

**LATVIJAS UNIVERSITĀTE**  
**BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE**  
**Vadībzinību nodaļa**

**UZŅĒMĒJDARBĪBAS IEKŠĒJO UN ĀRĒJO FAKTORU**  
**ANALĪZE UZŅĒMUMĀ A/S “FĒNIKSS”**

**Analys is of internal and external business environment factors in**  
**JSC “Fēnikss”**

**BAKALaura DARBS**

Biznesa vadības bakalaura studiju programma

Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Kristaps Drulle**

Studenta apliecības Nr.: kd19070

Darba vadītājs *Asoc.prof. dr.orc.* Kārlis Purmalis

RĪGA 2022

## **Anotācija**

Akciju sabiedrība “Fēnikss” (turpmāk – A/S “Fēnikss”) nodarbojas ar mazumtirdzniecību, nekustamo īpašumu iznomāšanu un sabiedriskās ēdināšanas pakalpojumu sniegšanu. Bakalaura darbā uzmanība tiks koncentrēta uz uzņēmuma mazumtirdzniecības nozari.

Bakalaura darba mērķis ir novērtēt ārējās un iekšējās vides faktoru ietekmi uz A/S “Fēnikss” uzņēmējdarbību, identificēt riskus un izstrādāt priekšlikumus to mazināšanai un turpmākās darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darba laikā autors analizēs A/S “Fēnikss” iekšējās, un ārējās vides faktorus, izmantojot SVID analīzi, noteiks uzņēmuma vājās un stiprās puses, kā arī tā iespējas un draudus. Pamatojoties uz iegūtajiem datiem, autors konstatēs riskus, kas tiks analizēti, izvirzot secinājumus un priekšlikumus, kas tiks nodoti uzņēmuma vadībai. Darba ietvaros tiks izmantota arī anketēšanas metode, kurā intervēti A/S “Fēnikss” darbinieki, lai noskaidrotu kā darbinieki jūtas darba vietā, vai ir apmierināti ar darba kārtību.

Atslēgas vārdi: riski, iekšēja un ārēja vide, SVID analīze, konkurētspēja, risku analīze.

## **Annotation**

Joint-stock company “Fenikss” (hereinafter - A / S “Fenikss”) is engaged in retail trade, real estate rental, and provision of catering services. This bachelor's thesis will focus on the company's retail industry.

The bachelor's thesis aims to assess the impact of external and internal environmental factors on JSC “Fenikss” business to identify risks and develop proposals for their mitigation and improvement.

During the bachelor's thesis, the author will analyze the internal and external environmental factors of JSC "Fenikss", using SWOT analysis to determine the company's strengths and weaknesses and its opportunities and threats. Based on the obtained data, the author will identify the risks, which will be analyzed, drawing conclusions and proposals, which will be passed on to the company's management. Within the framework of the work, a questionnaire method will also be used, in which the employees of A/S “Fēnikss” are interviewed to find out how the employees feel at work or are satisfied with the agenda.

Keywords: risks, internal and external environment, SWOT analysis, competitiveness, risk analysis.

# SATURS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IEVADS</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. UZŅĒMUMA IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJĀS VIDES TEORĒTISKIE ASPEKTI</b> .....                           | <b>7</b>  |
| 1.1. IEKŠĒJĀS VIDES RAKSTUROJOŠIE ELEMENTI.....   | 8         |
| 1.2. ĀRĒJĀS VIDES RAKSTUROJOŠIE ELEMENTI .....  | 16        |
| <b>2. RISKU NOVĒRTĒŠANAS PROCESS</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3. UZŅĒMUMA A/S “FĒNIKSS” VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS</b> .....                                 | <b>28</b> |
| 3.1. UZŅĒMUMA VĒSTURE .....   | 28        |
| 3.2. UZŅĒMUMA DARBĪBAS RAKSTUROJUMS .....   | 29        |
| <b>4. UZŅĒMUMA A/S “FĒNIKSS” IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZE</b> .....                         | <b>33</b> |
| 4.1. A/S “FĒNIKSS” IEKŠĒJO FAKTORU ANALĪZE.....   | 33        |
| 4.2. A/S “FĒNIKSS” TIEŠI IETEKMĒJOŠIE ĀRĒJĀS VIDES FAKTORI.....                                 | 39        |
| 4.3. A/S “FĒNIKSS” NETIEŠI IETEKMĒJOŠIE ĀRĒJĀS VIDES FAKTORI.....                               | 42        |
| 4.4. A/S “FĒNIKSS” SVID ANALĪZE.....  | 48        |
| <b>5. A/S “FĒNIKSS” RISKU NOVĒRTĒŠANA UN TO MAZINĀŠANAS IESPĒJAS</b>                            | <b>54</b> |
| <b>6. A/S “FĒNIKSS” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS UN LABKLĀJĪBAS APTAUJAS ANALĪZE</b> .....            | <b>58</b> |
| <b>SECINĀJUMI</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>PRIEKŠLIKUMI</b> .....   | <b>68</b> |
| <b>PIELIKUMI</b> .....  | <b>72</b> |
| AUTORA NOTEIKTIE A/S “FĒNIKSS” RISKI, TO NOVĒRTĒJUMS UN PASĀKUMI RISKĀ NOVĒRŠANAI.....          | 72        |
| A/S “FĒNIKSS” SVID ANALĪZE.....   | 75        |
| DARBINIEKU APTAUJA PAR DARBINIEKU MOTIVĀCIJU UN LABKLĀJĪBAS LĪMENI UZŅĒMUMĀ A/S “FĒNIKSS” ..... | 76        |

## IEVADS

Veiksmīgas uzņēmējdarbības atslēga ir cieši saistīta ar uzņēmuma darba pieeju un stabilas struktūras izveidi, un tās uzlabošanu. Mūsdienu ekonomiskā vide vairs nav paredzama un nemainīga, tā ir dinamiska un ar konstantām pārmaiņām pilna. Uzņēmumiem attīstoties un pielāgojoties konkrētajai situācijai, ir daudz vairāk darba, jo pārmaiņu dēļ tiek izvirzīti jauni nosacījumi un prasības. Lielāku uzņēmumu ienākšana Latvijas tirgū nozīmē lielāku konkurenci un tā sagādā papildu darbu vietējajiem uzņēmumiem, jo tagadējos apstākļos ir jāspēj konkurēt ne tikai ar Latvijas uzņēmumiem bet arī ar Eiropas un pat globāla mēroga uzņēmumiem. Šāda veida konkurence dažiem uzņēmumiem nav iespējama, tādēļ daudzi mazāka mēroga uzņēmumi ir spiesti beigt savu darbību.

Lai veiksmīgi darbotos konkrētā tirdzniecības sektorā, uzņēmumam ir pilnībā jāizprot savas darbības nozare, tāpēc ir būtiski analizēt uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi, lai laicīgi var atrast tā vājos punktus un veiksmīgi varētu veikt darbību izvirzītajā sfērā. Nepievēršot uzmanību ārējās vides izmaiņām un aktuālākajiem notikumiem, uzņēmums var ciest būtiskus finansiālus zaudējumus, bet sliktākā gadījumā – tas būs spiests beigt savu darbību. Jāatzīmē, ka arī sekojot līdzīgu izmaiņām un adaptējoties tām, ar to var nepietikt, jo uzņēmumā ir jābūt kam īpašam, kas kalpos kā galvenais konkurētspējas ierocis. Uzņēmumam un tā vadītājam ir ļoti svarīgi analizēt gan iekšējo, gan ārējo vidi, kas palīdzēs noteikt uzņēmuma iespējas un identificēt darbības apdraudējumus. Šāda analīze var sniegt iespēju uzņēmumam attīstīt esošo sfēru vai uzsākt kādu jaunu darbības virzienu. Turklāt kas ir ļoti būtiski, šāda analīze dod iespēju apzināt pastāvošos vai nākotnes draudus, kurus novēršot vai apejot, uzņēmums gūst stabilitāti. Savukārt uzņēmuma stiprās un vājās puses izvērtēšana ļaus saprast kuras lietas, kādi procesi un kādā veidā ir jāuzlabo, lai uzņēmums kļūtu stiprāks konkrētajā tirgū.

**Darba mērķis:** Novērtēt ārējās un iekšējās vides faktoru ietekmi uz A/S “Fēnikss” uzņēmējdarbību, identificēt riskus un izstrādāt priekšlikumus to mazināšanai un turpmākās darbības pilnveidošanai.

### **Darba uzdevumi:**

1. Balstoties uz teorētisko literatūru, izpētīt iekšējās un ārējās vides būtību un nozīmi;
2. Pētīt risku nozīmību uzņēmējdarbībā;
3. Raksturot A/S “Fēnikss” saimniecisko darbību;
4. Analizēt A/S “Fēnikss” iekšējo un ārējo vidi;

5. Balstoties uz iekšējās un ārējās vides izvērtējama rezultātiem, veikt SVID analīzi, atklājot uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus;
6. Noteikt A/S “Fēnikss” pašreizējos/potenciālos riskus un to mazināšanas iespējas;
7. Veikt secinājumus;
8. Izvirzīt priekšlikumus A/S “Fēnikss” konstatēto risku novēršanai un darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darbs tiek strukturēts 5 nodaļās. Darba pirmajā nodaļā, izmantojot dažādu pieejamo literatūru, teorētiski tiks aplūkota uzņēmuma iekšējās un ārējās vides analīze, kas atklās to veikšanas nepieciešamību un vajadzīgo instrumentu izmantošanu. Šī nodaļa būs kā pamats turpmāko nodaļu izstrādei darbā un sniegs izpratni par metodēm, kuras pielietojot, tiks veikta analīze pētāmajā uzņēmumā.

Otrajā nodaļā tiks teorētiski aprakstīta risku noteikšana un novērtēšana un to pārvaldība, kas ļaus saprast lielākos riskus un sekas, kas var traucēt veiksmīgai uzņēmuma darbībai. Nodaļa darba autoram sniegs ieskatu par uzņēmuma analīzes izveidi un būtiskajiem riskiem.

Trešajā nodaļā tiek aprakstīta uzņēmuma A/S “Fēnikss” saimnieciskā darbība, kas ļaus noteikt uzņēmuma specifiku, novērtēt risku varbūtību un vides faktoru ietekmi, attīstības vēsturi, kā arī sniegs kopēju priekšstatu par uzņēmumu.

Turpmākajās nodaļās darba autors veic praktisku uzņēmuma iekšējās un ārējās vides analīzi. Ceturtajā nodaļā tiks analizēti uzņēmuma iekšējās un ārējās vides faktori un veikta SVID analīze, kas ļaus noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus, no kuriem sekojoši var rast priekšstatu un izpratni par riskiem.

Piektajā nodaļā tiks izvirzīti konkrēti uzņēmuma riski, balstoties uz risku analīzi, kā arī tiks izvirzīti priekšlikumi šo risku mazināšanai. Nosakot riskus, sekojoši tiks konstatēta problēma un izvirzīti piedāvājumi (priekšlikumi) un potenciālie risinājumi risku mazināšanai un novēršanai.

Noslēgumā tiks veikti secinājumi un priekšlikumi, kurus īstenojot uzņēmums var izvairīties no riskiem nākotnē. Darba izstrādes gaitā tiks izmantoti gan latviešu, gan ārvalstu autoru darbi, Lursoft uzņēmumu datu bāze, dažādi interneta resursi un npublicēti A/S “Fēnikss” materiāli.

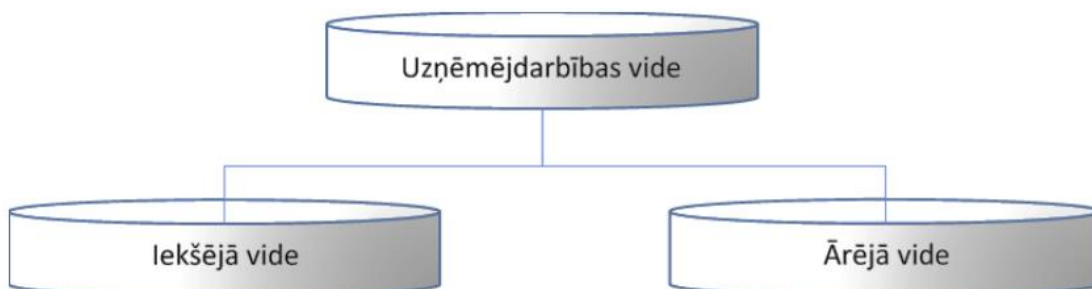
Bakalaura darba izstrādei tiks pielietotas sekojošas pētījuma metodes: anketēšana, finanšu dokumentu analīze, salīdzinošā analīze, statistiskā metode, grafiskā un tabulārā metode. Izpētes periods un uzņēmuma analīze ir no 2015. gada līdz 2021.gadam.

# 1. UZŅĒMUMA IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJĀS VIDES TEORĒTISKIE ASPEKTI

Organizācija ir cilvēku grupa ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai. Taču jebkuru cilvēku kopu nevar uzskatīt par organizāciju. Piemēram, pircēji lielā veikalā vai līdzjutēji stadionā vēl neveido organizāciju. Lai cilvēku grupu uzskatītu par organizāciju, tai jāatbilst šādiem kritērijiem<sup>1</sup>:

- cilvēku grupas dalībnieki strādā kopā ar nodomu sasniegt kopēju mērķi;
- visiem ir viens mērķis (citiem vārdiem - vēlamais galīgais rezultāts), kuru grupas dalībnieki pieņem par kopēju;
- pastāv speciāli izveidota struktūra, lai risinātu dažādus uzdevumus un sadalītu atbildību par mērķa sasniegšanu.

Vidi, kurā organizācija darbojas, var plaši iedalīt divās kategorijās: uzņēmuma iekšējā vide un uzņēmuma ārējā vide. Iekšējā vide sastāv no elementiem, kas atrodas uzņēmuma organizācijā un lielā mērā ir tās kontrolē. Iekšējo vidi veidojošie elementi ir darbinieki, padomes, u.t.t. Ārējā vide ietver visas institūcijas un spēkus ārpus uzņēmējdarbības organizācijas, kuriem ir faktiskā vai potenciāla interese vai ietekme uz organizācijas spēju sasniegt savus mērķus. Elementi ārējās vides ietekmē nav tiešā organizācijas kontrolē. Tāpēc organizācijas panākumi ir atkarīgi no tā, cik labi tā pielāgojas ārējai videi. Citiem vārdiem sakot, organizācijas panākumus nosaka tās spēja veidot un pielāgot iekšējās vides mainīgos, lai izmantotu ārējās vides piedāvātās iespējas un kontrolētu tās radītos draudus.<sup>2</sup>



1.1.Att. Uzņēmējdarbības vide.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Praude, V. (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 13.lpp.

<sup>2</sup> Dr. Karminder Ghuman. (2010). Management: Concepts, Practice & Cases, 36-37.lpp.

<sup>3</sup> Autora veidots, pamatojoties uz Dr. Karminder Ghuman. (2010). Management: Concepts, Practice & Cases, 36-37.lpp.

Mērķis nav uzlabot biznesa procesus, bet gan dominēt tirgū. Procesi ir jāizstrādā un jāpārveido, lai veicinātu inovāciju. Organizācijas, kas optimizē savu darbību un biznesa procesus, ir produktīvas, bet tikai izcilas organizācijas ir novatoriskas.<sup>4</sup>

Mūsdienu biznesa vide strauji attīstās, kas jauniem uzņēmumiem rada grūtības veiksmīgi un ātri darboties starp konkurentiem, kas bieži var uzņēmējiem likt iet uz riskantiem darījumiem un dažreiz pat neapdomātām rīcībām. Autora prāt, uzņēmumi, kas ir ienākuši tirgū ar patiešām jaunu produktu, kam ir liels potenciāls uz izaugsmi, daudz ātrāk gūst panākumus un sasniedz izvirzīto mērķi, nekā uzņēmumi, kas nodarbojas ar biežāk sastopamiem uzņēmējdarbības veidiem, piemēram, tādiem kā mazumtirdzniecību vai ēdināšanas pakalpojumiem.

### 1.1. Iekšējās vides raksturojošie elementi

Iekšējās stiprās un iekšējās vājās puses ir organizācijas kontrolējamas darbības, kas tiek izpildītas īpaši labi vai slikti. Tās rodas vadībā, mārketingā, grāmatvedībā, ražošanā/operācijās, pētniecībā un attīstībā, kā arī vadības informācijas sistēmas darbībās. Organizācijas stipro pušu apzināšana un novērtēšana biznesa funkcionālajās jomās ir būtiska stratēģiskās vadības darbība. Organizācijas cenšas īstenot stratēģijas, kas izmanto iekšējās stiprās puses, lai novērstu iekšējās vājās puses.<sup>5</sup>

Organizācijas iekšējās vides faktori (sastāvdaļas, elementi), no sistēmpiecejas viedokļa, ir<sup>6</sup>:

- Mērķi (pašreizējie, stratēģiskie);
- Darbinieki (viņu zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- Struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- Organizācijas kultūra (vērtības, darba stils, tradīcijas u.c.);
- Tehnoloģijas (iekārtas, to izmantošana, informācijas tehnoloģijas u.c.);

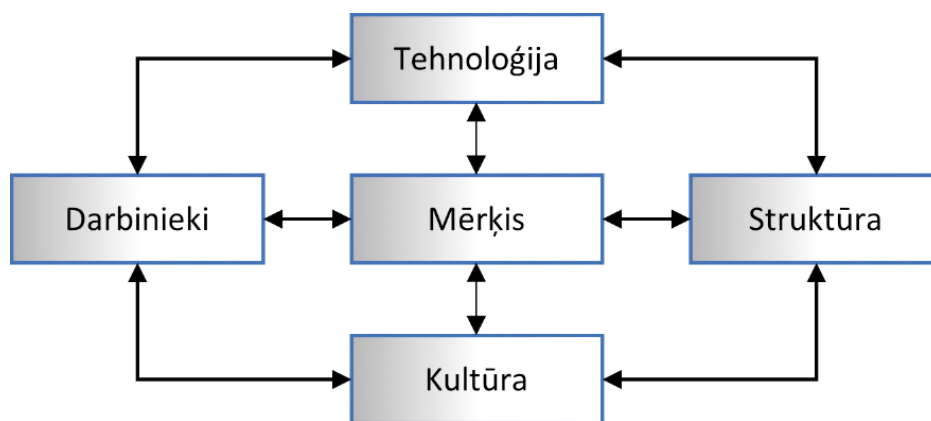
Šīs sastāvdaļas nav izolētas citas no citas, bet gan savstarpēji saistītas. Shematiski tas ir parādīts 1.2. att.

---

<sup>4</sup> Ferhat Demir, (2018), A Strategic Management Maturity Model for Innovation, 14.lpp.

<sup>5</sup> Fred R David, Forest R David, (2016), Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 39.lpp.

<sup>6</sup> Praude, V. (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 93.lpp.



1.2.att. Organizācijas iekšējā vide (pamatelementu savstarpējās attiecības).<sup>7</sup>

Iekšējos faktorus var noteikt vairākos veidos, tostarp skaitļošanas koeficientus, veikspējas mērīšanu un salīdzināšanu ar iepriekšējiem periodiem un nozares vidējiem rādītājiem. Dažāda veida aptaujas var arī izstrādāt un ievadīt, lai pārbaudītu iekšējos faktorus, piemēram, darbinieku morāli, ražošanas efektivitāti, reklāmas efektivitāti un klientu lojalitāti.<sup>8</sup>

**Mērķi** ir katras organizācijas plānošanas funkcijas galvenais instruments. Organizācijas mērķiem raksturīga dažādība un hierarhija. Mērķi tiek sakārtoti pēc to hierarhijas pakāpēm, sākot no vispārējiem, kopējiem mērķiem līdz šauri specializētiem organizācijas mērķiem.<sup>9</sup>

Mērķus var definēt kā konkrētus rezultātus, kurus organizācija cenšas sasniegt, pildot savu pamat misiju. Ilgtermiņā tas var prasīt vairāk nekā vienu gadu. Mērķi ir būtiski, lai sasniegtu panākumus, jo tie sniedz darbības virzienu, atklāj prioritātes, nodrošina efektīvu darbību plānošanas, motivēšanas un kontroles aktivitātes.<sup>10</sup>

Mērķu un analīzes apakšsistēmā mērķus iedala: pēc funkcijām (virzības); pēc līmeņiem; pēc kritērijiem; pēc laika faktora; pēc nozīmīguma (vērtības). Mērķu klasifikāciju pēc funkcijām vai virzības nosaka darbības raksturs, kas tiek veikts, lai<sup>11</sup>:

- uzlabotu tehnoloģiju;
- pilnveidotu tehnisko apkalpi;
- ieviestu jaunu produktu;
- attīstītu personālu;
- pārveidotu struktūru;

<sup>7</sup> Praude V. (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 94.lpp.

<sup>8</sup> Fred R David, Forest R David, (2016), Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 40.lpp.

<sup>9</sup> Praude V. (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 96. lpp.

<sup>10</sup> Fred R David, Forest R David, (2016), Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 40-41.lpp.

<sup>11</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 196.lpp.

- paplašinātu resursu iespējas.  
Pēc līmeņiem mērķus iedala<sup>12</sup>:
- stratēģijas mērķi;
- taktikas mērķi;
- operatīvie mērķi.

*Stratēģijas* mērķus nosaka, vadoties pēc organizācijas misijas, tie ir ilgtermiņa, parasti turpmākiem 5-10 gadiem un raksturo organizācijas vietu biznesa nozarē, konkurentu vidū.

*Taktikas* mērķi pamatojas uz stratēģijas nostādni, tie konkretizē organizācijas darbību tuvākajiem gadiem, nosaka arī finanšu mērķus. Pastāv arī īstermiņa taktikas mērķi līdz vienam gadam, to sasniegšanu ir iespējams savlaicīgi kontrolēt un noteikt.

*Operatīvie* mērķi atbilst konkrētai situācijai, tie tiek izvirzīti taktikas īstenošanai. Operatīvos mērķus, tāpat kā taktiskos, izstrādā organizācijai kopumā, atsevišķām struktūrvienībām, kā arī atsevišķiem darbiniekiem, uzdevumiem.<sup>13</sup>

Pēc autora domām kvalitatīvu mērķu noteikšana un izpilde sekmē uzņēmuma panākumus, līdz ar to uzņēmējiem ir svarīgi uzturēt mērķu izpildi un jaunu mērķu noteikšanu. Daudzi uzņēmēji šādām lietām lielu uzmanību nepievērš, kas ilgtermiņā var negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību vai pat novest līdz darbības izbeigšanai.

*Darbinieki* ir organizācijā strādājošie cilvēki (menedžeri un padotie), kuri izturas atbilstoši personiskajām īpašībām un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem.<sup>14</sup>

Organizācijas sekmīgai funkcionēšanai nepieciešama harmoniska un efektīva visa personāla līdzdalība tā dzīvē. Personāls ir visu līmeņu menedžeri, darbinieki, kuru kvalifikācija un prasmes nodrošina uzņēmuma funkcionēšanu.

Katrs ir individualitāte, personība ar savām īpatnībām. Cilvēku rīcību var iedalīt šādi<sup>15</sup>:

- cilvēka individuāla rīcība;
- cilvēka rīcība grupā;
- cilvēka rīcība menedžera vai līdera ietekmē.

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

Darba vietā pastāv vairākas dažāda veida grupas. Šīs grupas var iedalīt divās galvenajās kategorijās: formālā un neformālā. Formālā grupa ir, oficiāli izveidota organizācijā, kurai tiek piešķirts konkrēts mērķis, savukārt neformālās grupas veidojas, organizācijai neiesaistoties, un

<sup>12</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 252.lpp.

<sup>13</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 252.lpp.

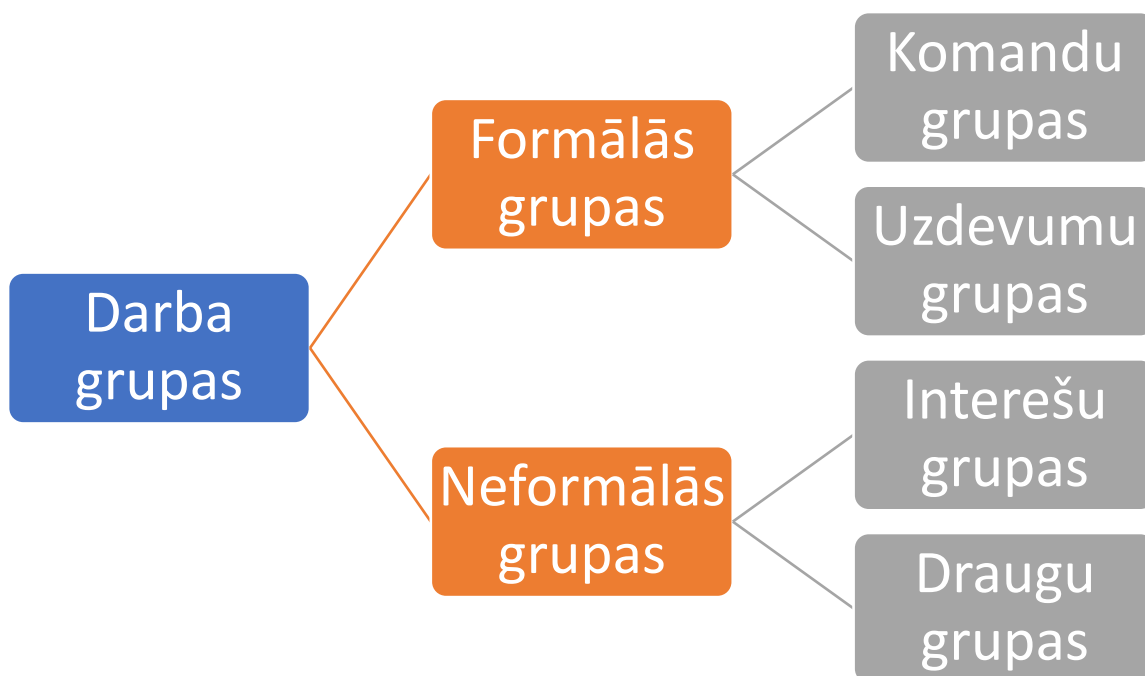
<sup>14</sup> Praude V. (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 97. lpp.

<sup>15</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 252.lpp.

mērķis ir kāda darbinieka intereses vai vajadzības. Šīs grupas iedalās vēl vairākās apakšgrupās.<sup>16</sup>

Formālās grupas var iedalīt komandu grupās un uzdevumu grupās. Uzdevumu grupas tiek veidotas konkrētajiem uzdevumiem, kas ir jāveic. Šāda veida grupas parasti nav ilgstoši paliekošas un parasti tās ir veidotas viena uzdevuma izpildei un viss. Komandu grupas tiek veidotas no grupas galvenā un padotajiem, kas atskaitās grupas vadītājam. Šāda veida grupas ir sastopamas viesnīcās, restorānos, noliktavās, u.c.<sup>17</sup>

Neformālās grupas iedalās draugu grupās un interešu grupās. Draugu grupu prioritāte ir darbinieku satikšanās, kopīga pusdienošana k, pēc darba aktivitātes, komunikācija, savukārt interešu grupas veidojas, lai veicinātu darbinieku kopējās intereses. Interešu veidi, kas tiek veidoti neformālajās grupās, var būt dažādi, bet biežāk sastopamie ir sporta klubi, hobiji, u.c.<sup>18</sup> Grupu iedalījumu shematiski attēlots 1.3. att.



1.3. att. Darba grupu veidi.<sup>19</sup>

Autors uzskata, ka darbinieki ir uzņēmuma esence un galvenā sastāvdaļa. Darbinieku labklājība uzņēmumā un viņu novērtējums tiem ir svarīgs. Protams, visi darbinieki nevar ar visiem būt labās attiecībās, bet katram ir savi cilvēki, ar kuriem labāk patīk strādāt kopā un pavadīt darba dienu.

<sup>16</sup> Kathryn M. Bartol, David C. Martin, (1998), Management, 553.lpp

<sup>17</sup> Turpat 553.lpp

<sup>18</sup> Turpat 553.lpp

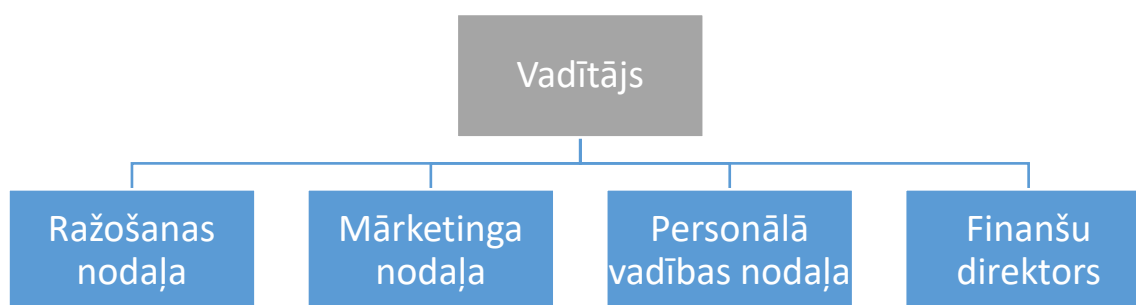
<sup>19</sup> Autors veidots, pamatojoties uz Kathryn M. Bartol, David C. Martin, (1995), Management, 553.lpp

**Organizācijas struktūra** ir loģiskas savstarpējās attiecības starp menedžmenta pakāpēm un funkcionālajām nodaļām, kas veidotas tā, lai efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus.<sup>20</sup> Struktūras izveide uzņēmumā ir viens no svarīgākajiem soļiem veiksmīgas darbības panākšanai. Veiksmīga struktūra uzņēmumā ir tāda, kurā katrs darbinieks saprot savus ikdienas pienākumus un savu atbildību. Mazāku uzņēmumu darbības organizēšana ir daudz vieglāka un skaidrāka, nekā lielāka mēroga uzņēmumos. Lielajos uzņēmumos struktūras veidošana ir cieši saistīta ar tās mērķiem un svarīgi ir precīzi un skaidri noteikt vadīšanas līmeņus, amatus, tiesības, savstarpējās attiecības un pienākumus.

Organizāciju struktūras ir dažādas un pielāgotas dažāda veida uzņēmumiem, bet aktuālākās ir struktūras, kuras spēj pielāgoties konstanti mainīgajai videi. Tālāk tiks aprakstītas un grafiski atspoguļotas trīs dažādās struktūras.

*Funkcionālā struktūra* ir vienas vienotas funkcijas darbības, piemēram, ražošana, mārketinga vai cilvēkresursi ir sagrupēti kopā. Atvase no pirms industriālās profesiju ģildes, šī ir agrākā struktūra, kas parādījās rūpnīcās pēc rūpnieciskās revolūcijas.<sup>21</sup>

Funkcionālās struktūras priekšrocības slēpjas savstarpējās saziņas vieglumā un tā atvieglo darbinieku apmācības un attīstības procesus karjeras attīstības laikā. Šādas struktūras trūkumi ir iekšējo departamentu komunikācijas trūkums. Funkcionāla struktūra ir atbilstoša uzņēmumam, kura stratēģija ir vērsta uz rentabilitāti, kas saistīta ar optimālu resursu izmantošanu, tomēr tas ietekmē darbinieku izaugsmes iespējas, jo tas izvirza funkcionālo kontroli virs autonomijas, kas nepieciešama, lai virzītu darbinieku attīstību.<sup>22</sup>



1.4. att. **Funkcionālā struktūra.**<sup>23</sup>

<sup>20</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 100. lpp.

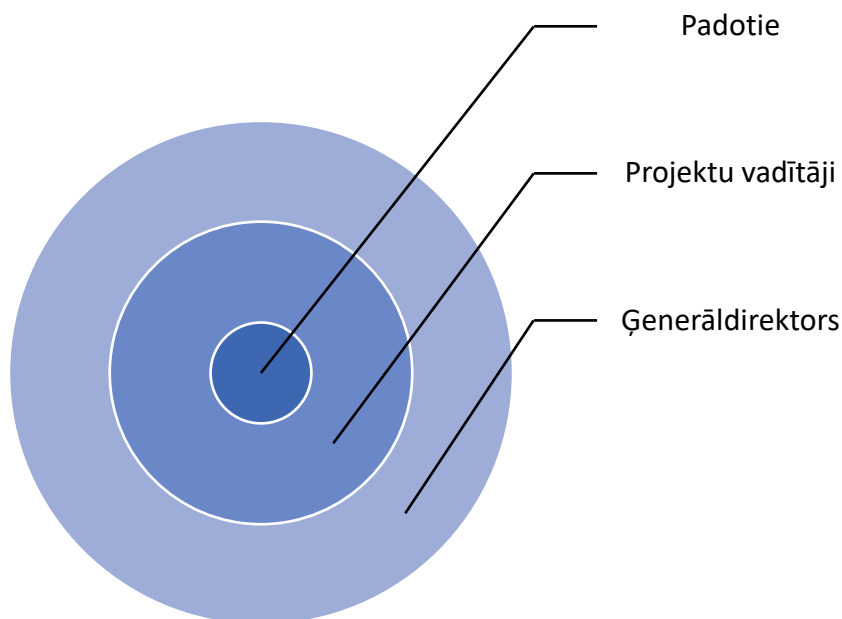
<sup>21</sup> **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande,** (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 2.lpp.

<sup>22</sup> Turpat 3.lpp.

<sup>23</sup> Autora veidots, pamatojoties uz **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande,** (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 4.lpp.

*Matricas veida struktūra* ir kombinācija no divām vai vairāk organizācijas struktūrām. Matricas veida struktūrā darbojas tādejādi, ka katram darbiniekam ir savs vadītājs un ir nodaļas vadītājs, kas atbild par gala rezultātu.<sup>24</sup>

Priekšrocības matricas veida struktūrai ir saskaņot stratēģiskās prioritātes par rentabilitāti un izaugsmi. Struktūras trūkumi ir darbinieku apjukums, jo šādā struktūrā ir divi vadītāji, kā arī šādas struktūras veiksmīgai darbībai ir nepieciešama uz sadarbību vērsta kultūra.<sup>25</sup>



1.5. att. **Matricas veida struktūra.**<sup>26</sup>

*Procesu grupu struktūra* darbojas kā komanda, kas procesu veic no sākuma stadijas līdz beigām un nes atbildību par noteiktiem procesiem darba plūsmā. Priekšrocības šādai struktūrai ir klientu servisa uzlabošana, jo struktūra nodrošina lielāku atbildību un visaptverošu, risināšanai nepieciešamu, sadarbību klientu problēmas risināšanai.<sup>27</sup>

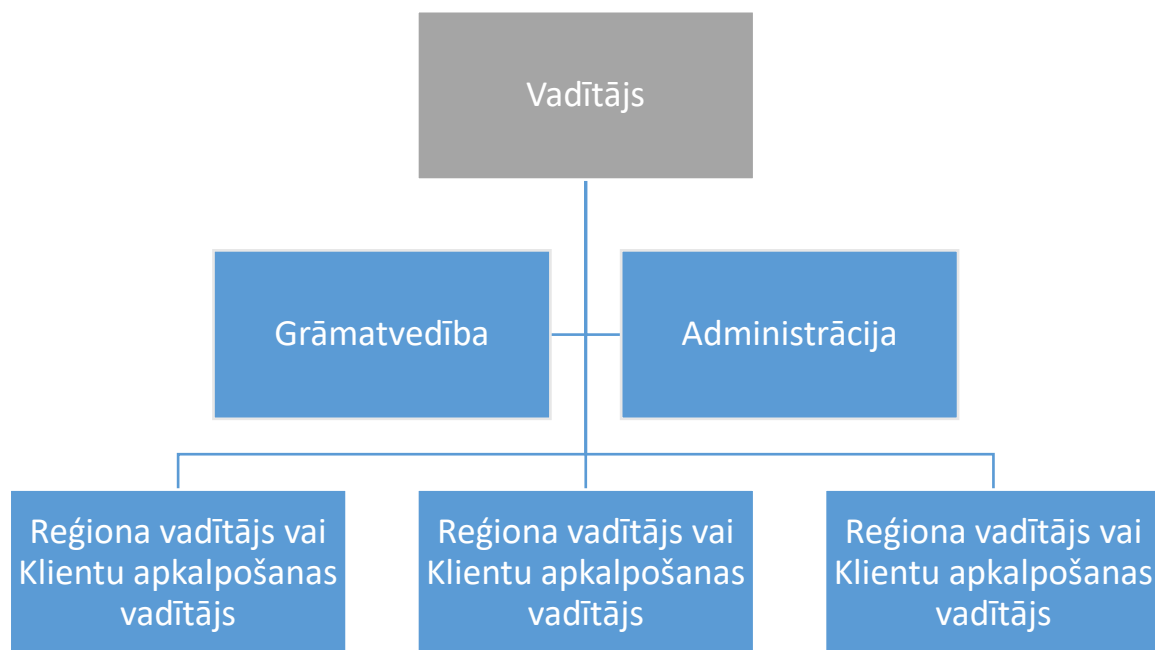
*Patērētāju grupu struktūra* ietver nodaļu sadalīšanu apkārt klientiem. Gan B2B (Business to Business), gan B2C (Business to Consumer) uzņēmumam ir nepieciešama pielāgots serviss un uzmanība. Galvenais mērķis šāda veida struktūrai ir veidot ilgtermiņa attiecības ar klientu un nodrošināt labākos pakalpojumus. Abām struktūrām ir līdzīgas shematiskās struktūras, kas tiks pasniegta kā viena shēma (skatīt 1.6. att.)

<sup>24</sup> **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande**, (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 4.lpp.

<sup>25</sup> **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande**, (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 4.lpp.

<sup>26</sup> Autors veidots, pamatojoties uz **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande**, (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 4.lpp.

<sup>27</sup> Turpat 5.lpp



1.6. att. **Procesu un patērētāju grupu struktūra.**<sup>28</sup>

**Organizācijas kultūra** ir dažādu pārlicību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums, kas nosaka tās darbinieku uzvedību un darbu izpildes paņēmienus.<sup>29</sup>

Kultūru organizāciju ietekmē šādi faktori<sup>30</sup>:

- tas, ko vadītājs redz (vai neredz);
- tas, kam seko līdzīgi darbinieki;
- vadības rīcība kritiskos notikumos;
- vadības personiskais piemērs;
- tas, ko atalgo un virza;
- darbinieku izvēle.

Viena no organizācijas kultūras funkcijām ir pielāgošanās ārējai videi, ko nodrošina organizācijas misijas, mērķu un stratēģijas kopīga izpratne, mērķu sasniegšanas līdzekļu un kritēriju saskaņotība.<sup>31</sup>

Organizācijas kultūru var iedalīt trijos līmeņos<sup>32</sup>:

- pirmais līmenis ir cilvēku pamatpieņēmumi par apkārtējo vidi un attieksmi pret to, par realitāti, laiku un telpu, par cilvēka dabu, par savstarpējo attiecību raksturu;

<sup>28</sup> Autors veidots, pamatojoties uz **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande**, (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 4.lpp.

<sup>29</sup> **Praude V**, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 101. lpp.

<sup>30</sup> **Forands I**, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 113.lpp.

<sup>31</sup> Turpat 113.lpp

<sup>32</sup> **Forands I**, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 113.lpp.

- otrajā līmenī ir organizācijas vērtību un sociālo normu sistēma;
- trešais līmenis ir organizācijas kultūras ārējās izpausmes - rituāli, ceremonijas, interjers, simboli, misijas kredo un veidols, proti, organizācijas kultūras aisberga redzamā daļa.

Autora prāt uzņēmuma kultūra ir cieši saistīta ar vadības attieksmi pret darbiniekiem un to uzskatiem, jo darbinieki daudz brīvāk jūtas darba vidē, kas atbalsta, uzklausa un pieņem viņu teikto, un uzklausa viedokli. Gan uzņēmums, gan darbinieki gūst no tā labumu, piemēram, darbinieku gribēs aizstāvēt uzņēmuma godu kādos pasākumos vai vadībai, uzklausot darbinieku teikto, tas spēs atrisināt kādu ikdienas problēmu un liks darbiniekiem justies uzklausītiem.

**Tehnoloģijas** ir prasmju, zināšanu, informācijas, iekārtu un instrumentu apvienojums, kas nodrošina racionālu resursu pārveidošanu gatavā produktā.<sup>33</sup>

Dažādas tehnoloģiju formas ir rezultāts tam, ka cilvēki cenšas atrast efektīvākus veidus, kā rīkoties, un testē jaunas idejas. Tehnoloģijas nepārtraukti pilnveidojas, un parasti to mērķis ir atvieglot procesus cilvēkiem. Lai gan viena tehnoloģija bieži pārklājas dažādās jomās, parasti ir sešas dažādas tehnoloģiju kategorijas: sakari, elektrība, enerģija, ražošana, medicīna un transports.<sup>34</sup>

Katrai no šīm kategorijām ir vēl daudz mazākas, bet tikpat nozīmīgas apakškategorijas, kas ietekmē gan patērētāju, gan uzņēmēju ikdienu. Viennozīmīgi šīs sešas kategorijas nevar iedalīt svarīgās un mazāksvarīgās, jo tas savstarpēji ietekmē viens otru un attīstoties vienai kategorijai attīstās arī pārējās.

Autora prāt, mūsdienu periodā, kad tehnoloģijas attīstās katru dienu un jaunu iekārtu pieejamība, kļūst arvien lielāka, ir svarīgi izvirzīt prioritātes uz konkrētu segmentu attīstību. Iekārtu un produktu klāsts ir kļuvis plašs un ir svarīgi veikt tirgus izpēti, pirms iegādāties konkrētu preci, lai tas nenovestu pie lieku līdzekļu ieguldījumu preces iegādē. Svarīgi arī ir izvirzīt prioritātes un izveidot plānu, kas palīdzēs iegādāties nepieciešamo tehniku vai iekārtas tajā pašā laikā, nezaudējot lielu daļu uzņēmuma līdzekļu.

Autors secina, ka iekšējo vidi veido dažādi faktori, kas savstarpēji ir cieši saistīti. Lai uzņēmums varētu veiksmīgi, darboties konkurentu tirgu ir konstanti jānostiprina un jāuzlabo savi iekšējās vides elementi, tādejādi veicinot darba kvalitāti un uzņēmuma apstākļus.

<sup>33</sup> **Praude V**, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 106. lpp.

<sup>34</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-technology>

## 1.2. Ārējās vides raksturojošie elementi

Organizācijas vide ietver sevī “dalībniekus” un pārstāvēto interešu grupu kopumu, literatūrā zināmie, īpašnieki, vadītāji, klienti, piegādātāji u.c., ieinteresētās personas, kurus tieši vai netieši ietekmē organizācijas darbs, un viņiem ir līdzekļu kontrole pār to. Zem šiem nosacījumiem ir nepieciešams panākt harmoniju starp organizācijas ārējo vidi (ekonomiskā, politiskā, tehnoloģiskā, juridiskā) un iekšējā (resursi, struktūra, organizācijas kultūra, vadības stils, varas izmantošanas veids).<sup>35</sup>

Visus uzņēmumus ietekmē to ārējā vide, un uzņēmumiem ir jārīkojas un jāreaģē uz to, kas notiek ārpus tā darbības jomas. Uzņēmuma ārējo vidi var ietekmēt vairāki dažādi faktori, un bieži vien šie faktori var pēkšņi mainīties un tas tos padara par neparedzamiem.

Tā kā ārējās vides faktoru ir ļoti daudz, ir lietderīgi tos diferencēt un izdalīt<sup>36</sup>:

- **tieši ietekmējošā ārējā vide** - to veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību;
- **netieši ietekmējošā ārējā vide** - to veido faktori, kas netieši ietekmē organizācijas darbību.

Ārējai videi ir liela ietekme uz uzņēmuma stratēģiju un darbību veidiem, ko uzņēmums nolēmis īstenot. Ārējā vide var ietekmēt konkurētspēju, budžeta plānošanu, lēmumu pieņemšanu un mārketinga kompleksu.<sup>37</sup>

**Tieši ietekmējošo ārējo vidi** veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību un tie ir piegādātāji, patērētāji, starpnieki, konkurenti un saskarsmes auditorija.<sup>38</sup>

***Piegādātāji*** - uzņēmumi, kas produktu ražošanu vai citus darbības veidus apgādā ar nepieciešamajiem resursiem – izejvielām, iekārtām, elektroenerģiju, kurināmo u.c. organizācijas menedžmenta tiešs uzdevums ir piegādātāju izvēle. Atlasi lietderīgi veikt pēc šādiem kritērijiem: cenas līmenis, apkalpošanas kvalitāte, piegādes drošība un ātrums, piegādātāja finansiālais stāvoklis, izvietojums.<sup>39</sup>

Pareizu piegādātāju izvēle ilgtermiņā var ietekmēt uzņēmuma ienākumu un nodrošināt veiksmīgas ilgtermiņa attiecības. Nostiprinot pozitīvu saikni starp piegādātāju un uzņēmumu,

<sup>35</sup> Voiculet, Alina and Belu, Nicoleta and Parpandel, Denisa Elena and Rizea, Ionela Carmen, (2010). The impact of external environment on organizational development strategy. 2.lpp.

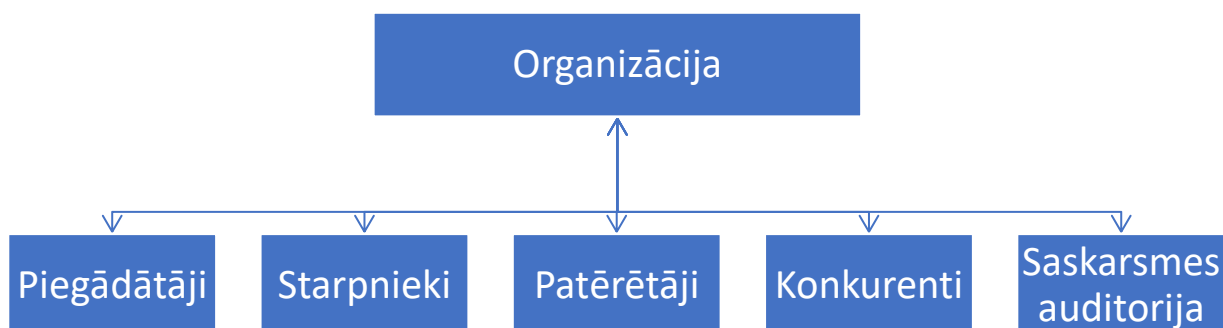
<sup>36</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 94. lpp.

<sup>37</sup> <https://www.studysmarter.de/en/explanations/business-studies/nature-of-business/external-environment/>

<sup>38</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 94. lpp.

<sup>39</sup> Turpat, 109. lpp.

uzņēmums spēs veiksmīgi darboties nesatraucoties par piegādātāju darbībām un, iespējams, pēc konkrēta laika perioda piegādātājs spēs piedāvāt unikālus jaunumus tirgū vai esošus produktus, bet par labākām cenām.



### 1.7. att. Organizācijas ārējā vide (tiešā ietekme).<sup>40</sup>

**Patērētāji** - Patērētāju vajadzības organizācija cenšas apmierināt, veicot un attīstot menedžmentu, lai īstenotu savus mērķus. No patērētāja viedokļa, pastāv pieci tirgus tipi - patēriņa tirgus, ražotāju tirgus, starpnieku tirgus, valsts iestāžu tirgus, starptautiskais tirgus.<sup>41</sup>

Piedāvāt produktu patērētājam ir viena no uzņēmuma darbībām, bet sniegt pozitīvu patērētāju pieredzi prasa papildus ieguldījumu gan no iekšējās uzņēmuma vides, gan no ārējās. Autora prāt, patērētāju pieredze var sniegt ieskatu uzņēmuma darbībā, un šīs pieredzes izpausme var ietekmēt uzņēmuma popularitāti un patērētāju produkta iegādes vēlmes.

Patērētāju pieredze ir patērētāju saskares punktu kopums, kas var būt zīmola īpašums (kuru pilnībā kontrolē uzņēmums), pieder partnerim (ko kolektīvi kontrolē uzņēmums un viens vai vairāki tā partneri), pieder klientam (ja uzņēmums vai tā partneris nevar veikt nekādu kontroli vai ietekmi) vai, ko pārstāv sociālie/ārējie saskares punkti, kas atspoguļo citu lomu nozīmi klientu pieredzes procesā.<sup>42</sup>

Lai varētu pareizi izprast klientu pieredzi, organizācijām ir jāizstrādā visaptverošs skatījums, kas integrē klientu pieredzi patērētāju sociālā jomā, ko nosaka mijiedarbība starp tā galvenajiem dalībniekiem: klients, darbinieki un partneri.<sup>43</sup>

**Starpnieki** - uzņēmumi, kas nodarbojas ar produkta pārvietošanu, izplatīšanu, pārdošanu tirgū, produktu u.c. pakalpojumiem. Pie starpniekiem pieskaitāmi vairumtirgotāji un

<sup>40</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 95. lpp.

<sup>41</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 111. lpp.

<sup>42</sup> Siqueira, Jose Ribamar, ter Horst, Enrique, Molina, German, Losada, Mauricio, Mateus, Marelby Amado, (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. 1.lpp.

<sup>43</sup> Turpat 2.lpp.

mazumtirgotāji, transporta un noliktavu uzņēmēji, aģenti, reklāmas aģentūras u.tml. Uzņēmēji izmanto starpniekus, jo tie pircējiem daudzus pakalpojumus nodrošina daudz lētāk un kvalitatīvāk, nekā to izdarītu pats uzņēmums.<sup>44</sup>

**Konkurenti** - Konkurence liek ikvienam uzņēmējam būt labākam par otru, iegūt patērētāja atzinību un panākt, ka piedāvātais produkts tiktu realizēts, iespējams, pat par augstāku cenu. Konkurences ietekmē tiek apmierinātas patērētāja vajadzības un vēlmes. Konkurence sekmē sociālo jautājumu risināšanu, attīsta nozari un rada darba vietas. Konkurence ir vērtība, kas valstij ir jāaizsargā visas sabiedrības interesēs.<sup>45</sup>

Konkurence šodien nenozīmē tikai saražoto uzņēmumos, bet arī to, kā produkcija papildināta: iesaiņojums, pakalpojumi, reklāma, klientu konsultācija, klientu kreditēšana, piegādes specifika un citas pircējiem būtiskas lietas. Uzņēmumam nepārtraukti jāmeklē efektīvi veidi, kā savu preci papildināt.<sup>46</sup>

Iespējas, kas palīdz uzvarēt konkurences cīņā<sup>47</sup>:

- personīgi kontakti ar klientiem;
- augsta līmeņa apkalpošana;
- elastīgums un ātras reaģēšanas iespējas;
- kvalitātes saglabāšana precēm un pakalpojumiem;
- jauninājumu ieviešana tirgū;
- ērts uzņēmuma izvietojums.

**Saskarsmes auditorija** - jebkuru cilvēku grupa, kas izrāda reālu vai potenciālu interesi par uzņēmuma darbību un var to ietekmēt. Saskarsmes auditorija ir sastopama finanšu aprindās, mēdijos jeb plašsaziņas līdzekļos, valdības un pašvaldības institūcijās, likumdošanas institūcijās, sabiedriskās organizācijās un patērētāju organizācijās.<sup>48</sup>

Saskarsmes auditorija var gan veicināt, gan kavēt organizācijas darbu. Līdz ar to, no mārketinga viedokļa, visas šāda veida auditorijas lietderīgi iedalīt trīs grupās<sup>49</sup>:

- labvēlīga auditorija - cilvēku grupa, kuras attieksme pret organizāciju ir labvēlīga;
- neitrāla auditorija - cilvēku grupa, ar kuru organizācija ir interesēta nodibināt labas attiecības, bet tas ne vienmēr izdodas;
- nelabvēlīga auditorija - cilvēku grupa, ar kuru organizācijai jārēķinās, taču nav īpašas intereses sadarboties.

<sup>44</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 109. lpp.

<sup>45</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 91.lpp.

<sup>46</sup> Pelše G, Ruperte I, (2009), Mazā biznesa kurss. 3.pārstrādātais un papildinātais izdevums. Jumava, 125.lpp.

<sup>47</sup> Turpat 126.lpp.

<sup>48</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 114. lpp.

<sup>49</sup> Praude V, (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 113-115. lpp.

Autors secina, ka tieši ietekmējošie ārējās vides faktori var būt ietekmēti no uzņēmuma puses, piemēram, starpnieku vai piegādātāju izvēle. Lai gūtu pozitīvu ietekmi no tieši ietekmējošās ārējās vides, uzņēmumam ir jāseko līdzi aktuālākajām ziņām un tendencēm, pirms uzsākt līgumiskas attiecības ar kādu ir jāveic padziļināta pārbaude, konstanti jāuzlabo savs klientu serviss un veikalu sortiments.

**Netieši ietekmējošā ārējā vide.** Uzņēmuma netiešas ietekmes vide jeb makrovide ietver visus tos vides spēkus un nosacījumus, kas tieši vai netieši ietekmē organizāciju ikviena nozarē, un parasti šos faktorus uzņēmums ietekmēt nevar.<sup>50</sup>

Netieši ietekmējošo ārējo vidi veido faktori, kas netieši ietekmē organizācijas darbību un tie ir demogrāfiskie, ekonomiskie, sociālkultūras, zinātne, tehnika, tehnoloģijas, politiskie, dabas, starptautiskie.<sup>51</sup>

***Ekonomiskā vide*** - vide, kas ir faktoru kopums un, kas ietekmē patērētāju pirktspēju/maksātspēju, pieprasījuma struktūru u.c. organizācijas attīstības radītājus.<sup>52</sup>

Menedžeru lēmumu pieņemšanu ietekmē ne tikai patērētāju eksistence, bet arī viņu pirktspēja, kas ir atkarīga no<sup>53</sup>:

- iedzīvotāju ienākumu pieauguma/samazinājuma;
- cenu līmeņa;
- iedzīvotāju ietaupījumiem;
- kredītu saņemšanas noteikumiem.

Iedzīvotāju un mājsaimniecību ienākumi veidojas no dažādiem avotiem<sup>54</sup>:

- ienākumi no algota darba;
- pašnodarbināto ienākumi;
- ienākumi no īpašuma;
- saņemtie transferti.

Menedžerim jāizanalizē gan ienākumu kopējā summa, gan vienas mājsaimniecības locekļa vidējais ienākums, gan ienākumu struktūras attīstības tendences.

***Demogrāfiskā vide*** - Demogrāfiska vide ir demogrāfisko faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju pieprasījuma apjomu, struktūru, tirgus kopējo ietilpību u.c. organizācijas attīstības radītājus. Demogrāfiskā ziņā ir svarīgi šādi radītāji: <sup>55</sup>

<sup>50</sup> **Caune J, Dziedons A**, (2009), Stratēģiskā vadīšana. Otrais izdevums. Lidojošā zivs. Rīga, 64. lpp.

<sup>51</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 94.-95. lpp.

<sup>52</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 120.-121. lpp.

<sup>53</sup> Turpat 120-121.lpp.

<sup>54</sup> Turpat 120-121.lpp.

<sup>55</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 118.lpp.

- iedzīvotāju skaits un novērojamās tendences (pieaugums vai samazinājums);
- iedzīvotāju sadalījums vecuma grupās;
- iedzīvotāju sadalījums pēc dzimuma;
- ģimeņu skaits, tai skaitā ar un bez bērniem;
- iedzīvotāju teritoriālais sadalījums;
- pārējie radītāji, kas izvērs un konkretizē jau minētos.

Sociālās demogrāfijas galvenais pētījumu mērķis ir sociālo faktoru ietekme uz sabiedrības demogrāfiskajām iezīmēm, piemēram, laulības un reproduktīvās sistēmas modeļi, iedzīvotāju vecuma struktūra, paredzamais dzīves ilgums un tml. Tāpat sociālā demogrāfija ietver arī demogrāfisko pārmaiņu sociālo seku izpēti. Tā kā sabiedrības vai sociālās grupas demogrāfiskie procesi bieži tiek uztverti arī kā sociālas parādības, jebkuras cilvēku populācijas demogrāfiskā izpēte var tikt saistīta ar sociālās demogrāfijas pētījumiem.<sup>56</sup>

**Sociālkultūras vide** - faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju dzīvesveidu, veicina dzīves vērtību veidošanu un attieksmi pret organizācijas darbību. Galvenie faktori, kas ir svarīgi prognozējot vajadzību un pieprasījuma attīstības tendences, ir iedzīvotāju nodarbinātība, bezdarba līmenis, kultūras vērtības.<sup>57</sup>

Faktiski sociālkultūras vides veidošanās un attīstība notiek tikai dažādu cilvēku mijiedarbības procesā un kultūras, sociālekonomisko un citu faktoru ietekmē. Pati vide nodrošina apstākļus, kas motivē cilvēkus veikt ikdienas aktivitātes. Ir loģiski, ka tā ietekmē pašrealizācijas un pamatvajadzību apmierināšanas nepieciešamību, vēlmes un dzīves pozīciju. Pārmaiņu vektora izmaiņu gadījumā var pakļaut sociālkultūras vides faktoros un īpatnības.<sup>58</sup>

**Zinātne, tehnika, tehnoloģijas** - veido vidi, kas veicina esošo produktu uzlabošanu un inovāciju ieviešanu, tādejādi radot jaunas organizācijas attīstības iespējas. Progress zinātnē, tehnikā un tehnoloģijās ietekmē attīstību šādos virzienos: tehniski un tehnoloģiski jauninājumi veicina produkcijas ražošanas un pārdošanas efektivitātes paaugstināšanu, zinātnes un tehnikas jaunatklājumi tajā pašā laikā paātrina produkcijas novecošanos un prasa jaunas produkcijas ražošanas attīstību, progress veicina komunikācijas līmeņa attīstību, atvieglo un paātrina darbu ar informāciju.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> <https://enciklopedija.lv/skirklis/979-soci%C4%81%C4%81-demogr%C4%81fija>

<sup>57</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 121.-122. lpp.

<sup>58</sup> <https://lv.public-welfare.com/4010054-socio-cultural-environment-features-components-factors>

<sup>59</sup> **Praude V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 122.-123. lpp.

Daudzie tehnoloģiskie sasniegumi ir būtiski izmainījuši konkurences iespējas. Jaunas ražošanas tehnoloģijas rūpnīcās vienlaikus uzlabo produkta kvalitāti, paātrina kapitāla apriti un samazina krājumu izmaksas.<sup>60</sup>

**Politiskā vide** - likumu un citu likumdošanas aktu, kā arī valsts iestāžu, partiju u.c. sabiedrisko organizāciju kopums, kas ietekmē organizācijas darbību, to attīstot vai ierobežojot. Standartizācija, sertifikācija, licencēšana, drošības normas un citi biznesa ierobežojumi nepieciešami, lai aizsargātu uzņēmumus pret nelikumīgu konkurentu darbību, aizsargātu patērētājus pret uzņēmēju patvaļu, aizsargātu sabiedrības intereses pret uzņēmējdarbības bezatbildības iespējamām sekām. Stabila nodokļu politika, stabils valūtas kurss veicina naudas ieguldījumus savā valstī, un otrādi – nestabila iekšēja finanšu politika sekmē biznesu ārzemēs.<sup>61</sup>

Politiskā vide tirgus apstākļos veic dažādas funkcijas, kas var ietekmēt uzņēmējus gan pozitīvi, gan negatīvi. Aktīvi sekot līdzi un adaptēties tiem ir svarīgi, jo, nesekojoš aktualitātēm, gala rezultātā tas var novest pie papildu izmaksām, dezinformācijas un pat līdz darbības pārtraukšanai.

Autors secina, ka netieši ietekmējošā ārējā vide, var ietekmēt uzņēmuma darbību dažādos aspektos. Netieši ietekmējošā ārējā vide ir cieši saistīta ar valsts ekonomisko, demogrāfisko un politisko datu izmaiņām.

### **Uzņēmuma SVID analīze**

Lai veiksmīgi noteiktu uzņēmuma iekšējās vājās un stiprās puses, kā arī ārējās iespējas un draudus, tiek izmantota SVID analīze. Autora prāt, SVID analīze sniedz plašu ieskatu par uzņēmumu un sniedz priekšstatu par uzņēmuma stāvokli, kā arī tā attīstības perspektīvu. Veiksmīgas SVID analīzes izveide ļaus uzņēmumam saprast savas vājās puses un tās uzlabot, kā arī parādīs uzņēmuma iespējas, pēc kurām tam jātiecas.

SVID (*SWOT*) pastāv jau vairākus gadu desmitus, un varētu apgalvot, ka tas ir mūsdienās visplašāk izmantotais stratēģijas rīks. To izmanto rūpniecība, tirdzniecība, kā arī labdarības un brīvprātīgās organizācijas.<sup>62</sup>

Apzīmējums SWOT veidots no angļu valodas vārdu pirmajiem burtiem: spēks (Strength - S), vājums (Weakness - W), iespējas (Opportunities - O), draudi (Threats-T). Latviešu valodā

---

<sup>60</sup> **Caune J, Dzedons A**, (2009), *Stratēģiskā vadīšana*. Otrais izdevums. Lidojošā zivs. Rīga, 70. lpp.

<sup>61</sup> **Praude V**, (2012). *Menedžments*. Rīga, Burtene, 123.-124. lpp.

<sup>62</sup> **Alan Sarsby**, (2016) *Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students*, 3-5. lpp.

dažkārt lieto apzīmējumu SVID atbilstoši vārdu pirmajiem burtiem. SVID analīzi uzskata par stratēģijas bilanci, kur stiprās puses ir konkurences aktīvs, bet vājās puses – pasīvs.<sup>63</sup>

Daži noteikumi, kas palīdz izvairīties no kļūdām SVID (SWOT) analīzē.

1. *noteikums.* Objektīvai SVID analīzei ir nepieciešams biznesu segmentēt pa jomām vai konkrētiem tirgiem. Vispārēja analīze, kas aptver visu biznesu, ir nevietā, jo iegūst pārāk vispārinātus rezultātus.

2. *noteikums.* Nepieciešams apzināties, ka SVID elementi būtiski atšķiras viens no otra, jo īpaši attiecībā uz izcelsmi un ietekmes sfērām. Piemēram, stiprās un vājās puses ir uzņēmuma iekšējās īpašības un tās viņi kontrolē paši. Iespējas un draudi - tas ir ārējās, neatkarīgās pazīmes un atrodas ārpus organizācijas ietekmes.

3. *noteikums.* Par stiprām un vājajām pusēm slēdziens parasti ir subjektīvs. Viedokli par šīm īpašībām nedrīkst izteikt tikai vadītāji, bet jāiesaista konkurenti, patērētāji, partneri, investori.

4. *noteikums.* Ievada dati izmantojami daļējai analīzei. Pat tad, ja nevar atbilstību saņemt plašus tirgus pētījuma rezultātus, tas nav pietiekami, lai ierobežotu darbību. Precizitātei vislabāk organizēt paneldiskusiju, apmainīties ar idejām un ņemt vērā viedokli no visām uzņēmuma funkcionālajām struktūrām.

5. *noteikums.* Jo precīzāki formulējumi, jo lietderīgāka analīze. Tāpēc nepieciešams izvairīties no vispusīgiem, nenoteiktiem un neskaidriem apgalvojumiem, kas neko nenožīmē vairāku pircēju.<sup>64</sup>

**Priekšrocības** - SVID ir daudz priekšrocību, no kurām dažas ir šādas<sup>65</sup>:

1. SVID ir viegli saprast - vienkārša diagramma un bez matemātikas;
2. SVID ir piemērojams daudzos organizācijas līmeņos – no indivīda, komandas, biznesa vienības vai nodaļas un korporatīvās stratēģijas;
3. SVID var pielietot dažādos dziļumos - viegla apstrāde vienkāršākiem apstākļiem, līdz ļoti detalizētai lielāku vai sarežģītu problēmu apstrādei.
4. SVID ir ļoti vizuāls, tāpēc viegli sazināties ar citām ieinteresētajām personām.

---

<sup>63</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 357.lpp.

<sup>64</sup> Forands I, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 356-357.lpp.

<sup>65</sup> Alan Sarsby, (2016) Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students, 3-5. lpp.

**Trūkumi** - neskatoties uz tā popularitāti un iepriekš minētajām priekšrocībām, SVID ir vairāki trūkumi. Daži no tiem ir šādi<sup>66</sup>:

1. izmantojot datus, kas ir novirzīti no uztveres, uzskatiem, personības veidiem un vēlmēm;
2. nenodalot datu vākšanas analīzes elementus, to izvērtēšanu un no tā izrietošo lēmumu pieņemšanu;
3. ir viegli ignorēt pamatprincipus, kas noved pie tā, ka faktori tiek piešķirti nepareizai analīzes jomai, un rezultātā tiek iegūta nederīga stratēģija.

Autors secina, ka SVID analīze ir vienkārši izveidojama un skaidri parāda uzņēmuma stipros un vājos punktus. Uzņēmumam ir lielāka uzmanība jāpievērš iespējām un vājajām pusēm, tādejādi uzlabojot savu darba vidi un attīstoties konkrētajā sfērā.

---

<sup>66</sup> Alan Sarsby, (2016) Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students, 3-5. lpp.

## 2. RISKU NOVĒRTĒŠANAS PROCESS

Katra uzņēmuma un cilvēka dzīves laikā risks ir neizbēgams, bet ir dotas opcijas uzņemties šo risku vai izvēlēties drošāko variantu. Riska ietekme darbību procesu var ietekmēt krasi un ar to ir jārēķinās, ka uzņemoties risku var būt dažādi iznākumi kā, piemēram, pozitīvs iznākums, kas sniedz panākumus, vai negatīvs iznākums, kas rada papildus izmaksas un cita veida problēmas.

Risku var raksturot kā divdimensiju lielumu, kura komponenti ir negadījuma iespējamība un sekas - tas var būt gan atsevišķs, gan arī salikts lielums no visu negadījumu summas, to var aprēķināt naudas izteiksmē, izteikt kā darba spēju zaudējumu, kā projekta izmaksu palielināšanos vai arī kā noteiktu projekta beigu termiņa neievērošanu utt.<sup>67</sup>

Finansiālie aspekti uzņēmējdarbība skaidri parāda vai riska uzņemšanās bija pareiza ideja vai nē, tāpēc ir svarīgi apzināties plusus un mīnus, kā arī risku ietekmi, pirms uzņemties veikt tālākās darbības. Protams, ir arī riski, kas ir neparedzami un uzņēmums tos pilnība ietekmēt nevar, bet, apzinoties šos riskus, tas var būt gatavs jebkādam iznākumam.

Risks ir būtisks faktors projektu finansēšanā, jo tas ir atbildīgs par neparedzētiem gadījumiem izmaiņas projekta spējā atmaksāt izmaksas, parāda apkalpošanu un dividendes uz akcionāriem.<sup>68</sup>

Uzņēmējdarbības risks - risks, kas rodas nozīmīgu apstākļu, notikumu, darbības vai bezdarbības ietekmē un var negatīvi ietekmēt uzņēmuma spēju sasniegt tā mērķus un izpildīt stratēģijas, vai kas rodas, nosakot neatbilstošus mērķus un stratēģijas.<sup>69</sup>

Risku var definēt kā notikumu vai apstākli, kas negatīvi ietekmē jūsu biznesu, piemēram, risks, ka sliktas drošības procedūru rezultātā tiks nozagts aprīkojums vai nauda. Riska veidi dažādos uzņēmumos atšķiras.<sup>70</sup>

Dažādu autoru viedokļi par riskiem un paša riska definīcija atšķiras, bet no izvēlēta materiāla var secināt, ka riski ir cieši saistīti ar dažādu apstākļu notikumiem, kas krasi var ietekmēt uzņēmuma darbību, mērķi un stratēģiju. Negatīvi ietekmē uzņēmuma finansiālo stāvokli un tālāko darbību.

---

<sup>67</sup> **Forands I.** (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 307.lpp.

<sup>68</sup> **Gatti, Stefano.** (2018). Project Finance in Theory and Practice || Project Characteristics, Risk Analysis, and Risk Management, 1.lpp.

<sup>69</sup> Starptautiskais Revīzijas Standarts 315: Būtisku neatbilstību riskuidentificēšana un izvērtēšana, gūstot izpratni par uzņēmumu un tā vidi. Pieejams: [http://lzra.lv/files/SRS%202012/ISA315\\_Latv\\_sept\\_2012\(1\).pdf](http://lzra.lv/files/SRS%202012/ISA315_Latv_sept_2012(1).pdf)

<sup>70</sup> <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/legal-risk/risk-management>

Visizplatītākie uzņēmējdarbības riski ir šādi<sup>71</sup>:

- stratēģiskie – balstās uz lēmumu pieņemšanu uzņēmumā;
- atbilstības – likumu, noteikumu, standartu ievērošana;
- finanšu – finanšu darījumi, uzņēmējdarbības struktūra;
- darbības – personāla darbības un procedūras;
- vides – ārējās un iekšējās vides ietekme;
- reputācijas – uzņēmējdarbības raksturojums.

Riska veidi klasificējami atbilstoši subjektam: attiecīgā valsts; reģions; sociālā grupa; ekonomiskā, politiska, ekoloģiskā, tiesiskā vai kultūras vide; attiecīgas nozares stāvoklis; uzņēmējdarbības konkurence.<sup>72</sup> Liela daļa faktoru ir saistīti ar ārējās vides ietekmi uz uzņēmumu, ko uzņēmums nevar ietekmēt, bet var tikai pielāgoties.

Riskus var iedalīt šādi<sup>73</sup>:

- nepieļaujamie riski (risku augstākais līmenis);
- palielināta riska zona, kad nepieciešami pasākumi riska mazināšanai;
- pieļaujama risks, kad īpaši pasākumi nav nepieciešami, jo riska iespējamība ir samazināta līdz minimumam un arī sekas var būt minimālas.

Risku iedalījums sniedz skaidru izpratni par risku ietekmi un to, cik nozīmīgas darbības ir jāveic, lai mazinātu vai novērstu tos. Risku krasi var ietekmēt vadības kontrole, kas darbojas ar resursu izdalīšanu, rezultātu noteikšanu un citām funkcijām.

Kontrole uzskatāma par atgriezenisko saiti, mehānismu, kas dod svarīgu informāciju lēmumu īstenošanai, proti, ar kontroles palīdzību var novērst vai samazināt risku vai arī to sadalīt starp organizācijas struktūrām (personālu).<sup>74</sup>

Risku apzināšanās un identificēšana, kā arī darbības kontrole ir cieši saistīta, lai veiksmīgi uzņēmums spētu darboties, uzņēmumi izmanto IKS (iekšējās kontroles sistēma) sistēmas. IKS tiek izmantots, lai uzņēmuma vadītāji efektīvāk varētu pārraudzīt darbības procesus.

---

<sup>71</sup> <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/legal-risk/risk-management>

<sup>72</sup> **Forands I**, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 307.lpp.

<sup>73</sup> Turpat 307.lpp

<sup>74</sup> **Forands I**, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 105.lpp.

IKS sevī ietver kontroles vide, risku novērtējums, informācija un saziņa, kontroles pasākumu īstenošana. IKS ir iestādes risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, kura uzdevums ir nodrošināt iestādes<sup>75</sup>:

- mērķu sasniegšanu;
- efektīvu darbību;
- pārskatu ticamību;
- darbības atbilstību tiesību aktiem.

Apkopojot materiālu, autors secina, ka uzņēmumā kontroles sistēma ir nepieciešama, lai sasniegtu izvirzītos mērķus efektīvi un tiktu gūti labākie rezultāti.

### **Risku novērtēšanas process**

Risku novērtējums ir process, kura ietvaros identificē un analizē riskus, kas var kavēt iestādei sasniegt tās mērķus. Risku novērtējumam kā iekšējās kontroles sistēmas elementam ir būtiska nozīme, jo procesa ietvaros tiek identificēti un analizēti tie riski, kas kavē iestādei sasniegt noteiktus mērķus un noteikt piemērotu risku pārvaldības stratēģiju. Process sevī ietver risku identifikāciju, novērtējumu un riska pārvaldības stratēģijas izstrādāšanu.<sup>76</sup>

**Riska identifikācija.** Subjektīvi nosaka un sastāda nelabvēlīgo notikumu sarakstu, piemēram, iekārtu piegāde, komandas nesavlaicīga nokomplektēšana, jaunās tehnoloģijas nesavlaicīga uzstādīšana.<sup>77</sup> Pie identifikācijas var izmantot sekojošas metodes: prāta vētra, SVID analīze, intervijas.

**Riska novērtēšana.** Sniedz iespēju katram no riskiem piešķirt prioritātes novērtējumu, ņemot vērā esošās darbības, procesus vai plānus, kas tiks izmantoti, lai mazinātu risku.<sup>78</sup>

Katrs risks tiek novērtēts pēc tā iespējamības un ietekmes pakāpes – augsta, vidēja vai zema. Riska ietekmi vērtē atbildot uz jautājumu – Cik svarīgs ir riska notikums attiecībā uz iestādes spējām sasniegt mērķus? Risks iestādes darbību var ietekmēt dažādi<sup>79</sup>:

- finansiāli;
- laikā;
- ar iestādes reputāciju un tēlu.

<sup>75</sup> [https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS\\_vadlinijas.pdf](https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS_vadlinijas.pdf)

<sup>76</sup> [https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS\\_vadlinijas.pdf](https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS_vadlinijas.pdf)

<sup>77</sup> **Forands I.** (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, 307.lpp.

<sup>78</sup> [http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas\\_projekta\\_risku\\_analizei.pdf](http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas_projekta_risku_analizei.pdf)

<sup>79</sup> [https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS\\_vadlinijas.pdf](https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS_vadlinijas.pdf)

|                      |                    |                  |                 |
|----------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| <i>Varbūtība</i>     | <i>Sekas</i>       |                  |                 |
|                      | <i>Nenozīmīgas</i> | <i>Viduvējas</i> | <i>Lielas</i>   |
| <i>Gandrīz droši</i> | <i>Viduvējs</i>    | <i>Augsts</i>    | <i>Augsts</i>   |
| <i>Iespējams</i>     | <i>Zems</i>        | <i>Viduvējs</i>  | <i>Augsts</i>   |
| <i>Reti</i>          | <i>Zems</i>        | <i>Viduvējs</i>  | <i>Viduvējs</i> |

2.1. att. Risku līmeņa noteikšana, izmantojot kvalitatīvu vērtēšanu.<sup>80</sup>

Riska līmenis norāda nepieciešamo reakciju – cik detalizēti jāizstrādā pasākumu plāns attiecīgā riska novēršanai vai samazināšanai, kāda uzmanība jāpievērš riska iestāšanās gadījumā, kāds ir riska raksturs attiecībā uz projektu. Palīdz koncentrēt vadības uzmanību uz augsta līmeņa riskiem, ļauj noteikt, kad ir jārikojas nekavējoties un kad rīcības plāns vēl jāattīsta.<sup>81</sup>

*Riska pārvaldība* ietver, izmaksu ziņā efektīvu risinājumu izstrādi, lai tos novērstu, tostarp<sup>82</sup>:

- izvairoties no riska – mainot uzņēmuma procesu, materiālus vai aprīkojumu, lai iegūtu līdzīgu rezultātu, bet ar mazāku risku;
- samazinot risku – ja risks ir nenovēršams ir nepieciešams samazināt tā sekas un iespējamību, tas ietver personāla apmācības, dokumentācijas procedūras, ārkārtas situāciju apmācības, aprīkojuma uzturēšanu un atbilstību tiesību aktiem;
- pārvietojot risku – pārvietot daļu, vai visu risku otrai pusei, attiecīgi ar līgumslēgšanas, apdrošināšanas, partnerattiecību vai kopuzņēmumu starpniecību;
- pieņemt risku – iespējama vienīgais risinājums.

Autors secina, ka risku novērtēšana un to pārvaldības mērķis ir atklāt esošos riskus un noteikt iespējamus riskus nākotnē, kas apdraud uzņēmumu tā mērķu sasniegšanai. Uzdevums ir šos riskus efektīvi novērtēt un pārvaldīt, uzlabojot uzņēmuma darbību.

<sup>80</sup> [http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas\\_projekta\\_risku\\_analizei.pdf](http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas_projekta_risku_analizei.pdf)

<sup>81</sup> [https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS\\_vadlinijas.pdf](https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81matas/IKS_vadlinijas.pdf)

<sup>82</sup> <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/legal-risk/risk-management>

### 3. UZŅĒMUMA A/S “FĒNIKSS” VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS

#### 3.1. Uzņēmuma vēsture

Akciju sabiedrība “Fēnikss” tika dibināta 1991. gadā, kad Jūrmalas tirdzniecības pārvaldei sadaloties tika izveidoti 26 pašvaldības uzņēmumi. Kaut arī līdz 1994. gadam uzņēmums skaitījās kā pašvaldības uzņēmums un tikai pēc tam tapa par akciju sabiedrību, par tā dibināšanas laiku tiek uzskatīts 1991. gads.

Laika posmā no 1994. gada līdz 2001. gadam notika akciju sabiedrības privatizācija trijās kārtās, kurās pakāpeniski tika atpirktas uzņēmuma daļas no pašvaldības. Līdz tam uzņēmums darbojās ar pašvaldības dalību kapitālā. Svarīgu lomu šajā procesā ieņēma uzņēmums SIA “TF Inese”, kas bija privatizācijas objekts. SIA “TF Inese”, kuru izveidoja 12 pašvaldības uzņēmuma “Fēnikss” darbinieki, piedalījās privatizācijas pirmajā kārtā ar pamat kapitālu 40 000 latu, kas sastādīja apmēram 13,5% no A/S “Fēnikss” kapitāla, kas bija 306000 latu. Laika posmā līdz 2001. gadam tika veiktas trīs kārtas, kas investoriem deva opciju pārpirt pašvaldības daļas, tādā veidā iegūstot 100% pārvaldību pār uzņēmumu. Pēc pārvaldības iegūšanas SIA “TF Inese” kļuva par A/S “Fēnikss” mātes uzņēmumu.

Uzņēmuma nosaukums ir spēcīgs un radies interesantā veidā. Viens no valdes locekļiem bija paņēmis vārdnīcu un vairākas dienas gājis cauri visiem vārdiem, bet sākotnēji nekas neuzrunāja. Bija izvirzīti 12 dažādi varianti, bet vārds “Fēnikss” palicis prātā visvairāk. Fēnikss, dažreiz pazīstams kā ugunsputns, kurš reizi katros tūkstošos gados aizdedzina sevi, aiziet bojā liesmās un atkal atdzimst no pelniem. Tas ir vispārpieņemts simbols bojāejai sadegot, atdzimšanai, nemirstībai un saulei.<sup>83</sup>

Uzņēmums ir pamatīgi attīstījies gadu laikā un ir uzņēmies uz saviem pleciem lielus izaicinājumus. Kā viens no lielākajiem soļiem bija sadarbība ar partneri SIA “Baltstor”. SIA “Baltstor” ir lielākā mazumtirgotāju kooperācija, kura strādā Latvijā no 2004. gada, apvienojot 95 juridiskas firmas ar vairāk nekā 400 mazumtirdzniecības vietām. Lielākie SIA “Baltstor” partneri ir Latvijā labi pazīstamie mazumtirdzniecības tīkli Mego un Vesko. Uzņēmuma mērķis ir apvienot Latvijas mazo un vidējo biznesu kopīgā iepirkumā un mārketingā vienotai attīstības stratēģijai un kļūt par izdevīgāko mazumtirgotāju kooperāciju Latvijā, kā arī garantēt visu sadarbības partneru konkurētspēju un biznesa rentabilitātes paaugstināšanu.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> <https://smilsuterapija.lv/203-fenikss/>

<sup>84</sup> <https://baltstor.lv/>

### 3.2. Uzņēmuma darbības raksturojums

Akciju sabiedrība ir atklāta sabiedrība, kuras daļas (akcijas) var būt publiskās apgrozības objekts. Sabiedrība ir juridiska persona.<sup>85</sup> A/S “Fēnikss” pamatdarbības veids ir mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos, kuros galvenokārt pārdod pārtikas preces, dzērienus un tabakas izstrādājumus. Paralēli darbībai mazumtirdzniecības nozarē, uzņēmums nodarbojas ar nekustamo īpašumu iznomāšanu un to pārvaldīšanu, kā arī ar ēdināšanas pakalpojumu sniegšanu.

Pēc uzņēmuma vadītāja teiktā, uzņēmums uzmanību vairāk velta mazumtirdzniecības un ēdināšanas pakalpojumiem, jo lielākā daļa nekustamo īpašumu ir jau iznomāti vai tiek izmantoti uzņēmējdarbībā.

Uzņēmuma sabiedriskās ēdināšanas tīkls sastāv no 8 struktūrvienībām, kas izvietoti visā Jūrmalas garumā. Lielākā daļa no šīm vienībām, tieši sešas, ir pilsētas vidusskolas ēdnīcas, kas pasniedz ēdienu gan vidusskolu audzēkņiem, gan personālam. Lielākais un viens no svarīgākajiem uzņēmuma objektiem ir ātrās ēdināšanas restorāns “Bistro”, kas atrodas Jūrmalas centrā Majoros, blakus Jūrmalas muzejam un kā astotā vienība ir Jūrmalas mākslas skolas kafejnīca, kurā arī ir A/S “Fēnikss” virtuve.

Uzņēmums, piedaloties pašvaldības rīkotajos konkursos, jau vairākus gadus nodrošina skolēniem un darbiniekiem veselīgas maltītes, kas Jūrmalas skolās tās audzēkņiem tiek nodrošinātas bez maksas.

Tiesības saņemt ēdināšanas maksas atvieglojumus 100% apmērā ir: visiem izglītojamajiem pirmsskolas izglītības programmās, visiem izglītojamajiem 1.–12. klases izglītības programmās, visiem pašvaldības izglītības iestāžu organizēto bērnu vasaras nometņu un sporta profesionālās ievirzes izglītības programmu nometņu dalībniekiem, kuru organizēšanas izdevumus pašvaldība sedz 100% apmērā.<sup>86</sup>

Lielākais A/S “Fēnikss” objektu skaits atrodas tieši Majoros un Kauguros. Šāds izvietojums ir radies, jo ne sezonā apdzīvotākā vieta Jūrmalā ir tieši Kauguri, bet sezonas laikā Majoros apgrozās daudz vairāk tūristu. Vidusskolu atrašanās vietas arī ir liels aspekts šajā izvietojumā, jo Kauguros atrodas 3 skolas, kas tiek apkalpotas savukārt Majoros veikals, kafejnīca un Majoru vidusskola, kas atrodas piecu minūšu attālumā viena no otras.

---

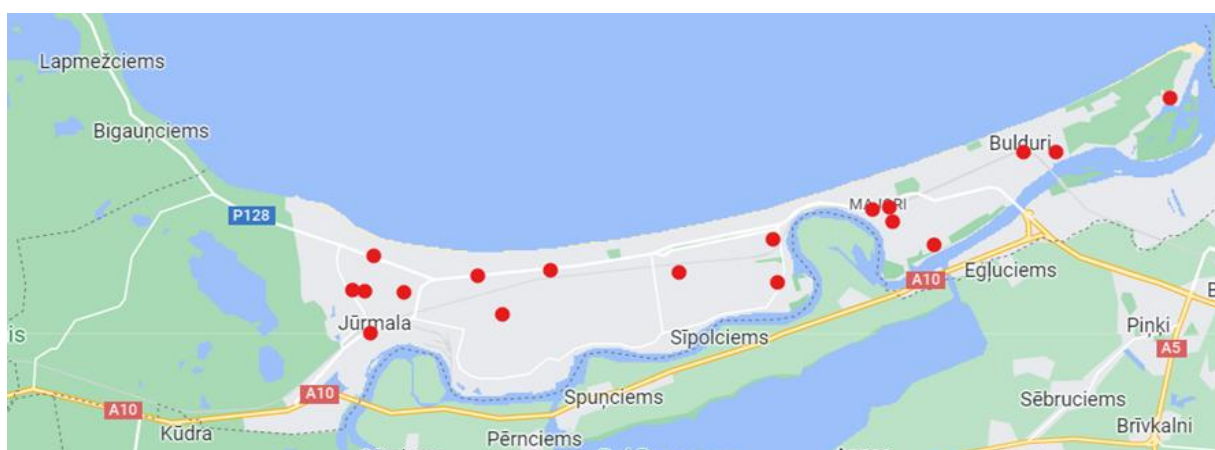
<sup>85</sup> <https://www.ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/akciju-sabiedriba/>

<sup>86</sup> <https://likumi.lv/ta/id/268471-par-edinasanas-maksas-atvieglojumiem-jurmalas-pilsetas-izglitibas-iestades>

Jūrmalas pilsētas attīstības stratēģija kā vienu no mērķiem uzsvēr iedzīvotāju skaita pieaugumu, 2030. gadā sasniedzot 65 000 iedzīvotājus, kas ir optimāls skaits Jūrmalas pilsētas teritorijai, tomēr tas būtu panākams, veidojot kvalitatīvu dzīves vidi, tādejādi piesaistot iedzīvotājus no citām pašvaldībām.<sup>87</sup>

Autora prāt, Kauguri ir ideāla vieta, kur nodarboties ar mazumtirdzniecību, jo lielākā apdzīvotība Jūrmalā ir tieši Kauguros un Slokā, kas cieši saistīta ar rajonu apbūvi un vēsturisko statusu. Mīnusi ir konkurence, kas pēdējo desmit gadu laikā ir strauji augusi, jo tirgū ir ienākuši lielākie konkurenti-lielveikali un iedzīvotāji lielāku priekšroku dod plašajam sortimentam un lētajām cenām.

Līdz ar Kauguru un Slokas pievienošanu Jūrmalas teritorijai 1959. gadā mainījās šo apdzīvoto vietu izskats – no maziem ciemiem, nākamajās desmitgadēs, tās pārvērtās par dzīvojamiem masīviem. Kauguros sākotnēji celtās balto ķieģeļu “hruščovkas” Talsu šosejas rajonā pēcāk nomainīja piecu stāvu 103. un deviņu stāvu 602. sērijas projekti.<sup>88</sup>



3.1 att. A/S “Fēnikss objektu tīkls Jūrmalā.”<sup>89</sup>

Nekustamo īpašumu skaits uzņēmumam ir ļoti liels, un lokācijas ir labas, īpašumu skaits sasniedz 15, kuri tiek izmantoti gan pamatdarbības veikšanai, gan tiek iznomāti citām juridiskām personām.

Laikā, kad Jūrmalas tirdzniecības pārvalde sadalījās, daudzi uzņēmumi nespēja gūt peļņu, un A/S “Fēnikss” piedāvāja pievienoties, kas vienlaikus deva uzņēmumam iespēju visu nopelnīto kapitālu investēt attīstībā un noturēt visus veikalus labā līmenī līdz šim brīdim. Kā

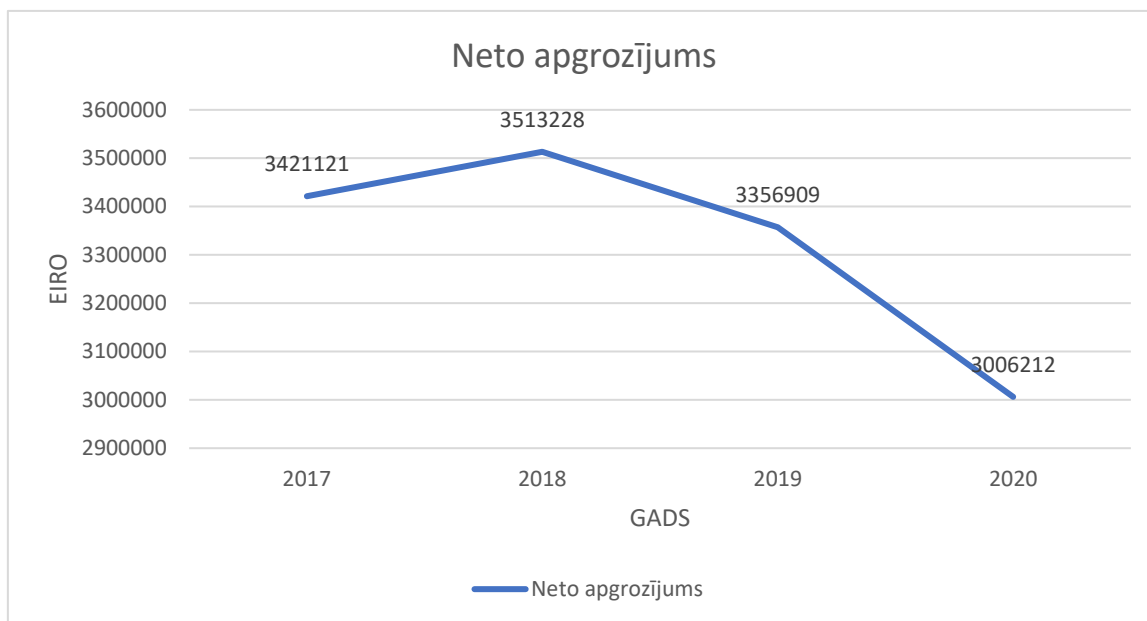
<sup>87</sup>[https://dokumenti.jurmala.lv/docs/i11/x/TP\\_12/I\\_dala\\_Paskaidrojuma\\_raksts/Paskaidrojuma\\_raksta\\_teksts/3\\_d\\_zivojama\\_vide.pdf](https://dokumenti.jurmala.lv/docs/i11/x/TP_12/I_dala_Paskaidrojuma_raksts/Paskaidrojuma_raksta_teksts/3_d_zivojama_vide.pdf)

<sup>88</sup> <https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/pilsetvide/gulamrajonu-paradokss-kauguros--pievilcigi-un-dzivosanai-nepiemeroti-vienlaikus.a373944/>

<sup>89</sup> Autora veidots, balstoties uz uzņēmuma npublicētiem materiāliem.

viens no būtiskākajiem veikaliem visā uzņēmumā ir pirmais veikals, kas tika atvērts un līdz šim sekmīgi darbojas Jūrmalas centrā Majoros un ir peļņu nesošākais veikals no visiem A/S “Fēnikss” veikaliem. Veikala sortiments nav salīdzināms ar lielveikalu sortimentu, bet vasaras sezonas laikā ir ideāls veikals, kur atpūtniekiem un vietējiem iedzīvotājiem iegādāties kādu gardumu vai dzērienu.

Tabulā ir atspoguļots neto apgrozījums uzņēmumā no 2017. gada līdz 2020. gadam.



### 3.2. att. A/S “Fēnikss” neto apgrozījums laika posmā no 2017.-2020. gadam.<sup>90</sup>

Neto apgrozījums ir uzņēmuma pamatdarbības, preču pārdošanas un pakalpojumu veikšanas rezultātā gūtie ieņēmumi, no kuriem atskaitītas tirdzniecības u.c. atlaides, kā arī apgrozījuma, akcīzes u.c. nodokļi.<sup>91</sup>

Autors neto apgrozījuma datus ieguva no uzņēmuma gada pārskatiem, kas tika iegūti no uzņēmuma vadības. Tika izmantots laika posms no 2017. gada līdz 2020. gadam, jo ir iespējams redzēt un salīdzināt situāciju pirms Covid-19 ietekmes.

Vislielākais apgrozījums uzņēmumam bijis 2018. gadā, kad tas darbojās bez lieliem izaicinājumiem un netika ietekmēts ar nenovēršamiem riskiem. Salīdzinot 2018. gada ar 2017. gada neto apgrozījumu, secināms, ka 2017. gadā apgrozījums bijis zemāks, kā arī gada pārskatā redzams, ka ieņēmumi no citiem saimnieciskās darbības veidiem ir par 4,5 reizēm mazāki nekā 2018.gadā. Tas ir saistīts ar nekustamo īpašumu pārdošanu. Uzņēmums 2018.

<sup>90</sup> Lursoft – uzņēmumu datu bāzes. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/>

<sup>91</sup> <https://www.naudasskola.lv/lv/izproti/terminu-vardnica/n/neto-apgrozijums>

gadā pārdeva vienu no saviem lielākajiem objektiem, par kuru saņēma maksājumu divās daļās, vienu daļu 2018. gadā un otru 2019. gadā.

2019. gads un 2020. gads bija uzņēmumam liels pārmaiņu un adaptācijas laiks. Covid-19 ierobežojumi skāra visus uzņēmuma virzienus, it īpaši mazumtirdzniecību un ēdināšanu. Neto apgrozījumā arī ir redzams, ka salīdzinot ar 2018. gadu, tas ir krities 2019. gadā par 156319 eiro un 2020. gadā par 507016 eiro. Uzņēmuma veikali un ātrās ēdināšanas restorāns bija aizvērti un nevarēja uzņemt klientus, kas kritiski ietekmēja uzņēmumu, bet viens pluss ir, proti, vismaz liela daļa veikalu un restorāns ir uzņēmuma īpašumi, kas samazināja uzņēmuma kopējos izdevumus. Adaptācija jaunajām prasībām prasīja daudz līdzekļus un piepūles, bet uzņēmums ir veiksmīgi tām ticis pāri un turpina darboties visos virzienos. 2020. gadā līdzīgi kā 2017. gadā uzņēmuma ieņēmumi no citām saimnieciskajām darbībām arī ir samazinājušies par 3,5 reizēm. Kā jau minēts iepriekš, šis kritums ir saistīts ar nekustamā īpašuma pārdošanu.

Autors secina, ka uzņēmuma darbība ir ļoti attīstījusies savas darbības laikā un šobrīd ir stabila. Uzņēmums sevi ir pierādījis daudzos izaicinājumos, kur kā pēdējo ir pārvarējis Covid-19 ietekmi. Šobrīd uzņēmums nodarbina salīdzinoši lielu skaitu darbinieku un ir virzīts uz pakāpenisku attīstību katrā veikalā.

## 4. UZŅĒMUMA A/S “FĒNIKSS” IEKŠĒJĀS UN ĀRĒJAS VIDES ANALĪZE

### 4.1. A/S “Fēnikss” iekšējo faktoru analīze

**Mērķi** - Sakarā ar uzņēmuma daudzajiem virzieniem mērķi tiek sadalīti konkrēti katram virzienam. Darbā tiks apskatīti mērķi, kas saistīti ar uzņēmuma mazumtirdzniecības virzienu.

Darba autors, komunicējot ar uzņēmuma vadītāju, secinājis, ka uzņēmums labprātāk izvirza mazākus īstermiņa mērķus, kurus ātrāk var realizēt un tikt pie rezultāta. Savas darbības laikā uzņēmums ir gājis cauri dažādiem laika periodiem, kas licis uzņēmumam izvirzīt daudz un dažādus mērķus savas misijas realizācijai.

Misija - A/S “Fēnikss” ir veiksmīgs vietējais uzņēmums, kura pārvaldībā ir pārtikas tirdzniecības veikalu tīkls ar vairāk nekā 25 gadu pieredzi visas Jūrmalas pilsētas garumā, sākot no Lielupes līdz pat Slokai, kurā Jūrmalnieki un pilsētas apmeklētāji var atrast to, pēc kā visvairāk tiecas - augstas kvalitātes produktus, personīgu apkalpošanas pieeju un mājīgu atmosfēru.

Stratēģisko mērķu izpilde ir liels solis katram uzņēmumam, jo to izpilde prasa daudz laiku un līdzekļus, bet realizācija nes gandarījumu un uzlabo uzņēmuma vidi. Viens no nesēn realizētiem stratēģiskajiem mērķiem ir uzņēmuma populārāka veikala ārēja izskata uzlabošana, kas sevī ietvēra pilnu fasādes nokrāsošanu un salabošanu. Šis mērķis uzņēmumā tika izvirzīts jau vairāk, nekā četrus gadus atpakaļ un tikai 2021. gadā uzņēmums ar Jūrmalas domes finansiālo atbalstu spēja realizēt šo projektu. Šī projekta realizācijai A/S “Fēnikss” no Jūrmalas domes saņēma 50% naudas atbalstu ēkas renovācijai.

Šobrīd uzņēmumam ir izvirzīti divi stratēģiskie mērķi:

1. *Ienesīgāko veikalu pāriešana un skeneru sistēmām.* Šobrīd no visiem uzņēmuma veikaliem tikai diviem ir skeneru sistēmas, kas apgrūtina darbu dažādiem speciālistiem no dažādām struktūrvienībām. Pārejot uz skeneru sistēmām, uzņēmums spēs attīstīties tālāk, un ar laiku, iespējams, ieviest pašapkalpošanas kases, kā arī skeneru sistēmas padarīs vieglāku ne tikai produktu uzskaiti, bet arī veikalu darbinieku darbu.
2. *Mārketinga aktivitāšu ieviešana.* Uzņēmums jau vairākus gadus darbojas bez īpašām mārketinga aktivitātēm, kas nepiesaista jaunus klientus. Vēlamais gala iznākums ir lojalitāšu karšu izveide, veikalu izkārtojuma izmaiņas (atlaižu stends), plakāti un cita

veida reklāmas. Mērķis ir piesaistīt jaunus klientus, kā arī modernizēt veikalu un tā darbību.

Autors secina, ka uzņēmums savus mērķus izvirza izpildāmus un reālus, proti, savas darbības laikā uzņēmums ir vairākkārt uzlabojis veikalu darbību un apzinās nepieciešamo darbību veikšanu, kas ļauj izvirzīt mazāka mēroga mērķus, lai sasniegtu izvirzītos stratēģiskos mērķus.

**Darbinieki** – šobrīd uzņēmumā tiek nodarbināti 92 darbinieki, kas lielākoties ir struktūrvienību vadītāju amatā. Darbinieku skaits atšķiras vasaras sezonas laikā, jo uzņēmums piedāvā opciju skolēniem nākt strādāt, piedāvājot palīgu amatus.

Dominējošais amats ir struktūrvienību vadītāji, kuru galvenais uzdevums ir uzturēt veikalu darba kārtībā un sniegt labāko servisu klientam. Veikalu vadītājam ir jānodrošina sortimenta izvietošana iepirkšanās zālē, sortimenta pasūtīšana, problēmu paziņošana vadībai, finanšu datu nodošana grāmatvedībai un citas darbības.

Autors uzskata, ka veikala vadītājam ir jābūt komunikablam un atvērtam cilvēkam, kas savu viedokli neslēps. Komunicējot un izsakot esošās problēmas un piedāvājot risinājumus, uzņēmuma vadība spēj saskatīt to nozīmību un potenciālu risku, kā arī meklē risinājumus.

A/S "Fēnikss" vadība ir, izstrādājusi darba līgumu, kurā tiek norādīti darbinieka vispārējās prasības, algas likme, sociālās garantijas, darba stundu skaits un darbinieku pienākumi. Darbinieku klasifikācija nav atrunāta darba līgumā, tāpēc veikala vadītājam ar citu darbinieku palīdzību ir mērķis apmācīt jauno darbinieku. Algu darbinieki saņem katru mēnesi konkrētajā datumā, kas sevī ietver nostrādāto stundu skaitu par konkrētu stundas likmi, kā arī tiek maksātas piemaksas par sarkanajiem datumiem. Uzņēmumā nav izstrādāta motivācijas sistēma, kas palīdzētu nodrošināt maksimālu atdevi un efektivitāti no darbiniekiem.

Darba vide uzņēmumā ir saliedēta, un darbinieki brīvi var komunicēt ar dažādiem vadītājiem no dažādām struktūrvienībām. Uzņēmuma vadītājs konstanti apmeklē visus veikalus un uztur ciešas attiecības ar darbiniekiem, aprunājoties ar tiem, pamācot tos, un, ja nepieciešams, risina esošās darbinieka problēmas. Lai nodotu aktuālo informāciju un uzklautu darbinieku izvirzītos jautājumus, vadība rīko sapulces, kur ierodas veikalu vadītāji un vadība. Šāda veida sapulces notiek reizi trijos mēnešos, bet ārkārtas situācijā tās var notikt biežāk.

Apmācības pagaidām uzņēmumā nav pārāk aktuāla lieta, bet ar jaunu tehnoloģiju ieviešanu darbiniekiem būs nepieciešams iziet apmācības, lai veiksmīgi varētu ar tām darboties. Veikalā strādājošie brīvi var komunicēt gan latviešu, gan krievu valodā, bet angļu valodas zināšanu līmenis ir zems, līdz, ar ko ne vienmēr pārdevēji spēj komunicēt ar klientu angļu valodā.

Darbinieku aiziešana no amata biežāk ir sastopama tieši uzņēmuma zemākajās struktūrvienībās, kas, iespējams, ir saistīts ar motivācijas sistēmas trūkumu vai darba apstākļiem.

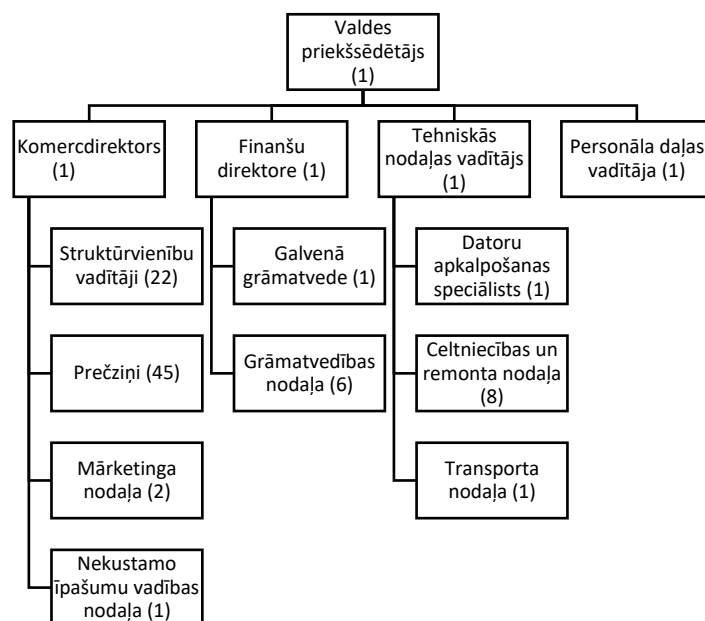
Autors secina, ka uzņēmums savus darbiniekus uzklausu un cenšas veidot ciešas attiecības, noņemot amatu barjeras. Uzņēmuma vadītājs, uzklausot darbiniekus, cenšas tiem palīdzēt gan darba problēmās, gan arī cita veida problēmās. Ar uzklausīšanu un problēmu novēršanu gan ir par maz, motivācijas sistēmas ieviešana radītu uzņēmumā produktīvāku darba vidi un mazinātu darbinieku mainību.

Autors uzskata, ka uzņēmumam ir jāizstrādā un jāievieš motivācijas sistēmas darbiniekiem, kas būs kā dzinējs un palielinās darba kvalitāti, līdz ar to sekmēs uzņēmuma attīstību. Darbiniekiem piedāvāt dažāda veida papildus apmācības kā, piemēram, valodas kursus, sarunas ar jomas speciālistiem, u.c.

**Struktūra** - AS "Fēnikss" pārvaldes institūcija ir valde, kas sastāv no valdes priekšsēdētāja un diviem valdes locekļiem. Uzņēmuma valde pārstāv akciju sabiedrību darījumos ar citiem uzņēmumiem vai personām, kas vēlas sadarboties.

Sabiedrības valdes kompetencē ir lēmumu pieņemšana par līdzekļu piesaistīšanu un dividenžu sadali. Valdes institūcija ir padome, kas sastāv no 5 padomes locekļiem.

Autors uzskata, ka uzņēmums savas darbības laikā ir izveidojis stabilu uzņēmuma struktūru, kur katrs segments atbild par konkrētiem jautājumiem un problēmām. Šāda veida struktūra ir vērsta uz mērķu sasniegšanu un saziņas vieglumu uzņēmumā. Nodarbinot 92 darbiniekus, ir svarīgi nodrošināt savstarpējo komunikāciju un informācijas plūsmu, lai darbinieki nepieļautu kļūdas un būtu informēti par uzņēmuma darbībām.



4.1. att. A/S “Fēnikss” struktūra.<sup>92</sup>

Uzņēmuma struktūra ir veidota tā, lai uzņēmuma apakšnodaļas un darbinieki, kuri izpilda kādu konkrētu vadības funkciju, veido vienotu vadības apakšsistēmu. Apakšnodaļu uzdevums ir veiksmīgi darboties savā jomā un tiekties uz izvirzītajiem mērķiem. Atbildība katrai nodaļai ir par savu konkrēto sfēru, bet komunikācija starp pārējām nodaļām noris ekonomiskajos, organizatoriskajos un sociālos jautājumos.

Kā jau minēts iepriekš, katra uzņēmuma nodaļa atbild par konkrētiem segmentiem.

Komercnodaļa atbild par - produkcijas piegādēm un to kontroli, struktūrvienību darbību organizēšanu, dažādām mārketinga aktivitātēm un atbild par nekustamo īpašumu jautājumiem.

Finanšu nodaļa atbild par - finanšu plānošanu un kontroli, veido finanšu pārskatus vadībai un valsts institūcijām un atbild par grāmatvedības uzskaites nodrošināšanu.

Tehniskā nodaļa atbild par - tehnikas darbības nodrošināšanu, remontdarbu organizēšanu un veikšanu, autotransporta nodrošināšana un organizēšana un datortehnikas apkalpošana.

Personāla daļa atbild par - darbinieku uzņemšanu un informācijas nodošanu, apmācību nodrošināšanu, nepieciešamās informācijas pasniegšanu un informācijas un dokumentu plūsmas nodrošināšanu.

<sup>92</sup> Autora veidots, balstoties uz uzņēmuma sniegto informāciju

Uzņēmumā pastāv funkcionālā vadības struktūra, kas atbilst uzņēmuma stratēģijai. Šādai uzņēmuma stratēģijai ir savas priekšrocības un trūkumi, pie priekšrocībām autors var minēt to, ka komunikācija un informācijas nodošana nesagādā grūtības, jo katrai struktūrai ir savs tiešais vadītājs, kas atbild par informācijas nodošanu. Tāpat pie priekšrocībām minama vienkārša inovāciju ieviešana, jo katrs darbinieks veic konkrētus darba pienākumus un ir skaidra sava pozīcija. Pie trūkumiem var minēt to, ka stratēģiskās plānošanas process prasa ilgāku laiku, ir pārmaiņu ieviešanas grūtības, darbinieku mazās izaugsmes iespējas.

Svarīgi ir atzīmēt, ka uzņēmuma darbība ir diversificēta, uzņēmums darbojas trijās industrijās. Pārvaldes struktūra pastāv viena, un atsevišķi virzieni nav nodalīti, kas no finansiālās puses uzņēmumam ietaupa līdzekļus uz papildus personālu, bet no otras puses vadītāji pieņem lēmumus, kas attiecas uz visiem virzieniem. Tas neļauj uzņēmumam sasniegt augstus peļņas rādītājus, jo nav stingri nodalīti virzieni, kā arī lēmumi tiek pieņemti vienpersoniski. Ieteikums no autora puses būtu, izvirzīt vadītājus, kas atbild par katru no jomām, kas pārziņā konkrētu darbības sektoru un būs spējīgs sniegt pilnvērtīgu informāciju par uzņēmuma pozīcijām industrijā.

**Organizācijas kultūra** - Organizācijas kultūrai uzņēmuma vadība ir, pievērsusi lielu uzmanību, jo saliedētība uzņēmuma ir viens no svarīgākajiem aspektiem veiksmīgam darbam.

Veikalu ikdienas darbībā rodas gan formālās, gan neformālās grupas un uzņēmuma vadība tajās iesaistās minimāli. Kā jau minēts, iepriekš uzņēmuma vadītājs ir ieinteresēts komunikācijā ar darbiniekiem un vēlas noskaidrot katra darbinieka viedokli un skatījumu. Komunikācijā ar vadītāju, autors secinājis, ka vadītāja ieskatā katrs veikals ir kā atsevišķa salīņa, kas dzīvo un attīstās, savukārt uz vadītāja pleciem paliek tikai dot attīstības iespējas.

Uzņēmuma valdes priekšsēdētājs ir liels sporta fans, līdz ar ko, viņa ieskatā, darbs komandā un saliedētība ir viens no svarīgākajiem faktoriem. Uzņēmums piedāvā saviem darbiniekiem apmeklēt basketbola treniņus, jogas nodarbības un sporta zāli. Vadītāja uzskats ir, ka pēc sporta nodarbības cilvēka prāts atjaunojas un spēj informāciju uzņemt daudz labāk.

Kā dažas no uzņēmuma tradīcijām minamas, piemēram, Jūrmalas domes rīkotais kūrorta sezonas atklāšanas gājiens, kur dalību ņem liela daļa darbinieku, kā arī uzņēmuma ikgadējā balle, kura tiek, rīkota restorānā, sapulcējot darbiniekus no visām struktūrvienībām. Parasti uz balli tiek uzaicināti muzikanti un balles laikā tiek pasniegtas dažādas balvas un tiek izteiktas uzslavas darbiniekiem. Balles mērķis ir saliedēt kolektīvu un pilnībā atbrīvoties no komunikācijas šķēršļiem.

Savā sociālās atbildības īstenošanā uzņēmums visvairāk koncentrējas uz Jūrmalas pilsētas attīstības veicināšanu. Uzņēmums vienmēr ir atvērts visa veida sadarbībai ar vietējām skolām un pašvaldību iestādēm.

Autors secina, ka uzņēmums nodrošina darbiniekiem dažādas izaugsmes iespējas, tieši personiskās fiziskās izaugsmes jomā. Uzņēmuma mērķis ir uzturēt draudzīgas attiecības starp dažādām struktūrvienībām un nodrošināt darbiniekiem nepieciešamās vajadzības, kas tiek uzklaustas vadībai, komunicējot ar darbiniekiem.

**Tehnoloģijas** - Ar lielo veikalu skaitu un ofisa telpām, uzņēmums pārrauga un apkalpo pietiekami daudz tehnikas, kuru uzturēšanas izdevumi sastāda lielu daļu no pastāvīgajiem izdevumiem. Jāatzīmē, ka šobrīd uzņēmuma iekārtas ir novecojušas un patērē daudz vairāk energoresursus nekā modernas tehnoloģijas.

Lielākā daļa veikalu izmanto novecojušus ledusskapjus un saldētavas, kas patērē daudz vairāk enerģijas kā jaunāka tehnika. Apgaismojums veikalos tiek izmantots ar spuldzēm, kaut arī LED apgaismojums ir retāk jāmaina un patērē mazāk enerģijas. Uzņēmums, sastādot veiksmīgu plānu par iekārtu nomaiņu, iekonomētu uz elektroenerģijas izdevumiem, kā arī uzlabotu veikalu interjera izskatu.

Sakarā ar vispasaules situāciju un cenu kāpumu par energoefektīvām iekārtām ir jāsāk aizdomāties. Latvijas Bankas (LB) ekonomiste Dace Bērziņa, salīdzinot energoresursu cenas pērnā gada decembra beigās un šī gada decembrī (8. decembra dati), secina, ka cenas ir pieaugušas šādi:

- naftas nākotnes līgumu cena (*Brent oil futures*) par 46% (no 51,80 USD/*barrel* līdz 75,82 USD/*barrel*);
- Eiropas gāzes nākotnes līgumu cena (Nīderlandes biržas cenas) par 434% (no 19,03 EUR/MWh līdz 101,55 EUR/MWh);
- elektroenerģijas cena (*Nord Pool* biržas cena Latvijai) par 780% (no 49,99 EUR/MWh līdz 439,69 EUR/MWh)<sup>93</sup>.

"Latvenergo" pārstāvis Lūsis norādīja, ka šobrīd cenu samazinājums gāzes nākotnes līgumu cenām ieraugāms, vienīgi sākot no 2023. gada vasaras, kad pasaules tirgū prognozē energoresursu pieprasījuma un piedāvājuma apjoma līdzsvara atjaunošanos. Tiek prognozēts, ka pieprasījums pēc gāzes saglabās pieauguma tendenci, taču piedāvājumu nodrošinās jauni

---

<sup>93</sup> <https://lvportals.lv/norises/335874-spriedze-enerģijas-tirgu-2021>

gāzes ieguves un piegādes projekti, kas uzsākti 2021./2022.gadā un ienāks tirgū no 2023.gada<sup>94</sup>.

Autors secina, ka šāda mēroga uzņēmumam, ar šādu prognozējamo situāciju vajadzētu aizdomāties par iekārtu nomaiņu un izsecināt, vai visas tagadējās iekārtas ir nepieciešamas ikdienas darbībām. Iekārtu nomaiņa var ietekmēt uzņēmumu ne tikai elektroenerģijas rēķinu samazināšanu, bet arī uzlabot veikala izskatu, izmainīt veikala ietilpību un izkārtojumu.

Ieteikums no autora puses būtu, sākotnēji izsecināt, vai uzņēmumam ir nepieciešamas visas iekārtas, kas atrodas veikalos un kādas iekārtas tās aizstās. Tādas iekārtas kā ledusskapji, saldētavas un apgaismojums darbojas visvairāk un patērē vislielāko jaudas apjomu, līdz ar to tieši šādām iekārtām būtu jābūt energoefektīvām. Pirmā darbība viennozīmīgi ir esošas tehnikas izpēte un tās stāvokļa noteikšana, lai var saprast, kāda tehnika ir nepieciešama, kādu atstāt lietošanā vai nepieciešams aizvietot ar energoefektīvu tehniku. Otrais ir veikt cenu aptauju un saziņu ar populārākajiem izplatītājiem. Rezultātā uzņēmums iegādājas un uzstāda jauno tehniku, kas autora ieskatā būtu labs ieguldījums uzņēmuma izaugsmei nākotnē.

#### **4.2. A/S “Fēnikss” tieši ietekmējošie ārējās vides faktori**

**Patērētāji** - Jūrmalas iedzīvotāju un apmeklētāju skaits gada griezumā krasi atšķiras, kas ir cieši saistīts ar Jūrmalas vēsturisko kūrortpilsētas statusu. Vasaras periodā Jūrmalu apmeklē daudz vairāk cilvēku, nekā jebkurā cita laika periodā. Uzņēmējiem vasaras periods ir ļoti svarīgs un ienesīgs periods.

Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) datiem tūristu skaits Jūrmalā 2019. gadā pieaudzis par 5,4% salīdzinājumā ar 2018. gadu; Latvijā pieaugums bijis 1,6 procenti<sup>95</sup>.

Uzņēmuma veikali, citastarp, specializējas tabakas izstrādājumu un alkoholisko dzērienu izplatīšanā, kas vasaras periodā iebraucējiem ir ļoti aktuālas pozīcijas. Veikalu izvietojums Jūrmalas teritorijā ir ļoti labs, veikali ir sastopami visas Jūrmalas garumā, un liela daļa no tiem atrodas tuvu sabiedriskā transporta pieturām vai populāriem objektiem Jūrmalā.

Iedzīvotāji, kas atrodas Jūrmala gada griezumā, ir ar atšķirīgākiem pirkšanas paradumiem, nekā iebraucēji. Uzņēmums nespēj konkurēt ar lielveikalu cenām un

---

<sup>94</sup> <https://www.leta.lv/es/item/A64CCD48-2245-425B-9AF1-A39A577DD087/jaunumi:feature/>

<sup>95</sup> <https://www.jurmala.lv/lv/jaunums/jurmala-turistu-skaits-pieaug-mazinas-sezonalitates-ietekme>

piedāvājumu līdž, ar ko iedzīvotāji labprātāk dodas iegādāties nepieciešamās ikdienas preces tieši lielveikalos.

Cilvēku pirkšanas paradumi ir atkarīgi no to ienākumiem un ikdienas paradumiem. Visi ārējās vides faktori ir savstarpēji saistīti, un, ja, piemēram, ekonomiskie un sociālkultūras faktori parāda to, ka bezdarba līmenis ir augsts un iedzīvotāju ienākumi ir mazi, tas var ietekmēt to pirkšanas paradumus.

Autors secina, ka patērētāji ir galvenais elements uzņēmuma darbībā, bez savstarpējās saiknes uzņēmums nevarēs gūt peļņu, un patērētāji nevarēs iegādāties preces, lai apmierinātu savas vajadzības. Uzņēmumam ir jāpiedāvā labākās preces un apkalpošana, lai veidotu ilgtermiņa attiecības ar patērētāju un radītu pozitīvu viedokli par uzņēmumu.

**Piegādātāji** - Kā jau minēts uzņēmuma aprakstā, uzņēmums ir SIA "Baltstor" sadarbības partneris un tā viena no priekšrocībām ir drošība, stabilitāte un garantijas no preču piegādātājiem. Savā darbības laikā uzņēmums ir veidojis attiecības ar dažāda mēroga piegādātājiem. Uzņēmuma mērķis saistībā ar piegādātājiem ir atrast lojālus un drošus piegādātājus, kuri spēs piegādāt kvalitatīvāko produkciju par konkurētspējīgu cenu, uzturēt labu kontaktu ar tiem un laicīgi nomaksāt visas finansiālās saistības.

Veicot produktu pasūtīšanu, katra veikala vadītāja uzdevums ir sekot līdzi sortimentam un noteiktajos datumos šo informāciju nodot vadībai, lai nepieciešamās preces var pasūtīt. Nepieciešamo preču pasūtīšana parasti notiek caur e-pastu vai tieši sazinoties ar piegādātāju. Pēc informācijas nodošanas piegādātāji noformē pasūtījumu un izsūta pavadzīmi uzņēmumam. Veikala vadītājs, saņemot precī, pārbauda, vai tā nav bojāta, kā arī pārbauda piegādātās preces skaita atbilstību pasūtītajai. Ja šie abi kritēriji sakrīt, vadītājs precī pieņem uz tā tiek izlikta uz pārdošanu.

Komunicējot ar vadību, autors secina, ka uzņēmums ar sadarbības partneriem ir ļoti ilgās un drošās attiecībās un par piegādātāju sortimentu un kvalitāti nesūdzas. Piegādātāji pilnībā nodrošina visas veikalam nepieciešamās preces par labākajām cenām, protams, ir atsevišķi gadījumi, kad piegādātāji kavējās, vai ir, notikušas cita veida problēmas, bet uzņēmuma vadība ilgtermiņa ir apmierināta ar piegādātājiem.

**Konkurence** - Mazumtirdzniecība Latvijā ar katru gadu kļūst ar vien populārāka un konkurence viennozīmīgi ir liela. Šobrīd Jūrmalā ir 41 mazumtirdzniecības veikals. Uzņēmums savus ieņēmumus investē savā attīstībā, lai veiksmīgi noturētu savu tirgus daļu un spētu konkurēt tirgū. Jūrmalā dominē tieši mazie veikali, tāpēc kā konkurenti tiek izvirzīti

sekojoši uzņēmumi - “top!”, Sena BODE”, “Elvi”, “Mego”, “Citro”. Jūrmalā atrodas pieci “top!” veikali, divi “Sena BODE”, viens “Elvi” un trīs “Mego” veikali. Visi veikali salīdzinājumā ar uzņēmuma veikaliem darbojas līdzīgi, un produkcijas klāsts salīdzinoši ir vienāds.

Starp izvirzītajiem konkurentiem, kā jau minēts iepriekš darbā, uzņēmums dominē ar veikalu lokāciju. Gadu laikā iegūtie un renovētie uzņēmuma veikali nes tam lielus panākumus, jo tie apņēma visus Jūrmalas rajonus. Daudzos rajonos vietējiem iedzīvotājiem tuvumā nav lielveikali un pirmo nepieciešamības preču iegādei uzņēmuma veikals ir daudz tuvāks.

Ilgā darba pieredze Jūrmalā ir arī devusi uzņēmumam atzinību starp vietējiem iedzīvotājiem. Vietējie Jūrmalas iedzīvotāji jau gadiem dodoties uz uzņēmuma, veikaliem ir nodibinājuši labus kontaktus ar pārdevējiem, preču pieejamība arī viennozīmīgi ietekmē patērētāju vēlmi doties uz sev tuvāko veikalu.

Autors secina, ka uzņēmums ir veiksmīgi sevi pierādījis iedzīvotāju un konkurentu vidū un turpina attīstīties. Realizējot savus mērķus saistībā ar mārketinga aktivitātēm un tehnoloģijām, uzņēmums spēs kļūt vēl produktīvāks, pievilcīgāks un spēs piesaistīt vēl klientus. Šobrīd, salīdzinot ar konkurentiem, uzņēmuma mārketinga aktivitātes ir maz un nav pietiekami efektīvas. Savas darbības gadu laikā uzņēmums ir nodibinājis lojalitāti starp Jūrmalas iedzīvotājiem un tieksies nodrošināt tos ar labākajām precēm turpmāk. Aktīvajā konkurences vidē uzņēmums ir tendēts uz attīstību un iegulda pietiekami daudz līdzekļus, lai uzlabotu savu darbību.

**Starpnieki** - Kā jau iepriekš darbā minēts, uzņēmuma lielākais un lojālākais sadarbības partneris ir SIA “Baltstor”. SIA “Baltstor” savā sadarbības laikā, saviem sadarbības partneriem nodrošina drošas un stabilas saistības ar piegādātājiem. Šī ir viena no priekšrocībām, ko uzņēmums piedāvā saviem partneriem. Svarīgi ir pieminēt arī citas priekšrocības, kā - uzņēmums nodrošinās kvalitatīvu piegādes servisu, aktuālu sortimentu par konkurētspējīgam cenām un profesionālu iepirkumu procedūru un administrēšanu.

Piegādātāju izpildes ātrums ir ļoti svarīgs aspekts vasaras sezonā. Sezonas laikā uzņēmumam ir daudz lielāks pieprasījums un ir svarīgi, lai piegādātāji nekavētos ar nepieciešamo produkciju, jo tas var radīt klientu neapmierinātību un zaudējumus uzņēmumam.

Autors secina, ka uzņēmums ir lojālās, ilgtermiņa attiecībās ar SIA “Baltstor” un piegādātājs nodrošina daudzus procesus uzņēmumam, kas tam dod papildus laiku, ko var veltīt citiem procesiem. Galvenais uzņēmumam ir saņemt produkciju laicīgi un kvalitatīvu, par konkurētspējīgām cenām.

**Saskarsmes auditorija** - Veiksmīgā darbībā un iesaistīšanos Jūrmalas attīstībā, uzņēmums ir izveidojis ciešas un draudzīgas attiecības ar Jūrmalas domi. Uzņēmums cenšas piedalīties visos Jūrmalas domes konkursos un pierādīt sevi kā labāko.

Uzņēmuma popularitāte pilsētā ir salīdzinoši liela, ir sastopami raksti internetā un vietējā presē, kur uzņēmums sevi ir parādījis no labākās puses un saņēmis atzinības par to. Kopumā uzņēmums ikdienā vairāk saskārās ar labvēlīgi un neitrāli noskaņotu auditoriju, kas par uzņēmuma darbību nesūdzas un ir ieinteresēti iepirkties. Protams, daļa uzņēmuma klientu ir arī nelabvēlīga auditorija, kas nav sajūsmā par uzņēmuma darbību. Nelabvēlīgā attieksme var būt saistīta ar uzņēmuma produkcijas klāstu, iekšējo izskatu vai produkcijas kvalitāti.

Likumdošana ietekmē uzņēmuma darbību, un katra izmaiņa likumā var ietekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

#### **4.3. A/S “Fēnikss” netieši ietekmējošie ārējās vides faktori**

**Ekonomiskā vide** - Pēdējo pāris gadu laikā Latvija un visa pasaule ir, piedzīvojusi ļoti finansiāli izaicinošu ceļu. Gan vietējajiem, gan globālajiem uzņēmumiem nācās adaptēties izvirzītajiem epidemioloģiskajiem ierobežojumiem un likumdošanas izmaiņām. Liela daļa jaunu uzņēmumu šos izaicinājumus nevarēja pārciest un nācās beigt savu darbību. Valsts centās atbalstīt uzņēmumus sniedzot to darbiniekiem dīkstāves pabalstus. Pētāmais uzņēmums spēja pārvarēt izaicinājumus un turpināt savu darbību, kas cieši saistīta ar uzņēmuma nekustamo īpašumu pielietojumu, jo lielākā daļa veikalu telpas pieder uzņēmumam, par kurām tam nav jāmaksā īres maksa. Protams, zaudējumi bija lieli, un darbība tika ierobežota, bet pielāgojoties videi un pakāpeniski ierobežojumiem samazinoties, uzņēmums spēja atgūties un atgriezties stabilā darbībā.

Aspekti, kas ietekmē šo vidi, ir bezdarba līmenis valstī, iedzīvotāju nodarbinātība, kultūras vērtības. Negatīvi rādītāji var ietekmēt iedzīvotāju ienākumus, pirkšanas kultūru un kopēju uzskatu par līdzekļu tērēšanu. Uzņēmumam ir svarīgi, lai iedzīvotāju ienākumi ir stabili, kas ietekmē iepirkšanās kultūru. Vasaras periodā liela daļa cilvēku, kas apmeklē veikalus, ir ārzemnieki, kas atbraucot atpūsties, priekšroku dod citiem elementiem, nevis cenai. Ne sezonas laikā, kad tūristi nav, uzņēmumu apmeklē lielākoties Jūrmalas iedzīvotāji, tāpēc minētie faktori ir svarīgi. Nevar arī aizmirst tādu svarīgu aspektu kā uzņēmuma reputāciju un attieksmi pret klientiem. Nodrošinot kvalitatīvu servisu un labāko produkciju, uzņēmuma klienti labprāt atgrieztos vēl.

|   | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Iedzīvotāju nodarbinātības līmenis</b> | 60,1 | 61,6 | 62,9 | 64,5 | 65   | 64,2 | 62,5 |

4.1. tab. **Iedzīvotāju nodarbinātības līmenis no 2015.-2021. gadam.**<sup>96</sup>

Pēc tabulas datiem var secināt, ka nodarbinātības līmenis ir audzis līdz 2019. gadam, kas parāda, ka iedzīvotājiem ir vēlme un iespējas parādīt sevi un savas prasmes. Nodarbinātības līmeņa kritums ir 2020. gads un 2021. gads, kas, kā jau minēts iepriekšējās sadaļās, ir cieši saistīts ar Covid-19 vīrusa izplatīšanos un jaunizvirzītājiem drošības ierobežojumiem. Nodarbinātības līmenis, autora prāt, celsies neskatoties uz globālo situāciju, jo cilvēki pēc Covid-19 izdzīvotajiem ierobežojumiem ir gatavi parādīt sevi un savas prasmes.

|                         | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Bezdarba līmenis</b> | 9,9  | 9,6  | 8,7  | 7,4  | 6,3  | 8,1  | 7,6  |

4.2. tab. **Bezdarba līmenis Latvijā laika posmā no 2015.-2021. gadam.**<sup>97</sup>

Atšķirībā no nodarbinātības līmeņa valstī, bezdarba līmenī ir saskatāmi divi kāpumi, pēc kuriem seko kritums. Sākot no 2015. gada līdz 2019. gadam, bezdarba līmenis ir krities par 3,6 procentiem. Šādi rādītāji ir pozitīvi un norāda, ka uzņēmēji spēj piedāvāt darba vietas iedzīvotājiem, un, skatoties pēc migrācijas saldo, daļa iedzīvotāju labprātāk paliek dzimtenē un strādā Latvijā. Autors uzskata, ka, neskatoties uz tagadējo situāciju Eiropā un pasaulē, nodarbinātības līmenis aug, jo ar pašreizējo inflācijas līmeni, cilvēkiem nāksies meklēt jebkāda veida darbu, lai nodrošinātu sev labvēlīgus apstākļus.

<sup>96</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_EMP\\_NBB\\_NBA/NBA030](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_NBB_NBA/NBA030)

<sup>97</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_EMP\\_NBB\\_NBA/NBA030](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_NBB_NBA/NBA030)

|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Strādājošo mēneša bruto darba samaksa Latvijā</b> | 818  | 859  | 926  | 1004 | 1076 | 1143 | 1277 |

4.3. tab. Strādājošo mēneša bruto darba samaksa Latvijā no 2015-2021. gadam.<sup>98</sup>

Tabulā ir redzams, ka ikmēneša ienākumi iedzīvotājiem aug, bet nevar aizmirst, ka aug arī cenas visam pārējam. Algas kāpums ir pozitīvs aspekts, jo iedzīvotāji lielāku summu samaksā nodokļos, kas veicina Latvijas ekonomisko vidi. Kā vēl viens aspekts, kas tieši ietekmē uzņēmumu ir iedzīvotāju pirktspēja un iepirkšanās paradumi.

Autors secina, ka situācija valstī gadu laikā ir uzlabojusies un turpinās uzlaboties. Ar visiem pēdējo gadu laikā pārvarētajiem izaicinājumiem iedzīvotāji turpina strādāt un samazina bezdarba līmeni Latvijā. Iedzīvotāju pirktspēja palielinās, kas ietekmē uzņēmuma peļņu.

**Demogrāfiskā vide** - Demogrāfiskā situācija (dzimstība, mirstība, migrācija, u.c.) ietekmē valsts ekonomisko attīstību un ir būtisks aspekts ekonomiskās vides novērtēšanā. Autors apkopoja statistiskos datus par dabiskās kustības galvenajiem rādītājiem Latvijā no 2015. gada līdz 2020. gadam tabulā (1.1...)

|  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dzīvi dzimušo skaits</b>                  | 21 979  | 21 968  | 20 828  | 19 314  | 18 786  | 17 552  |
| <b>Mīrušo skaits</b>                         | 28 478  | 28 580  | 28 757  | 28 820  | 27 719  | 28 854  |
| <b>Iedzīvotāju skaita izmaiņas - pavisam</b> | -17 139 | -18 841 | -15 737 | -14 411 | -12 293 | -14 452 |

4.4. tab. Iedzīvotāju dabiskās kustības galvenie rādītāji Latvijā no 2015.-2020. gadam.<sup>99</sup>

Dzimušo skaits laika posmā no 2015. gada līdz 2020. gadam ir krities par 4427 iedzīvotājiem. Salīdzinot ar ekonomiskās krīzes laikiem iedzīvotāju, dzimstības skaits ir kāpis uz augšu līdz 2017. gadam, bet pēc tā ir atkal krasi krities. Iedzīvotāju skaita lielākās izmaiņas

<sup>98</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_EMP\\_DS\\_DSV/DSV010](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_DS_DSV/DSV010)

<sup>99</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRS/IRS010/?loadedQueryId=1603&timeType=top&timeValue=75](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRS/IRS010/?loadedQueryId=1603&timeType=top&timeValue=75)

tieši sastopamas gadus, kad dzimstība bija salīdzinoši augstā līmenī. Autora prāt, rādītāji ir cieši saistīti ar valsts un pašvaldību atbalstu jaunajām ģimenēm un izaugsmes iespējām valstī. Ekonomiskā situācija Latvijā un nākotnes iespējas, ko tā nodrošina, ir cieši saistītas ar cilvēku vēlmi veidot savu dzīvi Latvijā. Ja ekonomiskā situācija valstī ir nestabila un nākotnē kļūs vēl neprognozējamāka, tad cilvēki izvērtē savas iespējas veidot savu dzīvi citā vietā.

|                             | 2015    | 2016    | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|-----------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Iebrauca Latvijā</b>     | 9 479   | 8 345   | 9 916  | 10 909 | 11 223 | 8 840  |
| <b>Izbrauca no Latvijas</b> | 20 119  | 20 574  | 17 724 | 15 814 | 14 583 | 11 990 |
| <b>Migrācijas saldo</b>     | -10 640 | -12 229 | -7 808 | -4 905 | -3 360 | -3 150 |

4.5. tab. Iedzīvotāju ilgtermiņa migrācija Latvijā no 2015.-2020. gadam.<sup>100</sup>

Migrācijas saldo ar gadiem pakāpeniski samazinās, un savukārt, iebraucēju skaits pakāpeniski ir kāpis līdz 2020. gadam. 2020. gada dati par iebraucējiem ir samazinājušies, bet, autora prāt, tas ir cieši saistīts ar globālo Covid-19 situāciju un ceļošanas ierobežojumiem. Šobrīd mazākais migrācijas saldo un iebraucēju skaits ir tieši 2020. gadā, ja situācija gadu laikā kļūs tikai labākā, tad tas ir pluss visām Latvijas iestādēm.

Autors secina, ka, salīdzinot datus par dažādiem periodiem un tā laika izaicinājumiem, šobrīd migrācija samazinās un pakāpeniski palielinās iebraukšana, kas ir pozitīvs aspekts uzņēmumiem un Latvijai kopumā. Tāpēc ir svarīgi analizēt un prognozēt šos rādītājus, lai varētu izvirzīt stratēģiskos mērķus, risināt problēmas, pieņemt lēmumus un uzņēmums spētu pielāgoties mainīgajiem ārējās vides apstākļiem.

**Sociālkultūras vide** - Sociālkultūras vide ir cieši saistīta ar cilvēku lēmumu pieņemšanu, globālo situāciju un aktuālākajiem notikumiem. Vides sadalījums ir ļoti plašs un ietver visus cilvēkus, iedalot tos grupās, piemēram, dievam ticīgos un neticīgos cilvēkus. Autora prāt, šo vidi var ietekmēt jebkurš cilvēks, kam ir ideja un vēlas sākt globālu kustību, bet nevar aizmirst, ka daudzi cilvēki veido kustības vai biedrības, lai gūtu sev pozitīvu labumu, nevis sabiedrībai kopumā.

Pieaugot cilvēku uzskatiem un grupām, uzņēmumam ir svarīgi sekot līdz pieprasījumam. Katra grupa, kam ir savi uzskati, vēlas iegādāties specifisku preci, piemēram, vegāni un veģetārieši vēlas iegādāties produktus, kas ir vegāniski. Uzņēmumam ir jāspēj piedāvāt konkrētas preces, tādējādi nezaudējot klientus un piesaistot jaunus.

<sup>100</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_POP\\_\\_IB\\_\\_IBE/IBE070](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__POP__IB__IBE/IBE070)

Uzņēmums nevar izzināt katra patērētāja vēlmes, bet tam tāpat ir jācenšas sekot līdzi pieprasījumam un aktuālākajām precēm, kas var būt saistītas tieši ar kulturālajiem aspektiem. Piedāvājot dažādu sortimentu, uzņēmums kļūst lojāls, kādai konkrētai kultūras grupai un spēs gūt sev jaunus klientus.

Jaunas un aktuālas kustības internetā bieži vien paver iespējas izveidot un izplatīt jaunus produktus, kas ilgtermiņā nenesīs peļņu, bet kādā konkrētā laika brīdī, tas var nest lielu peļņu. Sekojot līdzi tendencēm un informācijai, uzņēmums spēs atrast jaunizveidotus produktus ar lielu pārdošanas potenciālu, kas ļaus paaugstināt ieņēmumus uz konkrēto laika brīdī.

Autors secina, ka vide viennozīmīgi var ietekmēt gan uzņēmuma darbību, gan reputāciju, tāpēc ir svarīgi būt lojāliem pret visām kultūras grupām. Lai sekmīgi varētu pelnīt, ir jāseko līdzi aktualitātēm, tendencēm un jāizzina klientu vajadzības no dažādām kultūras grupām.

**Zinātne, tehnika, tehnoloģijas** - Ir visstraujāk augošā un attīstītākā vide, kas ietekmē visu cilvēku un uzņēmumu ikdienu. Internets ir neatņemama dzīves sastāvdaļa, kas sniedz sabiedrībai visu nepieciešamo informāciju par jebkādu tēmu un ļauj veikt darbības, neizejot no mājām. Ļoti aktuāla tēma ir procesu automatizācija un mākslīgā intelekta pielietošana, aizstājot tradicionālo darba pieeju.

|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Iedzīvotāji, kuri lieto internetu (vismaz reizi nedēļā) gada sākumā</b> | 74,9 | 77   | 78,5 | 81,2 | 83,7 | 86,9 | 89,7 |

4.6. tab. **Latvijas iedzīvotāji, kuri lieto internetu (vismaz reizi nedēļā) gada sākumā no 2015.-2021. gadam.**<sup>101</sup>

Dati parāda, ka septiņu gadu griezumā interneta izmantošana starp Latvijas iedzīvotājiem ir palielinājusies par 14,8 procentiem. Autors uzskata, ka internets ir viens no aspektiem, bez kā liela daļa mūsdienu uzņēmumu nespētu tik veiksmīgi funkcionēt. Savu nozīmību internets parādīja tieši Covid-19 pandēmijas laikā, kad cilvēkiem vajadzēja strādāt, un piepildīt savu dienu izmantojot lielākoties tikai internetu.

<sup>101</sup> [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_IKT\\_DL\\_DLM/DLM010](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_IKT_DL_DLM/DLM010)

Uz doto mirkli pētāmais uzņēmums nav spēris soli savas darbības attīstīšanai interneta platformā, jo lielās konkurences dēļ, uzņēmums nespēs gūt lielu peļņu izveidojot, piemēram, interneta veikalu. Mārketinga aktivitātes internetā ir ļoti izplatītas un nes rezultātus. Dažāda mēroga uzņēmumi izmanto tikai internetu kā vietu, kur pielieto savas mārketinga aktivitātes. Pētāmais uzņēmums nefunkcionē pēc detalizēta mārketinga plāna un neinvestē līdzekļus mārketinga kampaņā, kas ietekmē uzņēmuma popularitāti. Autora ieteikums, ir piesaistīt papildus cilvēkus, kas veidos mārketinga kampaņas uzņēmuma, tādējādi izplatot uzņēmuma vārdu un piesaistot papildus klientus.

Tehnoloģijas, kā jau iepriekš darbā aprakstīts, var ietekmēt vairākus faktorus uzņēmumā. Pētāmajā uzņēmumā tehnika un tās energoefektivitāte ir faktors, kas tiek uzskatīts par mazsvarīgu, bet, investējot jaunākā tehnikā, plusi no tā ilgtermiņā ir pozitīvi. Iegādājoties jaunu tehniku un apgaismojumu, uzņēmums spēs samazināt savus elektroenerģijas rēķinus un radīt pavisam jaunu interjeru katrā veikalā.

Kā mīnuss šīs vides attīstībai ir produktu novecošana, kas sagādā papildus darbu starpniekiem un uzņēmumam. Lai panāktu efektīvu darbību uzņēmumam ir, jāsniedz saviem klientiem labākās un aktuālākās preces un pakalpojumi, kas ir konstanti jāuzlabo un jāmeklē labākas alternatīvas.

**Politiskā vide** - Politiskā vide ietekmē vairākus faktorus, kas veicina vai pasliktina uzņēmuma darbību. Uzņēmuma uzdevums ir sekot līdzi aktuālākajām izmaiņām un būt gataviem adaptēties izmaiņām. Stabils ieguldījums valstī no iedzīvotāju puses veicina uzņēmējdarbību Latvijā, pēc kā visi uzņēmēji tiecas, taču pretējā gadījumā tas veicina uzņēmējdarbību ārvalstīs.

Lielākā ietekme uz uzņēmumu ir tieši nodokļu, ekonomiskajai politikai un likumu izmaiņām. Uzņēmumi un valsts institūcijas savstarpēji cieši sadarbojas, veicinot uzņēmumu interešu virzīšanu - šāds process tiek dēvēts par lobiju. Protams, uzņēmumu lobijs ir, vērsts uz uzņēmēju interešu atbalsta panākšanu, uzņēmējdarbības attīstību un peļņas gūšanu. Uzņēmēju un valsts pārstāvju diskusija palīdz valsts institūcijām veicināt ekonomisko politiku un novērst nevajadzīgu birokrātiju, jo uzņēmēji vislabāk zina, kas uzņēmējdarbības attīstībai ir nepieciešams<sup>102</sup>.

Pēc 2010. gada krīzes Latvijas ekonomiskais stāvoklis ir kāpis dažādos rādītājos, kā iekšzemes kopprodukts, bezdarba līmenis, nodarbinātības līmenis, privātais patēriņš u.c.

---

<sup>102</sup> <https://www.naudasskola.lv/lv/mana-ekonomika/limeni/10-12/uznemejs/uznemeju-un-valsts-mijiedarbiba>

Latvija ir ieinteresēta attīstīt uzņēmējdarbības sfēru un cieši sadarboties ar dažādām Eiropas institūcijām, lai veicinātu šo procesu. Latvija, gūstot neatkarību, ir iestājusies vairākās organizācijās, piemēram, kā Pasaules Tirdzniecības organizācijā, ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijā, kuru mērķis ir veicināt ātru un vienkāršu tirdzniecību, kā arī kontaktu starp sadarbības valstīm.

Uzņēmuma galvenais un ejošākais sektors ir tieši alkohola un tabakas izstrādājumu tirdzniecība, kam ir nepieciešama licence. Kā konstants uzņēmuma uzdevums ir sekot līdzi izmaiņām un konkrētajām prasībām, lai iegūtu konkrētās licences un sertifikātus.

#### **4.4. A/S “Fēnikss” SVID analīze**

Autors uzskata, ka SVID analīze ir salīdzinoši vienkārši izveidojama un spēj sniegt skatījumu uz uzņēmuma pašreizējo stāvokli, potenciālo nākotni, kā arī sniedz potenciālos riskus. Personāla un vadības uzdevums ir novērtēt situāciju un veikt secinājumus, lai veiksmīgi varētu izstrādāt stratēģiju.

Bakalaura darba ietveros autors ir izveidojis SVID analīzi (2. pielikums) un aprakstījis iegūtos rezultātus.

Uzņēmuma stiprās puses (iekšējā vide)

Darba ietvaros jau vairākkārt ir pieminēts, ka uzņēmums savu darbību Jūrmalā veic jau vairāk nekā 25 gadus un sevi ir pierādījis dažādos izaicinājumos. Uzņēmums un uzņēmuma vadība ir plaši atpazīstami Jūrmalā, kas saistīts ar aktīvu piedalīšanos sabiedrības dzīvē, piedaloties dažādu mērogu pasākumos ar mērķi parādīt uzņēmumu no labākās puses. Vienmēr ir ieinteresēts uzturēt labas attiecības ar Jūrmalas domi un ieinteresēts piedalīties izvirzītajos attīstības konkursos, kas uzlabo Jūrmalas vidi un ietekmē uzņēmuma potenciālo nākotni. Nevar arī nepieminēt uzņēmuma atbalstu sportā, kur uzņēmums atbalstīja vienīgo Jūrmalas profesionālo basketbola klubu.

Autors uzskata, ka ilgus gadus veidojot labas attiecības ar iedzīvotājiem un radot pozitīvu uzņēmuma tēlu, tas vienmēr gūs atgriezenisko saiti un atbalstu gan no iedzīvotājiem, gan no domes.

Darbinieki uzņēmumā ir vissvarīgākā struktūra, un uzņēmums cenšas par tiem rūpēties. Iespējams, darbiniekiem nav izveidota motivācijas sistēma, tomēr no uzņēmuma puses tiek nodrošināta kvalitatīva darba vide ar atsaucīgiem kolēģiem un vadību. Uzņēmumā, lai arī vadošās vietas ir aizņemtas, darbiniekiem ir izaugsmes iespējas un vadība cenšas

piedāvāt jebkāda veida risinājumu, lai tie justos labi. Problēmas un to risināšana ir aktuāla, jo uzņēmuma vadītājs ir ieinteresēts, lai darbiniekiem gan darba, gan mājās apstākļi ir labi.

Ja uzņēmuma vadība ņems vērā autora ieteikumu par darbinieku motivācijas sistēmu, tas viennozīmīgi mainīs darbinieku darba pieeju, motivēs veikt darbus, kas nelabprātāk padodas un tas būs kā ikdienas lieta pēc kā tiekties.

Uzņēmums darbojas trijos darbības virzienos, kas ir mazumtirdzniecība, nekustamie īpašumi un ātrā ēdināšana, lai gan darbā uzmanība tiek vērsta uz mazumtirdzniecību pēc uzņēmuma vadītāja teiktā, bez pārējiem virzieniem mazumtirdzniecība nevarētu veiksmīgi darboties. Nekustamie īpašumi dod uzņēmumam iespēju savus līdzekļus ieguldīt attīstībā tieši mazumtirdzniecībā un ēdināšanā un kā arī minēts iepriekš darbā uzņēmuma veikali lielākā daļā ir privātipašums, par ko uzņēmumam nav jāmaksā īre, un ir pilnīgi uz uzņēmuma pleciem. Darbība vairākās industrijās sniedz opciju, ja uzņēmumam ir kādi neizbēgami sarežģījumi vai kādi citi izaicinājumi, tas var atteikties no konkrētās industrijas un tāpat gūs peļņu no pārējiem.

Lai arī uzmanību ir grūti sadalīt uz vairākām industrijām, ja par visiem jautājumiem atbild un lēmumus pieņem viens cilvēks, pagaidām uzņēmums ir sekmīgi ticis galā ar dažādiem izaicinājumiem un turpina attīstīties.

Lokācija ir būtisks faktors jebkuram uzņēmumam, it īpaši Jūrmalas uzņēmumiem. Savas attīstības laikā uzņēmums ir spējis iegūt unikālas lokācijas visos Jūrmalas rajonos. Lokācijas ir tuvu sabiedrisko transportu pieturām un vietām, kur pulcējas visvairāk cilvēki un tūristi. Lielveikali kritiski ietekmē uzņēmuma darbību, bet nespēj iegūt tādas lokācijas, kas uzņēmumam ļauj aptvert klientus, kam ir nepieciešamas pirmās vajadzības preces, vai nav opcijas kā tikt uz lielveikalu. Uzņēmumam ieviešot lojalitātes sistēmu, tas spēs sniegt draudzīgākas cenas cilvēkiem un iespējams pat aizstāt lielveikalu, ja uzņēmuma veikals ir tuvāk.

Uzņēmuma vājās puses (iekšējā vide)

Tehnoloģijas attīstās katru dienu, līdz ar to ir svarīgi tām sekot līdzī un neizlaist tās, veidojot savus mērķus. Iepriekš darbā jau tika minēts, ka uzņēmums savu tehniku nav, mainījis salīdzinoši ilgu laiku, un tā ir kļuvusi neizdevīga un novecojusi. Rēķinu summa palielinās ar katru dienu un iespējams, ka šajā mirklī tas neietekmē darbību, bet, skatoties ilgtermiņā, tas, iespējams, palielinātu uzņēmuma spēju ietaupīt līdzekļus un ieguldīt tos

attīstībā. Pie tehnoloģiju attīstības pieskaitāmi ir arī lojalitātes sistēma un skeneru sistēma veikalos.

Ieviešot minētos uzlabojumus, uzņēmums atvieglos dzīvi vairākiem struktūrvienību darbiniekiem un spēs kontrolēt preču kustību, kā arī piesaistīs klientus.

Savas darbības laikā uzņēmums ir audzis un veicis lielas pārmaiņas, kas nesīs lielus ienākumus. Ilgā darbība industrijā ir novedusi to līdz situācijai, kad uzņēmums nevēlās veikt krasas izmaiņas, kas attīstītu un uzlabotu esošo darba vidi. Šobrīd uzņēmums problēmas izlabo, bet nenovērš to rašanās iemeslu, kas ir saistīts ar uzņēmuma vēlmi investēt un attīstīties.

Šis aspekts kritiski ietekmē uzņēmuma konkurētspēju tirgū un ir faktors, par kuru vajadzētu aizdomāties. Veidojot kvalitatīvu attīstības plānu, uzņēmums spēs veiksmīgi sadalīt savus līdzekļus uz attīstību, kā arī ātri un efektīvi realizēt izvirzītos mērķus.

Uzņēmums darbojas ar vienkāršām un pārbaudītām metodēm, bet tajā pašā laikā sagādā grūtības dažādu struktūru darbiniekiem. No visiem uzņēmuma piederošiem veikaliem, tikai diviem ir skeneru sistēmas. Uzņēmuma mērķos ir minēts, ka uzņēmums vēlas ieviest šīs sistēmas populārākajos veikalos, bet realitātē šis mērķis ir palicis iesaldēts. Ar strauju konkurentu pieaugšanu tirgū, uzņēmumam ir nepieciešams attīstīties un veidot efektīvu vidi, kas būs konkurētspējīga. Papildus darbs darbiniekiem, var radīt lielu iespaidu uz darba kvalitāti un izpildi.

Darbinieku kompetenču attīstība ir neatņemama ikviena uzņēmuma sastāvdaļa. Tas sekmē darbinieku zināšanas darbības jomā un ietekmē dažādus izpildes faktoros kā komunikācija. Šobrīd uzņēmums darbiniekus apmāca tikai kā veikt darbības veikalā un ja uzrodas kāda jauna tehnika, tad kā ar to rīkoties. Sports, kā jau minēts iepriekš, ir svarīgs aspekts uzņēmumā, līdz ar to darbiniekiem tiek piedāvātas dažādas aktivitātes, bet tas neietekmēs viņu zināšanas par darbības jomu. Uzņēmumam piedāvājot, piemēram, svešvalodas kursus angļu valodā, palielinās darbinieku zināšanas un uzlabos komunikāciju ar ārzemju klientiem.

Mērķi un to izpilde, dod uzņēmumam jaunas iespējas un uzlabo iekšējo vidi. Mērķu noteikšana un to izpilde ir process, kas konstanti jāizmanto un jāpilda. Uzņēmums priekšroku dod mazākiem un ātrāk realizējamiem mērķiem, kas lielākoties ir problēmu novēršanai. Izvirzot lielākus stratēģiskos mērķus uzņēmums spēs atklāt problēmas sakni un izdomāt

racionālu risinājumu. Lielāko mērķu izpilde uzņēmuma prasīs lielākas investīcijas un vairāk laika, bet ilgtermiņā uzņēmumam nesīs peļņu.

#### Uzņēmuma iespējas (ārējā vide)

Sezonalitāte ir viens no ietekmīgākajiem faktoriem Jūrmalas uzņēmumiem. Vasarā Jūrmalā iebrauc ļoti daudz vietējie un ārzemju tūristi, kas ir potenciālie klienti. Uzņēmuma konstants mērķis ir veiksmīgi strādāt vasaras sezonā un gūt peļņu. Vasaras sezonā uzņēmuma pleciem uzkrīt daudz vairāk darba, kas ietekmē daudzus faktoros, piemēram, sortimenta nodrošināšana, darbinieku darbības un citus aspektus. Autors uzskata, ja uzņēmums izstrādā lojalitātes veicināšanas pasākumu, tiem būs lielāka ietekme vasaras sezonas laikā, nekā ne sezonā.

Komunikācija un atgriezeniskās saites iegūšana ar klientu, dod uzņēmumam ieskatu no klientu puses. Lai veiksmīgi uzlabotu savu darbību, ir nepieciešams arī veikt klientu aptaujas un noskaidrot, kas veikalā trūkst vai kāda ir problēma. Informācija no klientiem dos uzņēmumam iespēju to analizēt, un izvirzīt konkrētus mērķus, lai apmierinātu klientus. Realizējot klientu vajadzības, veikali uzlabo savu sortimentu un piesaista jaunus klientus.

Uz doto mirkli, uzņēmums nav veicis klientu aptaujas, un par viņu vajadzībām informāciju saņem veikalu pārdevēji, kas to tālāk nodod vadībai. Veicot aptauju, uzņēmums spēs saskatīt, kādi uzlabojumi ir nepieciešami un ko domā klienti par uzņēmuma darbību kopumā.

Lai arī lokācijas veikaliem ir labas, to vizuālais izskats varētu būt labāks. Vizuālais izskats ir pirmais, ko klients ierauga, pat neieejot veikalā. Ir svarīgi, lai klientam paskatoties uz vizuālo izskatu, būtu vēlme ieiet tajā, pat bez vajadzības iegādāties kaut ko. Uzlabojot izskatu, uzņēmums gūst labumu vairākās industrijās, jo mazumtirdzniecībā tas ietekmē klientu plūsmu, bet nekustamo īpašumu tirgu tas var uzcelt cenu īpašumam.

Autors secina, ka pēc nesen renovētās fasādes, vienam no populārākajiem veikaliem, tā izskats pamainījās no novecojuša un salīdzinoši modernu veikalu. Daži no uzņēmuma veikaliem ir diezgan sliktā stāvoklī un prasīs pēc renovācijas. Sakopjot veikala apkārtni un renovējot fasādi, tā pilnība izmaina veikala noskaņu, padarot to modernu.

#### Uzņēmuma draudi (ārējā vide)

Pieprasījumam augot un tirgum attīstoties, jauni konkurenti arvien biežāk parādās tirgū, tāpēc to izpēte un vēlme būt labākajiem ir ļoti nozīmīgs veiksmīgas darbības aspekts. Jūrmalas teritorijā dominē mazumtirdzniecības nozare, bet iecienītākie un izdevīgākie ir

lielāka mēroga veikali, piemēram, “Rimi”. Lai veiksmīgi varētu darboties konkurentu vidū, ir svarīgi sekot līdzi aktuāliem piedāvājumiem, analizēt konkurentu darbību, meklēt potenciālās attīstības iespējas un tiekties pēc labākā rezultāta. Uzņēmums starp vietējajiem Jūrmalas konkurentiem ir viens no visilgāk strādājošiem uzņēmumiem un savu vietu Jūrmalas teritorijā ir ierādījis. Uzņēmumam ir problēmas, kas tiks risinātas un veicinās augšanas iespējas, bet kopumā uzņēmums ir viens no vadošajiem Jūrmalas uzņēmumiem. Protams, uzņēmums nevarēs pārsist un būt labāks par lielāka mēroga veikaliem, bet cenšas dominēt tieši starp mazāka mēroga konkurentiem.

Demogrāfisko faktoru ietekmē visu Latvijas valsti kopumā un ir svarīgi veicināt cilvēku vēlmi palikt dzimtenē un attīstīties. Demogrāfisko vidi ietekmē dažādi faktori, piemēram, migrācijas saldo, dzimstības un mirstības dati. Uzņēmumam ir svarīgi, lai iedzīvotāju labklājība ir laba un cilvēki ir ieinteresēti pelnīt un attīstīties. Lai veicinātu demogrāfisko vidi, uzņēmums cenšas piedāvāt pēc iespējas vairāk darba vietas cilvēkiem. Darba ārējās vides analīzē pie demogrāfiskās vides, tika apskatīti dati par iepriekš minētajiem datiem par Latvijas iedzīvotājiem, no kuriem tika secināts, ka migrācijas saldo samazinās, kas ir pozitīvi, bet dzimstība arī samazinās, kas ietekmē uzņēmumu un valsti nākotnē. Autors uzskata, ka, ja cilvēkiem pieaugot valstī un migrācijas skaitam samazinoties, tas gan uzlabos Latviju dažādos aspektos, gan uzņēmumam sniegs jaunus potenciālos klientus.

Darbspēks un tā prasības gadu laikā ir mainījušās, kas uzņēmumus var ietekmēt dažādi. Cilvēku vēlme strādāt vienmēr ir bijusi augsta, bet vēlamās kvalifikācijas ir nepietiekamas, kas apgrūtina atrast kvalificētu darbspēku mazāk atmaksātām darba vietām. Pēc apskatītajiem statistikas datiem, bezdarba līmenis Latvijā katru gadu samazinās, kas ir ļoti pozitīvs aspekts, jo cilvēkiem ir vēlme strādāt. Autors uzskata, ka darbspēks ir svarīgs aspekts, kas uzņēmumam ir jāņem vērā savas darbības laikā. Jaunu darbinieku uzņemšana ir ilgstošs process – bieži vien darbinieki ir nepietiekami kvalificēti, vai kāds cits aspekts ietekmē to vēlmi palikt uzņēmumā, kas vadībai var prasīt papildus laiku un resursus, lai atrastu jaunus darbiniekus. Uzņēmumam savi esošie darbinieki ir pierādījuši sevi, un uzņēmumam ir jāmotivē tie un jāveicina savstarpējas darba attiecības.

Likumdošana var ietekmēt uzņēmuma darbību un pat novest uzņēmumu līdz darbības beigšanai. Uzņēmuma mērķis ir sekot līdzi likumdošanai un adaptēties izmaiņām. Darbības nozarē uzņēmums ir atkarīgs no dažādām licencēm, un, zaudējot kādu no tām, tas var ietekmēt uzņēmuma darbību un peļņu. Likumdošana arī ietekmē konkurenci un veicina drošu un konkurētspējīgu tirgū. Autors secina, ka uzņēmums ir veiksmīgi adaptējies likumdošanas

izmaiņām dažādos laika periodos, bet tāpat izmaiņas ir ietekmējušas tā darbību un attīstības iespējas.

Cenu svārstība mazumtirdzniecībā var ietekmēt dažādi. Produkcijas iegādāšanās par daudz dārgāku summu, uzņēmumam nenes pietiekami daudz peļņu. Tāpēc ir svarīgi sekot līdzi produkcijas cenām un uzturēt godīgas un pozitīvas attiecības ar izplatītājiem.

Pēc pēdējo divu gadu pandēmijas un konstantajiem ierobežojumiem, lielākā daļa cilvēku ir iemācījusies ātri adaptēties jauniem izaicinājumiem. Ierobežojumi bija ļoti izaicinoši un dažbrīd pat izklausījās neiespējami, kas arī noveda pie daudzu uzņēmumu darbības beigšanas. Uzņēmuma veiksmīgā darbība un iekrājumi, deva iespēju uzņēmumam izdzīvot šo grūto laika periodu. Šis periods ir norādījis daudzus cilvēkus, un autors uzskata, ka pēc šādiem diviem grūtiem gadiem, adaptēties konkrētām lietām būs daudz vieglāk.

## 5. A/S “FĒNIKSS” RISKU NOVĒRTĒŠANA UN TO MAZINĀŠANAS IESPĒJAS

Iepriekšējās nodaļās tika aprakstīti un apkopoti dati par uzņēmuma vidi un tās ietekmi kā viens no uzdevumiem, kas tika izvirzīts bakalaura darba izstrādei, bija uzņēmuma risku novērtēšana. Autors bakalaura darbā ir izvirzījis riskus un veicis tiem novērtējumu, kā arī izstrādājis pasākumus risku novēršanai. Ar riska līmeņa noteikšanas matricu tika noteikta riska varbūtība, ietekme un līmenis.

1. Pielikumā ir redzams risku novērtējums, kur riski ar varbūtību-“visticamāk notiks” ir tieši puse, kas nav pozitīvs rādītājs un šie riski var radīt dažāda mēroga problēmas un negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību.

### *Ļoti augsts riska līmenis*

**Jaunu konkurentu ienākšana tirgū** - ir nenovēršams risks, kas konstanti ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību, tieši ienākumus. Mazumtirdzniecības joma ir kļuvusi salīdzinoši ļoti populāra un tai ir daudz sekotāju, kas padara tirgu ļoti aktīvu un konkurenti rodas bieži. Lai arī konkurentu ienākšana tirgū ir neizbēgama, uzņēmums tai var sekot līdzī un veikt inovācijas, lai tas būtu labāks par konkurentu. Autors uzskata, ka uzņēmumam veicot konkurentu analīzi un no tās veikt secinājumus, kā arī tiekties uz attīstību, uzņēmums spēs veiksmīgi konkurēt ar uzņēmumiem un attīstoties kļūt par labāku.

**Darbinieku aiziešana no darba** - ir būtisks faktors, kas ir atkarīgs no uzņēmuma vadības un darbinieku attieksmes. Lai arī neviens darbinieks nav neaizvietojams, augstāka līmeņa darbinieka aiziešana no darba var ietekmēt uzņēmumam darbību, kā arī prasīs vairāk laika atrast jaunu darbinieku ar tikpat lielu kvalifikāciju kā iepriekšējais. Tāpēc uzņēmumam ir svarīgi noturēt savus darbiniekus, motivējot, uzklausat, palīdzot un izlabojot nepieciešamās problēmas. Autors uzskata, ka, izveidojot kvalitatīvu motivācijas sistēmu, tas uzlabos darba domāšanu un darbinieki veiks darbu daudz kvalitatīvāk. Komunikācija un pozitīvu attiecību uzturēšana starp darbiniekiem arī ir ļoti svarīgi, ieteikums ir veidot biežāk darbinieku sapulces un vadībai vairāk uzturēt viens pret viens ar darbiniekiem, kas ļaus izprast darbinieka stāvokli un esošās problēmas.

**Nepareiza lēmumu pieņemšana** - šis risks ir cieši saistīts ar vadību, un ietekme var būt dažāda. Neviens nevar pareģot nākotni un nevar zināt, kāds ir pareizais lēmums, bet, veicot izpēti un aprunājoties ar kolēģiem, var izsecināt, kas būs labākais lēmums. Pieņemot lēmumus vienpersoniski un neaprunājoties ar kolēģiem, gala rezultātam ir lielāka iespēja būt

nesekmīgam un finansiāli neizdevīgam uzņēmumā, jo uz to tiek vērsts tikai vienas personas uzskats. Autors uzskata, ka lēmumu pieņemšanā ir jāpiedalās vairākiem uzņēmuma vadības cilvēkiem, lai radītos vairāki skatījumi uz konkrēto tēmu, kā arī tiek secinātas problēmas un izaicinājumi. Pirms veikt krasas pārmaiņas ar tām, vispirms ir jāpāeksperimentē un jāsecina to ietekme.

**Patērētāju pirkspējas mazināšanās** - šo risku ietekmē vairāki faktori gan no uzņēmuma puses, gan no patērētāju ekonomiskās puses. Uzņēmumam ir jāpievērš uzmanība gan valsts ekonomisko faktoru ietekmei, proti, nodokļu likmēm, kā arī pašam sekmēt un veicināt sadarbību ar klientu un piedāvāt labāko apkalpošanu. Autors uzskata, ka uzņēmumam, ieviešot lojalitātes sistēmu, tas palīdzēs iegūt papildu klientu pieplūdumu un veidos patstāvīgos klientus.

### *Augsts riska līmenis*

**Tehnoloģiju risks** - var ietekmēt uzņēmuma ikdienas darbību, to apgrūtinot, kā arī ietekmē uzņēmuma finanses. Tehnoloģijām un tehnikai ir savs derīguma termiņš un ar katru dienu parādās ar vien jauni izgudrojumi, kas ietekmē dažādus uzņēmuma faktoros. Izvēloties labas iekārtas un citas tehnoloģijas, uzņēmums rada modernu skatu un energoefektīvu vidi. Autors uzskata, ka uzņēmumam ir nepieciešams uzlabot lielu daļu savas tehnikas, bet saprot, ka nomainīt visu tehniku, tas prasīs lielas investīcijas. Tāpēc autors iesaka, tehniski pārbaudīt visas uzņēmumam iekārtas un veikt secinājumus, kas ir novecojis un neefektīvs, kam ir kāds defekts. Tas ļaus uzņēmumam saprast, kas ir jāmaina uzreiz un kas vēl var darboties.

**Mārketiņa risks** - ir pilnībā atkarīgs no uzņēmuma uzskatiem par mārketiņu un to pielietošanu. Veiksmīgas mārketiņa aktivitātes ietekmē uzņēmuma apgrozījumu un jaunu klientu piesaistīšanu. Uzņēmums neveic lielas mārketiņa aktivitātes, kas nepiesaista jaunus potenciālus klientus, kā arī patstāvīgie klienti uzzina aktualitātes tikai ienākot veikala. Autors uzskata, ka, piesaistot atsevišķu mārketiņa speciālistu, uzņēmums spēs izveidot veiksmīgu mārketiņa kampaņu. Veicot konkurentu analīzi un izpēti, uzņēmums spēs secināt savas vājās un stiprās puses, ko varēs pielietot mārketiņa kampaņas izveidē. Gala rezultātā uzņēmums iegūs jaunus klientus, kas būs informēti un ieinteresēti apmeklēt veikalus.

**Likumdošana** - ir risks, ko uzņēmums nespēj ietekmēt. Likumdošana ietekmē jebkāda veida saimniecisko darbību. Ir svarīgi vienmēr ievērot to un adaptēties jaunajām izmaiņām, lai sekmīgi varētu turpināt darbību. Autors uzskata, ka uzņēmums šo risku nevar ietekmēt, tas var tikai adaptēties izmaiņām. Ieteikums ir sekot līdzī aktuālākajām izmaiņām un laicīgi atjaunot visas uzņēmuma licences.

**Globālā situācija/ierobežojumi** - kā arī iepriekšējais risks, šo risku uzņēmums nevar ietekmēt, bet var tikai tam adaptēties. No pēdējo gadu pieredzes, uzņēmums veiksmīgi ir ticis galā ar Covid-19 pandēmiju un izvirzītajiem ierobežojumiem. Autors uzskata, ka uzņēmumam ir jāseko līdž aktuālākajām ziņām gan pasaulē, gan biznesā, kā arī, vienmēr, ir jābūt gatavam darbības plānam, ja situācija pasliktinās.

**Tūrisma plūsma** - ir saistīta ar pilsētas attīstību un sezonalitāti. Jūrmala jau vēsturiski ir tūristu pilsēta un ir svarīgi saglabāt šo tūristu plūsmu. Uzņēmums nevar uzlabot šo plūsmu, bet var palīdzēt Jūrmalas domei realizēt dažādus tūrisma veicināšanas pasākumus. Autors uzskata, lai izvairītos no šī riska, uzņēmumam ir jābūt modernam, kā arī jākomunicē ar Jūrmalas domi, lai izzinātu turpmākos attīstības plānus, kur nepieciešamības gadījumā uzņēmums var sniegt palīdzību.

**Veikalu darbības apstāšanās** - ir domāts, ka veikals pārtrauc savu darbību dēļ remontdarbiem, vai parādoties kādai lielai problēmai. Iekārtas un telpas ar gadiem noveco un ir svarīgi sekot līdži to stāvoklim. Autors uzskata, ja uzņēmums laicīgi konstatēs problēmu un novērsīs to, ir daudz mazāka iespēja, ka būs jāveic lielāka mēroga darbi un veikals jāaizver ciet. No vienas puses skatoties, tas ir mīnuss veikalam, jo veikalam, esot ciet, tas nenes peļņu, bet no otras puses, uzlabojot veikala izskatu, tas var piesaistīt jaunus klientus.

#### *Vidējs riska līmenis*

**Reputācijas ietekmēšana** - ir risks, kas ir pilnībā atkarīgs no uzņēmuma pieejas pie konkrētas problēmas risināšanas un kvalitatīvas preces pārdošanas. Uzņēmumam ir jānodrošina pozitīva atgriezeniskā saite ar klientu, kas veicinās vairākkārtēju iepirkšanos uzņēmuma veikalos. Uzņēmums darbību veic ļoti ilgu laiku un savu reputāciju ir, pacēlis augstā līmenī, tomēr tas nenožīmē, kad tas var atslābt un aizmirst par kvalitatīva servisa sniegšanu. Autors uzskata, ja uzņēmums nodrošinās kvalitatīvus produktus un konflikta situācijā būs pretimnākošs, uzņēmums turpinās celt savu reputāciju. Protams, kvalitatīvs produkts un konfliktu risināšana nav vienīgie riski, tapāt uzņēmumam vienmēr ir jābūt kvalitatīvai darba videi, tīrām telpām, kvalificētiem darbiniekiem un augstiem sasniegumiem.

**Krāpšanās** - saistīta ar uzņēmuma sadarbības partneriem un piegādātājiem. Tāpēc ir svarīgi veidot ilgtermiņa attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai mazinātu iespējas uz krāpšanos. Uzņēmums ir lojāls sadarbības partneris un nav paplašinājis savu sadarbību, loku kādu laiku, bet tas nenožīmē, kad uzņēmums var atslābt un paļauties uz labām attiecībām. Lai novērstu šo risku, autors uzskata, ka uzņēmumam ir jāveic padziļināta pārbaude, pirms uzsākt

darbību ar jaunu partneri, veidot līgumiskus darījumus un vienmēr pārbaudīt savstarpējās sadarbības posmus.

### ***Zems riska līmenis***

**Zādzības veikalos** - ir, saistīts ar uzņēmuma tehnoloģijas attīstību, kā arī uzskatiem par drošības sistēmām. Ir ļoti svarīgi arī saprast, cik lielu zaudējumu nes zādzība, proti, ja tās ir maza mēroga zādzības, tās tik ļoti neietekmē uzņēmuma darbību. Zādzības ir neizbēgamas, un zagļi, izmantojot dažādas ierīces, spēj nozagt preces pat drošākajos veikalos. Investīcijas drošības sistēmas nevar nākt par sliktu, tas nodrošinās uzņēmumam produkcijas drošumu un negadījuma gadījumā ātri spēs atrast nozieguma veicēju. Autors iesaka, sākumā uzlabot esošo situāciju, piemēram, veikalos izvietot vairāk kameras, bet, ja tas nepalīdz, tad nolīgt apsargu veikalā, kurā visvairāk notiek zādzības. Apsarga nolīgšana var būt tikai uz konkrētu laiku, lai iebiedētu zagļus.

**Produkcijas kvalitāte** - var ietekmēt vairākus uzņēmuma faktorus un riskus. Kā, jau minēts iepriekš, uzņēmums ir labās sadarbības attiecības ar partneri, kas vienmēr garantē labāko kvalitātes precī. Protams, prece neatnāk vienmēr kvalitatīva, kas var radīt negatīvas atsauksmes par veikalu un ietekmēt klientu plūsmu. Lai samazinātu šo risku, autors uzskata, ka veikalu vadītājiem vienmēr ir cītīgi jāaplūko prece un problēmas gadījumā, sazināties ar vadību.

## 6. A/S “FĒNIKSS” DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS UN LABKLĀJĪBAS

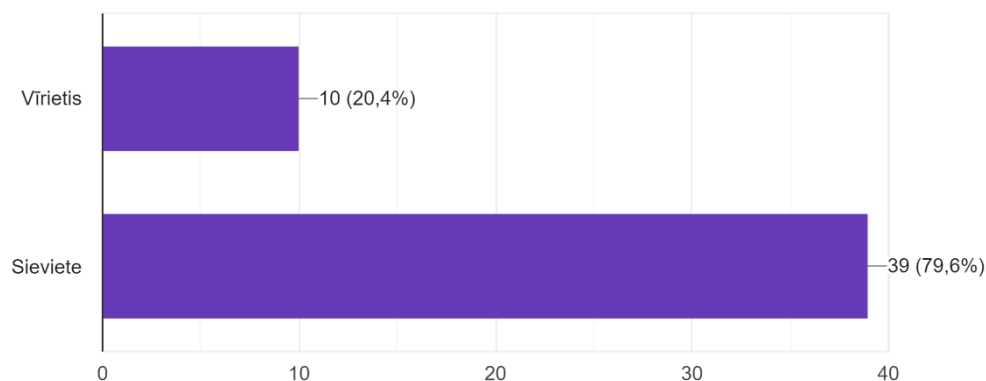
### APTAUJAS ANALĪZE

Uzņēmums darbu sniedz vairāk nekā 90 cilvēkiem un svarīgākā prasība ir izpildīt darbu kvalitatīvi. Darbinieku attieksme pret darbu un vispār pašu uzņēmumu ir cieši saistīta ar uzņēmuma motivācijas sistēmu un savstarpējo saikni ar darbiniekiem. Bakalaura darba ietveros, autors, vēlējās uzzināt darbinieku viedokli par konkrētajiem jautājumiem, kas sniegs ieskatu par darbinieku motivāciju un labklājību uzņēmumā.

Tika izveidota anketa (3. pielikums), kas sastāv no 13 jautājumiem, kur dominē lineārās skalas tipa jautājumi. Aptauja ir anonīma, un iegūtie rezultāti tiks izmantoti apkopotā veidā. Aptaujas mērķis ir noskaidrot vai uzņēmuma A/S “Fēnikss” darbinieki ir pietiekami motivēti un jūtas labi uzņēmumā. Aptaujā piedalījās 49 darbinieki no uzņēmumu veikaliem.

Pirms aptaujas izstrādes autoram bija sava prognoze un uzskats. Aptaujas pirmais jautājums ir darbinieka dzimums, un autors uzskatīja, ka uzņēmumā dominē sieviešu dzimums, kas arī apstiprinājās. No intervētajiem darbiniekiem sievietes ir 39 un vīrieši 10, kas autora prāt, ir saistīts ar darba prasībām.

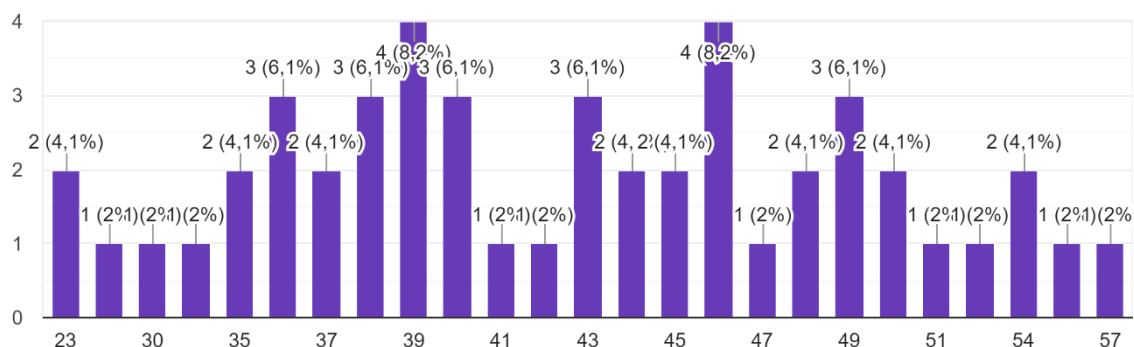
Jūs dzimums?  
49 atbildes



Pēc aptaujātajiem darbiniekiem var secināt, ka uzņēmumā darbojas cilvēki vecumā no 23 līdz pat 57, bet dominē vecuma posms no 36 līdz 40 un 43 līdz 49 gadiem. Izteiktākais vairākums ir darbiniekiem, kuriem ir 39 un 46 gadi. Autors uzskata, ka uzņēmuma darbiniekiem ir liela pieredze dažādās darba sfērās un tie spēj adaptēties prasībām, bet ir nepieciešams piesaistīt jaunus cilvēkus ar aktuālākām idejām un darba pieeju.

### Kāds ir Jūsu vecums?

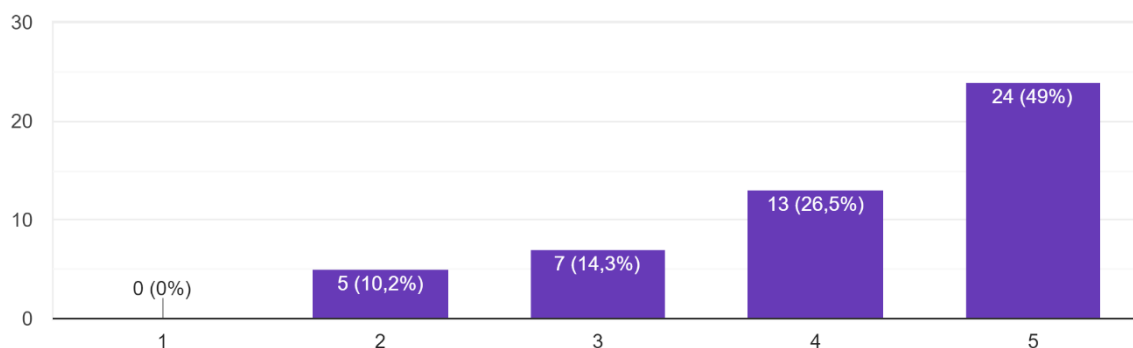
49 atbildes



Viens no svarīgākajiem aspektiem darbinieku darba izpildē un ilgstošā sadarbībā ar uzņēmumu ir to alga. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka lielākā daļa darbinieku ir apmierināta ar savu atalgojumu, kas parāda uzņēmuma interesi par darbiniekiem un novērtē to darbu atbilstoši. Neviens no aptaujātajiem pilnībā nepiekrīt, ka saņem atbilstošu atalgojumu.

### Es uzskatu, ka par savu darbu saņemu atbilstošu atalgojumu

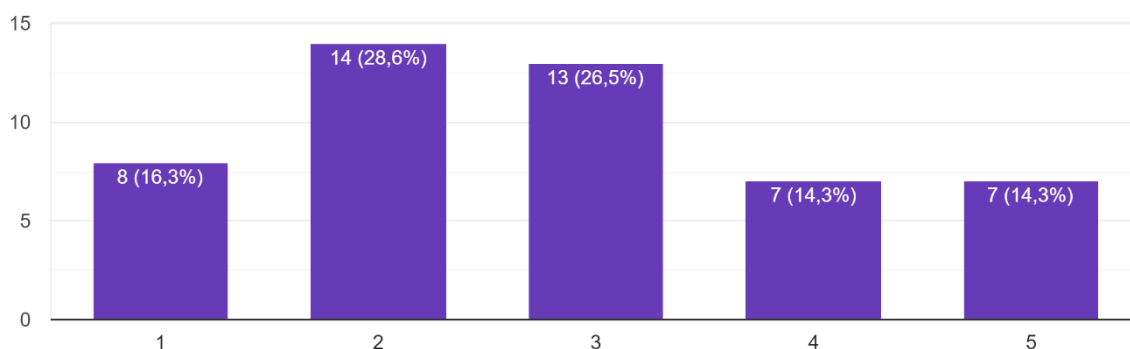
49 atbildes



Jautājumā par paaugstināšanas iespējām nebija izteikts vairākums, bet daļa darbinieku uzskata, ka paaugstināšanas iespēja ir. No tabulas datiem var secināt, ka lielākā daļa aptaujāto darbinieku uzskata, ka paaugstināšanas iespējas ir, bet 28,6% no darbiniekiem uzskata pilnīgi pretēji, un 26,5% nesniedz konkrētu atbildi, kas var ietekmēt uzņēmuma darbinieku motivāciju. Autors uzskata, ka ir jāpievērš uzmanība darbinieku izaugsmei, un to izmantot kā rīku, kas motivēs darbiniekiem veikt savus esošos darbus labāk.

Manā darbā ir pārāk mazas izredzes tikt paaugstinātam amatā

49 atbildes

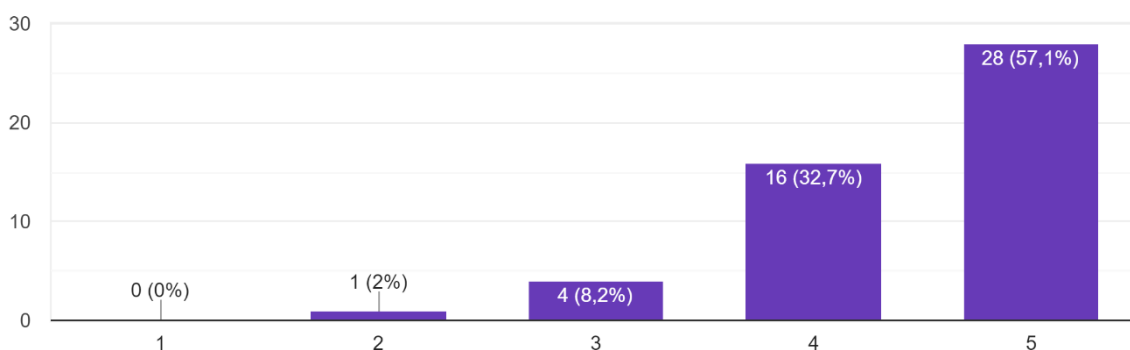


Darba vide un saliedētība kolektīvā, ietekmē uzņēmuma ikdienas darbību.

Uzņēmumam ir svarīgi uzturēt pozitīvas attiecības starp tiešajiem kolēģiem un struktūrvienībām. No aptaujas datiem var secināt, ka izteikts vairākums ir labās attiecībās ar saviem kolēģiem un labprāt sastrādājās. Autors secina, lai turpinātu veicināt darbinieku pozitīvu sadarbību un uzturētu ražīgu darba vidi, uzņēmumam ir jāinteresējas par darbinieku problēmām, jāveido saliedēšanās pasākumi un jāņem vērā darbinieku ieteikumi.

Man patīk cilvēki, ar kuriem kopā strādāju

49 atbildes

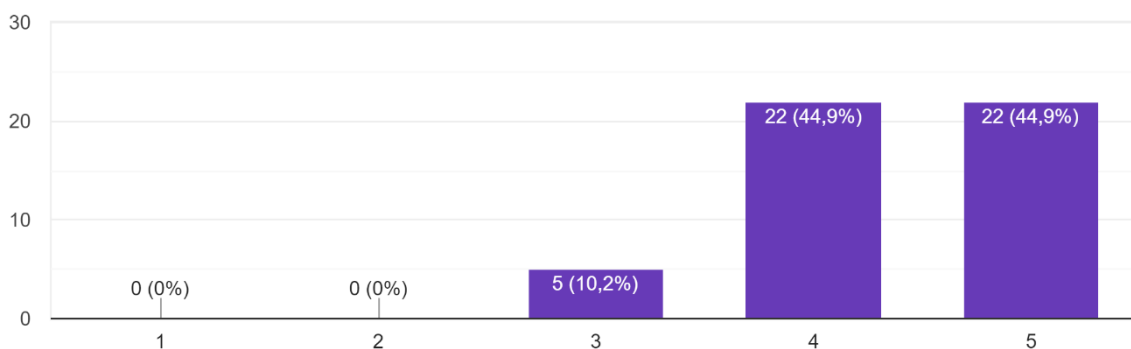


Saliedēta darba vide un darbinieku savstarpējās attiecības ir cieši saistītas ar komunikāciju organizācijā. Lai darbinieki veiktu savu darbu kvalitatīvu, uzņēmumam ir jāinformē tie par uzņēmuma plāniem, stāvokli un mērķiem. Barjeras starp struktūrvienībām var kavēt informācijas plūsmu starp tām, līdz ar to darbinieki ir neinformēti par konkrētiem notikumiem. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka vairākums darbinieku uzskata, ka komunikācija ir augstā līmenī. Autors uzskata, ka uzņēmums cenšas nodrošināt ātru

informāciju plūsmu starp struktūrvienībām un arī pats vadītājs, apmeklējot veikalus, nodod aktuālo informāciju darbiniekiem. Lai veicinātu komunikāciju, uzņēmumam ir biežāk jāveic darbinieku sapulces un jāapspriež aktuālie jautājumi un jānodod informācija tiešajiem vadītājiem.

#### Komunikācija organizācijā ir laba

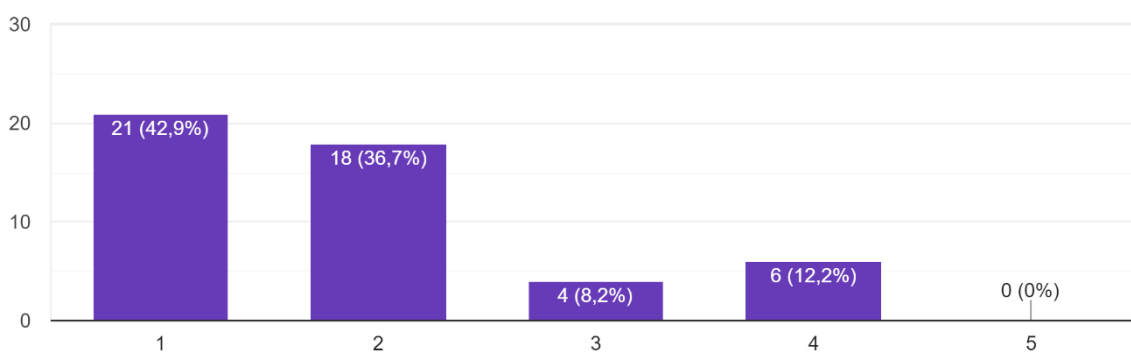
49 atbildes



Darba novērtējums un atzinības par labi paveiktu darbu, kalpo kā motivācija darbiniekiem. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka vairākums darbinieku uzskata, ka viņu paveiktais darbs tiek novērtēts. Lai arī vairākums uzskata, ka darbs tiek novērtēts, tas izpaužas vairāk nekā uzslava no vadības puses, bet, lai krasi ietekmētu darbību, ir nepieciešams izveidot motivācijas sistēmu, kas sniedz finansiālu atbalstu darbiniekiem. Jebkurā gadījumā uzņēmumam ir arī jāņem vērā tie 12,2% aptaujāto darbinieku, kas uzskata, ka viņu darbs netiek novērtēts, jo ja netiks veiktas nekādas izmaiņas, tas skaitlis var turpināt augt.

#### Es uzskatu, ka mans darbs netiek novērtēts

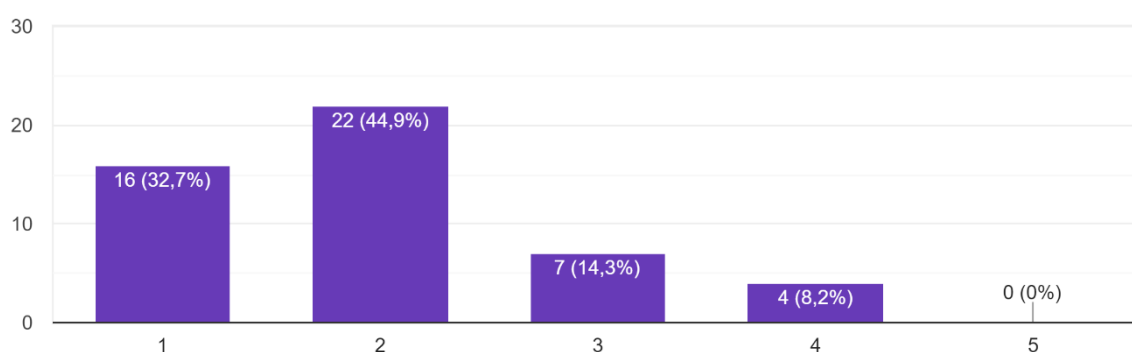
49 atbildes



Darbinieku kompetence ir svarīga sastāvdaļa kvalitatīvai darba izpildei, tāpēc ir svarīgi savus esošos darbiniekus konstanti attīstīt un uzņemt tikai kvalificētus jaunus darbiniekus. Ikdienā, autora prāt, darbinieku nekompetence ir sastopama tieši darbā ar klientu un komunikācijā. Darbinieku vidējais vecums un valodas zināšanas ir faktori, kas ietekmē darbības ar klientiem. Pēc aptaujas, gan var secināt, ka vairākums neuzskata savus kolēģus nekompetentus. Autors uzskata, lai veicinātu darbinieku attīstību un uzlabotu veikalu ikdienas darbības ir, nepieciešams piedāvāt apmācības, sarunas ar ekspertiem un citas aktivitātes no uzņēmuma puses.

Es uzskatu, ka man nākas strādāt vairāk manu kolēģu nekompetences dēļ

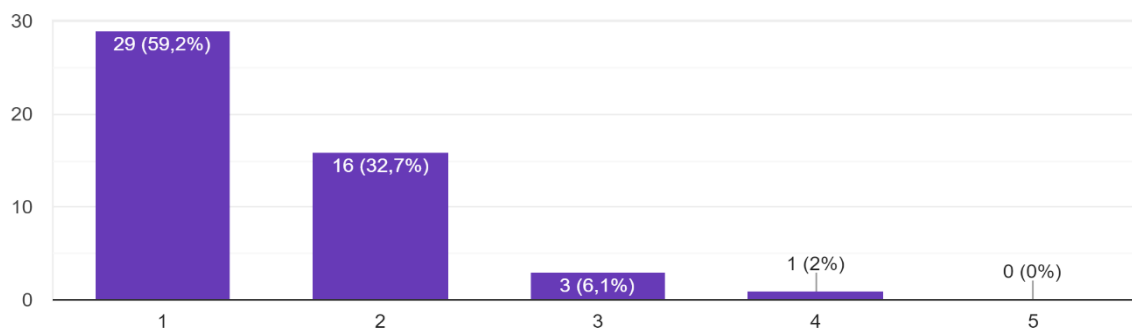
49 atbildes



Kā jau minēts iepriekš darbā, uzņēmuma vadība ir ļoti ieinteresēta darbinieku labklājībā un problēmu risināšanā. Pēc aptaujas datiem, vairākums nepiekrīt, ka vadītājs neizrāda interesi par darbinieku stāvokli. Autors uzskata, ka uzņēmums ir ieinteresēts darbinieku labklājībā gan darbā, gan ārpus un cenšas veidot draudzīgas attiecības ar visiem darbiniekiem.

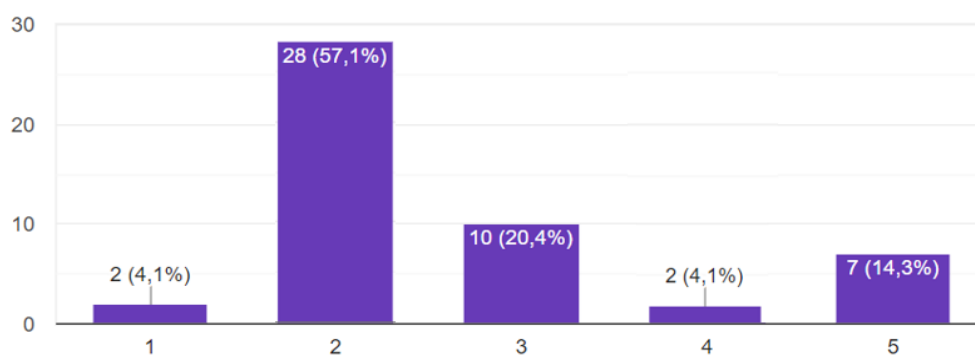
Mans vadītājs izrāda pārāk mazu interesi par savu padoto darbinieku izjūtām

49 atbildes



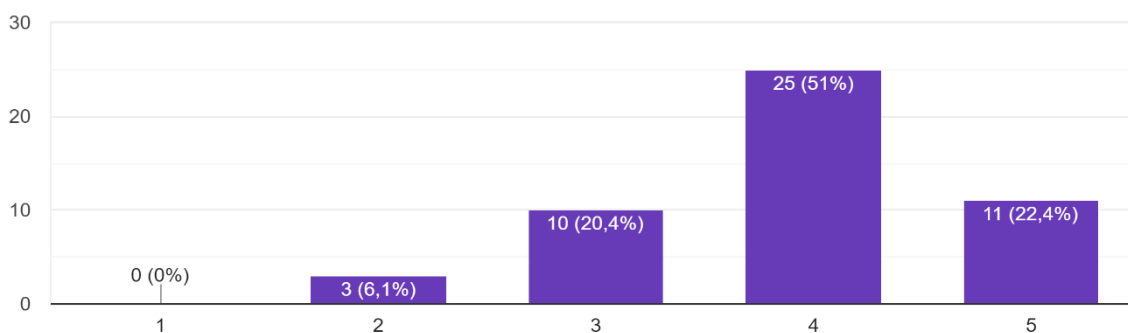
Lai veiksmīgi motivētu darbiniekus, nepietiek tikai ar mutiskām uzslavām, jo jebkurš darbinieks ir ieinteresēts pelnīt. Pēc aptaujas datiem vairākums darbinieku nav apmierināti ar uzņēmuma garantijām un piemaksām. Neapmierinātība var radīt darbiniekos vēlmi veikt darbus pavirši un nepievērst uzmanības dažādiem mazāka mēroga aspektiem. Autors uzskata, ka, palielinot darbinieku prēmijas un garantijas, uzņēmums spēs uzstādīt savus izpildes nosacījumus, lai iegūtu šīs prēmijas, radot darbiniekiem iemeslu veikt savus darbus kvalitatīvāk.

Uzņēmumā pieejamo garantiju, piemaksu un citu labumu kopums ir taisnīgs  
49 atbildes



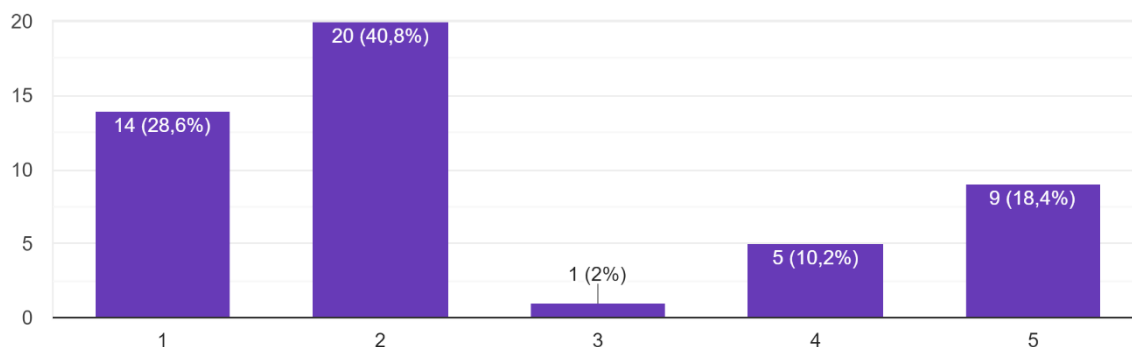
Izvirzītajiem darba pienākumiem ir jābūt kompetentiem, un darbiniekiem ir jāapzinās to svarīgums. Šobrīd darba prasības uzņēmumā nav pārāk lielas un ir darbiniekiem paveicamas, protams, ir dažādi uzdevumi, ko darbinieki nevēlas veikt, bet bez tādiem uzdevumiem veikali nespēj darboties. Pēc aptaujas var secināt, ka uzņēmuma darbinieki ir apmierināti ar saviem pienākumiem un labprāt tos veic.

Man patīk veikt pienākumus, ko daru savā darbā  
49 atbildes



Darbinieku neizprašana, kas notiek organizācijā, ir cieši saistīta ar komunikāciju un informācijas nodošanu uzņēmumā. Lai šo problēmu samazinātu, uzņēmums cenšas nodot informāciju tiešajiem vadītājiem, un, bieži vien apmeklējot veikalus, paziņo informāciju pats. Pēc aptaujas datiem, var secināt, ka uzņēmuma darbinieki ir pietiekami informēti par organizācijas darbību un aktuālo informāciju.

Es bieži izjūtu, ka nezinu, kas notiek organizācijā  
49 atbildes



Vadītājs ir galvenais cilvēks uzņēmumā un tam ir svarīgi saglabāt savu pozitīvo tēlu. Darbinieku labklājību ietekmē arī vadītāja attieksme pret saviem darbiniekiem, prasme uzklaut un risināt problēmas. Uzņēmuma vadītājs ir ļoti laipns cilvēks, kas vienmēr palīdzēs sev apkārtējiem cilvēkiem, grūtā dzīves mirklī. Pēc aptaujas datiem var secināt, ka darbiniekiem patīk savs vadītājs, kas parāda uzņēmuma saliedētību.

## SECINĀJUMI

Analizējot uzņēmuma A/S "Fēnikss" iekšējo un ārējo vidi, kā arī riskus, autors izdara šādus secinājumus:

1. Iekšējo vidi veido dažādi faktori, kas savstarpēji ir cieši saistīti. Lai uzņēmums varētu veiksmīgi darboties konkurentu tirgū, ir konstanti jānostiprina un jāuzlabo savi iekšējās vides elementi, tādējādi, veicinot darba kvalitāti un uzņēmuma darbības apstākļus.
2. Tieši ietekmējošie ārējās vides faktori var tikt ietekmēti no uzņēmuma puses, piemēram, starpnieku vai piegādātāju izvēle.
3. Lai gūtu pozitīvu ietekmi no tieši ietekmējošās ārējās vides, uzņēmumam ir jāseko līdzi aktuālākajām ziņām un tendencēm - pirms uzsākt līgumiskas attiecības ar kādu ir jāveic padziļināta izpēte, konstanti jāuzlabo savs klientu serviss un veikalu piedāvātais sortiments.
4. Netieši ietekmējošā ārējā vide, var ietekmēt uzņēmuma darbību dažādos aspektos. Tā ir cieši saistīta ar valsts ekonomisko, demogrāfisko un politisko datu izmaiņām, kā arī ar valsts lēmuma pieņemšanu konkrētajā vidē.
5. SVID analīze skaidri parāda uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus, kas var skart uzņēmuma darbību.
6. Uzņēmumā iekšējās kontroles sistēma ir nepieciešama, lai sasniegtu izvirzītos mērķus efektīvi un tiktu gūti labākie rezultāti.
7. Risku novērtēšana un to pārvaldības mērķis ir atklāt esošos riskus un noteikt potenciāli iespējamus riskus, kas apdraud uzņēmumu tā izvirzīto mērķu sasniegšanai.
8. Uzņēmuma darbība ir attīstījusies savas darbības laikā un ir stabila. Uzņēmums sevi ir pierādījis daudzos izaicinājumos, kur kā pēdējo ir pārvarējis Covid-19 ietekmi.
9. Balstoties pēc uzņēmuma pieejamajiem datiem Lursoft, var redzēt, ka uzņēmuma neto apgrozījums 2020. gadā, salīdzinot ar 2017. gadu, ir samazinājies par 414 909 eiro. Apgrozījuma līmeni ietekmēja darbības īslaicīgā ierobežošana, kas saistīta ar Covid-19 epidemioloģiskajiem noteikumiem.
10. Uzņēmums savus mērķus izvirza izpildāmus un reālus, proti, savas darbības laikā uzņēmums ir vairākkārt uzlabojis veikalu darbību un apzinās nepieciešamo darbību veikšanu, kas ļauj izvirzīt mazāka mēroga mērķus, lai sasniegtu izvirzītos stratēģiskos mērķus.

11. Uzņēmums savus darbiniekus uzklausa un cenšas veidot ciešas attiecības, noņemot amatu barjeras. Uzņēmuma vadītājs, uzklausot darbiniekus, cenšas tiem palīdzēt gan darba jautājumos, gan arī cita veida problēmās.
12. Viens no uzņēmuma galvenajiem mērķiem ir uzturēt draudzīgas attiecības starp dažādām struktūrvienībām un nodrošināt darbiniekiem to nepieciešamās vajadzības, kas tiek uzklausītas vadībai, komunicējot ar darbiniekiem.
13. Lielākoties tehnika uzņēmumā nav mainīta kopš tā darbības sākuma, tādējādi elektroenerģijas rēķini sastāda lielāko daļu no uzņēmuma ikmēneša izmaksām.
14. Patērētāji ir galvenais elements uzņēmuma darbībā, bez savstarpējās saiknes uzņēmums nevarēs gūt peļņu, un patērētāji nevarēs iegādāties preces, lai apmierinātu savas vajadzības.
15. Uzņēmumam ir jāpiedāvā labākas preces un apkalpošanas līmenis, nekā to dara konkurenti, lai veidotu ilgtermiņa attiecības ar patērētāju un radītu pozitīvu viedokli par uzņēmumu.
16. Uzņēmums ar sadarbības partneriem ir ļoti ilgās un drošās attiecībās un par piegādātāju sortimentu un kvalitāti nesūdzas. Uzņēmums ir lojālās, ilgtermiņa attiecībās ar SIA "Baltstor", kas nodrošina daudzus procesus uzņēmumam, kas tam dod papildus laiku, ko var veltīt citiem darbības procesiem.
17. Ar visiem pēdējo gadu laikā pārvarētajiem izaicinājumiem iedzīvotāji turpina strādāt un dažādas valsts institūcijas cenšas panākt mazāku bezdarba līmeni, veicot dažāda veida pasākumus, piemēram, nodokļu samazināšana, kas nodrošina iedzīvotāju ienākumu palielināšanos.
18. Salīdzinot datus par dažādiem laika periodiem un to izaicinājumiem, emigrācija katru gadu aptuveni samazinās par 3000 iedzīvotājiem un pakāpeniski palielinās iebraukšana aptuveni par 1000 iedzīvotājiem, kas ir pozitīvs aspekts uzņēmumiem un Latvijai kopumā.
19. Vide viennozīmīgi var ietekmēt gan uzņēmuma darbību, gan reputāciju, tāpēc ir svarīgi būt lojāliem pret visām kultūras grupām. Lai sekmīgi varētu pelnīt, ir jāseko līdzi aktualitātēm, tendencēm un jāizzina klientu vajadzības no dažādām kultūras grupām.
20. Sakopjot veikala apkārtni un, renovējot fasādi, tā pilnība izmaina veikala ārējo izskatu un noskaņu, padarot to modernu.
21. Uzņēmums ir veiksmīgi adaptējies likumdošanas izmaiņām dažādos laika periodos, bet tāpat tās ir ietekmējušas tā darbību un attīstības iespējas.

22. Pēc darbinieku aptaujas var secināt, ka 60% darbinieki jūtas labi savā darbavietā un ir apmierināti ar vadību, bet 57% darbinieku nav apmierināti ar prēmijām un garantijām, kas ietekmē viņu ikdienas vēlmi veikt darbu.
23. Vairums riski, kas ietekmē uzņēmumu ir atkarīgi no paša uzņēmuma pieejas un darbības stila. Uzņēmumā ir 4 ļoti augsta līmeņa, 6 augsta līmeņa, 2 vidēja līmeņa un 2 zema līmeņa riski, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību, ja tie netiks ņemti vērā un veikti dažādi pasākumi, lai tos novērstu.
24. SVID analīze uzņēmumam ir konstanti jāatjaunina un jāseko līdzi tās izmaiņām. Šobrīd uzņēmumā dominē vairāk stiprās nekā vājās puses, bet uzņēmumam ir jāveic dažādi pasākumi uz vājo pušu uzlabošanu un iespēju izmantošanu, lai izvairītos no potenciālo risku izveidošanos.

## PRIEKŠLIKUMI

Autora priekšlikumi A/S "Fēnikss" uzņēmuma vadībai turpmākās darbības pilnveidošanai ir šādi:

1. Analizēt uzņēmuma riskus un ieviest dažādus riska mazināšanas pasākumus, lai izvairītos no nelabvēlīgām situācijām. Veicot riska mazināšanas pasākumus, uzņēmums nodrošinās kvalitatīvu darbību un augstāku vietu konkurences tirgū.
2. Piesaistīt mārketinga speciālistu, kas spēs uzņēmumam izveidot veiksmīgu mārketinga stratēģiju, lai nodrošinātu lielāku atpazīstamību Jūrmalā.
3. Uzņēmumam ir nepieciešams izveidot tehnikas diagnostikas sistēmu, lai varētu sekot līdzi iekārtu stāvoklim, novērot problemātiskās iekārtas un veikt apmaiņu pret jaunām, tādējādi uzlabojot vidi un samazinot rēķinus par elektroenerģiju. Tehnikas diagnostikas sistēma ļaus efektīvi sastādīt un pārvaldīt savus resursus jaunu tehnoloģiju iegādei.
4. Izstrādāt stabilu motivācijas sistēmu darbiniekiem ar dažāda veida pasākumiem, kas uzlabotu darba kvalitāti un darbinieku motivācijas līmeni. Dažāda veida pasākumi var sevī iekļaut piemaksas brīvdienās, noteiktu % likmi no apgrozījuma, kā arī bonusu sistēma par veiktajiem darbiem.
5. Ik pēc 3 mēnešiem veikt klientu aptauju veikalos, lai noskaidrotu viņu apmierinātības līmeni un vai ir nepieciešami papildus uzlabojumi, kas regulāri ļautu uzņēmumam uzlabot savu klientu apkalpošanas servisa līmeni.
6. Veidot iknedēļas darbinieku sapulces, kurā piedalītos uzņēmuma vadība, kā arī veikalu vadītāji, lai veicinātu informācijas plūsmu uzņēmumā un secinātu uzņēmuma darbības problēmas.

## IZMANTOTĀ LITEATŪTA UN AVOTI

1. **Alan Sarsby**, (2016) Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students, 75.lpp.
2. **Bijay Sahoo, Prashant Deshpande**, (2012) Organization structure as a vehicle for Strategy Execution, 9.lpp.
3. **Caune J, Dzedons A**, (2009), Stratēģiskā vadīšana. Otrais izdevums. Lidojošā zivs. Rīga, 384. lpp.
4. **Dr. Karminder Ghuman**. (2010).Management: Concepts, Practice & Cases, 628.lpp.
5. **Energoresursi šogad lētāki nekļūs. Varbūt nākamgad**. Pieejams: <https://www.leta.lv/es/item/A64CCD48-2245-425B-9AF1-A39A577DD087/jaunumi:feature/> (skatīts 10.05.2022)
6. **External Environment**. Pieejams: <https://www.studysmarter.de/en/explanations/business-studies/nature-of-business/external-environment/> (skatīts 03.05.2022)
7. **Ferhat Demir**, (2018), A Strategic Management Maturity Model for Innovation, 21.lpp.
8. **Fēnikss nozīme**. Pieejams: <https://smilsuterapija.lv/203-fenikss/> (skatīts 02.05.2022)
9. **Forands I**, (2018), Menedžmenta mazā enciklopēdija, Latvijas izglītības fonds, 488.lpp.
10. **Fred R David, Forest R David**, (2016), Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 692.lpp.
11. **Gatti, Stefano**, (2018). Project Finance in Theory and Practice || Project Characteristics, Risk Analysis, and Risk Management, 103.lpp.
12. **Guļamrajonu paradokss Kauguros – pievilcīgi un dzīvošanai nepiemēroti vienlaikus**. Pieejams:
13. <https://www.lsm.lv/raksts/dzive--stils/pilsetvide/gulamrajonu-paradokss-kauguros--pievilcigi-un-dzivosanai-nepiemeroti-vienlaikus.a373944/> (skatīts 12.05.2022)
14. **Iekšējās kontroles sistēmas vadlīnijas**. Pieejams: [https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81mata/s/IKS\\_vadlinijas.pdf](https://www.kase.gov.lv/sites/default/files/public/PD/Metodika/Rokasgr%C4%81mata/s/IKS_vadlinijas.pdf) (skatīts 05.05.2022)

15. **Jūrmalas pilsētas teritorijas plānojums turpmākajiem 12 gadiem.** Pieejams: [https://dokumenti.jurmala.lv/docs/i11/x/TP\\_12/I\\_dala\\_Paskaidrojuma\\_raksts/Paskaidrojuma\\_raksta\\_teksts/3\\_dzivojama\\_vide.pdf](https://dokumenti.jurmala.lv/docs/i11/x/TP_12/I_dala_Paskaidrojuma_raksts/Paskaidrojuma_raksta_teksts/3_dzivojama_vide.pdf) (skatīts 10.05.2022)
16. **Kathryn M. Bartol, David C. Martin,** (1998), Management, 779.lpp
17. **Lursoft – uzņēmumu datu bāzes.** Pieejams: <https://www.lursoft.lv/> (skatīts 09.05.2022)
18. **Par ēdināšanas maksas atvieglojumiem Jūrmalas pilsētas izglītības iestādēs.** Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/268471-par-edinasanas-maksas-atviegluojumiem-jurmala-pilsetas-izglitibas-iestades> (skatīts 08.05.2022)
19. **Pelše G, Ruperte I,** (2009), Mazā biznesa kurss. 3.pārstrādātais un papildinātais izdevums. Jumava, 328.lpp.
20. **Praude, V.** (2012). Menedžments. Rīga, Burtene, 496.lpp.
21. **Risk management.** Pieejams: <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/legal-risk/risk-management> (skatīts 06.05.2022)
22. **SIA “Balststor” apaksts.** Pieejams: <https://baltstor.lv/> (skatīts 03.05.2022)
23. **Siqueira, Jose Ribamar, ter Horst, Enrique, Molina, German, Losada, Mauricio, Mateus, Marelby Amado,** (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. 12.lpp.
24. **Sociālā demogrāfija.** Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/979-soci%C4%81%C4%81-demogr%C4%81fija> (skatīts 04.05.2022)
25. **Sociālkultūras vide: iezīmes, komponenti, faktori.** Pieejams: <https://lv.public-welfare.com/4010054-socio-cultural-environment-features-components-factors> (skatīts 06.05.2022)
26. **Spriedze enerģijas tirgū.** Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/335874-spriedze-enerģijas-tirgu-2021> (skatīts 13.05.2022)
27. **Starptautiskais Revīzijas Standarts 315: Būtisku neatbilstību riskuidentificēšana un izvērtēšana, gūstot izpratni par uzņēmumu un tā vidi.** Pieejams: [http://lzra.lv/files/SRS%202012/ISA315\\_Latv\\_sept\\_2012\(1\).pdf](http://lzra.lv/files/SRS%202012/ISA315_Latv_sept_2012(1).pdf)
28. **Terminu vārdnīca.** Pieejams: <https://www.naudaskola.lv/lv/izproti/terminu-vardnica/n/neto-apgrozijums> (skatīts 06.05.2022)
29. **Types of Technology: Definitions and Examples.** Pieejams: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-technology> (skatīts 03.05.2022)

30. **Uzņēmumu reģistrs, informācija par akciju sabiedrību.**  
Pieejams: <https://www.ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/akciju-sabiedriba/> (skatīts 03.05.2022)
31. **Vadlīnijas projekta risku analīzei un pārvaldībai.** Pieejams:  
[http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas\\_projekta\\_risku\\_analizei.pdf](http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas_projekta_risku_analizei.pdf)  
(skatīts 09.05.2022)
32. **Voiculescu, Alina and Belu, Nicoleta and Parpandel, Denisa Elena and Rizea, Ionela Carmen,** (2010). The impact of external environment on organizational development strategy. 5.lpp.

## PIELIKUMI

### Pielikums 1

#### Autora noteiktie A/S "Fēnikss" riski, to novērtējums un pasākumi riska novēršanai

| <b>Riska veids</b>               | <b>Riska varbūtība</b> | <b>Ietekme</b> | <b>Riska līmenis</b> | <b>Pasākumi riska novēršanai</b>  |
|----------------------------------|------------------------|----------------|----------------------|---|
| Jaunu konkurentu ienākšana tirgū | Visticamāk notiks      | Būtiska        | Ļoti augsts          | Esošie un jaunie konkurenti ir jāpēta un jāmeklē veidi, kā kļūt par tiem labākiem. Konkurentu analīze un tieksme attīstīties ir vadošie faktori, kas ietekmēs uzņēmuma mērķu izvirzīšanu.   |
| Tehnoloģiju risks                | Visticamāk notiks      | Vidēja         | Augsts               | Tehnoloģiju kvalitāte var ietekmēt esošo produkcijas kvalitāti un veikala darbību kopumā. Risku novēršanai, uzņēmumam ir jāveic visas tehnikas izskatīšana, pēc kuras ir jāvadās un jāizvirza, kuru tehniku ir jāmaina. No izvirzītajiem faktoriem ir jāiegādājas jauna.  |
| Mārketinga risks                 | Visticamāk notiks      | Vidēja         | Augsts               | Lai mazinātu šo risku, ir nepieciešams piesaistīt mārketinga speciālistus, kas spēs izstrādāt veiksmīgu darbības plānu. Kā arī uzņēmumam pašam ir jāseko līdzi konkurentu mārketinga aktivitātēm un jāizvirza savi nosacījumi mārketinga kampaņai.  |
| Zādzības veikalos                | Visticamāk notiks      | Maza           | Zems                 | Ja zādzība nav bijusi liela tad, tas ļoti neietekmē uzņēmumu. Lai novērstu zādzību uzņēmumam ir jāuzlabo sava esošā kameru sistēmu (papildus kameras) un veikalos, kuros notiek biežāk zādzības, ir jāpievērš papildus uzmanība un jāizmaina veikala izkārtojums, ja tas nemazina zādzību skaitu, tad ir jāpiesaista apsargs. |

| <b>Riska veids</b>                   | <b>Riska varbūtība</b> | <b>Ietekme</b> | <b>Riska līmenis</b> | <b>Pasākumi riska novēršanai</b>   |
|--------------------------------------|------------------------|----------------|----------------------|--|
| Darbinieku aiziešana no darba vietas | Visticamāk notiks      | Būtiska        | Ļoti augsts          | Uzņēmumam ir jāizveido kvalitatīva motivācijas sistēma, jākomunicē un jānodrošina labākie pēc iespējām darba apstākļi, un jāuztur pozitīva gaisotne uzņēmumā.  |
| Patērētāju pirktspējas mazināšanās   | Ļoti iespējams         | Būtiski        | Ļoti augsts          | Lai mazinātu risku ir nepieciešams ieviest lojalitātes un izziņāt klientu domas par uzņēmumu un viņu prāt nepieciešamos uzlabojumus. Pēc klientu aptaujāšanas secināt, kādas pārmaiņas ir nepieciešamas veikt. Izstrādāt plānu un pakāpeniski uzlabot izvirzītās lietas. |
| Nepareiza lēmumu pieņemšana          | Ļoti iespējams         | Katastrofāla   | Ļoti augsts          | Uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmumi kopistiski un ar tiem nevajag steigties. Pirms veikt krasas pārmaiņas ar tām, pirms tam ir jāpāeksperimentē. Lēmums pirms to realizēšanas ir jāapskata no visām pusēm un jāizvirza potenciālie riski.                                |
| Reputācijas ietekmēšana              | Iespējams              | Vidēja         | Vidējs               | Vienmēr censties piedāvāt labāko saviem klientiem un pat ja ir radušās problēmas, censties atrisināt tās kulturālākajā ceļā, lai abas puses nonāktu pie kopsaucēja. Uzturēt veikalus tīrus un labā stāvokli.   |
| Likumdošana                          | Iespējams              | Būtiska        | Augsts               | Sekot līdzi izmaiņām un prasībām, lai laicīgi var sastādīt darbības plānu. Laicīgi atjaunot esošās atļaujas un licences.   |
| Produkcijas kvalitāte                | Iespējams              | Maza           | Zems                 | Uzturēt labas attiecības ar piegādātājiem, veikalu vadītāji, pirms pieņemt preci, pārbauda to, pirms pārdod jaunu produktu nepieciešams pārbaudīt tā pieprasījumu, priekšroku dot kvalitātei, nevis cenai.   |

| <b>Riska veids</b>               | <b>Riska varbūtība</b> | <b>Ietekme</b> | <b>Riska līmenis</b> | <b>Pasākumi riska novēršanai</b>   |
|----------------------------------|------------------------|----------------|----------------------|--|
| Globālais stāvoklis/ierobežojumi | Iespējams              | Katastrofāls   | Augsts               | Uzņēmums šo risku nevar ietekmēt, tas var tikai adaptēties situācijai.   |
| Tūrisma plūsma                   | Iespējams              | Būtiska        | Augsts               | Uzņēmums šo risku nevar ietekmēt, bet var palīdzēt Jūrmalas domei veicināt tūrisma pilsētā.  |
| Krāpšanās                        | Maz ticams             | Būtiska        | Vidējs               | Sadarboties, tikai ar pārbaudītiem vai ar labu reputāciju cilvēkiem. Izveidot līgumiskas attiecības ar partneriem. Būt vērīgiem un pirms uzsākt sadarbību pārbaudīt uzņēmumu.    |
| Veikala darbības apstāšanās      | Maz ticams             | Būtiska        | Augsts               | Uzturēt veikalus darba kārtībā, veikt problēmu novēršanu uzreiz pēc tās konstatēšanas, uzlabot esošo vidi, būt gataviem uz sliktāko un laicīgi plānot potenciālo darbības plānu. |

## A/S "Fēnikss" SVID analīze

| Stiprās puses  | Vājās puses  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atpazīstams zīmols Jūrmalā (uzņēmuma tēls, atpazīstams vadītājs, darbinieku apmierinātība, pozitīva atmosfēra uzņēmumā.)</li> <li>• Darbinieku pieredze un lojalitāte (izaugsmes iespējas, kvalitāte, darba vide.)</li> <li>• Finansiālās iespējas</li> <li>• Uzņēmuma darbība vairākās industrijās (mazumtirdzniecība, ēdināšana, nekustamie īpašumi.)</li> <li>• Lokācija (uzņēmums ir apņēmis visu Jūrmalas teritoriju un gadu laikā ir sakārtojis un nostabilizējis visas struktūrvienības.)</li> <li>• Uzņēmuma 20 gadu pieredze</li> <li>• Sortiments veikalos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netiek sekots līdz tehnoloģiju attīstībai</li> <li>• Ilgās darba pieredzes ietekme uz attīstību</li> <li>• Pakalpojumu sniegšanas uzlabošana (uzņēmuma veikalos sistēma nav mainījusies kopš darbības sākšanas.)</li> <li>• Darbinieku kompetenču attīstība (apmācības, sanāksmes, motivācijas politika.)</li> <li>• Mērķu noteikšana</li> </ul>  |
| Iespējas   | Draudi   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezonālitate (siltajā laika periodā un brīvdienās rodas jauni klienti.)</li> <li>• Patērētāju lojalitātes veicināšanas pasākumi (akciju rīkošana, lojalitātes karšu ieviešana, darbinieku attīstība.)</li> <li>• Ģeogrāfiskā lokācija (kūrorta pilsēta.)</li> <li>• Komunikācija ar klientiem (noskaidrot vēlmes un uzlabot sortimentu.)</li> <li>• Veikalu vizuālā izskata uzlabošana un pārorganizēšana.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentu pieaugšana tirgū</li> <li>• Patērētāju maksātspējas samazināšanās</li> <li>• Demogrāfiskās izmaiņas</li> <li>• Darbspēka trūkums</li> <li>• Likumdošanas izmaiņas</li> <li>• Cenu svārstība valstī</li> <li>• Dažādi ierobežojumi</li> <li>• Laikapstākļi (uzņēmums lielāko peļņu gūst saulainās vasaras dienās, ja laikapstākļi ir slikti, klientu ir daudz mazāk.)</li> <li>• Globālais stāvoklis</li> </ul> |

## Darbinieku aptauja par darbinieku motivāciju un labklājības līmeni uzņēmumā A/S "Fēnikss"

### Darbinieku motivācijas un labklājības līmenis uzņēmumā A/S "Fēnikss"

Labdien! Mani sauc Kristaps Drulle un esmu Latvijas universitātes programmas "Biznesa vadība" 3.kursa students. Bakalaura darba ietveros pētī darbinieku motivācijas un labklājības līmeni uzņēmumā. Anketas mērķis ir noskaidrot vai AS "Fēnikss" uzņēmuma darbinieki ir pietiekami motivēti un jūtas labi uzņēmumā.

Aptauja sastāv no 13 jautājumiem un aptuvenais izpildes laiks ir 5 minūtes.

Paldies par Jūsu veltīto laiku!

Aptauja ir anonīma un rezultāti tiks izmantoti tikai apkopotā veidā.

Jūs dzimums?

Vīrietis

Sieviete

Kāds ir Jūsu vecums? \*

Īsās atbildes teksts

Es uzskatu, ka par savu darbu saņemu atbilstošu atalgojumu \*

Pilnībā nepiekrītu      1      2      3      4      5      Pilnībā piekrītu

○      ○      ○      ○      ○

Manā darbā ir pārāk mazas izredzes tikt paaugstinātam amatā \*

Pilnībā nepiekrītu      1      2      3      4      5      Pilnībā piekrītu

○      ○      ○      ○      ○

Es uzskatu, ka man nākas strādāt vairāk manu kolēģu nekompetences dēļ \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Mans vadītājs izrāda pārāk mazu interesi par savu padoto darbinieku izjūtām \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Uzņēmumā pieejamo garantiju, piemaksu un citu labumu kopums ir taisnīgs \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Man patīk cilvēki, ar kuriem kopā strādāju \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Komunikācija organizācijā ir laba \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Es uzskatu, ka mans darbs netiek novērtēts \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Man patīk veikt pienākumus, ko daru savā darbā \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Es bieži izjūtu, ka nezinu, kas notiek organizācijā \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Man patīk mans vadītājs / vadītāja \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Pilnībā nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnībā piekrītu |

Bakalaura darbs **Uzņēmējdarbības iekšējo un ārējo faktoru analīze uzņēmumā A/S “Fēnikss”** izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu e-parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un atbilst e-studijās bakalaura darba failam ar elektronisko parakstu.

Autors: e-paraksts Kristaps Drulle \_\_\_\_ .05.2022.

**Rekomendēju / nerekomendēju** darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: *Dr.oec.* profesors Kārlis Purmalis *e-apliecinājums* \_\_\_\_ .05.2022.

Recenzents: *M.soc.zin.* lektors Mārtiņš Danusēvičs

Darbs ielādēts e studijās ar eparakstu

Pārbaudīja dekāna pilnvarotā persona:

Studiju informācijas centra vadītāja Laila Lisenko *e-apliecinājums*

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

Komisijas sekretārs(e): Mg., lektore Laila Cekule \_\_\_\_ .05.2022.