veiktas, lai gūtu peļņu no uzņēmumu stratēģiju saskaņošanas un veidotu organizācijas konkurētspējīgās priekšrocības?

Minētajā procesā iegūtā informācija ir noderīga dažādu matricu konstruēšanas un izvērtēšanas procesā. Analizējot organizācijas stratēģisko biznesa vienību portfeli, nav ieteicams apbēžoties tikai ar vienu metodi, veidot tikai kādu vienu matricu. Katrai no tām ir savas priekšrocības un trūkumi. Organizācijas vadītājiem ir jāsaprot biznesa vienību portfeļa stiprās un vājās puses, katras nozares, kurā organizācija darbojas, attīstības perspektīvas, iespējas un draudi. Korporatīvā līmeņa vadītājiem ir jāpieņem izšķirošie lēmumi par to, kuras nozares

stratēģiskajā biznesa vienībā jāiegulda līdzekļi tālākai attīstībai, kura biznesa vienība jāsašaurina un jāpārdod, kura jā saglabā peļņas gūšanai nākotnē.

Akcionāru interesēm vislabāk atbilst organizācijas investīcijas nozarēs, kurās ir vieglāk iekarot un noturēt lielāku tirgus daļu. Taču apkārtējā vide mainās ātri un šāda nozare var nonākt samazināšanās stadijā, kad tirgus pieprasījums krītas un nozares rentabilitāte samazinās. Organizācijas parasti darbojas dažādās nozarēs, uzskatot, ka tādējādi tās tiks pasargātas no neparedzētiem zaudējumiem vienas nozares samazināšanās gadījumā.

Svarīgs organizācijas vadītāju uzdevums ir atsevišķu biznesa vienību stratēģiju saderības analīze, lai noskaidrotu, kā katra stratēģiskā biznesa vienība iederas kopējā organizācijas struktūrā. Stratēģiskās biznesa vienības stratēģija tiek izvērtēta, ņemot vērā to, kā biznesa vienības darbība sader ar citu vienību darbību un kādas atšķirīgas prasmes tā dod organizācijai. No organizācijas stratēģiskā viedokļa priekšrocības ir tādām biznesa vienībām, kas dod iespēju apvienot dažādu biznesa vienību darbības un kas var nodot savu pieredzi citām biznesa vienībām, tā palielinot to konkurētspējīgās priekšrocības. Ņemot vērā organizācijas finansiālos mērķus, priekšrocības ir tādām biznesa vienībām, kas nodrošina organizācijai lielākus ieņēmumus, augstu pārdošanas apjomu, peļņas pieaugumu un investīciju atdevi, kas ir augstāka par vidējo līmeni nozarē. Stratēģiskās biznesa vienības, kas neatbilst šiem kritērijiem, parasti tiek pārdotas vai to darbība tiek pārtraukta.

Stratēģiskās biznesa vienības vadītāji parasti mēģina pārliecināt organizācijas līmeņa vadītājus par to, ka tieši viņu uzņēmumam vispiemērotākā ir paplašināšanās un investīciju piesaistīšanas stratēģija. Organizācijas vadītāju pienākums savukārt ir sakārtot biznesa vienības atbilstoši investīciju prioritātei. Izmantojot pieejamo informāciju un analīzes rezultātus, organizācijas vadītājiem ir jāizlemj, kurām biznesa vienībām piešķirt lielāku, kurām mazāku investīciju apjomu un kādu stratēģiju realizēt katrā vienībā: intensīvas attīstības stratēģiju, esošā stāvokļa saglabāšanu, jaunu tirgu iekarošanu, jauna produkta izstrādāšanu, tirgus atstāšanu utt.

Lai sekmīgāk varētu risināt minētos uzdevumus, organizācijas vadītāji stratēģisko biznesa vienību izvērtēšanai un to savstarpējai salīdzināšanai kā vienu no metodēm izmanto dažādas matricas.

## 8.2. SWOT matrica

Biznesa vienību portfeļa analīzei un atsevišķu biznesa vienību novērtējumam ir piemērota izvērstā SWOT matrica [121]. Viens matricas parametrs ir katras biznesa vienības konkurētspēja, kas atkarīga no tās stiprajām un vājajām pusēm salīdzinājumā ar konkurentiem, un otrs parametrs ir ārējās vides ietekme, ko nosaka iespējas un draudi. Šajā matricā katras biznesa vienības konkurētspēja tiek vērtēta trīs pakāpēs: stipra, vidēja un vāja. Ārējās vides ietekme arī tiek vērtēta trīs pakāpēs: vide ar bagātīgu iespēju klāstu, vide ar mērenām iespējām un draudiem un vide, kas ievērojami apdraud organizācijas biznesa vienības. Matrica, kurā uz horizontālās ass ir atlikta biznesa konkurētspēja un uz vertikālās ass ārējās vides ietekme un kurā ir deviņi sektori, ir parādīta 8.1. attēlā.

Ārējās vides faktori	Vide ar daudzām izdevībām	<b>Sektors A</b> 1. Iekšējā izaugsme 2. Vertikālā integrācija saistītās biznesa vienībās 3. Apvienošanās 4. Horizontālā integrācija	<b>Sektors D</b> 1. Apvienošanās 2. Horizontālā integrācija 3. Stratēģiskās apvienības	<b>Sektors G</b> 1. Vispārējās pārmaiņas 2. Atbrīvošanās
	Vide ar mērenām izdevībām un draudiem	<b>Sektors B</b> 1. Vertikālā integrācija saistītās biznesa vienībās 2. Horizontālā saistītā diversifikācija	<b>Sektors E</b> 1. Stabilizēšanās 2. Apvienošanās 3. Horizontālā integrācija 4. Stratēģiskās apvienības 5. Atbrīvošanās	<b>Sektors H</b> 1. Vispārējās pārmaiņas 2. Atbrīvošanās
	Vide ar kritisku draudu līmeni	<b>Sektors C</b> 1. Horizontālā saistītā diversifikācija 2. Horizontālā nesaistītā diversifikācija (konglomerāts) 3. Vertikālā integrācija nesaistītās biznesa vienībās 4. Atbrīvošanās	<b>Sektors F</b> 1. Atbrīvošanās 2. Horizontālā saistītā diversifikācija 3. Horizontālā nesaistītā diversifikācija 4. Stabilizēšanās	<b>Sektors I</b> 1. Likvidēšana
		Spēcīga	Vidēja	Vāja
<b>Organizācijas biznesa vienību konkurētspēja</b>				

### 8.1. attēls. Izvērstā SWOT matrica

Iepriekš jau ir minēts, ka korporatīvā līmeņa, biznesa līmeņa un funkcionālā līmeņa stratēģijas ir savstarpēji saistītas. Tāpēc katra no šīm dažādu līmeņu stratēģijām, lai cik stipra vai vāja tā būtu, dod savu ieguldījumu visas organizācijas efektivitātē.

Piemēram, viens no veidiem, kā samazināt izmaksas organizācijas līmenī, ir ekonomija uz apjoma rēķina. Biznesa vienībā izmaksas vēl vairāk var samazināt, lietojot tajā tādu biznesa līmeņa stratēģiju kā zemu izmaksu stratēģiju. Šo procesu var turpināt funkcionālajā līmenī, izmantojot masveida ražošanas tehnoloģiju. Tādējādi dažādu līmeņu stratēģiju stiprās un vājās puses atkarībā no konkrētajiem apstākļiem var cita citu pastiprināt vai arī pavājināt.

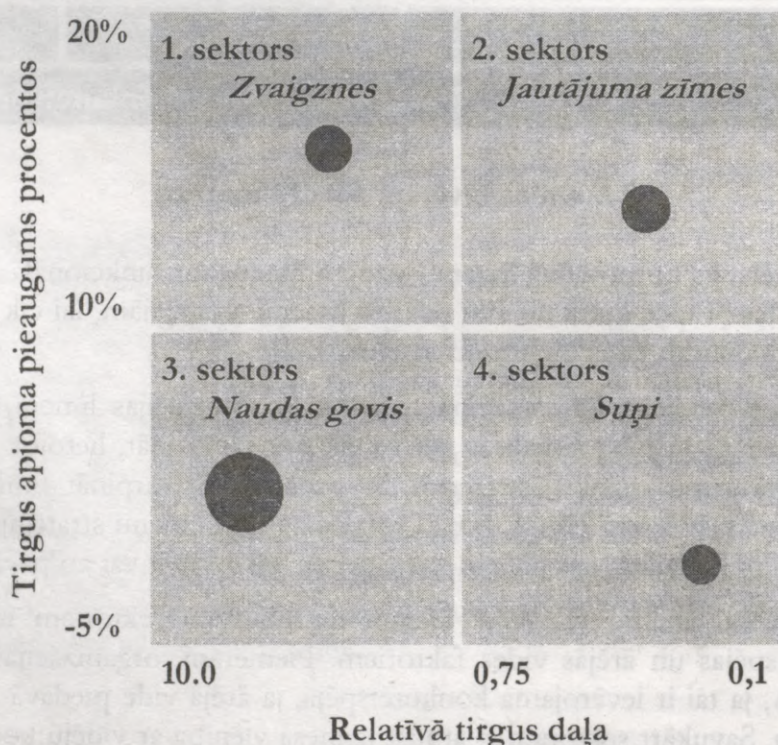
Organizācijas biznesa vienību atbilstība kādam no matricas sektoriem ir atkarīga no šīs vienības konkurētspējas un ārējās vides faktoriem. Piemēram, organizācijas biznesa vienība atbilst sektoram A, ja tai ir ievērojama konkurētspēja, ja ārējā vide piedāvā daudz iespēju un tajā ir maz draudu. Savukārt sektoram F atbilst biznesa vienība ar vidēju konkurētspēju, kura darbojas izteikti nelabvēlīgā vidē, kurā ir daudz draudu un maz iespēju. Matricas sektoros ir minētas stratēģijas, kuras ir jālieto biznesa vienībām atkarībā no tā, kuriem sektoriem tās atbilst.

### 8.3. Bostonas matrica

Viena no vispazīstamākajām biznesa vienību portfeļa plānošanas matricām ir tā sauktā *attīstības-daļas* jeb Bostonas matrica. Šo matricu 1967. gadā izstrādāja Bostonas konsultatīvā grupa (*Boston Consulting Group, BCG*), kas specializējās stratēģiskajā plānošanā, lai palīdzētu organizāciju augstākajiem vadītājiem noteikt stratēģisko biznesa vienību naudas plūsmas nosacījumus un lai tie varētu noteikt, vai ir jāmaina biznesa vienību kombinācija organizācijā [13]. Matrica ir parādīta 8.2. attēlā. Uz horizontālās ass tiek atlikta analizējamās biznesa vienības relatīvā tirgus daļa un uz vertikālās ass nozares, kurā darbojas stratēģiskā biznesa vienība, relatīvais pieauguma ātrums.

**Relatīvā tirgus daļa** ir stratēģiskās biznesa vienības tirgus daļas attiecība pret uzņēmuma, kam ir vislielākā tirgus daļa, tirgus daļu. Piemēram, ja stratēģiskās biznesa vienības tirgus daļa ir 10 procenti, bet uzņēmumam, kam ir vislielākā tirgus daļa, tā ir 30 procenti, tad stratēģiskās biznesa vienības relatīvā tirgus daļa ir  $10/30$  vai  $0,3$ . Tikai stratēģiskajai biznesa vienībai, kas ir tirgus līderis, relatīvā tirgus daļa ir lielāka par  $1,0$ . Tāpēc robeža starp mazu un lielu relatīvo tirgus daļu ir pieņemta no  $0,7$  līdz  $0,8$  [111]. Ja stratēģiskajai biznesa vienībai ir liela tirgus daļa, tad tā var ievērojami samazināt izmaksas, gūstot labumu no ekonomijas uz apjoma rēķina.

**Nozares, kurā darbojas stratēģiskā biznesa vienība, relatīvais pieauguma ātrums** tiek noteikts atkarībā no tā, vai nozare attīstās ātrāk vai lēnāk par visas ekonomikas vidējo attīstības tempu, ko parasti pieņem par robežu starp strauju un lēnu attīstības ātrumu. Ja stratēģiskā biznesa vienība darbojas nozarē, kas strauji attīstās, tad tās konkurences vide ir labvēlīgāka nekā tad, ja tā darbotos nozarē ar lēnu attīstības tempu.



8.2. attēls. Bostonas matrica

Matrica ir sadalīta četros sektoros, un biznesa vienībām (jeb produktiem), kas atbilst katram no sektoriem, tiek piešķirti biznesa žargonam atbilstoši vārdi: *zvaigznes* (*Stars*), *jautājuma zīmes* (*Question marks*), *naudas govīs* (*Cash cows*) un *suņi* (*Dogs*). Uz šādas matricas atsevišķas biznesa

vienības parasti attēlo apļu veidā, kur katra apļa laukums ir proporcionāls biznesa vienības apgrozījumam visas organizācijas ietvaros.

Biznesa vienības raksturojumu uzskatāmi var saistīt ar tās produkta dzīves ciklu. Sākuma posmā, kad produkts tikko ir izveidots un tā ražošana ir uzsākta, tirgus apjoms pieaug, bet tirgus daļa vēl ir neliela, nav skaidra tālākā produkta vai biznesa vienības perspektīva. Uz šādu biznesu pamatoti attiecināms *jautājuma zīmes* statuss, jo tā tālākā attīstība ir atkarīga no daudziem faktoriem, tanī skaitā arī no tā, vai organizācija varēs investēt nepieciešamos līdzekļus ražošanas attīstībai, reklāmai un tirgus daļas iekarošanai.

Vadītāju pūles šajā attīstības stadijā jāveltī tirgus paplašināšanai. Tas vienlaikus ir saistīts arī ar ražošanas paplašināšanu, taču galvenais vadītāju uzdevums parasti ir tieši tirgus iekarošana, lai visu saražoto produkciju varētu pārdot un lai tiktu izmantotas ražošanas jaudas. Paplašinot ražošanu, uzņēmums var vienlaikus paplašināt arī savu tirgus daļu, nokļūstot *zvaigznes* statusā.

Taču tas iespējams tikai tad, ja uzņēmuma ražošanas pieaugums pārsniedz vidējo nozares pieaugumu un visa saražotā produkcija tiek pārdota. Ja uzņēmuma ražošanas jaudu pieaugums ir zemāks par vidējo pieaugumu nozarē, tad business tā arī paliek *jautājuma zīmes* statusā, neiegūstot pietiekamu konkurētspēju, un to pastāvīgi var apdraudēt konkurenti. Tāpēc šajā etapā svarīgi ir investēt nepieciešamos līdzekļus, lai panāktu ātru ražošanas jaudu pieaugumu un tirgus daļas palielinājumu.

Sasniedzot *zvaigznes* statusu, tātad iegūstot būtisku tirgus daļu nozarē, kas strauji attīstās, un turpinot ražošanas jaudu paplašināšanu, uzņēmums var kādu laiku saglabāt šo stāvokli. Tas iespējams, ja kopējais tirgus apjoms turpina pieaugt un nav sevišķi intensīvas konkurences. Šajā periodā ārējās investīcijas var samazināt, taču visa peļņa parasti tiek investēta ražošanas un tirgus paplašināšanai. Uzņēmumam šajā stadijā jācenšas sasniegt iespējami lielāku tirgus daļu, lai uzlabotu savu konkurētspēju un peļņas iespējas nākotnē.

Pāriešana *naudas govs* statusā parasti ir saistīta ar uzņēmuma ražošanas pieauguma apsīkumu. Tam var būt vairāki iemesli. Visbiežāk tas notiek līdz ar tirgus stagnāciju, kad tirgus pieprasījums pēc dotā produkta jeb pakalpojuma vairs nepieaug. Var arī gadīties, ka saasinājusies konkurence un jaunu ienācēju spiediens prasa arvien lielākus līdzekļus tirgus barjeru veidošanai un uzturēšanai, reklāmai un jaunu klientu piesaistīšanai. Tas var būt arī iekšējo attīstības īpatnību rezultāts, kad visas esošās ražošanas jaudas ir efektīvi izmantotas un nepieciešamas lielas investīcijas jaunas tehnoloģijas ieviešanai, jaunu ražotņu būvei un dārgu darbgaldu iegādei.

Šādā situācijā organizācijai nav pārliecības, ka tirgus pieprasījums turpinās pieaugt un jaunizveidotās ražošanas jaudas tiks efektīvi izmantotas. Ātri mainīga pircēju pieprasījuma apstākļos uzņēmuma vadība var izšķirties par labu piesardzīgākai stratēģijai: maksimāli efektīvi izmantojot esošās ražošanas jaudas, veidot jaunu, perspektīvāku produktu jeb produktu grupu, ieguldot līdzekļus modernas ražotnes izveidošanā un tirgus nodrošināšanā. Jo lielāku tirgus daļu ir iekarojis uzņēmums *zvaigznes* stadijā, jo lielāka būs tā tirgus daļa, kad tas būs stabilizējies ražošanas apjomu un nokļuvis *naudas govs* statusā. Tā kā šajā stadijā līdzekļi ražošanas paplašināšanai un tirgus iekarošanai nav jātērē, uzņēmumam paliek lielākā peļņas daļa, ko tas var izmantot jaunu produktu izstrādāšanai, to ievadīšanai tirgū.

Zaudējot aktīvākajiem konkurentiem tirgus daļu vai uzņēmumam sašaurinot ražošanu, tas nokļūst *sunā* sektorā. Šajā stadijā peļņa, ko organizācija gūst no nemoderna biznesa, pakāpeniski samazinās, un aktuāls kļūst jautājums par tā tālāko likteni.

Vadītājiem ir trīs izvēles iespējas.

1. Izmantot tā saucamo *ražas ievākšanas* stratēģiju (*harvesting*), kad uzņēmums turpina darboties un gūt peļņu arī no mazas tirgus daļas. Tā kā šajā stadijā ražošana parasti ir

optimizēta, personāls apmācīts, iekārtas remontī un modernizācija, reklāma un klientu piesaistīšana neprasa lielus izdevumus, tad uzņēmums var gūt peļņu vēl ilgākā laika periodā.

2. Tikt vaļā no šāda uzņēmuma, pārdodot to konkurentiem par daudz maz pieņemamu cenu.
3. Pārtraukt ražošanu un pārstrukturēt esošo ražotni citam biznesam.

Šajos procesos iegūtos līdzekļus organizācija var investēt jaunu produktu attīstībā un to tirgus daļas palielināšanā.

Bostonas matricas izmantošanas galvenais mērķis ir noteikt to, kā organizācijas var vislabāk izlietot savus finansiālos resursus, lai nodrošinātu attīstību un rentabilitāti. Bostonas konsultantu grupa iesaka šādas darbības:

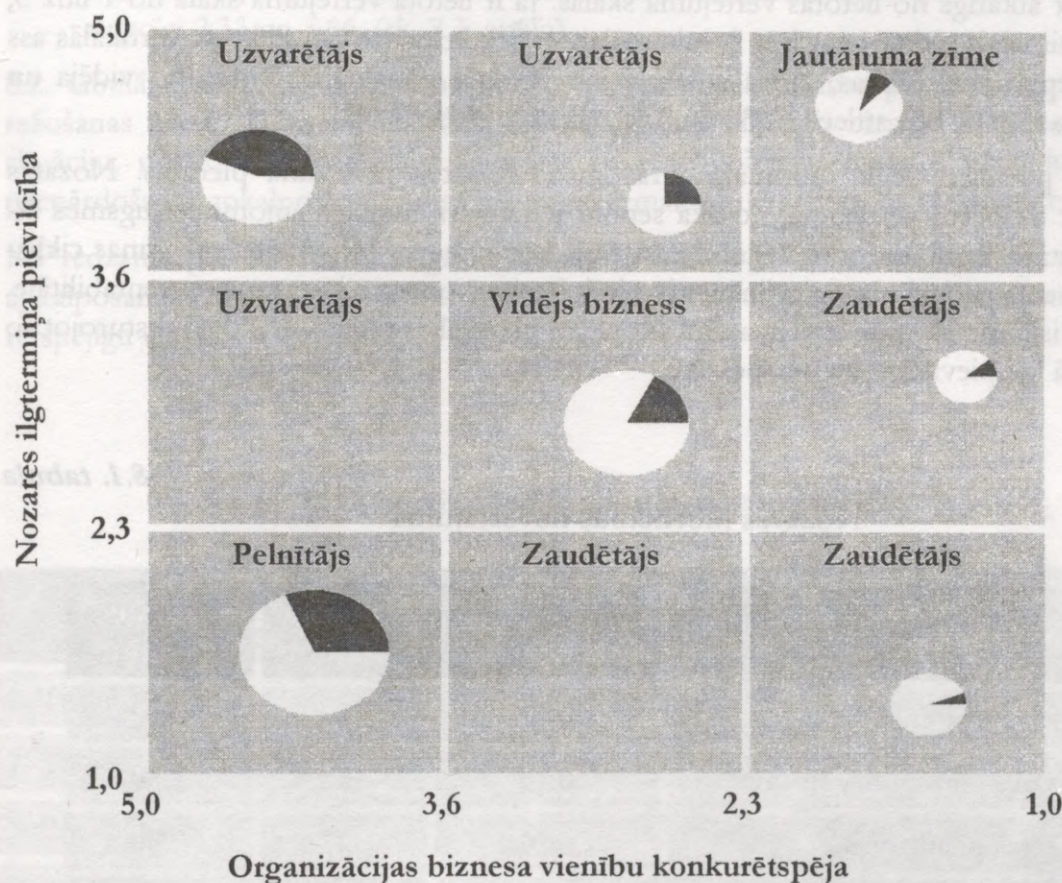
- nauda, kas iegūta no *naudas govīm*, ir jāizlieto izvēlēto *jautājuma zīmju* pārvēršanai par *zvaigznēm*. Ilgtermiņa mērķis ir *zvaigžņu* konkurētspējas nostiprināšana;
- ir jāatbrīvojas no neperspektīvām *jautājuma zīmēm*, lai samazinātu pieprasījumu pēc organizācijas naudas resursiem;
- organizācijai ir jāaiziet no nozarēm, kurās tās stratēģiskās biznesa vienības ir *sunī*.
- ja organizācijai nav pietiekamā daudzumā *naudas govju*, *zvaigžņu* vai *jautājuma zīmju*, tad tai ir jādomā par biznesa vienību apvienošanu vai likvidēšanu, lai izveidotu sabalansētu biznesa vienību portfeli. Portfeli ir jābūt pietiekamā daudzumā *zvaigžņu* un *jautājuma zīmju*, lai nodrošinātu attīstību un peļņas iespējas, kā arī *naudas govju*, lai nodrošinātu *zvaigznēm* un *jautājuma zīmēm* finansiālu atbalstu.

Bostonas matricai piemīt arī vairāki trūkumi.

- Modelis ir pārāk vienkāršs. Stratēģisko biznesa vienību novērtēšana, izmantojot tikai divus faktorus, var būt kļūdaina, jo praksē ir jāņem vērā arī citi ne mazāk svarīgi faktori. Kaut gan tirgus daļa neapšaubāmi nosaka stratēģisko biznesa vienību konkurētspēju, uzņēmumi var palielināt savu konkurētspēju, diferencējot to produktus, lai apkalpotu kādu sevišķu tirgus segmentu jeb nišu. Bizness, kam ir maza tirgus daļa, var būt ļoti rentabls un tam var būt liela konkurētspēja atsevišķos tirgus segmentos. Piemēram, automobiļu ražotājs *BMW* atbilstoši Bostonas matricas iedalījumam ir *suns*, jo tam ir maza relatīvā tirgus daļa lēni augošā nozarē. Bez tam nozares attīstības ātrums nav vienīgais tās pievilcību noteicošais faktors. Ir daudz citu faktoru, kas nosaka konkurences intensitāti nozarē un tādējādi arī tās pievilcību.
- Saistība starp izmaksām un relatīvo tirgus daļu nav tik tieša, kā tas izriet no Bostonas matricas. Liela tirgus daļa ne vienmēr dod kompānijai iespēju samazināt izmaksas. Dažās nozarēs kā, piemēram, jau iepriekš minētajā tērauda nozarē, uzņēmumiem, kuri lieto mazai tirgus daļai atbilstošas tehnoloģijas (loka krāsnis nelielās ražotnēs), ir zemākas izmaksas nekā uzņēmumiem, kuri izmanto lielai tirgus daļai atbilstošas tehnoloģijas (skābekļa krāsnis tradicionālajos rūpnieciskajos kompleksos). Atbilstoši Bostonas matricai nelielās ražotnes ir *sunī*, kaut arī to darbība rāda, ka tās ir *zvaigznes*.
- Liela tirgus daļa lēni augošā nozarē vienmēr nenodrošina lielu pozitīvu naudas plūsmu, kas ir raksturīga *naudas govīm*. Atbilstoši Bostonas matricai firmas *General Motors* automobiļu ražošanas stratēģiskā biznesa vienība ir *naudas govis*, jo tai ir liela tirgus daļa lēni augošā nozarē. Tomēr tā kā uzņēmumam, lai saglabātu konkurētspēju nozarē, ir nepieciešamas lielas investīcijas, tad drīzāk spēkā ir pretējais. Lēni attīstošās nozarēs bieži ir vērojama intensīva konkurence, un, lai to izturētu, ir nepieciešami ievērojami naudas ieguldījumi.

## 8.4. Makkinseja matrica

Šo matricu izveidoja Makkinsejs (*McKinsey*) pēc firmas *General Electric* pasūtījuma, tāpēc šī matrica ir pazīstama arī kā *General Electric (GE)* matrica [55]. Uz horizontālās ass šajā gadījumā tiek atlikta biznesa vienības konkurētspēja, kas tiek iedalīta trijās kategorijās: spēcīga, vidēja un vāja, un uz vertikālās ass tiek atlikta nozares pievilcība, kas tiek vērtēta kā augsta, vidēja un zema. Deviņu sektoru matrica ļauj daudz precīzāk izvērtēt organizācijas biznesa vienību portfeļa sastāvu. Makkinseja matricas paraugs parādīts 8.3. attēlā.



8.3. attēls. Makkinseja matrica

Izmantojot *GE* matricu, svarīgi ir objektīvi izvērtēt stratēģisko biznesa vienību atrašanos noteiktajā matricas sektorā. Šim nolūkam ir jāizvērtē katra biznesa nozares pievilcība un biznesa konkurētspēja attiecīgajā nozarē. Organizācijas vadība, izvērtējot biznesa vienību portfeli ar *GE* matricas palīdzību, iesaista šajā procesā arī ārējos konsultantus, kas ir dotajā nozarē atzītas autoritātes.

### Nozares pievilcības novērtēšana

Vērtējot nozares pievilcību, uzņēmuma vadītāji vai pieaicinātie speciālisti veic darbības četrus secīgos posmos.

1. Vadītāji definē kritērijus, kas nosaka nozares pievilcību. Parasti tie ir svarīgākie nozares rādītāji, tādi kā nozares apjoms, izaugsmes ātrums, kapitāla aprites intensitāte vai konkurences intensitāte. Faktoru kopskaits var būt dažāds, parasti tas svārstās no 5 līdz 15.

2. Lai noteiktu katra faktora relatīvo ietekmi nozarē, tiek izvērtēti faktoru nozīmīguma koeficienti. Šie koeficienti tiek noteikti tā, lai to kopējā summa būtu vienāda ar 1. Nozares izaugsme parasti tiek vērtēta kā vissvarīgākais nozares pievilcības rādītājs, taču svarīga ir arī rentabilitāte un konkurences intensitāte nozarē.
3. Konkrētās nozares pievilcība tiek izvērtēta, ņemot vērā katra faktora lielumu tajā. Var lietot dažādas novērtējuma skalas, piemēram, no 1 līdz 5 vai no 1 līdz 10, kur 1 nozīmē nepievilcīgu nozari, bet 5 vai 10 – ļoti pievilcīgu. Pievilcīga nozare nodrošina uzņēmumu ar iespējām tā mērķu realizēšanai, bet nepievilcīga nozare jāuzskata par draudu.
4. Nozares pievilcība tiek aprēķināta, reizinot katru faktora lielumu ar tā nozīmīguma koeficientu un pēc tam saskaitot kopā visus iegūtos rezultātus. Aprēķinātais pievilcības rādītājs ir atkarīgs no lietotās vērtējuma skalas. Ja ir lietota vērtējuma skala no 1 līdz 5, tad maksimālais rādītājs var būt 5, minimālais 1. Šos lielumus var atlikt uz vertikālās ass kā robežpunktus. Līnijas, kuras atdala zemu nozares pievilcības līmeni no vidēja un vidēju no augsta, būs attiecīgi 2,33 un 3,66, (sk. 8.3. attēlu).

8.1. tabulā ir parādīts vieglo automašīnu ražošanas nozares vērtējuma piemērs. Nozares pievilcību, pēc ekspertu vērtējuma, nosaka septiņi parametri: nozares apjoms, izaugsmes ātrums, rentabilitāte, kapitāla aprīte, tehniskā drošība, konkurences intensitāte, ražošanas cikliskums. Kā redzams pēc tabulas, pievilcību visvairāk ietekmē nozares izaugsme un rentabilitāte. Ražošanas cikliskuma ietekme ir vismazākā. Kopējais pievilcības rādītājs ir 4,05, raksturojot šo nozari kopumā kā pievilcīgu un perspektīvu.

8.1. tabula

## Nozares pievilcības novērtējums

Novērtējuma kritērijs	Nozīmīguma koeficients	Nozares vērtējums	Svērtais vērtējums
1. Nozares apjoms	0,10	3	0,30
2. Nozares pieauguma ātrums	0,30	5	1,50
3. Nozares pelnītspēja	0,20	4	0,80
4. Kapitāla aprītes intensitāte	0,05	5	0,25
5. Tehniskā drošība	0,10	5	0,50
6. Konkurences intensitāte	0,20	3	0,60
7. Ražošanas cikliskums	0,05	2	0,10
<b>Kopā</b>	<b>1,00</b>		<b>4,05</b>

Stratēģiskās biznesa vienības konkurētspēja tiek novērtēta līdzīgi kā nozares pievilcība. Eksperti tāpat veic darbu četros posmos.

1. Vadītāji katrā nozarē, kurā darbojas kāda organizācijas biznesa vienība, nosaka svarīgākos konkurences faktoros. Parasti tie ir tādi nozares rādītāji kā tirgus apjoms, tehnoloģiskie jaunievedumi, produktu kvalitāte, pēcpārdošanas apkalpošana, cenu konkurence, zemas izmaksas, ražošanas efektivitāte. Faktoru kopskaits var būt dažāds atkarībā no nozares īpatnībām.

2. Lai noteiktu katra faktora relatīvo ietekmi uz konkurētspēju nozarē, tiek izvērtēti faktoru nozīmīguma koeficienti. Šie koeficienti tiek noteikti tā, lai to kopējā summa būtu vienāda ar 1.
3. Izvērtējot biznesa vienības konkurētspēju salīdzinājumā ar tās konkurentiem, tiek noteikts katra faktora lielums. Vērtējumu veic pēc tādas pašas skalas kā nozares pievilcības gadījumā. Lielāku skaitli piešķir faktoriem, kuri palielina biznesa vienības konkurētspēju.
4. Uzņēmuma konkurētspēja tiek aprēķināta, reizinot katru faktora lielumu ar tā nozīmīguma koeficientu un pēc tam saskaitot kopā visus iegūtos rezultātus. Aprēķinātais konkurences stāvokļa rādītājs tāpat var mainīties no 1 līdz 5. Šos lielumus atliek uz horizontālās ass kā koordinātes katras stratēģiskās biznesa vienības pozīcijai *GE* matricā. Līnijas, kuras atdala zemu konkurences līmeni no vidēja un vidēju no augsta, būs attiecīgi 2,33 un 3,66, (sk. 8.3. attēlu).

8.2. tabulā ir parādīts uzņēmuma konkurētspējas aprēķināšanas piemērs vieglo automašīnu ražošanas nozarē. Uzņēmējdarbības efektivitāti, kas raksturo biznesa vienības konkurences situāciju, nosaka tādi parametri kā tirgus daļa, tehnoloģijas līmenis, produkcijas kvalitāte, pēcpārdošanas apkalpošana, zemas ražošanas izmaksas un ražošanas efektivitāte.

Kā redzams pēc tabulas, svarīgākie faktori ir tehnoloģiskie jauninājumi un pēcpārdošanas apkalpošana. Kopējais pievilcības rādītājs ir 4,45, raksturojot šo biznesa vienību kā konkurētspējīgu un perspektīvu.

8.2. tabula

## Biznesa vienības konkurētspējas novērtējums

Novērtējuma kritērijs	Nozīmīguma koeficients	Uzņēmuma vērtējums	Svērtais vērtējums
1. Tirgus daļa	0,15	5	0,75
2. Tehnoloģijas līmenis	0,25	5	1,25
3. Produktu kvalitāte	0,15	4	0,60
4. Pēcpārdošanas apkalpošana	0,25	5	1,25
5. Zemas ražošanas izmaksas	0,10	3	0,30
6. Ražošanas efektivitāte	0,10	3	0,30
<b>Kopā</b>	<b>1,00</b>		<b>4,45</b>

Vērtējot nozares pievilcību un uzņēmuma konkurētspēju, ir jāņem vērā gan ārējās vides faktori, gan uzņēmuma stiprās un vājās puses. 8.3. tabulā apkopoti galvenie faktori, kas jāņem vērā, izdarot šādu vērtējumu.

## Organizācijas biznesa vienību vērtēšanas faktori

Nozares pievilcība	Biznesa vienības konkurētspēja
<b>Piegādātāju spēks</b> Piegādātāju vidējais piegādes apjoms Piegādātāju skaits Piegāžu svarīgums Vertikālās integrācijas iespējas	<b>Diferencēšanas līmenis</b> Reklāmas efektivitāte Produkta kvalitāte Organizācijas tēls Patentēti produkti
<b>Patērētāju un pircēju spēks</b> Vairumtirgotāju daudzums Lielāko pirkumu apjoms Pirkumu svarīgums Vertikālās integrācijas iespējas	<b>Izmaksu ekonomija</b> Ekonomija uz apjoma rēķina Ražošanas izmaksas Vadības izmaksas Brāža un labošanas izmaksas Pieredzes efekts Personāla mainība
<b>Jaunienācēju draudi</b> Kapitāla nepieciešamība Tīrgus diferencēšana Ieiešanas barjeras Pircēju lojalitāte	<b>Pircēju vēlmju apmierināšana</b> Ražošanas elastība Jaunu produktu ieviešana Piegādes laiks Organizācijas elastība
<b>Aizstājēju parādīšanās draudi</b> Izplatīšanas sistēmu elastība Tīrgus dažādība Izmaksas pāriešanai uz citu produktu Patērētāju vajadzību nemainība	<b>Finansiālie faktori</b> Maksātspēja Likviditāte Naudas plūsma Rentabilitāte Apgrozījuma pieaugums
<b>Konkurences cīņa</b> Konkurentu skaits Konkurentu lielums Cenu kari Konkurence dažādās jomās Iziešanas barjeras	<b>Personāla resursi</b> Kadru mainība Sagatavotības līmenis Algu līmenis Morāle Uzticēšanās vadībai Arodbiedrības
<b>Ekonomiskie faktori</b> Pieprasījuma izmaiņas Tīrgus pieauguma potenciāls Kapitāla aprites intensitāte	<b>Sabiedrības atzinīgs novērtējums</b> Labas gribas izpausme Uzņēmuma reputācija Uzņēmuma tēls
<b>Finansiālie faktori</b> Vidējā peļņitaspēja Kreditēšanas prakse Piesaistītie līdzekļi	<b>Tehnoloģiskie sasniegumi</b> Jaunievedumi Tehnoloģija salīdzinājumā ar konkurentiem
<b>Sociālpolitiskie apsvērumi</b> Valdības iejaukšanās Sabiedrības atbalsts Ētiskās normas	

Kad ir izvērtēta nozare, kurā darbojas stratēģiskā biznesa vienība, un stratēģiskās biznesa vienības konkurētspēja attiecīgajā nozarē, tad aprēķinātie rādītāji nosaka stratēģiskās biznesa vienības vietu *GE* matricā, kā tas parādīts 8.3. attēlā.

Katra biznesa vienība tiek attēlota apļa veidā ar centru punktā, kura koordinātes nosaka aprēķinātā nozares pievilcība un biznesa vienības konkurētspēja. Apļa diametrs ir proporcionāls katras nozares pārdošanas apjomam, ieēnotā sektora laukums raksturo dotās biznesa vienības tirgus daļu nozarē.

Tādējādi šī matrica ietver informāciju par nozares pievilcību, biznesa vienības konkurētspēju nozarē, nozares pārdošanas apjomu un uzņēmuma tirgus daļu nozarē. Makkinseja matrica ietver daudz pilnīgāku un detalizētāku informāciju salīdzinājumā ar Bostonas matricu un tā ļauj objektīvāk izvērtēt organizācijas biznesa vienību portfeli.

Biznesa vienības, kuras atrodas matricas augšējā kreisajā stūrī, tiek dēvētas par uzvarētājiem (sk. 8.3. attēlu). Tā ir vislabākā stratēģiskā pozīcija, jo šie uzņēmumi atrodas pievilcīgās nozarēs un to pozīcijas ir stipras. Par zaudētājiem tiek dēvētas vienības, kuras atrodas nepievilcīgās nozarēs un kuru konkurētspēja ir vāja. Tās atrodas matricas apakšējā labajā stūrī un tiek uzskatītas par nevēlamām.

Uz galvenās diagonāles atrodas pelnītājas, vidējā biznesa vienības un tās, kuras atbilst *jautājuma zīmes* statusam Bostonas matricā. *Jautājuma zīmes* biznesa vienībām situācija ir labvēlīga, jo tās atrodas pievilcīgās nozarēs, un ja izdodas piesaistīt investīcijas un uzlabot to konkurētspēju, tās var nākotnē kļūt par uzvarētājiem. Taču pastāv arī risks, ka, neskatoties uz visām investīcijām, tās paliks zaudētājos.

Biznesa vienības, kas atbilstoši matricai ir zaudētāji, ir jāpārdod, jālikvidē vai jāizmanto ilgākai peļņas gūšanai, amortizējot tur esošos aktīvus. Uzvarētāju pozīcijas ir jāstiprina un jāaglabā. Pelnītājas nodaļas tāpat kā Bostonas matricas gadījumā *naudas govīs* nes vislielāko peļņu, ko var izmantot citu biznesa vienību attīstībai, investējot uzvarētājos un *jautājuma zīmēs*. Matricas centrā pozicionētās biznesa vienības tiek sauktas par vidēja biznesa vienībām, tās ir pietiekami stabilas, lai kādu laiku būtu rentablas un izturētu ne sevišķi intensīvas konkurences apstākļos.

Salīdzinot *GE* matricu ar Bostonas matricu, var secināt, ka tām ir daudz līdzību. Tas ir tāpēc, ka starp koordināšu asīm pastāv liela saistība. Tirgus pieaugums, kas ir Bostonas matricas vertikālās ass parametrs, ietilpst arī nozares pievilcības faktoru grupā, tā īpatsvars tur ir vislielākais. Tirgus daļa, Bostonas matricas horizontālās ass parametrs, ietilpst uzņēmuma konkurences situāciju raksturojošo faktoru skaitā ar diezgan lielu īpatsvaru.

Taču *GE* matricas veidošanā tiek ņemti vērā arī daudzi citi iekšējie un ārējie faktori, kas padara šo metodi elastīgāku un universālāku. Izvērtējot organizācijas stratēģiskās biznesa vienības, tiek ņemtas vērā dažādu nozaru stiprās un vājās puses, kas tiek savstarpēji salīdzinātas, analizējot organizācijas biznesa vienību portfeli.

Taču, lietojot *GE* matricu biznesa vienību analīzei, jāņem vērā arī šīs metodes vājās puses. Katra biznesa vienība tiek vērtēta no dažādiem aspektiem, un gala rezultāts tiek diezgan precīzi aprēķināts, taču visi vērtējumi pamatojas uz subjektīviem vadītāju vai ekspertu vērtējumiem. Tie var izraisīt lielas sistemātiskas kļūdas.

Otrs šīs metodes trūkums ir tas, ka tā ir statiska un parāda tikai pagātnes un tagadnes ainu, neļaujot prognozēt uzņēmuma nākotnes attīstību. Šeit netiek ņemti vērā produkta, nozares un uzņēmuma dzīves cikli, kas atstāj lielu ietekmi uz stratēģijas izvēli. Piemēram, *GE* matrica nesniedz informāciju par to, kas notiks ar uzvarētāju, ja beigsies nozares izaugsme un sāksies brieduma stadija.

## 8.5. Nozares dzīves cikla matrica

Nozares dzīves cikla matricu ir izstrādājis I. Hofers (*I. Hofer*) [55], un tā ir izveidota, lai varētu labāk novērtēt organizācijas stratēģisko biznesa vienību stāvokli atkarībā no tā, kādā nozarē un kādā nozares attīstības stadijā atrodas katra no stratēģiskajām biznesa vienībām. Nozares dzīves ciklu dažādi autori ir sadalījuši vairākos atšķirīgos etapos. Dzīves cikla matricā nozares attīstības gaita ir iedalīta piecās stadijās. Šīs stadijas jau nedaudz tika aplūkotas trešajā nodaļā.

1. Veidošanās stadija.
2. Augšanas stadija.
3. Konkurences pastiprināšanās stadija.
4. Brieduma stadija.
5. Samazināšanās stadija.

Uz horizontālās ass, tāpat kā Makkinseja matricā, ir atliktas katras biznesa vienības konkurētspējas trīs pakāpes: vāja, vidēja un spēcīga. Uz vertikālās ass ir atlikts nozares attīstības cikls, kurš ir sadalīts piecās stadijās. Nozares attīstības stadijas, sākot no veidošanās un beidzot ar samazināšanās, ir izvietotas virzienā no augšas uz leju, lai varētu vieglāk vizuāli savā starpā salīdzināt Bostonas, *GE* un dzīves cikla matricas. Katras biznesa vienības konkurētspēja attiecīgajā nozarē tiek noteikta pēc tādas pašas metodikas kā Makkinseja matricā.

Nozares dzīves cikla izvērtēšana ir nedaudz komplicētāka, to sarežģī tas, ka pietiekami precīzi var izvērtēt tikai nozares pagājušās stadijas un esošo stadiju, nākotnes perspektīvas var paredzēt tikai aptuveni. Tāpēc jo svarīgāki ir kritēriji, kas ļauj noteikt pāreju no vienas nozares dzīves cikla stadijas uz nākamo.

### Veidošanās stadija

Nozares attīstība parasti sākas ar kāda jauna produkta jeb pakalpojuma izgudrošanu, kas apmierina klientu vajadzības līdz šim nebijušā veidā, vai arī var apmierināt līdz šim neapziņātās un neizkoptās vajadzības. Veidošanās stadija parasti ir saistīta ar lielu riska līmeni, kad jaunais produkts var izrādīties neinteresants klientiem, bet jaunas vajadzības tā arī neizdodas izkopt, jo tās nerod sabiedrības atbalstu. Jaunas nozares parasti attīsta entuziasti (angliski – *pioneering organisations*), kas veic produkta izstrādi, reklamē to tirgū, organizē ražošanu un apmāca klientus, kā izmantot jauno produktu. Tas prasa lielas investīcijas un vadītāju neatlaidību, bet veiksmes gadījumā sola organizācijai lielu peļņu un ātri augošu tirgus daļu. Agrīnās attīstības etaps parasti beidzas, kad tirgus pieprasījums sāk pieaugt un ir samērojams ar pieprasījuma pieaugumu citās nozarēs. Brīdī, kad sākas stabils pieprasījuma pieaugums, sāk samazināties arī tirgus cenas.

### Augšanas stadija

Nozares augšanas stadija iezīmējas ar tirgus pieprasījuma stabilu un ilgtermiņa pieaugumu. Pieauguma indikators parasti ir preces cena. Ja tirgū augošais pieprasījums tiek apmierināts ar pieaugošu piedāvājumu, tad cenas nemainās. Jā cenas tirgū pieaug, tas ir signāls ražotājiem, ka pieprasījums pārsniedz piedāvājumu un viņi var paplašināt ražošanu. Tas ir arī signāls jaunienācējiem, kas rāda, ka attiecīgajā nozarē ir iespējams gūt peļņu. Ražošanas apjoms parasti palielinās diskrēti, gadījumā, ja kāds uzņēmums uzstāda jaunu ražošanas līniju vai nozarē ienāk jauns ražotājs. Šādā gadījumā cenas uz kādu laiku samazinās vai arī stabilizējas. Augošās nozarēs ražotāji parasti iegulda lielus līdzekļus ražošanas jaudu attīstībai, daļēji riskējot ar to, ka šīs jaudas pilnībā netiks izmantotas. Nozares ātrās augšanas etaps parasti beidzas tad, kad tirgus sāk piesātināties un pieprasījuma pieaugums samazinās.

### Konkurences pastiprināšanās stadija

Pieprasījuma samazināšanās tirgū lielākajai daļai ražotāju ir negaidīta, kaut arī šādu pavērsieni katrs no viņiem ir pieļāvis. Ražošanas jaudu attīstībā ir ieguldīti lieli līdzekļi, ir uzceltas un tiek celtas ēkas, ir iegādāti un pasūtīti darbgaldi, kā arī pieņemti darbā un apmācīti strādnieki. Lieku ražošanas jaudu uzturēšana uzņēmumiem ir neizdevīga. Tas palielina izmaksas, palēnina iekārtu un ēku amortizāciju un samazina peļņu. Tāpēc ražotāji, lai izmantotu savas jaudu rezerves un varētu ražot vairāk produkcijas, uzsāk cīņu par tirgus pārdalīšanu. Tā sākas konkurences pastiprināšanās stadija nozarē, ko dažās mācību grāmatās sauc arī par vājāko konkurentu *nokratišanas* (*shakeout*) etapu. Konkurence saasinās un izpaužas tā saucamajos cenu karos. Lai piesaistītu sev vairāk klientu, uzņēmumi samazina produkcijas cenu. Konkurenti, kas nevēlas zaudēt savu tirgus daļu, arī ir spiesti samazināt cenas. Tas var turpināties ilgāku laiku, radot visiem ražotājiem ievērojamus zaudējumus. Šādā situācijā no tirgus parasti aiziet tie ražotāji, kam ir mazāka tirgus daļa un lielākas produkcijas izmaksas, jo parasti tie ir saistīti faktori. Uzņēmumi, kas realizē zemu izmaksu stratēģiju, var izturēt ilgākus cenu karus. Šajā etapā tirgū paliek un nostiprinās lielākie un spēcīgākie konkurenti, bieži vien izveidojot monopolus vai oligopolus.

### Brieduma stadija

Nozares brieduma stadijā tirgus ir piepildīts un pieprasījums nepalielinās. Konkurence notiek starp lielākajiem ražotājiem, kuri dominē nozarē, kaut gan tajā var būt arī liels skaits mazu un vidēju uzņēmumu. Patērētāju prasības var samazināt cenas. Lai izturētu konkurenci, uzņēmumi samazina ražošanas, apkalpošanas un piegādes izmaksas, kā arī reklāmas izdevumus. Šajā stadijā cenu kari parasti nenotiek, jo vājākie konkurenti jau ir atsijāti, bet tirgū palikušie oligopoli no tiem tikai ciestu zaudējumus. Nelielas cenu svārstības parasti iezīmē periodiskas pieprasījuma izmaiņas un tirgus kopējo situāciju nemaina.

### Samazināšanās stadija

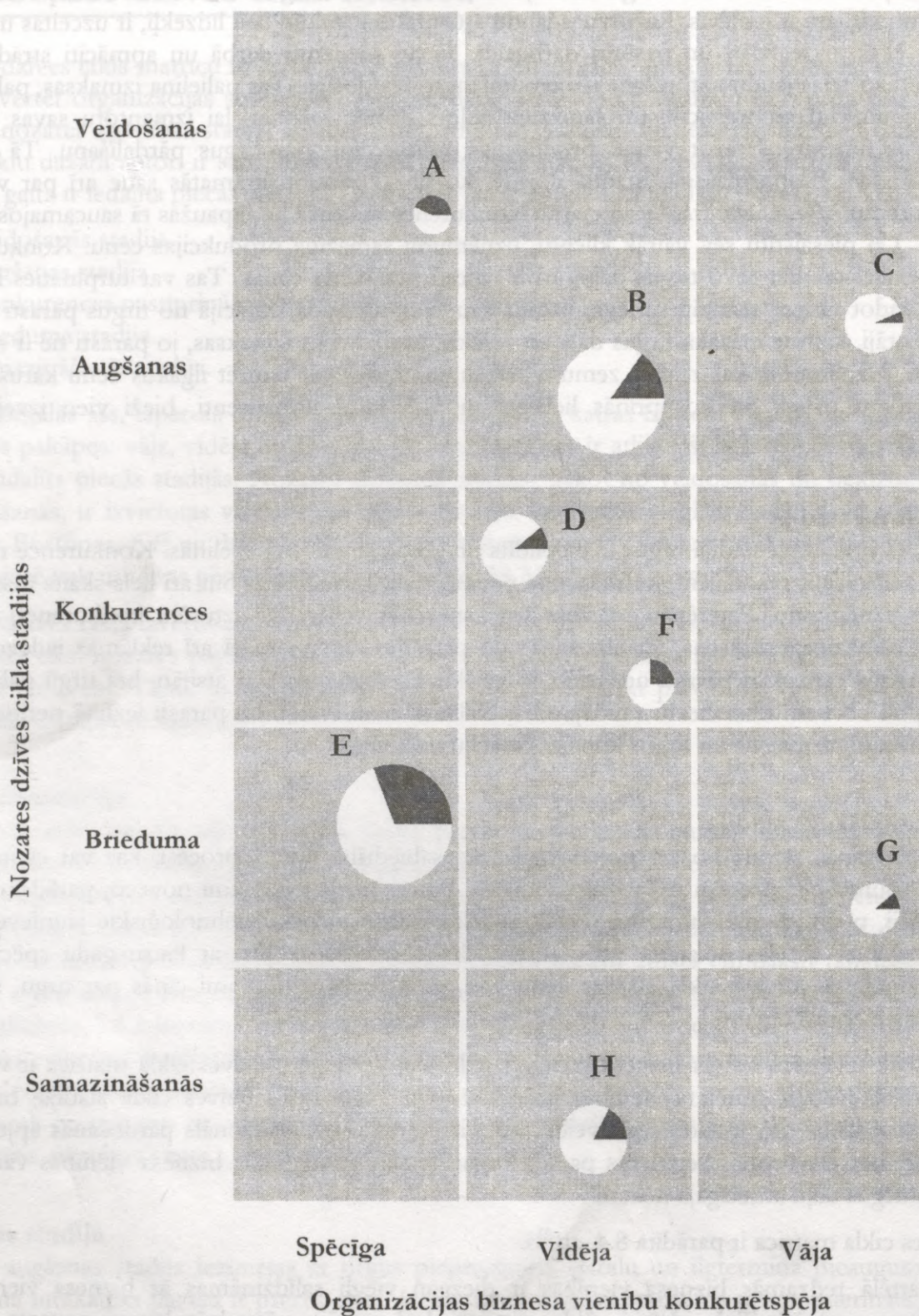
Samazināšanās stadijā nozare nonāk tāpēc, ka sabiedrībā notiek procesi, kas var samazināt pieprasījumu pēc precēm vai pakalpojumiem. Preces un pakalpojumi noveco, parādās preču aizstājēji, pieprasījumu samazina sociāli un ekonomiski procesi, tehnoloģiskie jaunievedumi var iznīcināt veselās nozares. Arī starptautiskā konkurence kļūst ar katru gadu spēcīgāka. Samazināšanās stadijā atkal atsākas cenu kari, jo nozares uzņēmumi cīnās par tirgu, samazinoties pieprasījumam.

Lai labāk izvērtētu katras biznesa vienības nākotnes stratēģiju, dzīves cikla matrica ir vispiemērotākā. Kad ir noteikta vienības konkurētspēja un nozares dzīves cikla stadija, biznesa vienība matricā tiek attēlota apļa veidā, kura laukums ir proporcionāls pārdošanas apjomam nozarē, bet iesvītrotais segments parāda organizācijas stratēģiskās biznesa vienības vai produkta tirgus daļu attiecīgajā nozarē.

Dzīves cikla matrica ir parādīta 8.4. attēlā.

Šajā attēlā redzamās biznesa vienības ir diezgan viegli salīdzināmas ar biznesa vienībām Bostonas matricā. Taču dzīves cikla matrica dod iespēju pārredzēt katras nozares, kurā darbojas biznesa vienības, dzīves ciklu un tas dod papildu informāciju stratēģijas izstrādāšanai.

Biznesa vienība A atbilst Bostonas matricas *zvaigzņei*, jo tā atrodas nozares attīstības sākuma stadijā, tai ir lielas izaugsmes rezerves un to vajadzētu finansiāli atbalsēt. Taču, nezinot nozares turpmākās attīstības gaitu, pastāv arī risks, ka tās pastāvēšana var izrādīties īslaicīga un tā nepiesaistīs patērētājus. Tā kā šis uzņēmums ir viens no spēcīgākajiem konkurentiem nozarē, tā investīcijas tirgus apgūšanā un klientu ieinteresēšanā var izrādīties liktenīgas visai nozarei.



8.4. attēls. Nozāres dzīves cikla matrica

Biznesa vienība B atbilst Bostonas matricas *jautājuma zīmei*, jo tā ir jau ieguvusi nelielu tirgus daļu un tai ir vidēja konkurētspēja nozarē. Investīcijas šajā uzņēmumā ir mazāk riskantas, jo tās nākotnē var atmaksāties. Stratēģiskās biznesa vienības konkurētspējas uzlabošana nozāres augšanas stadijā nodrošinās tai lielāku peļņu, kad nozare nonāks brieduma stadijā.

Biznesa vienība C turpretī ir potenciāls zaudētājs, jo nozares augšanas stadijā tam ir vāja konkurētspēja. Lai šis uzņēmums kļūtu par vienu no nozares līderiem, ir vajadzīgas lielas investīcijas un nav pārliecības, ka tās nākotnē atmaksāsies.

Biznesa vienības D un F atrodas nozares konkurences stadijā, kad, pateicoties tirgus piesātinājumam, pieprasījuma pieaugums ir samazinājies un uzņēmumi cīnās par tirgus pārdali, lai izmantotu savas ražošanas jaudas. Var paredzēt, ka biznesa vienībai D, pateicoties tās stiprākai konkurētspējai, izdosies izdzīvot, taču biznesa vienība F var kļūt par potenciālo zaudētāju. Lai noturētos tirgū, abām šīm biznesa vienībām būs vajadzīgs finansiālais atbalsts reklāmai un patērētāju piesaistīšanai. Iespējams, ka būs jāizcīna cenu karš ar stiprākajiem konkurentiem.

Biznesa vienība E atbilst *naudas govs* statusam pēc Bostonas matricas iedalījuma. Spēcīga konkurētspēja un atrašanās nozares brieduma stadijā tai nodrošina stabilu naudas plūsmu, ko var sekmīgi izmantot citu biznesa vienību atbalstam.

Biznesa vienības G un H atbilst *suņa* statusam un kādu laiku tās var turpināt gūt peļņu vai arī organizācijai no tām ir jāatbrīvojas.

#### 8.4. tabula

#### Biznesa vienību stratēģijas nozares dzīves ciklā

Dzīves cikla stadijas	Stratēģiskās biznesa vienības konkurences pozīcija		
	Stipra	Vidēja	Vāja
<b>Veidošanās</b>	Ražošanas uzsākšana Ātra augšana Tirgus veidošana	Ražošanas uzsākšana Ātra augšana Diferencēšanās Fokusešanās	Ražošanas uzsākšana Nišas izveidošana Konkurentu panākšana
<b>Augšanas</b>	Ātra augšana Zemu izmaksu stratēģija Tirgus barjeru veidošana	Augšana ar nozari Diferencēšanās Fokusešanās	Nišas noturēšana Ražas ievākšana Aiziešana no nozares
<b>Konkurences pastiprināšanās</b>	Zemu izmaksu stratēģija Tirgus iekarošana Tirgus barjeru aizstāvēšana	Tirgus nosargāšana Nišas atrašana Nišas noturēšana Ražas ievākšana	Ražas ievākšana Nišas noturēšana Aiziešana no nozares
<b>Brieduma</b>	Ražošanas optimizācija Zemu izmaksu pozīcija Atjaunošanās	Diferencēšanās Fokusešanās Nišas noturēšana	Ražas ievākšana Nišas noturēšana Aiziešana no nozares Samazināšanās
<b>Samazināšanās</b>	Pozīciju aizsargāšana Fokusešanās Nišas atrašana	Nišas noturēšana Samazināšanās Aiziešana no nozares	Atbrīvošanās Aiziešana no nozares

Ieteicamo stratēģiju varianti doti 8.4. tabulā.

Katrā no 15 matricas sektoriem var rekomendēt piemērotākās stratēģijas, kuras gan negarantē vislabāko iznākumu, jo bez faktoriem, kas ir ņemti vērā, izmantojot šo matricu, reālā dzīvē ir arī vēl daudz citu individuālu faktoru, kas būtiski ietekmē uzņēmuma darbību.

## 8.6. Kopsavilkums

Organizācijas vadītāji vairāku stratēģisko biznesa vienību vienlaicīgas un sekmīgas darbības nodrošināšanai var izmantot dažādas organizācijas biznesa vienību portfeļa izvērtēšanas un plānošanas metodes.

1. *SWOT* matrica dod organizācijas vadītājiem iespēju novērtēt stratēģisko biznesa vienību stiprās un vājās puses, ņemot vērā nozares, kurā tās darbojas, iespējas un draudus. Izmantojot šo metodi, var noteikt, kāda korporatīvā līmeņa stratēģija ir piemērota katrai stratēģiskajai biznesa vienībai.
2. Bostonas matrica un Makkinseja matrica palīdz organizācijas vadītājiem novērtēt katras stratēģiskās biznesa vienības darbību, nospraust to stratēģiskos mērķus un sadalīt tām nepieciešamos resursus.
3. Nozares dzīves cikla matrica dod iespēju labāk novērtēt organizācijas stratēģisko biznesa vienību stāvokli atkarībā no tā, kādā nozares attīstības stadijā atrodas katra no stratēģiskajām biznesa vienībām. Stratēģisko biznesa vienību nākotnes stratēģiju izstrādāšanai no šajā nodaļā minētajām matricām dzīves cikla matrica ir vispiemērotākā.
4. Izmantojot matricas organizācijas biznesa vienību portfeļa izvērtēšanai un plānošanai, organizācijas vadītājiem ir jāņem vērā tas, ka ne vienmēr ir viegli noteikt produkta un tirgus segmentus, ne vienmēr ir skaidrs, kas nosaka nozares pievilcību un kādā attīstības stadijā ir nozare.
5. Organizācijas korporatīvā līmeņa vadītājiem ir jāizšķiras par to, cik dziļi tie iesaistās stratēģisko un operatīvo lēmumu pieņemšanā biznesa līmenī. Organizācijās, kuras izmanto saistīto diversifikāciju, lēmumu pieņemšana ir samērā centralizēta, turpretī holdinga kompānijās šis process ir vairāk decentralizēts.

## 8.7. Pārbaudes jautājumi

1. Kāds ir organizācijas biznesa vienību portfeļa izvērtēšanas un plānošanas mērķis?
2. Kā organizācijas vadītāji var izmantot *SWOT* matricu, nosakot stratēģisko biznesa vienību darbības mērķus?
3. Kādas ir nozaresdzīves cikla matricas priekšrocības?
4. Kādas ir līdzības un atšķirības starp Makkinseja un Bostonas matricām?

# 9. nodaļa

## Stratēģiju novērtēšana un izvēles nosacījumi



**Jānis Bergs** – SIA “Fortech” valdes priekšsēdētājs.

J. Bergs dzimis 1970. gadā. 1994. gadā absolvējis RTU Radiotehnikas fakultāti. 1999. gadā beidzis RBI un ieguvis *MBA* grādu. No 1994. gada ir “Fortech” izpilddirektors un no 2000. gada “Fortech” valdes priekšsēdētājs.

Uzņēmums “Fortech” ir dibināts 1991. gadā. Tā galvenie darbības virzieni ir personālo datoru tirdzniecība, programmu izstrāde, programmatūras adaptācija latviešu un krievu valodā, grāmatvedības programmu veidošana. “Fortech” ir viena no vadošajām informācijas tehnoloģiju kompānijām Baltijas reģionā. Uzņēmuma darbība aptver visas galvenās IT industrijas nozares, tomēr galvenais “Fortech” darbības virziens ir kompleksu informatizācijas projektu izstrāde un ieviešana jeb informācijas tehnoloģiju sistēmu integrācija.

### Kādi ir “Fortech” būtiskākie stratēģiskie sasniegumi?

Attīstoties un augot līdz ar pārmaiņām informācijas tehnoloģiju jomā, sākotnējā biznesa joma – datortehnikas tirdzniecība un programmu izstrāde – ir papildinājusies ar citiem progresīviem IT servisa virzieniem. Šobrīd “Fortech” ir viena no nedaudzajām kompānijām Latvijā, kas nodrošina pilnīgu risinājumu klienta uzņēmuma informatizācijas vajadzībām.

Pārdomāta ilgtermiņa stratēģija, veiksmīga partneru izvēle, augsti kvalificēti speciālisti visos līmeņos un klienta vajadzību izpratne ir galvenie faktori, kas nodrošinājuši kompānijas strauju augšanu un attīstību. Astoņos uzņēmuma pastāvēšanas gados tā darbinieku skaits pieaudzis no 6 līdz 239.

1994. gadā tiek noslēgts izplatīšanas līgums ar vienu no pasaules vadošajiem datoru ražotājiem “DELL”, un līdz pat šim brīdim “Fortech” ir vienīgais “DELL” izplatītājs Latvijā. 1995. gadā tiek noslēgts autorizētā izplatītāja līgums ar “Lucent Technologies” (AT&T) – pasaules līderi telekomunikāciju jomā. 1996. gadā “Fortech” kļūst par SAP – pasaules vadošā biznesa vadības sistēmu izstrādātāja – SAP R/3 ieviešanas partneri.

“Fortech” finansu gadus stabili noslēdz ar peļņu, apgrozījumam vidēji pieaugot par 50 – 60 % gadā. Arī 1999. gadu pretēji prognozētajam vispārīgajam kritumam Latvijas tautsaimniecībā un informācijas tehnoloģiju nozarē, “Fortech” ir pabeidzis ar peļņu, apgrozījumam pieaugot par 15% un sasniedzot 11,57 miljonus latu. Turklāt decembra ieņēmumi – 1,743 miljoni latu – pārspējuši visus iepriekšējos rekordus firmas vēsturē.

“Fortech” vadība prognozē strauju uzņēmuma augšanu arī turpmāk, palielinot apgrozījumu līdz 15 milj. latu 2000. gadā. Stratēģiski svarīgākais “Fortech” darbības virziens būs integrētu un kompleksu IT projektu realizācija Baltijas tirgus ietvaros. Domājams, ka iegūtā pieredze un kvalifikācija tuvākajā nākotnē ļaus konkurēt ar lielajiem Skandināvijas sistēmu integratoriem un veiksmīgi startēt arī šajā tirgū.

Lai varētu konkurēt strauji mainīgajā biznesa vidē, 1999. gadā ir notikušas ievērojamas pārmaiņas pašas kompānijas un vadības struktūrā. Šo pārmaiņu mērķis bija nodrošināt labāku uzņēmuma biznesa procesu kontroli un efektīvāku resursu izmantošanu, kas arī tika panākts. Pagājušā gada laikā “Fortech” ir panācis atbilstību ISO 9000 saimes kvalitātes kontroles procesu standartiem.

1999. gads bija veiksmīgs dažādu lielu projektu izstrādē. “Fortech” speciālisti sagatavoja un ieviesa vienotas Latvijas iecelšanas vīzu reģistrācijas sistēmu Ārlietu ministrijas vajadzībām. Ir sāks darbs pie Centrālās statistikas pārvaldes projekta integrētai statistisko datu apstrādes un vadības sistēmas izveidei, kas būs lielākais un modernākais šāda veida projekts Baltijā. Pabeigta biznesa vadības sistēmas SAP R/3 ieviešana Lietuvas lielākajā elektrotehnikas ražošanas uzņēmumā “Ekranas”, turpinās konsultatīvais darbs pie SAP R/3 projektiem “Rīgas Siltumā” un “Ventpils Naftā”.

2000. gada 27. janvārī “Fortech” apvienojās ar Igaunijas IT holdinga kompāniju “MicroLink”, radot lielāko informācijas tehnoloģiju grupu Baltijas reģionā ar vairāk nekā 900 darbiniekiem un kopējo apgrozījumu virs 70 miljoniem ASV dolāru.

## Ievads savilkums

Iepriekšējās nodaļās tika aplūkotas dažādas organizāciju stratēģiskās alternatīvas, kā arī dažādu vadības līmeņu stratēģijas: funkcionālā, biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģijas, kā arī jautājumu loks, kas ir saistīts ar šo līmeņu stratēģiskajām alternatīvām.

Šīs nodaļas mērķis ir aplūkot analīzes metodes, kā novērtēt šīs alternatīvas katrā vadības līmenī un kādi ir izvēles kritēriji, pēc kuriem tiek vērtētas stratēģiskās alternatīvas. Kā galvenie novērtēšanas kritēriji ir minēti piemērotība, ticamība un pieņemamība. Lai stratēģiju varētu uzskatīt par atbilstošu organizācijai, organizācijas stratēģisko alternatīvu analīzes ceļā ir jāiegūst pozitīvs vērtējums visiem trim kritērijiem.

Aplūkojot visas stratēģiskās alternatīvas, kādas ir uzņēmuma rīcībā, ir jāatrod līdzsvars starp ļoti darbietilpīgu metodi, kad tiek analizēta katra alternatīva un vienkāršota metode, kad tiek analizēts virziens, kurš šķiet pieņemamāks. Līdzsvaru šo metožu lietošanā var atrast, sadalot novērtēšanas procesu divos etapos.

1. Izmantojot piemērotību kā kritēriju, tiek izvēlētas stratēģiskās alternatīvas, kuras tiks rūpīgāk izvērtētas.
2. Izvēlētajās stratēģiskās alternatīvas tiek detalizēti izvērtētas, lietojot ticamības un pieņemamības kritērijus.

### 9.1. Stratēģiju piemērotības novērtēšana

Viens no stratēģiskās analīzes galvenajiem mērķiem ir gūt skaidru priekšstatu par organizāciju un vidi, kurā tā darbojas. Lai to iegūtu, var izmantot vienkāršu situācijas novērtējumu, kurš ietver galveno iespēju un draudu, stipro un vājo pušu uzskaitījumu, kas organizācijai jāņem vērā.

Piemērotība ir kritērijs, lai noteiktu, cik lielā mērā piedāvātā stratēģija iederas situācijā, kuru ir raksturojusi organizācijas iekšējās un ārējās vides stratēģiskā analīze. Tā parāda, kā noturēt un uzlabot organizācijas konkurētspējīgo pozīciju [59].

Kāds ir loģiskais pamatojums tam, ka šī stratēģiskā alternatīva uzlabo organizācijas konkurējošo priekšrocību (par pamatu ņemot uzņēmuma esošās stratēģiskās situācijas analīzi un vērtējot stratēģiskās iespējas nākotnē)?

Lai atbildētu uz šo jautājumu un izvērtētu stratēģisko alternatīvu piemērotību organizācijai, alternatīvas ir jāanalizē, izmantojot šādas metodes:

- organizācijas biznesa vienību portfeļa analīze. Tiek noteikts, kā jaunā stratēģija varētu uzlabot organizācijas darbību līdzsvaru;
- dzīves cikla analīze. Tiek novērtēts, vai stratēģija ir atbilstoša tai dzīves cikla stadijai, kurā atrodas produkts, un organizācijas konkurētspējai tajos tirgos, kuros tā darbojas;
- vērtību sistēmas analīze. Tiek noskaidrots, kā stratēģiskā alternatīva var uzlabot organizācijas vērtības sistēmas darbību kopumā.

#### 9.1.1. Stratēģiju atlase

Katra no stratēģiskajām alternatīvām ir jānovērtē no piemērotības viedokļa, jo katra alternatīva piedāvā savādāku uzņēmuma turpmāko attīstību. Lai novērtētu, cik piemērota ir stratēģiskā alternatīva, ir jāizvērtē visas darbības, kas nepieciešamas attiecīgās alternatīvas

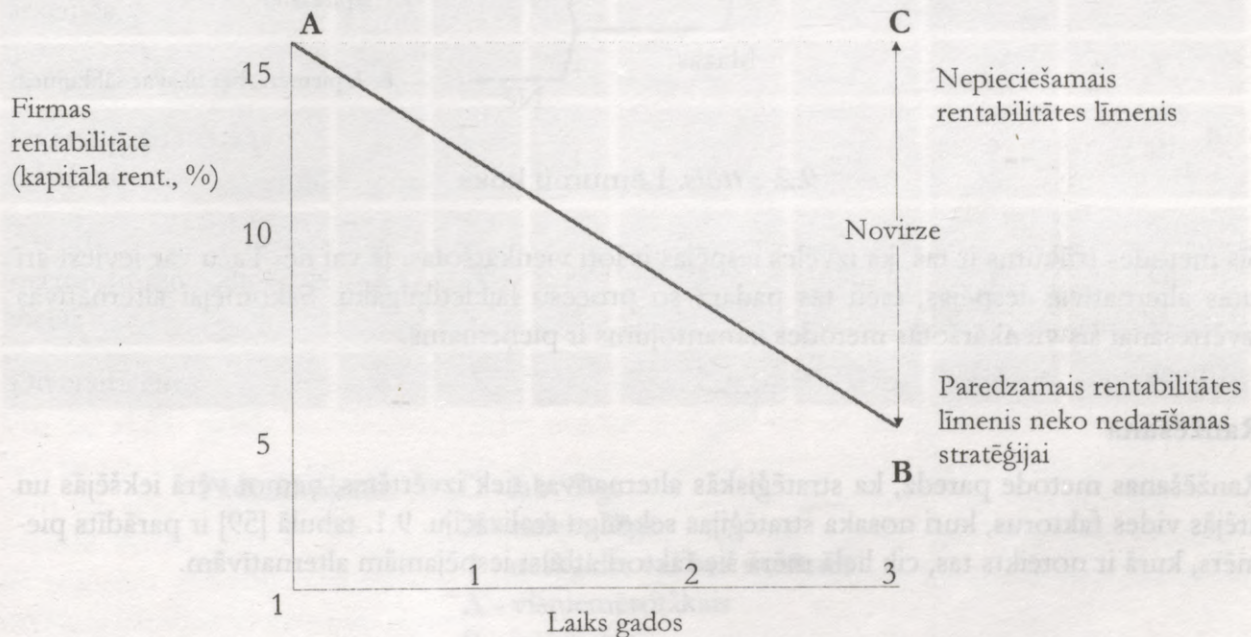
realizācijai. Ir skaidrs, ka šāda analīze prasa daudz laika un tādēļ, lai samazinātu analizējamo alternatīvu skaitu un ietaupītu laiku, var izmantot trīs metodes alternatīvu sākotnējai novērtēšanai: salīdzināšana, lēmumu koks, ranžēšana.

### Salīdzināšana

Viena no stratēģisko iespēju novērtēšanas metodēm ir organizācijas attiecīgo rādītāju salīdzināšana ar rādītājiem nozares ietvaros. Taču rādītāju salīdzināšana neparāda, kādas izmaiņas ir jāveic uzņēmumā, lai uzlabotu tā darbību. Tādēļ ir lietderīgi izvērtēt neko nedarišanas stratēģiju, lai noteiktu, cik lielā mērā organizācijai ir nepieciešamība mainīties.

Neko nedarišanas stratēģija parāda, kādus rezultātus organizācija sasniegs, neko nemainot savā pašreizējā stratēģijā un neņemot vērā ārējos vides faktorus un organizācijas iekšējos resursus [59]. Jāpiebilst, ka šī alternatīva ir kā atskaites bāze, lai novērtētu organizācijas nepieciešamību mainīt tās stratēģiju. Vienkāršākais veids, kā izmantot šo salīdzinājumu, ir aplūkot neko nedarišanas stratēģiju kā papildu alternatīvu.

Veicot salīdzināšanu, tiek izmantotas atšķirības, kuras norāda, cik lielā mērā esošās stratēģijas rezultāti nākotnē atšķirsies no izvirzītajiem mērķiem. Piemērs šādai analīzei ir redzams 9.1. attēlā [59], kurš raksturo uzņēmumu, kas darbojas vienā tīrū ar vienu produktu.

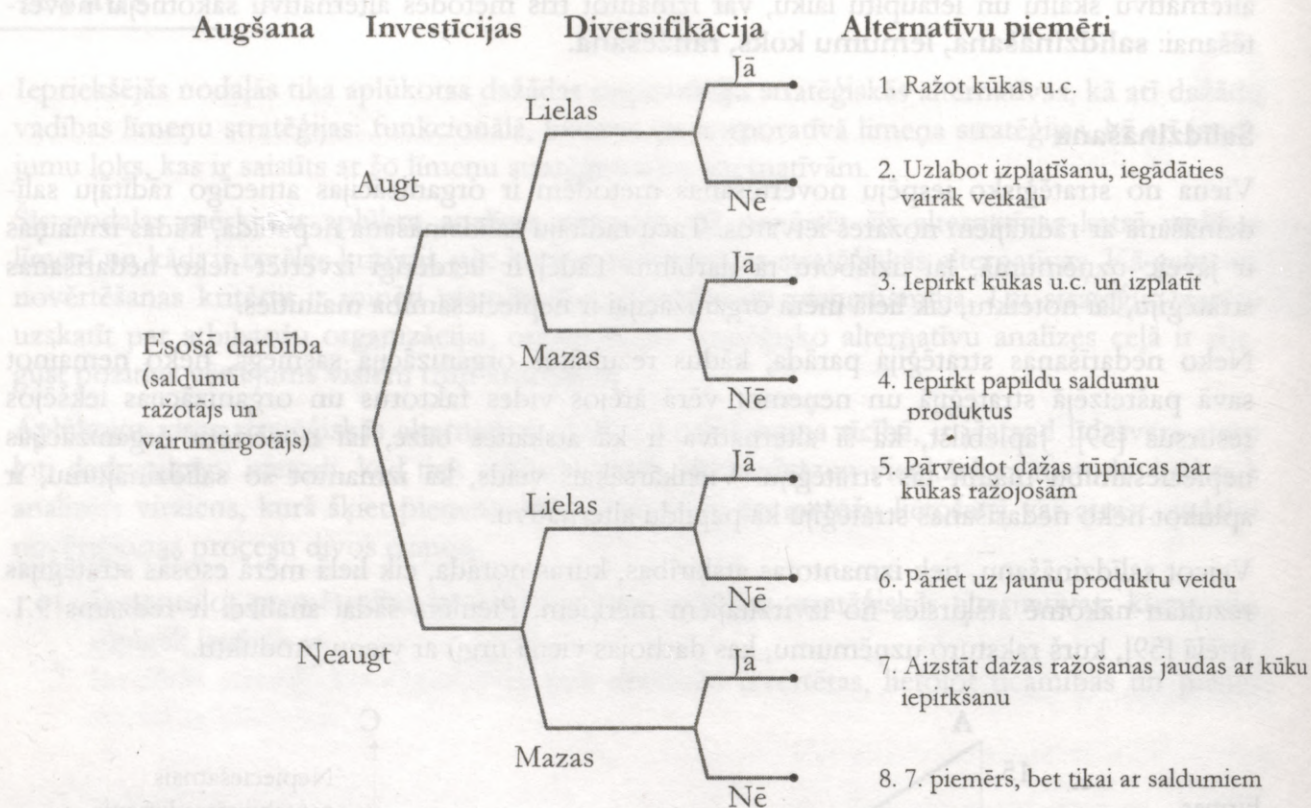


9.1. attēls. Rentabilitātes salīdzināšana

Šeit ir parādīts ļoti vienkāršots gadījums, taču parasti šī analīze ir daudz sarežģītāka un aizņem daudz laika. Attēlā parādītais kritērijs var būt ne tikai rentabilitāte, bet arī apgrozījums, ražīgums u.c. kā kvantitatīvi, tā kvalitatīvi (kaut gan tie ir subjektīvāki) faktori.

### Lēmumu koks

Parasti lēmumu koka principus izmanto operatīvajā vadībā, taču stratēģiskajā vadībā tie palīdz noteikt iespējamās attīstības virzienus. Lēmumu koka metode ir vienlaicīgas alternatīvu noteikšanas un novērtēšanas metode. Metodes būtība ir kritēriju, kas ietekmēs nākotnes attīstību, noteikšana. Šādi kritēriji ir pieaugums, investīcijas vai diversifikācija. Izmantojot noteiktos kritērijus, tiek iegūtas iespējamās alternatīvas. Lēmumu koka piemērs ir parādīts 9.2. attēlā [31].



9.2. attēls. Lēmumu koks

Šīs metodes trūkums ir tas, ka izvēles iespējas ir ļoti vienkāršotas: jā vai nē. Taču var ieviest arī citas alternatīvas iespējas, taču tas padara šo procesu laikietilpīgāku. Sākotnējai alternatīvas izvērtēšanai šīs vienkāršotās metodes izmantojums ir pieņemams.

### Ranžēšana

Ranžēšanas metode paredz, ka stratēģiskās alternatīvas tiek izvērtētas, ņemot vērā iekšējās un ārējās vides faktorus, kuri nosaka stratēģijas sekmīgu realizāciju. 9.1. tabulā [59] ir parādīts piemērs, kurā ir noteikts tas, cik lielā mērā šie faktori atbilst iespējamām alternatīvām.

## Faktoru atbilstība stratēģiskajām alternatīvām

Stratēģiskās alternatīvas	Galvenie stratēģiskie faktori						Ranžējums
	Gimenes uzņēmums	Investīciju fondi	Lēts imports	Mārketinga un dizaina prasmju trūkums	Zema automatizācijas pakāpe	Patērētāju vēlnes (dizains)	
Neko nedarīt	<input type="checkbox"/>	?	X	?	X	X	C
Nostiprināties esošajos segmentos (investīcijas/automatizācija)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	?	B
Izvērst pārdošanu ārzemēs	X	X	X	X	X	?	C
Ieiet <i>augstākā</i> tirgū	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	?	<input type="checkbox"/>	A
Izvērst pašu markas ražošanu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	X	?	B
Atvērt mazumtirdzniecības vietas	X	X	?	X	?	?	C
Diversificēties	X	X	?	?	?	<input type="checkbox"/>	C

Paskaidrojumi:  - labvēlīgs  
 X - nelabvēlīgs  
 ? - neskaidrs vai bez nozīmes  
 A - vispiemērotākais  
 B - iespējams  
 C - nepiemērots

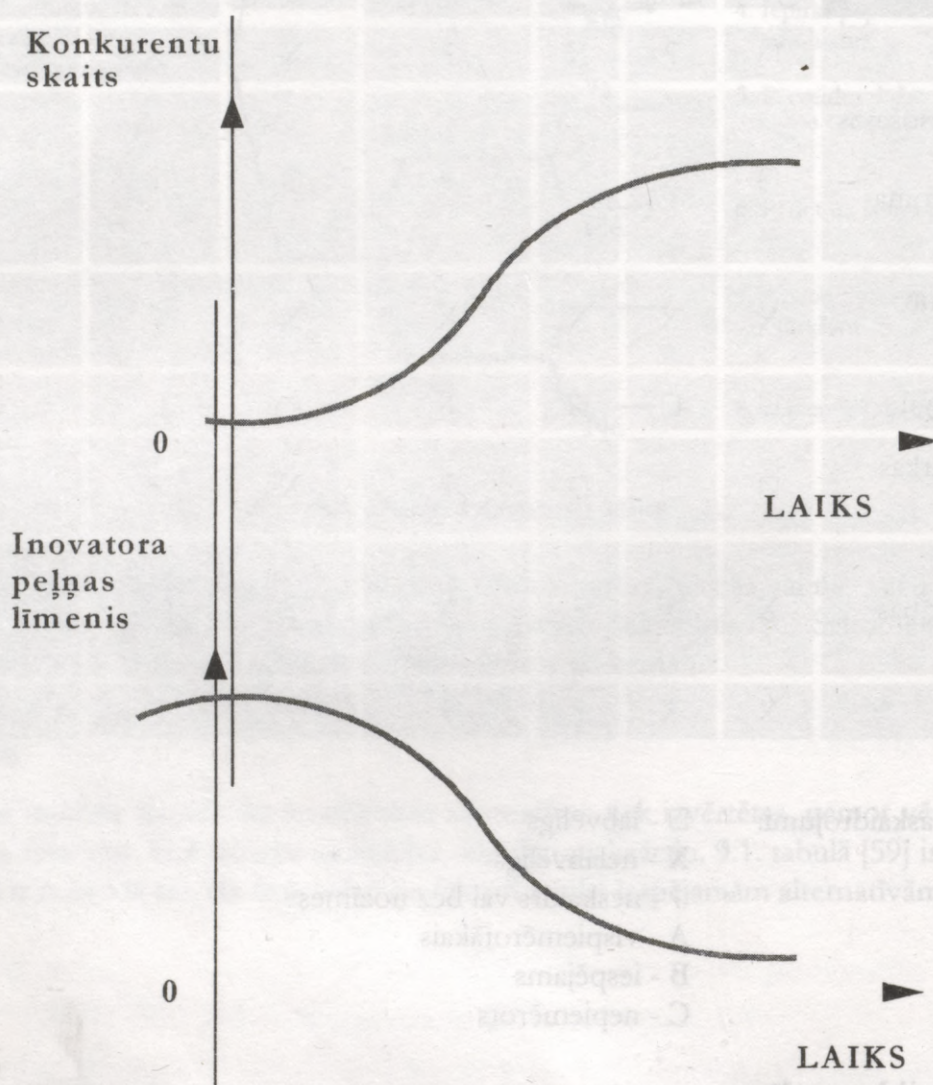
## 9.1.2. Dzīves cikla analīze

Dzīves cikla analīze jeb preces/tirgus attīstības analīze ir savdabīgs biznesa vienību portfeļa analīzes metodes atvasinājums. Tirgus attīstības jeb nozares dzīves cikla attiecīgā stadija ir priekšnosacījums produktu stratēģijas izvēlei.

## Stratēģija veidošanās un augošās nozarēs

Nozares veidošanās stadijā parasti rodas jaunievedumu iespaidā, kurus rada vadošie uzņēmumi. Piemēram, *Apple* radīja personālo datoru tirgu, *Xerox* radīja kopētāju tirgu un *McDonald's* – ātrās apkalpošanas restorānu tirgu. Daudzos gadījumos vadošie uzņēmumi sākumposmā var gūt neiedomājamu peļņu no to jaunievedumiem, tāpēc ka bieži tie ir vienīgie attiecīgajā nozarē.

Milzīgā peļņa tirgum piesaista potenciālos imitētājus, jo parasti visātrākā ieiešana ir tieši augošā nozarē. Jaunienācēji var radīt situāciju, kad inovators zaudē savu noteicošo konkurētspējīgo pozīciju. 9.3. attēlā [54] parādīts, kā peļņas līmenis, ko gūst inovators nozares veidošanās stadijā, var samazināties, ja nozares augšanas stadijā tirgū parādās arvien vairāk imitētāju. Piemēram, *Apple* monopolstāvoklis samazinājās līdz ar citu personālo datoru ražotāju ienākšanu tirgū 80. gadu sākumā un vidū. Līdzīgu situāciju piedzīvoja *Xerox*, jo, tiklīdz firmas patenti termiņš beidzās, *Xerox* nācās konkurēt ar daudziem imitētājiem un daži no tiem, tādi kā *Canon* un *Ricoh*, izrādījās ļoti veiksmīgi kopētāju tirgū. Neskatoties uz to, ka tirgus daļa samazinājās, tādas firmas kā *Apple*, *Xerox* un *McDonald's* joprojām ir vieni no galvenajiem konkurentiem savās nozarēs.



### 9.3. attēls. Inovatoru peļņas atkarība no konkurentu skaita

Taču ir gadījumi, kad inovatori nav noturējuši savas pozīcijas. Piemēram, kabatas kalkulatorus ieviesa kompānija *Bowman*, taču ilgtermiņa labumu no šī jaunieveduma guva *Texas Instruments*. Tādēļ uzņēmumam ir būtisks jautājums: kā izmantot produkta jaunievedumu un veidot ilglaicīgu konkurētspējīgu priekšrocību?

Pastāv trīs galvenās stratēģijas, kuras uzņēmums var izmantot veidošanās un augošā nozarē [54].

1. Produktu attīstīt, ražot un veidot mārketingu organizācijas iekšienē.
2. Veidot kopuzņēmumus vai stratēģiskās alianses ar citām organizācijām, tādējādi sadalot attīstības, ražošanas un mārketinga funkcijas.

3. Atļaut izmantot jaunievedumu patentu citiem, kuri uzņemsies atbildību un risku ražot un pārdot jaunievedumu.

Katrs uzņēmums izvēlēsies savu jeb optimālo stratēģiju, taču šī izvēle ir atkarīga no četriem būtiskiem faktoriem [54].

1. Vai uzņēmumam, kurš ievieš jaunievedumus, ir papildu aktīvi, lai, izmantojot jaunievedumu, iegūtu konkurētspējīgu priekšrocību?
2. Cik augsta ir imitēšanas barjera jeb, citiem vārdiem, cik grūti imitētājiem ir atdarināt uzņēmuma jaunievedumu?
3. Vai ir spējīgi konkurenti, kuri var īsā laikā imitēt jaunievedumu?
4. Kāds ir jaunieveduma ieviešanas komerciālais risks? (Risks tiek aplūkots sadaļā 9.6.1.)

### Papildu aktīvi

Papildu aktīvi ir aktīvi, kas nepieciešami, lai veiksmīgi izmantotu jaunievedumu un gūtu konkurētspējīgu priekšrocību [110]. Vissvarīgākais papildu aktīvs ir konkurētspējīgas ražošanas iekārtas, kuras var nodrošināt strauju ražošanas apjomu pieaugumu un nodrošina iespēju izmantot jaunievedumu, vienlaikus saglabājot augstu produkta kvalitāti. Tādas iekārtas ļauj inovatoram strauji virzīties pa pieredzes līkni uz leju, neraizējoties par ražošanas jaudu trūkumu un/vai produkta kvalitātes problēmām.

Nespēja apmierināt pieprasījumu pēc jaunieveduma tā kvalitātes vai ražošanas jaudu trūkuma dēļ rada iespēju jaunieveduma imitētājiem ienākt tirgū un apmierināt pieprasījumu.

Citi papildu aktīvi ir šādi:

- *know-how*,
- pārdošanas process,
- attiecīga pārdošanas komanda,
- pieceļa izplatīšanas kanāliem,
- servisa un atbalsta tīkls, kas nodrošina jaunieveduma apkalpošanu.

Visi šie aktīvi palīdz inovatoram veidot markas uzticību un arī daudz ātrāk iespiesties tirgū. Bez tam ražošanas apjomu palielināšanās ietekmē notiek straujāka kustība uz leju pa pieredzes līkni un attiecīgi samazinās vienas vienības ražošanas izmaksas [19]. Visu vai arī tikai dažu papildu aktīvu radīšana ir dārgs process. Tādēļ jauniem, maziem un radošiem uzņēmumiem, lai realizētu attīstību, ražošanu un pārdošanu uzņēmuma iekšienē, parasti ir nepieciešamas milzīgas kapitāla investīcijas.

Bieži vien iemesls, kāpēc inovatori zaudē savas inovatora līderpozīcijas, ir uzņēmuma gausums jaunieveduma ieviešanas stadijā. Šai situācijā ieguvēji parasti ir lielie uzņēmumi, kuri mēģina nostiprināties jaunos tirgos un kuri nosaka jaunievedumu tirgus potenciālu, un kuriem ir resursi, lai pārņemtu jauno ideju un radītu imitējošu produktu. Piemēram, ASV firma 3M spēj ātri finansēt jaunās iespējas, kuras rodas, ja citi uzņēmumi izveido jaunu produktu tirgu.

### Jaunievedumu barjeras

Gandrīz katru jaunievedumu ir iespējams nokopēt. Tādēļ jo augstākas būs imitācijas barjeras, jo ilgāks laiks konkurentiem būs vajadzīgs, lai imitētu jaunievedumu [54]. Kā jau tika pieminēts 4. nodaļā, imitēšanas barjeras ir faktors, kas attur konkurentus no organizācijas pamatdarbību imitēšanas. Imitācijas barjeras inovatoram dod laiku, lai nostiprinātu konkurētspējīgo priekšrocību un veidotu ilglaicīgākas ienākšanas barjeras jaunradītajā tirgū. Tas nozīmē: jo lielākas ir imitācijas barjeras, jo inovatoram ir vairāk laika, lai nostiprinātu savas pozīcijas jaunradītajā tirgū.

Piemēram, visvairāk izmantotā imitācijas barjera ir patents. Taču, reģistrējot patentu, tiek publicēts patenta apraksts, tiek minēta detalizēta tehniskā informācija par jaunievedumu, kuru nedrīkst atdarināt patenta darbības laikā. Tas nozīmē, ka tiek noņemts jaunieveduma slepenības aizsargs. Tehniski vienkāršiem jaunievedumiem patents dod vāju aizsardzību un vienīgā alternatīva ir paturēt slepenībā jaunus produktus, procesus un *know-how*.

Kompānija *Coca-Cola*, piemēram, patur slepenībā kokas formulu, kuru izmanto dzēriena receptē. Izpētot 100 Lielbritānijas uzņēmumus, ir iegūti rezultāti, ka slepenā informācija par lēmumu attīstīt jaunu pamatproduktu vai procesu nonāk konkurentu rokās apmēram divpadsmit līdz astoņpadsmit mēnešu laikā no lēmuma pieņemšanas brīža [68].

### Konkurentu spēja imitēt

Konkurentu spēja imitēt jaunievedumu balstās uz diviem faktoriem [54]:

- pētījumu un attīstības prasme,
- papildu aktīvu pieejamība.

Jo lielāks ir spējīgo konkurentu skaits, kuriem ir pētījumu un attīstības prasme un pieeja papildu aktīviem, kas nepieciešami, lai imitētu jaunievedumu, jo ātrāk imitācija radīsies. Ja imitētājiem nebūtu pieejami būtiskie papildu aktīvi, lai radītu jaunieveduma imitāciju, tad potenciālajiem imitētājiem būtu jāimitē ne tikai pats jaunievedums, bet arī inovatora papildu aktīvi, kuri nodrošina jaunieveduma radīšanu.

Papildu aktīvu imitēšana var izrādīties ļoti dārgs process. Šādu situāciju piedzīvoja firma *AT&T* (ASV telekomunikāciju gigants), mēģinot iekļūt personālo datoru tirgū 1984. gadā. Sakarā ar to, ka *AT&T* pietrūka nepieciešamo mārketinga aktīvu (tādi kā pārdošanas darbinieki un izplatīšanas kanāli), kompānija četrus gadus laikā zaudēja 2,5 miljardus dolāru, tā arī neieviešot konkurētspējīgu personālo datoru [54]. Šis piemērs norāda uz to, ka papildu aktīvi ir jaunieveduma imitācijas pakāpes pamatrādītājs. Pētījumu un attīstības prasmes ir radītājs tam, cik ilgā laikā konkurenti ir spējīgi izpētīt jaunievedumu, noteikt, kā tas darbojas, un radīt līdzvērtīgu produktu.

### Stratēģija fragmentētā nozarē

Fragmentēta nozare ir nozare, kas sastāv no liela skaita maziem un vidēja izmēra uzņēmumiem [90]. Fragmentēto nozari var raksturot kā starpposmu starp augošu nozari un nozari brieduma stadijā. Šādā situācijā, kad ir neliela iespēja ietaupīt uz apjoma rēķina, lieliem uzņēmumiem nav izmaksu priekšrocību salīdzinājumā ar mazākiem uzņēmumiem. Daudzām fragmentētām nozarēm ir raksturīgas zemas ienākšanas barjeras, un jauna uzņēmuma ienākšana vēl vairāk fragmentē nozari. Ja nozarei ir augstas transportēšanas izmaksas, tas dod papildu iespējas fragmentētām nozarēm ar reģionālas ražošanas raksturu, kas ir vienīgais ekonomiski izdevīgais veids, kā apmierināt vietējo klientu pieprasījumu. Vietējo klientu vajadzību dažādība un prasības pēc specializācijas nedod iespēju fragmentētās nozarēs izmantot masveida ražošanu.

Taču, neskatoties uz fragmentētās nozares negatīvajām iezīmēm, guvums no apvienošanās fragmentētās nozarēs parasti ir ievērojams. Pēdējo trīsdesmit gadu laikā daudzi uzņēmumi Rietumeiropā un ASV ir atrisinājuši nozares strukturālās problēmas un sākuši apvienošanās procesus fragmentētās nozarēs. Lai apvienotu uzņēmumus un kļūtu par nozares līderi, lieli uzņēmumi vairumā gadījumu izmanto ķēžu izveidošanas, frančīžu un horizontālās pievienošanas stratēģijas.

## Ķēžu radišana

Uzņēmumi, kas izmanto ķēžu radišanas stratēģiju, izveido saistītu uzņēmumu tīklu, kas iekšēji ir tik saistīts, ka darbojas kā viens liels uzņēmums. Ievērojams pircēja spēks, ko šādā veidā var iegūt uzņēmumi, dod tiem iespēju vienoties ar piegādātājiem par iespaidīgām cenu atlaidēm un tādējādi palielināt savu konkurētspējīgo priekšrocību [54]. Parasti būtiskākā priekšrocība ķēdēs ir ietaupījums uz apjoma rēķina, izmantojot vadības prasmes visā ķēdē. Kā piemēru var minēt reklāmas kampaņas.

## Frančīze

Dažiem uzņēmumiem fragmentētā nozarē kā, piemēram, *McDonald's*, konkurētspējīgā priekšrocība ir franšīzes izmantošana, realizējot biznesa līmeņa stratēģiju. Tas nozīmē, ka uzņēmums veido partnerattiecības ar atsevišķām personām, kam pieder savi uzņēmumi un kas tos vada. Šajos uzņēmumos tiek pārdoti uzņēmumu produkti un tie darbojas atbilstoši kompānijas standartiem.

Viens no iemesliem, kāpēc veidojas fragmentētas nozares, ir kontroles nodrošināšanas grūtības pār daudzajiem maziem uzņēmumiem, kas ir spiesti darboties nozarē, vienlaikus saglabājot savu unikalitāti. Franšīze šo problēmu atrisina [54]. Bez tam franšīze samazina franšīzes devēja nepieciešamību pēc papildu finansiālajiem resursiem paplašināšanās gadījumā un tādējādi ļauj tam strauji attīstīties. Franšīze ļauj uzņēmumiem gūt ietaupījumu uz apjoma rēķina reklāmas, iepirkšanas, vadīšanas un produktu izplatīšanas darbībās.

*McDonald's* ir spējīgs vienlaikus realizēt zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģijas tikai tāpēc, ka franšīze ļauj kontrolēt izmaksas vietējā līmenī, bet diferencēšanās tiek sasniegta ar mārketinga palīdzību nacionālajā un starptautiskajā līmenī.

## Horizontālā pievienošana

Uzņēmumi fragmentētā nozarē var izvēlēties savas darbības apvienošanu ar citu uzņēmumu tajā pašā nozarē. Šī stratēģija parasti noved pie neliela skaita dominējošu uzņēmumu rašanās kādreizējā fragmentētajā nozarē [54], piemēram, lielā sešinieka auditēšanas firmas ASV un Eiropā. Tās ir izveidojušās no daudzām horizontālām apvienošanām 70. un 80. gados. Šis process joprojām turpinās, un šobrīd jau ir arī apvienojušies līderi: *Coopers & Lybrand* un *Price Waterhouse*, izveidojot jaunu uzņēmumu *PriceWaterhouseCoopers*.

Veicot horizontālo apvienošanu, uzņēmumi iegūst ietaupījumu uz apjoma rēķina vai aizsargā nacionālo tirgu saviem produktiem. Tādējādi tie ir spējīgi realizēt zemu izmaksu vai diferencēšanas stratēģijas, vai arī abas vienlaikus.

Kompāniju, kuras darbojas fragmentētā nozarē, galvenais uzdevums ir izvēlēties vispiemērotākos līdzekļus (franšīzi, ķēdes veidošanu vai horizontālo pievienošanu), lai apvienotu fragmentēto tirgu, kas dotu iespēju izmantot biznesa līmeņa vispārējo stratēģiju priekšrocības.

## Stratēģija nobriedušā nozarē

Laika gaitā nežēlīgas konkurences ietekmē nozare kļūst konsolidēta, un, nozarei ieejot brieduma stadijā, tajā dominē neliels skaits lielu uzņēmumu, bez tam tajā darbojas arī vidēja izmēra uzņēmumi un liels daudzums mazu specializējušos uzņēmumu. Lielie uzņēmumi ir tie, kuri nosaka nozares konkurences dabu, jo tie var ietekmēt Portera piecus konkurenci noteicošos spēkus.

Nobriedušā nozarē rodas uzņēmumu grupas, kas izmanto līdzīgas biznesa līmeņa vispārējās stratēģijas. Tas nozīmē, ka visus uzņēmumus, kas izmanto zemu izmaksu stratēģiju, var

aplūkot kā vienu stratēģisko grupu. Tie uzņēmumi, kas izmanto diferencēšanas stratēģiju, veido citu stratēģisko grupu. Savukārt tie uzņēmumi, kas realizē fokusēšanas stratēģiju, veido savu stratēģisko grupu. Uzņēmumi ir iemācījušies analizēt cits cita stratēģijas un zina, ka viņu konkurētspējīgās darbības izraisīs konkurētspējīgu atbildes reakciju to stratēģiskajā grupā, kā arī tajās stratēģiskās grupās, kuras šīs darbības apdraudēs.

Piemēram, ja uzņēmums, kurš realizē diferencēšanas stratēģiju, sāk samazināt cenas, jo ir ieviesis daudz efektīvāku tehnoloģiju, tad tas apdraud ne tikai pārējos uzņēmumus savā stratēģiskajā grupā, bet arī zemu izmaksu uzņēmumus, kuri cenu samazinājumā saskata draudus to konkurētspējas samazināšanai. Uzņēmumu, kas realizē zemu izmaksu stratēģiju, reakcija šinī gadījumā var būt tāda, ka tie maina savu stratēģiju, lai savukārt vēl vairāk samazinātu cenas. Nozares brieduma stadijā uzņēmumiem ir jāapzinās, ka to stratēģijas ir savstarpēji atkarīgas.

Nozares brieduma stadijā uzņēmumi izvēlas tādas darbības, kas vienlaikus nodrošinātu to konkurētspējīgo priekšrocību un saglabātu peļņit spēju nozarē. Neviena no vispārīgajām stratēģijām nenodrošina peļņu, kas pārsniedz vidējo peļņu nozarē, ja konkurences spēki nozarē ir pārāk lieli. Tādēļ lieli uzņēmumi kopīgiem spēkiem mēģina samazināt piecus Portera konkurences spēkus, lai saglabātu gan uzņēmumu, gan nozares rentabilitāti. Viens no tirgus līdzsvara uzturēšanas paņēmieniem ir jaunienācēju atturēšana no ienākšanas nozarē. Pastāv trīs galvenās metodes, lai atturētu jaunienācējus no ienākšanas nozarē, tādējādi aizsargājot un palielinot nozares rentabilitāti: jaunu produktu radīšana, cenu samazināšana, jaudu pārpalikuma uzturēšana.

### Jaunu produktu radīšana

Uzņēmumi reti ražo tikai vienu produktu. Parasti tās ražo vairākus produktus, lai apmierinātu dažādus tirgus segmentus. Produktu radīšanas stratēģija paredz to, ka uzņēmumam ir jāpalielina tā produktu klāsts, lai varētu aizpildīt daudzas tirgus nišas. Šāda rīcība ierobežo jaunu konkurentu ienākšanu tirgū, kurā gandrīz visas nišas jau ir aizpildītas [15].

Piemēram, sauso brokastu tirgus, kurā dominē *Kellogg*, ir nozare, kurā konkurence balstās uz jaunu sauso brokastu veidu ražošanu, lai apmierinātu esošās vai radītu jaunas patērētāju vēlmes. Tādējādi nepārtraukti tiek radīti jauni sauso brokastu veidi, kas apgrūtina jaunu konkurentu ienākšanu nozarē.

### Cenu samazināšana

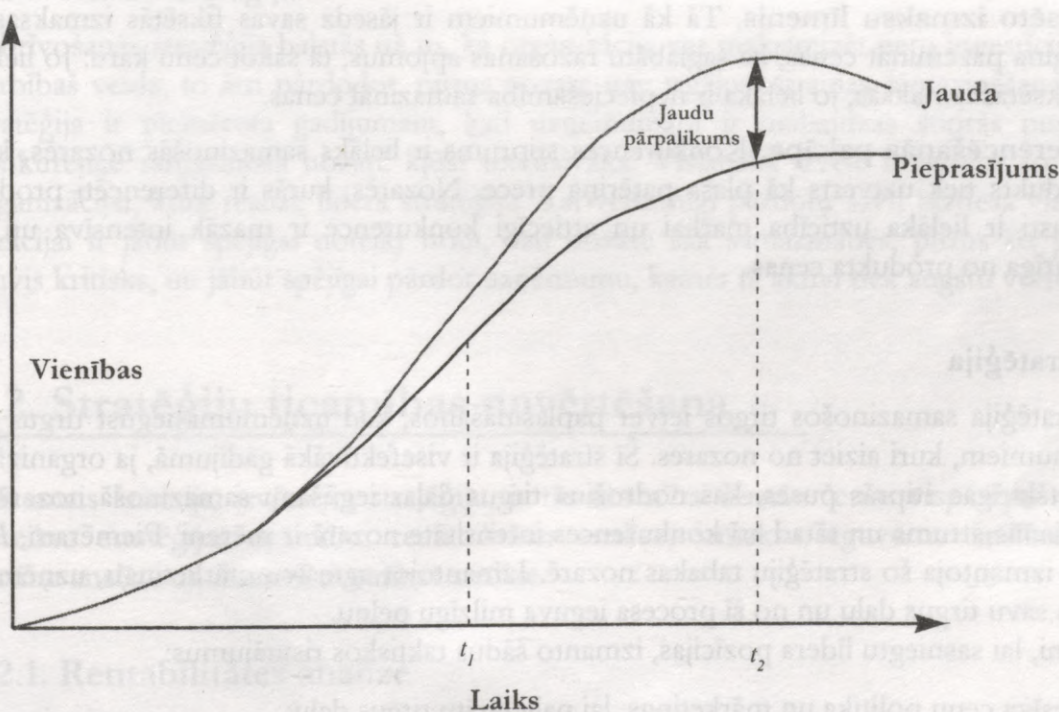
Šo stratēģiju izmanto uzņēmumi, kas ir jau nostiprinājušies nozarē. Šai gadījumā cenu samazināšana samazina uzņēmumu peļņu īsā laika periodā, lai padarītu tirgu nepieejamu jaunienācējiem, taču peļņas iespēja ilgākā laika periodā tiek saglabāta [71]. Realizējot cenu samazināšanas stratēģiju, vadošie uzņēmumi dod signālus potenciālajiem ienācējiem, ka, ienākot nozarē, līderi izmantos savu konkurētspējīgo priekšrocību un samazinās cenas līdz tādām līmenim, ka jaunie uzņēmumi nebūs spējīgi segt savas izmaksas.

Viens no cenu samazināšanas stratēģijas variantiem ir sākotnēji augstas cenas noteikšana precei, lai gūtu ievērojamu īslaicīgo peļņu, bet pēc tam agresīva cenu samazināšana, lai vienlaikus palielinātu tirgus daļu un atturētu jaunienācējus no ienākšanas nozarē. Šī stratēģija ļauj organizācijai ātrāk virzīties lejup pa pieredzes līkni un gūt ievērojamu ekonomiju uz apjoma rēķina. Tā kā izmaksas samazināsies līdz ar cenām, tad peļņas līmenis ilgākā laika periodā saglabājas iepriekšējā līmenī. 70. gados avionozarē varēja novērot šādas stratēģijas izmantošanu, kad nozares līderi mēģināja izspiest no nozares jaunizveidoto transatlantisko aviokompāniju *Freddie Laker's SkyTrain*. Stratēģija bija veiksmīga: jaunā aviokompānija drīz vien bija spiesta pamest nozari un transatlantisko lidojumu cenas sasniedza iepriekšējo līmeni.

Cenu samazināšanas stratēģijai ir vairāki attīstības cikli. Pētījumi rāda, ka sākotnēji uzņēmumi nosaka augstas cenas tirgus augšanas stadijā, tādējādi gūstot lielu īstermiņa peļņu [50]. Nākamais solis ir tirgus daļas palielināšana. Uzņēmumi samazina cenas, lai strauji iegūtu lielu tirgus daļu un atturētu jaunienācējus no ienākšanas nozarē. Pēc tam tie veido savu reputāciju un, gūstot ekonomiju uz apjoma rēķina, samazina izmaksas. Tā kā konkurenti tomēr vēl arvien ienāk nozarē, tās vadošie uzņēmumi turpina samazināt cenas, lai kavētu jaunienācēju parādīšanos tirgū. Tajā pašā laikā nozares vadošie uzņēmumi atdod tirgus daļas cits citam, lai radītu stabilu situāciju nozarē. Kad nozare ieiet brieduma stadijā, uzņēmumi vairs neizmanto cenu konkurences metodes, bet gan diferencēšanas stratēģiju, lai palielinātu ilgtermiņa peļņu. Šajā etapā stratēģijas, kas nebalstās uz cenu samazināšanu, kļūst par bāzi konkurences cīņai nozarē, un, konkurencei stabilizējoties, cenas var pat pieaugt. Nozares brieduma stadijā tādas konkurētspējīgas stratēģijas kā cenu noteikšana un diferencēšana ir savstarpēji saistītas.

### Jaudu pārpalikuma uzturēšana

Vēl viens veids, kā atturēt jaunus konkurentus no ieiešanas nozarē, ir uzturēt noteiktu ražošanas jaudu pārpalikumu nozarē (sk. 9.4. attēlu [54]). Jaudu pārpalikums ir viens no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē konkurences cīņu nozarē, jo tas var izraisīt cenu samazināšanos un nozares rentabilitātes kritumu. Taču nozarē darbojošies uzņēmumi bieži uztur noteiktu jaudu pārpalikumu, jo tā tie brīdina potenciālos ienācējus, ka tad, ja tie ienāks nozarē, esošās firmas var palielināt ražotās produkcijas apjomu un samazināt cenas līdz līmenim, kad ienākšana var kļūt nerentabla. Brīdinājumam ir jābūt reālam, un ja gadījumā parādās jaunienācēju draudi, nozares līderiem kopīgi ir jāspēj strauji palielināt ražošanas apjomus. Jaudu pārpalikuma metodi izmanto uzņēmumi, kas ir nozares līderi.



9.4. attēls. Jaudu un pieprasījuma pieaugums

#### Stratēģija samazinošā nozarē

Agrāk vai vēlāk daudzas nozares no brieduma stadijas pāriet samazināšanās fāzē, kurā kopējais pārdošanas apjoms sāk samazināties. Kā piemērus var minēt tabakas un tērauda ražošanas nozares. Nozares sāk samazināties dažādu iemeslu dēļ: tehnoloģiskās izmaiņas, sociālās

tendences un demogrāfiskās izmaiņas. Piemēram, tērauda ražošanas nozare sāka samazināties līdz ar tehnoloģiskiem jaunievedumiem, kad kā aizstājēji radās dažādi kompozītmateriāli. Sociālās pārmaiņas un pieaugošās rūpes par smēķēšanas ietekmi uz veselību noveda pie tabakas nozares samazināšanās, it sevišķi attīstītās valstīs.

Ir četri galvenie stratēģiju veidi, kurus var izmantot uzņēmumi, kad nozares kopējais pārdošanas apjoms sāk samazināties [54].

1. **Līdera stratēģija.** Uzņēmums mēģina kļūt par dominējošo uzņēmumu samazinošā nozarē.
2. **Nišas stratēģija.** Uzņēmums fokusējas uz tirgus segmentu, kurš samazinās vislētāk vai kura peļņas līmenis ir relatīvi augsts.
3. **Ražas ievākšanas stratēģija.** Uzņēmums optimizē naudas plūsmu, stingri kontrolējot izmaksas un investīcijas.
4. **Atbrīvošanās stratēģija.** Uzņēmums pārdod biznesa vienību, kas ir samazinošā nozarē, citiem uzņēmumiem.

Stratēģijas izvēle lielā mērā ir atkarīga no tā, kādas grūtības rodas uzņēmumiem, kad nozare nonāk samazināšanās stadijā, un no nozares samazināšanās ātruma, jo tirgus sašaurināšanās dēļ konkurence kļūst arvien intensīvāka un līdz ar to samazinās peļņas līmenis. Konkurences intensitāte sašaurinošās nozarēs ir atkarīga no četriem izšķirošiem faktoriem.

1. **Iziešanas barjeras.** Kad šīs barjeras ir augstas, konkurence kļūst daudz nežēlīgāka, jo uzņēmumi ir ieslēgti nozarē, kurā samazinās pieprasījums. Tādējādi palielinās jaudu pārpalikums un nežēlīgas cenu konkurences iespēja.
2. **Samazināšanās ātrums.** Konkurence saasinās proporcionāli samazināšanās ātruma pieaugumam. Piemēram, tabakas nozarē ir mazs samazināšanās ātrums un nozare ir relatīvi stabila.
3. **Fiksēto izmaksu līmenis.** Tā kā uzņēmumiem ir jāsedz savas fiksētās izmaksas, tie mēģina pazemināt cenas, lai saglabātu ražošanas apjomus, tā sākot cenu karu. Jo lielākas ir fiksētās izmaksas, jo lielāka ir nepieciešamība samazināt cenas.
4. **Diferencēšanās pakāpe.** Konkurences stiprums ir lielāks samazinošās nozarēs, kurās produkts tiek uztverts kā plaša patēriņa prece. Nozarēs, kurās ir diferencēti produkti, parasti ir lielāka uzticība markai un attiecīgi konkurence ir mazāk intensīva un nav atkarīga no produkta cenas.

### Līdera stratēģija

Līdera stratēģija samazinošos tirgos ietver paplašināšanos, kad uzņēmums iegūst tirgus daļu no uzņēmumiem, kuri aiziet no nozares. Šī stratēģija ir visefektīvākā gadījumā, ja organizācijai ir tādas atšķirīgas stiprās puses, kas nodrošina tirgus daļas iegūšanu samazinošā nozarē, un samazināšanās ātrums un tātad arī konkurences intensitāte nozarē ir mēreni. Piemēram, *Philip Morris Co* izmantoja šo stratēģiju tabakas nozarē. Izmantojot agresīvu mārketingu, uzņēmums palielināja savu tirgus daļu un no šī procesa ieguva milzīgu peļņu.

Uzņēmumi, lai sasniegtu līdera pozīcijas, izmanto šādus taktiskos risinājumus:

- agresīva cenu politika un mārketingš, lai palielinātu tirgus daļu;
- esošo konkurentu pievienošana, lai konsolidētu nozari;
- konkurentu situācijas pasliktināšana, piemēram, jaunas investīcijas ražošanas jaudu palielināšanai.

Tādas darbības informē konkurentus, ka uzņēmums vēlas un spēj palikt un konkurēt samazinošā nozarē. Šie signāli var pārliecināt pārējos uzņēmumus aiziet no nozares, kas vēl jo vairāk nostiprinās nozares līdera konkurētspējīgās pozīcijas.

## Nišas stratēģija

Nišas stratēģijas pamatā ir fokusēšanās uz tām tirgus nišām, kur pieprasījums ir stabils vai samazinās lēnāk nekā nozarē kopumā. Šai stratēģijai nozīme ir tad, ja uzņēmumam ir tādas unikālas stiprās puses, kas nodrošina tā konkurētspēju tajās nišās, kur pieprasījums saglabājas relatīvi nemainīgs.

## Ražas ievākšanas stratēģija

Ievākšanas stratēģija ir vislabākā izvēle gadījumā, ja organizācijas vēlas aiziet no samazinošās nozares un optimizēt naudas plūsmu aiziešanas procesā. Šai stratēģijai ir milzīga nozīme, ja:

- uzņēmums paredz strauju sašaurināšanos,
- tirgū ir saasināta konkurence,
- organizācijai nav stipro pušu, lai apmierinātu esošo pieprasījumu.

Ražas ievākšanas stratēģija paredz, ka uzņēmumam ir jāsamazina investīcijas jaunos kapitālieguldījumos, reklāmā, pētījumos un attīstībā utt. Neizbēgami, ka tāpēc uzņēmums zaudēs tirgus daļu, bet, tā kā tas vairs neinvestē minētajās darbībās, tad uzlabosies tā naudas plūsma. Būtiskākais ir tas, ka uzņēmums uz kādu laiku palielina naudas plūsmu, samazinot savu tirgus daļu. Kad naudas plūsma sāk samazināties, tad uzņēmumam ir jāpārtrauc darbība. Kaut arī šī stratēģija teorētiski šķiet pievilcīga, praksē to ir grūti izmantot. Darbinieku morāle uzņēmumā, kurš grasās pārtraukt savu darbību, strauji krītas. Ja klienti sāk saprast, ko dara uzņēmums, tie ļoti strauji pāriet pie konkurentiem un tirgus daļa samazinās daudz ātrāk, nekā uzņēmums to ir gaidījis.

## Atbrīvošanās stratēģija

Atbrīvošanās stratēģija balstās uz to, ka organizācija var maksimizēt neto investīciju atdevi no darbības veida, to ātri pārdodot, pirms nozare nav iegājusi straujas samazināšanas stadijā. Šī stratēģija ir piemērota gadījumam, kad uzņēmumam ir nedaudzas stiprās puses un kad konkurence samazinošā nozarē kļūst intensīvāka. Vislabākā izvēle ir pārdot šo uzņēmumu organizācijai, kura realizē līdera stratēģiju. Lai veiksmīgi pārdotu savu biznesa vienību, organizācijai ir jābūt spējīgai noteikt brīdi, kad nozare sāk samazināties, pirms šis process nav kļuvis kritisks, un jābūt spējīgai pārdot uzņēmumu, kamēr tā aktīvi tiek augstu vērtēti.

## 9.2. Stratēģiju ticamības novērtēšana

Nākamais kritērijs, izvērtējot stratēģiju, ir tās ticamība. Pastāv četras vispārējas metodes, lai noteiktu stratēģijas ticamību: rentabilitātes analīze, izmaksu/ieguvumu analīze, īpašnieku vērtību analīze un finansu ticamības analīze.

### 9.2.1. Rentabilitātes analīze

Lielākajai daļai komerciālu organizāciju galvenā nozīme stratēģijas izvēlē ir finansu atdevei, un tādēļ plaši tiek lietota rentabilitātes analīze, kas ietver četras metodes [111].

#### Izmantojamā kapitāla atdeve

Izmantojamā kapitāla atdeve (*ROC – return on capital*) ir paredzētā izmantojamā kapitāla atdeve noteiktu laiku pēc jaunas stratēģijas ieviešanas. Šī metode tiek kritizēta, jo tā sniedz

informāciju par jau notikušiem procesiem. Šis rādītājs tiek izmantots grāmatvedības atskaitēs un tādēļ nedod vadītājiem iespēju novērtēt darbības, kas radītu naudas plūsmas nākotnē.

### Atmaksāšanās periods

Atmaksāšanās periods tiek lietots gadījumā, ja ir nepieciešamas ievērojamas kapitāla investīcijas, lai nodrošinātu jauna uzņēmuma darbību. Atmaksāšanās periods ir laika periods, kurā uzkrātā naudas plūsma ir vienāda ar investēto naudas daudzumu. Kad atmaksāšanās periods ir noteikts, tad tiek vērtēts, vai šis laika periods apmierina investoru un vai tas ir ar mieru tik ilgi gaidīt. Atmaksāšanās perioda ilgums ir atkarīgs no nozares, kurā darbojas uzņēmums. Kapitālietilpīgās nozarēs lielākā daļa investīciju atmaksājas ne ātrāk kā piecos gados. Turpretī nozarēs, kurās nepieciešams neliels kapitāla ieguldījums, kā, piemēram, patēriņa preču un pakalpojumu nozares, ir ātrāks atmaksāšanās laiks.

### Diskontētā naudas plūsma

Diskontētā naudas plūsma (*DCF – discount cash flow*) ir visplašāk lietotā investīciju novērtēšanas metode, it sevišķi, analizējot atmaksāšanās laika periodu. Pēc tam, kad tiek noteikta katra iepriekšējā gada naudas plūsma, tā tiek progresīvi diskontēta, parādot to, ka agrāk radītie līdzekļi ir vērtīgāki nekā vēlākajos gados radītie. Diskonta likme, ko parasti izmanto, lai noteiktu naudas plūsmas un naudas vērtību, parāda uzņēmumā piesaistītā kapitāla vērtību. Diskontētās naudas plūsmas analīze ir sevišķi noderīga, lai salīdzinātu finansiālus ieguvumus no stratēģijām ar atšķirīgām izmaksu un ienākumu līknēm.

### Neto pašreizējā vērtība

Neto pašreizējā vērtība (*NPV – net present value*) tiek aprēķināta, saskaitot ikgadējās diskontētās naudas plūsmas visa projekta dzīves cikla garumā.

Visās šajās metodēs izšķirošais faktors ir kapitāla cena, jo tā ietekmē stratēģijas pieņemamību. Stratēģiskajām ilgtermiņa investīcijām kapitāla cena ir ļoti svarīga. Turpretī veicot stratēģijas ticamības novērtējumu īsāka termiņa investīcijām, kapitāla cena var būt arī mazāk svarīga par citiem faktoriem. Tomēr vadītāji aprēķinos pieņem augstu kapitāla cenu, lai ar rezervi nodrošinātos pret neveiksmi. Taču, balstoties uz šādiem aprēķiniem, uzņēmuma vadība var nolemt, ka ir jāizmanto zema riska stratēģijas, un tādējādi uzņēmumi nenasniegtu tādu attīstības pakāpi, ko tie varētu sasniegt, ja vadītāji izvēlētos riskantākas stratēģijas.

Lai izveidotos pilnīgāks priekšstats par dažādu stratēģisko alternatīvu finansiālo pievilcību, ir ieteicams izmantot dažādus finansu aprēķinus. Taču, lietojot minētās metodes, ir jāņem vērā atsevišķi ierobežojumi [59].

- Aprakstītās metodes tika izstrādātas, lai novērtētu kapitālieguldījumus, un tādēļ vairāk tiek izmantotas atsevišķos projektos, kuros fiksētās izmaksas un naudas plūsma ir viegli paredzamas.
- Nevienu no diviem parametriem (plānotā naudas plūsma un fiksētās izmaksas) daudzos stratēģiskos projektos nevar precīzi noteikt. Parasti tikai stratēģijas ieviešanas stadijā kļūst skaidrāks, kādas veidosies izmaksas un kāda būs naudas plūsma.
- Parasti veidojas ievērojamas laika novirzes starp maksājumiem un ienākumiem, tāpēc vienkāršota finansu analīze, kas pamatojas tikai uz kapitāla cenu, ir neprecīza.
- Kapitāla atdeves analīze, kuru bieži vien izmanto par pamatu stratēģijas novērtēšanai, ir metode, ko izmanto grāmatvedībā. Grāmatvedības dati parāda pagātnes ainu un nedod

priekšstatu par to, kas sagaidāms nākotnē. Tā neparāda, kāda būs biznesa vienības naudas plūsma nākotnē.

- Finansu analīze koncentrējas uz materiālo izmaksu un labumu novērtēšanu, taču neparāda stratēģiju tās plašākā kontekstā.

Lielākā daļa no pieminētajām metodēm ir orientētas tikai uz uzņēmuma iekšējās attīstības novērtēšanu. Taču bieži rodas situācija, kad uzņēmuma attīstība veidojas apvienošanās ceļā. Šai gadījumā ir jāvērtē tādi būtiski faktori kā pievienojamā uzņēmuma vērtība, izmaksu ietaupījums, ko dos apvienošanās, un tas, kā sagaidāmā apvienošanās ietekmēs apvienoto uzņēmumu vērtību. Pastāv trīs galvenās metodes, ar kuru palīdzību var novērtēt uzņēmumu.

1. **Bilances aktīvu vērtība.** Šai pieejai ir ievērojamas nepilnības: daži pamataktīvi bilancē var vispār neparādīties (piemēram, firmas prestižs) un citi aktīvi var tikt novērtēti pārāk zemu (piemēram, īpašumi).
2. **Sagaidāmie ienākumi.** Pievienojot uzņēmumu, tos parasti uzskata par uzņēmuma darbības stratēģiskajiem pamatrādītājiem. Ja pievienošanās izmaksas tiek novērtētas kā investīcijas, tad šos ienākumus var novērtēt, izmantojot iepriekš aplūkotās metodes. Taču šāda pieņēmuma trūkums ir tas, ka pievienošanas iemeslu parasti nosaka izmaksas. Iespējams, ka uzņēmuma esošās izmaksas ir pārāk augstas un pievienošanas iemesls ir šo izmaksu ievērojams samazinājums un/vai sinerģija, kura rodas, apvienojot divu uzņēmumu darbības. Ir jāņem vērā, ka galvenie faktori, kas nosaka to, vai apvienošanās dos rezultātus, ir integrācijas plāna kvalitāte un vadības spēja veikt šo procesu.
3. **Tirgus vērtība** praksē nozīmē minimālas izmaksas, kas rodas, pievienojot uzņēmumu, ja uzņēmums tiek kotēts biržā. Īpašnieku nomaiņa, iegādājoties akcijas, ir vienkāršota.

### 9.2.2. Izmaksu/ieguvumu analīze

Daudzos gadījumos peļņas analīze pārāk vienpusīgi novērtē ieguvumu, sevišķi tas ir gadījumos, kad nemateriāliem ieguvumiem ir liela nozīme stratēģijas realizācijā. Izmaksu/ieguvumu analīze novērtē naudas izteiksmē visas izmaksas un ieguvumus, ko piedāvā dažādas stratēģiskās iespējas [119]. Tiek aplūkoti visi cilvēku un organizāciju materiālie un nemateriālie guvumi, nevis tikai viena attiecīgās stratēģijas vai projekta finansētāja ieguvums. Nenoliedzami, ka nav viegli visus faktorus novērtēt naudas izteiksmē, taču tas nav neizpildāms uzdevums. Lai šo uzdevumu veiktu, vadītājiem ir skaidri jānoformulē dažādi faktori, kuri ietekmē stratēģisko izvēli. Detalizēta izmaksu/ieguvumu analīze dod iespēju plašākā skatījumā izvērtēt lēmuma investēt vai neinvestēt ietekmi uz dažādiem faktoriem.

### 9.2.3. Īpašnieku vērtību analīze

Īpašnieku vērtību analīze ir stratēģisko lēmumu novērtēšanas metode, kuras mērķis ir novērst finansu analīzes iepriekš noteiktos daudzus ierobežojumus un kritiku [101].

80. gados daudzās uzņēmumu pārpirkšanas Eiropā radīja gan korporatīvos līderus, gan atpalcējus, ja šo procesu aplūko, ņemot vērā to, vai korporatīvās attīstības stratēģiju izmantošana spēj vai nespēj radīt vērtības organizāciju īpašniekiem. Lai to novērtētu, tika radītas jaunas analītiskās metodes. Šīs metodes, kuras pamatojas uz vērtību analīzi, ir svarīgas stratēģisko alternatīvu novērtēšanā vairāku iemeslu dēļ.

- Tās uzsver, ka tradicionālās alternatīvu novērtēšanas metodes kā, piemēram, diskontētā naudas plūsma, ir jāizmanto stratēģisko alternatīvu, nevis investīciju projektu novērtēšanai. Ideālā gadījumā diskontētā naudas plūsmas analīze ir jāizmanto stratēģiskai

biznesa vienībai. Šāda pieeja sākotnēji radīja kritiku, jo tika nodalīta atsevišķas vienības attīstība un bija grūtības precīzi novērtēt atsevišķo naudas plūsmu.

- Finanšu analīze ir jāveic, izprotot vērtības rašanās procesu un konkurētspējīgo priekšrocību, ko organizācija iegūst no šī procesa. Sevišķi būtiski ir noteikt darbības ienākumu radītājus, t.i., vērtības un/vai izmaksu radītājus. Stratēģijas pievilcības novērtējums, izmantojot, piemēram, tīro tekošo vērtību, ir lielā mērā atkarīgs no dažiem vērtības un izmaksu radītājiem. Izmaksu un vērtības radītāji šai gadījumā kļūst par pamatfaktoriem, kuri saista konkurētspējīgās stratēģijas analīzi ar stratēģijas pieņemamību, aplūkojot to no īpašnieku vērtību palielinājuma viedokļa. Piemēram, spēja noturēt augstāku cenu var būt tieši saistīta ar organizācijas sistēmām, kuras salīdzinājumā ar konkurentiem nodrošina uzticamāku un ātrāku piegādi.
- Vērtības un izmaksu radītāji parasti ir savstarpēji saistīti, tādēļ vadītājiem ir jānovērtē, kā tie savstarpēji ietekmē cits citu.

#### 9.2.4. Finanšu ticamības analīze

Kā jau iepriekš tika pieminēts, stratēģijas ticamība norāda uz spēju, izmantojot esošos resursus, veiksmīgi realizēt stratēģiju. Lai novērtētu šo spēju, parasti tiek izmantotas divas finanšu ticamības metodes: kapitāla plūsmas analīze un nulles punkta analīze.

##### Kapitāla plūsmas analīze

Analizējot kapitāla plūsmu, ir jānosaka kapitāla daudzums, kas ir nepieciešams ikvienas stratēģiskās alternatīvas realizēšanai, kā arī iespējamie kapitāla iegūšanas avoti [111]. Šī metode parasti ietver noteiktu darbību secību.

1. Pamatkapitālā, t.i., ēkās, iekārtās un mašīnās investējamā kapitāla nepieciešamības novērtējums.
2. Paredzamās peļņas prognoze dotajā periodā, ņemot vērā nolietojumu, lai parādītu reālo kapitāla plūsmu.
3. Stratēģijas realizācijai nepieciešamā apgrozāmā kapitāla palielināšanas nepieciešamības novērtējums, izanalizējot katru apgrozāmā kapitāla sastāvdaļu.
4. Nodokļu likmju un sagaidāmo dividendžu novērtējums.
5. Kritisks ticamības novērtējums gadījumā, ja dotajai stratēģiskajai alternatīvai ir kapitāla deficīts.

Šī analīzes metode parāda, vai piedāvātā stratēģiskā alternatīva ir ticama no finanšu viedokļa.

##### Nulles punkta analīze

Nulles punkta analīze parāda, ar kādu ražošanas apjomu tiek segtas izmaksas, vai ražošanas apjomu, kad peļņa ir vienāda ar nulli. Tā ir vienkārša un plaši lietota metode, kura ir noderīga, lai atklātu atsevišķus būtiskus ticamības aspektus. To izmanto, lai novērtētu atdeves līmeņa sasniegšanas ticamību, to kombinējot ar vienlaicīgu pieņemamības novērtējumu. Tā dod arī riska novērtējumu dažādām stratēģiskām alternatīvām, sevišķi, ja dažādās stratēģiskās iespējas paredz ievērojami atšķirīgas izmaksu struktūras.

**Resursu izvietojuma analīze** ir nefinanšu analīzes metode, lai novērtētu, kā stratēģijas realizācija ietekmē citus uzņēmuma resursus [114]. Ar to nosaka, kā uzņēmuma pamatdarbības ir saistītas ar palīgdarbībām. Piemēram, ja uzņēmumam ir nepieciešami augsti kvalificēti darbinieki, lai realizētu stratēģiju, tad personāla vadībai ir jāprot atrast un piesaistīt

uzņēmumam atbilstošus speciālistus. Uzņēmuma vadībai ir jānovērtē izmaksas, kas radīsies, nodarbinot šos āugsti kvalificētos darbiniekus.

Pastāv draudi, ka resursu izvietojuma analīze iesaka risinājumu, kad tiek izvēlēta tā stratēģija, kas visvairāk atbilst esošajam resursu sadalījumam. Taču ir jāņem vērā, ka šīs analīzes metodes vērtība ir spēja noteikt nepieciešamās resursu izmaiņas, kas ir svarīgas katrai stratēģiskajai alternatīvai, un tā ļauj novērtēt, vai šīs izmaiņas ir iespējamas, ņemot vērā izmaiņu mērogu. Līdzīga pieeja ir jāizmanto resursu plānošanā, kas ir jāveic stratēģijas ieviešanas laikā.

## 9.3. Stratēģijas pieņemamība

### 9.3.1. Riska analīze

Katras stratēģiskās alternatīvas sagaidāmais rezultāts peļņas izteiksmē ir svarīgs stratēģijas pieņemamības mērs. Tomēr pastāv cita pieņemamības mēraukla, kuru piemēro, vērtējot stratēģiskās alternatīvas. Tas ir risks, ar kuru organizācija saskaras, realizējot stratēģiju. Pastāv divi stratēģijas riska veidi: komerciālais un finansiālais.

#### Komerčiālais risks

Komerčiālais risks tiek attiecināts uz uzņēmuma tiešo ārējo vidi un tirgus izmaiņām. Stratēģiskās alternatīvas netieši norāda uz atšķirīgo riska pakāpi, kas piemīt katrai no tām. Šai situācijā ir būtiski izvērtēt katras alternatīvas relatīvo risku. Lai noteiktu dažādu stratēģisko alternatīvu risku un izvēlētos konkrētu tirgus/produkta stratēģiju, var izmantot modeli, kas parāda saistību starp produktu un tirgu. Ja organizācija nevar izmantot savu konkurētspējīgo priekšrocību esošajā tirgus segmentā, ir jāapsver iespēja šo produktu virzīt citā tirgū. Pāriešana uz citu tirgu nozīmē augstāku risku, jo uzņēmumam ir ierobežotas zināšanas par jauno tirgu [44].

Tirgus	Jauns	Esošais produkts Jauns tirgus	Jauns produkts Jauns tirgus
	Esošais	Esošais produkts Esošais tirgus	Jauns produkts Esošais tirgus
		Esošais	Jauns
		Produkts	

### 9.5. attēls. Produkta un tirgus saistības modelis

Viszemākais risks ir turpināt esošā produkta pārdošanu esošā tirgū un mēģināt attīstīties iekšēji. Tomēr tas var nedot pieņemamus rezultātus gadījumā, ja tirgus ir piesātināts un produkts ir novecojis. Bez šīs iespējas pastāv arī citi attīstības ceļi, t.i., palielinot risku, piegādāt jaunu produktu esošā tirgū vai esošo produktu virzīt jaunā tirgū. Ļoti riskanta rīcība ir mēģināt virzīt nepazīstamu produktu nepazīstamā tirgū.

Jebkuras darbības riska pakāpe palielinās, ja uzņēmums attīstās, neizmantojot iekšējo attīstību, bet gan izvēloties citus attīstības ceļus. Attīstoties un izejot jaunus tirgos, uzņēmums veido

kopuzņēmumus vai nodibina partnerattiecības. Kā viena, tā otra sadarbības forma palielina neskaidrības un līdz ar to arī risku. Attīstība, izmantojot uzņēmumu pievienošanu, vēl vairāk palielina risku, jo tā ir saistīta ar nepazīstama uzņēmuma pirkšanu un, iespējams, ar neieinteresētu vadību. Gadījumā, kad pievienotais uzņēmums darbojas ar nepazīstamiem produktiem nepazīstamos tirgos, ir izvēlēts visaugstākais risks.

Jaunu produktu pārdošana esošā tirgū ir riskantāka nekā esošu produktu pārdošana jaunā tirgū, jo jaunam produktam gandrīz vienmēr ir atšķirīga pircēju uztvertā lietošanas vērtība un uzņēmums nevar precīzi paredzēt pircēju reakciju.

### Finansu risks

Finansu risku rada uzņēmuma kapitāla struktūra. Piemēram, stratēģiskā alternatīva, kura palielina uzņēmuma apgrozījumu, bet kurai nepieciešams ilgtermiņa kredīts, palielina uzņēmuma finansu risku. Finansu risku, kas rodas, finansējot stratēģijas realizēšanu ar ilgtermiņa kredītiem, var novērtēt, pārbaudot uzņēmuma stāvokli un nulles punkta sasniegšanu. Jānovērtē arī īslaicīgs ražošanas apjoma samazinājums, ņemot vērā, ka ir jāturpina kredītprocentu maksājumi. Šeit parādās izteikta saistība starp riska novērtēšanu un stratēģiskās alternatīvas ticamību.

Analizējot stratēģiskās alternatīvas, būtiska ir arī detalizēta uzņēmuma likviditātes analīze. Piemēram, neliels vairumtirgotājs, kas vēlas strauji attīstīties, var izmantot atliktos maksājumus piegādātājiem, lai iegādātos papildu preces, vai arī palielināt bankas konta overdraftu. Šāda rīcība samazina uzņēmuma likviditāti un palielina darbības finansu risku. Tas, cik lielā mērā riska pieaugums ietekmēs uzņēmuma darbību, ir atkarīgs no varbūtības, ka gan kreditori, gan banka pieprasīs tūlītēju samaksu no uzņēmuma, un šāda varbūtība un iespējamās sekas ir noteikti jānovērtē. Novērtējot risku, uzņēmumiem, kuri tirgojas starptautiskā mērogā, ir jāņem vērā tāds faktors kā parādnieku struktūra. Šai gadījumā ir aktuāls jautājums, vai uzņēmums ir vai nav spējīgs saņemt eksporta garantijas apdrošināšanu, lai mazinātu savu risku.

### 9.3.2. Jūtīguma analīze

Izmantojot jutīguma analīzi, stratēģiskās alternatīvas riska novērtējums tiek saistīts ar stratēģijas analīzi. Šī metode pamatojas uz to, ka tā ļauj izvērtēt un mainīt kritiskos pieņēmumus, kas ir katras stratēģijas pamatā. Jūtīguma analīze dod iespēju novērtēt to, kā mainās paredzamais rezultāts, piemēram, peļņa, atkarībā no izdarītajiem pieņēmumiem un to izmaiņām [109].

Piemēram, stratēģiskās alternatīvas pamatā ir šādi pamatpieņēmumi: tirgus pieprasījums pieaugs par 5% gadā vai arī nebūs strādnieku streiku. Izmantojot jutīguma analīzi, var noteikt, kāds būs rezultāts, ja tirgus pieaugs tikai par 2% vai ja strādnieki streikos 3 mēnešus. Iegūtie secinājumi dod iespēju izvērtēt attiecīgās stratēģijas vai investīcijas izvēli.

Jūtīgumu var novērtēt, izmantojot vairākas metodes.

Vienkāršākā metode ir faktoru vai pieņēmumu secīgā sakārtošana atkarībā no tā, kā tie ietekmē uzņēmuma rentabilitāti.

Situācijas modelēšana ir mēģinājums, veidojot uzņēmuma un tā apkārtējās vides kvantitatīvo modeli, ņemot vērā visus faktorus, kaut gan ir gandrīz neiespējami iegūt pilnīgi reālu modeli. Šī metode ir ļoti noderīga tad, ja darbības veiksmi ietekmējošie faktori ir kvantitatīvi analizējami. Viens no stratēģiskās modelēšanas ierobežojumiem ir tas, ka saistību starp ārējas vides faktoriem un uzņēmuma darbības rezultātiem nosaka daudzi kvalitatīvie faktori. Veidojot modeli, lai samazinātu faktoru skaitu un analīzes procesā būtu jāņem vērā ne vairāk kā divu dažādu faktoru ietekme, var izmantot daudzpakāpju regresiju.

### 9.3.3. Ieinteresēto pušu reakcijas analīze

Izšķirošā daļa stratēģijas novērtēšanā ir dažādu kultūru saderības novērtējums. Tas ir sevišķi būtiski stratēģijām, kurās ir iesaistīti kopuzņēmumi, tiek izveidotas stratēģiskās alianses vai pievienoti citi uzņēmumi. Lai veiktu šo novērtēšanu, ir jānosaka, kādas ir uzņēmuma ieinteresētās puses. Ieinteresēto pušu identificēšana ir nepieciešama, lai novērtētu to reakciju attiecībā uz jaunajām stratēģijām un lai varētu ietekmēt šo reakciju un līdz ar to arī stratēģiju pieņemamību. Ir daudzas situācijas, kurās pušu reakcijas novērtējums var būt izšķirošs [101].

- Jaunas stratēģijas ieviešana prasa jaunu ievērojamu akciju laidieni. Tas var būt nepieņemams ietekmīgām īpašnieku grupām, jo tas mazina to balsstiesību spēku.
- Plāni apvienoties ar citiem uzņēmumiem vai tirdzniecība ar citām valstīm var būt nepieņemama strādnieku apvienībām, valdībai vai atsevišķiem pircējiem.
- Tirgus attīstības stratēģija var prasīt dažu izplatīšanas kanālu slēgšanu. Risks, ko var radīt negatīva reakcija no klientu puses, rada draudus sekmīgai stratēģijas īstenošanai.
- Izmaiņas konkurētspējīgā stratēģijā, kas tiek izmantota statiskos vai sarūkošos tirgos, var izjaukt tirgus līdzsvaru tā, ka konkurenti būs spiesti izmantot arī tādas metodes, kas var apdraudēt visus tirgus dalībniekus. Šāda konkurentu rīcība padarīs nederīgus pieņēmumus, uz kuriem pamatojās izvēlētais stratēģijas pieņemamība.
- Analizējot alternatīvas, ir jānovērtē konkurentu reakcija uz noteiktām stratēģiskām izmaiņām uzņēmumā. Šai gadījumā būtisks novērtēšanas instruments ir *spēļu teorija*. Lielākās grūtības, izmantojot spēļu teoriju stratēģisko alternatīvu modelēšanā, rada pieņēmums, ka konkurētspējīgo uzņēmumu rīcību var paredzēt, izmantojot vienkāršus nosacījumus.

Ļoti bieži sākotnējā stratēģijas novērtējuma posmā, izmantojot ieinteresēto pušu analīzi, tiek noteiktas galvenās pretrunas starp ieinteresēto pušu cerībām. Kad tas ir izdarīts, tad var pāriet pie nākamā analīzes etapa, kurā ir jāaplūko šādi jautājumi.

- Vai stratēģija ir jāmaina, lai tā labāk atbilstu visu ieinteresēto pušu prasībām, vienlaikus ne pārāk samazinot tās pieņemamību, kas tika novērtēta, izmantojot citus riska un atdeves rādītājus? Ir diezgan maza varbūtība, ka pastāv optimāla stratēģija, jo veiksmīgas stratēģijas ir tās, kuras rod pieņemamu kompromisu konfliktējošo pušu interešu starpā. Pušu identificēšana dod iespēju novērtēt ieinteresēto pušu intereses, kuras balstās uz to ietekmes spēju.
- Cik veiksmīga ir ieinteresēto pušu vadība, sevišķi stratēģijas ieviešanas fāzē? Iespējams, ir jāizmanto kādas koriģējošas darbības, lai nodrošinātu atsevišķu ieinteresēto pušu atbalstu stratēģijas ieviešanas procesa laikā.
- Vai ir kādas ieinteresētās puses, kurām ir jāliek mainīt to attieksme, lai varētu realizēt stratēģiju? To var panākt divējādi: samazinot ieinteresēto pušu opozīciju jaunajai stratēģijai vai pārliecinot ietekmīgas, bet neieinteresētas puses, ka tām ir jāklūst par galvenajiem spēles dalībniekiem, tādējādi nosverot tās par labu jaunajai stratēģijai.

Ieinteresēto pušu un to prasību novērtējums ir būtisks stratēģisko alternatīvu izvērtēšanas elements. Kaut arī dažreiz šis vērtējums nesakrīt ar novērtējumu, kas iegūts, izmantojot iepriekš aplūkotās skaitliskās un racionālās analīzes metodes, tomēr, lai iegūtu pilnīgāku viedokli par iespējamajām stratēģiskajām alternatīvām, ir nepieciešamas izmantot visas minētās metodes.

## 9.4. Kopsavilkums

Šajā nodaļā tika aplūkotas metodes, ar kuru palīdzību tiek analizēta stratēģisko alternatīvu piemērotība, ticamība un pieņemamība. Tas ir svarīgs process, jo vadītājiem ir jāizprot katras stratēģijas būtība un jāzina, kuri faktori sekmē stratēģiju realizēšanu un kuri var novest pie neveiksmes.

1. Nozares attīstības stadija ietekmē uzņēmumu stratēģisko iespēju izvēli.
2. Papildu aktīvi, inovācijas barjeras un spējīgi konkurenti ietekmē stratēģijas izvēli nozares veidošanās un augšanas stadijā.
3. Kēžu veidošana, franšīze un horizontāla pievienošana ietekmē stratēģijas izvēli fragmentētās nozarēs.
4. Produktu radīšana, cenu samazināšana un jaudu pārpalikums ietekmē stratēģijas izvēli nozares brieduma stadijā.
5. Līderība, nišas atrašana, guvums un atbrīvošanās ir stratēģiskā izvēle samazinošās nozarēs. Samazināšanās pakāpe ietekmē stratēģijas izvēli.
6. Alternatīvu piemērotības novērtējumu var izmantot, lai samazinātu stratēģiju skaitu, kuras nepieciešams analizēt detalizētāk.
7. Dažādās finansu metodes ir jālieto, lai iegūtu dažādo stratēģisko alternatīvu finansiālo novērtējumu.
8. Visas prognozēšanas metodes, neskatoties uz to trūkumiem, parāda piedāvāto stratēģiju ticamību.
9. Ieinteresēto pušu analīze parāda dažādas to intereses.
10. Stratēģijas atbilstības nodrošināšanu ieinteresēto pušu vēlmēm un organizācijas kultūrai parasti neievēro, ja tā nesakrīt ar finansiālo un racionālo metožu ieteikumiem.

## 9.5. Pārbaudes jautājumi

1. Kādā veidā uzņēmumi var pārvērst fragmentētu nozari konsolidētā?
2. Kādas ir līdera problēmas augošā nozarē?
3. Kā var novērtēt stratēģijas ticamību?
4. Kā var novērtēt stratēģijas piemērotību?
5. Kā var novērtēt stratēģijas pieņemamību?

# 10. nodaļa

## Uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveide



**Andris Bružs** – SIA “MTC” izpilddirektors.

A. Bružs dzimis 1966. gadā. 1992. gadā absolvējis LLA Lauksaimniecības Mehanizācijas fakultāti. 1998. gadā beidzis RBI un ieguvis *MBA* grādu. Strādājis SIA “M-MOTORS” par tirdzniecības vadītāju. No 1997. gada februāra SIA “MTC” izpilddirektors.

SIA “MTC” ir mežtehnikas, celšanas tehnikas un būvtehnikas tirdzniecības un servisa uzņēmums, kurš pēc Rietumu standartiem sekmīgi strādā Latvijā kopš 1994. gada. SIA “MTC” ir zviedru uzņēmuma “Thomesto Machine Agencies AB” meitas uzņēmums. Mūsu darbības pamatprincips visās šajās nozarēs ir uzturēt saikni ar klientu pēcpārdošanas laikā – gan nodrošinot augstākās kvalitātes servisu, gan nepieciešamāko rezerves daļu pieejamību mūsu noliktavā, kā arī operatīvu speciālo pasūtījumu piegādi.

### Vai MTC firmas struktūra atbilst izvēlētajai stratēģijai ?

SIA “MTC” tika radīts kā “Timberjack” meža tehnikas un “Husqvarna” produkcijas oficiālie pārstāvji Latvijā, bet, mainoties “Husqvarna” rūpnīcas politikai, mēs no 1998. gada 1. janvāra pārstājam izplatīt tās produkciju. Līdz ar to uzņēmums bija spiests mainīt savu stratēģiju. Tika pieņemts lēmums izmantot firmas iegūto pieredzi un izdarītās investīcijas servisā un rezerves daļu noliktavā. Izvērtējot dažādas iespējas, firmas vadība nolēma uzsākt pacelājehnikas un būvtehnikas tirdzniecību. Jauno stratēģiju nosaka misijas formulējams: “Nodrošināt mūsu klientiem vislabāko iespējamo piegādi un servisu mūsu pārstāvētajai mežtehnikai, pacelājehnikai un būvtehnikai, sadarbojoties ar vadošajiem ražotājiem katrā mūsu darbības nozarē.”

Uzskatu, ka “MTC” ir veiksmīgi realizējis šo stratēģiju, izveidojot 3 līmeņu horizontāli sadalītu produktu nodaļu struktūru. Manuprāt, ļoti veiksmīgs ir izveidotais “MTC” struktūras risinājums, kurā visas trīs galvenās nozares apkalpo vienots serviss un rezerves daļu nodaļa. Vienotā servisa un rezerves daļu nodaļu risinājums dod iespēju efektīvi nodrošināt nepieciešamā servisa pieprasījuma izmaiņas pārdošanas nodaļām. Piemēram, pārdodot lielu skaitu tehnikas vienā no nozarēm īsā laika periodā. Firma investējusi lielus līdzekļus stacionārajā servisā Ogrē, kā arī mobilā servisa mašīnās, kuras izveidotas uz trīs “Mercedess” un viena “Toyota” mikroautobusa bāzes un ir pilnīgi apgādātas ar visu nepieciešamo servisa aprīkojumu. Gan rezerves daļu noliktava, gan serviss ir pieejami 24 stundas diennaktī. Firmas galvenais birojs atrodas Ogrē, filiāles – Saldū un Rēzeknē.

“MTC” uzņēmuma struktūru nosaka šādi faktori:

- 1) horizontāla struktūra – 3 līmeņi, pilnīgi pietiekami uzņēmumam ar 30 darbiniekiem;
- 2) trīs līdzīgas industriālās tehnikas pārdošanas nodaļas – loģisks horizontāls sadalījums pa nodaļām;
- 3) servisa un rezerves daļu nepieciešamība un tā nodrošinājuma līdzība – vienota servisa, rezerves daļu un noliktavas nodaļu izveide.

1997. – 2000. gadi mūsu uzņēmumam ir veiksmīgas attīstības laiks. Esam tirgus līderi meža pievedējtraktoru (pārstāvēt “Timberjack”) un lielas celtpējas pacelāju tirdzniecībā (“Kalmar”), kā arī vieni no labākajiem būvtehnikas realizācijā (CASE).

## Ievads

Nākamais uzdevums, kas jāveic vadībai pēc uzņēmuma stratēģijas novērtēšanas, ir organizatoriskās struktūras izveide, kuras ietvaros izvēlēta stratēģija tiks realizēta. Savstarpējo attiecību formulēšana un darbības rāmju noteikšana ir saistīta ar organizācijas struktūras izveidi. Tas nozīmē, ka šis process ir uzņēmuma vadīšanas sastāvdaļa, kura gaitā tiek izveidota uzņēmuma kā vienotas sistēmas struktūra, kuras ietvaros uzņēmums realizē savus mērķus.

Stratēģija tiek ieviesta, izmantojot organizatorisko struktūru. Vērtības radišanas darbības organizācijas iekšienē ir nenozīmīgas līdz brīdim, kad struktūra norīko cilvēkus uzdevumu veikšanai un saista savā starpā dažādu cilvēku darbības vai funkcijas. Katrai funkcijai ir nepieciešama sava struktūra, lai veidotos atšķirīga atbildība, kas dod iespēju palielināt efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus un klientu vēlmju izpildīšanu. Augstākā vadība veido savas organizācijas struktūru tā, lai visas organizācijas darbības atbilstu kopējai stratēģijai.

Šajā nodaļā aplūkoti organizatorisko struktūru veidi, kurus vadītāji var izmantot savu stratēģiju realizēšanā. Tiek analizēti divi struktūras uzbūves pamatjautājumi, kurus pretstata vadītāji: vertikālā diferencēšana (sadališana) un horizontālā diferencēšana (nodalīšana).

Nodaļa sākas ar vertikālās diferencēšanas analīzi un pēta jautājumus, kas saistīti ar pilnvaru un atbildības deleģēšanu, realizējot organizācijas stratēģiju. Tiek novērtētas garo (vertikālo) un plašo (horizontālo) struktūru priekšrocības un trūkumi un tas, kā pārvaldes centralizācija vai decentralizācija var pārvarēt šos trūkumus.

Tālāk uzmanība tiek pievērsta jautājumiem, kas saistīti ar atbilstošo horizontālās diferencēšanas formas un struktūras izvēli, lai realizētu organizācijas stratēģiju. Tiek analizētas organizācijas dažādo struktūru priekšrocības un trūkumi.

Nodaļas nobeigumā tiek aplūkota integrācija un integrācijas mehānismi. Tiek uzsvērts, ka ir būtiski saskaņot diferencēšanas pakāpi un integrācijas pakāpi, lai veiksmīgi realizētu stratēģiju. Tiek pētīta integrācijas nozīme un noteikti tie integrācijas mehānismi, kurus vadītāji var izmantot.

### 10.1. Organizatoriskās struktūras loma un veidošanas pamatprincipi

Aplūkojot organizācijas struktūru, ir jāsaprot, ar kādu mērķi tiek izveidota struktūra. Kā jau tika pieminēts ievadā, struktūras ietvaros tiek realizēti uzņēmuma mērķi, savukārt to, kādā veidā jeb to, kādām metodēm tiek sasniegti uzņēmuma mērķi, nosaka uzņēmuma stratēģija.

No tā izriet organizācijas struktūras mērķis: uzņēmuma stratēģija tiek realizēta ar struktūras palīdzību, iespējami efektīvi izmantojot struktūras cilvēku resursus, lai nodrošinātu stratēģijas izvirzīto uzdevumu izpildi un ļautu organizācijai efektīvi darboties ārējā vidē. Piemēram, lai gūtu labumu no sinerģijas efekta nodaļu starpā, vadītājiem ir jāizveido tāds mehānisms, kurš nodaļām dotu iespēju savstarpēji sazināties un dalīties ar zināšanām un pieredzi.

Organizatoriskās struktūras izveides stūrakmeņi ir diferencēšana un integrācija, taču ne mazāk svarīgi elementi ir specializācija un standartizācija.

**Diferencēšana** jeb darba dališana ir veids, kā organizācija izvieta cilvēkus un resursus atbilstoši organizatoriskiem uzdevumiem nolūkā radīt vērtību [20]. Jo lielāks ir nodaļu un

funkciju skaits organizācijā un jo kvalificētākas un specializētākas tās ir, jo lielāka ir diferencēšanas pakāpe, tas nozīmē – organizācija ir sīkāk sadalīta.

Lai saprastu, kā uzņēmumu sadalīt, lai radītu vērtību, vadītājiem ir jāizdara izvēle.

Pirmkārt, ir jāsaprot, kā tiks deleģēta lēmuma pieņemšanas vara organizācijā – to dēvē par **vertikālo diferencēšanu** [70]. Tas nozīmē to, cik lielā mērā vara tiek deleģēta no korporatīvā vadības līmeņa uz biznesa līmeni un tālāk līdz funkcionālajam līmenim.

Otrkārt, ir jāsaprot, kā cilvēkus un uzdevumus sadalīt atbilstoši funkcijām un nodaļām, lai uzlabotu viņu spēju radīt vērtību. Šo procesu dēvē par **horizontālo diferencēšanu**. Tiek aplūkoti šādi jautājumi: vai ir atsevišķi jāizdala pārdošanas un mārketinga nodaļa un ar kādiem uzdevumiem tā nodarbosies, vai tās abas ir jāapvieno; kā vislabāk organizēt pārdevējus, lai vislabāk apkalpotu klientus – pēc reģionālā vai produktu principa.

**Integrācija** parāda, kā organizācija koordinē cilvēkus un funkcijas, lai realizētu korporatīvo stratēģiju [32].

Atsevišķas un atšķirīgas vērtību veidojošas funkcijas tiecas sasniegt savus mērķus un izpildīt savus uzdevumus. Šī iemesla dēļ organizācijai ir jārada tāda organizatoriskā struktūra, kura ļautu koordinēt organizācijas dažādās funkcijas un to darbības, lai iespējami efektīvi realizētu stratēģiju. Organizācija izmanto dažādus integrējošus mehānismus, kā arī dažādas kontroles sistēmas (par kurām tiks runāts nākamajā nodaļā), lai stimulētu koordināciju un sadarbību starp organizācijas funkcijām un nodaļām.

Īsi apkopojot abus šos pamatelementus, var teikt, ka nodalīšana attiecas uz to, kādā veidā organizācija sevi sadala pa daļām (funkcijas, biznesa vienības), bet integrācija parāda, kā šīs daļas darbojas kopā. Abi šie jēdzieni nosaka to, kā organizācija darbosies un cik veiksmīgi vadītāji varēs veidot vērtību, izmantojot izvēlēto stratēģiju [54].

Abas šīs sastāvdaļas ļoti lielā mērā ietekmē izmaksas, kuras saistītas ar organizatoriskās struktūras un kontroles sistēmas uzturēšanu. Šīs izmaksas ir tā sauktās birokrātijas izmaksas. Jo sarežģītāka ir struktūra, t.i., jo augstāks ir darba dalīšanas un integrācijas līmenis, jo lielākas ir izmaksas. Augsts darba dalīšanas līmenis nozīmē specializētākas nodaļas un vairāk vadītāju, kuri tās vada, savukārt augstāka integrācija nozīmē, ka tiek patērēts vairāk laika, koordinējot nodaļas.

Augstās birokrātijas izmaksas, kas saistītas ar stratēģijas realizēšanu, var samazināt uzņēmuma peļņu tikpat ātri vai vēl ātrāk nekā vājas stratēģijas realizēšana. Turpretī organizācijas ar zemākām birokrātijas izmaksām var dot uzņēmumam zemu izmaksu priekšrocību, kura palielina peļņu. Tādēļ ir būtiski saprast labas organizatoriskās uzbūves nozīmi.

Jebkuram vadītājam ir skaidri zināms vienādojums – peļņa ir starpība starp ieņēmumiem un izdevumiem. Līdz šim mēs noskaidrojām, ka organizācijas uzbūve var ietekmēt šī vienādojuma izdevumu pusi ar augstākām izmaksām, bet ir jāpiebilst, ka organizatoriskā struktūra ietekmē arī ieņēmumu daļu.

Ja vadītāji izvēlas pareizo struktūru, lai koordinētu vērtību veidojošās darbības, tas uzlabo organizācijas spēju radīt vērtību, dod iespēju noteikt augstāku cenu un tādējādi palielināt ieņēmumus.

**Specializācija** ir noteiktu darbību noteikšana un uzdošana tiem, kas specializējas to izpildē. Specializācija nozīmē, ka organizācija var sadalīt savas milzīgās un sarežģītās darbības daudzās mazākās daļās un nodot tās cilvēkiem, kuri vislabāk tās izpildīs. Piemēram, automašīnu ražošanas uzņēmumi sadala automašīnas ražošanu tādās darbībās kā metālliešana vai krāsošana, šīs darbības nenotiek vienā cehā, bet gan velmēšanas līnijās un krāsošanas cehos.

**Standartizācija** ir process, kuru varētu aprakstīt šādi – organizācijas darbības, procedūru un prakses definēšana tā, lai cilvēki darītu savu darbu saskaņoti. Standartizācija palīdz radīt iekšējo kārtību, tādējādi uzlabojot rezultātus. Standartizācijas mērķis ir sasniegt un mērīt darbības saskaņotību.

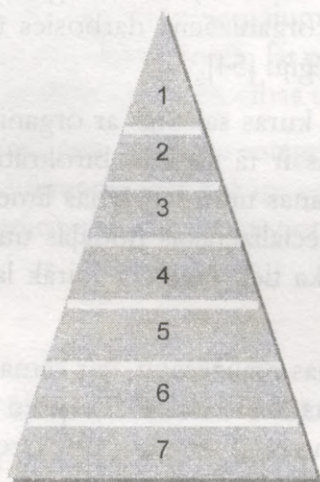
## 10.2. Vertikālā diferencēšana

Vertikālās diferencēšanas mērķis ir noteikt atskaitīšanās attiecības, kuras saista cilvēkus, uzdevumus un funkcijas visos uzņēmuma līmeņos. Vertikālā diferencēšana ietver:

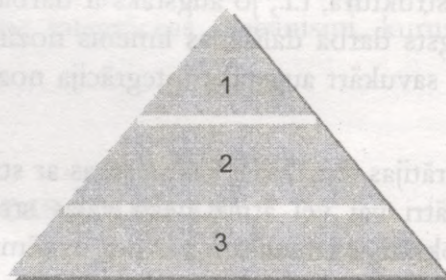
- vadības hierarhijas līmeņu skaitu no organizācijas augšas līdz apakšai. Tas nozīmē, ka šī hierarhija veido varas struktūru uzņēmumā;
- katra vadītāja kontroles sfēru. Kontroles sfēra ir vadītājam padoto skaits, kurus tas tieši vada.

### 10.2.1. Vadības līmeņu skaits

Veidojot organizatorisko struktūru un nosakot hierarhijas līmeņu skaitu, pamatā ir jāizdara izvēle starp **horizontālu struktūru**, kurai ir raksturīgi daži vadības līmeņi ar attiecīgi samērā plašu kontroles sfēru, un **vertikālu struktūru**, kurai raksturīgi daudzi līmeņi, neliels izmērs un šaura kompetence (sk. 10.1. attēlu [20]).



Vertikāla struktūra  
(7 līmeņi)

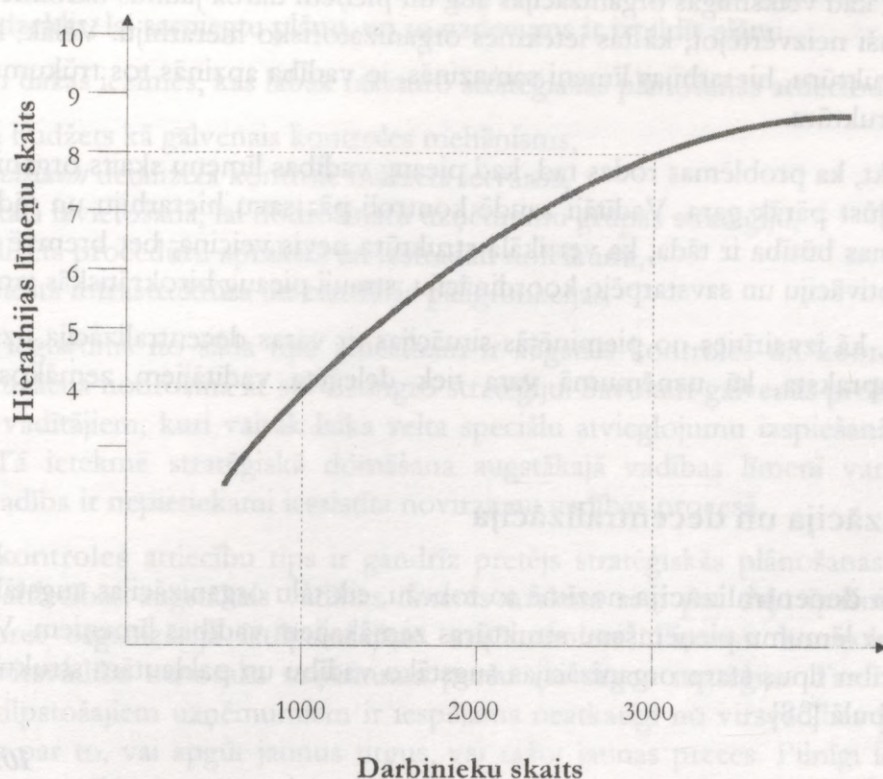


Horizontāla struktūra  
(3 līmeņi)

### 10.1. attēls. Vertikāla un horizontāla struktūra

Uzņēmuma vispārējā stratēģija nosaka organizācijas hierarhijas līmeņu skaitu un attiecīgi kontroles sfēru, piemēram, uzņēmumi, kuriem pamatā ir klientu apkalpošana, izvēlas horizontālu struktūru ar salīdzinoši mazāk hierarhijas līmeņiem, jo tai piemīt plaša kontroles sfēra. Tas nodrošina darbiniekiem zināmu brīvību pieņemt ātrus lēmumus, lai apmierinātu pircējus. Pilnīgs pretstats ir militāra organizācija, kurai ir raksturīga vertikāla struktūra un ir skaidri noteikta katra vadītāja kontroles sfēra un pakļauto skaits.

Tā kā uzņēmums aug un izplešas, līdz ar to pieaug arī vadības līmeņu skaits, lai efektīvi koordinētu un kontrolētu visu milzīgo darbību kopumu. Pētījumi parāda, ka hierarhijas līmeņu skaits salīdzinājumā ar uzņēmuma lielumu ir paredzams lielums (sk. attēlu 10.2 [20]).



### 10.2. attēls. Sakarība starp uzņēmuma lielumu un hierarhijas līmeņu skaitu

Neskatoties uz to, cik liela ir organizācija, vadītāji cenšas organizāciju uzturēt tik horizontālu, cik vien ir iespējams, un cenšas sekot tā saucamajam īsākās komandu ķēdes principam. Šis princips paredz, ka organizācijai ir jāizvēlas tāda hierarhija, kurā būtu pēc iespējas mazāks varas līmeņu skaits, lai realizētu stratēģiju. Vadītāji cenšas hierarhiju veidot iespējami horizontālu, jo, organizācijai augot, garāka kļūst komandu ķēde un arvien grūtāk ir ieviest stratēģiju, un palielinās birokrātiskās izmaksas [17].

Katrai organizācijas struktūrai ir savi trūkumi un priekšrocības un arī savas problēmas.

- ❑ Koordinācija – pārāk daudzi līmeņi kavē sazināšanos un koordināciju darbinieku starpā un palielina birokrātiskās izmaksas. Tas noved pie neelastības, kā arī daudz laika tiek zaudēts, lai jaunu produktu ieviestu tirgū [65].
- ❑ Informācijas izkropļošana – jo vairāk līmeņu ir jāšķērso ziņai no izpilddirektora līdz pārdevēju līmenim, jo lielākas ir iespējas rasties gan apzinātai, gan neapzinātai kļūdīgai interpretācijai. Līdzīgi tiek izkropļota informācija atpakaļ no klienta līdz augstākajai vadībai, tādējādi var pieņemt nepareizus lēmumus. Padotie centīsies nodot tikai to informāciju, kura varētu viņus celt vadības acīs. Birokrātiskās izmaksas pieaugs arī gadījumā, kad darbinieki sacentīsies savā starpā. Kad darbinieki nav tiešā augstākās vadības uzraudzībā, viņi var slēpt informāciju, lai veicinātu savas intereses uz organizācijas rēķina. Šāda rīcība pasliktina koordināciju.
- ❑ Motivācijas problēmas – jo vairāk ir līmeņu, jo mazāka vara piemīt vadītājiem katrā līmenī. Jo mazāka ir vadītāja vara, jo lielāka ir kontrole pār viņa darbu, līdz ar to ir zemāka motivācija. Horizontālā struktūra dod indivīdiem lielāku neatkarību, un tie var sagaidīt lielāku atzinību, ja organizācijai klājas labi.
- ❑ Vidējā līmeņa vadītāju skaits ir pārāk liels – lielākam skaitam hierarhijas līmeņu, lai vadītu iekšējo koordināciju, ir nepieciešams vairāk vidējā līmeņa vadītāju un tas savukārt nozīmē lielākas izmaksas [54].

Parasta ir situācija, kad veiksmīgas organizācijas aug un pieņem darbā jaunus darbiniekus, rada jaunus amatus, īpaši neizvērtējot, kā tas ietekmēs organizatorisko hierarhiju. Vēlāk, kad vadītāji sāk analizēt struktūru, hierarhijas līmeņi samazinās, jo vadība apzinās tos trūkumus, kurus sagādā vertikāla struktūra.

Apkopojot var teikt, ka problēmas rodas tad, kad pieaug vadības līmeņu skaits organizācijā un komandas ķēde kļūst pārāk gara. Vadītāji zaudē kontroli pār savu hierarhiju un tādējādi pār stratēģiju. Problēmas būtība ir tāda, ka vertikālā struktūra nevis veicina, bet bremzē darbinieku un funkciju motivāciju un savstarpējo koordināciju, strauji pieaug birokrātiskās izmaksas.

Viens no veidiem, kā izvairīties no pieminētās situācijas, ir varas decentralizācija uzņēmumā. Decentralizācija apraksta, kā uzņēmumā vara tiek deleģēta vadītājiem zemākos vadības līmeņos.

### 10.2.2. Centralizācija un decentralizācija

Centralizācija un decentralizācija nozīmē to robežu, cik tālu organizācijas augstākā vadība nodod kontroli par lēmumu pieņemšanu struktūras zemākajiem vadības līmeņiem. Var izšķirt trīs dažādus attiecību tipus starp organizācijas augstāko vadību un pakļautām struktūrām. Tie ir parādīti 10.1. tabulā [38].

10.1. tabula

Augstākās vadības un pakļauto struktūru attiecību veidi

	Galvenās iezīmes	Priekšrocības	Trūkumi
<b>Stratēģiskā plānošana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virsvadība kā ģenerālpāraugotājs</li> <li>Lēmumu virzība no augšas uz leju</li> <li>Raksturīgi priekšraksti</li> <li>Detalizēta kontrole</li> </ul>	Koordinācija	Augstākā vadība nejut struktūru nepieciešamību
<b>Finansu kontrole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virsvadība kā daļas īpašnieks</li> <li>Finansu mērķi</li> <li>Investīciju kontrole</li> <li>Vadība no apakšas uz augšu</li> </ul>	Atbildība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kopīgā virziena zaudēšana</li> <li>Augstākā vadība nerada papildu vērtību</li> </ul>
<b>Stratēģiskā kontrole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratēģiskie un finansu mērķi</li> <li>Vadība no apakšas uz augšu</li> <li>Nedetalizēta kontrole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstākā vadība un struktūras viena otru papildina</li> <li>Spēja koordinēt darbības</li> <li>Motivācija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pārāk dziļa ieslīgšana detaļās</li> <li>Jauna birokrātija</li> <li>Kultūras izmaiņu nepieciešamība</li> </ul>

Aplūkojot tuvāk katru no attiecību tipiem, var redzēt, ka **stratēģiskās plānošanas** gadījumā virsvadība darbojas kā ģenerālpāraugotājs, kura izstrādā centrālo organizācijas darbības plānu ar

sīki aprakstītām nodaļu un novirzienu lomām un uzdevumiem. Pakļautās nodaļas tiek aplūkotas kā līdzeklis, lai sasniegtu plānu, un to uzdevums ir izpildīt plānu.

Ir jāpiemin dažas iezīmes, kas labāk raksturo stratēģiskās plānošanas attiecību tipu:

- gada budžets kā galvenais kontroles mehānisms,
- *pa punktiem* detalizēta kontrole budžeta ietvaros,
- kapitāla izvietošana, lai nodrošinātu uzņēmumu grupas stratēģiju,
- detalizēts procedūru apraksts un izstrādāti noteikumi,
- uzspiesta infrastruktūra un centrālās palīgfunckijas.

Galvenais ieguvums no šāda tipa attiecībām ir augstais kontroles un koordinācijas līmenis, kuru organizācija nodrošina ar savu stingro stratēģiju. Savukārt galvenās problēmas var rasties ar nodaļu vadītājiem, kuri vairāk laika velta speciālu atvieglojumu izspiešanā un kaulējas par detaļām. Tā ietekmē stratēģiskā domāšana augstākajā vadības līmenī var pavājināties, jo augstākā vadība ir nepietiekami iesaistīta novirzienu vadības procesā.

**Finansu kontroles** attiecību tips ir gandrīz pretējs stratēģiskās plānošanas attiecību tipam. Šāda tipa attiecībās augstākais vadības līmenis uzskata sevi par daļu īpašnieku vai bankieri attiecībā pret organizācijā ietilpstošajiem uzņēmumiem. Finansu kontroles attiecību tipa gadījumā virsvadība nenosaka uzņēmuma preču vai tirgus stratēģiju. Tas nozīmē, ka organizācijā ietilpstošajiem uzņēmumiem ir iespējams neatkarīgi no virsvadības pieņemt lēmumu jautājumos par to, vai apgūt jaunus tirgus, vai ražot jaunas preces. Pilnīgi iespējams, ka uzņēmums var papildu resursus aizņemt ārpus uzņēmumu grupas, lai nodrošinātu plānotos pasākumus [58].

Finansu kontroles attiecību tipa ietvaros augstākās vadības galvenie uzdevumi ir šādi:

- finansu mērķu noteikšana,
- uzņēmuma darbības rezultātu novērtēšana,
- biznesa vienības kapitāla atdeve.

Rodas jautājums, kāpēc organizācijām ir vajadzīga virsvadība. Organizācijas dalībnieki varētu sadalīties uzņēmumos un turpināt darboties, ar laiku nopērkot akcijas no īpašniekiem.

Ir divi iemesli, kāpēc šādas attiecības dod labumu [77]. Pirmkārt, iespaidīgs ir grupas kopējais spēks, kas sastāv no visas grupas piegādātājiem, pircējiem, bankām. Otrkārt, augstākai vadībai ir vadīšanas prasme, sevišķi finansēšanā un kontrolē.

Kļūdaini parasti tiek uzskatīts, ka atdalīšanās nozīmē pilnīgu struktūru neatkarību. 80. gadu beigās un 90. gadu sākumā augstākās vadības un pakļauto struktūrvienību attiecībās iezīmējās būtiskas izmaiņas. Šīs attiecības lēnām pāriet no ļoti stingrām stratēģiskās plānošanas attiecībām uz **stratēģiskās kontroles** attiecībām.

Stratēģiskās kontroles attiecībās vadībai ir stratēģisko izmaiņu vadītāja loma, un tā atšķirībā no finansu kontroles attiecību tipa virsvadības ir atbildīga par:

- organizācijas vispārējo stratēģiju,
- katras nodaļas darbību un lomu sabalansēšanu starp tām,
- organizācijas politiku attiecībā uz atsevišķiem jautājumiem (piemēram, tirgus pozīcijas).

Virsvadības loma vairs nav uzspiests ģenerālpilns no augšas, bet gan vienošanās par biznesa plānu, ko piedāvā struktūrvienības. To var nosaukt par vadības procesu – no lejas uz augšu, kurā tiek ņemtas vērā uzņēmumu grupas galvenās vadlīnijas. Vadībai paliek atbildība par struktūrvienību izpildījuma novērtēšanu, vadoties pēc viņu izstrādātā biznesa plāna, kurā gada budžets ieņem svarīgu vietu.

Atšķirībā no stratēģiskās plānošanas attiecību tipa stratēģiskās kontroles attiecībās ir atšķirības infrastruktūras un centralizēto pakalpojumu jomā, un tie ir balstīti vairāk uz brīvu izvēli, nevis ir uzspiesti.

Stratēģiskās kontroles attiecības no organizācijas prasa, lai tajā tiktu ieviesta pilnīga skaidrība jautājumos: kā sadalās atbildība par stratēģiju starp vadību un struktūrvienībām, kurus uzdevumus veic virsvadība.

Augstākajam vadības līmenim ir jābūt spējīgam veikt šādus uzdevumus:

- noteikt organizācijas galvenos stratēģiskos virzienus,
- izvietot resursus apakšstruktūrās, kas ir galvenais organizācijas līdzsvara instruments,
- noteikt struktūrvienību darbības rādītājus.

Visi pārējie uzdevumi ir jādeleģē nodaļām. Pastāv virkne iemeslu, kāpēc nodaļas nevēlas uzņemties atbildību par šiem uzdevumiem, piemēram, personāla piesaisti, jo tas palielina izmaksas un nodaļās bieži vien ir nepietiekama ekspertu izglītība.

Šāda situācija augstākās vadības lomu mazliet izmaina un vadība kļūst par ekspertu organizācijas iekšienē. Tas savukārt nozīmē, ka organizācijai ir jārada savs iekšējais tirgus, kur nodaļas atsevišķos jautājumos savas attiecības kārtot kā klienti-pircējs. Veidojot organizācijas iekšējo tirgu, struktūras arvien vairāk attālinās no virsvadības un veidojas lielāka decentralizācija, taču pārlika decentralizācija var novest pie situācijas, kad organizācija kopumā vairs nespēj darboties kā viena korporācija.

## 10.2. tabula

Centralizācijas un decentralizācijas pozitīvās un negatīvās iezīmes [58]

	Ieguvumi	Grūtības/problēmas
<b>Centralizācija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spēja realizēt un kontrolēt izvēlēto stratēģiju</li> <li>• Darbību koordinācija</li> <li>• Vienkāršāks kontroles mehānisms</li> <li>• Atvieglota resursu piesaiste</li> <li>• Ātrāka stratēģisko lēmumu pieņemšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kļūdas, reaģējot uz vietējiem apstākļiem</li> <li>• Grūtības, attīstot augstākās vadības spējas</li> <li>• Neskaidras un augstas centrālās izmaksas</li> </ul>
<b>Decentralizācija</b>	<p>Operatīvie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ātra reakcija uz specifiskām vietējām problēmām</li> <li>• Paaugstināta motivācija/lojalitāte</li> </ul> <p>Stratēģiskie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pārāk liela ārējās vides vai lēmuma pieņemšanas sarežģītība, lai ar to nodarbotos organizācijas kodols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatīvās un stratēģiskās atbildības sadalījumu noteikšana</li> <li>• Pārlietu liela iekšējā konkurence</li> <li>• Korporatīvās idejas zaudēšana</li> <li>• Neapmierināta vadība</li> <li>• Sarežģīts kontroles mehānisms/jauna birokrātija</li> </ul>

Krīzes laikā vara centralizācija palīdz radīt stingru vadību, jo vara ir koncentrēta viena cilvēka vai grupas rokās. Tas dod iespēju ātri pieņemt lēmumus, un organizācija var dot saskaņotu atbildes reakciju uz problēmām, ar kurām saskaras uzņēmums.

### 10.3. Organizatoriskās struktūras veidi

Horizontālā nodalīšana koncentrējas uz uzdevumu sadalīšanu un grupēšanu tā, lai tie saskaņotu ar darbības mērķiem. Uzdevumu plašums un dažādība, ko veic organizācija, ir balstīti uz tās stratēģiju, kura līdzīgi kā struktūra mainās līdz ar uzņēmuma augšanu un izplešanos.

Viens no pamatprincipiem, kurš ir jāievēro, veidojot organizācijas struktūru, ir princips *no augšas uz leju*. Tas nozīmē, ka organizācijas struktūru veido organizācijas augstākais vadības līmenis. Šai sakarībā var vilkt paralēles ar uzņēmuma plānu sistēmas izstrādes secību, kur galvenos, visaptverošākos uzņēmuma attīstības virzienus nosaka uzņēmuma augstākā vadība, bet konkrētās darbības plānu īstenošanai izstrādā pakļautie vadības līmeņi.

Līdzīgi tiek veidota organizācijas struktūra – no vispārējā uz konkrēto, tas nozīmē, ka augstākā vadība nosaka principus, pēc kādiem tiks veidota organizācijas struktūra. Detalizētu pakļauto struktūrvienību struktūru izstrādā un saskaņo pašas apakšvienības, vadoties pēc izstrādātajiem kopējiem principiem un mērķiem. Tāpat kā plānu sistēma arī organizācijas struktūra nav sastindzis veidojums, struktūrai ir jābūt elastīgai, lai tā nepieciešamības gadījumā būtu maināma un attīstāma. Struktūras izmaiņu nepieciešamība var rasties divu iemeslu dēļ.

Pirmkārt, kardināli mainās uzņēmuma stratēģija un esošā struktūra nespēj nodrošināt efektīvu darbību jaunās stratēģijas apstākļos. Otrkārt, mainās ārējie un iekšējie apstākļi un izveidojas situācija, kad uzņēmums vairs nevar efektīvi sasniegt savus mērķus, izmantojot esošo struktūru. Tieši otrais iemesls parasti ir pamatā organizācijas struktūras attīstībai un izmaiņām [54].

#### 10.3.1. Vienkāršā struktūra

Vienkāršo struktūru parasti izmanto mazi uzņēmumi, kas ražo dažus produktus. Parasti īpašnieks uzņemas lielāko daļu uzdevumu. Nepastāv formāla organizācijas struktūra, un horizontālā diferencēšana ir neizteikta, jo katrs darbinieks izpilda daudzus pienākumus. Uzņēmumam augot, rodas nepieciešamība veidot daudz sarežģītāku struktūru. Tas gan parasti ir saistīts ar pieaugošām birokrātijas izmaksām, taču, ja tās rada papildu vērtību, tās sevi attaisno.

Klasisks šādas struktūras piemērs ir *Apple Computer* pirmsākumi, kad tas bija divu cilvēku uzņēmums. Stīvens Džobs un Stīvens Vozņaks kopā strādāja garāžā un veica visus uzdevumus, lai varētu pārdot savu personālo datoru. Viņi iepirka sastāvdaļas, salika kopā pirmos datorus un piegādāja tos klientiem. Taču, lai uzņēmums attīstītos, bija jāinvestē resursi infrastruktūras izveidē, kura nodrošinātu un uzlabotu tā atšķirīgo prasmi.

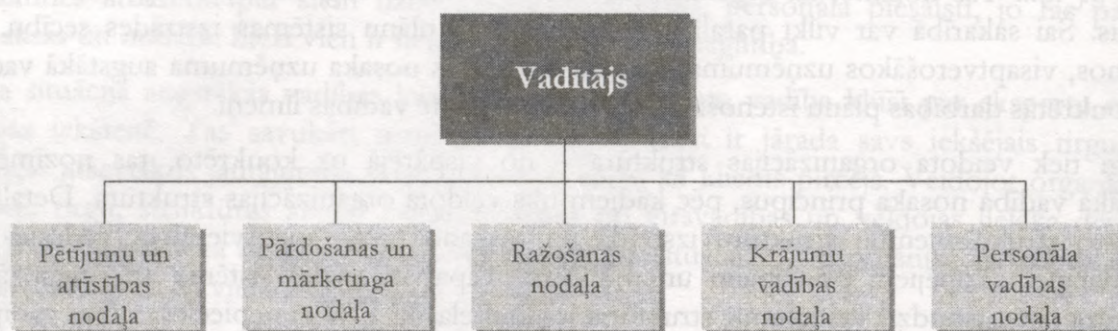
#### 10.3.2. Funkcionālā struktūra

Tā kā uzņēmumi aug, tad parasti tie saskaras ar divām tendencēm: pirmkārt, pieaug dažādo uzdevumu skaits, kuri ir jāveic; otrkārt, pieaug veicamo darbību apjoms. Tad rodas jautājums, kā darbību grupēšana varētu atrisināt uzņēmuma problēmas ar vismazākajām izmaksām. Risinājums ir funkcionālā struktūra.

Funkcionālā struktūra vienkāršotā veidā nozīmē personāla grupēšanu pēc tiem pamatuzdevumiem jeb funkcijām, kas uzņēmumam ir jāveic. Tradicionālie funkciju bloki jeb nodaļas ir šādas:

- ražošana,
- finanses un uzskaitē,
- mārketinga,
- pētījumi un attīstība,
- personāla vadība.

Ja organizācijas vai konkrētās nodaļas ir lielas, tad pamatfunkciju nodaļas var sadalīt sīkākās funkcionālās apakšvienībās, tās sauc par atvasinātām nodaļām. 10.3. attēlā [87] ir parādīta vienkāršota šāda tipa uzņēmuma struktūra.



### 10.3. attēls. Funkcionālā struktūra

Attēlā ir redzamas funkcionālās struktūras galvenās priekšrocības un trūkumi.

Struktūras priekšrocības ir šādas.

- Vadītājs ir tiešā saskarē ar visām darbībām, kuras notiek uzņēmumā.
- Mīnētais fakts samazina un vienkāršo kontroles mehānismu uzņēmumā, veicina koordināciju funkcijas ietvaros.
- Ir skaidri definēta atbildība un pienākumi.
- Augstākajā un vidējā vadības līmenī ir jābūt speciālistiem, tātad tiek stimulēta specializācija.

Struktūras trūkumi parasti rodas, kad uzņēmumi kļūst lielāki un paplašinās to darbības sfēras.

- Augstākā līmeņa vadītāji ir pārslogoti ar ikdienas problēmām.
- Vadītāji paļaujas uz savām speciālista iemaņām, bet neaplūko procesu un problēmas stratēģiskā plāksnē vai pat tos ignorē.
- Vadītājiem ir grūti saskatīt procesu kopumā, ja ir izvērstā darbība vairākos virzienos. Komandu ķēde ir pārāk gara.
- Aprūtināta ir sadarbība starp funkcijām (nodaļām). Katra nodaļa vairāk cenšas sasniegt savus, nevis kopīgos mērķus. Tas var radīt konfliktus starp nodaļām.
- Izvērtēšanas problēmas – tā kā produktu skaits pieaug, organizācija secinās, ka ir grūti noteikt katra produkta ieguldījumu kopējā rentabilitātē. Uzņēmums var ražot zaudējumus nesošus produktus, to neapzinoties.
- Atrašanās problēmas – centralizētā kontroles sistēma, kuru izmanto funkcionālās struktūras, nav piemērota organizācijai, kura atrodas daudzos dažādos reģionos, jo vietējiem vadītājiem ir jābūt pietiekami elastīgiem, lai reaģētu uz sava reģiona prasībām.

Šāda struktūra ir piemērota nelielām organizācijām vai tādiem uzņēmumiem, kuriem nav plašs produktu klāsts un dažādos darbības virzienos dziļāka dalīšanās ir tīri funkcionāla. Šie

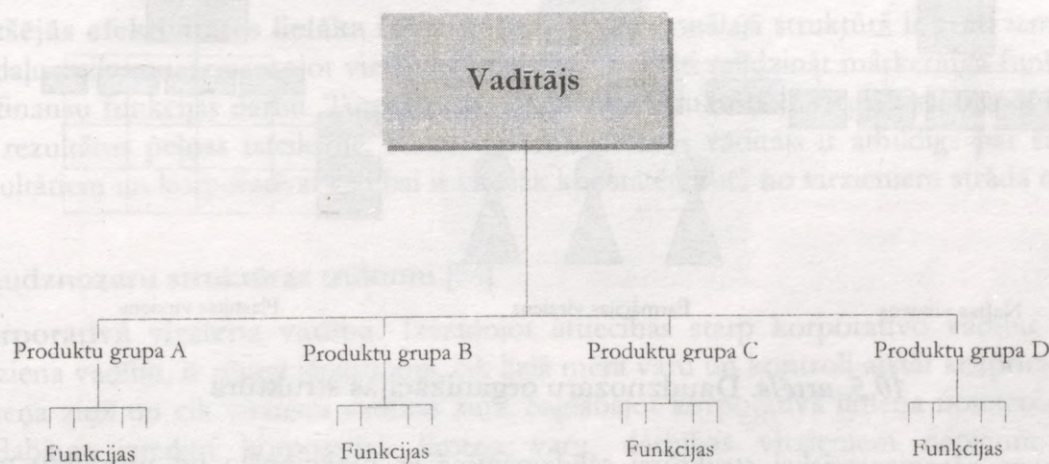
uzņēmumi darbojas diezgan stabilā ārējā vidē un tiem darbībā ir jāpieņem standartizēti lēmumi.

Kā jau tika pieminēts, viens no lielākajiem funkcionālās struktūras trūkumiem ir tas, ka šai struktūrai ir ierobežotas augšanas iespējas. Jau 20. gadsimta sākumā uzņēmumu vadītāji, plānojot savu attīstību, secināja, ka funkcionālā struktūra vairs nespēj pildīt visas funkcijas un turpmākā darbība organizācijām var radīt nopietnas problēmas. Uzņēmumiem pieaugot, vairs nav iespējams visu darbību apvienot četrās nodaļās; lai realizētu katras nodaļas uzdevumus, tās būtu jāsadala simtiem sīkās apakšnodaļās. Šādā situācijā vadoša lēmuma nonākšana līdz izpildītājam kļūst ļoti ilga un vairs nav kontrolējama. Tas noveda pie tā, ka tika meklēta jauna organizācijas struktūras forma, kura spētu apmierināt jaunās prasības. Tādējādi tika izstrādāta organizācijas struktūras forma – nodaļu struktūra.

### 10.3.3. Produktu grupu struktūra

Produktu grupu struktūras iezīme un atšķirība no funkcionālās struktūras ir tā, ka organizācija tiek sadalīta grupās, vadoties pēc dažādām preču grupām vai pakalpojumiem, ko sniedz organizācija; ģeogrāfiskiem reģioniem; procesiem, ko veic uzņēmums; pircēju grupām. Taču praktiskajā grupas darbībā saglabājas funkcionālais dalījums.

Citiem vārdiem sakot, tiek radīts papildu vadības līmenis, kurā notiek dalīšanās pa grupām. Produktu grupu struktūra ir parādīta 10.4. attēlā [58]. Dalīšana pa grupām parasti notiek, lai novērstu problēmas, kas saistītas ar to, ka funkcionālā struktūra netiek galā ar lielo darbības virzienu dažādību.



### 10.4. attēls. Produktu grupu struktūra

Attēlā var vērot galvenās produktu grupu sakārtojuma priekšrocības un trūkumus.

Priekšrocības.

- Notiek ātrāka reaģēšana uz apkārtējo vidi.
- Tiek veicināta augstākās vadības pievēršanās stratēģijai.
- Tiek veicināta koncentrēšanās uz noteiktas grupas darbību, jo tās priekšgalā ir cilvēks, kas atbild par šo grupu.

Trūkumi.

- Palielinās izmaksas sakarā ar funkciju dublēšanos.
- Ja organizācijā ir pārāk daudz nodaļu, tad veidojas sarežģīts koordinēšanas process.

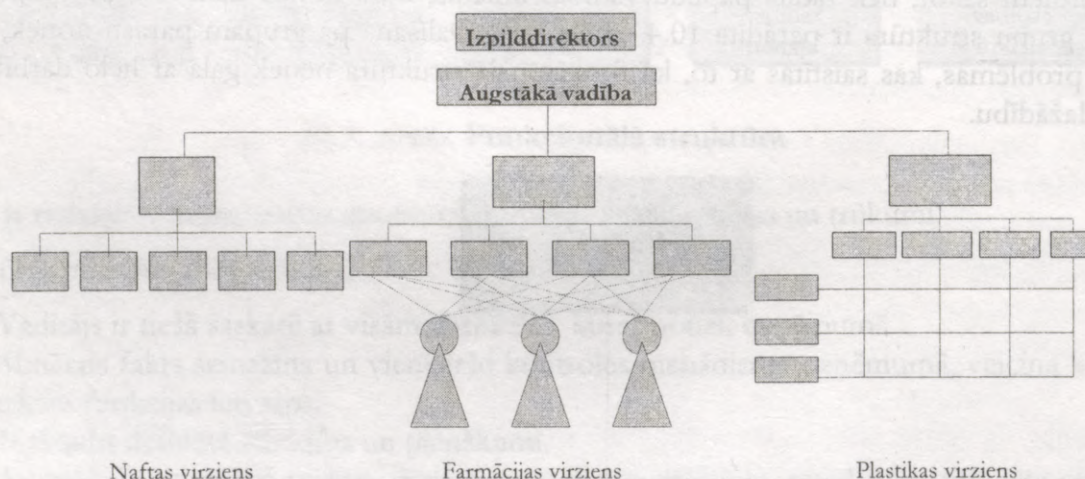
Tālāk attīstoties uzņēmumu organizatoriskām struktūrām, jaunu organizācijas struktūru meklējumos tika izmantotas klasiskās struktūru formas, tās dažādi variējot un kombinējot.

Tālākā formu attīstība tāpat kā iepriekš ir saistīta ar uzņēmumu augšanu, arvien sarežģītāku uzdevumu veikšanu, kā arī dažādo grupu savstarpējo attiecību sarežģīšanos. Atsevišķu uzņēmumu struktūras vairs nespēja pildīt savus uzdevumus pietiekami efektīvi. Šo faktoru ietekmē tika mainītas firmu struktūras. Turpmākās izmaiņas galvenokārt saistījās ar organizāciju izaugsmi, un tika risināts jautājums, pēc kādiem principiem katrai organizācijai veidot savus hierarhijas līmeņus un kā tos organizēt.

Organizācijas, strauji augot, veidojās par lielām uzņēmumu grupām ar dažādiem darbības virzieniem un dažādām organizācijas formām. Organizāciju grupu vadībai un šo grupu struktūru veidošanai ir raksturīgas savas specifiskās īpatnības, jo vadības specifika un pašas formas ir salīdzinoši jaunas.

### 10.3.4. Daudznozaru organizācijas struktūra

Kā redzams 10.5. attēlā [54], daudznozaru organizācijas struktūra ir nākamais solis jeb organizācijas attīstības pakāpe, kurā organizācija no nelielas pārtop par vidēju vai lielu daudznozaru organizāciju.



### 10.5. attēls. Daudznozaru organizācijas struktūra

Daudznozaru organizatoriskai struktūrai salīdzinājumā ar funkcionālo un produktu grupu struktūru ir divi būtiski uzlabojumi [18].

1. Katra atsevišķā produktu līnija vai bizness ir atsevišķa vienība jeb nodaļa ar visām nepieciešamajām funkcijām. Tādējādi tiek sasniegta lielāka horizontālā nodalīšana.
2. Korporatīvās vadības līmenis ir radīts, lai pārraudzītu virzienu darbības un veiktu finanšu kontroli pār nodaļām. Tādējādi tas ir papildu līmenis organizatoriskajā hierarhijā, un tādēļ struktūrai ir augstāks vertikālās sadalīšanas līmenis.

Lai atvieglotu katra virziena darbības rezultātu kontroli, katrs darbības virziens tiek definēts kā peļņas centrs. Ir diezgan viegli ievērot, ka šīs struktūras birokrātiskās izmaksas ir daudz augstākas, jo līdzīgas funkcijas atkārtojas katrā no virzieniem. Papildu vadības līmenis (korporatīvā vadība) rada papildu izmaksas, neskatoties uz to, šīs struktūras izmantošana ir pareizs lēmums, ja jaunā struktūra dod lielāku pievienoto vērtību nekā papildu izmaksas.

Katrs darbības virziens var veidot sev vispiemērotāko struktūru, piemēram, 10.5. attēlā redzamajam naftas virzienam ir funkcionālā struktūra, jo tā darbības virzieni ir samērā standartizēti

un tiek uzsvērta dažādo naftas ieguves etapu efektivitātes paaugstināšana. Farmācijas virziens un plastikas virziens ir veidoti pēc produktu komandas principa un matricveida principa, šos struktūras veidus aplūkosim tālāk.

Daudznozaru struktūrā ikdienas darbības vada nodaļu vadītāji, un viņiem šajā struktūrā ir operatīvās darbības atbildība. Savukārt korporatīvie vadītāji ir atbildīgi par starpnodaļu ilgtermiņa plāniem, un viņiem ir stratēģiskā atbildība. Šī dažādo līmeņu un atbildību kombinācija organizatoriskajā struktūrā ir ļoti plaši izplatīta starp ASV lielajiem uzņēmumiem, neskatoties uz iespaidīgajām birokrātiskajām izmaksām, kuras piemīt šai struktūrai.

### Daudznozaru struktūras priekšrocības [54]

**Uzlabota korporatīvā finansu kontrole.** Katra darbības virziena peļņa ir skaidri redzama, jo katrs virziens ir definēts kā peļņas centrs. Šādu struktūru ir vieglāk kontrolēt, nosakot virzieniem peļņas mērķus, regulāri pārbaudot rezultātus un palīdzot, ja rodas problēmas. Korporatīvai vadībai daudznozaru struktūrā ir vieglāk pieņemt lēmumu par investīciju sadali un pārdali, jo ir skaidri pārredzama katra virziena darbība un tā atdeve ilgākā laika periodā.

**Uzlabota stratēģiskā kontrole.** Korporatīvā vadība nav saistīta ar ikdienas atbildību, un tādējādi ir lielāka iespēja koncentrēties uz stratēģiskiem jautājumiem. Daudzvirzienu struktūrā augstākā vadība saņem pareizo informāciju, jo viens no vadības uzdevumiem ir veidot pareizu uzņēmuma biznesa vienību portfeļa politiku.

**Attīstība.** Struktūra neuzliek ierobežojumus augšanai, jo centrs nav pārslogots ar informāciju, korporatīvie vadītāji var tikt galā ar vairākiem darbības veidiem. Jaunie produkti var radīt jaunus virzienus, tādējādi iekļaujoties esošajā struktūrā.

**Iekšējās efektivitātes lielāka izmantošana.** Funkcionālajā struktūrā ir grūti izmērīt dažādo nodaļu veikumu, izmantojot vienādus kritērijus. Ir grūti salīdzināt mārketinga funkcijas darbu ar finansu funkcijas darbu. Turpretim daudznozaru struktūrā ir vieglāk salīdzināt katra virziena rezultātus peļņas izteiksmē. Katra virziena ietvaros vadītājs ir atbildīgs par sava virziena rezultātiem un korporatīvai vadībai ir vieglāk konstatēt, kurš no virzieniem strādā neefektīvi.

### Daudznozaru struktūras trūkumi [54]

**Korporatīvā virziena vadība.** Izveidojot attiecības starp korporatīvo vadību un nozares virziena vadību, ir rūpīgi jāpārdomā, cik lielā mērā varu un kontroli atstāt korporatīvā vadības līmeņa ziņā un cik virzienu vadības ziņā. Saglabājot korporatīvā līmeņa noteicošo lomu, t.i., saglabājot izteiktu korporatīvā līmeņa varu, darbības virzieniem nepiemīt pietiekama neatkarības pakāpe, lai attīstītu savas darbības stratēģiju, kura tam būtu vispiemērotākā. Savukārt, ja tiek saglabāta pārāk liela neatkarība, virzieni sekos saviem mērķiem, neņemot vērā korporatīvo stratēģiju. Tādējādi galvenais jautājums, kurš ir jārisina, vadot daudznozaru struktūru, ir tas, cik lielā mērā vara tiek centralizēta vai decentralizēta no korporatīvā līmeņa uz darbības virzieniem. Šīs attiecības tiek veidotas, balstoties uz organizācijas darbības veidu un stratēģiju, kuru tā izmanto.

**Informācijas kropļošana.** Ja korporatīvā vadība pārāk koncentrējas uz darbības virzienu īstermiņa finansu mērķiem, nosakot pārāk nereālus mērķus, virzienu vadība sāks kropļot informāciju un parādīt situāciju daudz rožaināku, nekā tā patiesībā ir. Virzienu vadītāji var ziedot savus ilgtermiņa plānus, samazinot jaunu produktu izstrādi, lai sasniegtu noteiktos īsāka termiņa finansu mērķus.

Ja virzienu vadītājiem ir pārāk liela vara, viņi var sagrozīt savus rezultātus, atskaitoties vadībai, lai paturētu peļņu savā nozarē, nevis ļaut pārvaldei izmantot to peļņu visa uzņēmuma labā.

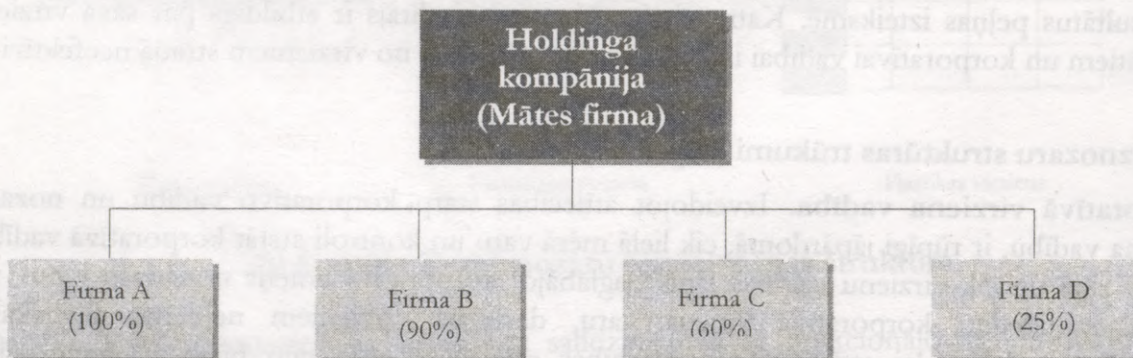
**Ciņa par resursiem.** Resursi, kurus var sadalīt pārvalde, ir ierobežoti. Virzieni, kuri darbojas veiksmīgi, saņems vairāk resursu nekā tie, kuri nesasniedz izvirzītos mērķus.

**Peļņas pārdalīšana.** Darbības virzienu savstarpējā konkurence var radīt negodīgas iekšējās cenas, kuras nosaka viens no virzieniem, mēģinot palielināt savus rezultātus uz pārējo virzienu izmaksu rēķina. Kā jau iepriekšējās nodaļās tika uzsvērts, viena no vertikālās integrācijas vai saistītās diversifikācijas problēmām ir peļņas pārdalīšana starp darbības virzieniem. Uzņēmums kļūst par kaujas lauku, kurā virzieni konkurē savā starpā, nevis ar konkurentiem.

**Birokrātiskās izmaksas.** Galvenā pārvalde un palīgfunkciju dublēšana katrā virzienā palielina birokrātiskās izmaksas. Sevišķi dārgas ir pētījumu un attīstības nodaļas, tādēļ dažas kompānijas šo funkciju centralizē. No otras puses, šo speciālistu funkcijas dublēšana nerada kompānijai problēmas, ja izmaksas, kas ir saistītas ar šo nodaļu uzturēšanu, atmaksājas. Centralizācija parasti notiek nozares lejupslīdes fāzē.

### 10.3.5. Holdinga kompānija

Holdinga kompānija ir organizācija, kurai ir daļa neatkarīgu uzņēmumu kapitālā. Holdinga kompānijas galējā izpausme ir investīciju firma, kura var sastāvēt no daļu īpašumiem daudzos atsevišķos, nesaistītos uzņēmumos, kuros holdinga kompānijai ir ļoti minimāla vai vispār nav nekādas ietekmes pār uzņēmuma darbību. Holdinga organizācijas struktūra ir parādīta 10.6. attēlā [58]. Jēdzienu *holdinga kompānija* var attiecināt arī uz uzņēmumu, kurš darbojas ar ārēji neatkarīgu meitas uzņēmumu kontrolpaketēm. Lai gan šie uzņēmumi ir daļa no mātes kompānijas, meitas uzņēmumi darbojas neatkarīgi un, iespējams, saglabā savus iepriekšējos nosaukumus. Holdinga kompānijas mātes uzņēmuma loma ir stingri ierobežota attiecībā pret uzņēmumu tirgus vai produktu stratēģiju, mātes uzņēmuma kompetence vairāk saistās ar uzņēmumu pirkšanu un pārdošanu.



10.6. attēls. Holdinga kompānijas struktūra

Attēlā ir redzams, ka mātes uzņēmumam var būt dažādas īpašumattiecības meitas uzņēmumos – līdzdalība kapitālos var mainīties no daļēja ieguldījuma meitas uzņēmumā līdz uzņēmumam, kurš pilnībā pieder holdinga kompānijai. Veidojot šādas attiecības, uzņēmumu grupā var ietilpt daudz uzņēmumu.

Pēc tā var secināt, ka meitas uzņēmumi saglabā savu identitāti un, iespējams, savu individuālo organizācijas struktūru, bet centralizētās apkalpojošās struktūras un augstākā vadības līmeņa ietekme uz meitas uzņēmumiem ir stipri ierobežota. Tas norāda uz holdinga raksturīgāko iezīmi – uzņēmumu neatkarību attiecībā pret augstākās vadības struktūras stratēģiskiem lēmumiem.

Holdinga stiprā puse ir tā, ka šis organizācijas sakārtojuma veids attiecībās ar meitas uzņēmumiem balstās uz domu, ka uzņēmumi, darbojoties neatkarīgi, strādās, izmantojot visu savu potenciālu, sevišķi gadījumos, kad ārējā vide kļūst mainīgāka.

Otrkārt, organizācijai nav jāsedz augstās administrācijas izmaksas, jo parasti mātes uzņēmumā darbinieku skaits ir samērā neliels.

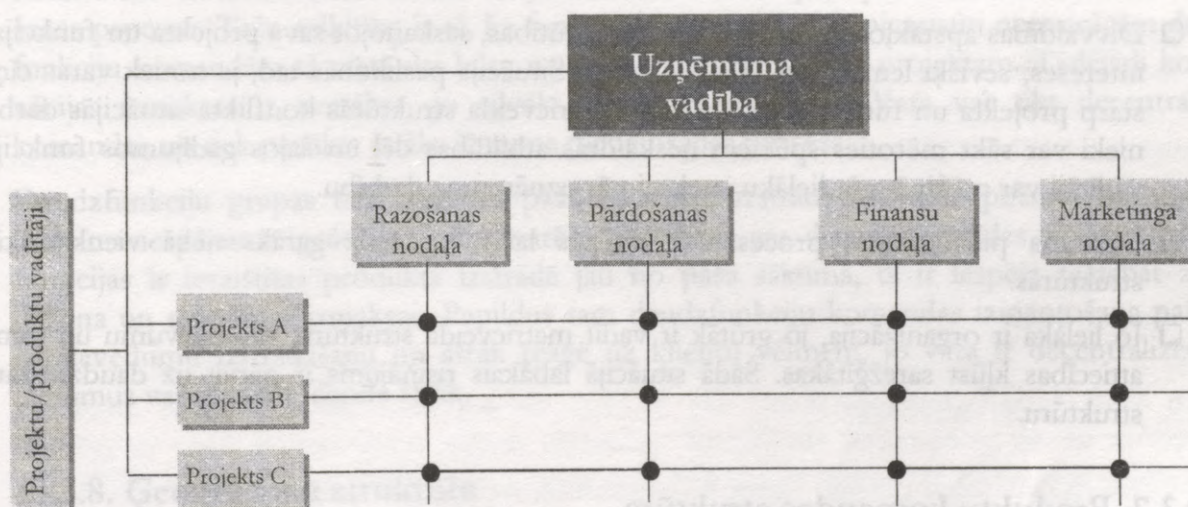
Dalība šādās grupās dod labumu arī meitas uzņēmumiem. Holdinga ietvaros var tikt segti meitas uzņēmumu zaudējumi no citu kompāniju peļņas, ir iespējas iegūt lētākus finanšu resursus no mātes uzņēmuma, mantot holdinga labo vārdu.

Holdinga kompānija gūst dažādus labumus no tai piederošo uzņēmumu kopuma, piemēram, sadalot risku starp uzņēmumiem, pastāv vienkāršs grupas uzņēmumu atdalīšanas process.

Lielākais trūkums holdinga organizācijās ir stratēģijas vienotības trūkums. Protams, ir pareizs apgalvojums, ka uzņēmums strādās labāk tad, ja pats būs atbildīgs par savu peļņu, taču starptautiskā skatījumā holdingam varētu būt ievērojams guvums no tā, ja eksistētu noteikta uzņēmumu kopdarbības loģika – horizontālā integrācija grupas ietvaros, izmantojot visas grupas potenciālu.

### 10.3.6. Matricveida struktūra

Matricveida struktūra ir dažādu struktūru kombinācija. Tā ir balstīta uz divām horizontālās diferencēšanas formām. Produktu matricveida izkārtojumā uz vertikālās ass darbības ir izkārtotas pēc funkcionālā sadalījuma, tādas kā ražošana vai mārketinga. Horizontālā diferencēšana ir balstīta uz produktu vai projektu.



10.6. attēls. Matricveida struktūra

Lai gan matricveida struktūra ir horizontāla, darbiniekiem šajā struktūrā ir divi vadītāji: funkcionālais vadītājs, kurš vada, piemēram, mārketinga nodaļu, un projekta vadītājs, kurš ir atbildīgs par sava projekta vadību. Darbinieki, kuri ir iesaistīti projektā, strādā ar pārējiem projekta dalībniekiem no citām funkcijām un atskaitās projekta vadītājam par projekta norisēm, bet par funkcionālajām norisēm atskaitās funkcijas vadītājam. Visi darbinieki, kuri darbojas projekta grupā, tiek saukti par divvaldības darbiniekiem un ir atbildīgi par koordinācijas un saziņas vadīšanu starp projektiem un funkcijām.

Šo struktūru pirmo reizi izstrādāja un lietoja kosmisko raķešu būves un elektronikas nozarēs, kurās bija nepieciešama tāda struktūra, kura spēj ātri reaģēt uz stratēģijas izmaiņām, jo uzņēmumi darbojās nenoteiktā vidē, kurā izšķirošais veiksmes faktors ir principiāli jaunu produktu radīšana. Darbinieki šajās organizācijās bija ļoti augsti kvalificēti un profesionāļi savā nozarē. Tas nozīmē, ka vislabākos rezultātus viņi var sasniegt, strādājot individuālos un elastīgos darba apstākļos.

Tik ilgi, cik projekts turpinās, dalībnieki no dažādām funkcijām pievienojas vai aiziet no projekta grupas. Sākumā lielākā daļa darbinieku tajā ir no pētījumu un attīstības nodaļas, bet jo tuvāk nāk produkta palaišana tirgū, jo komandā pieaug mārketinga cilvēku skaits. Tā kā vajadzība pēc speciālistiem dažādās projekta fāzēs mainās, tad speciālisti, pabeidzot darbu pie viena projekta, ķeras klāt nākamajam. Tādējādi matricveida struktūra pilnībā izmanto darbinieku prasmes, pabeidzot esošos projektus un uzsākot jaunus.

Matricveida struktūra nodrošina darbību labu koordināciju, kas ir aizgūta no produktu grupu struktūras. To panāk ar projektu vadītāja posteņa ieviešanu, kurš koordinē projektu kopumā dažādu funkciju ietvaros.

Visbeidzot, brīvība, ko dod matricveida struktūra, pieļauj darbinieku neatkarību un tādējādi motivē tos. Tai pašā laikā augstākā vadība var koncentrēties uz stratēģiskiem jautājumiem un tiek atbrīvota no operatīvo jautājumu risināšanas.

Tomēr struktūrai ir savi trūkumi [59].

- Augstas birokrātiskās izmaksas salīdzinājumā ar funkcionālo struktūru, jo darbinieki ir ļoti prasmīgi un tādēļ ir augstas gan algas, gan pieskaitāmās izmaksas.
- Nepārtrauktā cilvēku kustība ap struktūru nozīmē papildu laika un naudas patēriņu, lai izveidotu jaunas komandas, iedibinātu attiecības un iekustinātu projektu.
- Divvaldības apstākļos darbiniekam rodas grūtības, saskaņojot sava projekta un funkcijas intereses, sevišķi lemjot par resursu sadali. Situācija pasliktinās tad, ja notiek varas cīņa starp projekta un funkcijas vadītājiem. Matricveida struktūrās konflikta situācijās darbinieki var sākt mēroties spēkiem neskaidrās atbildības dēļ un šajos gadījumos funkciju vadītāji var mēģināt gūt lielāku ietekmi pār uzņēmuma darbību.
- Lēmuma pieņemšanas procesam patērētais laiks ir daudz garāks nekā vienkāršākās struktūrās.
- Jo lielāka ir organizācija, jo grūtāk ir vadīt matricveida struktūru, jo uzdevumu un lomu attiecības kļūst sarežģītākas. Šādā situācijā labākais risinājums ir pāriet uz daudznozaru struktūru.

### 10.3.7. Produktu komandas struktūra

Galvenā strukturālā inovācija pēdējo gadu laikā ir produktu komandas struktūra [54]. Šī struktūra, kurai ir līdzīgas priekšrocības kā matricveida struktūrai, ir vieglāk vadāma un darbojas ar zemākām izmaksām. Tas ir saistīts ar to, ka cilvēki ir sadalīti patstāvīgās daudzfunkciju komandās.

uzņēmumam, tādējādi no uzņēmuma neatvērto atbilstošu konkrējam samnieciskajam subjektam.

#### 10.4. Integrācija un integritāte

Integrācija nozīmē darbināšanu un padarīšanu nepieciešamā veidā.

Pieaugot diferencēšanai, birokrātiskās izmaksas un palielinātu vadības spēju pārraudzīt un kontrolēt ražošanas procesu. Taču atšķirība ir tā, ka funkcionālie speciālisti ir piesaistīti nemainīgām daudzfunkciju komandām tā vietā, lai būtu uz laiku piesaistīti kādam projektam. Tādējādi koordinācijas izmaksas ir zemākas, jo cilvēki nemaina komandas. Vara var tikt decentralizēta komandai, un tiek panākts ātrāks lēmuma pieņemšanas process.

Pastāv vairākas integrācijas formas, kas nodrošina koordināciju un komunikāciju starp vienībām. Tiesātie kontakti. Šis ideāls ir īpaši piemērots, ja ir jānodrošina koordinācija starp vienībām, kas veic dažādas funkcijas, bet no citām funkcijām ir jānodrošina koordinācija. Tādējādi koordinācijas izmaksas ir zemākas, jo cilvēki nemaina komandas. Vara var tikt decentralizēta komandai, un tiek panākts ātrāks lēmuma pieņemšanas process.

Vadītājam ir jānodrošina koordināciju un komunikāciju starp vienībām. Ražošanas vienības.

#### 10.7. attēls. Produktu komandas struktūra

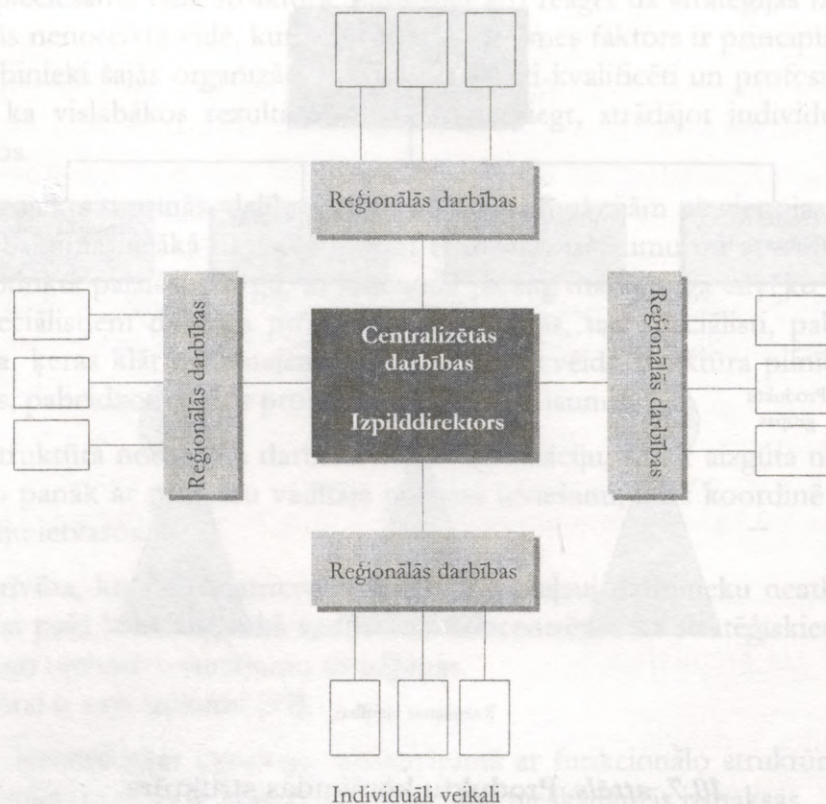
Līdzīgi kā matricveida struktūrā darbības ir sadalītas pēc projekta vai produktu līnijas, lai samazinātu birokrātiskās izmaksas un palielinātu vadības spēju pārraudzīt un kontrolēt ražošanas procesu. Taču atšķirība ir tā, ka funkcionālie speciālisti ir piesaistīti nemainīgām daudzfunkciju komandām tā vietā, lai būtu uz laiku piesaistīti kādam projektam. Tādējādi koordinācijas izmaksas ir zemākas, jo cilvēki nemaina komandas. Vara var tikt decentralizēta komandai, un tiek panākts ātrāks lēmuma pieņemšanas process.

Daudzfunkciju grupas tiek veidotas pašā produkta izstrādes sākuma posmā, lai novērstu jebkuras iespējamās grūtības, kuras varētu parādīties jau dizaina izstrādes posmā. Ja visas funkcijas ir iesaistītas produkta izstrādē jau no paša sākuma, tā ir iespēja saglabāt zemas dizaina un ražošanas izmaksas. Papildus tam daudzfunkciju komandas izmantošana paātrina jaunievedumu izstrādāšanu un ātrāk reaģē uz klientu vēlmēm, jo vara ir decentralizēta un lēmumus var pieņemt daudz ātrāk.

#### 10.3.8. Ģeogrāfiskā struktūra

Organizācijai darbojoties kā ģeogrāfiskai struktūrai, ģeogrāfiskie reģioni var būt organizācijas darbību grupēšanas pamatā. Organizācija var izvietot savu ražošanu dažādos valsts ģeogrāfiskos reģionos. Dalot organizāciju reģionos, katrs reģions ir vairāk atbildīgs par savu vietējo klientu, kā arī samazinās transporta izmaksas [54].

Ģeogrāfiskā struktūra nodrošina lielāku kontroli nekā funkcionālā struktūra, jo pastāv vairākas reģionālās hierarhijas, kas nodarbojas ar to, ko veica funkcionālās nodaļas nacionālajā līmenī.



### 10.8. attēls. Ģeogrāfiskā struktūra

Šajā struktūrā, neskatoties uz ģeogrāfisko dalījumu, atsevišķas funkcijas paliek centralizētas, piemēram, iepirkšana, jo tā dod lielāku pircēja spēku un nodrošina ekonomiju uz apjoma rēķina, iepērkot visiem reģioniem kopīgas izejvielas, preces vai materiālus. Centralizētās funkcijas samazina koordinācijas un saziņas problēmas.

Ja organizācija uzsāk nesaistīto diversifikāciju vai vertikāli integrējas jaunās nozarēs, ne produktu komandas struktūra, ne matricveida struktūra nespēj tikt galā ar pieaugošo sarežģītību. Šādā gadījumā tikai daudznozaru struktūra spēs tikt galā ar tām sarežģītajām vajadzībām un uzdevumiem, kuri jāveic šai struktūrai.

#### 10.3.9. Jauktās struktūras

Tikai dažas organizācijas pieņem vienu tīru struktūras veidu. Ir vajadzīga prasme, lai atrastu piemērotāko struktūru esošajiem apstākļiem. Pastāv ļoti liela dažādība starp dažādiem struktūras tiem un ne vienmēr, mainoties apstākļiem kompānijas iekšienē, ir jāmaina organizācijas struktūra. Pastāv iespējas pašas struktūras ietvaros izdarīt nelielas izmaiņas, kas atrisina radušos problēmu.

Ļoti tipisks ir gadījums, kad uzņēmumi izmanto starpstuktūras vai strukturālās variācijas jeb jauktās struktūras, tāpēc uzņēmuma pārvaldē izmanto vairākus organizācijas sakārtojuma veidus [58]. Piemēram, uzņēmums, kam ir izteikta pamatdarbība un vairāki pēc izmēra un apjoma mazāki darbības virzieni. Šādā uzņēmumā var tikt izmantota funkcionālā struktūra, kas attiecas uz pamatdarbību. Pārējiem darbības virzieniem izmanto daudznozaru virzienu vai nodaļu struktūru principus, taču galvenās funkcijas un atbildību saglabājot centralizētas. Otra iespēja, kā uztvert radušās izmaiņas firmā, ir atdalīt kādu darbības veidu kā atsevišķu

uzņēmumu, tādējādi no uzņēmuma novirzot atbildību konkrētajam saimnieciskajam subjektam.

## 10.4. Integrācija un integrācijas mehānismi

Integrācija nozīmē, cik lielā mērā organizācija vēlas koordinēt savas vērtību veidojošās darbības un padarīt tās savstarpēji atkarīgas. Jo augstāks ir diferencēšanas līmenis, jo augstāks nepieciešams integrācijas līmenis, lai organizācijas struktūra darbotos efektīvi [32].

Pieaugot diferencēšanas līmenim, pieaugošais integrācijas līmenis kļūst dārgāks, jo pieaug birokrātiskās izmaksas, kas saistītas ar vadītājiem, kuri koordinē dažādas vērtību veidojošās darbības. Uzņēmums izmanto daudz sarežģītākus integrācijas mehānismus, lai koordinētu savas darbības tik lielā mērā, cik tas ir nepieciešams, lai efektīvi realizētu savu stratēģiju.

Pastāv vairākas integrācijas mehānismu formas [54].

**Tiešais kontakts.** Šīs idejas pamatā ir tādu apstākļu veidošana, lai vadītāji no līdzīgiem varas līmeņiem, bet no citas nodaļas vai funkcijas strādātu kopā, tādējādi risinot savstarpējās problēmas. Šai situācijā viņi var patērēt vairāk laika strīdoties nevis sadarbojoties, jo katram vadītājam ir savas funkcijas un intereses, kuras tas mēģinās aizstāvēt. Veidojoties konflikta situācijai, risinājumu var dot augstāk stāvošais vadītājs ar tam piemītošo varas līmeni.

Biežā problēmu nodošana augstākajai vadībai lieki patērē tās laiku, palēnina stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesu un ir grūtāk veidot saskaņotu uzņēmuma korporatīvo kultūru. Šāda situācija signalizē par problēmām organizācijā. Šī iemesla pēc organizācijas izvēlas veidot sarežģītākus integrējošos mehānismus, lai koordinētu starpfunkciju vai starpnodaļu darbības.

**Starpnodaļu sakaru loma.** Tā kā sakari starp divām nodaļām jeb funkcijām palielinās, viens no veidiem, kā uzlabot koordināciju, ir uzticēt to kādai personai virziena vai funkcijas ietvaros ar personu, kas atbild par šo jautājumu citā nodaļā. Viņiem ir jāsatiekas katru dienu, katru nedēļu vai mēnesi. Nepārtrauktās attiecības, kas veidosies starp šiem diviem koordinatoriem, var ievērojami uzlabot attiecības starp nodaļām. Koordinatori arī palīdz uzlabot informācijas plūsmu departamentu vai funkciju starpā. Sevišķi tas ir svarīgi lielās bezpersoniskās organizācijās, kur vienas nodaļas darbinieki nepazīst nevienu darbinieku no citām nodaļām vai funkcijām.

**Īslaicīgo uzdevumu grupas.** Kad divi vai vairāki virzieni ir saistīti savā starpā ar kopīgu problēmu risināšanu, tad koordinācijas apjoms, kas nepieciešams, ir lielāks, nekā to var sasniegt ar tiešo kontaktu vai sakaru palīdzību. Risinājums ir izmantot daudz sarežģītāku integrācijas mehānismu – uzdevumu grupas. Tās ir īslaicīgas komitejas, kuras tiek veidotas, lai atrisinātu vienu problēmu. Komitejas locekļi atskaitās savai nodaļai par risināmo jautājumu kopumu un rekomendē darbības. Kad problēma ir atrisināta, uzdevuma grupa izklīst un atgriežas pie ikdienas darbiem vai veido jaunas komitejas. Uzdevuma grupas locekļi paralēli nodarbojas arī ar saviem ikdienas pienākumiem.

**Pastāvīgās komandas.** Ja tā pati problēma rodas atkārtoti, tad risinājums ir nemainīga komanda, piemēram, jaunu produktu izstrādes komiteja, kura ir atbildīga par izvēli, dizainu un jauno produktu mārketingu. *Intel* ir izveidojis padomju sistēmu, kura ir balstīta uz deviņdesmit starpfunkciju grupām, kuras satiekas regulāri, lai noteiktu funkcionālo stratēģiju tādās jomās kā izstrāde un mārketingš un lai attīstītu darbības virziena līmeņa stratēģijas.

Dažādu komandu loma organizācijas vadībā nedrīkst būt novērtēta pārāk zemu, jo pastāvīgās komandas un komitejas bieži vien ir tās, kuru tikšanās laikā izkristalizējas organizācijas

stratēģijas attīstības virziens. Jo sarežģītāka kļūst organizācija, jo vairāk pieaug šādu komandu loma. Tālāk aplūkojam tās formas, kā var veidoties integrējošie mehānismi.

**Integrējošās lomas.** Tās ir pilna laika darba vietas, kuru vienīgā funkcija ir veicināt integrāciju virzienu vai nodaļu starpā. Šī loma ir neatkarīga no apakšvienībām vai virzieniem, kurus tā integrē. Darbinieks parasti ir augstākais vadītājs ar lielu pieredzi gan virzienā, gan nodaļu kopējās vajadzībās. Šī vadītāja uzdevums ir koordinēt lēmuma pieņemšanas procesu nodaļu vai virzienu starpā tā, lai veidotos sinerģiskais efekts, ko var dot kooperācija.

**Integrējošās nodaļas.** Ja cilvēku skaits, kas piedalās integrācijas lomas realizācijā, ir pārāk liels, viņi var veidot nemainīgu integrācijas nodaļu augstākās vadības paspārnē. Nodaļa sastāv no stratēģiskajiem plānotājiem, un to var saukt par stratēģiskās plānošanas nodaļu. Augstākā vadība daudznozaru struktūrā var tikt aplūkota kā integrējoša nodaļa.

**Matricveida struktūra.** Kad diferencēšanas līmenis ir augsts un uzņēmumam ir ātri jāreaģē uz apkārtējo vidi, matricveida struktūra kļūst piemērots integrācijas mehānisms. Apakšprojektu vadītāji integrējas starp dažādām funkcijām un projektiem, un matrica balstās uz īslaicīgām uzdevumu grupām.

Tomēr pārāk liela diferencēšana un pārāk maza integrācija var novest pie stratēģijas ieviešanas kļūdām, taču arī pretējs apgalvojums ir pareizs – pārāk maza diferencēšana un pārāk liela integrācija novedīs pie pārmērīgas birokrātijas un liekas kontroles. Bez tam uzņēmums lēni reaģē uz savu apkārtējo vidi un pastāv pārāk lielas birokrātiskās izmaksas.

## 10.5. Kopsavilkums

Uzņēmumi, veidojot savu organizatorisko struktūru, var izmantot dažādas struktūras, lai tās atbilstu uzņēmuma lieluma izmaiņām un tā stratēģijai. Kad ir izvēlēta struktūra, uzņēmumam ir jāizlemj, cik hierarhijas līmeņu ir nepieciešams un cik lielā mērā uzņēmumam ir nepieciešama centralizācija vai decentralizācija.

Horizontālās diferencēšanas (darba dalīšanas) ieviešana nozīmē, ka organizācija tiek sadalīta funkcijās vai virzienos. Kad uzņēmums ir sadalīts, ir jāizvēlas attiecīgais integrācijas līmenis, tas nozīmē – cik veiksmīgi atsevišķas uzņēmuma daļas tiks koordinētas un strādās kopā, ļaujot uzņēmumam sasniegt lielāko jaunradīto vērtību.

Pārāk liela diferencēšana un integrācija ir dārga, un organizācijai ir jāsamazina abu līmenis, lai samazinātu birokrātiskās izmaksas.

1. Stratēģijas veiksmīga ieviešana ir atkarīga no tā, cik pareizi ir izvēlēta struktūra un kontroles sistēma, lai stratēģiju realizētu.
2. Stratēģijas ieviešanas pamatinstruments ir organizācijas uzbūve. Laba uzbūve nozīmē peļņas pieaugumu, jo tā samazina birokrātiskās izmaksas un vērtību veidojošām darbībām ļauj sasniegt augstāku efektivitāti, un rada konkurētspējīgu priekšrocību.
3. Diferencēšana un integrācija ir divi faktori, kas veido struktūru. Ja abas ir augstas, tad struktūras birokrātiskās izmaksas arī būs augstas.
4. Vertikālā diferencēšana attiecas uz lēmuma pieņemšanas varas decentralizācijas pakāpi. Horizontālā diferencēšana attiecas uz to, kā organizācija grupē organizatoriskās darbības funkcijās, nodaļās vai virzienos.
5. Vertikālā diferencēšana ietver izvēli starp horizontālu vai vertikālu struktūru. Garai hierarhijai ir trūkumi: komunikācijas un informācijas nodošanas problēmas, motivācija un izmaksas. Decentralizācija jeb varas deleģēšana risina dažas no šīm problēmām.

6. Tā kā organizācija aug un palielinās, tā izmanto daudznozaru struktūru. Lai arī šai struktūrai ir augstākas birokrātiskās izmaksas nekā funkcionālai struktūrai, tā pārvar kontroles problēmas. Struktūra uzņēmumam dod iespēju efektīvi nodrošināt uzņēmuma vērtības radīšanas darbības.
7. Citas specializētās struktūras ir matricveida, produktu komandas un ģeogrāfiskās struktūras.
8. Jo sarežģītāks ir uzņēmums un augstāka ir diferencēšana, jo lielāka ir integrācijas nepieciešamība, lai vadītu šo struktūru.
9. Integrācijas mehānismi ir no tiešā kontakta līdz matricveida struktūrai. Jo sarežģītāks ir mehānisms, jo augstākas ir izmaksas. Organizācijai ir jā rūpējas, lai saskaņotu diferencēšanas un integrācijas līmeni.

## 10.6. Pārbaudes jautājumi

1. Kāda ir starpība starp vertikālo un horizontālo diferencēšanu? Sarindojiet dažādās struktūras, kuras tika aplūkotas šajā nodaļā, izmantojot šos divus parametrus.
2. Kura no struktūrām vislabāk atbilst jūsu biznesa skolai, universitātei vai uzņēmumam? Kādēļ šī struktūra ir piemērota? Vai labāk derētu cita struktūra?
3. Kādi ir pāriešanas nosacījumi no funkcionālās uz daudznozaru struktūru?
4. Kādos apstākļos organizācija izvēlas matricveida struktūru? Kādas ir problēmas, kas ir saistītas ar šīs struktūras vadību, un kādēļ būtu jānodrošina produktu komandas struktūrai?



# 11 • nodaļa

## Kontroles sistēmas izveide



**Inese Bruža** - SIA "Elektroskandia" izpilddirektore.

I. Bruža dzimusi 1967. gadā. 1990. gadā absolvējusi LU Svešvalodu fakultāti. 1997. gadā beigusi RBI un ieguvusi MBA grādu. Strādājusi SIA "ABB Latvija" par vairumtirdzniecības nodaļas vadītāju. No 1997. gada novembra ir SIA "Elektroskandia" izpilddirektore.

SIA "ELEKTROSKANDIA" nodarbojas ar elektroinstalācijas materiālu un iekārtu vairumtirdzniecību. Šobrīd Latvijā firmas galvenie klienti ir elektromontāžas un būvorganizācijas, "Latvenergo", rūpniecības uzņēmumi un elektropreču tirgotāji. Preču sortimentā – visu veidu vadi un kabeļi, savienojošās un gala apdares, montāžas un marķēšanas iekārtas, instrumenti elektriķiem. SIA "ELEKTROSKANDIA" darbojas Latvijā no 1998. gada.

### Kādas kontroles metodes tiek izmantotas uzņēmumā, lai sekmīgi realizētu izvēlēto stratēģiju?

Darbības trešajā gadā atskatoties uz paveikto, var viennozīmīgi teikt, ka labu kontroles sistēmu izveidot nav viegli, taču no tās ir atkarīgi organizācijas stratēģijas ieviešanas panākumi. Mūsu firmas stratēģija ir diferencēšana, un tai pakārtota funkcionālā struktūra. Kontrole notiek divos pamatvirzienos – ieguldījuma kontrole un rezultāta kontrole. Ieguldījums un rezultāts ir cieši saistīti, tikai, tos vērtējot, jāņem vērā laika nobīde. Šodienas rezultāts atkarīgs no vakardienas ieguldījuma. Rītdienas rezultāts – no ieguldījuma vakar un šodien. Novērtējot ieguldījumu, ņemam vērā ieguldījuma apjomu, virzienu un kvalitāti. Vērtējot rezultātu, ņemam vērā galvenokārt finanšu rādītājus: pārdošanas apjomu, tā pieaugumu un peļņu. Bez tam rezultāta kontrole notiek arī ar budžeta un darbības plāna palīdzību. Mums viens no svarīgākajiem darba efektivitātes rādītājiem ir noliktavas apgrozījuma koeficients. Protams, arī tīrums daļa un tādi finanšu rādītāji kā investīciju atdeve, vidējā produktivitāte uz vienu strādājošo, aktīvu apgrozījums, vidējais kredīts pircējiem, vidējais parāds piegādātājiem ir būtiski.

Mūsu kompānijā ir izteikti demokrātiska atmosfēra un decentralizēta struktūra. Vara un arī atbildība ir nodota nelielām komandām – atbildības centriem. Centāmiem radīt atmosfēru, kur katra darbinieka domas tiek respektētas. Cilvēkam, kurš nav radis vai nevēlas domāt patstāvīgi, tas sagādā grūtības. Tāpēc, veidojot kolektīvu, izvēlamies darbiniekus, kuriem ir pieņemama mūsu organizācijas kultūra. Augstākās vadības komanda – Valde, kurā ietilpst firmas direktore, finanšu un tirdzniecības direktori, kā arī filiāļu vadītāji, ir pietiekami plaši pārstāvēta un nodrošina ātru un demokrātisku lēmumu pieņemšanu. Vērtējot rezultātu, esam vairākkārt veikuši korekcijas: koriģējuši pašu mērķi, budžetus, kā arī mainījuši organizatorisko shēmu.

Lai sasniegtu savus mērķus un uzlabotu konkurētspēju, koncentrējamies uz attiecībām ar klientiem, veidojot ciešākas saites un attīstot uz klientiem orientētās vērtības.

Organizācijai augot, pieauga arī nepieciešamība pēc lielākas un detalizētākas birokrātiskās kontroles. Tomēr mēs centāmiem nepārspilēt, jo pārmērīga kontrole var radīt arī lieku informācijas drūzmu, kas padara informāciju nepārskatāmu un grūti analizējamu.

Kontrole ir atkarīga no informācijas. Tāpēc, veidojot kontroles sistēmu, svarīgi bija izlemēt, kāda informācija ir visbūtiskākā kontroles vajadzībām, un radīt atskaites, kas parāda pamatinformāciju. Kontroles darbā mums ļoti palīdz uzskaites sistēma, kuru izmantojam no darbības pirmsākumiem – "Scala". Tajā izveidoti atbildības (izmaksu un peļņas) centri, kurus kontrolējam ar sistēmā izveidoto atskaišu palīdzību. Katram atbildības centram ir savi mērķi, kas pakārtoti kopējiem mērķiem un firmas stratēģijai. Arī katram darbiniekam ir izvirzīti savi individuālie mērķi. Šo mērķu sasniegšanai piesaistīta arī atalgojuma sistēma. Izmantojam individuālās un grupas prēmiju sistēmas.

Savā ziņā kontrole vienmēr ir relatīva un subjektīva. It īpaši tas attiecas uz darbinieku ieguldījuma novērtējumu. Labi padarīts darbs un ne tik labi paveiktais ne vienmēr ir acīmredzams. Arī skaitļi ne vienmēr izsaka visu. Bez tam daudziem cilvēkiem ir tendence uzrādīt tikai pozitīvo un noklusēt slikto. Līdz ar to kontroles efektivitāte ir atkarīga ne tikai no pašas sistēmas, bet arī no cilvēkiem, kas veic kontroli.

## Ievads

Šajā nodaļā aplūkota stratēģiskā kontrole kā būtisks elements organizācijas stratēģijas ieviešanas procesā. Ar struktūru vien ir par maz, lai realizētu stratēģiju. Lai gan tā veido uzdevumu un atskaites attiecības, kuras ir nepieciešamas, lai organizācija veiktu savas darbības, tā neveido iniciatīvu vai motivāciju sistēmu, kas stimulē darbiniekus pildīt tiem uzdotās organizatoriskās lomas gan augstākās vadības līmenī, gan zemākajos izpildes līmeņos.

Stratēģiskā kontrole ir process, ar kura palīdzību organizācija rada kontroles sistēmas un nosaka mērķus, kuri tai jāsasniedz. Stratēģiskās kontroles mērķis ir, pirmkārt, nodrošināt vadītājus ar tādiem līdzekļiem, kas motivētu darbiniekus strādāt organizācijas mērķu sasniegšanai. Otrkārt, nodrošināt atgriezenisko saiti un parādīt, cik labi organizācija un tās darbinieki strādā.

Vispirms tiek aplūkoti galvenie soļi stratēģiskās kontroles procesa izveidē, kā arī stratēģiskās kontroles būtība. Dziļāk tiek aplūkoti šādi kontroles sistēmu veidi: finansu kontrole, ražošanas apjoma kontrole, birokrātiskā kontrole un kontrole, izmantojot normas, vērtības un organizatorisko kultūru. Tiek analizēta šo kontroles veidu būtība un problēmas. Tiek norādīts, ka organizācijai ir jāizvēlas labākā šo kontroles veidu kombinācija, kura saskan ar uzņēmuma darbības veidu. Tiek aplūktas atlīdzības metodes, kas ir stratēģiskās kontroles procesa svarīga sastāvdaļa. Dažādas atlīdzības metodes organizācijai dod iespēju stimulēt tās darbiniekus izvirzīto mērķu sasniegšanai.

### 11.1. Stratēģiskās kontroles sistēmas izveide

Stratēģiskās kontroles sistēmas ir formālas mērķu noteikšanas, pārraudzības, novērtēšanas un atgriezeniskās saites nodrošināšanas sistēmas, kuru primārā funkcija ir nodrošināt vadību ar informāciju par to, vai organizācijas stratēģija un struktūra saskan ar stratēģisko mērķu sasniegšanas rādītājiem.

Piemēram, ja organizācija vēlas sasniegt augstāku efektivitāti un izmanto zemu izmaksu stratēģiju, tai ir nepieciešama informācija par savu izmaksu līmeni attiecībā pret konkurentiem. Tai ir jāzina, ko konkurenti dara, kā ir mainījušās viņu ražošanas izmaksas laika gaitā, izejvielu cenas utt. Kad šī informācija ir savākta, tiek novērtēti rezultāti, veiktas koriģējošas darbības un izplānotas stratēģiskās izmaiņas. Tādējādi kontroles sistēma nodrošina atgriezenisko saiti ar organizācijas stratēģiju. Gadījumā, ja organizācijā, kura izmanto funkcionālo struktūru, uzņēmuma izmaksas pieaug un kvalitāte samazinās, viena no galvenajām problēmām ir kooperācijas trūkums starp funkcijām. Ja vadītāju rīcībā ir nepieciešamā informācija, tie var pieņemt lēmumu, ka organizācijai ir jāmaina organizatoriskā struktūra. Esošā funkcionālā struktūra ir jāmaina uz produkta struktūru un jāizmanto starpfunkciju komandas, lai paaugstinātu sadarbību un produktu attīstības ātrumu. Arī šādā situācijā organizācijas kontroles sistēma nodrošina vadītājiem atgriezenisko saiti ar organizācijas struktūru.

Kā redzams, stratēģiskās kontroles sistēmām ir jābūt pietiekami efektīvām, lai nodrošinātu savlaicīgu lēmumu pieņemšanu, un jānodrošina atgriezeniskā saite attiecībā pret kontrolējamo objektu. Efektīvai kontroles sistēmai ir raksturīgas vairākas iezīmes:

- jābūt pietiekami elastīgai, lai ļautu vadītājiem nepieciešamības gadījumā reaģēt uz negaidītiem notikumiem;
- jānodrošina ar precīzu informāciju, parādot patiesu organizācijas darbības rezultātu;
- jāapgādā vadītāji ar savlaicīgu informāciju, jo lēmumu pieņemšana, pamatojoties uz novecojušu informāciju, ir vislielākā kļūda [82];

- jābūt pietiekami atvērtai, lai uztvertu un sekotu līdzi notikumiem ārējā vidē, kuras izmaiņas var būtiski ietekmēt organizāciju;
- jāizvairās no negatīvām atskaitēm, jo pastāv iespēja, ka kontroles sistēma būs izveidota tā, ka tā parādīs tikai negatīvu rezultātu. Tādējādi var gadīties, ka nodaļas vai darbinieki pārāk lielu uzmanību pievērš tam, lai minimizētu negatīvo rezultātu parādīšanās iespējamību [58];
- jārada atbildības centri uzņēmuma līmenī. Stratēģisko pārmaiņu sarežģītība nosaka tādu kontroles sadali uzņēmuma iekšienē, lai izveidotās nodaļas būtu dēvējamas par atbildības centriem. Tās ir nedalāmas uzņēmuma daļas, kuras ir atbildīgas par noteiktu uzņēmuma darbības virzienu, un tās tiek attiecīgi vērtētas un kontrolētas.

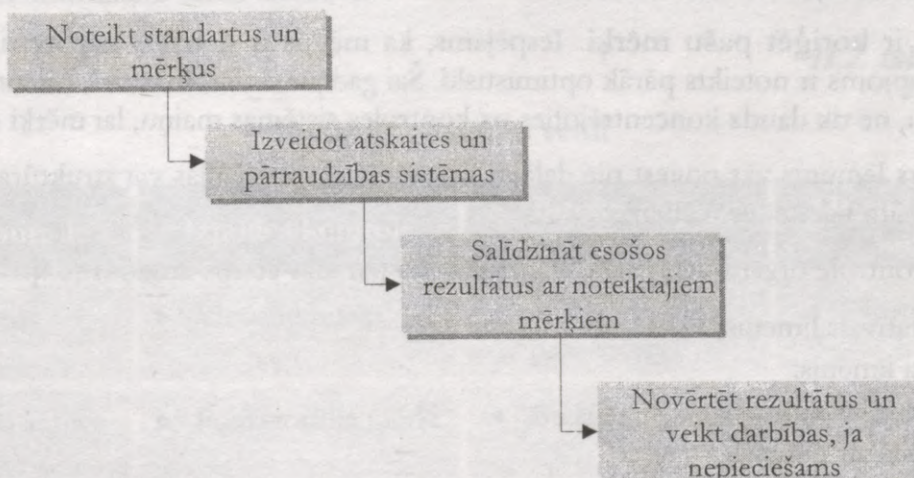
Var izvēlēties vairākus parametrus jeb bāzi, uz kuru pamatojoties tiek sadalīta atbildība, 11.1. tabulā [58] ir parādīti raksturīgākie atbildības centru veidi.

11.1. tabula

## Atbildības centru veidi

Atbildības centru veids	Piemēri	Kontroles veids	Kontroles instrumenti
1. Ieņēmumu centrs	Tirdzniecības nodaļa	Ieņēmumu kontrole	Pārdošanas apjomu mērķi
2. Izmaksu centri: Parastie izmaksu centri	Ražošanas nodaļa	Darba un materiālo resursu izmaksas	Detalizēta budžeta izstrāde Produktu izmaksu uzskaitē
Nemainīgo izmaksu centri	Administratīvā nodaļa	Kopējās izmaksas	Budžets
3. Peļņas centri	Tirgus vai produkta nodaļa	Peļņa	Peļņas un zaudējumu aprēķins
4. Investīciju centri	Darbības virzieni	Kapitāla atdeve	Pilnīgas finansu atskaites

Veidojot efektīvas stratēģiskās kontroles sistēmas, tās izveides pamatā ir četri posmi, kā tas ir parādīts 11.1. attēlā [54].



11.1. attēls. Efektīvas kontroles sistēmas izveides posmi

1. **Nosaka standartus vai mērķus, attiecībā pret kuriem ir jāvērtē sasniegtie rezultāti.** Standarti vai mērķi, kurus vadītāji nosaka, ir atskaites punkts, attiecībā pret kuru organizācija vērtē savus rezultātus. Vispārējie izpildījuma standarti parasti rodas no mērķa sasniegt augstāku efektivitāti, kvalitāti un klientu vēlmju apmierinājumu. Specifiski mērķi parasti rodas no stratēģijas, kuru izmanto organizācija.

Piemēram, ja organizācija lieto zemu izmaksu stratēģiju, tad par mērķi var kalpot izmaksu samazināšana par 7% gadā. Pakalpojumu uzņēmumam šis mērķis var būt klienta apkalpošanas laiks.

2. **Rada atskaites jeb pārraudzības sistēmas, kuras parāda, vai mērķi tiek sasniegti.** Organizācija rada procedūras, lai noteiktu, vai darba mērķi visos organizācijas līmeņos ir sasniegti. Rezultātu mērīšana parasti ir sarežģīts process, jo organizācija ir iesaistīta daudzās dažādās un sarežģītās darbībās. Piemēram, ir viegli izmērīt, cik organizācijai ir klientu vai cik liels ir vidējais pirkums, bet ir grūti izmērīt, cik labi strādā R&D nodaļa, ja produkta izveide var prasīt trīs vai vairāk gadus.

3. **Salīdzina esošo situāciju attiecībā pret noteiktajiem mērķiem.** Vadītāji novērtē, vai sasniegtie rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem, un, ja tie nav sasniegti, tad cik lielā mērā tie atšķiras no mērķiem, kuri tika noteikti pirmajā posmā. Ja mērķi ir pārsniegti, tas var ietekmēt mērķu noteikšanu nākamajam gadam, jo var rasties secinājums, ka mērķi iepriekšējā laika periodā ir noteikti pārāk zemu un tie būtu jāpaaugstina. Piemēram, jāpāņi nepārtraukti mēģina paaugstināt sasniedzamos rezultātus ar mērķu palīdzību. Tiem mērķiem, kuri nav sasniegti, var sekot korekcijas. Šāda loģika ir piemērojama gadījumos, kad ir acīmredzams vājā izpildījuma iemesls, piemēram, augstas darbaspēka izmaksas. Vairumā gadījumu ļoti parasta ir situācija, kad šos iemeslus ir grūti atklāt. Iemesli var būt gan ārēji, piemēram, ekonomikas lejupslīde, gan iekšēji, piemēram, izmēģinājumu laboratorija nav pietiekami novērtējusi veicamo testu apjomu.

4. **Novērtē rezultātu un veic korekcijas, ja mērķis nav sasniegts.** Jebkurā gadījumā, lai veiktu kādas darbības, ir nepieciešams 4. posms. Ja vadītāji ir nolēmuši veikt korekcijas, tad viņiem ir divas iespējas.

Pirmkārt, var **mainīt kontroles sistēmas**, kuras izmanto, lai mērītu un pārraudzītu virzienus, nodaļas vai indivīdus. Piemēram, koriģēt to budžetus vai darbības noteikumus. Pieņemot šādu lēmumu, vadītāji vairāk koncentrējas uz sistēmas darbību, t.i., darbības izmaiņām, lai koriģētu novirzi. Tiek vairāk uzsvērtā radoša lēmumu pieņemšana, kā arī tiek mēģināts palielināt efektivitāti, piedāvājot dažādus labumus.

Otra iespēja ir **koriģēt pašu mērķi**. Iespējams, ka mērķis ir noteikts nepareizi, piemēram, pārdošanas apjoms ir noteikts pārāk optimistiski. Šai gadījumā darbības tiek orientētas uz paša mērķa maiņu, ne tik daudz koncentrējoties uz kontroles sistēmas maiņu, lai mērķi sasniegtu.

Viens vai otrs lēmums var novest pie daļējas organizācijas stratēģijas vai struktūras izmaiņām, vai arī izmaiņām resursu investīcijās.

Stratēģiskā kontrole organizācijā parasti izpaužas un parādās četros līmeņos [54]:

- korporatīvais līmenis;
- biznesa līmenis;
- funkcionālais līmenis;
- individuālais līmenis.

Katrs līmenis ir saistīts ar atšķirīgām kontroles funkcijām. Korporatīvais līmenis ir saistīts ar vispārējiem sasniegumu mērījumiem. Piemēram, peļņa, investīciju atdeve un cilvēku resursu apgrozījums. Mērķis ir noteikt un kontrolēt vispārīgos, korporatīvos darbības rādītājus. Citu

līmeņu vadītāji ir nodarbināti ar standartu izveidi, lai novērtētu attiecīgo līmeņu sasniegtos rezultātus.

Sasniedzamiem mērķiem ir jānodrošina uz augstākas efektivitātes, kvalitātes, jauninājumu un klienta apmierināšanas sasniegšanu visos līmeņos. Tomēr atsevišķu līmeņu mērķi nedrīkst būt pretrunā ar korporatīvā līmeņa mērķiem.

### Informācijas savākšana un informācijas sistēma

Runājot par kontroles sistēmas izveidi, būtisks ir jautājums par informācijas sistēmu jeb informācijas savākšanu, uzglabāšanu un interpretāciju. Informācija kalpo par izejas datu avotu, lai realizētu kontroles un novērtēšanas funkciju.

Lai veiksmīgi realizētu stratēģiju, vadītājiem ir jāsaprot, kādā veidā stratēģijas realizācijas process virzās uz priekšu, un jāapzinās procesa novirzes no plānotā. Procesā piedalās konkrēti cilvēki, un, ja viņi saprot to, ko no viņiem gaida, un viņiem ir informācija, kura parāda, kas ir sasniegts un kas vēl ir jāsasniedz, tad darbinieki pievēršas tiem uzdevumiem, kas uzlabo situāciju.

Informācijas savākšana un pārraudzības sistēmas izveide un uzturēšana ir dārga. Tāpēc organizācijai ir jāizveido sava kontroles sistēma tā, lai tā nodrošinātu pēc iespējas lētāku informācijas savākšanu, kas nepieciešama vērtības radīšanas darbību kontrolei.

## 11.2. Kontroles sistēmu veidi

Organizācijas var izmantot samērā vienkāršas kontroles sistēmas, kas nosaka uzņēmuma ražošanas apjomus, kā arī daudz sarežģītākas kontroles sistēmas, kuras mēra un kontrolē organizatorisko uzvedību. Vispārīgi runājot, ražošanu mērit ir daudz vienkāršāk un lētāk nekā cilvēku uzvedību, jo cilvēku uzvedība ir mainīga. Tādēļ organizācijas vadītāju motivēšanai izmanto to sasniegtos rezultātus. Ja organizatoriskais rezultāts nav viegli mērāms, piemēram, pētījumu un attīstības nodaļas sasniegumi, tad rezultātu kontrole ir ierobežota. Arī savstarpējā atkarība starp virzieniem un funkcijām, kas var dot ievērojamu labumu no šīs sinerģijas, ir grūti novērtējama.

11.2. tabulā [54] ir parādīti kontroles sistēmu veidi, kurus organizācija var izmantot, lai pārraudzītu un koordinētu savas darbības.

11.2. tabula

Kontroles sistēmu veidi

Finansu kontrole	Izpildes kontrole	Birokrātiskā kontrole	Organizatoriskā kultūra
• Akcijas cena	• Virzienu mērķi	• Noteikumi un procedūras	• Normas
• Investīciju atdeve	• Funkcionālie mērķi	• Budžeti	• Vērtības
	• Individuālie mērķi	• Standartizācija	• Socializācija

### 11.2.1. Finanšu kontrole

Finanšu kontroles veidu izmanto gan firmu vadītāji, gan citas ieinteresētās personas organizācijā. Uzņēmuma stratēģiskā vadība nosaka finanšu mērķus, kuri organizācijai būtu jāsasniedz. Šie mērķi var būt peļņas pieaugums, rentabilitāte u.c. Pēc noteiktajiem mērķiem vadība izvērtē, vai šie mērķi ir vai nav sasniegti. Iemesls, kādēļ šis kontroles veids ir ieguvis plašu atsaucību, ir objektivitāte, jo finanšu rezultāti ir objektīvi. Organizācijas sasniegtie rezultāti tiek salīdzināti ar citām organizācijām, izmantojot akcijas tirgus cenu, investīciju atdevi, tirgus daļu un pat naudas plūsmu, jo tādā veidā akcionāri mēģina saprast, cik labi uzņēmums darbojas.

#### Akciju tirgus cena

Akciju tirgus cena ir būtisks atskaites punkts, lai novērtētu organizācijas darbību, jo akciju cenu nosaka pircēju un pārdevēju skaits tirgū. Akcijas vērtība akcionāriem ir tirgus cerību indikators, kurš parāda uzņēmuma izredzes nākotnē. Akciju cenas izmaiņas akcionāriem dod uzņēmuma darbības un vadības efektivitātes atgriezenisko saiti. Akciju tirgus cenas izmaiņas ir spēcīgs finanšu kontroles ierocis, jo parasti augstākās vadības prēmijas ir piesaistītas akciju cenai. Krītoša akcijas cena var provocēt akcionārus uz mēģinājumiem pārņemt vadību, tā dod arī kontroli pār vadības rīcību. Uzņēmuma akcijas cena parāda ilgtermiņa akciju atdevi, un to var nosaukt par organizācijas ilgtermiņa potenciāla indikatoru (cerību indikatoru).

#### Investīciju atdeve

Investīciju atdevi (*ROI – return on investment*) aprēķina, dalot neto peļņu ar investēto kapitālu, un tā ir otra populāra finanšu kontroles forma. Korporatīvajā līmenī organizācijas rezultātus var vērtēt attiecībā pret citām organizācijām. Piemēram, izmantojot *ROI*, var analizēt, kā darbojas uzņēmuma stratēģija, salīdzinot ar citu organizāciju *ROI* tajā pašā nozarē. *ROI* samazināšanās norāda uz potenciālajām organizācijas problēmām tās stratēģijā vai struktūrā.

Investīciju atdevi kā kontroles veidu var izmantot organizācijas iekšienē darbības virzienu līmenī, lai salīdzinātu darbības virziena rezultātus ar līdzīgu neatkarīgu uzņēmumu vai ar citiem organizācijas darbības virzieniem. Piemēram, daudzozaru organizācijas savstarpēji salīdzina savus darbības virzienus, jo ir iespējams izvērtēt katru darbības virzienu atsevišķi vai katra ģeogrāfiskā virziena darbību. Daudzozaru organizācijā *ROI* ir spēcīga finanšu kontroles forma darbības virzienu līmenī, sevišķi, ja virzienu vadītāju atalgojums balstās uz viņu rezultātiem salīdzinājumā ar citiem virzieniem. Tādā veidā veiksmīgākajiem virzienu vadītājiem ir stimulēti klūt par korporatīvās vadības nākamo paaudzi.

#### Finanšu kontroles problēmas

Finanšu kontrole ir ticama tikai tad, ja eksistē salīdzinājums. Ja pastāv iespēja salīdzināt, tad *ROI* un akcijas cena kā kontroles sistēma darbojas labi. Tomēr tas, cik veiksmīgi finanšu kontrole darbosies uzņēmuma darbības virzienu līmenī, ir atkarīgs no virzienu vadītājiem. Sēkmīga kontroles darbība ir atkarīga no vadītāju prasmes un vēlēšanās panākt taisnīgas preču un pakalpojumu transferta cenas.

Ja uzņēmumam neizdodas sasniegt noteiktās akciju cenas vai *ROI* mērķus, tas norāda, ka ir nepieciešama koriģējoša darbība vai pat korporatīva reorganizācija, lai sasniegtu korporatīvos mērķus. Šī darbība varētu ietvert strukturālas izmaiņas vai pat likvidāciju un atbrīvošanos no kāda darbības veida. Šāda mēroga izmaiņas organizācijā norāda, ka ir nepieciešama jauna stratēģiskā vadība.

## 11.2.2. Izpildes kontrole

Finansu mērķi un kontrole ieņem nozīmīgu vietu, analizējot uzņēmumu ar salīdzināšanas metodi. Vadītājiem ir jānosaka mērķi un jārada kontroles sistēma, kura spētu pateikt, cik veiksmīgi uzņēmuma stratēģija rada konkurētspējīgu priekšrocību un veido atšķirīgo prasmi un spējas, kas nodrošinās veiksmi nākotnē. Lai novērtētu uzņēmuma darbības efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus un klientu vēlmju apmierināšanu, vadītājiem ir jāizmanto alternatīva kontroles metode – izpildes kontrole.

Izpildes kontrole ir kontroles sistēma, kuras ietvaros vadītāji novērtē vai paredz katra virziena, nodaļas un darbinieka attiecīgo mērķu rādītāju izpildi un salīdzina sasniegtos rezultātus ar virzītājiem. Ļoti bieži organizācijas atalgojuma sistēma ir piesaistīta šo mērķu izpildījumam, tādējādi izpildes kontrole nodrošina visu organizācijas līmeņu vadītāju motivējošu mehānismu.

### Darbības virzienu mērķi

Darbības virzienu mērķi parāda korporatīvo vadītāju noteiktos sagaidāmos rezultātus tādās sfērās kā pārdošanas apjoms, ražīgums, pieaugums un tirgus daļa. Virzienu vadītāji šos mērķus izmanto par pamatu tādas darbības virziena organizatoriskās struktūras izveidei, kas nodrošinātu to sasniegšanu.

Ir vērojama tāda tendence, ka korporatīvie vadītāji laika gaitā cenšas paaugstināt šos mērķus, tādējādi spiežot virzienu vadītājus izvēlēties efektīvākas stratēģijas un struktūras. Dažkārt virzienu vadītājiem lielos uzņēmumos tiek dota ievērojama rīcības brīvība, lai formulētu stratēģiju, kura sasniedz izvīzītos mērķus. Neveiksmes gadījumā uzņēmums atbrīvojas no šī darbības virziena.

### Funkcionālie mērķi

Funkcionālajā līmenī izpildes kontroli izmanto, lai noteiktu mērķus katrai funkcijai un tādējādi uzlabotu prasmes, kuras stiprina konkurētspējīgo priekšrocību. Konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus (efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un reaģēšana uz klientu vēlmēm) var izmantot kā mērķus, attiecībā pret kuriem tiek vērtēti funkcionālo nodaļu rezultāti.

Piemēram, pārdošanas funkcijai mērķi ir saistīti ar efektivitāti (tādi kā pārdošanas izmaksas), kvalitāti (atkārtoto pirkumu skaits) un reaģēšanu uz klienta vēlmēm (laiks, kas nepieciešams, lai reaģētu uz klienta vēlmēm). Pārdošanas personālam var tikt uzdoti saistīti mērķi un funkcijas, nodaļa un tās darbinieki tiek vērtēti, balstoties uz to, vai šie mērķi tiek vai netiek sasniegti.

### Individuālie mērķi

Funkcionālie vadītāji, balstoties uz funkcijas mērķiem, nosaka indivīdu darbības mērķus, kuri savukārt nodrošina funkcijas mērķu izpildi. Izpildes kontrole parasti ir piemērota tad, kad darbinieku izpildījums ir viegli pārraugāms un novērtējams. Akorda darbs, kad indivīdam tiek maksāts par to, cik daudz viņš ir saražojis, nav vienīgā individuālās izpildes kontroles sistēma. Vairumā gadījumu individuālie rezultāti ir daudz grūtāk novērtējami, sevišķi tad, ja vairums operāciju ir saistītas ar komandas darbu. Dažos gadījumos ir jāvērtē komandas darbs kopumā. Ja darbu ir grūti novērtēt kā gadījumā ar pētījumu vai augstākās vadības darbības novērtēšanu, ieguldījums var tikt saistīts ar akcijas cenu.

### Izpildes kontroles problēmas

Nepareizs izpildes kontroles izmantojums jebkurā organizācijas līmenī var novest pie negaidītām un nepatīkamām sekām. Piemēram, ja īslaicīgie izpildes rādītāji ir primāri, tas var

nesaskanēt ar ilgtermiņa kvalitātes mērķiem. Darbinieka uzvedības pārraudzīšanai, novērtēšanai un atalgošanai ir nepieciešama pareiza kontrole.

Nākamā izpildes kontroles problēma ir nesaskaņu veidošanās starp darbības virzieniem. Virzienu vadītāji var nepieņemt transferta cenu politikai vai arī gadījumā, ja ir noteikti ROI mērķi, virzieni, var mēģināt maksimizēt virziena peļņu uz korporatīvo mērķu rēķina. Lai sasniegtu izpildījuma mērķus, virzienu vadītāji var mēģināt manipulēt ar stratēģiskiem skaitļiem, lai tos labi novērtētu organizācijas vadība.

Stratēģiskiem vadītājiem izpildes kontrole ir jāveido tā, lai tā stimulētu vadītājus nodrošināt ilgtermiņa rentabilitāti, taču tas nav jāpanāk uz pārējo darbības virzienu rēķina. Lai panāktu pareizo stratēģisko darbību, izpildes kontrolei ir jābūt saistītai ar birokrātisko kontroli un kultūru.

### 11.2.3. Birokrātiskā kontrole

Praksē var izveidoties situācija, kad izmērāmus standartus ir grūti izstrādāt vai arī šī izstrādāšana ir dārga. Var arī gadīties, ka ar šiem standartiem nepietiek, lai sasniegtu korporatīvos mērķus. Tādā gadījumā vadītājiem kā organizācijas kontroles sistēmas veids ir jāizmanto birokrātiskā kontrole. Tā ir kontrole, kura ietver visaptverošu noteikumu un procedūru sistēmu izveidi, lai virzītu darbības virzienu, funkciju un indivīdu darbības vai rīcību [118]. Noteikumi standartizē uzvedību un padara iznākumu paredzamu. Ja darbinieki ievēro noteikumus, tad darbības un lēmumi tiek izpildīti nemainīgi atkal un atkal. Tā tiek panākta paredzamība un precizitāte, kas ir visu kontroles sistēmu mērķis. Izmantojot birokrātisko kontroli, tās uzdevums nav detalizēt mērķus, bet gan standartizēt to sasniegšanu.

Birokrātiskās kontroles galvenie veidi ir darbības budžets un standartizācija.

#### Darbības budžets

Kad katra līmeņa vadītājiem ir noteikts mērķis, kurš ir jāsasniedz, tad darbības budžets norāda, kādā veidā šis mērķis ir jāsasniedz. Darbības budžets ir plāns, kurš nosaka to, kādā veidā vadītājiem ir jālieto organizācijas resursi, lai visefektīvāk sasniegtu organizācijas mērķus. Visparastākajā situācijā viena līmeņa vadītāji zemāko līmeņu vadītājiem izdala resursus preču un pakalpojumu ražošanai. Līdz ar budžeta iedalīšanu zemākstāvošiem vadītājiem ir jānolemj, kādā veidā šos resursus sadalīt dažādām darbībām. Sadalījumu viņi veic, balstoties uz savu pieredzi, kā noturēties šī budžeta rāmjos un izlietot to vislabākajā veidā.

#### Standartizācija

Standartizācija parāda to, cik lielā mērā organizācija nosaka veidu, kādā tiek pieņemti lēmumi, lai darbinieku rīcība būtu paredzama [74]. Praksē organizācija var standartizēt ieešanas parametrus, procesu un iziešanas parametrus.

**Ieešanas standartizācija.** Cilvēkus un resursus var kontrolēt, standartizējot ieešanas parametrus organizācijā. Tas nozīmē, ka organizācijas vadītāji seko līdzī ieejošajām precēm un pakalpojumiem organizācijā un izmanto tikai tos, kuri atbilst noteiktiem kritērijiem jeb standartiem.

Piemēram, darbā pieņemšanas parametri var tikt standartizēti kā noteiktas prasības, kuras paredz pieņemt darbā cilvēkus, kuriem ir noteiktas spējas un prasmes. Japāņi ir slaveni ar augstām kvalitātes un precizitātes prasībām pret izejmateriāliem, lai samazinātu iespējamās problēmas, kas var rasties ražošanas procesā. *Tieši laikā* krājumu vadības sistēma palīdz standartizēt ieejošo plūsmu.

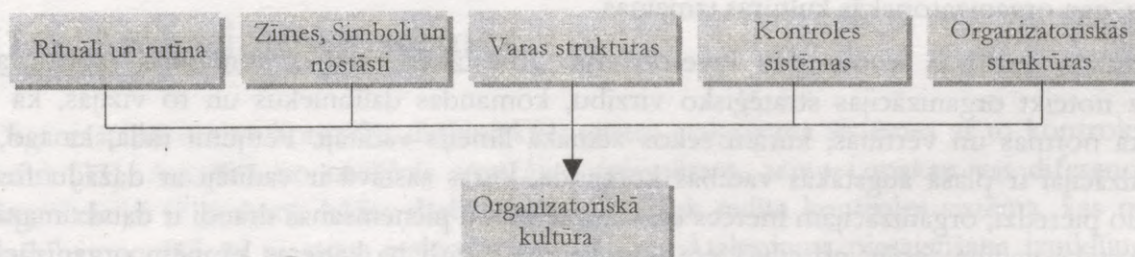
**Procesa standartizācija.** Procesa standartizācijas mērķis ir ieprogrammēt darbību secību, lai būtu iespējams nemainīgi veikt darbības atkal un atkal. Birokrātiskās kontroles veidi, tādi kā noteikumi un procedūras, ir svarīgākie instrumenti, kas nodrošina procesa standartizāciju. Darbības efektivitāti var paaugstināt, atrodot veidus, kā uzlabot kontroli un standartizēt ražošanu.

**Iziešanas standartizācija.** Izmantojot šo kontroles veidu, tiek noteikti gala produkta vai pakalpojuma izpildījuma parametri. Lai nodrošinātu standartizētu rezultātu, uzņēmumi lieto stingru kvalitātes kontroli un izmanto dažādu kritēriju sistēmas. Piemēram, par vienu no mērīšanas kritērijiem var izmantot atpakaļ atdoto preču skaitu vai klientu sūdzības. Periodiska produktu izlases kontrole ražošanas līnijās parāda, vai tie atbilst izpildījuma raksturlielumiem. Ieejot starptautiskajos tirgos, organizācijas papildu resursus parasti izlieto, lai nodrošinātu produktu standartizāciju. Šādas rīcības iemesls ir ne tikai ražošanas izmaksu samazināšana, bet arī esošo klientu noturēšana.

Piemēram, *McDonald's* izmanto birokrātisko kontroli, lai standartizētu visas savas darbības. Ieejošā kvalitāte tiek standartizēta, izmantojot pārtikas piegāžu un franšīzes turētāju kontroli. Ražošanas process tiek standartizēts, izmantojot mehanizāciju un darbinieku apmācību. Tādējādi tiek ražoti vienādi hamburgeri un nodrošināta ātra klientu apkalpošana [54].

#### 11.2.4. Organizatoriskā kultūra

Tas ir normu, standartu un vērtību kopums, kuras ir izplatītas organizācijas darbinieku starpā un ietekmē darbības norisi. Darbiniekus vai darbinieku grupas nekontrolē ārējā piespiedu sistēma, piemēram, tieša pārraudzība vai likumi. Darbinieki paši pieņem organizācijas normas un vērtības un padara tās par savu vērtību sistēmu. Tādējādi organizācijas kultūras vērtība ir tās spēja noteikt normas un vērtības, kuras vada darbinieku un grupu uzvedību. Kontrole, izmantojot kultūru, ir spēcīga tad, kad vērtības ir nostabilizējušās darbiniekos un tie bez domāšanas pakļaujas organizācijas vērtībām. 11.3. attēlā [54] ir parādīti veidi, kā organizācijas kultūra ietekmē darbiniekus.



#### 11.3. attēls. Kultūras pārņemšanas veidi

Dažām organizācijām raksturīgas neformālas darba attiecības. To darbinieki valkā ikdienas drēbes un vērsas viens pie otra neformāli. Citās organizācijās tiek piemērotas stingras ģērbšanās prasības un sazināšanās notiek, izmantojot formālos kanālus. Gan organizācijas struktūra, gan kultūra izmaina darbinieku uzvedību, un tāpēc ir būtiski, lai tās saskanētu, tādējādi nodrošinot sekmīgu stratēģijas ieviešanu. Liela ietekme uz organizācijas kultūru ir stratēģiskiem līderiem.

**Kultūra un stratēģiskie līderi.** Katra uzņēmuma organizatorisko kultūru parasti izveido stratēģiskie līderi, piemēram, organizācijas dibinātājs un kāds no augstākās vadības. Dibinātāja vērtības un vadības stils stipri ietekmē organizāciju. Piemēram, Volts Disnejs izveidoja konservatīvu organizāciju, un šī organizatoriskā iezīme saglabājās arī pēc viņa nāves. Bija

nepieciešama pilnīgi atšķirīga vadības komanda un kultūra, lai pārmainītu organizāciju un izvestu to cauri modernās izklaides industrijas mainīgajai videi. Līdzīgi ir datorprogrammu nozarē, kur Bilam Geitam ir liela ietekme firmā *Microsoft*, kuru viņš pats ir izveidojis un iedibinājis brīvdomātāju, neformālo organizatorisko kultūru [54].

Laika gaitā līdera stils un kultūra, kuru ieviesis dibinātājs, tiek pārnesta uz organizācijas vadītājiem un, organizācijai augot, tā cenšas piesaistīt jaunus vadītājus un darbiniekus, kuriem ir līdzīgas vērtības. Organizācijas kultūra kļūst arvien izteiktāka, jo tās darbinieki kļūst līdzīgāki. Iedibinātā vērtība un kopīgās kultūras vērtība palielina integrāciju un uzlabo koordināciju organizācijā. Noteikumi un tieša pārraudzība kļūst mazāk svarīgi kontroles mehānismi. Daudz svarīgākas kļūst kopējās normas un vērtības, kuras kontrolē uzvedību un motivē darbiniekus. Tā kā organizācijas dalībnieki ir vairāk orientēti uz tās veiksmi, tad tie arī aktīvi strādā, lai sasniegtu organizācijas mērķus.

Stratēģiskais līderis ietekmē organizatorisko kultūru arī ar organizatoriskās struktūras starpniecību, kas nosaka varas deleģēšanu un uzdevumu sadali.

Piemēram, Bils Geits no *Microsoft* ir vienmēr centies noturēt savu organizatorisko struktūru tik horizontālu, cik vien iespējams. Vara tiek decentralizēta un nodota nelielām komandām, kuras kontrolē visus sev nepieciešamos resursus, lai pabeigtu projektu. Uzņēmīgās kultūras iespaidā vadītāji ir gatavi riskam un eksperimentiem. Pretstats ir Henrijs Fords kā *Ford Motor Co* līderis. Šī firma bija augsti centralizēta, un vadītāji bija ļoti konservatīvi. Tādas kultūras ietekmē uzņēmums bija slavens ar lēnu reaģēšanu uz izmaiņām un uzņēmumam bija raksturīgs jaunievedumu trūkums.

Ja organizatoriskā kultūra ilgākā laika periodā ir pārāk iesakņojusies, tā inerces pēc var novest uzņēmumu pie stratēģiskām grūtībām. Neskatoties uz to, ka tiek mainītas struktūras, vadītāji turpina darboties tāpat kā iepriekš, jo struktūras izmaiņas būtiski neiespaido organizācijas kultūras normas un vērtības. Vide, kurā organizācijas konkurē, visu laiku mainās, un organizācijai ir ātri jāreaģē uz izmaiņām, lai saglabātu konkurētspēju. Laika gaitā organizācijas kultūras normas un vērtības ietekmē lēmumu pieņemšanu un vadītāji nespēj objektīvi novērtēt reālo situāciju, kurā atrodas organizācija. Lai novērstu šo stratēģisko vadības problēmu saasināšanos, ir rūpīgi jāveido augstākās vadības komanda, kura var realizēt gan stratēģijas kursa maiņu, gan organizatoriskās kultūras izmaiņas.

**Augstākās vadības komandas izveidošana.** Augstākās vadības komandas izveidošana palīdz noteikt organizācijas stratēģisko virzību, komandas dalībniekus un to vīzijas, kā arī nosaka normas un vērtības, kurām sekos zemākā līmeņa vadītāji. Pētījumi rāda, ka tad, ja organizācijai ir plaša augstākās vadības komanda, kuras sastāvā ir vadītāji ar dažādu funkcionālo pieredzi, organizācijām inerces un vājas lēmumu pieņemšanas draudi ir daudz mazāki. Ja augstākā vadība sastāv no cilvēkiem, kuri visi ir kāpuši pa karjeras kāpnēm organizācijas ietvaros, viņiem ir līdzīgas normas un vērtības. Šāda situācija var būt gan pozitīva, gan atstāt arī negatīvu ietekmi uz organizāciju kopumā. Veiksmīgas organizācijas mēģina veidot savu kultūru, veltot lielu uzmanību tieši augstākās vadības izvēlei.

**Stipru korporatīvo kultūru iezīmes.** Daudzi pētījumi ir centušies atklāt tās iezīmes, kuras raksturo stipru korporatīvo kultūru. *Peters* un *Waterman* norāda, ka veiksmīgās organizācijās un to kultūrās parādās trīs kopīgu vērtību grupas [87].

1. **Vērtības, kuras noskaņo darbībai.** Šīs vērtības uzsver neatkarību, uzņēmīgumu un iedrošina darbiniekus riskēt. Šīs vērtības ir iespējams realizēt, iesaistot vadītājus organizācijas ikdienas darbībā un nodrošinot praktisku vērtību orientētu pieeju.
2. **Vērtības, izmantojot organizācijas misijas dabu.** Katrai organizācijai ir jākoncentrējas uz tās pamatdarbībām, taču organizācijas, lai iegūtu ātru investīciju atdevi, var viegli novirzīties no izvēlēta ceļa, iesaistoties darbībā, kurās organizācijai nav pieredzes.

Lai uzlabotu konkurētspējīgo pozīciju, uzņēmumā ir jāveido ciešākas saites ar klientiem un jāattīsta klientu orientētās vērtības, jo kurš gan labāk zina uzņēmuma darbības rezultātus, ja ne uzņēmuma klienti, kuri lieto tā produktu vai pakalpojumu. Šīs vadības vērtības ir noteicošās organizācijās, kurām ir skaidra misija.

3. **Vērtības, kuras nosaka, kā vadīt organizāciju.** Organizācijai ir jācenšas izveidot organizācijas struktūru tā, lai tā motivētu darbiniekus darīt darbu ar pilnu atdevi. Šī vērtība paredz, ka ražīgumu var paaugstināt, radot atmosfēru, kur indivīds tiek respektēts. Uzsvars uz uzņēmīgumu un cieņu pret darbinieku veido struktūru, kura dod brīvas rīcības un lēmumu pieņemšanas iespēju darbiniekiem un motivē tos veiksmīgai darbībai. Tā kā vienkārša struktūra un vienkārša vadība vislabāk nodrošina šādu situāciju, tad organizācijas struktūrā ir jābūt iespējami mazam vadītāju skaitam un hierarhijas līmeņiem.

Šīs trīs vērtību kopas ir pašā organizācijas kultūras sirdī, un vadītāji tās pārnes un realizē ar stratēģisko vadību. Tomēr, lai nodrošinātu organizācijas veiksmi, ar šo vērtību izmantošanu vien nepietiek. Laika gaitā kultūras vērtībām ir jāmainās, lai pielāgotos videi, kurā organizācija darbojas. Organizācijai ir jāizstrādā tās organizatoriskā struktūra un kontroles sistēma, izmantojot iedibinātās kultūras vērtības. Kad tas ir izdarīts, tajā tiek uzņemti tikai tie darbinieki, kas akceptē organizācijas vērtības. Šie darbinieki, apgūstot organizācijas kultūru, kļūst par tās sastāvdaļu. Kultūra viena pati nevar nodrošināt struktūras darbību, lai tiktu sasniegti organizācijas mērķi. Tai ir nepieciešams birokrātiskās kontroles atbalsts un jābūt izstrādātai atbilstoši atalgojuma sistēmai. Organizācijas kultūras izmaiņas parasti beidzas ar to, ka ir nepieciešamība pārkārtot organizāciju tā, lai tā varētu realizēt jaunus stratēģiskos mērķus. Kultūra ir sarežģīts dažādu faktoru mijiedarbības rezultāts, ieskaitot augstāko vadību, organizatorisko struktūru un organizācijas atalgojuma un veicināšanas sistēmas.

Izvēloties kontroles sistēmu, ir jāizveido tāda tās struktūra, kas ļauj rūpīgi pārraudzīt, mērīt un novērtēt to, kā tiek pildīti uzdevumi un vai ir sasniegti stratēģiskie mērķi. Finanšu un izpildes kontrole ir jāpastiprina ar birokrātisko kontroli un kultūru. Dažādiem kontroles veidiem ir jāpastiprina un jāpapildina citam citu, nevis jāveido pretrunas starp funkcijām, virzieniem un indivīdiem.

### 11.3. Atalgojuma sistēmas

Organizācijas cenšas kontrolēt darbiniekus, saistot atalgojuma sistēmas ar to kontroles sistēmām [33]. Atkarībā no izvēlētās stratēģijas (piemēram, zemu izmaksu vai diferencēšanas) organizācijai ir jāizlemj, kādas darbības atalgot. Tiek radīta kontroles sistēma, kas mēra šīs darbības un tad tai piesaista atalgojuma struktūru. Atalgojuma piesaistīšana izpildījumam ir izšķirošs stratēģiskais lēmums, jo tas nosaka atalgojuma struktūru, kas ietekmē vadītāju un darbinieku uzvedību visos organizācijas līmeņos. Organizācijas veicināšanas sistēma ir būtisks elements kontroles procesā, jo līdzīgi kā motivācija veicināšana pastiprina tādu darbinieku rīcību, kādu vēlas organizācijas īpašnieki un vadība.

Augstākā līmeņa vadītājus var mudināt strādāt akcionāru labā, atalgojot tos ar akcijām, kuras piesaistītas organizācijas ilgtermiņa rezultātiem. Kad vadītāji kļūst akcionāri, viņi ir motivēti sekot ilgtermiņa, nevis īstermiņa mērķiem. Līdzīgi ir ar pārdevēju atalgojuma sistēmas izveidi. Izvēle ir starp noteiktu algu un algu un prēmiju, kas balstās uz pārdošanas apjomu. Pirmā iespēja nodrošina arī augstas kvalitātes servisu, kamēr otrā iespēja liek pārdevējam domāt galvenokārt par pārdoto apjomu.

Organizācijas atalgojuma sistēma ietekmē normas, vērtības un kultūru, kas ir izveidotas organizācijas iekšienē. Organizācijas, kurās augstākā vadība tiek atalgota ar akcijām, elastīgāk reaģē uz pārmaiņām, turpretī, ja šāda atalgojuma forma nepastāv, tās ir birokrātiskākas.

Atalgojuma sistēmas tiek izstrādātas gan individuālajā, gan grupas, gan arī visas organizācijas līmeņos. Tās parasti tiek kombinētas, piemēram, individuālos nopelnus var saistīt ar prēmijām par virziena rezultātiem. Katram veidam ir iespējamās dažādas atalgojuma formas [63].

### 11.3.1. Individuālās atalgojuma sistēmas

**Gabaldarba likmes.** Tās izmanto, ja var objektīvi novērtēt padarītā darba apjomu. Darbiniekiem maksā noteiktu summu par katru saražoto vienību. Sistēma ir vislabāk izmantojama tur, kur indivīdi strādā atsevišķi un viņu rezultāti ir tieši izmērāmi. Sistēma vairāk veicina produkta daudzumu, nevis tā kvalitāti, un tādēļ parasti papildus tiek lietoti stingri kvalitātes kritēriji.

**Komisijas sistēmas.** Komisijas sistēma līdzinās gabaldarba likmei, tikai šeit atalgojums ir atkarīgs nevis no saražotā daudzuma, bet ir atbilstošs pārdotajam daudzumam. Šādu sistēmu parasti izmanto pārdevēju atalgošanai, un atalgojums ir atkarīgs no tā, cik ir pārdots. Šī sistēma veicina pārdošanas apjomu, nevis pakalpojumu kvalitāti.

**Prēmijas.** Prēmijas parasti izmanto, lai atalgotu nozīmīgākos darbiniekus organizācijā, piemēram, izpilddirektoru, viceprezidentu. Izpilddirektora darbs ir redzams visai organizācijai un visām ieinteresētajām pusēm. Tādēļ tas ir pamatots iemesls, lai maksātu saskaņā ar attiecīgiem rādītājiem. Lai saglabātu vadītāja koncentrēšanos ilgtermiņā, nevis īstermiņa mērķiem, prēmijas drīzāk ir atkarīgas no piecu gadu, nevis viena gada investīciju atdeves.

**Paaugstināšana amatā.** Vadītāji cenšas iegūt paaugstinājumu amatā, lai nokļūtu nākamajā hierarhijas līmenī. Parasti veiksmīgākie funkciju līmeņa vadītāji kļūst par nākamo paaudzi organizācijas darbības virzienu līmenī. Attiecīgi virzienu vadītāji kļūst par korporatīvajiem vadītājiem. Paaugstinājums amatā parasti ir saistīts ar strauju algas un prēmiju palielinājumu.

### 11.3.2. Grupas un organizācijas atalgojuma sistēmas

Grupas un organizācijas atalgojuma sistēmas piedāvā papildu iespējas, kā organizācijas var saistīt algu ar izpildījumu. Tā kā organizatoriskajā uzbūvē tiek izmantotas arvien vairāk produktu komandas struktūras un starpfunkciju komandas, organizācijām ir jāveido atalgojuma sistēmas, kuras novērtē grupas darbu. Tādu sistēmu piemēri ir grupas prēmijas, peļņas sadale, darbinieku akcijas un organizācijas prēmijas [54].

**Grupas prēmiju sistēmas.** Šo sistēmu visbiežāk izmanto projektu grupās vai darba grupās, kad grupas rezultāti ir izmērāmi un atkarīgi no grupu ražīguma. Šī sistēma ir motivējoša, jo darbiniekiem tiek dota brīvība veidot sev vispiemērotākās darba veikšanas procedūras un viņi paši ir atbildīgi par savas efektivitātes palielināšanu.

**Peļņas sadales sistēmas.** Šīs sistēmas atalgo darbiniekus, pamatojoties uz organizācijas peļņu kādā laika periodā. Tā darbiniekiem dod iespēju izvērtēt savu darbu plašāk un liek justies svarīgam visas organizācijas mērogā.

**Darbinieku akcijas.** Organizācijas dažkārt dod iespēju tās darbiniekiem iegādāties uzņēmuma akcijas par zemākām cenām nekā biržā. Īpašnieku statuss veicina darbinieku koncentrēšanos uz organizācijas ilgtermiņa peļņu. Dažas organizācijas to izmanto kā veidu, lai attīstītu korporatīvo kultūru un stiprinātu darbinieku lojalitāti.

**Organizācijas prēmijas.** Peļņa nav vienīgais faktors, uz ko balstās atalgojuma sistēmas. Atalgojums ir atkarīgs arī no izmaksu ietaupījuma, kvalitātes uzlabošanas un ražīguma paaugstināšanas īsākā laika periodā. Izmantojot šos kritērijus, sasniegtajiem rezultātiem ir jābūt precīzi izmērāmiem, tādēļ parasti tos izmanto ražošanas līnijās vai pakalpojumu organizācijās, kurās var precīzi noteikt pakalpojuma izmaksas.

Kontrole, izmantojot atalgojuma sistēmu, papildina visas pārējās kontroles formas, par kurām tika runāts šajā nodaļā. Atalgojums darbojas kā smēriela, lai kontroles sistēma funkcionētu efektīvi. Lai nodrošinātu to, ka tiek atalgotas pareizās stratēģiskās darbības, atalgojumam ir jābūt cieši saistītam ar organizācijas stratēģiju. Bez tam sistēmai ir jābūt veidotai tā, lai nerastos pretrunas starp indivīdiem, funkcijām un virzieniem. Lai organizācija varētu veiksmīgi realizēt savu stratēģiju, struktūrai, kontroles veidam un atalgojuma sistēmai ir jābūt saskaņā.

## 11.4. Kopsavilkums

Šajā nodaļā tika aplūkotas kontroles un atalgojuma sistēmas, kuras vadītāji izmanto, lai mainītu un motivētu darbinieku uzvedību un lai uzlabotu organizācijas rezultātus. Organizācijām ir jāizvēlas kontroles veidu kombinācija, kura nodrošina organizācijas struktūras efektīvu funkcionēšanu un ir saskaņā ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, kā arī uzrauga, mēra un novērtē, vai ir sasniegti organizācijas stratēģiskie mērķi. Organizācijas vienlaikus izmanto finansu, izpildes un birokrātisko kontroli un kultūru, jo dažādās situācijās un dažādām ieinteresētajām pušu grupām ir jāizmanto dažādi kontroles veidi.

Pieminētiem kontroles veidiem ir jāpastiprina citam citu, bez tam ir jāraugās, lai šīs sistēmas nenovestu pie neparedzamām sekām, piemēram, konkurences virzienu, funkciju vai indivīdu starpā.

1. Organizatoriskā struktūra nedarbojas efektīvi, kamēr nav izveidotas kontroles un stimulēšanas sistēmas, kas var izmainīt un motivēt darbinieku rīcību.
2. Stratēģiskā kontrole ir mērķu noteikšanas, pārraudzības un novērtēšanas process un atalgošana saskaņā ar organizācijas rezultātiem.
3. Kontrole pastāv visos organizācijas līmeņos: korporatīvajā, biznesa, funkcionālajā un individuālajā līmenī.
4. Efektīva kontroles sistēma ir elastīga, precīza un spējīga dot ātru atbildi stratēģiskajiem plānotājiem.
5. Kontroles sistēmas aptver plašu darbības diapazonu, sākot no izpildes vai ražīguma mērīšanas līdz uzvedības vai darbību mērīšanai.
6. Pastāv divas galvenās finansu kontroles formas: akcijas tirgus cena un investīciju atdeve.
7. Izpildes kontrole nosaka mērķus virzieniem, funkcijām un indivīdiem. To var izmantot tikai tad, kad izpilde ir objektīvi izmērāma.
8. Birokrātisko kontroli, izmantojot noteikumus un standartizētās darbības procedūras, lieto, lai kontrolētu un standartizētu darbību situācijā, kad ir ļoti grūti vai dārgi mērīt izpildi.
9. Organizatoriskā kultūra ir normu un vērtību kopums, kurš nosaka to, kā cilvēki darbojas un uzvedas organizācijas iekšienē. Kultūra ir kontrole, kas izmanto normu un vērtību sistēmu, kuru ir pieņēmuši organizācijas darbinieki.
10. Organizācijas kultūra ir dibinātāju vai augstākās vadības vērtību un attieksmes rezultāts. Tā ir veids, kā vadītāji veido organizācijas struktūru, kā arī stratēģiskā atalgojuma sistēma, kuru izmanto vadītāji, lai mainītu un motivētu darbinieku uzvedību.

11. Organizācijas atalgojuma sistēma veido galējo kontroles formu. Organizācija veido atalgojuma sistēmu tā, lai stimulētu darbiniekus palielināt efektivitāti un saskaņotu viņu intereses ar organizācijas mērķiem un uzdevumiem.
12. Organizācija lieto minētās kontroles sistēmas vienlaikus. Vadībai kontroles metodes ir jāizvēlas un jākombinē tādā veidā, lai tās būtu saskaņā cita ar citu, kā arī ar organizācijas stratēģiju un struktūru.

## 11.5. Pārbaudes jautājumi

1. Kādas ir attiecības nodalīšanas, integrācijas un stratēģiskās kontroles sistēmu starpā? Kāpēc šīs attiecības ir svarīgas?
2. Kura kontroles sistēma ir vispiemērotākā struktūrām, kuras tika aplūkotas 10. nodaļā?
3. Kāda kontroles un atalgojuma sistēma ir piemērota nelielai ražojošai organizācijai, veikalu tīklam, augstas tehnoloģijas organizācijai un ļoti lielai grāmatvedības firmai?

# 12.

nodala

## Organizatoriskās struktūras un kontroles sistēmas atbilstība izvēlētajai stratēģijai



**Andris Bariss** – uzņēmumu “Lexel Fabrika” un “Lexel Electric” izpilddirektors. 1983. gadā absolvējis LVU Fizikas un matemātikas fakultāti. 1998. gadā beidzis Rīgas Biznesa institūtu un ieguvis *MBA* grādu. No 1983. gada līdz 1992. gadam strādājis dažādos vadošos tehniskos posteņos r/a “Radiotehnika”. No 1993. gada “Lexel” uzņēmumu Latvijā izpilddirektors.

“Lexel grupa”, lielā mērā pateicoties tieši savlaicīgai invāzijai Austrumeiropā, šodien ir viens no lielākajiem elektromateriālu ražotāju koncerniem Eiropā. “Lexel” Latvijā ienāca 1993. gada sākumā ar piesardzīgiem soļiem savu produktu importā un mārketingā, kā arī vietējās ražošanas veidošanā. Tajā laikā “Lexel” Latvijas uzņēmuma galvenais mērķis bija apgrozījuma un tirgus daļas izaugsme, un tādēļ visa uzņēmuma vadības uzmanība tika vērsta uz īstermiņa taktiku.

### Kādu struktūru un kontroles metodes atbilstoši izvēlētai stratēģijai izmanto “Lexel”?

Attīstoties uzņēmumam bija izveidojušies divi radikāli atšķirīgi darbības virzieni. No vienas puses, mēs ražojām šauri specializētu masveida produkciju galvenokārt eksportam. No otras puses, mēs reklamējam un importējam “Lexel” grupā ražotos produktus no apmēram 20 rūpnīcām. “Lexel” ražotne Latvijā bija galvenokārt orientēta uz darbietilpīgas produkcijas ražošanu koncerna kopējās ražošanas politikas ietvaros, un mūsu tiešie klienti pārsvarā bija citi “Lexel” koncerna ražošanas uzņēmumi Skandināvijā. Lai mūsu uzņēmums spētu veiksmīgi konkurēt ar citām lēta darba spēka zonām Austrumeiropā, izvēlējamies stingru zemu izmaksu stratēģiju. Turpretim, virzot “Lexel” produktus Latvijas tirgū, mēs neatlaidīgi pārorientējamies no vienkāršas komponentu pārdošanas uz kompetences centra izveidošanu elektroinstalācijas, komunikācijas, drošības un vadības sistēmu jomā, tādējādi paaugstinot vērtību mūsu produktiem, un parasto pircēja – pārdevēja attiecību vietā mēs aizvien vairāk tiecāmies pēc ilgtermiņa partnerattiecībām ar mūsu klientiem. Šo mērķu sasniegšanai par piemērotāko mēs uzskatījām diferencēšanas stratēģiju.

Zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģiju vienlaicīga lietošana viena, jo sevišķi neliela, uzņēmuma ietvaros ir gandrīz savstarpēji izslēdzošas pieejas. Tādēļ tika pilnīgi izmainīta “Lexel” struktūra Latvijā. Pirmkārt, tika radīti divi atsevišķi uzņēmumi “Lexel Fabrika” – ražošanas uzņēmums un “Lexel Electric” – mārketinga uzņēmums. Otrkārt, katra uzņēmuma organizatoriskā struktūra un kontroles sistēma tika pakļauta attiecīgā uzņēmuma biznesa līmeņa stratēģijai.

Lai “Lexel Fabrikā” efektīvi kontrolētu izmaksas, kas ir zemu izmaksu stratēģijas pamatā, mēs esam ieviesuši centralizētu uz divpadsmit brigādēm bāzētu struktūru ar skaidri nodalītiem darba pienākumiem un limitētu birokrātisko aparātu cehu un uzņēmuma līmeņos, kas nodrošina vadības informācijas sistēmas darbību. Viena no būtiskākajām tās sastāvdaļām ir ražošanā zaudēto minūšu uzskaitē, kas tiek veikta gan individuāla strādnieka un brigādes, gan ceha un uzņēmuma līmeņos. Visos šajos līmeņos tiek veikta regulāra šīs informācijas analīze un veiktas koriģējošas darbības, lai samazinātu ražošanā zaudētās minūtes. Līdzīgi centralizētā struktūra nodrošina arī kvalitātes un klientu servisa līmeņu uzskaiti, analīzi un koriģējošo darbību veikšanu, kas vērstas uz uzņēmuma izmaksu minimizēšanu.

Savukārt, lai mārketinga uzņēmumā “Lexel Electric” sekmīgi realizētu diferencēšanas stratēģiju, par galveno mēs uzskatījām katra darbinieka iniciatīvas atraisīšanu un ātru lēmumu īstenošanu dzīvē. Tādēļ mārketinga uzņēmumā mēs esam izveidojuši decentralizētu matricas veida struktūru, kurā katrs no četrpadsmit darbiniekiem sākotnēji bija tieši pakļauts uzņēmuma izpilddirektoram. Vēlāk tika izveidotas divas atsevišķas nodaļas sistēmu produktu mārketingam un vairumtirdzniecības produktu mārketingam, tomēr tas nemainīja kopējo uzņēmuma struktūru. Struktūras matricu, no vienas puses, veido tirdzniecības menedžeri, kuri ir atbildīgi par kādu noteiktu klientu grupu, un, no otras puses, produktu menedžeri, kuri pilnībā atbild par kādas noteiktas produktu grupas virzīšanu tirgū. Tādējādi tiek deleģēta atbildība tiem darbiniekiem, kas ikdienā saskaras ar uzņēmuma klientiem, un stimulēta šo darbinieku iniciatīva. Lai šādā decentralizētā organizatoriskajā sistēmā saglabātu uzņēmuma integritāti un virzību uz vienotu mērķi, mēs pievēršam lielu uzmanību korporatīvās kultūras izkopšanai, kā arī gala rezultātu un uzņēmuma politikas ieviešanas kontrolei.

## Ievads

Stratēģijas ieviešana ietver pareizas struktūras un kontroles kombinācijas izvēli atbilstoši organizācijas izstrādātājai stratēģijai. Struktūra piesaista cilvēkus uzdevumiem un lomām un parāda, kā tās tiks koordinētas. Tomēr struktūra ir tikai modelis, kurš nenodrošina līdzekļus tā darbībai un darbinieku motivācijai. Tādēļ bez pareizas struktūras ir nepieciešama arī kontroles sistēma, lai nodrošinātu sekmīgu stratēģijas realizāciju un radītu konkurētspējīgu priekšrocību.

Stratēģiskā kontrole ir process, kad tiek noteikts attiecīgais kontroles sistēmas veids organizācijas korporatīvajā, darbības virziena un funkcionālajā līmenī. Tā dod iespēju stratēģiskajiem vadītājiem novērtēt, vai organizācija sasniedz augstāko efektivitāti un labāku kvalitāti, piedāvā vairāk jaunievedumu, labāk apmierina klientu vēlmēs un vai veiksmīgi ievieš stratēģiju.

Nodaļā tiek aplūkots, kā funkcionālā līmeņa stratēģija un mēģinājumi sasniegt augstāku efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus un reakciju uz klientu vēlmēm ietekmē struktūru un kontroli. Katrai funkcijai ir nepieciešama atšķirīga struktūra un kontroles veids, jo tai ir jārada atšķirīga prasme, kas ir izvēlētais organizācijas stratēģijas pamats.

Tiek analizēti faktori, kuri ietekmē struktūras un kontroles veida izvēli, ieviešot organizācijā vispārējās biznesa līmeņa stratēģijas. Biznesa līmenī tiek novērtēta šīs izvēles atbilstība vispārējām konkurētspējīgām stratēģijām, tādām kā zemu izmaksu, diferencēšanās un fokusēšanās stratēģijām.

Korporatīvā līmenī ir svarīgi, kā organizācija spēj vadīt savus darbības virzienus, kādi integrējošie mehānismi tiek izmantoti, lai nodrošinātu resursu pārvietošanu starp virzieniem. Kā viena no izplatītākajām korporatīvā līmeņa struktūrām tiek apskatīta daudznozaru organizatoriskā struktūra.

### 12.1. Struktūra un kontrole funkcionālajā līmenī

Piektajā nodaļā, runājot par funkcionālā līmeņa stratēģijām, tika apskatīts, kā organizācijas funkcijas var sasniegt augstāku efektivitāti, labāku kvalitāti, vairāk jaunievedumu un ātrāk reaģēt uz klientu vēlmēm. Šajā nodaļā aplūkots, kā organizācijas stratēģiskie vadītāji var radīt struktūru un kontroles sistēmu, kura veicina dažādu atšķirīgu funkcionālo prasmju attīstību.

Lēmumi funkcionālajā līmenī parasti dalās divās kategorijās [54]:

- vertikālās diferencēšana līmeņa izvēle;
- pārraudzības un novērtēšanas sistēmu izvēle.

Horizontālās diferencēšanas izvēle šeit netiek apskatīta, jo katra funkcija tiek aplūkota atsevišķi. Izvēle katrā no kategorijām ir atkarīga no atšķirīgām prasmēm, kuras izmanto organizācija.

#### 12.1.1. Ražošana

Ražošanas funkcionālā stratēģija nodrošina efektivitātes, kvalitātes un klientu servisa uzlabošanu. Organizācijai ir jārada organizatoriska vide, kurā vadītāji var mācīties, kā ietaupīt izmaksas, izmantojot pieredzes līknes efektu. Lai virzītos pa pieredzes līkni uz leju ātri, organizācijas parasti izmanto stingru darbību un darbinieku kontroli, kā arī veido garu, centralizētu hierarhiju, lai samazinātu izmaksas, kur vien tas ir iespējams. Lai paaugstinātu efektivitāti un

tādējādi samazinātu izmaksas, uzņēmumi izmanto birokrātiskās un izpildes kontroles veidus. Darbības tiek standartizētas. Piemēram, jaunu darbinieku pieņemšanā tiek izmantotas standartizētas apmācību un pieņemšanas procedūras. Ražošanas process, lai samazinātu izmaksas, ir standartizēts vai ieprogrammēts. Lai nodrošinātu produktu parametru atbilstību prasībām, tiek izmantota kvalitātes kontrole. Papildus tam vadītāji, lai nepārtraukti pārraudzītu un kontrolētu izmaksas, izmanto arī tādu iziešanas kontroles veidu kā darbību budžeti.

Kā jau tika iepriekš minēts, japāņi ir ieviesuši sistēmu, kura ir pazīstama kā visaptveroša kvalitātes vadība jeb TQM, un elastīgās ražošanas sistēmas. Izmantojot TQM, lai uzlabotu ražošanas efektivitāti un kvalitāti, ir nepieciešama visu darbinieku iesaistīšanās un to ieguldījums lēmuma pieņemšanas procesā. Lai motivētu strādniekus uzlabot ražošanas procesu, lēmuma pieņemšanas vara ir decentralizēta. TQM ietvaros tiek veidotas darba grupas un strādniekiem tiek dota atbildība un tiesības atklāt un izmantot uzlabotas darba procedūras. Kvalitātes kontroles apli tiek veidoti, lai apmainītos ar informāciju un ieteikumiem par problēmām un darba procedūrām.

Prēmiju sistēma parasti tiek veidota tā, lai motivētu strādniekus un dotu tiem iespēju dalīties ar guvumiem, ko radījušas jaunas darba metodes. Parasti tiek izmantota darbinieku akciju shēma. Birokrātiskās izmaksas, izmantojot TQM, parasti ir zemākas, jo komandas ir pašorganizējošas un paškontrolējošas. Šai sistēmā normas un disciplīna kļūst par būtisku kontroles līdzekli jaunajā decentralizētajā komandu pieejā.

Dodot darbiniekiem lielāku brīvību kontrolēt un uzlabot savas darbības, izpildes kontroles izmantojums un regulāra efektivitātes un kvalitātes standartu mērīšana nodrošina darba grupu aktivitātes atbilstību vadības izvirzītajiem mērķiem. Standartizācija saglabājas kā kontroles pamatveids, kā ietekmē efektivitāte un kvalitāte uzlabojas, jo, lai palielinātu standartizācijas līmeni, tiek izveidoti jauni darba noteikumi un procedūras. Uzdevums ir atrast līdzsvaru starp struktūru un kontroli, un TQM pieeju, lai ražošanas procesā tiktu radītas atšķirīgas prasmes, kuras nodrošina augstāku efektivitāti un kvalitāti organizācijā [54].

### 12.1.2. Pētījumi un attīstība

Pētījumu un attīstības nodaļas funkcionālās stratēģijas uzdevums ir radīt atšķirīgu prasmi jaunievedumos un izstrādāt tehnoloģiju, kas nodrošinātu klientu vēlmēm atbilstošu produktu radīšanu. Pētījumu un attīstības nodaļas struktūra un kontroles sistēmas ir jāveido tā, lai nodrošinātu darbinieku koordināciju un lai produkts iespējami ātrāk nonāktu tirgū. Šīm sistēmām ir jāmotivē pētījumu un attīstības nodaļā strādājošie zinātnieki un pētnieki, lai tie radītu arvien jaunus procesus un produktu jaunievedumus.

Parasti reālajā dzīvē pētījumu un attīstības nodaļām ir plata, decentralizēta struktūra, kura apvieno zinātniekus grupās. Horizontālā struktūra darbiniekiem dod lielāku brīvību un autonomiju, kas veicina viņu radošā gara izpausmi. Papildu līmeņu pievienošana struktūrai palielina birokrātiskās izmaksas un nelietderīgu resursu izmantošanu. Ir grūti novērtēt zinātniskos darbiniekus, jo viņu darba nozīmīgumu var noteikt tikai ilgākā laika periodā. Grupas darbs dod iespēju darbiniekiem kopīgi risināt problēmas un nodrošināt koordināciju, izmantojot kopīgās normas un vērtības.

Lai stimulētu grupas darboties efektīvi, atalgojuma sistēmām ir jābūt piesaistītām komandas sasniegtajam rezultātam un ir jāņem vērā peļņa, ko organizācija iegūst no jauniem produktiem. Lai motivētu zinātnieku un pētnieku komandu un stiprinātu to uzticību uzņēmumam, dažas organizācijas saviem pētījumu un attīstības nodaļu darbiniekiem nodod firmas akcijas atbilstoši viņu ieguldījumam.

### 12.1.3. Pārdošana

Līdzīgi kā pētījumu un attīstības nodaļām arī pārdošanas nodaļai parasti ir salīdzinoši horizontāla struktūra, kura sastāv no pārdošanas direktora, reģionālā vai produktu pārdošanas vadītāja un individuālajiem pārdevējiem. Tā kā pārdevēji parasti darbojas ārpus biroja, viņu darbu ir grūti pārraudzīt un tādēļ parasti tiek izmantota izpildes un birokrātiskā kontrole.

Tādi izpildes kontroles parametri kā noteikti pārdošanas apjomi vai noteikts klientu atsaučības līmenis ir samērā viegli kontrolējami. Tādēļ izpildes kontrole bieži ir saistīta ar tādu atalgojuma sistēmu, kas nodrošinātu pārdevēju motivāciju. Birokrātiskā kontrole, kas ir rakstiskas atskaites par tikšanos ar klientiem, var standartizēt pārdevēju darbību un nodrošina vadītājiem iespēju novērtēt padoto darba efektivitāti [28].

Līdzīgi apsvērumi attiecas arī uz pārējām organizācijas funkcijām. Vadītājiem ir jāizvēlas pareizā struktūras un kontroles mehānismu kombinācija, lai katras funkcionālās nodaļas darbība paaugstinātu efektivitāti un kvalitāti, radītu jaunievedumus un apmierinātu klientu vajadzības. Lai samazinātu birokrātiskās izmaksas, daudzas organizācijas samazina savu funkcionālo nodaļu hierarhijas un decentralizē kontroles funkcijas. Stratēģiskajiem vadītājiem ir jāizstrādā tādas kontroles un stimulēšanas sistēmas, kuras saskaņo darbinieku un organizācijas intereses un vienlaikus ir arī motivējošas.

## 12.2. Struktūra un kontrole biznesa līmenī

Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana, izmantojot organizatorisko uzbūvi, sākas funkcionālajā līmenī. Tomēr organizāciju veiksmīgas stratēģijas ieviešanas pamats ir struktūra, kas apvieno un saista organizācijas vērtības radīšanas funkciju prasmes, tādējādi nodrošinot veiksmīgu biznesa līmeņa stratēģijas izmantošanu. Šajā nodaļā tiks aplūkoti jautājumi, kas saistīti ar organizācijas centieniem ieviest kādu no konkurētspējīgām biznesa līmeņa vispārējām stratēģijām, kas dotu tai iespēju radīt un ilgstoši saglabāt savu konkurētspējīgo priekšrocību.

### 12.2.1. Biznesa līmeņa vispārējās stratēģijas

Pareiza struktūras un kontroles kombinācija biznesa līmenī balstās uz katra funkcionālā līmeņa nodaļas struktūras un kontroles kombinācijas izvēli. Izveidojot pareizo struktūru un kontroles sistēmu, organizācijai ir jāievieš organizatoriskie pārkārtojumi, lai tā varētu kopīgi vadīt visas funkcijas un sasniegt biznesa līmeņa stratēģijas mērķus. Tā kā uzsvars ir uz starpfunkciju attiecību vadīšanu, tad izvēle starp horizontālo sadalīšanu un integrāciju, lai realizētu biznesa līmeņa stratēģiju, kļūst ļoti svarīga [32]. Izvēloties kontroles sistēmas, ir jāpatur prātā starpfunkciju darbību pārraudzīšana un novērtēšana. 12.1. tabula [54] apkopo atbilstošās organizatoriskās struktūras un kontroles sistēmas, kuras organizācija var izmantot, lietojot zemu izmaksu, diferencēšanas vai fokusēšanas stratēģiju.

## Vispārējās stratēģijas, struktūra un kontrole

	Stratēģija		
	Zemu izmaksu	Diferencēšanas	Fokusēšanas
<b>Atbilstošā struktūra</b>	Funkcionālā	Produktu komandas vai matricas veida	Funkcionālā
<b>Integrējošie mehānismi</b>	Koncentrēšanās uz ražošanu	Koncentrēšanās uz pētījumiem vai mārketingu	Koncentrēšanās uz produktu vai klientu
<b>Izpildes kontrole</b>	Plašs lietojums (izmaksu kontrole)	Daļējs lietojums (kvalitātes mērķi)	Daļējs lietojums (izmaksas un kvalitāte)
<b>Birokrātiskā kontrole</b>	Daļējs lietojums (budžeti, standartizācija)	Plašs lietojums (noteikumi, budžeti)	Daļējs lietojums (budžeti)
<b>Organizatoriskā kultūra</b>	Šaurs lietojums (kvalitātes kontroles apli)	Plašs lietojums (normas, vērtības)	Plašs lietojums (normas, vērtības)

## 12.2.2. Zemu izmaksu stratēģija un struktūra

Zemu izmaksu stratēģijas mērķis ir radīt organizāciju, kam būtu zemākās izmaksas nozarē [90]. Biznesa līmenī tas nozīmē samazināt izmaksas ne tikai ražošanā, bet visās organizācijas funkcijās, ieskaitot pētījumus, pārdošanu un mārketingu.

Ja organizācija izmanto zemu izmaksu stratēģiju, tās pētījumu un attīstības nodaļa vairāk koncentrējas uz produktu un procesu uzlabošanu, nevis uz daudz dārgākiem un riskantākiem produktu jaunievedumiem. Tās mērķis ir uzlabot produkta raksturlielumus vai samazināt izmaksas esošo produktu ražošanā. Vienlaikus organizācijas tiecas arī samazināt pārdošanas un mārketinga izmaksas, piedāvājot standarta produktu plašam tirgum, nevis dažādus produktus dažādiem tirgus segmentiem, kas ievērojami palielina izmaksas [73].

Zemu izmaksu struktūrai un kontroles sistēmām ir jābūt vienkāršām un lētām un tām jāatbilst zemu izmaksu stratēģijas prasībām. Tās nedrīkst radīt liekas birokrātiskās izmaksas. Tādējādi struktūra, kuru izvēlas zemu izmaksu uzņēmums, parasti ir funkcionāla, jo tā nav dārga un balstās uz nelielu nodalīšanās līmeni un integrāciju. Izmantojot funkcionālo struktūru, var tikt veidotas starpfunkciju komandas un ieviesta vispārējās kvalitātes vadība, kas nodrošinātu nepārtrauktus uzlabojumus standartizēšanas uzdevumu noteikumos un procedūrās, kas ir galvenais izmaksu samazināšanas avots [120].

Organizācijas struktūrai jābūt relatīvi plašai un, kur iespējams, jāizmanto varas decentralizēšana, lai samazinātu birokrātiskās izmaksas. Funkcionālā struktūra parasti ir plata. Zemu izmaksu uzņēmums nepārtraukti analizē jauna hierarhijas līmeņa izveides nepieciešamību un iespējas tālāk decentralizēt varu, lai nodrošinātu zemākas izmaksas.

Izpildes kontrole ir lētākais un vienkāršākais kontroles mehānisms un zemu izmaksu uzņēmums izmanto šo metodi. Katrai funkcijai uzņēmums piemēro izpildes kontroli, kura dod iespēju pārraudzīt un novērtēt funkcijas darbu. Piemēram, tiek stingri kontrolēts un akcentēts budžetu izpildes nozīmīgums ražošanas, izmaksu un kvalitātes mērķu sasniegšanā [117].

Pētījumu un attīstības nodaļa koncentrē savas pūles ražošanas procesa tehnoloģijas uzlabošanā un meklē jebkuru iespēju, kā samazināt izmaksas. Darbinieki, kuri izpilda noteiktos izmaksu kontroles mērķus, tiek atalgoti, izmantojot stimulējošas apmaksas sistēmas un prēmijas.

Realizējot zemu izmaksu stratēģiju, uzņēmumam ir jāpievērš uzmanība organizācijas struktūrai un kontrolei, lai samazinātu arī birokrātiskās izmaksas. Vadītāji, noteikumi un organizatoriskie kontroles mehānismi maksā naudu, un zemu izmaksu uzņēmumam ir jātaupa, ieviešot organizācijas struktūru. Kad organizācijas konkurētspējīgā priekšrocība ir atkarīga no zemu izmaksu priekšrocības sasniegšanas un tās ilgtspējas, tad pareizas organizatoriskās uzbūves izveide ir izšķirīga.

### 12.2.3. Diferencēšanas stratēģija un struktūra

Ja organizācija realizē diferencēšanas stratēģiju, tad tai, lai radītu plašu produktu loku, kurus piedāvāt liela skaita mazāku tirgu, ir jābūt atšķirīgām prasmēm pētījumos un attīstībā, pārdošanā un mārketingā. Bez tam produkti ir jāpielāgo dažādām pircēju grupām. Šie faktori padara grūtāku darbību standartizāciju un prasa palielināt funkcionālo darbinieku skaitu. Tāpēc diferencētai organizācijai ir nepieciešama daudz sarežģītāka struktūra ar lielāku nodalīšanās un integrācijas līmeni. Birokrātiskās izmaksas ir augstākas nekā zemu izmaksu uzņēmumam, bet tās ir jākompensē ar diferencēto produktu augstāku pievienoto vērtību.

Lai radītu diferencētus produktus, organizācijai ir jāizveido struktūra un kontroles sistēmas, ņemot vērā tās konkurētspējīgās priekšrocības avotus. Piemēram, ja organizācija lieto sarežģītas tehnoloģijas, struktūra un kontroles sistēmas ir jāveido ap funkcijām. Matricas struktūras ieviešana veicina jaunievedumus un paātrina produktu attīstību. Šis struktūras veids dod iespēju straujai starpfunkciju integrācijai. Integrejošie mehānismi darbojas tādejādi, ka uzdevumu grupas un komandas palīdz izplatīt zināšanas funkciju starpā un šie mehānismi tiek veidoti ap pētījumu un attīstības funkciju. Pārējā organizācija tiek izveidota tā, lai papildinātu šo funkciju. Pārdošanas, mārketinga un ražošanas mērķi tiek noteikti atbilstoši pētījumu un attīstības funkcijas prasībām. Mārketinga nodaļai ir jāizstrādā reklāma, kura akcentē uzņēmuma tehnoloģiskās iespējas, un pārdevēji tiek vērtēti atbilstoši to zināšanām par jauniem produktiem un viņu spējām nodot šo informāciju potenciālajiem klientiem. Pārdošanas mērķi ir mazāk svarīgi, jo galvenais ir pakalpojumu kvalitāte.

Matricas veida struktūras birokrātiskās izmaksas ir salīdzinoši augstas, un organizācijai ir jāizvēlas lētāka struktūra. Ja diferencēšanas avots ir klientu apmierinājums vai augstāka kvalitāte, tad var izmantot produktu komandas vai ģeogrāfisko reģionu struktūru. Produktu komandas struktūrā katra produktu grupa fokusējas uz noteikta produkta tirgu. Palīgfunkcijas, tādas kā pētījumi un attīstība vai sagāde, tiek organizētas atbilstoši produktiem. Tas dod organizācijai iespēju elastīgāk reaģēt uz klientu grupu speciālajām vēlmēm un labāk apmierināt šīs vēlmes.

Kontroles sistēmas, kuras izmanto, lai pieskaņotos struktūrai, tiek izstrādātas, ņemot vērā organizācijas atšķirīgās prasmes. Organizācijām, kuras realizē diferencēšanās stratēģiju, ir svarīgi, lai funkcijas nedarbotos dažādos virzienos. Tas nozīmē, ka vitāli svarīga ir sadarbība funkciju starpā jeb starpfunkciju integrācija. Te gan ir jāpiebilst, ka izpildes kontroli ir daudz grūtāk izmantot, ja ir jānodrošina funkcijas sadarbība. Ir grūti novērtēt dažādu funkciju darbinieku ieguldījumu, kad tie ir iesaistīti kopējās darbībās. Tādēļ organizācijai, kad tā realizē diferencēšanas stratēģiju, ir jāizmanto uzvedības un kopējo vērtību kontroles sistēmas [24].

Struktūras un kontroles sistēmas darbības birokrātiskās izmaksas organizācijai, kura lieto diferencēšanas stratēģiju, ir augstākas nekā izmaksu līderim, bet arī ienākumi ir lielāki, jo organizācija var paaugstināt sava produkta vai pakalpojuma cenu. Uzņēmumi ir ar mieru akceptēt

augstāku birokrātisko izmaksu līmeni, ja to struktūra un kontroles sistēma nodrošina augstāku efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus vai klientu apmierinājumu.

#### 12.2.4. Diferencēšanas un zemu izmaksu stratēģijas kombinācijas ieviešana

Zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģijas vienlaicīga izmantošana ir visgrūtākais pārbaudījums, ar kuru saskaras organizācijas biznesa līmenī. No vienas puses, lai ieviestu izmaksu samazināšanas stratēģiju, organizācijai ir jākoordinē savas darbības ap ražošanu un krājumu vadību. No otras puses, lai aizsargātu savu kompetenci jaunievedumos vai klientu vēlmju apmierināšanā, tai ir jākoordinē savas darbības ap diferencēšanās priekšrocības avotiem, tādiem kā pētījumi vai mārketingi. Vispiemērotākā struktūra šajā situācijā ir produktu grupu struktūra. Šīs struktūras izmantošanas izmaksas ir mazākas nekā matricas veida struktūrai, un tā nodrošina daudz augstāku starpfunkciju integrāciju nekā funkcionālā struktūra [54].

Iepriekšējā nodaļā tika minēts, ka produktu grupas struktūra sadala darbības pa produktiem un katru produktu līniju vada starpfunkciju komanda, kura nodrošina visas nepieciešamās palīgfunkcijas, lai produkts nonāktu tirgū. Produktu komandas loma ir aizsargāt un uzlabot organizācijas diferencēšanās priekšrocību, vienlaikus koordinējot ražošanu, lai samazinātu izmaksas.

#### 12.2.5. Fokusēšanas stratēģija un struktūra

Kā tika minēts sestajā nodaļā, organizācija, kura realizē fokusēšanas stratēģiju, fokusējas uz produktu vai produktu grupu, kuri ir domāti vienai klientu grupai vai reģionam. Šai stratēģijai parasti ir augstākas ražošanas izmaksas nekā pārējām divām stratēģijām, jo ražošanas apjoms ir zemāks, tāpēc nevar gūt ietaupījumu uz apjoma rēķina. Neskatoties uz to, ka kāda no produkta īpašībām dod fokusētai organizācijai tās vienreizīgo priekšrocību, uzņēmumam ir jāveic izmaksu kontrole un jāveido atšķirīga prasme. Tādējādi struktūrai un kontroles sistēmai, kuru izmanto organizācija, ir jābūt lētai darbībā, bet pietiekami elastīgai, lai nodrošinātu atšķirīgas prasmes radīšanu.

Organizācija, kura realizē fokusēšanas stratēģiju, parasti izmanto funkcionālo struktūru, jo tā nodrošinātu iepriekš minētās prasības. Funkcionālā struktūra ir pietiekami sarežģīta, lai nodrošinātu organizācijas darbības, ražojot atsevišķas preces vienam tirgus segmentam. Tai pašā laikā birokrātiskās izmaksas, lai vadītu funkcionālo struktūru, ir salīdzinoši zemas un ir mazāka nepieciešamība pēc sarežģītiem un dārgiem integrējošiem mehānismiem. Šī struktūra pieļauj daudz personiskāku kontroli un elastīgumu, vienlaikus nodrošinot atšķirīgas prasmes izstrādāšanu [104]. Tā kā organizācija ir neliela, tad tā var izmantot kultūru kā kontroles mehānismu, kas ir izšķirošs faktors pakalpojuma prasmes radīšanā, nevis birokrātiskās un izpildes kontroles sistēmas. Taču izpildes kontrole ir jāizmanto ražošanā un pārdošanā, jo šāda kontroles forma nelielā organizācijā ir lēta.

Funkcionālās struktūras un kontroles zemu izmaksu kombinācija palīdz kompensēt augstākas ražošanas izmaksas, tādējādi ļaujot organizācijai attīstīt unikālas stiprās puses. Šie nosacījumi nodrošina arvien plašāku fokusēšanas stratēģiju lietošanu. Parasti organizāciju, kas realizē fokusēšanas stratēģiju, konkurētspējīgā priekšrocība balstās uz personificēto pakalpojumu. Struktūras elastīgums ļauj organizācijai būt izteikti klientu orientētai un tas dod iespēju uzņēmumam ātri reaģēt uz klientu vēlmēm un pielāgot savu produktu atbilstoši tām. Struktūra papildina stratēģiju un palīdz organizācijai attīstīt un saglabāt tās atšķirīgo prasmi.

### 12.3. Struktūra un kontrole korporatīvajā līmenī

Stratēģiskiem vadītājiem korporatīvajā līmenī ir jāizvēlas organizatoriskā struktūra, kura dod iespēju efektīvi vadīt daudzus darbības virzienus. Parasti struktūra, kuru izvēlas korporatīvajā līmenī, ir daudznozaru struktūra. Jo lielāks un sazarotāks ir korporatīvais portfelis, jo lielāka ir varbūtība, ka uzņēmums izvēlēsies daudznozaru struktūru.

Iemesls tam ir virzienu nepieciešamība pēc noteikta veida speciālistiem, kuri nodrošinātu atsevišķu funkciju darbību. Bez tam ir nepieciešama arī korporatīvā vadība, kura pārlūko un novērtē virziena darbības, lai nodrošinātu korporatīvo mērķu sasniegšanu. Izvēloties daudznozaru struktūru, vadītājiem ir jāizvēlas atbilstošas kontroles sistēmas un integrējošie mehānismi, kas nodrošina šīs struktūras efektīvu darbību.

Kā jau tika pieminēts septītajā nodaļā, galvenais iemesls, kāpēc organizācija izmanto vertikālo integrāciju, ir gūt pēc iespējas lielāku ekonomiju no virzienu integrācijas [53]. Saistītās diversifikācijas gadījumā ieguvums rodas sinerģijas jeb ekonomijas no kopīgas resursu izmantošanas starp virzieniem. Darbības virzieni gūst labumu, pārņemot pamata prasmes vai kopīgi izmantojot izplatīšanas un pārdošanas kanālus. Izmantojot abas šīs stratēģijas, uzņēmums gūst labumu no resursu pārvietošanas starp virzieniem. No tā izriet, ka gan struktūra, gan kontrole ir jāveido tā, lai nodrošinātu efektīvu resursu pārvietošanas procesu starp nodaļām.

Nesaistītās diversifikācijas gadījumā organizācija gūst labumu no iekšējā kapitāla tirgus izveidošanas un restrukturēšanas. Iekšējais kapitāla tirgus dod iespēju korporatīvajiem vadītājiem labāk izvietot kapitāla resursus uzņēmuma iekšienē nekā ārējā kapitāla tirgū. Izmantojot šo stratēģiju, virzienu starpā netiek slēgti darījumi un nenotiek nekāda apmaiņa. Katrs virziens darbojas kā atsevišķa biznesa vienība. Šai gadījumā struktūrai un kontrolei ir jābūt veidotai tā, lai tās nodrošinātu iespēju katram virzienam darboties neatkarīgi.

Izvēloties struktūru un kontroles mehānismus, uzņēmuma izvēle ir atkarīga no tā, cik lielā mērā uzņēmumam ir jākontrolē darbības virzienu savstarpējā mijiedarbība. Jo lielāka atkarība būs darbības virzienu starpā, t.i., jo vairāk tie būs atkarīgi cits no cita resursiem, jo sarežģītāka būs jāveido kontrole un integrējošie mehānismi, lai nodrošinātu stratēģijas realizēšanu.

No tā izriet, ka jo lielāka ir nepieciešamība pēc integrācijas, jo lielākas ir birokrātiskās izmaksas. Kaut gan uzņēmumi ir gatavi palielināt birokrātiskās izmaksas, izmantojot sarežģītāku stratēģiju, ja šī stratēģija rada papildu vērtību [53].

12.2. tabulā [54] parādīts, kādas struktūras un kontroles sistēmas formas organizācijām ir jāizvēlas, lai realizētu trīs korporatīvās stratēģijas.

## Korporatīvā stratēģija, struktūra un kontrole

Korporatīvā stratēģija	Atbilstošā struktūra	Integrācijas nepieciešamība	Finansu kontrole	Birokrātiskā kontrole	Organizatoriskā kultūra
Nesaistītā diversifikācija	Daudznozaru	Zema (nav savstarpējās apmaiņas starp virzieniem)	Plašs lietojums (ROI utt.)	Daļējs lietojums (budžeti utt.)	Šaurs lietojums
Vertikālā integrācija	Daudznozaru	Vidēja (resursu apmaiņas kontrole)	Plašs lietojums (ROI, transfēra cenas utt.)	Plašs lietojums (standartizācija, budžeti)	Daļējs lietojums (kopējas normas un vērtības)
Saistītā diversifikācija	Daudznozaru	Augsta (sinerģija starp virzieniem)	Šaurs lietojums	Plašs lietojums (noteikumi, budžeti)	Plašs lietojums (normas, vērtības, kopēja valoda)

## 12.4. Atsevišķi jautājumi stratēģijas un struktūras izvēlē

Šobrīd daudzas organizācijas maina savas korporatīvā līmeņa stratēģijas un pārkārto savas organizācijas, lai rastu jaunus ceļus, kā, izmantojot savus resursus un spējas, radīt papildu vērtību.

### 12.4.1. Iekšējie jaunie uzņēmumi un struktūra

Uzņēmuma attīstībai, izmantojot apvienošanas, ir otra alternatīva. Tas var veidot jaunu darbības veidu organizācijas iekšienē. Viens no strukturālās uzbūves variantiem ir jauna darbības virziena radīšana. Lai nodrošinātu jaunā uzņēmuma vadītājus ar pietiekamu neatkarību eksperimentēt un uzņemties risku, uzņēmums izveido jauna uzņēmuma darbības virzienu, kurš nav atkarīgs no pārējiem darbības virzieniem. Jauno darbības virzienu organizācija padara par jauna produkta vai projekta centru. Darbinieki šajā jaunajā darbības virzienā darbojas līdzīgi, kā tie to darītu, ja jaunais uzņēmums būtu ārpus organizācijas [84].

Finansu un izpildes kontrole šim uzņēmumam netiek piemērota, jo tās var nomākt vēlmi riskēt. Šo kontroļu vietā uzņēmums šajā darbības virzienā veido iniciatīvas kultūru, lai radītu radošu vidi. Tomēr, lai rīcības brīvība zināmā mērā tiktu kontrolēta, jāiedibina attiecīgas birokrātiskās kontroles normas. Pretējā gadījumā var pieļaut lielas kļūdas un resursi var tikt tērēti vieglprātīgām idejām.

Vadot jauno virzienu uzņēmumu, būtiska ir dažādu integrācijas mehānismu izmantošana kā, piemēram, uzdevuma komandas, lai sekotu līdzi jaunajām idejām. Jauno virzienu autonomija ir uzmanīgi jāierobežo. Kā jau tika minēts iepriekš, pētījumu un attīstības izmaksas ir augstas un sagaidāmais rezultāts neskaidrs. Kad ir iztērēts noteikts līdzekļu daudzums, korporatīvie vadītāji parasti sāk raizēties par virzienu darbības efektivitāti un ievieš stingras izpildes kontroles mehānismu vai nosaka budžetus, lai uzlabotu pārskatāmību par uzņēmuma darbību. Šādi ierobežojumi parasti grauj radošu un iniciatīvas bagātu organizācijas kultūru.

Dažkārt, radot jaunievedumu, jaunais uzņēmums vēlas gūt labumu gan no tā ražošanas, gan pārdošanas. Tad jaunais virziens kļūst par parastu uzņēmuma darbības virzienu un virziena darbinieku iniciatīva un motivācija mazinās [29]. Šajā situācijā vadītājiem ir jārada tāda struktūra, kura spētu uzturēt darbiniekos radošu garu.

#### 12.4.2. Tīklveida struktūra un virtuālās organizācijas

Tīklveida struktūra ir stratēģisko aliansu kopums, kuras organizācija veido kopā ar saviem piegādātājiem, ražotājiem un izplatītājiem, lai sekmīgāk ražotu un pārdotu preci vai pakalpojumu. Tīklveida struktūras dalībnieku darbības pamatā ir ilgtermiņa sadarbība, un tās mērķis ir censties samazināt izmaksas un palielināt produktu kvalitāti. Veidojot tīklveida struktūru, organizācija var izvairīties no augstajām izmaksām, kuras rodas, vadot sarežģītu organizatorisko struktūru, piemēram, daudzu vadītāju izmaksas.

Tīklveida struktūra dod iespēju veidot alianses ar ārzemju piegādātājiem, kuri nodrošina pieeju lētākiem resursiem. Nelielas organizācijas, kuras izmanto fokusēšanas stratēģiju, iet pat vienu soli tālāk, radot tīklveida struktūru, kura spēj veikt gandrīz visas uzņēmuma funkcionālā līmeņa darbības. Līdz ar to var izveidoties situācija, kad uzņēmumā nav nodarbināts neviens pastāvīgs darbinieks.

Vadītāju spēja radīt tīklveida struktūras, lai ražotu un piedāvātu preces vai pakalpojumus atbilstoši klientu vēlmēm, norāda, ka arvien lielāku popularitāti iegūst virtuālās organizācijas. Virtuālās organizācijas veido darbinieki, kuri komunicējas savā starpā, izmantojot datorus, faksus, datoru vadītas sistēmas un videotelekonferences, un kuri, iespējams, nekad nav tikušies. Cilvēki izpilda kādu uzdevumu, kad viņu pakalpojumi ir nepieciešami, līdzīgi kā tas ir matricas veida struktūrā. Vienīgā atšķirība ir tā, ka viņi formāli nav organizācijas darbinieki, viņi ir tikai funkcionāli eksperti, kuri veido aliansi ar organizāciju, izpilda savas līguma saistības un tad ķeras pie nākamā projekta. Piemērs šādai virtuālai organizācijai ir konsultantu firmas, kurām ir milzīgas datu bāzes un kuras var izmantot ekspertus, kas spēj risināt atsevišķus jautājumus. Izmantojot firmu datoru tīklus, darbinieki var iegūt nepieciešamo informāciju no jebkuras vietas pasaulē.

### 12.5. Kopsavilkums

Nodaļā tika aplūkots, kā funkcionālās, biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģijas izvēle ietekmē tās struktūru un kontroles sistēmu. Organizācijai ir svarīgi izstrādāt savu struktūru un kontroles sistēmu tā, lai tā varētu samazināt birokrātiskās izmaksas. Organizācijām ir jāizvēlas kontroles un struktūras kombinācija, kura nodrošina organizācijas struktūras efektīvu funkcionēšanu un ir saskaņā ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.

Organizācijai, kas realizē vispārējo biznesa līmeņa stratēģiju, ir jāpieņem atbilstošā struktūras un kontroles forma, lai izmantotu savus resursus efektīvi un sasniegtu augstāku efektivitāti, kvalitāti, jaunievedumus un klientu vēlmju apmierināšanu. Organizatoriskās struktūras un kontroles darbības birokrātiskās izmaksas ir attaisnojamas, ja šīs sistēmas palielina produkta vai pakalpojuma vērtību. Organizācijas, kuras neizmanto pareizo struktūru un kontroles sistēmas, nav tik veiksmīgas savā darbībā kā tās, kuras saskaņo savu stratēģiju, struktūru un kontroles sistēmas.

1. Stratēģijas ieviešana, izmantojot organizatorisko struktūru un kontroli, ir dārga, un organizācijām ir nepārtraukti jāpārtrauc savas struktūras, lai samazinātu birokrātiskās izmaksas.

2. Funkcionālajā līmenī katrai funkcijai ir vajadzīga sava struktūra un kontroles sistēma, lai sasniegtu organizācijas funkcionālos mērķus.
3. Biznesa līmenī struktūrai un kontroles sistēmai ir jābūt tādai, lai sasniegtu biznesa līmeņa mērķus, kuri nosaka funkciju savstarpējo sadarbību, kas dotu organizācijai iespēju radīt tās atšķirīgās prasmes.
4. Korporatīvajā līmenī struktūra un kontroles sistēma ir jāveido atbilstoši uzņēmuma lielumam un darbības virzienu dažādībai.
5. Kontrolei un struktūrai korporatīvajā līmenī ir jāveicina resursu un prasmju apmaiņa starp darbības virzieniem.

## 12.6. Pārbaudes jautājumi

1. Kā augstas tehnoloģijas uzņēmumam, ātrās apkalpošanas frančīzei un nelielai ražojošai firmai ir jāveido sava funkcionālā struktūra un kontroles sistēma, lai ieviestu vispārīgo stratēģiju?
2. Kā jāveido struktūra un kontroles sistēma, lai veicinātu radošo iniciatīvu lielā, stabilā uzņēmumā?

## Terminu skaidrojums

Termins latviešu valodā	Termins angļu valodā	Skaidrojums latviešu valodā
Aktīvu atdeve	<i>(ROA) Return on Assets</i>	Tirā peļņa, dalīta ar aktīvu summu.
Ārējā vide	<i>Environment</i>	Ārējie spēki, faktori un apstākļi, kas ietekmē organizācijas darbību.
Ārējā avota izmantošana	<i>Outsourcing</i>	Citas organizācijas izmantošana vērtību palielinošai darbībai, kas pirms tam tika veikta pašā organizācijā.
Atlases politika	<i>Selection Policies</i>	Darbā pieņemšanas kritēriji, ko izmanto organizācija, izvēloties darbiniekus un vadītājus.
Atšķirīgā prasme	<i>Distinctive Competence</i>	Īpaša pieredze, spējas, atšķirīgi resursi, kas dod organizācijai iespēju izcelties starp konkurentiem.
Centralizācija	<i>Centralisation</i>	Pakāpe, kādā augstākā līmeņa vadībai piemīt vara pieņemt visai organizācijai saistošus lēmumus. Augsti centralizētās organizācijās augstākā vadība pieņem ja ne visus, tad lielāko daļu lēmumu.
Darbības vieta	<i>Location of Activity</i>	Fiziska vieta darbībai, kuras gaitā tiek palielināta produkta vērtība. Dažām organizācijām darbības atrašanās vieta var būt svarīgs avots konkurētspējīgai priekšrocībai.
Daudzfunkciju komanda	<i>Cross Functional Team</i>	Neliela vienība, kas izpilda dažādas funkcijas produkta radīšanas procesā.
Diferencēšanas stratēģija	<i>Differentiation Strategy</i>	Biznesa līmeņa stratēģija, kas pamatojas uz to, ka pircējam tiek piedāvāts kaut kas unikāls jeb īpašs, kas padara organizācijas produktu pievilcīgāku.
Diversifikācija	<i>Diversification</i>	Korporatīvā līmeņa stratēģija, kad organizācija sāk darbību jaunās nozarēs vai tirgos.
Diversificēta organizācija	<i>Diversified Organisation</i>	Organizācija, kura darbojas vairākās nozarēs vai tirgos. Šādas organizācijas pazīstamas arī kā daudznozaru organizācijas.
Ekonomija uz apjoma rēķina	<i>Economies of scale</i>	Produkcijas vienības izmaksu samazināšanās, pieaugot saražotajam apjomam.
Elastīgā ražošana	<i>Flexible Manufacturing</i>	Spēja viegli pāriet no vienas produkcijas ražošanas uz citu, izmantojot tās pašas iekārtas.
Ētiskās dilemmas	<i>Ethical Dilemmas</i>	Grūta izvēle, kas ietver morāles, tiesiskos un citus ļoti delikātus aspektus, kas vadītājiem ir jāizvērtē un jālīdzsvaro, ņemot vērā dažādu ieinteresēto pušu vajadzības. Ētiskās dilemmas uzlabo, bet dažreiz arī ierobežo organizācijas spēju veikt noteiktas darbības.

Fokusēšanas stratēģija	<i>Focus Strategy</i>	Biznesa līmeņa stratēģija, kas balstās uz kādas nozares īpašas nišas aizpildīšanu.
Funkcionāla struktūra	<i>Functional Structure</i>	Organizācijas struktūra, kad grupu vadītāji un darbinieki darbojas atbilstoši viņu kvalifikācijai un pieredzei. Piemēram, ražošanas personāls tiek nodarbināts ražotnēs un mārketinga speciālisti strādā mārketinga nodaļā.
Globalizācija	<i>Globalisation</i>	Viedoklis, kad visa pasaule tiek uzskatīta par organizācijas vienotu tirgu; process, kurā organizācija izplešas dažādos reģionos un nacionālos tirgos.
Ģeogrāfiskā struktūra	<i>Geographic Structure</i>	Organizatoriskā forma, kas sadala organizācijas aktivitātes atbilstoši tam, kur ražošana un personāls ir izvietoti.
Ieiešanas barjeras	<i>Barriers to Entry</i>	Ekonomiskie faktori, kas kavē jeb nepieļauj jaunu uzņēmumu ieiešanu kādā nozarē.
Inerce	<i>Inertia</i>	Grūtības, ar ko sastopas izveidotas organizācijas, mēģinot pielāgoties pārmaiņām. Inerce traucē ātri reaģēt uz jaunām attīstības tendencēm.
Iniciatora priekšrocības	<i>First Mover Advantage</i>	Organizācijas ieguvums konkurences cīņā, ja tā ir pirmā vai viena no pirmajām attiecīgajā industrijā.
Integrācija uz priekšu	<i>Forward Integration</i>	Stratēģija, kad organizācija veic darbības, ko līdz šim veicis pircējs, t.i., produkta plūsmas virzienā.
Integrācija atpakaļ	<i>Backward Integration</i>	Stratēģija, kad organizācija iesaistās darbībās, kuras līdz tam veica piegādātāji.
Investīciju atdeve	<i>(ROI) Return on Investment</i>	Tīrā peļņa, dalīta ar kopējo investīciju summu.
Iziešanas barjeras	<i>Exit Barriers</i>	Ekonomiskie faktori, kas aizkavē vai padara neiespējamu izešanu no dotās nozares.
Izmaksu avots	<i>Cost Driver</i>	Tehnoloģiskais jeb ekonomiskais faktors, kas nosaka kādas darbības izmaksas.
Kapitāla atdeve	<i>(ROC) Return on Capital</i>	Tīrā peļņa, dalīta ar kopējo kapitālu.
Konkurētspējīga priekšrocība	<i>Competitive Advantage</i>	Organizācijas spēja gūt pārsvaru pār pretiniekiem konkurences apstākļos.
Kopīgās vērtības	<i>Shared Values</i>	Darbinieku uzvedības normas un ideāli organizācijā. Tās veido organizācijas kultūras pamatu.
Ekonomija no resursu kopīgas izmantošanas	<i>Economies of Scope</i>	Ekonomiskie efekti, kas rodas, kad divi vai vairāki produkti tiek ražoti, kopīgi izmantojot resursus.
Kopuzņēmumi	<i>Joint Ventures</i>	Stratēģiskās alianses forma, kurā partneri cieši sadarbojas, parasti izmantojot organizāciju, ko abi ir nodibinājuši, lai realizētu kopīgās intereses.
Korporatīvā vadība	<i>Corporate Managers</i>	Personāls, kas ir atbildīgs par organizācijas biznesa vienību portfeļa pārraudzīšanu un plānošanu.

Korporatīvā stratēģija	<i>Corporate Strategy</i>	Organizācijas darbība, vadot dažādus darbības virzienus; īpaši nozīmīga šī darbība kļūst tad, kad organizācija diversificējas jaunās nozarēs vai izmanto vertikālo integrāciju.
Korporatīvā kultūra	<i>Corporate Culture</i>	Nerakstītu noteikumu sistēma, kas nosaka cilvēku darbību un savstarpējās attiecības; organizācijas vērtību iemiesojums, tās domāšanas un darbības veids.
Korporatīvā pārstrukturizācija	<i>Corporate Restructuring</i>	Uzņēmuma darbības vienību portfeļa izmaiņa, lai palielinātu uzņēmuma efektivitāti; bieži ietver to ražotņu pārdošanu, kas nav saistītas ar pamatražošānu vai samazina uzņēmuma peļņu.
Licences līgums	<i>Licensing Arrangement</i>	Stratēģiskās alianses forma, kad organizācija piekrīt licencēt vai pārdot tehnoloģiju, mārketinga tiesības, firmas zīmi vai citus nemateriālus aktīvus, pretim saņemot maksu, samaksu par licenci vai daļu peļņas.
Mācīšanās līknes efekts	<i>Learning Curve Effect</i>	Izmaksu samazināšanās, ko dod uzlabojumi, nepārtraukti atkārtojot kādu darbību.
Matricveida struktūra	<i>Matrix Structure</i>	Organizācijas uzbūve, kur katra darbība ir pakļauta divām vai vairākām nodaļām. Vadītāji un darbinieki tādā organizācijā atskaitās dažādu nodaļu vadītājiem.
Mērķi	<i>Goals</i>	Specifiski rezultāti, kas sasniežami noteiktā laika periodā. Mērķi vada organizāciju tās misijas sasniegšanā.
Misija	<i>Mission</i>	Organizācijas darbības pamatojums.
Nediversificēta organizācija	<i>Undiversified Organisation</i>	Organizācija, kas nodarbojas tikai ar vienu darbības veidu vienā nozarē.
Nemateriālie aktīvi	<i>Intangible Assets</i>	Netaustāmi konkurētspējīgās priekšrocības avoti kā, piemēram, tēls, korporācijas kultūra, zināšanas un organizācijas īpatnības, kuras konkurentiem ir grūti imitēt un atkārtot.
Nesaistītā diversifikācija	<i>Unrelated Diversification</i>	Korporatīvā līmeņa stratēģija, kas paplašina organizācijas darbību nozarēs vai tirgos, kas nav līdzīgi vai saistīti ar organizācijas pamatdarbību.
Nozares pievilcība	<i>Industry Attractiveness</i>	Rentabilitātes potenciāls, darbojoties dotajā nozarē. Pievilcīgās nozarēs ir augsts rentabilitātes potenciāls, nepievilcīgās nozarēs tas ir zems.
Nozares vide	<i>Industry Environment</i>	Konkurējošās vides faktori, kas ietekmē organizācijas darbību dotajā nozarē: konkurenti, piegādātāji, pircēji un potenciālie jaunienācēji un aizstājēji.
Pamatakciju atdeve	<i>(ROE) Return on Equity</i>	Tīrā peļņa, dalīta ar īpašnieka aktīva daļu
Pamatdarbības vērtību ķēdē	<i>Primary Activities</i>	Ekonomiskas darbības, kas tieši attiecas uz faktisku preces vai pakalpojuma radīšanu, ražošanu, izplatīšanu un pārdošanu organizācijas klientam.

Pārslēgšanas izmaksas	<i>Switching Costs</i>	Pircēja vai piegādātāja izmaksas, ja tas viena konkurenta preces vai pakalpojuma vietā sāk lietot cita konkurenta preci vai pakalpojumu.
Pieredzes liknes efekts	<i>Experience Curve Effects</i>	Izmaksu samazināšanās, dubultoļoties uzkrātajam ražošanas apjomam.
Pilnīga integrācija	<i>Full Integration</i>	Korporatīvā stratēģija, kad organizācija veic visas darbības vērtību veidojošajā ķēdē, sākot no izejmateriālu iegūšanas līdz gatavā produkta pārdošanai tā patērētājam.
Produkta diferencēšana	<i>Product Differentiation</i>	Faktiskās vai uztvertās produkta atšķirības veidošana. Šīs atšķirības nosaka produkta atšķirīgo vērtību patērētājam.
Resursu kopīga izmantošana	<i>Resource Sharing</i>	Profesionālās pieredzes, tehnoloģiju un zināšanu nodošana citam darbības veidam. Tā ir svarīga sinerģijas izveidošanai saistītā diversifikācijā.
Saistītā diversifikācija	<i>Related Diversification</i>	Stratēģija, kad organizācija paplašina savu darbību līdzīgās nozarēs un tirgos.
Saistītā nozare	<i>Related Industry</i>	Nozare, kurai ir līdzīgi citai nozarei piemītoši ekonomiskie nosacījumi, tehnoloģiskie faktori un tirgus.
Salīdzināšana	<i>Benchmarking</i>	Organizācijas darbību un tehnoloģiju salīdzināšana ar labākajiem paraugiem nozarē.
Samazināšana	<i>Downsizing</i>	Ar organizācijas darbību saistītā darbaspēka un resursu samazināšana.
Sinerģija	<i>Synergy</i>	Situācija, kad organizācijai kopumā ir lielāka vērtība nekā tās atsevišķu daļu summai.
Socializācija	<i>Socialisation</i>	Process, kurā jaunie vadītāji un darbinieki apgūst kopīgas vērtības un uzvedības normas.
Stratēģiskās alianses	<i>Strategic Alliances</i>	Saistības starp organizācijām, kas tiek izveidotas, lai sasniegtu ekonomiskus mērķus ātrāk, nekā tās to būtu sasniegušas atsevišķi; tiek veidotas kā sadarbības līgums, kopfirmas vai daudzpartneru apvienība.
Stratēģiska biznesa vienība	<i>(SBU) Strategic Business Unit</i>	Atsevišķa ražotne vai nodaļa organizācijā vai mazāku ražotņu, kurām ir kopīga vadība, kopa.
Stratēģiskā grupa	<i>Strategic Group</i>	Organizācijas, kam ir līdzīgas stratēģijas, lai reaģētu uz ārējiem spēkiem nozarē. Konkurence starp organizācijām stratēģiskajā grupā ir daudz lielāka nekā starp organizācijām no dažādām stratēģiskajām grupām.
SWOT analīze	<i>SWOT Analysis</i>	Organizācijas stipro un vājo pušu, kā arī ārējās vides iespēju un draudu novērtēšana, formulējot stratēģiju.
Tieši laikā	<i>(JIT) Just in Time</i>	Krājumu vadības sistēma, kurā organizācijas saņem materiālus no piegādātājiem tieši tajā laikā, kad tie ir nepieciešami; tas samazina krājumu daudzumu un ar to saistītās izmaksas.

Uztvertā vērtība	<i>Perceived Value</i>	Pircēja uzskats par vērtību, kas balstīts uz nepilnīgu informāciju vai tās trūkumu.
Vērtību ķēde	<i>Value Chain</i>	Metode, kas dod iespēju izvērtēt visas organizācijas darbības, kas rada vai palielina vērtību tās produktam.
Vertikālā integrācija	<i>Vertical Integration</i>	Organizācijas vērtību ķēdes pagarināšana ar nolūku tajā ietvert piegādātāju un pircēju veiktās darbības; kontroles pakāpe, ko organizācija veic attiecībā uz tās izejmateriālu piegādi un produkcijas iegādi.
Vispārīgā ārējā vide	<i>General Environment</i>	Plašs faktoru un nosacījumu spektrs, kas ietekmē jebkuru organizāciju jebkurā nozarē.
Vispārējas stratēģijas	<i>Generic Strategies</i>	Zemu izmaksu, diferencēšanas un fokusēšanas stratēģijas, lai radītu konkurētspējīgu priekšrocību.
Vīzija	<i>Vision</i>	Personas vai organizācija visaugstākās tieksmes un ideāli, kas nosaka, par ko organizācija vēlas kļūt.
Zemu izmaksu stratēģija	<i>Low Cost Strategy</i>	Biznesa līmeņa stratēģija, kas balstīta uz organizācijas spēju ražot un nodrošināt pakalpojumus ar zemākām izmaksām nekā tās konkurenti.

## Literatūras saraksts

1. Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.
2. W. J. Abernathy and K. Wayne, Limits of the Learning Curve, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 1974.
3. K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Illinois.: Dow Jones-Irwin, 1971.
4. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York.: McGraw-Hill, 1965.
5. H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management*, London, New York, Sydney, Toronto.: John Wiley & Sons, 1976.
6. J. Argenti, *Practical Corporate Planning*, London.: Allen & Unwin, 1980.
7. D. F. Barnett and R. W. Crandall, *Up from the Ashes: The rise of the Steel Minimill in the United States*, Washington D. C.: Brookings Institution, 1986.
8. B. J. Barney, Organisational Culture: Can it be a Source of Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 1986.
9. Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, July-August 1990.
10. Patrick Barwise, Paul R. Marsh, Robin Wensley, Must Finance and Strategy Clash?, *Harvard Business Review*, September-October 1989.
11. Joel Bleeke and David Ernst, The Way to Win in Cross-Border Alliances, *Harvard Business Review*, July-August 1994.
12. Joel A. Bleeke, Strategic Choices for Newly Opened Markets, *Harvard Business Review*, September-October 1990.
13. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston.: Boston Consulting Group, 1972.
14. J. L. Bourgeois, D. Brodwin, Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
15. J. Brander and J. Eaton, Product Line Rivalry, *American Economic Review*, 74, 1985.
16. H. F. Busch, Integrated Materials Management, *IJDP&MM*, 18, 1990.
17. R. Carzo, Jr., and J. N. Yanousas, Effects of Flat and Tall Organisation Structure, *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969.
18. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
19. M. J. Chen and D. C. Hambric, Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38, 1995.
20. J. Child, *Organisation: A Guide for Managers and Administrators*, New York.: Harper & Row, 1977.
21. Fred R. David, *Strategic Management. Concepts*, NJ.: Prentice Hall, 1999.

22. Niraj Dawar and Tony Frost, Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
23. George S. Day, Liam Fahey, Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, *Harvard Business Review*, March-April 1990.
24. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Mass.: Addison-Wesley, 1985.
25. J. W. Dean and D. E. Bowen, Management Theory and Total Quality, *Academy of Management Review*, 19, 1994.
26. W. E. Deming, Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management, *National Productivity Review*, 1 Winter 1981-1982.
27. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, New York.: Harper & Row, 1974.
28. K. M. Eisenhardt, Control: Organizational and Economic Approaches, *Management Science*, 16, 1985.
29. N. D. Fast, The Future of Industrial New Venture Departments, *Industrial Marketing Management*, 8, 1979.
30. J. Frederickson, The Strategic Decision Process and Organisational Structure, *Academy of Management Review*, 11, 1986.
31. S. French, *Readings in Decision Analysis*, Chapman and Hall, 1989.
32. J. R. Galbraith, *Designing Complex Organisations*, Mass.: Addison Wesley, 1973.
33. L. Galbraith and R. Kazanjian, *Strategy Implementation*, St. Paul, Minn.: West Publishing, 1992.
34. L. Galbraith, R. Kazanjian, *The Role of Structure and Process*, St Paul, Minn.: West Publishing, 1985.
35. R. Ray Gehani, Quality value chain: a meta-synthesis of frontiers of quality movement, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 2, 1993.
36. Arie P. de Geus, Planning as Learning, *Harvard Business Review*, March-April 1988.
37. J. D. Goldhar and D. Lei, The Shape of Twenty-first Century Global Manufacturing, *Journal of Business Strategy*, March/April, 1991.
38. M. Goold and A. Campbell, *Strategies and Styles*, Basil Blackwell, 1987.
39. M. Goold and A. Campbell, Many Best Ways to Make Strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1987.
40. R. Grant, The Resource Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, 1998.
41. Daniel H. Gray, Uses and Misuses of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February 1986.
42. G. Hall and S. Howell, Experience Curve from an Economist's Perspective, *Strategic Management Journal*, 6, 1985.
43. Donald C. Hambrick and Albert A. Canella Jr., Strategy Implementation as Substance and Selling, *Academy of Management Executive*, November 1989.

44. G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.
45. G. Hamel, *Strategy as Revolution*, *Harvard Business Review*, July- August, 1996.
46. G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, 1998.
47. Gary Hamel, C. K. Prahalad, *Strategic Intent*, *Harvard Business Review*, May-June 1989.
48. Michael Hammer and Steven Stanton, *How Process Enterprises Really Work*, *Harvard Business Review*, November-December, 1999.
49. R. K. Harrigan, *Formulating Vertical Integration Strategies*, *Academy of Management Review*, 9, 1984.
50. Donald A. Hay and Derek J. Morris, *Industrial Economics: Theory and Evidence*, New York.: Oxford University Press, 1979.
51. Robert H. Hayes, *Strategic Planning – Forward in Reverse?*, *Harvard Business Review*, November-December 1985.
52. Charles W. L. Hill, *Differentiation Versus Low Cost Or Differentiation And Low Cost*, *Academy of Management Review*, 13, (3), 1988.
53. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choise*, *Strategic Management Journal*, 9, 1988.
54. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, *Strategic Management. Theory an integrated approach* (4<sup>th</sup> ed.), New York.: Houghton Mifflin Company, 1998.
55. C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978.
56. W. R. Hoole, M. E. McGrath, *Manufacturing's New Economies of Scale*, *Harvard Business Review*, May-June 1992.
57. R. Jaikumar, *Postindustrial Manufacturing*, *Harvard Business Review*, November-December, 1986.
58. G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy, texts and cases* (3<sup>rd</sup> ed.), London.: Prentice Hall, 1993.
59. G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, (5<sup>th</sup> ed.), London.: Prentice Hall Europe, 1999.
60. M. R. Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, *Harvard Business Review*, July-August 1994.
61. D. Kearns, *Leadership Through Quality*, *Academy of Management Executive*, 4, 1990.
62. W. R. King and D. I. Clelland, *Strategic Planning and Policy*, Van Nostrand Reinhold, 1979.
63. E. E. Lawler III, *The Design of Effective Reward Systems*, in *Handbook of Organisational Behaviour*, ed. J. W. Lorsch, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1987.
64. D. Lei, W. J. Solcum Jr., *Global Strategy, Confidence Building and Strategic Alliances*, *California Management Review*, Fall 1992.
65. R. T. Lenz, *Determinants of Organisational Performance: An Interdisciplinary Review*, *Strategic Management Journal*, 2, 1981.

66. Michael H. Lubatkin and Peter J. Lane, Psst ... The Merger Mavens Still Have it Wrong!, *Academy of Management Executive*, February 1996.
67. H. Luft, J. Bunker, and A. Enthoven, Should Operations Be Regionalized?, *New England Journal of Medicine*, 301, 1979.
68. E. Mansfield, M. Schwartz and S. Wagner, Imitation Costs and Patents: An Empirical Study, *Economic Journal*, 91, 1981.
69. E. Mansfield, How Economists See R&D, *Harvard Business Review*, November-December, 1981.
70. R. H. Miles, Macro Organisational Behaviour, Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1980.
71. P. Milgrom and J. Roberts, Predation, Reputation, and Entry Deterrence, *Journal of Economic Theory*, 27, 1982.
72. D. Miller, Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, 1998.
73. D. Miller and Freisen, Organisations: A Quantum View, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
74. H. Mintzberg, The structuring of Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
75. H. Mintzberg, The Structure of Organisations, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, 1998.
76. H. Mintzberg and Ludo van der Heyden, Organigraphs: Drawing How Companies Really Work, *Harvard Business Review*, September-October, 1999.
77. H. Mintzberg and J. B. Quinn, *The Strategy Process* (2<sup>nd</sup> ed.), NJ.: Prentice Hall, 1991.
78. H. Mintzberg, M. Waters, Strategies, Deliberate and Emergent, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, 1988.
79. H. Mintzberg, Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August 1987.
80. R. Narasimhan and J. R. Carter, Organization, Communication and Coordination of International Sourcing, *International Marketing Review*, 7, 1990.
81. P. Nemetz and L. Fry, Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategic Formulation, *Academy of Management Review*, 13, 1988.
82. W. H. Newman, Constructive control, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.
83. Kenichi Ohmae, Getting Back to Strategy, *Harvard Business Review*, November-December, 1988.
84. F. T. Paine and D. J. Power, Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five rules for Successful Acquisitions, *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
85. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management*, Richard D. Irwin inc., 1988.
86. K. M. Perry, Vertical Integration: Determinants and Effects in Schmalensee, R. and Willig, R. D. (eds), *Hand Book of Industrial Organisation*, Amsterdam.: Elsevier Science Publishers, 1989.
87. T. J. Peters and R. H. Waterman, *In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

88. B. J. Pine, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Boston.:Harvard Business School Press, 1993.
89. M. E. Porter, How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, March-April, 1980.
90. M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.: Free Press, 1980.
91. M. E. Porter, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, 1996.
92. M. E. Porter and Mark R. Kramer, Philanthropy's New Agenda: Creating Value, *Harvard Business Review*, November-December, 1999.
93. M. E. Porter, The State of Strategic Thinking, *The Economist*, 23 May 1987.
94. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., 1980.
95. M. E. Porter, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, 1987.
96. M. E. Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 1991.
97. M. E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985.
98. C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporations, in Susan Segal-Horn (eds), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd,1998.
99. C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990.
100. C. K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy, Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January- February, 2000.
101. A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: The new standard for business performance*, Free Press, 1986.
102. F. F. Reichheld and W. E. Sasser, Zero Defections:Quality Comes to Service, *Harvard Business Review*, September-October, 1990.
103. Bernard C. Reimann and Yoash Wiener, Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap, *Business Horizons*, March-April 1988.
104. C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York.: McGraw-Hill, 1978.
105. G. Stalk and T. S. Hout, *Competing Against Time*, New York.:Free Press, 1990.
106. G. Stalk Jr., Time-The next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August 1988.
107. Donald N. Sull, Why Good Companies Go Bad, *Harvard Business Review*, July- August, 1999.
108. Ohno Taiichi, *Toyota Production System*, Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1980.
109. B. Taylor and J. R. Sparkes, *Corporate Strategy and Planning*, Heinemann, 1977.
110. D. J. Teece, *Competitive Challenge*, New York.: Harper & Row, 1986.

111. Artur A. Thompson, A. J. Strickland, Strategic Management. Concepts and Cases (10-th ed.), Irwin inc., 1998.
112. R. H. Waterman Jr., The Seven Elements of Strategy Fit, *The Journal of Business strategy*, 2(3), 1982.
113. H. Wehrich, The TOWS Matrix – A Tool for Situation Analysis, *Long Range Planning*, April 1982.
114. B. Wernerfelt, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 2, 1984.
115. L. West, Boeing 2000, *Seattle Times*, October 21, 1992.
116. Thomas. L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy (6<sup>th</sup> ed.), Addison-Wesley, 1998.
117. R. E. White, Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, *Strategic Management Journal*, 7, 1986.
118. O. E. Willamson, Markets and Hierarchy, New York.: Free Press, 1975.
119. A. Williams and E. Gardiana, Efficiency in Public Sector: The theory and practice of cost-benefit analysis, Edward Elgar, 1993.
120. J. Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, London.: Oxford University Press, 1965.
121. Peter Wright, Mark J. Kroll, John A. Parnell, Strategic Management. Concepts and cases (4<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall, 1998.
122. David B. Yoffie, How an Industry Builds Political Advantage, *Harvard Business Review*, May-June 1988.



Bruņinieku iela 2, Rīga, LV-1146, Latvija  
Tālr.: 2293856, fakss: 2273217



Skolas iela 11, Rīga, LV-1010, Latvija  
Tālr.: 7217921



# PHILIPS

Dzirnavu iela 140, Rīga, LV-1504, Latvija  
Tālr.: 7228896, fakss 7222631

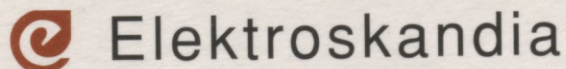


## Latvijas Balzams

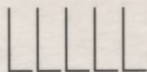
A. Čaka iela 160, Rīga, LV-1012, Latvija  
Tālr.: 7081213, fakss: 7828071



Dzirnavu iela 91, Rīga, LV-1011, Latvija  
Tālr.: 7021921, fakss: 7020009

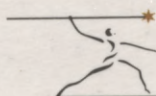


Krustpils iela 15, Rīga, LV-1073, Latvija  
Tālr.: 7112771, 7105948, fakss: 7105949



BALTA COMMUNICATIONS

Basteja bulvāris 12, Rīga, LV-1050, Latvija  
Tālr.: 7221358, fakss: 7820179



## Rapp Collins

Brīvības iela 40/40, Rīga, LV-1050, Latvija  
Tālr.: 7505310, fakss: 7505311



## «Rīgas Miesnieks»

Atlasa iela 7, Rīga, LV-1026, Latvija  
Tālr.: 7368643, fakss: 7339180



NORVĒGIJAS-LATVIJAS UZNĒMĒJDARBĪBAS  
ATTĪSTĪBAS FONDS

Pērses iela 2, Rīga, LV-1011, Latvija  
Tālr.: 7223321, fakss: 7282445



Dārza iela 25, Ogre, LV-5001, Latvija  
Tālr.: 50 71323, fakss: 50 71328

# leXel

A. Deglava iela 60, Rīga, LV-1035, Latvija  
Tālr.: 7549717, fakss: 7549749

OBLIGĀTAIS  
EKSEMPLARS

14. —



2000-6  
L-231

un**ibanka**<sup>®</sup>

Tava Interneta banka  
<http://ibanka.lv>

# Internetā viss ir tā, kā Tu vēlies

## ātri



Ietaupi laiku, izmantojot visbiežāk pieeju savam kontam — caur datoru. IBANKA — Interneta banka ļauj operēt ar saviem līdzekļiem visu diennakti.

## ērti



IBANKA dod Tev iespēju veikt maksājumus gan no sava konta, gan maksājumu kartes, lietojot jebkuru datoru ar Interneta pieslēgumu.

## droši



Tava konta aizsardzību nodrošina daudzpakāpju drošības sistēma. Katrs IBANKAS lietotājs saņem unikālu kodu karti, kas izslēdz nesankcionētu pieeju viņa kontam.

## par brīvu



Par IBANKAS lietošanu nav jāmaksā. Gan pieslēgšana, gan abonēšana, gan kodu kartes ir par brīvu.

# un**ibanka**

## LABAS PĀRMAIŅAS

Pieprasiet IBANKU visās Unibankas filiālēs un nōrēķinu grupās.  
Papildu informācija pa tālruni 7779877 vai <http://www.unibanka.lv>

ISBN 9984-636-36-4  
  
9 789984 636368 >