

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**UZŅĒMUMA „X” STRUKTŪRAS IETEKME DARBA
PROCESA ORGANIZĀCIJĀ**

Structure effects on company`s „X” work process organization

BAKALaura DARBS

Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: **Mārtiņš Šķiņķis**

Studenta apliecības Nr: ms05039

Darba vadītājs: Docents Andrejs Cekuls

RĪGA 2015

ANOTĀCIJA

Bakalaura darbā „Uzņēmuma „X” struktūras ietekme darba procesa organizācijā” tiks analizēta konkrēta e-komercijas uzņēmuma struktūra un klientu veikto pasūtījumu apstrādes process.

Darba mērķis ir izpētīt uzņēmuma „X” struktūras ietekmi uz pasūtījumu apstrādes procesu un sniegt priekšlikumus iespējamajām struktūras izmaiņām, kas šo procesu pieaugošā pasūtījumu skaita padarītu efektīvāku.

Bakalaura darbs sastāv no 4 daļām: organizācijas struktūras teorētiskās izpētes, uzņēmuma „X” un tā darbības vides raksturojuma, klientu veikto pasūtījumu apstrādes procesa izpētes un uzņēmuma struktūras, un tās struktūrvienību funkciju izpētes. Darba gaitā tika aptaujāti arī uzņēmuma darbinieki.

Bakalaura darba apjoms ir 78 lapas, tajā ievietotas 6 tabulas un 9 attēli, pievienots 1 pielikums.

Atslēgvārdi: Organizācija, struktūra, struktūrvienības, e-komercija, interneta veikals, pasūtījumi.

ANNOTATION

In bachelor thesis „Structure effects on company`s „X” work process organization” author will analyze structure of specific e-commerce company and its client`s order processing.

Bachelor thesis objective is to explore company`s „X” structure effects on order processing and offer propositions for possible changes what could help to increase order processing efficiency.

The work consists of 4 parts: theoretical study about organizations structure, company`s „X” and its operating environment characteristics, order processing research and company`s „X” structure and it`s current departments research. During the work were interviewed some of company`s personnel.

Bachelor thesis comprises 78 pages, 6 tables, 9 images and 1 appendix.

Key words: organization, structure, departments, e-commerce, online shop, orders

SATURS

APZĪMĒJUMI.....	5
IEVADS	6
1. ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS	9
1.1. Efektivitāte kā rezultāts veiksmīgi izveidotai organizācijai	10
1.2. Organizācijas struktūras būtība.....	15
1.3. Organizācijas struktūras veiksmīga izveide.....	17
1.4. Strukturālo pārmaiņu vadīšana	21
2. ORGANIZĀCIJAS „X” RAKSTUROJUMS	25
2.1. Darbības vēsture un attīstība.....	25
2.2. Uzņēmuma darbības principi	28
2.3. Nozares raksturojums	30
3. PASŪTĪJUMU VEIKŠANA CAUR UZŅĒMUMA „X” MĀJASLAPU	37
3.1. Pasūtījumu apstrādes process	39
3.2. Pasūtījumu skaita analīze	45
3.3. Uzņēmuma darbinieku viedokļu vērtējums par sadarbību starp struktūrvienībām pasūtījumu apstrādes procesā	48
4. UZŅĒMUMA „X” STRUKTŪRAS ANALĪZE.....	54
4.1. Uzņēmuma esošā struktūra.....	54
4.2. Uzņēmuma struktūrvienību funkcijas.....	56
4.3. Struktūras ietekmes analīze uz pasūtījumu apstrādes procesu	59
4.4. Uzņēmuma „X” struktūras iespējamie uzlabojumi.....	65
SECINĀJUMI	69
PRIEKŠLIKUMI.....	72
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	74
PIELIKUMI.....	76
1. Pielikums. Uzņēmuma „X” darbinieku aptauja.....	76

APZĪMĒJUMI

DUS – degvielas uzpildes stacija

LP – Latvijas pasts

LTA – Latvijas tirgotāju asociācija

PTAC - Patērētāju tiesību aizsardzības centrs

XML – datu valodas

IEVADS

Ar mūsdienu straujo tehnoloģisko attīstību vienlīdz strauji mainās arī patērētājs. Mainās tā uztvere un paradumi. Patērētājs kļūst gudrāks un izglītotāks pateicoties tam, ko sniedz lielā brīvība un plašums informācijas ieguvē internetā. Internets kļūst par neatņemamu ikdienas sastāvdaļu ne vien informācijas ieguvē, bet arī pakalpojumu izmantošanā un preču iegādē. Līdz ar to, par neatņemamu interneta sastāvdaļu ir kļuvusi e-komercija. Internets ir pilns ar dažāda veida e-komersantiem, kas cīnās par katra patērētāja uzmanību. Konkurence starp e-komersantiem ir milzīga, jo neskatoties uz interneta plašumu, patērētāja uztverē, ģeogrāfiski, tā ir viena platforma visu vēlmju apmierinājumam. Papildus paša patērētāja zināšanām par interneta sniegtajām iespējām, ir arī tam neredzamā daļa, ko pārzina un izmanto e-komersanti, lai pievērstu sev uzmanību. Tiklīdz ir pievērstā uzmanība, ir nepieciešams labs piedāvājums un kvalitatīvs serviss, kas kalpo kā nozīmīgs faktors, lai patērētājs plašajā interneta vidē atgrieztos konkrētajā e-komercijas platformā. Uzmanība, protams, ir regulāri jāatjauno ar atgādinājumiem par labo piedāvājumu un servisu. E-komersantu neierobežo tā ģeogrāfiskā atrašanās vieta, jo ar mūsdienu interneta veikalu attīstību, piegādes ir pieejama jebkurā vietā un piegāžu veidi ir daudz un dažādi, pielāgoti dažādajām vajadzībām. Cilvēki ar katru dienu vairāk un regulārāk sāk izmantot e-komersantu pakalpojumus, iesakot to arī sev tuviem un pazīstamiem cilvēkiem izmantot šos pakalpojumus, jo tas ir lēti, ērti un ātri, kā arī kvalitāte sniegtajiem pakalpojumiem ir pietiekami augsta.

Šī noslēguma darba pētāmais objekts ir uzņēmums „X”, kas nodarbojas ar e-komerciju, precīzāk interneta veikals. Tas tirgū darbojas jau nepilnus 12 gadus un pēdējo gadu laikā piedzīvojis dažāda veida izmaiņas. Lielākās un nozīmīgākās pārmaiņas ir notikušas tieši pēdējā gada laikā, kad par uzņēmuma lielāko īpašnieku un investoru ir kļuvis Igaunijas e-komercijas distances tirdzniecības līderis. Sakarā ar notikušajām izmaiņām, uzņēmums ir atvēris jaunu un uzlabotu interneta mājaslapu, kā arī sācis ieguldīt vairāk līdzekļus reklāmā. Uzņēmuma vadība iesaista uzņēmumu dažāda veida projektos, kas palielina pasūtījumu skaitu un noliktavā ienākošo preču apstrādi. Plāni attiecībā uz attīstību ir lieli un daļa, soli pa solim, jau tiek realizēti kā rezultātā pieaug veikala popularitāte un ienākošo pasūtījumu skaits, bet pie pieaugošā ienākošo pasūtījumu skaita zūd arī to apstrādes ātrums un rodas dažāda veida apgrūtinājumi, lai nodrošinātu sekmīgu darba procesu. Palielinās komunikācijas problēmas uzņēmuma iekšienē, rodas apgrūtinājumi sekmīgai sadarbībai ar preču piegādātājiem kā arī zūd kvalitāte uzņēmuma „X” ikdienas darbu procesos, lai nodrošinātu augstu klientu servisu un aktuālu preču piedāvājumu mājaslapā.

Darba mērķis ir ar padziļinātu uzņēmuma „X” struktūras un darbības izpēti, sniegt priekšlikumus uzņēmuma struktūras uzlabošanai, lai sekmīgāk noritētu pasūtījumu apstrādes process.

Lai sekmīgi tiktu piedāvāti priekšlikumi, autors darba gaitā veiks sekojošus uzdevumus:

- Literatūras izpēte, kas ietvers organizācijas struktūras teorijas izpēti;
- Uzņēmuma „X” raksturojums, kas sevī ietvers tā vēsturi, darbības principu un nozares, kurā tas darbojas, izpēti;
- Pasūtījumu veikšanas caur uzņēmuma „X” mājaslapu un to apstrādes izpēti;
- Uzņēmuma „X” darbinieku anketēšana, lai novērtētu to noskaņojumu esošajā struktūrā;
- Uzņēmuma „X” struktūras un struktūrvienību izpēte.

Darba pirmā daļa sastāvēs no teorētiskās izpētes par struktūras nozīmi uzņēmuma sekmīgai pastāvēšanai. Tam sekos uzņēmuma „X”, kā arī vides, kur tas atrodas, raksturojums, lai radītu priekšstatu par to, kāds uzņēmums ir bijis un uz ko tas virzās nākotnē un, kas ietekmē tā darbību no ārējās vides. Pēc uzņēmuma raksturojuma, autors, uzsāks pasūtījumu apstrādes procesa padziļinātu izpēti no brīža, kad klients ir veicis pasūtījumu līdz brīdim, kad tas tiek piegādāts. Tiks analizēti dati par pasūtījumu skaita pieaugumu par pēdējiem trijiem gadiem un uzņēmuma darbinieku viedokļi par esošo uzņēmuma struktūru pasūtījumu apstrādes procesos. Noslēguma daļa sastāvēs no uzņēmuma „X” struktūras izpētes. Autors, pētīs pašreizējo uzņēmuma uzbūvi un konkrēto struktūrvienību funkcijas un mijiedarbību savā starpā un to, kā tas ietekmē pasūtījumu apstrādes procesu.

Darba gaitā autors izmantos sekojošās pētīšanas metodes:

- Vispārteorētiskās pētīšanas metode – autors pētīs literatūru par organizācijas uzbūvi un tās efektīvu darbību;
- Aprakstošā metode – autors veiks padziļinātu izpēti organizācijas procesos apkopojot un aprakstot iegūto informāciju;
- Empīriskā - datu vākšanas metode – autors analizēs konkrētas iespējamās situācijas uzņēmumā saistībā ar tā darbību un šī noslēguma darba uzstādīto mērķi; Tiks ievākta informācija no uzņēmuma, kas tiks iekļauta tabulās, lai atvieglotu uztveri izpētes gaitā;
- Aptaujas metode – autors ar anketas palīdzību noskaidros darbinieku viedokļus par uzņēmuma esošās struktūras darbību;

- Pētnieciskās novērošanas metode – lai sekmīgāk noritētu uzņēmuma izpēte, autors novēros uzņēmuma „X” ikdienas darba procesus, tā struktūras struktūrvienību saistību vienai ar otru;
- Statistiskā datu apstrādes metode – autors analizēs un pētīs uzņēmuma pasūtījumu skaita izmaiņu dinamiku par pēdējiem 3 gadiem;
- Salīdzinošā jeb komparatīvā metode – autors salīdzinās iepriekšējo datus ar, tekošā, gada datiem par uzņēmuma sekmēm, izpētot, kā tam ir veicies, un kad ir bijuši vislabākie rezultāti;
- Vēsturiskā metode – autors pētīs uzņēmuma „X” vēsturi tā darbībā parādot, kā un kad tam ir veicies, un pie kādiem apstākļiem.

Pētīšanas periods ir no 2015. gada 1. oktobra līdz 1. decembrim, kura laikā autors veica literatūras un uzņēmuma „X” izpēti un apstrādāja iegūto informāciju.

Literatūra, kas tika izmantota šī darba izstrādē tika izvēlēta ar konkrētu mērķi, lai izpētītu organizācijas struktūras uzbūves lomu tā darbībā, un tās nozīmi efektivitātes, un kvalitātes palielināšanai. No izvēlētās literatūras tika izpētīta tikai, pēc autora domām, svarīgākā informācija, kas attiecas uz konkrētā darba mērķi. Papildus autoru darbu literatūrai, tika izmantotas interneta resursos atrodamās saites ar informāciju, kas ir tiešā saiknē ar e-komercijas uzņēmuma darbību un attīstību. Tika apskatīts arī likums, kas regulē e-komersanta attiecības ar patērētāju.

Lielākajai daļa informācijas, kas tiks pētīta un analizēta darba gaitā pēc teorētiskās daļas, netiks dotas atsauces, jo tam par pamatu autors ir izmantojis, viņa akadēmiskās prakses atskaiti, kur to ir paplašinājis ar dziļāku izpēti. Atsauces netiks dotas arī uz uzņēmuma „X” npublicētajiem materiāliem.

1. ORGANIZĀCIJAS STRUKTŪRAS TEORĒTISKAIS RAKSTUROJUMS

„Organizācijas struktūra jāuzskata par paņēmienu vienkāršu kopumu, ar kura palīdzību darba procesu sadala atsevišķos uzdevumos, bet turpinājumā tiek nodrošināta šo uzdevumu īstenošanas darbību koordinācija.” [5, 11] „Tā nosaka formālās vadības un pakļautības attiecības organizācijā, kā arī parāda organizācijas veidošanā izmantotos darba dalīšanas principus”. [3, 70] Veidojot uzņēmuma iekšējo struktūru, tas jādara ar domu par to, lai esošās struktūrvienības savā starpā nepārklātos ar funkciju izpildi un spētu savā starpā saprasties. Saskaņota struktūrvienību funkcionēšana ar organizācijas struktūras sistēmas darbības pārdomātu vadīšanu radīs vidi, kur rasties kvalitatīvam gala produktam un efektīvam resursu patēriņam. Veiksmīgi izveidota struktūras vide nodrošinās uzņēmuma konkurētspējas palielināšanu un būs pamats tā veiksmīgai funkcionēšanai. Šajā vidē tiks radīts produkts, kas spēs apmierināt patērētāju prasības, bet tā radīšanā tiks patērēti maksimāli maz resursu. Attiecībai starp kvalitatīvu gala produktu un resursu patēriņu tā radīšanā ir liela loma efektivitātes nodrošināšanai, kas ir nepieciešama, lai uzņēmums spētu attīstīties. [2] Kvalitatīvs gala produkts sekmēs tā tirdzniecību, kas nesīs uzņēmumam peļņu, bet efektīva resursu vadība spēs dot iespējas uzņēmumam palielināt ražošanas vai tā piedāvāto pakalpojumu apjomus.

Lai izveidotu labi funkcionējošu struktūru un panāktu uzņēmuma efektivitāti un kvalitatīvu gala produktu, tam ir nepieciešami attiecīgi resursi un zināšanas. „Resursi stratēģiskās vadīšanas izpratnē ir uzņēmuma aktīvi, informācija un zināšanas, ko kontrolē uzņēmums un ar kuru palīdzību uzņēmums var radīt un realizēt uzņēmuma stratēģiju.” [2, 112] Bet, lai tos sekmīgi izmantotu, ir nepieciešamas prasmes. „Prasmes nozīmē, ka uzņēmumam ir zināšanas, spējas un attieksme, kas nepieciešama, lai darbotos kādā noteiktā sfērā.” [2, 112] Pēc autora domām organizācijai pirms mērķu uzstādīšanas vienmēr ir jānovērtē tā rīcībā esošie resursi un jāizanalizē kādas darbības ar tiem ir iespējams veikt un kādas nē. Ja esošie resursi tiks patērēti mērķiem, ko nav iespējams sasniegt, vai ceļš uz to sasniegšanu ir ļoti smags, tad tas ietekmēs efektīvu uzņēmuma darbību, jo resursi, ko varēja izmantot reālu mērķu sasniegšanā tiks novirzīti neefektīvai to izmantošanai. Nekvalitatīvs gala produkts radīs papildu resursu patēriņu tā labošanai, kā arī klientu neapmierinātību. Lai kārtīgi novērtētu organizācijai pieejamos resursus un to efektīvu pielietojumu ir nepieciešama organizācijas vides analīze. Jo tikai kārtīgi veicot organizācijas vides analīzi ir iespējams noteikt tās reāli sasniedzamos

mērķus. Nosakot reāli sasniedzamos mērķus, pēc autora domām, ir iespējams sekmīgi realizēt uzņēmuma stratēģiju.

Uzņēmuma struktūrvienībām ir svarīga loma uzņēmuma mērķu sasniegšanā tāpēc tiem ir jābūt skaidri definētiem un izpildāmiem. Atsevišķām struktūrvienībām un to darbiniekiem var būt konkrēti un savi individuāli mērķi, bet tiem jābūt tā saskaņotiem, lai to izpilde tiktu virzīta reizē ar galveno uzņēmuma mērķu izpildi. Mērķiem ir jābūt koncentrētiem uz svarīgākajām lietām un tiem jākalpo kā regulatoram darba procesā patērētajai darbinieku enerģijai. [5] Pēc autora domām nedrīkst patērēt pārlietu daudz enerģijas uz mazāk nozīmīgu uzdevumu izpildi, jo pretējā gadījumā zudīs produktivitāte tāpēc svarīga ir iekšējā uzņēmuma komunikācija, kur ar darbiniekiem regulāri tiek pārrunāti uzņēmuma, kā arī pašu darbinieku nospraustie mērķi, lai sekmētu uzņēmuma attīstību. Nesasniedzamos mērķus, ir jānomaina uz sasniedzamiem. Komunikācijas gaitā ir arī jāsaprot vai katrs konkrētais darbinieks savā darbavietā jūtas labi un vai nav nepieciešama rotācija starp struktūrvienībām. Gadījumā, ja kādā struktūrvienībā ir kompetences trūkums, tas var ietekmēt uzņēmuma efektivitāti.

Pēc autora domām, uzņēmuma struktūrai nereti ir noteicošā ietekme arī uz visa uzņēmuma kopējo stratēģiju un lēmumiem, kas ietekmēs tā darbību. Uzņēmuma efektivitāte un tā darbība konkrētā tirgū, ar konkrētu piedāvājumu tiek virzīta balstoties uz uzņēmuma kapacitāti un iespējām, ko sniedz uzņēmuma esošās struktūrvienības. Tas gan ir vairāk attiecināms uz mazām organizācijām, jo lielās organizācijas ar lieliem resursiem iepriekš minēto apgalvojumu izmanto otrādi, tas ir, uzņēmuma plāni un stratēģija tieši ietekmē esošo struktūrvienību skaitu, lielumu un izvietojumu. Lielos uzņēmumos mēdz būt daudz struktūrvienību, kas ir izvietotas ģeogrāfiski diezgan plaši un to funkcijas ir pietiekami līdzīgas, tāpēc starp tām pastāv liela konkurence un no tās, ar to sasniegtajiem rezultātiem, arī būs atkarīgi uzņēmuma lēmumi par to samazināšanu vai gluži pretēji, papildus resursu piešķiršanu. [8] Konkurence un sevis pierādīšana starp struktūrvienībām dažādos reģionos, autora prātu, var sekmēt efektivitātes palielināšanos, jo savstarpēji tām konkurējot, tiek meklētas inovācijas un dažādi līdzekļi rezultātu uzlabošanai un efektīvākai mērķu sasniegšanai.

1.1. Efektivitāte kā rezultāts veiksmīgi izveidotai organizācijai

Efektivitāte nozīmē saražot pēc iespējas vairāk vienību vai sniegt pēc iespējas vairāk pakalpojumus konkrētā un fiksētā laika posmā. „Oksfordas Ekonomikas terminu vārdnīcā

jēdziens „efektivitāte” apraksta divu veidu situācijas: rezultātu gūšanu jebkādā no jomām ar vismazākajiem resursu ieguldījumiem, vai arī maksimālā iespējamā rezultāta gūšanu no izmantotajiem resursiem.” [3, 289] Pēc autora domām, Latvijas uzņēmējdarbībā visbiežāk sastopamā situācija ir, kad ar esošajiem resursiem cenšas izspiest maksimālo efektu. Tas stimulē organizācijas vadību meklēt jaunus un inovatīvus risinājumus resursu patēriņam, lai sasniegtu jaunus un iepriekš nerasniegtus rezultātus. Šajā situācijā ilgtermiņā, autora prātu, tas nav efektīvi, jo regulāra maksimālo rezultātu izvēršana ar esošajiem resursiem var radīt pārslodzi gan tehniskajai, gan arī cilvēciskajai bāzei un tas savukārt var novest pie krasas efektivitātes samazināšanās un papildus neplānotu resursu piesaistes, ciešot arī kvalitātei.

Efektivitāti vislabāk var analizēt no rezultātu sasniegumiem, kas būs veiktās darbības efekts un procesa izpildes, kas parādīs izmantoto resursu lietderību. Sasniegtie mērķi ne vienmēr nozīmē to, ka resursi ir izmantoti efektīvi. Bieži vien mēdz būt, ka uzņēmums mērķi ir sasniedzis, bet nav apzinājies, ka ar esošajiem resursiem tas būtu spējis sasniegt vēl augstākus mērķus. Tai pat, laikā ir arī uzņēmumi, kas neizvērtējot resursu uzstāda neadekvāti augstus mērķus vai nemāk izmantot esošos resursus augstu mērķu sasniegšanai. [3]

Pēc autora novērojumiem, literatūrā bieži atrodami un ir populāri 12 efektivitātes principi, ko devis ir H. Emersons (*H.Emerson*). Tie būtu:

1. Skaidri definēts ideāls – jānovada līdz darbiniekiem skaidri un nodefinēti mērķi un organizācijas misija;
2. Veselais saprāts – organizācija nedrīkst palielināt izdevumus un veikt lielus kapitāla ieguldījumus, ja tai nav skaidri nodefinēti ideāli;
3. Ekspertu padomes – lai organizācija efektīvi sasniegtu mērķus, tai jābūt atvērtai uz ārējās vides zināšanām un prasmēm, jāpieaicina un jāizmanto, ekspertu padomus;
4. Disciplīna – ir jāatlasa atbilstošs, savā starpā labi saprasties spējīgs personāls un jāizvirza skaidras disciplīnas prasības;
5. Godīga darbība – pret darbiniekiem ir jābūt godīgiem un taisnīgiem, un ar pozitīvu attieksmi jāmotivē un jārada patīkami apstākļi darba vidē;
6. Tiešā, adekvātā, pastāvīgā uzskaitē – jābūt regulārai un precīzai uzskaites dokumentācijai, kas sastāvēs no visas nepieciešamās informācijas, lai vadītājam atgādinātu par iepriekšējo pieredzi un ļautu prognozēt turpmāko rīcību;
7. Kalendārā plānošana – kontrolē un nosaka uzdevumu izpildes laikus;
8. Standarti un grafiki – „organizācijā jānosaka darbības noteikumi un priekšstati, tiem jānodrošina augsta efektivitāte, jo kontroles procesā iespējams salīdzināt rezultātu

ar noteikto standartu. Menedžmentā standarti ir svarīgi uzdevumu un laika normatīvu noteikšanai, kā arī atalgojuma piemērošanai. Efektivitāti nevar prasīt no pārgurušiem, maz apmaksātiem un nomāktiem darbiniekiem.”;

9. Standarta apstākļi – Ir jābūt racionālai kontrolei un konkrētam darbību grafikam;
10. Operāciju standartizācija – lai izmantojot nepieciešamās zināšanas un pieredzi, un citas organizatoriskās iemaņas nodrošinātu efektivitāti;
11. Normatīvās un praktiskās instrukcijas – organizācijai ir jāizstrādā precīzas iekšējo darbību instrukcijas darba procesu izpildei, lai neatkarīgi no darbinieku mainības, neciestu uzņēmums;
12. Apbalvošana par efektīvu darbību – atalgošana par labi paveiktu darbu ir labākais veids kā darbiniekam dod stimulu un motivāciju pārstāvēt uzņēmuma intereses. [6]

Pēc autora domām iepriekš minētie 12 principi efektivitātes nodrošināšanai ir ļoti vispārināti un nepietiek tikai ar tiem, lai organizācija spētu darboties efektīvi. Lai nodrošinātu to veiksmīgu ieviešanu ir nepieciešama dziļāka analīze un to izstrāde, un pielāgošana uzņēmuma specifikai katram no dotajiem 12 principiem. No šo kvalitātes principu pareizas izstrādes arī būs atkarīgs tas vai organizācija spēs tos pareizi pielietot tās darbībā. Autora prātu, lai šie 12 principi tiktu pareizi izstrādāti un pielietoti katras organizācijas specifikai būtisks faktors ir organizācijas sākotnējai uzbūvei, kur ir svarīgi sekojoši priekšnosacījumi:

- Zināšanas – nepieciešams savākt un apkopot tradicionālās zināšanas efektīvai organizācijas darbībai, un iekļaut to pamatprincipos esošās organizācijas izveidē;
- Darbaspēka atlase – rūpīga, kvalificētu darbinieku atlase, kam sekos tā attīstība un apmācības un motivācijas plāna izstrādāšana;
- Zināšanu nodošana darbiniekiem – ir jābūt kādam, tas ir, vadītājam, kas nodos zināšanas darbiniekiem, vadīs tos to efektīvā pielietošanā;
- Darba sadalīšana struktūrās un to izpilde – darbu vadītāji un darba izpildītāji. [7]

Organizācijas efektivitāte, pēc autora domām, tiešā mērā ir atkarīga no tās struktūras, jo tā ietekmē izmaksas, laika un materiālo resursu patēriņu. Neveiksmīgas struktūras izveide novedīs organizāciju pie zemas efektivitātes, kā rezultātā organizāciju var nākties slēgt. Tajā pašā laikā, pareizas struktūras izveide vēl nav risinājums efektīvai tās darbībai. Tai ir jābūt elastīgai un pie noteiktām situācijām nedrīkst tās darbiniekiem uzspiest standarta metodes uzdevumu izpildei. Standarta metožu uzspiešana atkarībā no situācijas var novest pie uzdevumu neveiksmīgas izpildes. Ja organizācija būs pieļāvusi kļūdu kādā no iepriekš minētajiem 4 priekšnosacījumiem, piemēram, nekvalificēta darbinieka pieņemšana vai darba nepareiza

sadalīšana struktūrā, tad tas var novest pie neveiksmes, jo kādu konkrētu darbu veiks persona, kas to darīs pēc standarta un nebūs spējīgs apzināties konkrētās, nestandarta situācijas esamību, lai veicamo darbu efektīvi izpildītu ar citiem nosacījumiem. Viņš nebūs spējīgs apzināties problēmas esamību, bet ja viņš to tomēr identificēs, nebūs pietiekami kvalificēts, lai to sekmīgi novērstu. Rezultātā var rasties zemas kvalitātes produkts vai pakalpojums, bet kvalitāte ir neatņemams jēdziens no efektivitātes.

Uzņēmuma efektivitāte tiešā mērā ietekmē uzņēmuma saražotā produkta kvalitāti. Kā arī kvalitātes jēdzienam ir liela loma uzņēmuma darbībā, palielinot tā efektivitāti. „Kvalitāte ir komplekss jēdziens, kas raksturo visas darbības puses: stratēģijas izstrādi, procesu organizāciju, mārketingu utt. Svarīgākā kvalitātes sistēmas sastāvdaļa ir produkta – preces/pakalpojuma kvalitāte.” [5, 201] Tirgus ekonomikā un tehnoloģijām attīstoties, pieaug arī prasības saražotā un izveidotā produkta kvalitātei. Produkta kvalitāte dod priekšrocības pār konkurentiem kā arī konkurentu produkta lielā kvalitāte dzen uzņēmumu uz attīstību. Kvalitāte ir nopietns faktors patērētāju piesaistē un produkcijas konkurētspējai tirgū kopumā.

Lai organizācijas veiksmīgi darbotos ir nepieciešams ieviest kvalitātes vadību tās darbībā. Kvalitātes vadība ir sistēma, kas sastāv no:

- patērētāju vajadzību izzināšanas un apmierināšanas;
- labām partnerattiecībām ar piegādātājiem;
- organizācijas darbinieku attīstības;
- skaidriem mērķiem;
- uz faktiem balstītas vadības;
- organizācijas nepārtrauktu attīstību;
- atbildības sabiedrības priekšā;
- orientācijas uz galarezultātu. [10]

„Kvalitātes vadīšanas sistēma ir uzņēmuma organizatoriskā struktūra, kurā skaidri tiek sadalīti kvalitātes vadīšanas atbildība, procesi un tam nepieciešamie resursi.” [10, 195] Pēc autora domām, jebkura uzņēmuma kvalitātes vadība ir uz ilgtermiņu balstīts process. Tā nodrošina uzņēmuma ekonomisko izaugsmi, tirgus paplašināšanu un produkta attīstību ar mērķi apmierināt patērētāju prasības. „Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas veido, lai iespējami sakārtotu uzņēmuma vadības rīcību attiecībā uz produkcijas vai pakalpojuma kvalitāti.” [10, 197]

Sekmīgai kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai ir nepieciešams veikt kvalitātes analīzi. „Kvalitātes analīze uzņēmumā ir saistīta ar auditu jeb revīziju, tas ir, pārbaudi, vai uzņēmums ievēro standartos noteiktās prasības.” [10, 189] Pēc autora domām, tikai ar rūpīgu un plašu kvalitātes analīzi ir iespējams nonākt pie secinājumiem par to vai tiek darīts pietiekami, lai apmierinātu klientu vajadzības. Var novērtēt attiecības ar piegādātājiem, lai saprastu vai no tiem iegūtais produkts ir labākais, ko var iegūt no viņiem, savu klientu apmierināšanai. Bieži vien, traucētas komunikācijas dēļ ar piegādātājiem tiek zaudēts labs un kvalitatīvs piedāvājums. Organizācijai jāsaprot un regulāri jāpēta pašas organizācijas un tās darbinieku attīstība, lai tiktu identificēts brīdis, kad tā apstājas, un, kas pie tā ir vainīgs. Laicīgi to apzinoties ir iespējams meklēt risinājumus attīstības stagnācijas novēršanai. Mērķu regulāra atjaunošana, un vadības kompetences nemitīga uzlabošana un uzņēmumā notiekošo procesu regulāra kontrole ir svarīgs faktors tam, lai organizācija tiktu virzīta uz objektīvi sasniedzamu attīstību.

Kvalitātes pārvaldības sistēma ir neatņemama sastāvdaļa, lai panāktu produktiem prasīto īpašību kopumu, kurā ietilpst to izturība, drošums, ātrums, u.c. atkarībā no organizācijas specifikas un tās nodarbošanos. Kvalitātes ieviešana ir pašas organizācijas interesēs, jo ar to ir iespējams pievērst patērētāja uzmanību un iemantot labu reputāciju gan uzņēmumam, gan tā produkcijai. Kvalitātes uzlabošana ir nepārtraukts uzņēmuma attīstības virzošs nosacījums, jo nekad nekas nebūs pilnīgs un izcils, kā arī patērētājam radīsies jauni standarti, pēc kuru izpildes būs jāvirzās uz priekšu pa attīstības un uzlabošanas virzienu. [10]

Pēc autora domām svarīgākais iemesls organizācijai kvalitātes ieviešanā ir tas, lai patērētājs atgrieztos un atkārtoti iegādātos tās produktu. Ja pēc pirmās reizes tas nebūs apmierināts ar konkrēto produktu, tad visticamākais, ka nākamreiz, kad viņam radīsies nepieciešamība pēc tā, tas iegādāsies to no citas organizācijas. Tāpēc jebkurai organizācijai, kas vēlas, lai pie tās patērētāji atgrieztos svarīgi ir saprast patērētāju vēlmes un tās apmierināt. Ir nepieciešama regulāra kvalitātes mērīšana un novērtēšana iepriekš nedefinētajiem kvalitātes standartiem. Pēc Japāņu zinātnieka, Noriaki Kano, teiktā pastāv divas kvalitātes dimensijas. Pirmā no tām ir obligātās kvalitātes pazīmes, kas ir drošums un izturība, tās ir tās, kam ir jābūt vienmēr un visur. Ja šo īpašību nebūs, tad konkrēto produktu vairs neiegādāsies. Otrā ir valdzinošā kvalitāte, kas pēc autora domām pēdējos gados kļūst par vienu no primārākajām prasībām patērētāju lokā. Valdzinošā kvalitāte nozīmē to, ka klients saņēmis to, ko nebija gaidījis un, kas nav bijis vajadzīgs, bet, to iegūstot, ir liels apmierinājums. [10]



1.1.att. Kvalitātes piramīda [5, 201]

Kvalitāte, kā redzams 1.1. attēla piramīdā, nav viennozīmīgi definējama. Kvalitāte ir domāta kā kvalitātes vadības sistēma, visaptverošs kvalitātes kopums, kuras sasniegšanai ir nepieciešama katra procesa kvalitāte tā izpildē. [5] Lai organizācija radītu kvalitatīvu gala produktu ir nepieciešama veiksmīgi izveidota tās struktūra un sekmīgi organizatoriskie procesi, kā arī pašā produkta izstrādes darba procesā efektīvi pielietoti esošie resursi. Produkcijas kvalitātei, autora prātu, būtu jābūt kā uzstādītam standartam pēc kā uzņēmumam jātiecas. Ir jābūt skaidri definētam vai izpētītam kvalitātes standartam, pēc kā attiecīgi organizācija pieņem konkrētus lēmumus par nepieciešamo darbu kvalitāti produkta radīšanā.

Vislabāk kvalitāti raksturo izcilība un atbilstība mērķim. Izcilība ir kā būt labākajam, kas vien var būt, bet atbilstība mērķim ir kā klientu apmierinājuma sasniegšana. Mērķis ir apmierināt klientu, ja tas izdodas tāds produkts ir veiksmīgs, tas ir, kvalitatīvs. [5] Šie ir tie divi punkti, autora prātu, ko ir jāievēro vienmēr, ja vēlas sasniegt klienta apmierinātību. Būs klienta apmierinātība, būs arī palielināta uzņēmuma konkurētspēja.

1.2. Organizācijas struktūras būtība

„Organizācijas pamats ir operāciju kodols, tajā ietilpst visi ar produkta (pakalpojuma) radīšanu saistītie darbinieki, kur veic četras pamatfunkcijas.” [5, 11] Pirmā no tām ir nodrošināt pirmsražošanas bāzi, kas nozīmē izejmateriālu iepirkšanu, to transportēšanu un uzglabāšanu līdz brīdim, kad tās transformē gatavā produktā, kas ir nākamā pamatfunkcija. Tajā tiek pārstrādāti izejmateriāli un komplektēta produkcija. Kā noslēdzošās pamatfunkcijas ir produkta ražošanas procesa nodrošināšana un gatavā produkta realizācija. [5] Šo četru pamatfunkciju

veiksmīga darbība ir par pamatu efektīvai veicamo darbu un procesuālās pārvaldes izpildei, tāpēc liela nozīme ir organizācijas struktūras uzbūvei, lai šīs pamatfunkcijas sekmīgi spētu darboties.

Organizācijas struktūras uzbūvei jānodrošina, darba izpildes procesu standartizāciju un darba koordinācija ar kontroles iespējām. Tāpat arī jāveicina savstarpējā personāla komunikācija, kā arī formālo un neformālo grupu sadarbība. Liela nozīme ir tam, lai katrs darbinieks atrastos pareizajā struktūrvienībā. Tā pozīcija, kurā viņš darbojas, būtu viņam vispiemērotākā attiecībā uz viņa zināšanām un spējām, līdz ar to viņa ieguldītie darba resursi tiktu arī vis efektīvāk pielietoti uzņēmuma mērķu sasniegšanai. [8]

Papildus funkcionālo pamatfunkciju izpildei uzņēmumā ir jābūt arī vadības struktūrai, kas vada un atbild par organizāciju. Tās pienākumos jābūt kontrolei un vadībai pār uzņēmuma administratīvajām darbībām, kur ietilpst personāla komplektēšana un tā pārvaldība ar mērķi par saticīgu sadarbību un labu darba atmosfēru. Jākontrolē ārējā vide un jāuztur uzņēmuma publiskais tēls. Jākomunicē ar darījuma partneriem un produktu piegādātājiem. [5] Pārdomāti izveidota organizācijas struktūra parāda, kā pati organizācija ir sakārtojusi savu darbību atbilstoši tās mērķiem, uzdevumiem ārējās vides un tirgus prasībām.

Pamatmērķis jebkuru struktūru izveidei vai esošo struktūru pārmaiņām, ir organizācijas nosprausto mērķu efektīva izpilde. Struktūra ir kā viss kopums, kas nosaka struktūrvienību organizācijas, koordinēšanas, kontroles metodes un organizācijas formālās vadības darba pilnvaras. Struktūra sniedz atbildi par to, kurš kuram uzņēmumā pakļaujas. Tās mērķis ir nodrošināt, lai tiktu pieņemti pareizi lēmumi pareizajā laikā, nodrošināt brīvu informācijas plūsmu un koordināciju, tādējādi veidojot tādu darba vidi, kur tiek veicināta darba efektivitāte.

Papildus sakārtotas darba organizācijas principiem, struktūra nosaka arī pakļautības attiecības, kur ir atbildības un pilnvaru attiecības starp vadītājiem un pakļautībā esošajiem darbiniekiem. Hierarhisko līmeņu skaits nosaka, cik tālu viens no otra ir organizācijas augstākais līmenis no zemākā līmeņa. Pārāk liels attālums starp abiem apgrūtina informācijas apriti, jo pa vidu esošie līmeņi no zemākā līmeņa saņemto informāciju izvērtē un pēc tā tālāk nākamajam līmenim nodod jau, nepilnu, un iespējams arī sagrozītu informāciju. Šajos gadījumos zemākā līmeņa darbiniekiem ir grūtības nodot precīzu informāciju par nepieciešamajiem darbiem organizācijas uzlabošanai, tā vietā augstākie līmeņi saņem saraustītu informāciju no starp līmeņa, kas ir darbojies kā informācijas filtrs un ne vienmēr izprot esošās situācijas uzlabojumu vai izmaiņu nepieciešamību, kā to saprot zemākā līmeņa darbinieki.

Pēc autora domām, tas parasti notiek apzināti no vidējā līmeņa, jo pilnas informācijas sniegšana var kalpot arī kā identifikators vidējā līmeņa zemajai kvalitātei darba izpildes procesā. Augstākajam līmenim, saņemot šo informāciju, var tikt veiktas darbības, kas tieši ietekmē vidējā līmeņa statusu uzņēmumā, līdz ar to vieglāk ir sniegt izfiltrētu informāciju, lai vis ritētu tā kā tas ir ritējis un vienīgie, kam šķistu, ka kaut kas nav kārtībā ar organizāciju būtu tieši zemākā līmeņa darbinieki.

Izteikts faktors, kas ietekmē organizācijas hierarhisko līmeņu skaitu, ir kontroles, jeb vadības apjoms, kas parāda, cik tieši viena vadītāja pakļautībā ir darbinieki. Pēc autora domām absurdi būtu, ja vienam vadītājam pakļautībā būtu vairāk par 8-10 darbiniekiem, jo izsekot tiem līdz un nokontrolēt viņu veiktā darba kvalitāti pēc objektīviem kritērijiem būtu neiespējami. Liels pakļauto skaits sarežģī to pārraudzību un kontroles darbu un pats svarīgākais, palielina uzņēmuma struktūrā komunikācijas intensitāti, kas nav produktīvi, jo patērē daudz laika un rada lieku slodzi vadītājam. Jo šaurāks ir vadītāja vadības apjoms, jo vairāk viņš var izsekot saviem padotajiem un motivēt tos organizācijas mērķu izpildei. [3] Jo regulārāka būs darbinieku motivēšana, jo retāk pēc autora domām, uzņēmums sastapsies ar situācijām, kad darbinieku vidū būs nesaprašana par uzņēmuma mērķiem un to, kas ir nepieciešams to sasniegšanā.

1.3. Organizācijas struktūras veiksmīga izveide

„Jebkuras organizatoriskās struktūras ietvaros tiek realizēti uzņēmuma mērķi, savukārt to, kādā veidā jeb to, ar kādām metodēm tiek sasniegti uzņēmuma mērķi, nosaka uzņēmuma stratēģija.” [2, 260] Tātad var secināt, ka struktūras mērķis ir koordinēt un integrēt visu līmeņu darbinieku pūles starp funkcijām un nodaļām tā, lai tie kopīgi strādājot, realizētu nospraustos uzņēmuma stratēģiskos mērķus.

Lai tiktu realizēti uzņēmuma mērķi, organizācijas struktūrai nepieciešams nodrošināt veikto darbību efektivitāti attiecībā pret nospraustajiem mērķiem. Tai ir jānosaka veicamo darbu plašums, katras struktūrvienības atbildība un vara. Pēc autora domām, pats svarīgākais, posms struktūras izveidē ir darbinieku savstarpējo attiecību nodibināšana reizē ar sadarbības mehānismu un pārraudzības principu izstrādi, jo, tas ir tas uz kā ilgtermiņā balstīsies uzņēmuma darbība.

Organizatoriskās struktūras izveides pamatā var minēt 4 būtiskākos procesus:

- Darba dalīšana – jo lielāka ir organizācija, jo sīkāk pa struktūrvienībā tā tiek sadalīta. Katram darbiniekam ir savi konkrētie veicamie darbi ar konkrētu veicamo funkciju;
 - Integrācija – efektīva organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšana koordinējot darbiniekus un to funkcijas;
 - Specializācija – ir noteiktu un konkrētu veicamo darbu noteikšana un uzdošana tiem, kas ir kompetenti to veikšanai;
 - Standartizācija – tā ir kārtība un ir pamats saskaņotai darbu veikšanai organizācijā, jo veicamās organizācijas darbības un procedūras to veikšanai ir skaidri definētas.
- [2]

Pēc autora domām, lielākā problēma, ar ko nākas sastapties dažāda lieluma organizāciju darbiniekiem ir tieši standartizācijas trūkums. Trūkst saskaņas un katram darbiniekam veicamo darbu definējums, tā, lai tie nepārklātos viens pār otru un tiktu veikti pareizā secībā un īstajā laikā. Daļēji risinājums tam, autora prātu, varētu būt pilnvaru deleģēšana. „Struktūras veidošana saistīta ar pilnvarām, kādas paliek augstākajam vadības līmenim un kādas tiek deleģētas zemākajiem līmeņiem.” [6, 163] Veicamās darbības ir jāvada un jākontrolē, bet to bieži vien nav laika veikt, jo struktūrā ir pārāk daudz darbinieku līdz ar to pilnvaru deleģēšana palīdzētu padoto pienākumus veikt pilnā apmērā, jo tās tiktu nodotas pēc iespējas zemākiem vadības līmeņiem, atbrīvojot augstāko līmeni no papildus funkcijām. Tas arī nodrošinātu kārtīgāku koordināciju visos līmeņos un sekmīgi varētu apzināt to, kam un kādi pienākumi un tiesības ir.

[6]

Pēc autora domām, tam arī var rasties pretējs efekts, ja no augstāka līmeņa tiek nodotas pilnvaras zemākam līmenim, kurā ir vairāki darbinieki, tad netieši, bet tas radīs lielāku hierarhijas līmeņu skaitu un struktūras izmaiņas, Izmaiņas notiks, jo vienā līmenī esošie darbinieki tiks sadalīti un ar pilnvaru palīdzību nostādīti viens pret otru. Tas var uzlabot daļu veicamo darbu izpildi, bet radīs birokrātisko slogu, jo, ja kādam ir dotas pilnvaras uzdevumu norādīšanai, tad tam arī ir jāatskaitās augstākā līmeņa vadītājam par rezultātiem. Tas rada papildus birokrātisko komunikācijas kanālu.

Tāpēc organizāciju veidojot, svarīgi ir izlemt par tās hierarhijas līmeņu skaitu kā arī to, kā tiks veidotas pilnvaras, tās būs centralizētas vai decentralizētas. Var veidot platu struktūru, kur ir nedaudz vadības līmeņi ar plašu kontroles sfēru, vai garu struktūru, kur pretēji platai struktūrai, ir ļoti daudz līmeņi ar nelielu izmēru un šauru kompetenci. Platai struktūrai kā lielāko priekšrocību var minēt to, ka indivīdam tiek dota lielāka neatkarība, to neierobežo un nesamazina tā motivāciju. Plata struktūra ir arī ekonomiski izdevīgāka, jo ir jāuztur mazāks

skaits struktūru. Turpretī gara struktūra palielina birokrātiskās izmaksas un sarežģī arī uzņēmuma iekšējo koordināciju uzdevumu veikšanai.

Ar centralizāciju galvenās pilnvaras tiks saglabātas tikai augstākajos vadības līmeņos, bet ar decentralizāciju tiek deleģētas formālās varas vairākuma pilnvaras zemākajiem līmeņiem. [6] „Praksē nav sastopama pilnīga centralizācija vai decentralizācija. Augstākā vadība patur sev tiesības pieņemt lēmumus, risināt galvenos jautājumus, vienlaikus daudzus jautājumus deleģējot zemākajiem līmeņiem.” [6, 164] Decentralizācija ir tieši saistīta ar integrāciju, kas „...ir visu struktūrvienību darbības vienotība, lai sasniegtu organizācijas izvirzītos mērķus.” [6, 166] „Integrācija nozīmē, cik lielā mērā organizācija vēlas koordinēt savas vērtību veidojošās darbības un padarīt tās savstarpēji atkarīgas. Jo augstāks ir sadalīšanas līmenis uzņēmumā, jo nepieciešams augstāks integrācijas līmenis, lai organizācija darbotos efektīvi.” [2, 281]

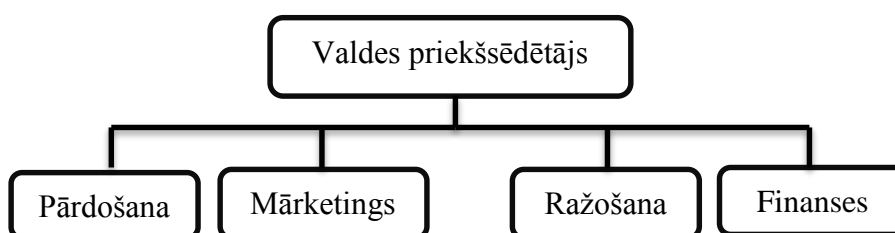
Ņemot vērā to, ka integrācijas pamatā ir tiešs kontakts starp darbiniekiem no dažādām nodaļām vai dažādu funkciju veicējiem, ir liels risks dažādu konfliktu eskalācijai un domstarpībām. Lai panāktu struktūrvienību vienotību un sadarbību ar maksimāli maz domstarpībām, augstākajai vadībai nepieciešams ik pa laikam iesaistīties struktūrvienību koordinācijā, kā arī veikt to motivācijas funkcijas. Jārada darbiniekiem izpratni par uzņēmuma misiju, jāizveido vienoti noteikumi, procedūras, kas nodrošinās pareizu un savlaicīgu lēmumu pieņemšanu dažādās situācijās. [2]

Struktūras pašu pamatu nosaka organizācijas lielums un izveidotie amati, jo tiklīdz tiek izveidoti amati, rodas nepieciešamība dalīt pienākumus un veicamo darbu. Savukārt organizācijas lielumu nosaka tirgus, kurā tas darbojas un konkrētā nozare ar ko tas nodarbojas. Attiecīgi no tā arī veidojās uzņēmuma nepieciešamais darbinieku skaits un konkrētie amati. [3] Tāpat uzņēmuma struktūrai var izcelt noteiktas prasības, lai tā būtu efektīva:

- Tai jābūt optimālai, lai starp struktūrvienībām un vadības līmeņiem būtu racionāli un lietišķi sakari;
- Jābūt operatīvai informācijas kustībai no lēmuma pieņemšanas brīdim līdz tā izpildei;
- Struktūrai ir jābūt ekonomiski efektīvai;
- Struktūrvienībām ir jābūt uzticamām, lai informācija, ko nodod vadības līmeņiem būtu patiesa;
- Struktūrai jābūt noturīgai un kārtīgi pārdomātai, lai bieži netiktu mainīta un pārkārtota;

- Struktūrai ir jābūt elastīgai, jo pie izmaiņām uzņēmuma misijā un stratēģijā, kā arī organizācijas sastāvā būs nepieciešamas izmaiņas. [6]

Esošie struktūru modeļi ir daudz un dažādas sarežģītības pakāpēs, un visu uzbūve ir atkarīga no to organizāciju izmēriem, nepieciešamajām funkcijām un esošās nozares, kur tā atrodas. Pēc autora domām, izplatītākā organizācijas uzbūve, kas piemīt maziem un vidējiem uzņēmumiem un, kas atbilst iepriekš minētajām efektīvas struktūras pazīmēm, ir ar izveidotu struktūru, kas balstās uz izstrādātām un skaidri nodalītām funkcijām konkrēta galvenā procesa izpildei. Organizācijām, kas ir ar šo struktūras veidu, pastāv viens vai vairāki galvenie procesi, kam tiek pakļauts struktūrvienības skaits un to uzbūve. Līdz ar galvenajiem procesiem, pastāv arī daudz, mazāk svarīgi procesi, ko izpildei uzņēmums var izmantot arī ārpalpojums vai to neizpilde īstermiņā nerada uzņēmumam lielas problēmas. Šīs struktūras uzbūvei raksturīgākā īpašība un priekšrocība ir tas, ka izstrādājot precīzu un pārdomātu procesa izpildi ir iespējams samazināt izmaksas un palielināt uzdevumu izpildes efektivitāti. [3]



1.2. att. Funkcionālās struktūras shēmas paraugs [3, 76]

Kā redzams attēlā 1.2., izmantojot funkcionālo iedalījumu var skaidri atdalīt veicamos uzdevumus organizācijā. Skaidri tiek atdalīta pārdošana no mārketinga, to abu funkcijas no finansēm un visu trīs iepriekš minēto no ražošanas. Šāds iedalījums, autora prātu, ir pamats sekmīgai organizācijas attīstībai, jo uzdevumu un mērķu sasniegšanai ir izstrādāts skaidrs pamats ar katras nodaļas funkcijām. Katra nodaļa var koncentrēties uz tikai savas kompetences darba izpildi un netiek raustīti un traucēti no apkārtējās vides. „Speciālistu koncentrēšanās katrā nodaļā veicina darba efektivitātes paaugstināšanos, kā arī atvieglo menedžeriem vadīšanu pa nodaļām.” [9, 300] Šis modelis nenozīmē, ka visas struktūrvienības nestrādā kopā, to sadarbība ir ļoti svarīga un tāpēc liela nozīme ir to darbību koordinācijā, par ko jau jārūpējas, kā attēlā 1.2. redzamajam valdes priekšsēdētājam. [3]

Pēc autora domām, šādā funkcionālajā iedalījumā ļoti liela loma ir tieši visu nodaļu vadītājam, jo visticamākais bieži nodaļas savā starpā nesapratīsies pietiekami labi un, katrai no tām būs sava izpratne par uzņēmuma mērķiem un konkrētu procesu svarīgumu uzņēmuma attīstībā. Vadītājam ir svarīgi visus apvienot, un koordinēt kopīgo uzdevumu izpildei, jo visticamākais finanšu nodaļa neizpratīs pārdošanas un mārketinga daļu prasības un neredzēs pamatu tam, kā arī otrādi. Vadītājam jāspēj organizēt visu struktūrvienību darbība visas organizācijas skatījumā.

Pie lielākajiem ieguvumiem konkrētās struktūras modeļa gadījumā var minēt to, ka ir skaidri definēti pienākumi un atbildība katrai struktūrvienībai. Vadības līmeņa tiešais kontakts ar struktūrvienībām samazina un vienkāršo kontroles mehānismu un veicina visu struktūrvienību funkciju savstarpējo koordināciju. Vadītājs ir tiešā saskarē ar visām darbībām un komunikācijā ar darbiniekiem. Pēc autora domām, šis modelis ir viss piemērotākais, lai ar struktūrvienību vadīšanu panāktu uzņēmuma integrāciju un korporatīvo sinerģiju. Rezultātā ir veiksmīgs un efektīvs komandas darbs uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Problēmas var sākties, ja uzņēmums sāk augt un paplašināties, tad vadītājs var zaudēt kontroli pār visām struktūrvienībām, jo virzieni, uz kuriem jākoncentrējas ir pārāk daudz. Pie lielākas slodzes var rasties apgrūtināta sadarbība starp struktūrvienībām kopējā mērķa izpildē, kas var novest pie cilvēciskiem konfliktiem. Šī iemesla dēļ šāds struktūras iedalījums ir ļoti labi piemērots nelielām organizācijām, ko var modificēt pie nelielas attīstības, bet vienā brīdī tas vairs nebūtu kontrolējams un būtu jāmaina uz citu modeli. [2] Tāpēc, jo lielāka organizācija aug, jo sīkāk viņu vajag iedalīt. „Piemēram, mārketinga jomā var izdalīt reklāmas, tirgus izpēti, personāla apmācības nodaļas. Finanšu jomā var izveidot kontroles, darba algas, uzskaites un analīzes, maksājumu, izdevumu nodaļas.” [9, 300]

1.4. Strukturālo pārmaiņu vadīšana

Visbiežāk sastopamais organizāciju pārmaiņu veids ir tieši tās iekšējās vides strukturālās reformas. Neatkarīgi no tā kādā sfērā organizācija darbojas, tā maina savu iekšējo organizācijas uzbūvi, jo ir jāpielāgojas jaunajiem un strauji mainīgajiem apstākļiem, kādos organizācijas atrodas. „Strukturālās izmaiņas ir cieši saistītas ar darbinieku kompetences, komunikācijas paradumu un motivācijas maiņu.” [4, 38] Ne vienmēr uz papīra uzliktas strukturālās pārmaiņas ar jaunām struktūrvienībām un to amatiem dos rezultātu. Ļoti svarīga

nianse ir, lai darbinieki būtu motivēti nepieciešamo strukturālo pārmaiņu nepieciešamībai un izprastu iespējamo rezultātu, ko tās spēs dot.

Ar strukturālajām pārmaiņām var saprast jebkuras izmaiņas, kas var skart jebkuru struktūrvienību uzņēmumā. Mainās to veids, skaits un konkrēto struktūrvienību pakļautība kādai citai. Pārdalās arī darbinieku amati un to funkcijas, tai skaitā savstarpējā komunikācijas nepieciešamība. Pēc autora domām, visizteiktākais cēlonis iekšējiem konfliktiem uzņēmumā ir tieši dēļ sarežģītas organizācijas struktūras. Sarežģīta struktūra ir par pamatu organizācijas procesu lēnai un nepārdomātai izpildei, bez skaidra definējuma par veicamajām funkcijām katram konkrētam darbiniekam. Līdz ar to konkrētajās situācijās var rasties domstarpības par veicamo darbu izpildi. Tas vis sarežģī iekšējo organizācijas komunikāciju.

Pēc autora domām, viens no izteiktākajiem iemesliem mūsdienās organizāciju struktūru izmaiņās ir tieši tehnoloģiskā attīstība. Organizācijas dzīvo tehnoloģiju laikmetā, kur regulāri jāseko līdzi jaunu un modernu tehnoloģiju ienākšanai biznesa procesos, kas ne tikai modernizē uzņēmuma tehnisko bāzi, bet ļoti arī ietekmē struktūrvienību savstarpējo komunikācijas nepieciešamību un kārtību kādā tā notiek. „Tehnoloģijas ietekmē gan biznesa pamatfunkcijas – produktu izstrādi un attīstību, ražošanu un pārdošanu, gan arī atbalsta funkcijas – personāla vadību, finanšu vadību un uzskaiti.” [4, 21]

Uzņēmumam, kas ilgi dzīvojis bez moderno tehnoloģiju izmantošanas savā darbībā, agri vai vēlu nākas secināt, ka tehnoloģiju ieviešana organizācijas darbībā uzlabos tā iekšējo vidi, tas iegūs ātrāku un ērtāku informācijas apmaiņu, efektīvāku resursu patēriņu. Bet tas vis nenāks bez sarežģījumiem, jo tehnoloģiju sākotnējā ieviešana vai izmaiņas jau esošajās vienmēr būs nopietni saistītas ar darbinieku kompetenci un sadarbību organizācijas struktūrās, un darbinieku savstarpējās attiecībās. [4, 21] Tehnoloģiju ieviešana būtiski var ietekmēt organizācijas uzbūvi, jo ieviešot tehnoloģijas, tiek mainīti procesi, mainās personāla skaits un nepieciešamā to kvalifikācija, kā arī, ienākot jaunām iekārtām, zūd nepieciešamība pēc kāda amata, un tas rada saspīlējumus darbinieku kolektīvā. [3] Uzņēmums pēc autora domām sastapsies ar lielu izaicinājumu darbinieku motivēšanā uz jaunu zināšanu iegūšanu un to apmācību, kā arī lielu pretestību uz nepieciešamo pārmaiņu ieviešanu, tāpēc svarīga loma tajā visā būs vadītājam, pārmaiņu organizatoram.

Darbinieku loma pārmaiņu procesā ir nozīmīga. Tie atkarībā no katra uzņēmuma lieluma mēdz būt daudz un dažādi. Atkarībā un katra personības un statusa uzņēmumā, pārmaiņām būs gan atbalstītāji, gan arī pretinieki. Atbalstītāji vairumā gadījumu būs tie, kam paredzētajās pārmaiņās būs kāds personīgs labums un izdevīgums, un tāpēc tie darīs visu, lai

nepieciešamās pārmaiņas varētu tikt īstenotas dzīvē. Turpretī, pretinieki, gluži pretēji atbalstītājiem, pārmaiņas redz lielu apdraudējumu viņu pašreizējam statusam. Viņiem ir neziņa par viņu nākotni uzņēmumā līdz ar to, viņu karjeru un finansiālo stāvokli. Tāpēc pretinieki būs tie, kas centīsies traucēt pārmaiņu procesam. [4]

Šajā brīdī rodas jautājums par darbinieku lojalitāti uzņēmumam, jo pēc visa spriežot, pārmaiņu pretinieki varētu būt nelojāli darbinieki, bet autors tam nepiekrīt. Pēc autora domām, darbinieks ir lojāls uzņēmuma līdz brīdim, kad viņš sāk justies nenovērtēts un kura viedoklis vairs nav svarīgs. Tā arī ir tā atšķirība, ka vienmēr uzņēmumā visi darbinieki nebūs vienlīdzīgi, jo vienmēr atšķirsies to statusi un saprašanās spējas gan savā starpā, gan arī ar vadības līmeni, kas taisās ieviest konkrētās pārmaiņas. Ja vadītājs nepievērsīs pietiekami lielu vērību visiem pārmaiņu procesā iesaistītajiem darbiniekiem un neuzklausīs to viedokli, tad vienmēr būs kāds, kas būs ieinteresēts pārmaiņās uz cita darbinieka komforta rēķina pārmaiņu rezultātā. Vadītājam ir jāuzklausa visi iesaistītie darbinieki un jāatrod kompromiss, lai neviens nejostos aizvainots un nesvarīgs pārmaiņu procesā.

Autore, I. Ešenvalde, minējusi arī tādu pozīciju kā „Neitrālie – darbinieki, kuri kaut kādu iemeslu dēļ šaubās un nav noformulējuši savu pozīciju – atbalstīt vai neatbalstīt jaunievedumus.” [4] Autore min, ka pie šīs grupas pieder darbinieki, kas organizācijā strādā neilgi un nav izpratuši konkrētās organizācijas kultūru un jaunievedumu nepieciešamību. Šī darba autors, pozīcijai par neitrālo darbinieku nepiekrīt, jo, lai pārmaiņas noritētu sekmīgi ir nepieciešama visu darbinieku iesaiste izpildes procesā un, ja darbinieks neatkarīgi no stāža, ir daļa no vides, kur pārmaiņas noritēs un tajās nepiedalās, tad tas kavē pārmaiņu sekmīgu ieviešanu, līdz ar to viņš ir pārmaiņu pretinieks. Autore, I. Ešenvalde arī min, ka pārmaiņu vadītāja uzdevums izskaidrot un pārliecināt neitrālos, kā arī to pārvēršana atbalstītājos ir sarežģīts uzdevums. Autora prātu tas joprojām attiecināms tikai uz pretinieku pozīcijas ieņēmējiem. Pārmaiņas vienmēr asociējas ar bailēm no kaut kā jauna un izešanas no komforta zonas un to izteikti var attiecināt uz ilggadējiem darbiniekiem, bet uz jauniem darbiniekiem tas nevar atstāt tik nozīmīgu efektu, lai viņi kļūtu par pārmaiņu pretiniekiem vai ieņemtu jau iepriekš minēto neitrālo pozīciju. Pēc autora domām, šīs neitrālās pozīcijas ieņēmēji neizrādīs nekādas pretestības pārmaiņām un mainīsies līdz ar notiekošajām pārmaiņām, piedaloties un ieplūstot tajās. Tas būs automātisks un dabīgs process, kas viņus nostādīs atbalstītāju rindās.

Pēc teorijas apskates var secināt, ka organizācijas struktūra ir jebkura uzņēmuma veiksmīgas darbības pamatu pamats. Veiksmīgi izveidota struktūra ļauj vieglāk darbiniekiem saprasties savā starpā un izvairīties no liekiem konfliktiem. Tāpat arī ar to ir iespējams skaidri

nodalīt konkrētos uzdevumus un funkcijas, lai tās nepārklātos savā starpā. Skaidrs arī tas, ka nekas nav mūžīgs un jebkura organizācija ir uz attīstību tendēta. Pie veiksmīgas organizācijas struktūras augs arī tā veidotā produkta kvalitāte un efektivitāte tā iegūšanā, līdz ar to augs arī pats uzņēmums. Pēc autora domām uzņēmumam augot var rasties nepieciešamība pēc kardinālām pārmaiņām, ko visi organizācijā iesaistītie darbinieki var arī nesaprast un neredzēt tam pamatu, bet ja to nedarīs tad agri vai vēlu palielināsies konfliktu skaits, un zudīs uzņēmuma efektivitāte ļoti nozīmīgi, ietekmējot arī gala produkta kvalitāti.

Nākamajā nodaļā autors sniegs organizācijas „X” raksturojumu, kas sevī ietvers tā vēsturi, darbības principus un esošās nozares izpēti.

2. ORGANIZĀCIJAS „X” RAKSTUROJUMS

Uzņēmums „X” ir neliels, bet viens no zināmākajiem e-komercijas uzņēmumiem Latvijā, kurš darbojas jau nepilnus 12 gadus. E-komercijas platforma šajā gadījumā ir visiem pieejama mājaslapa, kas ir interneta veikals, kur cilvēks var iegūt maksimāli daudz informācijas par konkrētu produktu kā arī, apskatīt produkta vizuālo izskatu bildēs. Ja klientu konkrētais produkts ir ieinteresējis, tad viņš, izmantojot piedāvātās mājaslapas iespējas noformē pirkumu elektroniski, ieliekot produktu virtuālajā pirkuma grozā un aizpildot pieteikumu vai arī zvana uz veikala telefona numuru, kur pasūtījumu viņa vietā veic klientu servisa darbinieks.

Uzņēmuma ofiss atrodas lielas biroja ēkas nelielās telpās ar aptuveno kopējo platību nepilni 200 m², kas daļēji tiek arī izmantotas kā noliktavas. Sakarā ar to, ka interneta tirdzniecība ir ļoti dinamiska, tad lieli un apzināti preču krājumi netiek uzturēti, jo tie produkti, kas tiek iepirkti tajā pašā dienā tiek nosūtīti uz piegādēm pie klientiem. Uzņēmums sadarbojas ar lielākajiem un nozīmīgākajiem Latvijas vairumtirgotājiem un preču izplatītājiem, tirgojot populārāko zīmolu preces. Uz doto brīdi šī noslēguma darba izstrādes laikā, mājaslapas piedāvājumā atrodami vairāk par 20 tūkstošiem preču. Pašreiz tiek nodarbināti 16 darbinieki.

2.1. Darbības vēsture un attīstība

Uzņēmums „X”, tika dibināta tālajā 2002. gadā ar mērķi kļūt par vienu no lielākajiem un atpazīstamākajiem interneta veikaliem Latvijā. Uzsākot darbību, tika noslēgti līgumi ar lielākajiem un labākajiem Latvijas vairumtirgotājiem, servisa centriem un oficiālajiem preču izplatītājiem kā arī iegūti dažāda veida kontakti, kas palīdz iekļauties jaunajā komercdarbības vidē. Iesākums kā jau jebkurai jaunai organizācijai bija lēns. Kā pirmās preču grupas, kas tika ieviestas veikala sortimentā, bija elektronikas preces, kas ir mobilie telefoni, datori un televizori u.c. tehnika. Pirmā darbības gada nepilnos 7 mēnešos bija sasniegts 160 000 LS liels apgrozījums.

Lai uzņēmums varētu augt un paplašināt savu klientu loku tika uzmeklēti jauni sadarbības partneru kontakti kā rezultātā mājaslapā tika ievietotas arī citu preču grupas kā sadzīves tehnika, sporta un tūrisma preces, grāmatas. Tā rezultātā otro, jau pilno kalendāro darbības gadu, uzņēmums pabeidza ar 527 000 LS lielu apgrozījumu. Ar to uzņēmuma attīstība nenoslēdzās, jo nepārtraukti tika meklēti varianti, ko var izvietot esošajā mājaslapas platformā

un piedāvāt klientiem. Gadu no gada nepārtraukti tika meklēti jauni kontakti sadarbības partneriem, kā rezultātā arvien plašāk tika papildinātas piedāvāto preču grupas un produktu skaits jau esošajās. Pateicoties lielajai piedāvājuma paplašināšanai 2007. gads tika pabeigts ar rekordlielu apgrozījumu, 2 950 000 LS.

Līdz ar pieaugošu apgrozījumu un nepieciešamo darba apjomu tika pieņemti arī jauni darbinieki, optimizētas un uzlabotas noliktavas sistēmas. Šajā periodā tika arī sasniegts rekords uz nodarbināto cilvēku skaitu uzņēmumā, kas bija 35. Uzņēmums arī aktīvi sāka piedalīties dažāda veida sabiedriskajos aktivitātēs tādejādi popularizējot savu tēlu, kā arī atbalstīja Kristus Piedzimšanas Katedrāles atjaunošanu un Pasaules galda hokeja turnīrus. Pateicoties uzņēmuma labajām sekmēm, esošajiem uzņēmuma darbiniekiem tika izveidotas arī dažāda veida privilēģijas, par uzņēmuma līdzekļiem tika nodrošinātas pusdienas un taksometru firmas pakalpojumi darbinieku nogādei mājās pēc darba.

Nākamo gadu uzņēmums pabeidza vēl ar pieaugošu apgrozījumu. 2008. gadā tas sasniedza 4.2 milj. LS un iespējams tas būtu bijis vēl lielāks, ja vien pasaule nepiedzīvotu finanšu krīzi, kas sabremzēja arī uzņēmuma lielos plānus par jaunas mājaslapas izveidi, kas laikam un attīstībai ejot uz priekšu bija novecojusi, gan vizuāli, gan arī tehniski. Vislielākā ietekme no finanšu krīzes bija jūtama 2009. gadā, kad turpinājās jau iesākusies stagnācija. Jauni klienti neparādījās, jūtami kritās pirkumu skaits dienā. Darbinieku skaits tika samazināts līdz pašam minimumam, kas nepieciešams, lai uzņēmums pastāvētu. Darbā tika paturēti tikai tie, kas ar uzņēmumu bijuši kopā praktiski no tā dzimšanas, paši lojālākie un ar lielāko pieredzi. Ar lielām grūtībām, bet uzņēmums pārdzīvoja grūto pārmaiņu un apgrozījuma krituma periodu. Pārdomātas procesu optimizēšanas un rūpīgi plānotas organizatoriskās pārmaiņas deva rezultātu.

2011. gada nogalē, jau bija jūtami uzlabojumi tirdzniecības un finanšu rādītājos. Palēnām, bet stabili tie ar katru mēnesi uzlabojās. Ieņemot nogaidošu pozīciju uzņēmums nāca pie secinājuma, ka ir nepieciešami papildus darba resursi un līdz ar to 2012. gada vasarā jau tika pieņemti jauni darbinieki, lai varētu nokļūt atpakaļ uz attīstības virzienu. Tirdzniecības platforma jau bija funkcionāli pietiekami labā stāvoklī un visu, ko vajadzēja nokļūšanai vecajās pozīcijās starp konkurentiem šajā laikā, kad palielinās pirkatspēja, bija informācijas, komunikācijas, servisa un klientu apkalpošanas uzlabojumi.

Pakāpeniski tika veikta sistematizēta darbība, lai padarītu ērtu iepirkšanos klientiem un uzlabotu pasūtījumu apstrādes ātrumu uzņēmuma darbiniekiem, kā arī ļoti liela rūpība tika pievērsta komunikācijai ar klientiem, pacelta klientu apkalpošanas kultūra jaunā līmenī. Bet

veiktās darbības neatnesa uzņēmuma gaidītos rezultātus, tam par iemeslu, pēc autora domām bija straujā tiešāko konkurentu attīstība ar jaunām un modernām mājaslapām, un lieliem izdevumiem mārketinga aktivitātēs iekarojot gan radio, gan arī TV raidlaika reklāmas tirgu, kas iepriekš e-komercijas uzņēmumiem Latvijā nav bijis ierasta parādība, jo izmaksas ir bijušas pārāk lielas. 2013. gada nogalē uzņēmums piedzīvoja jūtamu pasūtījumu skaita samazinājumu attiecībā pret gada sākumu.

Izvērtējot pasūtījumu kritumu, situāciju tirgū un uzņēmuma efektivitāti, pieaugošās izmaksas un svārstīgos ienākumus tika pieņemts lēmums samazināt darbinieku skaitu atkal līdz pašam minimumam, kas bija 14 darbinieki. Tika nopietni pārskatīts esošais veikala piedāvātais sortiments, un pēc nopietna izvērtējuma tika pieņemts lēmums lielu daļu preču vairs nepiedāvāt. Tās bija preces, kas nesa uzņēmuma ļoti mazu peļņu, bet lielas izmaksas, jo radīja lielu slodzi to apkalpošanā un apstrādē, par piemēru, mēbeles. Tika pārtraukta sadarbība ar daļu no problemātiskajiem piegādātājiem, kas būtiski ietekmēja uzņēmuma darbību. Tika samazināts arī uzņēmuma autoparks un izveidota sadarbība ar ārpalpojumu loģistikas uzņēmumiem. Rezultātā tika identificētas visas liekās uzņēmuma izmaksas un veiktas darbības, lai tās samazinātu.

Negaidīti un neparedzami, bet uz 2014. gada vasaras sākumu pieauga pasūtījumu skaits, kas turpināja stabilu pieaugumu arī visu turpmāko gadu un arī līdz šim brīdim, šī darba tapšanas laikā. Pateicoties veiksmīgajai 2014. gada otrajai pusei, vis gads tika noslēgts ar nepilnu 4 milj. Euro lielu apgrozījumu. Tas nav daudz attiecībā uz iepriekšējiem mērķiem, bet pie esošā darbinieku skaita un veikala sortimenta samazināšanas, pēc autora domām, to var uzskatīt par ļoti veiksmīgu gadu.

Veiksmīgais gada noslēgums un acīmredzamā tiešo konkurentu straujā attīstība atgādināja par pirms krīzes laika plānu par jaunas un modernākas tirdzniecības platformas, mājaslapas izveidi, kas atbilstu mūsdienu straujās tehnoloģiskās attīstības standartiem. Tā uzlabotu un paātrinātu gan klientiem iepirkšanās procesu, gan arī veikala personālam pasūtījumu apstrādes izpildes procesu.

Kamēr visi lielie plāni vēl bija izstrādes procesā, 2015. gada martā par uzņēmuma „X” lielāko īpašnieku kļuva Igaunijas lielākais e-komercijas un distances pārdošanas uzņēmums „H”, kura investīcijas visu procesu par jaunas mājaslapas izstrādi strauji paātrināja un jau 2015. gada maijā startēja jaunā veikala tirdzniecības platforma. Tā gan ir tālu no pilnības un reālajām iespējām ko tā var sniegt, bet regulāri tiek atjaunota, vizuāli un funkcionāli uzlabota. Darbā tiek pieņemti arī neliels skaits jaunu darbinieku.

Uz doto brīdi uzņēmuma mērķi ir lieli- dominēt e-komercijas vidē. Pēc autora domām, to nedrīkst sasteigt un ir nepieciešama rūpīga finanšu plānošana, kā arī soli pa solim virzīties uz organizācijā notiekošo procesu un struktūrvienību izmaiņām. Uzņēmums jau pēdējos mēnešos strauji ir palielinājis reklāmas izdevumus interneta ziņu portālos un arī citās vietnēs. Apgūts ir arī Radio reklāmas lauks, bet pēc autora domām ļoti neveiksmīgi, jo ir bijis nepārdomāts un neuzrunājošs reklāmas ziņojums. Uzņēmuma plānos ir arī TV reklāmas un Latvijas krievvalodīgās auditorijas mediju apgūšana. TV reklāmas prasīs milzīgus līdzekļus, bet krievvalodīgās auditorijas apguve, lielus laika resursus tās izpētei, bet tas nenozīmē, ka uzņēmums jau neuzrunā šo auditoriju. Tas tiek darīts, bet ne ar tiešu reklāmas ziņojuma adresāciju tiem.

Pēdējo nepilnu divu gadu laikā uzņēmums „X” var lepoties ar uzsāktām sadarbību ar tik lieliem uzņēmumiem kā, „Latvenergo” un „Banka Citadele”, kur to uzņēmumu klientiem piedāvā par uzkrātajiem lojalitātes punktiem vai par ļoti izdevīgām cenām iegādāties dažāda veida produktus. Šī gada rudenī tika uzsākta sadarbība arī ar Eiropas līmeņa lojalitātes karšu programmu „PINS”, kur vairākās Eiropas valstīs, to starp arī Latvijā, par uzkrātajiem punktiem cilvēkiem tiek piedāvāts iegādāties produktus tieši no uzņēmuma „X” interneta veikala Latvijā. Procesā ir arī tāda paša tipa lojalitātes programma, kas apkalpos Krievijas teritoriju.

Tāpat arī uzņēmumam „X” ir noslēgts īpašs sadarbības līgums ar „Philips Baltic”, kas tam ļauj kā vienīgajam interneta veikalam Latvijā tirgot Philips ekskluzīvo sortimentu, kas sevī ietver, dažāda veida produktu kategoriju ekskluzīvus un arī ļoti dārgus modeļus, ko iepriekš oficiāli drīkstējuši tirgot tikai Latvijas lielākie fiziskie veikalu tīkli, kā „Elkor tehnika”, „RD Electronics” un „Euronics”. Procesā ir arī līgums, kas dos iespēju iepirkt visu Philips produkciju pa tiešo no „Philips Baltic”, nevis izmantojot oficiālo vairumtirdzniecības starpnieku.

2.2. Uzņēmuma darbības principi

Uzņēmuma vide, e-komercija, kurā tas darbojas ir ļoti dinamiska un uz strauju attīstību tendēta. Līdz ar apkārtējo tehnoloģisko attīstību attīstās arī patērētājs un aug tā prasības, līdz ar to uzņēmuma galvenais mērķis ir pēc iespējas ātrāk apstrādāt un izpildīt klientu veiktos pasūtījumus un ar maksimāli ātru preču piegādi līdz tiem. Tāpēc uzņēmuma darbība ir sistemātiski izstrādāta, lai pēc iespējas ātrāk ienākošie klientu pasūtījumi tiku noslēgti, kas nozīmē to, ka klients precīzi ir saņēmis. Uzņēmums piedāvā dažādus norēķina veidus – skaidrā

naudā, norēķinu ar karti, bankas pārskaitījums, kā arī līzings. Norēķina veids, kādu klients ir izvēlējis būtiski ietekmē piegādes ātrumu un iespējamās piegādes veidus, jo ir piegādes veidi, kas ir iespējami tikai pēc priekšapmaksas rēķina apmaksas, kā arī izvēloties iegādāties preci līzīngā, atkrīt liela daļa iespējamo piegāžu veidu. Bet ātrs piegādes laiks e-komercijā, uz, doto brīdi, ir viena no nozīmīgākajiem ieročiem cīņā ar konkurentiem.

Liels trūkums, pēc autora domām ir tiešsaistes maksājumu iespējas neesamība, kur klients varētu jau pirkuma grozā apmaksāt pirkumu un pasūtījuma apstrādes procesa pašā sākumā pārdošanas daļa redzētu to, ka pasūtījums ir apmaksāts. Ieviešot tiešsaistes maksājuma iespēju ar karti, pēc autora domām, to izmantotu lielākā daļa klientu, kas parasti izvēlas apmaksas veidu caur interneta banku. Šī norēķināšanās iespēja samazinātu komunikāciju ar klientiem, zvanot un apstiprinot pasūtījumu, rēķina esamību un nepieciešamību to apmaksāt, kā arī informējot par iespējamajiem piegādes laikiem, kas ir bieži uzdots jautājums. Ieviešot šo apmaksas veidu būtiski tiktu uzlabots pasūtījumu apstrādes ātrums.

Sakarā ar to, ka uzņēmums „X” atrodas nelielās telpās un netiek uzturēta liela noliktava ar pastāvīgiem preču atlikumiem, liela ietekme, uz, pasūtījumu izpildes ātrumu ir sadarbības partneriem, kas ir preču piegādātāji un piegāžu kompānijas. Uzņēmumam ir svarīgs piegādātāju noliktavas piedāvātā servisa ātrums, jo no tā ir atkarīgs cik ātri var iegūt klienta pasūtīto preci, tāpat arī kurjerdienesta piegādes ātrums līdz ofisa noliktavai, lai klienta pasūtīto preci var nodot tālāk nosūtīšanai uz piegādi līdz klientam. Kā jau iepriekš tika minēts, uzņēmumam „X” nav lielas noliktavas un netiek uzturēti lieli preču atlikumi uz vietas, un tas tiek darīts apzināti, jo tas izslēdz iespēju, ka daļa preču var tikt iepirkta lielā daudzumā, kas pēc noteikta laika var zaudēt savu aktualitāti un vērtību tirgū un līdz ar to konkurētspēju, kā rezultātā, lai prece tiktu notirgota to, būtu jātirgo zem iepirkuma cenas, ciešot zaudējumus. Tieši tāpēc tiek strādāts pēc tādas kārtības, ka tiek iepirkta tikai tā prece, kas tiek pasūtīta no klientu puses un tajā pašā dienā, kad tā ir iepirkta, tā tiek nodota preču piegādes dienestam.

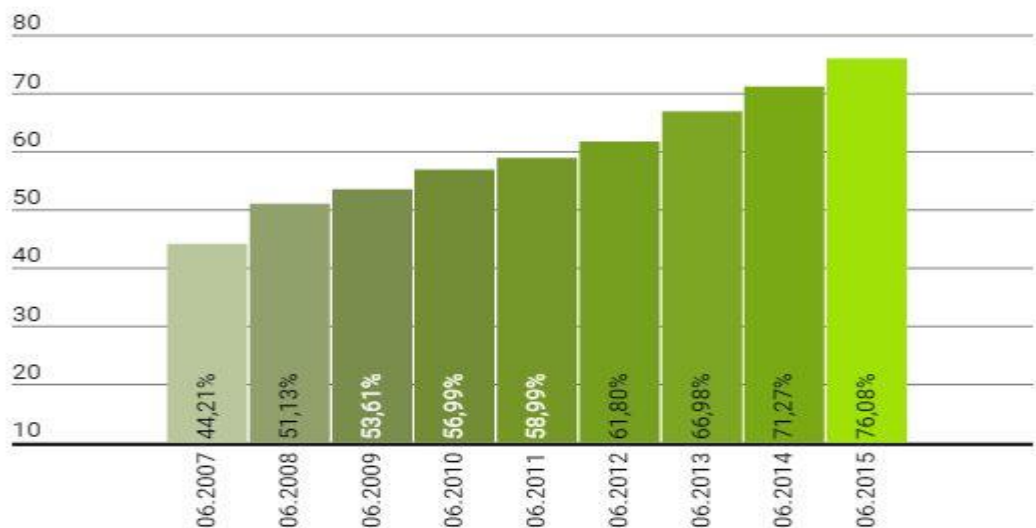
Uzņēmums rūpīgi strādā pie tā, lai mājaslapā izvietotās preces būtu aktuālas un cenas klientiem draudzīgākās. Bet, lai to panāktu liela nozīme ir preču piegādātājiem un kontaktam ar tiem, kas ne vienmēr ir labs. Šiem preču piegādātājiem un citiem starpniekiem ir liela nozīme un tas ir nozīmīgs ietekmējošs faktors, lai uzlabotu uzņēmuma „X” konkurētspēju. Nepietiek vien ar lielām reklāmas izmaksām un citām sociālajām aktivitātēm, ir nepieciešams arī labs piedāvājums, ko var sniegt un ko var sarunāt ar preču piegādātājiem. Lielākoties ar sekmīgu komunikāciju un labām attiecībām var iegūt labas cenas iepirktajiem produktiem, ko tālāk jau var piedāvāt gala patērētājam, bet daļa pašreiz esošo piegādātāju uzņēmuma attīstību pieņemē,

jo ir ļoti jūtīgi uz pasaules ekonomikas un valūtas svārstībām, bet Latvijas tirgum iepirktie preču apjomi ir pārāk mazi, lai spētu uzturēt patstāvīgi nemainīgu preču cenu piedāvājumu, tas noved pie regulārām cenu izmaiņām un bieži vien tās ir augoša rakstura. Tas vis traucē uzņēmumam veidot stabilu un konkurētspējīgu cenu politiku konkrētām preču grupām. Lielas iespējas izvēlēties starp esošajiem piegādātājiem, lai iegūtu labāku piedāvājumu nav, jo konkurence viņu vidū ir diezgan maza un katrā no lielākajām preču grupām ir kāds dominējošais preču importētājs, bet pārējie ir tik mazi, ka nespēj nodrošināt plašu un regulāru preču piedāvājumu, nemaz nerunājot par vislabākajām cenām.

Atkarībā no tā cik liels ir uzņēmums, tas nosaka vai tas ir spējīgs iepirkt preces pašu spēkiem no ražotāja vai izmantot starpnieku kanālus, ko pamatā uzņēmums „X” arī izmanto. Šī iemesla dēļ lielai daļai preču grupu, kas izvietotas piedāvājumā ir zemas iespējas pienācīgi konkurēt attiecībā pret tiešāko un lielāko e-komersantu konkurentu piedāvājumiem, kas ir attīstījušies jau tik tālu, ka veic preču iepirkumus pa tiešo no ražotājiem iegūstot vislabākās cenas.

2.3. Nozares raksturojums

Pēc autora domām, e-komercijas nozare ir viena no visstraujāk augošajām. Attīstās tehnoloģijas un līdz ar to arī paradumi internetā. Palielinās viedierīču nozīme cilvēka ikdienā, kas noved pie tā, ka patērētājs var iepirkties internetā no jebkuras vietas, kur tas atrodas, ja vien līdzī ir moderns telefons. Attēlā 2.1. var aplūkot pēdējo gadu tendenci par iepirkšanos internetā. Kā redzams, tad uz 2015. gada jūniju no visiem interneta lietotājiem Latvijā internetā iepērkas 76,08% kas ir gandrīz divas reizes vairāk kā 2007. gadā, kas uzņēmumam „X” bija viens no veiksmīgākajiem gadiem.



2.1. att. Iepirkšanās dinamika 2007-2015.g. [16]

Apskatot šo tendenci par interneta lietotājiem, kas iepērkas internetā būtisks faktors ir pašu interneta lietotāju skaits. Uz 2014. gada jūniju Latvijā tie bija 1`628`854 iedzīvotāji, kas bija 79,7% no kopējā iedzīvotāju skaita. Pēc aprēķiniem sanāk, ka 2014. gada jūnijā internetā iepirkās 1`160`884 iedzīvotāji, kas ir 71,72% no interneta lietotājiem. Tātad var secināt, jo lielāks būs paša interneta lietotāju skaits, jo straujāk arī attīstīsies e-komercija. Jo vairāk cilvēku iepirksies internetā, jo vairāk arī uzņēmumu pārslēgsies uz tirdzniecību tieši internetā. Radīsies jauni interneta veikali, kas sekmēs sīvu konkurenci.

Pēc šiem datiem un atskatoties uz uzņēmuma „X” vēsturi, var spriest, ka tam vislabāk ir veicies laikā, kad internetā iepirkās ļoti maz interneta lietotāji. Uz to laiku esošajā tirgū nebija tik sīva konkurence, kā arī cenas bija vienlīdz augstas ar tik ierastajiem veikalumiem, kas nebija e-komersanti. Uzņēmumam piederēja konkrēta tirgus daļa ar lielām peļņas iespējām. Iestājoties krīzei pirktspēja samazinājās, bet vienlaicīgi sāka pieaugt e-komercijas loma kopējā tirdzniecībā. Tirdzniecības uzņēmumi nopietnāk sāka pievērsies e-komercijai, jo izmaksas telpu un darbinieku uzturēšanā bija krietni mazākas, līdz ar to, bija iespējams strādāt ar maziem uzcenojumiem. Mazi uzcenojumi, savukārt, sniedza patērētājiem draudzīgākas cenas, kam ekonomiskās krīzes laikā bija nozīmīga loma e-komercijas attīstībai. Tā visa rezultātā patērētājiem iepirkšanās internetā sāka asociēties ar zemām cenām un to pirkumi internetā vidē sāka palielināties. Bet reizē ar interneta tirdzniecības popularitātes pieaugumu, strauji palielinājās arī e-komersantu skaits.

Pie pieaugošā patērētāju skaita e-komercijā, pieaug arī draudi to drošībai iepērkoties internetā tāpēc tos aizstāv īpaši MK izdotie noteikumi - „Noteikumi par distances līgumu”. Tie nosaka to, ka jebkurš patērētājs veicot pasūtījumu e-komercijas vidē, tas ir, neesot klātienē nevienai darījuma pusei, automātiski noslēdz distances līgumu. [1] Distances līgums nosaka un ir izstrādāts pamatojoties uz to, ka elektroniskās iepirkšanās gadījumā pastāv liels apdraudējums patērētāja tiesībām sakarā ar to, ka patērētājam ir ierobežotas iespējas saņemt pietiekošu informāciju par precī un pakalpojumu pirms un pirkuma izdarīšanas brīdī. Tas aizstāv patērētāju no negodprātīgiem komersantiem. [14]

Pēdējos gados ES ļoti aktīvi tiek izstrādāti dažādi likumi un noteikumi patērētāju aizsardzībai, un kārtībai kādā tiek sniegta piedāvātās preces informācija. Šo jauno likumu un normu izpildi kontrolē „Patērētāju tiesību aizsardzības centrs”, turpmāk PTAC. Pēdējā gada laikā ir bijušas vairākas izmaiņas, kas tieši skāra uzņēmuma „X”, kā e-komersanta darbību, jo bija jāpielāgojas standartiem, ko un kā jānorāda produktu aprakstos. Bija jāvelta daudz laika kārtojot konkrētas preču kategorijas, lai izpildītu ES prasības un mainītu un paplašinātu informāciju piedāvātajām precēm. Norādītā informācija, veidā un kārtībā kādā tiek norādīta, uzņēmumu izceļ konkurentu vidū, jo kopš uzņēmums to dara, tas nav novērots vēl nevienam no citiem lielākajiem konkurentiem, bet tas ir prasījis milzīgus laika resursus un no tā ir cietuši tekošie, uzņēmumam nepieciešamie darbi. Ņemot vērā, ka veiktie labojumi bieži vien pārklājas ar paša veikala standartiem par to kā ir informācija jānorāda, rezultātā viena un tā pati informācija mēdz būt norādīta divreiz, bet dažādos veidos.

Konkurence e-komercijā ir milzīga, jo interneta veikalu skaits aug ar katru gadu, bet vide, kurā tie atrodas patērētājam ir pieejama vienlīdz vienādi visur un vienmēr. Ja vēl pirms desmit gadiem interneta veikalu skaits bija salīdzinoši mazs, tad tagad to apmērs ir ļoti milzīgs. Salidzini.lv vietnē uz doto brīdi, šī darba tapšanas laikā, ir reģistrēti 826 interneta veikali. [17] Salīdzinājumā ar 2012. gadu, kad bija tikai 553 interneta veikali, ir 67% pieaugums to skaitam. [15] To pulkā nākuši ne vien jauni tikai uz interneta tirdzniecību orientēti uzņēmumi, bet gan jebkurš uzņēmums, kas nodarbojas ar tirdzniecību sāk pievērst uzmanību strauji augošajai interneta videi un saredzēt potenciālu tirdzniecībai caur to. Tiek veidotas mājaslapas ar informāciju par produktiem un ar iespēju sazināties ar tirgotāju, vai arī atstājot elektronisko pieteikumu, tirgotājs sazināsies pats un norunās produkta saņemšanas kārtību. Iepirkties internetā ir kļuvis ērtāk, ātrāk un arī lētāk.

E-komercijas uzņēmums ir tieši atkarīgs no interneta vides, kur patērētājiem ir plašas iespējas uz informācijas ieguvī. Patērētājs var brīvi izvēlēties ko skatīties un, kam nepievērst

uzmanību. Tieši šī iemesla dēļ, pēc autora domām, ir svarīgi strādāt arī pie uzņēmuma tēla, lai būtu pēc iespējas mazāk negatīvu atsauksmju interneta vidē. Pēc autora novērojumiem pēdējās tendences ir tādas, ka jebkurš patērētājs pirms izvēlas iegādāties kādu produktu vai pakalpojumu informāciju par tā iegādes iespējām un paša produkta parametriem meklē tieši interneta vidē. Lai konkrētais uzņēmums pievērstu uzmanību tieši sev, ir nepieciešams ieguldīt lielu darbu tēla veidošanā un jābūt tehnoloģiski informatīvi attīstītam, lai pārzinātu visas interneta sniegtās iespējas uz patērētāja prāta ietekmēšanu. Pateicoties tehnoloģiskiem instrumentiem ir iespējams ietekmēt patērētāju, lai tas pamanītu tieši konkrēto uzņēmumu vai preci, ko meklē tieši šajā uzņēmumā, bet, lai viņu noturētu ir nepieciešams labs piedāvājums.

Kas attiecas uz uzņēmuma „X” tuvākajiem konkurentiem tad tie ir divi, 220.lv un 1a.lv interneta veikali. Tie ir tie, kas ir radušies kā skaidri definēti interneta tirdzniecības uzņēmumi un laika gaitā ieguvuši dominanci tirgū ar masīvām reklāmas kampaņām visa veida masu medijos. Konkurēšana ar šiem veikaliem ir uzņēmuma “X” viens no mērķiem. Pārējie e-komercijas uzņēmumi kā tiešie konkurenti ir ļoti nenozīmīgi, bet tikai kā kopums sastāda lielu tirgus daļu, kuras iegūšana, protams, arī ir viens no mērķiem. Arī Latvijas lielie veikalu tīkli kā „RD Electronics” un „ELKOR” arī ir ienākuši e-komercijas vidē, bet vairums patērētājiem viņi asociējas ar fiziskajiem veikaliem, kur ir augstas cenas un apgrūtināta informācijas ieguve.

Visus iepriekšējos darbības rezultātus uzņēmums „X” ir sasniedzis bez lielas naudas ieguldīšanas reklāmā, bet gan ar rūpīgi izvēlētu piedāvājumu un klientu servisu kā rezultātā patērētāji atgriežas ar atkārtotiem pirkumiem. Uzņēmums var lepoties arī ar to, ka bija viens no pirmajiem, kas saņēma droša e-veikala sertifikātu, ko pasniedz „LTA”. „«Droša e-veikala» sertifikāts ir starptautiski atpazīstams. To Latvijā ieviesa, lai palielinātu uzticamību un patērētāju drošību, iegādājoties preces internetā. Sertifikāts apliecina konkrētā uzņēmuma darbības atbilstību Eiropas Rīcības kodeksam, tas nozīmē patērētājam draudzīgu, uzticamu un korektu tirdzniecību e-vidē.” [13] Šis faktors pēc autora domām lielākai daļai patērētāju neko neizteiks, jo viņi vienkārši par to nekad neuzzinās un arī neiedomāsies, bet tai daļai, kas seko līdz tehnoloģijām un ir tendēti uz jaunas informācijas ieguvi, tas būs kā drošības pamats tam, ka ir droši iepirkties šajā veikalā. Lielākai daļai citu interneta veikalu šāda sertifikāta nav.

Attīstoties interneta tirdzniecībai, mainījies ir arī patērētājs. Ja laiku atpakaļ klientiem likās pašsaprotami, ka prece tiek piegādāta pēc pasūtījuma veikšanas aptuveni nedēļas vai pat divu laikā, tad tagad tās prasības jau ir mainījušās un lielai daļai prasības ir, lai piegāde notiktu jau pasūtījuma veikšanas dienā, vai vēlākais dienu vēlāk. Kā jau iepriekš autors minējis, piegādes ātrums e-komercijas uzņēmumam kalpo par spēcīgu konkurētspējas palielināšanas

līdzekli. Piegādes ātrums tagad tiek uzsvērts reklāmas ziņojumos, ar to ir iespējams piesaistīt to patērētāju daļu, kuru dzīves ikdiena ir ļoti strauja un prasīga. Savā ziņā paši interneta veikali ar cīņu par tirgus daļu ir izmainījuši patērētāju domāšanu un dramatiski palielinājuši patērētāju prasības uz ātrumu un kvalitāti. Klientiem vairs nepietiek tikai ar labu cenu, tagad tiem ir nepieciešama arī ātra informācija uz viņu uzdotajiem jautājumiem, kā arī strauju vajadzību izpildi.

Šobrīd e-komercijā, pēc autora domām, viens no lielākajiem iemesliem klientu zudumam ir piegādes ātrumi, ja tie netiek ņemti vērā, patērētājs sev vajadzīgo precī vai pakalpojumu atradīs pie konkurentiem. Uzņēmuma „X” piegādes laiki visām pieejamajām precēm pašreiz ir no 1-3 darba dienu laikā atkarībā no izvēlētā samaksas un piegādes veida, bet joprojām atrodas tik ļoti prasīgi klienti, kas šo laiku salīdzina ar iepirkšanos ārzemju interneta veikalos, kur preču piegādes jāgaida ir vairākas nedēļas un nosauc to par sliktu klientu servisu.

Cilvēki ir pieraduši iegādāties un saņemt preces fiziskos veikalos uzreiz un uz vietas, kā arī pēdējā brīdī. Savukārt e-komercijas uzņēmumi viņiem sniedz iespēju, neizejot no mājas, pasūtīt vēlamo produktu un pašsaprotami, ka patērētāja vajadzība „tagad un tūlīt” nezūd. Tāpat patērētājiem aug arī prasības par preču kvalitāti neatkarīgi no tā, cik tā maksā, tiek pieprasīts augstākais serviss un zemākās cenas vienlaicīgi, neatkarīgi no darījuma kopsummas. Agrāk tādu tik izteiktu prasību nebija, jo interneta veikali, lai konkurētu ar fiziskajiem, patērētāju videi tik ierastajiem veikalos, piedāvāja zemas cenas tādējādi, piesaistot patērētāja uzmanību. Par cik iepirkšanās internetā lielai daļai patērētāju jau ir kļuvusi par pašsaprotamu ikdienas parādību un ļoti pamanāma ir interneta veikalu cīņa par patērētāju uzmanību, patērētāju prasības pāriet arī uz šo vidi.

Kā nozīmīgāko e-komercijas nozares trešās puses dalībnieku autors vēlas minēt salidzini.lv portālu. Par cik interneta tirdzniecībā ir ļoti plašs piedāvājums, un pārsvarā neviens no interneta veikaliem nespecializējas kādas konkrētas preču grupas tirdzniecībā, tad rūpīgi ir jāseko līdzi jaunajām tendencēm katrā no tām, lai nenokavētu to brīdi, kad tirgū ir parādījies kāds jauns un inovatīvs piedāvājums. Tas nozīmē to, ka jo ātrāk jauns produkts tiek ievietots tirdzniecībā, jo lielākas iespējas pasūtījumu skaita pieaugumam. Tiklīdz visi konkurenti ievietos tirdzniecībā konkrēto produktu, sāksies cenu dempings un konkurēt kļūst sarežģītāk. Tam par nozīmīgu iemeslu savstarpējo cenu konkurencē kalpo tieši „salidzini.lv” salīdzināšanas portāls, kas autora prātu, ļoti ietekmē tirdzniecības specifiku interneta vidē. Tas dod iespēju patērētājam ievadot produkta nosaukumu meklētāja laukā atrast visus interneta veikalos, kas ir reģistrējušies konkrētajā vietnē un tiem ir piedāvājumā klienta meklētais

produkts. Šī darba tapšanas laikā konkrētajā salīdzināšanas vietnē ir reģistrējušies 826 interneta veikali. [17] Pēc tam, kad patērētājs ir veicis meklējumu, tiek atrasti visi veikali, kas tirgo viņam vēlamo produktu un uzrādīti secībā, sākot no lētākā piedāvājuma.

Ņemot vērā to, ka lielākajai daļai cilvēku, kas iepērkas internetā viens no svarīgākajiem faktoriem ir piedāvājuma cena, šim salīdzināšanas portālam, pēc autora domām, ir milzīga nozīme interneta veikalu konkurencē. Cilvēks atrod savu produktu un kā pirmo lapas augšgalā redz veikalu ar lētāko cenu, kam seko citi veikali ar tikpat lielu vai minimāli augstāku cenu. Ja klientam vienīgais kritērijs produktam ir tikai tā cena, tad visticamākais, ka viņš tālāk par pirmo atrasto lapu ar veikaliem, tas nemaz neaizies. Tālāk par pirmo lapu patērētājs var aiziet tikai gadījumos, kad pirmajā lapā esošie veikali vairs nevar piedāvāt konkrēto produktu ar piedāvāto cenu, vai patērētājam ir bijusi slikta pieredze ar konkrētajiem veikaliem, jo zemākā cena interneta tirdzniecībā pēc autora pieredzes gandrīz vienmēr nozīmē sliktu klientu servisu. Autors ar to domā, gan komunikāciju pirkuma brīdī, apmaksas un piegādes piedāvātās iespējas, kā arī pēc pirkuma apkalpošanu. Tāpēc var secināt, ka visbiežāk pirmreizējos pirkumus veic veikalos, kas piedāvā precī par lētāko cenu, bet lielākoties nākamajos pirkumos tas patērētājam vairs nav galvenais faktors veikala izvēlē.

Atkārtotajiem pirkumiem lielu nozīmi spēlē salidzini.lv kvalitātes zīme. Kvalitātes zīme "Salidzini.lv iesaka" tiek piešķirta galvenokārt elektropreču interneta veikaliem, kas atbilst stingrākiem kritērijiem, kas nodrošina lielāku uzticamību šim interneta veikalam. Tie ir:

- Pieredze tirdzniecībā vismaz 1 gads;
- Reputācija – veikalu bieži apmeklē un ir mazs sūdzību skaits;
- Kvalitāte – veikals ievēro salidzini.lv noteikumus.

Pēc šīs kvalitātes zīmes iegūšanas veikalu visu pārējo veikalu starpā ir vieglāk ieraudzīt pateicoties vizuālajai kvalitātes zīmei pie tā logo, kas ir kā uzsvars šī veikala drošumam un kvalitātei. Uzņēmums „X” konkrēto kvalitātes zīmi ir ieguvis jau sen un saglabājis arī līdz šī darba tapšanai. Salīdzināšanas portāls „salidzini.lv” Latvijas interneta vidē nav vienīgais tāda tipa, bet ir populārākais un nozīmīgākais patērētāju vidū un tāpēc tā nozīme konkurences palielināšanā ir ļoti liela. [17] Papildus tam, uzņēmuma „X” atpazīstamību virza arī lieli sadarbības partneri, tādi kā Latvenergo un Philips, kas kopīgo projektu ietvaros ar mārketinga aktivitātēm, palielina pasūtījumu skaitu caur uzņēmuma „X” mājaslapu. Šo visu ārējās vides procesu rezultātā ir jūtams efekts uz uzņēmuma „X” pasūtījumu skaita pieaugumu.

Nākamajā nodaļā autors uzsāks pasūtījumu veikšanas caur uzņēmuma „X” mājaslapu un to apstrādes izpēti. Tiks analizēti arī statistiskie dati par pēdējo 3 gadu laikā veiktajiem klientu pasūtījumiem un darbinieku anketēšanas rezultāti.

3. PASŪTĪJUMU VEIKŠANA CAUR UZŅĒMUMA „X” MĀJASLAPU

Jebkurš klienta veiktais pasūtījums sākas ar noskatītu produktu, kuru ieliek pirkuma grozā. Tālāk pirkuma grozā, lai iegādātos noskatīto produktu, nepieciešams aizpildīt pieteikuma anketu, kas sākas ar vēlamā piegādes veida izvēli. Piegādes veidi ir dažādi un nav viena vispopulārākā, bet parasti uzsvars no uzņēmuma puses tiek likts uz saņemšanas punktiem, kas uz akcijas perioda laiku ir bezmaksas un vistiešāk ietekmēs klienta izvēli par labu uzņēmuma „X” piedāvātajam produktam.

Kā redzams 3.1. tabulā, pētījuma laikā bezmaksas piegādes tiek piedāvātas uz degvielas uzpildes stacijām Statoil un DPD Pick Up bodēm, bet šiem saņemšanas punktiem pastāv ierobežojumi gan uz apmaksas veidu, gan arī ir svara un izmēra ierobežojumi. Tāpēc automātiski atkrīt lielās tehnikas iegāde, kā arī, ja klientam nav sajūtas par komersanta drošumu vai nav iespēju veikt bankas pārskaitījumu, atliek izvēlēties pirkumu saņemt klātienē uzņēmuma birojā vai pasūtīt precī, smagumā līdz 20 kg, pasta nodaļā, jo tur var veikt apmaksu skaidrā naudā.

3.1. tabula

Piegāde uz saņemšanas punktiem [19]

	Maksimālais svars	Piegādes maksa	Apmaksas veidi	Uzmanību
Uzņēmuma „X” birojā	Bez ierobežojuma	Bezmaksas	Skaidrā naudā, kredītkarte, pārskaitījums, līzings	Lai saņemtu pasūtījumu, paņem līdzi personu apliecinošu dokumentu (pase, ID karte, autovadītāja apliecība)
LP pasta nodaļā	Līdz 10 kg	€2,99	Skaidrā naudā, pārskaitījums, līzings	
	11-20 kg	€3,99		
Statoil DUS	Līdz 7 kg	Bezmaksas	Skaidrā naudā, pārskaitījums	
DPD Pickup Paku Bode	Līdz 20 kg	Bezmaksas	Pārskaitījums	Īsziņā uz norādīto telefonu saņemsī pakomāta atvēršanas kodu
Omniva pakomāti	Līdz 30 kg	€2,50		
Pasta Stacija pakomāti	Līdz 30 kg	€2,50		

Vienīgais trūkums pasta nodaļām ir tāds, ka uzņēmums „X” piedāvājot to kā saņemšanas punktu, nevar garantēt apmaksas veidu ar kredītkarti, jo lielai daļai pasta nodaļu apmaksa ar kredītkarti nav iespējama, līdz ar to, lai netiktu maldināts kāds klients, tas netiek norādīts. Papildus iepriekš apskatītajiem saņemšanas punktiem pastāv arī kurjera piegādes līdz klienta adresei. Kā var redzēt 3.2. tabulā, tad piegādei ar kurjeru praktiski ierobežojumi nepastāv. Piegāde ir iespējama jebkāda svara precei, atšķiras tikai izmaksas, ko ietekmē pasūtīto preču kopējais svars, kā arī piegādes adrese. Par cik uzņēmums „X” bāzējas Rīgā, tad piegādes Rīgas apkārtnē ir krietni lētākas par piegādēm uz citām pilsētām un pastāv liela atšķirība izcenojumos.

3.2. tabula

Piegāde ar kurjeru līdz mājas vai darbavietas adresei [19]

Preces svars	Rīgā un apkārtnē	Pārējā Latvijā	Apmaksas veidi	Uzmanību
Līdz 5 kg	€4	€7	Skaidrā naudā, Kredītkarte, Pārskaitījums, Līzings	Lai saņemtu pasūtījumu, paņem līdzīgu personu apliecinošu dokumentu (Pase, eID karte, Autovadītāja apliecība)
6-20 kg	€5	€10		
21-50 kg	€9	€19		
51-100 kg	€12	€29		
100+ kg		€39		

Izvērtējot visus piegādes veidus, ko uzņēmums piedāvā maza izmēra un svara precei, klients, neatkarīgi no tā, kurā pilsētā atrodas, vienmēr izvēlēsies kādu no saņemšanas punktiem, jo tas ir lētāk un ērtāk, jo jebkurā sev vēlamā laikā precī var saņemt, bet izvēloties piegādes ar kurjeru, nāksies pielāgoties noteiktajiem piegādes iespējamajiem laikiem un gaidīt kurjera piegādi konkrētā adresē. Tāpēc, pēc autora domām kurjera piegādes mazām precēm praktiski arī netiks izmantotas no klientu puses, ja vien klients neatrodas Rīgā. Izņēmums ir lielas un smagas tehnikas iegāde, ko fiziski nav iespējams izsūtīt uz pakomātiem un citiem saņemšanas punktiem, kur ir ierobežojumi svarā, līdz ar to arī izmērā. Tāpēc klientam pašsaprotami nav citas iespējas kā precī saņemt uzņēmuma birojā bezmaksas vai izmantot kurjera pakalpojumus.

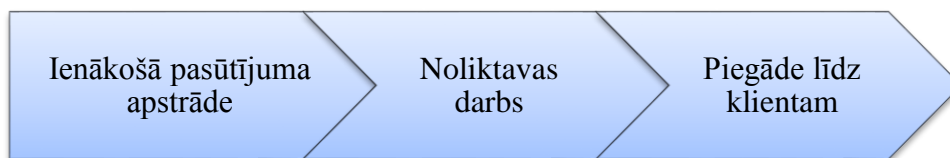
Ja Rīgā dzīvojošam klientam ir iespēja izņemt precī bezmaksas uzņēmuma „X” birojā, tad tālākā pilsētā dzīvojošam klientam visticamākais tādas iespējas nebūs un sakarā ar lielas

tehnikas iegādi nebūs citas iespējas, kā izmantot interneta veikalu piedāvātās iespējas, jo vairums pilsētās, ciemos, pagastos nav tik attīstīta tirdzniecība ar plašu piedāvājumu gan sortimentā, gan piegādes iespējās, kā tas ir Rīgā. Tāpēc, pēc autora domām, iegādāties vairākas lielas dažāda veida tehnikas vienības, kā, piemēram, ledusskapis, dīvāns un dārza traktors kopā vienā pirkumā klientam pat ir izdevīgāk no viena universāla veikala, kas bāzējās Rīgā, jo uzņēmumā „X” piegādes maksimālā summa neatkarīgi no svara un adreses, ir tikai €39. Bet citos vietējos veikalos visticamākais netiek vienviet piedāvātas tik dažāda veida tehnikas, tāpēc būtu jāizmanto vairāku veikalu pakalpojumi, maksājot 3 dažādas piegādes maksas, kā arī tas būtu laikietilpīgs process preču iegādei.

Pēc tam, kad klients ir izvēlējis konkrētu piegādes veidu, ir jāievada personīgā kontaktinformācija un vēlreiz jāapstiprina piegādes veids un jānorāda konkrēts saņemšanas punkts vai adrese atkarībā no izvēlēta piegādes veida, kā arī vēlamais apmaksas veids. Kad viss iepriekš minētais ir izdarīts, tad klientam atliek nospiest pasūtījuma galējo apstiprināšanas pogu un tas tiek nosūtīts veikala darbiniekiem, kas noved pie pasūtījuma apstrādes sistēmas nākamā posma, pasūtījuma apstrādes.

3.1. Pasūtījumu apstrādes process

Pēc autora domām uzņēmuma „X” pasūtījumu apstrāde ir process, kas sevī ietver 3 galvenos posmus, kas redzami attēlā 3.1. Pēc tam, kad klients ir veicis pasūtījumu, izvēlējis produktu, kā arī apmaksas un piegādes veidu, sākas ienākošā pasūtījuma apstrāde. Pasūtījuma apstrādes process sevī ietver komunikāciju ar klientu par viņa veikto pasūtījumu un preču iepirkuma procedūras uzsākšanu, un to nogādi līdz uzņēmuma telpām. Tam seko noliktavas darbs pieņemot un izrakstot preces, bet kā trešais, noslēdzošais posms, piegāde līdz klientam.



3.1.att. Pasūtījumu apstrādes procesa posmi [autora veidots]

Ja klientam nav nepieciešama piegāde un viņš ir gatavs ierasties precei pakalpat uz uzņēmuma ofisu, tad attiecīgi noslēgtam darījumam ir nepieciešami tikai 2 iepriekš minētie apstrādes procesa posmi, jo atkrīt piegādes organizēšana līdz klienta saņemšanas punktam. Šajā gadījumā autors preces saņemšanu uz vietas ofisā ir nodalījis no piegādes organizēšanas līdz klientam, jo to var iekļaut pie preču nogādes līdz ofisam, kas ir kā saņemšanas punkts.

Ir arī gadījumi, kad tomēr klienta pasūtītā prece ir uz vietas ofisā, tas ir gadījumos, kad kāds cits klients ir atteicies no tās vai arī ir kāds produkts, kas ar nolūku ir iepirkts vairumā, jo ir paredzēts kā akcijas piedāvājums. Šajos gadījumos preces ir piegādātas vairumā turēšanai uz vietas ofisā un pie jauniem klientu pasūtījumiem atkrīt jauna iepirkuma procedūra ar preces nogādi līdz ofisa noliktavai. Pēc pasūtījuma ienākšanas atliek tikai sazināties ar klientu un noorganizēt piegādi. Ja gadījumā klients izvēlas saņemt preci uzņēmuma „X” ofisā, tad rezervēt to noliktavā priekš saņemšanas.

Kad klients ir izdarījis izvēli par labu kādam produktam un izvēlēties piegādes, un apmaksas kārtību, sākas pasūtījuma apstrādes procesa vissarežģītākais brīdis. Ienākošajā pasūtījumā ir redzama visa tā informācija, ko klients ir norādījis un attiecīgi pēc tās pasūtījumu apstrādes menedžeris arī rīkojas tālāk. Vislielākā slodze parasti ir no pašiem rītiem līdz ar veikala darba laika sākumu, jo tad vienlaicīgi ir visvairāk neapstrādātie pasūtījumi, kas ir ienākuši sistēmā kopš iepriekšējās dienas darba laika beigām. Tai pat laikā pasūtījumi nāk klāt arī tekošajā dienā. Kā iepriekš tika minēts, tad uzņēmuma mērķis ir pēc iespējas ātrāk pasūtījumu apstrāde un to izpilde, tāpēc no paša rīta pasūtījumu menedžeris pēc iespējas ātrāk cenšas sazināties ar preču piegādātāju noliktavām skaidrojot preču pieejamības un veicot to iepirkumus tādā daudzumā, kādā ir nepieciešams attiecībā no ienākošajiem klientu pasūtījumiem.

Pēc preču pasūtīšanas no noliktavām, sākas to piegādes organizēšana līdz uzņēmuma birojam. Kā redzams 3.3. tabulā, tad iespējas preču piegādēm līdz uzņēmumam ir dažādas un katra no tām tiek izmantota atkarībā no tā kādas preces un no kurienes ir jāpiegādā līdz uzņēmuma ofisam. Uzņēmumam ir kurjers, kurš no paša rīta sāk izbraucienus uz noliktavām pēc saraksta, kas iepriekšējās dienas vakarā tika iesniegts un no rīta konkrētā periodā tiek papildināts uz tekošo dienu. Uzņēmuma pasūtījumu apstrādes menedžerim ir zināms aptuvenais laiks, kad kurjers ir katrā no plānotajām noliktavām un attiecībā no tā plāno arī klientu pasūtījumu izpildes termiņus, informējot par to klientu. Sakarā ar to, ka noliktavu daudzums, ko kurjeram ir jāapbraukā ir nepastāvīgs un piegādātāju noliktavu darba ātrums preču izsniegšanā ir mainīgs, klientu pasūtījumu apstrādes menedžerim pirms sazināšanās ar klientu

par pasūtījuma izpildes laiku, ir regulāri jāsazinās ar kurjeru un konkrēto noliktavu, precizējot pasūtītās preces saņemšanas dienu. Sarežģījumus rada arī tas, kādā kārtībā tiek apstrādāti pasūtījumi, tas ir, rindas kārtībā apstrādājot pasūtījumu, tiek veikti arī pasūtījumi attiecīgi no konkrētās noliktavas. Rezultātā nav viena liela kopēja pasūtījuma, bet vairāki mazi un saraustīti pasūtījumi, tieši tāpēc nav paredzams vai konkrētā noliktava spēs izsniegt visus menedžera veiktos pasūtījumus, jo arī to apstrādei ir nepieciešams laiks. Neesot skaidrībai par veiktā iepirkuma nogādes laiku uz uzņēmuma ofisu, nav iespējams arī operatīvi organizēt klienta pasūtījuma izpildi. Bet, lai to tomēr varētu izdarīt ir jāvelta laiks komunikācijā gan ar uzņēmuma kurjeru, gan piegādātāju noliktavu. Tas savukārt patērē laika resursus jaunu pasūtījumu ātrai apstrādei. Rindas kārtība pasūtījumu apstrādē ir nepieciešamam, jo pretējā gadījumā, konkrēti pasūtījumi, kas ir veikti agrāk tiks piegādāti vēlāk, bet attiecīgi jaunākie pasūtījumi tiks piegādāti ļoti operatīvi, kas nebūs korekti pret konkrētiem klientiem un viņu prasībām.

3.3. tabula

Iepirkumu piegādes iespējas līdz uzņēmuma „X” birojam [19]

Veids	Izpildes laiks	Ierobežojumi/trūkumi
Uzņēmuma „X” kurjers	Tekošajā dienā līdz plkst. 11:00~12:00 veiktie pasūtījumi līdz plkst. 15:00 tiek nogādāti tajā pašā dienā uzņēmuma birojā	Tikai Rīgas robežās. Nobīdes no plānotā laika
LP exprespasta sniegtie kurjera pakalpojumi	Tekošajā dienā veiktie pasūtījumi līdz plkst. 13:00 tiek savākti no noliktavām tajā pašā dienā, bet atvesti līdz birojam nākamajā dienā līdz plkst. 11:00	Tikai mazām un vieglām precēm
Pats piegādātājs	Savstarpēji vienojoties par konkrētu dienu un laiku	Patstāvīgas norunātā laika izmaiņas un kavēšanās
Latvijā bāzēta starptautiska transporta kompānija „Cargo Baltic”	Tekošajā dienā jāveic transporta pieteikums uz nākamo dienu, ko līdz uzņēmuma birojā atved dienu pēc preču savākšanas	Daudzi no uzņēmuma „X” neatkarīgi faktori

Gadījumā, ja ir skaidri zināms, ka tekošajā dienā konkrēto preci nevarēs saņemt uzņēmuma „X” kurjers, tad konkrētā noliktava tiek iekļauta sarakstā uz nākamo dienu, kur ir

jābrauc. Ne vienmēr, bet būs gadījumi, kad, lai atvieglotu slodzi uzņēmuma kurjeram, konkrētās noliktavas brauciens uz nākamo dienu tiks noņemts no saraksta un tiks izmantots otrais svarīgākais uzņēmuma preču savākšanas veids, kas ir ārpakalpojuma loģistikas uzņēmums, šajā gadījumā LP kurjerdienests. Uz konkrētām noliktavām, kas atrodas pārāk tālu Rīgā un sarežģīti izbraucamās adresēs, šis pakalpojums tiek izmantots patstāvīgi. Tas tiek izmantots regulāri arī gadījumā, kas tika minēts iepriekš, kad uz tekošo dienu pašu kurjeram vairs nav iespēja paņemt pasūtīto precī tātēc, noliktavā tiek iesūtīts LP kurjers, kurš paņemtās preces atved nākamajā dienā rīta pusē. LP kurjers lielākoties tiek izmantots tikai mazo preču piegādēm, jo uz lielo preču piegādēm izmaksas ir pārāk lielas. LP kurjera izmantošana atvieglo uzņēmuma plānošanu preču iepirkumu organizēšanā un samazina izmaksas, jo nav jāizmanto savs autoparks un cilvēka resursi, bet palielina piegādes laiku līdz klientam par vienu dienu.

Paša uzņēmuma „X” un LP kurjeri ir vis izmantotākais preču nogādes veids līdz uzņēmuma birojam. Mazāk un retāk tiek izmantoti atlikušie divi veidi, kas ir starptautiskas transporta kompānijas un pašu piegādātāju piedāvātās iespējas preču piegādēm. Pašu piegādātāju piedāvātās iespējas reti tiek izmantotas tātēc, ka piegādes maksa ir pārāk liela, kā arī tas sarežģī piegāžu plānošanu līdz uzņēmuma klientam, jo tie bieži vien nerēķinās ar uzņēmuma „X” kārtību un ātrumu, kā tas apkalpo savus klientus. Ir protams izņēmumi, kur sadarbības partneriem arī ir izstrādāta precīza un kārtīga piegāžu sistēma, kur veiktie pasūtījumi tekošajā dienā tiek atvesti bezmaksas jau nākamajā dienā līdz plkst. 16:00. Vēl jāpiebilst, ka šajos gadījumos tas ir tātēc, ka piegādātāju noliktavā ir kārtība, ka precī pašiem nav iespējams izņemt un ir iespējamas tikai to piegādes.

Kas attiecas un starptautisko transporta kompāniju, tā tiek izmantota gadījumos, kad preču piegādātājs atrodas ārpus Latvijas un ir nepieciešams atvest preces lielos daudzumos. Pēdējā laikā tas tiek aktīvi izmantots pateicoties tam, ka par uzņēmuma „X” lielāko īpašnieku ir kļuvis igauņu e-komercijas līderis „H” un līdz ar to tiek tirgotas tā piedāvātā sortimenta preces, kas uzņēmumam „X” iepriekš nav bijis. Kas attiecas uz šāda veida piegādēm, tad lielo izmaksu dēļ, lai pasūtītās preces atvestu līdz Latvijai, populārākās tiek iepirktas lielākā apjomā turēšanai uz vietas. Ir daļa preču, kam dēļ pasūtījuma nokomplektēšanas laika, piegādes termiņi ir aptuveni un nekonkrēti. Tas vairāk attiecas dēļ paša uzņēmuma „H” pasūtījuma komplektēšanas no saviem piegādātājiem, bet tas ir reti, jo lielākoties visas preces atrodas viņu lielajā noliktavā un piegādes pie esošajiem pasūtījumu apjomiem tiek organizētas divas reizes nedēļā.

Pēc katra pasūtījuma apstrādes, attiecīgi arī preces iepirkuma veikšanas un piegādes laika saplānošanas, tiek zvanīts klientam, lai informētu par veiktā pasūtījuma izpildes laikiem. Ja klients ir izvēlējis pasūtījuma apmaksu saņemšanas brīdī un iepirktā prece jau tekošajā pasūtījuma apstrādes dienā tiek nogādāta līdz uzņēmuma „X” birojam, tad piegāde jau ir iespējama uz nākamo dienu, vai vēlākais uz aiznākamo dienu, ja uz tekošo dienu vairs nav iespējams precī nogādāt līdz birojam.

Ja gadījumā klients ir izvēlējis apmaksāt precī ar interneta bankas starpniecību, tad pasūtījuma apstrādes menedžerim kā pirmais ir jānoskaidro vai pasūtītā prece ir pieejama un iespēju robežās tā jānoretzervē, kas bieži vien nav iespējams vai, ja ir iespējams tad pastāv risks, ka konkrētā noliktava to pārdos citam bez iepriekšējas brīdināšanas. Pēc tā klients tiek informēts par to, ka var veikt pasūtījuma priekšapmaksas rēķina apmaksu un tikai pēc apmaksas saņemšanas uzņēmuma kontā, menedžeris sāk iepirkuma procedūru un plāno preces nogādi līdz birojam. Pēc autora domām, šī sistēma ir ļoti pareiza attiecībā pret izvēlēto uzņēmuma darbības modeli, kad uz vietas uzņēmuma birojā tiek turēts pēc iespējas mazāk preču. Novērots, ka bieži vien klienti, kas ir veikuši pasūtījumu ar izvēlēto apmaksas veidu caur interneta banku un no veikala puses ir apstiprinājums, ka var veikt apmaksu, tā arī rēķinu neapmaksā. Ja pie katra ienākošā pasūtījuma, menedžeris automātiski veiktu preču iepirkumus, tad uzņēmums iedzīvotos lielos preču krājumos. Ņemot vērā veikala lielo esošo preču dažādību un daudzumu, tas būtu liels slogs uzņēmuma apgrozāmajiem līdzekļiem. Tāpēc preču iepirkumi tiek veikti vienlaicīgi ar skaidru informāciju par pasūtījuma izpildes statusu un vienojoties ar klientu par piegādes laiku.

Kad iepirktā prece ir atvesta uz uzņēmuma biroja noliktavu, sākas preču pieņemšanas procedūra no noliktavas darbinieku puses. Preces tiek reģistrētas noliktavas atlikumu un grāmatvedības programmā. Nekāda preču novietošana, kārtošana un sistematizācija pa attiecīgām vietām, kur un kam ir jāstāv nenotiek, jo paredzams, ka ~80% no veiktajiem iepirkumiem iziet uz piegādēm tekošajā dienā. Reizē ar preču pieņemšanām notiek arī preču izrakstīšanas gadījumā, ja klienti ierodas izņemt pasūtītās preces uz vietas birojā, ko viņi var darīt visu biroja darba laiku. Tāpat arī mēdz būt steidzamas piegādes, kad nepieciešams izrakstīt preces pavadzīmi vai sagatavot čeku. Klientiem, kas kā piegādes veidu ir izvēlējušies preču saņemšanu uzņēmuma birojā, preces izsniedz gan noliktavas cilvēki, gan arī loģistikas daļa. Noliktava izsniedz maza un viegla izmēra preces, atnesot tās pie kases, bet loģistikas daļa izsniedz lielās un smagās preces pie noliktavas durvīm, bet norēķināšanās un dokumentu saņemšanas, joprojām notiek ar noliktavas darbinieku starpniecību. Brīžos, kad liela daļa klientu, ir izvēlējušies preces saņemt uzņēmuma ofisā, tās ir jāuzglabā līdz brīdim, kad tām

atnāk pakal. Tas noved pie situācijas, kad esošā ierobežotā noliktava ir pārpildīta ar rezervētajiem produktiem, kas vēl nav izņemti un jaunajiem iepirkumiem. Kārtības organizēšanas trūkuma dēļ noliktavā, bieži rodas situācijas, kad nevar atrast konkrētas preces, kas jau kādu laiku stāv iepirktas, jo tās ir novietotas bez noteiktas sistemātiskas kārtības. Rezultātā ir aizkavēšanās ar piegādēm nepieciešamo preču atlasī.

Piegāde līdz klientam ir kā noslēdzošais posms pasūtījumu apstrādes sistēmas ķēdē. Tas ir tas brīdis, kas pasūtītais produkts tiek nogādāts līdz klienta rokām vai uz konkrēto saņemšanas punktu, kas ir izvēlēts. Rīgas rajonā kurjera piegādes iespēju robežās lielajai un smagajai tehnikai piegādes notiek tekošās dienas vai vēlākais nākamo divu darba dienu laikā izmantojot uzņēmuma „X” kurjeru. Mazo un vieglo preču piegādei izmantoti tiek tikai ārpakalpojuma kurjerdienesti, jo tas atvieglo uzņēmuma darba resursu patēriņu, kā arī atkrīt sava autoparka uzturēšana. Pašam uzņēmumam ir tikai 2 dažāda izmēra transporti, ko izmanto savām vajadzībām apbraukājot lielākās piegādātāju noliktavas un organizējot smagās tehnikas piegādes Rīgas robežās. Ar esošo darbinieku un transporta sastāvu nebūtu iespējams reizē apbraukāt visas piegādātāju noliktavas un veikt piegādes līdz visiem klientiem, tāpēc loģistikas ārpakalpojumu sniedzēji ir ļoti nozīmīgi pie esošā klientu pasūtījumu skaita, kas turpina arī augt.

Neatkarīgi no piegādes veida, kā arī konkrētie preču saņemšanas veidi Rīgas robežās tiek nodrošināti tikai un vienīgi ar konkrētā pakalpojuma sniedzēja loģistikas daļu, piemēram, Omniva un PastaStacija. DPD kurjerdienests nodrošina kurjera piegādes līdz klientu adresei un preču saņemšanu punktos, kas saucas DPD Pick Up paku bodes. LP kurjerdienests piedāvā visplašākās piegādes iespējas, tas ir, piegādes nodrošina ar kurjeru līdz klientu adresei, uz visām Latvijas, pasta nodaļām, kā arī uz Statoil DUS.

Neatkarīgi no tā, kurš no iepriekš minētajiem piegādes veidiem ir izvēlēts un, lai arī kurš no servisiem to apkalpo, princips ir viens. Dienu pirms piegādes dienas klientu pasūtītās preces tiek nodotas katra konkrētā dienesta rīcībā, kurš tālāk to savā terminālī sadala attiecīgajam kurjeram, kas konkrēto rajonu un pilsētu apkalpo. Attiecīgi piegādes dienā kurjera piegādes apbraukā klientu adreses. Savukārt piegādes uz saņemšanas punktiem visas dienas garumā tiek izvadātas uz konkrētajiem punktiem, pēc kā klients saņem paziņojumu SMS veidā uz savu tālruna numuru par to, ka var doties pakal savam pasūtījumam. Piegādes uz nākamo dienu var nodot līdz tekošās dienas plkst. 16:00 vai, ja ir ļoti liels pasūtījumu apjoms, tad tas laiks tiek samazināts par vienu vai divām stundām sakarā ar to, ka loģistikas daļa netiek galā ar preču atlasī un pakošanas darbiem, kā arī informācijas ievadi piegāžu dienestu sistēmās.

3.2. Pasūtījumu skaita analīze

Šajā apakšnodaļā autors pētīs ienākošos un noslēgtos pasūtījumus un to savstarpējo attiecību par pēdējo triju, tas ir, 2013., 2014., 2015. kalendāro gadu periodu. Datu trūkuma dēļ noslēgtie pasūtījumi tiks apskatīti tikai gada griezumā, ar vidējo ikmēneša rādītāju, bet ienākošie pasūtījumi detalizētāk pa mēnešiem.

Tabulā 3.4. var aplūkot visus, klientu veiktos un sistēmā ienākošos pasūtījumus kopš 2013. gada janvāra līdz 2015. gada 31. oktobrim.

3.4. tabula

Ienākošie klientu pasūtījumi [19]

Mēnesis	2013. gads	2014. gads	2015. gads
Janvāris	3450	2779	2907
Februāris	2963	2579	2751
Marts	3234	2809	2996
Aprīlis	3587	2528	2783
Maijs	3373	2609	2632
Jūnijs	3236	2969	2535
Jūlijs	3332	2942	2861
Augusts	2892	2909	3061
Septembris	2640	3073	3260
Oktobris	2723	2950	3161
Novembris	2699	3064	-
Decembris	3714	4455	-
Kopā	37843	35666	28947
Vidēji mēnesī	3153.6	2972	2894.7

Kā jau iepriekš darbā tika aprakstīts, tad pasūtījumu skaits lielā mērā bijis tas, kas ir ietekmējis uzņēmuma veiktās darbības. No tā ir bijis atkarīgs darbinieku skaits, kā arī uzņēmuma mērķi un iespējas. 2013. gada sākums bijis ļoti bagāts ar klientu pasūtījumiem, bet tā otrajā pusē tika piedzīvots pakāpenisks kritums, izņemot decembri, kad katru gadu ir liels pasūtījumu pieaugums sakarā ar Ziemassvētku perioda iepirkšanās intensitāti. Decembris uzņēmumam vienmēr bijis mēnesis ar daudz klientu pasūtījumiem, bet pēc tā praktiski vienmēr ir piedzīvots straujš kritums nākamā gada pirmajos mēnešos, ko var redzēt arī 2014. gada sākumā, kad turpinās pasūtījumu samazinājums, kas sākās iepriekšējā gada nogalē. Tas arī bija par pamatu izmaiņām un darbaspēka samazinājumam 2014. gada pavasarī, kad darbinieku skaits tika samazināts līdz minimumam. Pasūtījumu skaita kritums nebija ilglaicīgs, jo jau

vasarā neskatoties uz iepriekš minēto preču nodaļu samazinājumu, pasūtījumu skaits negaidīti sāka pieaugt. Tā tas turpinājās līdz pat gada beigām, kad tika sasniegts rekordliels pasūtījumu skaits, 4455 ienākošie klientu pasūtījumi. 2015. gada janvāris attiecībā pret decembri, protams, bija straujš kritums, bet uzņēmums ar tādu bija rēķinājies, jo no pieredzes bija ļoti paredzams. Pasūtījumu skaits vairs strauji nepieauga attiecībā pret iepriekšējā gada nogales kāpumu, bet bija stabils un attiecībā pret pagājušā gada attiecīgā perioda mēnešiem jūtami lielāks.

2015. gada maija un jūnija pasūtījumu straujais kritums ir attiecināms uz jaunās mājaslapas platformas ieviešanu. Tā tika ieviesta bez iepriekšējas testēšanas, līdz ar to sākotnēji bija arī problēmas klientu pasūtījumu noformēšanā, kas tekoši soli pa solim arī tika risinātas. Tehniskās problēmas pēc mājaslapas palaišanas kopā ar tās jauno vizuālo un tehnisko noformējumu, pēc autora domām, varētu būt par iemeslu atkārtotam straujam pasūtījumu kritumam. Jauni klienti nepienāca klāt, jo iepazīstoties ar mājaslapu saskārās ar kādām problēmām pasūtījumu noformēšanā un tāpēc, netērējot savu laiku uzreiz pameta šo vietni. Patstāvīgie klienti, iespējams, nepameta, bet ilgi apdomāja konkrētos pirkumus esošajā vietnē.

Jūlijs jau bija mēnesis, kad lielākā daļa problēmu ar pasūtījuma noformēšanu un klientu precīzu informēšanu par pirkuma formēšanas iespējām bija atrisinātas. Tas bija arī periods, kad uzņēmums pateicoties investīcijām, sāka ieguldīt vairāk līdzekļu mājaslapas reklāmā. Mājaslapā tika arī izvietotas jaunas produktu kategorijas un paplašināts sortiments. Tas viss deva rezultātu, un pēc veiktajām pārmaiņām jūtami pieauga pasūtījumu skaits. Pēdējos divus apskates perioda mēnešus, pie pasūtījumu skaita klāt nāca arī jaunās sadarbības, lojalitātes programmas „PINS” pasūtījumi, kas attiecīgi septembrī bija 231, bet oktobrī 438 pasūtījumi.

3.5. tabula

Noslēgtie pasūtījumi [19]

	2013. gads	2014. gads	2015. gads līdz 31. oktobrim
Kopā	32011	28363	26119
Vidēji mēnesī	2667.6	2363.6	2611.9

Ja 3.4. tabulā varēja apskatīt ienākošos klientu pasūtījumu sistēmā, tad 3.5. tabulā var redzēt noslēgtos pasūtījumus. Noslēgtie pasūtījumi ir pabeigtie klientu pirkumi, tas nozīmē, ka klients ir veicis pasūtījumu, uzņēmums to ir apstrādājis un klients ir saņēmis pasūtīto preci. Ienākošo pasūtījumu skaita pārsvars pār noslēgto pasūtījumu skaitu ir skaidrojams ar lielajām klientu kaprīzēm un dažādu veidu blakus apstākļiem. Pie ienākošajiem pasūtījumiem

viziteiktākais pasūtījumu veids, kas netiek noslēgts ir pasūtījumi, kur kā apmaksas veidu klients ir izvēlējis „Līzingu”. No visiem līzinga pieprasījumiem aptuveni tikai 20% tiek apstiprināti, bet no visiem apstiprinātajiem līzīgiem aptuveni 5% klientu pārdomā par savu pirkumu, jo, to neapmierina nosacījumi, uz kādiem līzings tika apstiprināts. Pie nenoslēgtajiem pasūtījumiem vēl var pieminēt pasūtījumus, kur tiek gaidīta priekšapmaksas rēķina apmaksa, bet klients to nav apmaksājis. Tāpat arī pasūtījumi, kur klients ir pasūtījis preces ar saņemšanu uzņēmuma birojā, bet tomēr nav ieradies pakal vai pasūtījumi, kur prece uz doto brīdi nav pieejama, un ir jāuzgaida kāds konkrēts laiks līdz preču pievedumam. Visām iepriekš minētajām situācijām, kad pasūtījumi netiek noslēgti, par iemeslu visbiežāk ir tas, ka cilvēks ir pārdomājis par sava pirkuma nepieciešamību vai atradis piedāvājumu lētāku un ātrāku kādā citā tirdzniecības vietā. Daļa klientu par to paziņo ļoti laicīgi, bet ir daļa, kas veikalu nemaz neinformē. Kā vēl viens anulēto pasūtījumu iemesls ir laicīgs preču kontroles trūkums. Klienti pasūta mājaslapā preces, kas tiek piedāvātas, bet fiziski vairs nav pieejamas nevienā noliktavā un iet ārā no sortimenta. Rezultātā pasūtījumu menedžerim ir jāpatērē laika resursi meklējot analogus vai alternatīvas, ko piedāvāt pasūtītās preces vietā, kam beigās bieži vien klients nemaz nepiekrīt. Šīs preču kontroles, problēmas atrisināšana ir viens no būtiskākajiem veidiem kā pēc iespējas efektīvāk samazināt nenoslēgto pasūtījumu skaitu kā arī ietaupīt laika resursus pasūtījumu apstrādē.

Jebkurš pasūtījums, vai tas ir noslēdzams vai nav, prasa tā apstrādi, jo jebkurš ienākošais pasūtījums ir potenciālais noslēgtais darījums. Katram ienākošajam pasūtījumam uzņēmums patērē resursus skaidrojot preču atlikumus un piegādes laikus, kā arī apzvanot un informējot klientu par to. Neskatoties uz to, ka mājaslapā tiek izvietoti produkti, kur to aprakstos jau tiek minēta maksimāli pieejamā un plašākā informācija par to, pasūtījumu apstrādes neatņemama sastāvdaļa ir arī klientu konsultēšana par konkrētiem produktiem, to specifikācijām, iespējām un citiem priekš klientiem svarīgiem jautājumiem.

Pēc autora domām, ienākošo pasūtījumu skaits ir vērtējams kā kopējais uzņēmuma resursu patēriņš un darbinieku noslodze, bet noslēgto pasūtījumu skaits kā uzņēmuma patērēto resursu efektivitāte. Tabulā 3.6. var aplūkot noslēgto pasūtījumu procentuālo attiecību pret visiem ienākošajiem. Kā var redzēt tad 2014. gads kopumā bijis visgrūtākais, jo samazinājies ir ienākošo pasūtījumu skaits, bet vēl straujāk par to piedzīvots izpildīto pasūtījumu skaits. Ar šiem skaitļiem procentuālā izteiksmē un 3.4. tabulā dotajiem ikmēneša ienākošo pasūtījumu datiem, pēc autora domām, var arī attaisnot uzņēmuma lēmumu par noteiktajām darbībām, ko tas pieņēma 2014. gada vidusdaļā, samazinot piedāvāto preču kategorijas, kā arī darbinieku

skaitu. Sākotnēji tas samazināja lieku resursu patēriņu uz nenoslēgtiem pasūtījumiem un bija iespējams vairāk laika veltīt preču kategorijām, kuras ir vieglāk izsekojamas un apstrādājamas.

3.6. tabula

Noslēgto un ienākošo pasūtījumu attiecība [19]

Gads	Vidēji mēnesī ienākošie pasūtījumi	Vidēji mēnesī noslēgtie pasūtījumi	Noslēgtie pasūtījumi attiecībā pret ienākošajiem
2013.	3153,6	2667,6	84,6%
2014.	2972	2363,6	79,5%
2015.	2894,7	2611,9	90,2%

Pēc autora domām, 2014. gada nogalē pieaugošais pasūtījumu skaits ir tieši pateicoties tam, ka lielāka rūpība tika pievērsta konkrētām preču kategorijām. Visa gada griezumā noslēgto pasūtījumu procents attiecībā pret ienākošo ir visai zems, bet tas ir tieši dēļ sliktā gada sākuma. To var pamatot arī ar datiem par 2015. gadu, jo šī gada tikai pirmajos 10 mēnešos noslēgto darījumu skaits pret ienākošo procentuāli ir ļoti augsts, 90.2%, bet ienākošo pasūtījumu skaits vidēji attiecībā pret iepriekšējo periodu ir samazinājies tikai par aptuveni 2,6%. Tātad var secināt, ka šie labie rādītāji ir rezultāts iepriekšējā gadā uzsāktajām pārmaiņām un to, ka uzstādot adekvātus mērķus un koncentrējoties uz tiem ir iespējams sasniegt lielāku efektivitāti un pakalpojuma kvalitāti.

Apskatot iepriekš analizēto informāciju par uzņēmuma vēsturi, tā sekmēm un pasūtījuma skaita dinamiku var secināt, ka ar pašreizējo darbaspēku sasniegtie rezultāti ir tuvi tiem rezultātiem, kas ir bijuši labākajos gados ar divreiz lielāku darbinieku skaitu. Uzņēmums ir palielinājis piedāvātās preču kategorijas, iesaistās jaunos projektos, un tas ir novedis pie tā, ka pieaug veicamā darba apjoms, kas ietekmē pasūtījumu apstrādes ātrumu un atmosfēru uzņēmuma kolektīvā. Pie lielām slodzēm var palielināties konfliktu skaits starp darbiniekiem, kā arī zust uzņēmuma piedāvājuma kvalitāte, bet tas var būtiski ietekmēt uzņēmuma turpmāko attīstību.

3.3. Uzņēmuma darbinieku viedokļu vērtējums par sadarbību starp struktūrvienībām pasūtījumu apstrādes procesā

Uzņēmums savus darbības principus nav mainījis gadu gadiem, tāpat arī pēdējā pusgada laikā ir auguši uzņēmuma mērķi. Ienākot uzņēmumā investoram „H”, ir pieaudzis piedāvāto

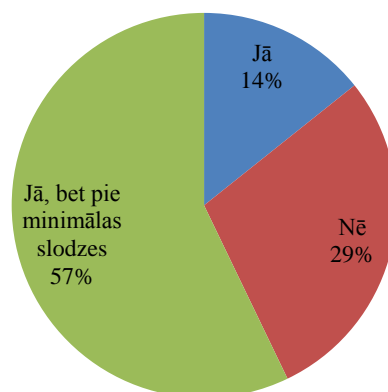
preču klāsts ar daudz un dažādām precēm, un labiem piedāvājumiem. Tāpat pateicoties uzņēmumam „H”, ir atsākta tirdzniecība preču grupām, kas tika tirgotas uzņēmuma „X” veiksmīgākajos gados. Tiek noslēgtas dažāda veida sadarbības ar lieliem uzņēmumiem un to lojalitātes programmām, kas mēnesī dod uzņēmumam „X” pietiekami daudz papildus ienākošo pasūtījumu. Papildus tam, lielāka vērība tiek pievērsta uzņēmuma reklamēšanai interneta tīmekļa vidē. Tā visa rezultātā pieaug dienā ienākošo pasūtījumu skaits un esošo darbinieku darba slodze. Jauni darbinieki netiek pieņemti, bet esošajiem jādara visu un pēc iespējas ātrāk, kā rezultātā rodas konflikti uzņēmuma iekšienē. Krītas gan pasūtījumu apstrādes ātrums, gan arī kvalitāte saistībā ar klientu apkalpošanu un komunikācijā ar piegādātājiem.

Esošai uzņēmuma struktūrai, pēc autora domām, ir ļoti nozīmīga ietekme pasūtījumu apstrādes ātrumam, papildus tam arī kvalitātei. Uzņēmuma mērķis ir pēc iespējas ātrāka klientu apzvanīšana un katra klientu pasūtījuma noslēgšana, bet tas, cik primitīvi vienkārši struktūra ir izveidota un vadīta, ir nozīmīgs šķērslis, lai pieaugošo pasūtījumu skaitu spētu apstrādāt ātri un efektīvi.

Autors izmantoja anketu, kas apskatāma 1. pielikumā, lai novērtētu esošo darbinieku noskaņojumu esošajā uzņēmuma struktūrā, precīzāk, loģistikas, noliktavas un pārdošanas daļas sadarbību. Anketēšanā piedalījās pa vienam no loģistikas un noliktavas darbiniekiem, 3 pārdošanas daļas darbinieki un viens no šo struktūrvienību nesaistītiem cilvēkiem.

Uzsākot anketēšanu, tika uzdots jautājums par to vai esošās struktūrvienības savstarpēji, pasūtījumu apstrādes procesā un to izpildē funkcionē efektīvi. No 3.2. attēlā redzamās statistikas, lielākā daļa darbinieku uzskata, ka struktūrvienības savā starpā efektīvi nestrādā vai strādā, bet tikai pie minimālas slodzes. Izņēmums ir viens aptaujātais darbinieks, kas ietilpst citā, no pasūtījumu apstrādes procesa neatkarīgā struktūrvienībā. Viņš uzskata, ka minētās struktūrvienības savā starpā funkcionē pietiekami labi. Pēc šīm atbildēm var secināt, ka visi iesaistītie darbinieki pasūtījumu apstrādes procesā ir vairāk vai mazāk vienots viedoklis, ka esošās struktūrvienības nefunkcionē efektīvi savā starpā.

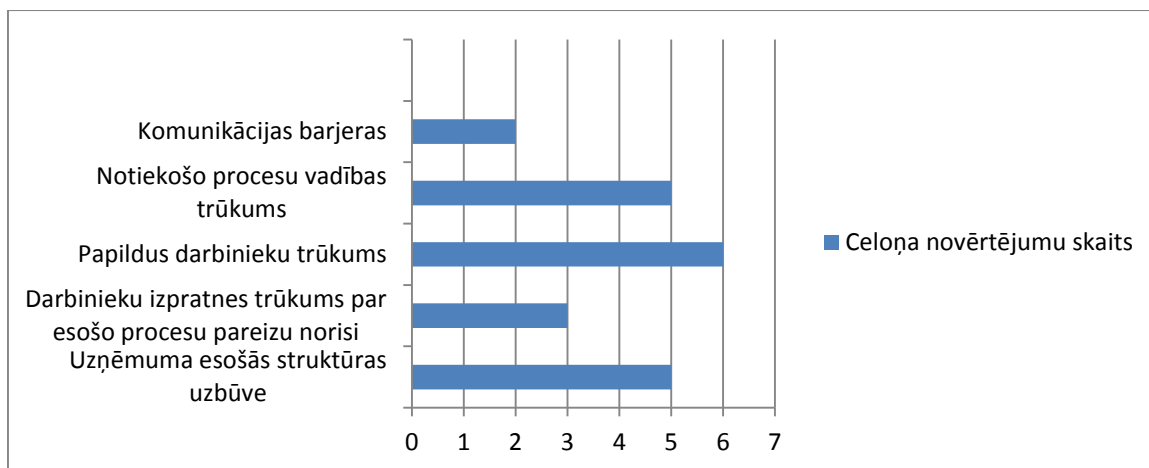
Vai esošās struktūrvienības savstarpēji, pasūtījumu apstrādes procesā un to izpildē funkcionē efektīvi?



3.2.att. Struktūrvienību sadarbības novērtējums [autora veidots]

Interesants novērojums, ka esošo struktūrvienību sadarbība pasūtījumu apstrādes procesā tiek novērtēta kā neefektīva, bet sadarbība starp tām lielākoties novērtēta pozitīvi. Piecu baļļu skalā, kur 1 ir ļoti slikti, bet 5 ļoti labi, zemākais vērtējums bija 3, kas bija no viena pārdošanas daļas darbinieka. Pārējie aptaujātie sadarbību starp struktūrvienībām novērtēja pārsvarā ar 4, kas ir labi un viens darbinieks to novērtēja ar 5, kas ir pavisam ļoti labi. Šie dati ļauj secināt, ka pie pieaugoša pasūtījumu skaita, problēma ir pašā darba procesā starp struktūrvienībām, kā arī šo procesu vadīšanā, bet ne pašos cilvēkos un sadarbībā starp tiem. Šos secinājumus lieliski pamato nākamā uzdotā anketas jautājuma atbildes, kur darbiniekiem bija jāatbild par viņuprāt galvenajiem cēloņiem tam, kāpēc pasūtījumu apstrādes procesā struktūrvienības nefunkcionē efektīvi. Kā var redzēt attēlā 3.3. visi anketētie vienprātīgi atbildēja, ka nepieciešams papildus darbaspēks, tātad to sajūt ikvienas struktūrvienības darbinieks, un pieaugošais pasūtījumu skaits būtiski ietekmē ikvienu no tām.

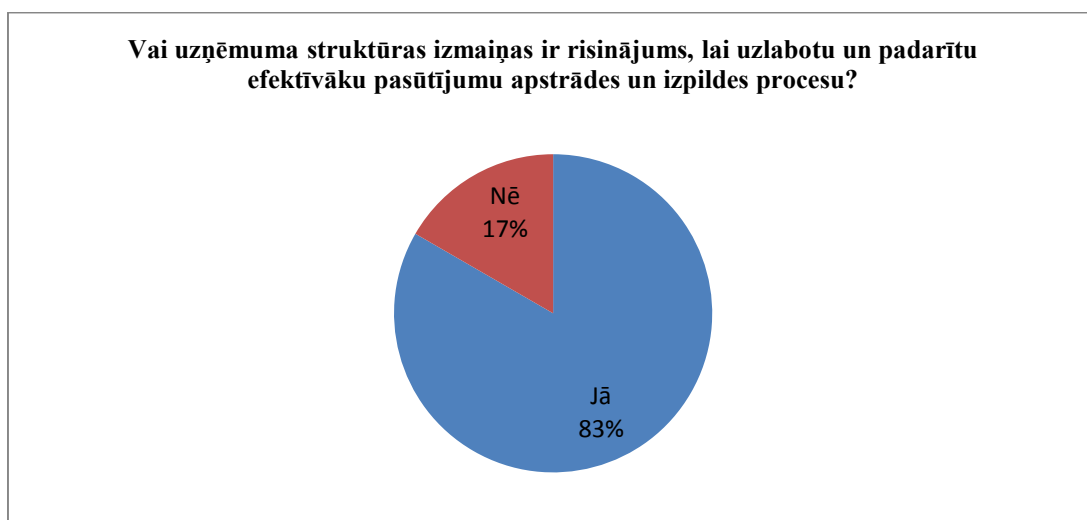
Kā nākamie visbiežāk minētie cēloņi ir darba procesu vadības trūkums un esošā uzņēmuma struktūra, tos kā būtiskākos cēloņus ir atzīmējuši pieci no sešiem aptaujātajiem darbiniekiem. Pēc autora domām, vadības trūkums varētu būt arī par lielāko iemeslu cēlonim, kas ir darbinieku izpratnes trūkums par procesu pareizu norisi, ko ir minējuši 3 darbinieki. Tāpēc, pēc autora domām, atrisinot vadības trūkuma problēmu vienlaicīgi tiktu atrisināta arī šī problēma. Komunikācijas barjeras ir atzīmējuši tikai divi no aptaujātajiem darbiniekiem, kas apstiprina secinājumu par esošo struktūrvienību labo sadarbību no cilvēciskā viedokļa.



3.3. att. Cēloņi, kas traucē esošo struktūrvienību efektīvākai sadarbībai pasūtījumu apstrādes procesā [autora veidots]

Uz jautājumu par to, kas sagādā vislielākās grūtības katra darbinieka konkrētā struktūrvienībā pie pieaugoša pasūtījumu skaita, atbildes ir dažādas un atkarīgas no struktūrvienības. Loģistika un noliktavas darbinieki kā lielākās problēmas min lielo preču daudzumu, kas ienāk un iziet. Preču novietošanai ir jāatrod vieta, kas jau tā ir ierobežota. Pie liela apjoma problēmas sagādā preču pakošana un datu ievade kurjerdienestu sistēmās. Palielinoties piegāžu skaitam, palielinās arī dažāda veida problēmsituācijas, kurām ir jāvelta laiks, risinot tās. Tieši loģistikas un noliktavas darbinieki bija tie, kas atzīmēja, ka esošās struktūrvienības savā starpā funkcionē efektīvi, bet tikai pie minimālas slodzes. Tātad pie maza pasūtījumu skaita, viņi ar saviem pienākumiem tiek galā labi, bet, tiklīdz sāk pieaugt to skaits, rodas problēmas efektīvā pienākumu veikšanā un sadarbībā ar pārējām struktūrvienībām. Nepietiek laika un darbinieku resursu. No pārdošanas daļas visbiežāk minētās problēmas ir darba dalīšanas un procesu optimizācijas trūkums. Tiek uzsvērts, ka darāmo darbu ir pārāk daudz un vienlaicīgi, bet nekas netiek darīts, lai to padarītu iespējami vieglāku, kas būtu nepieciešams arī pašam uzņēmumam, ne vien darbinieku kaprīzēm. Uzņēmums dara visu, lai pasūtījumu skaits, līdz ar to arī darāmo darbu apjoms palielinātos, bet nedara neko, lai pasūtījumu apstrādi uzlabotu un veicamos darbus atvieglotu. Joprojām pastāv dažādi sarežģījumi sistēmu darbībā, kas kavē sekmīgu pasūtījuma apstrādi. No pārdošanas daļas arī visvairāk ir sūdzību par to, ka uzņēmuma vadība neapzinās esošā darba apmērus, tāpēc pienākumus un veicamos darbus turpina palielināt. Pie esošajiem, lielajiem uzņēmuma mērķiem un darba apjoma, kas strauji pieaug, ilglaicīgie pārdošanas daļas darbinieki sāk apsvērt savu motivāciju turpināt strādāt uzņēmumā „X”, bet tie, kas ir ar mazāko darba stāžu, uzsver, ka nav tik pieredzējuši, lai spētu aizstāt ilggadīgos darbiniekus.

Jautāti par to, vai organizācijas struktūras izmaiņas ir risinājums, lai uzlabotu pasūtījumu apstrādes procesa izpildi un notiekošos darba procesus, kā redzams attēlā 3.5. visi lielākoties atbildēja, ka jā.



3.3. att. Struktūras izmaiņas kā risinājums [autora veidots]

Anketas noslēgumā, autors vēlējās noskaidrot, kāda veida izmaiņas darbinieki redz katrā no apskatītajām struktūrvienībām, ko ieviešot uzlabotos darba organizācija pasūtījumu apstrādes procesā. Visizplatītākais ieteikums ir pieņemt darbā jaunus darbiniekus, kā arī uzlabot vai nomainīt esošās datorsistēmu programmatūras, jo pašreizējo dēļ ir ļoti daudz darba, ko ir jāveic manuāli ar rokām, bet, ja to vietā būtu modernākas un jaunākas programmatūras, tad liela daļa notiekošo procesu notiktu automātiski. Pēc šiem komentāriem var spriest, ka pie esošā pasūtījumu daudzuma un uzņēmuma struktūras uzbūves, darba process nenorit tā kā tas varētu noritēt. Uzņēmuma darbinieki izjūt spriedzi darba ikdienā, kad ir jāpaspēj izdarīt liels darba apjoms ierobežotos laika resursos. Tam par atvieglojumu viņi redz, kādu kas spētu palīdzēt vai tehnoloģisku iejaukšanos, kas noņemtu manuālās darbības, paātrinot dažādu procesu izpildi. Tāpat arī ir liels ieteikums palielināt esošas noliktavas izmērus, jo pie liela preču apjoma, nav kur to novietot, ka rezultātā iestājas liels haoss preču novietošanas kārtībā.

Autors, pētot pēdējās atbildes novēroja, ka gandrīz katrā struktūrvienībā ir minēts kāds darbinieks, ko pārējo struktūrvienību darbinieki vēlētos nomainīt, minot to kā iespējamo uzlabojumu konkrētās struktūrvienības darbībā. Tam par iemeslu minot pārāk lēnas un nepārdomātas manuāli veicamās darbības, kuru rezultātā tiek radīta ietekme arī uz citu struktūrvienību funkcionēšanu. Pie negatīviem komentāriem var pieskaitīt to, ka konkrēti darbinieki, neizprot uzņēmuma mērķus un principus pēc kā tiek darīts konkrētais darbs. Līdz ar to nepieciešamais darbs netiek darīts ar pilnu atdevi.

Nozīmīgākās pārmaiņas, atbildēs tiek minētas par pārdošanas daļu, kur tiek norādīts, ka ir nepieciešams vairāk koncentrēties uz klientu apkalpošanas un iepirkumu procedūras nodalīšanu. Kā viens no ieteikumiem tiek minēts darbinieks, kas tikai zvina klientiem, bet nenodarbojas ar preču datu ievades un iepirkumu organizēšanas funkcijām. Tāpat arī pārdošanas darbinieki uzsver, ka nepieciešama lielāka automatizācija starp piegādātāju un uzņēmuma „X” noliktavām, lai automātiski būtu redzami preču atlikumi un iepirkumu cenas. Pamatā visi ieteikumi sastāv, no informācijas aprites un kustības uzlabošanu. Tāpat arī pēc darbinieku domām, nepieciešams palielināt uzņēmuma kurjeru skaitu un paplašināt tā auto parku, kļūstot elastīgākiem piegādes laikos pie klientiem un tādējādi samazinot atkarību no ārpakalpojuma kurjerdienestiem.

Pēc visu anketas jautājumu atbilžu apkopošanas, autors secina, ka lielākā problēma, ar ko darbinieki saskaras pieaugot pasūtījumu skaitam, ir darbinieku trūkums un novecojusi iekšējā pasūtījumu apstrādes sistēma gan ar struktūrvienību funkciju sadali, gan arī uzņēmuma tehnoloģisko bāzi. Neatkarīgi no tehnoloģiskās bāzes, esošā uzņēmuma struktūra ar konkrēto darbinieku skaitu ir būtisks iemesls, kas traucē ātri un efektīvi apstrādāt pasūtījumus. Kā arī pēc darbinieku atbildēm var spriest, ka trūkst uzņēmumā notiekošo procesu pārvaldība un vadīšana. Viss norit brīvā plūsma un no vadības puses nav nekāda organizēšana un vadīšana. Tā visa rezultātā ir neefektīva struktūrvienību sadarbība pasūtījumu apstrādes procesā un dažu darbinieku izpratnes trūkums par uzņēmuma mērķiem un notiekošajiem procesiem tajā.

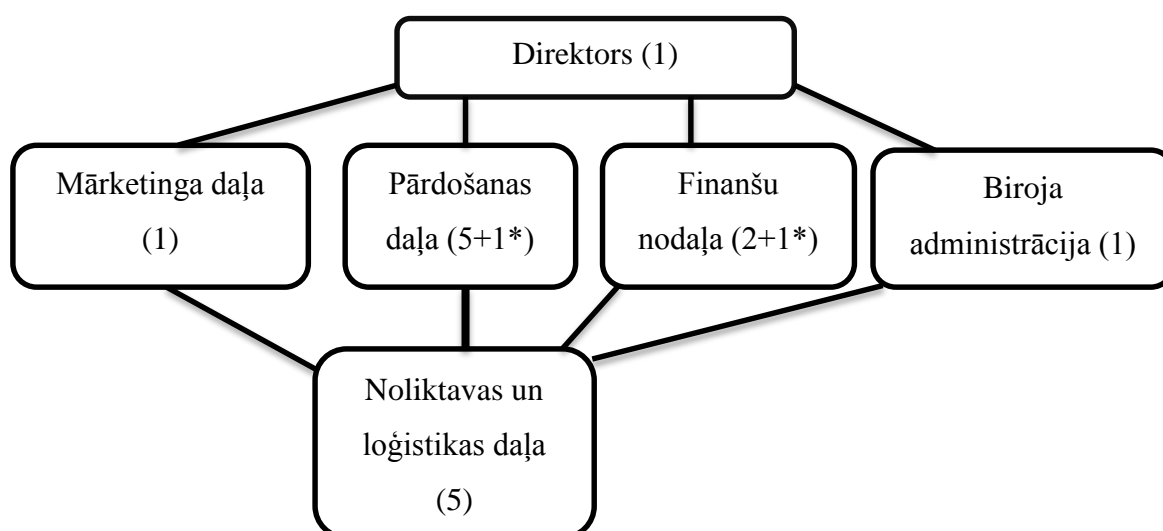
Nākamajā nodaļā autors sāks uzņēmuma „X” struktūras izpēti ar mērķi identificēt lielākās problēmas struktūrvienību funkcijās pasūtījumu apstrādes procesā un sniegs priekšlikumu to novēršanai.

4. UZŅĒMUMA „X” STRUKTŪRAS ANALĪZE

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra, kas redzama 4.1. attēlā neatkarīgi no tā, cik veiksmīgi uzņēmumam ir vienmēr veicies, ir palikusi nemainīga. Mainījies ir tikai tajās ietilpstošais darbinieku skaits. Uzņēmumu „X” var dēvēt par mazu uzņēmumu, jo nekad tā darbinieku skaits nav pārsniedzis 35. Uz doto brīdi, uzņēmumā tiek nodarbināti 15 cilvēki, neskaitot valdes priekšsēdētāju. Gandrīz puse no esošajiem darbiniekiem uzņēmumā strādā gandrīz visu tā pastāvēšanas laiku. Jaunākais darbinieks tiek nodarbināts tikai nepilnu pus gadu, bet nākamie, kas seko pēc viņa ir vismaz ar 3 gadu stāžu. Darbinieku skaitu katrā struktūrvienībā var redzēt attēla 4.1. iekavās aiz struktūrvienības nosaukuma. Ar „*” atzīmētais darbinieks pilda divu struktūrvienību funkciju.

4.1. Uzņēmuma esošā struktūra

Attēlā 4.1. redzams, ka esošā uzņēmuma struktūra pēc uzbūves ir tuvu tai, ko autors ir izpētījis teorētiskajā darba daļā un ir redzama 1.2. attēlā. Uzņēmuma augšgalā ir direktors, kas nosaka uzņēmuma stratēģiju un vīziju. Viņš ir tiešā kontaktā ar mārketinga, pārdošanas, finanšu un biroja administrācijas struktūrvienībām, kas ir skaidri nodalītas un nodefinētas vienības ar sev skaidriem pienākumiem un uzdevumiem.



4.1. att. Uzņēmuma „X” esošā struktūra [autora veidots]

Viss ir pakārtots galvenā procesa izpildei, kas ir, tirdzniecība. Pārdošanas daļa skaidri nosaka to ko un kā ir jātirgo. Tā uztur aktuālu piedāvājumu interneta veikala mājaslapā. Seko līdzīgu cenu izmaiņām, izvieto aktuālos produktus kā arī konsultē klientus un, protams, apstrādā arī klientu veiktos pasūtījumus. Savukārt mārketinga nodaļa ar vienu personu tajā, sadarbspā ar pārdošanas daļu plāno un veido dažāda veida reklāmas aktivitātes attiecībā uz esošajiem produktiem, bet ar piegāžu servisiem organizē izdevīgākus piegāžu nosacījumus, kas tālāk tiek iekļauts arī reklāmas ziņojumā. No šīm divām iepriekš minētajām struktūrvienībām saistībā ar galveno, pārdošanas procesu, ir skaidri un neatkarīgi nodalītas finanšu un biroja administrācijas nodaļas.

Kā piekto struktūrvienību var minēt noliktavas un loģistikas nodaļu (turpmāk loģistikas nodaļa). Loģistikas struktūrvienības statuss uzņēmumā „X”, pēc autora domām, ir diezgan interesants. Jebkura uzņēmuma veiksmīgai funkcionēšanai liela nozīme ir loģistikai. Konkrētā struktūrvienība pēc tās nozīmes būtu liekama vienā līmenī ar augstākajiem līmeņiem, bet šajā gadījumā tā nav, jo tā šajā konkrētajā uzņēmuma struktūrā ir kā noslēdzošā struktūra pasūtījumu apstrādes procesā un ir pakļautībā praktiski visām pārējām struktūrvienībām. Tai nav nekādas lēmumu pieņemšanas tiesības, bet gan tikai funkciju un konkrēta procesa izpildes pienākums. Apgrūtinājumu rada arī tas, ka loģistikas daļa ir pārāk ciešā saiknē ar noliktavu un veic pienākumus, kas pēc būtības ir noliktavas pārziņā, tāpēc autors šīs divas struktūrvienības ir norādījis kā vienu neatkarīgu.

Pārdošanas un loģistikas struktūrvienības ir visnozīmīgākās struktūrvienības uzņēmumā ikdienas darba procesos. No tām ir atkarīga komunikācijas kvalitāte ar klientiem un piegādātājiem, kā arī pasūtījumu apstrādes procesa veiksmīga izpilde līdz brīdim, kad klients ir saņēmis veikto pasūtījumu. Atlikušās struktūrvienības arīdzan ir svarīgas, bet ikdienas darba procesus ietekmē vismazāk. Pārdošanas daļas sastāvā ir 6 darbinieki, kur viens no tiem ir visas tirdzniecības vadītājs, tai skaitā ir vadītājs arī finanšu nodaļai. No atlikušajiem 4 ir pārdošanas daļas menedžeri un 1 garantijas servisa darbinieks. Loģistikas daļā ir divi noliktavas darbinieki, viens kurjers, un divi darbinieki, kas atbild par preču nodošanu piegādēm.

Gan uzņēmuma mārketinga un komunikācijas, gan arī biroja administrācijas struktūrvienībās ietilpst pa vienam darbiniekam, bet finanšu nodaļa sastāv no galvenās grāmatvedes un grāmatvedes palīdzes, kā arī finanšu nodaļas vadītāja, kas kā jau iepriekš minēts, ir arī tirdzniecības vadītājs.

Integrācijas līmenis uzņēmumā ir ļoti augsts. Darbinieki uzņēmumā ir tikai 15, visi strādā ļoti cieši savā starpā un ir atkarīgi viens no otra, lai esošie darba uzdevumi tiktu izpildīti

līdz galam un darījums ar klientu tiktu veiksmīgi noslēgts, tāpēc pieaugot darba apjomam, ir liels risks, ka pieaugs konfliktu skaits un vajadzīgo funkciju neefektīva izpilde. No vadības līmeņiem jau pastāv kontrole pār daļu notiekošo procesu, bet lielākoties ir dota pilnīga brīvība uz dažādu procesu izpildi konkrētās situācijās, kas tomēr netiek kontrolēts un vadītas. Pieaugot darba apjomam, pieaugs loma to izpildē un koordinēšanā arī vadības līmenim.

Pastāv vēl viena struktūrvienība, ko autors izvēlējās nenorādīt uzņēmuma struktūrā, bet, kas nodarbojas ar uzņēmumam nepieciešamo funkciju izpildi. Tas ir ārpakalpojumu dienests, zvanu centrāle. Ir izveidota sadarbība ar ārpakalpojumu firmu, kas nodrošina uzņēmumam telefonisko klientu servisu. Pirms jaunās mājaslapas izveides šo funkciju pildīja pārdošanas daļa, bet sakarā ar plānoto pasūtījuma skaitu pieaugumu, tā tika noņemta, lai atvieglotu pasūtījumu apstrādes procesu. Šie klientu servisa ienākošie zvani lielākoties ir komunikācija par pašsaprotamām un acīmredzamām lietām, ko uzņēmums piedāvā. Šī struktūrvienība neatrodas uzņēmuma „X” telpās, personas, kas atbild uz klientu zvaniem ir apmācītas pēc noteiktiem standartiem un niansēm, ar instrukcijām par to, ar ko var nākties saskarties uzklusot telefoniski uzņēmuma klientus un kā uz to ir jāreaģē.

4.2. Uzņēmuma struktūrvienību funkcijas

Uzņēmuma mērķus, vīziju un virzienu uz kuriem uzņēmums vēlas virzīties nosaka pats direktors, kurš pieņem galvenos lēmumus par uzņēmuma nākotni, kurus viņš definē pārdošanas daļas vadītājam, kas palīdz saprast to, kas ir reāli sasniedzams un kas ir nepieciešams katra konkrētā mērķa sasniegšanai. Direktora iesaistīšanās struktūrvienību darbībā un vadīšanā ir minimāla. Visus svarīgos lēmumus, kas attiecas uz tirdzniecības iekšējiem un ārējiem procesiem, un tam nepieciešamajiem līdzekļiem pieņem tieši pārdošanas daļas vadītājs, kurš kā jau tika minēts ir gan pārdošanas daļas, gan arī finanšu nodaļas vadītājs. Kā finanšu nodaļas vadītājs, viņš pieņem svarīgākos lēmumus plānojot līdzekļu, kas ir nepieciešami norēķinoties ar kreditoriem un plāno līdzekļus uzņēmuma iekšējām vajadzībām. Kā pārējās personas finanšu nodaļā ir galvenā grāmatvede un grāmatvedes palīdzē. Situācijās, kad pārdošanas daļas vadītājs ir izbraucis vai nav pieejams, galvenā grāmatvede ir tā, kas aizvieto viņu jautājumos par finansēm, bet nav tiesīga bez direktora apstiprinājuma rīkoties ar naudu. Ja gadījumā nav pieejama neviena no iepriekš minētajām personām, tad lēmumus par norēķiniem pieņem direktors. Šādas situācijas, kad direktors ir pats pēdējais, kas ir kā lēmējs par finansēm gadās tad, kad ir atvaļinājumu laiks, vai, kādu no darbiniekiem ir skarušas veselības problēmas. Citos

gadījumos direktors cenšas neiedziļināties un nepievērš uzmanību lietām, kas notiek uzņēmuma ikdienas darbā, kaut gan lielākoties viņš atrodas uz vietas ofīsā. To funkciju pārsvarā pilda pārdošanas daļas vadītājs, kurš tad arī cenšas koordinēt sadarbību starp struktūrvienībām. Galvenā grāmatvede un tās palīdzē uztur kārtībā uzņēmuma grāmatvedību un apstrādā ikdienas darījumu ienākošos un izejošo līdzekļus, un nodod atskaites finanšu daļas vadītājam.

Uzņēmuma mārketinga daļas darbinieka pienākumos ir visas nepieciešamās mārketinga darbības ar ko nākas saskarties tirdzniecības uzņēmumam. Papildus tam viņa pienākumos ir arī personāla atlase, kā arī ir atbildīgs gan par uzņēmuma iekšējo, gan arī ārējo komunikāciju ar medijiem u.c.. Bieži vien darba kolektīvā gadās kādas domstarpības starp darbiniekiem veicot darba izpildi, tāpēc šī ir tā persona, kas cenšas atrisināt esošās iekšējās komunikācijas problēmas un atrast risinājumu konfliktu izraisošajai situācijai pašā saknē. Mēdz gadīties arī sarežģīti klienti, kad ir jāiesaistās, lai izbēgtu no situācijas, kad cilvēks atstāj negatīvus komentārus un atsauksmes interneta un citu mediju vidē. Internets un tur atrodamie informācijas ļoti lielā mērā ietekmē e-komercijas uzņēmumu, jo šī vide ir ļoti viegli pieejama plašam cilvēku lokam, kas ir potenciālais klients, ar ātrām informācijas atrašanas iespējām. Liels daudzums negatīvu komentāru var atbaidīt potenciālos klientus, tāpēc vienmēr sarežģītās situācijās ar esošajiem klientiem ir nepieciešama pārdomāta un neitrāla komunikācija. Mārketinga daļas vadītājs ir tiešā pakļautībā uzņēmuma direktoram, bet nav gluži vienā līmenī ar pārdošanas daļas vadītāju. Daudzos lēmumos viņš ir kā palīgs un novērotājs tam, kas notiek uzņēmumā un sniedz ieteikumus tirdzniecības vadītājam, kas tālāk jau pieņem konkrētus lēmumus par vajadzīgajām darbībām.

Pārdošanas daļā ietilpstošie menedžeri ir tiešā pakļautībā pārdošanas daļas vadītājam un konkrētās situācijās arī mārketinga vadītājam. Tirdzniecības vadītājs pieņem lēmumus par to, ko un kā tiem jārikojas, izvietojot produktus mājaslapā un apstiprina konkrētus darījumus ar preču piegādātājiem, kad iepirktie apjomi ir lieli. Viņš nosaka uzņēmuma standartus pēc kā jāvadās, preču izvietojuma procesā, kā tam jāizskatās, kam ir jābūt piedāvājumā, un, ko labāk nepiedāvāt klientiem. Tāpat viņš arī nosaka cenu politiku galvenajās preču grupās, bet lielākoties tieši menedžeriem ir dotas pilnvaras attiecībā uz produktu cenu izvēli. Pārdošanas daļas menedžeru pienākumos ir uzturēt veikala piedāvājumu vienmēr aktuālu gan ar jaunākajiem produktiem, gan aktuālākajām cenām. Pārdošanas daļas menedžeri ir tie, kas savieno visus uzņēmumam svarīgos procesus. Tie komunicē ar preču piegādātājiem organizējot iepirkumus par vislabākajām cenām, komunicē ar klientiem tos konsultējot, uzklusot un piedāvājot un organizē piegādes viņu apstrādātājiem veikala pasūtījumiem. Papildus tam, pagaidām preču ievadi un cenu maiņa, kas notiek manuāli ar rokām, veic tieši šie menedžeri.

Ņemot vērā to, ka pārdošanas daļā ir tikai 4 menedžeri tad uz viņu atbildību ir liels darba apjoms. Tas rada regulāru spriedzi darba procesos, kuras mazināšanu cenšas nodrošināt mārketinga vadītājs, mēģinot nomierināt un sniegt padomus konkrētos saskarsmes gadījumos ar klientiem. Viņš arī nosaka un kontrolē pārdošanas daļas komunikāciju un saskarsmi ar klientiem gan pa telefonu, gan arī gadījumos, kad viņi ierodas klātienē. Kā pēdējais darbinieks pārdošanas daļas struktūrvienībā ir garantijas servisa darbinieks, kurš ikdienas darba procesos, tas ir, pasūtījumu apstrādē lielu lomu nespēlē. Viņš konsultē klientus par to tiesībām un iespējām saistībā ar preču atgriešanu un apmaiņu, kā arī nodod bojātās preces uz servisa centriem.

Loģistikas daļa, kā jau iepriekš ir minēts, ir pakļauta visām pārējām struktūrvienībām un ir pilnvarota tikai uz funkciju izpildi. Ņemot vērā to, ka uzņēmums ir mazs, autors sākotnēji izvēlējās noliktavu un loģistikas daļu iedalīt kā vienu struktūrvienību, jo tās viena no otras funkcionāli ir izveidotas ļoti atkarīgas. Loģistikā esošajiem darbiniekiem pienākumos ietilpst uzturēt kārtīgu noliktavu izvietojot lielos produktus, kā arī kontrolēt, gan ienākošās kravas, gan izejošos klientu pasūtījumus, ne tikai organizējot piegādes, bet arī izsniedzot preces cilvēkiem, kas ir ieradušies izņemt tās uz vietas uzņēmuma ofisā. Par cik interneta tirdzniecība ir ļoti dinamiska, liela noliktava pie pašreizējā apgrozījuma nav nepieciešama, jo lielākoties ienākošās preces tajā pašā dienā arī iziet uz piegādēm, bet pieaugot apjomam un uzņēmumam attīstoties, agri vai vēl to vajadzēs, jo, lai iegūtu labākus piedāvājumus, no piegādātājiem būs jāiepērk preces lielākā vairumā, kā arī turot preces uz vietas, būs iespēja nodrošināt ātrākas piegādes līdz klientiem.

Šīs struktūrvienības ikdiena ir ļoti atkarīga no pārdošanas daļas darba, jo vairāk klientu pasūtījumu, jo vairāk noliktava ar loģistiku tiek noslogota pie ienākošajiem preču iepirkumu apjomiem un piegāžu apstrādi. Loģistikas darbiniekiem ir jāplāno kā pēc iespējas operatīvāk apbraukāt visas nepieciešamās noliktavas, kur atrodas preces. Savukārt pārdošanas daļa pēc informācijas noskaidrošanas par to, kad preces ienāk ofisā, sazinās ar klientiem un sarunā piegādes laikus. Attiecībā uz lielajām precēm, ko uzņēmums piegādā pašu spēkiem, pārdošanas daļa un loģistikas darbinieki ir nepārtrauktā komunikācijā vienojoties par piegādes laikiem, ko var piedāvāt klientiem. Mazo preču piegādēs tiek izmantoti jau vienā no iepriekšējām nodaļām minētie ārpakalpojumu dienesti, neatkarīgi loģistikas uzņēmumi. Šajos gadījumos ir speciāli izstrādātas piegāžu laiku sistēmas. Pārdošanas daļai pārzinot šīs sistēmas atliek vien vienoties ar klientu par viņam nepieciešamu laika intervālu un dienu, un caur sistēmu, ievadot visu noskaidroto informāciju, pasūtījums tiek nodots piegādei, ko tālāk apstrādā loģistikas darbinieki atlasot precī, bet noliktavas atbildīgais sagatavo papīrus. Šādos gadījumos intensīva

savstarpējā iekšējā komunikācija nav nepieciešama, jo funkcionē sekmīgi izstrādāta un saprotama sistēma, kur katrs pārziņina savus uzdevumus visas sistēmas kopumā.

Biroja administrācija loģistikas daļu izmanto, lai nogādātu dokumentus pie sadarbības partneriem, bet servisa cilvēks, lai nodotu uz servisu vai saņemtu no servisa, jau salaboto preci kā arī gadījumos, kad notiek preču atgriešanas no klientu puses. Savukārt grāmatvedes priekšā ir atbildība par skaidras naudas apgrozību gadījumos, kad notiek piegādes ar skaidras naudas apmaksām. Loģistikas darbiniekiem regulāri jā sagatavo atskaites par nobraukto degvielu un par piegāžu izmaksām gan ar savu transportu, gan izmantojot ārpalpojumu, to nododot finanšu nodaļas vadītājam. Tālāk šī persona arī lemj par to, kas ir izdevīgāk un ko būtu jāmaina, lai piegāžu sistēmu padarītu efektīvāku. Šajā brīdī bieži arī iesaistās mārketinga un komunikāciju vadītājs, kura uzdevumi ir sarunāt un noorganizēt labākus piegādes nosacījumus ar ārpalpojumu firmām, izdomāt akcijas, lai palielinātu piegāžu skaitu uz konkrēto pakalpojumu sniedzēju un līdz ar to iegūtu labākās cenas uz piegādēm.

Biroja administrācijas pienākumos ir iesniegt klientu līzingu pieteikumus kredītiestādēm un sniegt atbildi klientam, ja pieprasījums ir noraidīts. Savukārt, ja pieprasījums ir apstiprināts tad informāciju tālāk nodot pārdošanas daļai, kas sazinoties ar klientu informē viņu par to un atrunā piegādes informāciju. Kad tas ir izdarīts, tad informācija par pasūtījuma izpildi tiek nodota atpakaļ administrācijai, kas sagatavo līgumu un loģistikai, kas sagatavo preci izsūtīšanai. Papildus tam visam biroja administrācija kārtu visas dokumentācijas par uzņēmuma iekšējiem lēmumiem, un pavadzīmju izsūtīšanu caur loģistiku. Tāpat arī tās pienākumos ir uzturēt ofisu tīru un kārtīgu, kā arī sagaidīt pakaļ precēm atnākušos klientus. Tā ir uzņēmuma seja klientiem, kas ir ieradušies klātienē saņemt savus pasūtījumus.

4.3. Struktūras ietekmes analīze uz pasūtījumu apstrādes procesu

Pēc autora domām un aptaujājot darbiniekus var secināt, ka uzņēmuma „X” pasūtījumu apstrādes procesu un tā izpildes ātrumu vistiešāk ietekmē tieši esošās struktūras uzbūve. Pie esošās struktūras rodas lielas slodzes un liela nozīme ir darbinieku motivācijai paspēt izpildīt visus nepieciešamos darba uzdevumu esošajos darba apstākļos. Darba uzdevumu izpildes ātrums atkarīgs no darbinieku profesionalitātes, atbildības sajūtas un cilvēciskajām īpašībām saplūstot ar konkrēto apstākļu vadīto darba vidi un identificējot sevi par lojālu darbinieku.

Pieaugošā pasūtījumu skaita apstrādes ātrums ir tieši atkarīgs no pārdošanas un loģistikas struktūrvienībām. Pēc autora domām uzņēmums pie vidējas noslodzes var strādāt bez problēmām, bet, ja vien no aprites neizkrīt kāds no darbiniekiem. Tiklīdz no aprites izkrīt, kāds no darbiniekiem tad uzņēmums nonāk diezgan tuvu situācijai, kas var nonākt līdz momentam, kad uzņēmuma darbība, tas ir pasūtījumu apstrādes process, var tikt nopietni traucēts. Pieaugot pasūtījumu skaitam, to apstrādes efektivitāte būs tieši atkarīga no esošās uzņēmuma struktūras uzbūves, un pastāvēs lieli riski uzņēmuma darbībai, ja esošo darbinieku skaits struktūrvienībās netiks palielināts un pati struktūra netiks pārorganizēta.

No pārdošanas struktūrvienībā esošajiem 6 darbiniekiem vistiešākais kontakts ar ikdienas darba procesu, tas ir, pasūtījumu apstrādes procesu, ir jau iepriekš minētajiem 4 menedžeriem. Tie nodarbojas ar ienākošo pasūtījumu apstrādi, kas sevī ietver klientu apkalpošanu, piegāžu organizēšanu un preču iepirkumus. Papildus tam regulāri ir jāveic datu ievade, kas ir jaunu produktu ievadīšana un neaktuālo izņemšanas no uzņēmuma mājaslapas. Tāpat arī nepieciešama ikdienišķa cenu kontrole. Šie 4 menedžeri, ir sadalīti pa pāriem un katrs pāris atbild par pusi no veikala piedāvātā sortimenta. No katra pāra viens pārsvarā nodarbojas ar klientu apkalpošanu un konsultēšanu, tas ir ienākošo pasūtījumu apstrādi, bet otrs pārsvarā tikai ar datu ievadi. Visas nepieciešamās funkcijas pasūtījumu apstrādes procesā un datu ievadīšanā pārvalda visi menedžeri.

Ņemot vērā, ka vienlaicīgi piedāvātais preču skaits e-veikalā ir milzīgs, tad darba apjoms uz esošajiem darbiniekiem ir neadekvāts, ja ņem vērā, ka lielākā problēma ir tas, ka datu ievade un maiņa notiek manuāli ar rokām. Nav saslēgts XML, kas ir, datu valoda, kas sasaista dažādas datu sistēmas. [12] XML saslēgšana ar preču piegādātāju tiešsaistes preču noliktavām nozīmētu to, ka jauni produkti automātiski parādītos veikala piedāvājumā, kā arī nepieejamie produkti automātiski pazustu, kā arī cenu izmaiņas notiktu automātiski pēc noteiktiem veikala uzstādītiem algoritmiem. Datu ievadītājiem atliktu tikai noformēt preču aprakstus pēc veikala standartiem. Jāpiebilst, ka tādas tiešsaistes preču noliktavas nav visiem preču piegādātājiem, tāpēc manuālās darbības paliktu pietiekami daudz. No tā varam secināt, ka ir jāiegulda milzīgs laiks un darbs, lai varētu piedāvāt aktuālās preces ar aktuālajām cenām un spētu konkurēt ar tuvākajiem konkurentiem, kam attiecīgi „XML” ir saslēgts jau sen.

Esošie menedžeri esošajā struktūrvienībā ir spējīgi aizvietot viens otru, bet tikai konkrētā darba pāra ietvaros, jo katrs menedžeru pāris pārvalda tikai savā atbildībā esošo sortimentu, piegādātāju kontaktus un komunikācijas īpatnības. Tas nozīmē, ka, ja no darba aprites izkrīt viens no pāra darbiniekiem, tad aktīva kontrole par pusi veikala sortimentu ir

pazudusi, jo esošajam darbiniekam ir jākoncentrējas tikai uz, pasūtījumu apstrādi, kas nav būtiski īstermiņā, bet, ja tas ir ilglaicīgi, tad var atstāt nozīmīgas negatīvas sekas uz, pasūtījumu apstrādes efektivitāti, jo netiek kontrolētas cenas un preču pieejamības. Rezultātā kavējas jaunu pasūtījumu apstrāde, jo esošajam menedžerim jāmeklē risinājumi kā atrisināt iepirkumu cenu nesakritības ar mājaslapā esošajām precēm. Tāpat arī ja, klients ir pasūtījis preci, kas nav pieejama un laicīgi izņemta no veikala piedāvājuma, tās vietā jāmeklē pēc iespējas līdzīgāks produkts par tādu pašu cenu un jāpiedāvā kā alternatīva. Meklēšana šajā gadījumā ir gan mājaslapas esošajā piedāvājumā, gan arī piegādātāju e-noliktavu sistēmās. Atrodot alternatīvas nav garantijas, ka klients piekrīt, un, ja nepiekrīt, tad ir veltīti lieli laika resursi, bet nav bijusi pozitīva atdeve. Tā visa rezultātā kavējas jaunu pasūtījumu apstrāde, jo menedžerim ir bijis jāmeklē varianti, ko piedāvāt klientam, un, ja atrastais variants nav bijis izvietots mājaslapas piedāvājumā, tad arī jāvelta laiks šī produkta ievietošanai un noformēšanai pēc veikala standartiem. Tas pats attiecas arī uz dažāda veida cilvēciskām kļūdām, kas rodas datu ievades darba ikdienas rutīnā, kad pie preču specifikācijām tiek norādīta kļūdaina informācija un rezultātā klients ir saņēmis pasūtīto preci, bet tas nav tas, kas bija norādīts produkta aprakstā. Tas noved pie tā, ka menedžerim, kas nodarbojas ar pasūtījumu apstrādi, ir jāskaidro, kur tieši ir situācijas problēma un jāorganizē tās risinājums, kas mēdz būt laikietilpīgs process.

Ļoti liels risks ir, kas vēl uzņēmumā nav piedzīvots, ir ja no darba aprites izkrīt abi menedžeri no pāra, kas var novest pie tā, ka puse no veikala sortimenta piedāvāto preču tirdzniecības var apstāties, otra pāra iespējas aizvietot izkritušo pāri ir ļoti ierobežotas un problemātiskas. Tas saistīts ar esošā pāra darba apjomu un informācijas trūkumu par preču iepirkumu cenām, citu, viņiem svešo, piegādātāju kontaktinformācijas nezinašanu un to, no kuriem piegādātājiem konkrētās pasūtītās preces tiek iepirktas. Daļēji šo informāciju pārvalda pārdošanas daļas vadītājs, kas pārzina lielākos preču piegādātājus, ar kuriem ir noslēgti sadarbības līgumi, bet ir ļoti liels apjoms ar mazākiem piegādātājiem par ko informācija ir tikai un vienīgi konkrētā, iztrūkstošā menedžeru pāra rīcībā, jo viņi ar tiem uztur aktīvu komunikāciju un, dažos gadījumos viņi ir tie, kas ir arī atraduši un uzsākuši sadarbību ar tiem. Datu bāze ar šo visu svarīgo informāciju uzņēmumā netiek uzturēta, tāpēc pat, ja kāds uzņēmuma darbinieks izbeidz savas darba gaitas, ir liels risks pazaudēt nozīmīgu informāciju, kuras atkārtotai ieguvei var paiet ilgs laiks.

Kā iepriekš tika jau minēts organizācijas struktūras izpētē, loģistikas un noliktavas struktūrvienībā kopā ir 5 darbinieki. Divi darbinieki, kas atrodas pašā noliktavā, nodarbojas ar preču pieņemšanu un izrakstīšanu klientiem, kā arī to apkalpošanas pie kases un regulāri veic noliktavas inventūras. Pašu kurjers uzņēmumam ir tikai viens, kas ikdienā izbraukā lielāko daļu

noliktavas, kur tiek savākti iepirktie produkti, lielākoties lielo gabarītu preces. Kā ceturtais darbinieks ir tas, kas nodarbojas ar izsūtāmo preču pakošanu un datu ievadi piegādes firmām, bet pēdējais, piektais, ir tas, kas organizē preču savākšanas un plāno piegādes Rīgas robežās. Viņa pienākumos ir gandrīz viss - organizē gan iepirkto preču nogādi līdz veikalam, kā arī preču piegādes līdz klientiem asistējot arī kurjeram piegādes brīžos. Esot lielam apjomam izsūtāmo preču, viņš nodarbojas arī ar preču pakošanu un datu nodošanu piegādes firmām, sagatavo arī atskaites finanšu nodaļai.

Loģistikas nodaļu varētu arī atdalīt sīkāk, attiecībā uz atbildības iedalījumu un iespēju aizvietot uz konkrētu pienākumu izpildi. Piemēram, divi esošie noliktavas darbinieki nav spējīgi aizvietot trīs esošos loģistikas darbiniekus un otrādi. Noliktavas darbinieki ikdienā strādā ar uzņēmuma noliktavas un grāmatvedības uzskaites programmu, pieņem un izraksta preces, iekasē naudu pie kases un ir atbildīgi par to, kā arī par to, kas klientiem tiek pavadzīmēs izrakstīts un iedots, saņemot preci pie kases. Šo kārtību pārvalda tikai jau divi esošie noliktavas darbinieki, kur viens no tiem nestandarta gadījumos dodas aizvietot biroja administrāciju. Ja tā notiek, tad rezultātā noliktavā esošajam vienam darbiniekam ir milzīga slodze, jo dienā ir milzīga preču kustība gan dokumentos, gan arī fiziski. Ja no aprites izkrīt abi noliktavas darbinieki, tad rezultātā pieņemto un izrakstīto preču kustība pilnīgi apstājas. Nav, kas pieņem preces un nav, kas izraksta pavadzīmes, kā arī nav neviens cits, kas būtu instruēts strādāt ar kases sistēmu. Pavadzīmju izrakstīšana, tai skaitā arī iepriekš minētā piegāžu datu ievade kurjerdienestu sistēmās uzņēmumā notiek manuāli. Rezultātā, informāciju, ko ievada klients veicot pasūtījumu, ir atkārtoti manuāli jāieraksta divas reizes gan noliktavā izrakstot pavadzīmi, gan arī nododot preci kurjerdienestam. Tas ir laikietilpīgs process, kas ietekmē piegādes ātrumu, jo pie liela pasūtījuma apjoma, daļa pasūtījumu netiek piegādāti uz nākamo dienu, bet gan attiecīgi tikai aiznākamo.

Attiecībā par darbinieku aizvietošanu, tas pats attiecas arī uz loģistikas darbību, ja uzņēmuma kurjers nespēj veikt savus darba pienākumus, viņu var aizvietot jebkurš no atlikušajiem loģistikas darbiniekiem, kas vienmēr ir uz vietas noliktavā. Tāpat arī, atlikušie, uz vietas esošie loģistikas darbinieki var aizvietot viens otru, bet pie nosacījuma, ka kurjers arī ir darbaspējīgs. Problēmas sāksies tiklīdz no darba ritma izkrīt gan kurjers, gan arī kāds uz vietas esošais loģistikas darbinieks. Lielās tehnikas piegādes Rīgā apstājas pilnībā. Ir problēmas ar daļu iepirkto preču nogādāšanu līdz uzņēmuma noliktavai, kam vienīgais risinājums ir izmantot jau iepriekš minētos loģistikas ārpakalpojumu uzņēmumus, kas jau tiek intensīvi darīti, bet par cik tam ir ierobežojumi uz liela izmēra tehniku, daļu ienākošos pasūtījumu fiziski nebūtu iespējams izpildīt. Nespējot izpildīt klientu pasūtījumus vajadzīgajos termiņos pieaugtu

atteikumu skaits, palielinātos sūdzību skaits. Ciestu gan uzņēmuma tēls, gan arī efektivitāte pasūtījumu apstrādei. Ļoti kritiskās situācijā var iesaistīt cilvēkus no pārdošanas daļas, bet tos būtu nepieciešams apmācīt, kas arī aizņemtu lielu daļu laika.

Pie liela pasūtījumu skaita ir arī liels apgrozāmo preču daudzums, kas ienāk un iziet, kā arī uzglabājas uzņēmuma telpās. Liela daudzuma esošo preču gadījumā noliktava ir pārslogota ar preču izvietojumu un netiek ievērota nekāda loģiska kārtība tam kur, un, kas tiek novietots, tāpēc atlasot preces, kas paredzētas piegādēm, ir jāpatērē laiks, meklējot tās. Lielās stresa situācijās, kad ir, jāpaspēj izdarīt nepieciešamie darbi, tieši šī iemesla dēļ rodas kļūdas, kad klientiem tiek izsniegtas nepareizās preces. Tāpat arī ik pa laikam preču meklēšanā tiek iesaistīta pārdošanas daļa, kas nezinot pat aptuveni, kur preces ir novietotas dodas meklēšanā.

Pēdējos uzņēmuma darbības mēnešos, jau tiek izmantoti zvanu centrāles ārpakalpojums, kas darbojas kā uzņēmuma zvanu klientu serviss. Iepriekš visus klientu zvanus dienas laikā pieņēma sekretāre pa tiešo līniju ofisā un attiecīgi pāradresēja tos attiecīgajam klientu un pasūtījumu apstrādes menedžerim. Zvani mēdza būt daudz un dažādi, bet lielākoties sīkumaini un pamatā ar jautājumiem par aptuvenajiem piegāžu laikiem konkrētām precēm un to, kā var noformēt pasūtījumu. Tas lika patērēt lielus laika resursus pasūtījumu apstrādes menedžerim, kas līdz ar to ietekmēja kvalitāti un ātrumu pasūtījumu apstrādē un sekmīgā komunikācijā ar piegādātājiem. Ar ārpakalpojuma ienākšanu zvanu apstrādē, no pārdošanas daļas tika noņemta pietiekami liela slodze, bet joprojām saglabājās komunikācija caur elektroniskajām vēstulēm, kur bieži vien klienti sūta cenu pieprasījumus, uzdod dažādus jautājumus, par ko tie jākonsultē. Vēstuļu rakstīšana bieži vien mēdz novest pie garām un pārdomātām sarakstēm, kas dienas laikā ir ļoti laikietilpīgi.

Pārdošanas daļas menedžeriem ikdienas darba procesos ir jādara praktiski vis. Visas minētās darbības pie pieaugošā pasūtījumu skaita un pašreizējās uzņēmuma tehnoloģiskās bāzes aizņem daudz laika, kā rezultātā palielinās stresa situācijas, jo jāpaspēj izdarīt liels darba apjoms īsā laikā, bet klientu prasības nesamazinās. Klienti ir attīstījušies un, iepērkoties internetā, to prasības pēc kvalitātes, informācijas iegūšanas un piegāžu ātruma ir strauji pieaugušas. Tāpēc būtiski ir ievērot šo tendenci un censties pielāgoties veicot visus nepieciešamos uzlabojumus, kas var paātrināt pasūtījumu apstrādes ātrumu.

Klients kā tāds uzņēmumam ir galvenais, bet neizvēlīgi un neizglītoti klienti ir arī tie, kas tiešā mērā var ietekmēt pasūtījumu apstrādes ātrumu, jo arī pasūtījumu apstrādājot, menedžerim ir jāsažinās ar tiem un jākonsultē, jāvienojas un jāuzklausā to kaprīzes. Tas savukārt ietekmē pasūtījumu apstrādes ātrumu tiem klientiem, kas zina, ko vēlas un jautājumu

par piedāvāto produktu un pakalpojumu nav nekādu. Pēc autora domām, šī tipa klienti bieži vien ir visprasīgākie saistībā ar piegādes ātrumu tā veiktajam pasūtījumam. Ja pietiekami ātri viņus neinformē un netiek nodrošināta laicīga piegāde tad var augt anulēto pasūtījumu un neapmierināto klientu skaits. Un ņemot vērā lielo konkurenci, tie var neatgriezties. Tāpēc kavēšanās pie konkrētu pasūtījumu apstrādes var ietekmēt nākamo pasūtījumu apstrādes efektivitāti.

Autors secina, ka ir ļoti daudz mainīgo faktoru, kas var ietekmēt pasūtījumu apstrādes ātrumu. Ja apstrādājot pasūtījumu, tam tiek tērēts pārāk ilgs laiks, tad attiecīgi nav iespēja nākamajam pasūtījumam laicīgi veikt preču iepirkumu, lai prece tekošajā dienā, jau būtu pieejama uz nodošanu piegādei. Rezultātā piegādes iespēja līdz klientam var paildzināties par vienu vai līdz pat divām darba dienām, kas prasīgākos klientus var atbaidīt, bet pārējos izraisīt neapmierinātību. Nestandarta situācijās piegādes aizkavēšanās var būt arī krietni ilgāka, ja klientu pasūtītās preces atrodas citu valstu vai ļoti tālu pilsētu noliktavās un no konkrētajām noliktavām pievedumi tiek organizēti pēc noteiktas sistēmas un laika kārtības, kad ir jāveic pasūtījumi.

Pārdošanas daļas pasūtījumu apstrāde ir tiešā mērā arī saistīta ar piegādātājiem un to sniegtajiem produktiem. Jo labāku piedāvājumu veikals saņem no tiem, jo labāku piedāvājumu tas spēj sniegt saviem klientiem un palielināt konkurētspēju pār saviem konkurentiem. Rezultātā pieaug pasūtījumu skaits, kam par pamatu ir kādu konkrētu preču grupu izdevīgs piedāvājums. Jo vairāk izdevīgāku piedāvājumu, jo vairāk uzņēmums ir spējīgs pārtvert klientus no konkurentiem, bet, lai iegūtu labus piedāvājumus no preču piegādātājiem, ir jāuztur kvalitatīva komunikācija un sadarbība ar tiem. Pēc autora domām, tas nav iespējams, ja pārdošanas daļas ikdienā ir daudz stresa situāciju, aktīva komunikācija ar klientiem pasūtījumu apstrādes procesa ietvaros un liels apjoms manuāli veicamu darbību, lai esošo veikala piedāvājumu uzturētu aktuālu. Lai spētu aktīvi uzturēt pozitīvu sadarbību ar preču piegādātājiem, veikt pārdomātus un kvalitatīvus preču iepirkumus, klientu apkalpošanu, būtu jāatdala no iepirkumu organizēšanas procesa. Tāpat arī gadījumos, kad piegādes līdz klientiem neietilpst jau skaidri izstrādātajās piegādes sistēmās un kārtībā, šo funkciju būtu nepieciešams no pārdošanas daļas novirzīt uz loģistikas struktūrvienību.

Pie pieaugoša pasūtījumu skaita, kā arī uzņēmuma plāniem par nākotni, neizbēgams būs tas brīdis, kad, lai spētu sekmīgi noritēt darba process un būtu iespēja sasniegt uzstādītos mērķus, būs jāpalielina darbinieku skaits. Darbinieku skaita palielināšana nozīmēs jaunu amatu rašanos un organizācijas struktūras izmaiņas. Ņemot vērā to, ka uzņēmuma struktūra tāda kāda

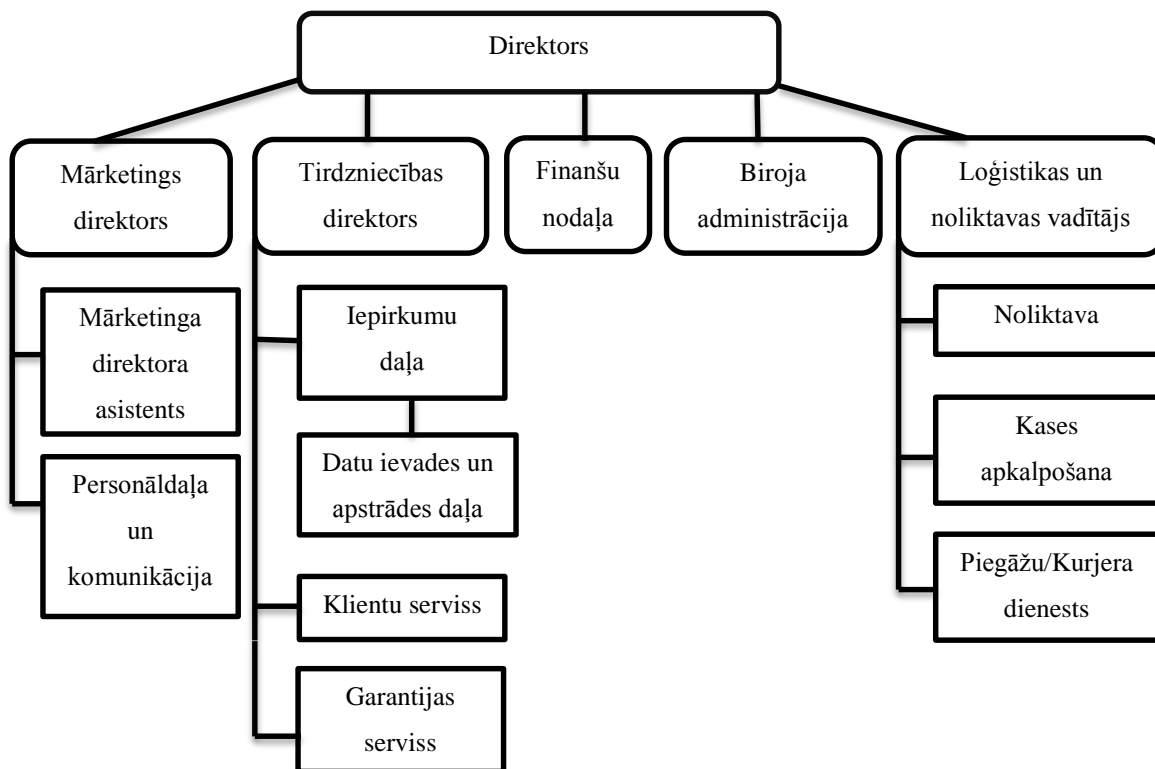
tā ir pašreiz darba tapšanas laikā, ir bijusi vienmēr nemainīga, tas ir, pēc funkcionālā iedalījuma, bet ar sašaurinātu struktūrvienību uzbūvi, autors izstrādās, viņa prātu, vispiemērotāko uzņēmuma uzbūvi, lai pasūtījumu apstrādes process spētu noritēt sekmīgi pie pieaugoša pasūtījumu skaita.

4.4. Uzņēmuma „X” struktūras iespējamie uzlabojumi

Autors jau iepriekš bija minējis, ka uzņēmuma struktūra neatkarīgi no tā darbības gada un darbinieku skaita ir bijusi nemainīgi vienkārša. Vienmēr ir pastāvējušas vispārīgas mārketinga, pārdošanas, finanšu, administrācijas un loģistikas struktūrvienības. Neviena no struktūrvienībām nekad nav iedalīta sīkāk pēc to funkciju izpildes. Neatkarīgi no darbinieku skaita nepieciešamās darbības uzņēmuma funkcionēšanai pārvaldīja visi no konkrētās struktūrvienības darbiniekiem. Pēc autora domām, tas ir atbilstoši mazam uzņēmumam pie normāliem darba apstākļiem. Palielinoties darba apjomam un arī darbinieku skaitam, būtiski ir skaidri nodalīt pienākumus. Pretējā gadījumā var palielināties konflikti starp darbiniekiem par to veicamajiem darbiem. Daļa darbu var tikt veikti neefektīvi, neizdarīti laicīgi vai izdarīti lieku reizi.

Pēc autora domām, un kā redzams 4.2. attēlā, vislielākās izmaiņas nepieciešamas pārdošanas un loģistikas struktūrvienībās. Bet pieaugot darbinieku skaitam un veikala atpazīstamībai, arī mārketinga nodaļai.

Pirmais autora priekšlikums, kā redzams 4.2. attēlā, ir nodalīt sīkāk pārdošanas daļu, kur skaidri tiek uzsvērtā tirdzniecības direktora loma pārdošanas procesu vadīšanā. Tas ir ar domu, lai skaidri būtu redzams hierarhijas augstākais līmenis, kā arī uzsvērtu viņa lielo lomu pārdošanas procesu ietekmēšanā un atbildības nozīmi lēmumu pieņemšanā. Būtu nepieciešama lielāka iesaiste pārdošanas procesu vadīšanā, jo pašreiz tas netiek darīts pietiekami daudz.



4.2.att. Uzņēmuma „X” jaunā struktūra [autora veidots]

Nozīmīgākās izmaiņas skartu tieši pasūtījumu apstrādes komandu, kur tikt skaidri nodalītas klientu apkalpošanas, datu ievades un iepirkumu funkcijas. Pārdošanas daļas menedžeri būtu skaidri jānodala pasūtījumu apstrādes un datu ievades komandās. Kā autors iepriekš minējis, tad veikala piedāvātais sortiments jau ir sadalīts uz pusēm pa diviem menedžeru pāriem. Šajā brīdī pastāv atkarība personai no personas un ir ierobežotas iespējas funkciju izpildes aizvietošanā, ja gadījumā no darba aprites izkrīt konkrētā pāra abi darbinieki. Tāpēc palielinoties darbinieku skaitam, visefektīvākās pārdošanas daļas struktūras izmaiņas būtu skaidri atdalīta preču iepirkumu funkcija no klientu apkalpošanas. Konkrēti darbinieki nodarbojas tikai un vienīgi ar preču iepirkumiem, kvalitatīvu komunikāciju ar piegādātājiem. Koncentrētu un kvalitatīvu komunikāciju ar preču piegādātājiem, rezultātā būtu iespējas sarunāt un iegūt izdevīgus piedāvājumus. Būtu iespēja vairāk nodarboties ar plānošanu par nepieciešamajiem iepirkumiem, lai tie produkti, kas tiek turēti uz vietas ofisā, vienmēr būtu visaktuālākie ātri pieejami klientiem.

Nākamais uzdevums ir skaidri nodalīt datu ievades funkciju. Datu ievadītāji kā tādi paliktu un būtu tiešā pakļautībā iepirkumu menedžeru nodaļai, kas kopā ar tirdzniecības vadītāju arī izdomātu un plānotu nepieciešamo produktu izvietošanu vai noslēgšanu no

mājaslapas piedāvājuma. Beigtos konkrētu personu atkarības vienam no otras, kā arī uzņēmuma atkarība no šaura personu loka, kas ietekmētu visu uzņēmuma darbību. Iepirkumu daļa plānotu un būtu koncentrēta uz produktiem, kas ir mājaslapā un tiktu iepirkti, bet datu ievades struktūrvienība pildītu datu ievades un izmaiņu funkcijas. Šajā uzbūvē autors redz pēc iespējas samazinātu atkarību no dažādu uzņēmumam svarīgu funkciju savstarpējas izpildes. Joprojām var saglabāties darbinieku iedalījums un atbildība pa preču grupām, bet ir jāpalielina to elastība arī uz citām uzņēmuma produktu grupām. Darbinieku aizvietošanai pēc to funkciju izpildes būtu jāpastāv tikai konkrētās struktūrvienības ietvaros.

Komunikācijai ar klientu būtu jāizveido jauna struktūrvienības, kas būtu tā, kas zvanītu klientiem apstiprināt pasūtījumus un informētu par piegādes laikiem, kā arī vajadzības gadījumā konsultētu tos par to interesējošajiem jautājumiem. Klientu servisa struktūrvienības darbinieki netiktu noslogoti ne ar rutīnas pilnu datu ievadīšanas funkciju, ne arī iepirkumu veikšanu. Šīs funkcijas nodalīšana dotu iespēju uzturēt kvalitatīvāku komunikāciju ar klientu un veidot profesionālu pieeju klientu apkalpošanas servisam. Pēc autora domām, tirdzniecībā, vissarežģītākā funkcija ko darbiniekiem ir jāveic un, kas veido uzņēmuma tēlu, ir tieši komunikācija ar klientu. Tāpēc šīs funkcijas nodalīšanas no citu pienākumu veikšanas ir viena no nozīmīgākajām.

Otras lielākās izmaiņas, pēc autora domām, būtu jāveic loģistikas nodaļā. Kā 4.2. attēlā redzams, autors ir palielinājis arī loģistikas daļas nozīmi uzņēmumā. Būtu jāizdala un jāpalielina loģistikas vadītāja loma uzņēmumā, pielīdzinot viņu uzņēmuma vadības līmenim. Tas nozīmētu to, ka būtu viens konkrēts cilvēks, kas pārraudzītu un kontrolētu visus noliktavā un loģistikā notiekošos procesus, bet neiesaistoties ikdienas darbu rutīnā. Meklētu, jaunus un uzturētu, esošos kontaktus ar piegādes firmām. Meklētu izdevīgākos risinājumus uzņēmuma piegāžu efektivitātes uzlabošanā, uzņēmuma iekšienē noliktavas sistēmas un kārtības pilnveidošanas iespējās.

Esošajiem noliktavas darbiniekiem būt jānoņem kasiera funkcija, lai varētu koncentrēties tikai uz preču pieņemšanu un izrakstīšanu. Tiktu izveidots jauns amats, un līdz ar to kases apkalpošanas struktūrvienība, kas reizē ar biroja administrāciju pildītu klientu sagaidīšanas un uzrunāšanas funkciju birojā. Tāpat noliktavas funkcijas tiktu papildinātas ar preču iepakšanas funkciju, kas ienāktu reizē ar preču pakošanas funkcijas rotāciju, jo pēc iepriekšējās struktūras, tas bija vairāk saistīts tieši ar piegāžu struktūrvienības darbību. Šīs lielās funkcijas noņemšana no loģistikas daļas uzlabos piegāžu plānošanas ātrumu un kvalitāti.

Kā pēdējā apakšstrukturvienība būtu piegāžu dienests, kas koncentrētos tikai uz piegāžu veikšanu un noliktavu apbraukāšanu. To cik šī vienība būtu liela, varētu būt atkarīgs no loģistikas vadītāja kompetences un prasmēm atrast uzņēmumam izdevīgākos un efektīvākos risinājumus nepieciešamo funkciju izpildē, noteikt un pamatot lomu ārpalpojumu dienestu biežākai vai gluži pretēji, retākai izmantošanai.

Iepriekš minētie priekšlikumi pārdošanas un loģistikas daļām būtu svarīgākie un nepieciešamākie uzlabojumi attiecībā uz pasūtījumu apstrādes procesu. Kā pēdējo uzlabojumu esošajā uzņēmuma struktūrā, autors redz mārketinga daļas paplašināšanu. Tās palielināšana uzlabotu koncentrēšanos uz reklāmas aktivitātēm dažādos medijos, darbību sociālajos tīklos un iekšējā uzņēmuma mikroklimata uzlabošanu. Būtu nepieciešams palielināt mārketinga nozīmi un tā izmantošanas plašumu. Mārketinga vadītājs varētu koncentrēties uz izdevīgākas sadarbības veidošanu ar reklāmas devējiem un dažāda veida plānošanu, bet tā asistents veidot un realizēt dažādus nozīmīgus projektus. Tāpat arī liels slogs no mārketinga vadītāja tiktu noņemts, ja viņam nebūtu jāpilda uzņēmuma personāldaļas un komunikācijas vadīšanas funkcijas. Tam var izdalīt apakšstruktūru, kas koncentrējas tikai un vienīgi uz uzņēmuma mikroklimata uzlabošanu un uzturēšanu, komunikāciju ar ārējo vidi, tas ir, medijiem un klientiem sociālajos tīklos, kā arī visā pārējā interneta vidē.

Visi iepriekš minētie strukturālie uzlabojumi, pēc autora domām, uzlabos uzņēmuma iespējas ātrākai un sekmīgākai attīstībai. Tiešākie konkurenti jau vairākus gadus to attīstībā atrodas krietni priekšā uzņēmumam „X”, bet to panākšanai būs nepieciešamas pārdomātas un koncentrētas darbības tā sasniegšanai. Palielinoties darbinieku skaitam un uzņēmuma struktūrai, svarīgāka loma būs darbinieku vadīšanai un motivēšanai uz notiekošajām pārmaiņām un mērķu sasniegšanai svarīgajiem uzdevumiem. Pēc autora domām nepietiks vien ar darbinieku skaita palielināšanu, lai uzlabotu darba procesu gala rezultātu. Ir jāsakārto darba vide un notiekošo procesu funkciju izpildes kārtība. Struktūras uzlabojumi sniegs ātrāku un efektīvāku uzdevumu izpildi un samazinās resursu nelietderīgu izmantošanu. Struktūras uzbūve un tās pārvaldīšana būs arī izšķirošais moments, kas noteiks to vai uzņēmums spēs veiksmīgi attīstīties.

SECINĀJUMI

1. Organizācijas struktūras loma uzņēmuma darbībā ir ļoti liela, bet tas automātiski nenozīmē, ka tai ir jābūt ļoti sarežģītai. Pilnīgi pretēji, tai ir jābūt vienkāršai un pārdomātai.
2. Organizācijas vadība nekad nedrīkst aizmirst to, ka uzņēmuma sekmīgas darbības pamatā ir cilvēks ar tā spējām, attieksmi un motivāciju, tāpēc svarīgi ar jebkuru darbinieku pārrunāt viņa lomu organizācijā, kā arī atrast viņam pareizo vietu uzņēmuma struktūrā, izskaidrot uzņēmuma mērķus un motivēt viņu to sasniegšanai.
3. Jo lielāka birokrātija organizācijā, jo neefektīvāka informācijas aprīte uzņēmumā. Līdz ar to var secināt, ka iespēju robežās jāveido pēc iespējas platāka struktūra, veidojot uzņēmumu. Jo mazāk, vadības līmeņi, vieglāka un efektīvāka informācijas aprīte.
4. Viss efektīvākā un ekonomiski izdevīgākā organizācijas uzbūve ir pēc funkcionālā iedalījuma, jo uzņēmuma mērķu izpildei ir skaidri nodalītas struktūras, kas atbild tikai par savu kompetenci un var koncentrēties uz konkrētiem pienākumiem
5. Papildus sekmīgas organizācijas struktūras izveidei nepieciešami arī motivēti un spējīgi darbinieki ar plašām un kompetentām zināšanām.
6. Uzņēmumam nepieciešams uzstādīt, objektīvus un sasniedzamus mērķu, jo tikai tādā gadījumā jebkāda veida esošo resursu pielietojumu var nosaukt par efektīvu pie uzstādīto mērķu sasniegšanas.
7. Lai uzņēmums spētu efektīvi darboties ir nepieciešama plānošana un skaidra veicamo darbu kārtība un sistēma. Apmācīts personāls, kas maksimāli pārzina konkrēto tehnikas vienību vai darba procesu, tāpat atrodas pareizajā struktūrvienībā.
8. Kvalitatīvs gala produkts un pakalpojums nerodas no viena sekmīga posma procesu ķēdē. Tam ir nepieciešama kvalitāte viscaur uzņēmuma procesiem, sākot no sakārtotas darba vides, līdz darba vadīšanai un tā izpildei.
9. Uzņēmums „X” ienāca tirgū pakāpeniski un pārdomāti, laikā, kad interneta tirdzniecība tikai sāka attīstību. Tas attīstījās reizē ar pašu e-komerciju, un bija viens no dominējošajiem e-komersantiem, bet nokavēja to brīdi, kad bija jāmainās, jo dzīvoja uz veciem panākumiem. Līdz ar to, uz doto brīdi tuvākie konkurenti, ņemot vērā, pašreizējos uzņēmuma resursus un iespējas ir krietni pārāki.
10. Attīstoties internetam un modernajām tehnoloģijām vienlaicīgi strauji attīstās arī e-komercijas vide. Aizvien vairāk cilvēki izmanto internetu, kas noved pie strauja pirkumu skaita pieauguma e-komercijā, līdz ar to palielinās arī e-komersantu skaits.

11. Konkurence e-komercijā ir ļoti liela un saspīlēta. Notiek nemitīga cīņa ar zemākajām cenām un izdevīgākajiem un ātrākajiem piegādes nosacījumiem, tāpēc pasūtījumu apstrādes laikam ir ļoti svarīga loma konkurences palielināšanā.
12. E-komercijas vide ir tik dinamiska un viegli sasniedzama, ka ne uz mirkli nedrīkst novērst uzmanību no veicamajiem darbiem, jo nemitīgi jāseko līdzi sniegtajam piedāvājumam. To nedarot, uzņēmuma popularitāte var piedzīvot kritumu sakarā ar to, ka ir daudz citu e-komersantu, kas piedāvā savu produktu.
13. Pasūtījumu veikšana caur uzņēmuma „X” mājaslapu ir elementāra. Tas piedāvā plašas piegādes iespējas un dažādus apmaksas veidus, bet izņemot vienu no modernākajiem, tiešsaistes maksājumu ar karti, kas varētu paātrināt pasūtījumu apstrādes procesu.
14. Pasūtījumu apstrādes procesā lielu lomu spēlē tieši pats klients atkarībā no tā kādu produktu, apmaksas un piegādes veidu tas izvēlas. Tas tālāk arī ietekmē uzņēmumam nepieciešamās darbības pasūtījuma izpildei.
15. Uzņēmums „X” padara savu darbību pārāk atkarīgu no loģistikas ārpakalpojumu izmantošanas tā nozīmīgākajos procesos, lai pasūtījumu apstrāde noritētu sekmīgi. Dienesti ar ko sadarbojas ir ilggadīgi, uzticami un droši, bet to prioritātes nav uzņēmuma „X” tēla un kvalitatīva servisa uzturēšana. Kā arī kļūstot pilnībā atkarīgiem no šāda veida pakalpojumiem, pastāv risks iedzīvoties lielos izdevumos uz neizdevīgiem un nekorektiem izcenojumiem par pakalpojuma izmantošanu.
16. Pasūtījumu skaits ir tiešā veidā ietekmējis uzņēmuma darbības virzienus. Tam ir bijusi ietekme uz nodarbināto cilvēku skaitu, kā arī piedāvāto preču sortimentu. Bet pasūtījumu skaits ne vienmēr var spēlēt lielu lomu uzņēmuma darbībā, jo pasūtījumi ir darījumi, kuri ir arī jānoslēdz. To noslēgšana nozīmē peļņu uzņēmumam.
17. Ar pārdomātu produktu piedāvājumu un lielāku esošā sortimenta laicīgu kontroli ir iespējams palielināt uzņēmuma darbības efektivitāti. Uzņēmuma veiktās darbības un tā rezultāti par pēdējo pārskata gadu pasūtījumu skaita dinamikā, ir pierādījušas teorētiskajā daļā minēto apgalvojumu, ka uzstādot sasniedzamus mērķus ir iespējams efektīvi pielietot esošos resursus.
18. Ar jaunajām ambīcijām uzņēmuma plānos, lielāka prioritāte ir iesaistīties pēc iespējas vairākos projektos, kas uzlabos veikala atpazīstamību un pasūtījuma skaita pieaugumu, bet otrajā plānā atkal tiek nostādītas reālās iespējas izpildīt esošos darba apjomus ar esošajiem resursiem.
19. Pēc darbinieku anketas rezultātiem skaidri ir novērojams viedoklis, ka viens no lielākajiem uzņēmuma attīstību kavējošajiem faktoriem ir neefektīva struktūrvienību savstarpējā mijiedarbība, tāpat uzbūve, bet sadarbība starp tām ir novērtēta kā pozitīva.

20. Esošajā darbinieku noskaņojumā ir novērojams vienots viedoklis par to, ka pēc iespējas ātrāk ir nepieciešams palielināt darbinieku skaitu, tātad darāmie darbi jau pašreiz rada lielas slodzes un palielina grūtības uzņēmuma sekmīgā darbībā.
21. Uzņēmuma darbiniekiem tiek dota pārāk liela brīvība. Ir novērojams vadības un notiekošo procesu kontroles trūkums.
22. Ņemot vērā uzņēmuma darbību e-komercijā un tehnoloģiju attīstību, uzņēmumam joprojām ir ļoti daudz lietu darbību, ko ir jāveic manuāli. Tas patērē gan darbinieku, gan arī laika resursus.
23. Uzņēmumā „X” struktūra ir izveidota pēc funkcionālā iedalījuma principa, kur ar visu funkciju izpildi uzņēmums tiek virzīts konkrētā mērķa izpildei. Šis modelis ir ļoti ekonomiski izdevīgs priekš tika maza, bet dažādu funkciju uzņēmuma. Ir skaidri nodalītas mārketinga, finanšu, pārdošanas un loģistikas struktūrvienības.
24. Uzņēmuma pastāvēšanai pārāk liela atkarība ir no pārdošanas daļas personībām, jo viņi ne tikai atbild par pasūtījumu apstrādi, kas sevī ietver iepirkumu organizēšanu, klientu apkalpošanu, piegāžu organizēšanu, dažādu problēmsituāciju risināšanu, bet to rīcībā ir arī informācija, kas ir svarīga visam uzņēmumam, bet netiek uzglabāta.
25. Pasūtījumu apstrādes procesam traucējoši ir arī tas, ka pārdošanas daļas menedžeri regulāri tiek noslogoti gan noliktavas darbos preču atlasīšanā, gan arī uzņēmuma gadījumos reklamācijas situācijās.
26. Ir nepieciešamas labas komunikācijas spējas un stresa noturība, jo pārdošanas daļai nemitīgi jāuztur kvalitatīvs kontakts vienlaicīgi, gan ar preču piegādātājiem, gan ar klientiem un arī ar kolēģiem no citām struktūrvienībām.
27. Pretēji pārdošanas daļai, uzņēmumā pārāk maza uzmanība tiek pievērsta loģistikas daļai, kur tā tiek kopīgi nodalīta ar noliktavu. Tās loma pēc būtības ir svarīga, bet netiek uztverta pietiekami nopietni, lai izvērtētu tās efektīvas darbības un pastāvēšanas priekšnosacījumus. Nav novērtēta pienācīgi tās loma uzņēmumā.
28. Pašreiz uzņēmums ir ļoti mazs tāpēc visi strādā cieši savā starpā un darbiniekiem ir pašsaprotama iesaistīšanās kādas struktūrvienības funkciju izpildē vajadzības gadījumā, bet augot apjomiem, augs slodze arī uz katru konkrētu struktūrvienību un tādas izpildzēšanas citu struktūrvienību funkciju izpildē kļūs neiespējam.
29. Uzņēmumā trūkst skaidri izstrādātas instrukcijas par notiekošo procesu pareizu norisi līdz ar to notiekot darbinieku maiņai, lieli laika resursi tiek patērēti apmācībai.

PRIEKŠLIKUMI

1. Pēc iespējas ātrāk jāievieš tiešsaistes norēķināšanās, iespēju ar kredītkarti, kur klients varētu jau pirkuma grozā apmaksāt pirkumu un pasūtījuma apstrādes procesa pašā sākumā pārdošanas daļa redzētu to, ka pasūtījums ir apmaksāts. Šī norēķināšanās iespēja samazinātu komunikāciju ar klientiem, zvanot un apstiprinot pasūtījumu, rēķina esamību un nepieciešamību to apmaksāt, kā arī informējot par iespējamajiem piegādes laikiem, kas ir bieži uzdots jautājums. Tā vietā ātrāk varētu uzsākt iepirkumu procedūru un būtu iespējams nodrošināt ātru piegādi. Atkristu arī ienākošie un nenoslēgtie pasūtījumi, kas bieži vien rodas no tā, ka klients ir izvēlējis apmaksāt pirkumu caur interneta banku, bet zvana laikā, kad tiek apstiprināts pasūtījums, precizējot piegādes laikus, nav apmierināts ar to un beigās neatsakot pasūtījumu, nemaz neapmaksā rēķinu.
2. Reizē ar jauno karšu norēķinu veidu, nepieciešams ātrāk ieviest arī XML. Tas novērsīs iespēju, kad klients apmaksās par preci, kas nav pieejama vai tās cena, uz doto brīdi nav atbilstoša esošajam produkta iepirkumam. Tas kopumā arī atvieglos un uz uzlabos pārdošanas daļas kvalitāti, jo vienmēr lielākā daļa esošā piedāvājuma būs ar precīzu informāciju par pieejamību un cenu. Rezultātā klientiem vienmēr būs aktuāls piedāvājums, kā arī ar konkurentiem būs vieglāk konkurēt cenu politikā, jo vieglāk būs pētīt uzņēmumus attiecīgajām preču grupām un straujāk regulēt to cenas attiecībā uz situāciju tirgū.
3. Vēlams būtu veikt pētījumu par patērētāju paradumiem interneta vidē un e-komercijā un to, kas viss biežāk ietekmē izvēli par labu kādam konkrētam interneta veikalam. Iemesli var būt dažādi, produkta cena, klientu servisa kvalitāte gan ar veiktajām darbībām, gan ar komunikāciju. Kas tieši ir bijis par iemeslu, lai atkārtotais pirkums nenotiktu vai gluži pretēji notiktu. Padziļināts pētījums par šo vidi varētu dot skaidrību pasūtījumu skaita dinamiskajām izmaiņām un, kas tieši tās ietekmē. Tas ļautu uzņēmumam noteikt skaidrākus mērķus un efektīvāk pielietot esošos resursus to izpildei.
4. Nepieciešams izstrādāt skaidras instrukcijas par visas pasūtījumu apstrādes sistēmas posmiem, lai katrai struktūrvienībai un konkrēto pozīciju darbiniekiem būtu skaidri savi pienākumi un to kā ir veicams konkrētais pienākums. Pats galvenais, lai būtu skaidri redzama pasūtījumu apstrādes sistēmas posma pāreja uz nākamo sistēmas posmu, jo tieši šajā brīdī potenciāli ir lielākais risks kādām kļūdām.

5. Nepieciešams izveidot skaidru datu bāzi ar visiem uzņēmuma piegādātājiem un sadarbības partneriem, jo pašreizējā praksē, kad liela daļa šāda veida informācijas pāriet no darbinieka uz darbinieku ir riskanta, jo pastāv liels risks šāda veidā pazaudēt uzņēmumam tik ļoti svarīgo informāciju.
6. Pirms iesaistīties dažādos, jaunus papildus projektos, kas palīdzēs palielināt pasūtījumu skaitu, uzņēmuma vadībai nopietni jāizvērtē, esošās noslodzes uzņēmumā un to vai darbinieki nav pārlietu noslogoti jau no esošajiem projektiem un aktivitātēm.
7. Ir nepieciešams palielināt darbinieku skaitu, kas novedīs pie jaunu amatu rašanās līdz ar to strukturālajām pārmaiņām, tā ne tikai atvieglojot esošo darbinieku noslodzi, bet arī veicinot uzņēmuma attīstību.
8. Kā pirmais priekšlikums uzņēmuma struktūras uzlabošanai ir pārdošanas daļas reforma. Skaidri jānodala preču iepirkumu, klientu apkalpošanas un datu ievades funkcijas pārdošanas daļas ietvaros. Tas, arī samazinātu uzņēmuma atkarību tā darbībā no konkrētu personu loka un situāciju izpildes kārtības uzņēmumā.
9. Nākamais priekšlikums struktūras uzlabošanā ir loģistikas daļas nozīmes palielināšanu uzņēmumā. Būtu jāpalielina loģistikas vadītāja loma uzņēmumā, pielīdzinot viņu uzņēmuma vadības līmenim. Tas ļautu koncentrēti pārraudzīt un kontrolēt visu ar loģistikas un noliktavas saistītām darbībām. Tāpat arī tiktu nodalīta kasiera funkcija no noliktavas darbinieku pienākumiem un tie varētu pilnībā koncentrēties ātrai preču pieņemšanai un izrakstīšanai. Jānodala, skaidru un pastāvīgu piegāžu struktūrvienību, no kuras preču pakošanas funkcijas tiktu nodotas noliktavas rīcībā.
10. Jāpalielina marketinga daļā esošo darbinieku skaitu. Būtu nepieciešams palielināt mārketinga nozīmi un tā izmantošanas plašumu. Mārketinga vadītājs varētu koncentrēties uz izdevīgākas sadarbības veidošanu ar reklāmas devējiem, bet tā asistents veidot dažādus nozīmīgus projektus. Tāpat arī liels slogs no mārketinga vadītāja tiktu noņemts, ja viņam nebūtu jāpilda uzņēmuma personāldaļas un komunikācijas vadīšanas funkcijas. Tam var izdalīt apakšstruktūru, kas koncentrējas tikai un vienīgi uz uzņēmuma mikroklimate uzlabošanu un uzturēšanu, komunikāciju ar ārējo vidi un iekšējo vidi.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR MK noteikumi Nr.255 *Noteikumi par distances līgumu*. 2014. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=266462> (skatīts 19.11.2015.)
2. **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana* (otrais izdevums). Rīga, Apgāds „Lidojošā zivs”, 2009. 384 lpp.
3. **Dāvidsone G.**, *Organizācijas efektivitātes modelis*. Jelgava, Sia „O.D.A.”, 2008. 328 lpp.
4. **Ešenvalde I.**, *Pārmaiņu vadība*. Jelgava, SIA „Jāņa Rozes apgāds”, 2007. 264 lpp.
5. **Forands I.**, *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2004. 304 lpp.
6. **Forands I.**, *Stratēģija/Kvalitāte*. Rīga, Latvijas izglītības fonds, 2000. 253 lpp.
7. **Guy Callender**, *Efficiency and management*. New York: Published by Routledge, 2009. 303 lpp.
8. **Grāmatu sērija Harvard Business Review**, *Stratēģijas atjaunošana*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests, 2009. 182 lpp.
9. **Praude V., Beļčikovs J.**, *Menedžments*, Rīga, izdevējfirma Sia „Vaidelote”, 2001., 507 lpp.
10. **Rurāne M.**, *Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana*, Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2002. 300 lpp.
11. **Šķiņķis M.**, *Akadēmiskā prakses atskaite*, 2015. g., Rīga
12. *XML datu valoda*. Pieejams: <https://lv.wikipedia.org/wiki/XML> (skatīts 19.11.15)
13. *Droša e-veikala sertifikāts*. Pieejams: http://financenet.tvnet.lv/zinas/429427-interneta_veikali_sanem_drosa_eveikala_sertifikatu (skatīts 19.11.15)
14. *Par distances tirdzniecību*. Pieejams: <http://www.ptac.gov.lv/lv/content/par-distances-tirdzniec-bu> (skatīts 19.11.15)
15. *E-veikalus reģistrē stabili*. Pieejams: <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/zinas/e-veikalus-registre-stabili-374352> (skatīts 19.11.15)
16. *Internetā iepērkas ¾ Latvijas interneta lietotāju*. Pieejams: <http://www.gemius.lv/e-komercija-zinas/interneta-ieperkas-latvijas-interneta-lietotaju.html> (Skatīts 19.11.15)
17. *Salīdzināšanas portāls*. Pieejams: <https://www.salidzini.lv/> (skatīts 19.11.15)
18. *Statistika*. Pieejams: <http://www.lia.lv/statistika/> (Skatīts 19.11.15)

19. Uzņēmuma „X” nepublicētie materiāli

PIELIKUMI

1. Pielikums. Uzņēmuma „X” darbinieku aptauja

1. Jūsu loma organizācijā (struktūrvienība)
 - Loģistika
 - Noliktava
 - Pārdošanas daļa
 - Cita
2. Jūsaprāt, vai esošās struktūrvienības savstarpēji, pasūtījumu apstrādes procesā un to izpildē funkcionē efektīvi? (Pārdošanas daļa, Noliktava, Loģistika)
 - Jā
 - Nē
 - Jā, bet pie minimālas slodzes
3. Novērtējiet savas struktūrvienības sadarbību ar pārējām struktūrvienībām.
Ļoti slikta „ 1_2_3_4_5 „ Ļoti laba
4. Atzīmējiet, Jūsaprāt, galvenos cēloņus, kas traucē esošo struktūrvienību efektīvākais sadarbībai pasūtījumu apstrādes procesā. (Var minēt vairākus)
 - Komunikācijas barjeras
 - Notiekošo procesu vadības trūkums
 - Papildus darbinieku trūkums
 - Darbinieku izpratnes trūkums par esošo procesu pareizu norisi
 - Uzņēmuma esošās struktūras uzbūve
 - Citas.....
5. Miniet lielākās grūtības ar ko saskarieties savā struktūrvienībā, pieaugot pasūtījumu skaitam.
 -
6. Vai, Jūsaprāt, uzņēmuma struktūras izmaiņas ir risinājums, lai uzlabotu un padarītu efektīvāku pasūtījumu apstrādes un izpildes procesu?
 - Jā
 - Nē
7. Pēc Jūsu domām, kas būtu jāmaina loģistikas struktūrvienībā, lai uzlabotu un paātrinātu pasūtījumu apstrādes un izpildes process.

-
- 8. Pēc Jūsu domām, kas būtu jāmaina noliktavas struktūrvienībā, lai uzlabotu un paātrinātu pasūtījumu apstrādes un izpildes procesu.
-
- 9. Pēc Jūsu domām, kas būtu jāmaina pārdošanas daļas struktūrvienībā, lai uzlabotu un paātrinātu pasūtījumu apstrādes un izpildes procesu.
-
- 10. Citi ieteikumi un uzlabojumi, kas, Jūsaprāt, varētu uzlabot pasūtījumu apstrādes un to izpildes procesu.
-

Bakalaura darbs „Uzņēmuma „X” struktūras ietekme darba procesa organizācijā”
izstrādāts LU Ekonomikas fakultātē.

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

Autors: () Mārtiņš Šķiņķis

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Docents Andrejs Cekuls

Recenzents:

Darbs iesniegts Vadībzinību katedrā 06.01.16

Dekāna pilnvarotā persona:

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

_____. prot. Nr. _____

Komisijas sekretāre: