

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Ekonomisko sistēmu vadības teorijas un metožu katedra

**RAŽOŠANAS UN TIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMA DARBA
KVALITĀTES ANALĪZE UN PILNVEIDOŠANA
QUALITY ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF MANUFACTURING
AND TRADING COMPANY ACTIVITY**

MAĢISTRA DARBS

Autors: Vadības zinību maģistra programmas
Studiju virziena Vide un uzņēmējdarbības vadība
2. kursa students **Līga Kļaviņa**
Studenta apliecība Nr. lk07225

Darba vadītāja: Dr.oec.prof. ,Daina Šķiltere

Rīga 2012

Anotācija

Līga Kļaviņa. Maģistra darbs. Ražošanas un tirdzniecības uzņēmuma darba kvalitātes analīze un pilnveidošana. – Rīga: Latvijas Universitāte, 2012. - 86.lpp.

Maģistra darba mērķis ir darba kvalitātes un tirdzniecības vietu analīze A/S Baltika Group meitas uzņēmumam Sia „Baltika Latvija”, kā arī izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma veiksmīgākai darbībai nākotnē.

Maģistra darba pirmajā nodaļā ir aprakstīta teorija par kvalitātes vadības sistēmu, kvalitātes vadības sistēmas priekšrocībām un nepieciešamību. Kvalitātes vadības sistēmas uzdevums ir izveidot pamatu, kas nodrošina, lai process vienmēr tiktu veikts, izmantojot vienu un to pašu informāciju, metodes, prasmes un tiktu konsekventi kontrolēts. Sistēma palīdz definēt skaidras prasības, informēt par kvalitātes politiku un procedūrām, ka arī uzlabo komandas darbu. Tiek uzsvērta audita nepieciešamība, kā arī tiek aprakstīti efektīvas kvalitātes vadības sistēmas izveides ieviešanas nosacījumi. Sīkāk tiek aprakstītas kvalitātes balvas un EFQM izcilības modelis.

Otrajā nodaļā tiek aprakstīts modes mazumtirdzniecības uzņēmums A/S „Baltika Group” un tā meitas uzņēmums Sia „Baltika Latvija”. Tiek aprakstīta mazumtirdzniecības uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” struktūra, darbības raksturojums Latvijā un uzņēmuma zīmolu („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) apraksts.

Trešajā nodaļā tirdzniecības vietas un uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” zīmoli („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) tika salīdzināti pēc neto apgrozījuma par 2008, 2009, 2010 un 2011 gadiem. Sīkāk tiek izanalizēti uzņēmuma neto apgrozījuma rādītāji pa 2010. un 2011. gada ceturkšņiem. Nodaļā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par Sia „Baltika Latvija” tirdzniecības vietu darbību, faktoru ietekmi uz uzņēmuma darbību, sortimenta sadalījumu pēc preces pielietojuma, auduma sastāviem un apģērbu izmēru skalū. Nodaļā ir arī apkopoti ekspertu interviju rezultāti, parādot uzņēmuma trūkumus, priekšrocības un konkurētspēju Latvijas tirgū.

Darba nobeigumā ir apkopoti secinājumi par mazumtirdzniecības uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” darbību un darbības nepilnībām, kā arī ir izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma darbības uzlabošanai nākotnē.

Maģistra darba apjoms ir 86 lappuses, tas satur 11 tabulas, 6 attēlus, 4 grafiki, 1 pielikumu un 36 izmantotās literatūras avotus.

Annotation

Līga Klavina. Master's thesis. Quality analysis and improvement of manufacturing and trading company activity. - Riga: Latvian University, 2012. - 86.lpp.

Master's work purpose is activity quality and points of sale analysis in A/S Baltika Group subsidiary, "Baltika Latvia" SIA, and to develop proposals for company's successful activities in the future.

The first chapter of Master's work describes the theory of quality management system, advantages and necessity of the quality management system. The quality management system is to create a framework to ensure that the process is always carried out with the same information, techniques, skills, and is consistently controlled. The system helps to define clear requirements, to inform about the quality policy and procedures, and improves teamwork as well. Necessity of an audit has been evaluated and conditions of an effective quality management system implementation has been described. Quality Award and the EFQM Excellence Model are described in details.

The second chapter describes the fashion retail company A / S "Baltika Group" and its daughter company "Baltika Latvia". Fashion retail company "Baltika Latvia" structure and operational characteristics and description of the company's brands ("Monton", "Mosaic", "Baltman", "Ivo Nikkolo") are described. The third chapter compares in net sales for 2008, 2009, 2010 and 2011 years by outlets and the company "Baltika Latvia" brands ("Monton", "Mosaic", "Baltman", "Ivo Nikkolo").

Further analysis of the company's net sales figures by 2010 and 2011 quarters has been performed. Chapter summarizes experts evaluations of Sia "Baltika Latvia" point of sale activities, factors influence on business operations, assortment distribution by product range applications, fabric combinations, and clothing size scale. This chapter also summarizes the results of expert interviews, showing the company's weaknesses, advantages and competitiveness on the Latvian market. Conclusions regarding retail company "Baltika Latvia" activity and weaknesses, as well as proposals for company's business improvement are summarized in The summary.

The final part includes summary of conclusions and proposals regarding Sia "Baltika Latvia" activity and weaknesses.

Master's workload is 86 pages, it contains 11 tables, 6 figures, 4 graphs 1 appendices and 36 literature sources.

SATURS

Ievads	5
1. Kvalitātes vadība uzņēmumā	8
1.1. Kvalitātes vadības sistēma.....	8
1.2. Kvalitātes vadības sistēmas priekšrocības.....	11
1.3. Audita loma pie kvalitātes vadības sistēmas uzņēmumā.....	17
1.4. Efektīvas kvalitātes vadības sistēmas izveides ieviešanas nosacījumi.....	18
1.5. Kvalitātes vadības sistēmas sniegumi un kvalitātes balvas.....	24
2. Uzņēmums A/S „Baltika Group” un tā meitas uzņēmums Sia „Baltika Latvija” 35	
2.1. Apģērbu ražošanas un tirdzniecības uzņēmums A/S „Baltika Group”	35
2.2. Sia „Baltika Latvija” apģērbu mazumtirdzniecības uzņēmums	41
2.3. Sia „Baltika Latvija” personāla atlase un komplektēšanas kvalitāte.....	42
2.4. Sia „Baltika Latvija” personāls	48
2.5. Sia „Baltika Latvija” darba izpildes vērtēšanas sistēmas kvalitāte	50
2.6. Sia „Baltika Latvija” klientu lojalitātes programmas un klientu apkalpošanas standartu kvalitāte	53
2.7. Apgrozījums un peļņa Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā	59
2.8. Darbs ar precī nu preces kvalitāte Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā	61
2.9. Sia „Baltika Latvija” veikalu pārvaldīšanas kvalitāte	64
2.10. Uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” darbības kvalitātes apkopojums.....	66
3. Tirdzniecības vietu salīdzināšana un uzņēmuma darbības analīze	68
3.1. Tirdzniecības vietu un veikalu salīdzināšana pēc ietirgojuma	68
3.2. Ekspertu anketu vērtējumu apkopojums	73
3.3. Ekspertu interviju vērtējumu apkopojums	79
Secinājumi	85
Priekšlikumi.....	87
Izmantotā literatūra un avoti.....	88
Pielikumi	90

Ievads

Maģistra darba aktualitāte

Ražošanas un tirdzniecības uzņēmuma darba kvalitātes analīze un pilnveidošana ir aktuāla, jo mūsdienās uzņēmumiem paliek aizvien grūtāk darboties tirgū.

Sia „Baltika Latvija” ir augošs uzņēmums, kurš ir konkurētspējīgs Latvijas tirgū, piedāvā darba vietas un apmierina patērētāju vēlmes, tāpēc ir svarīgi, lai turpmākā darbībā uzņēmums darbotos vēl efektīvāk un izvairītos no pieļautajām kļūdām/ nepilnībām turpmākajā darbībā.

Uzņēmums var piesaistīt pie sevis uzmanību ar kvalitāti. Uz klientu orientēts uzņēmums vienmēr domās par savu piedāvāto pakalpojumu/izstrādājumu kvalitāti. Šāda pieeja palīdzēs, gan saglabāt esošos klientus, gan piesaistīt jaunus klientus, tāpēc viens no aktuāliem jautājumiem ir kvalitātes sistēmas ieviešana uzņēmumā.

Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) uzdevums ir izveidot pamatu, kas nodrošina, lai process vienmēr tiktu veikts, izmantojot vienu un to pašu informāciju, metodes, prasmes un tiktu konsekventi kontrolēts. Sistēma palīdz definēt skaidras prasības, informēt par kvalitātes politiku un procedūrām, ka arī uzlabo komandas darbu.

Kvalitātes vadības sistēmai ir nepieciešami trīs hierarhiski dokumentācijas līmeņi:

1. *Uzņēmuma kvalitātes rokasgrāmata.* Šis fundamentālais dokuments sniedz koncentrētu kvalitātes politikas un KVS kopsavilkumu par visa uzņēmuma mērķiem un tā organizatorisko uzbūvi.
2. *Procedūru rokasgrāmata.* Tajā aprakstīts, kā KVS funkcionē, tās struktūra un katras struktūrvienības pienākumi.
3. Darba instrukcijas, specifikācijas, izpildīšanas metodes un darba veikšanas detalizētas metodes.

Kvalitātes vadības sistēmai vajadzētu definēt un aptvert visus uzņēmuma darbības aspektus, sākot no klientu vajadzību un prasību noskaidrošanas un apzināšanas, līdz projekta plānošanai, pirkšanai, ražošanai, iesaiņošanai, uzglabāšanai, piegādei, uzstādīšanai un apkalpošanai, kā arī visas citas ar šīm funkcijām saistītās darbības. KVS ir saistīta ar organizāciju, pienākumiem, procedūrām un procesiem. Citiem vārdiem – kvalitātes vadības sistēma ir laba vadība.

Kvalitātes vadības sistēmai ir jābūt visaptverošai, efektīvai un jāietver visas iepriekš minētas darbības. Tā jāveido saistībā ar norādēm, salīdzinājumā ar kurām varētu noteikt norišu atbilstību un veikt nepieciešamos labojumus. Šādu norāžu pamats ir Kvalitātes vadības sistēmas standarts.

Kvalitātes vadības sistēma paskaidro kvalitātes vidi uzņēmējdarbībā. Katra uzņēmējdarbība ir atšķirīga, un līdz ar to arī katrs KVS būs unikāls. Efektīvu KVS var izveidot jebkurā uzņēmējdarbības jomā – pakalpojumu sniegšanā, ražošanā, augstajās tehnoloģijās utt.

Maģistra darba mērķis ir darba kvalitātes un tirdzniecības vietu analīze A/S Baltika Group meitas uzņēmumam Sia „Baltika Latvija”, kā arī izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma veiksmīgākai darbībai nākotnē.

Darba mērķa sasniegšanai risināti sekojoši **uzdevumi**

- Teorētiski izanalizēt literatūru par kvalitātes analīzi, kvalitātes sistēmām un apskatīt tuvāk EFQM izcilības modeli.
- Izzināt ar Sia „Baltikas Latvija” darbību.
- Veikt praktiskus pētījumus Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā par darbinieku ieteikumiem un novērojumiem Sia „Baltika Latvija” uzņēmuma darbības uzlabošanai, izmantojot pētnieciskās metodes (aptaujas, intervijas).
- Salīdzināt uzņēmuma tirdzniecības vietas.
- Apkopot un izanalizēt iegūtos rezultātus.
- Sniegt konkrētus priekšlikumus uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” darbības uzlabošanai.

Darba bāzes galvenā teorētiskā literatūra

Piekrītu autoru Anspokai M., Ozoliņam V. un Viesmanei M. viedoklim par visaptverošo kvalitātes vadību un efektīvas kvalitātes vadības sistēmas izveidi. Autoram Foster S.T. piekrītu viedoklim par kvalitātes uzlabošanas teorijām.

Pētījuma periods neto ieņēmumu analīzei uzņēmumā Sia „Baltika Latvija” ir ņemts par laika periodu no 2008. līdz 2011. gadam. Ekspertu ankešu izveide un analīze tika veikta laika periodā no 01.06.12 līdz 01.09.12. Ekspertu intervijas un interviju rezultātu apkopošana tika veikta no 01.08.12 līdz 01.10.12.

Pētījuma objekts ir ražošanas un tirdzniecības uzņēmums SIA „Baltika Latvija” darba kvalitātes analīze un pilnveidošana.

Pētījuma priekšmets ir kvalitātes vadības sistēma uzņēmumā.

Maģistra darbam izmantotās pētījuma metodes

Tika veikts speciālās literatūras apkopojums un analīze, ekspertu aptauja - interviju un anketēšanas veidā. Tirdzniecības vietu analīze pēc neto ieņēmumiem un atrašanās vietas. Zīmoli („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) tika salīdzināti pēc piedāvātās produkcijas kvalitātes un cenu līmeņa.

Maģistra darba nodaļu apraksts

Maģistra darba pirmajā nodaļā ir aprakstīta teorija par kvalitātes vadības sistēmu, kvalitātes vadības sistēmas priekšrocībām un nepieciešamību. Kvalitātes vadības sistēmas uzdevums ir izveidot pamatu, kas nodrošina, lai process vienmēr tiktu veikts, izmantojot vienu un to pašu informāciju, metodes, prasmes un tiktu konsekventi kontrolēts. Sistēma palīdz definēt skaidras prasības, informēt par kvalitātes politiku un procedūrām, ka arī uzlabo komandas darbu. Tiek uzsvērtā audita nepieciešamība, kā arī tiek aprakstīti efektīvas kvalitātes vadības sistēmas izveides ieviešanas nosacījumi. Sīkāk tiek aprakstītas kvalitātes balvas un EFQM izcilības modelis.

Otrajā nodaļā tiek aprakstīts modes mazumtirdzniecības uzņēmums A/S „Baltika Group” un tā meitas uzņēmums Sia „Baltika Latvija”. Tiek aprakstīta mazumtirdzniecības uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” struktūra, darbības raksturojums Latvijā un uzņēmuma zīmolu („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) apraksts.

Trešajā nodaļā tirdzniecības vietas un uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” zīmoli („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) tika salīdzināti pēc neto apgrozījuma par 2008, 2009, 2010 un 2011 gadiem. Sīkāk tiek izanalizēti uzņēmuma neto apgrozījuma rādītāji pa 2010. un 2011. gada ceturkšņiem. Nodaļā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par Sia „Baltika Latvija” tirdzniecības vietu darbību, faktoru ietekmi uz uzņēmuma darbību, sortimenta sadalījumu pēc preces pielietojuma, auduma sastāviem un apģērbu izmēru skalū. Nodaļā ir arī apkopoti ekspertu interviju rezultāti, parādot uzņēmuma trūkumus, priekšrocības un konkurētspēju Latvijas tirgū.

Darba nobeigumā ir apkopoti secinājumi par mazumtirdzniecības uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” darbību un darbības nepilnībām, kā arī ir izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma darbības uzlabošanai nākotnē.

1. KVALITĀTES VADĪBA UZŅĒMUMĀ

1.1. Kvalitātes vadības sistēma

Uzsvars uz kvalitāti visu veidu organizācijās, kas realizē atšķirīgas stratēģijas, uzlabo to darbību un palielina konkurētspējīgu priekšrocību. Jo lielāka vērtība tiek pievērsta kvalitātei kā konkurētspējīgas stratēģijas pamatam, jo lielāka ir iespēja radīt noturīgu konkurētspējīgu priekšrocību. Pircējiem patiešām nepieciešamo produktu un pakalpojumu izstrādāšanas nodrošina arī uzņēmuma sekmīgu darbību. Kvalitāte tādējādi ir svarīga sastāvdaļa biznesa vadīšanā. Nepietiek tikai ar kvalitatīvu produktu radīšanu, organizācijās ir jānodrošina arī kvalitatīva vadība un ražošanas process.[4.]

Kvalitātes plānošana ir strukturēts process, produkta attīstīšanai, kas gala rezultātā nodrošina klientu vajadzību apmierināšanu. Instrumenti un metodes kvalitātes plānošanā ir iekļauti kopā ar attīstības tehnoloģiskajiem instrumentiem konkrētās ražošanas izstrādei un piegādei. [32.]

Kvalitātes vadība ir kvalitātes menedžmenta daļa kura ir orientēta uz kvalitātes prasību izpildi. Kvalitātes vadība ir pastāvīgs, sistemātisks un mērķtiecīgs process, kurš ietekmē faktoros un nosacījumus produkta optimālas kvalitātes radīšanas nodrošināšanai.[23.]

Kas ir kvalitātes vadības sistēma?

Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) uzdevums ir izveidot pamatu, kas nodrošina, lai process vienmēr tiktu veikts, izmantojot vienu un to pašu informāciju, metodes, prasmes un tiktu konsekventi kontrolēts. Sistēma palīdz definēt skaidras prasības, informēt par kvalitātes politiku un procedūrām, ka arī uzlabo komandas darbu.

Kvalitātes vadības sistēmai ir nepieciešami trīs hierarhiski dokumentācijas līmeņi:

4. **Uzņēmuma kvalitātes rokasgrāmata.** Šis fundamentālais dokuments sniedz koncentrētu kvalitātes politikas un KVS kopsavilkumu par visa uzņēmuma mērķiem un tā organizatorisko uzbūvi.
5. **Procedūru rokasgrāmata.** Tajā aprakstīts, kā KVS funkcionē, tās struktūra un katras struktūrvienības pienākumi.
6. Darba instrukcijas, specifikācijas, izpildīšanas metodes un darba veikšanas detalizētas metodes.

Kvalitātes vadības sistēmai vajadzētu definēt un aptvert visus uzņēmuma darbības aspektus, sākot no klientu vajadzību un prasību noskaidrošanas un apzināšanas, līdz projekta plānošanai, pirkšanai, ražošanai, iesaiņošanai, uzglabāšanai, piegādei, uzstādīšanai un apkalpošanai, kā arī visas citas ar šīm funkcijām saistītās darbības. KVS ir saistīta ar

organizāciju, pienākumiem, procedūrām un procesiem. Citiem vārdiem – kvalitātes vadības sistēma ir laba vadība.

Kvalitātes vadības sistēmai ir jābūt visaptverošai, efektīvai un jāietver visas iepriekš minētas darbības. Tā jāveido saistībā ar norādēm, salīdzinājumā ar kurām varētu noteikt norišu atbilstību un veikt nepieciešamos labojumus. Šādu norāžu pamats ir Kvalitātes vadības sistēmas standarts.

Kvalitātes vadības sistēma paskaidro kvalitātes vidi uzņēmējdarbībā. Katra uzņēmējdarbība ir atšķirīga, un līdz ar to arī katrs KVS būs unikāls. Efektīvu KVS var izveidot jebkurā uzņēmējdarbības jomā – pakalpojumu sniegšanā, ražošanā, augstajās tehnoloģijās utt.[11.]

Kvalitātes vadības sistēmas instrumenti:

1. Statistiskās kontroles un analīzes instruments

- kontroles dati par neatbilstībām, kuri tiek lietoti neatbilstību rašanos biežuma un daudzuma noteikšanai.
- korekciju diagrammas.
- histogrammas stratifikācijai – datu šķirošana pēc izvēlētiem kritērijiem.
- procesu kartes – datu fiksēšana procesu gaitā.

2. Loģiskās analīzes instruments

- plūsmas diagramma – parāda procesu izpildes struktūru un secību.
- iemeslu-izmeklēšanas diagramma – radušos nepilnību iemeslu identificēšana.
- iemeslu-daudzuma diagramma – radušos darbības neatbilstības iemeslus sadala pēc daudzuma un nozīmes.[25.]

Kvalitātes vadības sistēmas kopējās pazīmes:

- KVS ir jābalstās konkrētajā uzņēmējdarbības jomā, savu klientu un viņu prasību izpratnē.
- Uzņēmuma vadībai ir jākontrolē KVS.
- KVS īstenošanā ir jāiesaistās visiem darbiniekiem.
- KVS ir jābūt vērstai uz kļūdu nepieļaušanu, nevis tikai un to atklāšanu un izlabošanu. Tas līdz minimumam samazina kopējās izmaksas un pilnveido uzņēmējdarbības izpildījumu.
- KVS jābūt spējīgai mainīties līdz ar uzņēmumā notiekošajām pārmaiņām un attīstību.

Sekmīga KVS ir tāda vadības sistēma, kas veicina klientu prasību izpratni un nodrošina to izpildi jau pirmajā reizē un katru reizi, turklāt ar minimālām izmaksām.

KVS ietver visas uzņēmuma jomas: mārketingu, līgumu pieņemšanu, produkta izveidi, ražošanu, piegādi, servisu, finanses un administrāciju. KVS mērķis ir nodrošināt, lai klienti saņemtu tikai viņu prasībām atbilstošus produktus un pakalpojumus. Sekmīga KVS nostiprina kontroli pār visiem uzņēmējdarbības procesiem. Tai jābūt elastīgai un jānodrošina, lai tiktu izpildītas gan mainīgās klientu prasības, gan uzņēmuma prasības.

Kvalitātes sistēmas mērķis ir sasniegt, stiprināt un pilnveidot kvalitāti ekonomiski. Kvalitātes vadības sistēma fokusējas uz uzņēmuma uzrādīto kvalitāti, faktoriem, kuri noteiks tā spēju sasniegt mērķi, faktoriem, kuri var kavēt uzņēmumu klientu vajadzību apmierināšanā, un faktoriem, kuri var kavēt to būt produktīvam, novatoriskam un peļņu nesošam. Tāpēc KVS veicina klientu prasībām atbilstošu produktu veidošanu un novērš neatbilstošu produktu rašanos.

KVS var būt viens vai vairāki kvalitātes mērķi, kuri var būt tik mazi un lieli, cik jūs to vēlaties. Tie var būt specifiski viena projekta mērķi vai arī var aprobežoties tikai ar kvalitātes kontroli; t.i., uzturēt standartus, nevis uzlabot sistēmu. Tie var ietvert Kvalitātes uzlabošanas programmas (Quality Improvement Programs (QIPs)) vai tā saukto Visaptverošo kvalitātes vadību (Total Quality Management (TQM)).[11.]

Pasaulē ir pazīstamas daudzas kvalitātes nodrošināšanas sistēmas. Lielu popularitāti pārtikas ražotāju vidū ieguvusi pasaulē atzītā pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēma, ko pazīst ar nosaukumu **HACCP (hazard analysis and critical control points)**. Šī sistēma ir paredzēta, lai izpildītu minimālās likumdošanas prasības un nenodarītu kaitējumu lietotājam, kas lieto uzturā gatavus produktus.[16.]

Kvalitātes ilgstošas sistēmas izveides un kvalitātes nodrošināšanas prasības izvirzījusi starptautiskā standartizācijas organizācija (**ISO – International Standardization organization**). Pirmo reizi šos standartus publicēja 1987. gadā. ISO galvenais mērķis ir veicināt standartizāciju un ar to saistīto nozaru attīstību, sekmējot preču un pakalpojumu apmaiņu, attīstot sadarbību intelektuālajā sfērā, zinātnē, tehnikā un ekonomikā. ISO ir samērā detalizētas instrukcijas, kādā veidā piemērot uzņēmumam kvalitātes prasības un kā tās risināt.[6.]

Neapšaubāmi, vispazīstamākā, visplašāk izmantotā, vispilnīgākā un pasaulē visatzītākā kvalitātes sistēma ir aprakstīta ISO 9000 sērijas standartos, kur ir noteikta šīs sistēmas uzbūve, veidi un metodoloģija. [16.]

ISO 9000 precizē KVS funkcionālās prasības. Tas nosaka, kas Kvalitātes vadības sistēmai būtu jādarā, nevis to, cik labi jādarā. Prasītais izpildījums būs atkarīgs no vides, kurā sistēmas tiks izmantotas. Dažas no šīm izpildījuma sistēmām iz uzskaitītas 1.1 tabulā

1.1.tabula

Kvalitātes vadības sistēmas izpildījuma prasības

Stabilitāte	Spēja nepadoties variācijām
Komplīcētība	Savstarpējo sakarību, ierastās kārtības, ierastā ritma, variāciju, izvēļu, alternatīvu utt. virkne, kas rada dažādas atšķirīgas procedūras.
Uzturamība	Nepiespiestība un ekonomiskums, ar kādu sistēma iespējams veikt izmaiņas.
Uzticamība	Pakāpe, kādā sistēma uzrāda konsekventus un iepriekš nosakāmus rezultātus.
Elastīgums	Dabiskums, ar kādu sistēma var tikt ņemti vērā mainīgie apstākļi.
Atkarība	Pakāpe, kādā sistēma ir atkarīga no noteiktiem rezultātiem.
Saskanīgums	Pakāpe, kādā dokumentētā sistēma apvieno komunikāciju gan sevī, gan ar organizāciju, kurā tā ir nodarbināta
Piekāpība	Pakāpe, kādā sistēma pakļaujas ISO 9000 vai kādām citām noteiktām prasībām.
Pielietojamība	Nepiespiestība un ekonomiskums, ar kādu sistēma sekmē lietotājus noteikt pareizās lietas, rīkoties saskaņā ar tām kā pirmo, tā arī visas nākamās reizes.
Atbilstība	Informācijas pielietojamības veids, kas nodrošinātu sistēmas atbilstību vadības prasībām un otrādi.

Avots: Liepa, L., Ozoliņš, V., Zibens, I. Kvalitātes vadības sistēma.

Kvantitatīvi mērīt šīs pazīmes var būt grūti un pat nepraktiski, taču tās sniedz ieskatu par KVS efektivitātes vērtēšanu kopš ieviešanas brīža.

1.2.Kvalitātes vadības sistēmas priekšrocības

ISO 9000 kvalitātes vadības sistēma ir plaši atzīta visa pasaulē.

Ieguvumi no KVS ir šādi:

- Kļūdu, klientu sūdzību un neatbilstošu produktu, pakalpojumu un cenu samazināšana, un uzņēmumu klientu saglabāšana.
- Daudzo auditu un pārbažu novēršana. Tā laika patēriņa samazināšana, kas tiek veltīts auditam, nevis klientiem.
- Uzlabota kontrole, disciplīna – piemēram, iespēja izvairīties no ātrāko risinājumu izmantošanas un darbību dublēšanas – procedūras, dokumentācijas, komunikācijas, izplatīšanas un klientu apmierinātība, problēmu ātrāka identifikācija un atrisināšana, saskaņotības nodrošināšana. Visu darbinieku izpratnes veidošana par minēto faktoru nozīmi, sevišķi tajās nodaļās, kur tradicionāli uzskata, ka kvalitāte nav to „galvenā rūpe”.
- Neefektīvu un lieku procedūru un dokumentu, kā arī citu veidu kavēkļu identificēšana.

- Labākas darba vides veidošana.

Pētījumā, ko veica 1992. gadā Lielbritānija, tika aptaujāti 2317 uzņēmumi, kuri bija sekmīgi realizējuši Kvalitātes konsultāciju projektu. Tika konstatēti šādi ieguvumi:

- 89% no visiem aptaujātajiem klientiem uzskatīja, ka KVS ieviešana pozitīvi ietekmē iekšējo operāciju efektivitāti;
- 48% no uzņēmumiem norādīja uz pieaugušo rentabilitāti;
- 76% uzņēmumu uzlaboja mārketingu;
- 26% uzlaboja eksporta noietu. [11.]

Ieguvumu no efektīvas Kvalitātes vadības sistēmas ir daudz, un tos var realizēt uzņēmumos, kurus interesē kvalitāte un kuri velta laiku un pūles, lai izveidotu pārdomātu sistēmu, kas sekmē uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu.

Daudzi uzņēmumi neiegūst šīs priekšrocības tādēļ, ka to vadītāji, ieviešot KVS, nepievērš uzmanību uzņēmējdarbības prasībām. Tas notiek tad, ja kompānija ievieš KVS tikai klientu spiediena ietekmē. Ja KVS nav atbilstoši plānota, patiesus ieguvumus no efektīvas sistēmas var arī negūt.

Sliktākajā gadījumā var izveidot sistēmu, kas nav elastīga, ir grūti vadāma un nesekmē biznesa mērķu īstenošanu. Šādu situāciju var atrisināt, ja KVS izveidošanu nodod pieaicinātu neatkarīgu konsultantu ziņā. Neelastīga KVS ir tikai laika izšķiešana bez reāliem ieguvumiem uzņēmējdarbībā.

Ir svarīgi izvairīties no *iekrišanas slazdos*, ieviešot KVS, kurai jābūt saskaņotai ar jūsu uzņēmējdarbības vajadzībām un mērķiem. KVS vajadzētu aktīvi uzlabot uzņēmējdarbību, nevis būt par kavēkli! [11.]

Darbinieku ieguvumi ja uzņēmumā darbojas kvalitātes vadības sistēma

Ja uzņēmumā darbojas KVS, ieguvēji ir visi. Darbinieki iegūst lielāku piederības un sasniegumu apziņu, kā arī retāk vēlas pamest uzņēmumu.

1. Ar dokumentētas KVS ieviešanu strādājošie **iegūst labāku izpratni** par savu lomu un uzdevumiem.
2. **Samazinās stresa līmenis**, jo tiek lietota efektīva KVS un darbinieki zina, ko no viņiem gaida.
3. Darbinieki **iegūst dziļāku izpratni** par darba procesiem un izjūt lepnumu par piederību savam uzņēmumam, tādējādi vieglāk sasniedzot mērķi un panākot klientu apmierinātību. Viņi spēj izveidot labāku izpratni par uzņēmējdarbību, strādāt efektīvāk un iesaistās savas darba vides vadīšanā.

4. Jaunie darbinieki var nekavējoties apgūt savus pienākumus, jo **darba vadīšanas apraksts** ir detalizēti dokumentēts.
5. KVS darbiniekiem sniedz ieskatu par uzņēmuma iekšējiem sakariem, **atvieglo iekšējo darbību kontroli**, kā arī palīdz saprast un izlabot atsevišķas darbības, tādējādi uzlabojot visu darba procesu.[11]

Uzņēmuma ieguvumi ja uzņēmumā darbojas kvalitātes vadības sistēma

Efektīva KVS nodrošina uzņēmējdarbības aktivitāšu izpratni, kontroli un dokumentēšanu. Tas savukārt nodrošina to, ka ikviens saprot, kas tiek darīts un kā tiek darīts. Tādējādi var izskaust neefektivitāti un liekas darbības.

Standarts tikai definē to, kas jākontrolē. Tas nenosaka, kādā veidā kontrole jāsteno. Uzņēmums, kurā izprot, kāpēc tiek ieviesta KVS, var izveidot elastīgu sistēmu, kas atbilst tā uzņēmējdarbības prasībām. Šādā uzņēmumā var skaidri un uzskatāmi izprast tās priekšrocības, kuras rada KVS ieviešana.

1. Produktam būs atbilstoša kvalitāte, un tiks saražots mazāk brāķa. ISO 9000 sniedz universālu pieeju kvalitātei un uzņēmējdarbībai. Līdz ar **ražošanas izmaksu samazināšanu** uzlabosies uzņēmuma konkurētspēja un rentabilitāte.
2. ISO 9000veicina **pašnovērtēšanu** un uztur iekšējo konsekvenci. Tas rada izpratni par apmācību nepieciešamību un veicina ražošanas problēmu atrisināšanu.
3. ISO 9000 nodrošina **produkta attīstību**, kā arī to, ka projektēšanas izmaiņas tiek kontrolētas. Tas kontrolē procesus un sistēmu, nodrošina darbību kontroli, padara iekšējās darbības efektīvas.
4. ISO 9000 standartu piemērošana sadala atsevišķās darbībās un procedūrās kvalitātes nodrošināšanu. Samazinās izmaksas, jo ražošana kļūst efektīvāka, tiek novērsts brāķis, neatbilstību novērtēšanas rezultātā tiek palielināta efektivitāte. Tas atvieglo uzņēmējdarbību **un kvalitātes plānošanu**.
5. Jūs varat uzlabot pārstrādājamo materiālu kvalitāti, pieprasot saviem piegādātājiem ieviest ISO 9000 sistēmu. Tas līdzdarbojas piegādātāju uzraudzībā, jo samazina piegādātāju paviršību un palīdz **piegādātāju izvēlē**.
6. Eksporta **mārketing**s kļūst vieglāks, jo daļa ārvalstu pircēju atpazīst ISO 9000.
7. Jūs varat sagaidīt brīvākas prasības no tiem klientiem, kuriem ir ISO 9000 sertifikāts. Līdz ar to var rasties iespēja **paplašināt uzņēmējdarbību**.
8. Jūs vairojat klientu uzticību sev, jo nepārtraukti apmierināt viņu vajadzības un nedot viņiem iemeslu meklēt citu piegādātāju. Tas nozīmē, ka mazāk klientu atteiksies no jūsu pakalpojumiem.

9. Jūs varat lietot ISO 9000 sava uzņēmuma **publicitātes** veidošanā, lai palielinātu pārdošanas apjomus. Tas arī paplašina pieeju tirgum.
10. ISO 9000 palīdz samazināt risku, ražojot nedrošu produkciju. Tas var arī sniegt zināmu likumīgu aizsardzību produkta drošuma prasību ziņā.
11. Tas, ka uzņēmums ir vadošais savā ražošanas nišā, var **attālināt no jums konkurentus** par 18 mēnešiem vai par 2 gadiem.[11.]

Kvalitātes uzlabošana uzņēmuma paaugstina uzņēmuma peļņu

Apmierināti patērētāji, patēriņu samazināšanās un pieaugošā ražošana – tie ir sistemātiska procesa dabiski rezultāti, kuri patstāvīgi pilnveidojas.

- Produkti un pakalpojumi, kuri pārspēj patērētāja prasības tiek augsti novērtētas patērētāju starpā. Patērētāji ir gatavi maksāt par šādu kvalitāti, nesot uzņēmumam lielāku peļņu.
- Mazāki tēriņi un liela ražošana noved pie pašizmaksu samazināšanos, kas savukārt palielina peļņu.
- Augstāki ieņēmumi, pārliecinošāka peļņa, labāk izmantoti aktīvi, konkurētspējas priekšrocība uzlabo finansu rezultātus.[24.]

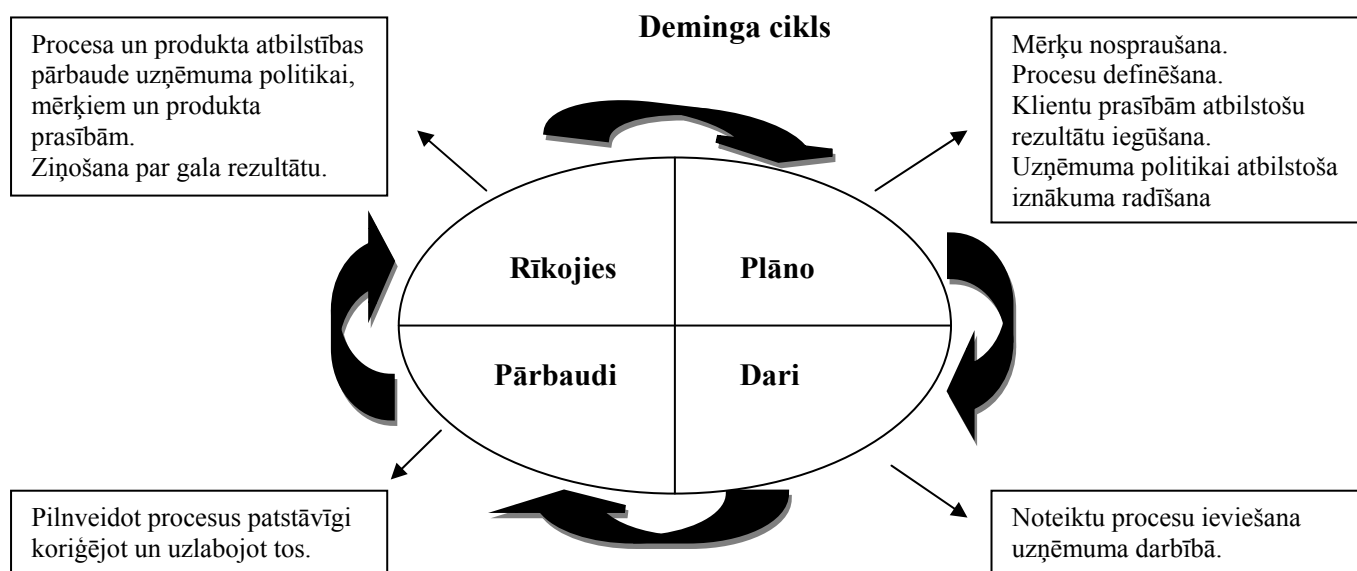
Garantijas klientiem

Apstiprināta KVS sniedz klientiem garantiju, ka uzņēmums rūpējas par kvalitāti. Tas liecina, ka piegādātājs ir izveidojis procedūras, kas nodrošina šādas prasības:

- Klientu vēlmes tiek apzinātas.
- Produkti un pakalpojumi tiek piegādāti atbilstoši klientu prasībām.
- Piegādātie produkti atbilst noteiktajām prasībām.

Klientu ieguvumi

1. ISO 9000 veido kopēju pamatu kvalitātes izpratnei.
2. Konsultanti iepazīstas ar minimālāko kvalitātes līmeni, kurš ir neatkarīgi auditēts.
3. Klienti iegūst kritērijus, pēc kuriem veikt izvēli starp konkurējošiem piegādātājiem.
4. Klienti vairāk uzticas jūsu produktiem un palīdz produktu izveidē.
5. ISO 9000 mazina klientu risku, adresējot visu atbildību piegādātājam.
6. Klienti var labāk vadīt jūs, savus piegādātājus, norādot, ka uzņēmumam ir nepieciešama ISO 9000 sistēma.
7. Klienti var novērtēt jūsu kvalitātes vadības sistēmu un tādējādi pārbaudīt jūsu uzņēmuma spēju ražot apmierinošus produktus un pakalpojumus. Tiek nodrošināta produktu attīstība un pieeja tirgum.
8. Tas garantē, ka jaunie un esošie produkti un pakalpojumi apmierina klientus.
9. Tas sekmē piegādi tieši laikā.



1.2.attēls. Deminga cikls. Avots: attēlots autora viedoklis, izmantojot Liepa, L., Anspoka, M., Ozoliņš, V., Viesmane, M. ISO 9001:2000 prasību skaidrojums.

Plānošanas fāze veic analīzi, nosaka zonas (tēmas), kuras jāuzlabo, novērtē situāciju, izvirza konkrētus uzdevumus. Šajā fāzē ievāc informāciju, nosaka tēmas raksturojumu, ja nepieciešams, samazina zonas problēmas apjomu, izvēlas prioritātes un instrumentus. Veicot analīzi, sastāda būtisko problēmu sarakstu, nosaka sakarību starp iespējamiem cēloņiem, cēloņiem un problēmām, kā arī izvērtē cēloņu un seku kopsakarību.

Darbības fāze īsteno iecerētās izmaiņas, parasti izstrādā pasākumu plānu un atzīmē izpildes gaitu.

Pārbaudes fāze izvērtē datus, kas iegūti iepriekšējās fāzes plāna izpildē, lai secinātu, vai faktiskais rezultāts atbilst iecerētam plānam.

Rīcības fāze pilnveidošanas rezultāti tiek izmantoti jaunas nākamās procedūras izstrādei un tiek ieviesti visās organizācijas struktūrās, kurās nepieciešams veikt uzlabojumus.[5.]

Saistības ar ISO 9004

ISO 9004 sniedz norādījumus par kvalitātes vadības sistēmas mērķiem plašākā apjomā, salīdzinot ar ISO 9001, īpaši par organizācijas vispārējo izpildījumu un lietderīgumu, kā arī efektivitātes nepārtrauktu uzlabošanu. ISO 9004 ir ieteicams tādai organizācijai, kuras augstākā pārvaldība vēlas iet tālāk par ISO 9001 prasībām nolūkā sasniegt nepārtrauktu izpildījuma uzlabošanu. ISO 9004 nav paredzēts sertificēšanas un līgumu sastādīšanas mērķiem.[10.]

Lai uzņēmums sekmīgi varētu ieviest kvalitātes vadības sistēmu, lietojot ISO standartus, nepieciešams, lai ne tikai vadība, bet arī darbinieki izprastu to nozīmi un iespējas uzņēmuma tālākai attīstībai. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai nav jāveido īpaši un grandiozi plāni, bet, plānojot jebkuru jautājumu uzņēmumā tas jāveic atbilstīgi ISO standartu prasībām.[14.]

1.3. Audita loma pie kvalitātes vadības sistēmas uzņēmumā

Audita nepieciešamība

Efektīvas kvalitātes vadības sistēmas funkcionēšanai uzņēmumā ir nepieciešama audita organizēšana.

Ar auditu mēs saprotam sistemātisku, neatkarīgu dokumentētu procesu ar mērķi iegūt audita (pārbaudes) pierādījumus un to objektīvu novērtējumu ar mērķi uzzināt izpildes pakāpi pieņemtajiem audita (pārbaudes) kritērijiem.

Auditam ir jāveic trīs galvenos uzdevumus:

- aktivitātēm saistītām ar kvalitāti ir jāatbilst plānotajām prasībām (pamatā ir standarts);
- prasībām jāatbilst mērķa sasniegšanai;
- faktiski prasībām ir jāizpildās.

Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros var izcelt šādus audita veidus:

- sistēmas audits;
- metodiskais audits;
- produkcijas audits.[22.]

Pastāv daudzi iemesli, kāpēc jāveic iekšējais audits, kāpēc tas jādara kvalificētam personālam un kas nosaka sekmīgu iznākumu.

ISO 9001 prasa kvalitātes sistēmā veikt iekšējo auditu. Tā laikā jāpārbauda, vai personāls izpilda visas dokumentētās prasības. Tāpat jāpārlicinās, vai jūsu kvalitātes sistēmas ir efektīva. Audits noteikti jāplāno un tā rezultāti jāfiksē. Katrai jomai nepieciešamo auditēšanas laiku nosaka tās nozīmīgums. Auditū veic no pārbaudāmajiem neatkarīgs personāls. Audita rezultāti noteikti jāfiksē un par tiem jāziņo, iesniedzot kopiju auditējamās jomas atbildīgajam personālam. Pārlicinieties, ka viņi novērš visas auditā atklātās problēmas! Tāpat pārbaudiet, vai ir notikušas efektīvas korektīvās darbības.

Iekšējo kvalitātes auditu mērķis ir identificēt iespējamās kļūmīgās vietas, novērst nepilnību radītos zaudējumus un pārbaudīt vai korektīvās darbības ir sekmīgas. Auditētās procedūras jādokumentē un jādara vispārpieejamas.[1.]

Audita plāns jā sastāda pēc iespējas savlaicīgi, jo pēc tā vieglāk pārlicināties par KVS veiksmi noteikto kvalitātes mērķu sasniegšanā. ISO 9001 prasa regulāri auditēt visu produkciju un ražošanas līdzekļus, kas tiek izmantoti kopā ar uzņēmuma KVS piederīgajiem elementiem, aspektiem un komponentiem.

Iekšējā audita veidu un saturu nosaka uzņēmuma lielums. Dažos gadījumos tas var nozīmēt pat jaunas statistiskās kontroles metodes, ar kuru palīdzību izvēlēties turpmāk veicamās korektīvās darbības.

Vēl viens ļoti nopietns iekšējā audita iemesls ir tās spēja veikt salīdzinājumu starp kvalitātes plāna noteikumos paredzēto un to, kas patiesībā tiek darīts. Iekšējā audita mērķis ir apstiprināts, ka viss rit paredzētajā kārtībā.

Atkarībā no uzņēmuma lieluma un darbībām verificēšana pieprasa projektēšanas, ražošanas, uzstādīšanas un apkalpošanas testēšanu un uzraudzīšanu, kā arī projektēšanas pārskatus un KVS auditēšanas metodi.

Auditam jāspēj identificēt gan esošo noteikumu neatbilstību iepriekšējām instrukcijām, gan KVS trūkumus. Auditam jāsniedz priekšlikumi par sistēmas uzlabošanai nepieciešamajām korektīvajām darbībām.

Ieteikumi kvalitātes iekšējā audita veikšanai ir noteikti standartā. Standarts prasa, lai audita papildu aktivitātes atspoguļotu korektīvās darbības un to efektivitāti. Standarts nepieprasa obligātu papildu auditu, bet, ja korektīvo darbību verificēšanai tāds ir nepieciešams, tad tāpēc, lai izpildītu divus uzdevumus: pārbaudītu, vai noteiktā darbība ir veikta un vai esošā neatbilstība ir novērsta. Papildu auditi izdarāmi vai nu uzreiz pēc plānotā korektīvo darbību termiņa, vai kādā citā noteiktā dienā. Taču, ja audits tiek pabeigts krietni iepriekš, tad gan nebūs iespējams noskaidrot, vai darbība paveikta laikā.

Revidents, kurš veic papildu auditu, nedrīkst būt tas pats, kas veic iekšējo auditu. Dažādu auditoru izmantošanai ir vairākas praksē pārbaudītas priekšrocības.

Kad visas atklātās kļūmes ir novērstas, audita ziņojumu var noslēgt. Pārskats būs nepilnīgs, ja visas darbības nebūs verificētas kā pabeigtas. Ja kāds no korektīvajām darbībām netiek izpildīta noteiktajā laikā, auditoram jāpieņem lēmums par jauna termiņa noteikšanu vai par notikušā atstāstu vadībai. Ir jābūt piesardzīgiem, pieļaujot jaunus termiņus, taču jāsaprot, ka arī vadībai ir ne mazums citu, iespējams, nopietnāku problēmu nekā jūsuprāt, par ko raizēties. Tomēr rīkoties uz savu galvu vajadzētu ne vairāk kā vienu reizi. Noteiktā termiņa kavēšana liecina vai nu par izteiktu gribas trūkumu, vai nekompetenci vērtējumos, savukārt abi šie faktori norāda uz kādu vēl dziļāku iesakņojušos problēmu.[1.]

1.4. Efektīvas kvalitātes vadības sistēmas izveides ieviešanas nosacījumi

Veidojot kvalitātes vadības sistēmu (KVS), organizācijas vadībai jāizprot tās galvenie nosacījumi un tad darāmais jāpavēsta līdzstrādniekiem. KVS balsta šādas pamatnostādnes:

1. Uz klientu orientēta organizācija, viņas vajadzību izpilde. Uzņēmums ir atkarīgs no klientiem, tāpēc tam jācenšas saprast viņu vēlmes – gan pašreizējās, gan nākotnē paredzamās, jācenšas apmierināt tās, kā arī attaisnot klientu uzticību un pārspēt cerības.

2. Kvalitātes izveidošana, nevis inspicēšana. Ja produktam vai pakalpojumam uzreiz ir atbilstošā kvalitāte, tad samazinās gala pārbaūžu izmaksas, nav jātērē papildus resursi to pārstrādei.
3. Ikviens atbild par kvalitāti. Kvalitātes vadības sistēmu izstrādā un ievieš uzņēmumā strādājošie, ikviens darbinieks atbild par noteikta kvalitātes līmeņa nodrošināšanu.
4. Virsvadība – kvalitāti vada no augšas. Līderis veido organizācijas nodomu un virzības kopumu. Viņiem ir jāuztur iekšējā gaisotne kolektīvā, veicinot ikviena tā locekļa pilnīgu iesaistīšanos izvēlēto mērķu sasniegšanā.
5. Kvalitātes vadība prasa sistēmas izpratni un regularitāti. Mērķu sasniegšanai nepieciešamo savstarpēji saistīto procesu identificēšana, izpratne un vadība ceļ organizācijas vērtību un darāma ražīgumu.
6. Cilvēku iesaistīšana, komunicēšana un sadarbība. Visu līmeņu līdzstrādnieki ir tās pamatu pamats, cilvēku pilnīga iesaistīšana nodrošina viņu spēju prasīgu izmantošanu organizācijas labā.
7. Termiņu un laika grafika ieviešana. Progresu nepārraudzīšana un laika grafika neievērošana var radīt finansiālas grūtības. Pārtērējot laiku, palielinās izdevumi, arī darbinieki sāk šaubīties par idejas lietderību un iespējamo pozitīvo iznākumu.
8. „KISS” princips (keep it short and simple – padari to īsu un vienkāršu). Piemērojot šo domu KVS ieviešanas procesā – jūsu organizācijas vadības sistēmai jābūt pēc iespējas saprotamākai un vienkāršākai![2.]

Kvalitātes vadības sistēmas attīstības stadijas

Kvalitātes vadības sistēmas izveidošanai nav pareizas vai noteiktas metodes. Katra organizācija ir individuāla, līdz ar to katra sistēma būs individuāla, atspoguļojot tikai šīs organizācijas darbu, pat tad, ja KVS palīdzēs izveidot konsultanti.

Kvalitātes sistēmas struktūrā izmanto divas pamatpieejas: no augšas uz leju un no lejas uz augšu, dažādos uzņēmumos veiksmīgi var izmantot gan vienu, gan otru. To atsevišķās attīstības stadijas uzskaitītas tabulā, kur galvenais atcerēties: pēc vajadzības un vēlēšanās var mainīt secību un kārtību, taču pirmajai – sākuma un beigu – stadijai jāpaliek nemainīgi.[2.]

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas soļi

1. Auditēt pašreizējos procesus, praktisko darbu un pierakstus (ja tādi ir).
2. Iepazīstināt darbiniekus ar KVS filozofiju un projekta stadijām.
3. Identificēt procesus un noteikt procedūras, ko pieprasa standarts, bet kas nav iekļauts dokumentācijā, kā arī tās procedūras, kas palīdzētu sakārtot un pilnveidot uzņēmumā pastāvošo vadības sistēmu.

4. Izveidot laika grafiku un noteikt resursus sistēmas ieviešanai.
5. Izveidot kvalitātes politiku un noteikt kvalitātes mērķus.
6. Definēt uzņēmuma/organizācijas struktūru, pienākumus un pilnvaras.
7. Nozīmēt procedūru/procesu pierakstītājus (parasti tos, kas tos praktiski realizē), procesu īpašniekus un atbildīgos par dokumentācijas izstrādi.
8. Apmācīt līdzstrādniekus, kas izstrādā procedūras vai apraksta procesus dokumentācijas izveidošanai un fiksēšanai.
9. Aprakstīt procedūras/procesus un noformēt citus KVS dokumentus.
10. Apstiprināt, izdot un iepazīstināt darbiniekus ar procedūru/procesus aprakstošiem un citiem KVS dokumentiem.
11. Ieviest praksē procedūras/procesu aprakstus un citus KVS dokumentus.
12. Auditēt jauno darba praksi, lai pārliecinātos, ka procedūru/procesu apraksti un citi KVS dokumenti ir atbilstīgi, kā arī nodrošināt to veiksmīgu tālāk izmantošanu.
13. Uzrakstīt/izveidot kvalitātes rokasgrāmatu, pamatojoties uz jaunajiem procedūru/procesu aprakstiem un citiem KVS dokumentiem.
14. Apstiprināt un izdot kvalitātes rokasgrāmatu.
15. Apmācīt līdzstrādniekus darbam jaunizveidotajā KVS.
16. Apmācīt kvalitātes iekšējos auditorus.
17. Veikt kvalitātes iekšējo auditu, auditējot visu sistēmu.
18. Izvēlēties un nolīgt sertificēšanas organizāciju.
19. Veikt vadības pārskatu.
20. Sertificēšanas organizācijas veiktais audits.[2.]

Šis ir visaptverošs saraksts, dažas no stadijām aizņems mazāk laika, citas vairāk. Grafiks palīdzēs vienmērīgāk sadalīt slodzi un iesaistīt visus darbiniekus, tādējādi palīdzot jaunās sistēmas iedzīvināšanai.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas gaitas paredz 11 svarīgus posmus:

1. posms Augstākās vadības aktīva līdzdalība un ieinteresētība.
2. posms Projekta izpildes un uzraudzības grupu izveide.
3. posms Pašreizējās sistēmas novērtēšana.
4. posms Ieviešanas plāna sagatavošana un dokumentēšana.
5. posms Darbinieku apmācība.
6. posms Dokumentācijas izstrādāšana.
7. posms Dokumentu un protokolu kontroles sistēmas izstrāde.
8. posms KVS ieviešana un progresa novērošana.

9. posms Iekšējais audits.
10. posms Vadības pārskats.
11. posms Sertifikācija.[2.]

Kvalitātes vadības instrumenti

Kvalitātes vadībai ir raksturīga datu apkopošana un analīze, balstīšanās uz pierādāmiem faktiem. Kvalitātes vadības ieviešanas procesā vai vienkārši organizācijas darbības uzlabošanai caur citiem vadības procesiem, piemēram, stratēģisko plānošanu, var būt nepieciešama virkne instrumentu, kas palīdz identificēt problēmas, to cēloņus, radīt idejas, pieņemt lēmumus, aprakstīt un analizēt procesus utt. Tālāk ir apskatīti plašāk izmantotie kvalitātes vadības instrumenti, grupējot tos pa iespējamajiem pielietojuma veidiem. [33.]

Situācijas analīzes instrumenti

PEST analīze – izmēra jomas vidi un potenciālu pret ārējiem faktoriem – politiskajiem, ekonomiskajiem, sociālajiem un tehnoloģiju. PEST analīzi mēdz lietot pirms SWOT analīzes. Tas ir samērā vienkāršs, tomēr būtisks rīks lēmumu pieņemšanā.

SWOT analīze – stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (latviešu valodā to mēdz dēvēt par SVID analīzi). Tā kalpo, lai izvērtētu kādas organizācijas stratēģiju vai analizētu kādu ideju.

Problēmu analīzes instrumenti

Zivs asakas (Išikavas) jeb cēloņu un seku diagramma – tiek pielietota, lai atrastu problēmu cēloņus un grupētu tos noteiktās kategorijās. Tāpēc to dēvē arī par cēloņu un seku diagrammu. Tās izveidi sāk ar mērķa jeb vēlamā iznākuma vai problēmas un ar to saistīto faktoru identificēšanu. Pēc tam katram faktoram tiek analizēti cēloņi. Diagrammas attēls nedaudz atgādina zivs asaku, tāpēc šī metode ieguvusi zivs asakas nosaukumu.

Prioritāšu noteikšanas un ideju grupēšanas instrumenti

Pareto diagramma – tiek pielietota, lai grafiskā diagrammā noteiktu nozīmīgākās problēmas un to parādīšanās biežumu. Tās nosaukums cēlies no itāļu ekonomista Vilfredo Pareto darbiem, kuros viņš pētīja dažādas skaitliskas attiecības starp problēmām un to cēloņiem, rezultātu un ieguldīto darbu u.tml.

Radniecības (affinity) diagramma – veids, kā grupēt idejas atbilstošās (*coherent*) jomās vai tēmās. Parasti "prāta vētrās" parādās daudz dažādu viedokļu, ideju, uzskatu, un šis ir labs veids to grupēšanai.

Prioritizācijas matrica – veids, kā noteikt iespēju prioritātes, lai nonāktu pie konsensa. Zināma arī kā pāru salīdzināšanas tehnika – pa pāriem tiek salīdzinātas prioritātes, norādot to vērtējumu un izvietojumu prioritāšu tabulā.[33.]

Procesu aprakstīšanas instrumenti

Plūsmkarte (Flowchart) – grafisks procesa atspoguļojums. Tiek izmantota, lai noteiktu, kā dažādi procesa posmi ir savstarpēji saistīti, lai noteiktu procesa robežas.

Cikls – plāno, dari, pārbaudi, darbojies (Plan-do-check-act) – jeb Deminga cikls pastāvīgiem uzlabojumiem, kas nodrošina atgriezenisko saiti procesu izpildē.

Koka diagramma – veids, kā paplašināt vispārēju ideju par specifiskām pieejām vai darbībām. Sistēmiski tiek kartēta situācija, lai noteiktu, kas paveicams, lai sasniegtu vispārējo mērķi.

Datu apkopošanas un analīzes instrumenti

Pārbaudes lapa (Check sheet) – datu apkopojums dažādās kategorijās, katrai no tām ir noteikta definīcija. Tādējādi datus var pārbaudīt pret uzskaitīto.

Norises tabula (Run chart) – datu izkārtojums kārtībā, kādā tie rodas. Tabula parāda procesa variācijas, un to var izmantot, lai noteiktu īpašus procesa variācijas iemeslus – pārmaiņas, iezīmes.

Zirnekļa diagramma – vizuāla karte, kurā apvienoti vairāki indikatori, saukta arī par "radara karti" un noviržu analīzes (*gap analysis*) rīku. Šī diagramma norāda redzamākās atšķirības starp esamo un vēlamu darbību.

Ir iespējams izmantot arī citas metodes, taču būtiski ņemt vērā – lai datus pielietotu kvalitātes vadības sistēmā, tiem ir jābūt statistiski pamatotiem un precīziem.[33.]

Preču zīme

Svarīgs kvalitātes vadīšanas elements ir preču zīme, tās izstrādāšana un aizsardzība. 1993. gada 9. martā LR Saeima pieņēma likumu „par preču zīmēm”.

Preču zīme ir ļoti nozīmīgs rūpnieciskā īpašuma aizsardzības veids. Pirms veic lielākus kapitālieguldījumus uzņēmumā un sāk produkcijas tehnisko jauninājumu, vai tās ārējā izskata aizsardzību ar izgudrojumu patentiem, uzņēmumi cenšas reģistrēt savu preču zīmi un izvērs tās reklāmu.

Likumā par preču zīmēm teikts, ka preču zīme vai pakalpojuma zīme ir apzīmējums, ko lieto, lai kāda uzņēmuma preces un pakalpojumus atšķirtu no citu uzņēmumu precēm un pakalpojumiem.

Latvijas likums paredz arī kolektīvas zīmes, kuras vienlaikus lieto vairāki īpašnieki, piemēram, uzņēmumu apvienība.

Pazīstama preču zīme ir noteiktas kvalitātes garantija. Tā saistās ar attiecīgā uzņēmuma ražošanas kultūru vispār un veido firmas stila pamatu.

Uzņēmumam var būt vairākas preču zīmes, tas ir, katram produkcijas veidam sava zīme. Lietām firmām var būt pat vairāki simti preču zīmju. Preču zīme aizsargā ražotāja ekskluzīvās tiesības uz šīs preces ražošanu. Preču zīme ir nopietns ierocis cīņā ar konkurentiem, tā uzņēmumam palīdz aizsargāt gan savu produkciju, gan patērētājus.[13.]

Kvalitātes izmaksas

Iesākot kādu jaunu pasākumu, apzināties, ka šī pasākuma īstenošanā būs nepieciešami ieguldījumi. Lai varētu veiksmīgi īstenot pasākumu, svarīgi visas izmaksas iepriekš paredzēt un aprēķināt. Bieži vien iepriekšējie aprēķini dod iespēju novērst liekus maksājumus, kādi var rasties, īstenojot iecerētos plānus.

Arī nodrošinot kvalitāti, uzņēmumam rodas izdevumi, kas jāparedz iepriekš. Šos izdevumus sauc par kvalitātes izmaksām (quality costs).

Kvalitātes izmaksas ir izdevumi, kas rodas, iecerot un nodrošinot vajadzīgo kvalitāti, kā arī zaudējumi no neapmierinošas kvalitātes.

Kvalitātes izmaksas veido ievērojamu daļu no visām ražošanas izmaksām (apmēram 5-15%) un tās var iedalīt trīs grupās.[12.]

- **Preventīvās izmaksas** – iespējamo un ražošanas sagatavošanā radušos kļūmju novēršanas izmaksas. Tās ir izmaksas, kas nepieciešamas, lai visu jau no paša sākuma izdarītu pareizi. Tas nozīmē, ka, pirms sākam kāda jauna produkta ražošanu, jāiepazīstas ar visu dokumentāciju, kas saistīta ar šo produktu un tā ražošanu, jāizpēta un jāizanalizē šie dokumenti, jāapkopo un jāizanalizē citu ražotāju pieredze, ja nepieciešams, jāizpēta arī pieredze līdzīgu produktu ražošanā un lietošanā un jau projekta stadijā jānovērš iespējamās kļūmes. Visu defektu rašanās pamatcēloņi jānosaka un jānovērš jau pirms ražošanas uzsākšanas.

Ar jēdzienu **preventīvās izmaksas** saprot arī izmaksas, kas nepieciešamas kvalitātes sistēmu izveidei, attīstīšanai un uzturēšanai.

- **Pārbaužu izmaksas** – tās rodas visur, kur tiek veiktas kādas kvalitātes pārbaudes, - izmaksas gan personālam kā darba samaksa, gan arī pārbaudes procesā lietoto iekārtu ekspluatācijas un materiālu radītās izmaksas.

- **Kļūmju izmaksas** rodas produktiem un procesiem noteikto atbilstības prasību nenodrošināšanas dēļ.

Ražošanas procesa laikā var notikt kādu parametru izmaiņas, kuru ietekmē produkts iegūst nevēlamas īpašības vai, citiem vārdiem sakot, tiek izgatavots sākotnējām prasībām neatbilstošs produkts, ko bieži vien mēdz saukt par brāķi. Ja šajā gadījumā nevēlamās produkta īpašības netiek pamanītas vai arī tās tiek apzināti slēptas un produktu uzdod par

kvalitatīvu un labu, tad šāds produkts, nonākot pie patērētāja, var radīt viņam kaitējumus. Bet, ja mēs atrodam neatbilstību un produkciju labojam, realizējam par zemākām cenām (ja to pieļauj produkta īpašības) vai utilizējam, atkal rodas lieki izdevumi. Šajos abos gadījumos radušās izmaksas arī ir kļūmju izmaksas.[12.]

1.5. Kvalitātes vadības sistēmas sasniegumi un Kvalitātes balvas

Amerikā kvalitātes revolūcija sākās 20gs. 80 gados, pateicoties japāņu konkurencei. Japāņu kompānijas izpētīja kvalitātes pamatus vadoties no amerikāņu pieredzes. Pēc Otrā pasaules kara kvalitātes speciālisti V.Edwards Demings (W.Edwards Deming) un Džozefs M. Džurans (Joseph M. Juran) apmācīja daudzus japāņu menedžerus. Amerikāņi, savukārt, daudz ko iemācījās no japāņu kompānijām, uzzinot daudz svarīgu patiesību. Pirmkārt – kvalitāti nevar iegūt mehāniski pielietojot noteiktus tehniskus paņēmienus. Kvalitatīvu preču un pakalpojumu radīšana prasa fundamentālas pārmaiņas menedžmenta filozofijā. Otrkārt – šīs izmaiņas nevar būt ātras un vieglas. Treškārt – ir jāpiedāvā produktus un pakalpojumus, kurus vēlas patērētāji, nevis censties tiem pārdot to ko vēlas ražotājs. Citiem vārdiem sakot, patērētājam ir jābūt svarīgākam. Tas arī prasa fundamentālas izmaiņas produktu un pakalpojumu izstrādē un ražošanā. Ir jāieklausās patērētājos un jāpiedāvā tiem, to ko tie pieprasa, un to, kas tiem ir nepieciešams.[26.]

Deminga apsaimniekošanas 14 punkti

V.Edwards Demings (1900g.- 1993g.) bija amerikāņu statistiķis, profesors, autors, lektors un konsultants. Demings uzskata, ka kvalitātes teorija ir svarīga, lai izprastu kvalitātes uzlabošanu. Deminga 14 punktu pamats bija Deminga pārlicība, ka vēsturiski kvalitātes pieejai amerikāņu vadība kļūdījās vienā fundamentālā aspektā: Slikta kvalitāte nav darbaspēka vaina, bet no sliktas vadības sistēmas nepārtrauktas uzlabošanas. Lai gan tas varētu tagad šķist skaidrs tobrīd Demings to mācīja, tas bija atklājums vadītājiem. Aplūkojot kopumā, tad 14 apsaimniekošanas punktus veido daudzi no galvenajiem principiem, kas nodrošina pamatu kvalitātes vadībai daudzās organizācijās.

1. Izveidot noturīgus mērķus, lai uzlabotu produktu un pakalpojumu ar mērķi kļūt konkurētspējīgi, palikt biznesā, un nodrošina darba vietas.
2. Pieņemt jaunu filozofiju. Mēs esam jaunā ekonomikas laikmetā.
3. "Pārtraukt atkarību no pārbaudēm" lai uzlabotu kvalitāti.
4. Izbeigt prakses piešķiršanu uzņēmējdarbībai, pamatojoties uz principu vien taga.
5. Uzlabot pastāvīgi un uz visiem laikiem ražošanas sistēmas un pakalpojumu sniegšanu, lai uzlabotu kvalitāti un produktivitāti, un tādējādi pastāvīgi samazinot izmaksas.
6. Apmācības darba vietā.

7. Uzlabot vadību.
8. Izdzīt bailes, lai ikviens varētu efektīvi strādāt šajā uzņēmumā.
9. Nojauktu šķēršļus starp departamentiem.
10. Novērst lozungus, pārliecināšanu un mērķu noteikšanu attiecībā uz darbaspēku, tiekties uz nulles defektu un jauniem ražīguma līmeņiem.
11. Likvidēt uzņēmuma „grīdas” darba standartus.
12. Likvidēt šķēršļus, uz darbinieku tiesībām un lepnumu par sava darba kvalitāti.
13. Uzsākt enerģisku programmu izglītībai un sevis pilnveidošanai.
14. „Ikviens darbs ir transformācija”. [17.]

Džozefa Džurana „Trilógija”

Džozefs M. Džurans (1904g.-2000g.), fokusējās kvalitātes vadībā uz 3 lietām:

- kvalitātes plānošana
- kvalitātes kontrole
- kvalitātes uzlabošana

Džurana noteiktie trīs galvenie procesi, kas būtiski spēj uzlabot kvalitāti. Šie procesi tiek saukti par „Džurana trilógija”. Džurans izskaidro tos šādi:

Plānošana

Tas viss sākas ar kvalitātes plānošanu. Kvalitātes mērķis ir nodrošināt darbības spēkus ar līdzekļiem, kas ražo produktus, kas var apmierināt klientu vajadzības.

Kontrole

Vēl viens svarīgs Džurana jēdziens ir kontrole pret sasniegumu. Saskaņā ar Džurānu, kontrole ir process, kas garantē to, ka procesi ir stabili un nodrošina relatīvi konsekventu risinājumu. Kontrole ietver datu vākšanu par procesu, lai nodrošinātu, ka process ir konsekventa.

Projektu pēc projekta uzlabošanas

Džurans māca, ka uzlabošana organizācijās tiek izpildīta ar projektu pēc projekta uzlabošanas pamata un nekādā citā veidā. [17.]

Kvalitātes balvas

Pasaulē ir pazīstamas daudzas kvalitātes balvas. Deminga (*Deming*), Boldridža (*Boldrige*) un Eiropas kvalitātes balvas ir tikai dažas no tām. Katra no šīm atzinībām tiek piešķirta uzņēmumam par to, ka tas ir atbildis ļoti prasīga audita kritērijiem. Efektīva kvalitātes sistēma ir tikai viens aspekts. Ne mazāk svarīgi ir uzņēmuma kultūra, darbinieku savstarpējās attiecības, attieksme pret klientiem un piegādātājiem, produkta jauninājumi, kvalitātes pilnveide, izglītība, apmācības un citi biznesa vadības aspekti.

Visaptverošā kvalitātes vadība, (TQM – Total Quality Management) kā efektīvās pastāvīgi pilnveidojošās saimnieciskas darbības vadības metodoloģija strauji izplatās pasaulē veidojot jaunās zināšanu ekonomikas jeb prasmīgās saimniekošanas sistēmas nozīmīgākos pamatprincipus, kas sekmē saimnieciski attīstīto zemju skaita vairošanos pasaulē.[7.]

Visaptverošā kvalitātes vadība

- Visaptveroša – ikviens organizācijā strādājošais ir iesaistīts gala produkta vai pakalpojuma radīšanā, bet klients kvalitāti saņem no kvalitatīva ieguldījuma katrā darba solī.
- Kvalitāte – lielums, kuru definē kā atbilstību prasībām un ko var izmērīt; šajos vērtējumos nav vietas subjektīviem viedokļiem. Tas, kas nav mērīts, nevar tikt vadīts, teicis kvalitātes tēvs Demings.
- Vadība – uzsver to, ka kvalitāte nerodas nejauši. Visaptverošas kvalitātes radīšana ir vadāms process, kurā iesaistīti cilvēki, sistēmas, instrumenti un metodes.

Viena no visaptverošās kvalitātes vadības definīcijām – TQM ir vadības pieeja, kas atbalsta pastāvīgu kvalitātes nodrošināšanu, iesaista šajā procesa visus organizācijā strādājošos darbiniekus, tādējādi tiecoties nodrošināt tās veiksmīgu ilgtermiņa pastāvēšanu caur klientu, darbinieku un visas sabiedrības vajadzību un vēlmju apmierināšanu.[2.]

Visaptverošā kvalitātes vadības (TQM) 8 pamatprincipi:

1. Fokusēšanās uz klientu.
2. Partnerattiecības ar piegādātājiem. TQM pieeja – partnerattiecības, funkciju pārdale, saaugšana, kopīgi uzlabojumu projekti.
3. Personāla attīstība un iesaistīšana.
4. Procesi un fakti.
5. Pastāvīgi uzlabojumi un jauninājumi.
6. Mērķu skaidrība un noteiktība. Vadītāji – procesa līderi.
7. Atbildība sabiedrības priekšā.
8. Orientācija uz rezultātu.

TQM principu ieviešana organizācijā uzlabo produktu un pakalpojumu kvalitāti, samazina resursu patēriņu tādējādi palielinot peļņu un citus svarīgus finanšu rādītājus. Uzņēmums iegūst stratēģiskas ilgtermiņa priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem, jo pilnīgāk izmanto darbinieku spējas un radošo potenciālu, uzlabo viņu motivāciju. Tomēr TQM principu ieviešanā var rasties arī barjeras – kad vadība distancējas no visaptverošās kvalitātes vadības aktivitātēm, trūkst skaidru mērķu un ir nepilnības plānošanā, kā arī tad, kad kvalitātes jēdziens tiek izprasts pārāk ierobežoti.

TQM princips: gatavs – vienmēr, pabeigts – nekad.[2.]

Visaptverošā kvalitātes vadība sastāv no divām plašām darbībām:

- Metodes un procedūras
- Uzvedība un uzstādījumi

Metodes un procedūras ir vairāk attīstītas, labi zināmas pēc TQM kombinētās sistēmas. Lai sekmīgi TQM realizētu ir labi jāpārzina organizācijas uzvedība un uzstādījumi, taču ir sastopamas organizācijas, kurās šai ziņā ir sastopamas ievērojamas grūtības. [22.]

Visaptverošās kvalitātes vadības veidošanās sākums iezīmējās pagājušā gadsimta 30-to gadu otrā pusē Amerikā. Eiropā TQM metodoloģijas apgūšanas rosināšanai un veicināšanai izveidojās (1988.g.) Eiropas Kvalitātes vadīšanas fonds (EFQM – European Organization for Quality) un ar Eiropas Komisijas III Ģenerāldirektorāta atbalstu sāka (1990.g.) veidot Eiropas kvalitātes balvu. Sākotnēji (1992.g.) izveidoja balvu lielo uzņēmumu grupā, tad (1994.g.) nodibināja balvu sabiedrības publiskā sektorā un sāka veidot (1995.g.) balvu maziem un vidējiem uzņēmumiem. Turpmāk pilnveides procesā radās (2003.g.) vispārināts veidojums – **EFQM Izcilības modelis** (EFQM Excellence Model), kas piemērojams visdažādākajām organizācijām, iestādēm un uzņēmumiem, rūpīgi izstrādājot kritērijus, ievērojot sektoriālo, reģionālo un nacionālo, kā arī Eiropā kopīgo saimniekošanas raksturu un arī dzīves veida labdadīgās atšķirības un pat nacionālās īpatnības.

Latvijā izaugsmi, tās uzplaukumi veicinās 90-tos gados uzplauksnīgusī iecere par Visaptverošās vadības kvalitātes kultūras (TQC – Total Quality Culture) veidošanu. Latvijā izcilības modelis veidojams Visaptverošās kvalitātes kultūras skatījumā, atbilstīgi saimniekošanas, teritoriālās, sociālās un kultūras īpatnībām mūsu zemē. Izcilības modelis katrā organizācijā veidojams, ņemot vērā nozares specifiku, biznesa veidu, raksturu un apjomu, nacionālo un reģionālo specifiku.[7.]

EFQM izcilības modelis

- **Orientācija uz rezultātu.** Izcilība ir atkarīga no visu nozīmīgo ietekmes auditoriju (darbinieku, klientu, piegādātāju un sabiedrības kopumā, kā arī to, kuri ir finansiāli ieinteresēti organizācijas darbībā) vajadzību sabalansēšanas un apmierināšanas.
- **Orientēšanās uz klientu.** Klients ir pēdējais produkta un pakalpojuma kvalitātes vērtētājs. Saglabāt klientu lojalitāti un noturēties tirgū vislabāk var, ņemot vērā esošo un potenciālo klientu vajadzības.
- **Līderība un mērķa pastāvība.** Organizācijas līderu uzvedība rada mērķa skaidrību un vienotību organizācijā, kā arī vidi, kurā organizācija un tās darbinieki var parādīt savas izcilības spējas.

- **Uz faktiem un procesiem balstīta vadība.** Organizāciju darbība ir daudz efektīvāka, kad visas savstarpēji saistītās aktivitātes tiek izprastas un sistemātiski vadītas, turklāt lēmumi attiecībā uz pašreizējo darbību un plānotajiem uzlabojumiem tiek pieņemti, izmantojot ticamu informāciju, kas arī ietekmēs auditoriju uztveri un cerību.
- **Personāla attīstība un iesaistīšana.** Lielākais darbinieku potenciāls sasniedzams tad, ja organizācijas darbiniekus vieno kopīgas intereses un līdzīga vērtību sistēma, kā arī ja kolēģi uzticas cits citam un spēj deleģēt pilnvaras. Tā darbinieki tiek simulēti vairāk iesaistīties organizācijas darbībā.
- **Nepārtraukta mācīšanās, jauninājumu un pilnveidojumu ieviešana.** Organizācijas sniegums paaugstinās, ja tās darbība tiek balstīta uz zināšanu apmaiņu un organizācijas vadība spējusi radīt tādu vidi, kura valda nepārtraukta mācīšanās, kā arī jauninājumu un pilnveidojumu ieviešana.
- **Partnerattiecību veidošana.** Organizācijas darbs ir daudz efektīvāks, ja tā uztur ar sadarbības partneriem abpusēji izdevīgas attiecības, un tās balstās uz uzticēšanos, zināšanu apmaiņu un integrāciju.
- **Korporatīvā sociālā atbildība.** Organizācijas un tās darbinieku intereses ilgtermiņā vislabāk tiek īstenotas, darbojoties pēc ētiskā principa un pārspējot visas sabiedrības cerības.[20.]

Izcilības modeļa nepieciešamība

Neatkarīgi no profesionālās darbības sektora, apjoma, struktūras un pieredzes, organizācijām vēlams īstenot efektīvu vadības sistēmu sekmīgai profesionālās darbības attīstībai. EFQM Izcilības modelis ir praktiski lietojama metodoloģija, kuru uzņēmumi var īstenot vispiemērotākā veidā.

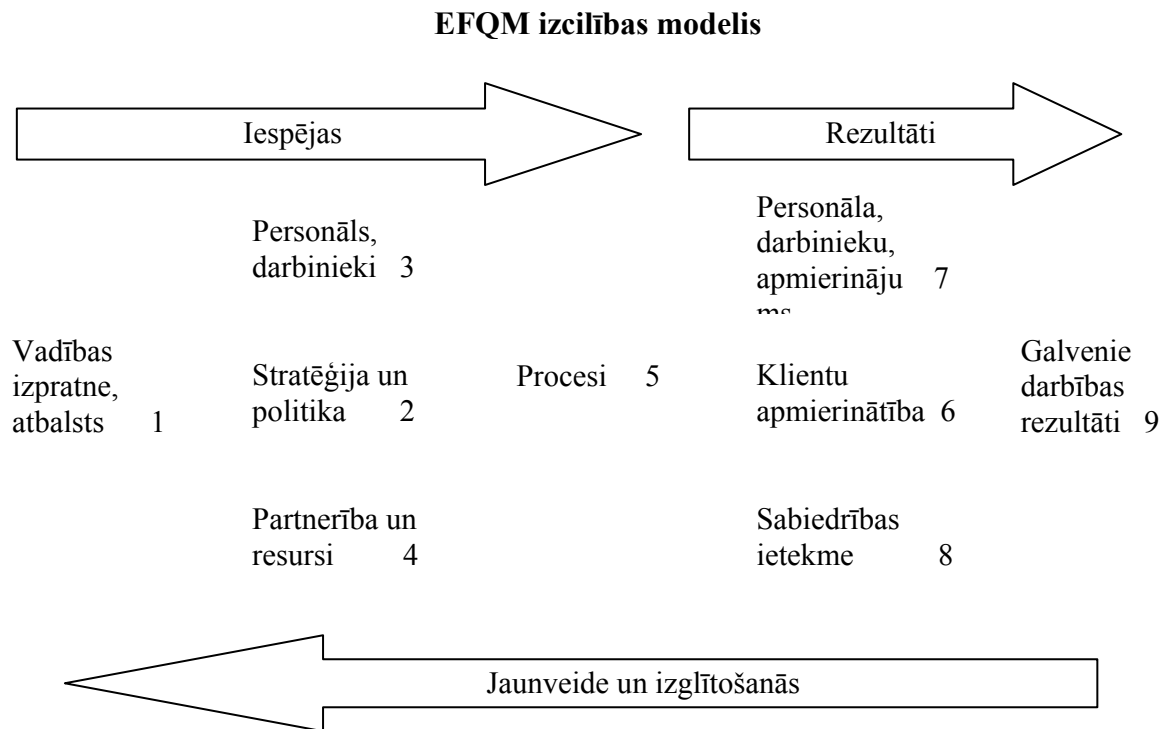
- Modelis kā instruments pašvērtējumam, lai saprastu organizācijas veikumu ceļā uz izcilību, apzinot neatbilstības un veicot to novēršanu
- Jēdziens kā pamats kopējai leksikai, kā domāšanas veids, kas ir apzināts visās organizācijas struktūrās.
- Veidojums kā sistēma pastāvošo un nākotnes ieceru ieviešanai, novēršot atkārtosanos un apzinot nepilnības.
- Veidols kā struktūras organizācijas vadības sistēmai.[7.]

EFQM kopā ar sadarbības organizācijām rosinājusi modeli turpmākai izpētei un pilnveidei. Tūkstošiem organizācijas Eiropā un citur Pasaulē izsaka praktiskus un teorētiskus apsvērumus un sniedz vērtīgus ierosinājumus modeļa pilnveidošanai; tādējādi modelis kļūst dinamisks, atbilstošs mūsdienīgai attīstībai, efektīvai profesionālās vadības metodoloģijai.

EFQM Izcilības modelis aptver deviņas profesionāli interpretējamu kritēriju kopas - modeļus; pieci no tiem aptver iespējas, pārējie četri – rezultātus. Iespēju kritēriji attiecināmi uz organizācijā veicamām rīcībām, savukārt rezultātu kritēriji atspoguļo organizācijā sasniegto. Rezultātus sasniedz pateicoties iespējām, savukārt iespējas tiek pilnveidotas atgriezeniski vadoties no sasniegtiem rezultātiem.

Modelis piedāvā vairākas pieejas ilgtspējīgas izcilības sasniegšanā, ko veicina virkne priekšnoteikumu.

Izcili darbības rezultāti, atbilstīgi organizācijas veidojumam, klientu, personāla un sabiedrības interesēm; efektīvi rezultāti sasniedzami ar vadības izpratni un atbalstu, mērķtiecīgi virzītu organizācijas stratēģiju un politiku, kas īstenota ar personāla sekmīgu līdzdalību, kā arī ar pilnvērtīgas partnerības, resursu saudzējošas izmantošanas un procesu efektīvas vadības palīdzību.



1.3.attēls. EFQM izcilības modelis. Avots: Janauska, J., Mazais, J., Salenieks, N. Eiropas izcilības modelis.

EFQM Izcilības modelis 1.3.attēlā ir attēlojams ciklveida strukturālā shēmā. Bultas parāda modeļa dinamisko – attīstošās pilnveides raksturu; jaunrades, jaunveides un izglītošanās nozīmību iespēju īstenošanā un rezultātu sasniegšanā.[7.]

Kvalitātes pašnovērtējums

Pašnovērtējuma mērķis ir nepārtraukta pilnveide, nevis atbilde uz ārēju kontroli. Atbildes var dot ne tikai vadība, vērtēšanu var veikt visu līmeņu vadītāji, var iesaistīt visus darbiniekus vai izvirzīt vērtēšanai ekspertus no dažādām darbinieku grupām. Var salīdzināt vadītāja un ekspertu vērtējumu vai lietot citu pretstatu variantus. Tādējādi iegūts stipro un vājo pušu analīzi, kuru var dot aprakstošo ziņojumu.[5.]

1.Pirmais kritērijs: vadība

Vadības kritērijs norāda, kā organizācijas attiecīgā līmeņa vadība parāda savu līdera lomu darbībā un lēmumu pieņemšanā. Galvenie elementi šeit ir redzējums, mērķa izjūta, līdzatbildība un mērķu noteikšana.

2. Otrais kritērijs: politika un stratēģija

Kritērijs attiecas uz stratēģiju, mērķiem un plāniem šo mērķu realizācijai. Politika un stratēģija ir izejas punkts uzņēmuma vadīšanai un uzlabojumiem. Politika aptver visdažādākos organizācijas aspektus, daļa no tiem, piemēram, personāla politika, resursu vadības politika un attīstības politika modelī ir konkretizēta.

3. Trešais kritērijs: personālvadība

Personālvadības kritērijs attiecas gan uz personāla plānošanas kvantitatīvo aspektu, gan uz personāla politikas kvalitāti visās tās izpausmēs.

4. Ceturtais kritērijs: resursi

Resursu kritērijs parāda, kā organizācija izmanto pieejamos resursus, lai sasniegtu optimālu rezultātu.

5. Piektais kritērijs: kvalitātes sistēmas un procesu vadība

Procesu vadībā organizācijā izšķir šādi aspekti: procesa izstrādāšana; procesa īstenošana; atbalsta procesi. Atbalsta procesi attiecas uz infrastruktūru, resursu vadību, personālvadību, sagādi, šo procesu īstenošanu un izstrādāšanu.

6. Sestais kritērijs: klientu apmierinātība

Galvenais ir noteikt to pakāpi, līdz kādai organizācija piepilda klientu cerības. Matricā tiek iekļauti šādi aspekti: patērētāju vērtējums par produktu, tā kvalitāti, piegādi, papildu pakalpojumiem, konsultēšanu, sabiedrības informēšanu un reklāmas sniegšanu par konkrēto produktu.

7. Septītais kritērijs: darbinieku apmierinātība

Šī kritērija loma ir saistīta ar cilvēku apmierinātību par savu darbu, pienākumiem, panākumiem, vadību, atalgojumu, apkārtējo atmosfēru.

8. Astotais kritērijs: ietekme uz sabiedrību

Šī rezultātu joma ir saistīta ar cilvēku un sabiedrisko organizāciju apmierinātību, kas nepieder organizācijas tiešo klientu sistēmai. Tā ietver skatījumu uz tām organizācijas aktivitātēm, kas neizriet no primārā procesa, bet kas ir orientētas uz plašāku sabiedrisko kontekstu.

9. Devītais kritērijs: darbības (biznesa) rezultāti

Finanšu joma attiecas uz organizācijas finanšu rezultātiem. Matricā ir kritēriji par finanšu rezultātiem. Organizācijas darbības rezultāti attiecas uz citiem organizācijas rezultātiem (ne finanšu), cik efektīvi un produktīvi tiek veikti uzdevumi.[5.]

Six Sigma

Six Sigma ir radusies Ziemeļamerikā 1990 gadā. Tie nav tādi standarti kā ISO 9000, bet gan tādi kā TQM (Total Quality Management) standarti. Six Sigma palīdz uzņēmumam uzlabot kvalitāti, sasniegt biznesa mērķus.[19.]

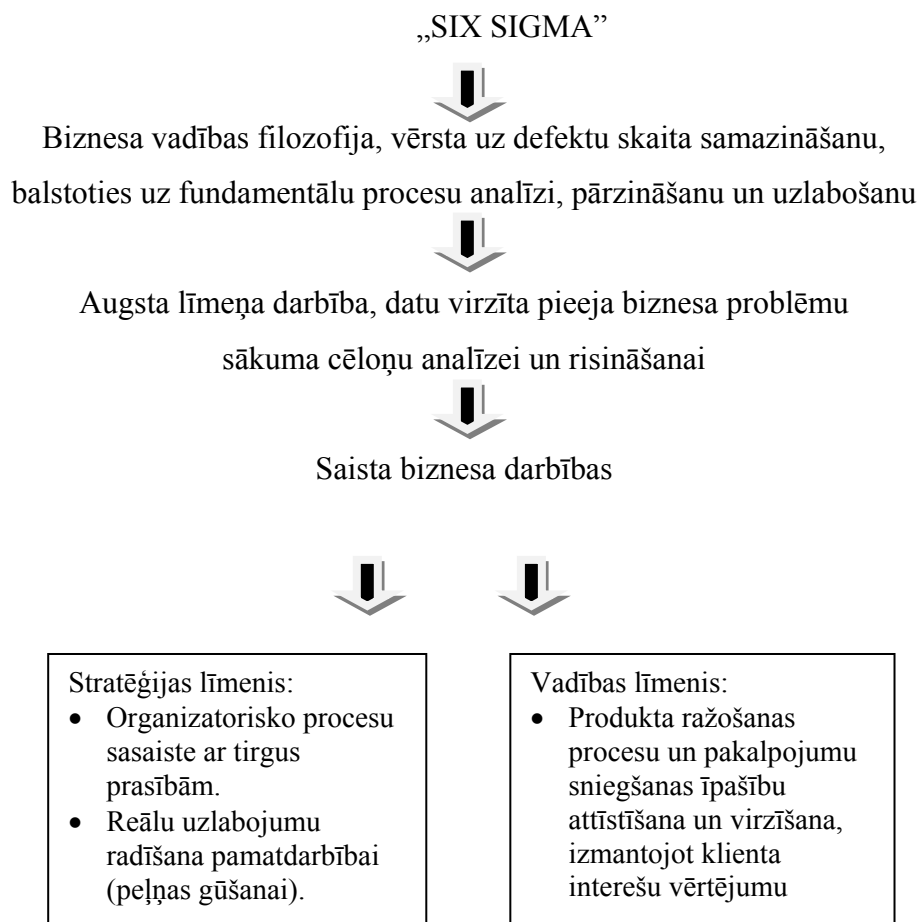
Mūsdienu darījumu pasaulē, attīstoties kvalitātes vadības idejai un TQM filozofijai, vērojama uzņēmējdarbības orientēšanās uz izcilu rādītāju sniegšanu. Šīs tendences radījušas vairākas progresīvas metodoloģijas no kurām viena ir Six Sigma.

Six Sigma ir kvalitātes pilnveidošanas modelis, kas raksturo produktus, procesus un darījumus, kuri ir gandrīz bez jebkādiem defektiem. Tas nozīmē, ka 99,99966% uzņēmuma produkcijas ir bez brāķa. Šodien vidusmēra uzņēmums izpilda klienta prasības 93% apmērā, un klienti var viegli noteikt atšķirību starp 93 un 99,99 procentiem.[8.]

Six Sigma metodoloģija ienāca kvalitātes jomā kā saspringta īstermiņa rīcības politika, kas vērsta uz lielu mērķu sasniegšanu. Tā izmanto klienta interešu vērtējumus, lai rosinātu attīstošo pilnveidošanos visās rīcībās un norisēs. Tālejošais mērķis, savukārt ir prasme izveidot un īstenot efektīvus procesus, ieskaitot organizatoriskos un apkalpojošos. Tā ir izcila saimniekošana, vadības apzināta rīcība, lai vērienīgi atrisinātu problēmas un optimizētu nozīmīgākos procesus, tādējādi virzoties uz klienta vajadzību viss augstākiem līmeņiem. Apgūstot un piemērojot Six Sigma vadību, krasi paaugstinās saimniekošanas līmenis, kā arī palīgprocesu efektivitāte. Šis vadības modelis uzņēmējdarbībā dod nozīmīgus rezultātus pat tad, ja vēl nav ieviests kopumā, jo:

- paaugstinās nozīmīgums klienta vērtējumā;
- rodas panākumi;
- tiek izvirzīti pamatoti mērķi
- nodrošināta paātrināta pilnveidošanās;
- sekmē personāla izglītošanos un mācīšanos;

- sekmē rīcības vadības pārmaiņas.



1.4. attēls „Six Sigma izpausmes filozofija”. Avots: Oskars K. Kvalitātes vadības sistēma un tās izveidošana pakalpojumu jomā.

Six Sigma, kā redzams 1.4. attēla shēmā, ir visnotaļ komplicēts modelis, kura īstenošana prasa lielus resursus, kā arī lielu apņemšanos no uzņēmuma puses, toties ieguvumi kvalitātes pilnveidošanā ir pietiekams motivators nepieciešamo procesu īstenošanai.[8.]

Kvalitātes biedrības

Pastāv vietējas un starptautiskās kvalitātes biedrības. Lielbritānijā izveidotas vairākas kvalitātes biedrības. Viena no tām ir **Kvalitātes nodrošināšanas institūts** – Institute of Quality Assurance (IQA) – kas darbojas starptautiskajā līmenī. Biedrība izdod informatīvu mēnešrakstu Quality World. Līdzīga loma ir **Nacionālajam Kvalitātes informācijas centram** – National Quality Information Center (NQIC). Tā mērķis ir palīdzēt uzņēmumiem iegūt informāciju un sniegt padomus kvalitātes uzlabošanai. **Lielbritānijas Kvalitātes fondā** – The British Quality Foundation (BQF) – var iesaistīties jebkura organizācija. Fonds piešķir Lielbritānijas Biznesa izcilības balvu.[32.]

ASV kvalitātes jomā darbojas **Nacionālais standartu un tehnoloģiju institūts** – National Institute of Standards and Technology (NIST) un **Amerikas Kvalitātes kontroles biedrība** – American Society for Quality Control (ASQC).

Latvijas kvalitātes asociācija (LKA) ir Baltijas reģionā atzīts kompetences centrs ar visaptverošu kvalitātes vadību saistītajās jomās un darbojas kā partneris uzņēmumiem, to asociācijām, sabiedriskām organizācijām un valsts institūcijām.

Kvalitātes sistēmu ieviešana valsts pārvaldē Latvijā uzsākta 1999.gadā, kad tika izveidota starpministriju darba grupa. Starpministriju darba grupa izstrādāja un Ministru kabinets 2001.gada 4.decembrī izdeva noteikumus Nr.501 "Noteikumi par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu valsts pārvaldes iestādēs", kā arī 2001.gada 11.decembrī – Ministru kabineta ieteikumus Nr.1 "Ieteikumi kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs". Šie normatīvie akti pamatojas uz ISO 9001:2000 standarta prasībām vai Latvijas nacionālo standartu LVS EN ISO 9001, un tajos ir pamatprasības kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai valsts pārvaldes institūcijās.[32.]

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Latvijas Fakti" 2005.gada aptauja "Kvalitātes vadības ieviešana un pakalpojumu kvalitātes vērtēšana tiešās valsts pārvaldes iestādēs" parāda, ka 42,5 % aptaujāto institūciju tiek ieviesta kvalitātes vadība. Savukārt 65,9 % institūciju, kas neievieš kvalitātes vadību, ir gatavas to drīzumā darīt.

Sistēmiskas pieejas trūkums kvalitātes vadības ieviešanas sekmēšanai ir kavējis daudzu institūciju spēju ieviest kvalitātes vadības sistēmas. Līdzšinējais normatīvais regulējums ierobežoja kvalitātes vadības ieviešanu, jo pamatojās tikai uz vienu kvalitātes vadības modeli. Tā kā pastāvošā konceptuālā pieeja ir decentralizēta – katra institūcija ievieš tādu kvalitātes vadības sistēmu, kas vislabāk atbilst tās vajadzībām, nozīmīgs ir valsts atbalsts institūciju izglītošanā un labās prakses popularizēšanā.

Informācijas nodrošināšanai Valsts kanceleja ir izstrādājusi mājas lapas sadaļu www.mk.gov.lv – Kvalitātes vadība, kurā iespējams iepazīties ar kvalitātes vadības modeļiem, instrumentiem, Latvijas normatīvo vidi un aktualitātēm, padomiem kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas uzsākšanai, saņemt atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem, iepazīties ar citu institūciju labo praksi un iespējam piedalīties dažādās vietēja un starptautiska līmeņa kvalitātes balvās, izmantot saites uz citiem noderīgiem resursiem.[32.]

Kvalitātes balva

Efektīvas pārvaldības gada balva

Efektīvas pārvaldības gada balvas mērķis ir pazināt pēc iespējas vairāk labas pārvaldības piemērus un izvērtēt efektivitātes rezultātus un to ietekmi uz organizācijas attīstību. Balva tiek

pasniegta trīs kategorijās – uzņēmuma, tiešās valsts pārvaldes un pašvaldības institūcijai. Balva tiek izsludināta rudenī.

Latvijas Kvalitātes balva ir LR Ministru Kabineta atzīts, atbalstīts un 1997. gada 16. decembrī ar LR Ministru Kabineta noteikumiem Nr.419 apstiprināts Latvijas Kvalitātes asociācijas un LR Ekonomikas ministrijas organizēts ikgadējs pasākums. Latvijas Kvalitātes balva ir izstrādāta pamatojoties uz Eiropas kvalitātes fondā (EFQM – European Foundation for Quality Management) izveidoto Izcilas uzņēmējdarbības modeli.

Balvu piešķir lielajiem uzņēmumiem ar darbinieku skaitu virs 250 strādājošiem (attiecināms arī uz valsts pārvaldes iestādēm) un maziem un vidējiem uzņēmumiem ar darbinieku skaitu līdz 250 strādājošiem. Pieteikums par dalību Latvijas Kvalitātes balvas konkursā jāiesniedz līdz katra gada 1.jūnijam. Uzņēmuma sagatavotais pašnovērtējums atbilstoši EFQM modelim jāiesniedz līdz 1.septembrim.[32.]

Latvijas Kvalitātes asociācija (LKA)

Tā ir organizācija, kura apvieno uzņēmumus, iestādes un organizācijas, kuras ir ieinteresētas produkcijas (pakalpojumu) kvalitātes nodrošināšanā, kvalitātes vadības veicināšanā un attīstībā valstī.

Asociācija darbojas ar LR likumdošanas normām un LKA statūtiem, kuri pieņemti un reģistrēti Tieslietu ministrijā 1995. gada 6. jūlijā.

Asociācijas mērķis ir nodrošināt Latvijas uzņēmējus un Latvijas tautsaimniecību ar informāciju un izglītību kvalitātes jomā, produkcijas un pakalpojumu eksportspējas un konkurētspējas nodrošināšanai kā vietējā, tā arī Eiropas un starptautiskajā tirgū.

Latvijas kvalitātes asociācija apvieno vairāk kā simts Latvijas uzņēmumus, tai skaitā ražotājus, pakalpojumu sniedzējus, biznesa un kvalitātes konsultantus, sertifikācijas iestādes, mācību iestādes, valsts iestādes un valsts iestāžu pakļautībā esošas organizācijas.

LKA uzdevums ir palīdzēt uzlabot produktu un pakalpojumu kvalitāti, tādēļ asociācija organizē un veicina teorētisku un praktisku mācību apgūšanu kvalitātes jomā. Kvalitātes asociācija rīko seminārus, diskusijas, organizē pieredzes apmaiņas vizītes uz uzņēmumiem, kuriem ir pozitīva pieredze kvalitātes nodrošināšanas jomā, rīko kursus sadarbībā ar konsultantu firmām.[15.]

2. UZŅĒMUMS A/S „BALTIKA GROUP” UN TĀ MEITAS UZŅĒMUMS SIA „BALTIKA LATVIJA”

2.1. Apģērbu ražošanas un tirdzniecības uzņēmums

A/S „Baltika Group”.

A/S „Baltika Group” ir modes mazumtirdzniecības operators Austrumu un Centrāleiropas tirgos. Grupas tirdzniecības ķēde iekļauj „Monton”, „Mosaic”, „Baltman” un „Ivo Nikkolo” zīmolos. Uz 2011.gada oktobri, A/S „Baltika Group” ir 114 veikali Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Krievijā un Ukrainā. Uzņēmumā ir nodarbināti vairāk kā 1400 darbinieku.

Uzņēmuma mērķu veidošanas procesā atspoguļojas uzņēmuma darbības kultūra, tā tradīcijas un priekšstati par vērtībām, kuri bieži veidojušies ilgā laikā. Tāpat kā veidojot uzņēmuma veidolu uzņēmumā, darbības kultūra ietekmē mērķu veidošanas procesu un pati ietekmējas no tā. Vienlaikus mērķu veidošanas process atspoguļo varas sadali uzņēmumā. Mazumtirdzniecībā izplatītajos uzņēmumos dominē mērķis gūt peļņu, piemēram, tiekšanās pēc pastāvības, pēc drošības, pēc prestiža tirgū, pēc tirgus, pēc personīgo ideālu īstenošanas.[3.]

Šajā ziņā arī A/S „Baltika Group” uzņēmums nav izņēmums, galvenie uzņēmuma mērķi ir gūt peļņu, saglabāt/ iekarot vēl lielāku prestižu un vietu tirgū.

Uzņēmuma misija ir radīt augstas kvalitātes modi, kas ļauj cilvēkiem sevi izteikt un justies ērti. Uzņēmuma vīzija – būt vadošajam specializētajam modes mazumtirgotājam Austrumu un Centrāleiropas reģionos.[27.]

Kompānijas procesi iekļauj preču dizainu, ražošanu, preču menedžmentu un izplatīšanu, mazumtirdzniecību, mazumtirdzniecības koncepta, veikalu izveidi un mārketingu. A/S „Baltika Group” ir papildus uzņēmums – „Baltika Tailor” ,kurš ir atbildīgs par ražošanu.

A/S „Baltikas Group” vēsture sākas 1928.gadā, kad tika nodibināts pirmais igauņu lietusmēteļu uzņēmums „Gentleman”. Uzņēmums ražoja gumijotus lietusmēteļus un īpašnieks un dibinātājs bija Haim Karschenstein. 1940.gadā uzņēmums tika nacionalizēts un 1959. gadā tas sāka ražot vīriešu uzvalkus. „Baltikas Group” 1960.gadā pārvācās uz jaunu ražošanas ēku, kas atradās Veerenni ielā 24, kur šobrīd atrodas galvenais „Baltika Group” birojs. Uzņēmuma ražošanas un loģistikas centrs atrodas tajā pašā adresē līdz 2007.gadam, kad tas tika pārvietots uz Lasnamäe Industriālo Parku. „Baltika Group” tika privatizēta 1991.gadā un 1997.gadā uzņēmuma akcijas tika kotētas Tallinas biržā, kas šobrīd ir daļa no lielākās biržu grupas pasaulē – NASDAQ OMX Group, Inc. Gandrīz no pirmsākumiem „Baltika Group” rada vīriešu apģērbus. Sieviešu apģērbus radīšanu uzsāka 1988.gadā.[27.]

Pirmais zīmols – „**Baltman**” – tika radīts 1991.gadā, atklājot pirmo vīriešu apģērbu kolekciju. Pirmais „Baltman” veikals Igaunijā tika atvērts Pērnavā 1991.gadā un pirmais veikals Tallinā – 1992.gadā. pirmais veikals Lietuvā tika atvērts 1993.gadā, Krievijā – 1994.gadā un Latvijā 1996.gadā.

Pirmā sieviešu apģērbu kolekcija, Christine Collection (CHR), tika radīta un pievienota vīriešu kolekcijai Evermen 1995.gadā.

2000.gadā „Baltika Group” uzsāka tirdzniecību Ukrainā un Polijā. Polijas tirgus ar četriem „Monton” veikaliem tika slēgts 2011.gadā.

Pašreiz lielākais Baltikas zīmols „**Monton**” uzsāka darbību 2002.gadā piecās valstīs un tam šobrīd ir veikali Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Krievijā un Ukrainā.

2006.gadā vārds CHR un Evermen mazumtirdzniecības konceptam tika nomainīts uz „**Mosaic**”. 2007.gadā „Mosaic” sāka piedāvāt bērnu apģērbu kolekciju, iekļaujot populārāko igauņu bērnu varones Lotes kolekciju – *Lotte by Mosaic*. Bērnu apģērbu kolekciju pārtrauca 2011.gada sākumā, bet „Mosaic” turpina ar Lotes kolekciju.

2006.gadā „Baltika Group” ieguva augstākās klases dizainera zīmolu „**Ivo Nikkolo**”, kuru nodibināja igauņu modes dizaineris Ivo Nikkolo 1994.gadā. No šī brīža uz priekšu „Ivo Nikkolo” zīmols tika aktīvi paplašināts. Zīmolam ir deviņi veikali Igaunijā, Latvijā un Lietuvā, un tā kolekcijas papildus tiek pārdotas arī Skandināvijā un Krievijā. Pirmais „Baltika Group” veikals Čehijā tika atvērts 2007.gadā, tomēr „Baltika Group” no šī tirgus izgāja 2009.gadā.

2008.gadā „Baltika Group” uzsāka vairumtirdzniecību Rietumeiropā – vadošās Eiropas ķēdes veikalos „Peek & Cloppenburg” sāka tirgot „Mosaic” kolekciju veikalos visā Eiropā. Šobrīd Mosaic kolekcijas ir pieejamas „Peek & Cloppenburg” veikalos Vācijā, Austrijā, Polijā, Slovākijā, Slovēnijā, Horvātijā, Nīderlandē, Čehijā, Ungārijā un Rumānijā.

2009.gadā „Baltika Group” izveidoja „Baltika Kvartālu”, lai apvienotu radošus un dizaina uzņēmumus vēsturiskajā Veerenni 24 adresē, ar enkurnomnieku veikalu ar inovatīvu konceptu - Moetānav (Modes iela). Pirmo reizi visi „Baltika Group” četri zīmoli tika prezentēti Modes ielas veikalā, ieskaitot ilgtermiņā pircēju iemīļoto outlet veikalu. Papildus plašai kolekciju izvēlei Mods Iela arī piesaista pircējus ar savu pārsteidzošo interjeru, kas radīts iedvesmojoties no pārstrādātām (otreizējas lietošanas) mēbelēm.[27.]

„Baltika Group” ir saņēmusi daudzus apbalvojumus un atzinumus. 2005.gadā „Baltika Group” tika izvēlēta finansu žurnāla „Euromoney” rakstam par labāko mazumtirgotāju Austrumu un Centrāleiropā. Tajā pašā gadā „Baltika Group” ieguva pirmo vietu žurnāla „Äripäev” TOP Apģērbu sektorā un arī saņēma Galveno balvu „Mazumtirdzniecības darbība”

apbalvojums 2005. „Baltika Group” arī tikusi atzīta par personāla vadību, attiecībām ar investoriem, zīmola imidža fotogrāfijām, reklāmas kampaņām un „Ivo Nikkolo” dizainu, un Modes ielas veikaliem, inovatīvo „Monton” zīmolu un tā mājaslapu: www.montonfashion.com. „Baltika Group” atjaunotais birojs 2010.gadā ieguva Igaunijas Kultūras fonda ikgadējo balvu arhitektūrā un Igaunijas interjeru arhitektu savienības ikgadējo apbalvojumu biroju kategorijā.

Zīmīgs apbalvojums „Baltika Group” ir Zelta Adata (Golden Needle), kas ir Igaunijā prestižākais modes apbalvojums, un „Baltika Group” dizaineri to cauri gadiem ir saņēmuši septiņas reizes. „Ivo Nikkolo” galvenā dizainere, Eve Hanson, ir vienīgā dizainere, kura tikusi apbalvota ar Zelta Adatu divreiz – 2005. un 2009.gadā.

„Baltika Group” un tās zīmoliem ir daudz īpašu sponsorēšanas un sadarbības projektu. Viens no izcilākajiem piemēriem ir ilgā sadarbība ar Igaunijas Olimpisko komiteju. Sākot jau no 2004.gada zīmols „Monton” ir sponsorējis Olimpisko Komiteju un nodrošinājis Igaunijas dalībniekus olimpiādē ar parādes un brīvā apģērba tērpiem.

Saskaņā ar sponsorēšanas līgumu starp „Baltika Group” un Igaunijas Futbola asociāciju, zīmols „Baltman” nodrošina Igaunijas nacionālo komandu ar parādes tērpiem laika periodā no 2006.-2012. gadam. Treneri, futbolisti un komandas amatpersonas valkās zīmola „Baltman” īpašā pasūtījuma uzvalkus.

2011.gadā „Baltika Group” atjaunoja savus abus lielākos zīmolus – „Monton” un „Mosaic” sadarbībā ar starptautisku radošo aģentūru Dan Pearlman. Attīstības projekts iekļāva jaunu vizuālo identitāti un veikalu konceptu abiem zīmoliem. Jaunais zīmola izskats tika radīts ar Eiropas Savienības reģionālā attīstības Fonda un Igaunijas uzņēmējdarbības atbalstu.[27.]

A/S „Baltika Group” zīmoli

Baltika pārvalda četrus zīmolu konceptus: „Baltman”, „Mosaic”, „Monton” un „Ivo Nikkolo”. Šie kocepti ir ne tikai atšķirīgi pēc nosaukuma un apģērba, bet arī ar elementiem, kas rada koceptu kopumā: kolekcijas, veikala vides, apkalpošanas un komunikācijas ar pircēju.

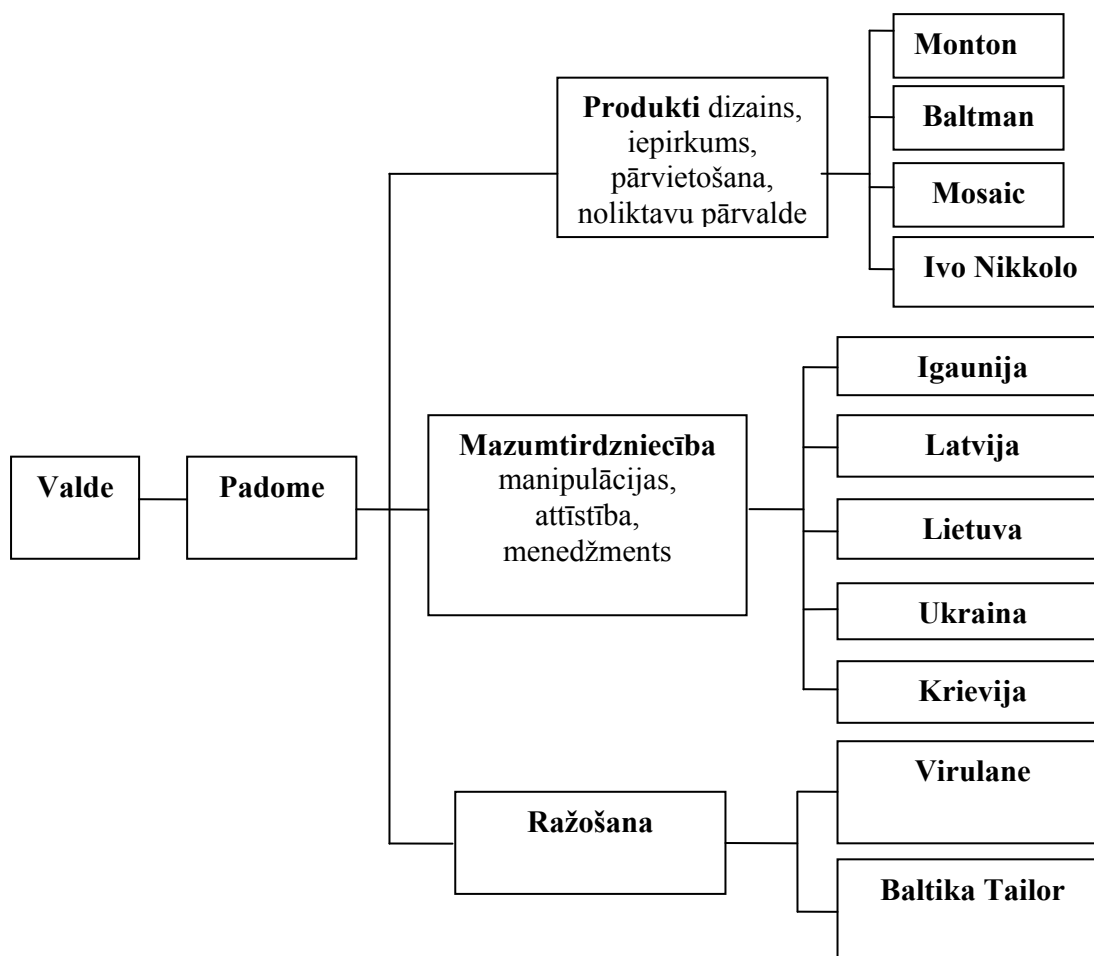
A/S „Baltika Group” lielākais zīmols „**Monton**” (www.montonfashion.com.) tika ieviests 2002.gadā piecos tirgos. „Monton” ir aizraujošs, kvalitatīvs modes zīmols, kas atspoguļo pasaules modes tendences savā unikālā veidā. Zīmola mērķauditorija ir moderni un pastāvīgi vīrieši un sievietes vecumā 25+, kuriem ir pilnībā izveidojusies gaumes izjūta un kuri paši veic savas modes izvēles. „Monton” zīmola vizuālā identitāte un veikalu koncepts tika atjaunots 2011.gadā sadarbībā ar Dan Pearlman.[34.]

Otrs lielākais A/S „Baltika Group” zīmols „**Mosaic**” (www.mosaic-fashion.com) ir praktiskām, atbildīgām un labi organizētām sievietēm un vīriešiem, kuri dod priekšroku vienkāršai un uzticamai modei. „Mosaic” mērķauditorija ir praktiski ģimenes cilvēki vecumā 35+, kuri viena tradīcijas un ir sociāli aktīvi, vēlas izskatīties eleganti un moderni. „Mosaic” vizuālā identitāte un veikalu koncepcija tika atjaunināta 2011.gadā sadarbībā ar Dan Pearlman.[35.]

„Baltika Group” vecākais zīmols „**Baltman**” (www.baltman.ee) tika dibināts 1991. „Baltman” ir prestižs biznesa zīmols vīriešiem, kas piedāvā stilīgu, augstas kvalitātes klasisko apģērbu. Zīmols ir vērsta uz praktiskiem vīriešiem vecumā 35+, kuriem ir nepieciešams izsmalcināts izskats ikdienas darbā, komandējumos un vakara pasākumos. Kvalitatīvais vīriešu biznesa apģērba zīmols „Baltman” virzās kopsolī ar pasaules modi. Kvalitatīvu audumu, attīstītu tehnoloģiju un augstas klases dizaina apvienojums ļauj „Baltman” piedāvāt klientiem uzvalkus, virsdrēbes, kreklus un kaklasaites, kas izgatavotas ar drēbnieka darbam raksturīgu precizitāti. Te sastopas nenovecojoša klasika, jaunas tendences un inovatīvas tehnoloģijas. „Baltman” kolekcijā atrodami izstrādājumi gan no audumu ražotāju elitei piederošā Loro Piana audumiem, gan no audumiem, kas apstrādāti ar moderno *storm system* tehnoloģiju.[29.]

„**Ivo Nikkolo**” (www.ivonikkolo.com) ir dizainera modes zīmols dāmām, kurš piedāvā premium biznesa apģērbu un iespēju tā valkātājai paust savu individualitāti. Zīmolu izveidoja igauņu modes dizaineris „Ivo Nikkolo” 1994. gadā, „Baltika Group” iegādājās zīmolu 2006.gada septembrī. „Ivo Nikkolo” ir vērsts uz sievietēm vecumā 30+ ar profesionālu domāšanu, pašpārliecinātību, inteligenci, kurām nepieciešams kvalitatīvs apģērbs darbam, darījumu braucieniem un pasākumiem.[31.]

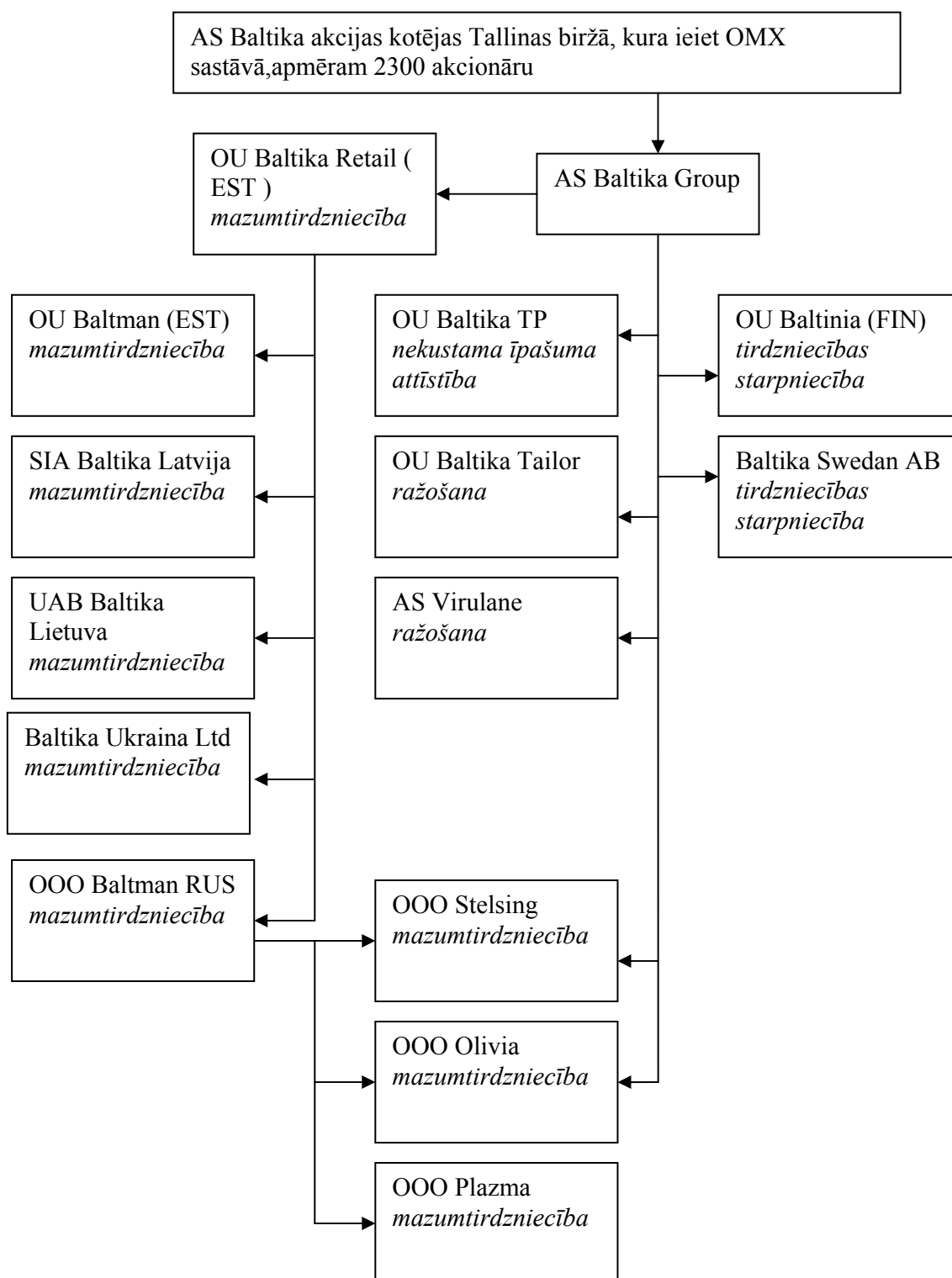
A/S „Baltika Group” pārvaldes sistēmas struktūra



2.1.attēls. „Baltika Group” pārvaldes sistēmas struktūra. Avots: „Baltika Group” mājas lapa (vēsture, struktūra) www.baltikagroup.com.

Attēlā 2.1 var redzēt „Baltika Group” pārvaldes sistēmas struktūra, kurā galveno vietu ieņem valde pēc kuras nāk padome un mazumtirdzniecības. Uzņēmums ar mazumtirdzniecību nodarbojas piecās valstīs (Igaunija, Latvija, Lietuva, Ukrauna un Kreivija). Uzņēmumam pieder četri zīmoli („Monton”, „Baltman”, „Mosaic” un „Ivo Nikkolo”). Ar ražošanu nodarbojas uzņēmuma papildus uzņēmumi „Baltik Tailor” un „Virulane”.

A/S „Baltika Group” sistēma



2.2.attēls. „Baltika Group” sistēma. Avots: „Baltika Group” mājas lapa (vēsture, struktūra) www.baltikagroup.com.

Attēlā 2.2 var redzēt „Baltika Group” sistēmu, kurā var redzēt uzņēmuma meitas uzņēmumus piecās valstīs, tirdzniecības starpniekus un ražošanas uzņēmumus.

Juridiskā A/S „Baltika Group” struktūra

	Valsts	Darbības sfēra
Mātes uzņēmums		
AS Baltika		
Meitas uzņēmumi		
OU Baltman	Igaunija	mazumtirdzniecība
SIA Baltika Latvija	Latvija	mazumtirdzniecība
UAB Baltika Lietuva	Lietuva	mazumtirdzniecība
Baltika Ukraina Ltd	Ukraina	mazumtirdzniecība
OOO Kompānija „Baltman Rus”	Krievija	mazumtirdzniecība
OY Baltinia AB	Somija	tirdzniecības starpniecība
Baltika Sweden AB	Šveice	tirdzniecības starpniecība
OU Baltika Tailor	Igaunija	ražošana
AS Virulane	Igaunija	ražošana
OU Baltika TP	Igaunija	nekustama īpašuma attīstība

Avots: „Baltika Group” mājas lapa (vēsture, struktūra) www.baltikagroup.com.

Tabulā 2.1 var redzēt juridisko „Baltika Group” struktūru. Tabula 2.1. atbilst attēlam 2.2. „Baltika Group” sistēma.

2.2. Sia „Baltika Latvija” apgērbu mazumtirdzniecības uzņēmums

A/S „Baltika Group” meitas uzņēmums Latvijā ir Sia „Baltika Latvija”.

Sia „Baltika” Latvija ofisa darbinieki

Sia „Baltika Latvija” ofisā strādā uzņēmuma direktors, zīmolu mazumtirdzniecības direktors, tirdzniecības mārketinga menedžeris, galvenā grāmatvedis, grāmatveža palīgs - IT (informācijas tehnoloģiju) speciālists, personāla speciālists, biroja administrators - mārketinga menedžera asistents, saimniecisko jautājumu speciālists, pārvadājumu speciālists.

Sia „Baltika Latvija” tirdzniecības vietas

Latvijas tirgū darbojas 15 A/S "Baltika Group" veikali - trīs "Monton" veikali tirdzniecības centros "Spice", "Galerija Centrs", "Domina", četri "Mosaic" veikali tirdzniecības centros "Spice", "Alfa", "Domina" un veikals Elizabetes ielā, divi "Ivo Nikkolo" veikali tirdzniecības centrā "Spice" un "Galerijā Centrs", divi "Baltman" veikals tirdzniecības centrā "Spice" un Galerija Riga, kā arī "Monton" un "Mosaic" apvienotais veikals Valmierā tirdzniecības centrā "Valleta" un Rīgā tirdzniecības centrā "Origo" , divi „Monton”, „Baltman” un „Ivo Nikkolo” apvienotais veikals tirdzniecības centrā „Mols” un „Alfa”. [36.]

Katrā no 15 Sia „Baltika Latvija” veikaliem ir veikala vadītājs, veikala vadītāja vietnieks, vecākais pārdevējs un pārdevēji. Pārdevēju skaits ir atkarīgs no veikala platības

lieluma un tirdzniecības vietas, kurā atrodas veikals, jo lielāka ir veikala platība un pircēju apmeklētība tirdzniecības vietā, kurā veikals atrodas, jo vairāk pārdevēju strādā veikalā.

2.3. Sia „Baltika Latvija” personāla atlase un komplektēšanas kvalitāte

Sia „Baltika Latvija” darbinieku atlases un komplektēšanas politikas mērķis ir:

- Izveidot un attīstīt abpusējas ilgtermiņa darba attiecības.
- Būt novērtētam un atraktīvam darba devējam darba tirgū.
- Iegūt kvalificētu darbaspēku.
- Nodrošināt, lai veikala personālam būtu līdzīga uz zīmolu balstīta „seja” katrā tirgū caur profesionālu, motivētu un uz klientu balstītu personālu, kurš ir kompetents īstenot uzņēmuma stratēģijas un mērķus.

Komplektēšana un atlase ir balstīta uz spēkā esošās kārtības noteikumiem un instrukcijām, darba analīzes un personāla dokumentācijas, kura apraksta konkrētās pozīcijas darba pienākumus (amata apraksts, apkalpošanas standarti, iekšējie noteikumi, vienošanās, utt.)

Sia „Baltika Latvija” nodarbinātības politika ir balstīta uz principu, ka darbinieks ir uzņēmuma iekšējais klients. Komunikācija un attiecības ar mūsu iekšējiem klientiem ir balstītas uz tiem pašiem principiem, kā uz uzņēmuma ārējiem klientiem.

Darbā pieņemšanas izvērtēšana

Vērtēšanas mērķis ir uzzināt, vai būtu racionāli pieņemt darbā jaunu darbinieku vai varbūt būtu iespējams sadalīt pienākumus, nepieņemot darbā papildus darbiniekus.

Vērtēšana ir balstīta pēc sekojošiem faktoriem:

- Nepieciešamība pēc darba
- Darba slodze – piemēram, darba slodzes analīze, darba laiks un darba dalīšana
- Citi svarīgi faktori saistīti ar šo darbu.

Alternatīvas jauno darbinieku nodarbināšanai ir sekojošas:

- Efektīva un racionāla darbaspēka izmantošana, sastādot darba grafiku, ņemot vērā pārdošanas perioda aktivitātes, klientu plūsmas, kampaņas, akcijas, utt.
- Racionāla darba pienākumu sadale
- Paaugstināšana, pārcelšana vai rotācija (skat.: iekšējā nodarbināšana)
- Darba slodžu paaugstināšana nepilnas darba dienas strādniekiem

Vērtēšanu veic atbildīgās darba vietas vadītājs, kur ir plānots nodarbināt jauno darbinieku. Koordinēšanai darba vietas vadītājs pieteikumu anketu iesniedz tiešajam priekšniekam.

Darbinieku meklēšanas profilēšana

Kandidāta personībai ir jāsaprot ar organizācijas kultūru un Baltika Latvija vērtībām un ar citiem cilvēkiem, kuri strādā uzņēmumā.

Meklējot jaunu darbinieku, vissvarīgākie parametri, kuri ir jāņem vērā, ir sekojoši:

- Pozitīva attieksme pret dzīvi
- Pašapziņa
- Draudzīgs un vērsts uz klientu
- Orientēts uz attīstību
- Godīgs

Skatīt:

- Pārdevēja profilu
- Vecākā pārdevēja profilu
- Veikala vadītāja profilu

Pārdevēja profils

1. Personības rakstura iezīmes

Pozitīva attieksme pret dzīvi.

Labas komunicēt spējas.

Draudzīgs/(a).

Gādīgs/(a) un izpalīdzīgs/(a).

Jauka un pieklājīga uzvedība.

Iniciatīva.

Pašapzinīgs/(a).

Vēlme strādāt komandā.

Spēja uzņemties atbildību.

Aktīvs/(a).

Elastīgs/(a) un nebaidās no jaunievedumiem.

Uzticams/(a)

Laba humora izjūta.

Ar vērstu uzmanību uz rezultātiem.

Lojāls/(a).

Stresa panesamība.

4. Kvalifikācija un iemaņas

Vismaz vidusskolas izglītība.

Tirdzniecībā iepriekšēja darba pieredze apkalpošanās sfērā ir rekomendējama.

2. Apkalpošana un pārdošana

Spēja piedāvāt vislabāko klientu apkalpošanu.

Spēja izprast klientu vēlmes.

Piemīt iekļūtība pret klientiem.

Konstruktīvs/(a), spēja saredzēt iespējas.

Gatavs/(a) pārsniegt klientu vēlmes.

Ātrs/(a) un operatīvs/(a).

Objektīvs/(a).

3. Fiziskās dotības

Labs veselības stāvoklis.

Estētisks izskats.

Spēja strādāt kājās/ darbs uz kājām.

Ļoti labas komunikācijas iemaņas un pašizteikšanās prasme.

Ļoti labas mutiskas dzimtās valodas zināšanas.

Citu valodu pārvaldīšana (angļu, krievu vai citu).

Datora lietošanas prasme (pamatzināšanas).

Rēķināšanas prasme.

Interese par modes pasauli.

Apģērbu etiķešu pārzināšana.

Elementāras šūšanas prasme.

Laba stila izjūta.

5.Citas prasības

Vēlme strādāt, pakļaujoties iknedēļas darba grafikam, ieskaitot brīvdienas un svētku dienas.

Vecākā pārdevēja profils

Izvēloties darbinieku vecākā pārdevēja amatam, būtu jāņem vērā, ka viņam/ viņai potenciāls ir tikt tālāk par pašreizējo amatu, t.i., vecākajam pārdevējam ir jābūt spējīgam nākotnē strādāt kā veikala vadītājam.

1.Personības rakstura iezīmes

Pozitīva attieksme pret dzīvi.

Labas komunicēt spējas.

Draudzīgs/(a).

Godīgs/(a).

Gādīgs/(a) un izpalīdzīgs/(a).

Jauka un pieklājīga uzvedība.

Iniciatīva.

Pašapzinīgs/(a).

Ir viss, lai kļūtu par līderi.

Spēja uzņemties atbildību.

Spēja uzņemties atbildību.

Aktīvs/(a).

Elastīgs/(a) un nebaidās no jaunievedumiem.

Uzticams/(a).

Laba humora izjūta.

Ar vērstu uzmanību uz rezultātiem.

Lojāls/(a).

Stresa panesamība.

2. Apkalpošana un pārdošana

Spēja piedāvāt vislabāko klientu apkalpošanu.

Spēja izprast klientu vēlmes.

Piemīt iejūtība pret klientiem.

Konstruktīvs/(a), spēja saredzēt iespējas.

Gatavs/(a) pārsniegt klientu vēlmes.

Ātrs/(a) un operatīvs/(a).

Objektīvs/(a).

Pozitīva piemēra radīšana komandā.

Vēlme strādāt komandā.

Prot vadīt un apmācīt savus komandas biedrus.

3. Fiziskās dotības

Labs veselības stāvoklis.

Estētisks izskats.

Spēja strādāt kājās/ darbs uz kājām.

4. Kvalifikācija un iemaņas

Vismaz vidusskolas izglītība.

Vismaz 1 gada darba pieredze Sia „Baltika Latvija” mazumtirdzniecības sistēmā vai iepriekšēja darba pieredze tirdzniecībā apkalpošanās sfērā ir rekomendējama.

Ļoti labas komunikācijas iemaņas un pašizteikšanās prasme.

Ļoti labas dzimtās valodas zināšanas (gan rakstiski, gan mutiski).

Vadīšanas un motivēšanas prasmes.

Citu valodu pārvaldīšana (angļu, krievu, citu).

Datora lietošanas prasme (pamatzināšanas).

Rēķināšanas prasme.

Interese par modes pasauli.

Apģērbu etiķešu pārzināšana.

Elementāras šūšanas prasme.

Laba stila izjūta.

5. Citas prasības

Vēlme strādāt, pakļaujoties iknedēļas darba grafikam, ieskaitot brīvdienas un svētku dienas.

Vadītāja profils

1. Personības rakstura iezīmes

Pozitīva attieksme pret dzīvi.

Labas komunikēt spējas.

Draudzīgs/(a).

Godīgs/(a).

Gādīgs/(a) un izpalīdzīgs/(a).

Jauka un pieklājīga uzvedība.

Iniciatīva.

Pašapzinīgs/(a).

Vēlme strādāt komandā.

Spēja uzņemties atbildību.

Aktīvs/(a).

Laba stila izjūta.

Elastīgs/(a) un nebaidās no jaunievedumiem.

Uzticams/(a).

Laba humora izjūta.

Ar vērstu uzmanību uz rezultātiem.

2. Apkalpošana un pārdošana

Laba intuīcija biznesā.

Vērsts uz rezultātu.

Iniciatīva.

Konstruktīvs/(a), spēja saredzēt iespējas.

Ātrs/(a) un operatīvs/(a).

Spēja piedāvāt vislabāko klientu apkalpošanu.

Spēja izprast klientu vēlmes.

Gatavs/(a) pārsniegt klientu vēlmes.

Objektīvs.

Spēja rast jaunas idejas un saredzēt iespējas.

3. Fiziskās dotības

Labs veselības stāvoklis.

Estētisks izskats.

Vecums 25-40.

4. Vadīšanas prasme

Iepriekšēja pieredze komandas vadīšanā.

Lojāls/(a).	Pozitīvs piemērs komandai.
Punktuāls/(a) un precīzs/(a).	Spēja motivēt komandu.
Ētisks/(a).	Spēja sniegt gan negatīvas, gan pozitīvas atsauksmes.
Taisnīgs/(a).	
Stresa panesamība.	Vēlas un prot vadīt un apmācīt savu komandu.
Konstruktīvs.	Administratīvās spējas.

5.Kvalifikācija un iemaņas

Vismaz vidusskolas izglītība.

Pamatzināšanas mārketingā (zina, kā pielietot mārketinga materiālus veikalā).

Pamatzināšanas veikala pārvaldīšanā, pārdošanas procesa organizēšanā.

Vismaz 1 gada darba pieredze vecākā pārdevēja amatā un/vai iepriekšējā darba pieredze pārdošanā un apkalpošanā mazumtirdzniecības sfērā kā nodaļas vadītājs.

Likumu pārzināšana (darba likums, likumdošana, kas regulē tirdzniecību).

Vadīšanas un motivēšanas prasmes.

Ekonomiskā domāšana.

Ļoti labas dzimtās valodas zināšanas (gan rakstiski, gan mutiski).

Citu valodu pārvaldīšana vismaz (angļu, krievu citu)

Vispārējas datora lietošanas iemaņas (MS Office – Word, Excel, Outlook).

6.Citas prasības

Vēlme strādāt, pakļaujoties iknedēļas darba grafikam, ieskaitot brīvdienas un svētku dienas.

Darbinieku komplektēšanas avoti un iespējas

Brīvas darba vietas nepieciešamības gadījumā, tiks izmantota:

- Iekšējā darbinieku komplektēšana
- Ārējā darbinieku komplektēšana
- Kombinēta iekšējā un ārējā darbinieku komplektēšana

Pamatā darbinieku komplektēšana ir balstīta uz iekšējiem darbinieku komplektēšanas principiem, saskaņā ar kuru vispirms jaunam amatam mēs meklējam cilvēkus no mūsu sistēmas un tikai pēc tam – no ārpusēs.

Iekšējie un publiskie konkursi tiek pasludināti paralēli, lai informētu mūsu pašus darbiniekus par iespējamām vakancēm un balsoties uz to, par profesionālo izaugsmes iespēju un attīstību (iekšējo karjeru, rotāciju, utt.)

Iekšējā darbinieku komplektēšana

Iekšējās darbinieku komplektēšanas mērķis ir personāla vajadzības nodrošināšana, pārceļot mūsu pašus darbiniekus citā amatā un iegūstot efektīvāku viņu kvalifikācijas

pielietošanu.

Iekšējā darbinieku komplektēšana ir lietderīga tikai tad, kad ir ieņemti vai nu vecākā pārdevēja vai vadītāja amati.

Iekšējā darbinieku komplektēšana

- nodrošina vienādas iespējas visiem darbiniekiem, kuri ir ieinteresēti šajā amatā un attiecībā uz šo, profesionālajā izaugsmē, iekšējā karjeras izaugsmē un attīstības iespējās
- rada labus apstākļus pašnoteikšanai
- palīdz izveidot lojālu un motivētu darbaspēku
- ir efektīva tādēļ, ka darbinieki jau ir pazīstami mums un mēs apzināties viņu spējas un iepriekšējos rezultātus

Pret katru darbinieku, kurš ir aizsūtījis pieteikumu, ir tāda pati attieksme, kā pret jeb kuru citu, kurš ir pieteicies no ārējā konkursa.

Iekšējās darbinieku komplektēšanas avoti:

Paaugstinājums amatā ir pārvietošana uz citu amatu ar lielākām tiesībām un pienākumiem un arī kopumā ar lielāku atalgojumu. Argumenti par labu paaugstinājumam darbā:

- Darbinieku motivācija paaugstinās, kad viņi apzinās karjeras iespējas uzņēmumā
- Komplektēšanas procesam nepieciešams mazāk laika un finanšu resursi
- Darbinieki jūtās droši, kad ir iespēja strādāt ilgu laiku uzņēmumā
- Izveido lojālu darbaspēku

Rotācija ir īslaicīga pārvietošana no viena darba uz citu. Rotācija palīdz izvairīties no pārdevēju un vadītāju darba rutīnas, palielina sagatavotību uz pārmaiņām, palīdz nosegt trūkstošos darbiniekus, ja nepieciešams.

Pārcelšana ir pārvietošana uz citu darba vietu, kur saistības un atalgojums paliek tas pats. Pārcelšana bieži vien var būt sagatavošanās etaps paaugstinājumam amatā.

Piemēram: vecākā pārdevēja/-s tiks pārvietota/-s uz veikalu, kur viņa/viņš ir plānots paaugstināt uz veikala vadītājas/-a amatu nākotnē.

Ārējā darbinieku komplektēšana

Gadījumā, ja nav pietiekami darbinieku uzņēmumā rezervei vai viņiem nav nepieciešamo specifikāciju, tad mēs izmantosim ārējās komplektēšanas avotus.

Ārējā komplektēšana ir

- komplektēt jaunus darbiniekus ārpus uzņēmuma
- tiek izmantota, aizpildot sekojošas pozīcijas
- pārdevējus (pirmajā līmenī)
- top speciālistus/ vadītājus

- darbu, kas prasa speciālas iemaņas

2.4.Sia „Baltika Latvija” personāls

Sia „Baltika Latvija” ir izveidots darba apraksts darbiniekiem, kuri apkalpo klientus uzņēmuma veikalos Latvijā.

Darba apraksts veikala vadītājam un vadītāja vietniekam

Galvenais mērķis

Nodrošināt tirdzniecību saskaņā ar tirdzniecības plāniem un uz klientu centrētiem un rezultatīviem pakalpojumiem, balstoties uz koncepcijas apkalpošanas standartiem.

Efektīva darba dalīšana un rezultatīva veikala vadīšana.

Galvenie pienākumi un atbildība

1. Klientu apkalpošana balstoties uz klientu apkalpošanas „brenda” standartiem.
2. Preču pieņemšana un sagatavošana tirdzniecībai.
3. Preces menedžēšana un prezentēšana.
4. Vispārējā darba organizācija.
5. Informācijas nodošana un komunikācija.
6. Kolektīva vadīšana un attīstīšana.
7. Uzņēmuma noteikumu ievērošana.

Rezultāti

Ik mēneša pārdošanas un peļņas plāni ir izpildīti. Reklāmas un piedāvājumi tiek realizēti laicīgi, balstoties uz instrukcijām. Klientu vēlmes tiek maksimāli apmierinātas. Produkcija tiek operatīvi sagatavota pārdošanai un ir pareizi marķēta. Preču izvietojums, skatlogi, manekeni tiek noformēti, vadoties pēc kompānijas vizuālās menedžēšanas norādījumiem. Ik dienas darba kārtība ir organizēta. Materiālās vērtības un naudas glabāšana ir nodrošināta. Pēc darba maiņas beigām, ziņojumi un atskaites ir precīzas un laicīgas. Informācijas plūsma saistībā ar darbu ir nodrošināta visiem veikala darbiniekiem. Informācijas apmaiņa starp ofisu un veikaliem noris operatīvi. Pārdevēji pilda savus darba pienākumus laicīgi, kvalitatīvi un profesionāli. Darbaspēka izmantošana veikalos ir efektīva un rezultatīva. Kolektīvā valda draudzīga atmosfēra un apmierinātība ar darbu. Instruktažas, apkalpošanas standarti, likumi un citi darba regulējoši dokumenti tiek ievēroti, ar mērķi nodrošināt rezultatīvu apkalpošanu.

Tiesības

Pieņemt lēmumus par izmaksām apstiprinātā budžeta ietvaros. Pieņemt lēmumus par preces atgriešanu un iespēju robežās piešķirt atlaides.

Darba apraksts vecākajam pārdevējam

Galvenais mērķis

Nodrošināt tirdzniecību saskaņā ar tirdzniecības plāniem un uz klientu centrētiem un rezultatīviem pakalpojumiem, balstoties uz koncepcijas apkalpošanas standartiem.

Vecākais pārdevējs asistē veikala vadītāju, organizējot un vadot ik dienas veikala darbus un nepieciešamības gadījumā aizvieto veikala vadītāju.

Galvenie pienākumi un atbildība

1. Veikala pārdošanas plāna izpilde un realizācijas efektivitātes rādītāju maksimizēšana.
2. Klientu apkalpošana balstoties uz klientu apkalpošanas „brenda” standartiem.
3. Tirdzniecības procesa vadīšana
4. Preču pieņemšana un sagatavošana tirdzniecībai.
5. Preces prezentēšana.
6. Tirdzniecības operāciju izpilde un atskaites.
7. Informācijas nodošana un komunikācija.
8. Uzņēmuma noteikumu ievērošana.

Rezultāti

- Maksimālie pārdošanas rezultāti ir sasniegti. Realizācijas efektivitātes rādītāji ir palielināti.
- Klientu vēlmes ir maksimāli apmierinātas un klientu gaidas ir apmierinātas.
- Darba uzdevumi un instrukcijas tiek operatīvi nodotas pārdevējiem apmierinot klientu vēlmes. Pārdevēji tiek informēti par veikala pārdošanas mērķiem un plāniem, un strādā vadoties pēc tiem.
- Produkcija ir pareizi marķēta pēc noteikumiem.
- Preču izvietojums, skatlogi, manekeni tiek noformēti, vadoties pēc kompānijas vizuālās menedžēšanas norādījumiem.
- Visi tirdzniecības darījumi ir izpildīti korekti un precīzi. Ziņojumi un atskaites ir precīzas un laicīgas.
- Informācijas plūsma saistībā ar darbu ir nodrošināta visiem veikala darbiniekiem.
- Instruktāžas, apkalpošanas standarti, likumi un citi darba regulējoši dokumenti tiek ievēroti, ar mērķi nodrošināt rezultatīvu apkalpošanu, veiksmīgu tirdzniecību, klientu un kolēģu drošību.

Tiesības

Pieņemt lēmumus par preces atgriešanu un iespēju robežās piešķirt atlaides.

Darba apraksts pārdevējam-konsultantam

Galvenais mērķis

Nodrošināt tirdzniecību saskaņā ar tirdzniecības plāniem un uz klientu centrētiem un rezultatīviem pakalpojumiem, balstoties uz koncepcijas apkalpošanas standartiem.

Galvenie pienākumi un atbildība

1. Klientu apkalpošana balstoties uz klientu apkalpošanas „brenda” standartiem.
2. Preču pieņemšana un sagatavošana tirdzniecībai.
3. Preces prezentēšana.
4. Tirdzniecības operāciju izpilde.
5. Informācijas nodošana un komunikācija.
6. Uzņēmuma noteikumu ievērošana.

Rezultāti

Klientu vēlmes ir maksimāli apmierinātas un klientu gaidas ir apmierinātas.
Produkcija ir pareizi marķēta pēc noteikumiem.
Preču izvietojums, skatlogi, manekeni tiek noformēti, vadoties pēc kompānijas vizuālās menedžēšanas norādījumiem.
Visi tirdzniecības darījumi ir izpildīti korekti un precīzi.
Informācijas plūsma saistībā ar darbu ir nodrošināta visiem veikala darbiniekiem.
Darba instrukcijas, apkalpošanas standarti, likumi un citi darba regulējoši dokumenti tiek ievēroti ar mērķi nodrošināt rezultatīvu apkalpošanu, veiksmīgu tirdzniecību, klientu un kolēģu drošību.

Darba apraksts tiek sastādīts divos eksemplāros ar parakstiem, viens eksemplārs ir darbiniekam, otrs kompānijas pārstāvim (veikala vadītājam). Darba apraksts tiks mainīts, balstoties uz A/S “Baltika Group” darba kārtības izmaiņām, abām pusēm par to vienojoties.

2.5. Sia „Baltika Latvija” Darba izpildes vērtēšana sistēmas kvalitāte

Darba izpildes vērtēšanas principi

Apkalpošanas industrijā vissvarīgākais ir klientu vēlmju apmierināšana. Tas tiek panākts ar mūsu darbinieku darba veikumu, kuri ir profesionāļi, motivēti un patstāvīgi attīstās. Katra darbinieka ieguldījums ir svarīgs visas A/S „Baltika Group” ekonomiskai izaugsmei. Darbinieka labklājība ir atkarīga no uzņēmuma veiksmes.

Galvenie mērķi darba izpildes vērtēšanā:

- Paaugstināt uzņēmuma efektivitāti un ekonomisko produktivitāti;

- Analizēt darbinieka darba izpildi un sniegt atgriezenisko saiti par viņa darba rezultātiem;
- Motivēt darbiniekus, atbalstīt viņu profesionālo un personīgo izaugsmi;
- Precizēt apmācības vajadzības un izaugsmes iespējas;
- iegūt informāciju par plānoto personālu;
- nostiprināt darbinieku algu līmeni;
- gūt pārskatu par darba procesu.

Galvenie mērķi darba izpildes vērtēšanā:

- darba izpildes novērtēšana tiek veikta visiem darbiniekiem;
- darba izpildes novērtēšanas metode ir līdzīga visos tirgos;
- darba izpildes novērtēšana tiek veikta virzienā no apakšas uz augšu – tirgus direktors/preču menedžeris → veikala vadītājs → vecākais pārdevējs → pārdevējs;
- vērtēšanas kritēriji izriet no apkalpošanas standartiem, amatu aprakstiem, iekšējiem darba kārtības noteikumiem un citiem darbu saistītiem regulatīviem noteikumiem;
- darba izpildes novērtēšana tiek veikta pirms pārbaudes laika izbeigšanās un no tā laika turpmāk vienreiz gadā, oktobrī;
- 5-punktu izturēšanās vērtēšanas skala, tests un vērtēšanas intervija (turpmāk VI) tiek pielietoti pārdevēju darba izpildes vērtēšanai;
- izaugsmes intervija tiek izmantota, lai novērtētu veikala vadītāju darba izpildi;
- darba izpildes vērtēšanu un vērtēšanas intervijas veic tiešais darba vadītājs;
- darba izpildes vērtēšanas rezultāti ir pamats par darbinieka turpmāko izaugsmes iespēju plānošanu un algas līmeņa noteikšanu.

Darba izpildes novērtēšanas rezultāti:

- vērtēšanas rezultāti ir konfidenciāli un personīgi;
- tiks veikts vērtēšanas kopsavilkums un tas tiks publiskots visiem citiem darbiniekiem, bet kopsavilkumā individuālie rezultāti nevar tikt norādīti.

Pārdevēja darba izpildes vērtēšana

Mērķi

- Sniegt vispusīgu un objektīvu novērtējumu par darba rezultātiem un par darbinieku kompetenci;
- Runāt ar darbiniekiem personīgi par darbu; uzklaustīt viņu ieteikumus; aprunāt darbinieku un tiešo vadītāju savstarpējās izredzes;
- Nospraust mērķus nākamajiem periodiem;
- Precizēt apmācības un izaugsmes iespējas;
- Noteikt algas līmeni nākamajam periodam.

Vērtēšanas principi

Pārdevēju darba izpildes vērtēšanas principi ir balstīti uz sekojošiem darba elementiem:

I. Vispārējie darba elementi

- Apkalpošana un pārdošana
- Sadarbība un komunikācija ar kolēģiem
- Attieksme pret darbu
- Vēlme pilnveidoties
- Iniciatīvas izrādīšana
- Ārējais izskats

II. Ar darbu saistītas iemaņas un kompetence:

Tests sastāv no sekojošiem apakš virsrakstiem:

- Baltika Group
- Mana brenda veikals un citi BG brendi
- Zināšanas par produktu
- Darbs veikalā

Pārdevēja darba izpildes vērtēšanas metodes

Process

- Kā vispārējs likums darba izpildes vērtēšana tiek veikta vienreiz gadā – oktobrī. Vērtēšana var tikt veikta biežāk, ja nepieciešams.
- Darba izpildes vērtēšanu veic tiešie vadītāji un balstoties uz pagājušā gada darba rezultātiem vai arī pārbaudes laika darba rezultātiem. Darba izpildes vērtēšana balstās uz vērtēšanas anketu un 5-punktu izturēšanās skalu un testu.
- Darba izpildes vērtēšanas kritērijs: Vispārējie darba elementi (Apkalpošana un pārdošana, Sadarbība un komunikācija ar kolēģiem, Attieksme pret darbu, Vēlme pilnveidoties, iniciatīva, izskats) un tests saistībā ar darba iemaņām un kompetenci (A/S „Baltika Group”, mana veikala brends un citi „Baltika Group” brendi, darbs veikalā un zināšanas par produktu.)
- Kā vispārējs likums, divi vadītāji, kuri ir tiešā saskarsmē ar darbinieku, individuāli novērtē viņu (piem., pārdevēju – veikala vadītājs un vecākais pārdevējs; vecāko pārdevēju – veikala vadītājs un tirgus direktors/ preču menedžeris). Vadītāji novērtē savus padotos, balstoties uz noteiktiem kritērijiem.
- Pēc individuālā novērtējuma diskusijas, kopējā vērtēšanas anketa tiek aizpildīta, kur arī testa rezultāti ir reģistrēti.
- Darbinieks aizpilda testu bez papildus materiāliem. Testēšanas maksimālais laiks ir 45 minūtes.

Vērtēšanas skalas sistēma

- Darbinieka darba izpilde tiek vērtēta pēc 5-punktu skalas. Rezultāti tiek sasummēti un pēdējais vērtējums tiek izteikts procentos. Maksimālais rezultāts ir 85 punkti ,t.i., 100%.
- Tests sastāv no 4 apakš tēmām, kur visās tēmās ir iekļauti 10 jautājumi. Ir tikai viena pareiza atbilde no visiem iespējamajiem atbilžu variantiem. Balstoties uz jautājumu sarežģītības pakāpes, katra pareizā atbilde dod 1-3 punktiem. Maksimālais testa rezultāts ir 96 punkti.
- Katra apakš tēma tiks novērtēta atsevišķi un tiek pārvērsta 5-punktu skalu sistēmā:
 1. *Neapmierinoši*– tests ir izpildīts no 51% - 60%.
 2. *Vāji*– tests ir izpildīts no 61% - 70%.
 3. *Apmierinoši* – tests ir izpildīts no 71% -80%.
 4. *Labi*– tests ir izpildīts no 81% - 90%.
 5. *Ļoti labi* – tests ir izpildīts no 91% -100%.
- Ja testa kopējais rezultāts ir zem 50% vai 10 punkti, tad rezultāti netiks ieskaitīti un testu jāveic atkārtoti vismaz 2 nedēļu laikā. Ja nepieciešams, tas tiks atkārtoti veikts.

SIA „Baltika Latvija” ir arī savi darba kārtības noteikumi.

Pārbaude ar „Slepeno klientu” palīdzību

Sia „Baltika Latvija” visus zīmolu veikalus četras reizes gadā pārbauda ar „Slepeno klientu” palīdzību. „Slepenais klients” ir speciāli iesūtīts cilvēks, kurš izvērtē pārdevēju apkalpošanu veikalā, pēc iepriekš sagatavotiem kritērijiem (pārdevējas izskats, pretimnākšana, māka pārdot utt.) Maksimālais punktu skaits ko var iegūt ir 100. Ja pārdevējs ir ieguvis mazāk par 70 punktiem tad tiek izvērtēts, kādu iemeslu dēļ ir tāds rezultāts. Ja pārdevējs ir ieguvis mazāk par 50 punktiem, tad pārdevējam ir jāraksta paskaidrojums, kurā tas paskaidro savas kļūdas un personāldaļas vadītājs kopā ar direktoru to izvērtē. Ja pārdevējs nevar attaisnot un paskaidrot savu zemo rezultātu iemeslu, tad darbiniekam tiek izteikts brīdinājums.

2.6.Sia „Baltika Latvija” klientu lojalitātes programmas un klientu apkalpošanas standartu kvalitāte.

Sia „Baltika Latvija”, ļoti rūpējas par savu klientu apmierinātību iepērkoties uzņēmuma veikalos. Katrā no veikaliem ir izveidota sava klientu lojalitātes programma atbilstoša veikala zīmolam. Klientiem patstāvīgi tiek piedāvātas dažādas akcijas, atlaides, dāvanīgas, kuras iepērkoties tie var saņemt. Lielās izpārdošanas tiek rīkotas divas reizes gadā, kad atlaides tiek piedāvātas pat līdz 70% .

Sia „Baltika Latvija” lojalitātes programmas

Visos četros Sia„Baltika Latvija” zīmolu veikalos pierēģistrēšanās klientu programmai

ir bezmaksas.

„Mosaic” veikalu patstāvīgo klientu atlaižu sistēma:

Iespēja pievienoties „Mosaic” lojalitātes programmā pircējiem, veicot pirmo pirkumu. Nav noteikts nekāds pirkuma limits. Pircējs aizpilda pieteikšanās anketu, bet karte netiek dota. Kartes vietā pircēja dati tiek ievadīti datubāzē un turpmāk pircēja klienta karte būs elektroniska. Pierēģistrētos pircējus pirkuma brīdī varēs atrast elektroniski ievadot klienta vārdu, uzvārdu.

Dalība „Mosaic” klientu programmā dod iespēju veikt pirkumu uzkrājumus un turpmāk saņemt atlaides.

- Uzkrājot 100 LVL, turpmāk saņemsiet 5%
- Uzkrājot 200 LVL, turpmāk saņemsiet 7%
- Uzkrājot 300 LVL, turpmāk saņemsiet 10%

Atlaide pārstās darboties, ja 1 gada laikā no tās piešķiršanas dienas nebūs veikts neviens pirkums. Pircējs, kurš gadu nav iepircies uz zaudē savu uzkrāto atlaidi netiek dzēst no datubāzes un pie pirkuma atlaide sāk uzkrāties no jauna. Uzkrāto atlaidi nevar piešķirt precei, kurai jau ir atlaide, atlaide tiek piešķirta tikai pilnas cenas precei.[35.]

Ja pircējs reģistrējoties „Mosaic” klientu programmai norada savu dzimšanas datumu, tad dzimšanas dienas mēnesī ir – 10 % atlaide visām precēm, ieskaitot cenotos izstrādājumus.

Ja pircējs vēlas saņemt informāciju par atlaidēm, jaunām kolekcijām, akcijām un izpārdošanām „Mosaic” veikalā, tad anketā ko tas aizpilda reģistrējoties klientu programmai ir jānorāda e-pasts vai telefons.

Pircējs varat uzreiz izmantot uzkrāšanas iespējas, līdzko ir pievienojies šai programmai. Atlaides būs spēkā tikai tad, ja veicot pirkumu, pircējs informēs pārdevēju, ka ir „Mosaic” programmas dalībnieks, un nosauks savu vārdu un uzvārdu.[35.]

„Monton” veikalu pastāvīgo pircēju atlaižu sistēma:

Iespēja pievienoties „Monton” lojalitātes programmā pircējiem, veicot pirmo pirkumu. Nav noteikts nekāds pirkuma limits. Pircējs aizpilda pieteikšanās anketu, bet karte netiek dota. Kartes vietā pircēja dati tiek ievadīti datubāzē un turpmāk pircēja klienta karte būs elektroniska. Pierēģistrētos pircējus pirkuma brīdī varēs atrast elektroniski ievadot klienta vārdu, uzvārdu.

Dalība „Monton” klientu programmā dod iespēju iepērkoties un uzkrājot 100 LVL, saņemt vienreizēji izmantojamo 5 LVL atlaidi. Pēc atlaides izmantošanas pircējs sāks krāt punktus nākamai atlaidei 5 LVL vērtībā. Atlaide tiek piešķirta gan jaunai kolekcijai, gan cenotai.

Atlaide pārstās darboties, ja pus gada laikā no tās piešķiršanas dienas nebūs veikts neviens pirkums. Pircējs, kurš gadu nav iepircies uz zaudē savu uzkrāto atlaidi netiek dzēst no datubāzes un pie pirkuma atlaide sāk uzkrāties no jauna.

Ja pircējs vēlas saņemt informāciju par atlaidēm, jaunām kolekcijām, akcijām un izpārdošanām „Monton” veikalā, tad anketā ko tas aizpilda reģistrējoties klientu programmai ir jānorāda e-pasts vai telefons.

Pircējs varat uzreiz izmantot uzkrāšanas iespējas, līdzko ir pievienojies šai programmai. Atlaides būs spēkā tikai tad, ja veicot pirkumu, pircējs informēs pārdevēju, ka ir „Monton” programmas dalībnieks, un nosauks savu vārdu un uzvārdu.[34.]

No 2012 gada novembra „Monton” mājas lapā var arī veikt pirkumus.

„Baltman” veikalu pastāvīgo pircēju atlaižu sistēma:

Iespēja pievienoties „Baltman” lojalitātes programmā pircējiem, veicot pirmo pirkumu. Nav noteikts nekāds pirkuma limits. Pircējs aizpilda pieteikšanās anketu, bet karte netiek dota. Kartes vietā pircēja dati tiek ievadīti datubāzē un turpmāk pircēja klienta karte būs elektroniska. Pierēģistrētos pircējus pirkuma brīdī varēs atrast elektroniski ievadot klienta vārdu, uzvārdu.

Dalība „Baltman” klientu programmā dod šādas priekšrocības

- Saņemt garantētu 5% atlaidi jebkurai pirkumam virs 150 LVL, vai uzkrājot šo summu vairākos pirkumos 1/2 gada laikā.
- Pērkot uzvalku, saņemt divus kuponus tā bezmaksas ķīmiskai tīrīšanai.

Pircējs, kurš 1/2 gadu nav iepircies uz zaudē savu uzkrāto atlaidi netiek dzēst no datubāzes un pie pirkuma atlaide sāk uzkrāties no jauna.

Ja pircējs vēlas saņemt informāciju par atlaidēm, jaunām kolekcijām, akcijām un izpārdošanām „Baltman” veikalā, tad anketā ko tas aizpilda reģistrējoties klientu programmai ir jānorāda e-pasts vai telefons.

Pircējs varat uzreiz izmantot uzkrāšanas iespējas, līdzko ir pievienojies šai programmai. Atlaides būs spēkā tikai tad, ja veicot pirkumu, pircējs informēs pārdevēju, ka ir „Baltman” programmas dalībnieks, un nosauks savu vārdu un uzvārdu.

„Baltman” veikali saviem klientiem piedāvā „Baltman” speciālo pasūtījumu

Uzvalks atspoguļo vīrieša personību un prasa individuālu pieeju katram pircējam. Lai piepildītu pat visprasīgāko klientu vēlmes, „Baltman” radījis jaunu augstas klases pakalpojumu – **„Baltman” speciālo pasūtījumu**, kas dod iespēju iegādāties tieši klienta stilam un izmēram atbilstošu uzvalku.[29.]

Galvenie uzvalka vērtēšanas kritēriji ir audums, dizains un kvalitāte: prasmīgi kombinējot šos trīs elementus, iespējams radīt lielisku uzvalku.

- **Audumi** – „Baltman” speciālajā pasūtījumā var izvēlēties kādu no 200 dažāda dizaina audumiem, t.sk., augstākās kvalitātes *Loro Piana* produkciju, ko izmanto tādi pasauleslaveni modes zīmoli kā „Hugo Boss” un „Armani Collezioni”.
- **Dizains** – izcila uzvalka noslēpums slēpjas detaļās. Veicot speciālo pasūtījumu, Jūs varēsiet izvēlēties visas uzvalka detaļas, sākot no odes līdz šķēlumu skaitam un žaketes nošuvju krāsai. Detaļas nosaka katra personīgā gaume, un tās var būt atturīgākas vai pamanāmākas. Lai parādītu, ka uzvalks darināts speciāli Jums, žaketes iekšpusē varam iešūt Jūsu vārdu vai iniciāļus.
- **Kvalitāte** – „Baltman” mērķis ir klientiem piedāvāt visaugstāko kvalitāti. Visi speciālie pasūtījumi tiek izpildīti Tallinā un to īpašo pārbaudi veic mūsu kvalitātes speciālisti.

Pieņemot uzvalka pasūtījumu, mūsu pārdevēji vispirms palīdzēs klientam izvēlēties vislabāko modeli un visatbilstošāko izmēru, pēc tam veicot auduma un detaļu izvēli. „Baltman” speciālais pasūtījums klientam piedāvā trīs dažādu žakešu un bikšu piegriezuma izvēli – pieguļošo (slim), standarta (regular) un ērto (comfort) siluetu. Tā kā mēs augstu vērtējam klientu laiku, mūsu konsultants-pārdevējs sniegs Jums atbalstu visā modelēšanas gaitā.

„Baltman” speciālais pasūtījuma uzvalks tiks izgatavots 4 nedēļu laikā. Uzvalka cena ir sākot no 298,90 latiem, un to galvenokārt nosaka auduma kvalitāte.

„Baltman” speciālā pasūtījuma pakalpojumu Rīgā piedāvā t/c Spice „Balman” veikalā. Pasūtījuma veikšana prasīs aptuveni vienu stundu. Lai plānotu laiku „Baltman” speciālā pasūtījuma veikšanai, klientam ir jāzvana pa tālruni (+371) 6745 6124 vai jāreģistrē savs pieteikumu „Baltman” mājaslapā www.baltman.ee. [29.]

„Ivo Nikkolo” veikalu pastāvīgo pircēju atlaizņu sistēma:

Iespēja pievienoties „Ivo Nikkolo” lojalitātes programmā pircējiem, veicot pirmo pirkumu. Nav noteikts nekāds pirkuma limits. Pircējs aizpilda pieteikšanās anketu, bet karte netiek dota. Kartes vietā pircēja dati tiek ievadīti datubāzē un turpmāk pircēja klienta karte būs elektroniska. Pierēģistrētos pircējus pirkuma brīdī varēs atrast elektroniski ievadot klienta vārdu, uzvārdu.

Dalība „Ivo Nikkolo” klientu programmā dod šādas priekšrocības:

- Saņemiet kuponu ar 15% atlaidi savam nākamajam pirkumam, pievienojoties pastāvīgo klientu programmai.

- Saņemiet visu pastāvīgo klientu akciju priekšrocības.
- Jūs tiksiet laipni gaidīta īpašajās iepirkšanās stundās, modes skatēs un citos pasākumos.
- Savā dzimšanas dienā Jūs saņemsiet epastu ar dāvanu karti 15 LVL vērtībā.
- Saņemiet par brīvu stila padomus no mūsu modes speciālistiem.
- Saņemt garantētu 5% atlaidi jebkuram pirkumam sakrājot uzkrājuma summu 300 LVL, vai 8% uzkrājot uzkrājuma summu uz 500 LVL.

Pircējs, kurš 2 gadus nav iepircies uz zaudē savu uzkrāto atlaidi netiek dzēst no datubāzes un pie pirkuma atlaide sāk uzkrāties no jauna

Ja pircējs vēlas saņemt informāciju par atlaidēm, jaunām kolekcijām, akcijām un izpārdošanām „Ivo Nikkolo” veikalā, tad anketā ko tas aizpilda reģistrējoties klientu programmai ir jānorāda e-pasts vai telefons.

Pircējs varat uzreiz izmantot uzkrāšanas iespējas, līdzko ir pievienojies šai programmai. Atlaides būs spēkā tikai tad, ja veicot pirkumu, pircējs informēs pārdevēju, ka ir „Ivo Nikkolo” programmas dalībnieks, un nosauks savu vārdu un uzvārdu.[31.]

„Ivo Nikkolo” mājas lapa www.ivanikkolo.com klientiem tiek piedāvāta **unikāla iespēja** rezervēt sev vēlamo preci, sev vēlama tirdzniecības centrā. Tā, kā „Ivo Nikkolo” precei ir limitēts daudzums, rezervēšana ļauj klientam būt drošam, ka neviens nenopirks viņa vēlamo preci un klientam vajadzīgo izmēru. Kad rezervētā prece nonāk veikalā, klientam tiek zvanīts vai rakstīts uz e-pastu un paziņots, ka viņam ir jāierodas pieļaujot viņa rezervēto preci trīs dienu laikā. Ja klients nevar ierasties trīs dienu laikā, tad skatoties pēc situācijas mutiski tiek atrunāts par rezervēšanas pagarināšanu vai par preces izlikšanu pārdošanā.

Rezervēšana Ivo „Nikkolo” mājas lapā ir ļoti vienkārša un to izmanto daudzi klienti.

Klientu apkalpošanas standarti

„Batika Latvija” darbiniekiem savā ikdienas darbā ir jāvadās pēc Apkalpošanas standartu 9 zelta likumiem un Sešu zvaigžņu līmeņa apkalpošanas standarta noteikumiem.

Apkalpošanas standartu 9 zelta likumi:

1. Es vienmēr sasveicinos ar klientu pirmais! Es pasmaidu! Kad es atvados, es pasakos klientam un aicinu viņu apmeklēt mūsu veikalu vēlreiz!
2. Klients man vienmēr ir prioritāte Nr. 1!
3. Mana darba mērķis ir nodrošināt veikala pārdošanas plāna izpildi ar izcilas klientu apkalpošanas palīdzību.
4. Es pats personīgi uzņemos ātri un elastīgi rast risinājumu problēmai, kas radusies klientam pārdošanas procesā. Es daru visu, kas atkarīgs no manis, lai klients un mani kolēģi justos patīkami.

5. Esmu ieinteresēts klienta vēlmēs un apmierinātības nodrošināšanā, es reģistrēju atsauksmes un nododu tos veikala vadītājam.
6. Mana veikala ieguldījums ir svarīgs visas Baltika Group ekonomiskajai izaugsmei.
7. Es pazīstu sava veikala zīmolu, kā arī citus Baltika Group zīmolus.
8. Es darbojos kā Baltika Group komandas loceklis. Es cienu savus klientus un kolēģus.
9. Es pilnveidoju sevi, savas iemaņas un zināšanas.

Sešu zvaigžņu līmeņa apkalpošanas standarta noteikumi:

1. Es sveicinu katru klientu ar smaidu un draudzīgu „Sveiki!”, „Labrīt!” u.c., atbilstoši dienas posmam, kurā strādāju!
2. Es vienmēr noskaidroju klienta vajadzību!
3. Es stāstu par produktu tā īpatnībām un priekšrocībām!
4. Es mērķtiecīgi koncentrējos uz Pārdošanu! Es piedāvāju alternatīvas un papildus produktus!
5. Es palīdzu klientam pieņemt lēmumu par pirkumu!
6. Es veiksmīgi noslēdzu pirkuma darījumu un pateicos par pirkumu!

Viena līdz piecas zvaigznes bieži tiek izmantotas kā simboli apkalpošanas līmeņa novērtēšanai – jo vairāk zvaigžņu, jo labāka apkalpošana. Sešas zvaigznes tiek piešķirtas ļoti reti un vienīgi patiesi augsta līmeņa izcelšanai. Darbinieka mērķis ir ik dienu un ik brīdi nodrošināt maksimāli labu Sešu zvaigžņu apkalpošanu, kuras kvalitāte pārsniedz klienta gaidīto līmeni.

Problēmu risināšana saistītas ar klientu sūdzībām

Klientu sūdzības tirdzniecības procesa laikā (netīras drēbes, caurumi drēbēs, pogas(-u) trūkums precei, pa vīlēm saplēsts audums, utt.).

Šādās situācijās ir tiesīgs piedāvāt 5% atlaidi. Veikala vecākais pārdevējs vai veikala vadītājs var piedāvāt 10% atlaidi. Klientu karte dod papildus atlaidi. Ja problēma netiks atrisināta veikalā uz vietas, tad lēmumu pieņems uzņēmuma direktors.

Ja tiek konstatētas netīras drēbes veikalā (pirms tās konstatē pats klients), tad tām liek 10% atlaidi un novieto izpārdošanas zonā.

Nopirkta preces atgriešana

Klientam ir tiesības 10 dienu laikā atgriezt atpakaļ, nelietotu preci, ko tas ir iegādājies. Atgriešanas iemesli var būt:

- Precei konstatēts defekts
- Neder izmērs
- Nepatīk prece

- Pircējs ir pārdomājis

Ja ir pagājis ilgāks laiks par 10 dienām, tiek izskatīti tikai gadījumi, kad ir konstatēts preces defekts. Šādos gadījumos tiek sastādīts akts un pircējs uzraksta iesniegumu, kurā izskaidro radušos problēmu un savas vēlmes. Ja tiek konstatēts ražošanas vai preces defekts pircējs var saņemt naudu par precī atpakaļ. Uzņēmumam 10.dienu laika ir jādod atbilde pircējam uz viņa izvirzīto sūdzību. Konstatēts defekts ir vienīgais gadījums, kad pircējam tiek atgriezta nauda. Gadījumos, kad pircējam nepatīk, neder prece vai vienkārši pircējs ir pārdomājis tiek piedāvāts izvēlēties citu precī vai preces, kuru summa nav mazāka par to summu ko viņš ir iztērējis par precī, kura vairs pircējam nav vajadzīga.

Ja pārdevējam ir aizdomas, ka pircējs ir pats sabojājis precī ļaunprātīgi, lai saņemtu atpakaļ naudu vai netīšām, prece tiek sūtīta uz ekspertīzi. Ja ekspertīze pierāda, ka preces bojājums ir pircēja vaina, pircējam nauda netiek atgriezta. Pircējam tiek izsniegts ekspertīzes slēdziens.

2.7. Apgrozījums un peļņa Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā

Jebkurā biznesā ir savi darbības mērķi – kaut kas, uz ko tiekties! Ikvienam pārdevējam ir sava loma veiksmīga biznesa nodrošināšanas procesā. Tas attiecas ne vien uz apgrozījuma un mazumtirdzniecības mērķa rādītāju sasniegšanu, bet arī uz viņa/viņas darbu komanda, kas mērķtiecīgi virzās uz rezultātu un personiskas izaugsmes sasniegšanu.

Pārdevējam ir vienmēr jānovērtē visas iespējas un jāizmanto tās, lai palielinātu vidējo darījuma vērtību vai pārdoto vienību skaitu uz vienu pircēju.

Pārdošanas apjomu rēķina pēc sekojošas formulas: $PĀRDOŠANAS APJOMS = \text{Darījumu skaits} \times \text{Vidējā darījuma summa}$

Baltika Latvija darbs ir pastāvīgi vērsts uz sekojošu rādītāju uzlabošanu:

- ITPC – konkrētā perioda pārdoto preču vienību skaits dalīts ar atbilstošā perioda pircēju skaitu.
- Vidējā darījuma summa – konkrētā perioda kopējais pārdošanas apjoms dalīts ar atbilstošā perioda pircēju skaitu.
- Pirkumu izdara katrs x apmeklētājs – konkrētā perioda veikala apmeklētāju skaits dalīts ar atbilstošā perioda pirkumu darījumu skaitu.
- Pastāvīgais klients – Lojālo klientu programmai pievienojušos jauno klientu skaits.

Veikala rādītāju un darbinieka individuālo rādītāju uzlabošana

ITPC

- Ir jāpiedāvā saistītos un papildus produktus, kas piešķirtu papildus vērtību pamata pirkuma.
- Ir jāpiedāvā izvēli nevis vienu produktu.

- Ir jāiepazīstina ar jauno produkciju

Vidējā darījuma summa

- Ir jāpiedāvā vispirms prece bez atlaides
- Ir jāpiedāvā saistītos un papildus produktu, kas piešķir papildus vērtību pamata pirkumam
- Ir jāpiedāvā izvēli nevis vienu produktu.

Pirkumu izdara katrs x apmeklētājs

- Ir aktīvi jāuzsāk saruna ar klientu un jācenšas uzsākt iespējami daudz pārdošanas darījumus
- Ir aktīvi jāpiedāvā pircējiem iesaistīties zīmola lojālo klientu programmai

Kolektīva spēja darboties, kā vienotai komandai

Lojalitāte uzņēmumam un uz rezultātu sasniegšanu vērsta darbība neaprobežojas vienīgi ar pārdošanas rādītājiem un labākajiem pārdevējiem. Tā noteikti ietver arī spēju darboties komandā un sniegt palīdzīgu roku gan klientiem, gan saviem kolēģiem.

Pārdošanas apmēru palielināšana

- Ir jāinteresējas par veikala zīmolu un uzņēmuma darbības rezultātiem, ir jālasa atskaites un jāuzdod jautājumus par šo tēmu.
- Ir jāizprot visus darbības mērķus, t.i., mazumtirdzniecības rādītājus un jāzina kā tos ietekmēt.
- Ir jānodrošina ieteikumus par tirdzniecības un apkalpošanas procesa uzlabošanas iespējām, kuras izriet no sarunām ar klientiem un darbinieku novērojumiem.
- Ir jāpiedāvā sava palīdzība kolēģiem un vajadzības gadījumā ir jālūdz viņu palīdzību.
- Ir vienmēr jāizturas ar cieņu pret veikala apmeklētājiem.
- Ir jādemonstrē entuziastisku un pozitīvu attieksmi pret uzņēmuma darbību.
- Ir jāattīsta prasmes un iemaņas, jāatklāj savas stiprās puses, uz kuru pamata veidot vai papildināt savu pieredzi.
- Ir jāizmanto citu komandas biedru palīdzību savu iemaņu uzlabošanā, uzdodu viņiem/viņām jautājumus un lūdzu novērtējumu.
- Es pārstāvu uzņēmumu gan darbā, gan brīvajā laikā. Ir jābūt lojālam savam uzņēmumam un zīmolam.

Reklāmas kampaņas

Uzņēmums piedalās dažādās reklāmas kampaņās. Reklāma tiek izplatīta:

- Bukletiņu veidā (tiek dalīti bukleti veikalā pie pirkuma).
- Plakātu veidā (plakāti tiek izvietoti tirdzniecības centros).
- Vides reklāmas (tiek novietotas netālu no tirdzniecības vietām, kuros atrodas reklamētā zīmola veikals).

- Zīmolu un uzņēmuma mājas lapās (tiek izvietota informācija par jaunumiem un izpārdošanām, kā arī uz klientu e-pastiem un telefoniem tiek izsūtīta informācija par aktualitātēm un jaunumiem).
- Radio (tiek palaistas reklāmas par akcijām, kas norisinās veikalā).
- Televīzijā (uzņēmums sadarbojas ar dažādiem televīzijas raidījumiem un seriāliem uzņemtiem Latvijā, dodot tiem zīmolu produkciju filmēšanai savukārt tādējādi reklamējot uzņēmuma produkciju televīzijā. Tie ir tādi raidījumi, kā ziņas, „Ievas pārvērtības”, „Tautas balss” , seriāls „Uguns grēks” utt.).
- Presē (presē tiek ievietotas reklāmas, kā arī žurnāliem tiek iedota uzņēmuma produkcija foto uzņēmumiem un žurnāli savukārt reklamē uzņēmuma produkciju).

2.8.Darbs ar precī un preces kvalitāte uzņēmumā

Sia „Baltika Latvija”

Preces piegāde Baltika Latvija veikaliem notiek divas reizes nedēļā, katram veikalam ir noteiktas dienas, kurās veikali saņem piegādi ar precī. Piegādes dienas var mainīties, ja tās iekrīt svētku dienas. Brīvdienās un svētku dienās piegādes netiek veiktas. Piegāde sastāv gan no jaunās preces, gan no preces papildinājuma, kura jau tiek tirgota veikalā. Precī atved šoferis un nodod to ar pavadzīmēm veikala vadītājam.

Preču pieņemšana

- Ir jāsalīdzina cenas, kas uzrādītas cenrādī un preču pavadzīmē.
- Ir jāpārbauda produkcijas daudzums saskaņā ar rēķinu.
- Ir jāpārbauda produkciju preču pavadzīmē pēc EAN-kodiem, modeļiem un artikuliem.
- Ir jāpārbauda produkcijas etiķetes un kvalitāti.

Produkcijas sagatavošana pārdošanai

- Visas saņemtās preces tiek marķētas ar cenu (arī tā produkcija, kura atrodas noliktavā) saskaņā ar pavadzīmi. Cenas tiek pievienotas brenda etiķetes aizmugurējā daļā (zemākajā vietā). Cenas nevar būt marķētas uz produkcijas etiķetes.
- Drošības elementiem ir jābūt piestiprinātiem pie produkcijas pirms tā tiek iznesta tirdzniecības zālē.
- Pakaramo kvalitātes kontrole. Nepieciešamības gadījumā pakaramos jānomaina.
- Vizuālā kontrole pār produkcijas kvalitāti.

Preču atlase tirdzniecības zālē

- Izmēru skalas papildināšana.
- Jaunas produkcijas izvietošana saskaņā ar izkārtošanas, izvietošanas instrukciju (krāsu pasaules, reklāmas, speciālie piedāvājumi).

- Produkcijas apjoms tirdzniecības zālē – saskaņā ar izvietojšanas instrukciju.
- Sezonas produkcijas pārdošana – preces saskaņā ar izvietojšanas instrukciju.
- Preces izpārdošanas periodā – saskaņā ar speciālām instrukcijām.

Izmēru skalas papildināšana tirdzniecības zālē no noliktavas

- Pirms veikala atvēršanas, jāpārbauda visas izmēra skalas, papildinot tās, kā arī pārdodot preci (pakaramie, etiķetes utt.).
- Pārdevējam ir jāseko līdzi tam, lai izmēru skala būtu nodrošināta pilna apmērā visu laiku. Ja viens izmērs trūkst, tad pārdevējam tas ir jāaizvieto ar jaunas preces tādu pašu izmēru, ja tas ir iespējams.

Produkcija noliktavā

- Noliktavai ir jābūt labi sakārtotai pēc preču grupām – pēc preču modeļiem un artikuliem.
- Izmēru skalām ir jābūt sakārtotām augošā secībā (analogi kā tirdzniecības zālē)
- Noliktavai ir jābūt pievilcīgai praktiski pieejamai.

Preču rezervēšana (atlikšana) gan klientiem, gan darbiniekiem

- Produkciju klientiem var atlikt maksimums uz 24 stundām.
- Izpārdošanas laikā – maksimums uz 2 stundām.
- Produkcijas rezervēšanas gadījumā tiek aizpildīta speciala forma.
- Darbinieks var rezervēt preci maksimums līdz tuvākajai algai.
- Darbiniekiem var tikt rezervēti maksimums 3 preču gabali.

Kvalitātes problēmu risināšana

Kvalitātes problēmu risināšanas procesu ir reglamentējusi Baltikas kvalitātes nodaļa. Visas problēmas, saistītas ar preču kvalitāti, ir jārisina nekavējoties (nevis sagaidot sezonas beigas). Par visiem kvalitātes jautājumiem ir jāinformē Baltikas kvalitātes nodaļa.

Nepieciešamā informācija par nekvalitatīvo produkciju:

- Produkcijas brends
- Modeļa nosaukums
- Modeļa numurs
- Audums
- Krāsa
- Pretenzijas būtība pret produkcijas kvalitāti

Gadījumā, kad klients konstatē precei kvalitātes problēmas tieši pārdošanas procesa laikā, tad ir jāaizpilda klienta sūdzības forma.

Audumi

Katram no Sia „Baltika Latvija” zīmoliem ir nedaudz atšķirīgi audumi un to kvalitāte. „Monton” un „Mosaic” zīmoliem audumu sastāvos % vairāk ir sastopami nedabīgi auduma sastāvi tādi kā poliesters, poliamīds, akrils utt. Savukārt zīmoliem „Baltman” un „Ivo Nikkolo” audumu sastāvi pārsvarā ir dabīgas izcelsmes (zīds, vilna, kašmirs, angora, kokvilna, lins utt.).

„Mosaic” un „Monton” tiek izmantoti lētāki Čehijā ražoti audumi. „Baltman” un „Ivo Nikkolo” pārsvarā tiek šūts Igaunijā. Ķīnā un Turcijā tiek šūts lielākais trikotāžas īpatsvars. Uzņēmumam ir apstiprināta grupas stratēģija līdz 2014.gadam atteikties no Ķīnas. Ne jau zemākas kvalitātes dēļ. Tādēļ, ka ir grūtības ar piegādes termiņu ievērošanu. Ir solīts viens – ka, piemēram, vasaras šortiem jābūt pavasarī, nevis vasaras vidū, kad tos pa taisno jālaiž uz sezonas izpārdošanu, tāda piegāde neatbilst uzņēmuma prasībām. Turcija, Itālija un Baltkrievija varēs ātrāk apkalpot uzņēmuma steidzamos pasūtījumus.

„Baltman” zīmola uzvalki pārsvarā ir ražoti no auduma, kas apstrādāts pēc nanotehnoloģiskās metodes. Tas nozīmē, ka:

- Audums ir noturīgs pret ūdeni, vīnu, eļļu un citiem šķidrums.
- Noturība pret saglabājas pat pēc 30 reižu mazgāšanas vai ķīmiskās tīrīšanas.
- Elastīgs un viegli stāipīgs materiāls, kas ir ļoti ērts valkāšanai ceļojumu laikā, kā arī ofisā.
- Viegla kopšana (var mazgāt veļas mašīnā un viegli gludināms).

Kas ir nanotehnoloģija?

Nanotehnoloģijas pamatā ir molekulārās skalas izmēra nanometrs (nm=1 miljonā daļa no metra, t.s. 3 atomu izmērs), kas ļaus izmantot tās iespējami labāk – bez jebkādiem zaudējumiem, tanī pat laika paaugstinot molekulu kvalitāti. Nanotehnoloģijām ir iespējamā pielietojuma klāsts – apģērbu ražošanā to pielieto sakarā ar ūdens necaurlaidības īpašībām.

Kāds nanotehnoloģiju darbības princips?

Audums ir pārklāts ar īpaši plānu neredzamu aizsardzības slāni, kas padara audumu noturīgu pret ūdeni. Pateicoties šim aizsargslānim šķidrums noplūst no auduma neatstājot uz tā traipus. Nanotehnoloģijas dod iespēju nozīmīgiem jaunievedumiem ūdensnecaurlaidīgu produktu ražošanā, kas nezaudē kvalitāti pat pēc 30 reižu mazgāšanas, tanī pat laikā izstrādājumus ir maigs un viegls.[28.]

2.9.Sia „Baltika Latvija”veikalu pārvaldīšanas kvalitāte

Veikala dienasgrāmata

Veikala dienasgrāmatu ved vadītāja vietnieks vai vecākais pārdevējs. Ierakstus veic jebkurš no firmas darbiniekiem, kam nepieciešams fiksēt informāciju saistībā ar veikala darbu.

Dienasgrāmatā nepieciešams fiksēt sekojošus jautājumus

- Plānotais un faktiskais apgrozījums.
- Strādājošie.
- Dienas galvenie veicamie uzdevumi, to izpilde.
- Faktiskais apgrozījums uz katru strādājošo, faktiskā dienas plāna izpilde, prēmiju aprēķins.
- Piezīmes par faktoriem, kas traucējuši vai veicinājuši minēto uzdevumu izpildi.
- Problēmas vai atsauksmes par produkciju.
- Pircēju sniegtā informācija.

Piezīmes.

Nepārdodamo produkciju ir savlaicīgi jāpasūta veikala vadītājam vai veikala vietniekam – maisiņi, pakaramie, izplatītāju uzlīmes, vizītkartes, klientu karšu anketas, preču birkas u.c. darbam nepieciešamas lietas.

Iekšējie noteikumi - veikala uzkopšana

Veikala uzkopšanu katru rītu pirms veikala atvēršanas veic apkopēja un veikala darbinieks, kurš tajā dienā pēc grafika nāk uz darbu pirmais un atver veikalu. Tāpat ir jāseko par veikala tīrību visas darba dienas laikā.

Veikalu atvēršanās laiku/ stundas

Sia „Baltika Latvija” veikalu darba laiks ir atkarīgs no tirdzniecības vietas, kurā tie atrodas. Tirdzniecības centros „Spice” un „Alfa” tas ir septiņas dienas nedēļā no plkst. 10-22, tirdzniecības centros „Galerija centrs”, „Origo”, „Domina”, Mols tas ir septiņas dienas nedēļā no pulks. 10-21. Veikala darba laiks Elizabetes iela ir sešas dienas nedēļā izņemot svētdienu no 10-20. Veikala darba laiks Valmieras tirdzniecības centrā „Galerija Valleta” tas ir septiņas dienas nedēļā no plkst. 10-21.

Informācijas plūsma uzņēmumā

Iknedēļas darba rezultātu rezumēšana un plānošana. Katru pirmdienu veikala vadītājs ziņo par iepriekšējās nedēļas darba rezultātiem pēc sekojošas formas:

1. Veikalu vadītāju ziņojums

- Nedēļas plāns – izpilde
- Preču krājumi un nodrošinājums

- Lojālo klientu programmas izpilde.
2. Ekonomiskie rādītāji
 - Nedēļas „margināls” pa veikaliem
 - „Markdown” analīze
 - Apmeklētāju skaits, pirkumu skaits, vidējais pirkuma lielums pa veikaliem
 3. Notikumu un faktu apspriešana, kas ietekmējuši ekonomiskos rādītājus.
 4. Preču piegāde
 - Tas atbilstība pasūtījumam
 - Fāzes pasūtījuma izpildes kontrole, preču piegādes vienmērīgums un atbilstība fāzei
 - Pircēju pieprasījuma apmierinājums (iemesli kādēļ nav noticis pirkums)
 5. Produkti
 - Kvalitāte
 - Cena
 - Atbilstība pircēju prasībām
 - Vislabāk un vissliktāk pārdotās preces
 6. Mārketinga aktivitātes
 7. Grāmatvedības jautājumi
 8. Loģistika
 - Preču pārvietošana starp veikaliem
 - Noliktavas atlikumu piedāvājums veikaliem
 9. Konkurenti
 10. Personāls
 11. Pārējie jautājumi

Inventarizācija

Veicot inventarizāciju Baltika Latvija uzņēmuma veikalos ir jāņem vērā mātes uzņēmuma Baltika Group norādījumus.

Uzņēmuma vadītājs inventarizācijas veikšanai uzņēmumā izveido inventarizācijas komisiju, kuras uzdevums ir veikt uzņēmumam piederošo un atbildīgā glabāšanā esošo materiālo vērtību inventarizāciju. Inventarizācija izdarāma materiāli atbildīgo personu klātbūtnē (veikala personāls).

Inventarizācijas principi

1. Naudas līdzekļi veikalos jāinventarizē vismaz reizi mēnesī, naudas līdzekļi ofisa – vismaz reizi ceturksnī. Tekošie naudas līdzekļi veikalos jāinventarizē katru dienu.

2. Preces veikalā jāinventarizē vismaz divas reizes gadā. Šajās inventarizācijās jāpiedalās neatkarīgam skatījumam no valsts centrālā ofisa. Pēdējai gada inventarizācijai jānotiek periodā, kas nav ilgāks par 30 dienām attiecībā pret 31.12. (pirms vai pēc). Papildus veikalu darbiniekiem preces veikalos regulāri jāpārbauda (daļēja revīzija) un iztrūkuma gadījumā veikala vadītājam par to nekavējoties jāinformē ofiss (sabiedrības direktors, grāmatvedis).

3. Pamatlīdzekļi jāinventarizē vismaz vienu reizi gadā.

Katrs veikala darbinieks ir materiāli atbildīgs, ir noteikts, ka katram no Baltika Latvija veikaliem ir savs pieļaujamais iztrūkuma %, ko nav jāsedz veikala darbiniekiem, ja iztrūkums ir lielāks par pieļaujamo %, tad to kompensē veikala darbinieki. Pieļaujamais iztrūkuma % ir atkarīgs no katra veikala lieluma un pārdotās preces cenas, jo lielāks veikals pēc platības, jo pieļaujamais iztrūkuma % lielāks, kā arī, jo dārgāka prece tiek tirgota veikalā, jo lielāks pieļaujamais iztrūkuma %.

Skaidrās naudas lietošanas noteikumi

Skaidro naudu no veikala uz bankas kontu nogādā veikala darbinieks. Tirgus menedžeris vai galvenais grāmatvedis noorganizē rakstiskā formā aptuvenu maiņas naudas daudzumu, kam jāpaliek kases aparātā un rekomendējamo kases bilanci. Sasniedzot bilanci, skaidrā nauda, kas pārsniedz noteikto maiņas naudas apjomu, jānes uz banku cik drīz vien iespējams.

Minimālais skaidrās naudas bilance vienā kases aparātā, ko iesaka centrālais A/S „Baltika Group” ofiss ir 150-300 EUR. Ja skaidrās naudas bilance kases aparātā sasniedz 1000-1500 EUR, daudzums, kas pārsniedz maiņas naudas daudzumu jānogādā uz banku. Ja nav iespējas tā izdarīt, naudas uzglabāšanai jāizmanto seifi, nevis kases aparāts.

Darbiniekiem, kuriem ir tiesības izdarīt operācijas ar skaidru naudu vajadzētu apzināties atbildību par skaidrās naudas dokumentu nekļūdīgumu un atbilstību skaidrās naudas bilancei. Katrā veikalā ir jābūt norīkotām personām, kurām ir tiesības nest skaidru naudu uz bankas kontu.

Skaidrās naudas atlikuma saskaņošanu jāizdara katras darbadienas beigās vai pirms veikala atvēršanas nākamajā rītā.

2.10. Uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” darbības kvalitātes apkopojums

Uzņēmums Sia „Baltika Latvija” personālu atlasa ļoti rūpīgi, cenšoties iegūt darbiniekus, kuri strādās uzņēmumā ilglaicīgi un kvalitatīvi. Darbinieki tiek apmācīti pēc uzņēmumam nepieciešamiem darbinieku profiliem. Uzņēmumā tiek veiktas apmācības bieži, gan jauniem darbiniekiem, gan jau esošiem tādējādi iegūstot labi kvalificētu darbaspēku. Ļoti nozīmīgas uzņēmumā ir „Slepeno klientu” pārbaudes, kuras dod labus rezultātus. Darbinieki nekad nezina kad šīs pārbaudes notiks, tāpēc ir vienmēr gatavi labi apkalpot klientus. Par labu

rezultātu iegūšanu „Slepeno klientu” pārbaudēs, darbinieks tiek apbalvots ar prēmiju tādējādi motivējot darbinieku. Vidējie apkalpošanas rezultāti visā uzņēmumā ir 80 punkti no 100, tas parāda par pietiekami augstu apkalpošanas līmeni uzņēmumā.

Klientu apkalpošana ir vērsta uz to, lai klients ne tikai iegādātos precī, bet arī vēlētos atgriezties veikalā arī turpmāk un iepirkties. Darbiniekiem ir jārada patīkamu un komfortablu iepirkšanās vidi. Veikala klienti ir ļoti dažādi citam patīk, kad viņu individuāli apkalpo (palīdz izvēlēties precī, sniedz konsultāciju par preces kopšanu utt.), citam patīk visu apskatīt netraucēti pašam. Darbiniekam ir jāprot izvērtēt situāciju un pircēju, lai radītu komfortablu iepirkšanās vidi visiem pircējam. Rezultātā pa šiem gadiem uzņēmumam ir ļoti daudz patstāvīgo klientu, kuri vēlas atkal un atkal atgriezties veikalā.

Uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” zīmolu mājas lapas ļoti efektīvi darbojas, bieži klienti pirms doties iepirkties, sākotnēji precī apskata mājas lapā un tikai tad dodas uz veikalu ar jau konkrētu mērķi. Ļoti populāra ir kļuvusi zīmola „Ivo Nikkolo” preču rezervēšana zīmola mājas lapā, klienti to uzskata par ļoti ērtu, tādējādi klientiem nevajag katru dienu iet un skatīties vai prece ir vai nav jau veikalos un vai viņiem vajadzīgais izmērs ir. Lielu popularitāti, darbojoties tikai pāris mēnešus, ir jau ieguvis zīmola „Monton” mājas lapā piedāvātais interneta veikals. Zīmola „Baltman” klienti, ir ļoti apmierināti, par iespēju iegādāties „Baltman” speciālo pasūtījumu. Tā ir iespēja iegādāties uzvalku, kurš ir speciāli uzšūts tieši klientam, viņa stilam un izmēram atbilstošs. Nav Latvijā daudzi uzņēmumi, kuri saviem klientiem piedāvā šādas iespējas.

Uzņēmums Sia „Baltika Latvija” saviem klientiem piedāvā kvalitatīvu produkciju, tā produkcijas daļa, kura ir veidota Igaunijā ir ar ļoti augstu materiālu un materiālu apstrādes kvalitāti. Produkcijas daļa kura ir ražota Čehijā, Ķīnā un Turcijā ir ar zemāku kvalitāti, bet arī šī kvalitāte ir pietiekami augsta, lai konkurētu Latvijas tirgū ar citiem uzņēmumiem un iegūtu pircēju atzinību.

3. TIRDZNICĪBAS VIETU SALĪDZINĀŠANA UN UZŅĒMUMA DARBĪBAS ANALĪZE

3.1. Tirdzniecības vietu un veikalu salīdzināšana pēc ietirgojuma

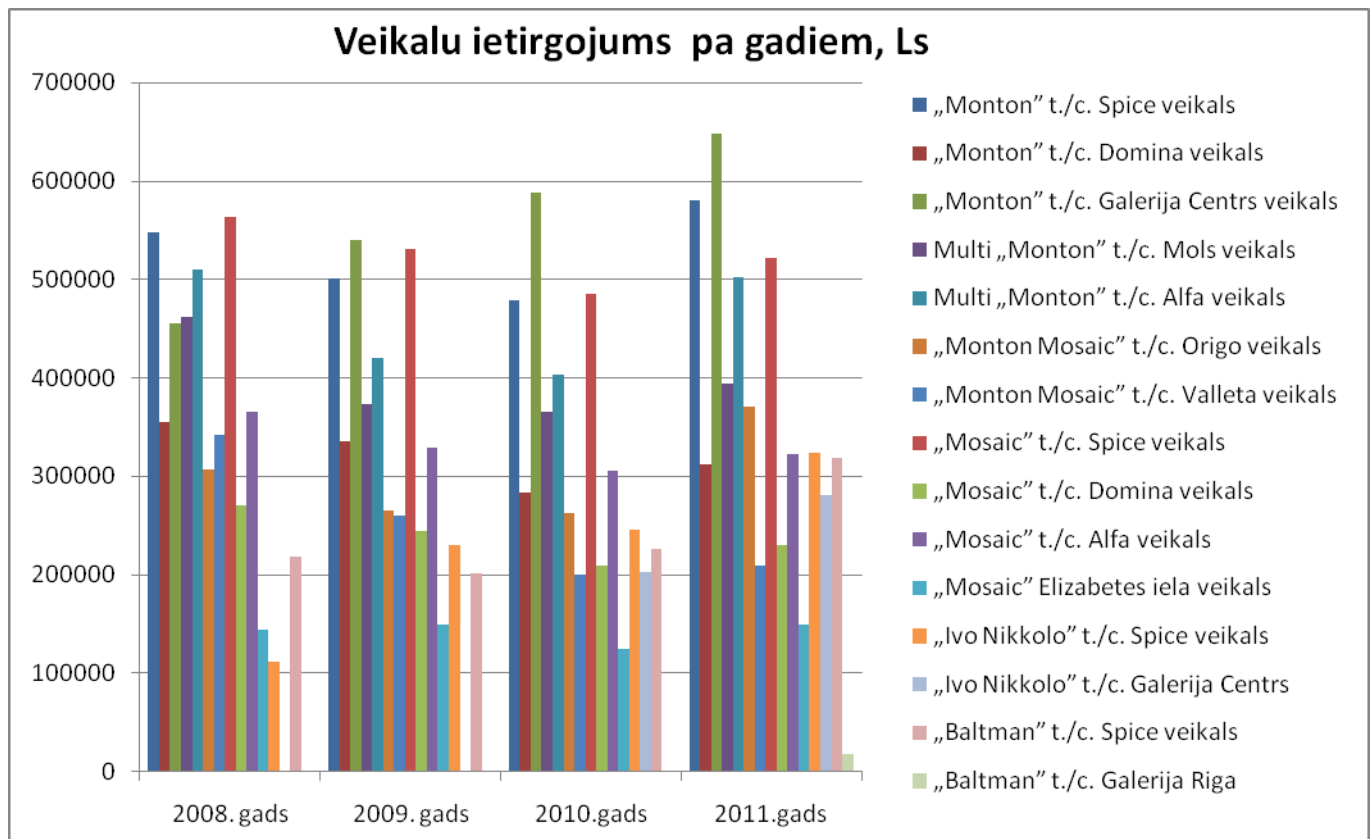
Tirdzniecības vietas: t/c „Alfa”, „Domina”, „Galerija Centrs”, „Galerija Rīga”, „Spice”, „Origo” „Mols”, „Galerija Valleta” un Elizabetes ielas veikals. Katram no šo tirdzniecības centru veikaliem ir savs ietirgojuma plāns, ko veikalam ir jāizpilda. Veikaliem nemēdz būt vienādu plānu, jo visi veikali nespēj izpildīt vienu un to pašu plānu. Tas ir atkarīgs gan no paša zīmola, gan no tirdzniecības vietas, kurā veikals atrodas.

Uzņēmumam ir trīs veikali, kuri tika atvērti samērā nesen un to ir jāņem vērā analizējot uzņēmuma ietirgojumu. Veikals „Ivo Nikkolo” tirdzniecības centrā „Spice” tika atvērts 22.08.08. Veikals „Ivo Nikkolo” tirdzniecības centrā „Galerija Centrs” tika atvērts 07.03.10. Veikals „Baltman” tirdzniecības centrā „Galerija Rīga” tika atvērts 04.11.11.

Neto apgrozījumu pa 2008., 2009., 2010. un 2011. gadiem var aplūkot 3.1 tabulā un 3.1 grafikā.

Neto ieņēmumi uzņēmumam Sia „Baltika Latvija” par 2008,2009,2010 un 2011gadiem

Sia „Baltika Latvija” veikalu ieņēmumi				
Veikala nosaukums	2008. gads	2009. gads	2010.gads	2011.gads
„Monton” t./c. Spice veikals	547 143	500 953	479 096	580 065
„Monton” t./c. Domina veikals	355 532	335 254	283 024	312 298
„Monton” t./c. Galerija Centrs veikals	454 999	539 649	588 299	647 878
Multi „Monton” t./c. Mols veikals	462 048	372 995	366 238	393 955
Multi „Monton” t./c. Alfa veikals	509 839	419 642	403 185	502 314
„Monton Mosaic” t./c. Origo veikals	307 402	265 814	263 004	370848
„Monton Mosaic” t./c. Valleta veikals	342 086	259 980	200 624	209 762
„Mosaic” t./c. Spice veikals	563 999	530 340	484 979	522 279
„Mosaic” t./c. Domina veikals	270 162	243 982	208 979	230 387
„Mosaic” t./c. Alfa veikals	365 614	328 885	306 112	322 044
„Mosaic” Elizabetes iela veikals	144 061	149 103	125 246	149 184
„Ivo Nikkolo” t./c. Spice veikals	111 802	229 947	245 933	324 562
„Ivo Nikkolo” t./c. Galerija Centrs			203 170	280 776
„Baltman” t./c. Spice veikals	218 500	202 113	226 972	319 275
„Baltman” t./c. Galerija Riga				17 835
Kopējais ietirgojums (Ls)	4653187	4378657	4384861	5183462

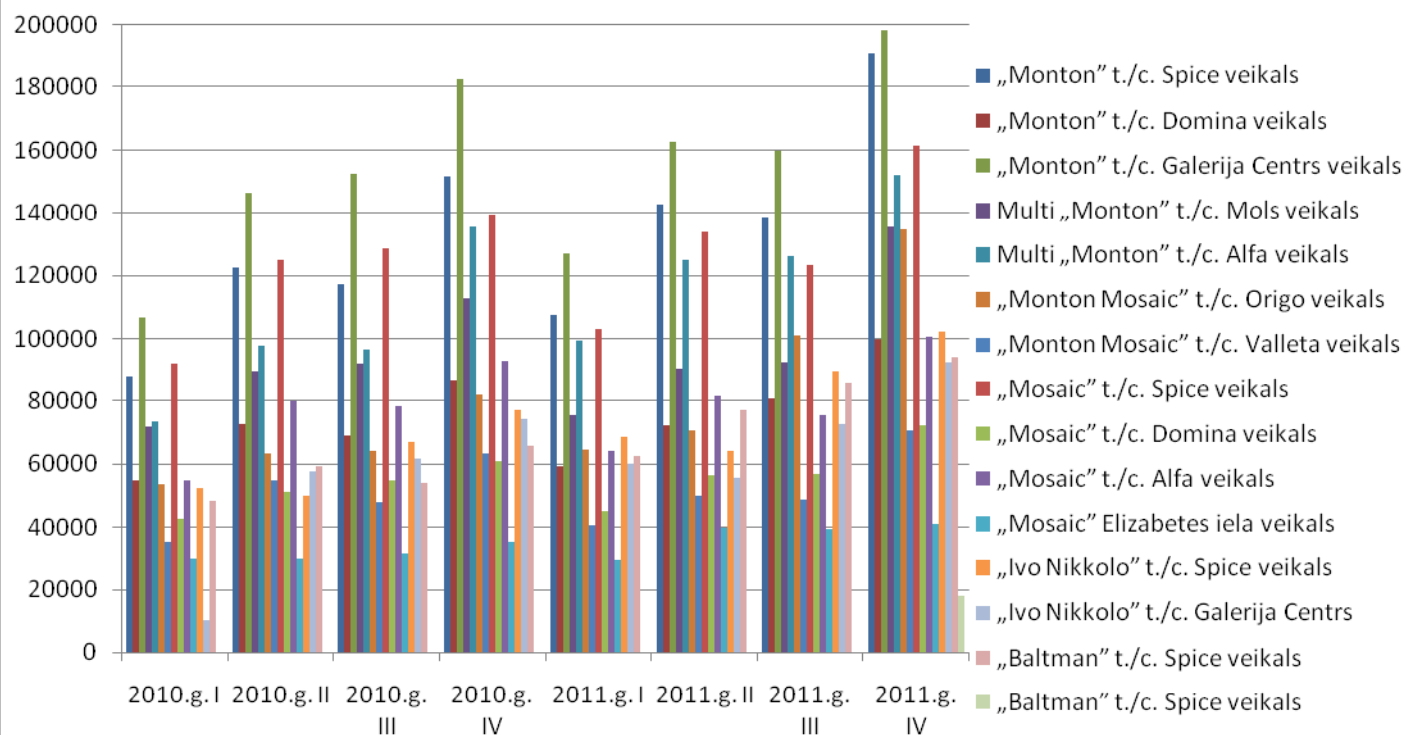


3.1.grafiks „Veikalu ietirgojums pa gadiem”.

Izanalizējot 3.1 tabulu un 3.1 grafiku varam redzēt, ka kopumā pa pēdējiem trim gadiem absolūtie līderi pēc neto apgrozījuma ir veikali „Monton” t./c. „Galerija Centrs”, „Monton” t./c. „Spice” un „Mosaic” t./c. „Spice”. Un vissliktākos rezultātus rāda „Mosaic” veikals Elizabetes ielā un „Monton” veikals t./c. „Valleta”. Nodalot veikalus pēc zīmoliem, tas labākie rezultāti ir „Monton” veikalam t./c. „Galerija Centrs”, „Mosaic” veikalam t./c. „Spice”, „Baltman” veikalam t./c. „Spice” un „Ivo Nikkolo” veikalam t./c. „Spice”. Sliktākie rezultāti ir „Monton” veikalam t./c. „Valleta”, „Mosaic” veikalam Elizabetes ielā, „Baltman” veikalam t./c. „Galerija Riga” un „Ivo Nikkolo” veikalam t./c. „Galerija Centrs”. Starp tirdzniecības centriem absolūtie līderi ir t./c. „Galerija Centrs”, t./c. „Spice” un t./c. „Alfa”. To var izskaidrot ar to, ka šie tirdzniecības centri ir paši lielākie un vairāk apmeklētākie.

Sia „Baltika Latvija” neto ieņēmumi pa ceturkšņiem 2010.gads un 2011.gads.								
Veikala nosaukums	2010.g. I ceturksnis	2010.g. II ceturksnis	2010.g. III ceturksnis	2010.g. IV ceturksnis	2011.g. I ceturksnis	2011.g. II ceturksnis	2011.g. III ceturksnis	2011.g. IV ceturksnis
„Monton” t./c. Spice veikals	87 481	122 646	117 341	151 628	107 377	142 852	138 917	190 919
„Monton” t./c. Domina veikals	54 933	72 703	68 896	86 492	59 329	72 356	80 739	99 874
„Monton” t./c. Galerija Centrs veikals	106 824	146 277	152 521	182 677	126 965	162 557	160 016	198 340
Multi „Monton” t./c. Mols veikals	71 648	89 606	92 069	112 915	75 446	90 616	92 504	135 389
Multi „Monton” t./c. Alfa veikals	73 249	97 879	96 480	135 577	99 426	124 812	125 972	152 104
„Monton Mosaic” t./c. Origo veikals	53 583	63 400	64 250	81 771	64 693	70 540	100871	134744
„Monton Mosaic” t./c. Valleta veikals	34 719	54 726	47 933	63 246	40 443	50 069	48 633	70 617
„Mosaic” t./c. Spice veikals	92 151	124 798	128 513	139 517	103 197	133 996	123 467	161 619
„Mosaic” t./c. Domina veikals	42 629	50 974	54 591	60 785	45 035	56 202	56 790	72 360
„Mosaic” t./c. Alfa veikals	54 923	80 009	78 291	92 889	64 244	81 639	75 477	100 684
„Mosaic” Elizabetes iela veikals	29 665	29 509	31 082	34 990	29 072	39 728	39 342	41 042
„Ivo Nikkolo” t./c. Spice veikals	52 220	49 861	66 970	76 882	68 373	64 195	89 583	102 411
„Ivo Nikkolo” t./c. Galerija Centrs	10 175	57 412	61 508	74 075	60 172	55 635	72 627	92 342
„Baltman” t./c. Spice veikals	48 401	59 069	53 775	65 727	62 646	76 933	85 591	94 105
„Baltman” t./c. Galerija Riga veikals	-	-	-	-	-	-	-	17835

Veikalu ietirgojums pa ceturkšņiem 2010.-2011., Ls



3.2. grafiks „Veikalu ietirgojums pa ceturkšņiem 2010.-2011.,Ls”

Aplūkojot 3.2 tabulu un 3.2 grafiku varam secināt, ka I ceturksnis ir vissliktākie ieņēmumi, ko var izskaidrot ar to, ka pircēji ir patērējušies svētkiem decembra mēnesī un gada sākumā pircējiem līdzekļu ir mazāk un arī nekādu izpārdošanu gada sākuma nemēdz būt. Paši augstākie rādītāji neto apgrozījuma ziņā ir IV ceturksnī, ko var skaidrot ar lielajām izpārdošanām un svētkiem gan marta mēnesī, gan decembra mēnesī. Šādi radītāji ir no gada uz gadu.

3.2. Ekspertu anketu vērtējumu apkopojums

Tirdzniecības vietas var arī sagrupēt pēc to darbības, skat. 3.3. tabulu, pašu vērtējuma skalu var apskatīt 1.pielikumā

3.3.tabula

Apkopots ekspertu vērtējums Sia „Baltika Latvija” tirdzniecības vietu darbībai.

Nr	Tirdzniecības vieta	Atrašanās vieta	Iepirkšanās vide	Nokļūšana ar sabiedrisko transportu	Nokļūšana ar auto	Darba laiks	Vidējais rezultāts
<i>Esošās tirdzniecības vietas</i>							
1.	t./c. Spice	1.8	1.6	0.7	1.9	1.4	1.48
2.	t./c. Galerija Rīga	0.5	0.5	1.2	-0.7	1.6	0.62
3.	t./c. Galerija Centrs	1.6	1.3	1.2	-0.8	1.7	1
4.	t./c.Mols	0.5	0.6	-0.8	1.5	1.4	0.64
5.	t./c.Domina Shopping	0.7	0.5	0.2	1.3	1.4	0.82
6.	t./c. Alfa	1.3	1.4	1.6	1.7	1.6	1.52
7.	t./c. Origo	1.2	-0.1	1.5	-0.9	1.4	0.62
8.	Elizabetes iela	1	1	0.9	-0.2	1.4	0.82
9.	t./c.Valleta	0.7	0.4	0.2	1	1.4	0.74
<i>Iespējamās tirdzniecības vietas</i>							
1.	t./c. Rīga Plaza	0.4	1	0.2	1.3	1.6	0.9
2.	t./c. Galerija Azur	-1.1	-0.6	-0.8	0.7	1	-0.16
3.	t./c. Sky & More	-0.6	0.1	0.1	0.6	1.2	0.28
4.	t./c. Dole	-0.1	-0.1	0.9	0.7	1.2	0.52
5.	t./c. Olimpija	-0.5	0	0.1	1.1	1.2	0.38
6.	t./c. Barona centrs	0.5	0.3	1.2	-0.4	1.3	0.58
7.	Berga bazārs	0.4	0.6	1.1	-0.3	1	0.56
8.	Tērbatas iela	0.9	0.7	0.6	0	0.9	0.62

Apkopojot rezultātus, ko var apskatīt tabulā 3.3 var secināt, ka no esošajām tirdzniecības vietām absolūtie līderi ir t./c. „Alfa” un t./c. „Spice”, bet sliktākie rezultāti ir t./c. „Galerija Rīga” un „Origo”. Savukārt no iespējamām tirdzniecības vietām labākie rezultāti ir t./c. „Rīga Plaza”, bet sliktākos rezultātus uzrāda t./c. „Galerija Azur”.

Novērtējot Sia „Baltika Latvija” ietekmējošos faktoros uzņēmumu, skat 3.3 tabulu, mēs varam secināt, ka gandrīz visi norādītie faktori ir ļoti svarīgi turpmākajā uzņēmuma darbībā. Pašu vērtējuma skalu var apskatīt 1. Pielikumā.

Apkopots ekspertu vērtējums Sia „Baltika Latvija” esošo tirdzniecības vietu darbībai

Tirdzniecības vietas	Stiprās puses no 1 līdz 2 vērtējums	Trūkumi no 0 līdz -2 vērtējums
t./c. Spice	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	
t./c. Galerija Riga	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar sabiedrisko transport • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto
t./c. Galerija Centrs	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide • Nokļūšana ar sabiedrisko transport • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto
t./c. Mols	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar sabiedrisko transportu
t./c. Domina Shopping	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	
t./c. Alfa	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide • Nokļūšana ar sabiedrisko transport • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	
t./c. Origo	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Nokļūšana ar sabiedrisko transport • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Iepirkšanās vide • Nokļūšana ar auto
Elizabetes iela	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto
t./c. Valleta	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	

Labākai rezultātu izvērtēšanai tabulā 3.4. ir parādītas katra tirdzniecības centra stiprās puses un vājās puses. Stiprās puses vērtēšanas skalā no -2 līdz +2 ir tās kuras ir ieguvušas rezultātu ne zemāku kā +1 līdz +2, bet vājās puses ir no 0 līdz -2.

Izanalizējot tabulu 3.4.var secināt, ka viss vairāk stipro pušu un nav neviena trūkuma ir t./c. „Alfa” un t./c. „Spice”.

**Apkopots ekspertu vērtējums Sia „Baltika Latvija” iespējamās tirdzniecības vietas
darbībai**

Tirdzniecības vietas	Stiprās puses no 1 līdz 2 vērtējums	Trūkumi no 0 līdz -2 vērtējums
t./c. Rīga Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	
t./c. Galerija Azur	<ul style="list-style-type: none"> • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide • Nokļūšana ar sabiedrisko transportu
t./c. Sky & More	<ul style="list-style-type: none"> • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta
t./c. Dole	<ul style="list-style-type: none"> • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide
t./c. Olimpija	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrašanās vieta • Iepirkšanās vide
t./c. Barona Centrs	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar sabiedrisko transportu • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto
Berga bazārs	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar sabiedrisko transportu • Darba laiks 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto
Tērbatas iela		<ul style="list-style-type: none"> • Nokļūšana ar auto

Labākai rezultātu izvērtēšanai tabulā 3.5. ir parādītas katra tirdzniecības centra stiprās puses un vājās puses. Stiprās puses vērtēšanas skalā no -2 līdz +2 ir tās kuras ir ieguvušas rezultātu ne zemāku kā +1 līdz +2, bet vājās puses ir no 0 līdz -2.

Aplūkojot tabulu 3.5. var secināt, ka labākos rezultātus uzrāda t./c. „Rīga Plaza”, kuram nav ne viena trūkuma, bet sliktākos rezultātus uzrāda t./c. „Galerija Azur”, kuram ir viss vairāk trūkumu no visām tirdzniecības vietām.

Apkopojot tabulas 3.3, 3.4. un 3.5 var secināt, ka no iespējamajām vietām, kurās varētu atvērt vēl kādu Sia „Baltika Latvija” veikalu absolūtais līderis ir t./c. „Rīga Plaza”. Pēc visiem rādītājiem t./c. „Rīga Plaza” uzrāda labākus rezultātus pat par tādām tirdzniecības vietām (t./c. „Galerija Rīga”, t./c. „Mols” t./c. „Domina Shopping” t./c. „Origo” t./c. „Valleta” un Elizabetes iela), kurās jau atrodas uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” veikali.

Faktoru ietekme uz Sia „Baltika Latvija” uzņēmuma darbību

Nr.	Ietekmējošais faktors	Vidējais rezultāts
1.	Mārketinga daļas darbība	1.3
2.	Veikalu skaita pietiekamība	1.1
3.	Veikalu atrašanās vietas	1.7
4.	Veikalu darbalaiks	0.9
5.	Piedāvāto zīmolu dažādība	1.6
6.	Produkcijas cenu līmenis	1
7.	Klientu apkalpošanas kultūra	1.8
8.	Klientu programmas kvalitāte	1.2
9.	Uzņēmuma stratēģijas kvalitāte	1.3
10.	Jaunu apģērbu un aksesuāru piegādes biežums	1.5
11.	Modes skatu rīkošana	0.8
12.	Reklāmas televīzijā	1.2
13.	Reklāmas žurnālos	1.3
14.	Darbinieku skaita atbilstība uzņēmuma darbības nodrošināšanai	1.4
15.	Darbinieku apmācību nozīme	1.5
16.	Sacensību rīkošana starp darbiniekiem	-0.6
17.	Mājas lapas aktualitāte	1.3
18.	Atlaižu akciju un izpārdošanu rīkošana	1.7
19.	Klientu apmierinātība ar iegādāto preci	1.6

Izanalizējot tabulu var secināt, ka viss augstākais rezultāts ir klientu apkalpošanas kultūrai, ko var pamatot ar to, ka uzņēmumā ir augsti novērtēts klients un darbinieki tiek apmācīti augstas klases apkalpošanai, kurai ir ļoti liela nozīme uzņēmuma peļņas gūšanā.

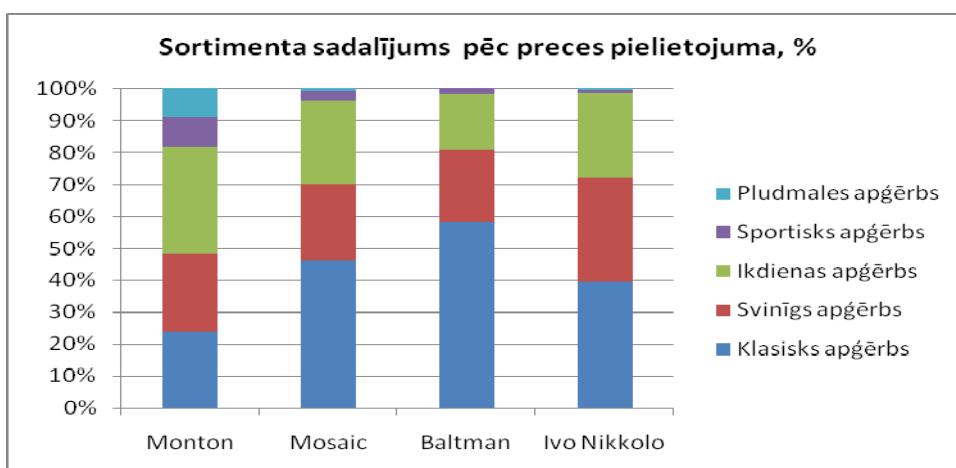
Attiecībā pret sliktāko rādītāju, kas ļoti izceļas uz pārējo rādītāju fona ar zemo rezultātu, kuru var izskaidrot ar to, ka uzņēmumā sacensību rīkošana starp darbiniekiem vienmēr ir negatīvi pieņemta, jo kolektīvs tiek sašķelts cīņā par augstākiem rādītājiem savā starpā un sašķelts kolektīvs nekad neuzrādīs ļoti augstus rezultātus tirdzniecībā. Lai gūtu augstus rezultātus tirdzniecībā un klientu apkalpošanā ir jābūt saliedētam kolektīvam, kurs strādā komandā viens otram palīdzot un atbalstot, nevis egoistiski cīnoties tikai par savu rezultātu un priecājoties par citu neveiksmēm.

Attiecībā pret rezultātiem, ko uzrada ekspertu var secināt, kādiem būtu jābūt produktu sortimenta sadalījumam un audumu sastāvam pa Sia „Baltika Latvija” zīmoliem var apskatīt 3.6.tabulā. Pašu vērtējuma skalu var apskatīt 1.pielikumā

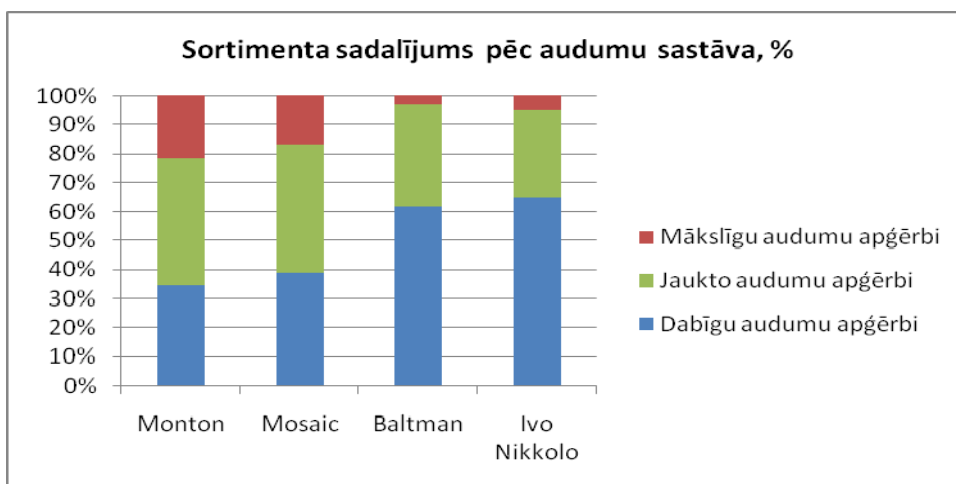
Sortimenta sadalījums pēc preces pielietojuma un audumu sastāva

Zīmols	<i>Ekspertvērtējums</i>			
	Monton	Mosaic	Baltman	Ivo Nikkolo
<i>Sortimenta sadalījums pēc preces pielietojuma</i>				
Klasisks apģērbs	24	46	58	39.5
Svinīgs apģērbs	24	24	22.5	32.5
Ikdienas apģērbs	33.6	26	17.5	26.5
Sportisks apģērbs	9.5	3	2	1
Pludmales apģērbs	8.9	1	0	0.5
	100%	100%	100%	100%
<i>Sortimenta sadalījums pēc audumu sastāva</i>				
Dabīgu audumu apģērbi	34.5	39	62	65
Mākslīgu audumu apģērbi	21.5	17	3	5
Jaukto audumu apģērbi	44	44	35	30
	100%	100%	100%	100%

Tabulas 3.7. rezultātu labākai izpratnei var apskatīt grafikus 3.3 un 3.4.



3.3.grafiks. Sortimenta sadalījums pēc preces pielietojums %



3.4. grafiks. Sortimenta sadalījums pēc audumu sastāva %

Izanalizējot 3.5. tabulu, 3.3 un 3.4 grafikus var secināt, ka „Mosaic”, „Baltman” un „Ivo Nikkolo” zīmoliem kolekciju lielāko daļu ir jāaizņem klasiskiem apģērbiem un tikai „Monton” zīmolam lielāko daļu ir jāaizņem ikdienas tipa apģērbiem. Tā arī ir uz doto momentu un tas arī ir pareizākais sadalījums kāds varētu būt un kādu pieprasu potenciālie pircēji.

Attiecībā pret audumu sastāviem mēs redzam, ka zīmoliem „Monton” un „Mosaic” lielākai daļai audumu ir jābūt jaukta sastāvu tipa audumiem, bet zīmoliem „Baltman” un „Ivo Nikkolo” lielākai daļai audumu ir jābūt dabīga tipa. To var izskaidrot ar zīmolu cenu atšķirībām, zīmoli „Baltman” un „Ivo Nikkolo” ir krietni dārgāki un paredzēti pircējiem ar augstiem ienākumiem, tāpēc arī audumu kvalitātei ir jābūt augstākai par zīmolu „Monton” un „Mosaic” apģērbu kvalitāti.

Rezultātus attiecībā pret izmēru skalām sievietēm un vīriešiem kopumā pa Sia „Baltika Latvija” zīmoliem mēs varam apskatīt 3.6.tabulā. Pašu vērtējuma skalu var apskatīt 1.pielikumā.

3.8.tabula

Apģērbu izmēru skala, kurai būtu jābūt, lai paaugstinātu pieprasījumu Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā

Nr.	Sieviešu apģērbu izmēru skala	Ekspertu vērtējums	Vīriešu apģērbu izmēru skala	Ekspertu vērtējums
1.	32-34	15	44-46	14.5
2.	36-38	26	48-50	23
3.	40-42	23	52-54	23
4.	44-46	19.5	56-58	19.5
5.	48-50	14.5	60-62	11.5
6.	52 un vairāk	2	64 un vairāk	8.5
		100%		100%

Apskatot rezultātus var secināt, ka pieprasītākie sieviešu izmēri starp zīmoliem kopumā ir 36-38, bet starp vīriešu zīmoliem tas ir 48-54 izmērs.

Izanalizējot kopumā Ekspertu intervijas rezultātus visos 15 Sia „Baltika Latvija” veikalos var secināt, ka lielākā problēma uzņēmumā ir uzņēmuma priekšniecības nevēlēšanās ieklausīties un ņemt vērā uzņēmuma veikala vadītāju un darbinieku ieteikumus. Ieteikumus no uzņēmuma veikalu darbiniekiem vajadzētu ņemt vērā, jo tieši darbinieki redz sava veikala un sava pārstāvēta zīmola trūkumus un nepilnības. Tādējādi varētu krietni uzlabot uzņēmuma darbību un palielināt uzņēmuma peļņu.

Izanalizējot intervijas rezultātus uzņēmumā ir problēmas ar apģērbu piegādēm atbilstoši sezonas pieprasījumam, prece tiek atvesta ar novēlošanos, tad, kad pieprasījums vairs nav tik

aktuāls un izdodas pārdot daudz mazāk izstrādājumu, nekā to varētu izdarīt, ja pasūtītās apģērbu piegādes nekavētos. Šī problēma velkas jau vairāku gadu garumā, līdz ar to veicinot sliktāku ietirgojumu uzņēmumā. Piegādes arī ir diezgan neregulāras, tām ir jābūt divas reizes nedēļā, bet tā ne vienmēr notiek, citreiz tās arī ir reizi nedēļā un tas ir par maz, jo veikaliem trūkst izmēru un preces ko piedāvāt pircējam.

3.3. Ekspertu interviju atbilžu apkopojums

Intervijā, kā eksperti piedalījās visu 15 veikalu vadītāji, jo kurš, kā ne viņi vislabāk pārzina savu veikalu un zīmolu, ko viņi pārstāv. Eksperti intervijas jautājumus var aplūkot 3.9. tabulā.

3.9. tabula

Ekspertu intervijas jautājumi 15 „Sia Baltika Latvija” zīmolu veikaliem.

TIRGUS
1. Jūsu viedoklis par SIA „Baltika Latvija” konkurētspēju Latvijas tirgū? Kādi ir lielākie konkurenti uzņēmumam kopumā un kādi ir lielākie konkurenti konkrēti Jūsu pārstāvētam zīmola veikalam tirdzniecības vietā, kurā tas atrodas?
TIRGUS IZPĒTE
2. Varbūt uzņēmumam ir jāatver vēl viens veikals kādā citā tirdzniecības vietā? Ja jā, tad kāda zīmola veikalu un kādā tirdzniecības vietā Jūs to ieteiktu atvērt?
3. Jūsu viedoklis par uzņēmuma mārketinga daļas darbību, vai ir kādas kļūdas, nepilnības?
4. Jūsu viedoklis par uzņēmuma reklāmas kampaņām? Jūsu ieteikums reklāmas kampaņu pilnveidošanai, uzlabošanai? Vai uzņēmuma reklāmas kampaņas nemaldina?
5. Jūsu viedoklis par Jūsu pārstāvētā zīmola klientu lojalitātes programmu, ko varētu uzlabot, mainīt vai pilnveidot?
6. Jūsu viedoklis par jūsu pārstāvētā zīmola mājas lapas darbību, ko varētu uzlabot, mainīt vai pilnveidot?
7. Jūsu viedoklis par akcijām un izpārdošanām konkrēti Jūsu pārstāvētajam zīmolam? Vai akcijas ir pietiekami efektīvas un aktuālas?
PRECE
8. Jūsu viedoklis par Jūsu pārstāvētā zīmola veikala preces piegādēm, to biežumu, aktualitāti pieprasījumam un atbilstību modes tendencēm?
9. Jūsu viedoklis par audumu un apģērbu kvalitāti Jūsu pārstāvētam zīmolam?
10. Jūsu viedoklis par Jūsu pārstāvētā zīmola produktu cenām, vai cenas ir atbilstošas zīmolam un piedāvātai kvalitātei?
STRATĒGIJA
11. Ko Jūs ieteiktu uzlabot Jūsu pārstāvētā zīmola veikalā?
12. Ko Jūs ieteiktu pilnveidot, uzlabot vai mainīt uzņēmuma darbībā, lai nākotnē uzņēmums gūtu lielāku peļņu?

Apkopojot intervijas rezultātus var secināt, ka visi 15 eksperti ir pārliecināti, ka uzņēmums Sia „Baltika Latvija” ir konkurētspējīgs Latvijas tirgū un uzņēmuma galvenās priekšrocības ir atpazīstamība sabiedrībā, liels pastāvīgo klientu skaits, bieži preču pievedumi, labas cenas, lielas apģērbu kolekcijas, laba produkcijas kvalitāte un klientu apkalpošanas kultūra augstā līmenī.

Par lielāko uzņēmuma konkurentu Latvijas tirgū tika atzīts „Apranga group”.

„Apranga group” veido 17 uzņēmumi. Tā pārvalda 122 veikalus visās Baltijas valstīs - 78 Lietuvā, 33 Latvijā un 11 Igaunijā. Kopējā tirdzniecības platība ir 64 000 kvadrātmetru. Kompānija nodarbina 1300 cilvēkus. Latvijā grupa pārvalda „Emporio Armani”, „Hugo Boss”, „Nude”, „Massimo Dutti”, „Zara”, „City”, „Bershka”, „Pull and Bear”, „Apranga”, „Promod”, „s.Oliver”, „Moskito”, „Stradivarius”, „Mango” un „Mexx” veikalus.[30.]

Lielākā daļa „Apranga group” pārvaldīto veikalu ir lielākie mūsu veikalu konkurenti.

Tirdzniecības centra „Domina Shopping” veikala „Monton” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikali „Apranga”, „Vera Moda” un „Reserved”. Veikala „Mosaic” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalu „Marks&spencer”. Tirdzniecības centra „Spice” veikala „Monton” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikali „Promod” un „Seppala”. Veikala „Mosaic” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalus „Zara” un „Reserved”. Veikala „Baltmas” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalus „Massimo Dutti” un „City”. Veikala „Ivo Nikkolo” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalus „Massimo Dutti”, „Malella” un „City”. ”. Tirdzniecības centra „Alfa” multi veikala „Monton” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikali „Zara”, „Mango” un „Dresman”. Veikala „Mosaic” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalus „Dressmann” un „Evermen”. ”. Tirdzniecības centra „Galerija Centrs” veikala „Monton” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikals „Mango”. Veikala „Ivo Nikkolo” pārstāvis par lielāko konkurentu uzskata veikalu „Karen Millen”. Tirdzniecības centra „Galerija Riga” veikala „Baltman” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikals „Suit supply”. Tirdzniecības centra „Valleta” multi veikala „Monton” pārstāvis uzskata, ka lielākais konkurents viņu veikalam ir veikals „Lindex”. Savukārt tirdzniecības centru „Mols” un „Origo” multi veikalu „Monton” un „Monton/Mosaic”, kā arī Elizabetes ielas „Mosaic” pārstāvji uzskata, ka šajās tirdzniecības vietās viņiem īsti konkurentu nav. To var izskaidrot ar to, ka t./c „Origo”, „Mols” un t./v. Elizabetes ielas veikalam, tuvumā nav neviena veikala, kurš tirgotu līdzīgas klases produkciju.

Kopumā var redzēt, ka biežāk minētie konkurenti, tādi kā - „Promod”, „Zara”, „Massimo Dutti”, „Mango” un „City” ir tieši „Apranga group” veikali.

Attiecībā uz jautājumu vai ir pietiekami Sia „Baltika Latvija” veikalu Latvijas tirgū vai vajadzētu atvērt vēl kādu, 7 eksperti no 15 atbildēja, ka pagaidām veikalu ir pietiekoši jaunus atvērt nevajadzētu, jo cilvēku pirktspēja šā brīža ekonomiskajā situācijā nav tik liela, kā gribētos. Divi eksperti atbildēja, ka vajadzētu atvērt „Monton” veikalu t./c „Riga Plaza”, viens šajā pašā t./c. ieteiktu atvērt „Mosaic” veikalu. Arī t./c „Alfā” divi eksperti gribētu atvērt atsevišķu „Ivo Nikkolo” veikalu. Bija arī viens ieteikums atvērt „Ivi Nikkolo” veikalu „Berga Bazārā” un viens ieteikums atvērt „Baltman” veikalu Tērbatas ielā. Kopsavilkumā var teikt, ka t./c. „Riga Plaza” izvelējās trīs eksperti, kā arī anketēšanas rezultātos par iespējamām tirdzniecības vietām t./c. „Riga Plaza” arī bija absolūtais līderis. No tā var secināt, ka gadījumā ja uzņēmums tomēr nolems atvērt vēl kādu veikalu, tad vispiemērotākā vieta tam būtu t./c „Riga Plaza”.

Par mārketinga daļas darbību 4 no 15 ekspertiem atbildēja, ka viņus viss apmierina, pārējie atbildēja, ka tomēr vajadzētu vairāk sekot līdzi preču piegādēm un sortimentam, vajadzētu arī veidot kvalitatīvākus un saprotamākus marketinga materiālus. Tātad uzņēmumam tomēr jāpieņem pie šīm lietām un jānovērš nepilnības.

Par reklāmas kampaņām, ko veic uzņēmums visi piecpadsmit eksperti principā ir apmierināti, bija tikai ieteikumi, kā vēl tās varētu papildināt, piemēram, 6 eksperti uzskata, ka vajadzētu arī TV reklāmas, tās piesaistītu vairāk klienti, it īpaši izpārdošanas laikā. TV reklāmas ir dārgas, bet tās atmaksātos uz daudz lielāka veikalu ietirgojuma. Bija arī ieteikumi dot katalogziņus ar zīmola preci pie pirkuma, tādi ir zīmolam „Ivo Nikkolo”, bet pārējiem zīmoliem tādu nav. „Ivo Nikkolo” zīmolam katalogziņi diezgan labi strādā, pircējs atnākot mājās pāršķirsta katalogu vai iedod to kādam citam un paradās iespēja, ka atkal notiks pirkums. Pāris ekspertu ieteica arī vairāk vides reklāmu, lai gan uzņēmumam tādas jau ir, bija arī ieteikums vairāk reklamēties radio.

Eksperti atdzīst, gadās, ka uzņēmuma reklāmas maldina, tas ir bieži saistīts ar nekorekti pasniegtu informāciju, ko pircējs pārprot. Piemēram, *Pērc 2 maksā par 1* pircējs to saprot, kā ņem divas preces maksā par vienu, bet īstenībā tas bija domāts, kā pērc izstrādājumu ko var valkāt gan kā svārkus, gan kā kleitu. Te rodas konflikts ar pircēju, tāpēc uzņēmumam ir jānācās pasniegt informāciju, ko cilvēks nepārpratīs un sapratīs to tā, kā tas bija arī domāts. Kā arī mājas lapā bieži ir ievietoti izstrādājumi, kuri jau sen ir izpirkti un to vairs nav Latvijas veikalos, gadās arī pretēji mājas lapā ir ievietoti izstrādājumi, kuri vēl tikai pēc kāda mēneša būs Latvijas veikalos, bet pircēji nāk uz veikaliem un pieprasa tos, jo mājas lapā tādi ir

reklamēti. Ir bijuši gadījumi, kad cenas mājas lapā un veikalos atšķiras. To visu var novērst biežāk atjaunojot mājas lapas informāciju un rūpīgi pārbaudot informāciju pirms tā tiek ievietota mājas lapā.

Par uzņēmuma akcijām visi 15 aptaujātie eksperti izteicās, ka akciju un izpārdošanu ir pietiekamā daudzumā. Par labākajām un peļņu nesošākajām akcijām tika atzītas „Mosaic” veikalos akcijas – *Pērc 3 maksā par 2*, „Monton” un „Ivo Nikkolo” tās ir akcijas – *Biksēm svārkiem -20%*. Veikalos „Baltman” labi strādā akcija – *Pērc žaketi un bikses saņem par brīvu*. Eksperti ieteica biežāk rīkot dienas speciāli lojālajiem klientiem, kad akcijas ir tieši patstāvīgajiem klientiem.

Par klientu programmu kopumā visi eksperti izteicās pozitīvi, eksperti uzskata, ka liels plus ir tas, ka klientiem, kuri to vēlas uz e-pastiem un telefoniem sms veidā tiek izsūtīta informācija par jaunumiem, akcijām un izpārdošanām, kas notiek veikalos. Zīmola „Monton” pārstāvji ir tikai neapmierināti ar klientu uzkrājuma summas derīguma termiņu, to ir jāpagarina no pus gada līdz gadam. Tomēr pus gada laika ne visi klienti paspēj iepirkties uz summu 100Ls un saņemt 5Ls atlaidi. Zīmola „Mosaic” pārstāvji piedāvā nedaudz mainīt atlaižu sistēmu, jo uzskata, ka „Mosaic” klientiem piedāvātā atlaide ir nedaudz par zemu. Eksperti piedāvā izveidot šādu atlaižu sistēmu: Uzkrājot summu uz 100Ls klients saņem 10% atlaidi, uzkrājot summu uz 200Ls klienti saņem 15% atlaidi un uzkrājot summu uz 500Ls atlaide ir 20%. Tad, kad klients saņem 20% atlaidi uzkrātā summa pazūd un var krāt atlaidi no jauna. Zīmola „Baltman” pārstāvjiem dalījās viedoklis, vienu daļu pilnībā apmierina „Baltman” atlaižu programma, savukārt otra daļa ieteica šādu atlaidi – no pirkuma virs 150Ls atlaidei jābūt 10Ls. Zīmolam „Ivo Nikkolo” arī daļa pārstāvju ir apmierināti ar klientu atlaižu programmu, bet daļa ieteica tomēr samazināt summu ko jāuzkrāj līdz pirmajai atlaidei uz 200Ls un uzkrājot 500Ls summu saņemt atlaidi 10%.

Visi 15 eksperti uzskata, ka kopumā zīmolu mājas lapas (www.montonfashion.com., www.mosaic-fashion.com, www.baltman.ee, www.ivonikkolo.com) darbojas labi, tajās ir daudz informācijas par zīmoliem, jaunākajiem piedāvājumiem un mājas lapās nav sarežģīti darboties, tās ir viegli saprotamas. Vienīgais pie kā ir nopietni jāpiedomā, ir tas, ka gadās mājas lapās novecojusi informācija, tāpēc biežāk būtu jāatjauno tā un pirms ievietot informāciju mājas lapā būtu jāpārlicinās par tās precizitāti.

Preces piegāžu biežums divas reizes nedēļā apmierina 14 veikalu pārstāvjus no 15. Vienu reizi nedēļā uzskata par vajadzīgu būt piegādēm t./c. „Galerija Riga” veikala „Baltman” pārstāvis, jo uzskata, ka šim veikalam divas reizes nedēļā piegādes ir par daudz. T./C „Galerija Riga” „Baltman” veikals ir ļoti mazs un ar mazu apgrozījumu. Pārējo 14

veikalu pārstāvji uzskata, ka piegādēm, kuras ir divas reizes nedēļā ir jābūt lielākām, jo citreiz pārdotās preces ir vairāk nekā atvestās, kā arī netiek atvesti trūkstošie izmēri, līdz ar to iespējamais pirkums nenotiek. Kas attiecas uz piegāžu atbilstību modei un sezonas pieprasījumam, tad visi veikalu pārstāvji uzskata, ka modei kolekcijas kopumā atbilst, bet bieži gadās tā, ka tās preces, kuras ir pieprasītas uz doto momentu tiek atvestas tad, kad tās vairs nav aktuālas un nākas iztirgot precī tikai ar atlaidēm nevis par pilnu cenu. Tā ir nolaidība, kuru vajag novērst sastādot precīzu piegāžu sezonu grafiku.

Attiecībā uz preces kvalitāti eksperti uzskata, ka zīmolam „Monton” sliktas kvalitātes izstrādājumi ir 21% gadījumos, biežāk ir pie vainas slikti apstrādāti izstrādājumi retāk tā ir audumu vaina. Zīmolam „Mosaic” nekvalitatīva produkcija ir 15% gadījumos arī te pārsvarā ir slikti apstrādātu izstrādājumu vaina retāk audumu vaina. Zīmolam „Ivo Nikkolo” nekvalitatīva prece ir 9% gadījumos, pārsvarā gadās nekvalitatīvi apstrādāti izstrādājumi retāk tā ir audumu vaina. Zīmolam „Baltman” ir viss mazāk procentuāli nekvalitatīvu izstrādājumu, tie ir 6%, šim zīmolam pārsvarā gadījumu ir nekvalitatīvu audumu vaina retāk audumu apstrādes vaina. Vislabākā kvalitāte ir zīmoliem „Ivo Nikkolo” un „Baltman”, šie zīmoli arī cenu ziņā ir dārgāki nekā zīmoli „Monton” un „Mosaic”.

Par cenu atbilstību kvalitātei, viennozīmīgi zīmolu „Monton” un „Mosaic” pārstāvji uzskata, ka tomēr cenām vajadzētu būt nedaudz zemākām, tās neatbilst piedāvātai kvalitātei. Pašam zīmolam cenas atbilst. Savukārt zīmolu „Ivo Nikkolo” un „Baltman” pārstāvji uzskata, ka kopumā cenas atbilst kvalitātei un zīmolam.

Uz jautājumu ko Jūs ieteiktu pilnveidot, uzlabot vai mainīt uzņēmuma darbībā, lai nākotnē uzņēmums gūtu lielāku peļņu? Gandrīz visi eksperti, galvenokārt atbildēja, ka uzņēmuma vadībai ir jāieklaušās un jāņem vērā darbinieku ieteikumus un viedokļus, nevis ignorēt tos, jo kurš tad ja ne cilvēks, kurš dien dienā saskaras ar dažādām problēmām un nepilnībām darba ikdienā zinās ko vajadzētu mainīt vai pilnveidot uzņēmuma darbībā. Kā otro galveno ko daudzi eksperti minēja ir tas, ka darbiniekus ir vairāk jāmotivē, tomēr darbiniekiem trūkst motivācijas. Un trešais galvenais ko minēja eksperti ir tas, ka tomēr jāmēģina precī nodrošināt atbilstoši sezonas pieprasījumam un ir jāiepērk kvalitatīvāku precī. Bija arī ieteikums censties katru gadu nepasūtīt līdzīgas kolekcijas iepriekšējām, bet mēģināt pavisam savādākas pasūtīt. Bija arī novēlējums turēt līmeni, tā, lai katru gadu klientu skaits tikai pieaugtu.

Secinājumi

1. Kvalitātes vadība uzlabo uzņēmuma darbību un nākotnē, ļauj uzņēmumam gūt lielāku peļņu.
2. Kvalitātes vadības ieviešana uzņēmumā mazinās kļūdu ieviešanos uzņēmuma darbībā, klientu sūdzības, neatbilstošu produktu un pakalpojumu piedāvāšanu.
3. Kvalitātes vadības sistēmai ir jāietver sevī visus uzņēmuma darbības aspektus, sākot no klientu vajadzību un prasību noskaidrošanas un apzināšanas, līdz projekta plānošanai, pirkšanai, ražošanai, iesaiņošanai, uzglabāšanai, piegādei, uzstādīšanai un apkalpošanai, kā arī visas citas ar šīm funkcijām saistītās darbības.
4. Iekšējais kvalitātes audits ir svarīgs tā mērķis ir identificēt iespējamās darbības nepilnības, novērst to radītos zaudējumus un pārbaudīt vai korektīvās darbības ir sekmīgas.
5. Neatkarīgi no profesionālās darbības sektora, apjoma, struktūras un pieredzes, organizācijām vēlams īstenot efektīvu vadības sistēmu sekmīgai profesionālās darbības attīstībai. EFQM Izcilības modelis ir praktiski lietojama metodoloģija, kuru uzņēmumi var īstenot vispiemērotākā veidā.
6. Izanalizējot tabulu „Faktoru ietekme uz Sia „Baltika Latvija” uzņēmuma darbību” var secināt, ka klientu apkalpošanas kultūra ir augstā līmenī, ko var pamatot ar to, ka uzņēmumā ir augsti novērtēts klients un darbinieki tiek apmācīti augstas klases apkalpošanai, kurai ir ļoti liela nozīme uzņēmuma peļņas gūšanā.
7. Vēl viens veids kā uzņēmums piesaista jaunus klientus un rūpējas par saviem esošajiem klientiem ir uzņēmuma klientu lojalitātes programma. Klienta lojalitātes programma veicina klientu vēlreiz atgriezties veikalā, gan ar piedāvātām klientu programmas atlaidēm, gan ar to, ka klientiem izsūta informāciju ar izdevīgiem piedāvājumiem, jaunām kolekcijām un izpārdošanu datumem.
8. Uzņēmums arī palielina savu peļņu ar to, ka ļoti seko līdzī vidēja pirkuma rezultātiem un cenšas stimulēt darbiniekus palielināt to, darbiniekam ir jāpiedāvā papildus produktus, kas piešķir papildus vērtību pirkumam.
9. Uzņēmums seko līdzī reklāmas kampaņām un aktīvi sevi reklamē dažādos žurnālos. Televīzijā uzņēmums sevi reklamē izsniedzot apģērbus un aksesuārus televīzijas pārraidēm uz „Garantijas vēstulēm”, tādējādi sevi reklamējot, bet atsevišķu, speciālu reklāmu uzņēmumam nav.
10. Apkopojot tirdzniecības vietu salīdzināšanu anketu un aptauju rezultātus līderis ir t./c. „Riga Plaza” , tas arī tuvākajā nākotnē būtu vienīgais centrs, kurā varētu atvērt Sia „Baltika Latvija” veikalu konkrēti ar multi zīmola veikalu „Monton” ”Mosaic”, tāpēc, ka tika šo

zīmolu veikals varētu darboties konkrētā tirdzniecības centrā ar peļņu. Pārējie tirdzniecības centri un vietas esošajā ekonomiskajā situācijā nevarētu gūt pietiekamu peļņu, maza apmeklējuma dēļ.

11. IZanalizējot jautājumu par apģērbu izmēru skalu, kurai būtu jābūt, lai paaugstinātu pieprasījumu Sia „Baltika Latvija” uzņēmumā un izpētot interviju rezultātus var redzēt, ka uzņēmuma klientiem ir pieprasījums pēc lielākas apģērbu izmēru skalas.

12. IZanalizējot intervijas rezultātus uzņēmumā ir problēmas ar apģērbu piegādēm atbilstoši sezonas pieprasījumam, prece tiek atvesta ar novēlošanos, tad, kad pieprasījums vairs nav tik aktuāls un izdodas pārdot daudz mazāk izstrādājumu, nekā to varētu izdarīt, ja pasūtītās apģērbu piegādes nekavētos.

13. Papētot uzņēmuma Sia „Baltika Latvija” zīmolu („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) mājas lapu darbību un izanalizējot interviju rezultātus ir jāsecina, ka ne vienmēr mājas lapā piedāvātais sortiments ir atrodamas arī veikalos un produkcijas cenas reizēm neatbilst veikalā esošajām cenām.

Priekšlikumi

1. Uzņēmumam Sia „Baltika Latvija” ir jāievieš kvalitātes vadības sistēmu, tādējādi uzlabojot uzņēmuma darbību un nākotnē ļaus gūt uzņēmumam lielāku peļņu, kā arī uzņēmums kļūs vēl vairāk konkurēt spējīgs Latvijas tirgū.
2. Kvalitātes vadība uzņēmumam Sia „Baltika Latvija” ir jāievieš, lieku darbību, kļūdu mazināšanai, lai nodrošinātu uzņēmējdarbības aktivitāšu izpratni, kontroli un dokumentēšanu.
3. Uzņēmums Sia „Baltika Latvija” ir jāatver „Monton „Mosaic” multi zīmola veikalu tirdzniecības centrā „Rīga Plaza” savas darbības paplašināšanai un lielākas peļņas gūšanai.
4. Tirdzniecības veicināšanai un lielākas peļņas gūšanai ir jāpalielina izmēru skala gan vīriešiem, gan sievietēm. Sievietēm ir jāievieš tādi izmēri kā 48,50, bet vīriešiem 64.
5. Uzņēmumam nākotnē būtu jānomaina piegādātāji, kuri laicīgi piegādā pasūtīto precī. Ja piegādātā prece atbildīs pieprasījumam uzņēmums vairāk pārdos un līdz ar to gūs lielāku peļņu. Arī preces piegādēm ir jābūt stabilām divas reizes nedēļā, lai veikalu darbiniekiem ir ko piedāvāt pircējam un pirkums notiek.
6. Uzņēmuma mārketinga daļai ir vairāk jāseko līdzi, lai laicīgi visi veikali būtu nodrošināti ar informāciju par jaunumiem, akcijām, dažādiem akciju vai apmācību materiāliem. Šo uzdevumu ir jāveic vienam konkrētam marketinga daļas vadītājam un ja informācijas aprīte netiek nodrošināta pietiekamā līmenī, tad ir jāmaina atbildīgais cilvēks šajā sfērā.
7. Neskatoties uz lielām reklāmas izmaksām televīzijā uzņēmumam vajadzētu sevi reklamēt, piemēram, palaižot reklāmu televīzijā pirms starpsezonu izpārdošanām, tas palīdzēs uzņēmumam gūt lielāku peļņu.
8. Uzņēmumam Sia „Baltika Latvija” zīmoliem „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo” ir jāizveido mājas lapās iepirkšanās iespēju interneta veikalā, tādu, kāda tā ir jau izveidota zīmola „Monton” mājas lapā.
9. Vairāk ir jāseko līdzi piedāvātai produkcijai un produkcijas cenām internetā, zīmolu („Monton”, „Mosaic”, „Baltman”, „Ivo Nikkolo”) mājas lapās, lai pircēji netiktu maldināti un vīlušies atnākot uz veikalu pēc internetā izvēlētās preces.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

Grāmatas

1. **Anspoka, L., Anspoka, M., Ozoliņš, V., Viesmane, M.** KVS iekšējais audits. *Kvalitātes vadības sistēmas 3. daļa*. Rīga: Apgāds Biznesa partneri, 2004. 69.lpp.
2. **Anspoka, M., Liepa, L., Ozoliņš, V., Saulite, V.** KVS izveidošana, ieviešana un uzturēšana. *Kvalitātes vadības sistēmas 4. daļa*. Rīga: Apgāds Biznesa partneri, 2005. 159.lpp.
3. **Ahanbahs J., Beļčikovs.** Uzņēmējdarbība tirdzniecībā. Rīga: Vaidelote, 1999. 213lpp.
4. **Caune J., Dzedons A., Pētersons L.** Stratēģiskā vadīšana. *A.Dzedona Redakcijā*. Rīga: Birznieka SIA „Kamene”, 2003. 232lpp.
5. **Forands I.** Biznesa vadības tehnoloģijas. *Otrais papildinātais izdevums*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2009. 301 lpp.
6. **Forands I.** Stratēģijas kvalitāte. *Analīze, Plānošana, Vadība*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2000. 250lpp.
7. **Janauska, J., Mazais, J., Salenieks, N.** Eiropas izcilības modelis. *Studiju materiāli*. RKI, 2005. 67 lpp.
8. **Kalējs O.** Kvalitātes vadības sistēma un tās izveidošana pakalpojumu jomā. *Kvalitāte nemaksā neko, bet maksā nekvalitāte*. Rīga: Sia „Lat Consul”. 2005, 103lpp.
9. **Lielands, J.** Jaunā ISO 9001:2008. *Standartu prasību skaidrojums*. Rīga: Latvijas vēstnesis, 2009. 176 lpp.
10. **Liepa, L., Anspoka, M., Ozoliņš, V., Viesmane, M.** ISO 9001:2000 prasību skaidrojums. *Kvalitātes vadības sistēmas 2. daļa*. Rīga: Apgāds Biznesa partneri, 2003. 137.lpp.
11. **Liepa, L., Ozoliņš, V., Zibens, I.** Kvalitātes vadības sistēma. *1.daļa KVS*. Rīga: Apgāds Biznesa partneri, 2002. 112.lpp.
12. **Pildava J.** Kvalitātes Vadīšanas teorija. *TQM, HACCP, ISO 9000*. Rīga: Kamene, 2002. 56lpp.
13. **Rurāne M.** Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana. *Uzņēmējdarbības bibliotēka*. Rīga: Biznesa augstskola Turība. 2002. 336 lpp.
14. **Slavinska I.** Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole. *Uzņēmējdarbības bibliotēka*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2003. 154lpp.
15. **Stelpe S.** Latvijas Kvalitātes asociācija. *Buklets*. Rīga: Personāla sertifikācijas institūts, 2005. 50 lpp.
16. **Volkova T., Vērdiņa G., Pilders J.** Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos. *Mācību līdzeklis*. Rīga: Banku augstskola, 2001. 112lpp.
17. **Foster S.T.** Managing Quality. *Integration the Supply Chain*. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 561p.
18. **Juran M.J., Blanton A.G.** Jurans Quality hand book. *Fifth edition*. McGraw-Hill. 2000, 48.36p.
19. **Sukhija R.** Quality Management. *An excellence model*. Global India Publications 2009. 309 p.
20. **Tominen K.** FHQM izcilības modelis biznesa organizācijām. *Organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata*. Rīga: Latvijas biznesa konsultants. 2007, 169lpp.
21. **Hanser, C., Munchen, V., Masing, W., W.** Masing Handbuch Qualitats – Management. 4.aufage: 1999. s.1145.
22. **Горбашко Е.А.** Управление качеством. *Учебное пособие*. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 384 с.
23. **Дурнев В.Д., Сапунов С.В., Федукин В.К.** Экспертиза и управление качеством промышленных материалов. Актуальность проблемы качества, контроль и экспертиза

качества материалов, квалиметрия промышленных материалов. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 254 с.

24. **Кураченко, Ю.П. Кураченко, О.К.** Качество в управлении фирмой. *Учебное пособие*. Рига: Sia „JUMI”, 340 с.

25. **Федукин В.К.** Управление качеством процессов. *Сущность процесса, контроль качества поставок, оценка качества технологических процессов*. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 201 с.

26. **Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р.С., Мердик Р.Г.** Управление и организация в сфере услуг. *Теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 749 с.

Elektroniskie informācijas avoti

27. Baltika Group mājas lapa „vēsture, struktūra” [atsauce 15.10.2012.] Pieejams: www.baltikagroup.com

28. Baltia News Network „Baltika Latvija: uzvalku pircēji kļūst aizvien jaunāki” [atsauce 20.04.2012.] Pieejams: <http://bnn.lv/baltika-latvija-uzvalku-pirceji-klust-aizvien-jaunaki-24043>

29. Baltman mājas lapa „Baltman Unique speciālais pasūtījums”, „Baltman travel” [atsauce 15.10.2012.] Pieejams: www.baltman.ee

30. Delfi mājas lapa, „Apranga Group: H&M ienākšana Rīgā stiprajiem spēlētājiem nekaitēs” [atsauce 10.03.2012.] Pieejams: <http://www.delfi.lv/business/viedokli/apranga-group-hm-ienaksana-riga-stiprajiem-speletajiem-nekaites.d?id=42196536>

31. Ivo Nikkolo mājas lapa „Pastāvīgais pircējs” [atsauce 20.10.2012.] Pieejams: www.ivonikkolo.com

32. Latvijas Republikas ministru kabineta mājas lapa, „Kvalitātes vadība” [atsauce 07.03.2012.] Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/kvs-latvija>

33. Latvijas Republikas ministru kabineta mājas lapa, „Kvalitātes vadības instrumenti” [atsauce 07.03.2012.] Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-instrumenti/>

34. Monton mājas lapa [atsauce 17.10.2012.] Pieejams: www.montonfashion.com

35. Mosaic mājas lapa „Lojalitātes programma” [atsauce 17.10.2012.] Pieejams: www.mosaic-fashion.com

36. Žurnāla Kapitāls mājas lapa, „Baltika Latvija apģērbu veikalos cenas pieaugušas par 15%-20% ” [atsauce 26.03.2012.] Pieejams: <http://www.kapitals.lv/zinas/baltika-latvija-apperbu-veikalos-cenas-pieaugusas>

Pielikums

1. pielikums

Godājamais Ekspert!

Lūdzam novērtēt uzņēmuma SIA „Baltika Latvija” darbības rezultātus apģērbu tirdzniecības nozarē un to ietekmējošus faktorus, lai izpētītu uzņēmuma attīstības iespējas. Uzņēmums nodarbojas ar apģērbu tirdzniecību vīriešiem un sievietēm. Uzņēmumam pašlaik pieder četri dažādi veikalu zīmoli(Monton, Mosaic, Baltman, Ivo Nikkolo), kopumā 16 veikali Latvijā.

1. Lūdzam novērtēt faktoru ietekmi uz uzņēmuma SIA „Baltika Latvija” darbību pēc šādas ballu skalas:

- 2 - faktors būtiski pasliktina uzņēmuma darbību
- 1 - faktors pasliktina uzņēmuma darbību
- 0 - faktors nav nozīmīgs uzņēmuma darbībai
- +1 - faktors uzlabo uzņēmuma darbību
- +2 - faktors būtiski uzlabo uzņēmuma darbību

Nr.	Ietekmējošais faktors	Ekspertvērtējums				
		-2	-1	0	1	2
1.	Mārketinga daļas darbība	-2	-1	0	1	2
2.	Veikalu skaita pietiekamība	-2	-1	0	1	2
3.	Veikalu atrašanās vietas	-2	-1	0	1	2
4.	Veikalu darbalaiks	-2	-1	0	1	2
5.	Piedāvāto zīmolu dažādība	-2	-1	0	1	2
6.	Produkcijas cenu līmenis	-2	-1	0	1	2
7.	Klientu apkalpošanas kultūra	-2	-1	0	1	2
8.	Klientu programmas kvalitāte	-2	-1	0	1	2
9.	Uzņēmuma stratēģijas kvalitāte	-2	-1	0	1	2
10.	Jaunu apģērbu un aksesuāru piegādes biežums	-2	-1	0	1	2
11.	Modes skatu rīkošana	-2	-1	0	1	2
12.	Reklāmas televīzijā	-2	-1	0	1	2
13.	Reklāmas žurnālos	-2	-1	0	1	2
14.	Darbinieku skaita atbilstība uzņēmuma darbības nodrošināšanai	-2	-1	0	1	2
15.	Darbinieku apmācību nozīme	-2	-1	0	1	2
16.	Sacensību rīkošana starp darbiniekiem	-2	-1	0	1	2
17.	Mājas lapas aktualitāte	-2	-1	0	1	2
18.	Atlaižu akciju un izpārdošanu rīkošana	-2	-1	0	1	2
19.	Klientu apmierinātība ar iegādāto precī	-2	-1	0	1	2
20.		-2	-1	0	1	2
21.		-2	-1	0	1	2
22.		-2	-1	0	1	2

2. Kādam vajadzētu būt apģērbu produktu grupu un audumu sastāvam, lai paaugstinātu pieprasījumu pa zīmoliem SIA „Baltika Latvija” uzņēmumam (procentos).

Nr.	Zīmols	<i>Ekspertvērtējums</i>			
		Monton	Mosaic	Baltman	Ivo Nikkolo
<i>Sortimenta sadalījums pēc preces pielietojuma</i>					
1.	Klasisks apģērbs				
2.	Svinīgs apģērbs				
3.	Ikdienas apģērbs				
4.	Sportisks apģērbs				
5.	Pludmales apģērbs				
		100%	100%	100%	100%
<i>Sortimenta sadalījums pēc audumu sastāva</i>					
1.	Dabīgu audumu apģērbi				
2.	Mākslīgu audumu apģērbi				
3.	Jaukto audumu apģērbi				
		100%	100%	100%	100%

3. Kādam vajadzētu būt apģērbu izmēru skali, lai paaugstinātu pieprasījumu SIA „Baltika Latvija” uzņēmumam (procentos).

Nr.	Sieviešu apģērbu izmēru skala	<i>Ekspertu vērtējums</i>	Vīriešu apģērbu izmēru skala	<i>Ekspertu vērtējums</i>
1.	32-34		44-46	
2.	36-38		48-50	
3.	40-42		52-54	
4.	44-46		56-58	
5.	48-50		60-62	
6.	52 un vairāk		64 un vairāk	
		100%		100%

4. Lūdzam novērtēt SIA „Baltika Latvijai” tirdzniecības vietas darbību pēc šādas ballu skalas:

- 2 – ļoti zems vērtējums
- 1 – zems vērtējums
- 0 – vidējs vērtējums
- +1 – augsts vērtējums
- +2 – ļoti augsts vērtējums

Nr .	Tirdzniecības vieta	Atrašanās vieta	Iepirkšanas vide	Nokļūšana ar sabiedrisko transportu	Nokļūšana ar auto	Darba laiks
<i>Esošās tirdzniecības vietas</i>						
1.	t./c. Spice	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
2.	t./c. Galerija Rīga	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
3.	t./c. Galerija Centrs	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
4.	t./c. Mols	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
5.	t./c. Domina Shopping	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
6.	t./c. Alfa	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
7.	t./c. Origo	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
8.	Elizabetes iela	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
9.	t./c. Valleta	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
<i>Iespējamās tirdzniecības vietas</i>						
1.	t./c. Rīga Plaza	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
2.	t./c. Galerija Azur	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
3.	t./c. Sky & More	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
4.	t./c. Dole	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
5.	t./c. Olimpija	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
6.	t./c. Barona centrs	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
7.	Berga bazārs	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2
8.	Tērbatas iela	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2	-2-1 0 +1+2