

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

*Drošības organizācijas "X" stratēģijas analīze un
attīstības iespēju izvērtējums*

*Strategy analysis of security organization "X"
and evaluation of expansion potentialities*

BAKALAURA DARBS

Autore: **Vadības zinību bakalaura
studiju programmas
Ražošanas vadība
studiju virziena
4. kursa studente
Inese Višņekova
VadZ030447**

Darba vadītājs: **Gundars Bērziņš
lektors**

Rīga 2007

ANOTĀCIJA

Nozīmīgs konkurēšanas faktors uzņēmumiem ir pareiza stratēģijas izvēle un īstenošana. Praksē bieži izpaužas vadības neprasme ievērot stratēģijas plānu un pielāgoties pārmaiņām. Pēdējie gadi vadības zinātnēs parāda zinātnieku interesi šī jautājuma izpētē, kuri stratēģisko vadīšanu uzskata par svarīgāko saimniekošanas stabilitātes un efektivitātes pieauguma nodrošinošu faktoru.

Pētījuma mērķis ir Drošības organizācijas „X” ārējās un iekšējās vides analīze, uzņēmuma iespēju un draudu, stipro un vājo pušu noteikšana, Drošības organizācijas „X” attīstības iespēju izvērtējums un jaunas stratēģijas noteikšana.

Bakalaura darbs sastāv no ievada, 3 daļām. Pirmajai daļai ir 3 apakšpunkti, otrajai - 5 apakšpunkti, trešajai - 2 apakšpunkti.

Izpētes darbā ir iekļauti 9 attēli un 14 tabulas.

Darba kopsavilkums sastāv no 29 secinājumiem un 7 priekšlikumiem.

Bakalaura darba apjoms ir 81 lappuses.

Bakalaura darbā ir izmantoti 23 informācijas avoti: 10 grāmatas, 3 publikācijas, 4 interneta resursi un 5 pētījumi.

Atslēgvārdi: stratēģija, konkurētspējīgā priekšrocība, attīstības iespējas, drošības pakalpojumi, drošības dienests.

ANNOTATION

Vital factor for competitive enterprises is correct strategy choice and realization. Managerial inabilities to comply with strategy plan and to conform to modifications are often visible in practice. Last years in management sciences demonstrate scientists' interest in prospecting this question; they hold a view that strategic management is essential factor for stability and efficiency rise.

The aim of the research is analysis of external and internal environment of security organization "X", determination of enterprise potentialities and threat, strong points and foible, security organization's "X" evaluation of expansion potentialities and new strategy determination.

Bachelor's work consists of recitals, 3 sections, first section has 3 subdivisions, second – 5 subdivisions and third – 2 subdivisions.

At prospecting work are incorporated 9 figures and 14 tables.

Work summary consist of 29 conclusions and 7 proposals.

Amount of bachelor's work is 81 pages.

At bachelor's work are used 23 sorts of information: 10 books, 3 publications, 4 internet resources and 5 researches.

Keywords: strategy, competitive preference, expansion potentialities, security services, security organization.

Saturs

| | |
|--|-----------|
| IEVADS | 5 |
| 1. TEORĒTISKĀ DAĻA | 7 |
| 1.1. STRATĒGIJA..... | 7 |
| <i>1.1.1. Stratēģijas jēdziens un plānošanas process</i> | <i>7</i> |
| <i>1.1.2. Mārketinga saistība ar uzņēmuma stratēģiju</i> | <i>9</i> |
| <i>1.1.3. Stratēģijas analīze</i> | <i>10</i> |
| <i>1.1.4. Ārējās vides analīze.....</i> | <i>12</i> |
| <i>1.1.5. PEST analīze</i> | <i>16</i> |
| <i>1.1.6. Iekšējās vides analīze</i> | <i>17</i> |
| <i>1.1.7. SWOT analīze</i> | <i>26</i> |
| 1.2. KONKURĒTSPĒJA..... | 28 |
| <i>1.2.1. Uzņēmuma konkurētspēja.....</i> | <i>28</i> |
| <i>1.2.2. Portera piecu spēku modelis.....</i> | <i>29</i> |
| 1.3. STRATĒGIJAS FORMULĒŠANA UN ĪSTENOŠANA..... | 34 |
| 2. PRAKTISKĀ DAĻA..... | 37 |
| 2.1. UZŅĒMUMA APSKATS | 37 |
| 2.2. ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZE..... | 41 |
| <i>2.2.1. Vispārīgā ārējā vide</i> | <i>41</i> |
| <i>2.2.2. PEST analīze</i> | <i>54</i> |
| <i>2.2.3. Konkurences vide.....</i> | <i>55</i> |
| <i>2.2.4. Kompānijas iespējas un draudi</i> | <i>58</i> |
| 2.3. IEKŠĒJĀS VIDES ANALĪZE | 59 |
| <i>2.3.1. Konkurētspējīgā priekšrocība</i> | <i>63</i> |
| <i>2.3.2. Vērtību ķēde.....</i> | <i>64</i> |
| 2.4. SWOT ANALĪZE | 66 |
| 2.5. STRATĒGIJAS IZVĒLE UN IEVIEŠANA | 71 |
| 3. SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI | 75 |
| 3.1. SECINĀJUMI..... | 75 |
| 3.2. PRIEKŠLIKUMI..... | 79 |
| IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI..... | 80 |

IEVADS

Bakalaura darba izpētes objekts ir - drošības un apsardzes pakalpojumu sniedzošā drošības dienesta „X” (turpmāk tekstā -"drošības dienests") stratēģija un attīstības iespējas apsardzes un drošības pakalpojumu tirgū.

Izpētes darbs aktuāls no vairākiem aspektiem. Pirmkārt, notiek strauja konkurences saasināšanās šajā tirgū, strauji pieaugot jauno dalībnieku skaitam, aizvien vairāk tiek veiktas dažādas darbības, kas veicina profesionālāko darbinieku pārmānīšanu konkurentu uzņēmumos, līdz ar to ir svarīgi, lai arī pārējie darbinieki, ne tikai vadība, būtu informēta par veiksmīgas stratēģijas izpildes plānu un nepieciešamību, tādejādi radot stabilitātes sajūtu un pārliecību par uzņēmuma nākotnes potenciālu.

Lielākās Latvijas tirgus izaugsmes iespējas apsardzes firmas saskata privātpersonu apkalpošanā nekustamo īpašumu biznesa sfērā, jo attīstoties jauno mājokļu tirgum, pieprasījums pēc nekustamo īpašumu apsardzes pieaug. Ne mazāk svarīga ir kļuvusi arī masu pasākumu apsargāšana, līdz ar Latvijas tēla atpazīstamības pieaugumu, tiek rīkoti aizvien vairāk dažāda veida atpūtas pasākumi, koncerti un cita veida masu pasākumi, kuru norise nav iedomājama bez apsardzes, kas nodrošina kārtību, sadarbojoties gan ar valsts drošības iestādēm, gan pašas atsevišķi.

Pamazāk attīstās arī industriālo objektu apsardze. Līdz ar Latvijas pievienošanos Eiropas Savienībai, Uzņēmumiem, kuri pretendē uz industriālo objektu apsardzi, ir nepieciešams Industriālās apsardzes sertifikāts. Tādu pieprasa arī citām nozarēm, kuras apkalpo stratēģiski svarīgus objektus. Uz 2006. gadu šādi sertifikāti bija izsniegti tikai 30 kompānijām – ieskaitot divas apsardzes firmas, kā arī būvniekiem, informācijas tehnoloģiju uzņēmumiem.

Otrkārt, Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvija no niecīga nacionālā tirgus ir kļuvusi par trešā lielākā tirgus dalībnieci un vietējiem uzņēmumiem jācīnās ar pieaugošo konkurenci ne tikai vietējā, bet arī starptautiskā līmenī. Lai uzņēmums spētu pastāvēt un attīstīties jaunajos dinamiskajos konkurences apstākļos, tam jāatrod sava „ veiksmes formula”. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšana kļuvusi īpaši aktuāla, un uzņēmumi cenšas izmantot arvien jaunas koncepcijas tās radīšanā. (18)

Trešais aktualitātes pamatojums šim darbam ir tas, ka uzņēmumi saprot, ka konkurences stratēģija, kura balstās uz nevainojamu klientu vajadzību apmierināšanu, ir uzņēmējdarbības neatņemama sastāvdaļa, neatkarīgi no ekonomikas paplašināšanās vai sašaurināšanās. Uzņēmumiem, cenšoties ieņemt konkurentu pozīcijas tirgū, jāveic saskaņoti pasākumi, lai nodrošinātu pārējo klientu uzticību. Liela nozīme šajā darbībā ir pareizas stratēģijas izvēlei un

realizācijai. Praksē bieži izpaužas vadības neprasme ievērot stratēģijas plānu un adaptēties pārmaiņām. Pēdējie gadi vadības zinātnēs parāda zinātnieku interesi šī jautājuma izpētē, kuri stratēģisko vadīšanu uzskata par svarīgāko saimniekošanas stabilitāti un efektivitātes pieaugumu nodrošinošu faktoru.

Autore vērs uzmanību, ka jāņem vērā arī fakts, ka drošības pakalpojumu tirgus sabiedrībā ir pasniegts pārsvarā no tā uzņēmuma redzes viedokļa, kā labā ir tapusi publikācija. Šis fakts norāda uz mārketinga darbību svarīgumu lojālu klientu piesaistē.

Izpētes procesā iegūtā informācija ir aktuāla pašam izpētāmajam Drošības dienestam, jo mainīgās vides apstākļos Drošības dienesta vadība izprot nepieciešamību pēc esošās stratēģijas analīzes un jaunas stratēģijas veidošanas, veiksmīgas realizēšanas.

Darba mērķis ir izvērtēt drošības dienesta „X” stratēģiju un izvērtēt attīstības iespējas.

Bakalaura darbā noteiktā mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

1. apkopot teorētiskos aspektus;
2. izvērtēt Drošības dienesta darbību ietekmējošos ārējās vides faktoros;
3. izanalizēt Drošības dienesta iekšējās vides faktoros, to nozīmi konkurētspējas paaugstināšanā, konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā.
4. veikt Drošības dienesta konkurētspējas izvērtēšanu, SWOT analīzi, lai noskaidrotu Drošības dienesta vajās un stiprās puses, ārējās vides izdevības un draudus, kas savukārt, dos iespēju noteikt nepieciešamo stratēģiju;
5. pēc stratēģijas noteikšanas, sniegt Drošības dienestam autores domas par nepieciešamajiem uzdevumiem stratēģijas realizēšanai.

Izpētes darbā autore izmantos pētnieciskās, statistiskas un analītiskās metodes, lai sagrupētu un salīdzinātu iegūtos uzņēmumu datus, darbības pozīcijas un pakalpojumu klāstu, kā arī literatūras izpēti.

Informācija pētījumam iegūta no publicētiem materiāliem, zinātniskiem pētījumiem, vispārējās un speciālās literatūras, Latvijas Republikas likumiem, valsts statistikas krājumiem un periodiskiem izdevumiem, Interneta mājas lapām, kā arī Drošības dienesta sniegtās informācijas, valsts institūciju sniegtā informācija. Pētījuma periods ir 2000. – 2006. gads. Autore norāda, ka nebija iespējams iegūt pilnīgāku informāciju par apsardzes un drošības nozares tirgu un uzņēmumiem, kuros tas darbojas, jo šī nozare atšķiras ar savu specifiku un statistikas pārvaldes datus atsevišķi netiek apskatīti, bet gan kopā ar vispārējo drošības sistēmu, kurā ietilpst arī policija un citas drošības iestādes.

1. TEORĒTISKĀ DAĻA

1.1. Stratēģija

1.1.1. Stratēģijas jēdziens un plānošanas process

Mūsdienu literatūrā ir sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas. Stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu, eksistences mērķi, kā arī stimulējot nepieciešamās pārmaiņas, kuras nosaka darbības vide. Tā nosaka, kā organizācijas rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tās ilgtspēju. Visaptverošs stratēģijas jēdziens ietver šādas sastāvdaļas (10):

- Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma.
- Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu.
- Stratēģija izvēlas organizācijas darbības sfēru.
- Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē, ņemot vērā iespējas un draudus ārējā vidē un organizācijas stiprās un vājās puses iekšējā vidē. Stratēģijas uzdevums nav tikai pasīvi reaģēt uz draudiem un iespējam ārkējā vidē, bet nepārtraukti pārveidot organizāciju atkarībā no ārējās vides izmaiņām.
- Stratēģija lēmumu pieņemšanas procesā iesaista visus organizācijas hierarhiju līmeņus.
- Stratēģija definē ekonomiskus un neekonomiskus labumus tās ieinteresētajām pusēm.

Stratēģijai jābalstās uz organizācijas misiju. Pēc Dž. Harisona domām, stratēģija ļauj izprast un izskaidrot misiju, līdz ar to misija iegūst primāro nozīmi. Misija ir bāze galveno mērķu noteikšanai un stratēģijas koncepcijas izstrādei. Stratēģija savukārt ir bāze ilgtermiņa mērķu un apakšmērķu noteikšanai un definē integrētus pasākumus šo mērķu sasniegšanai (12).

Stratēģija nebūs īsteni uzvaroša, ja tā neatbildīs organizācijas situācijai – iekšējiem un ārējiem faktoriem, organizācijas iespējām, neradīs pārākumu pār konkurentiem un neuzlabos organizācijas darbību (12).

Stratēģiskās plānošanas procesa mērķis ir izveidot uzņēmuma iespēju un priekšrocību izmantošanas stratēģiju un neitralizēt iespējamus draudus uzņēmuma attīstībai.

Uzņēmuma stratēģiskās plānošanas procesa mērķis ir noteikt uzņēmējdarbības galvenos virzienus un apjomus, ņemot vērā ārējo faktoru ietekmi, un motivēt uzņēmuma darbiniekus ieviest nepieciešamās izmaiņas. Stratēģiskās plānošanas process parasti skar uzņēmuma iekšējo „dzīvi” tajā nozīmē, ka tas ietekmēs uzņēmuma kultūru un uzvedību un uzņēmuma kultūra savukārt ietekmēs plānošanas procesu. Stratēģiskā izvēle ir jāizdara pēc tam, kad izvērtēta uzņēmuma nākotnes vīzija, un, tā kā par šo procesu parasti ir atbildīgi vairāki vadītāji, tad vienmēr rodas vairāki pavisam atšķirīgi risinājumi. (14)

Uzņēmumos, kas darbojas jau vairākus gadus un kam labi sokas, diskusija par to, ar ko uzņēmums nodarbojas, var šķist lieka. Tomēr ikgadēja apspriede par uzņēmuma darbības sfēru palīdzēs noteikt, vai pastāvošā biznesa ideja joprojām ir pati piemērotākā uzņēmumam vai varbūt vajadzētu ieviest izmaiņas. Stratēģiskās plānošanas procesa mērķis ir regulāri pārbaudīt uzņēmuma biznesa idejas derīgumu tirgū, kas kļūst arvien piesātinātāks. (14)

Stratēģijas vadības plāns ietver visas galvenās funkcijas un sastāvdaļas: sagādi, ražošanu, finanses, mārketingu, personālu, inovāciju. Katrai sastāvdaļai ir sava īpaša vieta kopīgajā stratēģijā. Izvēlēties stratēģiju nozīmē – izanalizēt katru sastāvdaļu un vienot tās vienā plānā saistībā ar konkurētspēju nodrošinošu rīcību un, izvērtējot to, jaunu iespēju vai izmaiņu gadījumā. Veiksmīga stratēģijas izvēle un tās prasmīga īstenošana ir vadības atbilstošas darbības kritēriji, kuriem uzticas patērētāji un darbinieki.

Stratēģiskās vadīšanas mērķis ir jaunievedumu ieviešana – tie veido organizācijas konkurences priekšrocības. (19)

Organizācijas iekšējās vides un ārējās vides ietekmes faktoru analīze, konkurences faktoru izpēte dod pārskatu par esošo stāvokli, iespējamām tuvāka un tālāka laika izmaiņām, un par organizatorisko pasākumu priekšnosacījumiem stratēģijas izstrādei.

Šāds modelis sasaista vienotā veselā visu procesu: stratēģijas analīzi – stratēģijas plānošanu – stratēģijas vadību un objektīvi garantē veiksmīgu darba procesu un galarezultātu. (12)

Menedžmenta speciālisti A. Tomsons un A. Striklends uzskata, ka menedžeru darbībai stratēģijas izstrādē un īstenošanā izvirzāmi pieci savstarpēji saistīti uzdevumi:

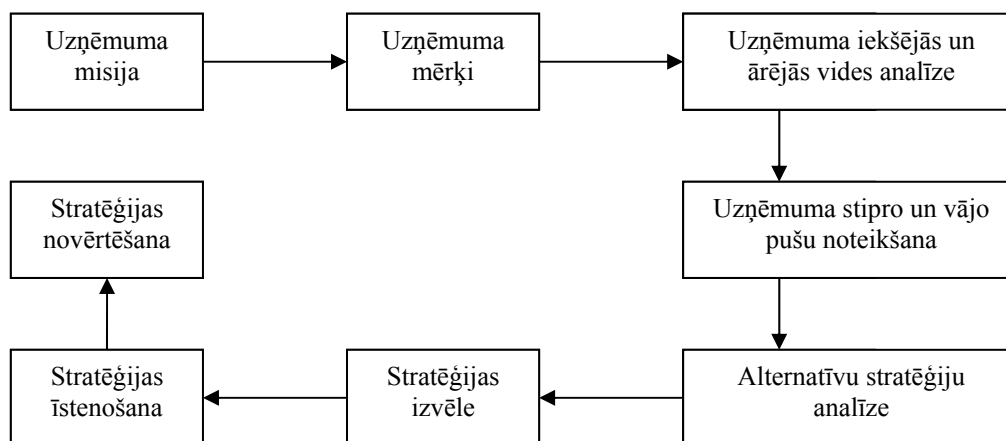
1. Misijas izvēle, ilgtermiņa darbības noteikšana;
2. Vispārējo mērķu konkretizēšana, analīze;
3. Prasmīga stratēģijas plānošana;
4. Stratēģijas plāna efektīva īstenošana;
5. Paveiktās darbības izvērtēšana, situāciju analīze, korekciju veikšana ilgtermiņa nostādnēs, stratēģijā un mērķos, lai koordinētu stratēģijas turpmāku īstenošanu, izmantojot gūto pieredzi, ievērojot mainīgo situāciju un jaunās iespējas.

Stratēģija ir menedžeru instruments, lai sasniegtu plānotos uzdevumus. (12)

1.1.2. Mārketinga saistība ar uzņēmuma stratēģiju

Mārketings ir uzņēmuma vadīšanas sistēmas sastāvdaļa. Vienlaikus mārketinga tipa domāšanai, kas vērsta uz pircēju, tā vajadzībām, ir jābūt visos vadīšanas līmeņos. (15)

Mārketings ir divējādi saistīts ar uzņēmuma stratēģiju. Pirmkārt, izvēloties misiju un mērķi (skatīt 1.1. att.), to lielā mērā nosaka mārketinga pētījumi. Otrkārt, īstenojot izvēlēto uzņēmuma stratēģiju, tā sekmes ir atkarīgas no mārketinga kvalitātes. Organizācijas ārējās vides analīzei tiek izmantota mārketinga informācija. **Pateicoties mārketinam, uzņēmums noskaidro pircēju vajadzības (kā potenciālās, tā arī reāli pastāvošās),** kas ir segtas ar finansu līdzekļiem, noskaidro patērētāju prasības kvalitātei un konkurentu spēku. Iegūtā mārketinga informācija ir viens no būtiskākajiem ekonomisko aprēķinu elementiem, lai noteiktu, kā iegūt vajadzīgo ražošanas rezultātu un pietiekamu peļņu. Šim nolūkam izmanto rezultātu plānošanas metodi, kas ļauj aprēķināt vēlamo ienākumu un peļņas līmeni, ņemot vērā ražošanas izmaksas, ražošanas apjomu un preces konkurētspēju. (15)



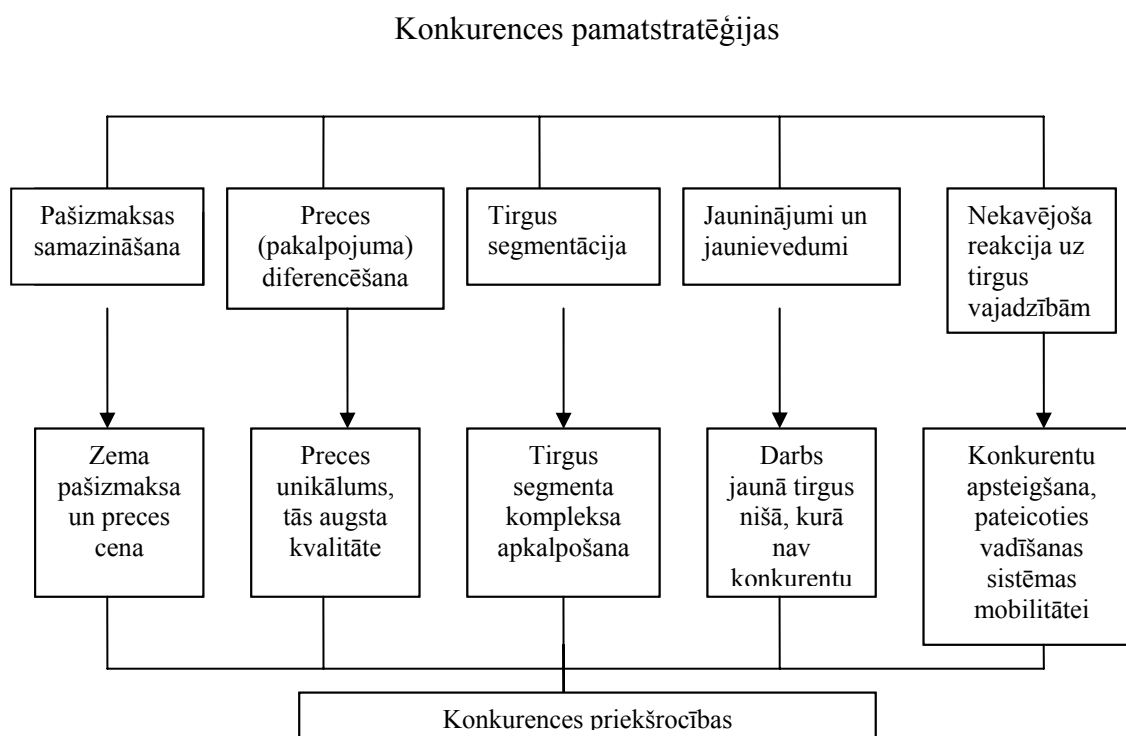
1.1. att. **Stratēģiskās plānošanas process**

Ar minētās metodes palīdzību, kurā būtiska loma ir mārketinga informācijai, uzņēmums var aplēst gan bezzaudējuma punktu, gan nepieciešamo ražošanas apjomu, var izvēlēties cenu politiku, plānot naudas plūsmu.

Pēc tam, kad noteikti uzņēmuma konkrētie mērķi, kā arī tā stratēģija, mārketinga uzdevums ir maksimāli sekmēt šo mērķu sasniegšanu: sistemātiski izziņāt pircēju mainīgās vajadzības un viņu maksātspēju, nodrošināt pirkspējas pārtapšanu konkrētā pieprasījumā pēc

konkrētas preces (pakalpojuma) un panākt, lai pircēju saikne ar preču pārdevēju (ražotāju) būtu daudzkārtīga un ilglaicīga. (15)

Stratēģiskie mērķi, tai skaitā nodoms palielināt tirgus daļu un pārdošanas apjomu, rada uzņēmumam virkni ļoti nopietnu problēmu. Būtiskākā — atrast tās prioritātes, kas vispilnīgāk atbilstu mārketinga vides tendencēm, tur esošajām iespējām un uzņēmuma stiprajām pusēm. Akcentējama ir mārketinga misija: nodrošināt uzņēmumam priekšrocības konkurencē. Lai šo misiju īstenotu, jāizstrādā attiecīga stratēģija. Šādam nolūkam var izmantot konkurences pamatstratēģijas dažādos variantus (skatīt 1.2. att.).



1.2. att. **Konkurences pamatstratēģijas un konkurences priekšrocības (15)**

Mūsdienu konkurences apstākļos konkurētspējas mērķtiecīgas paaugstināšanas, kā arī veiksmīgas mārketinga programmas izstrādāšanas un īstenošanas pamatnosacījums ir uzņēmuma ilgtermiņa attīstības vispusīgi pamatotas stratēģijas izstrādāšana un tās prasmīga īstenošana. (15)

1.1.3. Stratēģijas analīze

Stratēģijas analīze un tai sekojošā plānošana apstiprina izvirzīto mērķu atbilstību, izvēlēto plānu un pasākumu kompleksa varianta optimumu. P.Smits izvirza četrus plānošanas nepieciešamības iemeslus (12):

1. **Ieviest nodomu (ieceru) skaidrību.** Ja organizācija cenšas paplašināt panākumu sasniegšanas iespējas, tad tai jābūt skaidrai savas attīstības virzībai, jāvadās pēc konkrētiem uzdevumiem un prioritātēm.
2. **Saskaņot nodomus.** Organizācijai jākoordinē visu struktūru virzība uz vienu mērķu sistēmu. Skaidri formulēta stratēģija, kas iekļauj vispārpieņemtās vērtības, sekmē korporatīvo pieeju. Tomēr organizācijas stratēģija pati par sevi vēl nav pietiekama. Sekmīgu plānu īstenošanu ietekmē efektīva komunikāciju sistēma un visu organizācijas darbinieku augsta līdzdalības pakāpe.
3. **Piedalīties nodomu īstenošanā.** Pat skaidri formulēta un līdz katram darbiniekam novadīta stratēģija vēl nenozīmē tās ietekmes esamību, ja darbinieki neatbalsta tās nodomus. Vadībai jānovērtē, vai organizācijai stratēģijas īstenošanai ir visi nepieciešamie finanšu, personāla un citi resursi.
4. **Pieņemt operatīvo lēmumu par struktūras izveidi.** Lai arī stratēģija virzīta uz ilgtermiņa attīstību, organizācijai nepieciešami īstermiņa rīcības plāni. Gadījumā, kad pamatkonceptijas un ģenerālie plāni nekalpo par pamatu vadības darbībai un to kontrolei, tiem nav jēgas.

Šāda pieeja plānošanai atbilst mūsdienu stratēģijas jēdziena izpratnei un noliedz ilgi eksistējošo uzskatu, ka stratēģiska plānošana ir līdz galam sistematizēts un reglamentēts process, kas nosaka precīzus pēctecības soļus, analītiskos instrumentus un metodes stratēģijas mērķu sasniegšanai.

Stratēģija jāuzskata par integrējošu, loģisku un sabalansētu kompleksu lēmumu un rīcības sistēmu, un tās pamats ir stratēģijas koncepciju apstiprinoša un plaša analīze, kas izveido bāzi stratēģijas plānošanai un izvēlētajās sistēmas vadībai. Tātad pastāv trīs savstarpēji saistīti bloki – stratēģijas koncepcijas analīze, stratēģijas plānošana un stratēģijas vadīšana.

(12)

Stratēģijas analīze un tālāka izstrāde jāsāk ar to, ka nosaka, kas organizācijai būtu jā dara un ko nevajadzētu darīt, un redzējumu, kur organizācijai būtu jāvirzās. Stratēģija nav sastingusi, tai jāmainās pēc vajadzības vai mainoties situācijai. Organizācija var nonākt draudīgā stāvoklī, ja īsteno novecojušu stratēģiju vai arī menedžeri baidās mainīt stratēģijas virzienu.

Organizācijas stratēģijai jā dod atbildes uz vairākiem jautājumiem:

- Kā apmierināt patērētāju vēlmēs?
- Kā apsteigt konkurentus?
- Kā paplašināt tirgu?
- Kā uzlabot iekšējo vidi, sakārtot struktūru?

Lai atbildētu uz šiem jautājumiem, jāveic izpēte un analīze. Analīzei jābalstās uz šādiem pamatprincipiem:

- Analīzes un sintēzes vienotības, lai sadalītu sarežģītu problēmu sastāvdaļās un analizētu katru no tām atsevišķi, un turpmāk noteiktu to kopsakarību un mijiedarbību;
- Vadošo posmu izdalīšanas, ko panākt, aranžējot faktorus un izstrādājot mērķu īstenošanas pēctecību;
- Savlaicīgums un operativitāte;
- Kvantitātes;
- Alternatīvu variantu pretstatījuma, izvērtējot tos pēc apjoma, kvalitātes, laika faktora, riska faktora, informācijas ieguves iespējām.

Organizācijai pirmsanalīzes periodā jāapzina iecerētie stratēģijas līmeņi. Ja organizācija ir diversifikācijas tipa – tās darbība saistīta ar vairākām nozarēm, tad izstrādā **korporatīvo stratēģiju**, kas attiecas uz visu organizāciju kopumā. **Lietišķā stratēģija** koncentrēta uz kādu atsevišķu, specifisku sfēras darbību un tās būtība ir virzīta uz to, lai iekarotu tirgū ilgtermiņa konkurētspējīgu pozīciju. **Funkcionālai stratēģijai** jānodrošina atsevišķas struktūrvienības vai funkcionālās virzības attīstība. Savukārt, **operatīvā stratēģija**, kas nosaka, kā vadīt organizācijai nozīmīgus iecirkņus – sagādes, reklāmas, loģistikas un tamlīdzīgas. (12)

Organizācijas darbības analīzei jāatrod atbildes uz vairākiem jautājumiem (12):

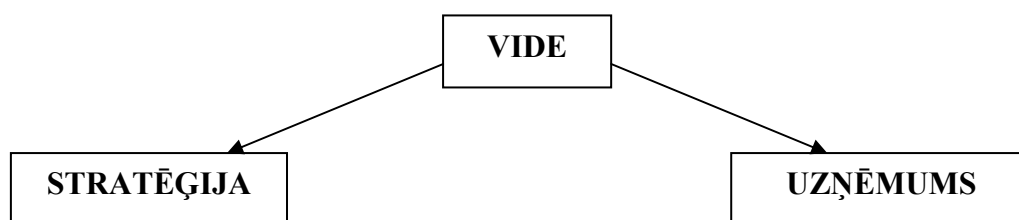
1. kas nosaka organizācijas stiprumu vai/un vājumu;
2. kādas būs tālākas attīstības iespējas;
3. cik efektīva ir esošā stratēģija, kas būtu tajā jāmaina;
4. vai noteiktā produkta cena ir konkurētspējīga;
5. kādas vadības problēmas radušās vai radīsies tuvākā nākotnē;
6. kādi organizācijas iekšējās uzbūves elementi kavē stratēģijas īstenošanu un kas būtu jāmaina;
7. vai pastāv ārējie draudi, kā tos mazināt un kāda varētu būt to ietekmes intensitāte.

Stratēģijas analīzē jāveic organizācijas iekšējās uzbūves elementu stāvokļa apzināšana, ārējo mikrofaktorū un makrofaktorū ietekmes izvērtēšana.

1.1.4. Ārējās vides analīze

Vide, kurā darbojas uzņēmums, nav noslēgta, tāpēc bez tās izpētes, nevar efektīvi veikt savas darbības tirgū. Varētu teikt, ka jāveic savas darbības vides skanēšana, kā rezultātā tiek

ievākta informācija par mārketinga vidi no dažādiem resursiem: personiskās pieredzes un kontaktiem, publicētiem materiāliem un periodikas izdevumiem vai arī speciāliem pētījumiem. Vides izpēte ir skanēšanas procesā iegūto datu interpretācija. Iegūtos datus novērtē tā, lai paturētu uzmanības lokā savu biznesu un apsverot, kā dažādas tendences tirgū varētu ietekmēt viņu darbības attīstību tagad un nākotnē. Ar šiem datiem tiek arī veidota uzņēmuma stratēģija ļoti dinamiskā vidē (skatīt 1.3. att.): *mārketinga ārējas vides elementi ir mainīgi, turklāt, izvēloties uzņēmuma stratēģiju, ir jāņem vērā uzņēmuma sociālā atbildība un mārketinga ētika.* (9)



1.3. att. Vides un uzņēmuma stratēģijas mijiedarbība (9)

Ārējā vidē pastāvīgi notiek dinamiski izmaiņu procesi, kaut kas izzūd vai parādās no jauna. Kāda daļa no šiem faktoriem paver organizācijai jaunas iespējas, citi atstāj uz organizāciju ierobežojošu ietekmi vai arī rada papildus grūtības. Tāpēc ir svarīgi izpētīt, kādas iespējas un grūtības nākotnē sagaida organizāciju, lai, izmantojot iekšējās vides stiprās un vājās puses, izstrādātu objektīvu attīstības scenāriju.

Latvijas apstākļos par būtiskākiem uzskatāmi šādi ārējās mikrovides faktori:

1. **Patērētāji** izvirza prasības konkrētam produktam/pakalpojumam. Organizācijai jāprognozē patērētāju prasības izmaiņas un savlaicīgi jāreaģē uz tām;
2. **Piegādātāji** ir ne tikai izejvielu sagādes starpnieki, bet arī kvalificēti speciālisti, bankas, sadarbības partneri;
3. **Konkurenti** ir visi tie, kas piedāvā patērētāju mērķauditorijai līdzīgus produktus; Organizācijai jāpēta konkurentu stratēģija un jācenšas to pārspēt;
4. **Likumdošana** var veicināt, ierobežot vai bremsēt darbību;
5. **Iedzīvotāji un darba tirgus** nosaka valsts un organizācijas tālāku attīstību;
6. **Ekoloģijas** prasības noteiktas normatīvos aktos, un organizācijai, veidojot ražošanas procesu, tās stingri jāievēro;
7. **Kultūra** ir vērtību, simbolu un tradīciju vienots kopums, un tomēr tas var būt atšķirīgs reģionam, cilvēku grupai, valstīm;

8. Tehnoloģija nosaka organizācijas panākumus, tā atkarīga no katras organizācijas iespējām, nozares attīstības, zinātnes sasniegumiem;

9. Masu komunikācijas līdzekļi – prese – var organizācijas darbību celt vai pretēji – pelt. Vairākums šo līdzekļu darbojas kā biznesa struktūras, un tās nav neatkarīgas.

10. Nevalstiskās organizācijas var pārņemt daļu no valsts funkcijām, sekot organizāciju darbībai, nepieļaujot to neatbilstību sabiedrības interesēm. Valsts ar likumdošanu nosaka nevalstisko organizāciju tiesības un rīcības aspektus.

11. Profesionālās organizācijas atbilstoši vispārpieņemtajiem nosacījumiem aktīvi piedalās speciālistu izglītošanas un profesionālās atbilstības koordinēšanā.

Latvijas organizācijām nozīmīgi var būt šādi makrovides faktori:

Demogrāfiskā vide

Demogrāfija ir zinātne, kas pēta iedzīvotājus pēc to skaita, blīvuma un tā tālāk. Mārketinga stratēģijas izstrādātāji interesējas par demogrāfisko vidi, jo tirgu taču veido cilvēki.

Pastāv vairākas demogrāfiskās tendences:

- ✗ pasaules demogrāfiskais sprādziens;
- ✗ dzimstības samazināšanās;
- ✗ iedzīvotāju novecošana;
- ✗ pārmaiņas ģimenēs;
- ✗ iedzīvotāju migrācija;
- ✗ izglītības līmeņa paaugstināšanās vai pazemināšanās.

Ekonomiskā vide

Reģiona, valsts, ES un citu partnervalstu sadarbība, kuru nosaka attiecīgie normatīvie akti, kultūra, ekonomikas attīstības un stabilitātes pakāpe. Organizāciju var ietekmēt: inflācija, iedzīvotāju maksātspēja, kredītspējas un procentu likmes, fiskālā politika, tautsaimniecības struktūras izmaiņas, ekonomiskās vides pārvaldība, tirgus ekonomikas ieviešana.

Bez pašiem patērētājiem tirgū svarīga ir arī viņu pirktspēja. Pirktspējas kopējais līmenis ir atkarīgs no tekošajiem ienākumiem, cenām, ietaupījumiem un kredīta iespējām. Pirktspēju iespaidu ekonomiskie kritumi, augsts bezdarba līmenis, kredītu saņemšanas pieaugošā vērtība.

Zinātnes un tehniskā vide

Zinātnes un tehnikas vides ietekme ir visai intensīva, tā nosaka produkta dzīves ciklu, tirgus daļas iegūšanu un noturēšanu. Tehnoloģija ietver modernas iekārtas, zinātnes idejas,

inovācijas, jaunas zināšanas. Zinātnes un tehnikas ietekmē veidojas jaunas attiecības, jaunas tehnoloģijas, tiek sekmēta kultūras attīstība, jauna dzīvesveida nostiprināšanās.

Zinātnes un tehnikas videi raksturīgs: zinātnes un tehnikas progresa pātrinājums, neierobežoto iespēju parādīšanās, asignējumu pieaugums zinātniskai pētniecībai, uzmanības pievēršana jau esošo preču nelieliem uzlabojumiem un valsts kontroles pastiprināšanās par preču kvalitāti un drošību.

Politiskā un tiesiskā vide

Organizācijas darbību reglamentē starptautiskie un valsts tiesiskie akti, globālais politiskais klimats, politiskā stabilitāte pasaulē un dažādos reģionos, attiecības ar dažādām starptautiskām organizācijām.

Mārketinga lēmumus ietekmē politiskās vides notikumi. Šī vide veidojas no sarežģītiem normatīvajiem aktiem, valsts iestādēm un ietekmīgām biedrības grupām, kas ietekmē dažādas organizācijas un atsevišķas personas un nosaka viņas brīvību sabiedrības robežās. Politiskajai videi raksturīgs:

- ✘ uzņēmējdarbības regulējums likumdošanā;
- ✘ valsts iestāžu, kuras kontrolē likumu ievērošanu, prasību pieaugums;
- ✘ sabiedrības interešu aizstāvības grupu skaita palielināšanās.

Sociālā un kultūras vide

Sociālā un kultūras vide pastāv vairākos līmeņos – visas cilvēces, konkrētas tautas, cilvēku grupas un atsevišķa cilvēka kultūra, proti, to var strukturēt pēc cilvēku darbības veida, satura un aktualitātes konkrētā laikā un vidē. Cilvēki aug konkrētā sabiedrībā, kura arī veido viņu uzskatus, vērtības un uzvedības normas. Gandrīz to neapzinoties, viņi pasauli novērtē, nosakot attieksmi pašiem pret sevi un savstarpējās attiecības ar citiem. Mārketinga lēmumus var ietekmēt šādas kultūrvides īpatnības:

- ✘ cieša piesaiste galvenajām tradicionālajām kultūras vērtībām;
- ✘ subkultūras vienotas kultūras robežās. Subkultūras — tās ir cilvēku grupas ar kopīgu vērtību sistēmu, kas rodas, apkopojot viņu dzīves pieredzi un apstākļus;
- ✘ otrreizējo kultūras vērtību pagaidu izmaiņas.

Neņemot vērā pamatvērtību stabilitāti, kultūrvīdē notiek izmaiņas. Sabiedrības kultūras pamatvērtības rod izteiksmi cilvēku attieksmē pašiem pret sevi, citiem, sabiedrībā pastāvošiem institūtiem, sabiedrību kopumā, dabu un pasaules uztveri. Tādā veidā kultūrvīdei raksturīgas ilglaicīgas tendences nodrošināt apmierinātību, vēlmju nekavējošu papildīšanu, vieglu dzīvi un neformālas attiecības.

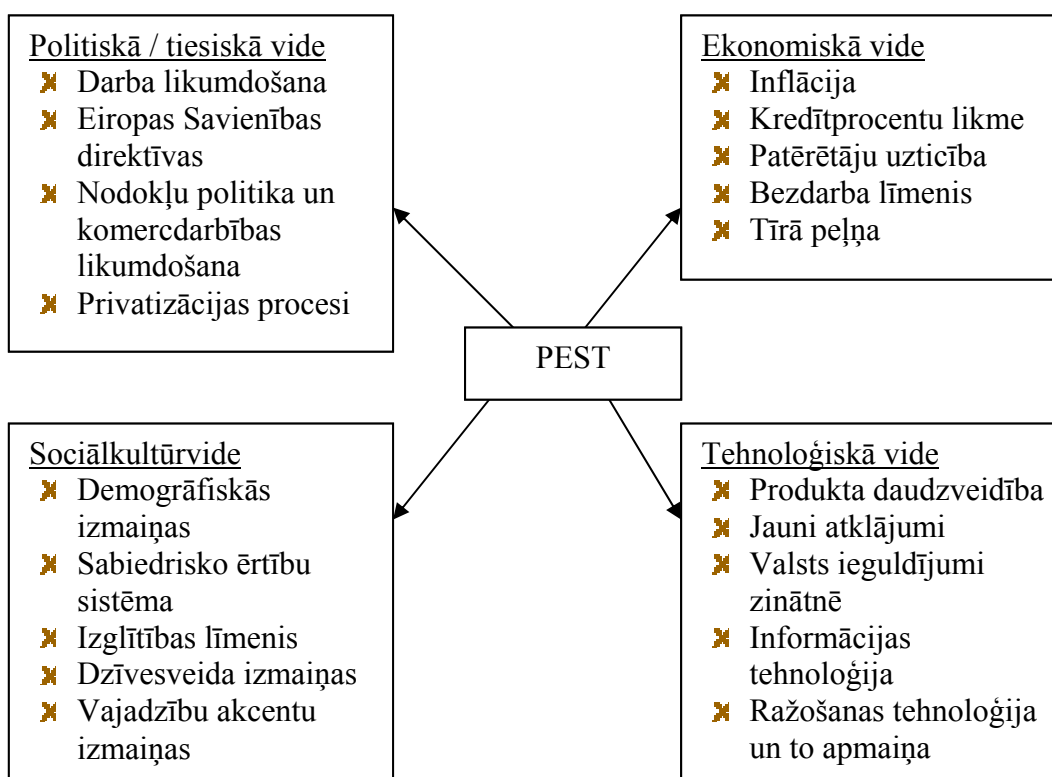
Starpvalstu attiecības

Starpvalstu attiecības var būt formālas un neformālas, to nosaka līgumi, labvēlības statuss, personiskie kontakti. Valsts var piedalīties kolektīvos, globālos pasākumos un noteikt normas tiem, kas atrodas tās jurisdikcijā. Starpvalstu pasākumi var nodrošināt kopīgu cīņu pret terorismu, kontrabandu. Starpvalstu attiecības regulē krīzes, nostiprina ekonomikas stabilitāti, aizsargā apkārtējo vidi, sekmē zinātnisko pētījumu apmaiņu, garantē savstarpēju palīdzību, sakārto likumdošanu, veicina investīcijas.

Visi mikrovides un makrovides faktori ir savstarpēji saistīti, un tie jāizvērtē kā sistēmas elementi.

1.1.5. PEST analīze

PEST analīze ietver četru galveno makrovides faktoru grupu vairākus rādītājus. Šo analīzi var izmantot, nosakot ārējo faktoru pozitīvo vai negatīvo ietekmi uz organizāciju valstī, reģionā, proti, atbilstošā mērogā (skatīt 1.4. att.). (13)



1.4. att. PEST analīzes metode (13)

Var analizēt arī faktoru ietekmi uz valsts attīstību. (12)

1.1.6. Iekšējās vides analīze

Pastāv vairāki organizācijas iekšējās vides faktori (16) :

- 1) mērķi (organizācijas stratēģija, politika, kārtējie uzdevumi);
- 2) darbinieki, personāls (viņu zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- 3) struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- 4) organizācijas kultūrvērtības, mārketinga aktivitātes, menedžmenta darba stils;
- 5) tehnoloģija (iekārtas izmantošana, informācijas sistēmas).

Iekšējās vides analīzē mazliet atšķirīgu pieeju piedāvā M. Porters, kas saka, ka ir jānoskaidro, kā dažādi uzņēmuma darbības veidi ietekmē peļņu (vērtību). Iekšējās vides analīzē vērtējamas piecas funkcijas:

1. **tirgvedība** (mārketinggs – saista uzņēmumu ar patērētāju)

Izvērtēts un pareizi pielietots mārketinggs spēj pārvērst sabiedrības vajadzības uzņēmuma iespējā gūt peļņu. Lai runātu par mārketinga elementu svarīgumu ir jārunā par to, kas tad ir mārketinga elementu stūrakmens. Tas ir paša mārketinga procesa izpēte. Pastāv atšķirība starp tirgus pētījumiem un mārketinga pētījumiem. Viegļāk atšķirību izprast, ja iedomājas, kas ir konkrēta pētījuma mērķis. tirgus gadījumā tā ir tirgus situācija, bet mārketinga gadījumā izpētes objekts ir pats process, kurā notiek mijiedarbība starp apmaiņas procesa dalībniekiem. Katru potenciālo pircēju viņi pieņem kā ciemiņu, tātad atkal izvirzās attiecības vispirms, un pēc tam tikai dažādi paņēmieni, lai izveidotos savstarpēja sadarbība .

2. **finanses un grāmatvedības atskaite**

Šim faktoram ir divas analīzes daļas: finansu sistēmas vērtējums un analīze par to, kā grāmatvedības uzskaite nodrošina pareizu vadības lēmumu pieņemšanu.

Izstrādājot finanšu pārskatus ir jāievēro Likumā „Par grāmatvedību” un likumā „Par uzņēmuma gada pārskatiem” noteiktās prasības un jāņem vērā sekojoši principi (2):

- 1) Darījuma princips – tiek uzrādīti tie darījumi, kuriem ir attaisnojošie dokumenti un ir reāli notikuši,
- 2) Vēsturiskais izdevumu princips – visi darījumi tiek novērtēti latos un neņemot vērā inflāciju vai darījuma vērtības izmaiņas laikā, darījums tiek atspoguļots pēc darījuma datuma vērtības,
- 3) Piesardzīguma princips – novērtējot krājumus pamatā izvērtēšanā ir jāievēro zemākās vērtības princips, jānovērtē šaubīgie debitori,
- 4) Savietošanas princips – ieņēmumiem un izdevumiem jābūt pierēģistrētiem atbilstošajā taksācijas periodā,

- 5) Konsistences princips – rādītājiem jābūt savā starpā saistītiem, novērtētiem pēc vienas metodes, kā arī ir jāuzrāda iepriekšējo gadu rādītāji un tiem jābūt salīdzināmiem. Uzņēmums nedrīkst katru gadu mainīt pārskata principus.

Analizējot minētos pārskatus ir iespēja gūt informāciju par uzņēmuma finansiālo stāvokli, finanšu līdzekļu izmantošanu, saistībām, ienākumiem un izdevumiem, kapitāla izmaiņām darbības gadā, ir iespējams aprēķināt uzņēmuma likviditāti jeb spēju segt saistības, uzņēmuma līdzekļu izmantošanas lietderību. Šāda veida informāciju izmanto (2):

- 1) valsts institūcijas – Valsts ieņēmumu dienests, Statistikas pārvalde, Uzņēmumu reģistrs- lai nodrošinātu datu vispārējo uzskaiti, lai analizētu un prognozētu tautsaimniecības darbību un tās iespējamo attīstību, veikt kontroles pasākumus,
- 2) Investori (akcionāri). Investoriem minētā informācija ir nozīmīga, lai gūtu priekšstatu par sagaidāmo peļņu un investīciju atmaksāšanās laiku, iespējamo investīciju risku.
- 3) Kreditori – bankas, finanšu institūcijas u.c. kreditori. Informācija nepieciešamai, lai novērtētu finanšu risku, uzņēmuma maksāspēju, vai kredīti tiks atgriezti savlaicīgi.
- 4) uzņēmuma vadība- novērtētu uzņēmuma darbību, veiktu darbības plānošanu,
- 5) Piegādātāji - novērtētu uzņēmuma maksāspēju, cik savlaicīgi uzņēmums veiks maksājumus par piegādātām precēm.
- 6) Klienti – vai uzņēmums savlaicīgi veiks pasūtījumus,

Vieni no interesentiem par uzņēmuma finansiālo stāvokli ir investori, kuri veic finanšu analīzi, ar mērķi noskaidrot uzņēmuma rentabilitāti, iespējamo investīciju atmaksāšanās periodu un sagaidāmo peļņu.

Finanšu analīzei visbiežāk parasti izmanto bilanci un peļņas un zaudējuma aprēķinu.

3. ražošana (izpildāmās operācijas)

Ražošanas procesu novērtējums, kurā jānoskaidro:

- ✘ vai uzņēmums savu produkciju var saražot ar mazākām izmaksām, nekā konkurenti?
- ✘ kādus materiālu veidus izmanto uzņēmums un kāds ir materiālu izmantošanas līmenis?
- ✘ jānovērtē resursu piegādes sistēmu un krājumu vadīšanu;
- ✘ jānovērtē kvalitātes kontroles sistēma uzņēmumā;

4. personālvadība

Vērtējot personālu, jānoskaidro:

- ✘ kāds cilvēku tips strādā uzņēmumā?
- ✘ kāds vadītāja stils dominē?
- ✘ jānoskaidro augstākā līmeņa kompetence;

- ✘ vai uzņēmumā dominējošā vadības sistēma ir konkurētspējīga?
- ✘ vai uzņēmumā pastāv personāla pēctecības sistēma?
- ✘ vai pastāv uzņēmumā personāla kvalifikācijas paaugstināšanas sistēma?
- ✘ vai reāli darbojas personāla darba kvalitātes novērtēšanas sistēma?
- ✘ vai pēdējā laikā bez redzama iemesla no uzņēmuma nav aizgājuši vadošie speciālisti?

5. uzņēmuma kultūra un tēls

Organizācijas darba kultūra ir funkcionāla, ja tā pozitīvi ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu, vai nefunkcionāla, ja tā traucē organizācijas efektīvu darbību.

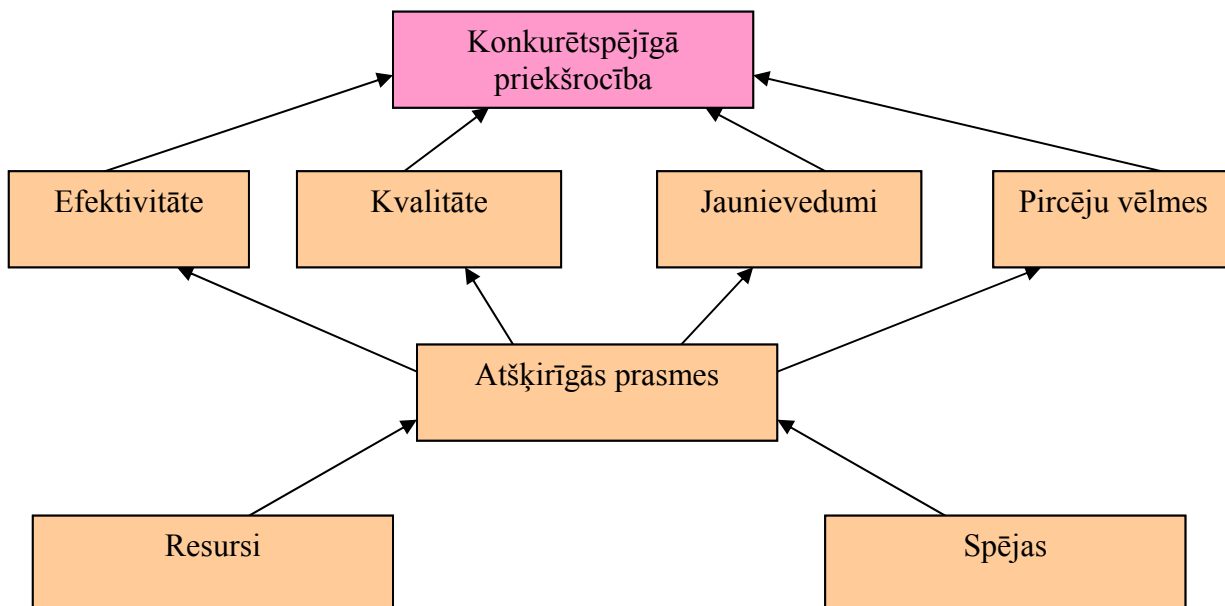
Tēla veidošanā būtiska loma ir uzņēmuma apkārtējās vides kvalitātei un tēla veidošanā nozīmīga vieta ir pakalpojuma kvalitātei un uzņēmuma attieksmei pret dažādiem noslēgtiem līgumiem.

1.1.6.1. Konkurētspējīgās priekšrocības pamats

Kad uzņēmuma peļņas līmenis ir augstāks par vidējo līmeni nozarē, kurā uzņēmums darbojas, tiek uzskatīts, ka tā ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Lai uzņēmuma peļņa būtu lielāka par vidējo peļņu dotajā nozarē, jāizpildās vienam no trim nosacījumiem (10):

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

Tātad, lai iegūtu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam jābūt vai nu zemākām izmaksām nekā konkurentiem, vai arī tam kaut kādā veidā jāizceļ sava produkcija, lai varētu pieprasīt augstākas cenas. Vai arī veikt abus pasākumus – nodrošināt zemākas izmaksas un panākt, lai klienti maksā augstāku cenu. Četri faktori, kas veido konkurētspējīgo priekšrocību, ir efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierināšana. Tie ir četri veidi, kā samazināt izmaksas un veikt diferencēšanu, kurus jebkurš uzņēmums var lietot neatkarīgi no rūpniecības nozares, precēm vai pakalpojumiem, ko tas piedāvā. Šie faktori ir cieši saistīti viens ar otru – augsta kvalitāte var veicināt augstu efektivitātes līmeni, bet jaunievedumi – kvalitāti un klientu vēlmju apmierināšanu (skatīt 1.5. att.). (10)



1.5. att. **Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana (10)**

Efektivitāte – ražošanas efektivitāte tiek mērīta ar materiālu un citu resursu izmaksām, kas nepieciešams, lai saražotu vienu produkcijas vienību. Jo zemākas ir izmaksas, kas nepieciešamas dotās produkcijas vienības ieguvei, jo lielāka ir uzņēmuma efektivitāte. Tādā veidā ražošanas efektivitāte palīdz uzņēmumam sasniegt zemu izmaksu konkurētspējīgo priekšrocību. Viens no efektivitātes sasniegšanas faktoriem ir ieguldījumu iespējami efektīvāka izmantošana. Saglabājot visu pārējo nemainīgu, uzņēmumam ar augstāko darba ražīgumu nozarē būs viszemākās produkcijas izmaksas – uzņēmumam būs uz izmaksām balstīta konkurētspējīgā priekšrocība. (10)

Produkcijas kvalitāte – kvalitatīva produkcija ir preces un pakalpojumi, kuri ir droši un pilda tiem paredzētās funkcijas. Augsta produkcijas kvalitāte var divējādi ietekmēt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību:

1. kvalitātes ietekme uz konkurētspējīgo priekšrocību rodas sakarā ar ražošanas efektivitātes pieaugumu. Tādēļ augsta produkcijas kvalitāte rada zemākas vienas vienības izmaksas. Augstāka produkcijas kvalitāte nozīmē to, ka mazāk tiek tērēts darbinieku laiks, ražojot zemas kvalitātes preces vai piedāvājot standartam neatbilstošus pakalpojumus, jo samazinās laiks, kas būtu jāpatērē, labojot pieļautās kļūdas. Tādā veidā augsta produkcijas kvalitāte ļauj samazināt uzņēmuma izmaksas, kā arī paaugstināt produkcijas pārdošanas cenu.
2. Augstas kvalitātes produkcija ceļ uzņēmumu reputāciju, padara tās vārdu un preču zīmi atpazīstamu citu uzņēmumu starpā. Šī reputācija rada uzņēmumam iespēju

paaugstināt produkcijas cenu. Dažās nozarēs kvalitātes nozīme ir ļoti liela, tā pat ir kļuvusi par nepieciešamību, lai izdzīvotu. (10)

Jaunievedumi – kaut kas jauns, nebijis uzņēmuma darbībā. Jaunievedumi ietver progresu ražoto preču veidos, ražošanas procesā, vadības sistēmās, organizēšanas struktūrās un uzņēmuma realizētajās stratēģijās. Jaunievedumi bieži vien ir pats svarīgākais faktors konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Veiksmīgi jaunievedumi uzņēmumam dod iespēju paplašināt tirgu un gūt papildu peļņu. Diemžēl konkurētspējīgā priekšrocība, kas sasniegta, pateicoties jaunievedumiem, turpinās līdz brīdim, kad konkurenti sāk atdarināt jauninājumu.

Klientu vēlmju apmierināšana – uzņēmumam jāsniedz klientiem tieši tas, ko viņi vēlas, un tad, kad viņi to vēlas. Klientu atsaucības sasniegšana paredz sniegt klientam lielāku vērtību par to pašu samaksu. Klientu vēlmju apmierināšana var prasīt jaunu produkcijas/pakalpojumu veidu ražošanu/sniegšanu ar īpašībām, kādu nav esošajam produktam vai pakalpojumam. Augsts darba ražīguma līmenis, kvalitātes sniegšana un jauninājumu ieviešana – tie ir daži no instrumentiem, ko uzņēmums var lietot, lai sasniegtu klientu vēlmju apmierinājumu. Nepieciešamība saskaņot preces un pakalpojumus ar klienta pieprasījumu ir nozīmīga klientu apmierinājuma daļa. Svarīgs ir arī klientu apkalpošanas laiks jeb uzņēmuma reakcija uz klienta pieprasījumu. Tas tiek definēts kā laiks, kas nepieciešams, lai piegādātu pieprasīto preci vai sniegtu pakalpojumu. (10)

Atšķirīgās prasmes – tas ir unikāls spēks, kas ļauj organizācijai sasniegt augstu efektivitātes līmeni, kvalitāti, ieviest jauninājumus vai iegūt klientu atsaucību. Uzņēmums, kuram ir šāda veida prasme, ir spējīgs paaugstināt cenas vai sasniegt zemākas izmaksas nekā konkurenti, un tādā veidā tā peļņa ir augstāka par nozares vidējo.

Resursi un spējas – uzņēmums ir spējīgs sasniegt atšķirīgo prasmi, izmantojot savus resursus un spējas. Pie resursiem pieskaitāmi finansiālie, fiziskie, cilvēku, tehnoloģiskie un organizatoriskie uzņēmuma aktīvi. Pamatlīdzekļi jeb materiālie resursi ir zeme, ēkas, rūpnīcas un iekārtas. Nemateriālie resursi ir preču zīmes, patenti, reputācija, tehnoloģiskās zināšanas. Lai sasniegtu atšķirīgo prasmi, uzņēmuma resursiem jābūt vērtīgiem. Uzņēmuma prasme koordinēt savus resursus un efektīvi tos izmantot ir uzņēmuma spējas. Spējas ir viss, kas attiecas uz uzņēmuma darbību, sākot no tā struktūras un kontroles sistēmām līdz vadībai, iekšējai darbībai un lēmumu pieņemšanai. Spējas ir nemateriāli resursi, jo tās nav iespējams izmērīt un ir grūti kopēt un atdarināt. Organizācijas spējas nav vienas personas kontrolē, jo tās ir visa uzņēmuma savstarpējās darbības un attīstības rezultāts. Uzņēmumam var būt unikāli un vērtīgi resursi, bet, ja tam nav spēju izmantot tos lietderīgi savu mērķu sasniegšanai, uzņēmums nebūs spējīgs sasniegt un uzturēt atšķirīgo prasmi. Un otrādi, uzņēmumam var nebūt unikālu un vērtīgu resursu, bet tam var būt spējas, kuru nav citiem uzņēmumiem. Lai

sasniegtu atšķirīgo prasmi, uzņēmumam jābūt gan unikāliem un vērtīgiem resursiem, gan spējām, kas nepieciešamas, lai izmantotu šos resursus, vai arī spējām efektīvi pārvaldīt parastos resursus. Abu šo faktoru apvienojums ir optimāli labākais variants uzņēmumam. (10)

Funkcionālā līmeņa stratēģija tiešā veidā nodarbojas ar konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu uzņēmumā – balstoties uz biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģiju, kam seko uzņēmums, veidojas konkurētspējīgā priekšrocība funkcionālajā līmenī ar konkurētspējīgās priekšrocības elementa vai vairāku elementu palīdzību. (11)

1.1.6.2. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja

Ja reiz konkurētspējīgā priekšrocība ir sasniegta, svarīga kļūst tās uzturēšana, jo gandrīz visi konkurējošie uzņēmumi centīsies sasniegt to pašu. Tādejādi katram uzņēmumam ir svarīga sasniegtās konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir atkarīga no vairākiem faktoriem:

✘ *Atdarināšanas barjeras* – faktori, kas rada grūtības konkurentam imitēt uzņēmuma atšķirīgās prasmes. Konkurents var atdarināt faktiski jebkuru prasmi. Nozīmīgākais faktors ir laiks. Jo ilgāku laiku konkurentam prasīs atdarināšanas process, jo stiprākas tajā pašā laikā kļūs uzņēmuma tirgus pozīcijas. Uzņēmums var veidot savai precei vai pakalpojumam labvēlīgu reputāciju, kuru konkurentam vēlāk būs grūti sagraut. Visvieglāk atdarināmas ir tās atšķirīgās prasmes, kuru pamatā ir unikāli un vērtīgi materiālie resursi – ēkas, tehnika. Nemateriālos resursus atdarināt parasti ir grūtāk, it īpaši preču zīmes. Izglītotu cilvēku kustība starp uzņēmumiem izplata tehniskās prasmes, un vadītāji palaikam mēģinās uzaicināt darbā savā uzņēmumā konkurējošā uzņēmuma darbiniekus. Patentu sistēma teorētiski aizsargā izgudrojumus un tehniskās prasmes. Uzņēmuma spēju atdarināšana ir daudz grūtāka, jo parasti tās no ārpuses nav redzamas. Nav viegli pilnīgi izprast uzņēmuma iekšējās darbības, un pat tad, ja teorētiski ir zināms, kā tas darbojas, ir neiespējami nokopēt visu uzņēmuma struktūru ar visu tā pieredzi un kultūru. Tā kā spējas ir daudz grūtāk atdarināt, nekā iegūt resursus, tad atšķirīgās prasme, ko veido uzņēmuma spējas, nodrošina ilgāku konkurētspējīgu priekšrocību; (10)

✘ *Konkurentu spējas* – ja uzņēmums darbojas vienā nozarē ilgāku laiku, ražojot vienu un to pašu produkcijas veidu, tam izstrādājas noteikts darbību komplekss, ko tas nemainīgi veic. Tas nozīmē, ka uzņēmums ir izvēlējies stratēģiju un to sekmīgi realizē. Ja mainīgā tirgu situācija prasa, lai šis darbību komplekss vairs netiktu ievērots, uzņēmumam būs grūtāk pretoties konkurencei; (10)

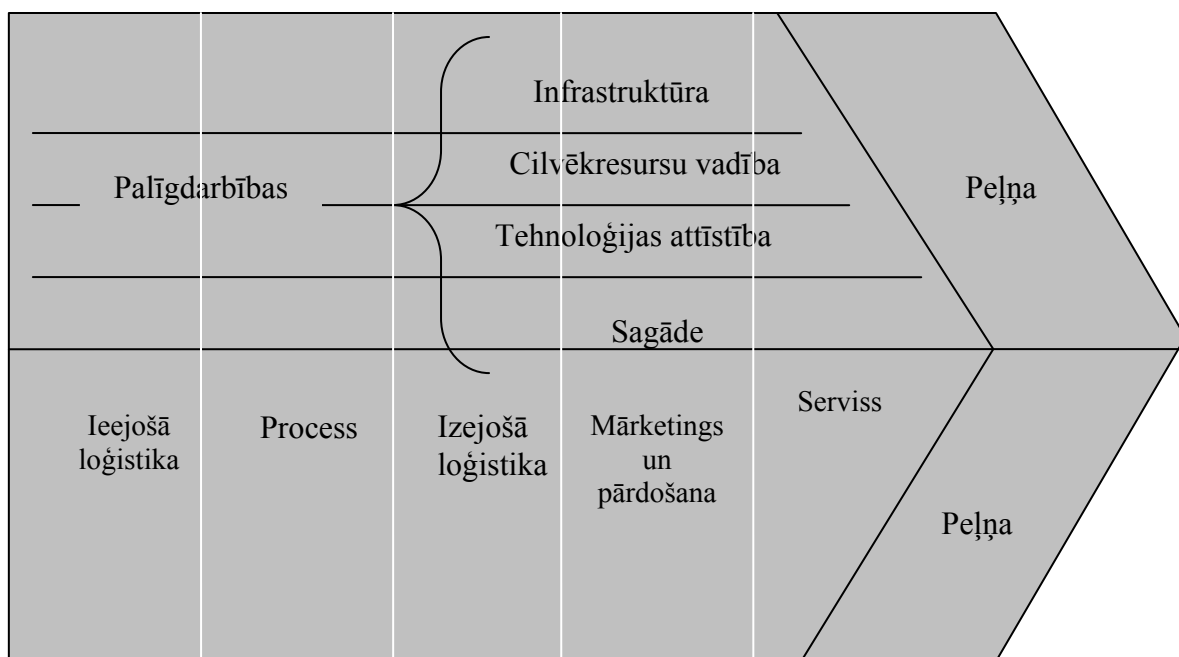
✘ *Nozares vispārējais dinamisms*. Par dinamisku tiek uzskatīta nozares vide, kas strauji mainās. Visdinamiskākās ir nozares ar augstu produkcijas jauninājumu līmeni, piemēram,

plaša patēriņa elektrotehnikas ražošanas nozare un personālo datoru izgatavošanas nozare. Pateicoties lielajam jauninājumu skaitam šajās nozarēs, produkcijas dzīves cikli ir īsi un tehnisko spēju veidotā konkurētspējīgā priekšrocība ir īslaicīga. Uzņēmums, kas pašlaik atrodas nozares priekšgalā, var vairs nebūt tāds rītdien, jo arī konkurenti var ieviest jauninājumus. (10)

1.1.6.3. Vērtību ķēde un konkurētspējīgā priekšrocība

Vērtības, kuras uzņēmums rada, tiek mērītas ar naudas daudzumu, kuru pircēji ir gatavi maksāt par precī vai pakalpojumu. Uzņēmums gūst peļņu, ja vērtība, ko tas rada, pārsniedz vērtību radošās funkcijas izmaksas. Lai iegūtu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam ir jāveic vērtību radošās funkcijas ar zemākām izmaksām, nekā to dara konkurenti, vai arī jāveido preces ar atšķirīgām un pircējam vēlamām īpašībām, kas ļautu paaugstināt cenas. (10)

Vērtību ķēdes aprakstos parasti attēlo dažādas vērtību radošo procesu sastāvdaļas. Procesa sadalīšana sastāvdaļās padara iespējamu katra procesa posma analīzi. Darbības, ko veic uzņēmums, iedala pamatdarbībās un palīgdarbībās (skatīt 1.6. att.). Pamatdarbības ir: ieejošā loģistika, ražošana un tās operācijas, izejošā loģistika, mārketinga jeb pārdošana un pēcapkalpošana. Palīgdarbības ir sagāde, tehnoloģijas attīstība, cilvēku resursu vadība un uzņēmuma infrastruktūras izveidošana. Katra darbība pievieno precei ekonomisku vērtību. (10)



1.6. att. Vērtību ķēde (10)

Pamatdarbības jeb primārās darbības ir saistītas ar fizisko preces radīšanu: tās ražošanu, mārketingu un piegādi klientam un garantijas servisu. Atbalsta jeb palīgdarbības ir funkcionālas darbības, kas ļauj pamatdarbībām notikt, piemēram, materiālu vadība, informācijas sistēma, cilvēku resursu vadība. Pamatdarbības un palīgdarbības nosaka uzņēmumā pamatu vērtības pievienošanai. Sadalot uzņēmuma vērtību radīšanas ķēdi atsevišķos posmos, vadītāji var izvērtēt, vai tie veic attiecīgo darbību labāk nekā konkurenti. Tāpēc netiek izvērtēta visa situācija kopumā, bet gan noteikta darbība tiek salīdzināta ar to pašu konkurenta veikto darbību. Šis ieskats ļauj izvērtēt katra uzņēmuma stiprās un vājās puses.(10)

Ir lietderīgi ar vērtību ķēdes metodēm izanalizēt arī darbības, kuras tiek veiktas ārpus uzņēmuma virzienā uz piegādātāju un patērētāju. Tās darbības vērtību ķēdē, kuras notiek ārpus uzņēmuma, var tikt sauktas par pretplūsmas un plūsmas virziena darbībām. Pretplūsmas darbības ir tās, kas notiek uzņēmuma piegādātāju virzienā. Tur tiek veiktas vērtības pievienošanas process izejvielām un materiāliem. Plūsmas virziena darbības ir tās, kas notiek pircēju virzienā. Tās pievieno vērtību tām precēm, kas tiek radītas uzņēmumā vērtības pievienošanas procesā. (10)

Pamatdarbības:

- **Ieejošā loģistika** pārzina materiālu un komplektējošo izstrādājumu iepirkšanu un piegādi. Šīs saimnieciskās operācijas parasti ietver transportu, noliktavu saimniecību un ieejošo materiālu kontroli. Loģistikas process iezīmē vērtības pievienošanas procesa sākumu. Ieviešot jaunas loģistikas metodes, uzlabojot to efektivitāti un samazinot izmaksas, uzņēmumi var veidot pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai. (10)

- **Process** – tās ir darbības un procesi, kuru ietekmē izejvielas tiek pārvērstas gatavos gala produktos. Tā ir produkcijas radīšana, izstrādāšana un ražošana, tas ir galvenais daudzu uzņēmumu darbības veids. Šīs darbības veiksmīga vadīšana un uzlabošana ir svarīgs faktors uzņēmuma konkurences spēju pastiprināšanā. Atšķirības starp konkurējošiem uzņēmumiem var rasties sakarā ar dažādu iekārtu vecumu, izmantotās tehnoloģijas veidu, rūpnīcas lielumu, produktivitātes līmeņiem, algu līmeņiem un pieredzi. Dažās nozarēs ražošanas vai pakalpojumu operāciju vadība ir konkurētspējīgās priekšrocības galvenais noteicošais faktors.(10)

- **Izejošā loģistika** ir gatavo produktu izplatīšana. Izejošā loģistika vada gatavo produktu plūsmu un produkcijas sadali pircējiem. Pasākumi, kas tiek veikti šīs funkcijas ietvaros, ir šādi: krājumu kontrole, noliktavas, preču uzglabāšana un transportēšana. Šo procesu efektivitātei ir liela nozīme uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā. Plaši

izmantojot svītru koda tehnoloģiju un vairāk strādājot tieši ar lielākajiem pircējiem, daudzi uzņēmumi ir uzlabojuši savas darbības efektivitāti.(10)

- **Mārketings un pārdošana.** Šī funkcija ietver reklāmu, pārdošanas veicināšanu, produktu komplektāciju, cenu noteikšanu, sadales kanālu izvēli, darbu ar vairumtirgotājiem un pārdošanas vadīšanu. Mārketinga funkcija ļauj uzņēmumam noteikt konkurētspējīgo sfēru tā darbībai. Daži uzņēmumi, piemēram, nolemj koncentrēt savus spēkus uz specifisku tirgus segmentu vai nišu, citi turpretī vēlas lietot plašāku tirgus stratēģiju. Šajā funkcijā ir ietverti arī cenu noteikšanas un diferencēšanas jautājumi, un tie ir svarīgi faktori uzņēmuma vērtību radīšanas ķēdē. Mārketings ir galvenā no uzņēmuma plūsmas virziena vērtības pievienošanas aktivitātēm un tā plānošana ir orientēta uz pircēju un patērētāju vajadzību apmierināšanu.(10)

- **Serviss.** Tas attiecas uz garantiju, remontu, uzstādīšanu, atbalsta sniegšanu klientam, preces modificēšanu, kā arī uz tūlītēju reakciju uz klienta vēlmēm. Efektivitāte, ar kuru uzņēmums vada šo procesu, ietekmēs klienta izvēli pirkt nākotnē tieši šī uzņēmuma ražoto preci. Serviss ir būtiska vērtības pievienošanas darbība, kuru uzņēmums cenšas nepārtraukti uzlabot laika gaitā. Klients un nevis uzņēmums nosaka servisa vērtību. Uzņēmums jebkurā nozarē pārdomā un pārvērtē to, kā nodrošināt klientu servisu.(10)

Palīgdarbības:

- **Materiālu sagāde** – attiecas uz nepieciešamo izejvielu, resursu un sastāvdaļu iepirkšanu, kas nepieciešamas uzņēmuma primārajām vērtības pievienošanas darbībām. Iepirkšanas funkcija ietver darbības metodes ar piegādātājiem un pārdevējiem, informācijas sistēmas par dažādām detaļām un sastāvdaļām. Kaut gan tā ir atbalstošā darbība, iepirkšanas funkcija var uzlabot uzņēmuma pozīcijas attiecībā uz konkurentiem. Uzlabota sagāde vai iepirkšana dod uzņēmumam iespēju ietaupīt un gūt labākus rezultātus.(10)

- **Pētījumi un tehnoloģiju attīstība.** Tehnoloģija uzņēmuma ietvaros ir atrodama katrā vērtības pievienošanas darbībā. Atbalstošās darbības ar to straujām tehnoloģiskajām izmaiņām tiek uzskatītas par svarīgām katrā uzņēmumā. Tehnoloģija uzņēmumā tiek attīstīta un izmantota vairākos veidos. Tā tiek izmantota visur, sākot no uzņēmuma administrācijas un vadības, un inventāra kontroles līdz pat rūpnīcas plānam un kvalitātes kontrolei. Tehnoloģija ietekmē katru darbību, kas tiek veikta uzņēmumā. Tehnoloģija ir saistīta gan ar preces attīstību, gan ar procesa attīstību. Tā tiek izmantota jaunu produkcijas veidu radīšanā un ražošanas tehnoloģiju uzlabošanā. Tehnoloģijas efektīvai izmantošanai ir liela nozīme konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšanā.(10)

- **Personāla vadība** risina uzdevumus, kas attiecas uz cilvēku resursiem uzņēmuma ietvaros. Tās darbības ir darbinieku pieņemšana darbā, motivācijas un cilvēku apmācīšana.

Cilvēku resursu vadībai ir stratēģiska loma, jo tā palīdz uzņēmumam apgūt un veidot jaunus konkurētspējīgo priekšrocību veidus un atšķirīgās prasmes. Cilvēku resursu vadības pasākumi ietekmē uzņēmuma pievienotās vērtības radīšanu. Ja šos pasākumus veic pienācīgi, var radīt vidi, kas dod uzņēmumam iespēju mācīties, lai gūtu panākumus. Vadītāji dažreiz pienācīgi nenovērtē darbiniekus kā uzņēmuma vērtību. Tomēr tie vadītāji, kuri ir ieguldījuši laiku un spēkus elastīgā un zinošā darbaspēkā, ir spējīgi radīt ilgstošu konkurētspējīgu pozīciju. Dažu nozaru konkurētspēja ir gandrīz pilnīgi veidota uz veiksmīgas cilvēku resursu vadīšanas pamatiem. Tā tas ir pakalpojumu nozarēs, un tur personālam ir jāpārlicina klienti, ka uzņēmuma darbinieki ir labi apmācīti un zina, kā apmierināt klientu vēlmes. (10)

• **Infrastruktūra** – organizācijas infrastruktūra ietver šādas funkcijas: finanses, grāmatvedība, attiecības ar valsts dienestiem, informācijas sistēmas un vispārējā vadība. Tās veicina vērtības ķēdes pamatdarbību sekmīgu izpildi un var parādīties dažādos organizācijas struktūras līmeņos. Izmaksas, kuras ir saistītas ar infrastruktūru, ir pieskaitāmas izmaksās. Neskatoties uz to, iepriekšminētās funkcijas var būt konkurētspējīgās priekšrocības avoti. (10)

1.1.7. SWOT analīze

Ārējās un iekšējās vides analīze dod iespēju noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses, pastāvošās iespējas un draudus ārējā vidē, kā arī tā konkurētspēju. Lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, ir jāņem vērā vairāki faktori (10):

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

Kad ārējās un iekšējās vides analīzes ceļā ir noteiktas uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī draudi un iespējas ārējā vidē, tad var izveidot SWOT matricu (skatīt 1.7. att.).

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

1.7. att. SWOT matrica (10)

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

Analizējot izveidoto matricu, katrs iekšējās vides faktors (stiprā vai vājā puse) tiek izvērtēts, ņemot vērā katru ārējās vides faktoru (iespēja vai drauds). No visiem iespēju variantiem (tie var sasniegt vairākus simtus kombināciju) jāatlasa tie, kuri ir būtiski, novērtējot uzņēmuma pašreizējo stāvokli un izstrādājot tā nākotnes stratēģiju. (10)

Salīdzinot uzņēmumu ar tā galvenajiem konkurentiem attiecīgajā nozarē, ir jāizvērtē tā stiprās un vājās puses un izmaiņas realizējamās stratēģijas ietvaros. Salīdzināšanu ir lietderīgi veikt, ņemot vērā šādus rādītājus: produktu/pakalpojumu kvalitāte, klientu apkalpošana, klientu apmierinājums, finansiālā pozīcija, tehnoloģija, personāla sagatavotība un lojalitāte. (10)

1.2. Konkurētspēja

1.2.1. Uzņēmuma konkurētspēja

Konkurence - tā ir sāncensība starp tirgū esošajiem preču ražotājiem un pārdevējiem, pakalpojumu sniedzējiem par tādiem preču ražošanas un preču pārdošanas, pakalpojumu sniegšanas nosacījumiem, kas nodrošinātu peļņu ilgstošā laika periodā. Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas ražošanā. Konkurences galvenās formas ir cena un necena. Minētās konkurences formas darbojas vienlaikus un savstarpējā mijiedarbībā. Ilgtermiņa skatījumā šo abu formu attīstībā vērojama tendence, ka nozīmīguma ziņā pieaug necenu konkurences loma. Zinātnes un tehnikas progress (ZTP) veido labas iespējas necenu konkurencei, jo, krasi paplašinot ražošanas tehnisko un tehnoloģisko potenciālu, ZTP nodrošina vērienīgu esošo produktu modifikāciju, paātrina jaunu produktu veidošanu. (15)

Konkurence tirgus attiecību dalībniekiem principā uzspiež virkni obligātu darbību, tādu, kā, piemēram, sistemātiski mainīt tehnoloģiju, ieviest jaunu tehnoloģiju, ražot jaunas preces un sniegt jaunus pakalpojumus, paaugstināt darba atdevi, samazināt vai saglabāt iepriekšējā līmenī produktu cenas. Konkurence sistemātiski iedarbojas uz uzņēmuma izmaksām, piespiežot ražotājus, pakalpojuma sniedzējus, tirgotājus racionalizēt ražošanas faktoru izmantošanu un samazināt izmaksas.

Lai izturētu konkurenci, ikviena uzņēmuma, kas vēlas gūt ilgstošus panākumus, filozofijai un darbībai ir jābūt inovatīvai. Atbilstīgi Latvijas Republikas Ministru kabineta pieņemtajai Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu attīstības Nacionālajai programmai **inovācija (inovatīvā darbība) ir process, kurā jaunas zinātniski tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas izstrādes un tehnoloģijas tiek realizētas tirgū pieprasītā (konkurētspējīgā) produktā vai pakalpojumā.** Jāatzīmē, ka visās Eiropas Savienības dalībvalstīs ir izveidotas un darbojas nacionālās inovāciju sistēmas. (15)

Konkurences teorija un prakse apliecina, ka uzņēmumam nebūt nav jābūt labākajam par citiem absolūti visā un visos tirgos. Jācenšas kļūt par līderi vismaz vienā aspektā un vienā tirgū. Līdera stiprās puses parasti ir kvalitāte, jauninājums vai vēl labāk - jaunievedums (inovācija), precu dažādu raksturlielumu kombinācija vai unikāla (inovatīva) pārdošanas stratēģija. (15)

Lai sekmīgi risinātu problēmas, darbotos stratēģiski pareizi, ir jāņem vērā nozare, kurā uzņēmums darbojas, jo katra nozare raksturojas ar savām specifiskām iezīmēm, ar savu reakciju uz ekonomikas aktivitāšu izmaiņām. Tā preču (pakalpojumu)

pilnīgošana kā problēma daudzkārt svarīgāka ir uzņēmumiem, kas ražo tehniska (tehnoloģiska) rakstura preces, nekā uzņēmumiem, kuru galaprodukts ir patēriņa preces, jo katrā jomā ir atšķirīgs pircējs (lietotājs). (15)

Globalizācijas process nav apturams, tā nepieciešamību diktē izdzīvošana. Izejot no tā, pasaules tirgū saasinās konkurence, notiek konkurences konsolidācija, tas ir, nozarē esošo uzņēmuma apvienošanās. Šādos konkurences apstākļos ir nepietiekami tikai vienkārši reaģēt uz izmaiņām. Ir aktīvi jāiedarbojas uz vidi un ar mārketinga metodēm pašiem mainīt parametrus, veidojot jaunas vajadzības, attiecīgi piedāvājot preces (pakalpojumus) to apmierināšanai. Tamdēļ, lai sekmīgi risinātu problēmas un darbotos stratēģiski pareizi, ir jāņem vērā nozare, kurā uzņēmums darbojas, jo katra nozare raksturojas ar savām specifiskām iezīmēm, ar savu reakciju uz ekonomikas aktivitāšu izmaiņām. (20)

1.2.2. Portera piecu spēku modelis

Lai izvērtētu uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, vadītājam ir jāzina, kā identificēt un analizēt spēkus, kas darbojas dotajā nozarē. Labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot Portera piecu spēku modeli. Tas ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kurš ir veidots tā, lai novērtētu šos spēkus un to mijiedarbību. Kaut gan visiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem, konkurences raksturs katrā nozarē ir savādāks. (10)

Porters uzskata, ka katrā nozarē pastāv pieci galvenie konkurences spēki (8):

- konkurences raksturs nozares ietvaros;
- pircēju spēks;
- piegādātāju spēks;
- jaunienācēju radītie draudi;
- aizstājējpreču parādīšanās draudi.

Konkurences intensitāte nozares ietvaros

Konkurences intensitāte starp nozares uzņēmumiem ietekmē attiecīgās nozares pelnītspēju. Tā ietekmē piegādes, sadales un klientu piesaistīšanas izmaksas. Jo intensīvāka ir konkurence, jo mazāk pievilcīga ir nozare. Konkurence ir visintensīvākā tad, kad nozarē nav neviena noteikta līdera, ir liels konkurentu skaits nozarē, augstas fiksētās izmaksas, maz iespēju diferencēt produkciju, augstas izešanas barjeras, kā arī nozares izaugsme samazinās jeb sākas lejupslīde. (10)

Nozares līderis. Visstabilākie ir tirgi, kuros ir dominējošie uzņēmumi. Kad konkurenti ir apmēram vienlīdzīgi, lai kāds būtu to skaits, pastāv intensīva konkurence, jo katrs uzņēmums cenšas ieņemt līdera pozīciju nozarē.

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

Fiksētās izmaksas. Kad augsto kapitāla izmaksu dēļ fiksētās izmaksas nozarē ir augstas, konkurenti parasti samazina cenas, lai dabūtu pasūtījumu un paaugstinātu apgrozījumu. Tādejādi var izcelties cenu karš. Ja kāds uzņēmums samazina izmaksas, citiem ir jāseko viņa praksei vai jāsamazina ražošanas jaudas. Tādā veidā cenu kari noved pie zemākas nozares rentabilitātes.

Iziešanas barjeras. Ja nozarē eksistē augstas izešanas barjeras, tad bieži nozarē rodas lieli jaudas pārpalikumi, kas palielina konkurenci. Normālos apstākļos uzņēmumam būtu jāatstāj nozare, ja rentabilitāte nozarē samazinās. Ja izešanas barjeras ir pārāk augstas, tad tās kavē uzņēmuma aiziešanu no nozares un tie ir spiesti turpināt ražošanu, saņemot zemu peļņu.

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

Lēna attīstība. Ja nozare ir brieduma stadijā, konkurence pieaug, jo konkurenti vēlas ieņemt līdera pozīciju. Konkurence pieaug pat tāpēc, lai uzņēmumi saglabātu savas tirgus daļas. Bieži konkurences cīņas izpaužas cenu politikā. Arī pircēji attīstītā industrijā ir daudz zinošāki un ir spējīgi noteikt produkta patieso vērtību, tādejādi tie ietekmē nozares rentabilitāti, to samazinot. (10)

Patērētāju spēks

Nozares preču vai pakalpojumu pircēji dažreiz atrodas tādā situācijā, ka tie var iespaidot uzņēmumus, lai nodrošinātu sev zemākas cenas vai labākus pakalpojumus. Tas var notikt šādos gadījumos (10)

- pircēji ir zinoši;
- tie tērē daudz naudas, pērkot nozares produkciju;
- nozares produkcija nav kritiska pircēju vajadzībām, jo tās var apmierināt citādā veidā;
- pircēji ir daudz vairāk koncentrēti nekā produkciju ražojošie uzņēmumi;
- nozares produkcija nav diferencēta;
- pircēji paši ir spējīgi ienākt nozarē, kura tos apgādā.

Pircēju zināšanas. Klientam, kurš izprot nozares kopsakarības un zina tās produkciju, ir daudz lielāks spēks nekā nekompetentam pircējam, kurš tik labi nepārzina tirgu.

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

Preces funkcija. Ja precei ir pirmās nepieciešamības raksturs, pircējs par to maksās augstāku cenu, lai tikai to ātrāk iegūtu.

Pircēju koncentrēšanās. Kad pircēji ir koncentrēti vairāk nekā uzņēmumi, kas piegādā produkciju, viņi bieži vien var iegūt labākus nosacījumus gan attiecībā uz cenu, gan apkalpošanu. Pircēji var veidot savas formālās vai neformālās apvienības ar mērķi cīnīties par sev izdevīgu tirgus nosacījumu izveidošanu. Piegādātāji savukārt veido apvienības, lai tiem būtu tā saucamā pārdošanas vara pār pircējiem.

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

Pircēju ieiešana nozarē. Dažreiz pircējam var būt nozīmīgs spēks, ja tas var ienākt nozarē, no kuras pašlaik tikai iepērk produkciju, iegūstot kontroli par kādu uzņēmumu. Šāda darbība tiek dēvēta kā pretplūsmas integrācija. Pašreizējā uzņēmumu attīstības tendence ir tikai veikt savas pamatdarbības un pretplūsmas integrāciju izmantot tikai tad, ja tas ir ekonomiski izdevīgi. (10)

Piegādātāju spēks

Konkurētspējīgā vidē arī piegādātāji ir vērā ņemams spēks, jo arī tie ir spējīgi ietekmēt nozares rentabilitāti. Tas visbiežāk izpaužas šādos gadījumos (10):

- piegādājamā produkcija ir ļoti svarīga pircējiem;
- piegādātāji var atļauties augstākas nomaiņas izmaksas;
- tie ir vairāk koncentrēti nekā pircēji;
- piegādātāji arī paši var ienākt tirgū plūsmas integrācijas procesa ietekmē.

Produkcija, kas ir svarīga pircējam. Ja piegādātājs nodrošina pircēju ar tam ļoti svarīgu preci, tad, risinot pārrunas, tas būs izdevīgākajā pozīcijā.

Produkcija ar augstām nomaiņas izmaksām. Ja pircējam būtu pārāk dārgi nomainīt vienu piegādātāju pret otru, tad, risinot pārrunas, piegādātāji atrastos izdevīgākajā pozīcijā.

Augsta piegādātāju koncentrēšanās. Kad piegādātāji ir daudz vairāk koncentrēti nekā pircēji, tie atradīsies izdevīgākā pozīcijā, nosakot cenu.

Piegādātāja spēja ieiet nozarē, kuru tas apgādā. Daži piegādātāji var radīt nopietnus draudus pircējiem, ienākot nozarē. Tā tiek saukta par plūsmas integrāciju. (10)

Jaunienācēju radītie draudi

Draudi, ka jauni uzņēmumi parādīsies nozarē, ir atkarīgi no tā, kādas un cik augstas ir nozares iekļūšanas barjeras. Ieiešanas barjeras ir ekonomiskie spēki, kas palēnina vai kavē jaunu uzņēmumu ienākšanu nozarē. Visizplatītākās ieiešanas barjeras ir kapitāla nepieciešamība, ekonomija uz apjoma rēķina, preču diferencēšana, klientu piesaistīšanas izmaksas, preču zīmes rāte, pieeja sadales kanāliem, likumdošana, valdības darbība un ierobežojumi. (10)

Kapitāla nepieciešamība. Ja ieiešanai nozarē ir nepieciešams liels kapitāla apjoms. Ieiešanai nepieciešamā kapitāla izmaksas dažādās nozarēs var ievērojami atšķirties.

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

Produkcijas diferencēšana. Tās ir preces fiziskas vai uztveres atšķirības, kas no klienta viedokļa padara precī īpašu vai pat unikālu. Produkcijas diferencēšana ir cieši saistīta ar klientu lojalitāti un var radīt ieiešanas barjeras, jo klientu vēlme pirkt tieši konkrētās firmas preces var izrādīties ienācējiem nepārvarama.

Klientu piesaistīšanas izmaksas. Lai gūtu panākumus, jaunienācējiem ir jābūt spējīgiem pārliecināt klientus pirkt citu uzņēmumu produkcijas vietā jaunā uzņēmuma preces. Lai to izdarītu, pircējiem, iespējams, vajadzēs pārbaudīt jaunā uzņēmuma ražoto produkciju, apspriest jaunus pirkšanas līgumus un apmācīt personālu, kā rīkoties ar jaunajām vai modificētajām iekārtām. Mainot piegādātāju, pircējiem bieži vien rodas būtiskas finansiālās izmaksas, kā arī jāveic liels darba apjoms īsā laika periodā. Lai ieinteresētu pircēju šādā darbībā, piegādātājam ir jānodrošina tam būtiskas priekšrocības preces kvalitātē, maksājumu nosacījumos, atļaidēs vai apkalpošanas līmenī, kas jaunienācējam var izmaksāt ļoti dārgi. (10)

Preču zīmes identitāte. Tā rada ieiešanas barjeras nozarē, jo pircējam preču zīme asociējas ar preci vai pakalpojumu, kurš ir uzticams vai par kuru ir vērts maksāt attiecīgu cenu.

Pieceja izplatīšanas kanāliem. Nespēja piekļūt preču izplatīšanas kanāliem jaunienācējiem rada nākamo barjeru. Nav nozīmes, cik laba ir prece, ja tā nevar tikt nolikta priekšā pircējam un ja tā nevar tikt pārdota.

Likumdošana vai valdības darbība. Plānveida ekonomikā konkurenti ir praktiski izslēgti no tirgus. Tas attiecas arī uz nacionalizētajām nozarēm. Ir svarīgi, kā valdība regulēs ekonomiku, kā piesaistīs ārējo kapitālu, kā aizsargās nacionālo tirgu un cik stabila būs tās politika.

Represijas. Esošie uzņēmumi negrib pieļaut jaunu uzņēmumu parādīšanos nozarē un cenšas padarīt ienākšanu tirgū pārāk dārgu. Tādā veidā represiju draudi kļūst par barjeru ienākšanai nozarē. Ja nozarē ir tikai daži lieli uzņēmumi, tie var, piemēram, uz kādu laiku samazināt savu preču cenas, lai padarītu jaunienācēja darbību nerentablu un tādējādi izspiestu viņu no tās. (10)

Aizstājējpreču rašanās draudi

Aizstājējpreču rašanās draudi ir piektais spēks, kas ietekmē nozares rentabilitāti. Šādu preču parādīšanās var notikt vairākos veidos. Tā var būt faktiskā vai iespējama viena produkcijas veida aizstāšana ar citu, piemēram, fakss un e-pasts aizstāj telefonu un vēstules. Jaunais produkts var padarīt eksistējošo produktu par lieku, piemēram, elektroniskā rakstāmmašīna un dators ir aizstājuši rakstāmmašīnu. Aizstājēji var vienlaikus konkurēt dažādos patērētāju pastāvīgo izdevumu sektoros. Aizstājējpreces neizmantošana arī ir aizstāšana — tas īpaši attiecas uz tabakas nozares izstrādājumiem. (10)

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

- Vai aizstājējs rada draudus uzņēmuma precēm un pakalpojumiem?
 - Cik viegli pircēji var pārorientēties uz aizstājēju pirkšanu? Parasti to nosaka laika un pārejas izmaksas, ar kurām saskaras pircējs, izdarot, izvēli.
 - Vai aizstāšanas risks var tikt samazināts, palielinot nomaiņas izmaksas? To var izdarīt, pievienojot papildu labumus precei vai pakalpojumam, kas atbilst klienta vajadzībām.
- (10)

1.3. Stratēģijas formulēšana un īstenošana

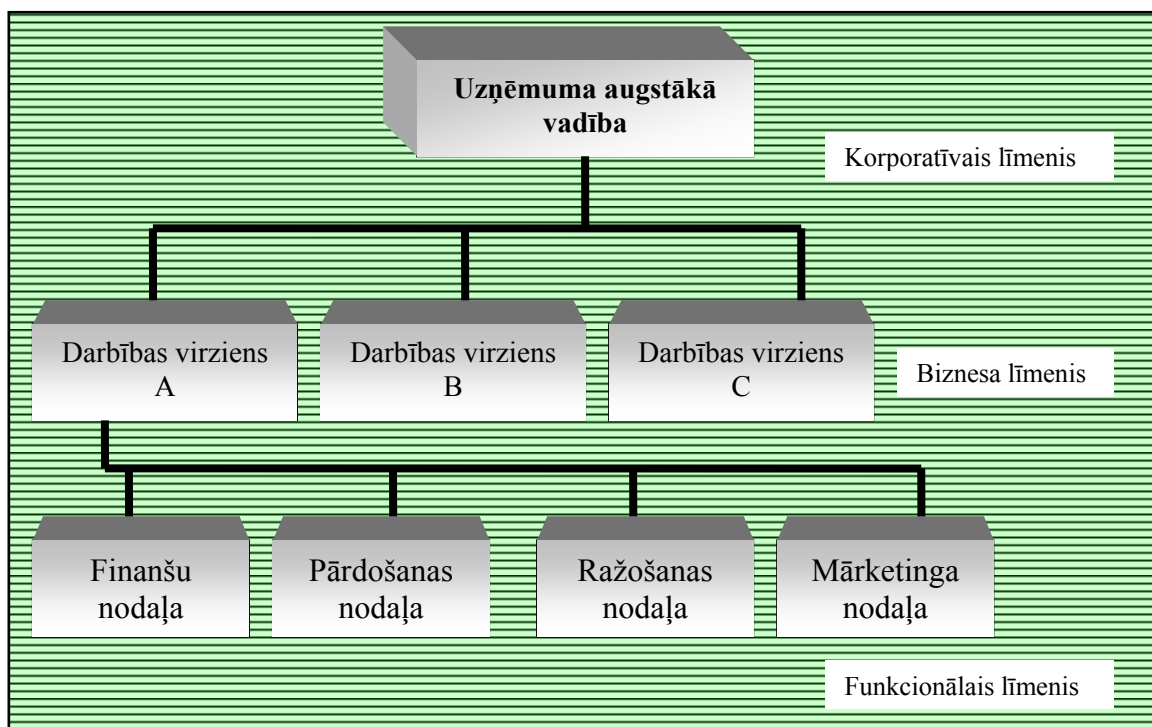
Kad firma pieņem lēmumus par stratēģiju, kura tai tirgū varētu nodrošināt panākumus, tai jānovērtē savu konkurences priekšrocību izveidošanas ceļi. M.Porters apraksta trīs pamatstratēģijas konkurences priekšrocību iegūšanai: Izmaksu līdera stratēģija (kompānija, kura meklē, atrod un izmanto visus izmaksu samazināšanas avotus); diferenciacijas stratēģija (kompānija meklē kādas atšķirīgas iezīmes, kas „izcels to pūlī” un nesīs papildus peļņu) un koncentrācijas stratēģija (firma izvēlas tirgus segmentu vai atsevišķu nišu, kurā koncentrēt savus spēkus, atsakoties no darbības jebkurā citā segmentā). (17)

Pēc uzņēmuma darbības ārējās un iekšējās vides analīzes ir jāveic iegūto resursu apkopojums. Ir jāizmanto uzņēmuma iekšējie resursi, tā stiprās puses, kā arī iespējas, ko piedāvā ārējā vide, un jāizvairās no iespējamiem draudiem. Pēc tam notiek stratēģijas formulēšana trijos līmeņos – funkcionālajā, biznesa un korporatīvajā līmenī. Un kā nākamais posms ir stratēģijas īstenošana. Ņemot vērā izstrādātās stratēģijas, uzņēmums veido struktūru un kontroles sistēmu, ko saskaņo savā starpā. (11)

Organizācijas politika ir plašas vadlīnijas un principi, kas jāveido, lai sasaistītu stratēģijas formulēšanu ar tās īstenošanu. Lai iegūtu maksimālu konkurētspējīgu priekšrocību, katrai firmai ir jāatrod darbības, kas tai izdodas vislabāk, un jāmēģina tās pilnveidot, pēc iespējas palielinot to radīto efektu. Lai efektīvi formulētu stratēģiju, organizācijai jānosaka, jāizprot un jāizmanto savas pamata prasmes un stiprās puses tā, lai konkurenti nevarētu tās atdarināt. (10)

Stratēģijas tiek formulētas trīs līmeņos (skatīt 1.8. att.):

1. funkcionālā līmenī;
2. biznesa līmenī;
3. korporatīvā līmenī.



1.8. att. Uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas līmeņi (11)

Korporatīvais līmenis ir augstākais vadības līmenis jebkurā uzņēmumā. Šajā līmenī pieņem lēmumus par uzņēmuma atsevišķu darbības virzienu, produktu grupu vai pakļauto uzņēmumu tālāko nākotni un uzņēmuma kopējās vērtības palielināšanu, tas ir, lemj par tādiem jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmuma vertikālo integrāciju vai darbības diversifikāciju.(11)

Vertikālā integrācija ir uzņēmuma iesaistīšanās tādās darbībās, kas saistītas ar savu izejvielu ražošanu vai savas produkcijas realizāciju, savukārt diversifikācija ir uzņēmuma darbības paplašināšana, iesaistoties jaunās darbības nozarēs.

Biznesa līmeņa vadītāji pieņem lēmumus par konkrēta darbības veida konkurētspējīgās priekšrocības palielināšanu attiecīgajā nozarē, kas ir saskaņoti ar korporatīvā līmeņa stratēģiju. Šajā līmenī pieņem lēmumus par to, kādus produktus un kā piedāvāt, kādus tirgus segmentus un kā apkalpot un kādu atšķirīgo prasmī izmantot. Tas nozīmē, ka jebkuram uzņēmuma darbības veidam var piemērot kādu no trim biznesa līmeņa stratēģijām:

1. zemāko izmaksu stratēģija – uzņēmuma spēja ražot produktus par zemākām izmaksām un piedāvāt zemākas cenas nekā konkurenti.
2. diferencēšanas stratēģija – atšķirīgu, unikālu produktu piedāvāšana klientam, tādējādi padarot uzņēmumu un tā produktus atšķirīgus no konkurentu piedāvājuma.
3. fokusēšanās jeb nišas stratēģija – noteiktu, specifisku produktu piedāvāšana uzņēmumam, ieņemot kādu noteiktu nišu attiecīgajā nozarē.

Funkcionālā līmeņa vadītāji veic konkrētas darbības ar mērķi iespējami efektīvi izmantot uzņēmuma resursus, lai realizētu uzņēmuma biznesa līmeņa stratēģiju un uzdevumus. Īstenojot funkcionālā līmeņa stratēģiju, ikviena uzņēmuma funkcionālā nodaļa izmanto tās rīcībā esošās prasmes un resursus, kā arī veido uzņēmuma atšķirīgās prasmes un resursus. Tas rada pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai.

Katrs no trim vadības līmeņiem savas darbības nodrošināšanai izmanto attiecīgā līmeņa stratēģiju, kuras saturs atbilst konkrētā līmeņa aplūkotajiem jautājumiem. (11)

Stratēģijas īstenošanu var dalīt četros svarīgos posmos (10):

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

Pirms stratēģijas izpildes sākuma tā rūpīgi jāizvērtē. Lai vērtēšana un kontrole būtu efektīvas, vadībai jāņem tieša, skaidra un patiesa atgriezeniskās saites informācija no padotajiem. Tā jāizmanto, risinot problēmas un pieņemot koriģējošus lēmumus. Vadītājiem jāprot atrast nepilnības īstenotajos stratēģiskajos plānos un, ja nav iespējas tās novērst vai izlabot, jābūt gataviem sākt visu procesu no jauna. (10)

Tāpat arī jāizveido mehānismi, kas sekotu iespējamām ārējās vides izmaiņām un brīdinātu vadītājus, ja rodas nepieciešamība mainīt vai pielāgot misiju, mērķus, stratēģijas un to īstenošanas metodes. (10)

2. PRAKTISKĀ DAĻA

2.1. Uzņēmuma apskats

SIA „Drošības Dienests „X” dibināts 1996.gada 22.martā. Uzņēmuma galvenais darbības virziens ir - augsti kvalificēts publisku izklaides pasākumu, koncertu, festivālu, sporta spēļu, korporatīvu pasākumu apsardzes pakalpojumu serviss – masu pasākumu apsardzes un drošības menedžments. (23)

Darbinieki ir izglītoti, kvalificēti, profesionāli apsardzes un administrācijas darbinieki.

Ņemot vērā darba specifiku, darbinieki ir speciāli sagatavoti (23):

- darbam ar klientu (masu pasākumu apmeklētāji, dalībnieki);
- darbam ar lielu cilvēku skaitu, koncentrētu pasākumu norises vietās (pasākumi brīvdabas estrādēs, slēgtās hallēs u.c.);
- darbam nestandarta dienesta situācijās;
- operatīvai lēmumu pieņemšanai;
- dažādu starpgadījumu – incidentu mierīgai (bez fiziska spēka pielietošanas) novēršanai.

Darbinieku galvenais uzdevums (23):

- realizēt pasākuma drošu norisi
- rūpēties par apmeklētāju un dalībnieku komfortu;
- savlaicīgi novērst iespējamus incidentus, starpgadījumus;
- kontrolēt, lai pasākuma norises vietā nenonāktu personas bez caurlaides, vai ieejas biļetes;
- kontrolēt, lai pasākuma norises vietā netiktu ienestas lietas vai priekšmeti, kas var apdraudēt pasākuma apmeklētāju un dalībnieku drošību vai veselību.

Publisku izklaides pasākumu drošības koncepciju izstrādē un realizācijā uzņēmums sadarbojas ar dažādām Valsts institūcijām un dienestiem (23):

- Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija (Valsts Policija, Drošības Policija, Valsts Ugunsdzēsības un glābšanas dienests);
- Rīgas un citu rajona pašvaldību policija;
- Katastrofu medicīnas centrs;
- Saeimas un Valsts prezidentes Drošības dienests.

Publisku izklaides pasākumu organizēšanā sadarbojas ar (23):

- masu pasākumu, koncertu, korporatīvo pasākumu producentu kompānijām;
- pašvaldību kultūras nodaļām;
- tehniskā aprīkojuma īres kompānijām;
- biļešu tirdzniecības kompānijām;
- pasākuma norišu vietu (slēgtu telpu, haļļu, klubu, estrāžu) īpašniekiem.

Starptautisku pieredzi uzņēmums guvis sadarbojoties ar ārvalstu speciālistiem, piedaloties pasākumu drošības realizācijas procesā Kijevā, Lietuvā, Igaunijā.

Tehnisko drošības risinājumu projektēšanā un uzstādīšanā sadarbojas ar apsardzes kompāniju SIA „NAMEKS”.

Kompānija un tās grupa, uz šodienu spēj piedāvāt un apmierināt klientu pieprasījumu ar sekojošiem drošības pakalpojumiem, kuri dalās pamatpakalpojumos un papildus pakalpojumos:

1) masu pasākumu apsardze

Masu pasākumu (koncerts, festivāls, sporta vai korporatīvais izklaides pasākums) apsardzes menedžments ar plašu profesionālu un augstas kvalitātes apsardzes pakalpojumu pilnu servisu (23):

- kompleksa drošības projekta izstrāde un realizācija;
- drošības un evakuācijas plāna izstrāde;
- risku analīze un pasākuma civiltiesiskās apdrošināšanas organizēšana;
- pasākuma norises vietas sagatavošana, izmantojot tehnisko drošības līdzekļus (pūļa kontroles barjeras, speciāls nožogojums, metāla detektori, video drošības sistēma, apgaismes ierīces u.c.);
- nepieciešamo drošības struktūru piesaistīšana (Valsts Ugunsdzēsības un glābšanas dienests, ātrā medicīnas palīdzība, Valsts un pašvaldību policija u.c.);
- norises vietas (brīvdabas estrādes, telpu, skatuves, apskaņošanas un gaismas tehnikas, nožogota perimetra) un citu materiālo vērtību fizisko apsardze pasākuma sagatavošanas un norises laikā;
- pasākuma apmeklētāju un dalībnieku ieejas caurlaižu un biļešu kontrole;

- pasākuma apmeklētāju personīgo mantu (autotransporta) kontrole, atbilstoši LR likumam „Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likums”;
- sabiedriskās kārtības ievērošanas kontrole, drošības un ugunsdrošības prasību ievērošana;
- skatuves un aizskatuves teritorijas, vai norises vietas diennakts fiziskā apsardze;
- pasākuma dalībnieku, konkrētu (VIP) personu vai grupas fiziska apsardze - miesassardze;
- tehnisko drošības līdzekļu (video novērošanas sistēmas, speciāla nožogojuma) uzstādīšana.

2) nekustamo īpašumu apsardze

Nekustamā īpašuma iekšējās drošības sistēma - izmantojot jau esošos tehniskos drošības līdzekļus, vai uzstādot jaunas video novērošanas, apsardzes un ugunsdrošības sistēmas.

Video un ieraksta skatīšanas iespēja un analīze, kameru un ierakstu attālināta vadīšana, skaņu ziņojumu un vadības komandu pārraidīšana datoru tīklā, tālruņa, optisko un radioreleju līnijās, mobilajā telefonā un interneta tīklā.

Objekta diennakts fiziskā apsardze - tehnisko drošības līdzekļu monitorings, caurlaižu režīms, speciāli apmācīti bruņoti apsardzes darbinieki. Nepieciešamības gadījumā arī kinologi ar speciāli apmācītiem dienesta suņiem. (23)

3) VIP serviss

VIP serviss jeb profesionāls drošības pakalpojumu klāsts (23):

- īpaši svarīgu personu vai slavenību personīgā apsardze;
- pilna transfēra pakalpojuma nodrošinājums (lidosta, viesnīca, auto noma);
- drošības plānu izstrāde, informācija par draudiem, aizsardzība pret uzbrukumiem, riska analīze un konsultācija drošības jautājumos;
- absolūta konfidencialitāte, diskrēta taktika un tās īpatnības;
- personīgās apsardzes bruņojums, ekipējums un transports;
- radiosakaru izmantošana un taktika personīgās apsardzes darbā.

Nodrošinot VIP servisu, Drošības dienests ievēro katra klienta individuālās vajadzības, rodot individuālu un piemērotu risinājumu.

4) tehniskie drošības līdzekļi

Moderni tehniskie drošības risinājumi (23):

- apsardzes un ugunsdrošības signalizāciju sistēmas;
- video novērošanas un reģistrācijas digitālās sistēmas;
- piekļuves kontroles sistēmas.

Video un ieraksta kontrole un kameru attālināta vadīšana, skaņu ziņojumu un vadības komandu pārraidīšana, datoru tīklā, tālrunā, optisko un radioreleju līnijām, pa mobilo telefonu un Interneta tīklu. Iespējams izveidot jebkuras konfigurācijas video novērošanas sistēmas no vienkāršām lokālām, līdz sistēmai ar sarežģītu sadalījuma struktūru ar lielu lietotāju skaitu.

Sistēma sniedz iespēju novērot apsargājamo objektu, attālināti - darba vietā, mājās vai ārzemju komandējumā, izmantojot jebkurus sakaru līdzekļus - tālrunis, mobilais telefons, datora tīkls, internets.

Izstrādā individuāli katram klientam nepieciešamo video novērošanas un kontroles sistēmu, kas nodrošinās, video reģistrācijas un novērošanas iespējas reālā laikā ar DVD attēla ieraksta kvalitāti.

5) risku analīze un konsultācija drošības jautājumos

Risku analīzes un konsultācijas drošības jautājumos (23):

- uzņēmuma apsardzes un drošības audits;
- ārējo un iekšējo draudu novērtēšana;
- iespējamo zaudējumu aprēķins;
- uzņēmuma drošības koncepcijas izstrāde;
- ekonomiski pamatota tehnisko drošības līdzekļu izvēle.

2.2. Ārējās vides analīze

Autore, pirms apskatot Drošības dienesta darbību, vēlas norādīt, ka jebkurš projekts vai apzināti virzīta darbība, arī peļņas gūšana, ir atkarīgs no tā, cik elastīgi šī darbība spēj piemēroties mūžam mainīgās vides svārstībām.

2.2.1. Vispārīgā ārējā vide

Demogrāfiskie faktori

Demogrāfiskā situācija Latvijā joprojām vērtējama kā negatīva, iedzīvotāju skaits turpina samazināties, ir negatīvs gan iedzīvotāju dabiskais pieaugums (mirušo skaits lielāks par dzimušo skaitu), gan ilgtermiņa migrācijas saldo (emigrācijas pārsvars pār imigrāciju 2004.gadā – 1,1 tūkst. cilvēku, 2005.gadā – 0,6 tūkst. cilvēku). Tomēr, tā kā ir vērojamas ilgtermiņa migrācijas saldo un mirstības līmeņa izmaiņu svārstības un dzimstības pieauguma tendence (2005.gadā dzimušo skaits uz 1000 iedzīvotājiem - 9,3 bērni - bija augstākais rādītājs pēdējos 11 gados), iedzīvotāju skaita samazinājuma temps kļuvis lēnāks (2004.gadā – 0,55%, 2005.gadā – 0,51%), kas ir pozitīvs rādītājs (skatīt 2.1 tabula). (4)

2.1. tabula

Galvenie demogrāfiskie rādītāji (4)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Iedzīvotāju skaits , tūkstoši (gada sākumā) | 2 377,4 | 2 354,3 | 2 345,8 | 2 331,5 | 2 319,2 | 2 306,4 |
| Demogrāfiskā slodze , tai skaitā: | 698 | 659 | 646 | 603 | 591 | 565 |
| • līdz darbaspējas vecumam | 305 | 287 | 274 | 256 | 245 | 232 |
| • virs darbaspējas vecuma | 393 | 372 | 372 | 347 | 346 | 333 |
| Dzimušo skaits uz 1000 iedzīvotājiem | 8,5 | 8,3 | 8,6 | 9,0 | 8,8 | 9,3 |
| Mirušo skaits uz 1000 iedzīvotājiem | 13,6 | 14,0 | 13,9 | 13,9 | 13,8 | 14,2 |
| Dabiskais pieaugums uz 1000 iedzīvotājiem | - 5,1 | - 5,7 | - 5,3 | - 4,9 | - 5,0 | - 4,9 |
| Summārais dzimstības koeficients | 1,24 | 1,21 | 1,23 | 1,29 | 1,24 | 1,29 |

Politiskie faktori un tiesiskie

Autore sniegs aprakstu par šī nozares specifiku no tiesiskās, likumiskās puses.

Apsardzes pakalpojumi – pasākums vai pasākumu kopums, kas tiek veikts, lai nodrošinātu apsardzes objektu no prettiesiska vai cita veida apdraudējuma. (1)

Apsardzes darbības likumā ir noteikts, ka apsardzes uzņēmums vai iekšējās drošības dienests var sniegt šādus apsardzes pakalpojumus (1):

- 1) nodrošināt kustamas mantas un nekustama īpašuma apsardzi;
- 2) nodrošināt fiziskās personas apsardzi;
- 3) gādāt par iekšējo drošību pasūtītāja vai darba devēja objektos un tajos notiekošajos pasākumos;
- 4) projektēt, uzstādīt un remontēt apsardzes tehnisko sistēmu.

Apsardzes uzņēmumi apsardzes darbību var uzsākt pēc speciālās atļaujas (licences) saņemšanas. Apsardzes uzņēmumam atļauts sniegt apsardzes pakalpojumus, kas norādīti speciālajā atļaujā (licencē).

Ir divu kategoriju speciālās atļaujas (licences) (1):

- 1) saskaņā ar pirmās kategorijas speciālo atļauju (licenci) apsardzes uzņēmumam ir tiesības nodarboties ar apsardzes tehnisko sistēmu projektēšanu, uzstādīšanu, apkopi un remontu;
- 2) saskaņā ar otrās kategorijas speciālo atļauju (licenci) apsardzes uzņēmumam ir tiesības sniegt visus šajā likumā minētos apsardzes pakalpojumus un apsardzes darbībā izmantot apsardzes tehniskās sistēmas.

Kārtību, kādā izsniedzama speciālā atļauja (licence) apsardzes darbības veikšanai, kā arī īpašās prasības speciālās atļaujas (licences) saņemšanai reglamentē Ministru kabineta noteikumi. Speciālā atļauja (licence) ir derīga apsardzes darbības veikšanai visā valsts teritorijā un to izsniedz uz pieciem gadiem.

Speciālo atļauju (licenci) apsardzes darbības veikšanai aizliegts izsniegt uzņēmumiem (uzņēmēj sabiedrībām), kuros vadošos amatos (prezidents, viceprezidents, ģenerāldirektors, direktors, komercdirektors u.c.) strādā personas, par kurām valsts policijas vai valsts drošības iestāžu rīcībā ir ziņas, kas liecina par šo personu piederību pie aizliegtiem militarizētiem vai bruņotiem formējumiem, likumā noteiktajā kārtībā neregistrētām politiskajām partijām vai sabiedriski politiskajām organizācijām, apvienībām vai kustībām, kā arī organizētās noziedzības grupām. (1)

Apsardzes un drošības pakalpojumu nozari regulē Latvijas Republikas likumi "Apsardzes darbības likums", "Par preces un pakalpojumu drošumu", "Patērētāju tiesību aizsardzības likums" un tiem sasītošie normatīvie akti, kā arī tiek stingri ievērotas tiesību normas, kas regulē personu datu aizsardzību.

Veicot uzņēmējdarbību šajā nozarē ir jāievēro stingra informācijas konfidencialitāte, jo sniedzot šādus pakalpojumus iegūstama diezgan plaša un dažāda rakstura informācija.

Atkārtoti izsniegt speciālo atļauju (licenci) apsardzes darbības veikšanai aizliegts, ja apsardzes uzņēmumam tā anulēta par pārkāpumiem (1):

- 1) apsardzes uzņēmuma darbība ir vērsta pret valsti, sabiedrības vai personas likumīgajām interesēm;
- 2) apsardzes uzņēmums pārkāpj vai nepilda šā likuma vai citu normatīvo aktu prasības;
- 3) konstatēts, ka iesniegtas nepatiesas ziņas, lai saņemtu speciālo atļauju (licenci);
- 4) sistemātiski netiek pildītas nodokļu saistības;
- 5) sešu mēnešu laikā no speciālās atļaujas (licences) saņemšanas dienas nav uzsākta apsardzes darbība;
- 6) to nosaka citi likumi vai tiesas nolēmumi.

Lēmumu par speciālās atļaujas (licences) anulēšanu var apstrīdēt un pārsūdzēt kārtībā, kāda noteikta normatīvajos aktos, kuri regulē administratīvo aktu apstrīdēšanu un pārsūdzēšanu.

Uzņēmumi sniedz pakalpojumus uz rakstiska līguma pamata. Savukārt zaudējumus, kas radušies apsardzes uzņēmuma vainas dēļ, jāatlīdzina Civillikumā noteiktajā kārtībā.

Apsardzes sertifikāts fiziskajām personām tiek izsniegts Ministru kabineta noteiktajā kārtībā pēc attiecīgas apmācības un kvalifikācijas pārbaudījuma nokārtošanas un sertifikāta derīguma termiņš ir pieci gadi. Par apsardzes darbības kvalifikācijas pārbaudījuma kārtošanu un apsardzes sertifikāta izsniegšanu iekasējama valsts nodeva Ministru kabineta noteiktajā kārtībā un apmērā.

Dienesta suņus apsardzes darbībā izmantot aizliegts, ja nav klāt suņa pavadoņa. Suņi, kuri tiek izmantoti apsardzes darbībā publiskās vai visiem pieejamās vietās, ir turami saitē, un attiecībā uz tiem ir ievērojamas veterināro noteikumu prasības. Bet slēgtās teritorijās, kurās neatrodas cilvēki, var turēt nepiesietus suņus, ja redzamās vietās izvietoti skaidri salasāmi brīdinājuma uzraksti. (1)

Apsardzes darbībā apsardzes darbinieks drīkst izmantot personīgo šaujamieroci vai arī dienesta šaujamieroci, kas izsniegts tikai uz apsardzes pienākumu pildīšanas laiku. Dienesta šaujamieroču iegādāšanās, glabāšanas un izsniegšanas kārtību apsardzes darbības subjektiem reglamentē Ministru kabineta noteikumi.

Autore atzīmē, ka Latvijas apsardzes un drošības pakalpojumu tirgus atšķirības no Eiropas Savienības tirgus pamazām izzūd, jo notiek savstarpējās sadarbības veicināšana un personisko sakaru veidošana, kas dod iespēju apmainīties ar gūto pieredzi šajā nozarē un tirgū. Atšķirības bija tamdēļ, ka padomju laikā nepastāvēja ne tirgus, ne konkurence, taču, tajā pašā laikā Eiropā viss balstījās uz tirgu un konkurenci starp tirgus dalībniekiem, tādējādi,

attīstot tirgu un izglītojot pircējus/klientus. Pēc neatkarības atgūšanas, dibinātie uzņēmumi visus spēkus lika uz precī, tās izstrādi, lai ieietu tirgū un nostiprinātos. Latvijas apsardzes un drošības pakalpojumu tirgus vājums bija vietējo uzņēmumu neorientēšanās uz klientu, ar to dodot zaļo gaismu Eiropas uzņēmumiem, kuri izpratuši, ka produkts tirgū ir konkurētspējīgs tikai tad, ja to pieprasa pircējs. Tātad pavisam cita orientācija, tirgus daļas pieaugums caur pircēju/klientu.

Sociālie un kultūras faktori

Patērētāju tiesību aizsardzības sistēma Latvijā pēdējo gadu laikā pakāpeniski nostiprinās un attīstās. Pastāvīgi tiek sagatavoti un pieņemti normatīvie akti, kas regulē patērētāju un ražotāju, pārdevēju, pakalpojumu sniedzēju un citu iesaistīto personu attiecības, tiesības un pienākumus, kā arī normatīvie akti, kas nosaka precēm un pakalpojumiem izvirzītās prasības, marķēšanas kārtību. Vienlaicīgi liela uzmanība tiek pievērsta institucionālās kapacitātes stiprināšanai, atbilstošas tirgus uzraudzības un patērētāju tiesību ievērošanas uzraudzības nodrošināšanai.

2006. gada otrajā pusē izstrādāti nozīmīgi patērētāju tiesību aizsardzības politikas dokumenti, lai veicinātu efektīvu tirgus uzraudzību un aizsargātu patērētājus no riskiem, kas varētu rasties, lietojot prasībām neatbilstošas preces un pakalpojumus, kā arī lai veicinātu efektīvu patērētāju aizsardzības tiesību ieviešanu un uzraudzību. Pilnveidota arī normatīvi tiesiskā bāze, lai nodrošinātu iespējami ātru un kvalitatīvu patērētāju sūdzību izskatīšanu par līguma noteikumiem neatbilstošām precēm vai pakalpojumiem, kā arī informācijas apmaiņu un sadarbību starp valsts iestādēm, tādējādi nodrošinot augstāku patērētāju aizsardzības līmeni un veicinot patērētāju uzticību patērētāju tiesību aizsardzības institūcijām. (7)

Makroekonomiskie faktori

Valstī veiktās reformas un integrācija ES ir pozitīvi ietekmējusi ekonomisko attīstību. Laika periodā no 2001.-2005. gadam IKP ik gadu pieauga vidēji par 8,1%, 2005. gadā - par 10,2%. Strauja Latvijas ekonomiskā izaugsme turpinājās arī 2006. gadā. IKP 2006. gada pirmajos trīs ceturkšņos, salīdzinot ar attiecīgo 2005. gada periodu, pieauga par 11,9%. Šādi attīstības rādītāji ir vieni no augstākajiem ES (skatīt 2.2. tabula).

Galvenie makroekonomiskie rādītāji (4)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| IKP uz 1 iedzīvotāju (faktiskajās cenās, Ls) | 2 002,0 | 2 216,5 | 2 462,3 | 2 749,1 | 3 208,7 | 3 885,3 |
| Patēriņa cenu indekss (% pret iepriekšējo gadu) | 2,6 | 2,5 | 1,9 | 2,9 | 6,2 | 6,7 |
| Kopējie valdības izdevumi (milj. Ls) | 1 744,0 | 1 801,1 | 2 022,0 | 2 212,5 | 2 599,6 | 3 318,8 |
| Fiskālais pārsniegums (+) vai deficīts (-) (milj. Ls) | - 120,1 | - 101,5 | - 130,5 | - 102,4 | - 78,4 | - 91,6 |

Jānovērtē 4 makroekonomiskās kategorijas:

- **nodarbinātības un bezdarba līmenis**

Latvijā pēdējos gados vērojamā straujā ekonomikas attīstība pozitīvi ietekmē situāciju darba tirgū. Lai gan iedzīvotāju skaits darbaspējas vecumā (15-64 gadi) turpina samazināties, ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits palielinās un pieaug nodarbinātības līmenis (skatīt 2.3. tabula).

Nodarbinātības un bezdarba galvenie rādītāji (7)

| Rādītāji | 2000 | 2004 | 2005 | 2006.g. 3ceturkš nos |
|--|--------|--------|--------|----------------------------|
| Iedzīvotāji vecumā 15-64 gadi (tūkst.) | 1600,3 | 1587,3 | 1583,8 | 1580,4 |
| Ekonomiski aktīvie iedzīvotāji vecumā 15-64 gadi (tūkst.) | 1074,7 | 1105,5 | 1100,8 | 1122,4 |
| Nodarbināto skaits (tūkst.) | 917,6 | 988,2 | 1003,6 | 1041,4 |
| Līdzdalības līmenis (%) | 67,2 | 69,6 | 69,5 | 71,0 |
| Nodarbinātības līmenis (%) | 57,3 | 62,3 | 63,4 | 65,9 |
| Bezdarbnieki (darba meklētāji) (tūkst.) | 158,3 | 118,6 | 99,1 | 82,1 |
| Bezdarba līmenis (%) | 14,4 | 10,4 | 8,7 | 7,1 |

Situāciju Latvijas darbaspēka tirgū gan no pieprasījuma, gan piedāvājuma puses nosaka dažādu faktoru savstarpējā mijiedarbība un to izmaiņu tendences, tādas kā ekonomikas attīstību ietekmējošo iekšējo un ārējo faktoru izmaiņas, nodarbinātības politikas pamatnostādnes un tās realizācijas praktiskās izpausmes, demogrāfiskais stāvoklis, ieskaitot iekšējās un ārējās migrācijas reģionālās izpausmes, un virkne citu apstākļu.

Pastāv atšķirīgs nodarbinātības līmenis dažādos Latvijas reģionos. 2004. gadā nodarbinātības līmenis Rīgā ir 67,3%, Kurzemes reģionā – 62%, Latgales reģionā – 53,6%, bet Vidzemes un Zemgales reģionos nodarbinātības līmenis attiecīgi ir 60,2% un 59,6 procenti. (7)

Lielākā daļa no visiem bezdarbniekiem ir vienkāršo profesiju pārstāvji, bet visaugstākais nodarbinātības līmenis ir iedzīvotājiem ar augstāko izglītību (2004. gadā – 83,6% no iedzīvotāju skaita ar augstāko izglītību). Vairāk nekā puse bezdarbnieku 2004. gada beigās bija 30-49 gadu vecumā. Ik gadu palielinās arī pirmspensijas vecuma bezdarbnieku īpatsvars bezdarbnieku kopskaitā, kas lielā mērā saistīts ar pensionēšanās vecuma palielinājumu saskaņā ar pensiju likuma darbību. (7)

Neraugoties uz visai saspringto demogrāfisko situāciju, nodarbināto skaits kopš 2000. gada ir manāmi pieaudzis – par 7,7%. Tomēr to pieauguma temps ir būtiski zemāks nekā iekšzemes kopprodukta izaugsmes temps. Šie procesi Latvijas tautsaimniecībā ir objektīvi noteikti, ņemot vērā tās zemo produktivitātes līmeni. Tāpēc arī turpmākā tautsaimniecības izaugsme būs orientēta galvenokārt uz produktivitātes pieaugumu un mazāk uz strādājošo skaita palielinājumu.

Lai arī 2005. gadā tautsaimniecībā nodarbinātības līmenis pieauga nedaudz vairāk kā par 1%, ir vērojamas būtiskas atšķirības nozaru griezumā. Vislielākais strādājošo skaita pieaugums 2004. gadā bija elektroenerģijas, gāzes un ūdens apgādē – par 18,4%, būvniecībā – par 16,9% un finanšu starpniecībā – par 14,7%. Savukārt 2005. gada 3 ceturkšņos, salīdzinot ar 2004. gada attiecīgo periodu, vislielākais nodarbināto skaita pieaugums bija vērojams viesnīcās un restorānos – par 29,2%, komercpakalpojumu sektorā – par 28,3% (skatīt 2.6.2. tabulu). (7)

Latvijas strādājošo algas ir ļoti zemas salīdzinājumā ar ES vidējiem rādītājiem. Vairumā nozaru tās ir 15-20% apjomā no ES vidējā līmeņa. Produktivitāte Latvijā pašreizējā posmā straujāk aug rūpniecībā, savukārt pakalpojumu sfērā šis process ir mazāk izteikts. Algu izlīdzināšanās ir objektīvs process, ar ko nākotnē jārēķinās. (5)

- ***Inflācija***

Pastāv sakarība, ka, jo zemāks bezdarba līmenis, jo augstāka inflācija un otrādi. Runājot par inflāciju, tā ir vispārēja vidējā cenu līmeņa celšanās, kas rada naudas vērtības krišanos.

2004. gadā Latvijā bija vērojams straujš inflācijas tempu pieaugums, ko izraisīja vairāku vienreizēju efektu kombinācija (administratīvi regulējamo cenu kāpums, netiešo nodokļu likmju harmonizācija, ar iestāšanos ES saistītās inflācijas gaidas, augstās pasaules

naftas cenas): 12 mēnešu inflācija decembrī sasniedza 7,3%, bet vidējā gada inflācija 2004. gadā bija 6,2%. Salīdzinājumā ar 2003. gadu 2004. gadā inflācija pieauga vairāk nekā 2 reizes straujāk. Cenu straujo pieaugumu noteica galvenokārt piedāvājuma puses faktori, kuru ietekme veidojās pakāpeniski visa gada laikā. Augstais iekšējais pieprasījums, ko stimulēja iepriekšējo gadu jūtamais algu palielinājums un augstie kreditēšanas pieauguma tempi, pastiprināja iepriekšējā gada inflācijas otrās kārtas efektu. Tāpēc arī 2005. gadā saglabājās augsta inflācija, ko ietekmēja arī apstākļi, ka degvielas pasaules cenas turpināja palielināties. 2005. gadā 12 mēnešu inflācija bija 7%, bet gada vidējā - 6,7 procenti. 2006. gada vienpadsmit mēnešos cenu pieauguma temps pakāpeniski samazinājās, kaut arī vēl joprojām tas bija relatīvi augsts. (3)

2006. gadā pirmajos deviņos mēnešos patēriņa cenas pieauga par 4,9%, kas ir par 1 procentpunktu mazāk nekā pagājušā gada attiecīgajā periodā (2005. gada attiecīgajā periodā cenas pieauga par 5,9%).

Inflācijas pieaugumu 2006. gada pirmajos deviņos mēnešos ietekmēja šādi faktori (6):

- ✘ pārtikas preču cenas pieauga par 5,1% (ietekme uz inflāciju veidoja 1,31 procentpunktu), ko galvenokārt ietekmēja kartupeļu cenu pieaugums par 73,2% (0,29), augļu – par 9,2% (0,16), piena un piena produktu – par 5,8% (0,18), gaļas un gaļas izstrādājumu – par 2,9% (0,21). Augļu un dārzeņu cenu palielināšanās galvenokārt bija saistīta ar importa cenu pieaugumu, bet kartupeļu cenu celšanos ietekmēja sliktā raža iekšzemē. 2006. gada pirmajā pusgadā salīdzinājumā ar iepriekšējā gada attiecīgo periodu gaļas un piena cenu kāpumu galvenokārt noteica iepirkuma cenu palielinājums attiecīgi par 3,6% un 7,4%;
- ✘ administratīvi regulējamās cenas 2006. gada pirmajos deviņos mēnešos pieauga par 8,2% (1,14), cenu līmeni galvenokārt paaugstināja siltumenerģijas tarifu pieaugums par 8,4% (0,31), dabas gāzes – par 33,6% (0,21), elektroenerģijas – par 6,7% (0,15), kā arī pasažieru sauszemes transporta pakalpojumi - par 6,3% (0,09) un vispārējie pasta pakalpojumi - par 74,3% (0,03);
- ✘ degvielas cenu pieaugums par 5,5%, kas 2006. gada pirmajos deviņos mēnešos inflācijas līmeni paaugstināja par 0,26 procentpunktiem.

- ***uzņēmējdarbību ietekmējošie nodokļi***

Kopējie nodokļu ieņēmumi 2006. gada deviņos mēnešos bija 2392,9 milj. latu, kas salīdzinājumā ar 2005. gada atbilstošo periodu ir par 531,7 milj. latu jeb 28,6% vairāk, kas liecina par sekmīgu tautsaimniecības attīstību.

2007. gadā kopējie nodokļu ieņēmumi prognozēti 3921,3 milj. latu apjomā, kas salīdzinājumā ar 2006. gada plānu ir par 689,7 milj. latu jeb 21,3% vairāk (skatīt 2.4. tabula un 2.5. tabula).

2.4. tabula

Nodokļu ieņēmumi (milj. latu) (6)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | fakts | | | | plāns | prognoze |
| Nodokļu ieņēmumi, t. sk. | 1607,5 | 1794,9 | 2046,6 | 2575,3 | 3231,6 | 3921,3 |
| Tiešie nodokļi | 1013,7 | 1087,2 | 1282,5 | 1532,0 | 1920,4 | 2298,3 |
| Netiešie nodokļi | 575,6 | 690,1 | 745,7 | 1019,9 | 1279,6 | 1586,1 |
| Pārējie nodokļi | 18,1 | 17,6 | 18,5 | 23,5 | 31,6 | 36,9 |

2.5. tabula

Nodokļu ieņēmumi (% no IKP) (6)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | fakts | | | | plāns | prognoze |
| Nodokļu ieņēmumi, t. sk. | 27,9 | 28,1 | 27,6 | 28,8 | 29,8 | 30,9 |
| Tiešie nodokļi | 17,6 | 17,0 | 17,3 | 17,1 | 17,7 | 18,1 |
| Netiešie nodokļi | 10,0 | 10,8 | 10,0 | 11,4 | 11,8 | 12,5 |
| Pārējie nodokļi | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |

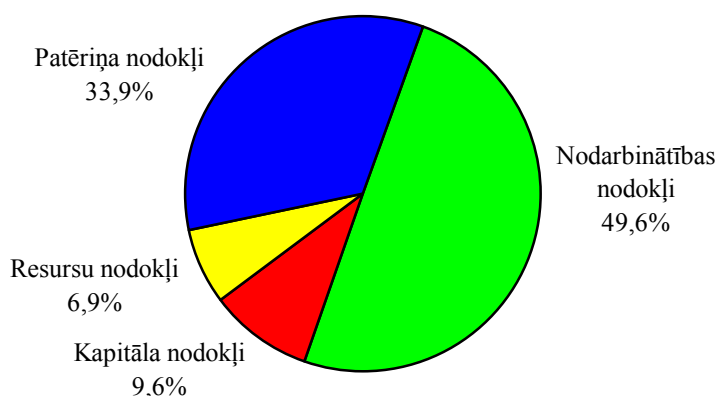
Nodokļiem uzņēmējdarbībā ir vērā ņemama nozīme. Kaut arī vairumam uzņēmēju nodokļi vienmēr šķiet par augstiem, bez tiem nevarētu pastāvēt valsts iekārta un līdz ar to arī pati uzņēmējdarbība. Kopumā uzņēmējdarbību ietekmē četri nodokļi :

- 1) iedzīvotāju ienākuma nodoklis,
- 2) uzņēmuma ienākumu nodoklis (peļņas nodoklis),
- 3) pievienotās vērtības nodoklis,
- 4) valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas.

Valsts nodokļi tiek iemaksāti valsts budžetā vai arī pēc noteikta to sadalījuma – valsts budžetā un pašvaldību budžetos atbilstoši konkrētā nodokļa likumam.

Aplūkojot nodokļu ieņēmumu struktūru sadalījumā pa atsevišķām nodokļu grupām, kurās ir apvienoti nodokļi atkarībā no to ietekmes uz ražošanas faktoriem un patēriņu,

jāatzīmē, ka 2006. gadā ir palielinājusies nodarbinātības un patēriņa nodokļu daļa, bet samazinājusies resursu un kapitāla nodokļu daļa (skatīt 2.1. att.).



2.1. att. **Nodokļu ieņēmumu struktūra (6)**

Valsts konsolidētā kopbudžeta nodokļu ieņēmumu sadalījums pa nodokļu grupām 2006. gadā, (%).

Gandrīz pusi no visiem nodokļu ieņēmumiem jeb 15,1% no IKP veido ievākums no nodarbinātības nodokļiem (sociālās apdrošināšanas iemaksas un iedzīvotāju ienākumu nodoklis).

Vairumā jauno ES dalībvalstu sociālās apdrošināšanas iemaksu summas divas reizes pārsniedz iedzīvotāju ienākuma nodokļa ievākumu, bet vidēji ES-15 valstīs šīs summas ir apmēram vienādas. Latvijā sociālās apdrošināšanas iemaksu summa 2006. gadā bija gandrīz 1 miljards latu, kas 1,5 reizes pārsniedz iedzīvotāju ienākuma nodokļa ievākumu. Pie tam, Baltijas valstis jauno ES dalībvalstu starpā ir vienīgās, kurās ir vienotā iedzīvotāju ienākuma likme, visās pārējās ir progresīvās likmes.

Otra lielākā nodokļu grupa ir patēriņa nodokļi (pievienotās vērtības nodoklis, muitas nodevas un akcīzes nodoklis alkoholam, tabakai, kā arī bezalkoholiskajiem dzērieniem, kafijai un vieglajiem automobiļiem).

Šajā nodokļu grupā 82% ir pievienotās vērtības nodokļa ieņēmumi. ES dalībvalstīm ir noteiktas stingras prasības, kādas var būt pievienotās vērtības nodokļa likmes. Ir pieļaujamas divu veidu likmes – standartlikme, kas nevar būt zemāka par 15%, un divas samazinātās likmes, kas nevar būt zemākas par 5%. Sākot ar 2003. gada 1. janvāri, Latvijā līdzās pievienotās vērtības nodokļa standartlikmei 18% apmērā ieviesta arī samazinātā likme – 5%. To var piemērot medikamentiem, zīdaiņu pārtikai, preses izdevumiem, viesu izmitināšanas un

komunālajiem pakalpojumiem. Ar 2007. gada 1. janvāri 5% PVN likme tiks piemērota elektroenerģijas un dabasgāzes piegādēm iedzīvotājiem un frizieru pakalpojumiem.

Jāatzīmē, ka jaunajās ES dalībvalstīs vidējā likme ir nedaudz augstāka (2003. gadā 20,2%) nekā ES-15 valstīs (19,6%). Zemākā standartlikme – 15% tiek piemērota Kiprā un Luksemburgā, bet augstākās pievienotās vērtības nodokļa likmes ir Zviedrijā un Dānijā – 25%, kā arī Somijā un Polijā – 22%.

2006. gadā, pateicoties iekšzemes pieprasījuma straujam palielinājumam, kā arī augstai inflācijai, krietni palielinājās pievienotās vērtības nodokļa ievākums. Tas bija par 37,4% lielāks nekā iepriekšējā gadā.

Akcīzes nodokļa par tabakas izstrādājumiem ieņēmumi 2006. gadā ir par 15% lielāki nekā 2005. gadā. Arī 2007. gadā ir gaidāms akcīzes nodokļa ieņēmumu pieaugums, kas skaidrojams ar akcīzes nodokļa likmes pieaugumu tabakas izstrādājumiem.

Ik gadu samazinās muitas nodokļu īpatsvars kopējos nodokļu ieņēmumos. 2006. gadā tie bija tikai 0,6% apjomā no visiem nodokļu ieņēmumiem. Būtiskas izmaiņas muitas nodokļu ieņēmumos saistās ar to, ka sākot ar 2004. gada 1. maiju, pārvadājot preces ES iekšienē, vairs nav jāmaksā muitas nodoklis, bet attiecībā pret precēm, kas tiek importētas no ārpus ES esošām valstīm, tiek piemēroti ES noteiktie muitas tarifi.

Kapitāla nodokļi (uzņēmumu ienākuma nodoklis un nodokļi no īpašuma) 2006. gadā bija 9,7% no visiem nodokļiem.

Pēdējos gados strauji palielinās uzņēmumu ienākumu nodokļa ievākums. 2006. gada nodokļa ievākums bija par 40,5% lielāks nekā 2005. gadā. Līdz ar straujo ekonomisko izaugsmi pieaug uzņēmēju peļņa. Latvijā ir viena no zemākām uzņēmumu ienākumu nodokļa likmēm ES (15%). Zemāka likme ir tikai Īrijā (12,5%).

Mazākos tempos palielinās nekustamā īpašuma nodokļa ieņēmumi – 2006. gadā par 7,7%. 2007. gadā paredzams straujāks īpašuma nodokļu ieņēmumu apjoma pieaugums, kas saistīts ar kadastrālās vērtības piemērošanu ēkām, tādējādi paplašinot nodokļa bāzi.

Resursu nodokļu grupā tiek ietverti divi nodokļi – akcīzes nodoklis naftas produktiem un dabas resursu nodoklis, kur lielākā daļa ir akcīzes nodoklim (95,2% 2006. gadā). Šo nodokļu īpatsvars kopējos nodokļu ieņēmumos 2006. gadā ir samazinājies.

Akcīzes nodokļa par naftas produktiem ievākums 2006. gadā ir pieaudzis un par 16% pārsniedz iepriekšējā gada līmeni. Akcīzes nodokļa ieņēmumi par naftas produktiem veido gandrīz divas trešdaļas no visa akcīzes nodokļa ievākuma. (6)

Dabas resursu nodokļu maksājumi ir tieši saistīti ar Latvijas uzņēmumu ekonomiskajām aktivitātēm un to izraisītajām vides noslodzēm. Līdz ar to, ir apstākļi, kas veicina nodokļa ieņēmumu palielinājumu (ekonomisko aktivitāšu pieaugums), kā arī apstākļi, kas samazina

ieņēmumus – uzņēmumu un pašvaldību veiktie vides aizsardzības pasākumi. Šī nodokļa ievākums 2006. gadā bija par 14,5% lielāks nekā 2005. gadā.

Nodokļu likmju palielināšana/samazināšana:

- ✘ Saskaņā ar likuma „Par akcīzes nodokli” pārejas noteikumiem cigaretēm, sākot ar 2006. līdz 2010. gadam, tiks piemērotas akcīzes nodokļa likmes, kas ietekmēs cigarešu cenu līmeni, kas inflācijas līmeni 2007. gadā var paaugstināt par 0,2 procentpunktiem;
- ✘ Iespējams, ka nākamā gada sākumā tiks pārrēķināta degvielas akcīzes nodokļa likme, piemērojot pašreizējo lata/eiro apmaiņas kursu, kas inflācijas līmeni var paaugstināt par 0,07 procentpunktiem. Turklāt saskaņā ar Padomes direktīvu 2004/74/EK no 2008. gada 1. janvāra būs jāpaaugstina akcīzes nodoklis naftas produktiem līdz direktīvā noteiktajai minimālajai likmei, kas bezsvina benzīnam veido EUR 323 jeb Ls 227,01 (EUR/LVL = 0,702804) (saskaņā ar likumu „Par akcīzes nodokli” šobrīd likme ir Ls 192 par 1000 litriem), dīzeļdegvielai un petrolejai – EUR 274 jeb Ls 192,57 (saskaņā ar likumu „Par akcīzes nodokli” šobrīd likme ir Ls 164 par 1000 litriem), tādēļ iespējams, ka akcīzes nodoklis var tikt daļēji paaugstināts 2007. gadā, kas inflācijas līmeni var paaugstināt par aptuveni 0,13 procentpunktiem;
- ✘ No 2007. gada tiek paredzēts ieviest jaunu nodokli elektroenerģijai, kā arī dabas resursu nodokli akmeņoglēm, koksam un brūnoglēm, kas negatīvi ietekmēs inflācijas līmeni;
- ✘ Savukārt no 2007. gada 1. janvāra tiek plānots ieviest pievienotās vērtības nodokļa likmi 5% apmērā siltumenerģijas, dabasgāzes un elektroenerģijas piegādēm iedzīvotājiem, kas var ietekmēt minēto pakalpojumu tarifus un līdz ar to samazināt inflācijas pieauguma tempus; (6)

- ***ekonomikas izaugsme***

Valstī veiktās reformas un integrācija ES ir pozitīvi ietekmējušas ekonomisko attīstību. Latvijā ir vērojami augstākie izaugsmes tempi ES. Ekonomiskā aktivitāte pieaug visās galvenajās tautsaimniecības nozarēs. Pēdējos gados lielāko ieguldījumu izaugsmē nodrošina pakalpojumu nozares. Iekšzemes pieprasījuma pieaugums jo īpaši veicina tirdzniecības, viesnīcu un restorānu attīstību, kuras laika periodā no 2001.-2005. gadam kopumā ik gadu pieauga vidēji par 12,7%. Savukārt finanšu starpniecība un operācijas ar nekustamo īpašumu,

noma, datorpakalpojumi un citi komercpakalpojumi minētajā laika posmā kopumā ik gadu pieauga vidēji par 8,7%. (7)

Globalizācija vai starptautiskā situācija

Pasaules ekonomikā turpinās augšupeja un jau trešo gadu izaugsmes tempi pārsniedz prognozēto. Attīstība kļūst arvien līdzsvarotāka līdz ar ekonomikas izaugsmes tempu samazināšanos ASV, pieaugumu Eiro zonā un stabilitāti Japānā. Izaugsmes pamatā ir strauja jaunu tirgu veidošanās un attīstības valstu ekonomikas pieaugums. Kopumā tiek prognozēta pasaules ekonomikas neliela izaugsmes samazināšanās no 5,1% 2006. gadā līdz 4,6% un 4,7% lielam pieaugumam 2007. un 2008. gados. (6)

2006. gada pirmajā pusē ekonomiskā aktivitāte strauji pieauga. Galvenokārt sakarā ar prognozēto ekonomikas izaugsmes lejupslīdi ASV 2007.-2008. gados pasaules ekonomikas pieaugums tiek prognozēts nedaudz virs 4,5 procentiem. Augsto naftas cenu ietekmē daudzas valstis saskaras ar augstāku inflāciju. Tiek prognozēts, ka pasaules tirdzniecības pieaugums samazināsies līdz 7% 2007. - 2008. gadā. (6)

Ekonomikas augšupeja ir sasniegusi arī darba tirgu, izraisot 1,3% nodarbinātības pieaugumu šogad ES un Eiro zonā. Tas ir augstākais rādītājs kopš 2000. gada un ietver 2,8 miljonus jaunu darba vietu ES, kā arī 1,9 miljonus – Eiro zonā. Saskaņā ar prognozēm, nodarbinātības pieaugums tuvākajos divos gados saglabāsies 1,1% apmērā. Darbaspēka vienības izmaksas samazināsies, jo algas pieaugs mēreni, bet darba produktivitāte pieaugs vidēji par 1% 2006.-2008. gadā Eiro zonā, kas ir gandrīz divreiz vairāk nekā 2002.-2005. gadā. Līdzīga darba produktivitātes izaugsme tiek prognozēta ES valstīs. Lielāks darba vietu samazināja bezdarba līmeni. 2006. gada II ceturksnī bezdarba līmenis Eiro zonā bija mazāks par 8% (pirmo reizi gandrīz 5 gados), kā arī bija 8% ES. Tiek prognozēts, ka bezdarba līmenis samazināsies tālāk līdz 7,8% 2007. gadā un 7,5% 2008. gadā Eiro zonā (7,2% un 6,9% ES valstīs). Algas pieaugs straujāk, kas var veicināt patēriņa cenu inflāciju, vai arī šo ietekmi var mazināt pieaugums darbaspēka ražīgumā.

2006. gadā jau piekto gadu pēc kārtas inflācija saglabājās virs 2%, gan pieaugušo enerģijas cenu, gan administratīvo cenu ietekmē. Ražotāju cenas pieauga par gandrīz 6% 2006. gada vidū. Lielāko pieauguma daļu izraisīja enerģijas cenu celšanās, bet nozīmīga bija arī starpproduktu un patēriņa preču cenu celšanās. (6)

Lai arī izaugsmes atšķirības starp dalībvalstīm saglabājas ievērojamas, tās ir samazinājušās šī gada pirmajā pusē, īpaši Eiro zonas valstīs. Tomēr atšķirības starp jaunajām dalībvalstīm un ES 15 saglabājas, īpaši IKP uz vienu iedzīvotāju rādītājos (skatīt 2.6. tabula).

Arī **pasaulē akciju tirgū** vērojama pozitīva tendence, kas atspoguļo uzņēmumu sekmīgu finansiālo stāvokli. Ilgtermiņa procentu likmes ir samazinājušās gan ES, gan ASV.

2.6. tabula

Reālā IKP un pasaules tirdzniecības pieauguma tempi (% pret iepriekšējo gadu) (6)

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------------------|----------|------|------|----------|------|------|
| | faktiski | | | prognoze | | |
| Japāna | 1,8 | 2,3 | 2,6 | 2,7 | 2,3 | 2,1 |
| ASV | 2,5 | 3,9 | 3,2 | 3,4 | 2,3 | 2,8 |
| Krievija | 7,3 | 7,2 | 6,4 | 6,7 | 6,4 | 6,4 |
| Eiropas Savienība (ES-25) | 1,3 | 2,4 | 1,7 | 2,8 | 2,3 | 2,4 |
| Eiropa zona (ES-12) | 0,8 | 2,0 | 1,4 | 2,5 | 2,1 | 2,2 |
| Pasaule | 4,0 | 5,2 | 4,7 | 5,1 | 4,6 | 4,7 |
| Pasaules tirdzniecības* pieaugums | | 10,6 | 7,4 | 8,9 | 7,6 | |

Tirgus faktori (Labklājības līmeņa struktūra)

2006. gada I ceturksnī vidējā bruto darba samaksa tautsaimniecībā bija 268,6 latu, kas salīdzinot ar attiecīgo periodu pērn ir par 19,0% vairāk. 2006. gada II ceturksnī vidējā bruto darba samaksa tautsaimniecībā bija 292,0 latu, kas salīdzinot ar attiecīgo periodu pērn ir par 21,8% vairāk. Neto ienākumu palielinājumu 2006. gadā stimulēja neapliekamā minimuma palielināšana, no 26 latiem 2005. gadā uz 32 latiem 2006. gadā. 2006. gada I ceturksnī vidējā neto darba samaksa tautsaimniecībā bija 192,6 latu, kas salīdzinot ar attiecīgo periodu pērn ir par 19,1% vairāk. 2006. gada II ceturksnī vidējā neto darba samaksa tautsaimniecībā bija 209,04 latu, kas salīdzinot ar attiecīgo periodu pērn ir par 21,7% vairāk. Neraugoties uz straujāku patēriņa cenu pieaugumu pārskata periodā, neto darba samaksas reālais pieaugums norāda uz iedzīvotāju pirktspējas kāpumu.

Vecuma pensijas vidējais lielums 2006. gada I un II ceturksnī attiecīgi bija 91,38 latu un 95,51 latu, kas ir par 14,45 latiem un 15,42 latiem, jeb 18,8% un 19,3% vairāk nekā 2005. gada attiecīgajā periodā.

2006. gada septembrī ievērojami palielinājās privāto uzņēmumu un privātpersonām izsniegto kredītu apjoms – salīdzinot ar 2005. gada septembri, tas ir pieaudzis par 61,1%, kas liecina par ekonomiskās aktivitātes un iedzīvotāju ienākumu pieaugumu. (6)

Valsts politiskā un ekonomiskā situācija ievērojami ietekmē uzņēmumu peļņas iespējas. Izmaiņas likumdošanā var palielināt konkurenci nozarē.

2.2.2. PEST analīze

Izmantojot PEST analīzi, autore izvērtēs ārējo vidi. (skat. 2.7. tabula)

2.7. tabula

Pašreizējās vides pārmaiņas

| <i>Faktors</i> | <i>Rādītājs</i> | <i>Pārmaiņu skaidrojums</i> |
|------------------------------|---|---|
| Politiskie faktori | <u>Likumdošana</u> | <p>Apsardzes un drošības pakalpojumu nozari regulē Latvijas Republikas likumi "Apsardzes darbības likums", "Par preces un pakalpojumu drošumu", "Patērētāju tiesību aizsardzības likums" un tiem sasītošie normatīvie akti, kā arī tiek stingri ievērotas tiesību normas, kas regulē personu datu aizsardzību.</p> <p>2006. gada otrajā pusē izstrādāti nozīmīgi patērētāju tiesību aizsardzības politikas dokumenti, lai veicinātu efektīvu tirgus uzraudzību un aizsargātu patērētājus no riskiem. Pilnveidota arī normatīvi tiesiskā bāze, lai nodrošinātu iespējami ātru un kvalitatīvu patērētāju sūdzību izskatīšanu.</p> |
| Ekonomiskie faktori | <u>Tautsaimniecības attīstība</u> | <p>Pēdējos gados Latvijas tautsaimniecības struktūra nozaru griezumā ir mainījusies par labu pakalpojumu nozarēm. To īpatsvars pievienotajā vērtībā ir palielinājies līdz 73,8% 2005. gadā pretstatā 71,8% 2000. gadā. Straujāk kā citas tautsaimniecības nozares ir pieauguši būvniecības, tirdzniecības pakalpojumi un transports un sakari gan pievienotās vērtības, gan strādājošo skaita ziņā. (7)</p> |
| | <u>Reģionu attīstība</u> | <p>Analizējot datus par IKP reģionu griezumā, jāsecina, ka straujāks kāpums ir attīstītākajos reģionos. Pastāv būtiska atšķirība starp Rīgu un pārējiem Latvijas reģioniem.</p> <p>Saglabājas tendence, ka reģioniem ar relatīvi zemu IKP uz vienu iedzīvotāju lielāks ir sabiedrisko pakalpojumu, kā arī rūpniecības īpatsvars kopējās ekonomiskās aktivitātēs. (7)</p> |
| Sociālie un kultūras faktori | <u>Demogrāfiskā situācija</u> | <p>Demogrāfiskā situācija Latvijā joprojām vērtējama kā negatīva, iedzīvotāju skaits turpina samazināties, ir negatīvs gan iedzīvotāju dabiskais pieaugums, gan ilgtermiņa migrācijas saldo, bet savukārt iedzīvotāju skaita samazinājuma temps kļuvis lēnāks, kas ir pozitīvs rādītājs</p> |
| | <u>Sieviešu sabiedriskā stāvokļa izmaiņas</u> | <p>Sieviešu nodarbinātības līmenis Latvijā ir augstāks nekā ES, turklāt šai atšķirībai ir tendence. Savukārt vīriešu nodarbinātības līmenis, kam ir tendence ar katru gadu paaugstināties, vēl joprojām atpaliek no ES vidējā līmeņa. (7)</p> |
| | <u>Patērētāju tiesību aizsardzība</u> | <p>Patērētāju tiesību aizsardzības sistēma Latvijā pēdējo gadu laikā pakāpeniski nostiprinās un attīstās. Pastāvīgi tiek sagatavoti un pieņemti normatīvie akti, kas regulē patērētāju un ražotāju, pārdevēju, pakalpojumu sniedzēju un citu iesaistīto personu attiecības, tiesības un pienākumus, kā arī normatīvie akti, kas nosaka precēm un pakalpojumiem izvirzītās prasības, marķēšanas kārtību. (7)</p> |
| Tehnoloģiskie faktori | <u>Nozares tehniskā bāze</u> | <p>Apsardzes un drošības pakalpojumu nozares tehniskā bāze attīstās līdz ar jaunu pakalpojumu rašanos un klientu vēlmju pieaugumu, kā arī kvalitātes pieauguma nepieciešamību, kā arī izmaksu samazināšanas nepieciešamības dēļ.</p> |

2.2.3. Konkurences vide

Globalizācijas process nav apturams, tā nepieciešamību diktē izdzīvošana. Izejot no tā, pasaules tirgū saasinās konkurence, notiek konkurences konsolidācija, tas ir, nozarē esošo uzņēmuma apvienošanās. Šādos konkurences ir aktīvi jāiedarbojas uz vidi un ar mārketinga metodēm pašiem mainīt parametrus, veidojot jaunas vajadzības, attiecīgi piedāvājot preces (pakalpojumus) to apmierināšanai.

Savu konkurentu izzināšana ir tikai sākotnēja savu konkurētspēju pozīciju noteikšana, taču ne to nostiprināšana. Lai šīs iespējas nostiprinātu, tās ir jāpilnveido, izstrādājot efektīvu darbības stratēģiju, kas pamatojas uz tirgus un savu konkurentu apzināšanu, ar mērķi iegūt plašāku klientu loku, līdz ar to arī parādās iespēja nostiprināt un palielināt savus tirgus daļu.

2.2.3.1. M. Portera piecu spēku modelis

M. Porters analizējot konkurenci, izceļ piecus faktorus, kuri nosaka tirgus iekšējo pievilcību no ilgtermiņa peļņas redzes viedokļa, kuru iegūst kompānijas. Katrs šis faktors nes sevī līdz potenciālus draudus, ja ar tiem nerēķinās vai neveic regulāru informācijas apkopošanu.

Autore ir pētījusi par katra Portera modeļa spēka ietekmi uz Drošības dienestu:

konkurēšana nozarē – Drošības dienests pamazām tuvojas drošības tirgus spēcīgajiem konkurentiem. Drošības dienestam nozīmīgākie konkurenti ir :

- *AS Falck Apsargs*
- *SIA Grifs AG*
- *SIA Evor*
- *SIA Ave Lat sargs*
- *SIA Pentano*
- *SIA Evor M*
- *SIA Bask apsardze*
- *SIA Koblenz drošība*
- *SIA Apsardzes centrs Jaguārs*

Šie konkurenti tiek uzskatīti par konkurētspējīgākiem, jo sniedz konkurētspējīgu produktu (kvalitāte, serviss un cenas) un izvērš savu darbību tajos pašos reģionos kur veic un ir iecerējis veikt Drošības dienests (skatīt 2.8. tabula). Lai noturētos vismaz esošajās pozīcijās, Drošības dienestam jābūt elastīgākam pret tirgus svārstībām.

Konkurentu kopskats

| Rādītāji | Novērtējums piecu punktu sistēmā | | | | |
|---------------------------|----------------------------------|------------------|--------------|-------------------|---------------|
| | Pētāmais uzņēmums „X” | AS Falck Apsargs | SIA Grifs AG | SIA Ave Lat sargs | SIA Evor grup |
| Tirgus daļa | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Kvalificēts personāls | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Atpazīstamība | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Klientu lojalitāte | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Pakalpojuma kvalitāte | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Paplašināšanās iespējas | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Jaunievedumi pakalpojumos | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Kopā | 21 | 29 | 28 | 22 | 23 |

Šajā nozarē ir svarīgi veikt dialogu ar klientu, attīstot klienta attiecību menedžmentu, jo konkurenti ir līdzvērtīgi, un klienti izvēlas pievilcīgāko. Uz šodienu, Drošības dienestam ir visai labas izredzes tālākajā konkurences cīņā.

Autore uzskata, ka šīs nozares viens no galvenajiem aspektiem konkurencē ir *klientu skaita saglabāšana un palielināšana*. Drošības dienestam noturēties konkurences cīņā palīdzētu darījuma tikšanās pusdienu veidā ar lielākajiem, ilgstošākajiem un top klientiem, prezentāciju rīkošana potenciālajiem klientiem, lai tos iepazīstinātu ar jaunākiem tehnikas sasniegumiem drošības nozarē un to pielietošanas praktiskumu un vienkāršību.

Autore vērs uzmanību, ka konkurence šajā nozares tirgū ir *nevienlīdzīga* un pat negodīga, piemēram, SIA "Falck Apsargs" kā dāņu koncerna sastāvdaļa nodrošina ļoti lielu finansiālo līdzekļu atbalstu mārketingam un publicitātes nodrošināšanai, kā arī grūtības sagādā uzņēmumi, kas vēl aizvien izmanto aploksņu algas, izvairoties no nodokļu maksājumiem, tādējādi ar iespēju sniegt pakalpojumus par zemāku cenu. Jāatzīmē, ka uz šodienu notiek uzņēmumu pārpirkšana. Tagad šajā nozares tirgū spēcīgi izteikta variēšana ar cenām, ar vienīgu nolūku, pārvilināt klientu. Uzņēmumam iegūstot lielu šīs nozares tirgus pārsvaru, būs noteicošā loma cenu diktēšanā. Paredzams, ka tad šīs nozares pakalpojumu izcenojumi strauji augs.

✳ *Pircēji* – Drošības dienesta piedāvātie pakalpojumu veidi ir elastīgi dažādām klienta grupām, pamatojoties uz katra pircēja grupas maksātspējas lieluma. Vienu un to pašu pakalpojumu Drošības dienests spēj piedāvāt dažādās kombinācijās, izejot no klienta vēlmes,

vajadzības un maka biežuma. Veicot lielus un komplicētus pasūtījumus, klients var iegūt atlaidi, izdevīgākus samaksas noteikumus, pat atliktos maksājumus. Tā kā Drošības dienesta svarīgo ieņēmumu daļu sastāda tieši maksa par pakalpojumiem, tad Drošības dienestam ir svarīgs katrs klients. Konkurēšana parasti notiek atlaidēs un pakalpojumu funkcionalitātē, kvalitātē un servisā. Autore uzsver, ka nozīmīgu lomu konkurences cīņā spēlē darbs ar mēdijiem, publicitāte, kā arī nenoliedzami Drošības dienesta reputācija un atpazīstamība sabiedrībā, bet ne vienmēr tas ir galvenais, jo labākā reklāma ir klientu pozitīvās atsauksmes par augsto pakalpojuma kvalitāti. Drošības dienests pastiprinātu uzmanību pievērš kompānijas reputācijai un lojālu klientu veidošanai.

✘ jaunie tirgus dalībnieki - jaunu konkurentu parādīšanās. Drošības dienesta politikā, pēc autores domām, jāņem vērā jebkurš konkurents un jānovērtē tā spējas, lai noteiktu tā iespējas attīstīties un nostabilizēties tirgū. Taču reāli draudi no iesācēju puses Drošības dienestam nav paredzami. Tas ir saistīts ar nozares specifiku - augsts servisa nodrošinājums, kvalificēts personāls, materiāli tehniskā bāze, licences, apdrošināšanas polišu izmaksas, jābūt vismaz dažiem pakalpojuma veidiem, uzņēmuma atpazīstamība sabiedrībā. Tas nozīmē, ka iesācējiem ir jāveic lielas ilgtermiņa investīcijas specifiskā nozares tirgū, kur liela loma pakalpojuma izvēlē no klienta puses ir arī uzņēmuma prestižam. Kā vēl vienu šķērslī var minēt to, ka klienti ir parasti lojāli jau izvēlētajam uzņēmumam un labāk attīsta un uzlabo šo sadarbību, nekā uzsāk kaut ko jaunu.

✘ preču substitūti jeb to aizvietojamība – Drošības dienesta visi izstrādātie un piedāvātie pakalpojumi ir patstāvīgi, taču vienlaikus arī spēj papildināt viens otru, praktiski strādā vienota sistēma, kurai klienti izvirza augstas prasības. Tāpēc autore uzskata, ka katrs Drošības dienesta pakalpojuma veids apkalpo dažādas tirgus segmenta daļas un savā starpā konkurē minimāli. Kopumā pircēju kaulēšanos varētu novērtēt kā zemu.

✘ Piegādātāji – Ņemot vērā faktu, ka Drošības dienestam nav tādu pakalpojumu-substitūtu, kas varētu būtiski iespaidot tā pamatdarbību, radot konkurenci Drošības dienesta pakalpojumiem, bet pastāv substitūtu iespēja tehniskajai aparatūrai, bet to piegādātāju arī netrūkst, tāpēc Drošības dienests neizjūt iespaidošanas iespēju. Tā kā Drošības dienests darbojas savā uzņēmumu grupā, tad tai nedraud jaunu tehnoloģiju parādīšanās pie konkurentiem, jo šai grupā ietilpst uzņēmumi, kas tieši darbojas ar tehnoloģiju piegādi Drošības dienestam, bez savas cenu politikas, jo darbojas vienotā grupā, kur viens otru balsta, palīdzot noturēties tirgū.

2.2.4. Kompānijas iespējas un draudi

Autore, veicot izpēti, konstatē - lai arī nozares attīstības aktivitātes tikai pamazām sāk uzņemt apgriezienus, pašai nozarei un tajā strādājošiem uzņēmumiem ir un būs vēl jārēķinās ar būtiskām pārmaiņām. ES šī nozare ir daudz attīstītāka, jo ES tirgum jau ir uzkrāta pieredze, kā iespieties jaunā tirgū un apgūt to, minimizējot kļūdainas darbības. Kā galveno draudu, autors min jaunu, bet spēcīgu konkurentu ienākšanas, kuriem ir Eiropas vai pasaules mēroga pieredze apsardzes un drošības pakalpojumu sniegšanā. Šīs Kompānijas spēj piedāvāt funkcionālākus un reizē lētākus pakalpojumus nekā vietējie uzņēmumi. Drošības dienestam tiek noteikti ārējās vides ietekmējošie faktori (skatīt 2.9. tabula).

2.9. tabula

Vides iespēju un draudu iespaids uz Drošības dienestu

| IESPĒJAS | DRAUDI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ir sava vieta tirgū – tirgus niša. Pieaugoša sabiedrības atpazīstamība un reputācija. | <ul style="list-style-type: none"> • jaunu konkurentu ienākšana tirgū ar tādas pašas kvalitātes pakalpojumu, bet lētākām cenām |
| <ul style="list-style-type: none"> • Masu pasākumu (koncerts, festivāls, sporta vai korporatīvais izklaides pasākums) apsardzes menedžments („pūļa menedžments”) ar plašu profesionālu un augstas kvalitātes apsardzes pakalpojumu pilnu servisu | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurents var ienākt tirgū ar tāda tipa pakalpojuma veidu, kas būs daudz funkcionālāks un lētāks (vienā pakalpojumā apvienojot dažāda veida pakalpojumus) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Individualizētu pasūtījumu sagatavošana un izpilde | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurentu apvienošanās, it sevišķi, ar ārvalstu investoru. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Izstādes – iepazīšanās ar konkurentu produkciju, iespēja iztaujāt kādas mārketinga aktivitātes konkurenti jau izmanto un kādas plāno pielietot. | <ul style="list-style-type: none"> • Cīņa par tirgus daļas palielināšanu ar konkurentiem var radīt neprognozējamu situāciju reālajā tirgū (zaudēt esošos un potenciālos klientus; nepamanīt citu, tirgū esošo) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valsts subsīdijas. Valdības atbalstīti projekti, lai nodrošinātu datu drošību dažādās valsts un arī privātajās struktūrās. | <ul style="list-style-type: none"> • Valsts likumdošana. Minimālās algas paaugstināšana – draudi uzņēmējam sakarā ar izdevumiem algas paaugstināšanai darbiniekiem. Iedzīvotāju sociālā stāvokļa pazemināšanās-cenu pieaugums. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dažādu nodokļu atvieglojumi | <ul style="list-style-type: none"> • Esošo klientu pirk spējas samazināšanās. Valsts ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās |
| <ul style="list-style-type: none"> • VIP serviss jeb profesionāls drošības pakalpojumu klāsts | <ul style="list-style-type: none"> • Jāuzmanās no masu medijiem- laipni, bet ar piesardzību. Masu mediji iespaido un veido sabiedrisko domu . |
| <ul style="list-style-type: none"> • Starptautiska pieredze | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurentu slēptā antireklāma var būt efektīva, tādējādi radot pakalpojuma pārdošanas apjoma samazināšanos |

Drošības dienestam nepieciešams apzināt savas negatīvās (vajās) puses, lai laika gaitā spētu operatīvi pielāgoties tirgus svārstībām, nevis nokļūt šoka stāvoklī.

2.3. Iekšējās vides analīze

Lai iegūtu konkurences priekšrocības Drošības dienestam pietrūkst konkrēti noteikta stratēģisko mērķu sistēma. Uz šodien Drošības dienesta mērķi ir nepietiekoši skaidri formulēti, jo runājot ar tā darbiniekiem, noskaidrojās, ka viņi tikai aptuveni nojauš kur Drošības dienests ilgtermiņā vēlas nokļūt un kādas vērtības reglamentē šādu ceļu. Tā ir diezgan bīstama situācija, jo bez darbinieku izpratnes par Drošības dienesta stratēģiskajiem mērķiem un viņu individuālo lomu šo mērķu sasniegšanā nevarēs realizēt efektīvu resursu izmantojumu.

Iekšējās vides analīzē savu pieeju piedāvā M. Porters, kas saka, ka ir jānoskaidro, kā dažādi uzņēmuma darbības veidi ietekmē peļņu (vērtību). Iekšējās vides analīzē vērtējamas piecas funkcijas:

1. tirgvedība (mārketingas – saista uzņēmumu ar patērētāju)

Katru potenciālo pircēju Drošības dienests pieņem kā ciemiņu, tādejādi izvirzot attiecības vispirms, un pēc tam tikai dažādi paņēmieni, lai izveidotos savstarpēja sadarbība .

Drošības dienests savu uzņēmējdarbību uzsāka 1996.gadā, kad drošības pakalpojumu nozarē konkurence bija daudz pasīvāka, salīdzinot ar šo brīdi, klienti bija maz vai pavisam nezinoši šajā nozarē, neizvirzot nekādas īpašas prasības un vēlmes, bija apmierināti par to, ka kāds viņus sargāja. Bet ir pagājis pietiekošs laiks - 11 gadu, klients audzis, ieguvis sapratni par savām vajadzībām no šīs nozares, konkurenti arī nesnauž, ES uzņēmumi pamazām veido pozīcijas, lai iekarotu jaunus tirgus. Tāpēc arī autores pētītais Drošības dienests nevar atļauties klientu uztvert tikai kā maksātāju. Autore, izpētot Drošības dienestā notiekošās mārketinga darbības, kuras pilda mārketinga speciālists, jo mārketinga nodaļas dienestam nav, konstatē, ka Drošības dienestam ir intensīva dialoga veidošana ar klientiem, uzskatot tos ne tikai kā maksātājus, bet kā sadarbības partnerus. Tādejādi tiek veidoti lojāli klienti, kuri nepāries pie konkurentiem, jo runa jau ir ne tikai par izdevīgu darījumu, bet gan par izdevīgu arī turpmāko sadarbību, kas sniedz labumu un stabilitāti abām darījuma pusēm.

Uz doto brīdi autore novēroja arī negatīvu aspektu, tas ir, ka viens no Drošības dienesta vadības pārstāvjiem praktiski neko nedara dienesta attīstības veicināšanai, kā arī strīdi par peļņu un kredītiem tikai novājina uzņēmumu, tādēļ pārējām uzņēmuma dibinātāj pusēm nākas strādāt ar dubultu atdevi.

Būtiska ir mārketinga vadības sistēma, kas ir tirgus attiecību un informācijas plūsmu komplekss, kas saista uzņēmumu ar tā produktu noieta kanāliem un pārdošanas tirgiem.

Analizējot Drošības dienesta saimniecisko darbību, autore konstatēja, ka tai ir nepieciešams veikt mārketinga vadību sekojošos darbības līmeņos:

- informācijas apkopošanu, lai pieņemtu pareizus mārketinga lēmumus, kas sevišķi efektīvs pēc autora domām, ir sadarbība ar medijiem, uzticot viņiem informācijas savākšanu, apkopošanu, ar to tiek publiskots organizācijas *brands* un pasniegtais koptēls pozitīvi noformēsies sabiedrības atmiņā.
- iegūto rezultātu secinājumu formulēšana un mērķu (reālu un izpildāmu) definēšana;
- stratēģiskā, finansiālā un operatīvā saimnieciskās dzīves plānošana;
- darba organizācija, vadības menedžmenta ieviešana un gala rezultāta kontrole.

Viens no svarīgākajiem pienākumiem mārketinga vadībā ir lēmumu pieņemšana un mārketinga pasākumu kompleksa / Marketing Mix/ vadība.

2. finanses un grāmatvedības atskaite

Šī uzņēmuma iekšējā faktora galvenie uzdevumi raksturo arī tā nozīmi un iespējamo pozitīvo, kā arī negatīvo ietekmi uz firmas darbību. Grāmatvedības būtiskākie uzdevumi ir sekojoši:

- ✘ nodrošināt uzņēmuma vadītāju ar informāciju saimnieciska lēmuma pieņemšanai;
- ✘ nodrošināt kontroli pār uzņēmuma materiālo, darbaspēka un finanšu resursu izmantošanu un uzņēmuma īpašuma saglabāšanu;
- ✘ nodrošināt finanšu pārskatu lietotājus (ieguldītājus, bankas, valsts institūcijas, akcionārus, piegādātājus, pircējus un citus lietotājus) ar patiesu un pilnīgu informāciju par uzņēmuma saimnieciskās darbības rezultātiem un finansiālo stāvokli.

Drošības dienesta finansiālie rādītāji par 2005.gadu:

- ✘ peļņas un zaudējumu aprēķina posteņi parāda, ka Drošības dienests pārskata periodā, tas ir 2005.gadā, neto apgrozījums ir 129 355 Ls, bet bruto peļņa 2005. gada noslēgumā ir 79 938 Ls;
- ✘ salīdzinot ar 2004. gadu, Drošības dienesta neto apgrozījuma pieauga, pārējie saimnieciskās darbības izdevumi samazinājās, no zaudējumiem tas spējis pāriet uz peļņu.
- ✘ realizācijas rentabilitāte, kas ir peļņas vai zaudējumu attiecība pret neto apgrozījumu, rāda, cik daudz peļņas Drošības dienests ir ieguvusi uz neto apgrozījuma vienību, kur iegūtais rezultāts parāda, ka katrs apgrozītais lats devis 0,05 santīmus lielu peļņu.

3. **ražošana** (izpildāmās operācijas)

Publisku izklaides pasākumu drošības koncepciju izstrādē un realizācijā Drošības dienests sadarbojas ar dažādām Valsts institūcijām un dienestiem:

- Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija (Valsts Policija, Drošības Policija, Valsts Ugunsdzēsības un glābšanas dienests);
- Rīgas un citu rajona pašvaldību policija;
- Katastrofu medicīnas centrs;
- Saeimas un Valsts prezidenta Drošības dienests.

Publisku izklaides pasākumu organizēšanā Drošības dienests sadarbojas ar:

- masu pasākumu, koncertu, korporatīvo pasākumu producentu kompānijām;
- pašvaldību kultūras nodaļām;
- tehniskā aprīkojuma īres kompānijām;
- biļešu tirdzniecības kompānijām;
- pasākuma noriņu vietu (slēgtu telpu, haļļu, klubu, estrāžu) īpašniekiem.

Starptautisku pieredzi Drošības dienests guvis sadarbojoties ar ārvalstu speciālistiem, piedaloties pasākumu drošības realizācijas procesā Kijevā, Lietuvā, Igaunijā.

Tehnisko drošības risinājumu projektēšanā un uzstādīšanā Drošības dienests sadarbojas ar apsardzes kompāniju SIA „NAMEKS”.

4. **personālvadība**

Darbinieki ir izglītoti, kvalificēti, profesionāli apsardzes un administrācijas darbinieki. Ņemot vērā darba specifiku, darbinieki ir speciāli sagatavoti:

1. darbam ar klientu (masu pasākumu apmeklētāji, dalībnieki);
2. darbam ar lielu cilvēku skaitu, koncentrētu pasākumu norises vietās (pasākumi brīvdabas estrādēs, slēgtās hallēs u.c.);
3. darbam nestandarta dienesta situācijās;
4. operatīvai lēmumu pieņemšanai;
5. dažādu starpgadījumu – incidentu mierīgai (bez fiziska spēka pielietošanas) novēršanai.

Darbinieku galvenie uzdevumi:

- ✘ realizēt pasākuma drošu norisi
- ✘ rūpēties par apmeklētāju un dalībnieku komfortu;
- ✘ savlaicīgi novērst iespējamus incidentus, starpgadījumus;

- ✘ kontrolēt, lai pasākuma norises vietā nenonāktu personas bez caurlaides, vai ieejas biļetes;
- ✘ kontrolēt, lai pasākuma norises vietā netiktu ienestas lietas vai priekšmeti, kas var apdraudēt pasākuma apmeklētāju un dalībnieku drošību vai veselību.

Autore noskaidroja, ka uz šodienu, Drošības dienestā personāla vadības process ir uzsākts, bet turpināts diezgan lēniem apgriezieniem, nekā vajadzētu.

Nav skaidri noteiktas katras Drošības dienesta struktūrdaļas un funkcijas, darbības dublējas, tādējādi, var radīt priekšstatu klientiem, ka Drošības dienesta apkalpošanas servisa izpildījums mēdz būt haotisks un līdz galam nesaplānots, bet dažreiz pat spontāns.

Drošības dienestā personāla atlase notiek regulāri, jo klientu skaits pieaug un rodas nepieciešamība pēc lielāka darbaspēka, vēl jo vairāk to ietekmē arī tas, ka Drošības dienestā strādā darbinieki no citām drošības iestādēm (policisti, juristi, miesassargi un citu profesiju pārstāvji) un līdz ar to šis viņiem ir otrais darbs, ja rodas izvēles situācija, bieži nākas vairāk strādāt pirmajā darbavietā un tādā situācijā Drošības dienestam ir nepieciešama darbinieku rezerve. Sistemātiska ir personāla kvalifikācijas paaugstināšana un laicīga apsardzes sertifikātu iegūšana vai pagarināšana. Darbiniekus pieņem darbā, iepazīstina ar darba kartības un citiem noteikumiem, regulāri pirms masu pasākumu apsargāšanas tiek atgādināti galvenie aspekti darbā, pieļaujamās darbības nekārtību novēršanā, kā arī pasākuma organizatoru individuālo sastādīto noteikumu izklāsts, paskaidrojums.

Personāla vadību īsteno personāldaļa, kura izpilda pieņemšanas un atlaišanas un citas tamlīdzīgas funkcijas.

Šajos konkurences apstākļos, labi apmācīts un motivēts darbinieks ir būtisks priekšnoteikums Drošības dienestam ne tikai tālākai ekonomiskai izaugsmei, bet tās pastāvēšanai vispār.

Pēc autore domām, sistemātiskā darbinieku apmācība Drošības dienestam ir pozitīvs aspekts, jo darbinieks spēj adekvāti uztvert problēmas, pareizi rīkoties dažādās pastāvīgi mainīgās situācijās, it sevišķi šajā pakalpojumu apsardzes sfērā, līdz ar to klientiem rodas pozitīvs viedoklis par Drošības dienestu kopumā. *Katrs darbinieks ir uzņēmuma "vizītkarte".*

Jāatzīmē, ka darbinieku atalgojuma sistēma ir pat ļoti neelastīga, jo darba apjoms aug, bet progress atalgojumā nav, protams, vadība uzsver, ka tiek domāts par iespējām algas paaugstināt, bet to nevar izdarīt strauji.

Autore uzsver būtisku trūkumu Drošības dienestam - nav definēti personāla vadības mērķi, tāpēc būtu nepieciešams:

- ✘ pilnveidot vai pārveidot struktūru, regulāri atjaunot darba uzdevumus, amata aprakstu un pienākumu sadalījumu, ņemot vērā nodaļu un dienestu īpatnības un specifiku;

- ✘ vadībai ar personāla speciālistu vajadzētu pievērst lielāku uzmanību jautājumiem, kas ir saistīti ar darbinieku attiecībām ar vadību un informācijas plūsmu organizācijā;
- ✘ radīt tādu iekšējo vidi, kurā darbiniekiem būtu iespēja pilnībā izmantot savas spējas un realizēt savu potenciālu, no kā ieguvēji būtu abi – Drošības dienests un paši darbinieki;
- ✘ arī turpmāk attīstīt un pilnveidot personāla vadības stratēģiju, politiku un praksi sekojošās jomās: motivācija, uzticība, darbinieku izaugsme un atlīdzība.

5. uzņēmuma kultūra un tēls

Organizācijas darba kultūra ir funkcionāla, ja tā pozitīvi ietekmē organizācijas mērķu sasniegšanu, vai nefunkcionāla, ja tā traucē organizācijas efektīvu darbību.

Tēla veidošanā būtiska loma ir uzņēmuma apkārtējās vides kvalitātei un tēla veidošanā nozīmīga vieta ir pakalpojuma kvalitātei un uzņēmuma attieksmei pret dažādiem noslēgtiem līgumiem.

Tātad, autore, grib ar to uzsvērt, ka iekšējā pārdošana, ko veic uzņēmuma vadītāji ar savu uzvedības modeli, veido iekšējo uzņēmuma kultūru.

Drošības dienesta vadības pārstāvis pats tiekas ar klientiem, pārrunā sadarbības procesu, tādejādi uzsverot, ka šāda individuāla pieeja katram klientam, kā arī sarunu veidošana klātienē, nevis ar telefona starpniecību, ir daudz efektīvāka un arī klientiem patīkamāka, jo rodas ieinteresētības un cieņas sajūta - nedrīkst aizmirst, ka klients bieži ir neizpratnē, satraukts, ņemot vērā, ka pietiekami neorientējas apsardzes un drošības jautājumu specifikā.

Drošības dienestam ir jāpiestrādā pie tā, lai drukātie materiāli par Drošības dienestu būtu gaumīgi un vienotā stilā, aptverot visus Drošības dienesta darbības virzienus un lai tie būtu pieejamāki topošajiem klientiem. Autorei atbalstoša likās doma par Drošības dienesta iesākto projektu mājas lapas veidošanā.

Svarīgu lomu spēlē arī biroja iekārtojums un tā vizuālais noformējums, kas neapšaubāmi atstāj iespaidu. Šeit autore var tikai apsveikt Drošības dienesta centienus labiekārtot savu biroju.

2.3.1. Konkurētspējīgā priekšrocība

Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana nav vienvirziena process. Tas nozīmē, ka Drošības dienesta konkurētspējīgā priekšrocība nosaka arī stratēģijas izvēli.

Sīkāk analizējot Drošības dienesta resursus un prasmes, autore secina, ka resursu organizācijai ir pietiekoši šim brīdim, bet tie noteikti ir jāpilnveido un jāpapildina, savukārt

prasmes, kas izpaužas uzņēmuma zināšanās, spējās un attieksmē, Drošības dienestam ir augstā līmenī, līdz ar to var veidot atšķirīgās prasmes kā konkurētspējīgās priekšrocības pamatu. Īpaši uzsverama, pēc autores uzskatiem, ir Drošības dienesta vadības zināšanas, kuras tiek regulāri pilnveidotas gan ar kursu un semināru palīdzību, gan ar sadarbības partneru un paziņu atbalstu ārzemēs, sniedzot informāciju no savas prakses pieredzētā. Attieksme pret darbu un vēlme pilnveidoties, kā arī spējas to iedvest darbiniekiem ir pozitīvi novērtējama Drošības dienesta vadības darbībā, bet ne vienmēr tas izdodas, jo nepieciešams pilnveidot darbinieku motivāciju.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanai svarīgi elementi ir efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmes. Līdz šim Drošības dienesta darbība balstījās uz klientu vēlmju apmierināšanu, to panākot ne tikai ar kvalitāti, bet dažreiz ar klientiem pieņemamāku cenu, bet ilgi tā cenas samazināt nebūs iespējams, līdz ar to uzņēmumam pienācis brīdis, kad jāmaina sava stratēģija, lai spētu virzīties tālāk tirgū. Te nepieciešama būs augstāka kvalitāte un jaunievedumi, kas vairo efektivitāti, līdz ar to arī sniedzot klientiem vēlmju apmierinājumu.

2.3.2. Vērtību ķēde

Vērtību ķēdes aprakstos parasti attēlo dažādas vērtību radošo procesu sastāvdaļas. Procesa sadalīšana sastāvdaļās padara iespējamu katra procesa posma analīzi.

Autore veica šo vērtību radošo procesu analīzi. Noteiktais mērķis – nepārtraukti vienādas augstas kvalitātes pakalpojumu sniegšana. Autore mēģina atrast iespējas pilnveidot loģistiku, pakalpojuma procesu, mārketingu jeb pārdošanu un materiālu sagādi, kas veidos papildus labumu gan klientam, gan pašam Drošības dienestam.

Loģistika – Drošības dienests var sniegt klientiem papildus labumu blakus esošajam pakalpojumam par to pašu samaksu, piemēram, uz pasākumu apsargāšanu Drošības dienests ved savas rācijas, aproces personālam (tādejādi atvieglot sev darbu – vieglāk atšķirt cilvēku pūlī pasākuma apmeklētājus no darbiniekiem un apkalpojošā personāla) par to atsevišķu samaksu neprasot.

Pakalpojuma process – šīs darbības uzlabošana un veiksmīga vadīšana var pastiprināt uzņēmuma konkurences spējas. Apsargiem jānodrošina ne pastāvīga kvalifikācijas pilnveidošana, tādejādi nodrošinot augstu kvalitāti visu laiku.

Mārketingu un plānošana – plānošana tiek vērsta uz klientu vēlmju apmierināšanu. Pievienoto vērtību Drošības dienests var gūt nosakot savu konkurētspējīgo sfēru – uz šo brīdi tā varētu būt koncentrēšanās uz masu pasākumu kvalitatīvu apsargāšanu.

Materiālu sagāde – Drošības dienesta primārās vērtības pievienošanai autore iesaka uzņēmuma vadībai pievērst uzmanību informācijas apkopošanai un iepirkšanas funkcijai. Pasūtot un iepērkot jaunu tehniku (piemēram, jaunas rāčijas) un speciālo apģērbu (piemēram, vasarai domāti krekli ar firmas logo) un citus aksesuārus, kas palīdz pakalpojumu veidot kvalitatīvāku.

Personāla vadība – jāveido augsti kvalificēts personāls, jo liela nozīme ir darbinieku profesionalitātei pakalpojumu sniegšanas laikā, kas ir labākā reklāma uzņēmumam un labākais veids, kā piesaistīt jaunus klientus.

Infrastruktūra – Drošības dienesta grāmatvedība darbojas izcili, attiecības ar valsts dienestiem arī līdz šim veidotas bez jebkādiem šķēršļiem, Šīs funkcijas pagaidām sniedz Drošības dienestam pievienoto vērtību. Savukārt informācijas sistēma un vispārējā vadība, pēc autores domām un veiktās analīzes, ir jāuzlabo. Kad būs panākta nevainojama informācijas plūsma uzņēmumā un sakārtota iekšējā vide, vadībai tas būs labs konkurētspējīgās priekšrocības avots.

2.4. SWOT analīze

Autore veikusi Drošības dienesta SWOT analīzi, lai atbildētu uz jautājumiem (skatīt 2.10. tabula):

- kādas ir Drošības dienesta stiprās un vājās puses, salīdzinot ar konkurentiem?
- kādas ir Drošības dienesta iespējas tirgū?
- kāds ir pašreizējais stāvoklis un nākotnē paredzamās izmaiņas?

2.10. tabula

Drošības dienesta SWOT analīze

| | Iekšējais spēks (Strengths) | Iekšējais vājums (Weakness) |
|--|---|---|
| IEKŠĒJIE FAKTORI | <ul style="list-style-type: none"> ◆ pakalpojuma konkurētspēja ◆ pieaugoša atpazīstamība sabiedrībā, brends un reputācija ◆ Pastāv iespējas paplašināt savu tirgus daļu ◆ Jauni pakalpojuma veidi ◆ jaunas tehnoloģijas ◆ rīcībā esošās licences ◆ lojāls klientu loks ◆ kvalificēti darbinieki (pieredze + izglītība). | <ul style="list-style-type: none"> ♣ tendences izmaksu pieaugumam ♣ iekšējās operatīvās problēmas ♣ samēra augstas izmaksas ♣ netiek veikti pētījumi mārketinga jomā ♣ jaunu pakalpojumu veidu “nepietiekoša reklāma |
| ĀRĒJIE FAKTORI | | |
| Ārējās izdevības (Opportunities) | Stiprums un izdevības stratēģija (SO) | Vājums un izdevības stratēģija (WO) |
| <ul style="list-style-type: none"> ♥ jauna tirgus apguve ♥ konkurentu tirgus daļas pakāpeniska pārņemšana ♥ sadarbība ar NVS un ES ♥ pakalpojuma kvalitātes paaugstināšana ♥ ekonomiski labvēlīgs stāvoklis ♥ labvēlīga likumdošana ♥ jaunas vajadzības (jauninājumi, jaunievedumi) ♥ esošā tirgus daļas paplašināšana | <p>Potenciāli veiksmīgākā stratēģija, izmantojot Sabiedrības spēku un gūstot labumu no izdevībām.</p> <p>Mērķis - <i>vajās puses pārvarēt, pārvēršot tās par spēku, savukārt, ja ir draudi, tad jādara viss iespējama, lai tie kļūtu par Sabiedrības izdevību.</i></p> | <p>Attīstības stratēģija, pārvarot vājumu, lai gūtu labumu no reāli pastāvošām izdevībām.</p> <p>Mērķis – <i>mazināt vājumu un palielināt izdevības</i></p> |
| Ārējie draudi | Spēks un draudi stratēģija (ST) | Vājums un draudi (WT) |
| <ul style="list-style-type: none"> ♠ jauni konkurenti ♠ klientu maksātspējas samazināšanās ♠ ES tirgus konkurence ♠ konkurenti ar saviem politiskajiem lobijiem ♠ esošo konkurentu aktivitātes | <p>Stratēģija izmantot spēku, lai tiktu galā ar draudiem</p> <p>Mērķis – <i>palielināt spēku un mazināt draudus (Sabiedrība var izmantot tehnoloģijas spēku un darbinieku augsto profesionalitāti), lai cīnītos ar konkurentiem</i></p> | <p>Sašaurināšanās, likvidācija vai apvienošanās.</p> <p>Mērķis – <i>mazināt ar vājumu izraisītos draudus</i></p> |

Lai veiktā pētījuma rezumējums būtu labāk pārskatāms, autore sastādījusi šādas tabulas (skatīt 2.11. un 2.12. tabulu).

Uzņēmuma iekšējās vides analīze

| | Vērtējuma kritēriji | Stiprās puses | Vājās puses | Nozīmīguma līmenis |
|----|---|--|---|--------------------|
| 1. | Tirgus daļa | Pastāv iespējas paplašināt savu tirgus daļu. | Kvalificēto darbinieku nepietiekošs skaits tirgū. | 3 |
| 2. | Finansiālais stāvoklis | Kredītu daļa tie pakāpeniski dzēsta un ieņēmumi pieaug. | Aizvien pieaugošās izmaksas. | 4 |
| 3. | Pakalpojumu kvalitāte | Pakalpojuma kvalitāte ir atbilstoša cenai un klienta vēlmei. Kvalificēti darbinieki, pēc klientu atsauksmēm spriežot, masu pasākumos pakalpojumu sniedz ar augstāko kvalitātes pakāpi. | Konkurējošais uzņēmums „Falcks” sniedz tehnisko apsardzi augstākā līmenī un ar lētāku pakalpojuma cenu. | 5 |
| 4. | Pakalpojumu cena | Ir iespējas veidot konkurētspējīgas cenas sakarā ar pastāvīgo klientu lojalitāti un stabilitāti, ko nosaka noslēgtie līgumi jau uz ilgāku laika periodu. | Jaunu klientu piesaistei tehniskās apsardzes pakalpojumiem dažreiz nākas paaugstināt cenu, kas izskaidrojams ar to, ka jāreķinās ar izdevumiem, kas saistīti ar investīcijām modernās tehnikas iegādei un inovācijām. | 5 |
| 5. | Pakalpojuma popularitāte, atpazīstamība | Masu pasākumu apsardzes pakalpojumi kļūst aizvien populārāki un Drošības dienestam ir liela pieredze šajā darbības lauciņā – klientu labās atsauksmes veicina jaunu klientu piesaisti. | Konkurentu neveiksmes pakalpojuma sniegšanas laikā atstāj iespaidu uz visu apsardzes dienestu pakalpojumu prestižu (viena uzņēmuma darbība tiek pielīdzināta visiem uzņēmumiem). | 4 |
| 6. | Mārketinga aktivitātes | Tiek risināts jautājums par reklāmas bukletu veidošanu un notiek Drošības dienesta interneta mājas lapas pārveidošana. | Nepietiekoša tirgus izpēte. | 4 |
| 7. | Menedžmenta aktivitātes | Sekmīgs darbs ar kvalificēta personāla atlasīti un esošo darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu. | Nepievērš vajadzīgo uzmanību stratēģiskajai plānošanai. | 5 |
| 8. | Iekārtas un tehnoloģijas | Pagaidām virs vidējā līmeņa (samērā jaunas tehnoloģijas un materiāli tehniskā bāze), bet pakāpeniski tiek investēti līdzekļi jaunāko inovāciju un tehnikas iegādei. | Jaunāko iekārtu iepirkšana izraisīs pakalpojuma cenas paaugstināšanos uz pieaugošo izmaksu rēķina. | 4 |

Uzņēmuma ārējās vides analīze

| | Vērtējamais kritērijs | Labvēlīgās iespējas (Opportunities) | Vājās puses (Weakness) | Nozīmīguma līmenis |
|----|-----------------------------------|--|---|--------------------|
| 1. | Tirgus izaugsme | Paredzama tirgus izaugsme sakarā ar Latvijas tēla atpazīstamības pieaugumu, kas sekmē dažādu masu pasākumu rīkošanu; kā arī nekustamo īpašumu biznesa sfēras attīstība, kurā apsardzei ir liela nozīme. | Konkurentu aktivitātes tirgus daļas saglabāšanā un paplašināšanā. | 3 |
| 2. | Tirgus ietilpība | Apsardzes un drošības pakalpojumu stabili pieaugošais pieprasījums dod iespēju attīstīt jaunus pakalpojuma veidus. | Apsardzes dienestu veidošana kā uzņēmumu apakšsistēmas, līdz ar to veidojot papildus konkurenci apsardzes uzņēmumiem. | 4 |
| 3. | Konkurentu agresivitāte | Pastāv salīdzinoši neredzami daudz tiešo konkurentu, kas sniedz tik pat plašu pakalpojumu klāstu, kas sevī ietver gan fizisko un tehnisko apsardzi, gan VIP pakalpojumus, gan nekustamo īpašumu apsardzi, kā arī risku analīzi un konsultācija drošības jautājumos. | Konkurenti, kas specializējas vienā vai vairākos pakalpojumu veidos, arī rada spēcīgu konkurenci Drošības dienesta atsevišķajiem pakalpojuma veidiem. | 5 |
| 4. | Cenas risks | Ir iespējas variēt ar cenām, sastādot pakalpojuma plānu individuāli klienta vēlmei un maksātspējai. | Lielie uzņēmumi ir spējīgi izkonkurēt ar zemāku cenu vai dažādām akcijām. | 3 |
| 5. | Darbības rentabilitāte | Apsardzes un drošības pakalpojumu nozare ar katru gadu kļūst rentablāka, jo pie pastāvošā noziedzības līmeņa vēlme pēc drošības cilvēku vidū kļūst aizvien svarīgāka. Kā svarīgs faktors jāatzīmē arī teroristu aktivitāte pasaulē, kas veicinājusi vispārējo drošības pasākumu pastiprināšanu visa veida pasākumos un sabiedriskās vietās kopumā. | Inflācijas ietekme uz cenu pieaugumu un patērētāju pirktspējas samazināšanās, kas ietekmē atsevišķu apsardzes pakalpojumu pieprasījumu. | 5 |
| 6. | Aizvietošanas ar citu precī risks | Aizvietojamības līmenis kopumā apsardzes pakalpojumam ir mazs, bet skatot tuvāk pa pakalpojuma veidiem, tas varētu būt lielāks. Kā pozitīvs aspekts ir tas, ka klienti labprātāk un viņiem arī izdevīgāk ir slēgt līgumu ar apsardzes uzņēmumu par kopējo drošības pasākumu kopumu, nevis meklēt atsevišķo pakalpojumu sniedzējus, jo tas var izmaksāt vairāk. | Pamazām notiek specializācija, piemēram, Falck sāk koncentrēties banku apkalpošanā, firmai Evor ir liels privāto klientu skaits. | 4 |

Lai noteiktu darbības pievilcību un Drošības dienesta konkurētspēju vidējo aritmētisko lielumu, autore veido Makkensija matricu, kas ir instruments SWOT analīzes datu apstrādei. Lai varētu izveidot matricu, autore SWOT analīzes datus novērtēja gan pēc nozīmes

uzņēmumam salīdzinot ar konkurenci (skat. 2.13. tabulu), gan tirgus pievilcību (skat. 2.14. tabulu).

2.13. tabula

Uzņēmuma iekšējās priekšrocības konkurences cīņā

| | Kritēriji priekšrocībā konkurences cīņā | Tirgus nozīmīguma līmenis | Vērtējumi salīdzinājumā ar konkurentiem | | | | | | | | | Kopējais rezultāts | |
|----|---|---------------------------|---|---|---|--------|---|---|---------|-----|-----|--------------------|--------------|
| | | | vāji | | | vidēji | | | spēcīgi | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 1. | Tirgus daļa | 2 | | | | | 5 | | | (7) | | | 10 (14) |
| 2. | Finansiālais stāvoklis | 2 | | | | 4 | | | | (7) | | | 8 (14) |
| 3. | Pakalpojumu kvalitāte | 3 | | | | | | | | 7 | | (9) | 21 (27) |
| 4. | Pakalpojuma cenas | 3 | | | | | | | 6 | (7) | | | 18 (21) |
| 5. | Pakalpojuma popularitāte | 2 | | | | | | | | 7 | | (9) | 14 (18) |
| 6. | Mārketinga aktivitātes | 2 | | | | 4 | | | | (7) | | | 8 (14) |
| 7. | Menedžmenta aktivitātes | 3 | | | | | | | 6 | | (8) | | 18 (24) |
| 8. | Iekārtas un tehnoloģijas | 2 | | | | | | | | 7 | | (9) | 14 (18) |
| | Kopā | 19 | | | | | | | | | | | 111 (150) |

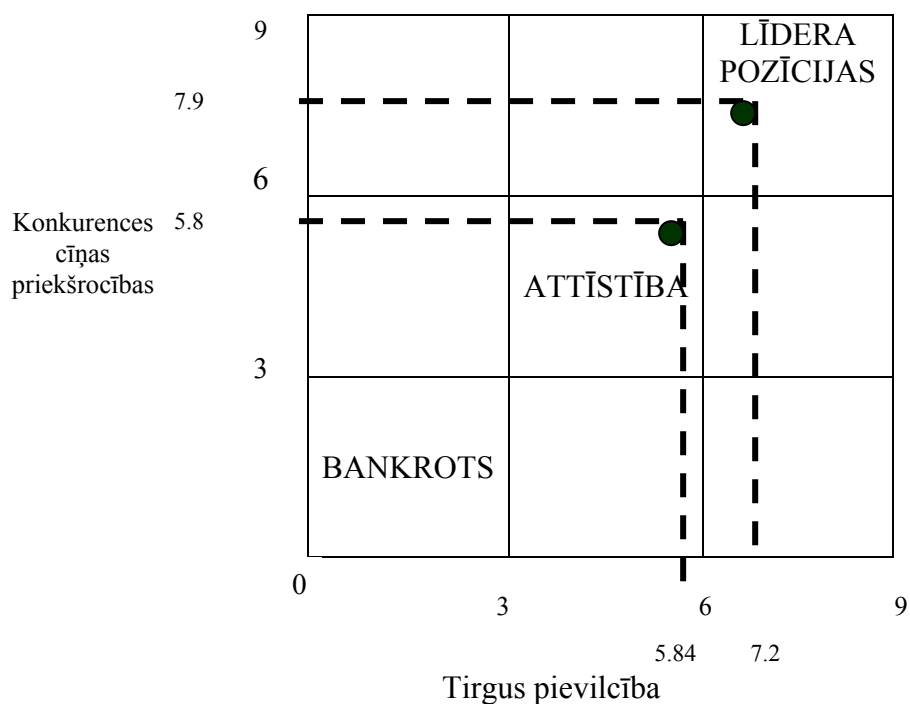
Drošības dienesta vidējais pašreizējais stāvoklis, pēc autores pētījuma, ir 5.8, savukārt stratēģiskais mērķis ir sasniegt 7.9 vērtējumu.

2.14. tabula

Uzņēmuma ārējā tirgus pievilcības kritēriji

| | Tirgus pievilcības kritēriji | Nozīme uzņēmumam | Pievilcības vērtējumi | | | | | | | | | Kopējais rezultāts | |
|----|---------------------------------|------------------|-----------------------|---|----------|--------|---|---|---------|----------|-----|--------------------|------------|
| | | | vāji | | | vidēji | | | spēcīgi | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 1. | Tirgus izaugsme | 2 | | | | | | | 6 | | (8) | | 12 (16) |
| 2. | Tirgus ietilpība | 2 | | | | | | | 6 | | (8) | | 12 (16) |
| 3. | Konkurentu agresivitāte | 3 | | | | | | | | 7 (7) | | | 21 (21) |
| 4. | Cenas risks | 2 | | | | | | 5 | | (7) | | | 10 (14) |
| 5. | Darbības rentabilitāte | 3 | | | | | | | 6 | | (8) | | 18 (24) |
| 6. | Aizstāšanas ar citu preci risks | 1 | | | 3 (3) | | | | | | | | 3 (3) |
| | Kopā | 13 | | | | | | | | | | | 76 (94) |

Autore uzņēmuma stāvokli no tirgus pievilcības kritērija uz šo brīdi ir novērtējusi ar (88/13) 5.84, bet stratēģiskais mērķis ir 7.2 vērtējuma sasniegšana.



Veiktās analīzes rezultātā ir skaidri redzams, ka pašreizējā stāvoklī uzņēmums atrodas attīstības posmā. Ja visus noteiktos kritērijus izdotos uzlabot tā, kā būs paredzēts jaunizveidotajos stratēģiskajos mērķos, tad pēc noteikta laika perioda Drošības dienests apsardzes un drošības pakalpojumu tirgū varētu dalīt līderpozīcijas ar līdera pozīcijā jau esošajiem uzņēmumiem.

2.5. Stratēģijas izvēle un ieviešana

Autore, pamatojoties SWOT rādītājiem, norāda, ka Drošības dienestam būtu vēlams:

- attīstīt kvalitatīvus pakalpojumus, jo tas ir ļoti svarīgs Drošības dienesta konkurētspējas līmeņa regulētājs - jo augstāka kvalitāte, jo augstāka konkurētspēja;
- sekot klientu maksātspējai;
- pakalpojumu cenu elastīgums paralēli pakalpojuma raksturojošiem lielumiem (kvalitāte, ērtums, mobilitāte, profesionalitāte);

Lai ieņemtu un saglabātu līdera pozīcijas, Drošības dienestam ir nepieciešams attīstīties un pilnveidoties, pārdomājot turpmākus soļus, izstrādāt uzvedības un darbības stratēģiju tirgū.

Kad uzņēmums pieņem lēmumus par stratēģiju, kura tam tirgū varētu nodrošināt panākumus, tai jānovērtē savu konkurences priekšrocību ceļi: izmaksu līdera stratēģija, diferenciacijas stratēģija un fokusēšanās stratēģija.(17)

Katra no vispārīgām stratēģijām paredz dažādus ceļus uz konkurences priekšrocību sasniegšanu, kuri veidojas, savienojot pašu noteiktā tipa meklēto priekšrocību izvēli un stratēģisko mērķu mērogu, kura rāmjos tiek plānots šīs priekšrocības sasniegt. Stratēģijas, kas kalpo līdera statusa ieņemšanai izmaksu minimizācijā un diferenciacijā, parasti tiek orientētas uz konkurences priekšrocību sasniegšanu attiecībā uz izmaksām vai nozares šauru segmentu diferenciaciju.

Katra no šīm stratēģijām pēc savas būtības ir orientēta uz noteikto priekšrocību konkurences jomā panākšanu un, lai to realizētu kompānijai ir jāveic izvēle, respektīvi, jāizlemj un jākonkretizē, kāda veida priekšrocības konkurences apstākļos tai šķiet primāras un kādā mērogā kompānija centīsies panākt šīs priekšrocības.

Dodot priekšroku izmaksu minimizācijas stratēģijai, Drošības dienests par savu galveno mērķi izvirzītu nozares pakalpojumu sniegšanu tādā veidā, lai samazinātu izdevumus, bet kā jau autore iepriekš minēja, Drošības dienests vairs nevar atļauties veidot zemākas izmaksas un cenu samazināšanu. Tādu darbību turpinot tas netiks līdzīgi konkurentiem, apsardzes un drošības pakalpojumu nozarē reāli šādu darbību kopumu ir spējīgi veikt tikai lielie uzņēmumi uz neilgu laiku, tādejādi varbūt piesaistot topošos klientus.

Otrā konkurences stratēģija ir tendēta uz diferenciaciju. Saskaņā ar to Drošības dienests censtos ieņemt unikālo stāvokli apsardzes pakalpojuma jomā, piešķirot tam tādas īpašības un kvalitāti, kas neapšaubāmi gūs augstu vērtējumu un atzinumu klientu vidū. Šajā gadījumā Drošības dienesta pakalpojumi, pateicoties savai kvalitātei, pilnībā apmierina noteiktās

patērētāju prasības, pozicionē sevi unikālā veidā, un kā atalgojumu par šo unikalitāti tā saņem klientu gatavību maksāt vairāk par uzņēmuma produkciju.

Trešā konkurences stratēģija ir fokusēšanas stratēģija. Tā krasi atšķiras no iepriekš minētajām, jo tā balstās uz konkurences šaurās sfēras izvēli tās vai citas nozares ietvaros. Izvēloties fokusēšanas stratēģiju, Drošības dienests izvēlētos konkrētu nozares segmentu un virzītu savu darbību uz šī segmenta apkalpošanu. Optimizējot savu stratēģiju saskaņā ar mērķu segmentiem, uzņēmumam būtu jācenšas sasniegt noteiktas konkurences priekšrocības tieši dotajos segmentos.

Autore, apkopojot analīzes laikā iegūtos rezultātus, nonāk pie slēdziena, Drošības dienestam jāveido **integrētā stratēģija**, kas paredzēs organizācijas iekšējo procesu sakārtošanu, kā arī turpmāku stratēģiskās, finansiālās un operatīvās saimnieciskās dzīves plānošanu, darba organizāciju, risku samazināšanu un kvalitātes kontroli;

Paralēli autore iesaka veikt arī darbības, **kas balstās uz orientēšanos uz augsti kvalificētu darbinieku sagatavošanu**. Tādejādi Drošības dienests spēs radīt sev pārākuma konkurētspējīgo priekšrocību. Nenoliedzami fakts ir tāds, ka reklāma pati par sevi nekā daudz dot nevar – klients, reklāmas vadīts, pirmo reizi var izmēģināt uzņēmuma pakalpojumu, bet negūstot to kvalitātes līmeni, kāds bija iecerēts, nākošreiz šī uzņēmuma pakalpojumus tas neizmantos. Vislabākā reklāma Drošības dienesta, ir apmierināto klientu uzslava un pozitīvās atsauksmes citu klientu vidū.

Tātad, lai radītu klientam šo apmierinātību ar kvalitāti, jāiegulda līdzekļi personāla kvalifikācijas celšanai. Te autore grib īpaši uzsvērt to, ka te ir runa par augsti kvalificēta darbaspēka radīšanu, kas nākotnē nodrošinās ieguldīto līdzekļu atpelnišanu un peļņas gūšanu.

Autore atzīmē to, ka Drošības dienests sācis pielietot masu pasākumu menedžmentu pasākumu apsargāšanas pakalpojumā. Tas paredz ne tikai fizisku apsardzi kā drošības līdzekli, bet arī viesmīlīgu apmeklētāju sagaidīšanu un komforta sajūtas radīšanu, kā arī konfliktsituāciju atrisināšanu vispirms sarunu ceļā, nevis uzreiz pielietojot fizisku spēku. Šādam darbiniekam ir jābūt īpaši apmācītam savaldīties neparastās situācijās, ātri reaģēt uz radušos konfliktsituāciju.

Kā svarīgākos stratēģijas sasniegšanai, autore ir izdalījusi šādus uzdevumus:

- ✘ Darbinieku fiziskās sagatavotības nodarbību plānošana – vadības paredzamās darbības ir līgumu noslēgšana ar sporta klubu par noteiktu dienu telpu izīrēšanu savu darbinieku fiziskās sagatavotības treniņiem. Tie varētu sastāvēt no vienas stundas tuvās cīņas paņēmienu trenēšanu, vēl viena stunda fiziskās izturības treniņiem un trešo

stundu atpūtai pirtī, saunā vai baseinā, tādejādi radot darbiniekos zināmu motivāciju šo nodarbību apmeklējumam.

- ✘ Ētikas kursu apmeklēšana – darbinieku izglītošana ētikas jautājumos.
- ✘ Runas kultūras kursi – ne mazāk svarīgs faktors saskarsmē ar cilvēkiem ir šī runas kultūra, kas vienmēr rada labu pirmo iespaidu un vēlmi ar šādu darbinieku sadarboties.
- ✘ Psiholoģijas kurss - šīs zināšanas īpaši noder cilvēku uzvedības prognozēšanā, kas ļauj jau iepriekš sagatavoties iespējamajām cilvēku negatīvajām vai pat pretlikumīgām darbībām, piemēram, kabatas zagļu darbības, narkomānu vai iedzērušu cilvēku fiziskā izrēķināšanās ar citiem pasākuma iedzīvotājiem.
- ✘ Juridiski pārdomātu darba līgumu noslēgšana ar darbiniekiem. Līdz ar to Drošības dienests savā veidā būs nodrošinājies pret konkurentu darbībām augsti kvalificētu darbinieku pārvilināšanā.

Drošības dienests nodarbojas ar paaugstinātas bīstamības pakāpes pakalpojumu sniegšanu, tāpēc uzņēmuma vadībai jāsakārto administrācija un kā līdzekli tās sakārtošanai autore iesaka Drošības organizācijai iegūt kvalitātes sertifikātu ISO 9001. Lai šo sertifikātu iegūtu Drošības dienestam jābūt bāzētam uz astoņiem kvalitātes vadības principiem (21):

1. uz klientu fokusēta organizācija - organizācijas ir atkarīgas no saviem klientiem un tādēļ tām ir jāsaprot viņu esošās un nākotnes vajadzības, jāizpilda klientu prasības un jācenšas vēl pārspēt klienta cerības;
2. virsvadība – līderi izveido organizācijas nolūka un virzības vienotību (vadība nav tikai administratīva rakstura darbība); vadībai jārada tāda vide, kurā cilvēki organizācijā tiek pilnīgi iekļauti mērķu īstenošanā;
3. cilvēku iesaistīšana – visu līmeņu cilvēki ir svarīgākais organizācijā un to pilnīga iesaistīšana sekmē viņu spēju izmantošanu organizācijas labā;
4. procesa pieeja – vēlamais rezultāts tiek sasniegts efektīvāk, ja darbības un saistītie resursi tiek vadīti kā process;
5. sistēmas pieeja vadībai - savstarpēji saistītu procesu kā sistēmas identificēšana, izprašana un vadīšana, palīdz organizācijai efektīvi sasniegt tās mērķus;
6. nepārtraukta pilnveidošana – nepārtrauktai organizācijas kopējās darbības pilnveidošanai jābūt kā pastāvīgam organizācijas mērķim;
7. uz faktiem pamatota pieeja lēmumu pieņemšanā - efektīvi lēmumi pamatojas uz datu un informācijas analīzi;

8. savstarpēji izdevīgas attiecības ar piegādātāju – organizācija un tās piegādātāji ir savstarpēji atkarīgi un abpusēji izdevīgas attiecības nodrošina lielākas iespējas abiem vērtību radīšanā. (21)

Kvalitāte ir svarīgs priekšnoteikums biznesa ilgtermiņa attīstībai. Sertifikācija saskaņā ar starptautiski atzītu kvalitātes vadības sistēmas standartu ISO 9001:2000 ir skaidrs pierādījums uzņēmuma attieksmei pret kvalitāti. (22)

Drošības dienests pielietojot savā darbībā standartu ISO 9001, iegūs vairākas priekšrocības:

- ✘ Tiks uzlabota pakalpojuma kvalitāte, līdz ar to paaugstināsies klientu apmierinātības līmenis, uzlabosies produktivitāte, optimizēsies izmaksas un samazināsies iespējamie zaudējumi, kas rada priekšrocības konkurences cīņā;
- ✘ Tiks precizēta organizācijas darbība un palielināta personāla izpratne par uzņēmumā notiekošajiem procesiem, tādējādi uzlabojot pakalpojumu kvalitāti;
- ✘ Tiks dokumentētas organizācijas iekšējās procedūras;
- ✘ Tiks identificētas organizācijas vājās vietas, kas palīdz nodrošināt tās darbības nepārtrauktu uzlabošanu;
- ✘ Tiks samazinātas brāķa un kļūdu iespējas, kas attiecīgi samazina organizācijas izdevumus un padara kvalitātes sistēmas sertifikāciju finansiāli izdevīgu;
- ✘ Tiks skaidri noteikti personāla pienākumi un atbildība, tādējādi darbiniekiem būs vieglāk iekļauties organizācijas darbībā un uzņemties atbildību par savu rīcību;
- ✘ Tiks uzlabota iekšējā saziņa un procesi, kas organizācijā rada labāku atmosfēru un palielina produktivitāti.

Liela daļa veiksmīgi darbojošos uzņēmumu jau strādā izmantojot daudzus ISO 9001 elementus, taču nav to attiecīgi dokumentējuši un par to varbūt pat nezina. Līdz ar to nav pamata pieņēmumam, ka kvalitātes sistēmas ieviešana būs grūts sarežģīts un apgrūtināošs process. Tieši otrādi, tas palīdzēs nostiprināt uzņēmuma izaugsmes tempus un dos pienesumu biznesa rezultātos. (22)

Kvalitātes sistēmas sertifikāts var tikt izmantots kā efektīgs mārketinga līdzeklis, pierādot organizācijas spēju nodrošināt pakalpojumu kvalitāti, kas atbilst klientu vēlmēm un normatīvo aktu prasībām.

Sakārtojot uzņēmuma vadības sistēmu atbilstoši ISO 9001:2000 standartam, uzņēmums izmanto jaunākās atziņas kvalitātes vadības jomā, jo standartā ir apkopota pasaules labāko uzņēmumu pieredze.

3. SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

3.1. Secinājumi

1. Lielākās Latvijas tirgus izaugsmes iespējas apsardzes firmas saskata privātpersonu apkalpošanā nekustamo īpašumu biznesa sfērā, jo attīstoties jauno mājokļu tirgum, pieprasījums pēc nekustamo īpašumu apsardzes pieaug;

2. Ne mazāk svarīga ir kļuvusi arī masu pasākumu apsargāšana - līdz ar Latvijas tēla atpazīstamības pieaugumu, tiek rīkoti aizvien vairāk dažāda veida atpūtas pasākumi, koncerti un cita veida masu pasākumi, kuru norise nav iedomājama bez apsardzes uzņēmumiem, kas nodrošina kārtību, sadarbojoties gan ar valsts drošības iestādēm, gan pašas atsevišķi.

3. Pamazāk attīstās arī industriālo objektu apsardze. Līdz ar Latvijas pievienošanos Eiropas Savienībai, uzņēmumiem, kuri pretendē uz industriālo objektu apsardzi, ir nepieciešams Industriālās apsardzes sertifikāts.

4. Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Latvija no niecīga nacionālā tirgus ir kļuvusi par trešā lielākā tirgus dalībnieci un vietējiem uzņēmumiem jācīnās ar pieaugošo konkurenci ne tikai vietējā, bet arī starptautiskā līmenī. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšana kļuvusi īpaši aktuāla, un uzņēmumi cenšas izmantot arvien jaunas koncepcijas tās radīšanā.

5. Mūsdienu literatūrā tiek uzsvērts, ka stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu, eksistences mērķi, kā arī stimulējot nepieciešamās pārmaiņas, kuras nosaka darbības vide. Tā nosaka, kā organizācijas rada konkurētspējīgu priekšrocību un nodrošina tās ilgtspēju.

6. Konkurence tirgus attiecību dalībniekiem uzspiež daudzas obligātas darbības, piemēram, ieviest jaunu tehnoloģiju, ražot jaunas preces un sniegt jaunus pakalpojumus, paugstināt darba atdevi, samazināt vai saglabāt iepriekšējā līmenī produktu cenas.

7. Konkurence sistemātiski iedarbojas uz uzņēmuma izmaksām, piespiežot ražotājus, pakalpojuma sniedzējus, tirgotājus racionalizēt ražošanas faktoru izmantošanu un samazināt izmaksas;

8. Konkurences teorija un prakse apliecina, ka uzņēmumam nebūt nav jābūt labākajam par citiem absolūti visā un visos tirgos. Jācenšas kļūt par līderi vismaz vienā aspektā un vienā tirgū. Līdera stiprās puses parasti ir kvalitāte, jauninājums vai vel labāk - jaunievedums

(inovācija), precu dažādu raksturlielumu kombinācija vai unikāla (inovatīva) pārdošanas stratēģija;

9. Pēdējos gados Latvijas tautsaimniecības struktūra nozaru griezumā ir mainījusies par labu pakalpojumu nozarēm. To īpatsvars pievienotajā vērtībā ir palielinājies līdz 73,8% 2005. gadā pretstatā 71,8% 2000. gadā. Straujāk kā citas tautsaimniecības nozares ir pieauguši būvniecības, tirdzniecības pakalpojumi un transports un sakari gan pievienotās vērtības, gan strādājošo skaita ziņā;

10. Apsardzes un drošības pakalpojumu nozari regulē Latvijas Republikas likumi "Apsardzes darbības likums", "Par preces un pakalpojumu drošumu", "Patērētāju tiesību aizsardzības likums" un tiem sasītošie normatīvie akti, kā arī tiek stingri ievērotas tiesību normas, kas regulē personu datu aizsardzību;

11. Patērētāju tiesību aizsardzības sistēma Latvijā pēdējo gadu laikā pakāpeniski nostiprinās un attīstās. Pastāvīgi tiek sagatavoti un pieņemti normatīvie akti, kas regulē patērētāju un ražotāju, pārdevēju, pakalpojumu sniedzēju un citu iesaistīto personu attiecības, tiesības un pienākumus, kā arī normatīvie akti, kas nosaka precēm un pakalpojumiem izvirzītās prasības, marķēšanas kārtību;

12. 2006. gada otrajā pusē izstrādāti nozīmīgi patērētāju tiesību aizsardzības politikas dokumenti, lai veicinātu efektīvu tirgus uzraudzību un aizsargātu patērētājus no riskiem. Pilnveidota arī normatīvi tiesiskā bāze, lai nodrošinātu iespējami ātru un kvalitatīvu patērētāju sūdzību izskatīšanu;

13. Pastāv uzskats, ka Eiropas Savienībā apsardzes un drošības pakalpojumu nozare ir daudz attīstītāka, jo tās tirgum jau ir uzkrāta pieredze, kā iespieties jaunā tirgū un apgūt to, minimizējot kļūdainas darbības;

14. Apsardzes firmu galvenais drauds ir jaunu, bet spēcīgu konkurentu ienākšana, kuriem ir Eiropas vai pasaules mēroga pieredze apsardzes un drošības pakalpojumu sniegšanā.

15. Apsardzes un drošības pakalpojumu nozares tehniskā bāze attīstās līdz ar jaunu pakalpojumu rašanos un klientu vēlmju pieaugumu, kā arī kvalitātes pieaugumu un izmaksu samazināšanas nepieciešamību;

16. Pastāv uzskats, ka apsardzes un drošības pakalpojumu nozare ar katru gadu kļūst rentablāka, jo pie pastāvošā noziedzības līmeņa vēlme pēc drošības cilvēku vidū kļūst aizvien svarīgāka;

17. Pastiprinās tendence uzņēmumos veidot privātus apsardzes dienestu kā vienu no uzņēmuma apakšsistēmām, līdz ar to veidojot papildus konkurenci apsardzes uzņēmumiem;

18. Pastāv uzskats, ka reāli draudi no vietējo iesācēju (jauno konkurentu) puses apsardzes firmām nav paredzami. Tas ir saistīts ar nozares specifiku - augsts servisa nodrošinājums, kvalificēts personāls, materiāli tehniskā bāze, licences, apdrošināšanas polišu izmaksas, uzņēmuma atpazīstamība sabiedrībā, kā arī jābūt vismaz dažiem pakalpojuma veidi, ko piedāvāt klientiem. Tas nozīmē, ka iesācējiem ir jāveic lielas ilgtermiņa investīcijas specifiskā nozares tirgū, kur liela loma pakalpojuma izvēlē no klienta puses ir uzņēmuma prestižam un pakalpojuma kvalitātei.

19. Viens no galvenajiem konkurences darbību ietekmējošajiem faktoriem apsardzes un drošības pakalpojumu nozarē ir *klientu skaita saglabāšana un palielināšana*;

20. Kā svarīgs faktors jāatzīmē teroristu aktivitāte pasaulē, kas veicinājusi vispārējo drošības pasākumu pastiprināšanu visa veida pasākumos un sabiedriskās vietās kopumā;

21. Vērtējot pēc tirgus sadalījuma uz šodien Drošības organizācijai „X” nozīmīgākie konkurenti ir : AS Falck Apsargs, SIA Grifs AG, SIA Evor, SIA Ave Lat sargs, SIA Pentano, SIA Bask apsardze, SIA Koblenz drošība, SIA Apsardzes centrs Jaguārs;

22. Veidojas uzskats, ka Drošības organizācija „X” ir tirgus dalībnieks ar tieksmi attīstīties, taču, uz šodien tās atpazīstamība ir ļoti minimāla;

23. Drošības organizācijas „X” piedāvātie pakalpojumu veidi ir elastīgi dažādām klienta grupām, pamatojoties uz katra pircēja grupas maksātspējas lielumu. Vienu un to pašu pakalpojumu tas spēj piedāvāt dažādās kombinācijās, izejot no klienta vēlmes, vajadzības un finansiālajām iespējām;

24. Drošības organizācijas „X” pozitīvais aspekts ir starptautiskās pieredzes gūšana, sadarbojoties ar ārvalstu speciālistiem, piedaloties pasākumu drošības realizācijas procesā Kijevā, Lietuvā, Igaunijā;

25. Drošības organizācijas „X” pakalpojuma kvalitāte ir atbilstoša cenai un klienta vēlmei. Kvalificēti darbinieki, pēc klientu atsauksmēm spriežot, masu pasākumos pakalpojumu sniedz ar augstāko kvalitātes pakāpi;

26. Drošības organizācijas „X” priekšrocība - sniedz pilnīgu apsardzes un drošības pakalpojumu veidu komplektu, kā arī veido sadarbību ar tiem mazajiem konkurentiem, kas darbojas tikai vienā tās segmentā, piemēram, tehnisko drošības risinājumu projektēšanā un uzstādīšanā drošības dienests sadarbojas ar apsardzes kompāniju SIA „NAMEKS”;

27. SWOT analīze parāda, ka drošības dienestam ir pietiekoši daudz vajās vietas iekšējā vidē, kas apgrūtina tā darbību un padara to lēni reaģējošu uz tirgus izmaiņām un drošības dienests nemaz neapzinās ārējās vides draudus, ko, jo nav veikusi nepieciešamos izpētes darbus, kas nākotnē var traucēt tirgus apgūvē;

28. Drošības organizācijas „X” lielākais trūkums - nav skaidri noteiktas struktūrdaļas un to funkcijas, darbības dublējas, tādējādi, var radīt priekšstatu klientiem, ka Drošības dienesta apkalpošanas servisa izpildījums mēdz būt haotisks, līdz galam nesaplānots un dažreiz pat spontāns;

29. Drošības organizācijas „X” perspektīva – iekšējo procesu sakārtošana, kas nākotnē sekmēs tirgus daļas palielināšanu orientējoties uz augsti kvalificētu darbaspēku.

3.2. Priekšlikumi

1. Drošības organizācijas „X” atpazīstamības veidošanā, autores priekšlikums tās vadībai ir veidot saikni ar klientiem, veidojot darījuma tikšanās pusdienu veidā ar lielākajiem klientiem, prezentāciju rīkošana potenciālajiem klientiem, lai tos iepazīstinātu ar jaunākiem tehnikas sasniegumiem drošības nozarē un to pielietošanas nepieciešamību;

2. Drošības dienestam ir jāpiestrādā pie tā, lai drukātie informatīvie materiāli reklāmai būtu gaumīgi un noteikti vienotā stilā, aptverot visus Drošības dienesta darbības virzienus un lai tie būtu pieejamāki topošajiem klientiem. Autorei atbalstoša likās doma par Drošības dienesta iesākto projektu mājas lapas veidošanā;

3. Autore drošības organizācijai „X” iesaka sākt ar personāla vadības mērķu definēšanu. Šo mērķu labad būtu jāpilnveido vai jāpārveido struktūra, darba uzdevumi, regulāri jāatjauno amata aprakstus un pienākumu sadalījumu, ņemot vērā nodaļu un dienestu īpatnības un specifiku;

4. Drošības dienestam jāveido **integrētā stratēģija**, kas paredzēs organizācijas iekšējo procesu sakārtošanu, kā arī turpmāku stratēģiskās, finansiālās un operatīvās saimnieciskās dzīves plānošanu, darba organizāciju, risku samazināšanu un kvalitātes kontroli;

5. Paralēli autore iesaka veikt arī darbības augsti kvalificētu darbinieku sagatavošanai. Šīs darbības varētu būt runas kultūras kursi, psiholoģijas kurss, juridiski pārdomātu darba līgumu noslēgšana ar darbiniekiem. Augsti kvalificēts darbaspēks Drošības organizācijai „X” radīs pārākuma konkurētspējīgo priekšrocību;

6. Drošības dienests nodarbojas ar paaugstinātas bīstamības pakāpes pakalpojumu sniegšanu, tāpēc uzņēmuma vadībai jāsakārto administrācija un kā līdzekli tās sakārtošanai autore iesaka Drošības organizācijai iegūt kvalitātes sertifikātu ISO 9001. Lai apliecinātu izveidotās kvalitātes pārvaldības sistēmas atbilstību ISO 9001 standarta prasībām, uzņēmumam nepieciešams ieviest sistēmu un veikt tās sertifikāciju. To veic akreditētas sertifikācijas institūcijas.

7. Sakarā ar Drošības organizācijas „X” attīstības iespējām autores priekšlikums ir apmēram pēc 1,5 gadiem veikt atkārtotu analīzi un risināt jautājumu par attīstības stratēģijas ieviešanu.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Apsardzes darbības likums: LR Saeimas pieņemtais likums // www.likumi.lv
2. Latvijas Republikas grāmatvedības standarts Nr.1“Finanšu pārskata sagatavošanas pamatnostādnes” 5.punkts. Pieņemts ar Grāmatvedības padomes 2004.gada 5.februāra lēmumu (prot.Nr.2 1.p.), Rīgā, [tiešsaiste], [skatīts 2007.g. 10.febr.]. Pieejams: www.fm.gov.lv
3. Latvijas tautsaimniecība: makroekonomiskais apskats, LR Ekonomikas ministrija, Rīga 2007. gads, 1. izvedums, 9 lpp
4. Sociālais ziņojums par 2004. - 2005.gadu, LR Labklājības ministrija, Rīga 2006. gads
5. Starprezultāts. 3. ceturkšņa progresa ziņojums. Pētījums „Detalizēts darbaspēka un darba tirgus pētījums tautsaimniecības sektoros”. LR Labklājības ministrija 17.6-04/19-2005
6. Tautsaimniecības attīstības scenārijs un ieņēmumu prognozes, LR Finanšu ministrija, Rīgā 2006. gads, novembris, 55 lpp.
7. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, LR Ekonomikas ministrija, Rīgā 2006.gads, decembris, 172 lpp.
8. Blaits, Dž. *Mārketings. Rokasgrāmata*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. -285 lpp.
9. Briģe, A. *Lietišķais mārketings*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2004. -107 lpp.
10. Caune, J., Dzedons, A., Pētersons, L. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Kamene,2000. -232 lpp.
11. Caune, J., Dzedons, A. *Stratēģiskā vadīšana :funkcionālā, biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģija*. Rīga: BALTA eko, 2004. – 120 lpp.
12. Forands, I. *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004. – 330 lpp.
13. Forands, I. *Stratēģija.Kvalitāte*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2000.- 253 lpp.
14. Hofš, K.G. *Biznesa ekonomika* Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002. – 559 lpp.
15. Niedrītis, J.Ē.. *Mārketings*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2001. -267 lpp.
16. Praude, V., Beļčikovs, J. *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1997.-416 lpp
17. **Stabulniece, L.** Konkurences analīzes koncepcija mazumtirdzniecībā. **No:** *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*. 706. sējums, Rīga: LU, 2006, 640.–657. lpp.
18. **Lapa, I.** Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā. **No:** *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*. 706. sējums, Rīga: LU, 2006, 574.–588. lpp.
19. **Niedrītis, J.Ē.** Organizāciju stratēģiju izpildes nodrošināšanas sistēmas. **No:** *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*. 690. sējums, Rīga: LU, 2005, 240.–250. lpp.

20. Ф.Котлер. *Маркетинг Менеджмент*. Санкт Петербург: ЗАО Питер Бук, 2001.- 495 стр
21. *ISO 9001:2000 standarta prasību izvērsums*. [tiešsaiste] - [atsauce 21.05.04] . Pieejams: http://www.lvs.lv/lv/edu/quality/chapter3_2.htm
22. *Kādu labumu kvalitātes sistēma atbilstoši ISO 9001 var dot uzņēmumam?* [tiešsaiste] – [skatīts 03. 05. 07]. Pieejams: http://www.inspecta.lv/pakalpojumi/sistemusertificesana/kvalitates_vadibas_sistemas/index.php?m=18
23. Drošības organizācijas „X” drošības dienesta vadības sniegtā informācija.