

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Ekonomikas un vadības fakultāte
Vadīzinību katedra

Izdevniecības nama “Petits” darbības efektivitātes paaugstināšana

BAKALaura DARBS

Autors: Vadības zinību bakalaura
Studiju programmas

Studiju virziena
Organizāciju vadība
4.kursa students
Jevgēnijs Krasņakovs
JK09108

Darba zinātniskais vadītājs:
Profesors Dr.oec. Andris Deniņš

Rīga 2013

ANOTĀCIJA

Diplomdarba autors – Jevgēnijs Krasņakovs. Darba tēma ir “Izdevniecības nama “Petits” darbības efektivitātes paaugstināšana”. Darba galvenais mērķis ir analizēt izdevniecības nama “Petits” darbību un balstoties uz pētījumā iegūtiem rezultātiem izstrādāt paņēmienus organizācijas efektivitātes paaugstināšanai.

Par darba tēmas aktualitāti liecina Latvijas Valstī realizēto laikrakstu un žurnālu apjomu kritums un iespiedprodukcijas ražotāju nespēja veiksmīgi attīstīties esošos ekonomiskos apstākļos.

Diplomdarbā tiek aprakstīta stratēģiskās plānošanas būtība un daudzveidība, attīstības stratēģijas izstrādes process, kā arī tiek veikta Latvijas Valsts poligrāfijas industrijas un izdevniecības nama “Petits” darbības ietekmējošo faktoru analīze. Darba praktiskā daļā autors analizē izdevniecības nama saimniecisko darbību, novērtē uzņēmuma esošo stratēģiju un piedāvā paņēmienus darbības efektivitātes palielināšanai.

Pētījuma autora izstrādātā stratēģija izdevniecības nama “Petits” attīstībai iekļauj organizatoriskās struktūras vienkāršošanu un kompānijas restrukturizāciju, moderno mārketinga paņēmieni izmantošanu, produkcijas klāsta diversifikāciju, jauno tirgu apgūšanu un finansiālās darbības optimizāciju.

Darbs sastāv no četrām nodaļām un bakalaura darba apjoms ir 73 lappuses, tajā ir ievietotas 12 tabulas, 25 grafiskie attēli un 5 pielikumi.

ABSTRACT

Diploma author is Jevgenijs Krasnakovs. Thesis theme is “Improvement of publishing house “Petits” operating efficiency. The main objective is to research publishing house “Petits” activity and based on the information obtained from the research to provide methods for its development.

The topic is highlighted by overall decline in total volume of newspapers and magazines manufactured in Latvia and publishing house “Petits” inability for successful development in existing economic conditions.

This thesis describes the essence of strategic planning, explains the process of business strategy development and gives an overview of factors affecting the performance of the company. The practical part of the thesis includes an analysis of publishing house “Petits” business operations, provides an evaluation of company’s current strategy and proposes solutions for increasing the operating efficiency of the organization.

Business improvement methods developed by author include simplification of “Petits” organizational structure, introduction of modern marketing techniques, diversification of current product line and finance optimization.

Thesis has four chapters, 73 pages, 12 tables, 25 graphic images and 5 attachments.

Saturs

Ievads.....	5
1 Stratēģiskās plānošanas teorētiskais izklāsts.....	8
1.1 Stratēģijas definīcija.....	8
1.2 Stratēģiju klasifikācija.....	10
1.3 Uzņēmuma vides analīze un stratēģijas izstrādes process.....	17
2 Izdevniecības nama „Petits“ darbības nozares analīze.....	21
2.1 Nozares apraksts.....	21
2.2 Nozares statistisko rādītāju pārskats.....	22
2.3 Izdevniecības nama „Petits“ konkurences vides analīze.....	28
3 Izdevniecības nama “Petits” attīstības stratēģijas izstrāde.....	38
3.1 Uzņēmuma raksturojums.....	38
3.2 Izdevniecības nama “Petits” finansiālā stāvokļa pārskats.....	42
3.3 Uzņēmuma stratēģijas novērtējums.....	45
4 Uzņēmuma “Petits” attīstības stratēģijas izstrāde.....	55
4.1 Organizatoriskās struktūras pilnveidošana.....	57
4.2 Mārketinga efektivitātes paaugstināšana.....	60
4.3 Finanšu darbības pilnveidošana.....	64
Secinājumi un priekšlikumi.....	69
Izmantotā literatūra un avoti.....	72
Pielikumi.....	74

Ievads

Bakalaura darba tēma ir “Izdevniecības nama “Petits” darbības efektivitātes paaugstināšana”.

Pētāmais uzņēmums nodarbojas ar iespiedprodukcijas ražošanu un pēdējās desmitgades strauja laikrakstu un žurnālu aktualitātes krituma dēļ līdzīgi saviem konkurentiem cīnās par izdzīvošanu. Svarīgi atzīmēt, ka līdzīgas organizācijas ne tikai apkopo valsts kulturālo un intelektuālo mantojumu, bet arī uzrāda tās ekonomisko, politisko un sociālo nozaru stāvokli. Autora izvēlētās tēmas aktualitāte var tikt paskaidrota ar to, ka smags stāvoklis Latvijas Valsts poligrāfijas nozarē un izdevniecības namu nespēja attīstīties apdraud to spēju apgādāt lasītājus ar aktuālu informāciju un attīstīt lasītājus intelektuāli un kulturāli.

Poligrāfijas industrija ir viena no 21. gadsimta straujāk evolucionējošām rūpniecības nozarēm. Jauno tehnoloģiju ieviešana nozarē un veco tehnoloģiju vērtības kritums ļauj poligrāfiskās produkcijas ražotājiem optimizēt ražošanas procesus, apgūt jaunus tirgus un samazināt izmaksas. Tajā pašā laikā, straujš laikrakstu un žurnālu realizācijas apjoma kritums pasaulē pēdējo gadu laikā signalizē par satraucošu tendenci – klasiskais laikrakstu formāts zaudē savu aktualitāti ne tikai Latvijā, bet arī pasaulē. Kā piemēru var izmantot vienu no vecākām avīzēm ASV – “The Boston Globe”, kas 2009. gadā strauja pieprasījuma krituma dēļ zaudēja ap 1 miljonu dolāru nedēļā, bet šī uzņēmuma īpašnieks, ASV mēdiju gigants “The New York Times Company”, 2010. gada beigās uzrādīja 2,393 miljardu dolāru zaudējumus.

Pirmskrīzes periods Latvijas Valsts teritorijā ir raksturīgs ar poligrāfijas nozares strauju attīstību. Tomēr, 2008. gadā krīze stipri ietekmēja iespiedprodukcijas ražotājus un līdz šīm brīdim tie nespēj tuvojies agrākiem rādītājiem. Pēc Latvijas Ekonomikas Ministrijas datiem, 2011. gadā poligrāfijas nozare izmantoja tikai 70% no iespējamās ražošanas jaudas. Krīze rezultēja kopējā uzņēmumu samazināšanā, izdevumu skaita kritumā un ražošanas cenu pieaugumā.

Pētāmā organizācija “Petits” ir viens no Latvijas vecākiem izdevniecības namiem, kurš nodarbojas ar krievu valodā sastādīto laikrakstu un žurnālu izdošanu un tiek uzskatīts par lielāko krievvalodīgās preses ražotāju Latvijas Valsts teritorijā. Neskatoties uz to, ar krīzes iestāšanās sākumu, izdevniecības nams “Petits” piedzīvo finansiālās grūtības pateicoties realizētās produkcijas apjoma kritumam, neefektīvai vadības darbībai un citiem darbā aprakstītiem faktoriem.

Par darba galveno mērķi autors nosauc izdevniecības nama “Petits” darbības analīzi un efektivitātes paaugstināšanas paņēmieni izstrādi. Izvirzītā mērķa sasniegšanai darba autors izpilda nākamās uzdevumus:

1. Izpētīt stratēģiskās plānošanas teorētisko izklāstu;
2. Raksturot uzņēmuma attīstības stratēģijas izstrādes procesu
3. Analizēt Latvijas Valsts iespiedindustrijas nozari;
4. Izpētīt izdevniecības nama “Petits” konkurences vidi;
5. Veikt organizācijas darbības analīzi;
6. Novērtēt uzņēmuma esošo stratēģiju;
7. Izstrādāt paņēmienus izdevniecības nama “Petits” darbības efektivitātes paaugstināšanai.

Uzdevumu izpildei darba autors izmanto nākamās pētījuma metodes:

- analītiskā;
- aprakstoša;
- salīdzinoša.

Analizējot izdevniecības nama “Petits” darbību, autors pārlūko uzņēmuma finansiālos rādītājus un mārketinga nodaļas pētījumu rezultātus, kā arī salīdzina pētāmo organizāciju ar tās konkurentiem nozares ietvaros.

Pētījuma tiek izmantota informācija par laika periodu no 2005. gada līdz 2011. gadam.

Diplomdarbs sastāv no ievada, četrām nodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, izmantoto avotu saraksta un pielikumiem.

Pirmā nodaļā, balstoties uz literatūras un citiem zinātniskiem avotiem, darba autors apraksta stratēģijas nepieciešamību organizācijas veiksmīgai darbībai, stratēģiju klasifikāciju atkarībā no organizācijas hierarhijas vai attīstības veida un attīstības stratēģijas izstrādes procesu.

Otrā nodaļā, darba autors izpilda poligrāfijas nozares analīzi: pētāmās organizācijas darbības nozares svarīgāko rādītāju izpēti, nozares ietekmējošo faktoru un izdevniecības nama “Petits” konkurences vides analīzi.

Trešā nodaļā tiek izpētīta uzņēmuma saimnieciskā darbība, statistiskie dati un tiek veikts esošās stratēģijas raksturojums un novērtējums.

Ceturajā nodaļā darba autors izstrādā izdevniecības nama “Petits” darbības efektivitātes paaugstināšanas paņēmienus: organizatoriskās struktūras optimizācija, mārketinga darbības attīstība un finansiālās darbības uzlabošana.

Veicot pētāmās organizācijas attīstību, darba autors pievērš uzmanību modernākiem stratēģiskā menedžmenta paņēmieniem, tādiem kā rebrandings, uzņēmuma restrukturizācija, autorsings, produkcijas ražošanas optimizācija un citiem.

Bakalaura darbs izstrādē autors izmanto literatūras avotus, materiālus no interneta, statistisko datu avotus, Latvijas Valsts Ekonomikas Ministrijas un Latvijas Reklāmas Asociācijas pētījumu datus un SIA “Petits Media” gada pārskatus un organizācijas npublicētus datus.

1 Stratēģiskās plānošanas teorētiskais izklāsts

1.1 Stratēģijas definīcija

Uzņēmuma darbības plāns un attīstības stratēģija ir ļoti plašs jēdziens. Vadības teoriju autori un attīstības plānu sastādīšanas speciālisti savādi interpretē plānošanas definīciju, kas ļauj izdarīt secinājumu, ka šī subjekta vispārējās definīcijas nepastāv.

Termins stratēģija nāk no Senās Grieķijas vārda “strategia” - (στρατηγία) , kas agrāk tika tulkots kā „pulka komandēšanas māksla“ un raksturoja zinātni par karaspēku izvietojumu un gatavošanos cīņai. Vēsture liecina, ka izcilākie Senās Grieķijas komandieri pievērsa īpašu uzmanību gan armijas strukturēšanai, gan tam, kā izvairīties no konfliktiem.

Tomēr, stratēģijas jēdziens nav ekskluzīvs Senai Grieķijai. Par to liecina fakts, ka Senā Ķīnā periodā no 480. līdz 221. gadam p.m.ē. tika uzrakstīta grāmata „Stratēģijas Māksla“ par kuru autoru tiek uzskatīts Suņ-Czi - reālā vēsturiskā figūra. [22]

Stratēģiju var interpretēt arī kā resursu pārvaldību. Šī koncepcija tika ievadīta 20. gadsimta 30. gados Amerikas Savienotajās Valstīs un tā iezīmēja uzņēmumu attīstības politikas veidošanas un pielietošanas kopumu. Par pirmo stratēģisko plānu, kas tika pielietots valstī, tiek uzskatīts tā saucamais Krievijas Valsts elektrifikācijas plāns (GOELRO) kas tika izstrādāts 1920. gadā Krievijā. [5,282]

Kā jau minēja darba autors, pastāv vairāki viedokļi par attīstības stratēģijas izstrādes interpretāciju:

1. Stratēģija ir konkretizēts ilgtermiņa plāns kurš tiek vērsts uz konkrētā mērķa sasniegšanu, kas balstās uz pieņēmumu, ka visas pārmaiņas darbības vidē ir paredzami un kontrolējami.
2. Stratēģija atbild uz jautājumu, kādā veidā un ar kādiem paņēmieniem organizācija var panākt savus mērķus mainīgas un konkurentspējīgās vides apstākļos. [19, 18]

Harvarda Skolas biznesa vēstures profesors Alfrēds Čandlers bija viens no pirmajiem teorētiķiem kas definēja uzņēmuma stratēģijas jēdzienu 1962. gadā. Pēc viņa domām, stratēģija nosaka uzņēmuma ilgtermiņa mērķus, iezīmē nepieciešamos pasākumus un plāno resursus šo mērķu sasniegšanai. [7, 16]

20. gadsimta gaitā stratēģijas jēdzienam pievienojās arī citas īpašības:

- uzņēmuma attīstības virziena nosacīšana;
- darbības modeļi, kas nosaka tās darbības, kas noved pie organizācijas mērķu sasniegšanas;
- vēlamu rezultātu sasniegšanas rīks;
- stratēģija ir biznesa koncepcija + darbību kopums, kas spēj novest pie uzņēmuma konkurentspejas palielināšanas.

Visbeidzot, vadības zinību profesors un akadēmiķis Henrijs Mincbergs 1987. gadā savā grāmatā „Crafting Strategy“ aprakstīja piecas uzņēmuma stratēģijas sastāvdaļas, kas pēc viņa domām ir vissvarīgākas organizācijas mērķu sasniegšanai:

- Plan – apzināta un tīši izstrādāta darbības gaita;
- Play – manevri, triki un paņēmieni, kas palielina uzņēmuma konkurentsēju;
- Pattern – uzvedības princips, stabila darbības shēma;
- Position – attiecības starp organizāciju un ārējo vidi;
- Perspective – kultūra, domas un plāni, kas piemīt organizācijas darbiniekiem. [23]

Apkopojot augstāk minēto informāciju par uzņēmuma stratēģiju un tās īpašībām, darba autors piedāvā izmantot apkopoto stratēģijas definīciju, ko izmanto uzņēmumu vadības grāmatu autori savos darbos:

«Uzņēmuma attīstības stratēģija, ir uzņēmuma galvenais rīcības plāns, kas nosaka darbības prioritātes, plāno resursus un plāno pasākumu secību, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus. Galvenais stratēģijas uzdevums ir pārvietot organizāciju no tās pašreizējā stāvokļa uz uzņēmuma vadības vēlamu stāvokli.»

Stratēģiskā plānošana kā pamats uzņēmuma darbībā.

Uzņēmuma stratēģiskā plāna izstrāde ir viens no stratēģiskās vadības procesiem, kas nosaka organizācijas mērķus un to sasniegšanas veidus. Stratēģiskā plānošana tiek uzskatīta par visu vadības lēmumu pamatu. Kvalitatīvi izstrādāts stratēģiskais plāns dod iespēju ne tikai nosacīt uzņēmuma darbības funkcijas, plānot resursus un prognozēt organizācijas virzienu, bet ļauj uzņēmuma vadībai novērtēt uzņēmuma darbību un kompānijas attīstības līmeni kopumā.

Stratēģiskā plāna izstrāde nav uzskatīta par standartizētu procesu, jo tā tiek sastādīta katram uzņēmumam individuāli, ņemot vērā katras organizācijas īpašības un darbības virzienus. No

piemērotās attīstības stratēģijas izvēles ir atkarīga kompānijas nākotne, turklāt, stratēģija nosaka visus vadības lēmumus bez izņēmumiem. Attīstības stratēģijas izstrādes process tiek īstenots organizācijas augstākos līmeņos, iekļauj sevī arī problēmu risināšanu un ir atkarīgs no vairākiem faktoriem:

- Resursu pieejamības;
- Tirgus stāvokļa;
- Organizācijas spējām;
- Ārējās un iekšējās vides stāvokļa;
- Uzņēmuma alternatīvo attīstības veidu analīzes.

Uzņēmuma attīstības stratēģijas plānu nevar jaukt ar biznesa plānu un darbības plānu, neskatoties uz to, ka visi šie plāni ir daļa no darbības procesa organizācijas. Biznesa plāns ir būtisks un detalizēts dokuments, kas apraksta biznesa ideju; darbības plāns parasti ir taktisks, īslaicīgs un izmērāms dokuments; stratēģiskais plāns, savukārt, var tikt uzskatīts par pamatu gan biznesa plānam, gan darbības plānam. Tam ir jābūt reālistiskam un sasniedzamam, kā arī vērstam uz uzņēmuma attīstību. [15, 6-12]

1.2 Stratēģiju klasifikācija

Uzņēmuma stratēģijas izstrāde ir viens no svarīgākajiem efektīvās attīstības nosacījumiem. Darbojoties bez stratēģiskā plāna, vai nepievēršot tā izstrādei nepieciešamo uzmanību, organizācija riskē zaudēt savu darbības novirzi un rezultātā arī pozīciju tirgū.

Uzņēmumi pielieto dažādas stratēģijas mērķu sasniegšanai un kopējai kompānijas attīstībai. Modernās kompānijas izstrādā stratēģijas visdažādāko uzdevumu risināšanai: ražošanas palielināšanai, realizētā apjoma pieaugumam, mārketinga īstenošanai un pat uzņēmuma bankrotēšanai. Ar mērķi vieglāk orientēties stratēģiju daudzveidībā, organizāciju vadības teorijā pielieto vairākas stratēģiju klasifikācijas, kas ļauj organizēt tās vienotā sistēmā un palīdz vadītājiem izvēlēties piemērotāko attīstības virzienu.

Mūsdienu plānošanas teorijas autori visbiežāk iedala stratēģijas pēc piederības noteiktam uzņēmuma hierarhijas līmenim.

Korporatīvā stratēģija

Tiek īstenota uzņēmuma hierarhijas aukstākajā līmenī. Par šīs stratēģijas izstrādi ir atbildīga organizācijas valde, izpilddirektori vai administratīvie darbinieki. Šie cilvēki nostāda uzņēmuma finanšu un nefinanšu mērķus, formulē darbības stratēģijas, izstrādā attīstības plānus un kopumā nosaka to biznesu, ar kuru nodarbosies visa organizācija. [9, 3-11]

Uzņēmuma korporatīvā stratēģija var arī tikt vērsta uz konkurencspējas attīstību, kopējo organizācijas izaugsmi vai investīciju (portfeļa) palielināšanu.

Šīs stratēģijas parasti tiek formulētas izmantojot speciāli izstrādātās matricas, kurās tiek ņemtas vērā tirgus, patērētāju un produkcijas īpašības. Slavenākās stratēģiju matricas pieder teorētiķiem Brūsam Hendersonam (BKG matrica), Igoram Ansoffam (Ansoffa matrica) un Maiklam Porteram (3 konkurences spēku matrica).

Igora Ansoffa 1965. Gadā piedāvātā matrica par uzņēmuma produkcijas un tirgus daļas izaugsmi līdz šim tiek uzskatīta par vienu no galvenajiem instrumentiem organizācijas attīstības stratēģijas izstrādē un formulēšanā.

1.1. tabula

Igora Ansoffa matrica [16, 51]

	<i>Esošā produkcija</i>	<i>Jaunā produkcija</i>
<i>Esošais tirgus</i>	Tirgus izplatība	Produkcijas attīstība
<i>Jaunais tirgus</i>	Tirgus attīstība	Diversifikācija

Igora Ansoffa matrica dod iespēju uzņēmuma augstākiem vadītājiem izstrādāt jaunas vai alternatīvas attīstības stratēģijas atkarībā no esošiem potenciāliem produktiem un tirgiem (klientiem). Apsverot veidus, kā attīstīties (izmantojot jaunus produktus vai esošos produktus) un kur attīstīties (ieejot jaunos tirgos vai paliekot esošā tirgū), ir iespējamas četras faktoru kombinācijas:

- Tirgus izplatība – uzņēmums cenšas panākt tirgus daļas palielināšanos izmantojot esošos produktus pašreizējos tirgus segmentos.
- Produkcijas attīstība – kompānija piedāvā jaunu produkciju esošā tirgus segmentā.

- Tirgus attīstība - organizācija nodrošina izaugsmi ievadot esošo produkciju jaunajās tirgus daļās.

- Diversifikācija – firma meklē attīstības iespējas piedāvājot jaunu produkciju jaunajos tirgus. [16, 50-53]

Zinātniskā raksta “Par uzņēmumu stratēģiju” autors J.A. Malenkovs apgalvo, ka mūsdienā diferenciacija ir viena no populārākām, un vienlaikus riskantākām, konkurences stratēģijām. Bieži vien tirgus segmenti tiek pārslogoti ar vienādas kvalitātes un cenas produkciju, kas atšķiras viena no otras tikai ar dažiem atribūtiem. Pārslogotos tirgus segmentos ir grūti izvēlēties kādu noteiktu attīstības stratēģiju un sekot tai, sakarā ar to, ka tirgus dalībnieku attīstības dinamika ir ļoti strauja un vienlaikus neparedzama, kas var rezultēt zaudētā tirgus pozīcijā un ienākumu apjomu samazināšanā. [20]

Uzņēmējdarbības stratēģija

Organizācijas hierarhijas vidus līmeni ieņem nodaļu korporatīvie vadītāji. Šī organizatoriskā līmeņa pārstāvji nodarbojas ar uzņēmējdarbības stratēģijas izstrādi, ņemot vērā korporatīvās stratēģijas nosacījumus un īstenojot tos savā darbībā. Būtībā, korporatīvie vadītāji nosaka to, kā tieši uzņēmums konkurēs izvēlētajā jomā un kurus daudzsološākos tirgus segmentus tam ir jāiekaro. [17, 236-237]

Grāmatas “Konkurences priekšrocības” autors Maikls Porters apgalvo, ka katram uzņēmumam ir nepieciešams koncentrēt savu uzņēmējdarbības stratēģiju uz tām jomām, kurās uzņēmuma saražotai produkcijai varētu būt priekšrocības. Porters uzskata, ka veiksmīgie uzņēmumi savas stratēģijas pamatā izmanto zemās izmaksas, vai saražotās produkcijas diferencēšanu. Grāmatas autors pievieno arī trešo konkurences kategoriju – to, kādu tirgus segmentu apkalpo organizācija: kāda specifiska patērētāju grupa, vai noteikts produktu segments.

Izstrādājot uzņēmējdarbības stratēģiju, korporatīvie vadītāji pievērš uzmanību tādiem jautājumiem, kā:

- Kas ir uzņēmuma klienti? (patērētāju raksturojums – demogrāfija, ģeogrāfijas, dzīvesveids, iezīmes un t.t.)

- Kādas preces vai pakalpojumi ir nepieciešami potenciāliem patērētājiem?

- Kā var apmierināt klientu vajadzības

Kopumā var izdalīt četrus stratēģijas modeļus, kurus izmanto korporatīvie vadītāji, cenšoties nodrošināt organizācijas attīstību:

1. Izmaksu līderis - uzņēmums koncentrējas uz izmaksu samazināšanu produkcijas ražošanā un realizācijā. Organizācija palielina ražošanas apjomus un samazina ražošanas izmaksas. Šīs stratēģija koncentrējas uz lielākās tirgus daļas iekarošanu; tā tiek vērsta uz plašu patērētāju grupu ar elastīgu pieprasījumu, kas pozitīvi reaģē uz produkcijas cenas samazināšanos
2. Diferenciācija - salīdzinot ar lēto izmaksu stratēģiju, izmantojot diferenciāciju, saražotās produkcijas izmaksas pieaug, līdz ar to pieaug kvalitāte. Pateicoties šim, uzņēmums var pieprasīt augstāku cenu par produkciju. Diferencējot produkciju, uzņēmumam ir jāpielieto spēcīgus mārketinga paņēmienus, ar mērķi saglabāt patērētājus.
3. Fokusētā zemu izmaksu stratēģija – organizācija ne tikai koncentrējas uz zemām izmaksām, bet vienlaikus orientē produkciju uz noteiktu tirgus segmentu.
4. Fokusētā diferenciācija – līdzīgi augšup minētajai stratēģijai, uzņēmums koncentrē savu unikālo produkciju apkalpojot tikai noteikta segmenta patērētājus. [14, 11-25]

Bieži vien līdzīgas uzņēmējdarbības stratēģijas tiek kritizētas. Autora grāmatas skeptiķi apgalvo, ka uzņēmums var izvirzīties līdera pozīcijās pat tajos gadījumos, kad tas koncentrējas uz vairākiem konkurences faktoriem vienlaikus. Kā galveno piemēru kritiķi pieved Japānas auto industrijas attīstību 1970. – 1980. gados, kad tādi uzņēmumi kā Toyota, Nissan un Honda izvirzījās pasaules tirgus līderos saražojot vienlaikus lētu, kvalitatīvu un populāru produkciju. [11, 25-37] Tāpēc, pēdējo 30 gadu laikā, par vispopulārāko uzņēmējdarbības modeli uzskata stratēģiju kombināciju, piemēram zemo izmaksu un diferenciācijas apvienošanu, kas ļauj uzņēmumiem palielināt konkurencspēju un ātrāk reaģēt uz pārmaiņām tirgus nozarē.

Funkcionālā stratēģija

Uzņēmuma funkcionālais līmenis sastāv no zemākā līmeņa vadītājiem kuri kontrolē organizācijas funkcionālās zonas. Vadītāji nodarbojas ar īstermiņa stratēģiju izstrādi tādās nozarēs ka ražošana, grāmatvedība, mārketingu un darbinieku attiecības. Tomēr, viņu galvenā atbildība ir uzņēmuma stratēģisko plānu izpilde.

Visbiežāk, šīs attīstības stratēģijas izstrādā katrai uzņēmuma nodaļai atsevišķi, klasificējot tās pēc darbības veidiem. Funkcionālām stratēģijām ir jābūt viegli saprotamām. Modernā stratēģiskā menedžmenta teorija iedala nākamās svarīgākās funkcionālā stratēģijas:

- Mārketinga stratēģija – rūpniecības uzņēmumu stratēģija, kas tiek orientēta uz tirgus vērtībām un piedāvā veidus, kā iegūt stratēģiskās priekšrocības.
- Finanšu stratēģija – prognozē organizācijas finanšu rādītājus un paredz finanšu resursu izmantošanu.
- Ražošanas stratēģija – plāno ieguldījumu, darba, īpašuma un uzņēmuma kapitāla efektīvu realizāciju.
- Personāla vadības stratēģija – palīdz uzņēmuma vadībai motivēt, vērtēt un optimizēt darbinieku produktivitāti.
- Inovāciju stratēģija - šīs stratēģijas izstrādāšanas un attīstības uzdevums ir saražotās produkcija konkurentspejas palielināšana un noturēšana. Inovāciju ieviešanas process iekļauj ne tikai jaunumu izgudrošanu un ieviešanu, bet arī to faktoru attīstību, kas sastāda uzņēmuma novatorisku potenciālu. [18, 70-73]



1.1. att. Organizāciju stratēģiju klasifikācija pēc hierarhijas līmeņiem [20]

Funkcionālās stratēģijas tiek uzskatītas par uzņēmuma mugurkaulu. Tās nodrošina informāciju par organizācijas resursiem un spējām kompānijas hierarhijas augstākiem līmeņiem, kas ļauj attīstīt uzņēmējdarbības un korporatīvās stratēģijas. Turklāt, funkcionālās stratēģijas ļauj uzņēmuma vadībai koordinēt nodaļu funkcijas un operācijas, kas ir vajadzīgas produkcijas vai pakalpojumu izstrādei, ražošanai, piegādei atkarībā no esošā finanšu

Stratēģiju klasifikācija atkarībā no uzņēmuma attīstības veida

Klasisks piegājiens stratēģiju plānošanā balstoties uz organizācijas attīstības veida iekļauj sevī izvēli no trim iespējamiem variantiem:

- izaugsmes stratēģija (koncentrācija, integrācija un diversifikācija);
- stabilizācijas stratēģija;
- aizsardzības stratēģija (t.s. bankrotēšana).

Mainoties menedžmenta teorijai, šis sadalījums tiek papildināts ar jauniem terminiem un izpildes paņēmieniem. Turklāt, katra no šīm stratēģijām var izpildīt vairākas funkcijas vienlaikus, piemērām stabilizēt uzņēmumu un garantēt tā aizsardzību. Līdzīga pieeja stratēģiskai plānošanai palīdz uzņēmējam pielietot vairākas stratēģijas vienlaikus, elastīgi izmantojot šo stratēģiju pozitīvos aspektus.

Dažādi paņēmieni, kas var tikt attiecināti vairākām stratēģijām vienlaikus, ir attēloti 1.2. attēlā.



1.2. att. Stratēģiju klasifikācija atkarībā no organizācijas attīstības veida [20]

Izaugsmes stratēģija ir vērsta uz uzņēmuma tirgus daļas paplašināšanu, aktīvu izaugsmi un investīciju apjomu palielināšanu. Tīrās izaugsmes stratēģija tiek uzskatīta par riskantu paņēmieni, jo liels saražotās produkcijas apjoms vai apjomīgās investīcijas negarantē konkurentsējas palielināšanos un organizācijas attīstību.

Atkarībā no uzņēmuma attīstības tempiem, izaugsmes stratēģijas iedala nākamās apakšgrupās:

- Hiperaktīva attīstība (pielieto uzņēmumi, kas ilgu laiku demonstrē izaugsmi vai ieņem dominējošo pozīciju tirgū)
- Dināmiskā izaugsme (organizācija ir viens no stiprākiem spēlētājiem tirgū, bet neieņem dominējošo pozīciju)
 - Lēcienuveida attīstība (uzņēmums uzlabo savu pozīciju īsa laika periodā)
 - Mērenā attīstība un lēnā attīstība (uzņēmuma izaugsme ir zemāka par viduvējo rādītāju tirgū; nav iespēju ātrākai attīstībai)
- Izaugsmes palēnināšana (uzņēmums demonstrē izaugsmi, bet tai vairs nepietiek resursu / potenciāla tālākai attīstībai)

Stabilizācijas, aizsardzības un izdzīvošanas stratēģiju galvenais uzdevums ir uzņēmuma tirgus daļas un aktīvu saglabāšana. Pielietojot šīs stratēģijas uzņēmums aktivizē iekšējās rezerves un minimizē iespējamus riskus.

Izmaksu samazināšanas stratēģija tiek pielietota situācijās, kad uzņēmums vēlas minimizēt zaudējumus no tiem darbības veidiem, kas vairs nav ienesīgi. Šo stratēģiju uzmanto tad, kad kompānijas ieņēmumi ir minimāli un rentabilitāte ir zema. Vadības uzdevums ir uzņēmuma radikālā pārmaiņa un restrukturizācija, kā arī pāreja pie stabilizācijas vai izaugsmes stratēģijām. Gadījumā, ja organizācijas ieņēmumus palielināt nav iespējams, vadības uzdevums ir iziet no tirgus ar minimāliem zaudējumiem.

Uzņēmuma stabilizāciju, izaugsmi vai samazināšanu var nodrošināt izmantojot nākamos paņēmienus:

Koncentrācija – galvenās produkcijas ražošanas apjoma palielināšana. Ir pieļaujams arī produkcijas kvalitātes palielināšana, vai, piemēram, konkurentu apgūšana.

Integrācija – organizācija palielina kontroli par patērētājiem vai piegādātājiem, iegādājoties vai organizējot uzņēmumus, kas atrodas citos tehnoloģiskā procesa līmeņos. Piemēram, uzņēmums, kas ražo mēbeles, iegādājas koku ciršanas un piegādes uzņēmumu.

Diversifikācija – kompānija ražo papildus produkciju, kura nav saistīta ar pamata produktu. Šis paņēmiens var tikt pielietots tad, kad organizācija mēģina apgūt jaunus tirgus. Diversifikācija var būt paskaidrota uz uzņēmuma Amazon piemēra – nodarbojoties ar tirdzniecības servisa nodrošināšanu internetā, šī kompānija paralēli ražo elektroniskās grāmatas.

Pozīcijas maiņa – pamatojas uz produkcijas uztveres pārmaiņām patērētāju prātā, izmantojot dažādus mārketinga paņēmienus, piemēram preces cenas vai īpašību izmaiņas, kas rezultē produkcijas migrācijā no viena tirgus segmenta uz citu. Šīs pārmaiņas mērķis ir ieņemt līdera pozīcijas jaunā segmentā, gadījumā, ja vecā produkcijai nebija iespēju izvērsties uz līdera pozīciju.

Restrukturizācija - uzņēmuma iekšējās struktūras pārmaiņas, kuru pamatā ir atbrīvošanās no nerentabliem darbības veidiem. Restrukturizācijas rezultātā darbinieku skaits var samazināties līdz 30% un tiek sastādīta jauna ekonomiski efektīvāka struktūra.

Apvienošanās – šī stratēģija balstās uz vairāku uzņēmumu apvienošanu un dažos gadījumos var tikt uzskatīta par vienīgo iespēju kā izvairīties no bankrotēšanas. Šī stratēģija, atkarībā no tā, kā tā tiek īstenota, var pieņemt absorbcijas vai uztveršanas veidu (organizācija iegādājas konkurējoša uzņēmuma akciju kontrolpaketi un atņem tā neatkarību).

Bankrotēšana – šī stratēģija tiek izmantota gadījumos, kad uzņēmumam ir smags finansiālais stāvoklis un parādi, kurus tas nespēj atmaksāt. Uzņēmuma bankrota statuss tiek piešķirts caur tiesu un visbiežāk dod tam iespēju kreditoru prasību apstāšanai uz noteiktu laiku.

Likvidācija – organizācijas dzīves cikla pēdējā stadija. Likvidācijas rezultātā uzņēmums zaudē pilnīgi visus aktīvus, aptur darbību un izmaksā parādus kreditoriem. Šī stratēģija ir lietderīga kad uzņēmuma vadītāji neredz vērtības savas organizācijas restrukturizācijā un redz labākas izredzes nu likvidācijas palikušos aktīvus izmantot jaunās kompānijas īstenošanā. [12, 144-213]

1.3 Uzņēmuma vides analīze un stratēģijas izstrādes process

Kā jau minēja darba autors, stratēģisko plānošanu nevar uzskatīt par vienvēidīgu procesu. Attīstības plāna izstrādei un ievēšanai var būt vairākas īpašības, atkarībā no uzņēmuma izmēra, darbības sfēras un perspektīvām. Tomēr, stratēģiskās plānošanas teorētiski izcel vairākas sastāvdaļas, kuras ir nepieciešamas jebkuram attīstības plānam.

Uzņēmuma vīzija un misija

Organizācijas vīzija tiek bieži sajaukta ar uzņēmuma mērķiem vai kompānijas misiju. Atšķirībā no šiem terminiem, vīzija nosaka organizācijas vēlamo stāvokli nākotnē; tas ir

uzņēmuma vēlamais attēls par savas darbības rezultātu. Būtībā, pareizi formulēta vīzija nosaka to, kāda būs pasaule (apkārtējā vide) gadījumā, ja uzņēmums būs veiksmīgs.

- Vīzijai ir jābūt viegli saprotamai jebkuram cilvēkam. Tā nevar saturēt žargonu.
- Vīzija tiek adresēta uzņēmuma darbībā ieinteresētiem cilvēkiem.
- Tā apraksta uzņēmuma stāvokli nākotnē.
- Vīzija nevar būt pārāk emociāla, kā arī pārāk sausa un faktiska.
- Uzņēmuma vīzijai ir jābūt realistiskai, tā nevar izsaukt ieinteresēto klausītāju skepticismu.

Uzņēmuma vīzijai ir jāatbild uz jautājumiem “Kāds būs uzņēmums pēc 3-5 gadiem?” un “Kādas patērētāju vajadzības mēs gribam apmierināt”, tad organizācijas misija, savukārt, atbild uz jautājumiem “Ar ko tiesi mēs nodarbojamies” un “Kam ir adresēta mūsu darbība?” [8, 41-44]

Stratēģiskās plānošanas teorijā tiek pieminēti vairāki misijas aspekti:

- Mērķis uzņēmuma darbībai
- Organizācijas filozofija
- Metodes mērķu sasniegšanai
- Kompānijas darbības nozare

Uzņēmuma misijas palīdz noteikt organizācijas galvenos mērķus un paskaidrot tās eksistenci. Gan misija, gan vīzija, parasti tiek definēti uzņēmuma darbības sākumā un reti mainās. [10, 38-39]

Organizācijas darbības vides analīze

Uzņēmuma darbības vides analīze tiek uzskatīta par stratēģiski svarīgu vadības instrumentu, ar kura palīdzību organizācijas vadība novērtē darbības efektivitāti ar mērķi noskaidrot ienesīgākus un daudzsološākus ieguldījumu un attīstības virzienus.

Stratēģiskās plānošanas teorijā pastāv divi iespējamie analīzes virzieni: tā saucamā portfeļu analīze, kas nosaka organizācijas finansiālo stāvokli uz doto brīdi, un ārējās vides analīze, kas nodrošina vadību ar informāciju par pašreizējo situāciju uzņēmuma tirgū.

Grāmatas “Strategic Management” autori apkopo ārējās vides analīzes paņēmienus trijās iespējamās grupās:

- Ārējā vide (var tikt analizēta ar PEST matricas palīdzību.)
- Rūpniecības vide (Maikla Portera pieci konkurences spēki)
- Konkurences vide (konkurentu, piegādātāju, kreditoru, patērētāju analīze)

Pateicoties tam, ka uzņēmumi parasti darbojas mainīgā vidē, vides analīzi ir jāveic regulāri, jo tā ne tikai palīdz vadītājiem novērtēt organizācijas patreizējo stāvokli, bet arī paredzēt pārmaiņas uzņēmuma darbībā un savlaicīgi ievest pārmaiņas attīstības plānā. [13, 11-49]

Organizācijas stipro un vājo pušu analīze

Uzņēmuma stipro un vāju pušu analīze tiek veikta ar mērķi konstatēt kompānijas perspektīvas un draudus, turklāt šos rādītājus ir nepieciešams vērtēt saistot tos ar organizācijas konkurentspēju. Šī analīze ir ļoti svarīgs un atbildīgs process, jo plānojot attīstības stratēģiju uzņēmuma vadībai ir nepieciešams apzināties, uz ko ir spējīga kompānija un kas tai var apdraudēt.

Par vienu no efektīvākiem stipro un vājo pušu analīzes instrumentu tiek uzskatīta SVID matrica. Analizējot organizācijas stiprās puses (S), vājās puses (V), iespējas (I) un draudus (D), ir iespējams ne tikai novērtēt apstākļus, kuros darbojas uzņēmums, bet arī sabalansēt kompānijas stiprās un vājās puses ar darbības vidi. SVID matricā parasti tiek uzrādīta īsa un lakoniska informācija, kura vienmēr var būt pastiprināta ar faktiem.

Veicot SVID analīzi, katrai no uzņēmuma raksturīgām pusēm var piesaistīt nākamos faktorus:

1. Stiprās puses – kompetence, finanšu resursi, konkurencspējas prasmes, reputācija, atzinība, progresīva biznesa stratēģija, tehnoloģiju attīstība, produkcijas priekšrocības;
2. Vājās puses – stratēģijas virziens, pozīcija tirgū, novecojušas iekārtas, zema rentabilitāte, neapmierināti darbinieki, zemas personāla prasmes, novecojusi produkcija;
3. Iespējas – jaunas patērētāju grupas, jauni tirgi, iespējas paplašināt produkcijas klāstu, produkcijas daudzveidība, uzņēmuma spēja operatīvi adaptēties ārējai videi;
4. Draudi – konkurentu esamība, zems realizācijas apjoms, lēna tirgus attīstība, nelabvēlīga valsts politika, patērētāju gaumju izmaiņas. [13, 137-140]

Stratēģisko alternatīvu analīze un stratēģijas izvēle

Pēc organizācijas ietekmējošo faktoru un kopējā stāvokļa analīzes, uzņēmuma vadība var sākt plānot uzņēmuma iespējamās attīstības stratēģijas. Sasniedzot šo posmu, kompānijas vadītājiem ir jābūt atbilde uz jautājumiem “Ar ko mēs nodarbojamies?” un “Uz kura attīstības līmeņa mēs atrodamies?”.

Izstrādājot dažādas darbības stratēģijas, organizācijas vadītājiem ir jā sastāda tādu detalizētu plānu, kurš aprakstīs iespējas attīstīt uzņēmumu līdz vēlama līmenim. Piemērotākās stratēģijas izlases process sastāv no vairākiem etapiem: stratēģijas izstrādes, atklūdošana un analīze:

- Pirmais posms raksturo tās stratēģijas, kuras ļaus uzņēmumam sasniegt savus mērķus;
- Otrais posms apraksta iespējamās alternatīvās attīstības stratēģijas;
- Trešajā posmā tiek analizētas visas iespējamās stratēģijas un tiek izvēlēta vispiemērotākā.

Stratēģija tiek formulēta un papildināta ar konkrētu saturu.

Kā jau minēja darba autors, standartu attīstības stratēģiju īpašības var tikt apvienotas vienā attīstības plānā. Turklāt, stratēģijai jāietver informāciju par attīstības plānu visā organizācijas hierarhijas struktūrā sākot ar korporatīvo stratēģiju un beidzot ar funkcionālām stratēģijām.

Ar mērķi sasniegt nostādītos mērķus, autors sastādīja plānu, pēc kura tiks izstrādāta “Petits” attīstības stratēģija:

1. Organizācijas darbības nozares un konkurences vides analīze;
2. SIA “Petits Media” iekšējās un ārējās vides analīze;
3. Uzņēmuma finansiālā stāvokļa pārskats;
4. Esošās stratēģijas novērtējums;
5. Organizācijas attīstības stratēģijas izstrāde.

Izdevniecības nama “Petits” attīstības stratēģijā tiks iekļauti autora izstrādātie paņēmieni mārketinga un finansiālās darbības attīstībai, kā arī ieteikumi organizatoriskās struktūras uzlabošanai.

2 Izdevniecības nama „Petits“ darbības nozares analīze

2.1 Nozares apraksts

Poligrāfijas nozare ir viens no svarīgākiem elementiem cilvēku vēsturē un civilizāciju dibināšanā. Pateicoties šai industrijai cilvēki iemācījās ne tikai nodot informāciju viens otram, bet arī isplatīt zināšanas un attīstīt uzņēmējdarbību.

Mūsdien, poligrāfijas attīstības pakāpe valstī spēj raksturot tās ekonomisko, politisko kultūro un sociālo stāvokli – prese un žurnāli parasti informē lasītājus par visiem iespējamajiem notikumiem gandrīz visās valsts un pasaules darbības nozarēs.

Iespiedindustrija ir apjomīgu rūpniecības sfēra un iekļauj sevī vairākas sastāvdaļas:

1. Izdevējdarbība (avīzes, žurnāli, bukletes);
2. Iespiedprukcijas izgatavošana (grāmatas un reklama);
3. Izstrādājumu ražošana (burtnīcas, lappas, etiķetes);
4. Maketēšana (izdevumu dizains un projektēšana). [2]

Iespiedindustrija ir viena no vispakļautākām tehnoloģiskām progresam rūpniecības nozarēm: vispirms, krāsu, datoru un printeru izgudrošana ļāva izdevniecības namiem palielināt produkcijas apjomu gandrīz pilnībā automatizējot ražošanas procesu. Vēlāk, sakaru līdzekļu un mobilo tehnoloģiju strauja izplatīšanās deva iespiedprodukcijas ražotājiem sekunžu laikā aptvert jaunākās ziņas un arī izmantot ārvalstu darba spēka pakalpojumus, kas, savukārt, stipri itekmēja globalizācijas procesu.

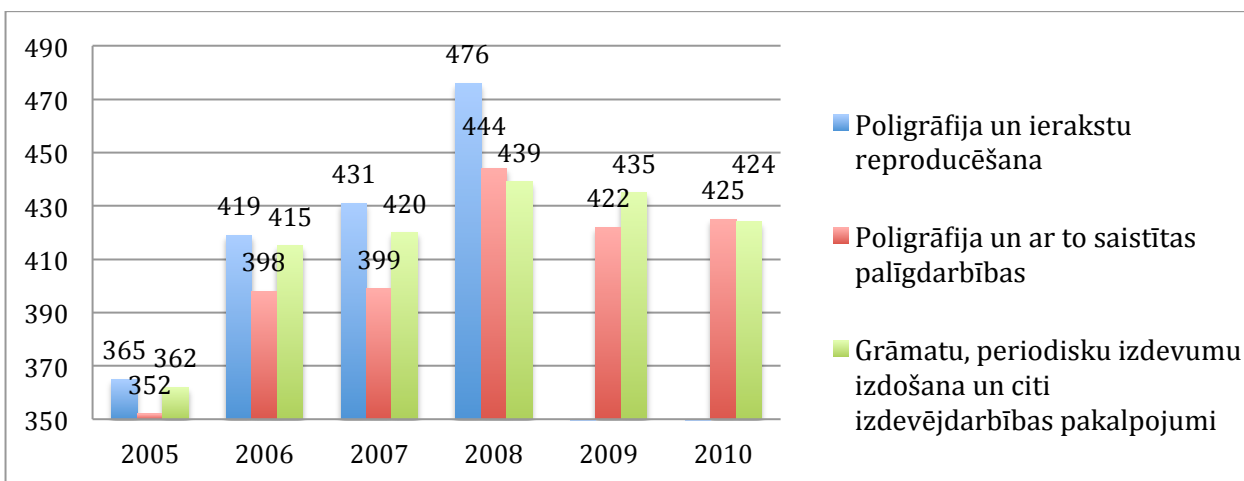
Uz doto brīdi Latvijas iespiedindustrija atrodas sarežģītā ekonomiskā stāvoklī: no vienas puses, 2009. gada ekonomiskā krīze izraisīja strauju kritumu realizētās produkcijas apjomā un nodarbināto skaitā. No citas puses, strauja tehnoloģiju attīstība ļauj modernai sabiedrībai saņemt jaunākās ziņas īsākā laikā uz mobilajiem telefoniem un datoriem, kas padara avīzes un žurnālus par mazāk aktuāliem.

Zemāk, darba autors analizēs Latvijas Valsts iespiedindustrijas ekonomiskos rādītājus par pēdējiem 7 gadiem, ieskaitot industrijas aktīvo uzņēmumu skaitu, apgrozījuma rādītājus un nodarbināto strādnieku apjomu izmaiņas.

2.2 Nozares statistisko rādītāju pārskats

Viens no svarīgākiem nozares raksturojošiem rādītājiem ir aktīvo uzņēmumu skaits. Rādītāju pārmaiņas uzņēmumu skaitā var parādīt ne tikai ekonomisko, politisko un sociālo stāvokli visā nozarē, bet arī palīdzēt novērot tendences noteiktā industrijā un paskaidrot sakarību starp valsts stavokli un kvalitatīviem rādītājiem.

Latvijas teritorijā iespiedindustrijā darbojošos uzņēmumu skaits un tā izmaiņas tiek uzrādīti nākamā attēlā.

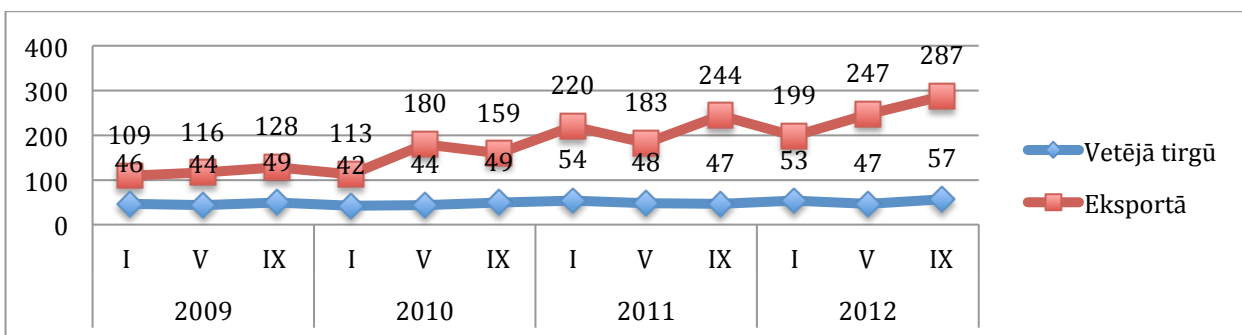


2.1. att. Latvijas Valsts poligrāfijas nozares aktīvo uzņēmumu skaits

Datu avots: Centrālā statistikas pārvalde. Elektroniskā datu bāze. Ikgadējie dati.

Šis grafiks liecina par poligrāfijas pakalpojumu piedāvājošo uzņēmumu pieaugumu sākot ar 2005. gadu līdz 2008. gadam. Šis periods ir raksturīgs ar kopējo Latvijas Valsts ekonomisko rādītāju uzlabošanos un organizāciju finansiālo attīstību, kas ietekmēja strauju pieaugumu pierēģistrēto uzņēmumu skaitā visdažādākās sfērās. Svarīgi atzīmēt, ka neskatoties uz krīzes iestāšanos 2009. gadā, aktīvu organizāciju skaitam nav raksturīga strauja samazināšanās – pretēji, 2010. gadā iespiedindustrijā nodarbināto uzņēmumu skaits atkal palielinājās.

Šī parādība var tikt paskaidrota ar strauju eksporta pieaugumu krīzes periodā, kad organizācijas sāka realizēt savu produkciju ārvalstīs. Pēc Latvijas Valsts Ekonomikas Ministrijas Ziņojuma par 2011. gadu, gandrīz 57% no kopējās poligrāfiskās produkcijas skaita tika realizēta ārvalstīs. Eksporta darbības ietekmi uz kopējo produkcijas apgrozījumu var apskatīt 2.2. attēlā.

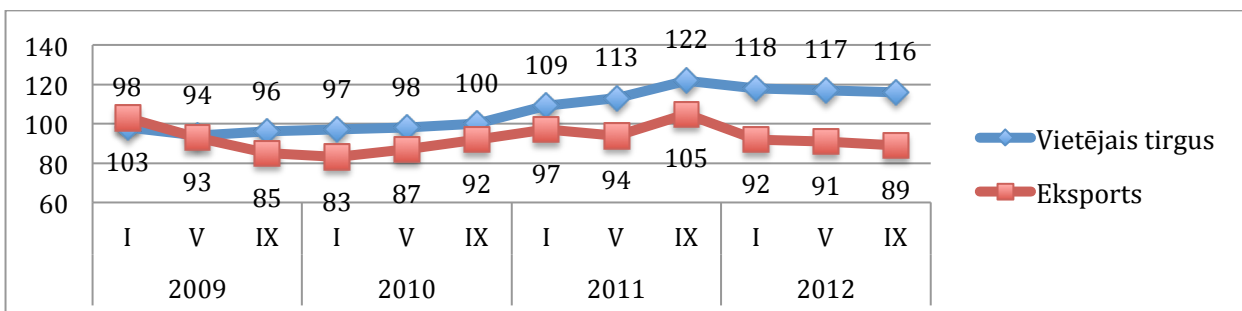


2.2. att. Latvijas Valsts poligrāfijas nozares uzņēmumu saražotās produkcijas realizācija (tūkst.)

Datu avots: Latvijas Ekonomikas Ministrijas ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību; 2012. gada Jūnijs.

Sī grafika dati uzrāda poligrāfijas un grāmatu ražošanas nozares apgrozījumu rādītājus periodā no 2005. gada līdz 2012. gadam. Apgrozījuma rādītāju pārmaiņu tendence ir līdzīga ar senāk minēto pierēģistrēto uzņēmumu skaitu izmaiņām: pēc strauja rādītāju pieauguma līdz 2007. gadam, ir novērojama lejupslīde, kuru ietekmēja ekonomiskā krīze Latvijas teritorijā. Sekojot jauno uzņēmumu rašanai un eksportētās produkcijas palielināšanai, uzlabojās arī apgrozījuma rādītāji: salīdzinot iepriekšējo gadu, 2010. gada apgrozījums pieauga par 23%, bet 2011. gadā vēl par 20%.

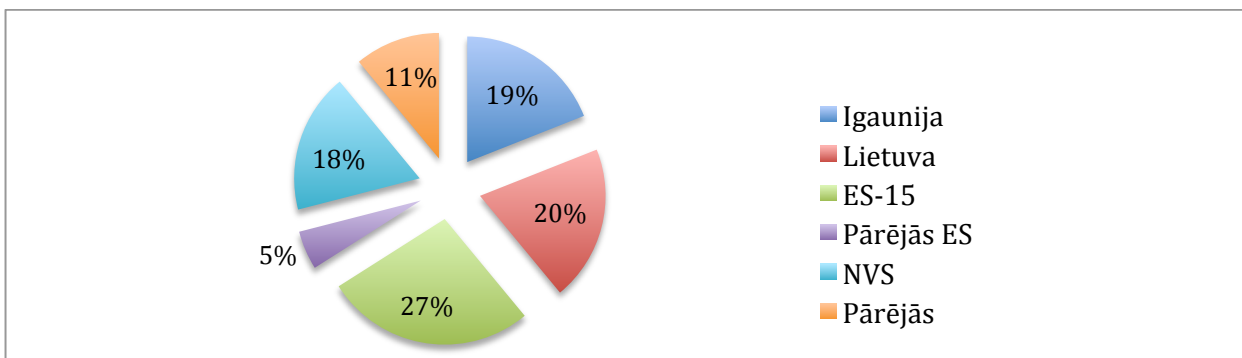
Vietējo poligrāfijas uzņēmumu vadītāju velmi eksportēt produkciju veicina ne tikai labākas realizācijas iespējas ārvalstīs, bet arī ražotāju cenu kāpums. Latvijas teritorijā ražotāju cenas 2011. gadā pieauga par 20,5% salīdzinot ar 2010. gadu. Tā pašā laikā, eksportētai produkcijai cenas palielinājās tikai par 6,5%. Cenu izmaiņas tendences vietējai un eksportētai produkcijai par iepriekšējo trīs gadu periodu ir apskatāmi 2.3. attēlā.



2.3. att. Iespiedprodukcijas cenu izmaiņas (%)

Datu avots: Latvijas Ekonomikas Ministrijas ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību; 2012. gada Jūnijs.

Par svarīgākiem partneriem iespiedindustrijas saražotās produkcijas realizācijā tiek uzskatīti Latvijas kaimiņvalstis – Lietuva un Igaunija, kur uz 2012. gada trešo ceturksni tika realizēti 39% no kopējās eksportētās produkcijas.

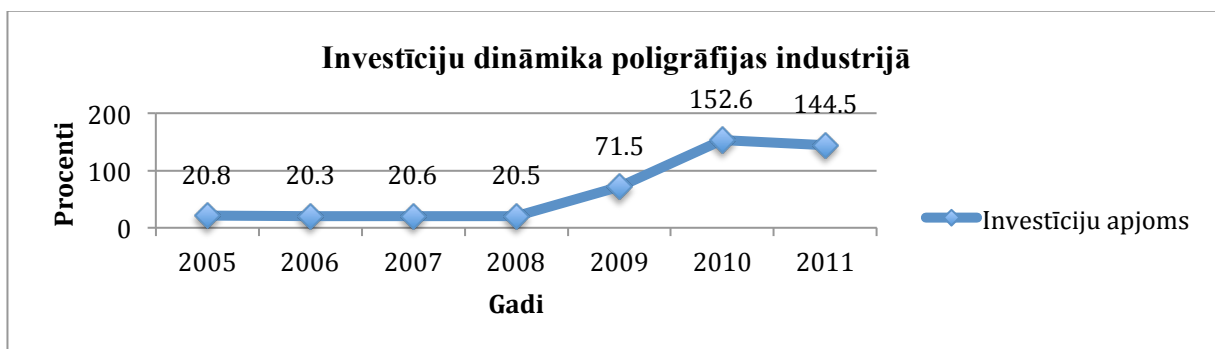


2.4. att. Iespiedprodukcijas eksporta virzieni

Datu avots: Latvijas Ekonomikas Ministrijas ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību; 2012. gada Jūnijs.

Šī attēla dati liecina par to, ka pateicoties atvieglotiem tirdniecības nosaujumiem starp Eiropas valstīm, vairāk par 70% saražotās produkcijas tiek realizēts Eiropas Savienības vastīs, un tikai mazāk par trešdaļu – NVS (18%) un pārējo valsts (11%) teritorijā.

Pēc ekonomikas ziņojuma par Latvijas tautsaimniecības attīstību datiem, kuri ir apskatāmi 2.5. attēlā, ir redzama nākamā tendence – pirmskrīzes perioda investīciju pieaugums bija apmērām 20,2% gadā, toties peckrīzes rādītāji liecina par investīciju kritumu līdz pat 71,5% uz 2009. gada pēdējo ceturksni.

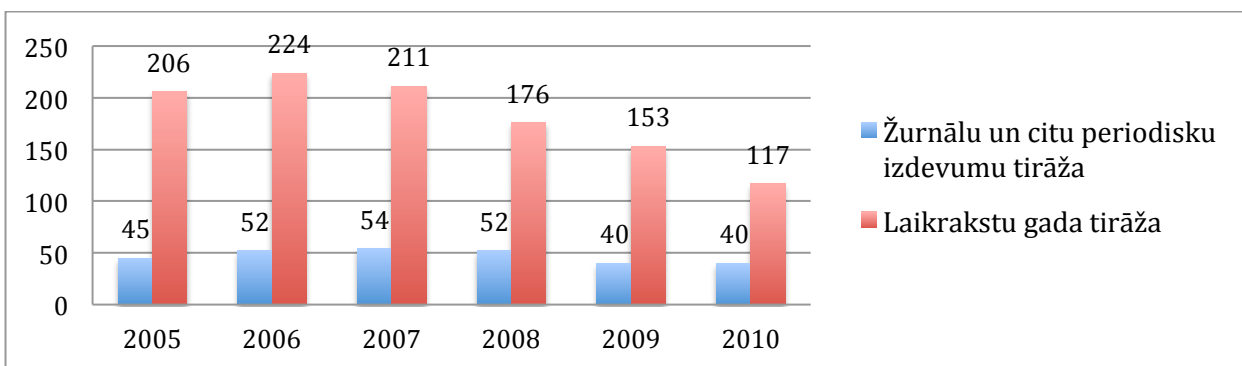


2.1. att. Investīciju dināmika Latvijas poligrāfijas industrijā (%)

Datu avots: Valsts izglītības attīstības aģentūras ziņojums par poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina izpēti.

Savukārt, investīciju apjoms poligrāfijas nozarē palielinājās par 152,6% jau 2010. gadā. Šie rādītāji liecina, ka poligrāfijas industrijas darbinieku pārorientēšanās uz eksportu un labas izredzes realizēt produkciju citās Eiropas savienības valstīs paaugstināja investoru interesi par Latvijas izdevniecības sektoru

Protams, ekonomiskais klimats valstī rezultēja ne tikai poligrāfijas nozares apgrozījuma kritumā un eksporta attīstībā. Pēc ekonomikas ministrijas statistiskiem datiem, izdoto avīžu un žurnālu tirāžas rādītāji turpina samazināties. Darba autors uzskata, ka slikts ekonomiskais stāvoklis ir tikai viens no iemesliem iespiedindustrijas attīstības kritumam. Tehnoloģiju attīstības un globalizācija samazina patērētāju vajadzību pēc avīzēm un žurnāliem, kas rezultē tirāžas kritumā.



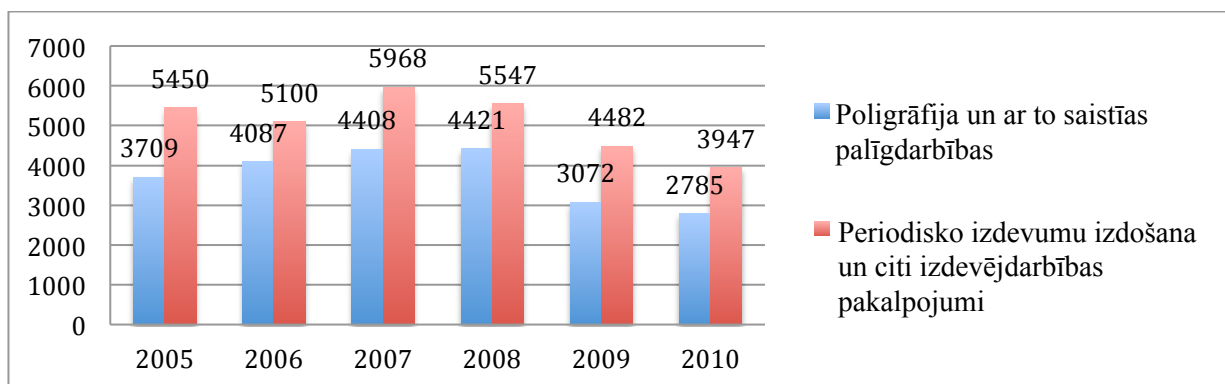
2.6. att. Laikrakstu un žurnālu gada tirāža Latvijas Valsts teritorijā (milj. eks.)

Datu avots: Centrālā statistikas pārvalde. Elektroniskā datu bāze. Ikgadējie dati.

Pēc šī grafika var redzēt nākamo sakarību starp izdevumu skaitu un kopējo laikrakstu tirāžu Latvijas Valsts teritorijā: krīze rezultēja izdevumu skaita samazināšanās, bet līdzīga tendence ir novērojama arī 2006. gadā, tas ir pirmskrīzes periodā. Vienlaikus, gada tirāžas rādītāju lejupslīde ir novērojama visa perioda garumā, sākot ar 2006. gadu līdz pat 2011. gadam. Darba autors pieņem, ka vairāku izdevniecību parorientēšanās uz eksporta produkcijas ražošanu palielina kopējo industrijas apgrozījumu, bet laikrakstu un žurnālu nozarē visā Latvijas teritorijā ir pamatnāms acīmredzams kritums, kuru izraisa gan ekonomiski, gan citi faktori.

Līdzīgi tirāžas un izdevumu kritumam, samazinās arī poligrāfijā nodarbināto cilvēku skaits. Nodarbināto skaita samazināšanas celoņi ir ne tikai ekonomiskais stāvoklis valstī, bet arī vairāku uzņēmumu restrukturizācija. Piemēram, 2012. gadā krievu investori pārpirka vairākus krievvalodīgus izdevumus (Čas, Vesti un Telegraf avīzes), apvienojot tos vienā grupā. Rezultātā, no darba vietām tika atlaisti vairāki darbinieki, kuru pakalpojumi vairs nebija vajadzīgi.

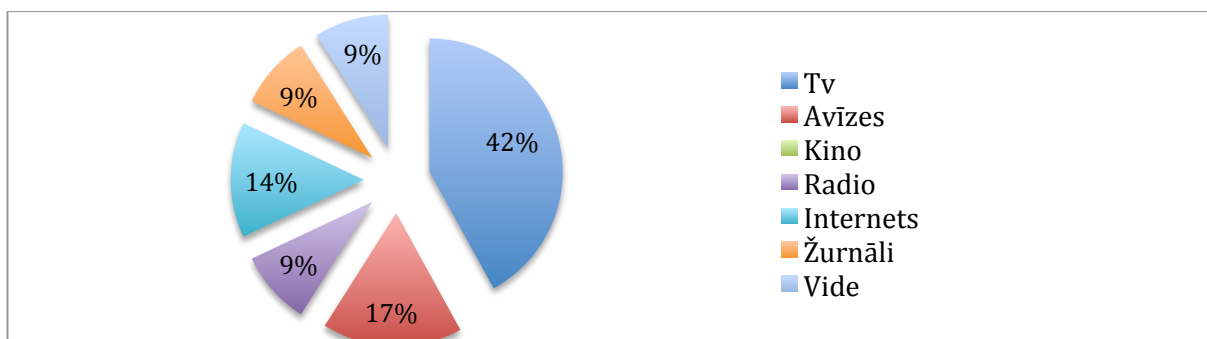
Pēc 2.7. attēla datiem darba autors secina, ka lielākā darbinieku samazināšanās ir novērojama tieši grāmatu un periodisku izdevumu industrijā. Tādās nozarēs, kā poligrāfijas un tās palīgdarbības nodarbināto skaita samazināšanās apstājās līdz eksporta attīstībai.



2.7. att. Latvijas Valsts iespaidindustrijā nodarbināto skaits
 Datu avots: Centrālā statistikas pārvalde. Elektroniskā datu bāze. Ikgadējie dati.

Izdevniecības nozare tiek uzskatīta par vienu no populārākiem reklāmas līdzekļiem. Uzņēmumiem tiek piedāvāts reklamēt savu produkciju vai pakalpojumus gandrīz visos žurnālos, avīzēs un reklāmas bužetos. Turklāt, tieši reklāma sastāda vienu no svarīgākiem ienākumu avotiem gandrīz visiem privātiem izdevniecības namiem.

LRA publikotā tabulā tiek apkopoti dati par Latvijas tirgus apjomiem mēdiiju grupās:



2.8. att. Latvijas mēdiiju reklāmas tirgus sadalījums
 Datu avots: TNS Baltija pētījums par Latvijas reklāmas tirgu, 2012. g.

Grafikā minētie dati liecina par to, ka Latvijas Valsts teritorijā avīzes un žurnāli ieņēma otro vietu reklāmas tirgū pēc televīzijas reklāmas. Neskatoties uz interneta reklāmas attīstību, 2012. gada pēdējā ceturksnī iespaidindustrija apsteidza savu tuvāko konkurentu par 12%.

Nozares ietekmējošie faktori

Ekonomika

Darba autors vairākkārt minēja, ka viens no iespiedindustrijas veiktspējas samazināšanas iemesliem ir Latvijas Valstī pastāvošā ekonomiskā krīze. Inflācija un ražotāju cenu pieaugums rezultē organizāciju parorientēšanos uz eksportu un produkcijas realizāciju ārzemju tirgū. Šī tendence rezultē izdevumu un pārdotās produkcijas samazināšanā, kas, savukārt, liek uzņēmumu vadītājiem samazināt nodarbināto cilvēku skaitu uzņēmumos.

Izglītība

Līdz iespiedindustrijas nodarbināto cilvēku skaita samazinājumam, samazinās arī pieprasījums pēc kvalificētiem speciālistiem darba tirgū. Pagaišā gadsimta beigās notikušā uzņēmumu privatizācija un šī gadsimta sākuma investīciju pieplūdums ļāva vietējiem izdevniecības namiem iegādāties modernākās poligrāfijas tehnoloģijas. Neskatoties uz to, Latvijas Valsts teritorijā pastāv tikai viena izglītības programma, kas gatāvo attiecīgus speciālistus – Valsts tehnikuma piedāvāvatā poligrāfijas speciālista programma.

Valsts politika

Darba autors jau pieminēja, ka lielākais daudzums iespiedindustrijā darbojošos uzņēmumu ir privatizēti, kas dod noteiktu brīvību uzņēmējiem. Tā pašā laikā, Latvijas valdība necenšas atvieglot izdevniecību namu darbību piedāvājot tiem samazinātās nodokļu likmes. Uz doto brīdi, žurnālu un avīžu uzdevēji maksā 21% PVN likmi, kas rezultē ne tikai apgrozījuma samazināšanā, bet arī izdoto materiālu kvalitātes lejupslīdē – vietējiem ražotājiem nav izdevīgi ražot apjomīgas grāmatas un zinātniskos žurnālus pateicoties standartai PVN likmei. Pārējās Eiropas Savienības valstīs atvieglo izdevniecību namu darbību samazinot PVN likmi līdz 3%-7%, bet tādās valstīs kā Lielbritānija un Īrija šis nodoklis ir vināds ar 0%.

Uzņēmēju stratēģija

Realizētās produkcijas un apgrozījuma samazinājums piespieda vairākus izdevumu īpāsniekus atteikties no līdzekļu ietilīgiem projektiem. Rezultātā, vairākās slavenās avīzes vair netiek izlaistas. Turklāt, krievvalodīgas preses nozarē tiek novērota nākamā tendence – ar mērķi samazināt izdevumus populārākās avīzes apvieno vinā. Piemērām, avīze «Čas», kura tika uz-

skatīta par vienu no populārākām krievvalodīgām avīzēm, vairs netiek izdota: šīs avīzes darbinieki tika pārcelti uz darbu līdzīgā avīzē – «Vesti».

Tehnoloģiskais progress

Moderno tehnoloģiju attīstības tempi nozīmē vecāko tehnoloģiju cenas pazemināšanos. Tas ļauj ar vien vairākiem cilvēkiem no visdažākiem sociāliem slāņiem iegādāties ierīces, kas garantē tiem peļļuvi jaunākām ziņām ar interneta palīdzību. Ziņu lasīšana elektorniskā formātā ietaupe ne tikai patērēto laiku, bet arī naudu, jo nav nepieciešamības iegādāties avīzi vai izrakstīt to. Kopumā ar nelabvēlīgu ekonomisku vidi, valsts valdības atbalsta trūkumu un augstām ražotāju cenām, patērētāji vairs neredz izdevīgumu avīžu un žurnālu iegādei.

2.3 Izdevniecības nama „Petits“ konkurences vides analīze

Izdevniecības nams „Petits“ nodarbojas ar krievvalodīgo izdevumu ražošanu un tirzniecību. Lielākā daļa no uzņēmuma piedāvātās produkcijas ir avīzes, žurnāli un bukletes. Svarīgi atzīmēt, ka galvenos ieņēmumus uzņēmumam nes laikrakstu un žurnālu tirzniecība un reklāmas vietas pārdošana reklāmdevējiem – reklāmas aģentūrām, fiziskām un juridiskām personām.

Pirms konkurences vides analīzes veikšanas ir nepieciešams nosacīt tās nozares robežas, kurā operē uzņēmums. Sakarā ar to, ka IN „Petits“ nenodarbojas ar produkcijas eksportu, darba autors var definēt šīs organizācijas darbības vidi - Latvijas Valsts teritorijā izdotie iespējamie plašsaziņas līdzekļi, kas ir orientēti uz krievvalodīgo publiku.

Uzņēmumu ietekmējošie makrovides faktori tiek minēti un novērtēti nozares raksturojuma nodaļā. Zemāk, darba autors analizēs uzņēmumu ietekmējošos mikrovides faktorus – IN „Petits“ konkurentus, pircējus, piegādātājus un produktus substitūtus.

Pircēji

Kā jau minēja darba autors, uzņēmumiem, kas nodarbojas ar avīžu, žurnālu un bukletu izdevniecību, ir divi galvenie ienākumu gūšanas veidi: saražotās produkcijas tirzniecība izmantojot abonēšanas sistēmas vai mazumtirzniecības tīklu pakalpojumus un reklāmas vietas pārdošana un tās ievietošana saražotā produkcijā. Līdz ar to, IN „Petits“ klientūru var iedalīt divās grupās – reklāmas vietas pircēji un preses pircēji vai abonenti.

Pateicoties ekonomiskai krīzei un valsts politikai, izdevniecības namu aprgrozījumi un ieņēmumi, kas tika iegūti Latvijas Valsts teritorijā, stipri samazinājās krīzes laikā un, kā secina

grafiki par poligrāfijas nozares rādītājiem, turpina samazināties uz doto brīdi. Kā liecina informācija par pārdotās produkcijas apjomiem, kuros tiek iekļauti arī dati par abonēto avīžu vai žurnālu skaitu, pieprasījums pēc preses stipri samazinās.

Kā liecina šis grafiks, IN „Petits“ izdotās preses realizācijas līmenis samazinās sākot ar 2006. Gadu un lejupslīde turpinās līdz šim momentam. Neskatoties uz izdevumu apjomu samazināšanos, tirzniecības un mārketinga akcijām kā arī piedāvātās produkcijas cenu stratēģijas izmainām, uzņēmums nespēj stabilizēt savus ieņēmumus no pārdotās produkcijas.

Pateicoties tam, ka avīzes un žurnāli tiek uzskatīti par ziņu avotiem, katrs izdevums (izņemot ikdienu ziņu avīzes) sniedz specifisku informāciju, kas tiek orientēta uz noteiktu patērētāju grupu. Iespiedindustrijā, izdevumu specifisko iezīmju kopums tiek saukts par formātu. Līdz ar to, IN „Petits“ mārketinga un produktu attīstības nodaļa iedala savas produkcijas formātu pēc piederības dzimumam, vecumam, sociālam slāņim un citiem faktoriem.

IN „Petits“ produkcijas mērķa auditorijas portreti ir aplūkoti zemāk:

2.1. tabula

Iknedēļas avīzes „Subbota“ auditorijas portrets

Dzimums		Vecums		Nodarbinātība	
Vīrieši	46%	15-19 g.	6%	Bezdarbnieki	18%
Sievietes	54%	20-29 g.	15%	Pensionāri	26%
		30-39 g.	13%	Mājsaimnieces	4%
		40-49 g.	19%	Vadītāji	18%
		50-59 g.	22%	Speciālisti	11%
		60-74 g.	25%	Studenti	8%
				Strādnieki	15%
Regions		Izglītība		Ienākumi uz ģimenes locekli	
Zemgale	11%	Augstākā	26%	NA	23%
Latgale	17%	Pamata	18%	> 80 LVL	19%
Vidzeme	4%	Vidējā	56%	LVL 81-150	25%
Kurzeme	7%			200 LVL +	18%
Rīga	61%			LVL 151-200	16%

Datu avots: SIA „Petits Media“ nepublicēti dati

Iknedēļas sieviešu žurnāla „Lublu“ auditorijas portrets

Dzimums		Vecums		Nodarbinātība	
Vīrieši	15%	15-19 g.	5%	Bezdarbnieki	19%
Sievietes	85%	20-29 g.	6%	Pensionāri	13%
		30-39 g.	22%	Mājsaimnieces	4%
		40-49 g.	23%	Vadītāji	8%
		50-59 g.	24%	Speciālisti	20%
		60-74 g.	11%	Studenti	6%
				Strādnieki	31%
Regions		Izglītība		Ienākumi uz ģimenes locekli	
Zemgale	10%	Augstākā	28%	NA	13%
Latgale	22%	Pamata	11%	> 80 LVL	12%
Vidzeme	13%	Vidējā	61%	LVL 81-150	18%
Kurzeme	6%			200 LVL +	21%
Rīga	50%			LVL 151-200	34%

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati

Reklāmas avīzes „Rīgas Santīms“ auditorijas portrets

Dzimums		Vecums		Nodarbinātība	
Vīrieši	45%	15-19 g.	4%	Bezdarbnieki	19%
Sievietes	55%	20-29 g.	16%	Pensionāri	24%
		30-39 g.	15%	Mājsaimnieces	2%
		40-49 g.	19%	Vadītāji	6%
		50-59 g.	22%	Speciālisti	18%
		60-74 g.	23%	Studenti	6%
				Strādnieki	26%
Regions		Izglītība			
Zemgale	1%	Augstākā	27%		
Latgale	1%	Pamata	10%		
Vidzeme	1%	Vidējā	63%		
Kurzeme	1%				
Rīga	96%				

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati

Negatīva tendence ir novērojama arī otrā pircēju grupā – uzņēmuma potenciālie klienti ar vien mazāk ir ieinteresēti savas produkcijas reklāmas izvietojumā presē.

Šo tendenci ietekmē vairāki faktori:

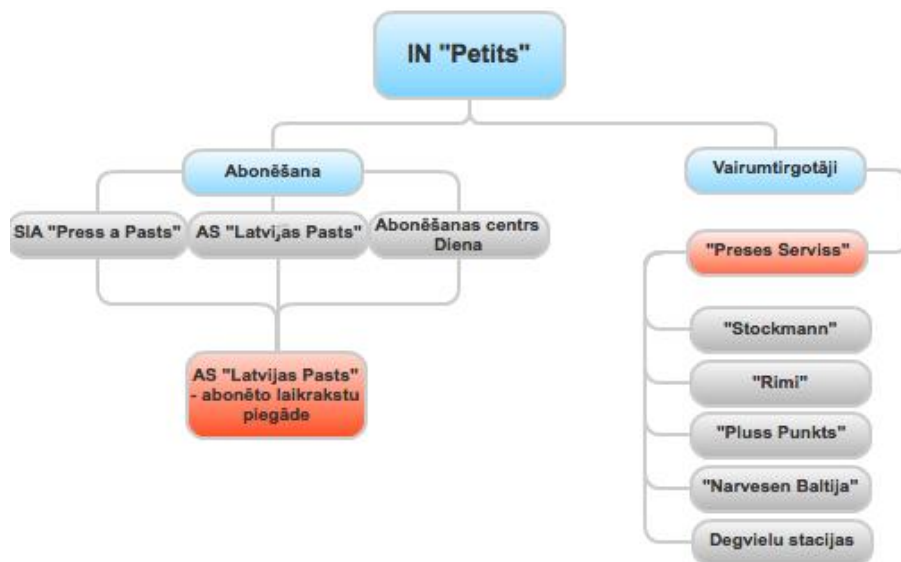
- Tirāžas un realizētās produkcijas samazināšanās liecina par preses popularitātes lejupslīdi. No šī izriet, ka mazākais pircēju skaits nozīme mazāk indivīdu, kas pievērš uzmanību reklāmai. Reklāmdevēji apzinās šo faktu un meklē alternatīvas.

- Sakarā ar to, ka vecākā paaudze nav pieradusi datoru un interneta lietošanai, iespiediendustrijas produkcija ar vien vairāk tiek orientēta tieši uz šo auditoriju. Mainoties mērķa auditorijai, mainās arī reklamētās produkcijas formāts – avīzēs un žurnālos tiek reklamēti produkti, kas ir interesanti tikai pieaugušiem cilvēkiem, bet viss pārējais tiek reklamēts vietās, kur pavada laiku jaunākās paaudzes: internets, radio un televīzija.

- Avīžu un žurnālu reklāma ir ļoti ierobežota savā formā – tā tiek novietota noteiktā vietā pēc noteiktā formāta. Savukārt, lasītāji ātri pierod vienveidīgai reklāmai un vairs nepievērš tai uzmanību. Alternatīvi ziņu avoti garantē vairāk iespēju reklamdevējiem: digitālā reklāma, vai “šoka” reklāma paliek cilvēku prātā daudz ilgāk, ne kā sludinājums avīzē.

Piegādātāji

Savas produkcijas realizācijai izdevniecības nams „Petits“ izmanto intensīvo sadales kanālu. Šī kanāla strauktūra ir apskatāma 2.9. attēlā:



2.9. att. Izdevniecības nama „Petits“ sadales kanālu shēma

Kā ir redzams no attēla, abonējot IN „Petits“ laikrakstus, pircējiem ir iespēja izmantot vienu no trim uzņēmumiem – AS „Latvijas Pasts“, abonēšanas centrs „Diena“ un SIA „Press a Pasts“.

Līdz 2009. gadam uzņēmums personīgi piegādāja savu produkciju svarīgākām mazumtirdzniecībām – „Pluss Punkts“ un „Narvesen“. Tomēr, uzņēmuma valdība paskaitīja šo darbības metodi par pārāk dārgu, un no 2010. gada visa uzņēmuma produkcija tiek realizēta ar SIA „Pre-

ses Serviss“ palīdzību. Šis uzņēmums ir atbildīgs par produkcijas piegādi, izvietojumu un statistisko datu vākšanu. Finansiāli nosacījumi starp IN „Petits“ un SIA „Preses Serviss“ tiek uzskatīti par komercnoslēpumu.

Jebkura izdevniecības nama funkcionēšana nav iespējama bez tipogrāfijas pakalpojumu izmantošanas, jo tieši tipogrāfijā tiek ražots organizācijas produkcija – avīzes, žurnāli un bukletes. Sakarā ar to, ka IN „Petits“ nepieder personīgās tipogrāfijas, uzņēmums izmanto citu tipogrāfiju pakalpojumus.

Periodā no 2006. gada līdz 2008. gadam uzņēmums izmantoja vairāku tipogrāfiju pakalpojumu – AS „Preses Nams“, SIA „Poligrāfijas grupa Mūkusala“ un SIA „Printing House“. Sakarā ar AS „Preses Nams“ uzņēmuma bankrotēšanu, IN „Petits“ izmanto pēdējās divas tipogrāfijas un uzņēmumu sadarbības nosacījumi ir komercnoslēpums.

Produkti substitūti

Preses popularitāte samazinās ne tikai Latvijas Valsts teritorijā, bet arī visa pasaulē. Piemēram, pēc pašām optimistiskākām uzskaitēm, pēdējo 10 gadu laikā ASV teritorijā pārdoto žurnālu apjoms samazinājās gandrīz divās reizēs. Krievijas teritorijā mediju pateriņa īpatsvārs ir šāds: 44,5% televīzija, 36% radio, 8% internets, 2% avīzes un 1,2% žurnāli.

Darba autors jau pievirza uzmanību ekonomiskiem un politiskiem faktoriem, kas ietkmē preses popularitātes samazināšanos. Tomēr, pastāv vēl viens drauds, kas pasliktina preses realizācijas iespējas - produkti substitūti.

Ar mērķi noskaidrot galvenos avīžu un ziņu substitūtus darba autors piedāvā atgriezties pie 2.8. attēla.

Grafiks liecina, ka 2012. Gadā televīzija ieņēma 42% no reklāmas tirgus. Internets un rādio ieņēma 14% un 9% respektīvi. Tieši šī produkti tiek uzskatīti par iespiesto plāšsaziņas līdzekļu konkurentiem un produktiem substitūtiem.

- Televīzija – viens no populārākajiem ziņu un reklāmas avotiem pasaulē. Tehnoloģijas attīstība pēdējo 25 gadu laikā ļāva operatīvi informēt skatītājus par jaunākām ziņām, un reportēt no notikumu vietām. Iespēja redzēt notikušo „savām acīm“ ļauj skatītājiem iegūt vairāk informācijas par priekšmetu. Turklāt, televīzijai piemīt vēl viena pievilcīga priekšrocība: spēja

izklaidēt skatītājus. Televīzijas skatītājs var iegūt jaunākās ziņas un izklaidēties sēžot pie televīzora un darot kaut ko paraleli, kas nav iespējams lasot žurnālu vai avīzi.

- Internets – neskatoties uz mazāku popularitāti Latvijas reklāmas tirgū, tiek uzskatīts par vienu no perspektīvākiem ziņu avotiem. Šīm avotam var piešķirt dažas priekšrocības par televīziju. Pirmkārt, cilvēks var pats izvēlēties, kādu reklāmu viņš noskatās, un vai skatīties to vispār. Rezultātā, Interneta lietotājus nekaitina liels reklāmas apjoms, kā televīzijā. Otrkārt, Internets ļauj piekļūt jaunākām ziņām sekunžu laikā izmantojot mobilo telefonu. Tas nozīmē, ka tehnikas lietotājs var pats izvēlēties laiku un vietu kad viņam ir ērtāk lasīt ziņas. Visbeidzot, Interneta pieslēgums mūsdien palika lētāks par avīzes vai žurnālu abonēšanu; to piedāvā pat mobilie operātori. Šīs īpašības padara internet par ērtāku un izdevīgāku ziņu avotu, ne kā avīzes.

- Radio – mazāk populārs substitūts, tomēr arī šīm ziņu avotam var izdalīt dažas priekšrocības. Radio lietotāji parasti klausās ziņas automašīnās vai savās darba vietās. Tieši iespēja gūt informāciju audio formātā ir viena no svarīgākām radio priekšrocībām, jo cilvēkam ir iespēja noklausīties svarīgu informāciju un paralēli nodarboties ar kaut ko citu.

Apkopojot augstāk teikto, darba autors var izdalīt svarīgākās produktu substitūtu īpašības: lētākā cena, krāsainākā pieredze ziņu saņemšanā, apjomīgākā informācija par zinū objektu un ērtāka pieejamība.

Neskatoties uz pārslasītiem trūkumiem, iespēstiem plašsaziņas līdzekļiem piemīt daži pozitīvi aspekti:

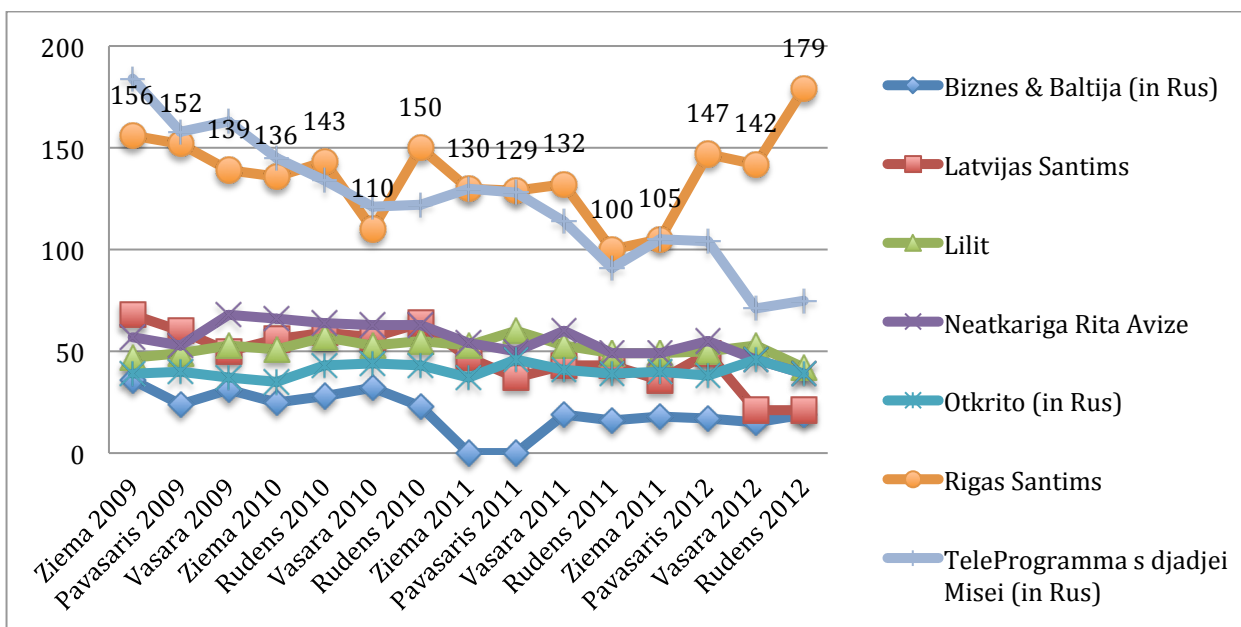
- Lielākā daļa avīžu un žurnālu izdevumu ir privatizēti, kas nozīmē mazāku kontroli un cenzūru no valsts puses. Ne vienmēr, bet bieži tas var nozīmēt lielāku informācijas uzticamību;

- Avīze nav ierobežota ar ētera laiku vai mobīlās ierīces akumulatora stāvokļa. Tā var nodrošināt jūs ar informāciju gandrīz jebkurā stāvoklī;

- Ziņas no avīzes vai žurnāla ir iespējams iegūt bezgalīgi, tās nevar nokavēt kā televīzijā vai radio. Avīzi var apskatīt jebkurā laikā, jebkurā vietā un pat izcelt nepieciešamo vai nozīmīgo informāciju;

- Laikrakstiem piemīt auditorijas pastāvīgums, kā arī nozares „kvalitāte“. Prese, atšķirībā no Interneta, tiek uzskatīta par „sarežģītu“ uztveres kanālu, jo tās lasījums prasa intelektuālo piepūli, kas pieprasa personas noteikto izglītības līmeni.

Mūsdien, cīnoties ar finansiāliem zaudējumiem, izdevniecības nami cenšas integrēties Interneta un Televīzijas vidē. Konkurējot ar produktiem substitūtiem vairāki izdevumi pāriet uz bezmaksas produkcijas piedāvāšanu, gūstot ieņēmumus tikai no reklāmdevējiem.



2.10. att. Reklāmas sludinājumu skaits Latvijā izdotos izdevumos

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati

Šīs stratēģijas pielietošanas spilgtākais piemērs ir IN „Petits“ avīze „Rīgas Santīms“, kuras pārdotās reklāmas vietas apjoma tendences var tiek uzrādīta 2.10. attēlā. Kā var redzēt, „Rīgas Santīms“ ir vienīgā avīzē, kurai ir novērojams publicēto sludinājumu skaita pieaugums.

Konkurenti

Darba autors jau minēja, ka IN „Petits“ nodarbojas ar laikrakstu un žurnālu izdevniecību kuri tiek orientēti uz Latvijas Valsts krievvalodīgo auditoriju. Sakarā ar to, ka izdevniecību namu ienākumi ir atkarīgi ne tikai no pārdotās tirāžas, bet arī no reklāmdevēju aktivitātes iespiedindustrijas nozarē, ir piemēroti uzskatīt visus lielākos izdevumus par uzņēmuma potenciāliem konkurentiem, jo avīžu un žurnālu popularitāte nozīmē lielākus ienākumus no reklāmas vietas nomas.

Autors uzskata, ka kvalitatīvākai konkurentu izpētei ir nepieciešams iedalīt aktuālos izdevumus pēc to publikāciju biežuma un formāta, kā arī izdevniecības nama piedāvātās produkcijas skaita.

- Izdevniecības nami ar stipri diferencētu produkcijas klāstu, kas ražo ikdienas un iknedēļas avīzes, žurnālus un pielikumus.

- Izdevniecības nami, kas koncentrējas uz nelielu izdevumu skaita ražošanu un tirdzniecību.

Analizējot konkurentus pirmajā iedalītā grupā, darba autors pievērš uzmanību organizācijām, kuri orientē savu produkciju gan uz krievvalodīgo, gan uz latviešu valodu lietotāju publiku.

SIA “Dienas Mēdiji”

Par vienu no stiprākiem konkurentiem tiek uzskatīts uzņēmums SIA “Dienas Mēdiji” kas nodarbojas ar ļoti plašas produkcijas ražošanu – 17 avīzes un 7 žurnāli. Svarīgi pieminēt, ka tieši avīze “Diena” tiek uzskatīta par vispopulārāko ikdienas avīzi Latvijā un tās tirāža sastāda 31 tūkst. eksemplāru dienā. Aplūkojot datus par reklāmas tendencēm, kas tika minēti nozares analīzes daļā, var pamanīt ka avīze “Diena” ir arī viens no populārākiem reklāmas izvietotājiem preses nozarē. Turklāt, 2009. Gadā SIA “Dienas Mēdiji” apvienojās ar SIA “Izdevniecība Dienas Bizness”, kas ļāva palielināt izdotās produkcijas portfeli un arī organizēt 12 interneta portālus.

Izdevniecība “Santa”

Izdevniecība “Žurnāls Santa” nodarbojas ar informatīvo un izklaides žurnālu izdevniecību. Uz doto brīdi šīs organizācijas portfelis sastāv no 28 žurnāliem, kas ir viens no lielākiem izdevniecības nama portfeļiem Latvijā. Par šīs kompānijas ienesīgāko un populārāko produktu tiek uzskatīts un to abonētu skaits uz 2012. gada Marta mēnesi sastādīja 23587 cilvēku. Turklāt, tieši žurnāls Ieva garantē izdevniecības namam “Santa” lielākos ieņēmumus no reklāmas starp visiem konkurentiem – pēc LRA datiem, vidējais reklāmas sludinājumu skaits žurnālā “Ieva” mēnesī sastāda 225 vienības, kas par 24% apsteidz uzņēmuma galveno konkurentu reklāmas nozarē – MK Latvija.

SIA “Aģentūra LILITA”

Aģentūra LILITA atšķiras no citiem izdevumu ražotājiem ar savu izdevumu formātu. Šī organizācija nodarbojas tikai ar visaugstākās kvalitātes glancēto žurnālu veidošanu. Žurnāla vadība ievieto stingri kontrolē izdevumu saturus, kas stipri ietekmē izdotās produkcijas cenu. Kopā aģentūra piedāvā 10 žurnālu veidus ar viduvējo abonēšanas cenu 16.78 LVL.

Otra konkurences grupa – uzņēmumi ar šaurāku produkcijas klāstu – pārsvarā sastāv no krievvalodīgiem izdevumiem. Turklāt, daži no šīs grupas dalībniekiem pirmskrīzes periodā tika uzskatīti par vadošiem izdevniecības namiem ar daudzveidīgu produkciju.

Izdevniecības nams “Print Media”

Maz pazīstams izdevniecības nams “Print Media” nodarbojas ar Latvijā populārāko krievu valodā izdoto iknedēļas avīzes izdevumu “MK Latvija”. Avīzes lasītāji uzskata šo avīzi par neatkarīgāko izdevumu ar visuzticamāko informāciju, kas garantē uzņēmumam lielāko tirāžu – 45 tūkst. eksemplāru vienā izlaidumā. Šī laikrakstā tiek iekļauta aktuālākā informācija par politiku, sociāliem jautājumiem, kultūru un sportu; uzņēmums pievērš uzmanību arī mājas lapas izstrādei. Kopumā, “Print Media” politika garantē uzņēmumu lielāko pārdotās reklāmas vietas apjomu – vidēji 179 sludinājumi mēnesī.

Izdevniecības nams “Fenster”

Pirmskrīzes periodā izdevniecības nams “Fenster” tika uzskatīts par lielāko IN “Petits” konkurentu. Šīs kompānija stratēģija pilnībā kopēja IN “Petits” saražoto produkciju, gan pēc satura, gan pēc struktūras un formāta. Piemēram, ikdienas avīze “Vesti” un iknedēļas avīze “7 Sekretov” kopēja laikrakstus “Čas” un “Subbota”. Tomēr, krīzes periods stipri ietekmēja uzņēmuma finansiālo stāvokli un arī portfeļa stratēģiju – 2012. gadā IN “Petits” pārpirka laikrakstu “Vesti”; vadībai nācās atteikties no neienesīgiem izdevumiem un uz doto brīdi organizācijas finansiālais stāvoklis nav skaidrs.

SIA Izdevniecības Nams “Bizness & Baltija”

Šis uzņēmums nodarbojas tikai ar avīzes “Bizness & Baltija” izdošanu. Pirmskrīzes periodā šīs iknedēļas avīzes svārstījās no 10 līdz 15 tūkstošiem un avīzei bija sava publika. “B&B” raksta par Latvijas Valsts politisko un ekonomisko dzīvi; uzmanība tiek pievērsta arī zinātnei un biznesam. Tomēr, krīzes periods negatīvi ietekmēja pārdoto avīžu apjomus un rezultātā uzņēmums pārvērtēja savu darbības stratēģiju. Uz šo brīdi avīzi “Bizness & Baltija” ir grūti uzskatīt par IN “Petits” tiešo konkurentu pateicoties tam, ka avīzes tirāža ir tikai 70 000 vienības un laikraksta abonēšanas cena ir 12 lati mēnesī.

Darba autors var secināt, ka uzņēmuma konkurences vide uz doto brīdi ir ļoti nestabila.. Vairāki uzņēmumi mēģina reorganizēt savu stratēģiju ar mērķi samazināt izdevumus un stabilizēt

finansiālo stāvokli. Turklāt, pieprasījuma pēc iespaidindustrijā saražotā produkta samazināšanās rezultē reklāmdevēju šaubās par preses mādiu spēju efektīvi reklamēt produkciju, kas rezultē ieņēmumu samazināšanās. IN “Petits” ir piespiests operēt ļoti grūtā ekonomiskā un finansiālā stāvoklī, kurā pareizi izstrādātā attīstības stratēģija spēlē īpašu lomu uzņēmuma nākotnē

3 Izdevniecības nama “Petits” attīstības stratēģijas izstrāde

3.1 Uzņēmuma raksturojums

Pirms uzsākt organizācijas attīstības stratēģijas izstrādes procesu ir nepieciešams dot raksturojumu pētāmām uzņēmumam. Sastādot stratēģiju ir svarīgi pievērst uzmanību ne tikai kompānijas finansiāliem un kvalitatīviem rādītājiem, bet arī ņemt vērā organizācijas vēsturi un raksturojumu.



3.1. att. Izdevniecības nama „Petits“ logotips

Izdevniecības nams “Petits” uzsāka savu darbību 1994. gada novembrī un tā starta kolektīvs tika bāzēts uz to laiku populārākās sludinājumu avīzes “CM-Reklāma” redakcijas kolektīva pamata. Deviņdesmito gadu vidū uzņēmums operēja “Preses nama” biroju ēkā un vēlāk pārcēlās uz organizācijas individuālo ēku pēc adreses Peldu iela 15. Darbības sākumā uzņēmums nodarbojās ar reklāmas avīžu ražošanu un izplatīšanu; par IN “Petits” sākotnējiem produktiem var nosaukt izdevumus “Latvijas Reklāma”, “TeleProgramma” un “Rīgas Santīms”. Vēlāk, periodā no 1994. gada līdz 1998. gadam, uzņēmums palaida trīs jaunus projektus: ikdienas laikrakstu “Čas”, iknedēļas avīzi “Subbota” un iknedēļas žurnālu “Ļubļu”. Uz 2002. gada beigām uzņēmuma piedāvātās produkcijas klāsts tika papildināts ar tādiem žurnāliem un laikrakstiem, kā “Auto Foto”, “Dom Foto”, “Arhitektūra un Dizains”, “Ekspress-Avīze” un “Vip Lounge”.

Oficiāli, IN “Petits” gūst savus ienākumus no vairākiem darbības veidiem:

- Žurnālu un periodisko izdevumu izdošana;
- Izdevējdarbība;
- Grāmatu izdošana;
- Laikrakstu izdošana;
- Pārējie izdevējdarbības veidi;
- Jauno preču mazumtirdzniecība specializētos veikalos.

Smaga ekonomiskā situācija poligrāfijas nozarē un Latvijas rūpniecībā kopumā stipri ietekmēja biznesa attīstības tempus, un sākot ar 2007. gadu IN “Petits” sāka uzrādīt negatīvus peļņas rādītājus. Šī tendence, kura turpinās arī līdz šim brīdim, piespieda uzņēmuma vadību pārskatīt darbības stratēģiju un meklēt izmaksu samazināšanas veidus. Rezultātā, uzņēmums pārtrauca vairāk ne kā 10 izdevumu drukāšanu un izplatīšanu, koncentrējot savu darbību tikai uz 9 svarīgākiem un ienesīgākiem izdevumiem. Uz doto brīdi uzņēmuma produkcijas klāstu sastāda nākamie periodiskie izdevumi: “Vesti”, “Subbota”, “Rīgas Santīms”, “Teleprogramma s Dadei Mishei”, “Ļubļu”, “VIP Lounge”, “TaVa Programma”, “Ekspress Avīze” un “Telegraf.LV”. Uzņēmuma koncentrēšanās uz svarīgākiem izdevumiem ļauj IN “Petits” produkcijas saglabāt līdera pozīcijas krievvalodīgo laikrakstu lasītāju starpā:

3.1. tabula

Krievu valodā izdoto laikrakstu popularitātes rangs Latvijā

Vieta 2012. gadā	Mērķa grupā Latvijas iedzīvotāji 15-74 gadu vecumā	Vieta 2011. gadā
1	MK Latvija	1
2	TV-Programma (Petits)	2
3	Rīgas Santīms (Petits)	3
4	Diena	6
5	Vesti (Petits)	9

Datu avots: TNS Baltija pētījums par Latvijas reklāmas tirgu, 2012. g.

3.2. tabula

Krievu valodā izdoto laikrakstu popularitātes rangs Rīgās pilsētā

Vieta 2012. gadā	Mērķa grupa Rīgas iedzīvotāji 15-74 gadu vecumā	Vieta 2011. gadā
1	Rīgas Santīms (Petits)	1
2	MK Latvija	2
3	TaVa-Programma (Petits)	3
4	Teleprogramma s dadei Mišei (Petits)	6
5	Vesti (Petits)	9

Datu avots: TNS Baltija pētījums par Latvijas reklāmas tirgu, 2012. g.

Augstāk minēti dati liecina par uzņēmuma izdoto laikrakstu popularitāti Latvijas Valsts teritorijā, kā arī galveno mērķa tirgu – Rīgas pilsētas krievvalodīgo auditoriju. Pēc TNS Latvija statistiskiem datiem, IN “Petits” izdot 3 no 5 populārākiem Latvijas laikrakstiem un 4 no 5 populārākiem laikrakstiem Rīgas pilsētā. Būtībā, šie dati atstaro uzņēmuma produkcijas mērķa tirgu, turklāt līdera pozīcijas popularitātes rādītājos ieņem tieši reklāmu saturoši laikraksti.

IN “Petits” tekošais finansiālais stāvoklis, kā arī ietekmējošās vides analīze un vadības ievadītās pārmaiņas uzņēmuma operacionālā darbībā tiek apskatītas šīs nodaļas otrā un trešā daļa.

Izdevniecības nama “Petits” misijas un mērķu formulējums.

Uzņēmuma pirmskrīzes darbību raksturoja strauja avīžu un žurnālu projekta attīstība. IN “Petits” tika uzskatīts par iespiedindustrijas līderi krievvalodīgās preses izdevumu ražošanā. Protams, labvēlīgs stāvoklis poligrāfijas nozarē pirms recesijas sākuma pievilināja arī konkurentus. Par vienu no spēcīgākiem konkurentiem līdz 2008. gadam tika uzskatīts izdevniecības nams “Fenster”, kurš nodarbojās ar ikdienu un iknedēļu žurnālu un avīžu izdevniecību saglabājot līdzīgus IN “Petits” produkcijai formātus.

Uzņēmuma pozīcija konkurentu starpā un produkcijas īpašības tika izmantoti arī kompānijas misijas formulējumā: “Apmierināt sabiedrības vajadzības pēc aktuālākām ziņām, ražojot un izplatot augstās kvalitātes preses izstrādājumus”.

Krievvalodīgo izdevumu tirāžas samazināšanās un negatīvās tendences kvalitatīvos un finansiālos rādītājos ietekmēja uzņēmuma darbības stratēģiju un virzienu, bet misijas formulējums paliek nemainīgs. Neskatoties uz “MK Latvija” avīzes pārākumu par uzņēmuma ikdienas avīzes “Vesti” reklāmas un realizētās produkcijas apjomā, IN “Petits” saglabā līdera pozīcijas krievvalodīgās preses izdevumu ražošanā un izplatīšanā pateicoties citiem produktiem. Tomēr, stāvoklis poligrāfijas nozarē lika uzņēmuma vadībai pārvērtēt darbības prioritātes un pievērst darbinieku uzmanību ne tikai informācijas un produkcijas kvalitātes saglabāšanai, bet arī papildus mērķu un uzdevumu izpildei.

Uz doto brīdi organizācijas vadība nostāda nākamās darbības mērķus:

- Agresīvi attīstīt interneta projektus;
- Optimizēt avīzes izdevumus;
- Piesardzīgi palielināt žurnālu projektu kvalitāti;

- Uzlabot ikdienu izdevumu rezultātus;
- Turpināt samazināt ražošanas izmaksas saglabājot produkcijas kvalitāti.

Darba autors uzskata, ka šie mērķi labi raksturo uzņēmuma esošo stāvokli. Pirmkārt, uzņēmuma vadība saprot, ka interneta esamība pasliktina izdevniecības namu darbības efektivitāti, un mēģina atrast jaunas ienākumu iespējas veidojot interneta projektus. Otrkārt, IN “Petits” vadītāji uzskata, ka avīzes izdevumi nav pietiekami optimizēti. Par to liecina ne tikai tirāžas apjoma samazināšanās, bet arī reklāmdevēju ieinteresētības lejupslīde, kas tiek attēlota tirgus kustības datos pielikumā. Līdz ar to ir nepieciešams lietderīgāk izmantot pieejamos resursus, mainot cenu stratēģiju vai izmantojot citus paņēmienus. Treškārt, IN “Petits” nespēj konkurēt žurnālu nozarē ar tādiem uzņēmumiem, kā “Ieva” un “Santa”. Līdz ar to, “Petits” valdība cenšas uzlabot esošo žurnālu “Lublu” un “VIP Lounge” kvalitāti ar mērķi saglabāt esošo pircējus un reklāmdevējus. Visbeidzot, IN “Petits” turpina konkurenci par populārāko ikdienu avīzi krievvalodīgo vidē, toties līdz šim “MK Latvija” stipri apsteidz avīzi “Vesti Segodnja” gan realizētās tirāžas apjomā, gan izvietoto reklāmas sludinājumu skaitā.

Iekšējās un ārējās vides analīze

Darba analītiskā nodaļā autors analizēja uzņēmuma nozari un tās ietekmējošos faktorus, kā arī pievērsa uzmanību IN “Petits” konkurences vides izpētei, kur tika analizēti organizācijas pircēji, piegādātāji, konkurenti un produkti substitūti.

Novērtējot situāciju kompānijas darbības nozarē un iekšējā vidē, darba autors secina, ka uzņēmums operē smagos tirgus apstākļos. Par to liecina ne tikai strauja tirāžas un realizētās produkcijas samazināšanās, bet arī ražošanas izmaksu palielināšanās un kopējās iespaidindustrijas saražotās produkcijas aktualitātes kritums. Svarīgu lomu izdevniecības namu darbības pagrūtināšanā spēlē arī Latvijas valdība, kura neatbalsta šo rūpniecības nozari. Neskatoties uz ekonomiskā klimata uzlabošanos sākot ar 2010. gada trešo ceturksni, izdevniecības nami turpina uzrādīt zaudējumus un izmantot izmaksu samazināšanas vai izdzīvošanas stratēģijas.

Uzņēmuma stāvokļa raksturojumu var iegūt analizējot ne tikai ārējās un iekšējās vides ietekmes faktorus vai organizācijas darbības kvalitatīvos rādītājus. Uzņēmuma finansiālie rādītāji var uzrādīt svarīgajās tendences organizācijas attīstībā un identificēt kompānijas finansiālās politikas nepilnības.

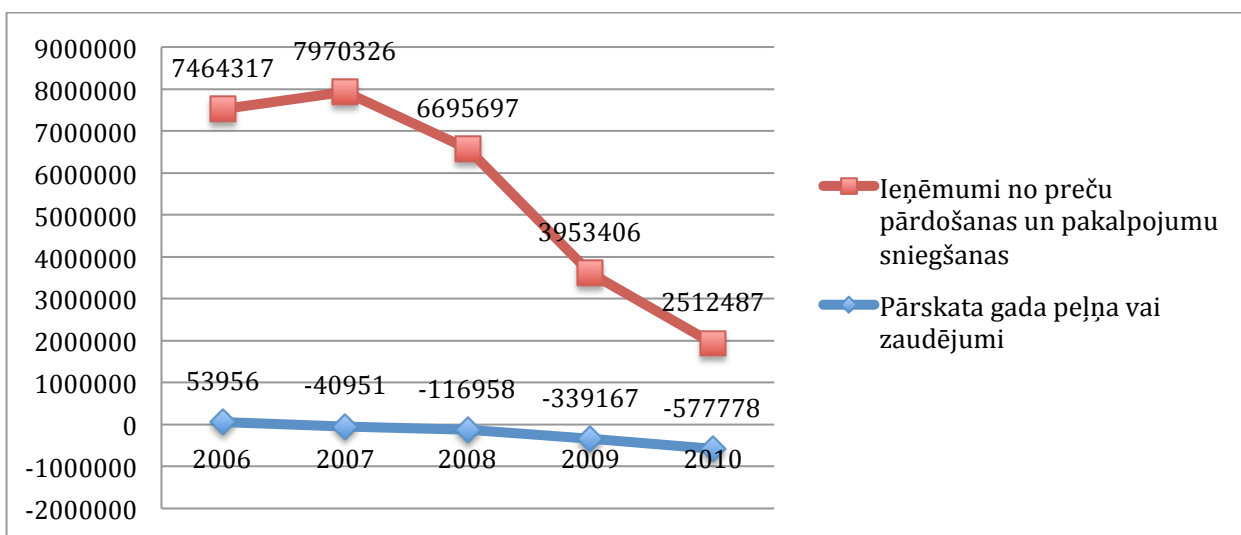
3.2 Izdevniecības nama “Petits” finansiālā stāvokļa pārskats

Izdevniecības nams “Petits” ir viena no daudzām organizācijām, kuru stipri ietekmēja Latvijas recesija un preses popularitātes samazināšanās. Smags finansiālais stāvoklis piespiež vadītājus pārskatīt darbības stratēģijas un meklēt alternatīvos veidus, kā stabilizēt uzņēmuma darbību.

Zemāk, darba autors pārskatīs uzņēmuma finansiālos rādītājus par periodu no 2006. gada līdz 2011. gada sākumam. Pēc autora viedokļa, šo rādītāju analīze palīdzēs precīzāk novērtēt uzņēmuma esošo stratēģiju un izstrādāt paņēmienus organizācijas attīstībai.

IN “Petits” ieņēmumu, peļņas un apgrozījuma rādītāju analīze

Organizācijas finanšu darbības rādītāji padara skaidri redzamu IN “Petits” smagu finansiālo stāvokli. Kompānijas peļņa palika par negatīvu vēl pirmskrīzes periodā un līdz šim brīdim šī tendence saglabājas. Ieņēmumu un peļņas grafiks un dati ir apskatāmi 3.2. attēlā:



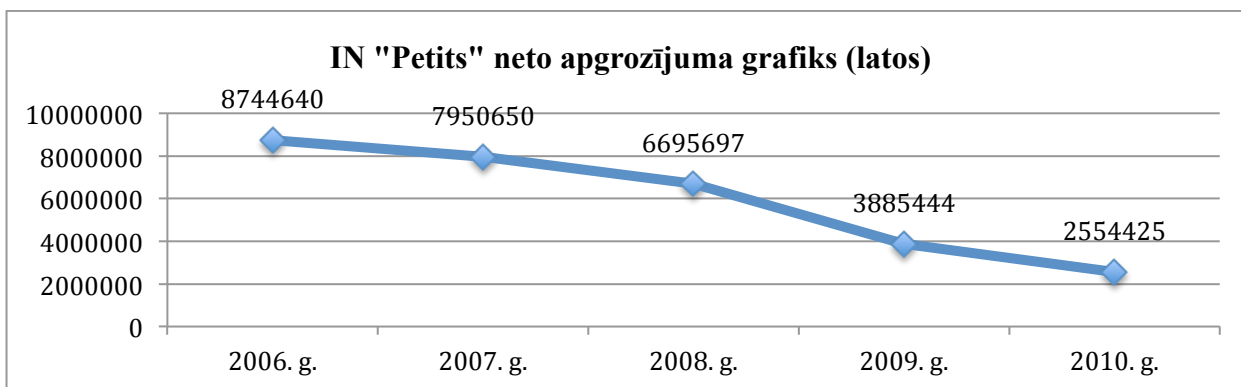
3.2. att. Izdevniecības nama „Petits“ ieņēmumi un peļņas rādītāji 2006. – 2010.g., LVL

Datu avots: SIA „Petits Media“ gada pārskata dati 2006. – 2010. g.

Attēlā 3.2. aplūkoti dati liecina par strauju ieņēmumu lejupslīdi, kas savukārt negatīvi ietekmē kopējo uzņēmuma bilanci. Neskatoties uz to, ka 2007. gadā uzņēmuma ieņēmumi no iespējams produkcijas realizācijas palielinājās par 9%, jeb par 11949 latiem, un ieņēmumi no reklāmas darbības pieauga par 580725 latiem, IN “Petits” gada pārskata beigās uzņēmums uzrādīja zaudējumus 40951 latu apmērā. Šo rezultātu ietekmēja ražošanas izmaksu pieaugums – par 2% palielinājās ražošanas izdevumi; par 11% pieauga darba algu fonds un izdevumi par

tipogrāfijas pakalpojumiem izauga par 7,5%. Lai pārvarētu šo negatīvo tendenci uzņēmums ieplānoja pārskatīt cenas par pašu sniegtajiem pakalpojumiem un optimizēt izdevumu struktūru. Tomēr, 2008. gada krīze pasliktināja finansiālo situāciju un salīdzinot ar 2007. gadu, zaudējumi 2008. gada beigās palielinājās gandrīz 3 reizes un sastādīja 1 169 580 latus.

Organizācijas darbības efektivitāti raksturo arī kopējais apgrozījums, kurš uzrāda kompānijas ieņēmumu apjomus par noteikto darbības periodu uz realizētās produkcijas vai citu pakalpojumu rēķina.



att. 3.3. Izdevniecības nama „Petits“ apgrozījuma rādītāji 2006. – 2010.g., LVL
 Datu avots: SIA „Petits Media“ gada pārskata dati 2006. – 2010. g.

IN “Petits” uzrāda strauju lejupslīdi apgrozījuma rādītājos, pateicoties realizētās produkcijas apjoma kritumam un izvietotās reklāmas samazināšanai. Protams, šo tendenci ietekmē ne tikai uzņēmuma neveiksmīga politika un nespēja paredzēt krīzes situāciju un rīkoties attiecīgi, bet arī patērētāju pirkspējas samazināšanās ekonomiskās krīzes dēļ.

Izdevniecības nama “Petits” likviditātes rādītāju analīze

Piecu gadu perioda zaudējumi piespieda uzņēmumu uzsākt aktīvu stratēģisko investoru meklēšanu ar mērķi piesaistīt nepieciešamus resursus, lai saglabātu un attīstītu biznesu pēc krīzes laika. Investoru ieinteresētību ietekmē ne tikai tādi bilances rādītāji, kā kopējie ieņēmumi no organizācijas darbības un peļņa pārskata gada beigās, bet arī biznesa likviditātes rādītāji, maksāspējas koeficienti un darbības efektivitāte. Šie rādītāji nosaka uzņēmuma spēju rezultatīvai attīstībai un investēto resursu atgriešanos.

Izdevniecības nama „Petits“ likviditātes rādītāji

Periods	2006. g.	2007. g.	2008. g.	2009. g.	2010. g.
Likviditātes rādītāji:					
Absolūtās likvidātes koeficients	0,36	0,27	0,12	0,08	0,04
Ātrās likviditātes koeficients	01,01	0,96	0,86	0,68	0,52
Tekošās likvidātes koeficients	1,08	1,02	0,90	0,72	0,53
Maksāspējas koeficientu aprēķins:					
Saistības / bilances kopsumma	0,58	0,59	0,39	0,41	0,72
Saistības / pašu kapitāls	1,43	1,56	0,64	0,71	2,52
Pašu kapitāls / bilances kopsumma	0,41	0,39	0,6	0,58	0,28
Efektivitāte:					
Neto apgozījums / aktīvu kopsumma	3,03	3,3	1,7	1,06	1,04
Apdrošinātie līdzekļi / īstermiņa saistības	41981	34966	-152430	-406269	-679462

Datu avots: SIA “Petits Media” likviditātes rādītāji

Tabula 3.3. uzrāda IN “Petits” likviditātes, maksāspējas un efektivitātes rādītājus. Viens no svarīgākiem uzņēmuma finansiālā stāvokļa rādītājiem ir tieši likviditāte. Pēc tabulā uzrādītiem datiem ir pamanāms, ka organizācijas likviditāte samazinās ar katru nākamo darbības gadu:

- Absolūtās likviditātes koeficients uzrāda to īstermiņa saistību īpatsvaru, kuru uzņēmums var atmaksāt tuvākā nākotnē, neņemot vērā ieņēmumus no aktīvu realizācijas un debitoru atmaksas. Teorētiski, šī rādītāja normatīvs ir vienāds vai lielāks par 0,3, tomēr tikai ar šī koeficienta rādītājiem nepietiek lai uztaisīt kvalitatīvu secinājumu par uzņēmuma darbību. Pēc IN “Petits” finansiāliem rādītājiem, absolūtā likviditātes samazināšanās 5 gadu periodā uzrāda organizācijas finanšu resursu nepietiekamību efektīvai darbībai;

- Teorētiski, ātrās likviditātes koeficienta vērtība ir pietiekama, ja tā ir lielāka par 0,6. Kā var redzēt, IN “Petits” periodā no 2006. gada. līdz 2009. gadam uzrāda pietiekamus rādītājus, kas nozīmēja uzņēma spēju atmaksāt tekošās saistības, savlaicīgi norēķinoties ar debitoriem. Tomēr, 2010. gada rādītājs ir mazāks par normatīvu un ir vienāds ar 0,52. Tas, savukārt, var nozīmēt negatīvas tendences sākumu;

- Viens no informatīvākiem likviditātes koeficientiem ir tekošā (ātrā) likviditāte, kura nosaka uzņēmuma spēju nodrošināt īstermiņa saistības realizējot tikai apgrozāmos līdzekļus. Par normatīvu tiek pieņemts rādītāju intervāls no 1,5 līdz 2,5 vienībām. Pētāmā perioda sākumā uzņēmums uzrādīja negatīvu koeficientu 01,01 un šī rādītāja lejupslīde rezultēja negatīvā

koeficientā perioda beigās: uz 2010. gada beigām “Petits” tekošā likviditāte ir vienāda ar 0,52, kas nozīmē uzņēmuma parādu palielināšanos un apgrozāmo līdzekļu samazināšanos.

Kopumā, uzņēmumu likviditāte un maksātspēja uzrāda negatīvus rādītājus visa perioda garumā, kas nozīmē stipru atkarību no organizācijas kreditoriem un kopējo atkarību no ārējiem finansiāliem avotiem. Apgrozījuma samazināšanās rezultātā efektivitātes rādītāju lejupslīdē, kas pasliktina uzņēmuma spēju savlaicīgi segt īstermiņa saistības. Uzņēmums nodarbojas ar jauno kreditoru meklēšanu un 2011. gadā tika pabeigts darījums ar Ukrainas banku “AS Legbank”. Turklāt, 2008. gadā uzņēmums piesaistīja līdzekļus ar AS “Swedbank” palīdzību.

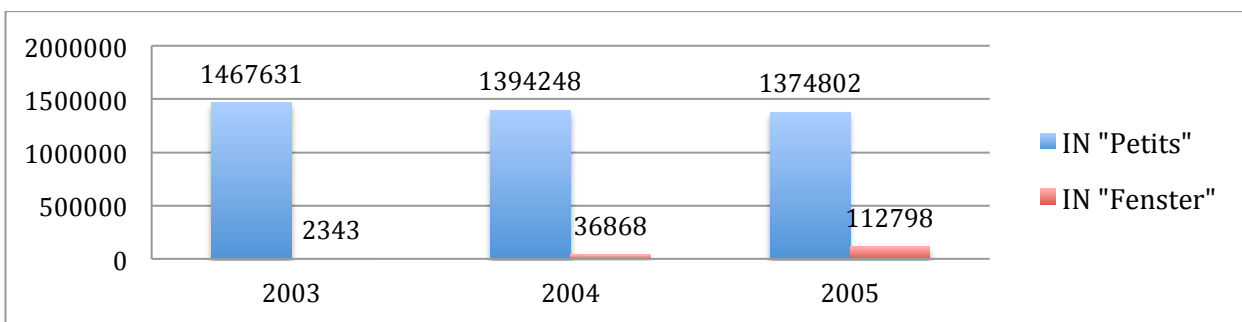
3.3 Uzņēmuma stratēģijas novērtējums.

Operacionālā darbība.

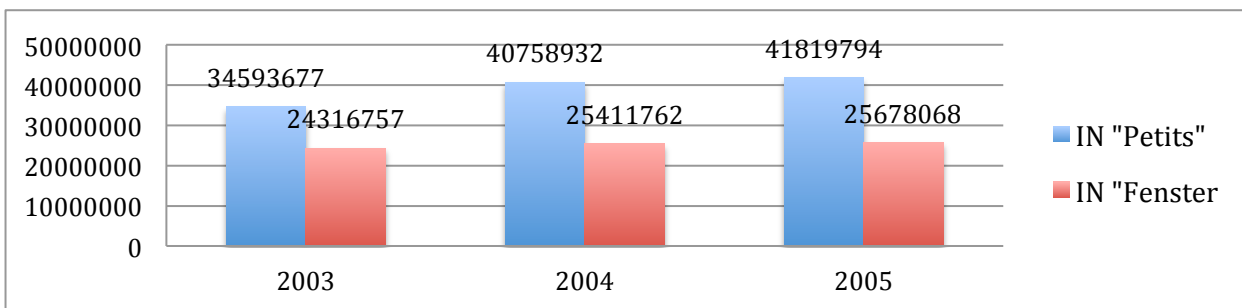
Ekonomiskā krīze stipri ietekmēja IN “Petits” sniegtumus – pazeminājās realizētās produkcijas tirāža un palielinājās ražošanas izmaksas. Darba autors novērtēs šīs izmaiņas un raksturosošo operacionālās darbības būtību.

Pirmskrīzes periodā IN “Petits” bija raksturīga lineārā organizatoriskā struktūra ar lielu departamentu un nodaļu apjomu. Par katru nodaļu bija atbildīgs savs vadītājs – administratīvais direktors, mārketinga direktors un finanšu direktors. Uzņēmuma darbība tika sadalīta starp vairākiem dienestiem: žurnālu un avīžu redakcijas, tehnoloģiskie dienesti, pārdošanas dienesti, nodrošinājuma nodaļa un grāmatvedība, turklāt ar uzņēmuma apsardzi, produkcijas piegādi un finanšu uzskaiti nodarbojās uzņēmuma personīgie darbinieki.

Kā jau tika minēts, par galveno organizācijas konkurentu pirms recesijas sākuma tika uzskatīts izdevniecības nams “Fenster”, pateicoties šīs kompānijas līdzīgam mērķa tirgum un līdzīgai saražotai produkcijai. Tomēr, organizāciju izmēri un struktūras bija stipri atšķirīgas, par ko liecina uzņēmumu pašu kapitālu dati un izdoto izdevumu tirāžu apjomu salīdzinājums:



3.4. att. IN „Petits“ un IN „Fenster“ pašu kapitālu salīdzinājums
 Datu avots: SIA „Petits Media“ un SIA „Fenster“ gada pārskata dati 2003. – 2005. g.



3.5. att. IN „Petits“ un IN „Fenster“ izdevumu tirāžu apjomu salīdzinājums
 Datu avots: SIA „Petits Media“ un SIA „Fenster“ gada pārskata dati 2003. – 2005. g.

Šie grafiki raksturo ne tikai uzņēmumu izmērus un izdotās tirāžas apjomus, bet arī izdevniecības namu stratēģijas: IN “Petits” pašu kapitālu apjoma samazināšanās liecina par uzņēmuma izmaksu palielināšanos. Pārskatot tirāžas rādītājus, ir pamanāms 6 miljonu izdoto avīžu pieaugums 2004. gadā, kas tiek paskaidrots ar projekta “Rīga Market” uzsākšanu. Savukārt, IN “Fenster” izmantoja piesardzīgāku stratēģiju, pamazām palielinot gan pašu kapitāla apjomus, gan kopējo tirāžas skaitu.

Uzņēmuma “Petits” 42. miljonu avīžu un žurnālu tirāža tiek paskaidrota ar lielu izdevumu apjomu: 2007. gada uzņēmumus nodarbojās ar 17. izdevumu ražošanu un izplatīšanu, iekļaujot tādas avīzes un žurnālus, kā “Čas”; “Subbota”; “Rīgas Santīms”; “VIP Lounge”; “Jūrmalas Balss” un citi. Svarīgi pieminēt, ka gandrīz ar katru no šo izdevumu izstrādi nodarbojās individuālā redakcijas nodaļa.

Balstoties uz uzņēmuma īpašībām, vadība izvirza nākamās prioritātes organizācijas darbībai:

- Augsta produkcijas kvalitāte;

- Piedāvātās produkcijas daudzveidība;
- Realizētās produkcijas palielināšana;
- Pastāvīgo klientu palielināšana;
- Reklāmdevēju piesaiste aktuālākiem izdevumiem.

Kā jau minēja darba autors, krīzes iestāšanās un tās ietekme uz uzņēmumu piespieda IN “Petits” mainīt operacionālās darbības raksturojumu. Lielākās izmaiņas skāra izdevumu skaitu, ražotās produkcijas formātu un organizatorisko struktūru.

Uz doto brīdi IN “Petits” samazināja žurnālu un avīžu izdevumu skaitu līdz deviņiem. Pēdējo piecu gadu periodā, kompānijas valdība nolēma atteikties no nerentabliem izdevumiem. Vispirms, uzņēmuma vadība attiecās no šaura profila žurnāliem un avīzēm, kuri tika izdoti nelielās tirāžās un nenesa ieņēmumus no reklāmas sludinājumu publikācijas. Otrkārt, pārtrauca savu pastāvēšanu reklāmas žurnāli “Auto Foto”, “Dom Foto”, “Latvijas Reklāma” un “Reklāma.LV”, kā arī žurnāls “Jūrmalas Balss”. Šo žurnālu zema rentabilitāte tiek paskaidrota ar nespēju konkurēt pret interneta reklāmas portāliem, kuri piedāvā bezmaksas reklāmas izvietošanu un ērtāku sludinājuma publikācijas procesu. Treškārt, tika pārtraukta izdevumu “Arhitektūra un dizains” drukāšana. Šī žurnāla izdevniecība bija ļoti līdzekļu ietilpīga, pateicoties lielākam lapaspušu izmēriem, dārgākā papīra un noformējuma izmantošanai un kopējām glancētām formātām.

Sekojoš 2010. gada konstatētai ieņēmumu samazināšanai par 34% salīdzinot ar 2009. gada rādītājiem, uzņēmuma vadītājs Aleksejs Šeinins nolēma pārdot IN “Petits” kontroles akciju paketi. Rezultātā, par 100% izdevniecības nama kapitāla daļas īpašnieku kļuva Ukrainas banka “Legbank”. Organizācijas īpašnieku maiņa rezultēja izmaiņās kompānijas vadošo menedžeru starpā: sākot ar 2011. gada decembri par valdes priekšsēdētāju tika iecelts jauns vadītājs.

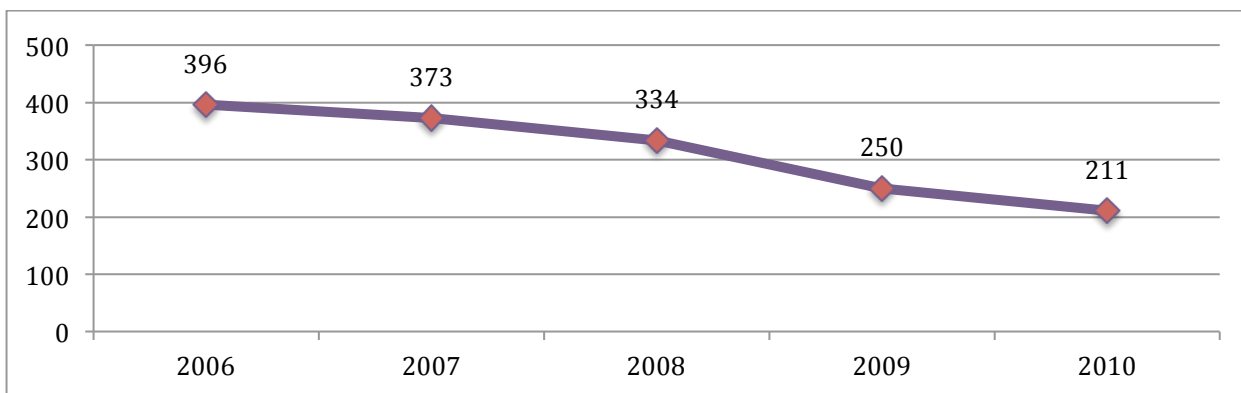
Jaunie IN “Petits” vadītāji ievada izmaiņas kompānijas operacionālā darbībā. Aktīvi sāka izmantoti firmas meitas uzņēmumi SIA “Petits Medija”, SIA “Mediasistēma”, SIA “Eva” un nesen pievienotājs SIA “Izdevniecība Telegrāfs”. Uz šo brīdi uzņēmumā saražotās produkcijas piederība pie augstāk minētiem uzņēmumiem izskatās šādi:

- “Petits Media”: “Subbota”, “Tele / TaVa programma”, “VIP Lounge”, “Rīgas Santīms”, “Ekspress Gazeta”;
- “Mediasistēma”: “Vesti Segodna”;

- “Izdevniecība telegrāfs”: “Telegraf.LV”;
- “Eva”: “Ļubļu”.

Sākot ar 2012. gada Septembra mēnesi IN “Petits” pārstāja ikdienas laikraksta “Čas” publicēšanu. Šis lēmums tika pieņemts pēc uzņēmuma stratēģiskā lēmuma par konkurenta “Fenster” ikdienas avīzes “Vesti” iegādi. Turklāt, kā apliecina statistika, “Vesti” turēja popularitātes pārkumu par avīzi “Čas”, kas arī ietekmēja IN “Petits” vadību lēmuma par bijušo konkurentu produkta nosaukuma saglabāšanu.

Vadības lēmums atteikties no nerentabliem projektiem un pieturēties izmaksu samazināšanas stratēģijai, rezultēja darbinieku skaita samazināšanā:



3.6. att. Izdevniecības nama „Petits“ darbinieku skaita izmaiņas 2006. – 2010. g.

Datu avots: SIA „Petits Media“ gada pārskati dati 2006. – 2010. g.

No saviem amatiem tika atlaisti vairāki darbinieki, gan iesaistītie izdevniecībā, gan no uzņēmuma apkalpošanas nodaļas (piegāde un apsardze). Pateicoties tirāžas apjoma samazināšanai un arī kritumam pieprasījumā pēc laikrakstiem, tika samazināts arī katra izdevuma apjoms. Līdz ar to, IN “Petits” vairs nebija nepieciešamības lielās reklāmu nodaļas uzturēšanai, īpaši uz reklāmdevēju ieinteresētības laikrakstu krituma fona.

Apkopojot augstāk minēto informāciju, darba autors var secināt, ka uz šo brīdi IN “Petits” pieturās tirgus izplatības stratēģijai, piedāvājot patērētājiem esošo produkciju un neapgūstot jaunus tirgus. Turklāt, smags ekonomiskais stāvoklis un investīciju trūkums liek organizācijai izmantot fokusēto zemo izmaksu uzņēmējdarbības stratēģiju, koncentrējoties uz izmaksu samazināšanos un tikai krievvalodīgās publikas iekarošanu. Svarīgi pieminēt, ka cenšoties uzlabot kopējo biznesa stāvokli, kompānijas vadītāji pielieto arī vairākus stratēģiskos

paņēmienu, piemēram restrukturizācija (attiešanās no nerentabliem projektiem un izmaiņas produkcijas formātā) un apvienošanās (konkurentu avīžu “Telegraf.LV” un “Vesti” absorbcija).

Mārketinga darbība.

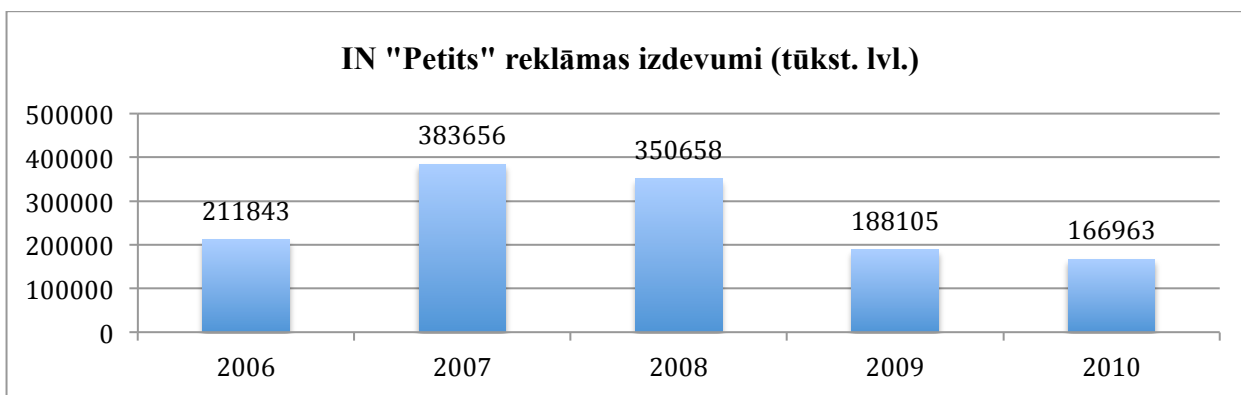
Izdevniecības nama “Petits” mērķa auditorija un piedāvātā produkcija tika aprakstīti šī darba analītiskā nodaļā. Darba autors noskaidroja, ka uzņēmums orientē savu darbību pārsvarā uz Rīgas un Rīgas rajona krievvalodīgiem iedzīvotājiem. Uzņēmuma klientūru var iedalīt divās grupās: laikrakstu lasītāji un reklāmdevēji. Pirms IN “Petits” mārketinga darbības novērtēšanas ir nepieciešams noteikt tās patērētāju vajadzības, kuras ar savu produkciju cenšas apmierināt patērētāju vajadzības:

- Vajadzība pēc aktuālākās informācijas;
- Vajadzība pēc jaunākām un svarīgākām zinām;
- Vajadzība pēc izklaides vai brīvā laika pavadīšanas.

Pirms recesijas sākuma Latvijā, izdevniecības nams “Petits” nodarbojās ar dažāda formāta izdevumu ražošanu, cenšoties apmierināt pēc iespējas vairākas patērētāju grupas. Uzņēmums pieturējās pie novatoriskās produkcijas ražošanas, par ko liecina IN “Petits” 2007. gada izdotie 18 laikrakstu veidi. Daudzi piedāvātie žurnāli un avīzes bija pirmie savā formātā Latvijas iespaidindustrijas tirgū, piemēram, bezmaksas 150 lapaspušu ikmēneša žurnāls “VIP Lounge”, kas satur informāciju tikai par luksa klases mantām un atpūtas veidiem vai arhitektūras žurnāls “Arhitektūra un Dizains”, kas informēja lasītājus par dārgāko un aktuālāko nekustamo īpašumu vai dizaina tendencēm Rīgā, Jūrmalā un Mežaparkā.

Pirms analizēt uzņēmuma mārketinga darbību, autors pievērsīs uzmanību reklamēšanas izmaksu tendencēm, kuri attēlo organizācijas produkcijas stratēģijas virzienu.

Kā jau tika minēts agrāk, uzņēmuma reorganizācija un stratēģijas izmaiņas rezultēja produkcijas klāsta samazināšanā. Realizētās produkcijas kritums piespieda uzņēmuma vadību meklēt izmaksu samazināšanas veidus, kas negatīvi ietekmēja arī mārketinga pasākumu finansējumu:



3.7. att. Izdevniecības nama „Petits“ reklāmas darbības izdevumi

Datu avots: SIA „Petits Media“ gada pārskati dati 2006. – 2010. g.

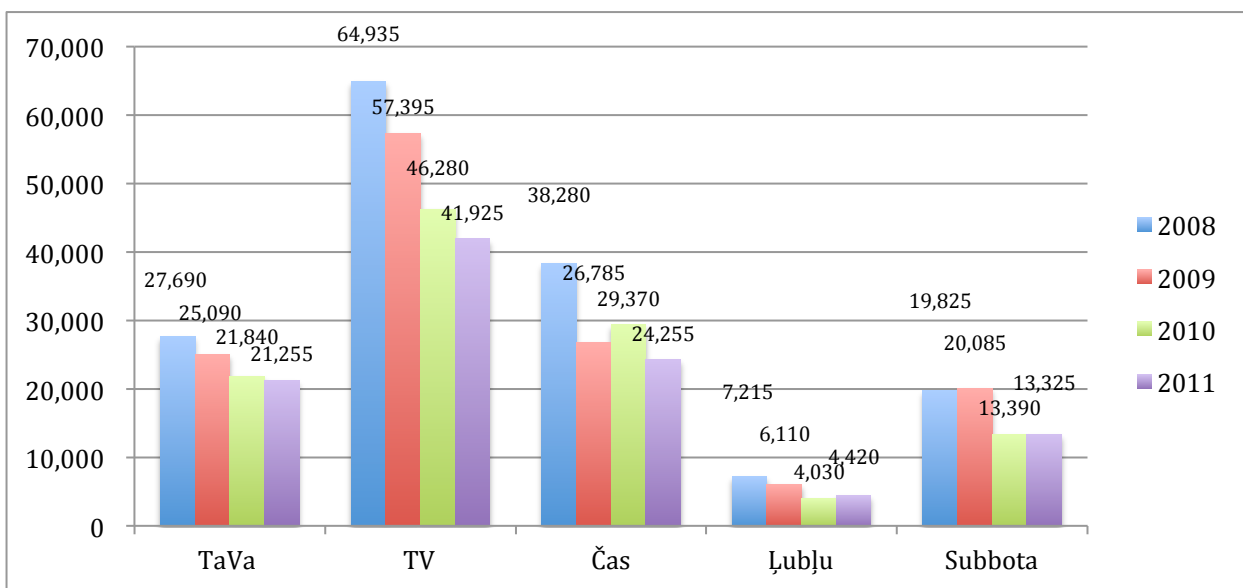
Šis grafiks uzrāda IN “Petits” darbības tendences piecu gadu periodā – 2007. gada reklāmas izdevumu palielinājums ir saistīts ar jauno izdevumu ieviešanu tirgū un tirāžas palielināšanu. Stiprākais izmaksu samazinājums, kas ir vienāds ar 47%, ir novērojams periodā no 2008. līdz 2009. gadam, kad izdevniecība pārtrauca vairāku laikrakstu publicēšanu.

Uz doto brīdi uzņēmums nodarbojas ar 9 izdevumu ražošanu. Par mārketinga pasākumiem IN “Petits” ir atbildīga mārketinga un reklāmas nodaļa, kas sastāv no 11 darbiniekiem. Sakarā ar to, ka uzņēmuma ieņēmumi nāk no vairākām mērķu auditorijām, darba autors piedāvā analizēt esošo organizācijas mārketinga darbību atkarībā no klientu grupas, uz kuru ir orientēti mārketinga pasākumi:

- Laikrakstu abonenti;
- Laikrakstu pircēji;
- Reklāmdevēji.

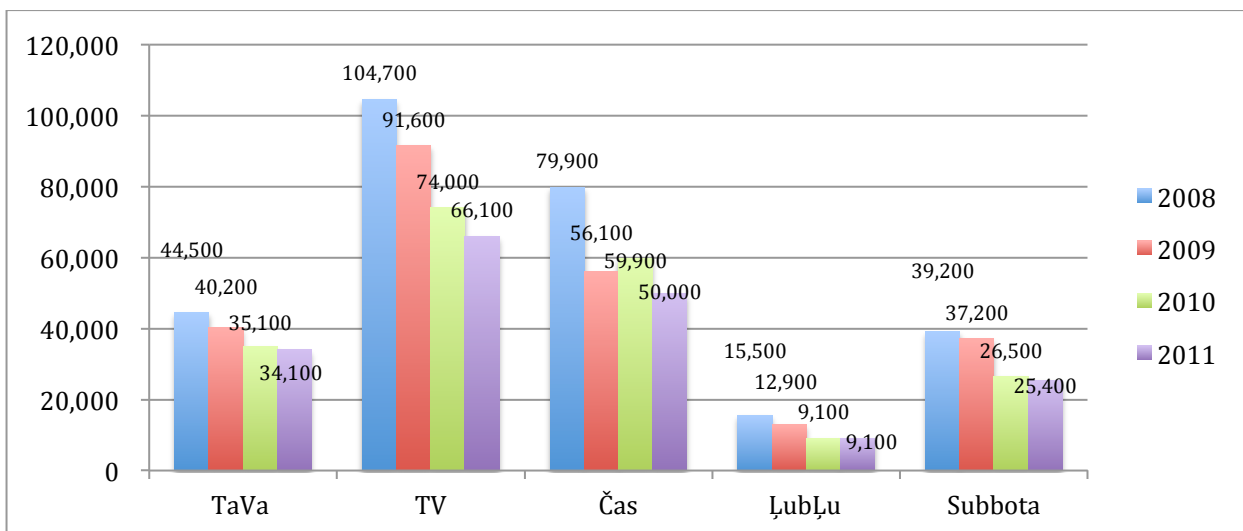
Laikrakstu pircēji

Lielākās izmaksas mārketinga darbībā uzņēmumā ieņem tieši laikrakstu pircēju segmenta attīstība. Šī segmenta nozīmīgums var būt paskaidrots ar vairākiem faktoriem: pirmkārt, pārdoto laikrakstu realizācija ir viens no lielākiem ieņēmumu avotiem; otrkārt, katrs laikraksta pircējs var palikt par izvēlēta izdevuma pastāvīgo lasītāju; treškārt, laikrakstu realizācijas apjomi tieši ietekmē reklāmdevēju ieinteresētību savas produkcijas reklamēšanā caur noteikto avīzi vai žurnālu. Uz doto momentu IN “Petits” ievēro problēmas produkcijas realizācijā, par ko liecina tirāžas un realizētās produkcijas apjomu salīdzinājuma grafiks:



3.8. att. Izdevniecības nama „Petits“ produkcijas tirāžas apjomi

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati



3.9. att. Izdevniecības nama „Petits“ produkcijas realizācijas apjomi

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati

Pēc šī grafika var spriest, ka produkcijas realizācija svārstās no 50% līdz 70% no kopējās tirāžas atkarībā no izdevuma, kas nozīmē uzņēmuma zaudējumus un pārprodukciju. Ar mērķi popularizēt savu produkciju IN „Petits“ mārketinga nodaļa pielieto nākamajos mārketinga paņēmienus:

1. Atkarībā no mērķa:

- Informatīvā reklāma: neskatoties uz to, ka IN "Petits" izdot populārākās avīzes un žurnālus krievvalodīgiem lasītājiem un neplāno ievest jaunu produkciju tālākā nākotnē, uzņēmuma mārketinga nodaļa turpina izmantot informatīvo reklāmu informējot pircējus par iespējamām akcijām un abonēšanas periodiem un nosacījumiem. Šī reklāma parasti tiek palaista televīzijā un radio pirms abonēšanas laikā un tiek orientēta vienlaikus uz vairāku izdevumu popularizāciju.

- Pārliecinošā reklāma: tiek izmantota gadījumos, kad uzņēmuma produkcijai piešķir papildus īpašības un par to ir nepieciešams informēt patērētājus. Šo reklāmas veidu uzņēmums pielietoja, kad avīzēs tika ievietoti papildus bonusi: piemēram, iegādājoties avīzi "Subbota" pircējs saņēma televīzijas programmu par velti.

- Atgādinošā reklāma: periodos, kad uzņēmums novēro kritumu realizētās tirāžas apjomā vai abonētu samazināšanā, tas ir spiests atgādināt pircējiem par savu produkciju, periodiski reklamējot sevi masu mēdijos.

2. Atkarībā no izvietošanas:

- Reklāma internetā: baneru novietošana populāros portālos;
- Drukas reklāma: kalendāru un pierakstu grāmatu izplatīšana klientu starpā;
- Reklāma mēdijos: televīzija un radio. Svarīgi pieminēt arī publisko pasākumu sponsorēšana, par kuru arī informē masu mēdijos.

Laikrakstu abonenti

Augstāk minētā tabulā var apskatīt IN „Petits“ izdevumu abonētu skaitu. Pēc šiem datiem darba autors secina, ka šī patērētāju grupa pasūta mazāk par 5% no kopējās izdevumu tirāžas. Uzņēmuma mārketinga nodaļa informē izdevniecības nama klientus par abonēšanas iespējām caur televīziju vai radio. Pastāvīgie klienti tiek informēti par atlaidēm un akcijām ar tiešās reklāmas paņēmieniem, piemēram, nosūtot vēstuli uz abonenta elektronisko pastu. Ar mērķi noturēt esošos abonentus klientiem piedāvā atlaides abonēšanas pagarināšanai.

Reklāmdevēji

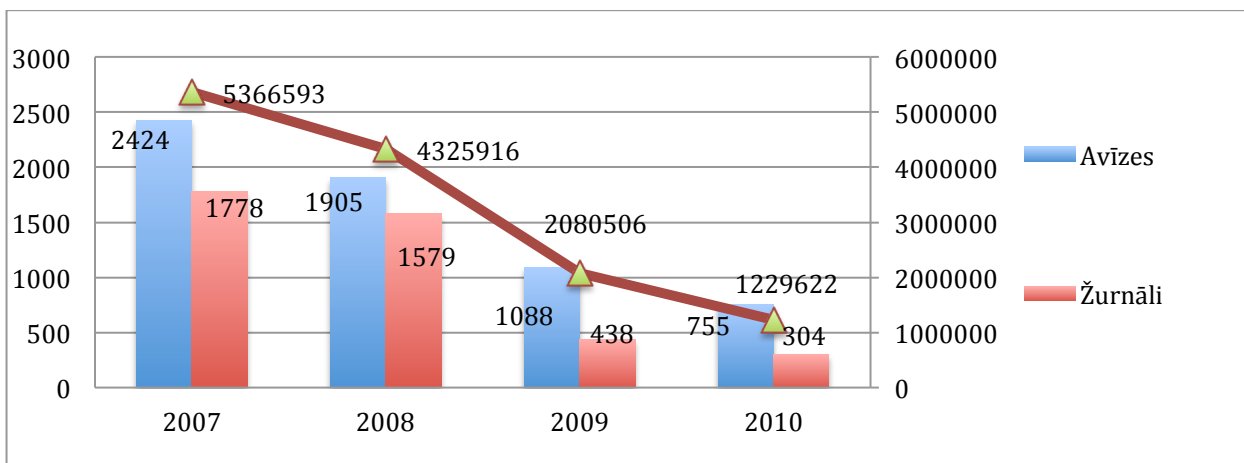
Kā jau tika minēts, kompānijas, kas vēlas reklamēt savu produkciju caur IN „Petits“ izdevumiem, personīgi sazinās ar uzņēmuma reklāmas nodaļu vai izmanto reklāmas aģentūras.

IN „Petits“ aktīvi sadarbojas ar reklāmas aģentūrām, kuras ienes aptuveni 30% no uzņēmuma kopējiem ieņēmumiem no reklāmas darbības. Sadarbības nosacījumi ir individuāli katram uzņēmumam, atkarībā no reklāmas apjoma un veida, tomēr IN „Petits“ cenšas garantēt atlaides reklāmas aģentūrām ar mērķi saglabāt pastāvīgos klientus. Par svarīgākiem reklāmas partneriem tiek uzskatītas nākamās aģentūras:

- „Carat“;
- „Media – House“;
- „Omnicom Media Group“;
- „Media PLanning Group“ un citi.

Izdevniecības nama mārketinga nodaļa nenodarbojas ar reklāmas pakalpojumu popularizēšanu. Tomēr, uzņēmuma reklāmas nodaļas pārstāvji izmanto tiešās reklāmas paņēmienus, personīgi sazinoties ar citiem uzņēmumiem caur e-pastu vai sazinoties ar tiem pa telefonu, piedāvājot savus pakalpojumus.

Sarežģīta ekonomiskā situācija valstī, kā arī uzņēmuma pasīvā attieksme pret reklāmas pakalpojumu popularizēšanu, rezultē uzņēmuma izdevumos publicēto ziņojumu skaita straujā samazināšanās, kas, savukārt, samazina arī ieņēmumus no reklāmas darbības.



3.9. att. Izdevniecības nama „Petits“ izdevumos publicētās reklāmas skaits un ienākumu apjomi

Datu avots: SIA „Petits Media“ npublicēti dati

Negatīvās tendence uzņēmuma ieņēmumos no reklāmas darbības atrodas taisnā sakarībā ar IN „Petits“ izdevumos publicēto sludinājumu skaitu. Savukārt, šo rādītāju kritums samazina organizācijas spēju investēt jaunus mārketinga projektos.

Apkopojot visus augstāk minētos datus, darba autors secina, ka izdevniecības nams „Petits“ atrodas smagā finansiālā stāvoklī. Negatīvie ienākumu rādītāji pasliktina uzņēmuma spēju attīstīt esošos projektus un uzlabot produkcijas realizāciju. Ar mērķi izlabot negatīvās tendences uzņēmums ir spiests samazināt izmaksas, kas negatīvi ietekmē IN „Petits“ operacionālo, finansiālo un mārketinga darbību.

4 Uzņēmuma “Petits” attīstības stratēģijas izstrāde

Darba autora aplūkoti dati par uzņēmuma darbības vidi un organizācijas panākumu rādītājiem liecina par kopējo nozares lejupslīdi un uzņēmuma problēmām produkcijas realizācijā un ienākumu gūšanā. Pēc autora domām, uzņēmuma vadības izvēlēta stratēģija ir piemērota pašreizējai situācijai: jaunā IN „Petits” vadība atteicās no nekompetentiem projektiem un koncentrē organizācijas darbību uz esošiem izdevumiem, cenšoties paturēt esošos klientus un pēc iespējas piesaistīt jaunus lasītājus.

Neskatoties uz to, ka uzņēmuma vadība izmanto visas iespējas zaudējumu samazināšanai, pēc darba autora domām esošā stratēģija nav pilnīgi efektīva, par ko liecina negatīvi finansiālie rādītāji. Līdz ar to, darba autors izvirz savas alternatīvās stratēģijas IN „Petits” attīstībai.

SWOT analīze

Darba analitiskā daļā un praktiskās daļas pirmā nodaļā tiek analizēts un novērtēts pētāmās organizācijas nozares un ietekmējošās vides stāvoklis, kā arī uzņēmuma mārketinga, finansiālā un operacionālā stratēģija. Izstrādājot attīstības stratēģiju, ir nepieciešams ņemt vērā ne tikai esošā stāvokļa un stratēģijas vērtējumu, bet arī kompānijas kompetences – stiprās puses un spējas, kas ļaus organizācijai veiksmīgi konkurent. Ar mērķi noskaidrot IN „Petits” stiprās puses vai iespējas, kā arī draudus, darba autors izmanto SVID analīzi, kuras rezultāti ir aplūkoti 3.4. tabulā.

4.1. tabula

Izdevniecības nama „Petits” SVID analīze

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none">• IN „Petits” liela tirgus daļa (salīdzinājumā ar citiem krievvalodīgiem izdevumiem);• liels personālo darbinieku skaits atvieglo komunikāciju starp nodaļām;• izdevumu formāta unikalitāte (piem. “VIP Lounge” un “Rīgas Santīms”);• personīgie apkalpošanas dienesti nepalēnina darbību (piem. personālā piegāde un mārketinga nodaļa);• plaša produkcijas līnija, kas aptver vairākas poligrāfijas nozares segmentus: ziņu laikraksti, atpūtas žurnāli un reklāmas avīzes.	<ul style="list-style-type: none">• negatīvi finanšu rādītāji, kas samazina investoru ieinteresētību.• saražotās produkcijas mērķa auditorijas samazināšanās;• neskaidrības organizātoriskā struktūrā;• darbinieku atbalsta samazināšanās;• realizētās produkcijas un kopējās tirāžas ikgadējā samazināšanās;• augstas produkcijas ražošanas izmaksas;• ražotā produkcija nav aktuāla;• produkcijas klāsta vienveidīgums (IN “Petits” nodarbojas tikai ar laikrakstu izdošanu, neattīstot interneta projektus).

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> • iespēja piešķirt papildus vērtības produkcijai. • Interneta projektu / elektronisko laikrakstu izstrāde; • iespēja izmantot ārpakalpojumus izmaksu samazināšanai; • iespējas ražošanas un realizācijas izmaksu samazināšanai; • jauno un inovatorisko produktu izstrāde (piem. bukletes, posteru un t.t.); • iespēja pārorientēties uz produkcijas realizāciju ārvalstīs (eksports); • iespēja paplašināt mērķa auditoriju un piedāvāt produkciju arī citas valodas lietotājiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • iespiedprodukcijas aktualitātes samazināšanās, kas ietkmē produkcijas vērtību; • latvijas likumdošana sarežģī rūpniecības nozari ar augstām PVN likmēm, kas ietkmē ražotāju cenas; • iespēja mazumtirgotāju un vairumtirgotāju tīklu ietekmes palielināšanās tirgū; • dažu produktu neaizsargātība pret konkurentu produkciju (piem. avīze MK Latvija); • darbinieku motivācijas samazinājums uz esošās stratēģijas fona; • mērķa tirgus strauja samazināšanās ražotās produkcijas neaktualitātes dēļ.

Par IN „Petits“ svarīgākām kompetencēm var nosaukt:

1. Organizācijas pārziņa par mērķa auditoriju un kopējām tirgus tendencēm;
2. Ilgu laiku lojāla auditorija;
3. Iespēja realizēt patērētājiem vērtīgu produkciju;
4. Pieredze novatorisku projektu realizācijā un produkcijas klāsta paplašināšanā;
5. Spēja realizēt piedāvājumus, kas ir aktuāli patērētājiem (piem. žurnāls “VIP Lounge” vai interneta portāli Reklama.LV vai Vesti.LV).

Darba autors piedāvā savu papildinājumus uzņēmuma darbības mērķiem, kas izriet no IN “Petits” darbības analīzes:

- Veikt izmaiņas organizācijas struktūrā, kas atvieglos sadarbību starp vairākiem projektiem;
- Pārskatīt organizatorisko struktūru un pārvērtēt katras nodaļas nepieciešamību un lietderību;
- Papildināt produkcijas klāstu, attīstot interneta projektus un mobilos pielikumus;
- Samazināt ražošanas un realizācijas izmaksas sadarbojoties ar iespējamiem partneriem (piem. “Biļešu Serviss” vai reklāmas aģentūras);
- Palielināt mērķa auditoriju un iekļaut jaunāku Latvijas Valsts iedzīvotāju grupu;
- Ievadīt jaunas mārketinga kompānijas kas palielinās realizētās produkcijas apjomus.

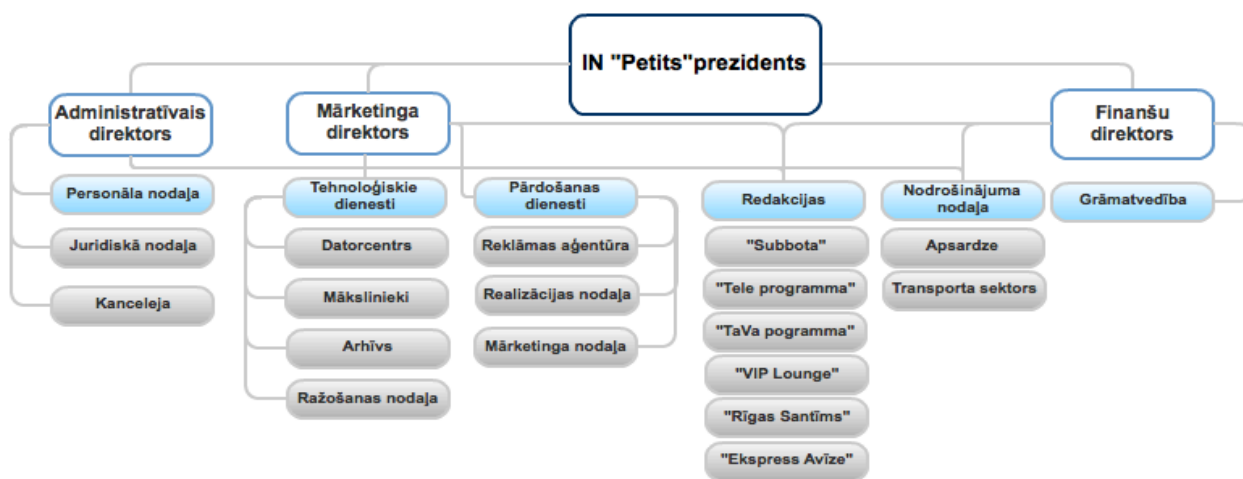
Līdz ar to, darba autors var konkretizēt IN “Petits” misijas formulējumu: “Apmierināt sabiedrības vajadzības pēc aktuālākām ziņām, ražojot un izplatot augstāks kvalitātes informāciju caur preses izstrādājumiem un interneta projektiem”.

4.1 Organizatoriskās struktūras pilnveidošana

Kā jau minēja darba autors, uzņēmuma esošā vadība jau pielietoja vairākus stratēģiskos paņēmienus ar mērķi uzlabot organizācijas finansiālo stāvokli. Aprakstot esošo korporatīvo stratēģiju, darba autors konstatē, ka pēc Igora Ansofa matricas IN “Petits” izmantot divu stratēģiju kombināciju – tirgus izplatību un diversifikāciju. No vienas puses, kompānija cenšas saglabāt esošo krievvalodīgo auditoriju ar populārākās produkcijas palīdzību, vienlaikus samazinot izmaksas un atsakoties no neienesīgiem izdevumiem. No otras puses, organizācija apzinās interneta esamību, un cenšas attīstīt interneta projektus kas ir domāti lielākai auditorijai – dažāda vecuma krievu un latviešu auditorijai.

Pieminot jau izmantotos attīstības stratēģijas paņēmienus, darba autors atzīmē integrāciju, diversifikāciju, apvienošanu un restrukturizāciju. Šo stratēģisko paņēmienu nepieciešamība bija saistīta ar valdības mēģinājumiem stabilizēt uzņēmuma darbību un gūt ieņēmumus.

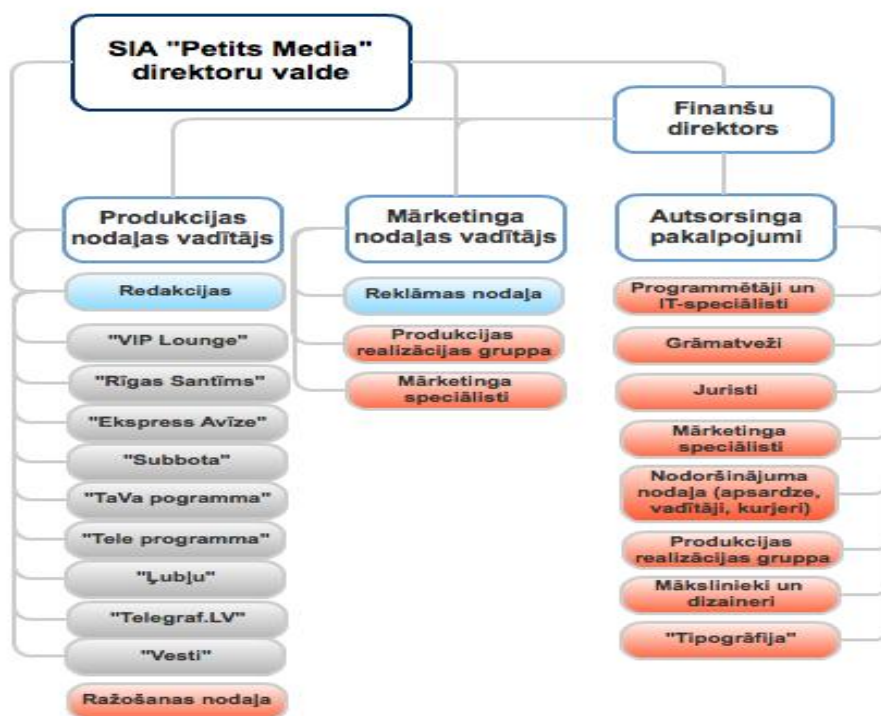
Pēc autora viedokļa, organizācijas operacionālā darbība ir apgrūtināta pateicoties sarežģītai organizatoriskai sistēmai, kas tiek vizualizēta 4.1. attēlā:



4.1. att. Izdevniecības nama „Petits“ organizatoriskā struktūra

Kā var redzēt, par uzņēmuma produkcijas sagatavošanu un izstrādi ir atbildīgi vairāki uzņēmumi, kas tiek uzskatīti par IN “Petits” partneriem. Katram no uzdevumiem ir sava redakcija un pārējo darbinieku sastāvs. Šo uzņēmumu sadarbības nosacījumi ir komercnoslēpums.

Darba autors piedāvā modificēt organizatorisko struktūru, ar mērķi samazināt izmaksas un atvieglot sadarbību starp izdevumiem. Šo paņēmieni sauc par restrukturizāciju un atjaunota organizatoriska struktūra ir apskatāma 4.2. attēlā:



4.2. att. Izdevniecības nama „Petits“ atjaunotā organizatoriskā struktūra

Autora galvenā ideja ir visu izdevumu apvienošana zem SIA “Petits Media” zīmola, kas kopumā vienkāršos organizatorisku struktūru. Pēc autora domām, šis struktūras veids atvieglos ražošanas regulēšanas procesu un palīdzēs labāk kontrolēt prioritātes uzdevumu izpildi. Turklāt, uzņēmuma sastāvdaļas tiks izmantotas racionālāk un iespējamā nodaļu mijiedarbība samazinās izmaksas.

Par vienu no svarīgākiem izmaksu samazināšanas paņēmieniem, kuru piedāvā pielietot darba autors, ir autorsinga izmantošana. Uz doto brīdi, IN “Petits” izmanto personīgo juristu, grāmatvežu, mārketinga nodaļas un IT-speciālistu pakalpojumus. Uz kopējā ražošanas apjomu samazināšanas fona, liels speciālistu daudzums nav attaisnots, turklāt ārzemju mārketinga vai IT-speciālistu izmantošana ir ļoti populāra prakse mūsdienu biznesā. Darba autors piedāvā atstāt svarīgākās nodaļas izdevniecības nama pārvaldē – reklāmas nodaļa, izdevumu redakcijas (žurnālisti, redaktori un t.t.) un tipogrāfija. Šīm paņēmieniem var atzīmēt vairākas pozitīvas puses:

Spēja koncentrēties uz produkcijas attīstību – vadībai nav nepieciešamības domāt par lielāku darbinieku skaitu un to darba kvalitāti, kas ļauj koncentrēties uz svarīgāko uzdevumu izpildi;

1. Nodaļu izmantošanas elastīgums – IN “Petits” nav pastāvīgas nepieciešamības personālo grāmatvežu vai IT speciālistu izmantošanā. Līdz ar to, uzņēmuma vadība spēs labāk kontrolēt svarīgāko nodaļu darbību un piesaistīt outsorsinga kompānijas tikai nepieciešamības gadījumā;
2. Izmaksu samazināšana – organizācija paturēs svarīgākus darbiniekus tikai no redakcijas un reklāmas nodaļas, kas samazinās pabalstu un algu izmaksas mazāk svarīgām nodaļām un ļaus spēcīgāk motivēt nepieciešamāko darba spēku;
3. Outsorsinga kompāniju kompetence – kā jau minēja darba autors, uzņēmuma mārketinga nodaļa nespēj piesaistīt jaunus klientus “Petits” izdevumiem. Līdz ar to, uzņēmumam būs iespēja atrast profesionālākus vai perspektīvākus mārketinga speciālistus un piesaistīt tos nepieciešamības gadījumos.

Par vienu no populārākiem izmaksu samazināšanas paņēmieniem tiek uzskatīta arī darbinieku skaita samazināšana. Šī darba analītiskā daļā jau tika novērtēti dati par darbinieku skaitu izmaiņām organizācijā. Pēc darba autora viedokļa uzņēmumam ir nepieciešams ne tikai samazināt organizācijas nodaļu skaitu atstājot tikai svarīgākās, bet arī pārvērtēt iesaistīto darbinieku nepieciešamību darbības procesā. Kā variantu, uzņēmuma vadība var samazināt izmaksas atlaižot no darba vietām tos darbiniekus, kas strādā tikai pusi no darba dienas. Turklāt, organizācijas vadība var novērtēt darbinieku noslogojumu un gadījumā, ja nodarbinātais nav pilnībā noslogots, piesaistīt to citiem projektiem.

Esošās struktūras analīze ļauj paskaidrot arī lielāko nodaļu neefektivitāti. Pēc struktūras var redzēt, ka katrai avīzei un katram žurnālam ir sava redakcijas nodaļa un par to atbildīgie cilvēki. IN “Petit” var apvienot šīs nodaļas vienā lielā grupā un kombinēt vairāku cilvēku darbību, pēc iespējas palielinot šo darbinieku monetāro motivēšanu. Šīs pārmaiņas ļaus uzņēmumam izvairīties no darba resursu dublēšanas, jo katras avīzes redakcijai nav nepieciešamības sporta, politikas un kultūras nodaļai, īpaši uz kopējā izdevumu formāta un izdotā apjoma samazināšanas fona.

Uz doto brīdi uzņēmumā ir nodarbināti mazāk par 200 cilvēkiem, un darba autors neredz nepieciešamības sarežģītas organizatoriskās struktūras saglabāšanā. Esošas IN “Petits” struktūras vienkāršošana ne tikai atvieglos vadības kontroli par kopējo ražošanas procesu un samazinās

izmaksas, bet arī palīdzēs ieinteresēt jaunus investorus, kuri labāk izpratīs kompānijas esošo stratēģiju un redzēs vadības motivāciju attīstības turpināšanai.

4.2 Mārketinga efektivitātes paaugstināšana

Izdevniecības nama “Petits” uzrādītie rādītāji par realizētās produkcijas apjomiem un ieņēmumiem no reklāmas darbības secina par mārketinga stratēģijas nekompetenci esošos darbības apstākļos. Līdz ar to, darba autors piedāvā savas mārketinga stratēģijas attīstības alternatīvas kas varētu uzlabot organizācijas ieņēmumus un palielināt realizētās produkcijas apjomus.

Kā jau tika minēts aprakstā par darba autora piedāvāto operacionālās darbības stratēģiju, par pētāmās organizācijas perspektīvākām stratēģijām ir pieņemta tirgus izplatība un diversifikācija, kas nozīmē esošās produkcijas uzlabošanu un jauno pircēju piesaisti, kā arī jaunās produkcijas izstrāde ar mērķi piesaistīt papildus auditoriju. Pēc autora viedokļa, pastāv vairākas iespējas piesaistīt pircējus esošā darbības segmentā:

1. Piešķirt papildus vērtību esošai produkcijai.

Neskatoties uz visu vērtību, ko gūst pircējs no iegādātās produkcijas vai pakalpojuma, visbiežāk tieši papildus vērtība spēlē galveno lomu pircēja lēmuma pieņemšanā par produkcijas izvēli. Papildus īpašība var pieņemt vairākas formas, piemēram kvalitāte, iepakojums un priekšrocības. Darba autors piedāvā piešķirt papildus vērtību IN “Petits” izdevumiem, apvienojot vairākus laikrakstus un žurnālus kopā vienā paketē.

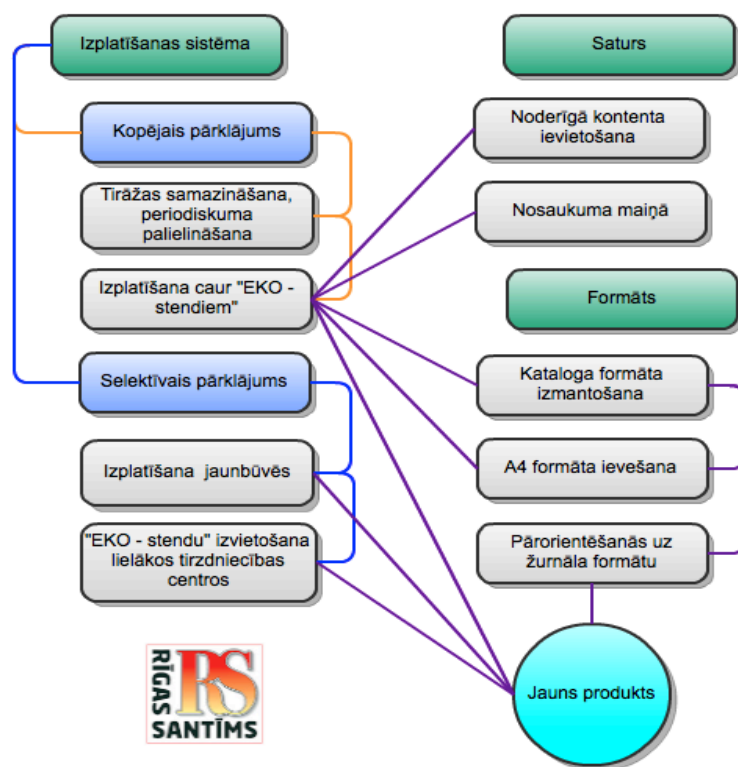
Izdevniecības nams “Petits” jau izmanto šo paņēmieni, piedāvājot saviem lasītājiem iknedēļas laikraksta “Subbota” un tele programmas kombināciju. Kā variantu, darba autors piedāvā sadarboties arī ar citiem uzņēmumiem, kas varētu piedāvāt atlaidi laikraksta pircējiem. Šī sadarbība varētu notikt arī pēc bartera principa, kurš ir diezgan populārs reklāmas sfērā – izdevniecības nams publicē reklāmu par kādu kompāniju, kura piedāvā pircējiem atlaidi, ja tie uzrāda kuponu no avīzes. Rezultātā, izdevums realizē neaizņemto reklāmas vietu, kompānija reklamē savus pakalpojumus un pircējs iegūst papildus vērtību nopirktam laikrakstam. Līdzīgas sadarbības un partneru attiecības var tikt izmantotas arī izstrādājot jaunu produktu, kas būs aprakstīts nākamā punktā.

Produkcijas uzlabošana un rebrandings.

Projekts “EKO – stendi”

Uzņēmuma darbības analīze liecina par to, ka lielākos ieņēmumus izdevniecības nams “Petīts” gūst tieši no reklāmas darbības, un šo ieņēmumu lejupslīde ir pamanāma pēdējo sešu gadu laikā. Par uzņēmuma svarīgāko reklamēšanas līdzekļi uzņēmuma valdība uzskata bezmaksas avīzi “Rīgas Santīms”. Sakarā ar publicēto sludinājumu kritumu darba autors piedāvā šīs avīzes rebrandingu.

Protams, iespējas publicēt reklāmu internetā stipri ietekmē reklāmdevēju aktivitāti, toties pastāv arī citi faktori, kuri apstādina cilvēku vēlēšanos reklāmas izvietojumā “Rīgas Santīmā”: bezmaksas avīze ar lielu tirāžu parasti piesārņo vidi, pasliktina ekoloģiju (piemēram, neizmantoto laikrakstu utilizācija) un rezultātā nodrošina arī lētā produkta imidžu lasītāju un reklāmdevēju prātā. Ar mērķi atrisināt šo situāciju, darba autors piedāvā ievest tā saucamos “EKO – stendus”; projekta ieviešanas process tiek aprakstīts 4.3. attēlā.



4.3. att. Reklāmas avīzes „Rīgas Santīms“ rebrandinga process

Kā var redzēt no attēla, “EKO-stendu” ieviešana var rezultēt jauna produkta ieviešanā tirgū, kuru lasītāji un reklāmdevēji pozicionēs kā modernāku un ekoloģiski tīrāku avīzi, kas rūpējas par saviem lasītājiem. Avīzes rebrendinga procesu var uzsākt ar kopējās tirāžas samazināšanas, kas ļaus uzņēmumam ieguldīt līdzekļus “EKO-stendu” izstrādē. Ar mērķi palielināt avīzes vērtību un “Rīgas Santīms” var papildināt ar noderīgu konventu un pēc iespējas arī nomainīt avīzes nosaukumu. Avīzes rebrendinga process iekļaus arī A4 formāta ieviešana un pārformatēšana uz žurnāla stilu. Jauns produkta izskats ļaus novietot avīzi ne tikai mikrorajonu dzīvojamu māju telpās, bet arī tirdzniecības centros un jaunbūvēs. Pēc autora viedokļa, “Rīgas Santīms” rebrendings uzlabos pircēju viedokli par produkciju kas piesaistīs lielāku reklāmdevēju skaitu.

Interneta izplatība un popularitāte rezultē ar vien jaunāku ziņu un reklāmas mājas lapu parādībā. Uz doto brīdi, IN “Petits” pieder vairāki interneta projekti, kuri netiek attīstīti. Kā iespēju produkcijas diversifikācijai, darba autors izvirza alternatīvu, kā var attīstīt iespējamus interneta projektus ar mērķi iegūt jaunu auditoriju.

Portāls Reklāma.lv

Viena no populārākām izdevniecības namam “Petits” piederošām interneta mājas lapām ir reklāmas portāls Reklama.lv. Šis portāls ir populārākais sludinājumu portāls Latvijas iedzīvotāju starpā, zaudējot pirmo vietu tikai ss.lv portālam. Uzņēmuma vadība nedarbojas ar šī projekta attīstību, līdz ar to mājas lapas reklama.lv darbības stratēģija paliek nemainīga jau krietnu laiku. Darba autors piedāvā šī projekta attīstības stratēģiju, kura tiek aprakstīta 4.4. attēlā.



4.4. att. Atjaunots reklāmas portāls Reklama.lv

Darba autors piedāvā apvienot visu iespējamo informāciju par Latvijas Valstī reģistrētiem uzņēmumiem, to izstrādātiem produktiem vai pakalpojumiem, uzrādot produkcijas īpašības un cenas, pieminot vietas, kur šo produkciju var iegādāties. Līdzīgas datu bāzes dod iespēju iegūt labumu visiem portāla dalībniekiem:

- *Apmēklētāji* - Reklama.lv apmēklētājiem būs pieejama informācija par visiem produktiem un pakalpojumiem, iekļaujot datus par produkcijas ražotājiem, akcijām, cenām, īpašībām un citu noderīgu informāciju.
- *Reklāmdevēji* – reklāmas devējiem būs iespēja izmantot portālu ar mērķi popularizēt savu produkciju, informēt patērētājus par iespējamām akcijām un jauniem produktiem.
- *Izdevniecības nams „Petits“* – šī mājas lapa var kļūt par ideālu vietu reklāmas vietas realizācijai un ieņēmumu gūšanai. Gadījumā, ja projekts tiks realizēts veiksmīgi, uzņēmuma vadība var novērtēt portāla pārdošanas iespējas.

Salīdzinot ar iespiedprodukcijas ražošanu, interneta mājas lapas uzturēšana ir lētāks un vieglāks process, kas ļauj uzņēmumam ātrāk adaptēties izmaiņām tirgū. Turklāt, atjaunota portāla reklama.lv realizācijas process pieprasa mazāk darbaspēka un līdzekļu, kas ir aktuāli esošos tirgus apstākļos.

Sakarā ar to, ka mārketinga darbības iespējas internetā ir daudz lielākas, ne kā citos informācijas avotos, „Petits“ var novērtēt arī savas produkcijas reklamēšanas iespējas ar reklama.lv palīdzību.

Mobilās aplikācijas

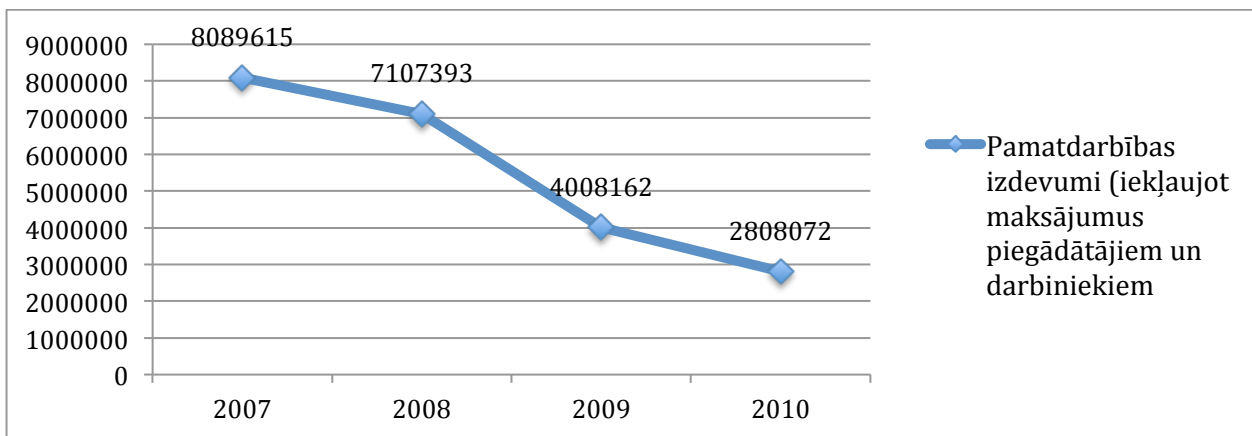
Jauna auditorija var tikt piesaistīta arī caur digitālām tehnoloģijām. Kā piemēru, darba autors var piedāvāt mobilās aplikācijas izstrādi, kas būs pieejama caur mobilo tālrunu operētājsistēmām un ļaus aplikāciju lietotājiem apskatīt jaunāko izdevumu kopsavilkumu, izlaidumu grafiku, reklamēšanas cenas un kopumā nodrošinās lietotājus ar vieglāk pieejamu un sakārtotu informāciju.

Pēc darba autora uzskata, aktivitāte internetā ir ļoti svarīga daļa no mūsdienu uzņēmumu darbības, īpaši gadījumos, kad organizācija funkcionē ziņu un reklāmas sfērā. Protams, internets ir viens no iemesliem laikrakstu popularitātes lejupslīdē, tomēr izdevniecības nams var izmantot tā iespējas savu mērķu sasniegšanā. Pēc darba autora domām, augstāk minētie paņēmieni var

rezultēt ne tikai jaunās auditorijas piesaistē: darbība caur internetu ļaus izdevniecības namam konstanti atgādināt savai auditorijai par IN “Petits” esamību, par to, ka uzņēmums attīstās un seko līdzi jaunākām tehnoloģijām. Apvienojot šos paņēmienus ar esošās produkcijas rebrandingu, “Petits” var pilnībā izmainīt kompānijas un produkcijas imidžu no parastā laikraksta ražotāja uz progresīvo un mūsdienīgo ziņu piegādātāju, kas seko līdzi pārējai pasaulei.

4.3 Finanšu darbības pilnveidošana

Pētāmās organizācijas finanšu darbības novērtējums tika paveikts darba analītiskā daļā. Neskatoties uz negatīviem peļņas un likviditātes rādītājiem, darba autors uzskata, ka uzņēmuma vadība izvēlējās pareizu finanšu darbības stratēģiju: ņemot vērā smagu finansiālo stāvokli, investīciju trūkumu un realizētās produkcijas kritumu, kompānija samazina savas izmaksas:



4.5. att. Izdevniecības nama „Petits“ darbības izdevumi 2007. – 2010.g., LVL

Datu avots: SIA „Petits Media“ gada pārskati dati 2006. – 2010. g

Spriežot pēc uzņēmuma naudas plūsmas pārskata, Izdevniecības nama darbības izdevumi 2010. gadā salīdzinājumā ar 2007. gadu samazinājās gandrīz 4 reizēs, ko ietekmēja gan neienesīgo izdevumu ražošanas pārstāšana, gan darbinieku skaita samazinājums. Neskatoties uz to, “Petits” turpina rādīt zaudējumus.

Esošie finansiālie rādītāji liecina par uzņēmuma nespēju uz pašfinansēšanas, kas rezultē nepieciešamībā piesaistīt papildus finansēšanas avotus. Acīmredzami, investoru ieinteresētība attiecībā uz pētāmo uzņēmumu ir skeptiska, jo ienākumu trūkums un problēmas produkcijas realizācijā samazina izredzes uz investīciju atgriešanos. Kredītiestāžu piesaiste ir riskants paņēmieni, jo kredītsaistību izmaksāšana būs sarežģīta ņemot vērā IN “Petits” finansiālo stāvokli.

Kā jau tika minēts agrāk, pēc darba autora viedokļa pētāmās organizācijas attīstībai ir nepieciešama izmaksu līdera stratēģija. Līdz ar to, autors uzskata, ka IN “Petits” jāturpina samazināt izmaksas. Ir jāņem vērā, ka pārāk stingra darbinieku skaita vai ražošanas izmaksu samazināšana var rezultēt ražotās produkcijas kvalitātes kritumā, kas, savukārt, ietekmēs realizētās produkcijas apjomus un atstās negatīvu iespaidu uz patērētājiem. Līdz ar to, darba autors piedāvā vairākus paņēmienus esošās finanšu darbības attīstībai:

1. Restrukturizācijas un operacionālās darbības ietekme.

Darba autora piedāvātā restrukturizētās organizācijas shēma izmanto mazāk nodaļas un uzlabo komunikāciju starp uzņēmuma hierarhijas līmeņiem. Ieskaitot piedāvājumu par ārpalpojumu izmantošanu darba autors paredz arī izmaksu samazināšanos uz mazākā darbinieku un nodaļu skaita.





2. Uzņēmumu aktīvu izmantošana tehnoloģiju attīstībā.

Autora izvirzītie paņēmieni organizācijas mārketinga darbības attīstībai iekļauj mobilās aplikācijas izstrādi. Uz doto brīdi uzņēmums nav ieinteresēts tehnoloģiju attīstībā un turpina finansēt vecos projektus ar mērķi saglabāt esošo auditoriju.

Tā pašā laikā, ziņu aplikācijas uzņem popularitāti ar katru mēnesi, par ko liecina ne tikai ziņu portālu izplatīšanās internetā, bet arī speciālo digitālo laikrakstu pielikumu izstrāde visām iespējamām mobilajām platformām. Šo apgalvojumu apstiprina populārāko laikrakstu un ziņu portālu mobilo pielikumu popularitātes rādītāji.

4.2. tabula

Mobilo ziņu aplikāciju lietotāju rādītāji (Android operētājsistēma)

Laikraksta mobilais pielikums	Logotips	Vidējais lietotāju skaits mēnesī
New York Times mobile application		5,000,000
The Wall Street Journal		1,000,000
The Economist		5,000,000
Delfi.LV		50,000

Datu avots: Global mobile statistics: mobile marketing, advertising and messaging

Svarīgi pieminēt, ka lielākais mobilo pielikumu ienākumu avots ir reklāmas publicēšana. Uzņēmuma “Gartner” 2012. Gada pētījums par mobilo pielikumu ieņēmumiem no reklāmas darbības var būt apskatāmi 4.3. tabulā.

4.3. tabula

Ienākumi no reklāmas publicēšanas mobilās aplikācijās, USD

Reģions	2010	2011	2015
Ziemeļamērika	304.3	701.7	5,791.40
Rietumeiropa	257.1	569.3	5,131.90
Āzija	868.8	1,628.50	6,925.00

Datu avots: Gartner worldwide mobile advertising forecast

Divkārtējais ieņēmumu palielinājums 2011. gadā, kā arī kompānijas prognoze par 2015. gada rādītājiem, padara mobilo aplikāciju par nepieciešamību jebkuram uzņēmumam, kas nodarbojas ar ziņu un reklāmas publicēšanu, ja tas cer izdzīvot mūsdienu konkurences apstākļos. Darba autors pievērš uzmanību tam, ka informācijas novietošana, rediģēšana un atjaunošana iespiedprodukcijas nozarē ir laika un izmaksu ietilpīgs process un pētāmai organizācija ir svarīgi vienkāršot šo procesu ar mērķi vēl vairāk samazināt izmaksas.

Sekojojot ražotāju cenu pieaugumam un 21% PVN likmei uz poligrāfijas izstrādājumiem, regulāro izdevumu attīstība var būt dārga un riskanta. Mobilo aplikāciju izstrāde un uzturēšana, savukārt, ir nedārgs un daudz vienkāršāks process. Turklāt, digitālo ziņu apkalpošanai var izmantot gan vietējos programmētājus, gan speciālistus no ārvalstīm. Uz doto brīdi, mobilās aplikācijas izstrādes izmaksas iekļauj:

- Pielikuma izstrāde: 4000-6000 lati (atkarībā no pielikuma apjoma, kvalitātes un t.t.);
- Pielikuma uzturēšanā: 300-500 lati mēnesī (atkarībā no publicētās informācijas apjoma).

Reklāmas publicēšanu un ziņu atjaunošanu mobilās aplikācijās var veikt daudz operatīvāk un lētāk, salīdzinot ar parastiem laikrakstiem. Ziņu pielikuma izstrāde var būt viegls un mūsdienīgs paņēmieni kā pievilināt auditoriju ar minimālām izmaksām, kas ir tieši nepieciešams IN “Petits”.

3. Laikrakstu un žurnālu ražošanas izdevumu optimizācija.

Izvirzot priekšlikumus izdevniecības nama “Petits” mārketinga darbības uzlabošanai, darba autors izstrādāja laikraksta “Rīgas Santīms” rebrandinga projektu (4.3. attēls), kas pēc autora viedokļa palīdzēs palielināt lasītāju ieinteresētību šī laikrakstā un līdz ar to rezultēs organizācijas

ieņēmumu palielināšanā. Uz šī projekta piemēra autors piedāvā analizēt finansiālo labumu, ko var nest izdevumu ražošanas izmaksu optimizācija.

Uz doto brīdi reklāmas avīzes “Rīgas Santīms” tirāža ir 171000 eksemplāri nedēļā; šīm izdevumam ir raksturīgs bezmaksas formāts un tas tiek izplatīts pa Rīgas pilsētas dzīvojamo māju pastkastītēm. Kā jau tika minēts agrāk, pateicoties bezmaksas formātam un laikraksta “lētās avīzes” tēlam, daļa no kopējā eksemplāru apjoma netiek lasīta. Līdz ar to, darba autors piedāvā samazināt izdevumu tirāžu un iegūtos līdzekļus investēt projektā “EKO – stendi”. Divpakāpju optimizācijas piemēru var apskatīt 4.4. tabulā.

4.4. tabula

"Rīgas Santīms" ražošanas optimizācijas aprēķins (bez PVN)

"Rīgas Santīms" ražošanas optimizācijas aprēķins (Cenas neiekļauj PVN)						
Tirāža	Cena (Ls/eks.)	Vienas tirāžas printēšanas maksa	Vienas tirāžas izplatīšanas izmaksas	Vienas tirāžas kopējās ražošanas izmaksas	Ekonomija no vienas tirāžas	Kopējā ekonomija gadā
171000	0,0150	2571	915	3486		
150000	0,0152	2284	803	3087	399	19950
90000	0,0163	1463	642	2105	982	49100
Divpakāpju optimizācijas rezultāts:					1381	69050

Nepieciešamo investīciju aprēķins

Rīgas pilsēta

Aptuvenais pastkastīšu skaits daudzstāvu mājās	225000
Paredzamais pastkastīšu skaits vienā mājā	23
Nepieciešamais "EKO-stendu" skaits	9783
Ivestīcijas "EKO-stendu" uzstādīšanā (3,50 LS/vien.)	34239

Datu avots: SIA „Petits Media“ nepublicēti dati; darba autora aprēķini.

Kā var redzēt pēc darba autora aprēķiniem, divpakāpju optimizācija var dot iespēju uzņēmumam saglabāt apmērām 69,050 Latu, kas var tikt ieguldīti projekta “EKO-stendi” realizācijā. Pēc tirāžas samazināšanas līdz 150 tūkst. vienībām, uzņēmumam ir nepieciešams paveikt pirmā etapa analīzi un novērtēt tā lietderību, kā arī mērķa auditorijas attieksmi pret jauno

“Rīgas Santīms” stratēģiju. Gadījumā, ja projekta realizācija būs veiksmīga, uzņēmums var saglabāt līdzekļus 34,811 Latu apmērā.

Līdzīgi optimizēt var arī citus uzņēmuma izdevumus. Turklāt, darba autors uzskata, ka laikrakstu un žurnālu ražošanas izmaksu samazināšana nav vienīgā stratēģija, ko var izmantot produkcijas optimizācijā. Kā piemēru, autors piedāvā avīzes “Telegraf.LV” optimizācijas plānu.

Laikraksta “Telegraf.LV” optimizācijas pamatā ir izdevuma pārformatēšana uz žurnāla formātu. Šo ideju paskaidro žurnālu reklāmas tirgus popularitātes pārākums par avīzes reklāmas tirgu, kas nozīmē arī lielākus ieņēmumus no reklāmas darbības.

4.5. tabula

Laikraksta “Telegraf.LV” optimizācijas aprēķins

Galvenie rādītāji (Latos, bez PVN)	Viena tirāža	Mēnesī	Pēc optimizācijas
Reklāma	2000	8333	11000
Abonenti	223	930	423
Mazumtirzniecība	28	113	328
Kopējie ienākumi:	2251	9376	11751
Tipogrāfija	813	3252	2900
Redakcijas alga	1255	5138	2555
Tirzniecības izmaksas	869	3619	1690
Pārējās izmaksas	712	2474	1450
Kopējās izmaksas:	3649	14483	8595
Bilance:	-1398	-5107	3156

Tabulā tiek aplūkoti laikraksta “Telegraf.LV” ienākumi un ražošanas izmaksas par 2012. gadu. Pēc tabulas datiem, izdevuma bilance ir negatīva, pateicoties lielām ražošanas izmaksām un nelieliem ieņēmumiem no reklāmas darbības. Pēc darba autora prognozēm, “Telegraf.LV” pārorientēšanas uz žurnāla formātu rezultēs ienākumu no reklāmas darbības palielināšanā un kopējā pircēju ieinteresētībā atjaunotā projektā.

Līdzīgās stratēģijas var rezultēt arī pircēju neapmierinātībā ar jaunu produktu, tāpēc ir nepieciešams paveikt mārketinga pētījumus ar mērķi noskaidrot, vai patērētājiem ir nepieciešams atjaunots izdevums. Protams, mārketinga kompānijas jaunas produkcijas popularizēšanai nozīmē papildus izmaksas, tomēr, pēc autora viedokļa, līdzīgām stratēģijām ir liels potenciāls un ja tās tiek īstenotas profesionāli, investīcijas var tikt atmaksātas.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Izstrādājot darbu, autors secināja:

1. Organizācijas stratēģija ir ļoti plašs jēdziens, kurš iekļauj uzņēmuma mērķa noteikšanu, resursu plānošanu un to pasākumu izstrādi, kuri ļaus biznesam sasniegt vēlamā stāvokli.
2. Neskatoties uz to, ka uzņēmuma attīstības plāna izstrādes galvenais mērķis ir izvirzīt organizāciju vēlamā stāvoklī, stratēģiskā plānošana nav standartizēts process un tas ir atkarīgs no kompānijas vadības stila, uzņēmuma raksturojuma, prioritātēm un citiem faktoriem.
3. Vadoties pēc modernās stratēģiskās plānošanas teorijas, organizācijas efektīvai darbībai ir nepieciešama korporatīvā, konkurences un funkcionālā stratēģijas, kuru īstenošanas kvalitāte nosaka uzņēmuma efektivitāti.
4. Attīstības stratēģijas izstrādes process iekļauj vairākus posmus: organizācijas darbības vides izpēti, saimnieciskās darbības analīzi, esošās stratēģijas novērtēšanu un attīstības stratēģiju alternatīvu izstrādi.
5. Ekonomiskā krīze stipri ietekmē Latvijas iespiedindustriju, par ko liecina straujš laikrakstu tirāžas apjoma kritums un industrijā nodarbināto cilvēku skaita samazināšanās periodā no 2007. gada līdz 2010. gadam.
6. Realizētās iespiedprodukcijas apjoma kritums un ražotāju cenu pieaugums piespied vietējos poligrāfisko pakalpojumu ražotājus pārorientēt savu darbību uz kaimiņvalstīm, eksportējot lielāko daļu no Latvijā saražotās produkcijas uz Lietuvu un Igauniju.
7. Eksportētās iespiedprodukcijas pieaugums un perspektīva realizēt papīra izstrādājums ārvalstīs palielina nozarē investēto līdzekļu apjomu.
8. Latvijas iespiedindustrijas nozares stāvokli ietekmē ne tikai ekonomiskā situācija valstī, bet arī zems poligrāfijas speciālistu profesionalitātes līmenis, valsts valdības atbalsta trūkums un tehnoloģiskais progress.
9. Izdevniecības nama „Petits“ darbību raksturo uz krievvalodīgo publiku orientēto laikrakstu izdevniecība un lielākos ieņēmumus uzņēmums gūst no avīžu tirdzniecības un reklāmas darbības.
10. Produkcijas realizācijai izdevniecības nams „Petits“ pielieto intensīvo sadales kanāla sistēmu, izmantojot vairumtirgotāju pakalpojumus un personīgi realizējot saražoto produkciju ar vairāku abonēšanas centru starpniecību.

11. SIA „Petits Media“ galvenie konkurenti ir citi populārie ziņu avoti: televīzija, internets, radio kā arī pārējie izdevniecības nami.
12. Izdevniecības nama „Petits“ smagu finansiālo stāvokli raksturo trīskārtējs ieņēmumu un neto apgrozījuma samazinājums pēdējo piecu gadu periodā, kā arī 2010. un 2011. gadā piefiksēti zaudējumi vairāk ne kā pusmiljona latu apmērā.
13. Pēdējo divu gadu periodā organizācijas valdība pieturās izmaksu samazināšanas stratēģijai, par ko liecina atteikšanās no nerentabliem projektiem, divkārtējā darbinieku skaita reducēšana un mārketinga izmaksu samazināšana.
14. Produkcijas reklamēšanā organizācijas mārketinga nodaļa izmanto vairākus paņēmienus, piesaistot jaunus lasītājus vai noturot esošo klientūru ar interneta un televīzijas reklāma akciju palīdzību.
15. Izdevniecības nama „Petits“ svarīgākās kompetences ir lojāla auditorija, 19 gadu pieredze iespiedprodukcijas ražošanas jomā un spēja realizēt aktuālus vai novatoriskus projektus.
16. SIA „Petits Media“ produktīvu darbību apdraud neefektīva valdības izvēlēta stratēģija, darbinieku motivācijas trūkums un ražotās produkcijas aktualitātes samazināšanās uz moderno ziņu nodrošināšanas sistēmu attīstības fona.
17. Vadības izvēlēta lineārā organizatoriskā struktūra apgrūtina uzņēmuma darbību un rezultē lielās izmaksās, komunikācijas palēnināšanas un darba dublēšanas dēļ.
18. Produkcijas ražošanā izdevniecības nams „Petits“ pieturās klasiskam laikrakstu formātam un neinvestē moderno ziņu projektu izstrādē, kas rezultē pakāpeniskā mērķa auditorijas samazināšanā un produkcijas aktualitātes kritumā.

Darba autors izvirza sekojošos priekšlikumus:

1. Izdevniecības nama „Petits“ vadībai ir nepieciešams modernizēt savu organizatorisko struktūru ar mērķi samazināt izmaksas un vienlaikus palielināt darba efektivitāti, turklāt struktūras uzlabošanai var izmantot tādas stratēģiskās plānošanas paņēmienus kā restrukturizācija un outsorsings.
2. Ieņēmumu palielināšanai organizācijai ir jāpaplašina savu mērķa auditoriju, nodrošinot ražotās produkcijas atbilstību moderniem ziņu standartiem un formātiem, integrējot aktuālāko informāciju interneta vidē.
3. Koncentrējot savu darbību uz modernās produkcijas izstrādi un ieviešanu tirgū, izdevniecības namam „Petits“ ir jārūpējas arī par esošo izdevumu lasītāju auditoriju, ko var

- panākt piešķirot papildus īpašības saražotai produkcijai vai piedāvājot klientiem produkcijas paketes sadarbībā ar partneriem.
4. Produkcijas klāsta samazināšanas vietā, uzņēmumam ir jāveic vairāku laikrakstu rebrandingu un uzlabošanu, pārstrādājot avīzes vai žurnāla formātu un atsvaidzinot to kopējo izskatu, saglabājot produkta pozitīvās kvalitātes.
 5. Samazinot ražošanas izdevumus, izdevniecības nama „Petits“ vadībai ir nepieciešams optimizēt svarīgāko laikrakstu ražošanas procesu, piemēram, reducējot reklāmas avīzes „Rīgas Santīms“ tirāžu un līdz ar to arī izmaksas, vienlaikus izvairoties no pārprodukcijas.
 6. Izmaksu samazināšanas stratēģija var negatīvi ietekmēt produkcijas kvalitāti, tāpēc organizācijai ir jāuztur pozitīvu tēlu par zīmolu lasītāju prātā, popularizējot savus pakalpojumus ar mobilo aplikāciju un sociālo tīklu palīdzību.
 7. Lielākā daļa no uzņēmuma darbinieku kolektīva ir nodarbināti organizācijā vairāk par 15 gadiem, līdz ar to, izdevniecības namam „Petits“ ir nepieciešams pārvērtēt savu darbinieku sastāvu, jo veiksmīga interneta projektu un mobilo aplikāciju izstrāde pieprasa jaunus un motivētus speciālistus, kuru spējas un zināšanas atbilst modernam tirgus tendencēm
 8. Latvijas poligrāfijas industrijas statistiskie rādītāji liecina par nozares dalībnieku aktivitāti ārzemju tirgū, tāpēc izdevniecības nama „Petits“ vadībai ir nepieciešams novērtēt organizācijas iespējas eksportēt savu produkciju, piemēram, piedāvājot luksusa klases žurnālu „VIP-Lounge“ Lietuvas un Igaunijas tirgū.
 9. Ņemot vērā izdevniecības nama “Petits” realizētās produkcijas apjoma samazināšanos, uzņēmumam ir nepieciešams palielināt savu konkurentspeju ieguldot līdzekļus mārketinga pētījumos un tirgus analīzē ar mērķi noskaidrot patērētāju vajadzības.
 10. Sakarā ar to, ka SIA “Petits Media” ieņēmumu kritums un darbinieku skaita samazināšanās uz ekonomiskās krīzes fona var negatīvi ietekmēt darbinieku motivāciju, autors piedāvā uzņēmuma vadībai paveikt pētījumu par strādnieku noskaņojumu un apmierinātību, jo šī ir viena no uzņēmuma efektīvas darbības svarīgākām sastāvdaļām.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Statistisko datu avoti

1. **Centrālā statistikas pārvalde. Elektroniskā datu bāze. Ikgadējie dati** [tiešsaiste]. Pieejams: <http://data.csb.gov.lv/dialog/searchpx.asp?lang=16>
2. **Valsts izglītības attīstības aģentūras ziņojums par poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina izpēti** [tiešsaiste]. Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf
3. **Latvijas Ekonomikas Ministrijas ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību** [tiešsaiste]. Pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/2012_jun.pdf
4. **TNS Baltija pētījums par Latvijas reklāmas tirgu.** Rīga, 2012. g.

Grāmatas

5. **Valters, P.** *Valsts un tiesību vēsture jēdzienos un terminus.* Rīga: SIA Divergens, 2001
6. **Bamford, C.** *Strategic management.* Mason: Cengage Learning, 2009, Usa
7. **Chandler A. D.** *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise.* Washington: Beard Books, 2003
8. **Collier, S.** *Managing successful programmes.* Norwich: TSO, 2007
9. **Dransfield R.** *Corporate Strategy.* Oxford: Heinemann, 2001
10. **Fiore F.** *Write a business plan in no time.* New York: QUE Publishing, 2005
11. **James W.** *Driving from Japan – Japanese Cars in America.* SFO: McFarland & Company, Inc., 2005
12. **Kazmi A.** *Strategic Management And Business Policy.* New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2008
13. **Pearce J., Robinson P.** *Strategic management.* New York: McGraw-Hill / Irwin, 2003
14. **Porter M.** *Competitive Advantage.* New York: The Free Press, 2008
15. **Simerson K. B.** *A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution.* Santa Barbara: ABC-CLIO, 2011
16. **Stone P.** *Make Marketing Work for You.* Wiltshire: How to Books, 2001
17. **Wit B.** *Strategy: process, content, context.* Mason: Cengage Learning, 2010

18. **Грибов В. Д., Грузинов В.П.** *Экономика Предприятия*. Санкт – Питербург: Практикум, 2005

19. **Акмаева Р.И.** *Стратегический менеджмент*. Россия: Wolters-Kluwer, 2010 18 lpp

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

20. **Маленков, Ю.А.** *О классификациях стратегий компании*. Санкт-Петербург, журнал “Эмитент”, Россия, 2008.

21. **Pettey, C.** *Gartner worldwide mobile advertising forecast*. Stamford, Gartner Press Release, USA, 2011.

Elektroniskie datu avoti

22. **Экономический факультет ЮФУ. Определение понятия стратегии** [tiešsaite].
Pieejams: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>

23. **Developing a better strategy. Mintzberg’s 5ps of strategy** [tiešsaite]. Pieejams:
<http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>

24. **Global mobile statistics: mobile marketing, advertising and messaging** [tiešsaite].
Pieejams: <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/c-mobileads>

Izdevniecības nama “Petits” npublicēti materiali

SIA “Petits Media” gada pārskati

SIA “Petits Media” mārketinga pētījumu rezultāti

PIELIKUMI

Pielikums Nr. 1. SIA "Petits Media" naudas plūsmas pārskats, 2006. - 2010. g., LVL

NR. P. K.	Rādītāja nosaukums	2006. g.	2007. g.	2008. g.	2009. g.	2010. g.
		"+" vai "-"	"+" vai "-"	"+" vai "-"	"+" vai "-"	"+" vai "-"
I. Pamatdarbības naudas plūsma						
1	Ieņēmumi no preču pārdošanas un pakalpojumu sniegšanas	7464317	7970326	6695699	3953406	2512487
2	Maksājumi piegādātājiem, darbiniekiem, pārējiem pamatdarbības izdevumiem	- 7145625	- 8089615	- 7107393	- 4008162	- 2808072
3	Pārējie uzņēmuma pamatdarbības ieņēmumi vai izdevumi	2569	127144	59920	39593	70503
4	Bruto pamatdarbības naudas plūsma	321261	7855	-351774	-15163	-225082
5	Izdevumi procentu maksājumiem	-1154	-908	-6908	-24410	-19768
9	Pamatdarbības neto naudas plūsma	320107	6947	-358682	-39573	-244850
II. Ieguldīšanas darbības naudas plūsma						
12	Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	-35427	-50218	-43404	-15032	-12421
13	Ieņēmumi no pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu pārdošanas	4267	11750	10986	70	60
14	Izsniegtie aizdevumi	-20742	-53561	-7299	-24275	-6484
15	Ieņēmumi no aizdevumu atmaksas	9211	3369	4746	11763	100971
16	Saņemtie procenti	1284	6396	1178	1517	2
18	Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	-41407	-82264	-33793	-25957	-82128
III. Finansēšanas darbības naudas plūsma						
20	Saņemtie aizņēmumi			199950	-2316	303661
22	Izdevumi aizņēmumu atmaksāšanai					-201294
23	Izdevumi nomāta pamatlīdzekļa izpirkumam	-4976	-20491	-6743	-2411	-2345
25	Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	-4976	-20491	193207	-4727	100022
	IV. Ārvalstu valūtu kursu svārstību rezultāts	-1824	-1472	-1367	-2906	-1157
	V. Naudas un tās ekvivalentu neto pieaugums vai samazinājums	271900	-97280	-200635	-73163	-63857
	VI. Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā	216692	488592	391312	190678	117514
	VII. Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās	488592	391312	190677	117514	53658

Pielikums Nr. 2. SIA "Petits Media" neto apgrozījums, 2007.-2010.g., LVL

Darbības veids	2007.g.	2008.g.	2009.g.	2010. g.
Ieņēmumi no iespiedprodukcijas realizācijas	1787156	1747914	1420745	987888
Ieņēmumi no reklāmas	5366593	4325916	2080506	1229622
Reklāmas starpnieciskā darbība	183933	222956	15093	14098
Izdevējpakalpojumi	260029	243841	127758	111264
Mazumtirdzniecība "Rekla Market" tīklā	311814	258821	197745	172588
Reklāmas lapu izplatīšana	39160	51150	43477	35881
Citi ieņēmumi no reklāmas	1955	6500	119	3084
Kopā	7950640	6857098	3885443	2554425

Pielikums Nr. 3. SIA "Petits Media" finanšu rādītāju dinamika, 2006. – 2010. g.

Periods	2006. g.	2007. g.	2008. g.	2009. g.	2010. g.
Likviditātes rādītāji:					
Absolūtās likviditātes koeficients	0,36	0,27	0,12	0,08	0,04
Ātrās likviditātes koeficients	1,01	0,96	0,86	0,68	0,52
Tekošās likviditātes koeficients	1,08	1,02	0,903	0,72	0,53
Maksāspējas koeficientu aprēķins:					
Saistības / bilances kopsumma	0,58	0,59	0,39	0,41	0,72
Saistības / pašu kapitāls	1,43	1,56	0,64	0,71	2,52
Pašu kapitāls / bilances kopsumma	0,41	0,39	0,6	0,58	0,28
Efektivitāte:					
Neto apgrozījums / aktīvu kopsumma	3,03	3,3	1,7	1,06	1,04
Apgrozāmie līdzekļi - īstermiņa saistības	41981	34966	-152430	-406269	-679462