

LATVIJAS UNIVERSITĀTE

Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

„SIA „North Hub Services” saimnieciskās darbības optimizācijas virzieni”

„Economical activity optimization directions of North Hub Services Ltd.”

BAKALAURA DARBS

**Autors: Vadības zinību bakalaura
studiju programmas**

**studiju virziena
Organizāciju vadība
4. kursa students
Sergejs Berezovskis
sb05041**

Darba vadītājs:

**Gundars Bērziņš
(LU kanclers)**

Rīga 2013

Anotācija

Bakalaura darba tēma – „SIA „North Hub Services” saimnieciskas darbības optimizācijas virzieni”.

Bakalaura darbs ir uzrakstīts, lai izpētītu uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējās un ārējās vides faktoros turpmākās attīstības stratēģijas noteikšanai, darbības optimizācijas plāna izstrādei un līguma parakstīšanai ar uzņēmumu airBaltic.

ATSLĒGVĀRDI: ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJA, DARBĪBAS OPTIMIZĀCIJA, STRATĒĢISKĀ PLĀNOŠANA, ANALĪZE, IEKŠĒJA UN ĀRĒJA VIDE, KONKURĒTSPĒJA.

Bakalaura darbs rakstīts latviešu valodā. To veido divas anotācijas, saturs, ievads, trīs nodaļas, secinājumi un priekšlikumi, literatūras saraksts. Bakalaura darba pirmajā nodaļā ir izklāstīti konkurētspējas teorētiskie aspekti. Otrajā nodaļā ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības izpēte, stratēģiskā plānošana un attīstības stratēģijas noteikšana. Trešajā nodaļā ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības optimizācijas virzienu analīze.

Bakalaura darbs sastāv no 60 lappusēm, tajā iekļautās 17 tabulas un 21 attēli. Bakalaura darba sagatavošanai ir izmantoti 18 literatūras avoti.

Abstract

The Bachelor's paper subject - „Economical activity optimization directions of North Hub Services Ltd.”

The main aim of the Bachelor's paper is to investigate internal and external environmental factors of North Hub Services Ltd. for obtaining the most suitable future development strategy, in order to prepare future work optimization plan and to sign new contract with airBaltic.

KEYWORDS: DEVELOPMENT STRATEGY, WORK OPTIMIZATION, STRATEGIC PLANNING, ANALYSIS, INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT, COMPETITIVENESS.

The Bachelor's paper is written in Latvian. It contains two annotations, introduction, three main parts, conclusions and suggestions, list of literature used. In the first part of the Bachelor's paper theoretical aspects of North Hub Services Ltd. competitiveness are described. There is a research of the enterprise's basic working processes in the second part, as well as strategic planning and determination of development strategy. In the third part is made an analysis of North Hub Services Ltd. basic work optimization ways.

The Bachelor's paper consists of 60 pages; it contains 17 tables, 21 picture and 18 literature quarries.

Satura radītājs

Anotācija.....	2
Abstract.....	3
Ievads.....	5
1. Konkurētspējas galvenie teorētiskie aspekti.....	7
1.1. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un tās paaugstināšanas nepieciešamība.....	7
1.2. Uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas stratēģijas izstrāde	11
1.3. Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācija.....	16
1.4. Uzņēmuma iekšēja un ārēja vide	19
1.5. Stratēģiskās vadīšanas process	28
1.6. Vērtību ķēdes analīze.....	32
2. North Hub Services pamatdarbības analīze un attīstības stratēģijas noteikšana	36
2.1. North Hub Services pamatdarbības raksturojums	36
2.2. North Hub Services stratēģiska plānošana	37
2.2.1. SVID analīze	37
2.2.2. SPACE matrica	41
2.2.3. IE matrica	44
2.2.4. M.Portera matrica	47
2.2.4. McKinsey matrica	49
3. SIA North Hub Services darbības optimizācijas virzieni	53
Secinājumi un priekšlikumi	58
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	60

Ievads

Bakalaura darba tēmas nosaukums – „SIA „North Hub Services” saimnieciskas darbības optimizācijas virzieni”.

Jebkuram uzņēmumam konkurētspējas paaugstināšanai eksistējošas konkurences apstākļos ir noteicoša loma līdera pozīcijas tirgū veidošanas procesā. Bieži mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ir sarežģīti īstenot ambiciozas stratēģijas menedžmenta pārveidošanā, jo konkurētspējas paaugstināšana ir diezgan bieži saistīta ar investīcijām, kuru rezultātā uzņēmums iegūst nepieciešamas patērētāja ietekmes sviras, kuru rezultātā, savukārt sāk palielināties pieprasījums.

Konkurētspēja – nav rādītājs, kura līmeni iespējams aprēķināt sev un konkurentam, un pēc tam uzvarēt. Pirmkārt – tā ir darba filozofija tirgus apstākļos, kura ir orientēta uz (Fathutdinovs, 2000.g.):

- patērētāju vajadzību un to attīstības tendenču apzināšanu;
- konkurentu uzvedības un iespēju apzināšanu;
- tirgus stāvokļa un attīstības tendenču apzināšanu;
- apkārtējās vides un tās tendenču zināšanu;
- prasmi veidot pieprasījumu pēc preces un novest to līdz patērētājam, lai patērētājs dotu priekšroku tieši šai precei, nevis konkurenta precei.

Tēmas aktualitāte ir pamatota ar to, ka 2014. gada beigās beidzās SIA North Hub Services un A/s airBaltic divpusējs sadarbības līgums. Līdz ar to, uzņēmumam SIA North Hub Services jāpaaugstina esošās konkurētspējīgas priekšrocības un jāizvēlas turpmāko attīstības stratēģiju tirgū, lai noslēgtu jaunu sadarbības līgumu ar A/s airBaltic. Pretējā gadījumā uzņēmums SIA North Hub Services var pazaudēt savu lielāko klientu (A/s airBaltic) un līdz ar to arī būtisko tirgus nišu.

Pētījuma problēma. Lai izvairītos no līguma neparakstīšanas gadījuma ar A/s airBaltic, uzņēmumam SIA North Hub Services jāatrod konkurētspējas pilnveidošanas virzienus, lai saglabātu esošo tirgus nišu un savu lielāko sadarbības partneri (A/s airBaltic).

Pētījuma mērķis. Izpētīt uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējās un ārējās vides faktorus, lai noteiktu uzņēmuma turpmāko attīstības stratēģiju pamatdarbības optimizācijai un līguma noslēgšanai ar A/s airBaltic.

Pētījuma mērķa sasniegšanai ir izvirzīti sekojošie *uzdevumi*:

1. izpētīt literatūru par konkurētspēju un noteikt tās problemātiku;
2. veikt uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējās un ārējās vides analīzi, kā arī veikt finanšu analīzi problēmu atklāšanai uzņēmumā;

3. noteikt uzņēmuma SIA North Hub Services turpmāko attīstības stratēģiju tirgū konkurētspējas paaugstināšanai un līguma parakstīšanai ar A/s airBaltic;

Pētījuma objekts. Par pētījuma objektu tiks vērtēts uzņēmums SIA North Hub Services, kurš specializējās lidostas virszemes pakalpojumu sniegšanas jomā.

Pētījuma priekšmets. Par pētījuma priekšmetu tiks vērtētās uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējas pilnveidošanas virzieni jauna līguma noslēgšanai ar A/s airBaltic 2015. gadā.

Pētījuma hipotēze. Stratēģiskā plānošana ir unikāls instruments, kurš ļauj izpētīt uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības specifiku tirgū un pamatojoties uz izvēlētās attīstības stratēģijas pamatā, izstrādāt uzņēmuma darbības optimizācijas plānu.

Bakalaura darbā ir izmantotās sekojošas *pētījuma metodes*:

- Vispārteorētiskā metode:
 - zinātniskās literatūras analīze;
 - starptautiskās pieredzes analīze.
- Empīriskā metode:
 - makroekonomisko radītāju analīze Latvijā;
 - uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējās dokumentācijas un finanšu pārskatu analīze.

Pētījuma periods. Pētījuma periods tiks sadalīts divās kategorijās: pirmslīguma parakstīšanas periods (2013.-2014.g. laika periods) un pēc līguma parakstīšanas periods (2015.g. laika periods).

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze ir ārzemju un Latvijas speciālistu darbi plašā jautājumu lokā, kuri ir saistīti ar uzņēmuma konkurētspējas tēmu Latvijā.

Darba struktūra. Darba loģika veidojas no uzdevumu risināšanas secības. Pirmajā nodaļā ir izklāstīti konkurētspējas teorētiskie aspekti, t.s. ir sniegtas konkurētspējas definīcijas un aplūkotās stratēģijas uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai. Otrajā nodaļā ir izpētīta uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības specifika un veikta iekšējās un ārējās vides analīze, lai sasniegto rezultātu pamatā noteiktu uzņēmuma turpmāko attīstības stratēģiju konkurētspējas paaugstināšanai un jauna līguma noslēgšanai ar A/s airBaltic. Trešajā nodaļā tiks izstrādāts pasākumu komplekss uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības optimizācijai.

1. Konkurētspējas galvenie teorētiskie aspekti

1.1. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un tās paaugstināšanas nepieciešamība

Uzsākot ar kursa darba tēmas izpēti, autors savu darbu sāka no literatūras atlases un analīzes. Uzņēmuma konkurētspēja piesaista ne tikai stratēģiskā menedžmenta, uzņēmumu mārketinga speciālistu, bet arī valsts amatpersonu uzmanību. Runa ir par preces/pakalpojuma, uzņēmuma, reģiona, valsts un pasaules reģionu konkurētspēju.

Neapstrīdama autoritāte konkurētspējas jomā ir Maiklam Porteram. Maikls Porters, strādājot Amerikas rūpniecības konkurētspējas komisijā, nonācis pie secinājuma, ka valsts konkurētspēju ir nepieciešams noteikt nevis kā makroekonomikas kategoriju, kura tiek sasniegta ar kredīta-naudas un nodokļu-budžeta politikas palīdzību, bet kā produktivitāti, t.i., darbaspēka un kapitāla efektīva izmantošana (Nevils, 2007.g.).

Dzīves līmenis noteiktajā valstī tiek noteikts pēc nacionālā ienākuma rādītāja uz vienu iedzīvotāju, kurš pieaug līdz ar ekonomikas pilnveidošanu. Taču nacionālais ienākums veidojas uzņēmumu līmenī un ekonomikas labklājības izskatīšana ir jāveic attiecībā pret katru atsevišķu uzņēmumu. Veiksmei konkurentu cīņā uzņēmumiem ir jābūt zemām izmaksām vai preces diferencētu kvalitāti ar vairāk augstāku cenu. Lai saglabātu savas konkurences pozīcijas, uzņēmumiem ir pastāvīgi jāpilnveido ražotas preces vai sniedzami pakalpojumi, kā arī jāsamazina to ražošanas izmaksas, līdz ar to palielinot produktivitāti. (Porter, 2010.g.)

Pastāv J. Kourdi izteikta doma par to, ka konkurētspēja – tā ir valsts vai uzņēmuma spēja pārdot savas preces (Kourdi, 2009.g.).

Pieņemts uzskatīt, ka valsts konkurētspējas pamatlicējs ir Dāvids Rikardo. Viņš attīstīja Ādama Šmita ideju, kuras pamatā bija paziņojums par to, ka valsts eksportē produktus tad, kad ražošanas izmaksas ir zemākās, nekā citās valstīs. Uz tā pamata viņš izveidoja salīdzinošas priekšrocības koncepciju, pamatojoties uz kurām valsts ražošanas sfēra ir atkarīga no ražošanas faktoru efektīvās izmantošanas (dabas resursi, zeme, kapitāls u. tml.).

Profesors R.A. Fathutdinovs definē konkurētspēju kā objekta īpašību, kura raksturo konkrētas vajadzības apmierināšanas pakāpi salīdzinājumā ar labākiem analogiskiem objektiem, kuri ir piedāvāti dotajā tirgū. Konkurētspēja var būt aplūkota attiecībā pret tādiem objektiem kā normatīvie akti, zinātniski metodiskie dokumenti, projektu konstruktoru dokumentācija, tehnoloģija, ražošana, izlaižamā produkcija (sniedzams pakalpojums), nekustāmais īpašums, darbinieks, informācija, uzņēmums, reģions, nozare, jebkura makrovide, valsts kopumā” (Fathutdinovs, 2000.g.).

A. Tomsons un A. Striklends uzsver, ka konkurētspēja ir sarežģīts daudzlīmeņu jēdziens, analīze, un kura novērtējumu nepieciešams ciešākajā veidā sasaistīt ar konkrētu konkurences lauku un, it īpaši, ar tā līmeni. (Tomsons un Striklends, 2006.g.)

Šobrīd lielu ieguldījumu konkurētspējas izpētē un valstu konkurētspējas līmeņa noskaidrošanā dod Konkurētspējas Pasaules Izpētes Centrs (*IMD World Competitiveness Centre*), kurš publicē Konkurētspējas Pasaules Gada Grāmatu (*Word Competitiveness Yearbook*). Šajā pārskatā novērtē valstu konkurētspēju un analizē, kā valsts veido un uztur konkurētspējīgu vidi uzņēmumiem.

Savukārt Konkurētspējas Pasaules Izpētes Centrs sniedz šādu konkurētspējas definīciju „Konkurētspēja – ekonomiskās darbības sfēra, kura analizē faktus un valsts politiku uzņēmumu konkurētspējīgās vides noskaidrošanai, kas savukārt veido papildus vērtības uzņēmumiem, kā arī paaugstina iedzīvotāju dzīves līmeni” (IMD World Competitiveness Centre, unpublished materials).

No visa augstākminētā var secināt, ka konkurētspēja ir neatņemamā sastāvdaļa, ar kuras palīdzību notiek tehnoloģiskais process, uzlabojas dzīves līmenis valstī, kā arī parādās jaunie pakalpojumi un produkti. Valstij ir jāveido apstākļi konkurētspējas attīstībai un jāuzlabo uzņēmējdarbības vides pievilcīgumu. Šis fakts uzlabos valsts budžetu, kas kopumā sekmēs ekonomikas attīstībai.

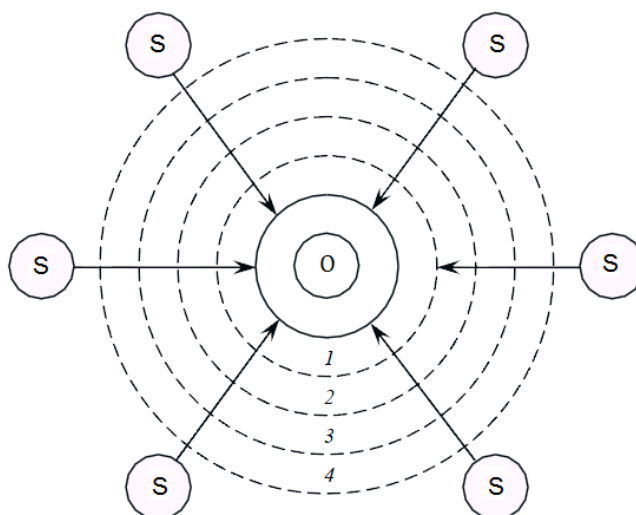
Tālāk aplūkosim visus konkurētspējas līmeņus (McGee, Howard, Wilson, 2005.g.):

- 1. Valsts un reģiona konkurētspēja.** Valsts un reģiona spēja ražot preces un pakalpojumus, atbilstošus pasaules tirgus prasībām, un veidot apstākļus valsts resursu palielināšanai ar tādu ātrumu, kura ļauj nodrošināt stabilus IKP pieauguma tempus un iedzīvotāju dzīves kvalitātei pasaules vērtību līmenī.
- 2. Nozares konkurētspēja.** Nozares spēja ražot preces un pakalpojumus, atbilstošu pasaules un iekšējo tirgus prasībām, un veidot apstākļus nozares uzņēmumu konkurētspējas potenciāla palielināšanai uz bāzes makrotehnoloģiju pamata (ražotņu organizācija ar augstu pievienoto vērtību, ar augstu pārstrādes līmeni, ar augstu zinātniski tehnisko potenciālu).
- 3. Uzņēmuma konkurētspēja.**
 - *Patērētājiem* – spēja apmierināt patērētāju vajadzības (problēmas), pamatojoties uz preču un pakalpojumu ražošanu, kuri pārspēj konkurentus pēc nepieciešama parametru kopuma.
 - *Konkurentiem* – spēja ražot preces un pakalpojumus, atbilstošus pasaules un iekšējo tirgus prasībām, un veidot apstākļus konkurētspējas potenciāla augšanai.

- *Investoriem* – spēja realizēt uzņēmuma resursus noieta tirgus dinamiskai attīstībai un paplašināšanai, uzņēmuma tirgus vērtības palielināšanai.
- *Tirgus subjektiem* – partneriem (nozare, reģions, klasteris, valsts) – spēja ražot konkurētspējīgu produkciju un veidot konkurētspējas potenciāla augšanas apstākļus, pamatojoties uz inovatīviem augšanas faktoriem.

Pilnīgi dabiski, ka konkurētspējas jēdzienu hierarhijā par bāzes jēdzienu var uzskatīt „produkcijas konkurētspēju”, kura var būt aplūkota dažādiem preču veidiem (ražošanas tehniskās nozīmes, patērētāju nozīmes, pakalpojumiem, informācijai un tml.).

Preces un pakalpojumi – tas ir konkurences līdzeklis, ar kuru palīdzību uzņēmumi tiecas iekārot atzinību un saņemt patērētāju uzticību. Ja par konkurences objektu uzskatīt patērētāju grupas vajadzības, kuri veido tirgus segmentu, bet par subjektiem – ražotājus un pakalpojumu sniedzējus, tad konkurenci var attēlot šāda modeļa veidā (sk. 1.1. att.).



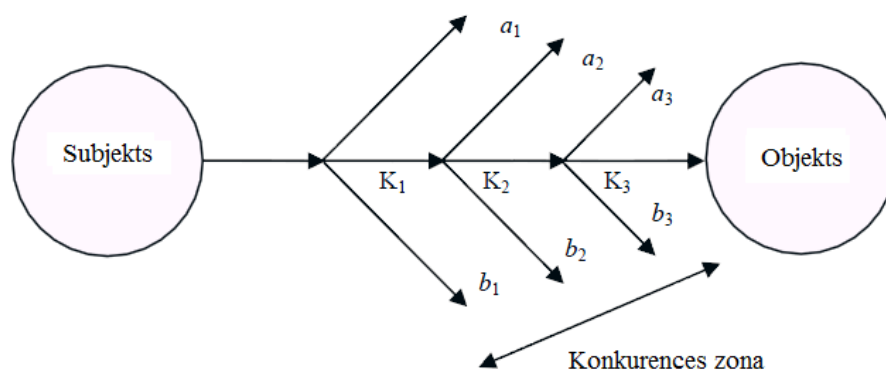
1.1. att. **Konkurences staru modelis** (Oļevskis, 2007.g.)

S1 – S6 – subjekti (preču ražotāji); O – objekts.

Konkurences zonas: 1 – totālā; 2 – spēcīgā; 3 – vidējā; 4 – vājā

Konkurence bāzējas uz diviem procesiem: sāncensības un vajadzību apmierināšanas. To var atspoguļot vektoru sistēmas veidā, kurus veido norādīto procesu darbība (sk. 1.2. att.). Vajadzības apmierināšanas vektors (a) tiek noteikts ar preces lietošanas vērtību, bet sāncensības vektors (b) – ar preču-analogu ražotāju (pakalpojumu sniedzēju) skaitu un konkurences vides raksturojumu. Vektori a un b dod kopējo vektoru – konkurētspējas vektoru (K).

Konkurence uzņēmumiem uzliek par pienākumu radīt konkurētspējīgu preci vai sniegt konkurētspējīgu pakalpojumu. Eksistē dialektiskā saite starp konkurenci un konkurētspēju – viena izriet no otras. Kategorijām „konkurence” un „konkurētspēja” ir jāattiecas uz fiksēto laika periodu un konkrētiem tirgus apstākļiem.

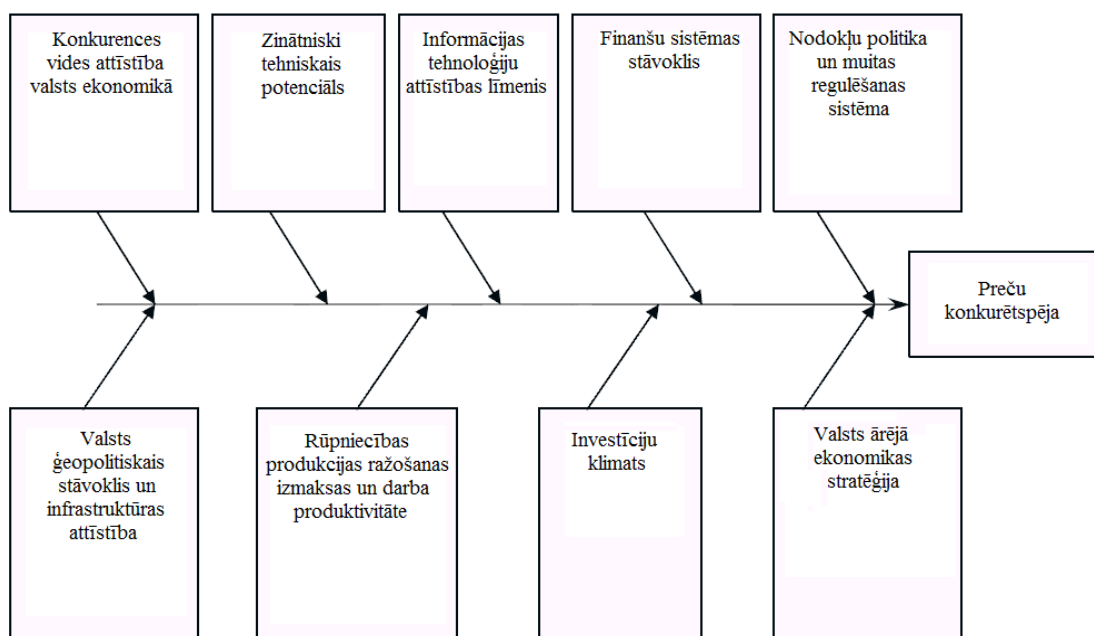


1.2. att. **Konkurencē kā rezultātais vektors** (Čainikovs un Čainikova, 2007.g.)

K_1, K_2, K_3 – konkurencē vektors, $K_1 < K_2 < K_3$;
 a_1, a_2, a_3 – vajadzības apmierināšanas vektors, $a_1 \leq a_2 \leq a_3$;
 b_1, b_2, b_3 – sāncensības vektors, $b_1 \leq b_2 \leq b_3$

Konkurētspējas paaugstināšana prasa no uzņēmumiem daudz laika un pūles, lai sasniegtu konkurētspējīgas priekšrocības konkurencē cīņā. Bieži vien uzņēmumi nevar konkurēt savā starpā dažu iemeslu dēļ (investīcijas, tehnoloģijas, personāls, inovācijas u. tml.) un līdz ar to daži uzņēmumi kļūst par tirgus līderiem, bet citi kļūst par „autsajderiem”.

Nākamajā attēlā ir pieejami preču (pakalpojuma) konkurētspējas makroekonomiskie faktori (sk. 1.3. att.).



1.3. att. **Preču/pakalpojuma konkurētspējas makroekonomiskie faktori** (Porter M., 2010.g.)

Produktu/pakalpojumu konkurētspējas atsevišķo kritēriju vērtības samazināšanas iemeslu analīze un faktoru noteikšana, kuri palielina konkurētspēju, kuru sauc par faktoru analīzi – ir uzņēmumu-ražotāju un uzņēmēju-pārdēvēju svarīgs darbības aspekts. Faktoru analīze ir

konkurētspējas novērtēšanas kopējās shēmas sastāvdaļa, kura tiek īstenota apgūstot jauno produkciju.

Veicot faktoru analīzi ir lietderīgi izmantot shēmu (sk. 1.3. att.), kura ļauj atklāt un sagrupēt faktorus, kuri ietekmē pētāmo problēmu. Shēmā tā nosacīti attēlota taisnas horizontālās bultas veidā, bet to ietekmējoši faktori – slīpo bultu veidā, kuras tiešā veidā atspoguļo pirmās kārtas iemeslus, un netiešā veidā – otrās un nākamās kārtas problēmu ietekmējošus iemeslus.

Konkurētspējas paaugstināšanai bieži tiek izstrādātas speciālas stratēģijas kuru pamatā uzņēmums cenšas izmantot savas konkurētspējīgas priekšrocības tirgus daļas paplašināšanai, tehnoloģiju un produktu/pakalpojumu pilnveidošanai, investīciju piesaistīšanai un inovāciju ieviešanai. Nākamajā apakšpunktā tiks apskatītas stratēģijas uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai.

1.2. Uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas stratēģijas izstrāde

Vārds „stratēģija” ir pārņemts no kara zinātnes, nācis no grieķu „strategos” – „pulkveža māksla”. Citiem vārdiem, stratēģija – tā ir uzvaras sasniegšanas koncepcija. Daudzas pulkveža mākslas problēmas, galvenā no kurām ir pareizo ceļu atrašana uzvaras iegūšanai, ir analogiskās organizācijas, kura darbojas sarežģītās apkārtējās vides apstākļos, biznesa darbības vadības problēmām (Dzedons un Pētersons, 2002.g.)

Stratēģijas kā vispārīgā darbību, kuras nepieciešamas nosprausto mērķu sasniegšanai, modeļa jēdziens ietilpst vadības terminu skaitā, kad uzņēmuma reaģēšanas problēma uz negaidītām izmaiņām ārējā vidē ieguva lielu nozīmi.

Izstrādāt uzņēmuma stratēģiju nozīmē attīstības vispārīgo virzienu noteikšanu ilgtermiņa konkurences priekšrocību un citu korporatīvo mērķu sasniegšanai. Parasti stratēģija tiek plānota uz ilgu periodu un tiek orientēta uz nākotni ar posmsecīgu realizācijas procesu. Stratēģija kā laika funkcija nav vienkārši koncentrēta uz noteiktu periodu, tā, pirmkārt, ir virziena funkcija. Tieši stratēģija nosaka uzņēmuma darbības virzienu: augšanu, stabilizāciju, variantu samazināšana vai kombinācija; lēmumi par konkrētām precēm un tirgiem finanšu un darba resursu novirzīšanai, konkurences priekšrocības tipa noteikšana.

Stratēģiju var aplūkot kā detalizētu vispusīgu komplekso plānu, kas ir vērsts uz misijas īstenošanu un uzņēmuma mērķu sasniegšanu ar maksimālo efektivitāti. Šāda plāna galvenais uzdevums – jaunievdumu un izmaiņu nodrošināšana organizācijā atbilstoši pārmaiņām apkārtējā vidē.

Attīstības stratēģijai ir jābalstās uz diviem būtiskiem nosacījumiem. Pirmkārt, uzņēmumam ir jābūt noteiktam stratēģiskam mērķim, kas attiecas uz konkrētu preci vai

pakalpojumu no konkurencē mēroga skatupunkta. Otrkārt, ir jābūt izvēlētam konkurencē priekšrocības tipam.

Uzņēmuma stratēģiskais mērķis apraksta mērķa tirgus un, atbilstoši, konkurencē mērogu, kas paredz orientāciju uz visu tirgus vai atsevišķo tirgus segmentu.

M.Porters pēc konkurencē mēroga un konkurencē priekšrocības tipa attiecības izdalīja trīs konkurencē bāzes stratēģijas (Porter, 2010.g.):

- līderība pēc izdevumiem;
- diferenciacija;
- fokusēšanās uz izdevumiem vai diferenciacijas.

Veiksmes faktori, kuri ietekmē konkurencē priekšrocības, ir (Morgen, 2004.g.):

- **Tehnoloģiskie.** Augsts zinātniski pētnieciskais potenciāls, ražošanas inovatīva darbības spēja;
- **Ražošanas.** Mēroga un pieredzes ražošanas efekta pilnīga izmantošana, augsta ražošanas kvalitāte, ražošanas jaudas optimālā izmantošana, augsta ražotspēja, nepieciešamais ražošanas elastīgums;
- **Mārketinga.** Mēroga un pieredzes mārketinga efekta pilnīga izmantošana, augsts pēc pārdošanas apkalpošanas līmenis, plaša preču līnija, jaudīgs realizācijas tīkls, augsts produkcijas piegādes ātrums, zemi realizācijas izdevumi;
- **Vadības.** Prasme ātri reaģēt uz izmaiņām ārējā vidē, vadības pieredzes esamība, prasme ātri izvest precis tirgū;
- **Pārējie.** Jaudīgs informācijas tīkls, augsts imidžs, izdevīgs teritoriālais izvietojums, prasme aizstāvēt intelektuālo īpašumu.

Cits svarīgs kritērijs, uz kura pamata var tik klasificētas konkurencē stratēģijas, ir tirgus daļa, kura pieder uzņēmumam. F.Kotlers, ņemot vērā doto kritēriju, izdala šādus konkurencē stratēģijas tipus: tirgus līdera, kas seko līderim, un speciālista (Kourdi, 2009.g.). Izskatīsim šīs stratēģijas.

Līdera stratēģijas. Uzņēmums – preces tirgus līderis – ieņem dominējošu pozīciju, turklāt to atzīst arī tās konkurenti. Bieži līderis ir konkurentu „atskaites punkts”, kuri uzbrūk, imitē vai izvairās no tā. Līderu kategorijā nonāk vispopulārākie uzņēmumi. Uzņēmuma-līdera rīcībā sekojošs stratēģiju kopums.

Sākuma pieprasījuma paplašināšana. Parasti līderis – ir uzņēmums, kurš dod vislielāko ieguldījumu bāzes tirgus attīstībā. Patī dabiskāka stratēģija, kura nosaka līdera atbildību, ir globālā pieprasījuma paplašināšanas stratēģija, kura ir vērsta uz jauno preces patērētāju noteikšanu, eksistējošu preču jaunas pielietošanas propagandu vai uz preces vienreizējās lietošanas palielināšanu. Paplašinot tādā veidā bāzes tirgu, līderis nes labumu visam konkurentu

kopumam, kuri darbojas tirgū. Uzņēmums, kas nodarbojas tikai ar konkurences cīņu, drīzāk ieņem reaktīvo pozīciju, kura ir atkarīga no konkurentu darbībām, nevis no tirgus vajadzību evolūcijas. Acīmredzami, ka ir nepieciešams līdzsvars starp šīm divām orientēšanām.

Tā stratēģija, kas „seko līderim”. Tas, kas „seko līderim” – ir konkurents ar nelielu tirgus daļu, kurš izvēlas adaptīvo uzvedību, saskaņojot savus lēmumus ar konkurentu pieņemtajiem lēmumiem. Tādi uzņēmumi seko „mierīgas koeksistences” un tirgus apzinātas sadalīšanas mērķim. Šāda uzvedība, visbiežāk ir sastopama oligopola situācijās, kad diferenciācijas iespējas ir mazas, bet krustenisks elastīgums pēc cenām ir ļoti augsts, tāpēc katrs konkurents tiecas izvairīties no cīņas, kura var nest zaudējumus visiem uzņēmumiem.

Speciālista stratēģijas. Speciālists interesējas tikai par vienu vai dažiem segmentiem, nevis par veselu tirgu.

Šāda konkurences stratēģija sakrīt ar vienu no bāzes stratēģijām, kuras tika aplūkotas iepriekš, it īpaši ar koncentrācijas stratēģiju. Lai tā niša, uz kuras fokusējas speciālists, būtu rentabla, tai ir jāatbilst pieciem nosacījumiem (McGee, Howard, Wilson, 2005.g.):

1. jābūt pietiekamam peļņas potenciālam;
2. jābūt augšanas potenciālam;
3. jābūt maz pievilcīgai konkurentiem;
4. jāatbilst specifiskām firmas iespējām;
5. jābūt stabilai ieejas barjerai.

Meklējot savu nišu, uzņēmumam rodas problēma, kā noteikt kritēriju, uz kura pamata veikt specializāciju. Šāds kritērijs var būt saistīts ar preces/pakalpojumu tehnisko raksturojumu, tās atšķirības īpatnībām vai ar jebkuru mārketinga spiediena elementu.

Šodienas izmaiņas ārējā pasaulē lika pievērst vēl lielāku uzmanību uz ārējo vidi, nekā jebkad agrāk. Pat ja izmaiņas nebūtu tik būtiskas, vadītājiem vienalga būtu nepieciešams ņemt vērā šo vidi, jo uzņēmums kā atvērtā sistēma ir atkarīga no ārējās pasaules resursu piegādes, enerģijas, kadru, kā arī patērētāju ziņā. Sakarā ar to, ka no vadības ir atkarīga uzņēmuma izdzīvošana, menedžerim jāprot atklāt būtiskus apkārtējus faktorus, kuri var ietekmēt viņa uzņēmumu. Turklāt menedžerim ir jāpiedāvā piemēroti reaģēšanas veidi uz ārējām iedarbībām.

Uzņēmuma vides analīze nozīmē atbilstošu metožu un instrumentārija esību, kuri ļauj atklāt draudus un iespējas, kuri var rasties ārējā vidē attiecībā pret uzņēmumu, kā arī tās stiprās un vājās puses.

Visizplatītākā vides analīzes metode ir SVID (SWOT) metode. Abreviatūra sastāv no pirmajiem angļu vārdu burtiem: Strengths – spēks, Weakness – vājums, Opportunities – iespējas, Threats – draudi (Morgen, 2004.g.).

Iespējas un draudi ne tikai ietekmē uzņēmuma stāvokli, bet arī norāda uz stratēģisko izmaiņu nepieciešamību. Lai atbilstu uzņēmuma stāvoklim, stratēģijai ir jābūt vērstai uz perspektīvu izmantošanu, kuras atbilst uzņēmuma iespējām; jānodrošina aizsardzība pret ārējiem draudiem. SVID-analīzes svarīga daļa ir uzņēmuma stipro un vājo pušu, iespēju un draudu novērtēšana, kā arī secinājumi par uzņēmuma stāvokli un stratēģisko izmaiņu nepieciešamību.

Pēc SVID tabulas sastādīšanas ir lietderīgi atbildēt uz šādiem jautājumiem par uzņēmuma stratēģiju (Rožkalns, 2007.g.):

- Vai uzņēmumam ir kādas stiprās puses vai galvenās priekšrocības, uz kurām varētu balstīties tās stratēģija?
- Vai vājās puses padara uzņēmumu par vairāk ievainojamu konkurences cīņā un/vai atņem tam iespējas izmantot noteiktas nozares perspektīvas? Kādas vājās puses būtu jākompensē stratēģijai?
- Kādas nozares iespējas var izmantot uzņēmums ar saviem resursiem un pieredzi, lai reāli sasniegtu panākumus? Kādas nozares iespējas ir labākas no uzņēmuma skatupunkta?
- No kādiem draudiem vadībai ir jāargējas un kādas stratēģiskas izmaiņas tai būtu jāizmanto, lai nodrošinātu drošu aizsardzību?

Nākamajā tabulā ir pieejams SVID analīzes piemērs ņemot vērā potenciāla uzņēmuma iekšējās stipras un vājās puses, kā arī ārējās vides iespējas un draudus (sk. 1.1. tab.).

1.1. tabula

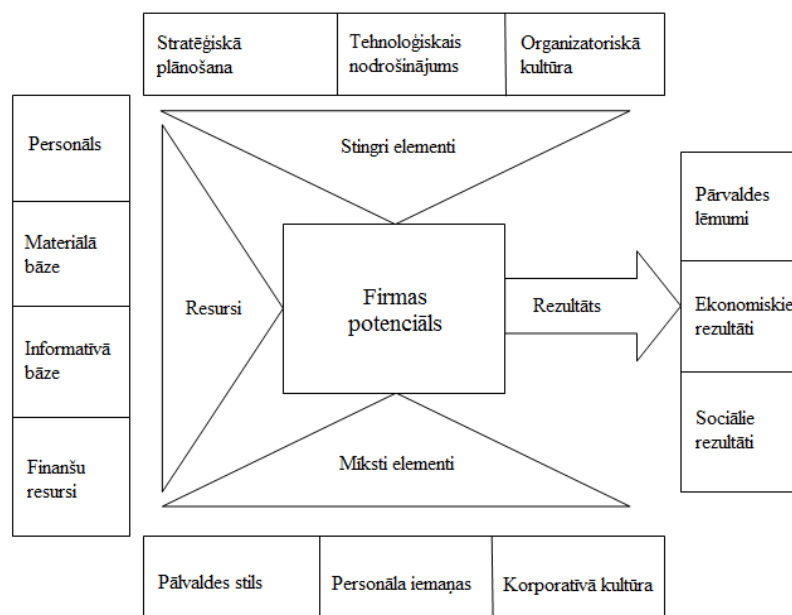
SVID analīzes piemērs (Nevils, 2007.g.)

<i>Potenciālas iekšējās stiprās puses:</i>	<i>Potenciālas ārējās iespējas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - pilnīga kompetence atslēgautājumos; - adekvāti finanšu resursi; - labs klientu iespaids, kas ir izveidojies par firmu; - atzīts tirgus līderis; - labi pārdomāta funkcionālā stratēģija; - ekonomika uz ražošanas mēroga; - prasme izvairīties (kaut daļēji) no spēcīga konkurentu spiediena; - pašu tehnoloģija. 	<ul style="list-style-type: none"> - spēja apkalpot papildus klientu grupas vai iziet uz jaunajiem tirgiem vai tā jaunajiem segmentiem; - produkcijas sortimenta palielināšana klientu vajadzību apmierināšanai; - spēja izmantot iemaņas un tehnoloģiskus know-how jaunas produkcijas izlaidē vai jaunajos jau izlaistas produkcijas veidos; - vertikālā integrācija (uz priekšu vai atpakaļ).
<i>Potenciālas iekšējās vājās puses:</i>	<i>Potenciāli ārējie draudi:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - nav precīza attīstības stratēģiskā virziena; - novecojušas iekārtas; - pārvaldības talanta un prasmes trūkums; - noteiktu spēju un iemaņu trūkums galvenajās darbības nozarēs; - nepiemērota firmas stratēģija; - iekšējas ražošanas problēmas. 	<ul style="list-style-type: none"> - iznākšana ārzemju konkurentu tirgū ar vairāk zemām izmaksām; - produktu-aizvietotāju pārdošanas pieaugums; - lēna tirgus izaugsme; - ārzemju valdību politikas kursa nelabvēlīga izmaiņa.

Speciālajā literatūrā ir izvirzītas prasības, kurām ir jāatbilst konkurences priekšrocībām, lai tās tiktu uzskatītas par veiksmes stratēģiskiem faktoriem (Porters M., 2004.g.):

- nodrošināt pašu tirdzniecības markas unikalitāti salīdzinājumā ar konkurentiem ilga laika posmā, tāpēc šī uzņēmuma stipras puses tiek korelēti ar sāncensa vājām pusēm;
- apmierināt klienta specifiskās prasības. Citiem vārdiem, uzņēmuma relatīvi stiprām pusēm jānodod relevantu izdevību dotai patērētāju mērķa grupai;
- jābalstās uz uzņēmuma specifiskām spējām un resursiem, kuriem jābūt oriģināliem salīdzinājumā ar konkurējošiem uzņēmumiem un kurus sarežģīti vai nav iespējams imitēt.

Neskatoties uz veiksmes sarežģītu un daudz iemeslu raksturu, bieži tiek izteikts viedoklis, ka tikai atsevišķiem parametriem ir izšķiroša nozīme. Tātad uzņēmumam būs augsti sasniegumi tirgū tikai tādā gadījumā, ja tas spēs iegūt konkurences priekšrocības, balstoties uz galvenajiem veiksmes faktoriem savā nozarē. Taču dažādās nozarēs ir nozīmīgi dažādi veiksmes faktori. Uzņēmuma potenciāla dažādu elementu savstarpējā sakarība ir atspoguļota 1.4. attēlā.



1.4. att. **Uzņēmuma potenciāla elementu sastāvs** (Петрова, 2005.g.)

Uzņēmumu iespēju detalizētākā analīze var tikt papildināta pēc šādiem virzieniem (Фатхутдинов, 2000.g.):

- pēc produkcijas/pakalpojumiem – kādas sortimenta pozīcijas dod vislielāko un vismazāko apgrozījumu, kādu izstrādājumu realizēšana nes vislielākos un vismazākos ieņēmumus;
- pēc tirgiem – kādi tirgi ir visvairāk un vismazāk prioritāri uzņēmuma produkcijai/pakalpojumiem no apgrozījuma un ienākumu skatupunkta;

- pēc nozarēm – kādās nozarēs tiek realizēta uzņēmuma produkcija/pakalpojumi, kādas tirgus daļas pieder uzņēmumam šajās nozarēs;
- pēc patērētājiem – kas ir pastāvīgi uzņēmuma produkcijas/pakalpojumu patērētāji, kas viņus piesaista dotajā produkcijā/pakalpojumā, kas ir jāizdara, lai piesaistītu jaunus patērētājus.

Uzņēmuma potenciāla analīzei var tikt pielietoti tradicionālie ekonomiskie rādītāji, kuri tiek izmantoti lielāko korporāciju darbības salīdzināšanai. Par tādiem rādītājiem var minēt (Hofs, 2002.g.)

1. ienākumus – skaidras naudas līdzekļus, kuri parastas saimnieciskās darbības procesā tiek saņemti preču pārdošanas, pakalpojumu sniegšanas rezultātā, kā arī no citiem uzņēmumiem, kuri izmanto dotā uzņēmuma resursus (procentu, dividendžu ieņēmumi, rentes un licenču maksājumi);
2. tīro peļņu – peļņu, kura ir saņemta tekošajā gadā pēc visu nodokļu, obligāciju, kredītu procentu nomaksas, pēc atskaitījumiem pensiju fondos;
3. aktīvus – uzņēmuma rīcībā esošu un kontrolējamo līdzekļu vērtības novērtējumu, kuri tiek saņemti iepriekšējās darbības rezultātā un kuriem jāklūst par uzņēmuma nākotnes ieņēmumu avotu;
4. pārdošanas ienesīguma koeficientu, kas ir vienāds ar peļņas lieluma pret realizētas produkcijas vērtības vai ieņēmumiem attiecību.

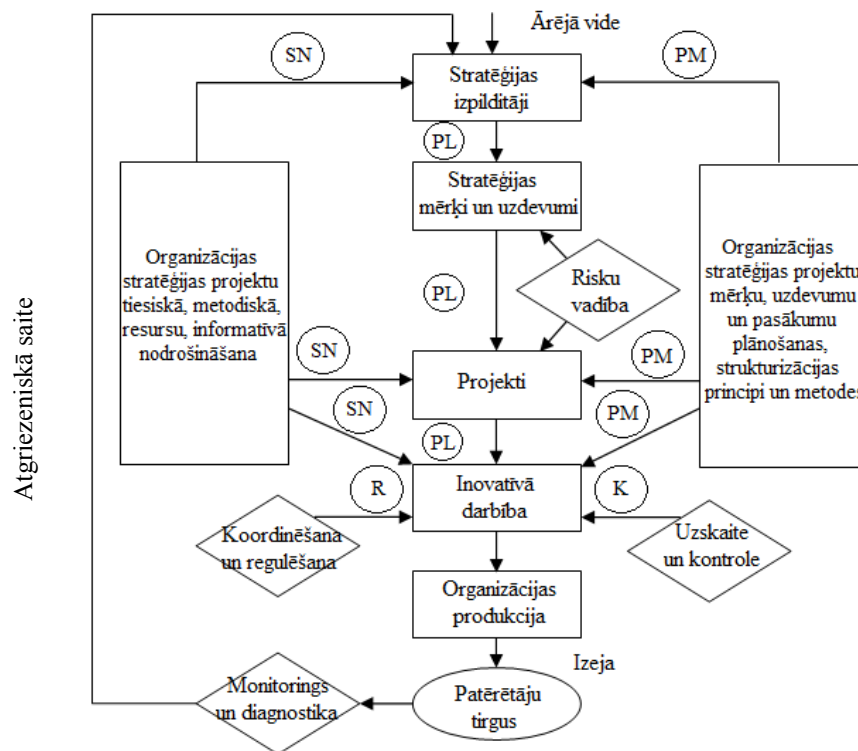
Tādā veidā, uzņēmuma potenciāla konkurētspēja – salīdzinošs raksturojums, kas satur tā svarīgāko parametru stāvokļa komplekso novērtējumu attiecībā pret kādiem izvēlētiem standartiem – pasaules, nacionāliem, nozares vai cita uzņēmuma standartiem.

1.3. Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācija

Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācijas faktiskās efektivitātes novērtējumu veic gala patērētāji, nevis jaunas produkcijas izstrādātāji un izgatavotāji. Stratēģija, kura nenodrošina izlaižamas produkcijas/pakalpojumu konkurētspēju, nesīs zaudējumus, kuri ir vienādi dotās stratēģijas izstrādes un realizācijas izdevumiem, nevis peļņu.

Stratēģijas mērķu koka skaitliskie uzdevumi inovatīvajos projektos tiek noformēti detalizētāku pasākumu veidā, kuri ir jauninājumu ieviešanas rezultāts. Beigu beigās pasākumu realizācija nodrošina stratēģijas mērķu sasniegšanu.

Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācijas projektu vadība ir sarežģīta struktūra, kura sastāv no komponentu kopas, sk. 1.5. attēlu.



1.5. att. Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācijas mehānisma struktūra (Kourdi, 2009.g.)

SN – stratēģijas nodrošināšana; PL – pārvaldes lēmumi; PM – vadības principi un metodes; K – uzskaitē un kontrole; R – koordinācija un regulēšana.

Uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijas realizācijas procesi ir ļoti sarežģīti šādu iemeslu dēļ: pirmkārt, šiem procesiem piemīt inovatīvais raksturs, stratēģiju ir jāizstrādā uz jauninājumu un know-how pamata; otrkārt, stratēģijas realizācijas un izstrādes procesi ir vienreizēji, individuāli, ekskluzīvie; treškārt, šie procesi aptver visu uzņēmuma prāta štābu, ceturkārt, konkurētspējas palielināšanas problēmas aptver visus aspektus – gan kvalitātes paaugstināšanas problēmas, gan resursu saglabāšanas problēmas, gan finanšu problēmas, tirgus mehānisma, personāla vadības problēmas utt.

Viens no stratēģijas efektīvas realizācijas svarīgākiem jautājumiem ir nepieciešama apjoma, kvalitātes uzdevumu izpildes stimulēšana noteiktajos termiņos, bez ieplānoto izdevumu pārsniegšanas. No augstākminētiem kritērijiem prioritārais ir kvalitāte kā svarīgākais konkurētspējas faktors.

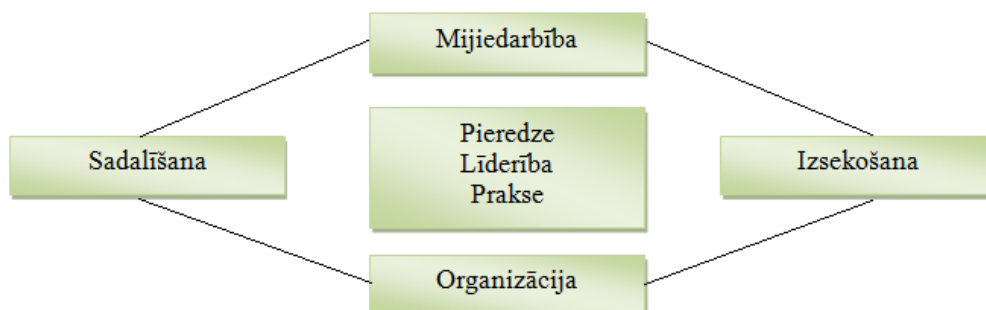
Ir interesanti Ē. Dēminga rekomendācijas darba stimulēšanas jomā (Morgen, 2004.g.):

- apbalvot perspektīvus risinājumus, nevis tūlītējus;
- apbalvot tos, kas uzņem uz sevi risku, nevis tos, kas no tā izvairās;
- apbalvot radošu darbu, nevis aklās pakļaušanās;
- apbalvot par darba rezultātu, nevis par apjomu;
- apbalvot vienkāršošanu, nevis nelietderīgus sarežģījumus;

- apbalvot kvalitāti, nevis ātro izpildi;
- apbalvot tos, kas strādā kopā viens ar otro, nevis pret viens otro.

Tādā veidā par vienu no realizācijas vadības svarīgākām funkcijām ir jāuzskata operatīvā regulēšana, kurā jāietilpst izmaiņu monitoringa uzdevumi ārējā vidē un iekšējā sistēmas struktūrā, sistēmas kompleksā nozīmīguma, operatīvās kontroles rezultātu analīzes, atjaunināšanas un izmaiņu ieviešanas uzdevumi uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas stratēģijā.

Tika izvēlēta stratēģijas realizācijas pieeja, ar kuras palīdzību būs vislabāk izmantot uzņēmuma stiprās puses un pārvarēt, apiet vai samazināt līdz minimumam tā problēmas. Dotajā etapā ir uzdevums izpildīt stratēģiju un novērtēt iegūtus rezultātus. Stratēģijas veiksmīgai realizācijai ir nepieciešami četri izpildes iemaņu pamattipi (sk. 1.6. att.).



1.6. att. Četri izpildes iemaņu pamattipi (Reņģe, 2002.g.)

Sadalīšanas iemaņas atspoguļo menedžera spējas efektīvi plānot pasākumus, laiku, sastādīt naudas līdzekļu un citu resursu budžetu. Spējīgi menedžeri izvairās no pārmērīgu resursu ieguldīšanas labi pārbaudītajās programmās un zina, ka riskantas programmas bieži prasa lielas resursu investīcijas.

Izsekošanas iemaņas nozīmē efektīvu informācijas izmantošanu jebkuru problēmu koriģēšanai, kuras rodas stratēģijas realizācijas procesā. Labiem izsekošanas īstenotājiem ir efektīva atgriezenisko saišu sistēma stratēģijas realizācijas procesa un radušo problēmu analīzei.

Organizatoriskās iemaņas ir saistītas ar spējām izveidot jaunu neformālo tīklu katrai radūšai problēmai. Labi īstenotāji spēj izmantot neformālās organizācijas uzdevuma rezultatīvas izpildes nodrošināšanai.

Tādā veidā stratēģijas realizācijai ir nepieciešami tādi menedžeri, kuriem ir specifiskas iemaņas, kuras ir nepieciešamas šķēršļu pārvarēšanai un izvirzīto uzdevumu izpildes nodrošināšanai. Visa stratēģijas realizācijas procesa ietvaros menedžeriem ir pastāvīgi jāvērtē cik veiksmīgi norīt šis process un kādā pakāpē stratēģija atbilst uzņēmuma mērķiem.

1.4. Uzņēmuma iekšēja un ārēja vide

Lai darbotos sekmīgi un ilglaicīgi, uzņēmuma SIA North Hub Services stratēģijai jāatbilst atbilstoši videi, kurā tas darbojas. Daudzi uzņēmumi sekmīgi apmierina tirgus pieprasījumu, bet nespēj izsekot vides izmaiņām, uzskatot, ka to sākotnējā panākumu formula darbosies mūžīgi. Tie neizprot notiekošās ārējās vides pārmaiņas līdz brīdim, kad cits uzņēmums kļūst spējīgs labāk apmierināt klientu prasības. Šī iemesla dēļ šādi uzņēmumi bieži zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības un ir spiesti atstāt tirgu.

Mikrovide ir uzņēmuma iekšējā vide, kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana. Iekšējo vidi veido tie faktori, kurus uzņēmums SIA North Hub Services var ietekmēt vai mainīt (Hofs, 2002.g.):

- uzņēmuma mērķi;
- gaidāmie rezultāti nākotnē;
- izaugsmes iespējas un vēlme augt;
- darbības uzdevumu izvēle;
- uzņēmuma vadība;
- uzņēmuma sadarbības tīkls;
- veiksmīga uzņēmējdarbība.

Iekšējā vide apvieno visas uzņēmuma SIA North Hub Services atsevišķās struktūrvienības (uzņēmuma funkcijas), kā arī tos spēkus, kas vistiešākā veidā ietekmē uzņēmuma darbu – piegādātājus, konkurentus, klientus.

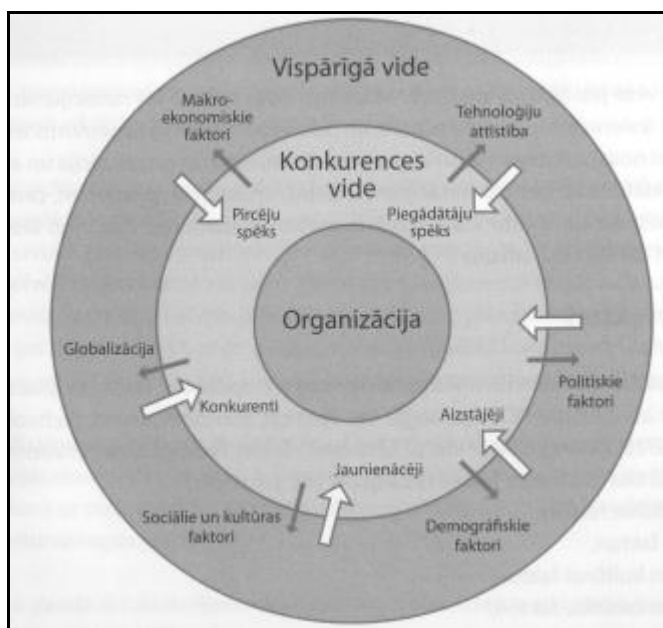
Ārējā vide sastāv no vispārīgās ārējās vides un nozares jeb konkurences vides, kā tas parādīts attēlā (sk. 1.7. att.). Nedraudzīgā ārējā vidē uzņēmumam ir daudz mazākas iespējas gūt panākumus nekā pievilcīgā ārējā vidē.

Vispārīgo ārējo vidi raksturo demogrāfiskie, politiskie, sociālie, kultūras un makroekonomiskie faktori, kā arī tehnoloģiju attīstība un globalizācija. Šī vide atšķirīgi ietekmē dažādas nozares un dažādus uzņēmumus vienas nozares ietvaros, turpretī uzņēmumi nevar ietekmēt izmaiņas vispārīgajā ārējā vidē.

Lai uzņēmums SIA North Hub Services gūtu panākumus jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic, tā stratēģijai jāatbilst nozares videi. Nozares vidi raksturo cīņa starp konkurentiem, piegādātāju spēks, klientu spēks, jaunienācēju draudi un aizstājēju draudi.

Lai izdzīvotu, uzņēmumam SIA North Hub Services jāizprot spēki, kas nosaka konkurenci nozarē, kurā tas darbojas. Tam nepārtraukti ir jāizvērtē šie spēki un jāpiemēro pārmaiņām atbilstoša stratēģija. Ja šie spēki pilnībā netiks izprasti, tad uzņēmumam SIA North

Hub Services ir maz izredžu pareizi izstrādāt darbības optimizācijas plānu jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic.



1.7. att. Ārējā vide (Dzedons un Pētersons, 2002.g.)

Nemot vērā iepriekš minētos faktorus, turpmāk tiks izskaidroti attīstības modeļi, ar kuru palīdzību uzņēmums SIA North Hub Services būtu spējīgs veikt darbības optimizācijas plāna izstrādi. Šie modeļi palīdz noteikt iespējas un draudus vidē. Iespējas rodas, kad, mainoties videi, palielinās uzņēmuma konkurētspēja. Draudi rodas, kad vides izmaiņas apdraud uzņēmuma rentabilitāti un stabilitāti.

Vispārīgā ārējā vide jeb makrovide ietver visus tos vides spēkus un nosacījumus, kas tieši vai netieši ietekmē ikvienu uzņēmumu ikvienā nozarē, un parasti šos faktorus uzņēmums ietekmēt nevar. Vieni nosacījumi nosaka ilgtermiņa izmaiņas, piemēram, nozares privatizācija un augošā ārzemju konkurentu klātbūtne, bet citi nosacījumi ir daudz mainīgāki, piemēram, procentu likmes, iedzīvotāju pirktspēja un valūtu kursi. Uzņēmums nevar kontrolēt vispārīgo ārējo vidi, kā arī precīzi paredzēt tās faktoru izmaiņas.

Vispārējā vide sastāv no dažādiem vides faktoriem jeb spēkiem. Dažādās analīzēs šie faktori tiek apzīmēti ar abreviatūru *PEST* (no angļu vai. *Political, Economic, Social, Technological*) vai izvērstā veidā *PESTEL* (no angļu vai. *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*). Caune savā grāmatā izmantoja sekojošo sadalījumu (Caune, 2003.g.): demogrāfiskie faktori, politiskie faktori, sociālie un kultūras faktori, makroekonomiskie faktori, tehnoloģiju attīstība, globalizācija.

Kā jebkura šāda veida klasifikācija ir lielā mērā vienkāršota sistēma, jo var izdalīt arī citus neatkarīgus faktorus, piemēram, reliģiskais vai finansiālais. Faktorus var sadalīt ievērojami mazākos segmentos, bet, to darot, pastāv iespēja pazaudēt noderīgu konceptuālo pamatu.

Demogrāfiskie faktori. Demogrāfija vispusīgi raksturo iedzīvotājus pētāmajā reģionā. Demogrāfiskā stāvokļa izmaiņas ietekmē ikviena uzņēmuma darbaspēku, cilvēku resursus un mārketinga stratēģijas, kā arī uzņēmuma izaugsmi.

Rietumu pasaulē viens no visnozīmīgākajiem demogrāfiskajiem faktoriem ir sieviešu skaita pieaugums darba tirgū. Šis skaits jau ir sasniedzis 50 procentus no kopējā strādājošo skaita, un sieviešu īpatsvars augstāk atalgotos amatos turpina strauji palielināties. Rietumu uzņēmumus ievērojami ietekmē arī rasu proporciju izmaiņas iedzīvotāju sastāvā. Viena no nozarēm, kur šī izpausme ir īpaši spilgta, ir sabiedriskā ēdināšana (Rožkalns, 2007.g.).

Latvijā tradicionāli liels ir strādājošo sieviešu skaits, lielāks nekā vienā otrā rietumvalstī. Rasu atšķirības nav Latvijai raksturīgas, taču neapšaubāmi svarīga ir nacionālo minoritāšu dominēšana dažās nozarēs un arī dažos Latvijas reģionos (Praude un Šalkovska, 2005.g.). Jāatzīmē, ka Rīgas lidostā klientu apkalpošanā ir novērojama sieviešu dominēšana.

Daudzu nāciju vidējais dzīves ilgums palielinās. Dzimstības samazināšanās un dzīves ilguma pagarināšanās (tas panākts, kontrolējot dzimstību un uzlabojot veselības aprūpi) tieši ietekmē darbaspēka resursus. Tas savukārt ietekmē organizāciju mārketinga stratēģijas, kā arī valsts ekonomiku, jo aizvien mazāks cilvēku skaits maksā nodokļus, bet aizvien lielāks iedzīvotāju skaits saņem pensijas. Šī problēma ir sevišķi raksturīga Latvijai, jo pensionāru īpatsvara pieaugums un pensionāru problēmas mūsu valstī ir ļoti aktuālas. Otrs būtisks jautājums ir demogrāfiskā koka izpēte, kas ir noderīgs instruments ne tikai pensionāru skaita, bet arī jaunāka gada gājuma iedzīvotāju skaita prognozēšanai.

Pie demogrāfiskiem faktoriem ir jāpieskaita arī iedzīvotāju migrācija, gan ekonomiskā (ar kuru saskārās Latvijas ekonomika pēdējos 6-8 gados), gan dabiskā migrācija no laukiem uz pilsētām, no viena reģiona uz otru. Latvijā ir salīdzinoši liels iedzīvotāju īpatsvars, kas dzīvo laukos, salīdzinājumā ar Rietumeiropas valstīm (Nevils, 2007.g.).

Faktors, kurš ir daudz aktuālāks Rietumeiropas valstīs un ir izteikts arī Latvijā, ir iedzīvotāju etniskais sastāvs un no tā izrietošās sekas.

Viszemāk novērtētie sociālie elementi ir demogrāfija un demogrāfiskās pārmaiņas. Demogrāfiskās izmaiņas īstermiņā ir varbūt visvieglāk prognozējamais elements. Teorētiski ir iespējams prognozēt iedzīvotāju skaitu vairākus gadus vai pat desmitgades uz priekšu. Piemēram, nevajadzētu būt sarežģīti prognozēt pieprasījumu pēc skolām un skolotājiem, vai slimnīcām un ārstiem, bet praksē dažādu iemeslu dēļ tas ir grūti izdarāms, galvenokārt politisko lēmumu nepastāvīgās dabas dēļ. Demogrāfisko izmaiņu sociālā ietekme ir ar vistālāk esošākajām

sekām. Tā ir cieši saistīta ar ģimenes struktūru un patēriņa un ražošanas attiecību dažādās ekonomikas sistēmās.

Politiskie faktori. Valdība un pašvaldības var ievērojami ietekmēt uzņēmumus un nozares. Spēkā esošā likumdošana iespaido uzņēmuma darbību. Pēdējos gados daudzu rietumvalstu un arī Latvijas valdību politika ir vērsta uz šīs ietekmes samazināšanu.

Dažās nozarēs valdību ietekme ir būtiski samazinājusies, īpaši tādās agrāk regulētās nozarēs kā telekomunikācijas un elektroapgāde, kas ir privatizētas un kuru darbību pārskata valdības apstiprinātas institūcijas. Arī Latvijā privatizācijas process turpinās un jau tuvojas nobeigumam, taču minētās nozares vēl nav privatizētas, kā arī valsts un privatizēto nozaru sadarbība vēl nav pilnībā noregulēta. Turpretī citas nozares, lai nodrošinātu patērētāju un vides aizsardzību, ir pakļautas daudz lielākai regulācijai. Likumdošanas akti nosaka darba devēju un darba ņēmēju attiecības. Visi šie nosacījumi jāņem vērā stratēģiju izstrādē.

Politisko faktoru grupai ir jāpieskaita iedzīvotāju neuzticība valdībai. Kā rāda pasaules pētījumi, ir gandrīz neiespējami atrast valsti, kur iedzīvotāji būtu apmierināti ar valdību, cits jautājums - cik lielā mērā iedzīvotāji ir neapmierināti un vai šo neapmierinātību var izmantot savā labā vai no tās organizācijām būtu jāargājas.

Viennācijas valsts vēl joprojām ir pasaules politiskā pamatvienība. Valdību stratēģijas un politikas, kas palīdz īstenot šīs stratēģijas, ir jebkura vispārēja biznesa konteksta galvenie elementi, kurus uzņēmumi nevar ignorēt. Pasaule ir sadalīta atsevišķās politiskās jurisdikcijās, kuru skaits turpina pieaugt un kuru tiesību un politiskās organizācijas sistēmas atšķiras. Dažādās valstīs ievērojami atšķiras arī politiku ieviešanas mehānismi. Dažās valstīs valda demokrātija, citās pastāv autoritārā valsts pārvalde (Reņģe, 2002.g.).

Politiskās sistēmas veids ietekmē politikas izmaiņu iespējamību. Zināma politiska stabilitāte ir priekšnoteikums veiksmīgai uzņēmējdarbībai. Ir sarežģīti veiksmīgi darboties uzņēmējdarbības jomā, ja pastāv nesaskaņas valdībā vai ir sagaidāmas neparedzamas politiskas pārmaiņas.

Politika var mainīties šādu iemeslu dēļ (McGee J., Howard T., Wilson, 2005.g.):

- uz valdību izdara spiedienu grupas, kam ir zināma ietekme;
- mainās pati valdība: likumīgā ceļā demokrātiskās vēlēšanās vai dažādu citu darbību rezultātā;
- valdība mainās, reaģējot uz mainīgajiem apstākļiem vispārējā vidē vai sociāliem nemieriem. Svarīgs jautājums šajā saistībā ir veids, kā valdība panāk politisko likumību.

Visām valdībām ir jānodrošina politikas pielāgošana mainīgajiem apstākļiem. Dažādos reģionos un valstīs politikas stabilitātes līmenis ievērojami atšķiras. Tas lielā mērā ir atkarīgs no plašas sociālās vienprātības pastāvēšanas. Valstīs, kur veidojas liberāla demokrātija, konkurējošo

partiju jutīgums attiecībā uz sociālo vienprātību nodrošina to, ka politikas radikālas izmaiņas ir vērojamas reti. Jaunattīstības valstīs, kurās pastāv autoritāra valdība, situācija ir pilnīgi atšķirīga. Ir daudz vienkāršāk sadalīt lielu „kūku”, kas palielinās, nekā mazu, kas nemainās. Veiksmīga ekonomikas attīstība tiek izmantota, lai leģitimētu autoritāros režīmus. Drīzāk šiem režīmiem ir raksturīga politika „uzvarētājs saņem visu”. Tas var nozīmēt arī politikas biežas un dramatiskas pārmaiņas. Valstu riska analīze atspoguļo šīs atšķirības attiecībā uz politikas stabilitāti.

Otrs lielākais jautājums ir saistīts ar jebkuras valdības spēju īstenot tās izstrādāto politiku. Trāpīgs piemērs šajā saistībā ir atšķirības starp infrastruktūrālu spēku un despotisku spēku (McGee J., Howard T., Wilson, 2005.g.).

Valdības spēja īstenot politiku, kas ļauj sasniegt tās mērķus tādās jomās kā transports, komunikācijas, izglītība un veselība, ir atkarīga no valdības spējas izprast sabiedrību un konsekventi īstenot izstrādāto politiku. Bet cita valdība, savukārt spēj apmierināt valdošo spēku kaprīzes, bet nespēj īstenot plašu politiku.

Izmantojot dažādās politikas, valdība var nopietni ietekmēt uzņēmējdarbību. Tas tā patiešām ir-pat tad, kad šķiet, ka valdība neīsteno uz rūpniecību vai ienākumiem vērstu politiku, t.i., tieši neiejaucas tirgos. Pašlaik populāra valdību pieeja ir neregulēt tirgus, neiejaukties un samazināt savu ietekmi. Galvenie starptautiskie spēlētāji izdara uz valdībām milzīgu spiedienu, kā rezultātā tās izmanto šādu pieeju.

Valdība var ietekmēt uzņēmumu tiešā veidā, īstenojot politiku, kas tieši skar ieņēmumus vai izmaksas. Šāda ietekme ir fiskālām, monetārām vai tirdzniecības politikām. Citu politiku, piemēram, sociālās vai ārpolitikas, ietekme ir netiešāka.

Pasaulē, kurā notiek virzība uz integrāciju, kaut arī tā ir lēna, dažādu valstu valdības sacenšas cita ar citu, lai panāktu ekonomisko aktivitāšu izvietošanu savas valsts robežās. Tās sacenšas par ārvalstu investīcijām. Šī sacensība tās padara viegli ietekmējamas no daudz-nacionālu kompāniju puses, kuras veic šīs investīcijas. Acīmredzams veids, kā valdība var atbalstīt biznesu, ir veicinoša politika, tajā skaitā piemērotas infrastruktūras nodrošināšana, taču pastāv arī neskaitāmi citi veidi. Valdība meklē iespējas, kā piedāvāt lētus kredītus vai «nodokļu brīvdienas”. Tā var sekmēt dažādu institucionālu mehānismu izveidi, kas var būt noderīgi biznesā, veicinot informācijas apmaiņu un izpēti. Tas ir ļoti nozīmīgs šā vides segmenta elements.

Sociālie un kultūras faktori. Hantingdons (*Huntingdon*) (1996) uzskata, ka nopietni konflikti nākotnē būs vērojami starp dažādām kultūrām, nevis dažādām valstīm vai ideoloģijām. Hantingdona uzskati, iespējams, ir mazliet pārspīlēti, bet tie liek domāt par iespējamo sociālo faktoru ietekmi uz uzņēmējdarbību (Morgen, 2004.g.).

Kultūras aspekts attiecas uz uzvedības iezīmēm, kas ir raksturīgas dažādām sabiedrībām, kā arī uz viņu attieksmi, vērtībām un pieņēmumiem. Kultūras aspekts attiecas arī uz šīm sabiedrībām raksturīgo daiļradi – to mākslas darbiem, ilglaicīgajiem institucionālajiem jauninājumiem un inženiertehniskajām būvēm. Tādēļ kultūru var attiecināt kā uz domu institucionālo modeli, tā arī uz uzvedību, kas ir raksturīga sabiedrībai, ietverot katru cilvēka rīcības aspektu, sākot no ģimenes dzīves un atpūtas līdz seksualitātei, uzņēmējdarbībai un sabiedrības kultūras pieminekļiem. Kultūras definīcijas vēsta, ka tā ir visaptveroša, un tāpēc, ja vien netiek sašaurināts interešu loks, ir acīmredzams, ka kultūra attiecas uz it visu notiekošo.

Kultūras aspekti ir integrēti, katrs no tiem iekšēji ir saistīts ar citiem, lai gan noteiktas sabiedrības vai valsts ietvaros var pastāvēt arī subkultūras. Kultūras ievērojami atšķiras cita no citas. Reizēm mijiedarbība starp kultūrām ir pozitīva, bet reizēm - negatīva, bieži vien pārtop vardarbībā.

Daži speciālisti uzskata, ka pasaulē pastāv tikai sešas, septiņas vai astoņas lielākās kultūru grupas, bet daži ir nonākuši pie daudz lielāka skaita, izdalot arī lielāko grupu apakšgrupas. Šīm grupām kultūras galvenās iezīmes ir līdzīgas (Виноградова, 2004.g.).

Kultūru atšķirību pamatā var būt reliģija vai vispārējā sociālā organizācija, tajā skaitā ģimeņu vai mājsaimniecību struktūra. Šie abi aspekti ir saistīti. Islama fundamentālisma izplatība ir acīmredzami, stiprinājusi sociālā vai kultūras segmenta nozīmi. Liela kļūda būtu nepietiekami novērtēt reliģijas nozīmi jebkurā pasaules vietā.

Socializācijas un valodas loma kultūras nodošanā bērniem, tādējādi nodrošinot tās saglabāšanos, ir ļoti būtiska. Šajā aspektā liela loma ir ģimenei, izglītībai un interešu grupām. Tomēr bērni ir pakļauti globālās kultūras ietekmei, kas atspoguļojas populārajā mūzikā un kino, šādu ietekmi sauc par „kultūras imperiālismu”. Mūsdienu visspēcīgākās ietekmes avots ir ASV. Tā ietekmē visas jomas, sākot no apģērba un pārtikas un beidzot ar valodu. Pasākumi kultūras aizsardzības nolūkā var sniegt iespējas uzņēmumiem, kas veic uzņēmējdarbību šīs kultūras ietvaros, vai draudus šajā kultūrā nepastāvošiem uzņēmumiem. Pastāv arī uzņēmumi, kas rada tā sauktās surogātās kultūras atšķirības, kas ir komerciālā tūrisma pamatā (Kourdi, 2009.g.).

Neviena kultūra nav pilnībā identiska citai. Var pastāvēt dominējošā kultūra un arī subkultūras. Pat vienas valsts ietvaros pastāv dažādas etniskas, sociālas un reģionālas atšķirības. Lielākajā daļā sabiedrību pastāv arī jaunatnes vai kriminālā kontrkultūra, kas ir pretstats sabiedrībā valdošajām vērtībām un normām.

Nav šaubu, ka tehnoloģijas ir saistītas ar kultūru tādējādi, ka dažas sabiedrības ir atvērtākas tehnoloģiskām izmaiņām nekā citas, arī katrā sabiedrībā izmantotās tehnoloģijas atšķiras. Dažas sabiedrības ir tehnoloģiski dinamiskas, citas nav. Dažās sabiedrībās ir ļoti stingras sociālās struktūras, kas ir pret jebkāda veida jauninājumiem. Citās ir novērojama ļoti

augsta mobilitāte gan sociālajā, gan nodarbinātības, gan arī ģeogrāfiskajā jomā. Dažas sabiedrības uzņēmās risku, citas ne. Dažās sabiedrībās atzīst autoritāti, citās to noniecina.

Tāpat arī dažādās kultūrās ievērojami atšķiras patērētāju gaume, veicinot produktu diferenciaciju. Pastāv pat dažādi produktu, piemēram, kosmētikas vai izklaides pasākumu, patērēšanas veidi. Arī produktu reklāma dažādās kultūrās ievērojami atšķiras. Patiesi globāla reklāma ir reti sastopama. Zīmolu izmantošana valstu līmenī ir daudz izplatītāka nekā zīmolu izmantošana globālā līmenī. Arī pārrunu veikšanas metodes dažādās sabiedrībās ir ļoti atšķirīgas. Viegli var rasties pārpratumi starp dažādu kultūru pārstāvjiem.

Viena no nozīmīgām starptautiskā biznesa iezīmēm ir korupcija, tās raksturs un apmērs dažādās ekonomikas sistēmās. Dažādās sabiedrībās ir atšķirīgs uzskats par to, kas ir koruptīva darbība vai kas ir kukulis. Jāpiebilst, ka jaunattīstības valstīm ir vissliktākā reputācija attiecībā uz kukuļņemšanu. Ja uzņēmums nolemj dot kukuli, šāda koruptīva darbība rada tam izdevumus. Šādas darbības var atvērt tādas durvis stingri regulētās ekonomikas sistēmās, kas citkārt ir aizvērtas. Korupcija bieži vien atspoguļo tirgus darbību. Jo augstāka maksa par valdības regulējuma radītā šķēršļa apiešanu un jo augstāku vērtību šādām tiesībām vai privilēģijām nosaka brīvais tirgus, jo lielāks kukulis tiek sagaidīts. Savukārt ir jāpaiet ilgam laikam, lai valsts vai uzņēmums iegūtu korumpētas valsts vai uzņēmuma slavu.

Šo iemeslu dēļ ekonomiskās aktivitātes ir skatāmas sociālā kontekstā, ko nevar neņemt vērā, turklāt mainīgā un atšķirīgā kontekstā. Šis pieņēmums attiecas gan uz uzņēmumiem, gan arī uz sabiedrībām. Bieži vien vispārliciecināmais iemesls stratēģijai, kas vērsta uz iesaistīšanos starptautiskā biznesā kopuzņēmumu ietvaros, ir ļaut svešiniekam izmēģināt laimi kultūrā, kuru viņš nesaprot.

Cita sociāla iezīme ir darbinieka karjeras pārtraukšana sakarā ar izglītības turpināšanu, ceļošanu vai ģimenes pieaugumu. Ir arī pieaugušas to strādājošo prasības pēc elastīgāka darba laika, kuru aprūpē ir bērni vai vecāki cilvēki. Daži uzņēmumi, lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus, nodrošina strādājošo bērniem dienas aprūpi, elastīgu darba grafiku vai darba apvienošanas iespējas. Ir zināmi gadījumi, kad dažas ASV firmas ir apmaksājušas komandējumus mātēm, kas brauc kopā ar bērniem. Nākotnē uzņēmumiem aizvien vairāk būs jārisina šāda veida sociālās problēmas.

Makroekonomiskie faktori. Jebkurā vides skaidrojumā īpaša nozīme tiek pievērsta divām ekonomikas teorijām – ekonomiskās izaugsmes teorija un uzņēmuma teorija. Spēja prognozēt dažādu ekonomisko izaugsmi dažādās valstīs ir liela priekšrocība. Ir ļoti lietderīgi atpazīt, piemēram, pēdējo desmitgažu godkārtīgākos spēlētājus – Āzijas „tīģeri” kopš 20. gs. 60. gadiem, Ķīnas panākumi kopš 1978. gada vai dažu mazāku ekonomiku izcilie rādītāji, piemēram, Īrija, Nīderlande vai Austrālija 90. gados, kā arī spēt noteikt, kādus sarežģījumus

izaugsme var radīt citām ekonomikām – Lielbritānija 20. gs. 60. un 70. gados, Japāna un Vācija nesenākā pagātnē – un prast prognozēt krasu plaukstošu ekonomiku lejupslīdi, piemēram, Krievijas un tās republiku vai Indonēzijas, vai Argentīnas gadījums. Tas ir sarežģīti, bet nav neiespējami (Nevils, 2007.g.).

Arvien biežāk uzņēmumi tiek analizēti pētījumos, kuru laikā mēģina noskaidrot, kas ietekmē ekonomisko aktivitāšu organizēšanu. Biznesa uzvedības studijās lielu interesi izraisa dažādu nozaru lielo uzņēmumu attīstības vēsture. Šā mikroekonomikas līmeņa analīze papildina makroekonomikas analīzi valstu līmenī. Abu šo elementu apvienošana nolūkā skaidrot ekonomisko veiksmi ir izskaidrojošs uzdevums, kas līdz šim nav sistemātiski veikts.

Literatūrā bieži tiek uzsvērtas finanšu nozares loma riska kontrolē. Bez šaubām, šī nozare ir spēcīgs tirgus pamats, iespējams, ka tā ir visspēcīgākā no visām nozarēm. Ir attīstījusies virkne tā saukto „atvasinājumu”, kas kļūst arvien sarežģītāki un palīdz tikt galā ar pārmaiņu radītajiem riskiem. Finanšu tirgus ir kā ekonomikas pārmaiņu saskares punkts. Paradoksāli, bet tas ir mehānisms resursu pārvietošanai no vecās uz jauno ekonomiku. Finanšu nozare sastopas ar jaunām iespējām, pildot savu starpnieka lomu, un jauniem riskiem, pildot riska kontrolētāja lomu.

Valsts ekonomiskā situācija būtiski ietekmē dažādas nozares, kā arī uzņēmumus tajās. Daži svarīgākie makroekonomiskie faktori ir šādi: iekšzemes kopprodukta pieaugums, aizdevumu likmes, inflācija, depozītu likmes, kā arī budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums.

Visi šie faktori ir savstarpēji cieši saistīti. Palielinoties iekšzemes kopproduktam, pieaug patērētāju un organizāciju pieprasījums pēc pakalpojumiem un produktiem. Pieprasījums pēc dažādām precēm un pakalpojumiem, piemēram, pēc automobiļiem un nekustamā īpašuma, mainās atkarībā no aizdevumu likmju svārstībām. Jo augstākas aizdevumu likmes, jo zemāks pieprasījums. Kapitāla izmaksas arī pieaug, pieaugot aizdevumu likmēm, tādējādi samazinot investīcijas. Aizdevumu likmes būtiski ietekmē vadītāju lēmumus, kas saistīti ar investīcijām ražotnēs un iekārtās.

Tehnoloģiju attīstība. Tehnoloģiskās pārmaiņas notiek viļņveidīgi, tās koncentrējas noteiktos laika posmos un visdramatiskāk ietekmē atsevišķas ekonomikas nozares. Ekonomikas izaugsmes process jebkurā vietā pasaulē vienmēr ir mainīgs, neskatoties uz izplatīto pieņēmumu, ka tas ir vienmērīgs un stabils process. Tehnoloģisko pārmaiņu cikliskie viļņi ir tie, kas veicina izaugsmi, tāpēc process nebūt nav vienmērīgs.

Kopš modernās ekonomikas izaugsmes sākuma ir novēroti trīs lieli tehnoloģisko pārmaiņu viļņi (Porter, 2010.g.):

- sākotnējā industriālā revolūcija Lielbritānijā un Rietumeiropā (18. gs. beigas, 19. gs. sākums);

- masu patēriņa sākums, kas pārliecinoši bija vērojams ASV, bet mazākā mērā arī Vācijā (19. gs. beigas – 20. gs. vidus);
- komunikāciju revolūcija, kuras aizsākums arī meklējams Amerikā (šobrīd).

Katrs vilnis nes līdzīgu dažu tā saukto makrolīmeņa izgudrojumus, kuri sastāv no neskaitāmiem mikrolīmeņa izgudrojumiem. Pēdējie palīdz realizēt makrolīmeņa izgudrojumus un ļauj drosmīgajiem gūt peļņu no iespējām, ko sniedz šie izgudrojumi. Tvaika spēka izmantošana, iekšdedzes dzinēja un elektrības izgudrošana, jauno komunikāciju sistēmu un PC vienlaicīgā attīstība ir makrolīmeņa izgudrojumi, kas raksturīgi lielajiem viļņiem. Savukārt, lai to sasniegtu, bija jāizmanto lieli enerģijas avoti, jāizveido dzelzceļu un ceļu tīkli, jāizveido elektrotīkli un satelītu un kabeļu tīkli. Šo uzdevumu veikšana ir laikietilpīga, un tiem ir tālejošāka ietekme uz ekonomikas organizāciju.

Makrolīmeņa izgudrojumi veicina neskaitāmus mikrolīmeņa izgudrojumus, kas nodrošina ārkārtīgi lielas peļņas gūšanas iespējas. Šo viļņu laikā pastāv ļoti daudz iespēju attīstīt mikrolīmeņa izgudrojumus (Перова, 2005.g.).

Viļņa virsotnē izaugsmes un produktivitātes rādītāji pieaug, kaut gan - daudz mazākā mērā, nekā parasti tiek sagaidīts. Pastāv tendence pārlieku dramatisēt šos viļņus. Pāriet ilgs laiks, līdz to pozitīvie rezultāti sāk parādīties ekonomikā. Lai gan šie viļņi rada labvēlīgu vidi iespējām, tie vienlaicīgi arī apdraud pastāvošo uzņēmumu dzīvotspēju. Lielā mērā pārstrukturējot ekonomiku, tiek apdraudēts un devalvēts esošais fiziskais un cilvēku resursu kapitāls. Daudzie tehnoloģiskie sasniegumi ir būtiski izmainījuši konkurences iespējas. Datoru skaits straujais pieaugums pārveido organizāciju administrācijas birojus un ievērojami kāpina strādājošo efektivitāti, kā arī paveicamo darbu daudzumu un kvalitāti. Jaunās tehnoloģijas, kas izmanto faksu, e-pastu, internetu, rokrakstu un balsi atpazīstošas datorprogrammas, ietekmē arī rutinētās biroju darbības. Jaunās ražošanas tehnoloģijas rūpnīcās vienlaikus uzlabo produkta kvalitāti, paātrina kapitāla apriti un samazina krājumu izmaksas. Pēdējā laikā ir radītas pilnīgi jaunas nozares un ievērojami pārveidotas esošās.

Straujais jaunu tehnoloģiju pieaugums paver uzņēmumiem plašas iespējas. Tā kā ražošana kļūst arvien vairāk automatizēta, daudzu cilvēku darbavietas ir apdraudētas. Jaunajos apstākļos ir jāpārziņo dažādi tehniskie jauninājumi pat tādos tradicionālos amatos kā fermeris, grāmatvedis un ārsts. Jaunās tehnoloģijas dod iespēju valstīm daudz ekonomiskāk izmantot to resursus. Jaunu tehnoloģiju rašanās ātrums nesamazinās, jo gan individuālie uzņēmēji, gan firmas atrod jaunus tehnoloģiju lietošanas veidus, lai uzlabotu ražotos produktus un palielinātu savu konkurētspēju. Izglītotiem un zinošiem cilvēkiem paveras arvien vairāk iespēju izmantot savas zināšanas. Tajā pašā laikā ir apdraudētas mazizglītotu un neprofesionālu cilvēku darbavietas, viņiem kļūst ievērojami grūtāk atrast darbu mainīgās vides apstākļos.

Globalizācija. Globālā līmenī starptautiskās tirdzniecības un investīciju modeļi tiek interpretēti no ekonomikas viedokļa. Pēdējā laikā valstu tirdzniecības teoriju vietā ir stājušās uzņēmumu teorijas, tāpat kā pieprasījuma teoriju vietā ir stājušās piedāvājuma teorijas. Pastāv arī samērā komplicētas ārvalstu tiešo investīciju noteikšanas teorijas. Pilnībā ir izpētīts ekonomiskais pamatojums ekonomisko iespēju pastāvēšanai kā paskaidrojošs faktors pasaules tirdzniecības un investīciju modeļiem. Neviena no teorijām nav pilnībā pārlicinoša, iespējams, tāpēc, ka tās pilnībā neietver visus izšķirošos faktorus.

Politisko un ekonomisko faktoru mijiedarbība veicina globālās politiskās ekonomikas veidošanos. Starptautiskās attiecības valstu līmenī tiek vērtētas no trīs perspektīvām: daudzpusējā, reģionālā un divpusējā. Tādas daudzpusējas organizācijas kā Pasaules Tirdzniecības organizācija (PTO), Starptautiskais Valūtas fonds (SVF) un Pasaules Banka ir daudzu diskusiju centrā, galvenokārt dažādu ekonomisko politiku dēļ tās tiek uzskatītas par atbalstošām (Kourdi, 2009.g.).

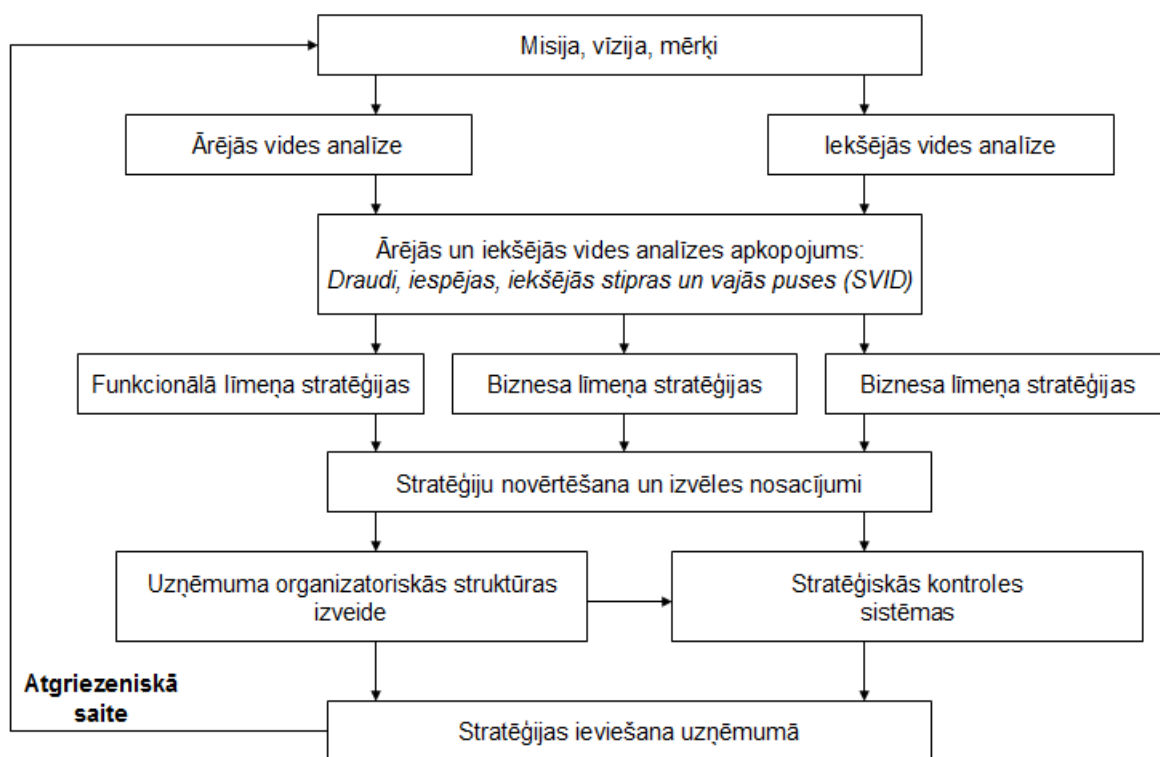
Ikviena uzņēmums jebkurā nozarē izjūt arvien lielāku globalizācijas ietekmi. Pasaule kļūst arvien mazāka biznesa darbībai, un gandrīz katram uzņēmumam jādomā par tādu preču ražošanu un pārdošanu, kas domātas patērētājiem dažādās valstīs un reģionos. Daudziem uzņēmumiem, piemēram, *Coca-Cola*, *Boeing*, *IBM*, *The Ford Motor Company* u.c, globalizācija paver lieliskas iespējas. Šie uzņēmumi izvērš savu darbību ārpus to dibināšanas valstīm un no šīm darbībām gūst arvien lielāku daļu savu ienākumu. Daudzi starptautiskie tirgi, piemēram, Brazīlija, Ķīna, Indija un Krievija, attīstās, pieaug to pirkjspēja. Tas dod jaunas iespējas uzņēmumiem, kas vēlas apkalpot šos tirgus (McGee J., Howard T., Wilson, 2005.g.).

Globalizācija rada arvien jaunas iespējas, jo tirgi kļūst atvērtāki, kā arī draudus, jo daudzi uzņēmumi izjūt spēcīgu ārzemju firmu konkurenci, kas ir spējīgas ražot daudz efektīvāk, bieži vien izmantojot daudz lētākā Dienvidaustrumāzijas, Ķīnas un Indijas darbaspēka priekšrocības. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju, tā ļauj arī vieglāk atdarināt populārus produktus. Globālās tirdzniecības pieaugums ir radījis tirdzniecības apvienības, kuru dalībvalstīm ir priekšrocības, savstarpēji importējot un eksportējot produktus. Eiropas Savienība ir noteikusi biznesa darbības nosacījumus Eiropā daudziem gadiem uz priekšu.

1.5. Stratēģiskās vadīšanas process

Stratēģiskās vadīšanas process sastāv no pieciem pamatelementiem: stratēģisko virzienu ieskicēšana, vides izvērtēšana, stratēģijas formulēšana, stratēģijas īstenošana un stratēģijas vērtēšana un kontrole.

Tādējādi ikviena procesa sastāvdaļa pārstāv secīgu stratēģiskās vadīšanas soli: ikviens cikls sākas ar uzņēmuma SIA North Hub Services misijas definēšanu un galveno uzņēmuma mērķu izvirzīšanu. Šim solim seko iekšējās un ārējās vides analīze, kas visbeidzot noved pie stratēģijas izvēles. Stratēģiskās vadīšanas procesa modelis ir redzams 1.8. attēlā.



1.8. att. **Stratēģiskās vadīšanas procesa modelis** (Caune un Dzedons, 2009.g.)

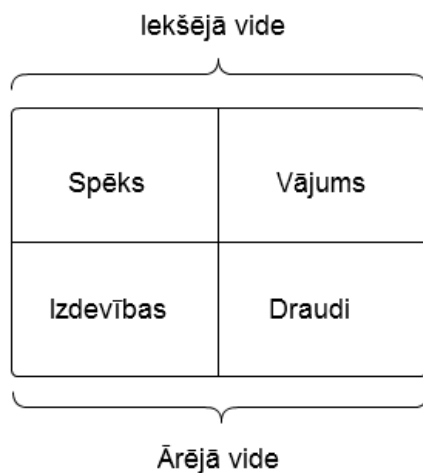
Analizējot 1.8. attēla datu rezultātus var secināt, ka stratēģiskās vadīšanas procesa pirmais posms ir stratēģiskā virziena noteikšana. Parasti to nosaka, definējot vīziju, misiju un galvenos uzņēmuma mērķus. Tas palīdz uzņēmumam saprast, kāpēc stratēģijas vispār eksistē, palīdz noteikt virzienu, kādā uzņēmums dodas un kur vēlas nonākt. Stratēģijas nevar būt efektīvas, ja uzņēmums skaidri neapzinās darbības virzienu.

Otrā stratēģiskās vadīšanas procesa sastāvdaļa ir uzņēmuma darbības vides analīze. Tādējādi, veicot stratēģiskās vadīšanas procesu, uzņēmumam SIA North Hub Services ir jāanalizē divas galvenās vides — ārējā un iekšējā.

Ārējās vides analīzes mērķis ir noteikt stratēģiskās iespējas un draudus uzņēmuma darbības vidē. Ārējā vide ietver nozari, kurā uzņēmums darbojas, nacionālo (jeb valsts) vidi un vispārīgo vidi. Citiem vārdiem sakot, ārējās vides analīze ietver nozares konkurences, struktūras, kā arī nozares attīstības stadijas novērtējumu. Lai novērtētu nacionālo vidi, nepieciešams novērtēt gan politiskās, gan ekonomiskās tendences valstī. Vispārīgās vides analīze ietver tādus faktoros kā jaunākie tehnoloģiskie sasniegumi, demogrāfiskā situācija, globalizācija,

makroekonomika, sociālā un likumdošanas politika un tās iespaids uz uzņēmuma SIA North Hub Services spēju darboties Rīgas lidostā.

Iekšējās vides analīze parāda uzņēmuma SIA North Hub Services stiprās un vājās puses. Šāda analīze ietver uzņēmuma pieejamo resursu daudzumu un kvalitātes izvērtēšanu. Parasti to veic pazīstamā SVID analīzes veidā (sk. 1.9. att.).



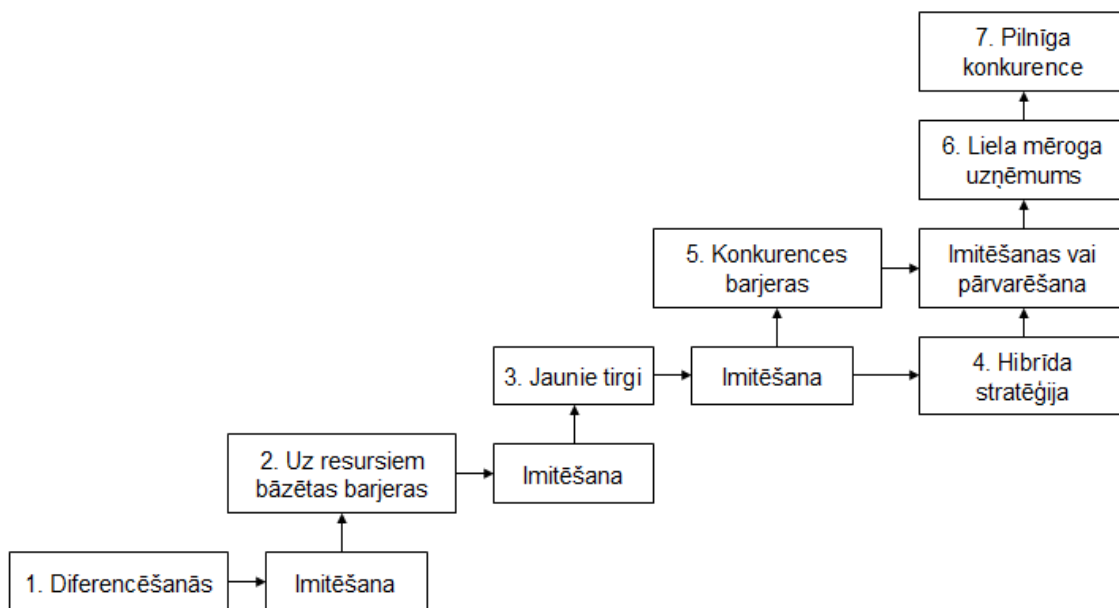
1.9. att. **SVID analīzes matrica** (Nevils, 2007.g.)

Šis process ietver uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējo stipro un vājo pušu, kā arī ārējo iespēju un draudu identificēšanu. Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, iespējams noteikt arī uzņēmuma SIA North Hub Services pamatprasmes un izvērtēt sfēras, kurās uzņēmums var sasniegt konkurētspējīgas priekšrocības jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic.

Pievēršot uzmanību uzņēmuma SIA North Hub Services apkārtējai videi un nozarei, kurā tas darbojas, arvien nākas secināt, ka konkurence lidmašīnu apkalpošanas nozarē pieaug, kā arī ātri mainās tirgus apstākļi, arvien vairāk veidojas nenoteiktas situācijas un notikumu attīstības gaita ir ļoti strauja. Iepriekš minētie faktori nozīmē to, ka uzņēmums SIA North Hub Services sastopas ar „hiperkonkurenci”.

Diemžēl „hiperkonkurences” apstākļos uzņēmums SIA North Hub Services ir spiests atzīt, ka konkurētspējīgās priekšrocības ir īslaicīgas un pastāvošā vadības sistēma ir nepārtraukti jāpilnveido. Konkurence arvien vairāk cenšas radīt situāciju, kad līdzsvars tirgū tiek izjaukts un neviens uzņēmums nav spējīgs veidot ilgtspējīgas konkurētspējošas priekšrocības. Tādēļ „hiperkonkurences” apstākļos arvien pierastāka kļūst situācija, kad tiek apšaubītas ilgtspējīgu konkurētspējošo priekšrocību nepieciešamība un iespējamība.

„Hiperkonkurences” apstākļos nozares dzīves cikli noris daudz straujāk nekā normālos apstākļos. Tādā situācijā konkurence nozarē saasinās, jo uzņēmumi cenšas radīt barjeras un ar savu rīcību aizsargāt savas pozīcijas tirgū.



1.10. att. Uzņēmumu rīcības modelis „hiperkonkurences” apstākļos (Hofs, 2010.g.)

Attēlā redzams, ka uzņēmums rada pakalpojumu un cenšas gūt priekšrocības, padarot to atšķirīgu tirgū jeb sekojot diferencēšanās stratēģijai (1. posms). Tomēr atšķirība tiek imitēta, un „hiperkonkurences” apstākļos tas notiek ļoti strauji. Uzņēmums centīsies radīt dažādas barjeras, lai pasargātu atšķirības, piemēram, vairāk izmantojot savas prasmes, kas pamatotas uz resursiem vai prasmēm (2. posms). Ir jāatzīst, ka tas būs grūti situācijā, kad tehnoloģiskās priekšrocības strauji mainās. Pēc tam uzņēmums centīsies izmantot savus resursus un prasmes, lai iegūtu jaunus tirgus (3. posms). Ja šāds solis būs veiksmīgs – konkurenti sekos. Tālāk var sekot mēģinājums samazināt izmaksas, lai iegūtu zemākās cenas un diferencēšanas priekšrocību (tā ir hibrīda stratēģija) vienlaicīgi (4. posms). Vai arī uzņēmums koncentrēsies uz konkurences barjeru radīšanu (5. posms). Tomēr arī konkurenti var samazināt izmaksas, savukārt barjeras būs grūti saglabāt strauji mainīgajos tirgus apstākļos. Šajā situācijā ir ļoti iespējams, ka uzņēmums centīsies radīt liela mēroga uzņēmumu (6. posms).

To ir iespējams panākt divos veidos (Hofs, 2010.g.):

1. atbrīvojoties no blakus darbības veidiem, maksimizējot resursus, lai ieguldītu globālā attīstībā, izplešoties globāla mēroga biznesā;
2. uzņēmums mēģina apvienoties ar konkurentu.

Gala iznākums šādai notikumu attīstībai ir daži dominējoši uzņēmumi tirgū ar ļoti nelielu konkurētspējīgo priekšrocību atšķirību savā starpā un nelielu peļņu (7. posms).

Iepriekš izskatītais uzņēmumu rīcības modelis teorētiski var būt arī attiecināms uz uzņēmumu SIA North Hub Services. Veicot stratēģisko mērķu sasniegšanu, lai atrastu optimālu izaugsmes stratēģiju un nodrošinātu pietiekoši augstu apkalpošanas servisu, uzņēmums SIA

North Hub Services var sastapties ar neizbēgamu situāciju, kurā tas būs piespiests apvienoties ar vienu no tirgus konkurentiem, lai palielinātu tirgus daļu, kopējo klientu skaitu un konkurētspēju.

Izpētot 1.10. attēla datu rezultātus autors ir secinājis: lai uzņēmumam SIA North Hub Services saglabātu veiksmīgas stratēģijas virzienu „hiperkonkurences” apstākļos, tam ir jāatceras zemāk minētie nosacījumi.

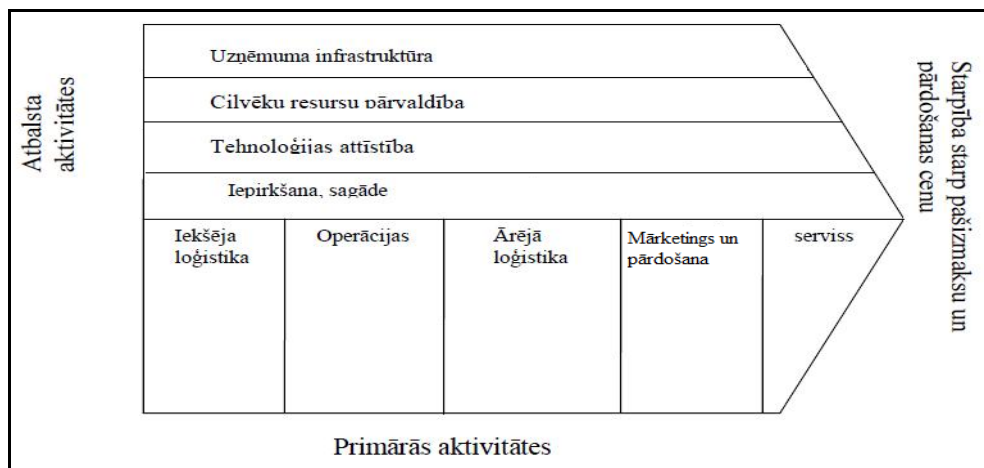
1. Jebkura no uzņēmuma priekšrocībām ir īslaicīga un tiks sagrauta. Tomēr ilgtermiņa priekšrocību ir iespējams saglabāt, pamatojot to uz daudzām īslaicīgām priekšrocībām.
2. Tirgus līdzsvara izjaukšana ir jāuzskata par stratēģiski pareizu rīcību. Spēja nepārtraukti izjaukt stingri noteiktos rāmjus var kalpot par pamatprasmi uzņēmuma konkurētspējīgai priekšrocībai.
3. Lai aizsargātu savu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam ir jābūt gatavam pašam radīt savu pakalpojumu imitāciju, tādējādi neatstājot vietu citiem tirgus dalībniekiem. To panāk, nosakot nišas, kuras vēl var apgūt, vai radot un ieviešot jaunus pakalpojumus.
4. Ja kāds no konkurentiem spēj noteikt otra konkurenta rīcības jeb uzvedības modeli, tad uzņēmumam rodas iespēja paredzēt nākamos konkurenta soļus un attiecīgi tos atdarināt.
5. Lai radītu iespaidīgu darbības optimizācijas plānu un to īstenotu, ir jārealizē daudzas, bet nelielas izmaiņas, kuras ir mērķētas uz ilgtermiņa stratēģijas realizāciju. Iemesls šādai rīcībai slēpjas apstākļī, ka konkurenti nespēj viennozīmīgi identificēt ilgtermiņa programmas galarezultātu un uzņēmumam nodrošina daudz lielāku elastību mērķu sasniegšanā.

Pieņemot atbilstības modeli stratēģijas formulēšanā, uzņēmumi pārāk koncentrējas uz esošo uzņēmuma resursu un pašreizējo vides iespēju savstarpējo atbilstību, tajā pašā laikā pārāk maz uzmanības veltot darbības optimizācijas virzienu izpētei, lai radītu un izmantotu nākotnes iespējas. Tādējādi uzņēmumi, kas paļaujas tikai un vienīgi uz atbilstības pieeju stratēģijas formulēšanā, bieži vien nav spējīgi radīt, attīstīt un uzturēt konkurētspējīgo priekšrocību.

1.6. Vērtību ķēdes analīze

Veiksmīgas uzņēmuma SIA North Hub Services darbību konkurētspējas nodrošināšanai un darbības optimizācijas plāna izstrādei ir nepieciešama pilnīga izpratne par vidi, kurā tas darbojas. Vērtību ķēdei ir iespēja veikt procesu plūsmas analīzi caur biznesu prizmu, galvenajiem procesiem nosakot kritiskos veiksmes faktoros, kuru rezultātā uzņēmums SIA North Hub Services gūs konkurējošās priekšrocības. Atšķirībā no M. Portera 5 spēku modeļa, vērtību ķēdē aplūkota tādu aspektu mijiedarbība kā iekšējās uzņēmuma spējas un iespējas tirgū ar augstu konkurences līmeni.

Tādējādi vērtību ķēdes analīzes pielietojums sniedz labu ieskatu uzņēmuma SIA North Hub Services kompetenču novērtēšanā un ļauj izdalīt tās kompetences, kas nosakāmas par nozīmīgākām uzņēmuma konkurējošām priekšrocībām. M. Portera vērtību ķēdes modeļa priekšrocība procesu analīzē ir tas, ka tam tika izstrādāts vispārējs šablons, tādējādi vienkāršojot un standartizējot analīzes procesu (sk. 1.11. att.).



1.11. att. **M. Portera vērtību ķēdes analīzes modelis** (Porter, 2004.g.)

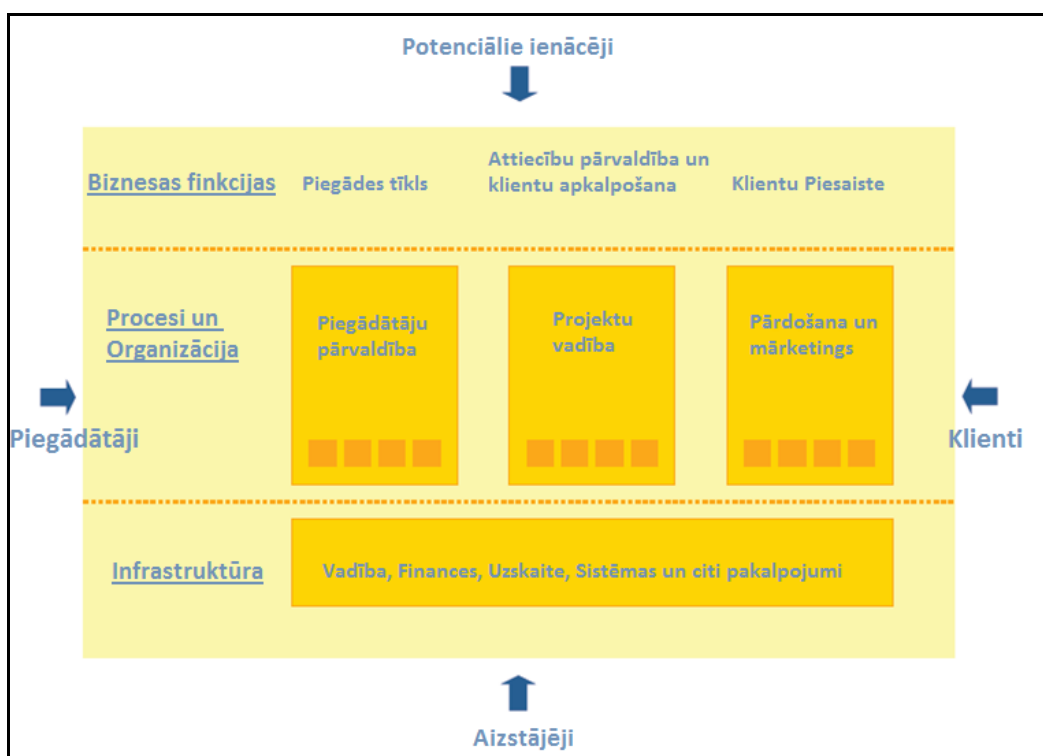
Citiem vārdiem sakot, M. Portera vērtību ķēdes modelis sadala uzņēmumu pēc tā galvenajiem procesiem, kā arī apvieno izmaksu uzskaiti ar stratēģiskajām iespējām. Ņemot vērā šo izmaksu sadalījumu, modelis rada iespēju plānveidīgi novērtēt uzņēmuma struktūru un to, kā būtu labāk pozicionēties attiecībā pret tirgus konkurentiem. Svarīgi arī atzīmēt to, ka vērtību ķēdes uzbūve ļauj uzņēmumam diferencēt tā pakalpojumu sortimentu atbilstoši specifiskiem klientu segmentiem. Tomēr esošā uzskaites sistēma ievērojami atšķiras no M. Portera piedāvātā modeļa. Lai spētu pilnvērtīgi novērtēt esošo situāciju vidi un procesus, esošo izmaksu veidojošajiem principiem jābūt pakārtotiem norādītajiem kritērijiem.

Savukārt par M. Portera vērtību ķēdes modeļa priekšrocībām var uzskatīt iespēju grupēt aktivitātes un pakalpojumus, iegūt vispārējās vadlīnijas par izmaksu izmaiņām. Konkurētspējas priekšrocība balstās uz integrētu lēmumu kopumu par uzņēmuma aktivitātēm. Modeli var izmantot arī kā ātru pārbaudi, kas ļauj kvalitatīvi raksturot uzņēmuma spēcīgās un vājās puses attiecībā pret tirgus konkurentiem. No otras puses, M. Portera vērtību ķēdes modeļa integrēšana uzņēmumā prasīs laiku, jo tā iekšienē ir jāveic korektīvie pasākumi attiecībā uz izmaksu veidošanos un to grupēšanu. Svarīgi minēt to, ka uzņēmuma SIA North Hub Services pakalpojumu sortiments var sniegt tam konkurējošās priekšrocības tikai tad, ja klienti vēlas un ir spējīgi par to maksāt. Tāpēc vērtību ķēdes analīzei vajadzētu sekot patērētāju segmentācijas analīzei, jo patērētāju vērtību ķēde ir jāanalizē, lai noteiktu, kur tiek veidota vērtība.

Svarīgi minēt, ka uzņēmuma SIA North Hub Services efektīvai darbībai tirgū ir vajadzīgi ne tikai materiālie, bet arī nemateriālie resursi (piem.: motivācija, korporatīvā kultūra, atbildība u.c.), kas tieši ietekmē uzņēmuma un klientu savstarpējās attiecības un atspoguļojas rentabilitātē.

Pakalpojumu uzņēmumu analīze ir pietiekami uzskatāma, kaut arī ne tik detalizēti piemērojama, pamatojoties uz McKinsey vērtību ķēdes modeli (Barney, 2002.g.).

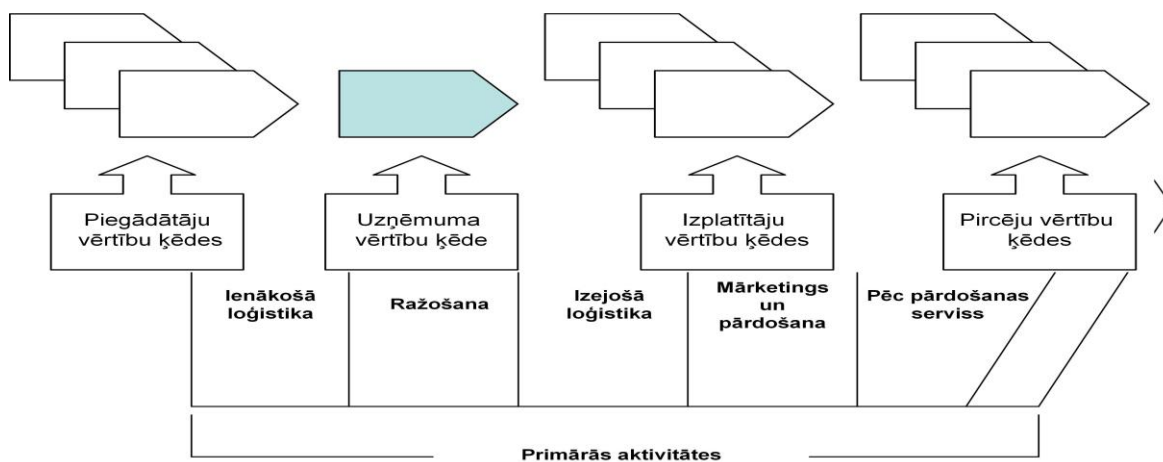
Savukārt, 1.12. attēlā ir atspoguļots uzņēmuma vērtību ķēdes analīzes modelis, kas būtu vairāk piemērojams izvēlētā uzņēmuma (SIA North Hub Services) analīzei. Akcenti uz kādu no procesiem norāda uz uzņēmuma stratēģijas izvēli un konkurences priekšrocībām. Šādi akcenti mainās atkarībā no konkrētās nozares un uzņēmuma darbības ilgumu noteiktas konkurences apstākļos.



1.12. att. Uzņēmuma vērtību ķēdes analīzes modelis (Nevils, 2007.g.)

Jāpiebilst, ka uzņēmuma SIA North Hub Services vērtību ķēdes princips nav atdalāms no stratēģijas un tās analizēšanas kontekstā. Konkurences vērtību ķēdes teoriju papildina plašāka mēroga konkurētspējas ietekmes elementi – vērtību sistēma, ko veido piegādātāju, paša uzņēmuma, izplatītāju un pircēju vērtību ķēdes. Ar šādu teorijas paplašinājumu tiek vērsta uzmanība uz to, ka pētāmais un analizējamais uzņēmums SIA North Hub Services un tā vērtību ķēde nav atraujama no kopējiem, ar nozari saistītiem faktoriem.

Nākamajā attēlā ir pieejams nozaru vērtību ķēdes sistēmas modelis (sk. 1.13. att.). No attēla izriet, ka komunicējot ar nozari un tās klientiem, uzņēmumam SIA North Hub Services ir jābūt spējīgam nodrošināt savu vērtību projicēšanu caur savām sadarbības vērtībām.



1.13. att. **Nozaru vērtību ķēdes sistēma** (Nevils, 2007.g.)

Citiem vārdiem sakot, uzņēmumam SIA North Hub Services nebūs iespējas saglabāt zemo izmaksu stratēģiju nozares ietvaros, ja visa vērtību sistēma, kurā iesaistīts uzņēmums, nerealizēs līdzīgu stratēģiju. Korporatīvā mijiedarbība ir svarīgs faktors nacionālās konkurētspējas kontekstā – sadarbība starp vienas valsts vai reģiona uzņēmumiem var ietekmēt starptautiskās konkurences priekšrocības attiecīgajā nozarē. Un pretēji – saistīto nozaru vājā konkurētspēja konkrētajā valstī vai reģionā var samazināt konkurences priekšrocības vai arī tās pasliktināt.

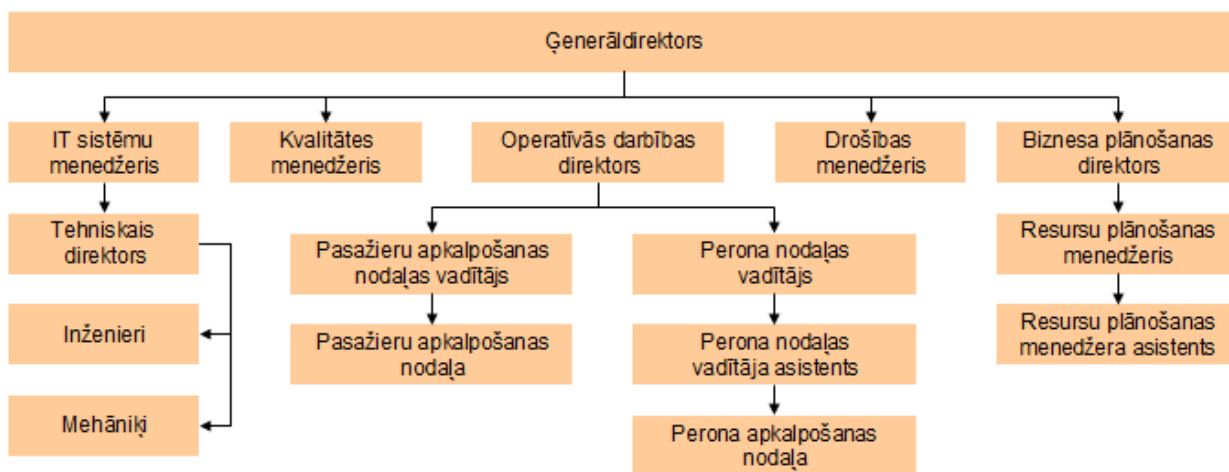
2. SIA North Hub Services pamatdarbības analīze un attīstības stratēģijas noteikšana

2.1. SIA North Hub Services pamatdarbības raksturojums

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību North Hub Services (turpmāk – SIA North Hub Services) ir uzņēmums, kurš darbojas ar „Havas Europe” zīmolu (Havas Europe sniedz pakalpojumus 9 Eiropas lidostās). SIA North Hub Services specializējās lidostas virszemes pakalpojumu sniegšanā.

SIA North Hub Services ir dibināts 2009. gada 25. augustā. Kopš uzņēmuma SIA North Hub Services dibināšanas brīža tika reģistrēti 4 meitasuzņēmumi: North Hub Services Finland Oy, North Hub Services Stockholm Ab, North Hub Services Estonia OU, North Hub Services Gothenburg” Ab.

Nākamajā attēlā ir pieejama SIA North Hub Services organizatoriska struktūra uz 01.01.2013 (sk. 2.1. att.).



2.1. att. SIA North Hub Services organizatoriska struktūra, 01.01.2013 (SIA North Hub Services iekšējās procedūras un normatīvie akti)

Uzņēmuma SIA North Hub Services organizatoriska struktūra ir sadalīta divās kategorijās: pasažieru apkalpošanas nodaļā un perona apkalpošanas nodaļā. Uzņēmuma SIA North Hub Services ģenerāldirektoram pieder absolūta vara.

Ģenerāldirektora pakļautībā atrodas IT sistēmu menedžeris, kvalitātes menedžeris, operatīvās darbības direktors, drošības menedžeris un biznesa plānošanas direktors. SIA North Hub Services pasažieru apkalpošanas nodaļa un perona apkalpošanas nodaļa nosaka uzņēmuma darba rezultātus un nodrošina kvalitatīvu apkalpošanas procesu Rīgas lidostā.

Jāatzīmē, ka katram pasažieru apkalpošanas nodaļas darbiniekam ir savs amata apraksts, pamatojoties uz kuru no katra darbinieka tiek sagaidāms konkrēts rezultāts. Maiņas vecākā pienākumos ietilpst cieša sadarbība ar Starptautiskās lidostas „Rīga” operatīviem darbiniekiem, sadarbība ar citu „Havas Europe” departamentu maiņas vecākiem, kā arī sadarbība ar

aviokompānijas „airBaltic” darbiniekiem, kuri ir iesaistīti: operatīvajā darbībā; funkcionāla atbildība par maiņā notikušo atbilstoši kompānijas noteikumiem; operatīva darba plānošana maiņas ietvaros; problemātisko situāciju risināšanā; ikdienas sapulces vadīšanā; maiņas atskaišu pildīšanā.

Pasažieru apkalpošanas nodaļas operatīva darbība mēdz būt ļoti neparedzama, līdz ar to plānojot operatīvo darbību maiņas ietvaros pasažieru apkalpošanas nodaļas maiņas vecākam ir jābūt gatavam tam, ka ne viss tiks realizēts tā, ka tas bija ieplānots iepriekš. Jāpiebilst, ka maiņas vecākam vienmēr jābūt rezerves variantam ārkārtas situācijas gadījumiem.

Virszemes pakalpojumu sniegšana ir komandas darbs, jo katrai iesaistītai pusei ir savi pienākumi, tiesības un atbildība. Savukārt pasažieru apkalpošanas aģentu darba kooperācijas rezultātā tiek sasniegti SIA North Hub Services pasažieru apkalpošanas nodaļas galvenie mērķi: kvalitatīva un droša pakalpojumu sniegšana.

Perona nodaļas operatīva darbība nodrošina bagāžas iekraušanu un izkraušanu Rīgas lidostā. Tomēr ir jāatzīmē, ka perona nodaļas darbiniekiem trūkst mobilitātes, jo lietošanā esošais tehniskais inventārs sen jau ir novecojis, un tas ir jāmodernizē.

Perona nodaļas darbinieki ikdienas funkciju izpildei un iekšējās komunikācijas nodrošināšanai izmanto stacionārās rācijas. Ņemot vērā to, ka rācijas ir novecojušas, tas bieži izlādējās un apdraud personāla ikdienas funkciju izpildei. Pamatojoties uz to, ka 2014. gadā beidzās sadarbības līgums starp SIA North Hub Services un airBaltic šī problēma jālikvidē, lai izvairītos no nelabvēlīgajām sekām.

Turpmākajās apakšnodaļās tiks veikta uzņēmuma SIA North Hub Services stratēģiska plānošana, lai noteiktu uzņēmuma iekšējās stipras un vājās puses konkurences cīņā, kā arī tirgus iespējas un draudus. Pamatojoties uz analīzes datu rezultātiem, tiks noteikta SIA North Hub Services optimāla attīstības stratēģija un koncepcija tirgū, kā arī analīzes gaitā sasniegti rezultāti tiks izmantoti darbības optimizācijas plāna izstrādei.

2.2. SIA North Hub Services stratēģiska plānošana

2.2.1. SVID analīze

Apakšnodaļas ietvaros tiks veikta uzņēmuma SIA North Hub Services stratēģiska analīze, lai noteiktu uzņēmuma iekšējās stipras un vājās puses, kā arī ārējās vides iespējas un draudus. Pamatojoties uz SVID analīzes datu rezultātiem, tiks izstrādāta uzņēmuma optimāla attīstības stratēģija un koncepcija. Lai noteiktu uzņēmuma SIA North Hub Services esošo pozīciju tirgū un stratēģisko mērķi, tiks izmantota McKinsey matrica. Stratēģiskās analīzes kulminācijā tiks izstrādāta M.Portera matrica. Stratēģiskās analīzes procesā piedalījās uzņēmuma SIA North Hub Services eksperti, kuru vērtējumi tika ņemti vērā uzņēmuma attīstības stratēģijas noteikšanai.

Nākamajā tabulā ir veikta SIA North Hub Services SVID analīze, lai noteiktu uzņēmuma iekšējās un ārējās vides faktoros (sk. 2.1. tab.).

2.1. tabula

SVID analīze uzņēmumam SIA North Hub Services (Nevils, 2007.g.)

STIPRAS PUSES	VĀJĀS PUSES
Zīmola popularitāte	Darbības optimizācijas plāna trūkums
Efektīva darbinieku motivācijas sistēma	Realitātes sajūtas zudums uzņēmuma izaugsmes posmā
Izglītots un radošs personāls	Neregulāra tirgus analīze un izpēte
Augsts elastīguma līmenis	Neefektīva mārketinga politika
ISO 9001-2000 kvalitātes vadības sistēma	Uzņēmuma vājā konkurētspēja konkurentu konsolidācijas gadījumā
Vidēja cena un augsta kvalitāte	Nav attīstības stratēģijas ārvalstu tirgos
Augsts apkalpošanas līmenis	Nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība
Nav atkarības no ārējiem finansēšanas avotiem	Darbinieku zema mobilitāte
Iekšējās uzņēmuma valodas kompetences	
Uzņēmuma darbības un grāmatvedības caurspīdīgums	
Lojālie un pastāvošie klienti	
Darbinieku kompetence nepārtraukti paaugstinās	
Uzņēmuma pastāvošas izaugsmes tendences	
Uzņēmuma izdevīga atrašanās vieta	
Nepārtraukta jaunu tehnoloģiju attīstība	
IESPĒJAS	DRAUDI
Jauna līguma parakstīšana ar A/s airBaltic	2014. gadā beidzās sadarbības līgums ar A/s airBaltic
Jauno tehnoloģiju apgušanas iespējas	Jauno starptautisko konkurentu ienākšana tirgū
Tirgus izaugsmes tendences	Konkurentu konsolidācija
Tirgus daļas paplašinājums	Konkurentu agresivitāte
Tehnoloģiski mazattīstītu konkurentu pazušana	Tirgus pieprasījuma maiņa
Atklājumi IT nozarē, kas saistās ar uzņēmuma darbību	Iedzīvotāju maksātspējas samazinājums
Globalizācijas attīstība, tirgiem pazūd robežas	Cenas risks
Pieklūšana ES fondu līdzekļiem	Eiropas ekonomiskās krīzes "otrais vilnis"
Tirgus vajadzību evolūcija	Citu valstu nodokļu politikas pievilcīgums
Attīstības iespējas ārvalstu tirgos	Globalizācijas tempu samazināšanās
Jauno klientu piesaistīšanas iespējas	Ekonomikas novājināšanās iekšzemē un ārēzemes
Darbības diversifikācijas iespējas	Politiskas sistēmas destabilizācija valstī

Pamatojoties uz SVID analīzes datu rezultātiem, uzņēmumam SIA North Hub Services jāatrod saimnieciskās darbības pilnveidošanas virzienus, lai noslēgtu jauno sadarbības līgumu ar airBaltic. No iepriekš minēta izriet, ka uzņēmumam jāpalielina darbinieku mobilitāte it īpaši perona nodaļā, lai sasniegtu izvirzītus stratēģiskus mērķus. Gadījumā, ja uzņēmumam nesanāks noslēgt jauno sadarbības līgumu ar airBaltic, SIA North Hub Services var pazaudēt lielāko tirgus nišu un līdz ar to arī peļņu. Jāpiebilst, ka airBaltic ir lielākais uzņēmuma klients, un tā zaudējums novedīs uzņēmumu pie neatgriezeniskām sekām, līdz pat bankrotā varbūtībai. Tāpēc ir svarīgi saglabāt esošās biznesa attiecības jauna līguma parakstīšanai. Pretējā gadījumā uzņēmumam būs jāveic padziļinātais tirgus pētījums, lai noteiktu turpmākās attīstības iespējas tirgū.

Nākamajā tabulā ir veikta SIA North Hub Services iekšējo stipro pušu analīze un noteikts uzņēmuma integrālais vērtējums (sk. 2.2. tab.).

SIA North Hub Services stipro pušu analīze (Nevils, 2007.g.)

STIPRAS PUSES (S)				
Nr.	Faktors	Esamība	Nozīmīguma vērtējums	Integrālais vērtējums
1	Zīmola popularitāte	0.07	9	0.63
2	Efektīva darbinieku motivācijas sistēma	0.05	9	0.45
3	Izglītots un radošs personāls	0.07	8	0.56
4	Augsts elastīguma līmenis	0.07	8	0.56
5	ISO 9001-2000 kvalitātes vadības sistēma	0.04	8	0.32
6	Vidēja cena un augsta kvalitāte	0.08	10	0.8
7	Augsts apkalpošanas līmenis	0.07	8	0.56
8	Nav atkarības no ārējiem finansēšanas avotiem	0.05	8	0.4
9	Iekšējās uzņēmuma valodu kompetences	0.05	10	0.5
10	Uzņēmuma darbības un grāmatvedības caurspīdīgums	0.06	10	0.6
11	Lojālie un pastāvošie klienti	0.09	10	0.9
12	Darbinieku kompetence nepārtraukti paaugstinās	0.05	9	0.45
13	Uzņēmuma pastāvošās izaugsmes tendences	0.07	10	0.7
14	Uzņēmuma izdevīga atrašanās vieta	0.09	10	0.9
15	Nepārtraukta jaunu tehnoloģiju attīstība	0.09	10	0.9
		E = 1		E = 9.23

No tabulas datu radītājiem izriet, ka uzņēmuma SIA North Hub Services integrālais vērtējums ir sastādījis – 9,23 punkti. Vislielāko vērtējumu ir saņēmuši sekojošie iekšējās vides kritēriji: vidēja cena un augsta kvalitāte, iekšējās uzņēmuma valodu kompetences, uzņēmuma darbības un grāmatvedības caurspīdīgums, lojālie un pastāvošie klienti (t.s. airBaltic), uzņēmuma pastāvošās izaugsmes tendences (ja tiks noslēgts jauns sadarbības līgums ar airBaltic), uzņēmuma izdevīga atrašanās vieta, nepārtraukta jaunu tehnoloģiju attīstība.

Nākamajā tabulā ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējo vājo pušu analīze un noteikts uzņēmuma integrālais vērtējums (sk. 2.3. tab.). Jāatzīmē, ka SIA North Hub Services iekšējo vājo pušu integrālais vērtējums (8,3 punkti) ir mazāks par stipro pušu attiecīgo radītāju (9,23 punkti).

SIA North Hub Services vājo pušu analīze (Nevils, 2007.g.)

VĀJĀS PUSES (V)				
Nr.	Faktors	Esamība	Nozīmīguma vērtējums	Integrālais vērtējums
1	Darbības optimizācijas plāna trūkums	0.15	10	1.5
2	Realitātes sajūtas zudums uzņēmuma izaugsmes posmā	0.1	5	0.5
3	Neregulāra tirgus analīze un izpēte	0.15	7	1.05
4	Neefektīva mārketinga politika	0.1	7	0.7
5	Uzņēmuma vājā konkurētspēja konkurentu konsolidācijas gadījumā	0.15	9	1.35
6	Nav attīstības stratēģijas ārvalstu tirgos	0.1	7	0.7
7	Nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība	0.1	10	1
8	Darbinieku zema mobilitāte	0.15	10	1.5
		1		E = 8.3

Pēc tabulas datu radītājiem vislielāko vērtējumu ir saņēmuši sekojošie uzņēmuma kritēriji: darbības optimizācija plāna trūkums, nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība, darbinieku zema mobilitāte. Nākamajā tabulā ir veikta SIA North Hub Services ārējās vides iespēju analīze un noteikts vides iespēju integrālais vērtējums (sk. 2.4. tab.).

2.4. tabula

SIA North Hub Services iespēju analīze (Nevils, 2007.g.)

IESPĒJAS (I)				
Nr.	Faktors	Esamība	Nozīmīguma vērtējums	Integrālais vērtējums
1	Jauna līguma parakstīšana ar A/s airBaltic	0.15	10	1.5
2	Jauno tehnoloģiju apgūšanas iespējas	0.15	10	1.5
3	Tirgus izaugsmes tendences	0.07	8	0.56
4	Tirgus daļas paplašinājums	0.1	10	1
5	Tehnoloģiski mazattīstītu konkurentu pazušana	0.05	5	0.25
6	Atklājumi IT nozarē, kas saistās ar uzņēmuma darbību	0.07	10	0.7
7	Globalizācijas attīstība, tirgiem pazūd robežas	0.06	8	0.48
8	Pieklūšana ES fondu līdzekļiem	0.06	7	0.42
9	Tirgus vajadzību evolūcija	0.07	10	0.7
10	Attīstības iespējas ārvalstu tirgos	0.07	10	0.7
11	Jauno klientu piesaistīšanas iespējas	0.1	10	1
12	Darbības diversifikācijas iespējas	0.05	5	0.25
		E = 1		E = 9.06

Pamatojoties uz tabulas datu rezultātiem uzņēmums SIA North Hub Services var izmantot sekojošās ārējās vides iespējas turpmākai attīstībai (pēc lielāka vērtējuma): jauna līguma parakstīšanas iespējas ar airBaltic, jauno tehnoloģiju apgūšanas iespējas, tirgus daļas paplašinājums, tirgus vajadzību evolūcija, attīstības iespējas ārvalstu tirgos, jaunu klientu piesaistīšanas iespējas. Tirgus iespēju integrālais vērtējums ir 9, 06 punkti.

2.5. tabula

SIA North Hub Services draudu analīze (Nevils, 2007.g.)

DRAUDI (D)				
Nr.	Faktors	Esamība	Nozīmīguma vērtējums	Integrālais vērtējums
1	2014. gadā beidzās sadarbības līgums ar A/s airBaltic	0.15	10	1.5
2	Jauno starptautisko konkurentu ienākšana tirgū	0.1	10	1
3	Konkurentu konsolidācija	0.1	10	1
4	Konkurentu agresivitāte	0.08	8	0.64
5	Tirgus pieprasījuma maiņa	0.08	8	0.64
6	Iedzīvotāju maksātspējas samazinājums	0.07	8	0.56
7	Cenas risks	0.07	8	0.56
8	Eiropas ekonomiskās krīzes "otrais vilnis"	0.1	10	1
9	Citu valstu nodokļu politikas pievilcīgums	0.07	7	0.49
10	Globalizācijas tempu samazināšanās	0.06	7	0.42
11	Ekonomikas novājināšanās iekšzemē un ārzemes	0.06	8	0.48
12	Politiskas sistēmas destabilizācija valstī	0.06	7	0.42
		E = 1		E = 8.71

Iepriekšējā tabulā (sk. 2.5. tab.) ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services ārējās vides draudu analīze. Vides draudu integrālais vērtējums ir sastādījis – 8,71 punkti. Vislielāko vērtējumu ir saņēmuši sekojošie vides draudi: 2014. gadā beidzās sadarbības līgums ar airBaltic, jauno starptautisko konkurentu ienākšana tirgū, konkurentu konsolidācija, Eiropas ekonomiskās krīzes „otrais vilnis”.

Nākamajā attēlā ir izstrādāta SIA North Hub Services SVID analīzes matrica, lai noteiktu uzņēmuma optimālo attīstības virzienu tirgū (sk. 2.1. att.).

	STIPRAS PUSES (S = 9.23)	VĀJĀS PUSES (W = 8.3)
IESPĒJAS (O = 9.06)	STRATĒGIJA (S-O)	STRATĒGIJA (W-O)
DRAUDI (T = 8.71)	STRATĒGIJA (S-T)	STRATĒGIJA (W-T)

2.1. att. SIA North Hub Services SVID matrica (Nevils, 2007.g.)

Pamatojoties uz attēla datu rezultātiem, uzņēmumam SIA North Hub Services jāizvēlas stratēģiju SO (iekšējās stipras puses un ārējās vides iespējas). Iepriekš minēta attīstības stratēģija spēs nodrošināt uzņēmuma konkurētspēju un radīs labus priekšnosacījumus jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic.

Nākamajā apakšnodaļā tiks izpētīti nozares stabilitātes faktori, nozares potenciāls, uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgās priekšrocības konkurences cīņā un uzņēmuma finanšu potenciāls SPACE matricas izstrādei.

2.2.2. SPACE matrica

Apakšnodaļas ietvaros tiks izstrādāta SPACE matrica priekš uzņēmumam SIA North Hub Services. Matricas izstrādei tiks veikta kritēriju analīze optimālās attīstības stratēģijas izvēlei. Vispirms tiks izpētīti nozares stabilitātes faktori. Tad sekos nozares potenciāla vērtējums. Analīzes nobeigumā tiks izpētīti uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgās priekšrocības un finanšu potenciāls tirgū.

Nākamajā tabulā ir veikta nozares stabilitātes faktoru analīze, ņemot vērā uzņēmuma SIA North Hub Services darbības specifiku tirgū (sk. 2.6. tab.).

Nozares stabilitātes faktoru analīze – ES (Kourdi, 2009.g.)

Nr.	Faktori	Minimālais vērtējums	Koefficients							Maksimālais vērtējums
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Tehnoloģiskas izmaiņas	daudz	0	1	2	3	4	5	6	maz
2	Inflācijas līmenis	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
3	Pieprasījuma izmaiņas koeficients	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
4	Konkurentu cenu klasifikācijas līmenis	plašs	0	1	2	3	4	5	6	šaurš
5	Tirgus iekļaušanas robežas	daudz	0	1	2	3	4	5	6	maz
6	Konkurentu agresivitāte	augsts	0	1	2	3	4	5	6	zems
7	Pieprasījuma elastīgums	neelastīgs	0	1	2	3	4	5	6	elastīgs
	KOPĀ		31							
	Vidējais lielums		4.4							

Nozares stabilitātes faktoru aprēķinātais vidējais vērtējums ir sastādījis – 4.4 punkti. Lielākais vērtējums bijis piešķirts sekojošiem kritērijiem: tehnoloģiskas izmaiņas, zems inflācijas līmenis, pieprasīja izmaiņas koeficients, pieprasījuma elastīgums. Nākamajā tabulā ir veikta nozares potenciāla analīze (sk. 2.7. tab.).

Nozares potenciāla faktoru analīze – IS (Kourdi, 2009.g.)

Nr.	Faktori	Minimālais vērtējums	Koefficients							Maksimālais vērtējums
			0	1	2	3	4	5	6	
1	Izaugsmes potenciāls	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
2	Peļņas potenciāls	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
3	Finansiāla neatkarība	nav būtiska	0	1	2	3	4	5	6	būtiska
4	Tehnoloģiskais līmenis	vienkāršs	0	1	2	3	4	5	6	sarežģīts
5	Resursu izmantošanas koeficients	neefektīvs	0	1	2	3	4	5	6	efektīvs
6	Kapitāla intensitātes līmenis	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
7	Iekļūšanas tirgus līmenis	vienkāršs	0	1	2	3	4	5	6	sarežģīts
8	Ražīguma līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
	KOPĀ		36							
	Vidējais lielums		4.5							

No tabulā aprēķinātiem datiem izriet, ka nozares potenciāla faktoru vidējais vērtējums ir sastādījis – 4,5 punkti. Jāatzīmē, ka lielākais vērtējums bijis piešķirts sekojošiem kritērijiem: peļņas potenciāls, finansiāla neatkarība, tehnoloģiskais līmenis, resursu izmantošanas koeficients, kapitāla intensitātes līmenis, ražīguma līmenis.

Nākamajā tabulā ir aprēķinātās uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgās priekšrocības konkurences cīņā (sk. 2.8. tab.). Pamatojoties uz tabulas datu rezultātiem uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgo priekšrocību vidējais vērtējums ir sastādījis – 3,6 punkti.

SIA North Hub Services konkurētspējīgās priekšrocības – CA (Kourdi, 2009.g.)

Nr.	Faktori	Minimālais vērtējums	Koefficients						Maksimālais vērtējums	
			0	1	2	3	4	5		6
1	Tirgus daļa	neliela	0	1	2	3	4	5	6	liela
2	Pakalpojumu kvalitātes līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	augsts
3	Pakalpojumu dzīves cikls	galīgais	0	1	2	3	4	5	6	sākotnējais
4	Pakalpojumu aizvietošanas cikls	mainīgais	0	1	2	3	4	5	6	fiksētais
5	Klientu lojalitātes līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
6	Pazīstamais zīmols tirgū	nepazīstams	0	1	2	3	4	5	6	pazīstams
7	Darbinieku mobilitātes līmenis	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
	KOPĀ		25							
	Vidējais lielums		3.6							

Uzņēmuma SIA North Hub Services pakalpojumu dzīves ciklam ir bijis piešķirts vērtējums – 0 punkti, jo gadījumā ja sadarbības līgums ar airBaltic netiks pagarināts uzņēmums var bankrotēt lielākā klienta zuduma dēļ. Jāpiebilst, ka relatīvi zems vērtējums bijis piešķirts arī uzņēmuma darbinieku mobilitātei (2 punkti), jo iekšējās komunikācijas nodrošināšanai perona nodaļā izmanto stacionāras rācijas, kuru derīguma termiņš jau sen ir pagājis.

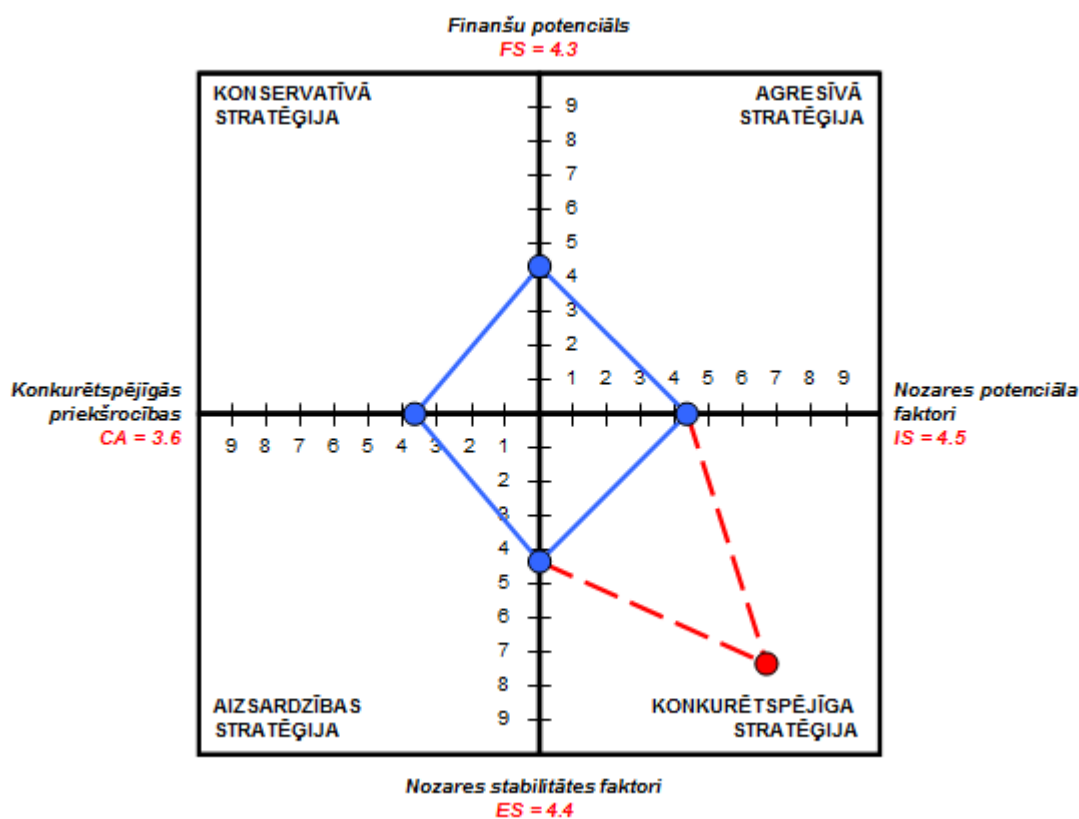
Nākamajā tabulā ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services finanšu potenciāla analīze (sk. 2.9. tab.).

SIA North Hub Services finanšu potenciāls – FS (Kourdi, 2009.g.)

Nr.	Faktori	Minimālais vērtējums	Koefficients						Maksimālais vērtējums	
			0	1	2	3	4	5		6
1	Peļņas līmenis no veiktiem ieguldījumiem	zems	0	1	2	3	4	5	6	liels
2	Finansiāla atkarība	nesabalansēta	0	1	2	3	4	5	6	sabalansēta
3	Likviditāte	nesabalansēta	0	1	2	3	4	5	6	sabalansēta
4	Rezerves	nelielas	0	1	2	3	4	5	6	lielas
5	Netto apgrozījums	neliels	0	1	2	3	4	5	6	liels
6	Aiziešanas tirgus līmenis	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
7	Uzņēmuma risks	liels	0	1	2	3	4	5	6	zems
	KOPĀ		30							
	Vidējais lielums		4.3							

No tabulas datu rezultātiem izriet, ka uzņēmuma SIA North Hub Services finanšu potenciāla vērtējums ir sastādījis – 4,3 punkti. Uzņēmumam piemīt finansiāla neatkarība un pastāv turpmākas attīstības iespējas jauna līguma parakstīšanas pamatā.

SPACE matricas izstrādei tiks izmantoti 2.6., 2.7., 2.8. un 2.9. dati, lai noteiktu uzņēmuma SIA North Hub Services optimālo attīstības stratēģiju tirgū. Nākamajā attēlā ir veikta uzņēmuma SIA North Hub Services SPACE matrica (sk. 2.2. att.).



2.2. att. SIA North Hub Services SPACE matrica (Kourdi, 2009.g.)

Pamatojoties uz SPACE matricas datu rezultātiem uzņēmumam SIA North Hub Services jāizvēlas konkurētspējīgo attīstības stratēģiju mērķu sasniegšanai. Konkurētspējīgas stratēģijas pielietojums ļaus izmantot uzņēmuma esošas priekšrocības konkurences cīņā. Savukārt, iekšējo vājo pušu minimizēšanas pasākumi, t.s. pamatdarbības optimizēšanas plāna izstrāde rādīs priekšnosacījumus jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic. Tomēr, lai noteiktu konkurētspējīgas stratēģijas īstenošanas koncepciju, jāveic IE matricas izstrāde.

2.2.3. IE matrica

IE matrica balstās iepriekš veiktās SVID analīzes pamatā. IE matricas izstrādei jāizanalizē iekšējās un ārējās vides kritēriji (IFE un EFE matricas). Vispirms tiks izanalizēti iekšējās vides kritēriji (sk. 2.10. tab.). Tad sekos ārējās vides izpēte (sk. 2.11. tab.).

IFE un EFE matricas izstrādei tiks pielietoti esamības un nozīmīguma vērtējumi, kuru pamatā tiks noteikti iekšējās un ārējās vides integrālie vērtējumi. Iekšējās un ārējās vides integrālie vērtējumi tiks izmantoti IE matricas izstrādei. IFE un EFE matricu esamību īpatsvars tiks sadalīts divās kategorijās: iekšējās stipras un vājās puses ^{50%}/_{50%} un ārējās vides iespējas un draudi ^{50%}/_{50%}. Nākamajā tabulā ir veikta IFE (iekšējās vides analīze) kritēriju izpēte (sk. 2.10. tab.).

IFE matrica – Internal Factor Evaluation (McGee, Howard, Wilson, 2005.g.)

Nr.	Iekšējās stipras puses	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
1	Zīmola popularitāte	5%	4	0.2
2	Efektīva darbinieku motivācijas sistēma	3%	3	0.09
3	Izglītots un radošs personāls	3%	4	0.12
4	Augsts elastīguma līmenis	3%	4	0.12
5	ISO 9001-2000 kvalitātes vadības sistēma	3%	3	0.09
6	Vidēja cena un augsta kvalitāte	5%	4	0.2
7	Augsts apkalpošanas līmenis	4%	3	0.12
8	Nav atkarības no ārējiem finansēšanas avotiem	3%	4	0.12
9	Iekšējās uzņēmuma valodas kompetences	1%	3	0.03
10	Uzņēmuma darbības un grāmatvedības caurspīdīgums	1%	4	0.04
11	Lojālie un pastāvošie klienti	5%	4	0.2
12	Darbinieku kompetence nepārtraukti paaugstinās	2%	4	0.08
13	Uzņēmuma pastāvošas izaugsmes tendences	3%	4	0.12
14	Uzņēmuma izdevīga atrašanas vieta	4%	4	0.16
15	Nepārtraukta jaunu tehnoloģiju attīstība	5%	4	0.2
KOPĀ		50%		1.89
	Iekšējās vājās puses	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
1	Darbības optimizācijas plāna trūkums	7%	1	0.07
2	Realitātes sajūtas zudums uzņēmuma izaugsmes posmā	5%	2	0.1
3	Neregulāra tirgus analīze un izpēte	7%	1	0.07
4	Neefektīva mārketinga politika	5%	1	0.05
5	Uzņēmuma vājā konkurētspēja konkurentu konsolidācijas gadījumā	7%	1	0.07
6	Nav attīstības stratēģijas ārvalstu tirgos	5%	2	0.1
7	Nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība	7%	1	0.07
8	Darbinieku zema mobilitāte	7%	1	0.07
KOPĀ		50%		0.6
<i>galvenās priekšrocības (4), nebūtiskas priekšrocības (3), nebūtiskie vājumi (2), galvenie vājumi (1)</i>				
KOPĀ		100%		2.49

IFE matricas integrālais vērtējums ir sastādījis – 2,49 punkti, t.s. iekšējo stipro pušu vērtējums ir 1,89 punkti, bet iekšējo vājo pušu attiecīgais rezultāts ir 0,6 punkti. No iepriekš minēta izriet, ka uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējo stipro pušu kopējais vērtējums ir lielāks par iekšējo vājo pušu attiecīgiem radītājiem.

Uzņēmuma SIA North Hub Services galvenās priekšrocības konkurences cīņā ir zīmola popularitāte, izglītots un radošs personāls, uzņēmuma augsts elastīguma līmenis, vidēja cena un augsta kvalitāte, nav atkarības no ārējiem finansēšanas avotiem, uzņēmuma izdevīga atrašanas vieta u. tml.

Jāatzīmē, ka būtiskākās uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējās vājās puses ir sekojošas: darbības optimizācijas plāna trūkums, neregulāra tirgus analīze un izpēte, neefektīva mārketinga politika, uzņēmuma vājā konkurētspēja konkurentu konsolidācijas gadījumā, nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība, darbinieku zema mobilitāte.

Nākamajā tabulā ir veikta ārējās vides analīze ņemot vērā uzņēmuma SIA North Hub Services darbības specifiku tirgū (sk. 2.11. tab.).

2.11. tabula

EFE matrica – External Factor Evaluation (McGee, Howard, Wilson, 2005.g.)

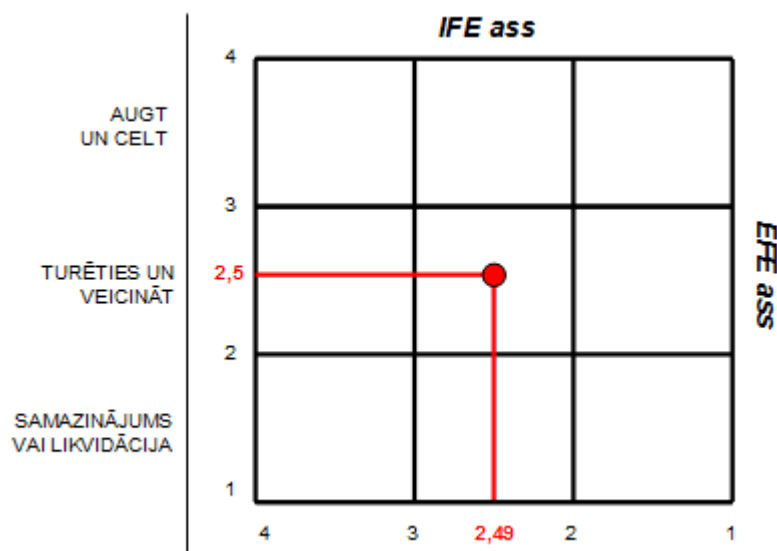
Nr.	Ārēja tirgus iespējas	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
1	Jauna līguma parakstīšana ar A/s airBaltic	7%	4	0.28
2	Jauno tehnoloģiju apgušanas iespējas	7%	4	0.28
3	Tirgus izaugsmes tendences	4%	4	0.16
4	Tirgus daļas paplašinājums	4%	4	0.16
5	Tehnoloģiski mazattīstītu konkurentu pazušana	3%	4	0.12
6	Atklājumi IT nozarē, kas saistās ar uzņēmuma darbību	3%	3	0.09
7	Globalizācijas attīstība, tirgiem pazūd robežas	3%	4	0.12
8	Pieklūšana ES fondu līdzekļiem	3%	3	0.09
9	Tirgus vajadzību evolūcija	4%	4	0.16
10	Attīstības iespējas ārvalstu tirgos	4%	4	0.16
11	Jauno klientu piesaistīšanas iespējas	5%	4	0.2
12	Darbības diversifikācijas iespējas	3%	3	0.09
KOPĀ		50%		1.91
	Ārēja tirgus draudi	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
1	2014. gadā beidzās sadarbības līgums ar A/s airBaltic	7%	1	0.07
2	Jauno starptautisko konkurentu ienākšana tirgū	5%	1	0.05
3	Konkurentu konsolidācija	5%	1	0.05
4	Konkurentu agresivitāte	4%	1	0.04
5	Tirgus pieprasījuma maiņa	4%	1	0.04
6	Iedzīvotāju maksātspējas samazinājums	4%	1	0.04
7	Cenas risks	4%	1	0.04
8	Eiropas ekonomiskās krīzes "otrais vilnis"	5%	1	0.05
9	Citu valstu nodokļu politikas pievilcīgums	3%	2	0.06
10	Globalizācijas tempu samazināšanās	3%	2	0.06
11	Ekonomikas novājināšanās iekšzemē un ārzemes	3%	1	0.03
12	Politiskas sistēmas destabilizācija valstī	3%	2	0.06
KOPĀ		50%		0.59
<i>galvenās iespējas (4), nebūtiskas iespējas (3), nebūtiskie draudi (2), galvenie draudi (1)</i>				
KOPĀ		100%		2.5

Uzņēmuma SIA North Hub Services ārējās vides kritēriju integrālais vērtējums ir sastādījis 2,5 punkti, t.s. ārējās vides iespēju vērtējums – 1,91 punkti, bet draudu – 0,59 punkti.

Jāatzīmē, ka ārējās vides iespēju kopējais vērtējums ir lielāks par draudu attiecīgiem datu rezultātiem. No tā izriet, ka iespēju īpatsvars tomēr ir lielāks par esošiem riskiem un to var izmantot uzņēmuma SIA North Hub Services turpmākai attīstībai Rīgas lidostā.

IE matricas izstrādei tiks izmantoti IFE un EFE matricu radītāji uzņēmuma SIA North Hub Services attīstības koncepcijas noteikšanai.

Nākamajā attēlā ir izstrādāta IE matrica, lai noteiktu uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgas stratēģijas realizēšanas koncepciju (sk. 2.3. att.).



2.3. att. SIA North Hub Services IE matrica (McGee, Howard, Wilson, 2005.g.)

No IE matricas izriet, ka uzņēmumam SIA North Hub Services konkurētspējīgās stratēģijas īstenošanai jāizvēlas attīstības koncepciju – „turēties un veicināt”. Iepriekš minēta koncepcija ļaus pastiprināt uzņēmuma esošās konkurētspējīgās priekšrocības konkurences cīņā un radīs priekšnosacījumus jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic.

Pamatojoties uz iepriekš veikto analīzi ir atklāts, ka uzņēmumam SIA North Hub Services jāizmanto iekšējās stipras puses un tirgus iespējās konkurētspējīgās stratēģijas īstenošanai. Savukārt uzņēmuma konkurētspējīga stratēģija tiks realizēta koncepcijas pamatā – „turēties un veicināt”. Tādējādi, iepriekš veiktās analīzes pamatā tika noteikts uzņēmuma attīstības virziens, bet lai noteiktu kā šī stratēģija īstenosies reālajā dzīvē tiks pielietota M.Portera matrica.

2.2.4. M.Portera matrica

Lai neitralizētu piecas konkurences spēkus (potenciālie/jaundibinātie konkurenti, nozares konkurenti/esošie konkurenti, piegādātāji, klienti/patērētāji, substitūti/aizstājēji) un sasniegtu priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem, uzņēmumam SIA North Hub Services jāizvēlas vienu no trim attīstības scenārijiem (Porter, 2010.g.):

1. absolūta izmaksu līderība;
2. pakalpojumu diferencēšana;
3. fokusēšana.

Lai noteiktu uzņēmuma SIA North Hub Services optimālo attīstības scenāriju, zemāk tiks izpētītas iepriekš minētās stratēģijas. Nākamajā tabulā ir veikta absolūtas izmaksu līderības scenārija analīze (sk. 2.12. tab.).

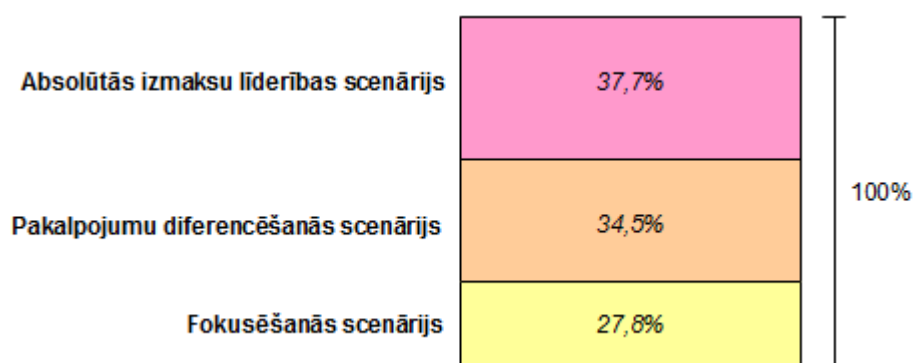
SIA North Hub Services attīstības scenāriju analīze (Porter, 2010.g.)

Absolūtās izmaksu līderības faktori	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
Tehnisko procesu optimizācija	5%	9	0.45
Tehniski neatbilstoša aprīkojuma utilizācija	5%	10	0.5
Visa veida izmaksu stingra kontrole	5%	9	0.45
Organizatoriskas struktūras reorganizācija	5%	10	0.5
Darbinieku algu samazinājums	4%	0	0
Piegādātāju cenu šķirošanas politika	4%	8	0.32
Biznesa procesu vadība (koncentrēšanās uz kvalitāti)	5%	10	0.5
Reklāmas budžeta samazinājums	4%	7	0.28
Investīciju budžeta samazinājums	4%	7	0.28
Kopā	41%	N_{max.} = 10	3.28
Pakalpojumu diferencēšanās faktori	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
Īpašu tehnoloģiju pielietojums	5%	10	0.5
Perona nodaļas funkcionalitātes palielinājums	5%	10	0.5
Darbinieku mobilitātes palielinājums	5%	10	0.5
Tehnisko iekārtu modernizācija	5%	8	0.4
Tehniskā aprīkojuma modernizācija, t.s. rāciju aizstāšana	6%	10	0.6
Klientu apkalpošanas procesa optimizācija	5%	10	0.5
Kopā	31%	N_{max.} = 10	3
Fokusēšanās scenārija faktori	Esamība	Nozīmīgums	Integrālais vērtējums
Klientu vajadzību un vēlmju izpēte	4%	9	0.36
Tirgus vajadzību evolūcijas analīze	4%	9	0.36
Mērķa auditorijas segmentācija	5%	10	0.5
Fokusēšanās uz noteikto mērķauditoriju	5%	10	0.5
Noteiktas mērķauditorijas vajadzību apmierināšana	5%	10	0.5
Tirgus daļas sašaurināšana	5%	4	0.2
Kopā	28%	N_{max.} = 10	2.42
KOPĀ	100%		8.7

Pamatojoties uz datu aprēķiniem var secināt, ka uzņēmuma SIA North Hub Services attīstības scenāriju kopējais integrālais vērtējums ir 8,7 punkti. Pēc prioritātēs uzņēmums īsteno absolūtās izmaksu līderības scenāriju, jo tas faktoru īpatsvars ir bijis novērtēts 41% apmērā. Papildus iepriekš minētajam scenārijam tiks īstenoti vēl divi scenāriji: pakalpojumu diferencēšana un fokusēšana. Tādējādi, uzņēmuma SIA North Hub Services attīstības scenārijs sevī ietvers trīs iepriekš izskatītus scenārijus. Bet lai noteiktu scenāriju proporciju pēc kurās tie tiks īstenoti tirgū, ir jāveic integrālais vērtējumu aprēķins.

Ņemot vērā to, ka attīstības scenāriju kopējais integrālais vērtējums ir sastādījis – 8,7 punkti, šo radītāju uzskatīsim par 100%. No iepriekš minēta izriet, ka attīstības scenāriju procentuālais sadalījums ir sekojošs: absolūtās izmaksu līderības scenārijs (37,7%), pakalpojumu diferencēšanās scenārijs (34,5%), fokusēšanās scenārijs (27,8%).

Nākamajā attēlā ir pieejams iepriekš aprēķinātais attīstības scenāriju procentuālais sadalījums (sk. 2.4. att.).



2.4. att. SIA North Hub Services M.Portera matrica (Porter, 2010.g.)

Pamatojoties uz attēla datu rezultātiem var secināt, ka uzņēmumam SIA North Hub Services jāizmanto attīstības stratēģijas kompleksā. Tās nozīme, ka uzņēmums izmantos iepriekš minētus attīstības scenārijus pēc sekojošas proporcijas: absolūtas izmaksu līderības scenārijs (37,7%), pakalpojumu diferencēšanās scenārijs (34,5%), fokusēšanās scenārijs (27,8%).

Pamatojoties uz iepriekš minēta jāpiebilst, ka jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic, uzņēmumam SIA North Hub Services jāveic darbības optimizācija, t.s. ir jāmodernizē esošas stacionāras rācības perona nodaļā.

Savukārt attīstības scenāriju īstenošanai SIA North Hub Services ir jāpievērš uzmanība tiem kritērijiem, kuriem tika piešķirti vislielākie nozīmīguma vērtējumi (sk. 2.12. tab.). Jauna līguma parakstīšanai ar airBaltic jāveic izmaiņas SIA North Hub Services organizatoriskā struktūrā. Pēc autora uzskata, uzņēmumam jāpalielina bagāžas krāvēju kopējais skaits par vienu personu. Šis jaunievedums palīdzēs būtiski optimizēt lidmašīnas izkraušanas un iekraušanas procesu, bet jaunu planšetdatoru ieviešana radīs priekšnosacījumus personāla mobilitātes paaugstināšanai.

2.2.5. McKinsey matrica

Lai noteiktu uzņēmuma SIA North Hub Services esošo un stratēģisko (plānoto) pozīciju tirgū jāveic McKinsey matricas izstrāde. Vispirms tiks izpētīti uzņēmuma SIA North Hub Services kritēriji priekšrocībā konkurences cīņā. Tad sekos ārēja tirgus pievilcības kritēriju vērtējums. Katrām kritērijam tiks piešķirta esamība un nozīmīguma līmenis. Atkarībā no nozīmīguma vērtējuma katram kritērijam tiks noteikta vai nu labvēlīga ietekme, vai draudoša.

Nākamajās tabulās tiks veikta SIA North Hub Services priekšrocības kritēriju analīze un ārējo kritēriju izpēte (sk. 2.13. un 2.14. tab.).

2.13. tabula

SIA North Hub Services kritēriji priekšrocībā konkurences cīņā (Morgen, 2004.g.)

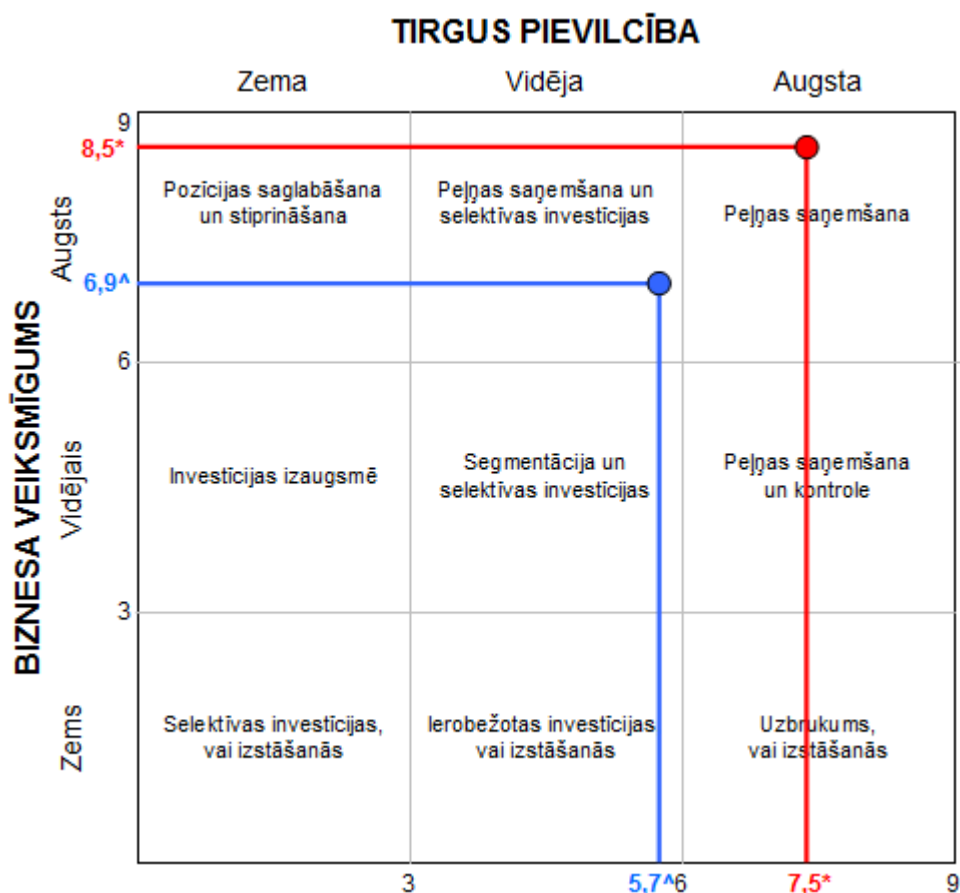
Nr.	Kritēriji priekšrocībā konkurences cīņā	Esamība (1-3)	Kritēriju vērtējums (^ - pašreizējā situācija; * - stratēģiskais mērķis)									Rezultāts	
			Vāji			Vidēji			Spēcīgi			Pašreizējais (^)	Plānotais (*)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Zīmola popularitāte	2							7^	8*		14	16
2	Efektīva darbinieku motivācijas sistēma	2							7^	8*		14	16
3	Izglītots un radošs personāls	3								8^	9*	24	27
4	Augsts elastīguma līmenis	3							7^	8*		21	24
5	ISO 9001-2000 kvalitātes vadības sistēma	2								8^	9*	16	18
6	Vidēja cena un augsta kvalitāte	2								8^	9*	16	18
7	Augsts apkalpošanas līmenis	2								8^	9*	16	18
8	Nav atkarības no ārējiem finansēšanas avotiem	3								8^	9*	24	27
9	Iekšējās uzņēmuma valodu kompetences	3								8^	9*	24	27
10	Uzņēmuma darbības un grāmatvedības caurspīdīgums	3								8^	9*	24	27
11	Lojālie un pastāvošie klienti	3								8^	9*	24	27
12	Darbinieku kompetence nepārtraukti paaugstinās	3								8^	9*	24	27
13	Uzņēmuma pastāvošas izaugsmes tendences	3								8^	9*	24	27
14	Darba pieredzes apmaiņa holdinga ietvaros	3								8^	9*	24	27
15	Nepārtraukta jaunu tehnoloģiju attīstība	2								8^	9*	16	18
16	Darbības optimizācijas plāna trūkums	3	1^								9*	3	27
17	Realitātes sajūtas zudums uzņēmuma izaugsmes posmā	2								8^	9*	16	18
18	Neregulāra tirgus analīze un izpēte	3						6^	7*			18	21
19	Neefektīva mārketinga politika	3					5^	6*				15	18
20	Uzņēmuma vājā konkurētspēja konkurentu konsolidācijas gadījumā	3							7^	8*		21	24
21	Nav attīstības stratēģijas ārvalstu tirgos	2						6^	7*			12	14
22	Nepietiekama iekšējās komunikācijas sistēmas darbība	3					5^				9*	15	27
23	Darbinieku zema mobilitāte	3					5^			8*		15	24
	KOPĀ	61										420	517
	Vidējais lielums		Vidējais lielums = rezultāts/esamība									6.9^	8.5*

Ārēja tirgus pievilcības kritēriji priekš SIA North Hub Services (Morgen, 2004.g.)

Nr.	Ārēja tirgus pievilcības kritēriji	Esamība (1-3)	Kritēriju vērtējums (^ - pašreizējā situācija; * - stratēģiskais mērķis)									Rezultāts			
			Vāji			Vidēji			Spēcīgi			Pašreizējais (^)	Plānotais (*)		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	Jauna līguma parakstīšana ar A/s airBaltic	3	1^									9*	3	27	
2	Jauno tehnoloģiju apgūšanas iespējas	3					5^						9*	15	27
3	Tirgus izaugsmes tendences	3						6^	7*					18	21
4	Tirgus daļas paplašinājums	3							7^	8*				21	24
5	Tehnoloģiski mazattīstītu konkurentu pazušana	3					5*	6^						15	18
6	Atklājumi IT nozarē, kas saistās ar uzņēmuma darbību	3								8^	9*			24	27
7	Globalizācijas attīstība, tirgiem pazūd robežas	3								8^	9*			24	27
8	Pieklūšana ES fondu līdzekļiem	2	1^	2*										2	4
9	Tirgus vajadzību evolūcija	3						6^	7*					18	21
10	Attīstības iespējas ārvalstu tirgos	3						6^	7*					18	21
11	Jauno klientu piesaistīšanas iespējas	3								8^	9*			24	27
12	Darbības diversifikācijas iespējas	1	1^	2*										1	2
13	2014. gadā beidzās sadarbības līgums ar A/s airBaltic	3	1^									9*		3	27
14	Jauno starptautisko konkurentu ienākšana tirgū	3					5^	6*						15	18
15	Konkurentu konsolidācija	3							7^	8*				21	24
16	Konkurentu agresivitāte	3								8^	9*			24	27
17	Tirgus pieprasījuma maiņa	3							7^	8*				21	24
18	Iedzīvotāju maksātspējas samazinājums	3					5^	6*						15	18
19	Cenas risks	3						6^	7*					18	21
20	Eiropas ekonomiskās krīzes "otrais vilnis"	3						6^	7*					18	21
21	Citu valstu nodokļu politikas pievilcīgums	2					5^	6*						10	12
22	Globalizācijas tempu samazināšanās	3							7^	8*				21	24
23	Ekonomikas novājināšanās iekšzemē un ārzemes	3						6^	7*					18	21
24	Politiskas sistēmas destabilizācija valstī	2								8^	9*			16	18
	KOPĀ	67										383	501		
	Vidējais lielums		Vidējais lielums = rezultāts/esamība									5.7^	7.5*		

Pamatojoties uz 2.13. tabulas datu rezultātiem var secināt, ka uzņēmuma SIA North Hub Services konkurētspējīgo priekšrocību vērtējums ir 6,9 punkti (esošais stāvoklis) un 8,5 punkti (stratēģiskais mērķis). Savukārt ārēja tirgus pievilcības kritēriju vērtējums priekš SIA North Hub Services ir 5,7 punkti (esošais stāvoklis) un 7,5 punkti (stratēģiskā prognoze).

Nākamajā attēlā ir izstrādāta McKinsey matrica pamatojoties uz 2.13. un 2.14. datu rezultātiem (sk. 2.5. att.).



2.5. att. SIA North Hub Services McKinsey matrica (Morgen, 2004.g.)

Pamatojoties uz McKinsey matricas datu rezultātiem, esošā brīdī uzņēmums SIA North Hub Services atrodas peļņas saņemšanās un selektīvo investīciju pozīcijā. Savukārt, parakstot jaunu sadarbības līgumu ar airBaltic uzņēmums pastiprinās esošo biznesa pozīciju tirgū un sāks saņemt peļņu no veiktajām investīcijām. Jāpiebilst, ka uzņēmuma SIA North Hub Services investīciju veikšanas objekts ir jaunie planšetdatori, kuru iegāde un ieviešana radīs priekšnosacījumus perona nodaļas darbības optimizēšanai un personāla mobilitātes paaugstināšanai.

3. SIA North Hub Services darbības optimizācijas virzieni

Apakšnodaļas ietvaros tiks aprakstīts esošā tehniska aprīkojuma modernizācijas process uzņēmumā SIA North Hub Services. Uzņēmuma SIA North Hub Services perona nodaļas darbinieki savstarpējai komunikācijai izmanto stacionāras rācījas. Jāatzīmē, ka perona nodaļas īpašumā esošas stacionāras rācījas ir novecojušās un tie jāmaina pret jaunam un mūsdienas tehnoloģijām.

Galvenais iemesls, kāpēc esošas stacionāras rācījas tiks nomainītās uz jaunam tehnoloģijām ir tas, ka iepriekš minētas rācījas ātri izlādējās un nenodrošina efektīvu iekšējo komunikāciju darbinieku vidū.

Novecojošas stacionāras rācījas ir nolemts aizvietot uz jaunajiem planšetdatoriem – „HTC One V T320e”. Nākamajā attēlā ir pieejams jauna planšetdatora vizuālais piemērs (sk. 3.1. att.).



3.1. att. **Jaunais planšetdators HTC One V T320e** (HTC One V T320e, 316.lv.)

Jaunas tehnoloģijas nodrošina ne tikai uzticamu komunikāciju, bet arī ietver papildus funkcijas (Wi-Fi un Bluetooth) kurus nav iespējams nodrošināt stacionāru rācīju izmantošanas pamatā. No iepriekš minēta izriet, ka nodrošinot perona nodaļas darbiniekus ar jaunajiem planšetdatoriem uzņēmums SIA North Hub Services ne tikai uzlabos personāla iekšējo komunikāciju, bet arī integrēs papildus tehnoloģijas, kuru pielietošana optimizēs uzņēmuma iekšējo komunikācijas procesu un paaugstinās darbinieku mobilitāti.

Nākamajā attēlā ir pieejams uzņēmuma SIA North Hub Services īpašumā esošās stacionāras rācījas vizuālais piemērs (sk. 3.2. att.).



3.2. att. **Stacionāra rācija – GP680** (GP680, Motorola interneta mājas lapa)

Stacionārajai rācijai GP680 ir antena, baterija, jostas klipsis un putekļu aizsargvāciņš. Rācijas darbībai ir divi diapazoni: 136-174 MHz un 403-470 MHz. Lai noteiktu jauna planšetdatora HTC One V T320e konkurētspējīgas priekšrocības attiecībā uz uzņēmuma SIA North Hub Services īpašumā esošo rāciju GP680, zemāk tiks veikta abu aprīkojumu salīdzinošā analīze (sk. 3.1. tab.).

Jauna planšetdatora un rācijas salīdzinošā analīze tiks veikta pēc sekojošas shēmas: katram kritērijam tiks piešķirti esamības un nozīmīguma koeficienti, kuru savstarpējā reizināšana noteiks kritērija kopējo vērtējumu.

Pamatojoties uz tabulā veiktiem aprēķiniem var secināt, ka jauna planšetdatora kopējais vērtējums (9,94 punkti) ir lielāks par 3,23 punktiem nekā stacionāras rācijas (6,71 punkti) attiecīgais radītājs. No iepriekš minēta izriet, ka uzņēmumam SIA North Hub Services jāmaina esošas stacionāras rācijas pret jaunajiem planšetdatoriem, jo planšetdatoru konkurētspējīgas priekšrocības ir acīmredzamās (sk. 3.1. tab.).

Jaunu planšetdatoru iegāde prasīs no uzņēmuma SIA North Hub Services noteiktas investīcijas, bet tas priekšrocības būtiski uzlabos uzņēmuma perona nodaļas darbību un uzlabos iekšējo komunikāciju, kā arī paaugstinās darbinieku mobilitāti un uzņēmuma reaģēšanu neparedzētas situācijas gadījumos, jo jaunie planšetdatori nodrošina lielākas komunikācijas iespējas nekā esošās stacionāras rācijas. Par vēl vienu virzienu uzņēmuma SIA North Hub Services darbības optimizācijai jānovērtē organizatoriskās struktūras reorganizācijas iespējas. Tādējādi, uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības optimizācijai jāizpēta perona nodaļas darbības efektivitāte un, pamatojoties uz sasniegtiem datu rezultātiem, jāatrod iespējas tā

uzlabošanai. Par pamatu perona nodaļas darbības efektivitātes vērtēšanai tiks analizēts nodaļas klientu apkalpošanas process (lidmašīnu iekraušana un izkraušana).





3.1. tabula

Jauna planšētdatora HTC One V T320e un rācījas GP680 salīdzinošā analīze

Nr.	Faktors	Esamība	Nozīmīgums	Vērtējums
Planšētdators: HTC One V T320e				
1	Displeja tips: skārienekrāns	4%	10	0.4
2	Ekrāna izšķirtspēja (pix.): 480 x 800 (WVGA)	4%	10	0.4
3	Iebūvēta fotokamera	7%	10	0.7
4	Iebūvēta videokamera	7%	10	0.7
5	Telefona atmiņa: 4GB; RAM: 512MB	6%	9	0.54
6	Atmiņas karte: līdz 32 GB	6%	10	0.6
7	Bluetooth	6%	10	0.6
8	GPRS	8%	10	0.8
9	MMS	7%	10	0.7
10	Web pārlūkprogramma	7%	10	0.7
11	E-pasts	6%	10	0.6
12	Plānotājs	6%	10	0.6
13	Pulkstenis	5%	10	0.5
14	Akumulators (12 stundas)	7%	10	0.7
15	Izmēri (mm.): 120.3 x 59.7 x 9.24	7%	10	0.7
16	Svars (grammi): 115	7%	10	0.7
		100%		
			KOPĀ	9.94
Stacionāra rācīja: Motorola GP680				
1	Antena	6%	7	0.42
2	Baterija	8%	2	0.16
3	Jostas klipsis	6%	8	0.48
4	Putekļu aizsargvāciņš	6%	6	0.36
5	1 rindas, 14 simbolu displejs	8%	6	0.48
6	6 izvēlnes navigācijas pogas	8%	6	0.48
7	Cipartaustiņu klaviatūra	7%	6	0.42
8	Trauksmes poga	7%	8	0.56
9	MPT1327 signalizācija	7%	8	0.56
10	Dinamiskā pārgrupēšana	10%	8	0.8
11	Sarunu grupas izvēlne	10%	8	0.8
12	X-Pand balss kompresija un trokšņu novēršana	7%	7	0.49
13	Rācījas darbības diapazoni: • 136-174MHz un • 403-470MHz	10%	7	0.7
		100%		
			KOPĀ	6.71

Nākamajā attēlā ir pieejams uzņēmuma SIA North Hub Services iekšējais klientu apkalpošanas procesa vērtējums (sk. 3.3. att.). No attēlā izriet, ka uzņēmuma SIA North Hub Services klientu apkalpošanas līmenim ir augsts vērtējums. Ņemot vērā to, ka uzņēmuma SIA North Hub Services lielākais klients ir airBaltic un ar šī klientu 2014. gada beigās beidzās

sadarbības līgums, uzņēmuma pamatdarbības optimizācijai jābūt saistītai ar airBaltic apkalpošanas procesa pilnveidošanu.

Airline	Nr. of flights	3 min.	15 min.	GH
	378	12,7%	7,2%	80,1%
	3	0%	0%	100%
	6	0%	0%	100%
	14	4,4%	7,2%	88,4%

3.3. att. SIA North Hub Services klientu apkalpošanas procesa vērtējums (SIA North Hub Services iekšējās procedūras un normatīvie akti)

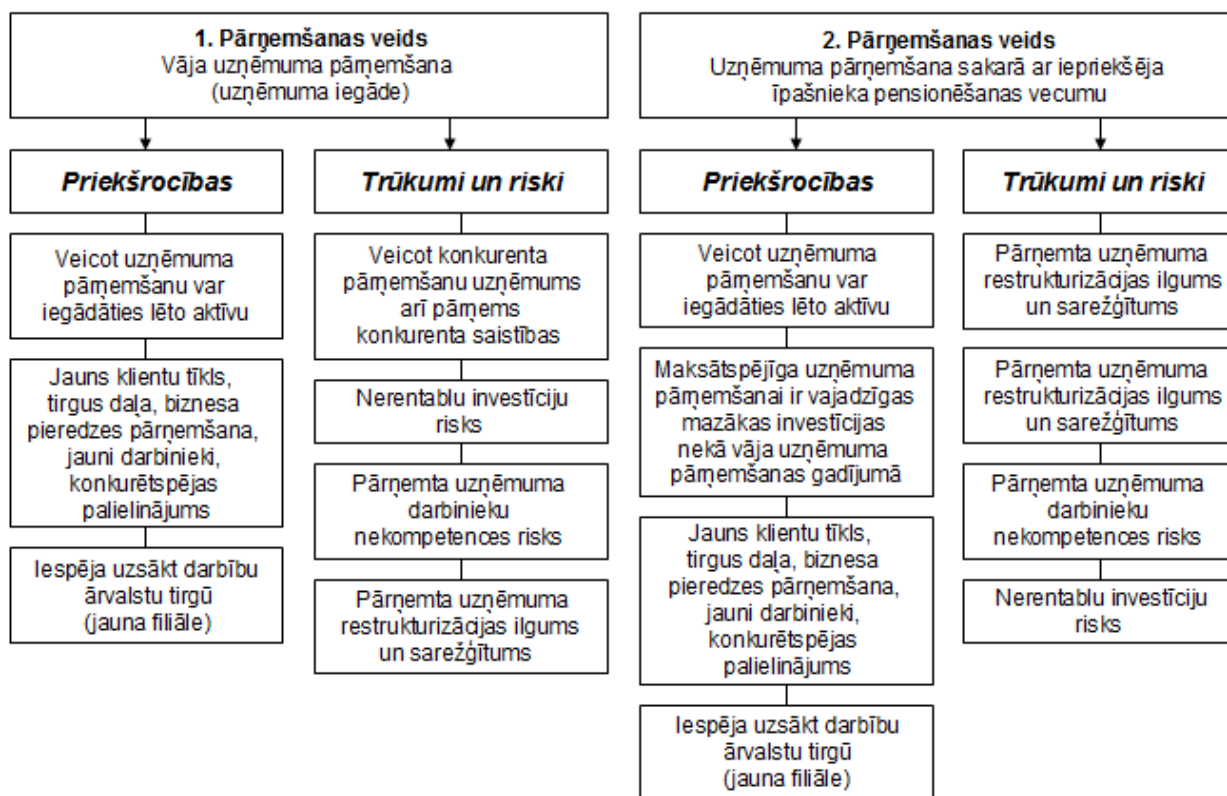
Pēc attēla datu rezultātiem uz 2013. gada 01. martu kopējais airBaltic apkalpoto lidojumu skaits sastāda – 378 reisi. No tiem 12,7% ir lidojumu procentuālais skaits (48 reisi) ar aizkavēšanu uz 3 minūtēm, bet 7,2% ar aizkavēšanu uz 15 minūtēm (27 reisi). Jāpiebilst, ka 3. minušu aizkavēšana ir pieļaujama lidojumu apkalpošanā, bet 15 minušu aizkavēšana ir nepieļaujama, jo uzņēmums šajā gadījumā maksā klientam soda sankcijas. No iepriekš minēta izriet, ka 80,1% (303 reisi) no airBaltic lidojumu reisiem uzņēmums SIA North Hub Services ir apkalpojis perfekti.

Lai izvairītos no sadarbības līguma neparakstīšanas gadījuma ar airBaltic, uzņēmumam SIA North Hub Services jāsamazina kopējais lidojumu skaits ar 15 minušu aizstāvēšanu (7,2%) un, lai to sasniegtu, ir jāpieņem darbā vēl vienu krāvēju. Pamatojoties uz tabulas datu rezultātiem var secināt, ka jauno planšetdatoru iegāde un transportēšana tiek plānojama 2013. gada 9.-10. septembrī. Savukārt personāla apmācības planšetdatoru lietošanai tiks rīkotās 2013. gada 11.-13. septembrī.

Potenciālo kandidātu meklēšana un atlase krāvēja amatam notiks 2013. gada 2.-29. septembrī, bet darba intervijas tiks organizētās sākot no 2013. gada 30. septembrim līdz 2013. gada 4. oktobrim. Potenciālo kandidātu vērtēšana tiks plānojama 2013. gada 14.-18. oktobrī. Darba līguma parakstīšana notiks 2013. gada 21.-31. oktobrī.

Pamatojoties uz tabulā veiktiem aprēķiniem, autors uzskata, ka dīvu mēnešu laikā ir iespējams veikt iepriekš minētus pasākumus uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības optimizācijai un konkurētspējās paaugstināšanai.

Esoša uzņēmuma pārņemšana ir efektīvs līdzeklis biznesa attīstībai ārvalstīs. Veicot citu uzņēmuma iegādi, uzņēmums SIA North Hub Services izmantos pārņemtā uzņēmuma reputāciju, struktūru un klientu tīklu. Nākamajā attēlā ir pieejams uzņēmuma SIA North Hub Services konkurenta pārņemšanas modelis (sk. 3.4. att.).



3.4. att. SIA North Hub Services konkurenta pārņemšana

Veicot citu uzņēmumu pārņemšanu, SIA North Hub Services var pārņemt gan uzņēmumu, kurš ir nonācis finansiālajās grūtībās, gan arī uzņēmumu, kuru līdzšinējais īpašnieks plāno doties pensijā, kaut gan tā varbūtība ir minimāla.

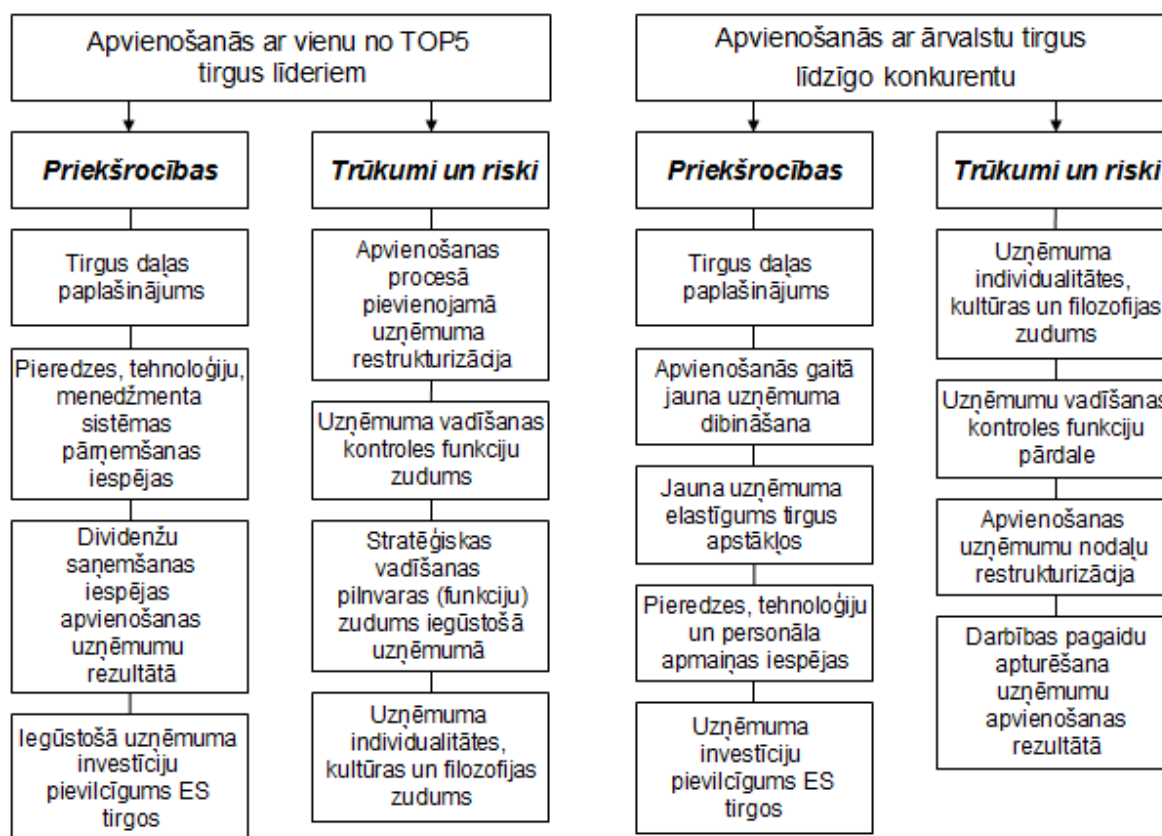
Pārrobežu apvienošanas ir process, kad vismaz viens no apvienojamajiem uzņēmumiem ir reģistrēts Latvijā, bet pārējie Eiropas Savienībā vai Eiropas Ekonomiskajā Zonā.

Nākamajā attēlā ir pieejams SIA North Hub Services pārrobežu apvienošanas modelis (sk. 3.5. att.).

Uzņēmuma SIA North Hub Services pārrobežu apvienošanas gadījumam pastāv savas priekšrocības un trūkumi. Jāatzīst, ka uzņēmuma apvienošanās ar vienu no TOP5 tirgus līderiem nevar notikt uz abpusēji izdevīgiem noteikumiem. Visticamāk, ka uzņēmumam SIA North Hub Services nāksies iepriekš vienoties par neizdevīgiem apvienošanās nosacījumiem.

Uzņēmumam būtu optimāli atrast tādu konkurentu, kurš būtu līdzīgs finansiālā un strukturālā ziņā pašam uzņēmumam gan pēc finanšu rādītājiem, gan arī pēc darbinieku skaita un

citiem faktoriem, jo uzņēmumu īpašnieki var apspriest apvienošanās nosacījumus un rast kompromisu, kas būtu pieņemams abām pusēm.



3.5. att. SIA North Hub Services pārrobežu apvienošanās iespējas ārvalstu tirgū

Vērtējot uzņēmuma SIA North Hub Services apvienošanas iespējas ar vienu no ārvalstu tirgus līdzīgiem konkurentiem (līdzīgums ietver: apgrozījumu apjomu, peļņu, darbinieku skaitu, tehnoloģijas, tirgus daļu u tml.), ir jāatzīmē, ka šī sadarbība varētu sniegt abiem uzņēmumiem zināmas priekšrocības konkurences cīņā (piem.: tirgus daļas paplašinājums, pieredzes un tehnoloģiju apmaiņas iespējas u.t.t.). Jāatzīmē, ka iepriekš minētajam gadījumam ir arī savi trūkumi, ar kuriem uzņēmumi būs spiesti saskarties apvienošanas rezultātā.

Secinājumi un priekšlikumi

SECINĀJUMI:

1. 2014. gada beigās beidzās sadarbības līgums starp uzņēmumu SIA North Hub Services un airBaltic. Uzņēmums airBaltic ir lielākais SIA North Hub Services klients, un tā zudums radīs neatgriezeniskās sekas uzņēmuma darbībai.
2. Jauna līguma slēgšanai ar uzņēmumu airBaltic, uzņēmumam SIA North Hub Services jāveic darbības optimizācijas pasākumu iekšējo komunikāciju pilnveidošanai un personāla mobilitātes palielināšanai.
3. Lai noteiktu SIA North Hub Services darbības optimizācijas iespējas tika veikta uzņēmuma stratēģiska plānošana, t.s. ir veikta SVID analīze un izstrādātās sekojošas matricas: SPACE matrica, IE matrica, M.Portera matrica un McKinsey matrica.
4. Pamatojoties uz stratēģiskās analīzes datu rezultātiem, jauna līguma noslēgšanai ar airBaltic jāizmanto – konkurētspējīgā attīstības stratēģija un attīstības koncepcija – „turēties un veicināt”.
5. Uzņēmuma SIA North Hub Services darbības optimizācijai tiks izmantots attīstības scenāriju komplekss: absolūtās izmaksu līderības scenārijs, pakalpojumu diferencēšanas scenārijs un fokusēšanas scenārijs.
6. McKinsey matrica norāda uz to, ka esošā brīdī uzņēmums SIA North Hub Services atrodas peļņas saņemšanas un selektīvo investīciju stadijā. Savukārt veicot investīcijas darbības optimizēšanā uzņēmums pastiprinās esošo tirgus pozīciju un sasniegs jauna līguma noslēgšanas mērķi ar airBaltic.
7. Uzņēmuma SIA North Hub Services darbības optimizēšanai tiks īstenoti sekojošie pasākumi: tiks iegādāti jauni planšetdatori iekšējās komunikācijas optimizēšanai un personāla mobilitātes paaugstināšanai; tiks veiktas izmaiņas organizatoriskā struktūrā, lai palielinātu kopējo krāvēju skaitu par 1 personu, lai optimizētu lidmašīnas izkraušanas un iekraušanas procesu.
8. Uzņēmuma SIA North Hub Services pamatdarbības optimizācijai ir izstrādāts pasākumu komplekss, t.s. jauno planšetdatoru ieviešana perona nodaļā un organizatoriskās struktūras reorganizācija (potenciālo kandidātu meklēšana un atlase krāvēja amatam).
9. Jaunus planšetdatorus tiek plānots iegādāties un veikt personāla apmācības līdz 2013. gada 13. septembrim. Savukārt jauna darbinieka meklēšanu un atlasi tiks plānots veikt viena mēneša laikā, bet darba līgums varētu tikt parakstīts 2013. gada oktobra beigās.

PRIEKŠLIKUMI:

1. Uzdot IT sistēmas menedžerim vienas nedēļas laikā izpētīt planšetdatoru sortimentu tirgū, lai noteiktu optimālo planšetdatora modeli iegādei par pieejamo cenu, kurš atbilstu uzņēmuma tehniskām un lietošanas prasībām.
2. Uzdot personāla nodaļai viena mēneša laikā pieņemt darbā 1 personu persona nodaļā bagāžas krāvēja amata funkciju izpildei.
3. Uzdot tehniskajām direktoram, inženieriem un mehāniķiem divu mēnešu laikā veikt tehnisko iekārtu testēšanu tehnisko problēmu noteikšanai un novēršanai.
4. Uzdot biznesa plānošanas direktoram divu mēnešu laikā veikt uzņēmuma SIA North Hub Services klientu apkalpošanas procesa analīzi, lai noteiktu aktuālās problēmas un tos pamatcēloņus. Pamatojoties uz veiktas analīzes datu rezultātiem izstrādāt speciālo projektu airBaltic klientu apkalpošanas un kvalitātes nodrošināšanai, un jauna sadarbības līguma parakstīšanai.
5. Uzņēmumam SIA North Hub Services jāizstrādā pasākumu komplekss turpmākai biznesa attīstībai gadījumā ja sadarbības līgums, kurš zaudē savu spēku 2014. gada beigās ar uzņēmumu airBaltic netiks parakstīts. Atbildīga persona – biznesa plānošanas direktors. Pasākumu komplekss jāizstrādā divu mēnešu laikā, sākot no 2015. gada 1. janvāra.
6. Gadījumā ja sadarbības līgums ar uzņēmumu airBaltic netiks parakstīts, uzņēmumam SIA North Hub Services jāizmanto fokusēšanas stratēģija pārējo klientu apkalpošanai. Fokusēšanas stratēģijas īstenošanai jāizstrādā pasākumu komplekss klientu apkalpošanas procesa pilnveidošanai. Atbildīga persona – biznesa plānošanas direktors. Pasākuma kompleksa izstrāde fokusēšanas stratēģijas īstenošanai jāveic divu mēnešu laikā, sākot no 2015. gada 1. janvāra.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Caune, J. Konkurētspējīgas priekšrocības loma uzņēmuma vadīšanā Latvijā, Rīga: J. Caunes redakcija, 2003. – 290 lpp.
2. Dzedons, A. Pētersons, L. Stratēģiska vadīšanā. Rīga: Vaidelote, 2002.g. – 226 lpp.
3. Hofs, K. G. Biznesa ekonomika. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2002.g. – 554 lpp.
4. Nevils L. Stratēģiskā plānošana. Izdevniecība: SIA Multineo, 2007. – 247 lpp.
5. Praude V., Šalkovska J. Mārketinga komunikācijas. Izdevniecība: Vaidelote, 2005. – 484 lpp.
6. Reņģe, V. Organizāciju psiholoģija. 2002. – 264 lpp.
7. Rožkalns A. Tirgzinības pamati. Izdevniecība: Jumava, 2007. – 310 lpp.
8. SIA North Hub Services iekšējās procedūras un normatīvie akti
9. Kourdi, J. Business strategy, 2.-edition., 2009. – 240 p.
10. McGee J., Howard T., Wilson D. Strategy: analysis and practice. 2005. – 1021 p.
11. Morgen, W. Management: The Basics. Routledge, 2004. – 600 p.
12. Porter M. On Competition. Hārvārdas Biznesa apskats, 2010. – 240 p.
13. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. М.: Академический Проект: Фонд „Мир”, 2004. — 304 с.
14. Петрова, А.Н., Стратегический менеджмент, СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
15. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2000. — 640 с.
16. IMD World Competitiveness Centre, WEB source: unpublished materials. Pieejams: <http://www.imd.org/research/centers/wcc/index.cfm>
17. Jaunais planšetdators – „HTC One V T320e”. Interneta veiklas – 316.lv. Pieejams: http://316.lv/products/apskatit/7191_R
18. Stacionāra rācija – GP680. Motorola interneta mājas lapa. Pieejams: www.motorolasolutions.com