

Latvijas Universitāte
Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte
Vadībzinību katedra

BAKALaura DARBS

Pakalpojumu uzņēmuma konkurētspēja, to ietekmējošie faktori

Competitiveness of service enterprise and its affecting factors

Vadības zinību bakalaura studiju
programmas

Mārketinga apakšprogramma

5. kursa students

Aigars Lielbārdis

Studenta apliecības Nr.: a109054

Darba vadītājs: lektors Laila Stabulniece

Rīga 2017

Anotācija

Neskatoties uz to, ka SIA Ad Verbum uzņēmums savu saimniecisko darbību veic arvien lielākā apjomā un to, ka uzņēmuma stāvoklis kopumā ir stabils, ir būtiski noteikt iespējamās vājās puses, draudus un iespējas, kas jāizmanto ņemot vērā konkurences īpatnības un ārējās vides stāvokli. Pretējā gadījumā uzņēmums var ātri zaudēt savas iegūtās konkurētspējas priekšrocības.

Bakalaura darba mērķis ir balstoties uz uzņēmuma konkurētspējas teorētisko aspektu analīzi noteikt uzņēmuma „Ad Verbum” konkurētspējas paaugstināšanas iespējas un izstrādāt priekšlikumus darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai izvirzīti sekojoši pētāmie uzdevumi:

1. Pētīt un analizēt ekonomisko un mārketinga literatūru, kas saistīta ar konkurētspējas teorētisko aspektu interpretāciju;
2. Apkopot un analizēt informāciju par tulkošanas uzņēmuma SIA Ad Verbum darbību;
3. Veikt uzņēmuma darbības novērtējumu, izpētot tā konkurētspēju, balstoties uz SVID, konkurentu un Portera piecu spēku analīzi.

Atslēgvārdi: konkurētspēja, SIA Ad Verbum, SVID analīze, Portera piecu spēku modelis, tulkošanas bizness

Abstract

Despite the fact that SIA Ad Verbum economic activity is growing and that the situation of the company as a whole is stable, it is essential to identify possible weaknesses, threats and opportunities, which should be used taking into account the nature of the competition and the external environment. Otherwise, the company can quickly lose its competitive advantage.

The objective of the work is as based on the analysis of theoretical aspects of competitiveness to determine potential competitiveness improvements and proposals for improvement in the company.

To reach the objective of the bachelor's work following tasks are put forward:

1. To study and analyze the economic and marketing literature related to competitiveness;
2. Collect and analyze information about translation company SIA Ad verbum activities;
3. Conduct analysis of company's business by analyzing its competitiveness as based on SWOT, competitors and Porter five forces analysis.

Keywords: competitiveness, SIA Ad Verbum, SWOT analysis, Porter's five forces model, translation business

SATURS

Ievads.....	5
1.Konkurētspējas būtība un modeļi.....	7
1.1.Konkurētspējas būtība.....	7
1.1.1.Konkurētspējas definējumu salīdzinošā analīze.....	7
1.1.2.Iekšējās un ārējās vides faktori.....	11
1.2. Konkūrētspējas modeļi.....	14
1.2.1.Portera piecu konkurences spēku modelis.....	14
1.2.2.Bostonas konsultantu grupas matrica (BCG matrica)	18
1.3.Konkurētspējas faktori.....	21
2.Uzņēmuma Ad Verbum darbības raksturojums.....	27
2.1.Vispārējs raksturojums.....	27
2.2.Uzņēmuma iekšējās vides faktori.....	29
2.3.Uzņēmuma ārējās vides faktoru PEST analīze.....	34
3.Uzņēmuma Ad Verbum konkurētspējas novērtējums tirgū.....	41
3.1.SVID analīzes rezultāti.....	41
3.2.Portera 5 spēku modelis.....	49
3.3.Debitoru parādu samazināšana.....	57
Secinājumi un priekšlikumi.....	60
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	64
Pielikumi.....	68
1. pielikums. Uzņēmuma Ad Verbum bilance.....	68
2. pielikums. Uzņēmuma Ad Verbum peļņas vai zaudējumu aprēķins.....	70
3. pielikums. Ekspertu aptaujas anketa.....	71

Ievads

Mūsdienās ikvienam uzņēmumam ir ļoti būtiski strādāt ar augstu atdevi – ar izmantojot ierobežotos resursus pēc iespējas efektīvāk gūt stabilu un augstu peļņu ilgtermiņā. Lai sasniegtu mērķus, uzņēmumam visupirms jāizmanto lietderīgi pieejamie resursi – cilvēkresursi, iekārtas, nauda, zināšanas un līdz ar to tas jāfunkcionē ar augstu konkurētspēju. Veiksmīgai uzņēmuma darbības turpināšanai un attīstībai ir nepieciešams veikt konkurētspējas faktoru izvērtēšanu un uzlabošanu, kas sevī ietver plaša spektra darbības - vājo posmu atklāšanu, priekšlikumu izstrādi un risinājumu noteikšanu.

Taču veiksmē konkurencē nav atkarīga tikai no tā, vai uzņēmums zina savu konkurētspējīgo priekšrocību, bet gan no tā, cik ilgtspējīga būs konkurētspējīgā priekšrocība un vai uzņēmumā prot to izmantot. Ņemot vērā faktu, ka jebkuru konkurētspējīgo priekšrocību konkurenti var atdarināt, tad būtiskāki veikt darbības pēc iespējas ātrāk un tuvākā laikā izmantojot to, ka uzņēmuma stāvoklis kopumā ir labs un stabils.

Bakalaura darbs ir aktuāls ar to, ka šis ir laiks, kad analizētajam uzņēmumam ir jāsāk domāt un savā ikdienā jāievieš ar vien jaunas zināšanas, ka vērstas uz konkurētspējas paaugstināšanu, adaptējot tās arī jauniem tirgiem un tā individuālai nozarei, biznesa specifikai un pieejamiem resursiem. Kamēr vieni uzņēmumi Latvijā secina, ka vairs nav pieprasījuma pēc konkrēta produkta vai pakalpojuma un vairo citus, citi uzņēmumi investē savus līdzekļus konkurētspējas paaugstināšanā.

Bakalaura darbā pētītais uzņēmums ir augšanas stadijā, jo ik gadu palielinās uzņēmuma apgrozījums, kā arī darbinieku skaits. Neto apgrozījums 2015.gadam strauji auga, ko noteica tulkošanas pakalpojumu apjomu pieaugums, tomēr konkurētspējas nodrošināšana nozīmē daudz vairāk kā tikai īslaicīgu peļņas pieaugumu vai augstu tās absolūto lielumu.

Bakalaura darba mērķis ir balstoties uz uzņēmuma konkurētspējas teorētisko aspektu analīzi noteikt uzņēmuma „Ad Verbum” konkurētspējas paaugstināšanas iespējas un izstrādāt priekšlikumus darbības pilnveidošanai.

Bakalaura darba mērķa sasniegšanai izvirzīti sekojoši pētāmie uzdevumi:

1. Pētīt un analizēt ekonomisko un mārketinga literatūru, kas saistīta ar konkurētspējas teorētisko aspektu interpretāciju;

2. Apkopot un analizēt informāciju par tulkošanas uzņēmuma SIA Ad Verbum darbību;

3. Veikt uzņēmuma darbības novērtējumu, izpētot tā konkurētspēju, balstoties uz SVID, konkurentu un Portera 5 spēku analīzi.

Darba pirmajā nodaļā autors veic konkurētspējas jēdziena būtības izpēti, apskatīja būtiskus konkurētspējas nosacījumus (efektivitāti, kvalitāti, mārketinga darbību). Tāpat apskata atsevišķus konkurētspējas vērtēšanas modeļus (Portera piecu spēku modelis, PEST, Bostonas matrica).

Darba otrajā daļā analizēta SIA „Ad Verbum” saimnieciskā darbība, apskatīta iekšējā un ārējā vide.

Trešajā daļā veikta konkurētspējas noteikšana un noteikti uzlabošanas pasākumi veicot SVID analīzi, Portera piecu spēku analīzi un pamatojot debitoru parādu samazināšanas iespējamību.

Bakalaura darbā autors izmantoja sekojošas pētīšanas metodes: literatūras referatīvās analīzes metodi, grafisko analīzi, veica relatīvo un absolūto finansiālās darbības rādītāju aprēķinu, ekspertu metodi.

Pētījuma periods ir 4 gadi.

Darbā izmantota vietējā un ārzemju ekonomiskā literatūra – pamatā stratēģiskās vadības jomā un mārketinga vadības jomā. Izmantots liels skaits rakstu par tulkošanas nozari un tulkošanas lielākajiem uzņēmumiem Latvijā.

Darba ierobežotā apjoma dēļ netika veikta nozares risku izpēte.

1. Konkurences spējas būtība un modeļi

1.1. Konkurences spējas būtība

1.1.1. Konkurences spējas definējumu salīdzinošā analīze

Šajā bakalaura darbā autors izvēlas pievērsties tēmai, kas ietver teorētisku materiālu, kas tiek apskatīts tādās jomās kā: vadības zinātne un stratēģiskā vadīšana, mārketinga un finanšu vadība. Līdz ar to - ne tikai dažādiem autoriem dažādos laika posmos iespējams atšķirīgs redzējums par uzņēmuma konkurēšanas spējas jēdzienu, bet arī dažādās jomās pastāv atšķirīgs redzējums par to kas ir un kas nav būtisks uzņēmuma konkurēšanai.

Konkurēšana jeb konkurēšanā priekšrocība (*competitive advantage*) ir pozīcija, kuru uzņēmums aizņem tā konkurences vidē.¹ Konkurēšanā priekšrocība, eksistē, kad uzņēmums saņem ienākumus un uzņēmuma ienākumi pārsniedz izmaksas. Vairums konkurēšanā priekšrocību nevar tikt uzturētas jebkurā laika brīdī, jo ienākumi, kas dod peļņu, stimulē konkurentus atdarināt konkurēšanā priekšrocību.

Uzņēmumam ir konkurences priekšrocības pār saviem konkurentiem, kad tā rentabilitāte ir lielāka nekā vidējā rentabilitāte un peļņas pieaugums citiem uzņēmumiem, kas konkurē par vieniem un to pašiem pircējiem (klientiem). Jo augstāka ir rentabilitāte salīdzinājumā ar sāncensiem, jo lielākas būs konkurējošās priekšrocības.²

Konkurēšanas novērtēšanai iepriekšminētās rentabilitātes kontekstā izmanto tādas finanšu rādītājus kā ROE un ROA, kas ir saistīti ar uzņēmuma stratēģisko vadību plānojot uz vērtību paaugstināšanu balstītu finanšu vadību.³

Pašu kapitāla atdeves rādītājs (ROE - return on equity) parāda pašu kapitāla atdevi, to cik efektīvi uzņēmums izmanto pašu kapitālu ienākumu gūšanai.⁴

$$ROE = \frac{\text{tīrā peļņa}}{\text{vidējais pašu kapitāla lielums gada sākumā un beigās}} \quad (1.1.)$$

Savukārt ROA (return on assets) parāda to cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi.

$$ROA = \frac{\text{tīrā peļņa}}{\text{vidējais aktīvu lielums gada sākumā un beigās}} \quad (1.2.)$$

Rentabilitāti iedala šādi⁵:

- Ekonomiskā (aktīvu) rentabilitāte - rāda, kādu peļņu uzņēmums iegūvis uz uzņēmuma aktīvu vienību.

¹ Andersone I. Tirgzinību plānošana, Rīga, RTU, 2004, 18.lpp..

² Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 6.lpp

³ Finanšu vadības rokasgrāmata, Dienas Bizness, 2013.g

⁴ Finanšu vadības rokasgrāmata, Dienas Bizness, 2013.g

⁵ Saksonova S. Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes, Rīga, Merkūrijs LAT, 2006, 49.lpp.

- -Komerčiālā rentabilitāte - parāda, kādu peļņu uzņēmums ieguvis uz neto apgrozījuma vienību.
- -Finansiālā (pašu kapitāla) rentabilitāte - rāda, kādu peļņu ieguvuši uzņēmuma īpašnieki uz ieguldītā kapitāla vienību.

Savukārt Caune un Dzedons norāda, ka konkurētspējīgās priekšrocības kritēriju izmantot tikai peļņu nav korekti. Pastāv vairākas problēmas, kas ierobežo uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības mērīšanu, izmantojot peļņas absolūto lielumu⁶:

- Absolūtā peļņa nav objektīvs konkurētspējas mērs. Bieži vien uzņēmēji cenšas dažādos veidos - gan legāli, gan nelegāli - slēpt vai, gluži otrādi, - pārspīlēt uzņēmuma patieso peļņu. Bez šādiem uzņēmumiem pastāv daudzi uzņēmumi, kuru peļņas rādītāji nav sagrozīti un parāda reālo situāciju, jo datu pareizībā ir ieinteresēta ne tikai uzņēmumu vadība un darbinieki, bet arī citas ārējās ieinteresētās puses - bankas, valsts ieņēmumu dienests, uzņēmēju organizācijas, sadarbības partneri u.c.

- Investīcijas ir būtisks faktors, kas var ietekmēt uzņēmuma darbības rezultātu ne tikai Latvijā, bet arī visā pasaulē. Bieži ārēji neperspektīvi uzņēmumi ar zemiem peļņas rādītājiem vai pat zaudējumiem pēc investīciju ieplūduma un ražošanas pārkārtošanas uzrāda labus darbības rezultātus. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir potenciāls, bet tas netiek atbilstoši izmantots vai arī nav izveidojusies tāda situācija, lai potenciāls tiktu izmantots.

-Ir jāņem vērā fakts, ka uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība arī situācijā, ja uzņēmums ir peļņu nesošs, bet peļņas līmenis nav virs vidējā nozarē. Tas attiecas uz maziem un vidējiem uzņēmumiem, kas ir specializējušies kādas noteiktas nozares ietvaros un sekmīgi darbojas.

-Būtisks ierobežojums ir peļņas daba - tā parāda vēsturiski, kā ir strādājis uzņēmums, bet tā nerāda uzņēmuma tagadnes pelnītspēju un pelnītspējas potenciālu nākotnē.

Līdz ar to konkurētspējīgā priekšrocība tiek definēta kā vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē, spēj to saglabāt daudzu gadu garumā un ir ilgtspējīga.⁷

Lai uzņēmuma darbība būtu sekmīga, tam nepieciešams⁸:

- saglabāt likviditāti,
- paaugstināt rentabilitāti.

⁶ Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana, Rīga, Lidojošā zivs,2009,106.lpp.

⁷ Turpat,107.lpp.

⁸ Saksonova S. Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes, Rīga, Merkūrijs LAT ,2006,48.lpp.

Par likviditāti sauc reāla apgrozāmā aktīva spēju kļūt par maksāšanas līdzekli⁹.

Acīmredzot uzņēmuma galvenais uzdevums ir sekot, lai tam jebkurā brīdī būtu apmierinoša likviditāte. Ja uzņēmumam rodas problēmas ar maksājumiem, tas aizēno pārējos uzņēmuma labvēlīgos rādītājus, un tas var uzņēmumu novest līdz bankrotam. It vērts uzsvērt, ka laba rentabilitāte ne vienmēr nozīmē to, ka uzņēmumam ir laba likviditāte.¹⁰

Hill un Jones līdzīgi definē norādot uz stratēģiju lomu „Uzņēmumam ir ilgtspējīgas konkurences priekšrocības, ja tā stratēģijas, ļauj tam saglabāt rentabilitāti virs vidējā līmeņa vairākus gadus”.¹¹

Kotlers runājot par mārketingu piemin, ka uzņēmumam jābūt piesardzīgam, izvirzot izaugsmi par pašmērķi. Uzņēmuma mērķim ir jābūt „peļņu nesošai izaugsmei”. Viņš min, ka „Pārāk daudzos uzņēmumos vadītāji tiek skubināti palielināt pārdošanas apjomus un gūt lielāku peļņu ātrāk, nekā vidēji pārējie uzņēmumi nozarē. Tādējādi viņi dzenas pakal ikvienam potenciālajam tirgum un patērētājam, novirzoties no mērķa tirgus un radītā tēla, kā arī izšķiežot resursus.”¹² Tādējādi uzņēmums zaudē savu konkurētspēju, būtībā šeit ir runa par pareizas stratēģijas izvēli.

Savukārt uzņēmumam ir dzīvesspējīga konkurētspējīga priekšrocība (*sustainable competitive advantage*), kad tā procesi un pozīcijas nevar tikt dublētas vai apdraudētas no citu uzņēmumu puses.

Papildus var tikt apskatīti daudz un dažādi faktori, kas saistīti ar uzņēmuma konkurētspēju. Konkurētspēju stipro pušu kritēriji ir šādi¹³:

- peļņas iegūšana;
- inovāciju aktivizācija;
- patērētāju skaita pieaugums;
- tirgus daļas noturīgums un paplašināšanās attiecībā pret konkurentiem;
- stratēģijas radošums un atbilstība situāciju maiņām;
- produkta mazākas izmaksas attiecībā pret konkurentu produktu;
- izstrādātās stratēģijas optimāla īstenošana;
- mērķu sasniegšana plānotajā termiņā;

⁹ Krogzeme H. Finanšes un nodokļi, Rīga RTU izdevniecība, 2010, 377. lpp.

¹⁰ Hofš K.G. Biznesa ekonomika. Jāņa Rozes apgāds, 2002, 559. lpp.

¹¹ Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 6. lpp

¹² Kotlers F. Kotlers par mārketingu, 2007, 32. lpp.

¹³ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2005, 142. lpp.

- savlaicīga tirgus pieprasījuma noteikšana un tirgus segmentācija;
- zinātniskā pētniecības rezultativitāte;
- jaunu tehnoloģiju apgūšana;
- ražošanas jaudu pilnvērtīga izmantošana;
- produkta vērtība patērētāju skatījumā;
- produkta cena attiecībā pret konkurentiem un paša produkta izdevumiem;
- dīleru tīkla paplašināšana.

Konkurētspējas vājo pušu kritēriji kā tirgus daļas zaudēšana, peļņas samazināšanās, uzņēmuma prestiža samazināšanās, finanšu trūkums, inovāciju trūkums, novecojušas tehnoloģijas, zema zīmola vērtība u.c.

Praksē lietderīgi izmantot vairāku kritēriju kompleksu, tādējādi gūstot iespēju noteikt kopējo konkurētspējas rādītāju, jo konkurētspējas kritēriji atsevišķi nedod priekšstatu par notiekošajiem procesiem.

Patērētāju attieksmes pret uzņēmumu un/vai produkta izpētei pakalpojumu sfērā varētu būt šādi kritēriji¹⁴:

- gatavība konsultēt;
- liela darbinieku pieredze;
- ātra reaģēšana uz patērētāju vajadzībām;
- pasūtījuma termiņa ievērošana;
- augsta apkalpošanas kultūra;
- tehniskās iespējas;
- pakalpojumu spektra plašums;
- papildu pakalpojumi;
- u.c.

Visus vai daļu izvērtēto kritēriju var ievietot tabulā un tos novērtēt izvēlētā ballu sistēmā (piemēram, piecu vai desmit ballu sistēmā). Summējot visu aptaujāto atbilžu vērtējumus, iegūst rādītāju, kas liecina par uzņēmuma vai atsevišķa kritērija stiprām vai vājām pusēm. Pēc kāda laika atkārtojot šo aptauju, ir iespēja salīdzināt notikušās izmaiņas.

Organizācijas darbības vērtējumu var iegūt, aptaujājot paša darbiniekus (iekšējos klientus) un patērētājus (ārējos klientus). Piemēram, abām grupām piedāvā vairākus kritērijus, kurus katram respondentam lūdz sakārtot ranžētā rindā - augstāko atzīmējot ar 1 balli, zemāko ar 10 ballēm.

¹⁴ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas, Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2005,142.lpp.

Piemēram, rādītāji: uzticība produktam; informācijas pieejamība; iepakojuma drošība; apkalpošanas ātrums; pēcapmaksas iespējas; pēcpārdošanas apkalpošana; utilizācijas, cenu politika u.c.

Veicot pakalpojumu pircēju izpēti jāņem vērā, ka ir iespējamās vērtējuma atšķirības, jo katrai aptaujāto grupai tirgū var būt atšķirīgs viedoklis. Uzņēmumam šāds vērtējums dod informāciju par turpmākas darbības uzdevumiem, par vājām vietām un vajadzīgajām izmaiņām konkrētajā tirgus nišā.

Konkurētspējas salīdzināšanai nevajadzētu aprobežoties tikai ar paša uzņēmuma trūkumu un stipro pušu izpēti. Tas jā dara tirgus kontekstā, ņemot vērā galveno konkurentu, kā arī strauji augošu uzņēmumu konkurētspējas kritēriju izvērtējumu. Šim nolūkam var izvēlēties būtiskus konkurētspējas faktoros attiecīgajā nozarē. Vērtējot konkurentus jāņem vērā ne tikai katra rādītāja lielums attiecīgajam uzņēmumam, bet arī šī rādītāja nozīmīgums kopējā vērtējumā, jo visi kritēriji nav vienlīdz nozīmīgi konkurētspējas nodrošināšanai. Pēc iegūtajiem rezultātiem iespējams izveidojot vērtējumu grafisko attēlojumu. Piemēram, uzņēmuma A produktu iegādājās bieži, tas ir zināms un uzticams, bet tas ir dārgāks nekā B un C produkts.¹⁵

1.1.2. Iekšējās un ārējās vides faktori

Daudz maz pilnīga uzņēmuma konkurētspējas analīze nav iespējama bez uzņēmuma iekšējo būtiskāko procesu un iekšējās vides analīzes un ārējās vides faktoru izpēti.

Iekšējās vides analīze parāda organizācijas stiprās un vājās puses - pieejamo resursu daudzumu un to kvalitātes izvērtējumu atbilstīgi stratēģiskajam nolūkam. Tas nozīmē, ka vienas un tās pašas organizācijas iekšējā vide var tikt novērtēta gan kā laba (atbilstīga), gan kā slikta (būtiski maināma) - atkarībā no izvēlēta stratēģiskā virziena. Pati par sevi laba vai slikta iekšējā vide nevar būt.¹⁶

Informācija par uzņēmuma iekšējo vidi ir nepieciešama vadītājam, lai noteiktu iekšējās iespējas, potenciālu un konkurētspējīgas priekšrocības mērķu sasniegšanā. Iekšējās vides analīze ļauj noteikt organizācijas mērķus un uzdevumus.¹⁷

Uzņēmuma iekšējās vides raksturošanai, stipro un vājo pušu noteikšanai parasti izmanto šādu faktoru grupas¹⁸:

¹⁵ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas, Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2005, 142. lpp.

¹⁶ Kalve I. Apsēlot pārmaiņu vējus, Turība, 2005, 235. lpp.

¹⁷ Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana, Jumava, 2010, 46. lpp.

¹⁸ Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Turība, 2005, 35. lpp.

- vadība;
- personāls;
- mārketingš;
- ražošana, tajā skaitā materiālā bāze;
- finanses un uzskaitē;
- izpēte un attīstība;
- uzņēmumu kultūra un uzvedība.

Iekšējā vide ietver to potenciālu, kāds ir uzņēmuma rīcībā un kādu uzņēmums kontrolē. Iekšējā vides faktoru analīze ļauj noteikt, kādas ir uzņēmuma stiprās un kādas ir vājās puses, kādas ir uzņēmuma konkurences priekšrocības. Konstatētās stiprās puses tālāk noder kā bāze, uz kuru uzņēmums balstās konkurences cīņā par iespēju izmantošanu. Šo bāzi vajag uzturēt ārējās vides izmaiņām atbilstīgā līmenī, proti, tā nemitīgi ir jāuzlabo, jāpilnveido. Uzņēmumam jābūt arī lietas kursā par savām vājajām pusēm, jo parasti konkurences cīņā uzņēmumi izmanto savas stiprās puses, ar tām vērsties pret konkurenta vājajām pusēm.¹⁹

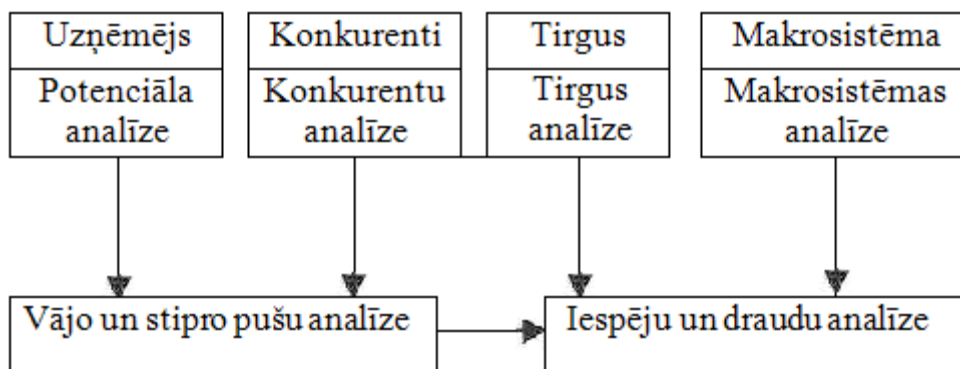
Autors uzskata, ka iekšējās vides galvenais elements ir personāls jeb cilvēkresursi. Taču Frisks norāda, ka „darbinieki vēlas vairāk par darbavietu, kas maksā algu. Agrāk viņi pacieta izkalpināšanu, bija ar mieru strādāt askētiskā vidē, gadiem ilgi vienā un tajā pašā amatā. Viņiem nerūpēja organizācijas darbs kopumā, tās klienti vai akcionāri, ja vien viņi laikā saņēma algu. Tagad darbinieki vēlas daudz nozīmīgāku lomu, labāku darba vidi un papildu labumus, mācību un izaugsmes iespējas. Klientu apmierinātība viņiem kļuvusi personiski svarīga, viņi vēlas ietekmēt organizācijas darbu un lepoties ar savu darbavietu.”²⁰

Iekšējās vides raksturlielumi nosaka, cik lielā mērā uzņēmums ir spējīgs izmantot ārējās vides iespējas un cik lielā mērā to apdraud ārējās vides daudzveidīgie faktori. (sk. 1.4 att.).²¹

¹⁹ Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Rīga, Turība, 2005,36.lpp.

²⁰ Frisks P. Mārketinga ģēnijs, Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2009, 49.lpp.

²¹ Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Turība, 2005,36.lpp.



*1.1.att. Iekšējās un ārējās vides mijiedarbība*²²

Lai sasaistītu iekšējās vides un ārējās vides analīzes rezultātus, lai izvēlētos tiem atbilstīgāku stratēģiju, piemēro SVID analīzi (S - stiprās puses, V - vājās puses, I - iespējas, D - draudi). Stiprās un vājās puses raksturo uzņēmuma iekšējo vidi, ko uzņēmums veido pats. Iespējas un draudi ir saistīti ar ārējo vidi.

Veicot SVID analīzi, ņemot vērā mērķi un novērtējot vidi, kā arī resursus, uzņēmumam jānosaka savas būtiskākās kompetences, savas konkurences priekšrocības un galvenās jeb bāzes iespējas.²³

Analīzes galarezultātā lietderīgi noskaidrot to, kādi no iekšējās vides faktoru grupu elementiem ir visjūtīgākie pret ārējās vides faktoru izmaiņām (personāls, mārketinga, tehnoloģija u.c.).

Viens no veidiem kā sistemātiski analizēt ārējās vides ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju ir izmantot četru galveno ārējās vides (makrovides) faktoru grupu vairākus rādītājus (sk.1.2.att.).²⁴ PEST analīzes nosaukums izveidots no angļu valodas vārdu pirmajiem burtiem: politika (Policy - P); ekonomika (Economy- E); sabiedrība (Society - S); tehnoloģija (Technology - T). Šo analīzi var izmantot, nosakot ārējo faktoru pozitīvo vai, otrādi, negatīvo ietekmi uz uzņēmumu valstī, reģionā vai Eiropā, proti, atbilstošā mērogā. Var analizēt arī faktoru ietekmi uz valsts attīstību.

²² Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Turība, 2005,37.lpp.

²³ Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Rīga, Turība, 2005,37.lpp.

²⁴ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2004,175.lpp.



1.2.att.PEST analīze²⁵

PEST analīzes visus četrus raksturojuma rādītājus var ievietot četru lauku matricā, sakārtojot pēc laika faktora, nozīmīguma utt., un veikt to pretnostatījuma variantu - P pret T vai E pret S.

Jāpiemin, ka dažādus uzņēmumus var atšķirīgi ietekmēt šajā modelī minētie ārējās vides faktori.

1.2. Konkurētspējas modeļi

1.2.1.Portera 5 spēku modelis

Ir svarīgi analizēt nozarē pastāvošos konkurējošos spēkus, lai identificētu iespējas un draudus, plānojot uzsākot vai plānojot turpināt darbību. Labs veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot M. Portera piecu spēku modeli. Tas ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kurš ir veidots tā, lai novērtētu šos spēkus un to mijiedarbību. Kaut gan visiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem, konkurences raksturs katrā nozarē ir atšķirīgs²⁶.

Pieci spēki ir:

- Konkurences raksturs nozares ietvaros;
- Pircēju spēks;

²⁵ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas, Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2004, 175.lpp.

²⁶ Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana, Rīga, Lidojošā zivs, 2009, 85.lpp.

- Piegādātāju spēks;
- Jaunienācēju radītie draudi;
- Aizstājējpreču parādīšanās draudi.

Portera 5 spēku modelī katram no šiem spēkiem augot tiek ierobežotas iespējas jauniem uzņēmumiem paaugstināt cenas un gūt lielāku peļņu. Šī modeļa ietvaros, liels konkurences spēks var tikt uzskatīts par draudu, jo tas samazina peļņu. Vājš konkurences spēks var tikt uztverts kā iespēja, jo tas ļauj uzņēmumam gūt lielāku peļņu. Katra spēka stiprums var mainīties laika gaitā, mainoties nosacījumiem nozarē

Piecu spēku modeli var paplašināt pievienojot sesto spēku – papildinošo produktu piedāvātāju spēku (sk. 1.3.att.).²⁷



1.3.att.Sešu konkurences spēku modelis²⁸

Tālāk autors īsumā apskatīs katru no šiem spēkiem.

Esošā konkurence

Uzņēmumam plānojot attīstību jāņem vērā, ka segments ir nepievilcīgs, ja tas jau ietver daudzus spēcīgus vai agresīvus konkurentus. Tas ir vēl vairāk nepievilcīgs, ja segments ir stabils vai atrodas norieta stadijā, ja tiek pievienota ievērojama ražotņu jauda, ja ir augstas fiksētās izmaksas, ja pastāv augstas tirgus atstāšanas barjeras vai ja konkurenti

²⁷ Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management:Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 48.lpp.

²⁸ Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management:Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 48.lpp.

ir ļoti ieinteresēti palikt tirgū. Šie faktori izraisīs biežus cenu karus, reklāmas kaujas, kā arī jaunu produktu ieviešanu — konkurences cīņa padārdzinās.²⁹

Konkurences intensitāte starp nozares uzņēmumiem ietekmē attiecīgās nozares pelnītspēju. Tā ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pievilcīga ir nozare. Konkurence ir visintensīvākā tad, kad nozarē³⁰:

1. nav viena noteikta līdera, jo visstabilākie ir tirgi, kuros ir dominējošie uzņēmumi. Kad konkurenti ir apmēram vienlīdzīgi, lai kāds būtu to skaits, pastāv intensīva konkurence, jo katrs uzņēmums cenšas ieņemt līdera pozīciju nozarē;

2. ir liels konkurentu skaits, jo konkurence ir liela pat tad, ja tajā ir atzīts nozares līderis. Tas notiek pateicoties grūtībām, kas saistītas ar to, ka uzņēmumi nevar paredzēt, kā rīkosies pārējie konkurenti;

3. ir augstas fiksētās izmaksas, kas radušās augsto kapitāla izmaksu dēļ. Tad konkurenti parasti samazina cenas, lai dabūtu pasūtījumus un paaugstinātu apgrozījumu. Tādējādi var izcelties cenu karš;

4. ir maz iespēju diferencēt produkciju - tirgū, kur preces un pakalpojumi netiek diferencēti, klienti var bez grūtībām mainīt piegādātāju;

5. ir augstas izešanas barjeras - nozarē bieži rada jaudas pārpalikumus, kas palielina konkurenci. Normālos apstākļos uzņēmumam būtu jāatstāj nozare, ja rentabilitāte nozarē samazinās. Ja izešanas barjeras ir pārāk augstas, tad tās kavē uzņēmumu aiziešanu no nozares un tie spiesti turpināt ražošanu, saņemot zemu peļņu;

6. ir lēna attīstība - ja nozare ir brieduma stadijā konkurence pieaug, jo konkurenti vēlas ieņemt līdera pozīciju. Konkurence pieaug pat tāpēc, lai uzņēmumi saglabātu savas tirgus daļas.

Klienti (pircēji) var ietekmēt uzņēmumu, izmantojot informāciju, ko piedāvā citi uzņēmumi, un tādējādi izvēlēties sev piemērotāko.

Klients ir ieinteresēts izmantot pakalpojumus, saņemot labākus darījuma nosacījumus - atlaides, cenu samazināšanu un, protams, servisu. Klienta jūtīgumu pret cenu nosaka šādi faktori³¹:

- attīstoties tirgum, klienti labāk pārzina piedāvājumu un vēlas, lai izvēle nebūtu sarežģīta un būtu viegli pieejama;

²⁹ Kotlers F. Mārketinga pamati, Rīga, Jumava, 2006, 280.lpp.

³⁰ Geipele I. Tirgvedības stratēģiskā vadība būvniecībā, Rīga, RTU, 2007, 34-35.lpp.

³¹ Forands I. Viesnīcu menedžments, Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2011, 98-99.lpp.

- rodoties vairākiem konkurentiem, klientiem palielinās izvēles iespējas;
- tirgū var ienākt jaunas klientu grupas, kas liek uzņēmumam ne tikai saglabāt esošās tendences, bet meklēt iespējas, kā piesaistīt un saglabāt klientus.

Jaunpienācēju draudi ir atkarīgi no tā, kādas ir noteiktas nozarē ieiešanas barjeras. Tās ir mazāk spēcīgas, ja jaunajiem pienācējiem, kas vēlas ieiet tirgū nepietiek līdzekļu kapitālieguldījumiem, nav iespējams strauji palielināt apjomu, līdz ar to samazināt izmaksas un realizācijas cenu. Nozarē esošie uzņēmumi var rīkot pret jaunpienācēju īpašus ekonomiskus vai citāda veida represīvus pasākumus. Jaunpienācēja darbības attīstību var kavēt vai nestimulēt valsts politika, piemēram, attiecībā uz nodokļiem. Protams, nepastāv tikai bremsējoši faktori.³² Jaunpienācēji var sadarboties ar nozarē esošiem uzņēmumiem vai uzņēmumu asociāciju. Pastāv arī ietekmīgas reklāmas izveides iespējas vai iespējas nodrošināt piedāvājumam augstu kvalitāti.

Piegādātājs var diktēt noteikumus, ja:

- piegādātais produkts ir unikāls un nepastāv izvēles iespējas;
- piegādātāja izejvielas, konsultācijas utt. ir nozīmīgas uzņēmumam;
- piegādātāji izveido savas asociācijas vai apvienības un regulē piegādes nosacījumus.
- piegādātāju skaits ir neliels un koncentrējas uz konkrētu nozari;

Piegādātājam darboties ir grūtāk, ja tam ir viens vai nedaudzi galvenie patērētāji, jo tad piegādātājs ir atkarīgs no to darbības rezultativitātes.³³

Piegādātājus ietekmē arī augstas produktu izmaksas, kā arī lielāka apjoma piegādātāja, iespējams, aizstājēja, ienākšana tirgū. Uzņēmumam pastāv izvēles iespējas atteikties no piegādātāja vai otrādi — ciešāk ar to sadarboties.

Papildinošo produktu piedāvātāju spēks

Endrjū Grovs (*Andrew Grove*), bijušais Intel kompānijas prezidents, norādīja, ka Portera sākotnējā formulējumā par konkurējošiem spēkiem tika ignorēts sestais spēks: produktu papildinātāju uzņēmumu spēks, enerģija un kompetence. Papildinātāji (complementors) ir uzņēmumiem, kuri pārdod produktu, kas pievieno vērtību (papildina) produktus nozarē, jo izmantojot produktus kopā labāk tiek apmierinātās klientu prasības. Piemēram, papildinātāji datoru ražošanas nozares uzņēmumiem ir uzņēmumi, kas darbojas programmu izstrādes jomā. Jo lielāks ir piedāvājums ar augstas kvalitātes programmatūru, kas darbojas šajos datoros, jo lielāka vērtība ko gala klienti var saņemt iegādājoties

³² Forands I. Viesnīcu menedžments, Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2011, 98-99.lpp.

³³ Forands I. Viesnīcu menedžments, Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2011, 98-99.lpp.

datorus, jo lielāks pieprasījums pēc personālajiem datoriem, un jo lielāka rentabilitāte datoru ražošanas nozarē.³⁴

Atbilstoši uzņēmuma konkurences pozīcijām tirgū M. Porters iesaka šādas stratēģijas³⁵:

- 1) izmaksu jomas līdera pozīcija – visas darbības, lai noturētu līdera pozīciju ir vērstas uz izmaksu samazināšanu;
- 2) koncentrēšanas segmentā – viena vai vairāku tirgus segmentu apstrāde un līdera pozīcijas iegūšana (segmentā) izmaksu jomā;
- 3) diferencēšanas stratēģija – uzņēmuma produktam ir jāatšķiras no konkurentu produktiem ar kādu patērētāja uztverē svarīgu īpašību;

Lieliem uzņēmumiem ar lielu tirgus daļu, no vienas puses, un nelieliem specializētiem uzņēmumiem, no otras puses, ir lielākas iespējas sasniegt vajadzīgo rentabilitātes līmeni.³⁶ Šeit izpaužas vidējās pozīcijas bīstamība. Tādēļ Porters iesaka uzņēmumiem, kam nav iespēju un līdzekļu līderpozīciju sasniegšanai tirgū – koncentrēt savu darbu noteiktā segmentā un panākt tur pārsvaru attiecībā pret konkurentiem. Jāpiemin, ka praktiskajā daļā analizētajam uzņēmumam SIA „Ad Verbum” plānojot darbību, tai skaitā ārvalstīs, ir aktuāli izvēlēties koncentrēties noteiktā segmentā, nevis koncentrēties uz izmaksu samazināšanu kombinācijā ar lielu paveikto darbu apjomu.

1.2.2. Bostonas konsultantu grupas matrica (BCG matrica)

Konkurētspējas novērtēšanai un uzņēmuma stratēģiskajai attīstībai var izmantot dažādas matricas. Šajās matricās katrs darbības virziens uzņēmumā jeb stratēģiskā biznesa vienība (SBV) ir ar savu realizācijas apjomu (apgrozījumu) un tirgus daļu. Turklāt katrā virzienā raksturīgas noteiktas attīstības tendences (pieaugums), stabilizācija vai kritums. **BCG jeb Bostonas matrica** atspoguļo šos abus faktoros un to dēvē par „realizācijas pieauguma/tirgus daļas” matricu.

Bostonas matricas izmantošanas galvenais mērķis ir noteikt to, kā organizācijas var vislabāk izlietot savus finansiālos resursus, lai nodrošinātu attīstību un rentabilitāti.³⁷

Horizontālā ass atbilst attiecībai „uzņēmuma tirgus daļa/galvenā konkurenta tirgus daļa”. Relatīvā tirgus daļa ir stratēģiskās biznesa vienības tirgus daļas attiecība pret tā

³⁴ Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 58.lpp.

³⁵ Geipele I. Tirgvedības stratēģiskā vadība būvniecībā, Rīga, RTU, 2007, 38.lpp.

³⁶ Andersone I. Tirgzinību plānošana, Rīga, RTU, 2004, 19.lpp.

³⁷ Caune J., Dziedons A. Stratēģiskā vadīšana, Rīga, Lidojošā zivs, 2009, 241.lpp.

uzņēmuma tirgus daļu, kam tā ir vislielākā. Piemēram, ja stratēģiskās biznesa vienības tirgus daļa ir 10 procenti, bet uzņēmumam, kam ir vislielākā tirgus daļa, tā ir 30 procenti, tad stratēģiskās biznesa vienības relatīvā tirgus daļa ir $10/30$ vai $0,3$. Tikai stratēģiskajai biznesa vienībai, kas ir tirgus līderis, relatīvā tirgus daļa ir lielāka par $1,0$. Tāpēc robeža starp mazu un lielu relatīvo tirgus daļu ir pieņemta no $0,7$ līdz $0,8$. Ja stratēģiskajai biznesa vienībai ir liela tirgus daļa, tad tā var ievērojami samazināt izmaksas, gūstot labumu no ekonomijas uz apjoma rēķina³⁸.

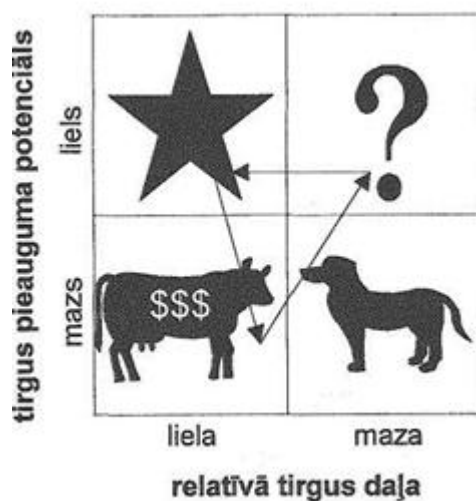
Bostonas matricā vertikālā ass atbilst kopējam realizācijas apjomam (apgrozījumam) tirgū. Nozares, kurā darbojas stratēģiskā biznesa vienība, relatīvais pieauguma ātrums tiek noteikts atkarībā no tā, vai nozare attīstās ātrāk vai lēnāk par visas ekonomikas vidējo attīstības tempu, ko parasti pieņem par robežu starp strauju un lēnu attīstības ātrumu. Ja stratēģiskā biznesa vienība darbojas nozarē, kas strauji attīstās, tad tās konkurences vide ir labvēlīgāka nekā tad, ja tā darbotos nozarē ar lēnu attīstības tempu.

Tiek apkopoti dati par SBV portfeli un situāciju tirgū. Lai apkopotu nepieciešamo informāciju, tiek sastādītas tabulas par:

- analizējamā uzņēmuma tirgus daļām;
- SBV tirgus daļām salīdzinājumā ar konkurentu;
- SBV realizācijas pieaugumu tirgū.

Matricā SBV attēlo aplīšu formā. Turklāt katram aplītim ir atšķirīgs diametrs - atbilstošs realizācijas apjomam.

Kā redzams 1.4.att. matricā izvieto SBV - atbilstoši pozīcijai tirgū un tirgus daļai.



³⁸ Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana, Rīga, Lidojošā zivs, 2009, 238.lpp.

*1.4.att. Bostonas matrica*³⁹ (ar bultām norādīta ieteicamā virzība matricā)

Matrica ir sadalīta četrās daļās, kurām piešķirti šādi nosaukumi⁴⁰:

- zvaigznes;
- „slaucamās govīs” jeb naudas govīs;
- jautājuma zīmes;
- neveiksminieki jeb suņi.

Zvaigznes ieņem līderpozīciju nozarē un labi attīstās. Galvenais uzņēmuma mērķis - uzturēt uzņēmuma atšķirīgās priekšrocības augošas konkurences apstākļos. Tirgus daļas saglabāšanu vai palielināšanu var panākt ar cenu paaugstināšanu un/vai efektīvu mārketinga komunikāciju veidošanu un/vai intensīvu produktu izplatīšanu⁴¹.

Slaucamās govīs ieņem līderpozīcijas salīdzinoši nobriedušā tirgū. Firmas mārketinga stratēģija tiek orientēta uz cenu atlaidēm, sadales kanālu uzturēšanu un atgādinošo reklāmu.

Jautājuma zīmes nespēj ietekmēt tirgu, jo tām ir maza tirgus daļa nozarēs, kas veiksmīgi attīstās. Uzņēmumam ir jāizlemj vai nu palielināt mārketinga izmaksas cenu pazemināšanai un produktu virzīšanai tirgū, vai aiziet no tirgus.

Visbeidzot, neveiksminieki ir SBV ar ierobežotu realizācijas apjomu nobriedušās nozarēs, kas turpina samazināties. Uzņēmumam ir jāizlemj mēģināt iekļūt kādā tirgus nišā, samazinot mārketinga izmaksas, vai aiziet no tirgus.⁴²

Iepriekš pieminētā Bostonas matricas mērķa sasniegšanai Bostonas konsultantu grupa (BCG) iesaka šādas darbības⁴³:

- nauda, kas tiek saņemta no naudas govīm, ir jāizlieto izvēlēto jautājuma zīmju pārvēršanai par zvaigznēm, jo mērķis ilgtermiņā ir zvaigžņu konkurētspējas nostiprināšana;
- atbrīvojoties no maz perspektīvām jautājuma zīmēm, lai samazinātu pieprasījumu pēc uzņēmuma naudas resursiem;
- uzņēmumiem ir jāpamet nozares, kurās tās stratēģiskās biznesa vienības ir suņi;
- ja uzņēmumam nav pietiekamā daudzumā naudas govju, zvaigžņu vai jautājuma zīmju, tad tam ir jādomā par biznesa vienību apvienošanu vai likvidēšanu, lai izveidotu sabalansētu SBV portfeli. Portfelī ir jābūt pietiekamā daudzumā zvaigžņu un jautājuma

³⁹ Kalve I. Apsēglot pārmaiņu vējus, Rīga, Turība, 2005, 173. pp.

⁴⁰ Praude V. Menedžments, Rīga, Burtene, 2012, 248. lpp.

⁴¹ Praude V. Menedžments, Rīga, Burtene, 2012, 249. lpp.

⁴² Praude V. Menedžments, Rīga, Burtene, 2012, 249. lpp.

⁴³ Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana, Rīga, Lidojošā zivs, 2009, 241. lpp.

zīmju, lai nodrošinātu attīstību un peļņas iespējas, kā arī naudas govju, lai nodrošinātu zvaigznēm un jautājuma zīmēm finansiālu atbalstu.

1.3.Konkurētspējas faktori

Literatūrā nav vienota skatījuma par to kādi ir svarīgākie konkurētspējas faktori. Tie var būt gan kvalitāte, efektivitāte, inovācijas, klientu apmierinātība, zīmols, organizācijas kultūra, tās stratēģija u.c. Šeit autors apskatīs būtiskākos faktorus ņemot vērā praktiskajā daļā pētāmo jautājumu loku.

Efektivitāte

Efektivitātes paaugstināšana uzņēmumā saistīta ar pieejamo resursu efektīvu un lietderīgu izmantošanu un ar noteikta izmaksu līmeņa nodrošināšanu, lai saglabātu uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā.⁴⁴

Efektivitāte pakalpojumu uzņēmuma darbībā ir arī tiešā veidā saistīta ar jaunāko tehnoloģiju izmantošanu. Pakalpojumu uzņēmumam tādām kā tulkošanas pakalpojumu sniedzējam priekšrocības efektivitātes nodrošināšanā, var nodrošināt šādi faktori:

- samazināta manuālas iejaukšanās nepieciešamība;
- bez papīru informācijas glabāšana
- atbilstošu datu standarti;
- integrētas sistēmas;
- efektivitāte no atkārtotu darījumu skaita samazināšanās;
- augstāka produktivitāte kopā ar zemākām izmaksām⁴⁵.

Kvalitāte un klientu apkalpošana

Samērīgums starp efektivitāti un **kvalitāti** ir būtisks jautājums pakalpojumu vadības sfērā.⁴⁶ Pakalpojumu uzņēmuma vadībai ir jādefinē prioritātes, izvēloties starp darba produktivitāti, efektivitāti un kvalitāti, jo efektivitāte var tikt paaugstināta uz kvalitātes rēķina un otrādi. Atbilde uz to kas jāizvēlas par galveno - kvalitāte vai efektivitāte ir saistīta ar katra uzņēmuma izvēlēto stratēģiju pakalpojumu sniegšanai un tirgus pozīciju.⁴⁷

⁴⁴ Volkova T. Business pāri robežām: Praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā, 2010, Rīga, LU Akadēmiskais apgāds, 38.lpp.

⁴⁵ Pedersen K. Straight-through processing: Current trends driving investment and how to deploy a strategic plan without disrupting business operations, Journal of Securities Operations & Custody Vol. 1 No. 2., 2007, pp. 162-164

⁴⁶ Jannesson E., Nilsson F., Rapp B. Strategy, Control and Competitive Advantage: Case Study Evidence, Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2014,276.p.,111.lpp.

⁴⁷Turpat, ,111.lpp.

Svarīgākie rādītāji, kas raksturo **kvalitāti pakalpojumu jomā**⁴⁸ :

1.Kvalitātes menedžments. Pakalpojumu sniedzējs var savus produktus pārbaudīt iespēju robežās pirms to piegādes patērētājiem un laicīgi konstatēt un novērst radušās kļūdas. Kamēr klienti ir apmierināti, viņi neskatās uz citu uzņēmumu pusi, bet tas brīdis, kad viņi kļūst neapmierināti, var kļūt par alternatīvu.

2. Automātiska sistēmu kontrole. Var izmantot tās pašas kvalitātes kontroles metodes kā ražošanā. Piemēram, nozīmīgāko kvalitātes raksturlielumu un kontrolpunktu noteikšana, jo ir jāreķinās ar situācijām, kad ārējie faktori var radīt papildus sarežģījumus uzņēmuma darbības kvalitātei.

3.Analīze. Veicot dažādas aptaujas un izmantojot to rezultātus, tiek izdarīta analīze, lai varētu atrisināt noteiktus uzdevumus. Piemēram var regulāri aptaujāt tulkojumu aģentūras klientus (pēc noteikta laika), vaicājot par pakalpojumu kvalitāti un nepieciešamajiem uzlabojumiem.

4.Oriģināla domāšana un jauninājumi. Lai uzņēmums uzturētu un attīstītu savu konkurētspēju, tam savi procesi un pakalpojumi ir jāuzlabo nepārtraukti. Šī pieeja jā saglabā attiecībā uz visām aktivitātēm. Uzņēmuma darba kvalitātes standartu nosaka operāciju mehanizēšana, ieviešot arvien jaunas tehnoloģijas un tās modernizējot.

5.Kontrole pār operāciju veikšanas procesu tiek panākta, vācot datus un analizējot tos tā, lai varētu noteikt, kādas ir sistēmas potenciālās iespējas, un lai varētu atrast tos posmus sistēmā, kurus nepieciešams uzlabot.

6.Strādājošo kontrole. Tulkotāju kvalitāte viennozīmīgi ir atkarīga no strādājošo darba kvalitātes. Kvalitātes uzlabošanas programma var būt balstīta uz šādiem principiem:

1)datu apkopošana par katra darbinieka darba kvalitāti un pieļautajām kļūdām;

2)izpildāmā darba precizitātes līmeņa noteikšana, izpētot veiktos darbinieku darba efektivitātes rādītājus;

3)kontrolējošo darbinieku aktīva iesaistīšanās datu vākšanā un atrasto kļūdu labošanā;

7. Darbinieku prasme strādāt komandā. Uzlabot attiecības ar kolēģiem citās struktūrvienībās ir izdevīgi abām pusēm - gan uzņēmumam, gan darbiniekiem.

8.Ieaudzināta vienota attieksme pret darbu un kvalitāti. Lai to panāktu, katram darbiniekam ir jāzina mērķis, ko uzņēmumā tiecas sasniegt, kāpēc tas ir nepieciešams un

⁴⁸ Jēgere S. Finanšu pakalpojumu mārketing, Rīga, Latvijas komercbanku asociācija, 2007, ,251-252.lpp.

kādi ir rezultāti. Strādājot vienotā komandā un pastāvot labām attiecībām starp darbiniekiem, var panākt labus rezultātus.

Kvalitātes kontekstā jāpiemin, ka būtiska ir uzņēmuma iekšējās struktūras vadība, un darbības organizēšana. Produkta izmaksu struktūras lielāko daļu, salīdzinot ar ražošanu, pakalpojumu uzņēmumā ieņem personāla atalgošana. Šeit labi un pārdomāti izveidota iekšējā struktūra, kvalitatīva darba organizācija, kas sakārto iekšējo vidi, tās struktūrvienību efektīva mijiedarbība var nodrošināt uzņēmuma darbības nepārtrauktu funkcionēšanu un galveno uzdevumu izpildīšanu konkurētspējas kontekstā.

Darba kvalitāte lielā mērā izriet no dzīves kvalitātes jēdziena, ko veido gan apmierinātība ar savu dzīvi (darbu), gan iespējas dzīvot piepildītu dzīvi un pašrealizēties. Darba kvalitāte cieši saistīta ar darba motivējošo potenciālu.⁴⁹

Darba praktiskajā daļā analizējamā pakalpojumu uzņēmuma darbībā būtisks ne tikai pārdotais produkts un tā kvalitāte (tulkojums), bet arī klientu apkalpošanas kvalitāte.

Klientu apkalpošanas kvalitātes nodrošināšanā svarīga nozīme ir uzņēmuma līmeņa, vadības un organizatoriskajiem faktoriem.

Apkalpošanas kvalitāte var tikt uzskatīta par faktoru, lai piesaistītu atkārtotos pircējus un svarīgs elements, lai atšķirtu uzņēmumu no konkurentiem, tādā veidā paaugstinot savu konkurētspējīgo priekšrocību.⁵⁰

P.Fisks citē slavenā auto īres uzņēmuma *Enterprise* misijas fragmentu „Mēs tiecamies iegūt mūsu klientu ilgtermiņa lojalitāti, strādājot, lai sniegtu vairāk, nekā solīts, esot godīgiem un taisnīgiem un paejot soli pretī, lai sniegtu ārkārtēju personalizētu apkalpošanu, kas rada iepriecinošu biznesa pieredzi”⁵¹.

Darbinieku mijiedarbība ar klientiem notiek ik dienas. Darbinieki atrodas vistuvāk klientiem un visdrīzāk zina, kas klientiem konkrētajā apkalpošanas sistēmā patīk un kas nepatīk. Viņi ir pirmie, kuriem gadījumos, kad notikusi kāda kļūme, nākas izbaudīt klientu dusmas vai arī redzēt apmierinātības pilnos smaidus, kad viss bijis kā nākas. Tādējādi viņi var sniegt vērtīgas atziņas, kā uzlabot apkalpošanas procesus vai labot apkalpošanā pieļautās kļūdas. Ir divi vienkārši veidi, kā no klientu apkalpošanas speciālistiem iegūt vērtīgu informāciju. Pirmais - runāt ar katru no viņiem vienkārši uzdodot jautājumus⁵²:

⁴⁹ Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis, Organization Development Academy, 2008, 205.lpp.

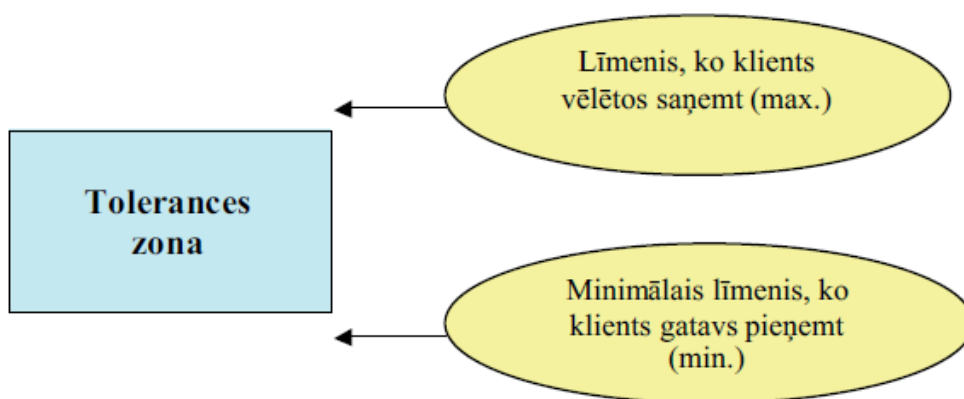
⁵⁰ Kotlers F. Mārketinga pamati, Jumava, 2006, 238.lpp.

⁵¹ Fisks P. Klientu apkalpošanas ģēnijs: kļūt par biznesu, kas orientēts uz klientiem [tulk. no angļu val. R. Baroniņa-Maurāna]. 2010, Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 267.lpp.

⁵² Leiks N., Hekī K. Klientu apkalpošanas rokasgrāmata; [tulk. no angļu val. I. Fišere]. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2005, 39.lpp.

- kas jūs šajā mirklī visvairāk uztrauc;
- kas klientiem patīk visvairāk;
- kas, jūsuprāt, patlaban visvairāk uztrauc klientus;
- ko mēs varētu darīt, lai šo satraukumu novērstu;
- ko es varētu darīt, lai atvieglotu jūsu darbu?

Ir iespējams noteikt starpību jeb plaisu starp klientu vēlmēm un viņu faktisko apmierinātību. Šajās sakarā var apskatīt tolerances zonas jēdzienu (zone of tolerance), kas balstās uz zināmu klienta pretimnākšanu un pakalpojuma sniedzēju problēmu izpratni.. Jāņem vērā, ka ne vienmēr pakalpojuma sniedzējs ir spējīgs uzlabot pakalpojumu kvalitāti visos virzienos. Shematiski tolerances zona varētu izskatīties šādi (sk. 1.5. att.).



1.5.att. Tolerances zona ⁵³

Lai uzņēmums nodrošinātu klientus ar viņu vēlmēm un vajadzībām atbilstošu pakalpojumu, tā kvalitātes vērtējums veicams sistemātiski.

Mārketinga darbība

Mārketinga galvenais pienākums ir gūt lielāku peļņu uzņēmumam. Mārketingam ir jāidentificē, jāvērtē un jānosprauž tirgus iespējas un jāizveido stratēģijas, lai sasniegtu augstu stāvokli, ja ne pārsvaru, mērķa tirgū.⁵⁴

Darba autors grib pieminēt, ka nereti mazāk izglītotajā sabiedrības daļā mārketings uzskatīts par pārdošanu, arī daudzu biznesa cilvēku vidū visbiežāk sastopamais viedoklis, kas rada neskaidrības. Pārdošana, protams, ir daļa no mārketinga. Pīters Drakers (Peter Drucker) ir teicis, ka „mārketinga mērķis ir padarīt pārdošanu nevajadzīgu”. Ar to viņš

⁵³ Pētersone I. Ieskats bibliotēkas pakalpojumu vērtēšanas sistēmās, Latvijas Nacionālās digitālās bibliotēkas Akadēmiskais repozitārijs, Bibliotēku pasaule Nr 51./52 , 2011 <http://dom.lndb.lv/data/obj/48330.html>

⁵⁴ Kotlers F. Kotlers par mārketingu, 2007, 32.lpp.

domāja, ka mārketinga uzdevums ir atklāt vajadzības, kas nav apmierinātas, un piedāvāt attiecīgu risinājumu. Kad mārketingu ir ļoti veiksmīgs, cilvēkiem patīk jaunais produkts, un reklāma no mutes mutē izplatās ātri, līdz ar to ir nepieciešami ļoti minimāli līdzekļi pārdošanai.⁵⁵

Var izšķirt trīs veidu mārketingu⁵⁶:

Reaģējošais mārketingu. Tāds, kam „jāatrod un jāapmierina vajadzības”. Tā ir ieteicama mārketinga forma, ja ir skaidri redzama vajadzība un ja uzņēmums ir noteicis šo vajadzību un sagatavojis reālu risinājumu. Atziņa, ka sievietes vēlas mazāk laika veltīt ēdiena gatavošanai un mājas uzkopšanai, rezultējās ar tādiem izgudrojumiem kā modernas veļas mazgājamās un žāvēšanas mašīnas, trauku mazgājamās mašīnas un mikroviļņu krāsnis. Lielākā daļa no mūsdienu mārketinga ir reaģējošais mārketingu.

Paredzošais mārketingu. Ir svarīgi noteikt, kad slēpta vajadzība kļūst par reālu vajadzību. Tā kā ūdens kvalitāte daudzās apdzīvotās vietās pasliktinājās, Evian, Perrier un daudzi citi uzņēmumi paredzēja, ka pudelēs pildīta ūdens tirgus palielināsies. Kad farmācijas uzņēmumi novēroja stresa pieaugumu pilsētās dzīvojošo cilvēku vidū, vairāki no tiem uzsāka pētījumus antistresa zāļu radīšanai. Paredzošais mārketingu ir daudz riskantāks nekā reaģējošais mārketingu, jo uzņēmumi tirgū var ieiet vai nu par agru, vai arī par vēlu, var arī izrādīties, ka viņu domas par kāda tirgus attīstību ir kļūdainas.

Vajadzības veidojošais mārketingu. Tas ir visriskantākais no mārketinga veidiem, jo uzņēmums piedāvā produktu vai pakalpojumu, par ko neviens vēl nav pat iedomājies. Divdesmitā gadsimta piecdesmitajos gados neviens neizteica vēlmi pēc Sony Walkman, vai LCD televizora. Kad Sony tā izcilā dibinātāja un vadītāja Akio Moritas (Akio Morita) uzraudzībā iepazīstināja tirgu ar šiem produktiem, tie un daudzi citi kļuva par ikdienas precī. Morita, rezumējot mārketinga filozofiju, izteicās: „Es nekalpoju tirgiem, es tos radu.”

Pie mārketinga faktoriem jāatzīmē zīmols, jo tas palīdz saglabāt konkurētspēju, īpaši tad, ja esošajā tirgū konkurence ir kļuvusi pārlietu intensīva vai arī tirgus sācis sevi izsmelt.⁵⁷ Konkurencei saasinoties, organizācijas saprot - pārbaudīti zīmoli ir drošākais trumpis jauna tirgus iekarošanai attiecībā gan uz jaunām teritorijām, gan citām tirgus nozarēm.

⁵⁵ Kotlers F. Kotlers par mārketingu, 2007, 33.lpp.

⁵⁶ Kotlers F. Kotlers par mārketingu, 2007, 37.lpp.

⁵⁷ Frisks P. Mārketinga ģēnijs, Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2009, 129.lpp.

Šajā nodaļā veiktā izpēte kalpos par pamatu nākamajās 2 bakalaura darba daļās veiktajai analīzei, turklāt īpaša nozīme tiks pievērsta SVID un Portera piecu spēku analīzei, savukārt Bostonas matricas izpēte izpaliks, jo uzņēmums darbojas pārāk daudzos tirgos un par tiem ir ļoti ierobežota informācija.

2. Uzņēmuma Ad Verbum darbības raksturojums

2.1. Vispārējs raksturojums

Tulkošanas centrs Ad Verbum ir tehniskās tulkošanas uzņēmums. Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA) Ad Verbum ir ģimenes uzņēmums, kas sniedz tulkošanas un lokalizācijas, valodu apmācības, mutiskās tulkošanas, datorizdevniecības (desktop publishing) un audioierakstu veidošanas pakalpojumus.

SIA Ad Verbum pamatdarbības veids ir tulkošanas pakalpojumu sniegšana. Uzņēmums ir ierakstīts Komercreģistrā ar Nr. 40003597992.

SIA „Ad Verbum” ir ģimenes uzņēmums, kas dibināts 2002. gadā un sākotnēji piedāvāja tulkošanas pakalpojumus trijās Baltijas valstu valodās. Darbojoties 15 gadus savas pastāvēšanas laikā tas ir izcīnījis stabilu vietu pasaules tirgū ar savu īpašo attieksmi pret klientu, palīdzot klientiem komunicēt globālajā daudzvalodu vidē. Uzņēmums pārdod intelektuālu precī, kuras radīšanai tiek izmantoti izglītoti, kompetenti speciālisti un arī uz klienta vajadzībām orientēts serviss.

Runājot par uzņēmuma sniegtajiem **pakalpojumiem** - uzņēmums specializējas Baltijas, Balkānu, Skandināvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valodu tulkojumos.

Vidēji mēnesī no 50 valodām tiek tulkots 35 mērķvalodās, bet baltu valodas veido nelielu procentu no kopējā tekstu apjoma. Visvairāk pieprasītās valodas ir skandināvu, poļu un Balkānu reģiona valstu valodas.

SIA „Ad Verbum” ir pasaulē lielākās valodu nozares uzņēmējdarbības organizācijas – Globalizācijas un lokalizācijas asociācijas (GALA) – biedrs. Uzņēmuma pārstāvji regulāri piedalās dažādās izstādēs dažādās pasaules valstīs.⁵⁸

2015. gadā SIA „Ad Verbum” kopumā pārtulkoja aptuveni 90 miljonu vārdu. Ad Verbum sniedz visu veidu lokalizācijas un tās saistītos pakalpojumus vairāk kā 70 valodu kombinācijās, vidēji pārtulkojot 200 000–300 000 vārdu dienā un tādejādi apliecinot sevi kā vienu no lielākajiem Baltijas, Balkānu, Skandināvijas, Centrāleiropas un Austrumeiropas valstu valodu pakalpojuma sniedzējiem mūsu un Balkānu reģionā.. Izmantojot jaunākos tehnoloģiskos risinājumus tulkošanā, uzņēmumam izdodas ievērojami samazināt klientu tulkojuma izmaksas, tai pašā laikā saglabājot augstu kvalitāti. Uzņēmuma tulkošanas pakalpojumi vienmēr tiek piemēroti klienta vajadzībām.

Ārvalstīs klienti raugās, vai tulkošanas uzņēmums ir ieguvis visus nepieciešamos kvalitātes sertifikātus. SIA Ad Verbum 2015.g. ieviesa ISO sertifikātu tieši tulkošanas un

⁵⁸ Jaunumi un notikumi www.lv.adverbun.com/jaunumi-un-notikumi

lokalizācijas uzņēmējdarbībai, kam pamatā bija drošas serveru sistēmas izbūve uzņēmuma biroja ēkā. Lai piedalītos šādos konkursos, ir jābūt sevišķi drošai datu aizsardzības sistēmai. Šis sertifikāts nodrošina iespēju piedalīties pasaules mēroga tulkošanas konkursos, kas saistīti ar ierobežotu informācijas pielaidi.⁵⁹ Kā profesionāls tulkošanas uzņēmums SIA Ad Verbum ir sertificēts atbilstīgi starptautiskajiem kvalitātes standartiem - ISO 9001 (nosaka prasības, kas jāievēro kvalitātes pārvaldības sistēmas izveidē un kvalitātes pārvaldībā, lai nodrošinātu klienta interešu ievērošanu un pastāvīgus uzlabojumus) un ISO 17100 (pilnveidots standarts EN 15038, ISO 17100 izstrādāts tieši tulkošanas un lokalizēšanas jomai, un tas nosaka prasības, kas jāievēro, lai nodrošinātu kvalitatīvus cilvēka veiktas tulkošanas pakalpojumus. Standarts paredz projektu vadītāju un valodas speciālistu kvalifikāciju, kā arī nosaka kārtību, kā tiek sagatavots un pabeigts projekts, kā tiek garantēta datu drošība un kā tiek apstrādātas atsauksmes par uzņēmuma darbu).

Uzņēmums piedāvā arī industriālo un tehnisko tulkošanu. Tulkojumu augsto pakalpojumu kvalitāti nodrošina izstrādātais tulku un tulkotāju testēšanas process. Turklāt, tā kā tulki un tulkotāji ir pārbaudīti, uzņēmumam piesaistīti ārstata darbinieki, uzņēmums var nodrošināt tulkojumus daudzās valodu kombinācijās, ātri un kvalitatīvi.⁶⁰

Autors saskata potenciālu specializēties dabas zinātņu un medicīnas tekstu tulkošanas jomā, kas ir viens no galvenajiem uzņēmuma attīstības virzieniem.

Ārvalstu **klienti** SIA „AD VERBUM” pakalpojumus izvēlas kvalitatīvo tehnoloģiju, cilvēkresursu un relatīvi zemo cenu dēļ. Uzņēmums strādā galvenokārt ar lielajiem ārzemju tulkošanas uzņēmumiem, pārsvarā tulkojot tehniskos tekstus, dažāda veida lietošanas instrukcijas, arīdzan juridiskos, medicīniskos tekstus. Vietējo klientu apjoms ir neliels, kādi 2% no kopējā gadā tulkoto teksta apjoma (98 % uzņēmuma pakalpojumu tiek eksportēti).

Uzņēmums ik dienas sadarbojas ar vairāk kā 300 pastāvīgiem klientiem no visas pasaules, bet uzņēmuma datu bāzē ir atrodami vairāk kā 700 tulkotāju un tulkošanas uzņēmumu, kuri labprāt sadarbojas ar uzņēmumu.

Uzņēmumam ir arī birojs Bulgārijā, jo Balkānu reģions ir strauji augošs tirgus.

⁵⁹ Zalāne L. Tulko no Eiropas līdz Dienvidamerikai, Dienas Bizness, 2014. gada 27. oktobris <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/eksportspeja/tulko-no-eiropas-lidz-dienvidamerikai-422206>

⁶⁰ Eksporta un inovācijas balva 2014 LIAA www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/eib_2015_lv_web_final.pdf

Jāsecina, ka Latvijas tirgus ir ļoti mazs, un izaugsmei globalizācija ir pilnīgi neizbēgama. Uzņēmuma piedāvātās valodas tiek nepārtraukti papildinātas, un SIA „Ad Verbum” turpina attīstību. Turklāt tiek plānots atvērt birojus arī citās valstīs un apgūt jaunas tulkošanas tehnoloģijas.⁶¹

Lai uzņēmums attīstītos, tajā ir jāiegulda līdzekļi, daļa apgrozījuma jāinvestē pārdošanā. Ir nepieciešami darbinieki, kuri intensīvi nodarbojas ar pārdošanu, tiekas ar klientiem, lai izveidotu uzticību. Jārēķinās, ka 2–3 % no apgrozījuma jāiegulda pārdošanā. Pirmajā izstādes apmeklējumā panākumi nav sagaidāmi. Taču, braucot otro un trešo reizi, uzņēmums tiek pamanīts.

SIA „Ad Verbum” nodarbojas ar mecenātismu. Tas regulāri atbalsta Latvijas studentus un ir viens no Latvijas Universitātes mecenātiem. 2014./2015. akadēmiskajā gadā uzņēmums piešķir divas stipendijas – „Ad Verbum” humanitāro zinātņu stipendiju un „Ad Verbum” tulkošanas stipendiju, katru EUR 3 000 apmērā.⁶²

2.2. Uzņēmuma iekšējās vides faktori

Uzņēmuma *mērķis* ir nodibināt stabilu sadarbību ar dažādiem klientiem, tādēļ vienmēr piedāvā visizdevīgākos valodnieciskos risinājumus, tai pašā laikā saglabājot veiktajam tulkojumam nepieciešamo kvalitāti. Ad Verbum mērķis ir kļūt par augstas konkurētspējas vidēja lieluma tulkošanas pakalpojumu sniedzējiem Austrumeiropas reģionā un ne tikai.

Uzņēmuma *misija* ir nodrošināt augstas kvalitātes tulkojumus, kas palīdzētu uzņēmuma klientiem augt ārvalstu tirgos, nodrošināt vieglu un sekmīgu komunikāciju gan starp uzņēmumiem, gan starp iestādēm visā pasaulē.

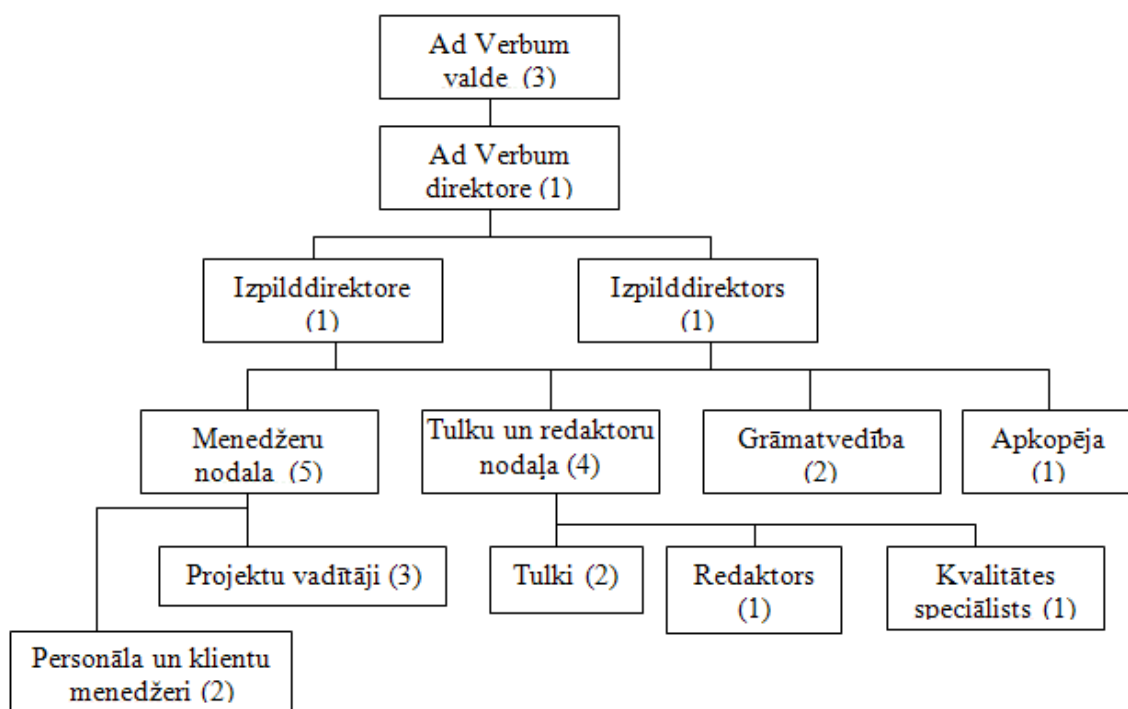
Darbinieki

Šobrīd uzņēmumā vidēji strādā 25 darbinieki, un to darba pienākumi, viņu tiesības un atbildība tiek noteikti darba līgumā, saskaņā ar spēkā esošo likumdošanu.

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra ar pilnvaru sadalījumu parādīta 2.2.att..

⁶¹ Eksporta un inovācijas balva 2014 LIAA
www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/eib_2015_lv_web_final.pdf

⁶² Eksporta un inovācijas balva 2014 LIAA
www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/eib_2015_lv_web_final.pdf



2.1.att. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra

Aplūkojot struktūras shēmu, darbiniekus var iedalīt 5 līmeņos – valdes locekļi, augstākā līmeņa vadītāji, struktūrvienību vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji un darbinieki, zemākā līmeņa darbinieki – to pakļautība – ir attiecīgi noteikta atkarībā no to līmeņa. Kā redzams pēc struktūras shēmas, tad uzņēmuma struktūra veidota atbilstoši tās funkcijām un veicamajām darbībām, un sniegtajiem pakalpojumu veidiem. Uzņēmuma struktūra nosaka un konkretizē vadības līmeņa savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu. Piemēram, pilnvaras pārstāvēt uzņēmumu dažādos jautājumos patstāvīgi ir trim valdes locekļiem (direktorei, izpilddirektoriem), kā arī ar grāmatvedību saistītiem jautājumiem – galvenajam grāmatvedim. Atsevišķu uzdevumu veikšanai tiek piešķirtas pilnvaras arī projektu vadītājiem.

Lielākā daļa darbinieku ir ieguvuši augstāko izglītību (91%). Lielākā daļa tulki, redaktori un menedžeri ir filologi. 1/3 no tulkiem ir iegūta otra augstākā izglītība kādā no citām sfērām. Tehniskajā tulkošanā strādā darbinieki arī no citām jomām, un tas nāk tikai par labu, jo ir viena joma, kuras terminoloģiju tulks labi pārzina. Arī pārējiem darbiniekiem, kas nav saistīti ar tulkošanu, bet strādā uzņēmumā, ir augstākā izglītība vai studējoši augstākās izglītības iestādēs. Šie dati liecina, ka uzņēmumā ir ļoti daudz savas profesijas augsti kvalificētu speciālistu, ņemot vērā vidējo darba stāžu.

Tomēr lai uzņēmums attīstītos, tajā ir jāiegulda līdzekļi, daļa apgrozījuma jāinvestē pārdošanā. Šobrīd ir nepieciešami darbinieki, kuri intensīvi nodarbojas ar

pārdošanu, tiekas ar klientiem, lai izveidotu uzticību. Vadība rēķinās, ka 2–3 % no apgrozījuma jāiegulda pārdošanā, jo, piemēram, pirmajā izstādes apmeklējumā panākumi nav sagaidāmi. Taču, braucot otro un trešo reizi, uzņēmums tiek pamanīts.

Konkurētspējas nodrošināšanā uzņēmumam ir būtiska nepārtraukta sniedzamā pakalpojuma kvalitātes līmeņa nodrošināšana. Šajā sakarā tulkotāju darba kvalitātes pārbaude ir sarežģīts process, bet kopš uzņēmuma dibināšanas 2002. gadā ir izveidojusies apjomīga tulkotāju un tulku datu bāze no visas pasaules – ap 1500. Uzņēmumā tiek aktīvi izmantoti apmēram 600 tulkotāju un tulku pakalpojumus, par kuru veikto darbu kvalitāti uzņēmumā vadība ir pārliecināta.⁶³

Svarīgs faktors, ko pieprasa tulkošanas pakalpojuma pasūtītāji – tulkotājam ir jābūt konkrētās valodas nesējam, proti, dokumentācija jāpāņū valodā jātulko cilvēkam, kuram tā ir dzimtā valoda. Otrs vēlamais priekšnoteikums – tulkotājiem jāspecializējas tajā nozarē, kurā tas tulko tekstus. Visbiežāk jāsadarbojas ar dažādām universitātēm un tulku asociācijām dažādās valstīs, lai atrastu konkrētās specializācijas tulkotājus un tulkus.

Autors grib pieminēt to, ka tulkošanas biznesā jāņem vērā mārketinga īpatnības. No pakalpojumu sniedzēju viedokļa, problēma ir tā, ka tulkošanas pakalpojumu ir grūti prezentēt un pierādīt tā kvalitāti, kā arī ir grūti jau iepriekš noteikt pakalpojumam cenu. Tāpēc vajadzības un cerības, kas ir saistītas ar tulkojamo uzdevumu, ir jāapspiež ar uzņēmuma darbiniekiem atklāti un skaidri jau iepriekš, un tulkošanas uzņēmumam, protams, ir vadošā loma šādā sarunā.

Tulkošanas biznesā mārketinga darbu paveic arī esošie klienti. Kā jebkurā biznesā iegūtie klienti ir svarīgi ne tikai tāpēc, ka tie nes peļņu, bet arī tāpēc, ka viņi reklamē pakalpojumu ar savām atsaucēm un mutvārdu aktivitātēm. Ieteikumu izcelsme ir esošo klientu apmierinātība un to pozitīvie mutvārdu komentāri ir svarīgi priekš jaunu klientu iegūšanas.⁶⁴

Savukārt tulkotāju mārketinga loma izpaužas, tiem darbojoties kā nepilna laika pārdevējiem; ir svarīgi kā tulkotāji atbild uz telefona zvanu vai e-pastu un kā viņi prezentē savu aģentūru cilvēkiem no malas.

⁶³ Zalāne L. Tulko no Eiropas līdz Dienvidamerikai, *Dienas Bizness*, 2014. gada 27. oktobris
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/eksportspeja/tulko-no-eiropas-lidz-dienvidamerikai-422206>

⁶⁴ Aarikka-Stenroos L. Translating is a service and service business, too – building up „business know how” in translating studies, *Current trends in translation teaching and learning*, Vol. 3. 2010, Helsinki: University of Helsinki Press. 3-33.

Tehnoloģijas

Uzņēmumā ir nodrošināta tehniskā infrastruktūra, jo tiek izmantoti moderni datori un jaunākās programmas. Uzņēmumā ir jaudīgi serveri, ātrgaitas interneta savienojumi (darbojas ar diviem neatkarīgiem ISP), LAN TM, moderna globālā menedžmenta sistēma. Speciālistiem tiek nodrošināta iespēja attālināti piekļūt serveros esošajām datu bāzēm, vārdnīcām, kā arī izmantot jaunākos datorizētās tulkošanas rīkus (programmas).

Veicot tulkošanu, uzņēmuma darbinieki sēž pie datoriem un bieži tulko vienu un to pašu darbu. Tulkojamais dokuments atrodas uz servera Latvijā, vairāki darbinieki - tulkotāji uz sava datora palaiž nelielu programmu, tulko un var komunicēt savā starpā kā čatā.

Stingri tiek ievērota konfidencialitātes politika, kā arī uzņēmums rūpējas par datu drošību un integritāti - visa svarīgākā informācija tiek dublēta katru dienu un visa izejošā un ienākošā datu plūsma tiek skenēta pret vīrusiem.

Uzņēmumā strādā ar šādām platformām un rīkiem:

-Operētājsistēmas: PC

-Galvenie rīki: Windows, MS Office, Adobe Acrobat, WinZip, WinRar

-Antivirus: NOD32, Symantec Corporate

-Datorizētās tulkošanas rīki (CAT): Trados, SDLX, Transit, DejaVu, Across,

Translation Workspace

-Lokalizācija: Helium, LocStudio

-Terminoloģija: Trados MultiTerm

-Maketēšana (DTP): Adobe InDesign, Adobe Illustrator, Adobe PhotoShop un citas.

Finanses

Lai raksturotu uzņēmuma **finanšu pamatrādītājus** zemāk dota apkopjoša tabula (2.1.tab.).

2.1.tabula

SIA Ad Verbum darbību raksturojošo pamatrādītāju dinamika 2013-2015.g.

Rādītāji	Laika periods, gadi				
	2013.g.	2014.g.	2015.g.		
	Absolūtā summa	Absolūtā summa	% Pret 2013.g.	Absolūtā summa	% Pret 2014.g.
1. Neto apgrozījums, EUR	1371540	1673184	21.99	1979846	18.33
2. Bruto peļņa, EUR	94964	98080	3.28	50040	-48.98
3. Tīrā peļņa, EUR	38867	32478	-16.44	51202	57.65
4. Strādājošo skaits, cilv.	21	22	4.76	25	13.64
5.Kopējā likviditāte	0.67	0.7	4.48	0.59	-15.71
6.Aktīvu aprites rentabilitāte (ROA),%	4.83	2.99	-38.10	3.41	14.05
7.Pašu kapitāla rentabilitāte (ROE),%	22.13	15.61	-29.46	19.74	26.46

2.1.tab. uzņēmuma rādītāji liecina, ka uzņēmums ir augšanas stadijā, jo ik gadu palielinās uzņēmuma apgrozījums, kā arī darbinieku skaits. Neto apgrozījums līdz 2015.gadam strauji auga, ko noteica tulkošanas pakalpojumu apjomu pieaugums, bet 2015.gadā pieauga vairs par 18,33% salīdzinājumā ar iepriekšējo pārskata gadu, tāpēc uzņēmumam vajadzētu apsvērt iespēju, kā veicināt apgrozījuma pieaugumu. Ik gadu palielinās pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, kas izskaidrojams ar ārpalpojumu sadārdzināšanos. Peļņa pēc nodokļiem 2014.gadā salīdzinājumā ar 2013.gadu samazinājās par 16,44%, un salīdzinājumā ar 2014.gadu palielinājās par 57,65%. 2014.g. samazinājums bija izskaidrojams ar straujo izmaksu pieaugumu un investīciju veikšanu datortehnoloģijās.

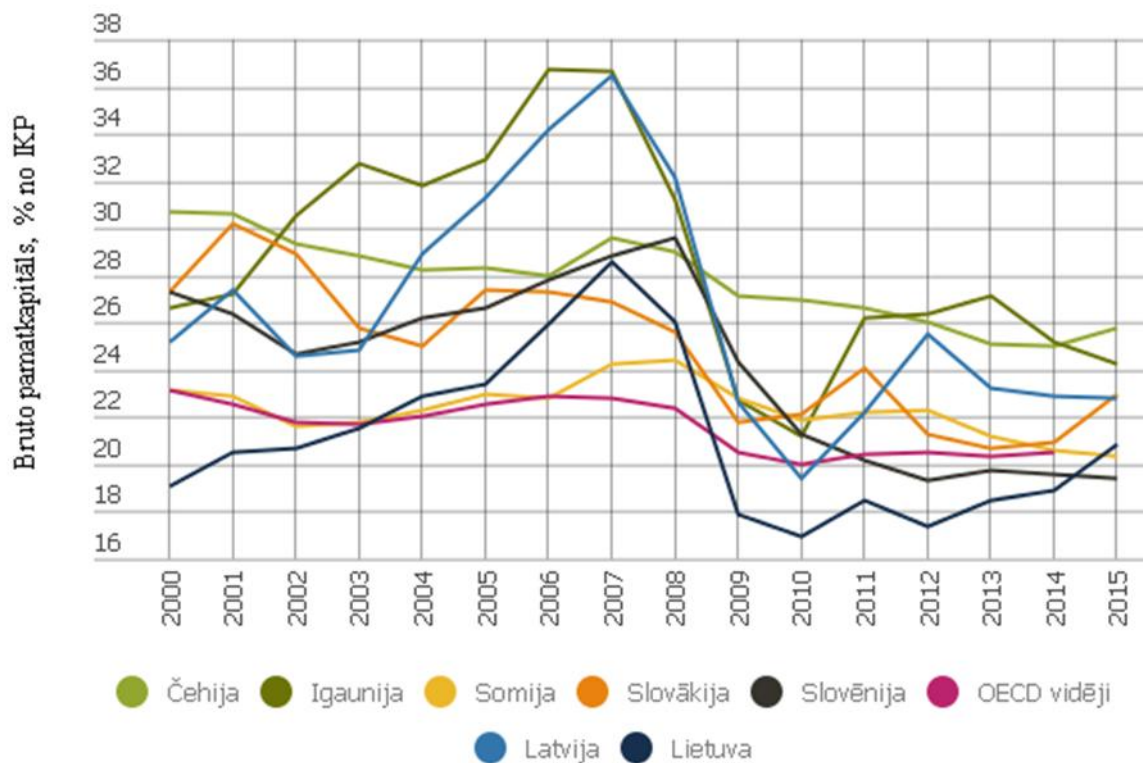
2015.g. labie tīrās peļņas rezultāti saistīti ar PZA posteņa „Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi” lielo vērtību salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem. Ja šis rādītājs nebūtu tik liels un kā to palielina negatīvā bruto peļņas dinamika 2015.g. tīrā peļņa būtu negatīva. Šis fakts vērtējams negatīvi, jo 2015.g.„Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas” bija salīdzinoši augstākas salīdzinājumā ar apgrozījumu nekā iepriekšējos gados.

2.3. Uzņēmuma ārējās vides faktoru PEST analīze

Globālās konkurētspējas pārskatā (Global Competitiveness Report) attiecībā uz Latviju norādīts uz tādām uzņēmējdarbības vidi negatīvi ietekmējošām problēmām kā mazefektīva tieslietu sistēma, korupcija, zemu valdības izdevumu efektivitāte⁶⁵. Līdz ar to nākotnē būtiska būs atbilstošas iekšējās ekonomiskās politikas loma un ir jāatrod politiskā griba pietiekami ātrai strukturālo reformu veikšanai Latvijā.

SIA Ad Verbum svarīga ir nākotnes faktiskā un potenciālā uzņēmējdarbības vides izaugsme, kas ir vistiešākajā veidā atkarīga no šodienas investīcijām jaunās iekārtās, tehnoloģijās, izpētē un attīstībā, kā arī publiskajā infrastruktūrā.

Latvija ir valsts, kas ir attīstības procesā, tomēr investīciju apjoms procentos no IKP pašlaik ir zemākajā līmenī kopš 1998. gada, un ir tikai nedaudz virs OECD valstu rādītāja (kurās šis līmenis pašlaik ir vēsturiski zems) (sk 2.2.att.).



Bruto pamatkapitāls, % no IKP

2.2.att. Investīciju īpatsvars tautsaimniecībā 2000-2015.g.⁶⁶

⁶⁵ Global Competitiveness Report 2016 <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Zorgenfreiņa L. Latvijas iestāšanās OECD – vai piena upes ķīseļa krastos? 2016.05.31

<https://www.makroekonomika.lv/latvijas-iestasanas-oecd-vai-piena-upes-kisela-krastos>

Lietuvā investīciju īpatsvars privātajās investīcijās bija 21% – uzņēmumi nepietiekami investē ārējās vides neskaidrības, nepietiekošas sagaidāmā pieprasījuma izaugsmes vai kādu citu faktoru ietekmē (piemēram, "jo tāpat ir labi"). Taču Latvijā rādītājs ir nedaudz augstāks – investētais bruto pamatkapitāls no IKP ir 23%, bet Igaunijā 24%. Taču uzņēmumi nav vienīgie, kas investē. Publiskā sektora investīcijas Latvijā spēlē ļoti svarīgu lomu – Latvija un Igaunijā pēdējos gados publiskās investīcijas veido ap 19% no kopējām investīcijām (augstāks līmenis bija tikai krīzes laikā), kamēr vidēji OECD valstīs tas ir ap 16%.

Latvijā 2015. gadā IKP pieaugums bija lielāks nekā tika prognozēts (2.7%), galvenokārt pateicoties veiksmīgai ražošanas attīstībai. Saglabājās arī patēriņam labvēlīgi apstākļi.⁶⁷ Taču konkurētspējīgas uzņēmējdarbības videi būtiska ir situācija eksporta tirgos, kas saglabājās 2015.g. nebija viegla. 2016.g. Latvijas eksportējošos uzņēmumus pozitīvi ietekmē situācijas uzlabošanās eirozonā, Apvienotajā Karalistē un Ziemeļvalstīs. Nākošajos divos gados turpinās pieaugt patēriņa temps. Daudzu uzņēmumu attīstībai Latvijā svarīgs būs finansējuma pieejamības faktors, ko pamatā noteiks ES fondu līdzekļu savlaicīga pieejamība. Veiksmīga ES fondu apguve palīdzēs palielināt kapitāla izdevumus, savukārt kavējumi mazinās saimniecisko darbību⁶⁸.

Neskatoties uz vāju ekonomikas izaugsmi, 2015. gadā bija diezgan augsts algu pieauguma temps (7-8%), un saglabājās spēcīga inerce algu pieauguma ziņā. Sagaidāms, ka apkopojošajos datos par 2016. gadu izrādīsies, ka šī izaugsme būs turpināsies, taču iespējams, ka izaugsmes temps būs tuvu 6% kas pārsniedz Latvijas ekonomikas attīstības tempu (2016.g. sagaidāmo). Šajā ziņā ievērojama ietekme būs valsts darbinieku algu un minimālās algas palielinājumam. Straujš algu pieaugums būs redzams arī privātajā sektorā, bet tur tas būs viendabīgs. Tas radīs papildus izmaksas uzņēmējiem.

Gada inflācija 2015. gadā bija tikai 0,2%. Šis rādītājs bija tik zems daudzu faktoru ietekmes rezultātā, bet galvenokārt pārtikas un enerģijas cenu samazinājuma dēļ. Zemo inflācijas līmeni vēl vairāk pazeminās zemas naftas cenas. Tuvākajā nākotnē nav gaidāma pārtikas cenu celšanās.

2016.gada sākotnējās [iekšzemes kopprodukta (IKP) pieauguma] prognozes bija optimistiskākas salīdzinājumā ar iespējamo iznākumu. Taču tās balstījās vērtējumā, ka

⁶⁷ Iekšzemes kopprodukts 2015. gadā un 4. ceturksnī palielinājies par 2,7 %
www.csb.gov.lv/notikumi/iekšzemes-kopprodukts-2015-gada-un-4-ceturksni-palinelinajies-par-27-42193.html

⁶⁸ Baltijas biznesa pārskats. 2016. gada janvāris, SEB banka
http://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2016_01_LV.pdf

izšķirīga būs spēja sakoordinēt ES fondu apguvi, kā arī nenoteiktības ietekmes ierobežošana. Rezultātā šie riski pilnā mērā īstenojās - ES fondi kavējās, Krievijas faktors nostiprinājās, bet valdošā nenoteiktība atsaucās arī citos ekonomikas nostūros.,

Tāpat ekonomikas izaugsmi šogad kavēja tranzīta apmēra kritums, zemās piena cenas un sliktie laika apstākļi graudu novākšanas laikā, kā arī ekonomika joprojām izjuta Krievijas sankciju ietekmi un tālāku eksporta samazinājumu uz Krieviju. Visbeidzot, jāatzīmē arī tas, ka Latvijas ārējos tirgos kopumā šogad izaugsme ir bijusi lēnāka, nekā prognozēts gada sākumā, un tas ir ietekmējis Latvijas uzņēmumu eksporta iespējas.⁶⁹

Sagaidāmais IKP pieaugums 2016.g. Latvijā var būt 1-1.6% (Latvijas IKP šogad deviņos mēnešos salīdzināmajās cenās, pēc sezonāli neizlīdzinātiem datiem, pieaudzis par 1,4%, salīdzinot ar 2015.gada attiecīgo periodu.)

Visās trijās Baltijas valstīs pieaug pieprasījums pēc darbaspēka. 2015.g. veiktajā aptaujā 21% Latvijas uzņēmumu finanšu direktoru atzina, ka pieprasījums pēc darbaspēka pieaugs, bet šogad šādu viedokli pauda 25%.

Ārējā vidē tulkošanas uzņēmumam svarīgas ir izmaiņas tehnoloģiju jomā, jo īpaši IT. Jāņem vērā, ka IT izmantošanu nosaka sekojoši faktori⁷⁰:

-Latvijas veiksmīgā ES struktūrfondu apguve IT nozarē, kas palīdzēja realizēt daudz nozīmīgu projektu un veicināja digitālās vides attīstību.

-sīvā konkurence starp Latvijas IT un interneta pakalpojumu sniedzējiem, kas veicina jaunu pakalpojumu attīstību un nodrošina arvien lielāku Interneta pakalpojumu pieejamību arī ārpus lielajām pilsētām.

-pēdējā laikā ļoti strauji attīstās jaunākās paaudzes mobilo datu savienojumi, kā rezultātā tiek nodrošināta Interneta un IT sistēmu pieejamība neatkarīgi no vietas, kur cilvēks konkrētajā brīdī atrodas.⁷¹

Saskaņā ar Pasaules ekonomikas foruma Globālo informācijas tehnoloģiju (IT) ziņojumu 2015, attīstības valstis pasaulē nespēj izmantot informācijas un komunikāciju tehnoloģiju (ICTs) potenciālu, lai veicinātu sociālās un ekonomiskās pārmaiņas, tādējādi

⁶⁹ Banku analītiķi: 2016.gadā Latvijas ekonomikas izaugsme bija negaidīti zema 2016.12.31
[www.financenet.tvnet.lv/nozares/641313-](http://www.financenet.tvnet.lv/nozares/641313-banku_analitiki_2016gada_latvijas_ekonomikas_izaugsme_bija_negaiditi_zema)

[banku_analitiki_2016gada_latvijas_ekonomikas_izaugsme_bija_negaiditi_zema](http://www.financenet.tvnet.lv/nozares/641313-banku_analitiki_2016gada_latvijas_ekonomikas_izaugsme_bija_negaiditi_zema)

⁷⁰ Latvija IT jomā pakāpusies, Igaunijai - kritums 2015.04.24

[www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-](http://www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums)

[zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums](http://www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums)

⁷¹ Latvija IT jomā pakāpusies, Igaunijai - kritums 2015.04.24

[www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-](http://www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums)

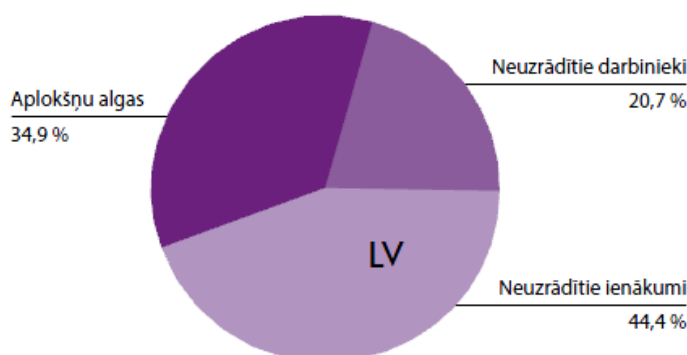
[zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums](http://www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums)

panākot modernākās nācijas. Pēc ziņojuma datiem Latvija IT jomā ierindojas 33. vietā pasaulē, kas ir par sešām pozīcijām labāk nekā 2014.g.

Ārvalstu investoru redzējumā starp 12 galvenajām investīciju vides problēmām Latvijā ir minēta arī negodīga konkurence, nenoteiktība un tieslietu sistēma. Ārvalstu investori, runājot par investīciju vidi, nereti norādījuši uz korupciju, turklāt tiek uzskatīts, ka tās līmenis Latvijā ir augstāks nekā Lietuvā un Igaunijā.

Galvenie ēnu ekonomikas cēloņi, pēc investoru vērtējuma, ir vāja kontroles sistēma un likumu pielietošanas prakse, korupcija un politiskās spēles, kas traucē investēt vairāk, arī tas, ka nav stimulu maksāt nodokļus, sociālā nevienlīdzība, [zema] uzņēmējdarbības vides kultūra.

Ēnu ekonomikas īpatsvars 2015.g. Latvijā veidoja 21,3% no iekšzemes kopprodukta (IKP), kas ir par 2,2 % mazāk nekā 2014.gadā. Lielāko ēnu ekonomikas daļu Latvijā veido neuzrādītie ienākumi (44,4%), seko aplokšņu algas (34,9%) un neuzrādītie darbinieki (20,7%).⁷²



2.3.att. Ēnu ekonomiku veidojošās komponentes Latvijā 2015.g.⁷³

Salīdzinājumam - Lietuvā ēnu ekonomikas īpatsvars 2015.g. bija 15% no IKP (pieaugums par 2,5 % salīdzinājumā ar 2014.gadu), bet Igaunijā – 14,9% no IKP (kāpums par 1,7 %).

Investori vērš uzmanību uz divu veidu koruptīvām darbībām Latvijā – kontrolējošo iestāžu darbinieku "acu pievēršana" uz nelikumīgām darbībām korupcijas rezultātā, kā arī

⁷² Ēnu ekonomikas īpatsvars pērn Latvijā 21,3% no IKP – augstākais Baltijas valstīs BNS 2016.05.12 www.la.lv/enu-ekonomikas-ipatsvars-pern-latvija-213-no-ikp-augstakais-baltijas-valstis/

⁷³ 6.ikgadējā ēnu ekonomikas konference 2016.g. marts www.sseriga.edu/files/content/eek_konferences_prezentacijas.pdf

liela mēroga korupciju, kur iesaistās valsts amatpersonas ar mērķi izkrāpt valsts līdzekļus.⁷⁴

Kā viens no cēloņiem tiek uzsvērts zemais atalgojums valsts pārvaldē, kas veicina korupcijas līmeni.

Viens no izplatītākajiem ārējās vides faktoru analīzes veidiem ir PEST analīze, kas izmēra jomas vidi un potenciālu attiecībā pret ārējiem faktoriem – politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiskajiem.

2.2. tabula

PEST analīze

Politiskie faktori	Ekonomiskie faktori
<ul style="list-style-type: none"> • Ad Verbum. lielu daļu no uzņēmuma apgrozījuma sastāda eksports uz ārvalstīm, kam netiek piemērots PVN, taču kad pakalpojumi pamatā tiek iepirkti no Latvijas uzņēmumiem, rezultātā veidojas PVN pārmaxsa, ko Valsts Ieņēmumu dienests kavējās atmaksāt. • Plānotais minimālās algas palielinājums līdz 380 EUR mēnesī negatīvi ietekmē uzņēmuma iespējas algot mazāk kvalificētus darbiniekus, piemēram, apkopējas, asistentus un praktikantus. • Pozitīvi Ad Verbum ietekmē valsts dalība dažādās starptautiskās organizācijās – ES, NATO, ANO, EDSO, OECD, jo ļoti lieli informācijas apjomi ir jātulko valsts valodā. Tāpat arī kampaņa LIVE Riga un citas valdības īstenotās valsts reklamēšanas programmas ārvalstīs. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedzīvotāju maksātspēja – darbinieku deficīts pēdējos gados liek valodu uzņēmumiem palielināt darba apmaksas apjomus un nereti savu pakalpojumu cenas. • Kredībspējas un procentu likmes – procentu likmes ir ļoti zemas pēdējo 2 gadu laikā. • Augsts ēnu ekonomikas līmenis –vairāki valodu pakalpojumu uzņēmumi joprojām darbojas tā saucamajā „pelēkajā zonā”, par daļu darbinieka algas nesamaksājot valstij nodokļus, līdz ar ko šie uzņēmumi tirgū var atļauties strādāt ar dempinga cenām.

⁷⁴ Dārziņa L. Kukuļošanas naudas ādere meklējama ēnu ekonomikas labirintos 29.09.2016 <http://www.lvportals.lv/visi/likumi-prakse/282117-kukulosanas-naudas-adere-meklejama-enu-ekonomikas-labirintos/>

Sociālie faktori	Tehnoloģiskie faktori
<ul style="list-style-type: none"> • Ad Verbum. tēls sabiedrības acīs-uzņēmums vienmēr sevi ir pozicionējis kā kvalitatīvu, bet dārgāku pakalpojuma sniedzēju, kas nereti rada situāciju, ka klienti pat negriežas pie uzņēmuma ar cenas pieprasījumu, jo uzskata, ka tas būs dārgāks, kā citu konkurentu piedāvājums. • Sociālās reklāmas „izvēlies Latvijas preci” pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību, jo pat aizbraukušie cilvēki no Anglijas, Īrijas, Norvēģijas un citām valstīm, kuri ir nodibinājuši tur savus uzņēmumus, tulkošanas pakalpojumus cenšas iepirkt no Latvijas uzņēmumiem, savukārt vietējie uzņēmēji arī cenšas palīdzēt viens otram, tiesa reizēm nelabprāt grib maksāt PVN. • Valodu pakalpojumu nozarē izglītībai ir ļoti būtiska nozīme, jo tieši augstskolas sagatavo jauno tulku un tulkotāju paaudzi, ar kuriem vēlāk sadarbojas valodu pakalpojumu sniedzēji. Samazinoties studentu skaitam Latvijā, samazināsies arī konkurence, kā rezultātā pakalpojumu kvalitāte var palikt sliktāka. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-komercijas un mobilā interneta attīstība – arvien populārāka kļūst cilvēku iepirkšanās internetā, cilvēki labprāt pasūta dažādas preces un pakalpojumus pat no citiem kontinentiem, kas palīdz attīstīties arī tulkošanas nozarei, jo arī ārvalstu uzņēmumi labprāt sadarbojas ar pakalpojumu sniedzējiem, kuri biroji atrodas citās valstīs. • Nozares specializēto tehnoloģiju attīstība – šo programmu izmantošana ļauj būtiski palielināt tulkošanas ātrumu un efektivitāti. Ad Verbum savā darbā izmanto tikai dažas no tām, taču uzņēmuma vadība regulāri seko līdzi jauninājumiem savlaicīgi cenšas tos arī ieviest savā darbībā. • Interneta un mobilo komunikāciju tehnoloģiju attīstība – WhatsUp, e-pasts, Skype, Windows Messenger u.c. aplikācijas, ko ikdienā izmanto Ad Verbum darbinieki, ievērojami atvieglo komunikācijas procesu, jo tas failu un informācijas apmaiņa norit ātrāk, kā arī augstāks ir darbinieku individuālais iesaistīšanās līmenis problēmu risināšanā. Īpaši noderīgas ir video konferenču un zvanu funkcijas.

No veiktās PEST analīzes darba autors secina, ka šobrīd ārējā vide pēc tehnoloģiskajiem un sociālajiem faktoriem raksturojama kā labvēlīga sekmīgai uzņēmuma attīstībai, savukārt politiskajiem un ekonomiskajiem faktoriem ārējā vide drīzāk vērtējama kā nepiemērota efektīvai uzņēmuma darbībai.

Darba autors uzskata, ka uzņēmumam maksimāli ir jācenšas izmantot ekonomisko situāciju savā labā, aktīvi piedaloties Latvijas un Eiropas institūciju izsludinātajos tenderos un cenu aptaujās, kā arī piesaistot darbā augsti kvalificētus speciālistus un jaunus piegādātājus, kurus nākotnē varētu izmantot, paplašinot savu darbību ASV un citās valstīs. Lai arī ekonomiskā situācija ir diezgan saspringta, ir jārod iespēja arī veikt investīcijas uzņēmuma darbības efektivizācijā un konkurētspējas paaugstināšanā.

Izmaiņas tehnoloģijās ļauj uzņēmumam papildus esošajiem pakalpojumiem un esošajiem klientiem uzsākt sniegt datorizdevniecības pakalpojumus (desktop publishing),

kas dod konkurences priekšrocības, salīdzinājumā ar jauniem maziem uzņēmumiem, kam piedāvājot līdzīgu pakalpojumu neto, peļņa uz vienu darījumu būs zemāka vai negatīva.

Šajā nodaļā veiktā analīze liek domāt par to ka uzņēmums, kas lielā mērā attīstās pareizajā virzienā ir tikai daļēji aizsargāts pret ārējās vides negatīvo ietekmi, piemēram, korupciju un darba spēka pieejamības samazināšanos, tā izmaksu pieaugumu. Taču ir daudz priekšrocību ,piemēram, arī uzņēmumā uzkrātās darbinieku zināšanas un uzņēmuma reputācija, kas ir unikāla savā būtībā un ļauj cerēt uz tālāku uzņēmuma attīstību ilgtermiņā. Šim nolūkam autors veic sīkāku izpēti nākamajā nodaļā.

3.Uzņēmuma „Ad Verbum” konkurētspējas novērtējums tirgū

3.1.SVID analīzes rezultāti

SVID analīzes rezultāti sniedz noderīgu informāciju par uzņēmuma iekšējo resursu un attiecībām ar ārējo vidi, kurā tas darbojas. Pēc SVID analīzes rezultātiem 3.1.tab. ir iespējams izstrādāt, novērtēt un izvēlēties stratēģijas, kas ļautu izmantot priekšrocības, ekspluatēt iespējas, likvidēt trūkumus un izvairīties no draudiem, ar mērķi nodrošināt labāku līdzsvaru starp ārējo un iekšējo vidi un tā rezultātā uzņēmums gūtu peļņu.⁷⁵ Analizējot uzņēmuma esošo situāciju var secināt, ka uzņēmums ir ieguvis reputāciju tirgū un stabilu klientūru, ko panācis ar nemainīgi augstu pakalpojumu kvalitāti, uz klientiem orientētu servisu un pieejamām konkurētspējīgām cenām.

3.1.tabula

SIA Ad Verbum SVID analīze

Iekšējie faktori	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> •Kvalificēts biroja personāls •Konkurētspējīgas cenas •Modernas tehnoloģijas •Atpazīstams lielākajiem tulkošanas uzņēmumiem pasaulē •Pieaugoša peļņa un apgrozījums •Gados jauns darbaspēks •Nomaksāti nodokļi •Apjomīga piegādātāju datu bāze •Pozitīvas darbinieku un uzņēmuma vadītāju savstarpējās attiecības •Izstrādāta uz rezultātiem balstīta darbinieku motivēšanas sistēma •Attīstīta uzņēmuma iekšējā komunikācija •Labas attiecības ar klientiem un piegādātājiem •Laba uzņēmuma reputācija un prestižs gan Latvijas, gan ārvalstu tirgos •Augstas kvalitātes pakalpojumi un servisa līmenis •Sertificēta kvalitātes vadības sistēma •Piederība nozares asociācijai 	<ul style="list-style-type: none"> •Nav ieviesta vienota projektu vadības sistēma •Nav noteikti uzņēmuma ilgtermiņa attīstības mērķi un stratēģijas •Netiek pilnībā izmantotas pakalpojuma diferencēšanas iespējas •Apgrozāmo līdzekļu trūkums augsts un pieaugošs debitoru parādu līmenis •Augsti un pieaugoši debitoru parādi
Ārējie faktori	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> •Dabas zinātņu tulkojumu attīstība •Jaunu pakalpojumu attīstīšana •Darba efektivitātes uzlabošana, ieviešot jaunu projektu vadības sistēmu •Pieprasījuma paaugstināšanās pēc tulkošanas „blakus pakalpojumiem” 	<ul style="list-style-type: none"> •Klientu zaudēšana •Piegādātāju cenu paaugstināšanās •Tirgus daļas samazināšanās •Pircēju ietekmes pieaugums •Likumdošanas ietekme •Pieredzējušu darbinieku pāriešana pie

⁷⁵ Vedļa, A. Inovatīvās darbības organizācija, Rīga: Petrovskis un Ko, 2007,163.lpp.

<ul style="list-style-type: none"> •Jauninājumi tehnoloģiju jomā •Jaunu piegādātāju piesaiste •Labvēlīga vide uzņēmuma paplašināšanai •Piedalīšanās starptautiskās izstādēs •ES finansējuma piesaiste 	<p>konkurentiem</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ekonomiskās situācijas pasliktināšanas pasaulē •Valsts nodokļu politikas izmaiņas •Jaunu konkurentu iespēšanās tirgū •Starptautisku attiecību pasliktināšanās •Ārvalstu konkurences palielināšanās •Darbspēka izmaksu sadārdzinājums •Politiskā ietekme •Kvalificētu tulkotāju trūkums •Mašintulkošanas attīstība (Mašintulkošanas (Google Translate, Babelfish, Tilde u.c.) attīstība.
--	--

Stiprās puses

Cenas. Uzņēmums reģionā ir konkurētspējīgs, jo, salīdzinot ar ASV tulkošanas uzņēmumiem, var piedāvāt zemākas cenas. Dabas zinātņu joma, salīdzinot, piemēram, ar IT nozari, ir perspektīva, jo tajā pēdējos desmit gados ir minimāli mainījušās tulkošanas pakalpojumu cenas.⁷⁶

Tehnoloģiju pārzināšana un ieviešana uzņēmumā. Tā ļauj paaugstināt darba efektivitāti un kvalitāti. Ad Verbum pēdējos gados tehnoloģijās investējusi vairākus desmitus tūkstošus eiro. Tulkošanas un lokalizācijas pakalpojumi pārsvarā notiek virtuālajā vidē, un šis process nav atdalāms no augstajām tehnoloģijām. 2015.g. Ad Verbum savu pakalpojumu nodrošināja 25 valstīs gan Eiropā, gan ASV, Dienvidamerikā, Japānā un Dienvidkorejā. Nolūkā celt darbu kvalitāti un paātrināt to izpildes termiņus, uzņēmums ik gadus investē tehnoloģijās – tulkošanas rīkos, kvalitātes vadības rīkos, tulkošanas menedžmenta platformās u.tml. Izmantojot jaunākas tehnoloģijas, ir iespējams iztulkot vairāk vārdu daudzus valodu pāros pēc iespējas īsākā laikā, tā klientiem samazinot tulkošanas izdevumus.

Apjomīga piegādātāju datu bāze – šobrīd uzņēmuma piegādātāju (tulku, tulkotāju, grafiskā dizaina izstrādes speciālistu u.c.) datu bāzē atrodas vairāk par 2000 kvalificētu speciālistu, kuru izglītība un pieredze atbilst SIA Ad Verbum. izvirzītajām prasībām, kas uzņēmumam dod iespēju nodrošināt tulkojumu aptuveni vismaz dažādās pasaules valodās. Šī datu bāze tiek arī regulāri papildināta ar aktuālāko tulku kontaktinformāciju, komentāriem un aptuveni 20 jauniem speciālistiem katru mēnesi.

⁷⁶ Zalāne L. Tulko no Eiropas līdz Dienvidamerikai, *Dienas Bizness*, 2014. gada 27. oktobris
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/eksportspeja/tulko-no-eiropas-lidz-dienvidamerikai-422206>

Kvalificēts biroja personāls – visi uzņēmuma darbinieki ir ieguvuši vismaz 1. līmeņa augstāko profesionālo izglītību, tomēr lielākajai daļai no tiem ir iegūta bakalaura vai maģistra izglītība tulkošanā, vadības zinātnēs, mārketingā u.c. Laika gaitā daļa darbinieku apmeklējuši un veiksmīgi beiguši dažādus kursus un seminārus, kā, piemēram, darba aizsardzība un drošība, kvalitātes vadības sistēmas atbilstoši ISO 9001 standarta prasībām kursi, lietvedības semināri, starptautiski tulkošanas nozares semināri u.c. Uzņēmuma darbiniekiem ir izcilas latviešu, krievu, angļu, vācu, zviedru, lietuviešu un igauņu valodas zināšanas, kas ir būtiskas klientu apkalpošanā. Bez valodu zināšanām darbinieki prot konsultēt klientus par procesiem, kas saistīti ar kvalitatīvu tulkojumu un valodu kursu organizēšanu. Uzņēmums arī vismaz 2x gadā rīko personāla kvalifikācijas paaugstināšanas seminārus, kad ar prezentācijām uzstājas kāds no vadošajiem darbiniekiem vai arī speciāli pieaicināts nozares speciālists.

- *Pozitīvas darbinieku un uzņēmuma vadītāju savstarpējās attiecības* – Uzņēmuma ikdienas darbā starp darbiniekiem valda neformāla gaisotne. Katru nedēļu notiek iknedēļas darbinieku sapulces, kurā tiek apspriesti ne tikai uzņēmuma finanšu rādītāji, bet arī pārrunātas citas ar darbu nesaistītas lietas, kā rezultātā ir izveidojies ļoti draudzīgs kolektīvs, kas labi saprotas gan darbā, gan ārpus tā.

Izstrādāta uz rezultātiem balstīta darbinieku motivēšanas sistēma – SIA Ad Verbum. ir uz rezultātiem orientēts uzņēmums, tāpēc katru mēnesi darbinieki atbilstoši savam ieguldījumam un rezultātiem, papildus darba algai saņem arī prēmijas. Ir bijuši arī daži mēneši, kad darbinieka iegūtā prēmija pat divas reizes pārsniedz viņa amata algu. Labākajiem darbiniekiem tiek piedāvāti arī dažādi citi bonusi, piemēram, starptautisku semināru apmeklējums, abonements uz peldbaseinu u.c.

Attīstīta uzņēmuma iekšējā komunikācija – ņemot vērā, ka uzņēmuma darbinieki atrodas dažādās valstīs un pilsētās, tad ikdienas darba nodrošināšanai tiek izmantoti e-pasti un Skype vai MSN (Windows Messenger) aplikācijas, kas ļauj ātri un tiešsaistē pārrunāt ar darbu saistītus jautājumus, pārsūtīt dažādus failus vai organizēt konferences tiešsaistē.

Labas attiecības ar klientiem un piegādātājiem – tulkošanas nozares speciālisti vēl šobrīd nespēj izšķirties par to, kas ir svarīgāk – uzturēt labas attiecības ar klientiem vai arī ar piegādātājiem. Uzņēmumā uzskata, ka iespēju robežās tas ir jādara ar abiem, jo tulks ir viens no svarīgākajiem posmiem tulkošanas pakalpojumu sniegšanā un viņa attieksme pret uzņēmumu var būtiski ietekmēt pakalpojuma kvalitāti. Ad Verbum projektu vadītāji, ar

lielu daļu saviem piegādātājiem gan Latvijā, gan ārzemēs regulāri sadarbojas jau daudzus gadus. Šīs ilgtermiņa sadarbības rezultātā uzņēmuma un piegādātāju starpā izveidojušās stabilas darba attiecības, kas nodrošina iespēju vienoties par izdevīgākiem samaksas un piegādes nosacījumiem. Savukārt sadarbība ar ārzemju piegādātājiem ļauj uzņēmumam piedāvāt saviem klientiem tulkojumus retākās valodu kombinācijās, kurus citi vietējie valodu pakalpojumu sniedzēji nodrošināt nespēj;

Savukārt klients ir tas, kurš par sniegto pakalpojumu maksā, tāpēc arī viņam ir jāizrāda īpaša uzmanība par ko rūpējas klientu menedžeri un vadība. Klienti tiek regulāri izglītoti par pakalpojuma procesiem, garantijām un pēcpārdošanas servisu, kā rezultātā tiek iegūta klienta uzticība. Katru gadu pastāvīgie klienti tiek apsveikti Ziemassvētkos un Jaunajā gadā, Lieldienās un vietējie Līgo svētkos. Lielākie klienti svētkos no uzņēmuma saņem īpašas dāvanas. Katru mēnesi jaunajiem klientiem tiek izsūtīta pateicības vēstule par pakalpojumu izmantošanu, kā arī papildu informācija par uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem un ilgtermiņa sadarbības priekšrocībām. Pastāvīgajiem klientiem veicot regulārus pasūtījumus tiek piedāvātas arī atlaides.

Laba uzņēmuma reputācija un prestižs gan Latvijas, gan ārvalstu tirgos – savas darbības laikā Ad Verbum ir pierādījis sevi, kā uzticamu sadarbības partneri gan Latvijas, gan starptautiskām kompānijām un piegādātājiem. Uzņēmuma klientu lokā ir bankas, prestižas finanšu institūcijas, kā arī dažādas valsts pārvaldes iestādes.

Augstas kvalitātes pakalpojumi un servisa līmenis - Ad Verbum tirgū piedāvā kvalitatīvus ar valodu un komunikāciju saistītus pakalpojumus un palīdz klientiem sazināties globālajā daudzvalodu vidē. Parasti viena no būtiskākajām klientu vajadzībām ir ātrs serviss, kas tiek veicināts piedāvājot klientiem iespēju ar uzņēmuma darbiniekiem sazināties arī ārpus parastā darba laika. Kvalitāte un ātrums ir vieni no svarīgākajiem faktoriem, kāpēc klienti uzticas Ad Verbum;

Sertificēta kvalitātes vadības sistēma - Ad Verbum ieviesa ISO 9001 un ISO 17100 kvalitātes vadības sistēmas, kurām uzticas visā pasaulē. Sistēmas paredzēts katru gadu pilnveidot atbilstoši klientu vajadzībām un citām tirgus īpatnībām, kā arī veikt gan iekšējos, gan ārējos uzraudzības auditus.

Piederība nozares asociācijai – Ad Verbum. ir GALA: Globalizācijas un Lokalizācijas Asociācijas korporatīvais biedrs, kas ir lielākā tulkošanas uzņēmumu asociācija pasaulē un lielā mērā ietekmē valodu pakalpojumu nozares attīstību.

Vajās pusēs:

Nav ieviesta vienota projektu vadības sistēma – attīstoties valodu pakalpojumu nozarei, ir izstrādātas arī vairākas specializētas projektu vadības sistēmas, kuras būtiski ļauj iekonomēt procesos iesaistīto cilvēku laiku, ģenerēt tūlītējus finanšu pārskatus, kontrolēt un plānot bankas kontu situāciju, veikt finanšu analīzes, pētījumus par projektu ienesīgumu un likviditāti, novērst veikto darbību atkārtošanos, kontrolēt dokumentu plūsmu, veikt automātisku rēķina izrakstīšanu u.c. priekšrocības. Lai arī šobrīd Ad Verbum savā darbā vairs neizmanto pielāgotus MS Excel un MS Access risinājumus, kas nav pilnībā piemēroti efektīvam uzņēmuma darbam, tomēr vairāku programmu izmantošana ar atšķirīgu savietojamības pakāpi traucē palielināt efektivitāti un tāpēc daži konkurenti pat ar mazāku darbinieku skaitu iespējams spēj parādīt labākus apgrozījuma un izpildīto projektu rezultātus.

Nav noteikti uzņēmuma ilgtermiņa attīstības mērķi un stratēģijas – Lai arī Ad Verbum tirgū darbojas 15 gadus, tomēr uzņēmumā mērķi un stratēģijas tiek noteiktas tikai formāli, jo to prasa ISO 9001 kvalitātes vadības sistēma, taču uzņēmuma stratēģija, piemēram, darbam krīzes apstākļos nav izstrādāta.

Netiek pilnībā izmantotas pakalpojuma diferencēšanas iespējas – uzsvars uzņēmumā tiek likts uz tulkošanas pakalpojuma virzību tirgū, taču pārējās uzņēmuma nozares, kas ir lokalizācija, mutiskā tulkošana, filmu/video producēšana un ieskaņošana, subtitrēšana, grafiskā dizaina izstrāde, tekstu rakstīšana un sastādīšana u.c. tiek atstātas otrajā plānā, līdz ar ko uzņēmumu pakalpojumu sinerģija ir zema.

Apgrozāmo līdzekļu trūkums – ne pārāk sen uzņēmumam bija problēmas ar likviditāti, kas ir saistīts ar rēķinu apmaksas termiņu atšķirībām starp ārvalstu kompānijām un vietējiem pakalpojuma sniedzējiem. Jo lielāks ir klients un pasūtījuma apjoms, jo ilgāki parasti ir rēķina apmaksas termiņi. 100 dienas Eiropā tulkošanas kompānijām tiek uzskatīts par normālu rēķinu apmaksas termiņu, diemžēl vietējie tulki nav ar mieru gaidīt tik ilgi, tāpēc uzņēmums bieži vien ir spiests savus tulkus kreditēt izmantojot īstermiņa kredītus bankās.

Augsts un pieaugošs debitoru parādu līmenis

Nākamajā tabulā redzams, ka uzņēmumam ir augsts un pieaugošs debitoru parādu līmenis (Pircēju un pasūtītāju parādi) salīdzinājumā ar aktīviem veido 28%.

Savukārt parādu piegādātājiem un darbuzņēmējiem apjoms ir vēl lielāks visos gados.

SIA Ad Verbum pircēju un pasūtītāju parādi un parādi piegādātājiem un
darbuzņēmējiem

	2013	2014	2015
Pircēju un pasūtītāju parādi	238294	413912	426214
Aktīvi	804392	1083250	1499173
Pircēju un pasūtītāju parādu daļa aktīvos	30%	38%	28%
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	319427	599288	669336
Parādu piegādātājiem un darbuzņēmējiem daļa pasīvos	40%	55%	45%

Jāsecina, ka uzņēmums aizņemas lielas naudas summas tādēļ vien lai finansētu debitorus no kuriem dažādu iemeslu dēļ nav iespējams pietiekami laicīgi saņemt parādus. Tas uzņēmumam rada papildus izmaksas un riskus. Mainoties ekonomiskajai situācijai valstī, „atkarība” no kreditoriem var negatīvi ietekmēt uzņēmuma likviditāti un maksātspēju. Līdz ar to, konkurētspējas nodrošināšanai ir būtiski sākt ar iespēju izvērtēšanu tam kā samazināt debitoru parādus.

Iespējas:

Dabas zinātņu tulkojumu attīstība Šobrīd uzņēmums tulko visdažādāko nozaru dokumentāciju – tehnisko, programmnodrošinājuma, medicīnas, juridisko, lietvedības, reklāmas u.c. Uzņēmumam jāturpina pievērsties dabas zinātnēm, ko apliecina tas, ka uzņēmuma pārstāvji mērķtiecīgi piedalās šīs jomas izstādēs, turklāt pat tik tālu kā ASV.

Jaunu pakalpojumu attīstīšana – uzņēmumam ir jāseko līdzi klientu vēlmēm un vajadzībām tirgū piedāvājot jaunus produktus un pakalpojumus, kā arī jāseko līdzi konkurentu aktivitātēm un jāpārņem viņu labākās idejas.

Darba efektivitātes uzlabošana, ieviešot jaunu projektu vadības sistēmu – sistēmas mērķis ir sniegt iespēju ģenerēt tūlītējus finanšu pārskatus, kontrolēt un plānot bankas kontu situāciju, veikt finanšu analīzes, pētījumus par projektu ienesīgumu un likviditāti, novērst veikto darbību atkārtošanos, kontrolēt dokumentu plūsmu, veikt automātisku rēķina izrakstīšanu u.c. darbības, kuras ekonomētu projektu vadītāju laiku, ko varētu veltīt jaunu klientu meklēšanai.

Ņemot vērā ekonomikas lēno izaugsmi Latvijā un Eiropā, uzņēmumam var ieteikt efektīvāk izmantot esošos resursus un apgūt jaunus tirgus, lai panāktu efektivitātes pieaugumu.

Pieprasījuma paaugstināšanās pēc tulkošanas „blakus pakalpojumiem” – šobrīd tulkošana praktiski visiem valodu uzņēmumiem pasaulē ir galvenais ienākumu gūšanas avots, tomēr pateicoties mašīntulkošanas attīstībai pasaulē, ir iespējams tirgū piedāvāt arī citus pakalpojumus, piemēram, automātiski tulkota teksta korekcija, reklāmas saukļu ģenerēšana, mājas lapas teksta lokalizācija atbilstoši SEO (*Search Engine Optimization*) prasībām u.c.

Jauninājumi tehnoloģiju jomā - attīstoties IT nozarei, katru gadu globālajā tirgū parādās arvien vairāk jaunas tehnoloģijas, kuras ieviešot ievērojami tiek samazināts pakalpojuma sniegšanas laiks, uzlabota piedāvātā pakalpojuma kvalitāti un paaugstināta uzņēmuma efektivitāte.

Jaunu piegādātāju piesaiste – divi galvenie iemesli, kāpēc uzņēmumi izvēlas valodu pakalpojumus iepirkt no tulkošanas aģentūras, nevis no konkrēta tulkotāja parasti ir ērtības un laiks. Ērtības, jo viens cilvēks kvalitatīvi spēj nodrošināt 1-2 valodu kombinācijas, bet vidēja izmēra tulkošanas aģentūra 100-150 valodu kombinācijas vienlaicīgi, savukārt laiks, jo apjomīgākiem projektiem, kuros ir svarīgs ātrs tulkojuma nodošanas termiņš, ir nepieciešams piesaistīt līdz pat 20 tulkiem, kuri darbu veic vienlaicīgi. Jo vairāk Ad Verbum. spēs piesaistīt kvalificētus valodu speciālistus, jo konkurētspējīgāks būs uzņēmums.

Labvēlīga vide uzņēmuma paplašināšanai – par spīti vispārējai stagnācijai Eiropā, ir valstis, kuru ekonomika šobrīd aug. Jo vairāk Eiropas valstu uzņēmēji koncentrēsies uz savu pakalpojumu eksportu, jo ātrāk attīstīsies tulkošanas nozare.

Piedalīšanās starptautiskās izstādēs

SVID analīzes gaitā viens no galvenajiem secinājumiem ir tāds, ka uzņēmumam būtu lietderīgāk attīstīties ārzemju tirgos, nekā to darīt vietējā tirgū, jo tas ir tik labi pazīstams un zināms kā mazāk perspektīvs gan lieluma ziņā, gan cenu ziņā. Uzņēmumam jāizmanto savs organizatoriskais talants un pieredze, konkurētspējīgais darbaspēks augstāku ienākumu gūšanai un darba apjomu apguvei ārējos tirgos. Turklāt, jāizmanto sekmīgā daudzu citu Latvijas tulkošanas uzņēmumu pieredze.

Viena no būtiskākajām iespējām konkurētspējas paaugstināšanai tirgū, kam nav robežu, ir darbības apjoma palielināšana, kas iespējams ieejot jaunos tirgos un interesantu sadarbības partneru iegūšana, kas savukārt iespējams piedaloties izstādēs citās valstīs. SIA Ad Verbum mārketinga budžets ir apmēram 3% no gada apgrozījuma, kas pārsvarā tiek

tērēts, piedaloties specializētajās izstādēs ASV un Vācijā. Ir svarīgi izstādēs piedalīties vairākas reizes, lai klienti redz, ka Ad Verbum ir nopietns uzņēmums ar ambīcijām attīstīties. Piemēram, ASV, kur ieejas maksa izstādē var sasniegt vairākus tūkstošus dolāru, apmeklētāju pulkā ir lielu korporāciju pārstāvji, kas potenciāli gatavi pasūtīt nopietnu darbu apjomu. Svarīgi ir iegūt klientu uzticību; pēc tam sadarbība jau izveidojas ilgstoša, vairāku gadu garumā.

ES finansējuma piesaiste - valsts aģentūra „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra” (LIAA) izsludina dažādu projektu iesniegumu pieņemšanu, kas uzņēmējiem dod iespēju iegūt Eiropas Savienības struktūrfondu finansējumu, tādējādi iegūstot papildu līdzekļus attīstībai.

Draudi:

Mašīntulkošanas (Google Translate, Tilde, Babelfish, u.c.) attīstība – pasaules tulkošanas industrijas darbinieki šobrīd visvairāk ir satraukušies par mašīntulkošanas jeb automatiskās tulkošanas tehnoloģiju straujo attīstību. Ja vēl dažus gadus atpakaļ šīs tehnoloģijas bija praktiski neizmantojamas, tad tagad tulkojumu jēga populārākajās valodās ir saprotama, kas vedina vairākus uzņēmumus atteikties no tulkošanas pakalpojumu iepirkšanas.

Klientu zaudēšana – ekonomiskās lejupslīdes apstākļos klienti var izvēlēties lētākus valodu pakalpojumu sniedzējus, vai arī, minimizējot izmaksas, pilnībā atteikties no šiem pakalpojumiem;

Piegādātāju cenu paaugstināšanās – kvalificētākie piegādātāji var uzsākt sadarbību ar lielākajām pasaules valodu pakalpojumu kompānijām, kuras par viņu sniegtajiem pakalpojumiem ir spējīgas samaksāt līdz pat 100% lielāku honorāru, kā rezultātā var samazināties uzņēmuma konkurētspēja.

Tirgus daļas samazināšanās - sīvas konkurences apstākļos (dempings, ēnu ekonomika, konkurentu diferencētie produkti utt.) uzņēmumam var rasties problēmas savas konkurētspējas saglabāšanā, kā arī pastāv reāli tirgus daļas samazināšanās draudi

Pircēju ietekmes pieaugums - pircēju ietekmes pieaugums īpaši var izpausties ekonomiskās krīzes apstākļos, kad tiek pieprasīti ātrāki piegādes termiņi, augsta pakalpojumu kvalitāte, bet zemāka pakalpojumu cena. Šī situācija īpaši izdevīga ir nelieliem uzņēmumiem, kas spēj izvairīties no nodokļu maksāšanas un lielu telpu īres, tādējādi samazinot savas fiksētās izmaksas, taču ļoti stipri var ietekmēt lielāko uzņēmumu peļņu.

Likumdošanas ietekme – jebkuras izmaiņas nodokļu politikā atstāj negatīvu iespaidu uz cilvēku pirktpēju un tulkošanas uzņēmuma darbību.

Pieredzējušu darbinieku pāriešana pie konkurentiem – tulkošanas nozarē ļoti svarīga ir uzņēmuma darbinieku spēja sastrādāties ar klientiem, piegādātājiem un citiem sadarbības partneriem. Šīs spējas ar dažādu apmācību un treniņu palīdzību tiek apgūtas vairāku gadu laikā, līdz darbinieka *know how* jeb nozares specifisko zināšanu kopums tiek attīstīts līdz nepieciešamajam līmenim. Turklāt, katram no uzņēmuma darbiniekiem ir savs klientu un piegādātāju loks, ar kuriem sadarbība notiek ikdienā. Tāpēc pieredzējušu un augsti kvalificētu darbinieku pāreja pie konkurentiem vai sava tulkošanas firmas atvēršana ilgtermiņā var novest pie klientu un piegādātāju zaudēšanas.

No sniegtās informācijas autors secina, ka SIA Ad Verbum. ir stabils un konkurētspējīgs uzņēmums, kurš savu uzņēmējdarbību veic perspektīvā biznesa sfērā, kuras attīstību veicina pasaules globalizācijas tempi, iedzīvotāju starpvalstu migrācija, dalība starptautiskās organizācijās (Eiropas Savienība, ANO, NATO) un citi faktori, taču uzņēmumā nav izstrādāta stratēģija, darbinieku produktivitāte nav sevišķi augsta, jo nav ieviesta vienota projektu vadības sistēma, kā arī pilnībā netiek izmantotas uzņēmuma pakalpojuma sortimenta pilnveidošanas iespējas.

3.2. Portera 5 spēku modelis

Piegādātāji

Piegādātāji tradicionāli var diktēt savus nosacījumus un ietekmēt organizāciju, kas savukārt var atsaukties uz patērētāju. Svarīgāko piegādātāju – tulku - skaits nav mazs. Par to cik cilvēku Latvijā pelna ar tulkošanu skaitļi nav, pēc autora aplēsēm tie varētu būt kādi 5 tūkstoši. Lielajiem tulkošanas pakalpojumu sniedzošajiem uzņēmumiem ārštata tulkotāju skaits ir mērāms simtos, tā, piemēram, SIA Skrivanek Baltic lokā vien ir ap 600 ārštata tulkotāju.⁷⁷

Viens no veidiem, kā SIA Ad Verbum var meklēt darbiniekus, ir augstskolu absolventu piesaiste. Līdzīgi kā citās nozarēs, lai arī Latvijā ir daudz augstskolu, kas sagatavo tulkotājus un arī tulkus, taču komersanti pastāvīgi ir profesionāļu meklējumos.

Piegādātāju spēku nosaka tas, ka tirgu ietekmē ES struktūru pieprasījums. Lai arī ES iestāžu pieprasījums labvēlīgi ietekmē pašu tulkotāju sagatavošanu un darba tirgu, jo

⁷⁷ Knipše S. ES saules divējādā daba, 2013. gada 18. Februāris <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/es-saules-divejada-daba-388195>

piedāvā tulkotājiem pievilcīgas darbavietas, iespējas mācīties, pilnveidoties, taču samazina kvalitatīvus cilvēkresursus uzņēmumiem.⁷⁸

Bieži vien labs tulkotājs pabeidz mācības, iegūst diplomu, nokārto eksāmenu un strādā ārzemēs. Tas SIA „Ad Verbum” ietekmē tieši. Svarīgs ir arī finansiālais aspekts, jo vidējā cena, ko tulkotājs saņem Latvijā, ir divas vai trīs reizes zemāka, nekā tulkojot ES struktūrām.

Latvijā ir vairākas tulkotājiem paredzētas profesionālās izglītības programmas, tomēr tās bieži vien ir novecojušas, piemēram, netiek pamatīgāk mācīts darboties ar tulkošanas programmatūrām, kas ir tulkošanas biroju pamata instruments un ar to vajadzētu iemācīties darboties jau studiju laikā, nevis atnākot pie darba devēja.

Kopumā, neskatoties uz piegādātāju trūkumu, par labu uzņēmumam runā iespēja maksāt mazāk nekā prasītu vairums Eiropas valstu tulku.

SIA „Ad Verbum” gadījumā:

- piegādātāja produkts ir nozīmīgs SIA „Ad Verbum”;
- sniegtie pakalpojumi parasti nav unikāli, un uzņēmumam ir citu darbinieka izvēles iespējas;
- piegādātāji ieinteresē uzņēmumu un neveido monopolstāvokli;
- piegādātāju skaits ir vidēji liels;
- piegādātāji nav apvienojušies asociācijā vai apvienībā, un tie būtiski neregulē piegādes nosacījumus;
- jauni piegādātāji ienāk nozarē un uzsāk pakalpojumu sniegšanu, neradot būtisku konkurenci.

Līdz ar to piegādātāju - darbinieku spēks ir vidēji būtisks un daļēji uzņēmuma konkurētspēju apdraudošs.

Jaunpienācēju draudi

Jaunpienācēju – jaunu tulkošanas pakalpojumu uzņēmumu ietekme nav būtiska, jo lai arī ieiešanas barjeras ir zemas (zemas izmaksas, jo nav jāveic lielas investīcijas), nav iespējams strauji palielināt produktu (t.sk.pakalpojumu) apjomu, līdz ar to samazināt vienas vienības izmaksas un realizācijas cenu. Taču jaunpienācēja darbības attīstību veicina valsts politika attiecībā uz nodokļiem, kas ļauj darboties un nemaksāt nodokļus. Jaunpienācēji var sākt vispirms darboties ar nozarē esošajām organizācijām apakšuzņēmēja

⁷⁸ Knipše S. ES saules divējādā daba, 2013. gada 18. Februāris <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/es-saules-divejada-daba-388195>

statusā, neieguldot resursus mārketingā un sākotnējo klientu piesaistē. Jaunpienācēju iespējas gan vietējā, gan eksporta tirgos ir lielas - ir ļoti zemas ienākšanas barjeras, nav nepieciešami lieli pamat ieguldījumi, bet ir vajadzīga nozares kompetence, kas var būt diezgan specifiska gan Latvijā, gan Lielbritānijā un, kas ir galvenais šķērslis jaunpienācēju attīstībā.

Klientu spēks

Neskatoties uz neizmantojamām iespējām no tā, ka uzņēmumi zaudē daudzus labus tulkoņus, kas strādā ES institūcijās, SIA „Ad Verbum” ar labu apmaksu ES struktūru pasūtītie tulkojumi ir viens no galvenajiem darbiem. Autors secina, ka bez ES (EK un Eiropas Parlaments) Latvijā nebūtu tik liela tulkošanas uzņēmumu izaugsme.

Klienta spēks parādās tad, kad, nereti, kad vietējo ražojumu apraksti ir jātulko angļu valodā, klients izvēlas ietaupīt un tulkošanu uztic latviešu valodas tulkoņiem ar angļu valodas zināšanām. Taču tad rezultāts ir „latviski angļisks” un valodas pratējam bieži vien rada nenopietna tulkojuma iespaidu. Tādēļ, SIA „Ad Verbum” jācenšas akcentēt to kā veidojas cena un kāds kvalitātes līmenis uzņēmumam patiesībā vajadzīgs.

Īpaši prasīgi pret tulkojuma kvalitāti ir Skandināvijas valstu pasūtītāji. Tur labs tulkojums ir ļoti svarīgs un jau pirmajam tulkojumam jābūt nevainojamam. Savukārt, piemēram, pasūtītājiem no Itālijas, Francijas vai Spānijas tulkojuma kvalitāte ir svarīga, tomēr, ja nu pēkšņi tulkam rodas kādas bažas par to vai tekstam nepieciešami labojumi, klients labprāt dod papildu laiku. SIA „Ad Verbum” ja nav attiecīgā speciālista darba veikšanai, arī izdevīgāk ir atteikties no darba veikšanas nekā darbu veikt kvalitātē, kas ir zemāka par gaidīto.

Sadarbībā ar klientiem pārpratumi var rasties gan frāzes, gan tikai viena termina nepareizas interpretācijas rezultātā. Ja jātulko produkta mārketinga teksts, ir jākonsultējas ar pasūtītāju par vēlamā teksta „toni” un vēstījumu, ko ar to vēlas nodot patērētājiem.

SIA „Ad Verbum”, lai palielinātu savu konkurences spēku attiecībā ar klientu ir jāspecializējas jomās, kurās biežāk uztic tulkošanu ekspertiem, tas ir aviācija, medicīna un transporta nozare, mašīnbūve. Citiem vārdiem sakot, tās ir nozares, kur lielāks risks iedzīvoties nepatikšanās, ja ir nepareizs tulkojums.

Aizvietotāji

Pēdējos piecos gados Latvijā tulkošanas tirgū ir iezīmējušās tendences tulkošanas tehnoloģiju jomā. Tirgū ir ienākuši un savu nišu ieņēmuši vairāki jauni uzņēmumi. Šīs izmaiņas veicina stabilu jomas attīstību un sniedz plašāku izvēles iespēju tulkojumu pircējiem, taču saasina konkurenci ar esošajiem uzņēmumiem.

Tulkošanas tehnoloģiju izstrādes jomā Latvijā izceļas Tilde, kas parasti sevi pozicionē kā IT jomas spēlētāju. Tilde piedāvā elektroniskās vārdnīcas un, izstrādā programmatūru automatizētai mazo valodu tulkošanai.⁷⁹

Autors secina, ka, lai arī mašīntulkošanas aizstājējprodukti ietekmē tirgu un cenu, to ietekme ir diferencēta atkarībā no tulkojuma sarežģītības pakāpes.

Esošie konkurenti

Latvijā tulkošanas tirgus koncentrācijas līmenis ir zems. Kopumā tulkošanas pakalpojumu joma Latvijā ir stipri sadrumstalota – ir daži lielāki uzņēmumi piemēram, AMPLEXOR Latvia (eurosript Baltic), Srivanek Baltic, Nordtext, Linearis, Nordtext un pašnodarbinātie ieņem būtisku lomu. Liels ir arī pelēkais sektors, kas negatīvi ietekmē konkurenci. Tas veido vismaz pusi no tirgus. Nozare ir diezgan necaurspīdīga kā arī nav veikti publiski pieejami šīs nozares pētījumi.

Pēc Lursoft datiem Latvijā ir reģistrēti vismaz 200 komersanti, kas nodarbojas ar tulkošanu, taču pēc autora domām augsta līmeņa kvalitātes kontrole, sakārtoti procesi un investīcijas tehnoloģijās ir ne vairāk kā desmit uzņēmumos. Tulkošanas tirgus Latvijā joprojām ir attīstības fāzē.

Ārzemju tirgos esošiem uzņēmumiem konkurentu skaits, protams, ir daudz lielāks – tās ir arī igauņu, poļu vai citas Austrumeiropas aģentūras, kuras piedāvā tādas pašas valodu kombinācijas.⁸⁰

Kā vienu no tirgus līderiem var pieminēt **SIA Nordtext**, kam pakalpojumu tirgus ir visa pasaule un uzņēmums ir konkurētspējīgs globālajā tirgū. 2009. gadā tulkojumu birojs Nordtext saņēma Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras Eksporta un inovāciju balvu, un bija faktiski vienīgais no pakalpojumu sektora, kurš startēja eksporta kategorijā. Tādējādi, pretēji ierastajai praksei Latvijā, ka vadošie eksportētāji ir tikai ražošanas

⁷⁹ Knipše S. ES saules divējādā daba, 2013. gada 18. Februāris <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/es-saules-divejada-daba-388195>

⁸⁰ Gavare J. Tulkošana - krīzes laikam drošs bizness, 2012. gada 10. Maijs <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/tulkosana-krizes-laikam-dross-bizness-373856>

uzņēmumi, kļuva iespējams redzēt, ka tulkojumu nozare var būt veiksmīga arī ārējā tirgū pakalpojumu eksportā.⁸¹

2015.g. SIA Nordtex strādāja ar 1, 7 miljonu eiro apgrozījumu (1,69 miljoni 2014.g.) un guva 102147 eiro peļņu (15215 EUR 2014.g.).

Zināms, ka 2014.g. piegās SIA Nordtext tika atzīta par uzvarētāju VID izsludinātajā iepirkumā ar piedāvāto līgumcenu 426 893 EUR bez PVN⁸².

Uzņēmums jau kopš tā dibināšanas 2006. gadā ir orientējies uz eksportu, un šobrīd eksports nodrošina 90% no Nordtext biznesa - tulkošanas, lokalizācijas un valodu pakalpojumiem.⁸³

Ārpus biroja telpām a uzņēmumam tekstus tulko un rediģē simtiem speciālistu vismaz 46 pasaules valstīs. Pēc 2014.g. datiem Nordtext sadarbojās ar 456 tulkotājiem, redaktoriem vai kādas valodas ekspertiem, no kuriem daudzi lielākoties strādā tikai šīs aģentūras labā. Nepilnu desmit gadu laikā aģentūra ir izveidojusi kvalificēto tulkotāju datubāzi, un tajā ir 3173 ekspertu koordinātas visā pasaulē. Līdz ar to uzņēmums ir viens no lielākajām tulkošanas aģentūrām Latvijā, kas spēj sagatavot tekstus gandrīz jebkurā pasaules valodā.⁸⁴

2014.gadā uzņēmuma tulki sagatavoja tekstus 242 valodu pāros. Visbiežāk viņi tulkoja no angļu uz latviešu, lietuviešu un igauņu valodu, bet daudz arī angļu-norvēģu, angļu-zviedru un angļu-dāņu valodā, strādāts arī krievu, vācu un citās Austrumeiropas tautu valodās.

Vairāk kā 400 regulārie Nordtext ārštata tulkotāji un redaktori strādā dažādās valstīs un laika zonās. Štata darbinieki lielākoties ir speciālisti projektu un klientu attiecību vadībā, kā arī informācijas tehnoloģijās, kam tulkošanā ir arvien lielāka loma.

Pirmajos gados vairums Nordtext klientu bija Baltijā un ziemeļvalstīs, savukārt 2014.g. tulkošanas aģentūras pakalpojumi eksportēti uz 34 valstīm, visvairāk tulkojumu nonācis Lielbritānijā, Vācijā un ASV. Taču vairāk nekā 400 klientu vidū ir arī daudzi Zviedrijas, Nīderlandes, Beļģijas, Lietuvas, Dienvidkorejas, Īrijas un Luksemburgas uzņēmumi. To vidū ir arī Google, Microsoft, Siemens.

⁸¹ Gavare J. Tulkošana - krīzes laikam drošs bizness, 2012. gada 10. Maijs <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/tulkosana-krizes-laikam-dross-bizness-373856>

⁸² Tulkošanas pakalpojumus VID gandrīz par pusmiljonu eiro sniegs «Nordtext» 2014.10.25 [www.financenet.tvnet.lv/zinas/532415-](http://www.financenet.tvnet.lv/zinas/532415-tulkosanas_pakalpojumu_vid_gandriz_par_pusmiljonu_eiro_sniegs_nordtext)

[tulkosanas_pakalpojumu_vid_gandriz_par_pusmiljonu_eiro_sniegs_nordtext](http://www.financenet.tvnet.lv/zinas/532415-tulkosanas_pakalpojumu_vid_gandriz_par_pusmiljonu_eiro_sniegs_nordtext)

⁸³ Gavare J. Tulkošana - krīzes laikam drošs bizness, 2012. gada 10. Maijs <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/tulkosana-krizes-laikam-dross-bizness-373856>

⁸⁴ Nagle G. Atrast sevi tulkojumā 11.februāris 2015 www.ir.lv:889/2015/2/11/atrast-sevi-tulkojuma

Starptautiskais valodu uzņēmums "**Skrivanek Baltic**" ir viens no lielākajiem valodu pakalpojumu sniedzējiem Latvijā. "Skrivanek Baltic" ir starptautiskā uzņēmuma "Skrivanek Grupa" daļa, kas nodrošina kvalitatīvus tulkojumus un valodu mācības.

Skrivanek Baltic" atbalsta konkursa „Labākais jaunais tulkotājs 2016” uzvarētājus, kam balvā piešķir iespēju gadu bez maksas apgūt izvēlēto svešvalodu, izmantojot „e-mācību programmu un prakses vietu uzņēmumā.⁸⁵

2014.g. uzņēmums atklāja pirmo filiāli Dienvidamerikā, Brazīlijas pilsētā Sanpaulu. "Skrivanek Grupa" ir filiāles 18.valstīs.⁸⁶

Saskaņā ar neatkarīgās ASV konsultāciju aģentūras „Common Sense Advisory” 2016. gada jūlijā publicētajiem ikgadējā pētījuma rezultātiem uzņēmums „Skrivanek” pēc apgrozījuma ierindots starp 50 pasaulē lielākajiem nozares pārstāvjiem un otrajā vietā starp ietekmīgākajiem valodu pakalpojumu sniedzējiem Austrumeiropā.

SIA „AMPLEXOR Latvia” (iepriekš SIA „euroscript Baltic”) dibināts 2003. gadā un ir „euroscript Luxembourg” meitas uzņēmums, kas ietilpst „euroscript International” grupā un ir septītais lielākais valodas pakalpojumu sniedzējs pasaulē. 2014.g. euroscript iegādājās uzņēmumu Amplexor NV kā rezultātā arī SIA „euroscript Baltic” mainīja nosaukumu uz SIA „AMPLEXOR Latvia”. SIA „AMPLEXOR Latvia” ir Latvijā lielākais uzņēmums tulkošanas pakalpojumu jomā. 2014. gadā AMPLEXOR Latvia piedzīvoja finanšu rādītāju kritumu, apgrozījumam sarūkot līdz 3,488 milj.EUR.⁸⁷ Jānorāda, ka uzņēmuma peļņa pēc nodokļu nomaksas bija 193,980 tūkst.EUR, savukārt tā rentabilitātes rādītājs nokritās līdz 26,11%. AMPLEXOR Latvia nodarbina vidēji 53 darbiniekus, kā arī vairāk nekā 300 ārštata darbiniekus un sniedz pakalpojumus septiņās valodās – latviešu, lietuviešu, igauņu, krievu, ukraiņu, zviedru un somu. 2014. gadā uzņēmums veica 485,51 tūkst.EUR lielus nodokļu maksājumus valsts kopbudžetā.⁸⁸

Tulkošanas birojs **Linearis** veic visdažādāko veidu un apjomu rakstiskos tulkojumus vairāk nekā 100 valodās un uzņēmuma pastāvīgo personālu veido ap 20 darbiniekiem. Uzņēmums specializējies gan Eiropas, gan Āzijas valodu kombināciju tulkošanā — sadarbojas ar vairāk nekā 750 tulkiem un tulkotājiem no visas pasaules.

⁸⁵ Noteikts 2016. gada labākais jaunais tulkotājs www.skrivanek.lv/lv/jaunumi/zinas/2016-gada-labakais-jaunais-tulkotajs.aspx

⁸⁶ Luika I. Valodu pakalpojumu sniedzējs "Skrivanek" atklāj filiāli Dienvidamerikā, Rīga, 21.06.2014 www.nozare.lv.

⁸⁷ Euroscript Baltic nomainījis nosaukumu uz AMPLEXOR Latvia 06.01.2016 <https://klientuportfelis.lv/en/jaunumi/4479/euroscript-baltic-nomainijis-nosaukumu-uz-amplexor-latvia>

⁸⁸ Par euroscript http://www.euroscript.com/cs/Satellite/ESC/PressRelease/1359994297007/1349859381830/lv_LV/Amplexor_acquisition.html

Uzņēmums 2012.g. izveidoja atsevišķu uzņēmumu tulkošanas darbībai Ķīnā - "Linearis Translations Beijing Ltd". Šobrīd (2016.g.) uzņēmumam ir četri biroji – pārējie trīs ir katrā no Baltijas valstīm.

Tulkošanas birojam Linearis ir 13 gadu pieredze visdažādāko jomu rakstisko tulkojumu veikšanā, sākot no tehnoloģiju lietošanas instrukcijām un farmaceitiska rakstura patentiem līdz reprezentatīvu reklāmas bukletu tulkošanai.

Jāuzsver tas, ka uzņēmums lepojas ar atbilstību daudziem kvalitātes standartiem (ISO 9001, EN 15038 un ISO 27001 (informācijas drošība)). EN 15038 un ISO 9001 sertifikāti nosaka to, ka tulkojumus drīkst uzticēt tikai tulkotājiem ar atbilstošu pieredzi un izglītību. Kvalitātes vadības prasība noteic to, ka visus tulkotājus pirms sadarbības uzsākšanas testē attiecīgajās jomās un valodās, kurām tulkotājs piesakās.⁸⁹ Bet ISO 27001 informācijas drošības pārvaldības sistēmas (ISMS) standarts nodrošina labākās informācijas aizsardzības pārvaldības prakses, kas organizācijām palīdz:

- aizsargāt klientu un darbinieku informāciju;
- efektīvi pārvaldīt informācijas drošības riskus;
- sasniegt saskaņotību;
- aizsargāt uzņēmuma zīmolu.

Katru gadu visas trīs šīs sistēmas uzņēmumā auditē neatkarīga trešā puse (Bureau Veritas Latvia) to uzturēšanai vai pārsertifikācijai.

Apskatītie uzņēmumi un daži citi uzņēmumi uzskatāmi par nozares līderiem apjoma un nodarbināto darbinieku (piegādātāju) skaita ziņā, pamatā ir ar labiem apgrozījuma un peļņas rādītājiem un to dinamiku un konkurētspējas ziņā atrodas priekšā SIA „Ad Verbum”.

Lai labāk veiktu konkurentu izpēti autors veica nelielu pētījumu noskaidrojot tulkošanas nozarē strādājošo ekspertu domas par konkurentiem (sk. pielikumā Nr.2.). Līdz ar to tika iegūta informācija par to kā viņi vērtē šīs nozares nozīmīgākos izvēlētos „spēlētājus”, pēc 3.3. tabulā norādītajiem kritērijiem. Rezultāti tika noapaļoti līdz veselam skaitlim.

3.3.tabula

Konkurentu analīze

⁸⁹ Kvalitāte, operativitāte un samērīgas cenas – Linearis panākumu pamats 2016.09.07
www.linearistranslations.com/lv/jaunumi/page/2/

Novērtējamie faktori	Ad Verbum	Nordtext	Skrivanek	AMPLEXOR Latvia	Linearis
1.Pakalpojumu virzīšana un uzņēmuma atpazīstamība	2	5	3	1	4
2.Pakalpojumi	4	4	5	5	5
3.Cenas atbilstība kvalitātei un izpildes ātrumam	4	4	4	4	5
4.Darba metodes ar klientiem	4	5	5	5	4
5.Uzņēmumā izmantotās tehnoloģijas	4	5	4	4	5
6.Kvalitāte	4	4	4	4	4
Kopā	22	27	25	23	27

Autors secina, ka uzņēmumiem ir iespējas būtiski uzlabot savu darbību vairāk nodarbojoties ar pakalpojumu virzīšanu, uzņēmuma atpazīstamības paaugstināšanu. Galvenie pozitīvie piemēri šajā ziņā ir SIA Nordtext, Linearis un Skrivanek, par ko ir salīdzinoši visvairāk informācijas, vadības interviju masu mēdijos un kas atstājuši labāko iespaidu un uz ekspertiem.

SIA „Ad Verbum” būtiski uzlabot gan savu atpazīstamību, gan tehnoloģijas, kas ļautu uzlabot tulkojumu kvalitāti.

Zemāk autors apkopo nodaļas rezultātus grafiski attēlojot 5 spēkus, kas nosaka SIA „Ad Verbum” konkurences pozīciju jeb kopējo konkurētspēju.

	<p>Klienti: Gan B2B, gan B2C (B2B tirgus ir ievērojami lielāks). B2B - galvenie kritēriji: ātrums un apjoms, B2C svarīga cena, arī kvalitāte Par darījumu vienoties iespēja: B2B - vidēja B2C - vidēja</p>	
<p>Ieejas barjeras: Zemas ieejas barjeras, jo nepieciešams neliels kapitāls, taču grūti atrast kvalificētus tulkotājus</p>	<p>Konkurence: vidēji augsta, tirgus fragmentārs, augošs tirgus – darbs pietiek visiem uzņēmumiem</p>	<p>Aizvietotāji: Tikai vienkāršiem tulkojumiem – pastāv augsta aizvietošanas iespēja</p>
	<p>Piegādātāji-darbinieki: Alternatīvu darbinieku izvēles iespēja atkarīga no teksta sarežģītības pakāpes un valodas. Vienoties iespējas vidējas, ir iespējams vienoties</p>	

3.1.att. SIA “Ad Verbum” Portera piecu spēku modelis (darba autora veidots)

Autors vēlas piebilst, ka uzņēmumam, lai tas palielinātu savas konkurences pozīcijas (ar augstāku cenu) no vienas puses vajadzētu piesaistīt grūtāk izpildāmus darbus (tehniskie tulkojumi), taču tam var būt pārāk daudz risku, kas atsevišķi jāizvērtē:

-tulkojuma kļūdu risks rada lielākus zaudējumus, nekā tulkojot vienkāršu tekstu un pielaižot kļūdas

-darba rezultāta atkarība tikai no viena vai dažiem tulkotājiem (piegādātājiem);

-lielāka iespēja zaudēt svarīgu klientu, kura piesaistē ieguldīts vairāk laika un resursu (darbinieku, projektu vadītāju laiks=nauda).

3.3. Debitoru parādu samazināšana

Autors šajā apakšpunktā vēlas apskatīt vienu no pasākumiem konkurētspējas uzlabošanai detalizētāki. Tā ieviešanas nepieciešamība saistās ar iepriekš noskaidroto augsto debitoru parādu lomu uzņēmumā.

Atlaides par debitoru samaksas veikšanu pirms noteiktā termiņa

Debitoru parādu samazināšanas priekšlikuma mērķis ir debitoru administrēšana un savlaicīgu parādu iekasēšana, kas uzlabotu tekošo naudas plūsmu, optimizētu resursus un uzlabotu darbības efektivitāti.

Slēdzot pakalpojuma pārdošanas līgumus, Eiropā un Latvijā parasti piegādātājs nosaka piegādes un samaksas noteikumus, kas dažādām pircēju vai pakalpojuma saņēmēju grupām var būt atšķirīgi.⁹⁰ Tulkošanas biznesā gan piegādes, gan samaksas noteikumus nosaka pasūtītājs – tāda ir pasaules pieredze šajā biznesā. Ja uzņēmums grib noturēt esošos un piesaistīt jaunus klientus, tam kredītpolitika ir jāpilnveido.

Maksāšanas noteikumi par veikto pakalpojumu ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē uzņēmuma produkcijas pārdošanas apjomu. Uzņēmuma sastādītajos līgumos ir paredzētas soda sankcijas par rēķina apmaksas kavējumiem – sākot no 10 dienu nepamatota kavējuma 0,1% no rēķina summas par katru nākamo kavēto dienu, bet praksē nekad tie netiek piemēroti klientam, baidoties pazaudēt labu klientu - lai saglabātu esošo apgrozījumu, kredītpolitika ir jālibalizē.

Visi debitori veic apmaksu pēc pakalpojuma saņemšanas dažādos termiņos. Uzņēmums savos līgumos nepiedāvā atlaidi par pirmstermiņa rēķinu apmaksu piešķirot atlaidi, bet darba autors ieteiktu izstrādāt šādu piedāvājumu – skonto atlaižu sistēmu

⁹⁰ Ludboržs, A. Apgrozāmā kapitāla vadīšana nelielos uzņēmumos, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 65-66.lpp.

saviem lielākajiem un uzticamākajiem klientiem, kas veicinātu apmaksas savlaicīgu iekasēšanu un tekošu naudas plūsmu.

Līdz šim uzņēmums nav pievērsis īpaši lielu vērību debitoru parādu uzskaiti un administrēšanai, tāpēc ir pieaugoši lieli debitoru parādu kavējumi atmaksas termiņiem. Autors ieteiktu aplūkot debitoru parādu uzskaiti un administrēšanu pašu spēkiem, izveidojot jaunu darba vietu - debitoru un kreditoru administrētājs, kura pienākumos ietilptu debitoru un kreditoru pārvaldība un administrēšana, kas spētu laicīgi iekasēt debitoru parādus un plānot naudas plūsmu.

Ja debitoru parādus neizdodas piedzīt uzņēmuma vadībai sarunu ceļā ar uzņēmuma iekšējiem resursiem, tad ir iespēja aplūkot un salīdzināt ārpalpojuma faktoringa un inkaso firmu piedāvātos pakalpojumus, lai, ar tomēr lielām izmaksām, varētu piedzīt un saņemt godīgi nopelnīto naudu un necietus milzīgus zaudējumus.

Papildus komerc kredīta līgumos iekļautajiem pamatnosacījumiem – norēķinu periodam un sankcijām par saistību nepildīšanu – tajos var tikt iekļauti skonto atlaižu piešķiršanas noteikumi par rēķinu apmaksu pirms maksāšanas termiņa.

Iespējama ir skonto atlaižu piemērošana. Skonto atlaide (discount) ir norēķinu atlaide par rēķinu samaksu noteiktā termiņā kā procents no rēķina kopsummas.⁹¹ Ja pircējs maksā uzreiz vai pirms parastā maksāšanas termiņa, piemērojas Skonto atlaide 1 - 5% no kopējās summas.

Autora ieteikums būtu piešķirt skonto atlaidi tikai patstāvīgiem, lielajiem klientiem, kuru apmaksas termiņi ir vismaz 60 dienas un tie bieži kavējas ar rēķinu laicīgu apmaksu, jo maziem klientiem piešķirt atlaides izmaksās ļoti dārgi un tās nebūs efektīvas un izdevīgas uzņēmumam.

Autors piedāvātu apmaksas nosacījums rēķiniem zem 1400 EUR būtu 3% Skonto atlaide, bet virs 1400 EUR būtu - 2%, lai motivētu izvēlēties pēc iespējas lielāku rēķinu summu pirmstermiņa apmaksu, nevis tikai mazo rēķinu apmaksu, ja pasūtītājs samaksā rēķinu 15 dienu laikā, nevis maksimālajā 60 (citiem 120) dienu termiņā. Ja atlaide netiek izmantota, pircējs ir izvēlēties alternatīvu – papildu 45 dienu termiņu rēķina apmaksai. Ātrāka samaksa ļautu nodrošināt regulāru naudas plūsmu un netiktu kavēti kreditoru veicamie maksājumi, darbinieku algas un citi saimnieciskās darbības maksājumi.

SIA Ad Verbum komerc kredīta politika neparedz skonto atlaižu piešķiršanu par ātrāku rēķinu apmaksu, tāpēc ir vērts aprēķināt izdevīgumu no atlaižu politikas ieviešanas

⁹¹ Ludboržs, A. Apgrozāmā kapitāla vadīšana nelielos uzņēmumos, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 146.lpp.

ātrākai debitoru parādu iekasēšanai. Tā kā uzņēmuma klienti patstāvīgi kavē maksāšanas termiņus, šāda skonto atlaide varētu stimulēt norēķināties laicīgi.

Aprēķinā tiek izmantota SIA Ad Verbum finanšu grāmatvedības informācija, veicot pieņēmumus attiecībā uz prognozēto atlaides periodu, tās lielumu un klientu, šīs atlaides izmantotāju, īpatsvaru.

Uzņēmuma bāzes gada neto apgrozījums ir 1979846 EUR, bet plānotajā gadā tiek paredzēts ieviest atlaides par ātrāku samaksas ieviešanu, lielajiem klientiem piedāvājot apmaksas nosacījumus, kuru rēķinu kopējā summa sastāda 70% no neto apgrozījuma 2015.gadā, bet 30% sastāda mazo klientu kopējo rēķinu summa, tātad varam secināt, ka autors neto apgrozījumu 2017.gadam plāno 2015.gada robežās. Sākotnējiem aprēķiniem, plānots, ka šo piedāvājumu pieņems un izmantos klienti vismaz 20% apmērā no rēķinu summas. 3.4. tab. tiek dots aprēķins jaunās kredītpolitikas ieviešanai. Visi debitoru parādi norādīti bez PVN, jo gandrīz visiem pakalpojumiem piemērojama 0% PVN likme, tas ir tāpēc, jo 95% klientu atrodas ārpus Latvijas teritorijas, bet tikai 5% ir Latvijā esoši uzņēmuma klienti.

3.4. tabula

Skonto atlaides piešķiršanas aprēķinu atspoguļojums

Rādītāju aprēķins	Summa, EUR
Pircēju un pasūtītāju parādu atlikums uz 31.12.2015 - pirms jaunās politikas ieviešanas	426214
Debitoru parādi pēc jaunās politikas ieviešanas $[(15/365 * 0,20 * 0,70 * 1979846) + (60/365 * 0,80 * 0,70 * 1979846) + (30/365 * 0,30 * 1979846)] * 1$	242463
Debitoru parādu samazinājums	183751
Atlaides $(0,03 * 0,20 * 0,70 * 1979846) * 1$	8315

Tā kā atlaižu kopsumma 8315 EUR ir salīdzinoši neliela, jaunā atlaižu sistēma uzņēmumam ir izdevīga, izdevumi sastāda 0,42% no neto apgrozījuma, kas ir niecīga summa uz esošo neto apgrozījumu. Protams, jāņem vērā, ka ir arī dažādi ārējie faktori, kurus sarežģīti prognozēt kā tirgus cena, tirgus nišas ietilpība, konkurences līmenis, pieprasījums pēc pakalpojuma, kā arī vispārējā ekonomiskā situācija u. tml. un kas varētu mainīt prognozi.

Iegūtos līdzekļus iespējams ieguldīt uzņēmumā un atgūt atlaižu rezultātā gūtos izdevumus plus peļņu.

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi

1. Konkurētspējīgā priekšrocība ietver dažādas vērtību veidojošās darbības un resursus, kas ir uzņēmuma rīcībā un tās raksturošanai nav viena noteikta rādītāja, bet gan iespējams izvēlēties kādu rādītāju kopumu. Piemēram, neto peļņa, finanšu rādītājus ROE un ROA, tirgus daļa, specifiskas zināšanas, zīmols, investīcijas u.c. Turklāt rādītāji jāskata ilgtermiņā.
2. Literatūrā nav vienota skatījuma par to kādi ir svarīgākie konkurētspējas faktori. Tie var būt gan kvalitāte, efektivitāte, inovācijas, klientu apmierinātība, zīmols, uzņēmuma kultūra, uzņēmuma stratēģijas u.c.
3. Lieliem uzņēmumiem ar lielu tirgus daļu, no vienas puses, un nelieliem specializētiem uzņēmumiem, no otras puses, ir lielākas iespējas sasniegt vajadzīgo rentabilitātes līmeni.
4. Nereti mazāk izglītotajā sabiedrības daļā mārketingus uzskatīts par pārdošanu, arī daudzu biznesa cilvēku vidū visbiežāk sastopamais viedoklis, kas rada neskaidrības, tomēr daudzās jomās balstīt uzņēmuma attīstību pamatā uz pārdošanu, reklāmu un produkta virzīšanu ir bīstami un nereti arī dārgi, jo lielāka nozīme var būt pakalpojuma kvalitātei, inovācijām, efektivitātei, uzņēmuma bezvārdu reklāmai klientu atsauksmju veidā un protams cenai.
5. Uzņēmuma Ad Verbum *mērķis* ir nodibināt stabilu sadarbību ar dažādiem klientiem, tādēļ vienmēr piedāvā visizdevīgākos valodnieciskos risinājumus, tai pašā laikā saglabājot veiktajam tulkojumam nepieciešamo kvalitāti. Ad Verbum mērķis ir kļūt par augstas konkurētspējas vidēja lieluma tulkošanas pakalpojumu sniedzējiem Austrumeiropas reģionā un ne tikai.
6. SIA Ad Verbum ieguvis atbilstību kvalitātes standartiem (ISO 9001, EN 15038 un ISO 27001 (informācijas drošība)). EN 15038 un ISO 9001 sertifikāti nosaka to, ka tulkojumus drīkst uzticēt tikai tulkotājiem ar atbilstošu pieredzi un izglītību. Tie palīdz uzņēmumam iegūt vērtīgus ārzemju uzņēmumus par ilgtermiņa klientiem.

7. SIA Ad Verbum ir augšanas stadijā, jo ik gadu palielinās uzņēmuma apgrozījums, kā arī darbinieku skaits. Neto apgrozījums līdz 2015.gadam strauji auga (2015.g.par 18,33%), ko noteica tulkošanas pakalpojumu apjomu pieaugums. Taču ik gadu palielinās arī produktu ražošanas izmaksas, kas izskaidrojams ar ārpakalpojumu sadārdzināšanos. 2015.g. labie tīrās peļņas rezultāti saistīti ar PZA posteņa „Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi” lielo vērtību salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem.

8. Galvenie pozitīvie piemēri pakalpojumu virzīšanas un uzņēmuma tēla atpazīstamības veicināšanā tulkojumu nozarē ir SIA Nordtext, Skrivanek un arī Linearis, par ko ir salīdzinoši visvairāk informācijas, vadības interviju masu mēdijos.

9. Piegādātāju - darbinieku spēks ir vidēji būtisks un daļēji uzņēmuma konkurētspēju apdraudošs. Taču visās trijās Baltijas valstīs pieaug pieprasījums pēc darbaspēka. Kvalificētākie piegādātāji var uzsākt sadarbību ar lielākajām pasaules valodu pakalpojumu kompānijām, kuras par viņu sniegtajiem pakalpojumiem ir spējīgas samaksāt līdz pat 100% lielāku honorāru, kā rezultātā var samazināties uzņēmuma konkurētspēja.

10. Ad Verbum ieviesa ISO 9001 un ISO 17100 kvalitātes vadības sistēmas, kurām uzticas visā pasaulē. Sistēmas paredzēts katru gadu pilnveidot atbilstoši klientu vajadzībām un citām tirgus īpatnībām, kā arī veikt gan iekšējos, gan ārējos uzraudzības auditus. Kvalitāte un ātrums ir vieni no svarīgākajiem faktoriem, kāpēc klienti uzticas Ad Verbum.

11. Nolūkā celt darbu kvalitāti un paātrināt to izpildes termiņus, uzņēmums ik gadus investē tehnoloģijās – tulkošanas rīkos, kvalitātes vadības rīkos, tulkošanas menedžmenta platformās u.tml. Izmantojot jaunākas tehnoloģijas, ir iespējams iztulkot vairāk vārdu daudzos valodu pāros pēc iespējas īsākā laikā, tā klientiem samazinot tulkošanas izdevumus.

12. Uzņēmuma konkurētspējai būtiskais ROA rādītājs ir zems ņemot vērā uzņēmuma darbības nozari (2015.g. 3.41%).

Priekšlikumi

1. Uzņēmuma vadībai izvēlēties piedāvāt tirgū jaunus papildus pakalpojumus, piemēram, datorizdevniecības pakalpojumus un audioierakstu veikšanu, kas rada konkurējošo priekšrocību SIA Ad Verbum efektivitātes ziņā salīdzinot ar maziem un jauniem uzņēmumiem, kas vēlētos piedāvāt šādus pakalpojumus atsevišķi.
2. Uzņēmuma vadībai kopā ar grāmatvedības darbinieku vajadzētu apsvērt iespēju, kā palielināt peļņas rādītājus, jo ik gadu palielinās pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, kas izskaidrojams ar ārpalpojumu sadārdzināšanos.
3. SIA „Ad Verbum” izpildītoram, ir jāizmanto iespējas būtiski uzlabot savu darbību vairāk nodarbojoties ar pakalpojumu virzīšanu un uzņēmuma tēla atpazīstamības, vispār , paaugstināšanu. Šim nolūkam jānolīgst atsevišķs mārketinga speciālists.
4. Būtiskākās vājās puses, kuras būtu jānovērš vadībai uzņēmumā ir saistītas ar to, ka uzņēmumā nav izstrādāta detalizēta stratēģija, augsti pircēju un pasūtītāju parādi (28% no aktīviem) un parādi piegādātājiem un darbuuzņēmējiem (45%) , darbinieku produktivitāte nav sevišķi augsta, jo nav ieviesta vienota projektu vadības sistēma, kā arī pilnībā netiek izmantotas uzņēmuma pakalpojuma sortimenta pilnveidošanas iespējas.
5. Vadībai kopā ar tehnisko speciālistu uzņēmumā apsvērt iespējas izmantot izmaiņas tehnoloģijās, kas ļautu uzņēmumam papildus esošajiem pakalpojumiem un esošajiem klientiem uzsākt sniegt datorizdevniecības pakalpojumus (desktop publishing), tādējādi dodot konkurences priekšrocības, salīdzinājumā ar jauniem maziem uzņēmumiem, kam piedāvājot līdzīgu pakalpojumu neto, peļņa uz vienu darījumu būs zemāka vai negatīva.
6. SVID analīzes gaitā viens no galvenajiem secinājumiem ir tāds, ka vadībai jāturpina iesāktā stratēģija uzņēmumam attīstīties ārzemju tirgos, nekā to darīt vietējā tirgū, jo tas ir tik labi pazīstams un zināms kā mazāk perspektīvs gan lieluma ziņā, gan cenu ziņā.
7. SIA „Ad Verbum” vadībai jāattīsta specializācija nozarēs, kurās biežāk uztic tulkošanu ekspertiem, tas ir medicīna, aviācijas un transporta nozare, mašīnbūve.

8. Vadībai kopā ar grāmatvedības speciālistu apsvērt iespējas kā palielināt atdevi no uzņēmuma aktīviem (ROA) - samazinot pamatlīdzekļu lielo apjomu (zeme, ēkas), ko izdevīgāk nomāt un no pamatlīdzekļu pārdošanas iegūtos ienākumus ieguldīt uzņēmuma izaugsmes nodrošināšanai un tirgus daļas palielināšanai.

9. Plānotajā gadā vadībai jāparedz ieviest atlaides par ātrāku samaksas veikšanu, lielajiem klientiem piedāvājot apmaksas nosacījumus, kuru rēķinu kopējā summa sastāda 70% no neto apgrozījuma 2015.gadā.

10. Grāmatvedim jāiesniedz izvērtēšanai piedāvātā atlaižu sistēma, kas uzņēmumam ir izdevīga un kur izdevumi sastāda 0,42% no neto apgrozījuma, kas ir niecīga summa uz esošo neto apgrozījumu, bet dotu debitoru parādu samazinājumu par 183751 EUR. Plānotā debitoru parādu samazinājuma dēļ 183751 EUR līdzekļus iespējams ieguldīt uzņēmumā un atgūt atlaižu rezultātā gūtos izdevumus plus iegūt papildus peļņu.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Aarikka-Stenroos L. Translating is a service and service business, too – building up „business know how” in translating studies, Current trends in translation teaching and learning, Vol. 3. 2010, Helsinki, University of Helsinki Press. 3-33.
2. Andersone I. Tirgziņību plānošana. Rīga, RTU, 2004, 75 lpp.
3. Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana. Rīga, Lidojošā zivs, 2009, 384.lpp.
4. Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis, Organization Development Academy, 2008, 329 lpp.
5. Finanšu vadības rokasgrāmata, Dienas Bizness, 2013.g
6. Fisks P. Klientu apkalpošanas ģēnijs: kļūt par biznesu, kas orientēts uz klientiem [tulk. no angļu val. R. Baroniņa-Maurāna]. 2010, Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 350 lpp.
7. Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2005, 330 lpp.
8. Forands I. Viesnīcu menedžments. Rīga, Latvijas Izglītības fonds, 2011, 232.lpp.
9. Frisks P. Mārketinga ģēnijs, Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2009, 390.lpp.
10. Geipele I. Tirgvedības stratēģiskā vadība būvniecībā. Rīga, RTU, 2007, 318.lpp.
11. Geipele I., Rožkalns A., Vilīte R. Tirgziņības pamati. Rīga, Jumava, 2002, 287 lpp.
12. Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory, 11th ed., 2013, Cengage Learning, 530.p.
13. Hofs K.G. Biznesa ekonomika. Rīga, Jāņa Rozes apgāds, 2002, 559. lpp.
14. Jannesson E., Nilsson F., Rapp B. Strategy, Control and Competitive Advantage: Case Study Evidence, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014, 276.p.
15. Jaunumi un notikumi www.lv.adverbun.com/jaunumi-un-notikumi
16. Jēgere S. Finanšu pakalpojumu mārketings, Rīga, Latvijas komercbanku asociācija, 2007, 274.lpp.
17. Kalve I. Apsēlot pārmaiņu vējus. Rīga, Turība, 2005, 296.lpp.
18. Kotlers F. Kotlers par mārketingu, Rīga, Zvaigzne ABC, 2007, 232.lpp.
19. Kotlers F. Mārketinga pamati. Rīga, Jumava, 2006, 646.lpp.
20. Krogzeme H. Finanšes un nodokļi, Rīga, RTU izdevniecība, 2010, 568.lpp.
21. Leiks N., Hekī K. Klientu apkalpošanas rokasgrāmata; [tulk. no angļu val. I. Fišere]. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2005, 216.lpp.
22. Ludboržs, A. Apgrozāmā kapitāla vadīšana nelielos uzņēmumos, Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007, 288. lpp.

23. Niedrītis J.Ē. Mārketinga pamati, Turība, 2005, 406.lpp.
24. Pedersen K. Straight-through processing: Current trends driving investment and how to deploy a strategic plan without disrupting business operations, Journal of Securities Operations & Custody Vol. 1 No. 2., 2007, pp. 162-164
25. Praude V. Menedžments, Rīga, Burtene, 2012, 496.lpp.
26. Ruperte I. Uzņēmuma vadīšana, Jumava, 2010, 198.lpp.
27. Saksonova S. Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes, Rīga, Merkūrijs LAT, 2006, 225.lpp.
28. Vedļa, A. Inovatīvās darbības organizācija, Rīga, Petrovitskis un Ko, 2007, 195 lpp., 163.lpp.
29. Volkova T. Business pāri robežām, Rīga, LU akadēmiskais apgāds, 2010, 183.lpp.
30. 6. ikgadējā ēnu ekonomikas konference 2016. g. marts
www.sseriga.edu/files/content/eek_konferences_prezentacijas.pdf (skatīts 27.12.2016)
31. Asere A. Panākumus kaldināt palīdz arī kvalitatīvs tulkojums 2013. gada 21. augusts
www.db.lv/laikraksta-arhivs/eksportspeja/panakumus-kaldinat-palidz-ari-kvalitativs-tulkojums-399582 (skatīts 27.12.2016)
32. Baltijas biznesa pārskats. 2016. gada janvāris, SEB banka
http://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2016_01_LV.pdf (skatīts 27.12.2016)
33. Banku analītiķi: 2016. gadā Latvijas ekonomikas izaugsme bija negaidīti zema 2016.12.31
www.financenet.tvnet.lv/nozares/641313-banku-analitiki-2016gada-latvijas-ekonomikas-izaugsme-bija-negaiditi-zema (skatīts 27.12.2016)
34. Dārziņa L. Kukuļošanas naudas ādere meklējama ēnu ekonomikas labirintos 29.09.2016
<http://www.lvportals.lv/visi/likumi-prakse/282117-kukulosanas-naudas-adere-meklejama-enu-ekonomikas-labirintos/> (skatīts 27.12.2016)
35. Eksporta un inovācijas balva 2014 LIAA
www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/eib_2015_lv_web_final.pdf (skatīts 27.12.2016)
36. Euroscript Baltic nomainījis nosaukumu uz AMPLEXOR Latvia 06.01.2016
<https://klientuportfelis.lv/en/jaunumi/4479/euroscript-baltic-nomainijis-nosaukumu-uz-amplexor-latvia> (skatīts 27.12.2016)

37. Gavare J. Tulkošana - krīzes laikam drošs bizness, 2012. gada 10. Maijs
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/tulkosana-krizes-laikam-dross-bizness-373856>
 (skatīts 27.12.2016)
38. Global Competitiveness Report 2016 <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1> (skatīts 27.12.2016)
39. Iekšzemes kopprodukts 2015. gadā un 4. ceturksnī palielinājies par 2,7 %
www.csb.gov.lv/notikumi/iekaszemes-kopprodukts-2015-gada-un-4-ceturksni-palielinajies-par-27-42193.html (skatīts 27.12.2016)
40. Knipše S. ES saules divējādā daba, 2013. gada 18. Februāris
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/es-saules-divejada-daba-388195>
41. Knipše S. Tulkošanas programmu kvalitāte atšķiras, Dienas Bizness, 2013. gada 18. Februāris
<http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/darbs-izglitiba/tulkosanas-programmu-kvalitate-atiskiras-388186> (skatīts 27.12.2016)
42. Kvalitāte, operativitāte un samērīgas cenas – Linearis panākumu pamats 2016.09.07
www.linearistranslations.com/lv/jaunumi/page/2/ (skatīts 27.12.2016)
43. Lapaine G. Darba samaksa un apmierinātība ar darbu: Latvijas tulkošanas nozares dati
http://www.lttb.lv/wp-content/uploads/2014/09/Darba_samaksa_un_apmierinatiba.pdf (skatīts 27.12.2016)
44. Latvija IT jomā pakāpusies, Igaunijai - kritums 2015.04.24
www.tvnet.lv/tehnologijas/nozares_jaunumi/557286-zinojums_latvija_it_joma_pakapusies_igaunijai_kritums (skatīts 27.12.2016)
45. Luika I. Valodu pakalpojumu sniedzējs "Skrivanek" atklāj filiāli Dienvidamerikā, Rīga, 21.06.2014
www.nozare.lv. (skatīts 27.12.2016)
46. NACE kodu klasifikācija uzņēmumam / LURSOFT datu bāze
http://company.lursoft.lv/ad_verbum (skatīts 27.12.2016)
47. Nagle G. Atrast sevi tulkojumā 11.februāris 2015 www.ir.lv:889/2015/2/11/atrast-sevi-tulkojuma (skatīts 27.12.2016)
48. Noteikts 2016. gada labākais jaunais tulkotājs
www.skrivanek.lv/lv/jaunumi/zinas/2016-gada-labakais-jaunais-tulkotajs.aspx (skatīts 27.12.2016)
49. Par euroscript
http://www.euroscript.com/cs/Satellite/ESC/PressRelease/1359994297007/1349859381830/lv_LV/Amplexor_acquisition.html (skatīts 27.12.2016)

50. Pētersone I. Ieskats bibliotēkas pakalpojumu vērtēšanas sistēmās, Latvijas Nacionālās digitālās bibliotēkas Akadēmiskais repozitārijs, Bibliotēku pasaule Nr 51./52 , 2011 <http://dom.lndb.lv/data/obj/48330.html> (skatīts 27.12.2016)
51. SIA Ad Verbum mājas lapa www.adverbum.lv (skatīts 27.12.2016)
52. Tulkošanas pakalpojumus VID gandrīz par pusmiljonu eiro sniegs „Nordtext” 2014.10.25 www.financenet.tvnet.lv/zinas/532415-tulkosanas_pakalpojumas_vid_gandriz_par_pusmiljonu_eiro_sniegs_nordtext (skatīts 27.12.2016)
53. Zalāne L. Tulko no Eiropas līdz Dienvidamerikai, Dianas Business, 2014. gada 27. oktobris <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/eksportspeja/tulko-no-eiropas-lidz-dienvidamerikai-422206> (skatīts 27.12.2016)
54. Zorgenfreiņa L. Latvijas iestāšanās OECD – vai piena upes ķīseļa krastos? 2016.05.31 <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-iestasanas-oecd-vai-piena-upes-kisela-krastos> (skatīts 27.12.2016)

Pielikumi

1. pielikums

SIA Ad Verbum bilance 2013-2015.g.

BILANCE - AKTĪVS				
	Kods	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
		EUR	EUR	EUR
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI				
I. Nemateriālie ieguldījumi				
1. Attīstības izmaksas	10	0	0	0
2. Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	20	7,792	19,985	30,706
3. Citi nemateriālie ieguldījumi	21	0	0	0
4. Nemateriālā vērtība	30	0	0	0
5. Avansa maksājumi par nemateriāliem ieguldījumiem	40	0	0	0
I.KOPĀ	50	7,792	19,985	30,706
II. Pamatlīdzekļi				
1. Zemes gabali, ēkas un būves un ilggadīgie stādījumi	60	949,175	376,689	412,294
2. Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos	70	0	0	0
3. Iekārtas un mašīnas	80	6,530	8,769	11,734
4. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	90	31,417	9,932	10,834
5. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	100	11,184	133,111	1,588
6. Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	110	0	0	0
7. Ilgtermiņa ieguldījumi publiskā partnera pamatlīdzekļos	111	0	0	0
II.KOPĀ	120	998,306	528,501	436,450
III. Ieguldījuma īpašumi				
1. Ieguldījuma īpašumi	125	0	0	0
III.KOPĀ	128	0	0	0
IV. Bioloģiskie aktīvi				
1. Bioloģiskie aktīvi	215	0	0	0
IV.KOPĀ	218	0	0	0
V. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi				
1. Līdzdalība radniecīgo sabiedrību kapitālā	130	0	0	0
2. Aizdevumi radniecīgajām sabiedrībām	140	0	0	0
3. Līdzdalība asociēto sabiedrību kapitālā	150	0	0	0
4. Aizdevumi asociētajām sabiedrībām	160	0	0	0
5. Pārējie vērtspapīri un ieguldījumi	170	0	0	0
6. Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	180	0	0	0
7. Pašu akcijas un daļas	190	0	0	0
8. Aizdevumi akcionāriem vai dalībniekiem un vadībai	200	6,510	6,510	6,510
9. Atliktā nodokļa aktīvi	201	0	0	0
V.KOPĀ	210	6,510	6,510	6,510
1. IEDAĻAS KOPSUMMA	220	1,012,608	554,996	473,666
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI				
I. Krājumi				
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	230	0	0	0
2. Nepabeigtie ražojumi	240	0	0	0
3. Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	250	1,335	1,381	1,457
4. Nepabeigtie pasūtījumi	260	754	754	0
5. Avansa maksājumi par precēm	270	0	0	0
6. Darba dzīvnieki un produktīvie dzīvnieki	280	0	0	0
I.KOPĀ	290	2,089	2,135	1,457
II. Pārdošanai turēti ilgtermiņa ieguldījumi				
1. Pārdošanai turēti ilgtermiņa ieguldījumi	295	0	0	0
II.KOPĀ	298	0	0	0
III. Debitori				
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	300	426,214	413,912	238,294
2. Radniecīgo sabiedrību parādi	310	0	0	0
3. Asociēto sabiedrību parādi	320	0	0	0
4. Citi debitori	330	11,768	2,204	13,238
5. Neiemaksātās daļas sabiedrības kapitālā	340	0	0	0
6. Īstermiņa aizdevumi akcionāriem vai dalībniekiem un vadībai	350	0	0	0
7. Nākamo periodu izmaksas	360	20,052	29,935	5,447
8. Uzkrātie ieņēmumi	370	0	0	0
III.KOPĀ	380	458,034	446,051	256,979
IV. Īstermiņa finanšu ieguldījumi				
1. Līdzdalība radniecīgo sabiedrību kapitālā	390	0	0	0
2. Pašu akcijas un daļas	400	0	0	0
3. Pārējie vērtspapīri un līdzdalība kapitālos	410	0	0	0
4. Atvasinātie finanšu instrumenti	411	0	0	0
IV.KOPĀ	420	0	0	0
V. Nauda				
2. IEDAĻAS KOPSUMMA	440	486,565	528,254	330,726
BILANCE	450	1,499,173	1,083,250	804,392

BILANCE - PASĪVS				
	Kods	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
		EUR	EUR	EUR
1. PAŠU KAPITĀLS				
1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	460	2,800	2,846	2,846
2.Akciju (daļu) emisijas uzcenojums	470	0	0	0
3.Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve	480	0	0	0
4.Finanšu instrumentu pārvērtēšanas rezerve	481	0	0	0
5.Rezerves				
a) likumā noteiktās rezerves	490	0	0	0
b) rezerves pašu akcijām vai daļām	500	0	0	0
c) sabiedrības statūtos noteiktās rezerves	510	0	0	0
d) pārējās rezerves	520	46	0	0
5.KOPĀ	530	46	0	0
6.Nesadalītā peļņa				
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	540	205,270	172,792	133,925
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	550	51,202	32,478	38,867
1.IEDAĻAS KOPSUMMA	560	259,318	208,116	175,638
2.UZKRĀJUMI				
1.Uzkrājumi pensijām un tamlīdzīgām saistībām	570	0	0	0
2.Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem	580	0	0	0
3.Citi uzkrājumi	590	25,499	31,840	21,078
2.IEDAĻAS KOPSUMMA	600	25,499	31,840	21,078
3.KREDITORI				
I. Ilgtermiņa kreditori				
1.Aizņēmumi pret obligācijām	610	0	0	0
2.Akcijās pārvēršamie aizņēmumi	620	0	0	0
3.Aizņēmumi no kredītiestādēm	630	360,272	75,854	103,931
4.Citi aizņēmumi	640	0	0	0
5.No pircējiem saņemtie avansi	650	0	0	0
6.Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	660	0	0	0
7.Maksājāmie vekseli	670	0	0	0
8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	680	0	0	0
9.Parādi asociētajām sabiedrībām	690	0	0	0
10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	700	0	0	0
11.Atliktā nodokļa saistības	701	25,263	14,272	12,750
12.Pārējie kreditori	710	0	0	0
13.Nākamo periodu ieņēmumi	720	0	0	0
14.Neizmaksātās dividendes	721	0	0	0
I. KOPĀ	750	385,535	90,126	116,681
II. Īstermiņa kreditori				
1.Aizņēmumi pret obligācijām	760	0	0	0
2.Akcijās pārvēršamie aizņēmumi	770	0	0	0
3.Aizņēmumi no kredītiestādēm	780	15,516	0	23,333
4.Citi aizņēmumi	790	0	0	0
5.No pircējiem saņemtie avansi	800	0	0	0
6.Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	810	669,336	599,288	319,427
7.Maksājāmie vekseli	820	0	0	0
8.Parādi radniecīgajām sabiedrībām	830	0	0	0
9.Parādi asociētajām sabiedrībām	840	0	0	0
10.Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	850	9,581	5,216	3,889
11.Atliktā nodokļa saistības	851	0	0	0
12.Pārējie kreditori	860	358	8,840	7,665
13.Nākamo periodu ieņēmumi	870	0	0	0
14.Neizmaksātās dividendes	871	99,829	116,068	135,467
15.Uzkrātās saistības	900	34,201	23,756	1,214
16.Atvasinātie finanšu instrumenti	901	0	0	0
II. KOPĀ	910	828,821	753,168	490,995
3.IEDAĻAS KOPSUMMA	920	1,214,356	843,294	607,676
BILANCE	930	1,499,173	1,083,250	804,392

SIA PZA 2013-2015.g.

PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS				
(pēc apgrozījuma izmaksu metodes)				
	Kods	01.01.2015- 31.12.2015	01.01.2014- 31.12.2014	01.01.2013- 31.12.2013
		EUR	EUR	EUR
1. Neto apgrozījums	010	1,979,846	1,673,184	1,371,540
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	020	1,929,806	1,575,104	1,276,576
3. Bruto peļņa vai zaudējumi	030	50,040	98,080	94,964
4. Pārdošanas izmaksas	040	23,171	10,850	3,917
5. Administrācijas izmaksas	050	31,393	26,339	33,001
6. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	060	85,395	7,069	5,571
7. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	070	6,388	20,878	12,671
8. Ieņēmumi no līdzdalības koncerna meitas un asociēto sabiedrību kapitālos	080	0	0	0
9. Ieņēmumi no vērtspapīriem un aizdevumiem, kas veidojuši ilgtermiņa ieguldījumus	090	0	0	0
10. Pārējie procentu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi	100	1,735	896	509
11. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumu un īstermiņa vērtspapīru vērtības norakstīšana	110	0	0	2,554
12. Procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas	120	7,007	2,188	3,375
13. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	130	69,211	45,790	45,526
14. Ārkārtas ieņēmumi	140	0	0	0
15. Ārkārtas izmaksas	150	0	0	0
16. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	160	69,211	45,790	45,526
17. Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu	170	3,110	8,546	4,378
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	171	-10,991	-1,522	-1,175
19. Pārējie nodokļi	180	3,908	3,244	1,106
20. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	190	51,202	32,478	38,867

Ekspertu aptaujas anketa

Sveiki, mani sauc Aigars Lielbārdis, un es veicu pētījumu bakalaura darba ietvaros par Latvijas tulkošanas nozares uzņēmumiem. Izsakiet, lūdzu, savu viedokli par katru no uzņēmumiem! Iegūtie dati būs konfidenciāli un tiks izmantoti tikai apkopotā veidā bakalaura darba ietvaros.

1. Kā Jūs vērtējat pakalpojumu virzīšanas darbības tirgū un uzņēmuma atpazīstamību šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums, bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?:

Nr. p.k.	Uzņēmums	Novērtējums
1.	Ad Verbum	
2.	Nordtext	
3.	Skrivanek	
4.	AMPLEXOR Latvia	
5.	Linearis	

2. Kā Jūs vērtējat sniegto pakalpojumu klāstu šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums, bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?:

Nr. p.k.	Uzņēmums	Novērtējums
1.	Ad Verbum	
2.	Nordtext	
3.	Skrivanek	
4.	AMPLEXOR Latvia	
5.	Linearis	

3. Kā Jūs vērtējat cenas atbilstību kvalitātei un izpildes ātrumam šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums, bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?

4. Kā Jūs vērtējat darba metodes ar klientiem šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums , bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?

Nr. p.k.	Uzņēmums	Novērtējums
1.	Ad Verbum	
2.	Nordtext	
3.	Skrivanek	
4.	AMPLEXOR Latvia	
5.	Linearis	

5. Kā Jūs vērtējat uzņēmumā izmantotās tehnoloģijas šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums , bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?

Nr. p.k.	Uzņēmums	Novērtējums
1.	Ad Verbum	
2.	Nordtext	
3.	Skrivanek	
4.	AMPLEXOR Latvia	
5.	Linearis	

6. Kā Jūs vērtējat darba kvalitāti šādos uzņēmumos (norādiet savu vērtējumu ballēs no 1 līdz 5, kur 1 ir iespējamais zemākais vērtējums , bet 5 augstākais iespējamais vērtējums)?

Nr. p.k.	Uzņēmums	Novērtējums
1.	Ad Verbum	
2.	Nordtext	
3.	Skrivanek	
4.	AMPLEXOR Latvia	
5.	Linearis	

Paldies!

Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs " Pakalpojumu uzņēmuma konkurētspēja, to ietekmējošie faktori"
izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____
(paraksts) (datums)

Rekomendēju/ nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: _____
(paraksts) (datums)

Recenzents: _____
(paraksts) (datums)

Darbs iesniegts Studiju centrā

Studiju metodiķe: Zanda Nilendere _____
(paraksts) (datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

2017. gada " ____ ". _____

Protokola Nr. _____

Vērtējums _____

Komisijas sekretāre: _____