

# STRATĒGISKĀ VADĪŠANA KĀ UZŅĒMUMA IZDZĪVOŠANAS INSTRUMENTS MAINĪGAJĀ ĀRĒJĀ VIDĒ

## STRATEGIC MANAGEMENT AS LONG TERM SURVIVAL INSTRUMENT OF BUSINESS COMPANY

### Anotācija

Rakstā piedāvāts mazā uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas, stratēģiskās domāšanas nepieciešamības un izdevību skaidrojums mainīgajā vidē. Iztirzāta stratēģiskā līdera loma, kā arī faktori, kas iespaido mazā uzņēmuma izdzīvošanu un attīstību mainīgā vidē. Tiek pētīta stratēģiskās vadīšanas pielietošana mazajos uzņēmumos Latgalē, kuri ir izdzīvojuši ekonomiskās krīzes apstākļos. Izstrādāti priekšlikumi stratēģiskās vadīšanas ieviešanai mazajos uzņēmumos.

*Atslēgvārdi:* mazais uzņēmums, stratēģiskā vadīšana.

### Abstract

Theoretical aspects in Strategic management of small business enterprises is analysed. Research of small enterprise management in the Latgale region is performed with the aim to do an analyses of how small business enterprises, which have survived in economic crises conditions, use strategic management opportunities. Findings have clarified the main factors which influence business management in a changing business environment in small business companies.

*Keywords:* business management, strategic management.

### Irēna SILINEVIČA

Dr.sc.ing., profesore,  
Rēzeknes Augstskola,  
Ekonomikas fakultāte,  
Ekonomikas un Vadības  
katedra

*E-pasts:* irena.silinevica@ru.lv

## **Ievads**

Ikviens uzņēmums valstī darbojas pārmaiņu laikā – mainās starptautiskā, ekonomiskā, politiskā, tehnoloģiskā vide. Straujas izmaiņas notiek tautsaimniecības nozaru vidē. Palielinās konkurentu skaits, mainās patērētāju vēlmes, izsaucot izmaiņas pieprasījuma struktūrā. Nenoteiktības apstākļos uzņēmuma izdzīvošana un attīstība atkarīga no iespēju, ko sniedz ārējā vide, izmantošanas, kā arī uzņēmuma spējām pielāgoties mainīgajai videi.

*Pētījuma mērķis* ir izanalizēt stratēģiskās vadīšanas ieviešanas nepieciešamību ārējās vides pārmaiņu laikā un izvirzīt priekšlikumus stratēģiskās vadīšanas ieviešanai mazajos uzņēmumos.

Pētījuma mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:

1. veikt mazā uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas skaidrojumu;
2. pierādīt stratēģiskās domāšanas nepieciešamību un izdevības mainīgajā vidē;
3. iztīrīt stratēģiskā līdera lomu;
4. iztīrīt faktorus, kas iespaido mazā uzņēmuma izdzīvošanu un attīstību mainīgā vidē;
5. izstrādāt priekšlikumus stratēģiskās vadīšanas ieviešanai mazajos uzņēmumos.

Pētījuma objekts ir stratēģiskais menedžments, tā pielietošanas iespējas mazajos uzņēmumos. Pētījums balstās uz kontentanalīzes, sintēzes, salīdzināšanas, aptaujas metožu bāzes.

## **Rezultāti un diskusijas**

Kā rāda statistikas dati, Latvijā mazo uzņēmumu (MU) skaits pārsniedz 95 %. Menedžments MU ir vienkāršāks nekā lielajā. Parasti MU nav sarežģītas analīzes un plānošanas. Veiksme lielā mērā atkarīga no stratēģiskā līdera, viņa kultūras, vērtībām un vadīšanas stila uzņēmuma mērķu nosprašanās un īstenošanās. Uzņēmuma vadībai jāpieņem tādi lēmumi, kas virzīti ne tikai uz uzņēmuma izdzīvošanas iespējām, bet arī uz attīstību mainīgajā ārējā vidē dinamiskas konkurences apstākļos, kuros katrs konkurents cenšas darīt visu iespējamo, lai kļūtu par uzvarētāju.

## **Mazā uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas būtība un priekšrocības**

Nosakot firmas stratēģiju, tiek pieņemts lēmums par virzienu, kādā business attīstīsies, par vietu tirgū, kā arī par atsevišķu biznesa veidu un

ražoto produktu attīstības iespējām. Uzņēmuma vadīšana ir saistīta ar tā ieinteresēto pušu interesēm un tās uzdevums ir radīt firmai priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem.

Uzņēmuma stratēģija tiek izstrādāta ilgtermiņā. Tā iekļauj šādus elementus: mērķi, vīziju, misiju, SVID analīzi, stratēģiskos virzienus. Atbilstoši stratēģiskajiem virzieniem tiek izstrādāts rīcības plāns, kurā tiek uzrādīti konkrēti pasākumi, to izpildes laiks, investīcijas, to avoti.

Stratēģiskā vadīšana (stratēģiskais menedžments) nodrošina ne tikai racionālu firmas rīcībā esošā resursu potenciāla izmantošanu ikdienas apstākļos, bet arī tādas vadīšanas stratēģijas attīstību, kas ļauj pielāgoties izmaiņām ārējā vidē. Stratēģiskās vadīšanas (SV) pamatā ir pārmaiņas ārējā vidē, to iedarbība uz uzņēmuma iekšējo vidi, uzņēmuma reakcija uz pārmaiņām un, atbilstoši, pārmaiņu vadīšana iekšējā vidē.

Stratēģiskais menedžments ir mijiedarbība starp uzņēmumu un tā ārējo vidi, kas sastāv no izvēlēto mērķu īstenošanas un cenšanās sasniegt vēlamo stāvokli ar resursu sadali, kas ļautu efektīvi un rezultatīvi uzņēmumam darboties mainīgā ārējā vidē [6.].

1. tabula

Stratēģiskās vadīšanas un parastās uzņēmuma vadīšanas salīdzinājums

<i>Parametrs</i>	<i>Parastā vadīšana</i>	<i>Stratēģiskā vadīšana</i>
Misija	Preces ražošana/ pakalpojuma sniegšana ar mērķi gūt peļņu	Uzņēmuma izdzīvošana ilgtermiņā, sabalansējot uzņēmuma iespējas un tā ieinteresēto pušu intereses ar mainīgo vidi.
Menedžmenta uzmanības fokusēšana	Skats uzņēmuma iekšienē. Resursu racionāla izmantošana	Skats uz ārējo vidi. Jaunu iespēju meklēšana konkurences vidē. Adaptācija mainīgajā vidē
Laika faktors	Orientācija uz īstermiņa un vidēja termiņa perspektīvu	Orientācija uz ilgtermiņa perspektīvu
Vadīšanas sistēmas bāze	Funkcijas un organizācijas struktūras, procedūras, tehnika, tehnoloģijas	Cilvēki, IT sistēmas, tirgus
Personāla vadīšana	Cilvēks kā uzņēmuma resurss, kas pilda noteiktas funkcijas	Cilvēks uzņēmuma pamatā, viņš ir galvenā uzņēmuma vērtība un veiksmes avots
Vadības efektivitātes kritēriji	Peļņa, racionāla resursu izmantošana	Uzņēmuma savlaicīga un precīza reakcija uz jaunu tirgus pieprasījumu

SV ir tāda vadišana, kuras pamatā ir cilvēka potenciāls, kas orientē darbību uz pieprasījumu, elastīgi reaģē uz izmaiņām ārējā vidē, izdarot atbilstošas izmaiņas uzņēmuma iekšējā vidē, lai sasniegtu konkurētspējīgu priekšrocību un sniegtu ilgtermiņa izdzīvošanas iespējas mainīgajā ārējā vidē, sasniedzot nospraustos mērķus. Nepārtrauktos ārējās vides pārmaiņu apstākļos *stratēģijas izpilde nav stratēģijas īstenošana atbilstoši nodefinētai stratēģijai*. Stratēģijas izpildes mērķis ir radīt nepieciešamos nosacījumus stratēģijas īstenošanai. Stratēģijas izpilde nozīmē tādu stratēģisko izmaiņu veikšana organizācijā, lai tā *būtu gatava stratēģijas īstenošanai*. Stratēģijas izpildes procesa atšķirība ir tā, ka tas nav stratēģijas īstenošanas process, bet rada tikai bāzi stratēģijas īstenošanai un mērķu sasniegšanai. Ļoti bieži firmas nav spējīgas īstenot stratēģiju nepareizi veiktas analīzes vai izdarīto secinājumu dēļ, neparedzētu ārējo vides izmaiņu dēļ vai nemākot izmantot firmas personāla potenciālu.

Vērtēšana un kontrole ir loģiski noslēdzošs process SV, kas veido atgriezenisko saiti starp procesa gaitu un mērķiem. Stratēģiskā vadišana nosaka nevis „rīkojies tā un būs panākumi”, bet – „ja rīkosies noteiktā veidā, tad var gūt panākumus”. 1. tabulā veikta SV salīdzināšana pēc dažiem parametriem ar parasto uzņēmuma vadišanu.

Stratēģiskās vadišanas atšķirības salīdzinājumā ar parasto vadišanu:

1. SV nesniedz tiešu un detalizētu nākotnes ainu. Tā nav uzņēmuma iekšējās vides detalizēts nākotnes apraksts ārējā vidē, bet tā ir kvalitatīvu nodomu kopa par nākotnes stāvokli,
  - kādā uzņēmumam būtu jābūt;
  - kādai jābūt tā ieņemamajai pozīcijai tirgū un biznesā;
  - kādai jābūt organizācijas kultūrai u.c.
2. SV nav rutīnu normu, shēmu un procedūru kopa. Tajā nav teorijas, kura paredz, ko darīt, risinot dažāda veida uzdevumus noteiktās situācijās. SV ātrāk ir filozofija vai biznesa un vadišanas ideoloģija. Katrs menedžeris to dara savādāk. Protams, eksistē rekomendācijas un problēmu analīzes un stratēģijas izvēles loģiskās shēmas, kā arī stratēģiskās plānošanas un stratēģijas īstenošanas shēmas. Praktiski, SV ir
  - uzņēmuma vadības intuīcijas un mākslas simbioze vadīt organizāciju uz mērķu sasniegšanu;
  - personāla augsts profesionālisms un radošums, kas nodrošina organizācijas saites ar apkārtējo vidi, organizācijas un tās

ražotās produkcijas atjaunošana, kā arī *nosprausto* plānu īstenošana;

- visa personāla aktīva līdzdalība visefektīvāko ceļu meklēšanā, lai sasniegtu organizācijas mērķus.
3. Lai uzņēmumā ieviestu SV, ir jāizveido *struktūras*, kas nodarbosies ar ārējās vides analīzi un uzņēmuma problēmām, lai pielāgotos ārējās vides izmaiņām, kā arī marketinga, sabiedrisko attiecību u.c. struktūras.
  4. Stratēģiskās izvēles kļūdas noved pie bankrota, it sevišķi tādu uzņēmumu, kuriem nav alternatīva biznesa vai kuri īsteno stratēģiju, kas nepieļauj korekcijas.

SV iekļauj *izpratni*, cik sekmīga un stingra ir organizācija un tās stratēģijas un kā, apstākļiem mainoties, rodas iespējas izdzīvot un attīstīties. Ārējās vides izmaiņu dinamika paaugstinās. Uzņēmuma izdzīvošana, izmantojot parasto vadišanu, ir problemātiska.

### **Stratēģiskās domāšanas attīstība**

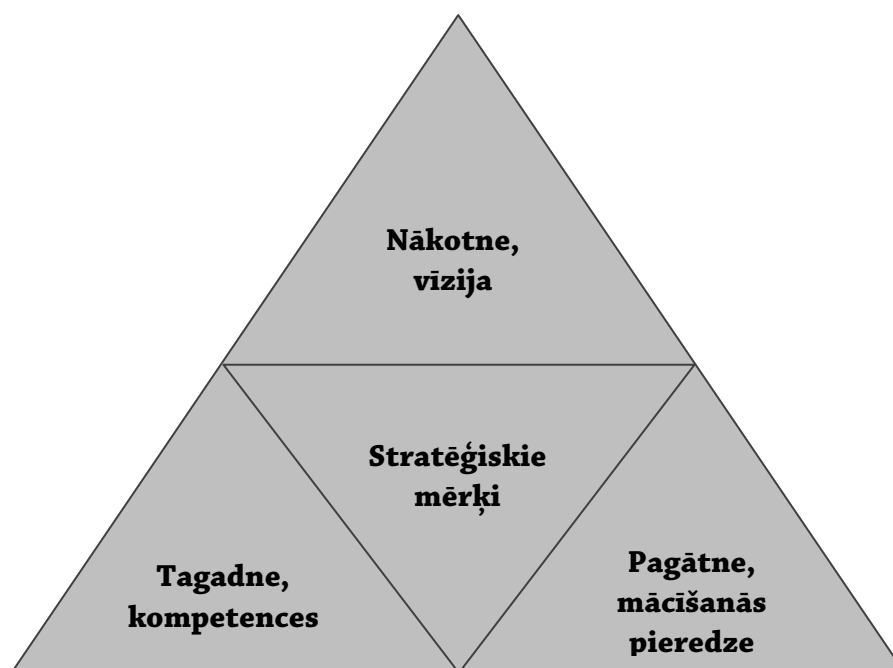
Stratēģiskās vadīšanas pamatā ir stratēģisko lēmumu pieņemšana. Tos veic vadītājs, kuram ir attīstīta stratēģiskā domāšana. Stratēģiskā domāšana ietver pagātnes, tagadnes un nākotnes kategorijas: nākotne, kā reāla un sasniedzama vīzija; tagadne, kā esošā kompetence, t.i., tilts starp pagātni un nākotni; pagātnē, kā spēja mācīties no tās, īstenojot pārmaiņas tagadnē (1. attēls). Stratēģiskās domāšanas virziens vērsts no nākotnes uz tagadni. Lai sasniegtu vīziju, tiek nosprausti stratēģiskie mērķi, pamatojoties uz esošajām kompetencēm, kas balstās uz pagātnes pieredzi un mācīšanos.

Stratēģiskās domāšanas spējas attīsta atsevišķi indivīdi. Tās var attīstīt arī visā organizācijā, kas izpaužas šādā veidā: iekšējā vidē tiek ģenerētas idejas, derīgās idejas tiek uztvertas ārējā vidē, tās sintezējot, attīsta informāciju lai radītu jaunu produktu, izveidotu jaunas stratēģijas un iekarotu jaunas pozīcijas tirgū.

Stratēģiskās domāšanas pamatā ir mācīšanās, kas ietver [9., 147.]:

- sapratni, kā izvēlēties stratēģijas;
- sapratni par esošām kompetencēm, atsevišķu resursu stratēģiskajām vērtībām un saiti starp tiem;
- zināšanas par konkurentiem, to darbību un nākotnes iecerēm;
- izpratni par iespējamiem jauniem konkurences avotiem;
- spēju dalīties ar informāciju, mācīties no uzņēmuma ārējiem partneriem;

- sapratni par vides attīstību, iespējām un draudiem ārējā vidē;
- sapratni par konkurentu aktivitātēm, paredzot iespējamus jaunus konkurences draudus;
- pieredzi, nākotnes stratēģiju izstrādi;
- spēju īstenot nepārtrauktu stratēģijas uzlabošanu nenoteiktā dinamiskā vidē.



1. attēls. Stratēģiskās domāšanas skaidrojums

Campbell A. un Alexander M. [3.] piedāvā stratēģiskās domāšanas pieeju, akcentējot šādus trīs elementus:

- 1) labās pieredzes meklēšana;
- 2) gatavība nepārtrauktām, neparedzētām un negaidītām pārmaiņām;
- 3) uzvedība un kultūra.

Bez skaidras vīzijas un virziena, bez personāla līdzdalības un vēlēšanās nākotnē strādāt un meklēt iespējas pārmaiņās stratēģiskā domāšana ir ierobežota. Stratēģiskā domāšana ir būtiska uzņēmuma mērķu nospraušanā, stratēģijas izvēlē un ieviešanā. Stratēģiskās domāšanas spējas var attīstīt, sintezējot ģenerētās idejas iekšējā vidē ar labām idejām ārējā vidē., tādā veidā izmantojot šo informāciju, lai radītu jaunas stratēģijas, jaunus produktus, jaunas izdzīvošanas un attīstības iespējas.

## **Sinergijas nozīme stratēģiskajā vadīšanā**

Stratēģiskā domāšana veicina sinergijas attīstību. Ansoff H. [1.81.] sinergijas jēdzienu skaidro tādā veidā, ka kombinācija no atsevišķām daļām veido nozīmīgāku rezultātu nekā, ja šīs daļas operē atsevišķi.

Efektīvu sinerģiju nodrošina šādi četri *atslēgas elementi* [9., 152.]:

1. efektīva vadība, kas uzsver sadarbības, dalīšanās pieredzē un mācīšanās nozīmi visā organizācijā;
2. organizatoriskā struktūra, kas pieļauj sadarbību un iekšējo konfliktu novēršanu;
3. atbalsta sistēmas, kas veicina dalīšanos pieredzē un zināšanu pārnesi;
4. atbilstoša atzinība, jo organizācijas atsevišķas nodaļas var gūt labumu no palīdzības citām.

Sinergijas nodrošināšana ir biznesa veiksmes atslēgas elements. Sinergijas attīstības potenciālu veido stratēģiskie resursi – informācija, finanses, personāls, marketings, vadīšana, uzņēmējdarbības vide.

*Sinergija* mazajos uzņēmumos parādās šādos aspektos:

- konkurētspējas veidošana, ko lielā mērā nodrošina personāla saskaņota un efektīva darbība;
- dažādu produktu ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesu savstarpēja mijiedarbība un atkarība, spēja balstīt cits citu.

Sinergiju mazajā uzņēmumā ir iespējams attīstīt, daloties ar informāciju, pieredzi, apmainoties idejām, izmantojot dažādas iespējas, ko sagādā ārējā vide. Vadības līmenī sinerģiju var iegūt, savienojot darbinieku individuālos mērķus, uzņēmuma kultūru, vērtības ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

## **Stratēģiskais līderis**

Mazā uzņēmuma attīstību nenoteiktības apstākļos virza *stratēģiskais līderis*. Viņam ir attīstīta stratēģiskā domāšana, viņš māk novērtēt esošo situāciju, apzinās organizācijas stiprās un vājās puses, mērķus, pieejamos resursus, iespējas, ko uzņēmums var izmantot, māk saskatīt draudus, tos novērtēt un pieņemt lēmumus, kas ļauj mazināt vai neitralizēt šos draudus. Stratēģiskajam līderim, viņa vērtībām uzņēmuma mērķu nosprašanās un īstenošanā ir atslēgas loma. 2. attēlā atspoguļota stratēģiskā līdera loma jaunattīstīto stratēģiju ieviešanā, nodibinot atbilstošu organizatorisko

struktūru, nodrošinot stratēģiskos resursus produkta ražošanai un atgriezeniskās saites uzturēšanu ar monitoringa palīdzību.



2. attēls. Stratēģiskā līdera loma jaunattīstīto stratēģiju ieviešanā

*Priekšnoteikumi* stratēģiskās vadīšanas ieviešanai mazajos uzņēmumos ir šādi:

- straujas izmaiņas ārējā vidē, ko raksturo izmaiņas valsts fiskālajā politikā, monetārajā politikā, jaunas valsts atbalsta programmas, ES investīciju iespējas u.c.;
- IT tehnoloģijas, kas ļauj zibenīgi ātri uztvert jaunu informāciju par jauniem produktiem, rada iespējas imitēt produktus u.c.;
- jaunu tehnoloģiju attīstība;
- globalizācija, (sadarbības iespējas starptautiskajā telpā, lielāka izvēle pakalpojumu saņēmējiem);
- biznesa internacionalizācija (iespējas iekļauties starptautiskā produkta ražošanā);
- klientu vēlmju izmaiņas;
- konkurence par resursiem, t.sk., cilvēku resursiem;
- jaunas iespējas, ko sniedz mūsu valsts iesaiste ES un dažādās starptautiskās organizācijās;
- cilvēka lomas izmaiņa vadīšanas procesā, u.c.



Mazā uzņēmuma stratēģiskais menedžments iekļauj:

- sapratni par ārējās vides spēkiem, kas iespaido uzņēmuma darbību, to izmaiņu cēloņus un attīstības tendences;
- sapratni par nākotnes iespējām, ko sniedz ārējās vides izmaiņas, un šo izmaiņu negatīviem aspektiem, kas apdraud uzņēmuma darbību;
- lēmumus par pieprasītiem produktiem un pakalpojumiem skaidri definētos tirgos;
- efektīvu resursu menedžmentu, lai attīstītu un ražotu tirgū pieprasītos produktus, sasniedzot augstu kvalitāti ar izdevīgām cenām un nodrošinot tos patērētājiem tieši laikā;
- sapratni, kā atslēgas stratēģiskie resursi var būt pārveidoti un lietoti, lai gūtu jaunas tirgus iespējas.

SV ir dinamiska 5 *savstarpēji saistītu* procesu kopa- vides analīze, misijas un mērķu noteikšana, stratēģijas izvēle, stratēģijas izpilde, monitorings. *Ārējās vides analīze* ietver valsts politisko, ekonomisko, sociālo, ekoloģisko un starptautisko vidi, kā arī tūrisma nozares vidi (konkurentus, tūristus, sabiedrību).

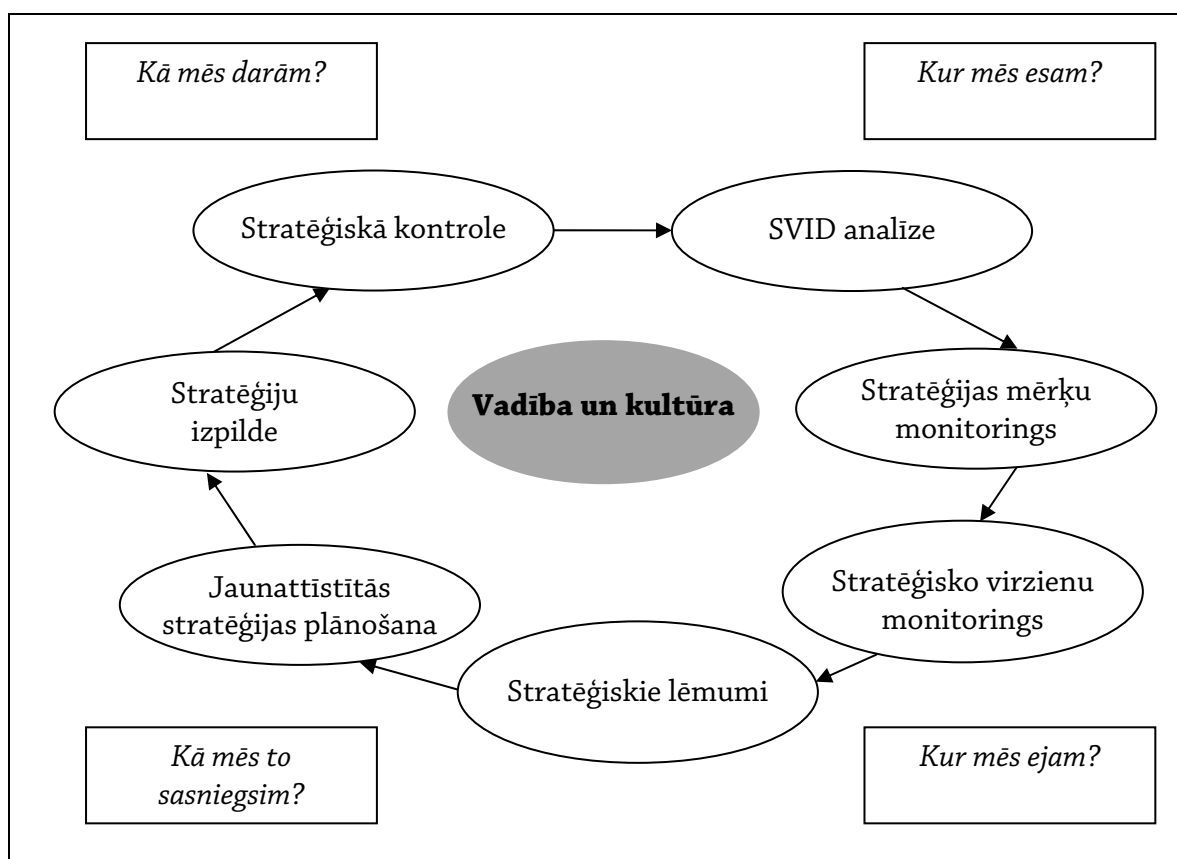
*Iekšējās vides analīze* mazajā uzņēmumā tiek veikta šādos virzienos:

- organizācijas mērķi, stratēģiskie attīstības virzieni, kultūra, vērtības,
- personāls, tā kompetences, kvalifikācija, intereses, lojalitāte pret uzņēmumu,
- vadības stils, vadības intereses,
- produkta ražošana (konkurences stratēģijas),
- finanses (naudas plūsma, rentabilitāte u.c.),
- mārketinga (tirgus izpēte, produkts, cenas, produkta virzīšana tirgū).

*Misijas un mērķu noteikšanai* stratēģiskajā vadīšanā ir īpaša nozīme, jo uzņēmuma mērķiem un misijai jābūt sabalansētai ar katra darbinieka mērķiem, tiem jābūt motivējošiem attiecībā pret katru personāla locekli. Pretējā gadījumā personāls var nebūt lojāls firmai. Tāpēc misijas formulējuma izstrādes procesā tiek *iekļauts viss personāls*. Ikviens no personāla locekļiem saskata savas izdevības (izaugsmi, sociālos labumus u.c.) uzņēmuma misijas izpildē un atbalsta centienus mērķu sasniegšanā. Izstrādājot mērķus, jāņem vērā uzņēmuma *ieinteresēto pušu intereses*.

3. attēlā atspoguļota SV procesa izpratne mazajos uzņēmumos. Centrā ir uzņēmuma galvenā vērtība - cilvēkpotenciāls, ko raksturo vadība,

personāls, organizācijas kultūra, vērtības. SVID analīze parāda esošo firmas situāciju, tās stiprās un vājās puses, iespējas un draudus. SVID analīzes rezultāti ļauj precizēt stratēģiskos mērķus un izdarīt korekcijas uzņēmuma stratēģijā līdz pat, atbilstoši, stratēģisko virzienu maiņai, kā arī izdarīt korekcijas atsevišķu firmas ražoto produktu konkurences stratēģijās. Konkurences stratēģijas tiek attīstītas katrā firmā ražotajam produktam atsevišķi, norādot veidu, kā sasniegt un uzturēt šī produkta konkurētspējīgo priekšrocību. Tiek izdarīti stratēģiskie lēmumi atbilstoši ārējās vides izmaiņām, kuri tiek īstenoti stratēģijas izpildē, kas iekļauj sevī jaunattīstītās stratēģijas plānošanu, izpildi un stratēģisko kontroli. Process ir nepārtraukts, tādā veidā tiek nodrošināta SV.



3. attēls. Stratēģiskā menedžmenta izpratne mazajā uzņēmumā

### **Stratēģiskās vadības attīstības izpēte Latgales reģiona mazajos pakalpojumu uzņēmumos**

Veikta aptauja ar sekojošo mērķi:

- ✓ izanalizēt stratēģiskā menedžmenta izpratnes līmeni mazajos uzņēmumos;

- ✓ izpētīt, kā ekonomiskās krīzes apstākļos izdzīvojušie mazie uzņēmumi izmanto stratēģiskās vadīšanas iespējas.

Izpētes laiks – 2009. gada janvāris – jūnijs.

Vieta – Latgales reģions.

Respondentu vienojošā pazīme – tie ir pilna un nepilna laika maģistra studiju programmu studenti, kuri apgūst stratēģiskā menedžmenta kursu. Respektīvi, respondentiem ir sapratne par uzņēmuma stratēģiju, tās izstrādi un stratēģisko vadīšanu.

Tika aptaujāti respondenti no 75 pakalpojumu komercuzņēmumiem. No tiem – 26 uzņēmumu vadītāji ar pieredzi vadošā darbā no 1-8 gadiem, un 49 respondenti, kuri neieņem vadošus amatus, ar pieredzi darbā no 1-10 gadiem.

Aptaujāto uzņēmumu darbības ilgums pārsniedz 2 gadus. Nodarbināto skaits uzņēmumos ir šāds: līdz 50 - 71 uzņēmumi, līdz 150 – 4 uzņēmumi.

#### *Uzņēmuma vadītāju aptaujas rezultāti*

Visi aptaujātie uzņēmumu vadītāji nosauca sava uzņēmuma attīstības stratēģijas izstrādāšanas gadu, mērķus, vīziju, stratēģiskos virzienus. Vienpadsmit vadītāji atbildēja, ka uzņēmuma darbinieki nepiedalījās stratēģijas izstrādē, pārējie atbildēja, ka uzņēmuma darbinieki piedalījās stratēģijas izstrādē. Visi vadītāji apgalvoja, ka uzņēmuma darbinieki atbalsta uzņēmuma mērķus, nosaucot šādu uzņēmuma darbinieku motivāciju atbalstīt mērķus un attīstības virzienus:

- iespējas nopelnīt – 26 respondentu atbildes (100 %);
- darba vietas tuvums – 1 respondenta atbilde (4 %);
- attīstības iespējas – 21 respondentu atbildes (81 %);
- pievilcīgs darbs – 24 respondentu atbildes (92 %).

Uz jautājumu – vai stratēģiju/ mērķus/ attīstības virzienus/ vīziju vajadzēja mainīt? – 8 respondenti norādīja mērķu maiņu sakarā ar klientu skaita samazināšanos, 1 – attīstības virziena maiņu sakarā ar akcīzes nodokļa palielināšanu, 11 – mērķu maiņu sakarā ar konkurences palielināšanos.

Aptaujātie respondenti – uzņēmumu vadītāji – šādi atzīmēja faktoros, kas būtiski ietekmē viņu uzņēmumu attīstību:

- nodokļu paaugstināšanās – 13 respondentu atbildes (50 %);
- apgrozāmo līdzekļu nepietiekamība – 22 respondentu atbildes (85 %)

- daudz konkurentu – 20 respondentu atbildes (77 %);
- mazs noiets – 20 respondentu atbildes (77 %);
- zināšanu trūkums par uzņēmuma vadību strauju pārmaiņu laikā – 20 respondentu atbildes (77 %);
- atbalsta trūkums no pašvaldības puses – 6 respondenta atbilde (23 %);
- atbalsta trūkums no valsts puses – 19 respondentu atbildes (73 %);
- nenoteiktā valsts politika – 26 respondentu atbildes (100 %).

Aptaujātie respondenti – uzņēmumu vadītāji – šādi atzīmēja savu pārlicību.

- Izmaiņas ārējā vidē neiespaido mana uzņēmuma darbību – 0.
- Uzņēmuma vadība seko ārējās vides izmaiņām un pietiekoši zinoša, lai reaģētu uz tām un pielāgotu uzņēmuma darbību tā, lai izvairītos no bankrota un attīstītos – 19 respondentu atbildes (73 %).
- Vadība nevar izsekot un saprast visas tās izmaiņas ārējā vidē, kas skar uzņēmumu – 0.
- Ekonomiskā krīze ir iespējas un izaicinājums uzņēmējiem – 13 respondentu atbildes (50 %).
- Uzņēmuma vadībai vajadzētu apmeklēt stratēģiskās vadišanas kursus – 13 respondentu atbildes (50 %).
- Lai izdzīvotu ekonomiskās krīzes apstākļos, nepieciešama stratēģiskā domāšana – 26 (100 %).

#### *Uzņēmuma darbinieku (izpildītāju) aptaujas rezultāti*

Aptaujāti 49 uzņēmumu darbinieki. No tiem 42 zina, ka uzņēmuma attīstības stratēģija ir izstrādāta; šie respondenti atbildēja, ka zinot stratēģijā iestrādātos mērķus, vīziju, stratēģiskos virzienus. Toties no tiem tikai 6 respondenti ir piedalījušies stratēģijas izstrādē, 43 nav ņēmuši dalību stratēģijas izstrādē. Uz jautājumu – vai uzņēmuma darbinieki atbalsta mērķus- tika saņemtas visas 49 pozitīvas atbildes, nosaucot šādu uzņēmuma darbinieku motivāciju atbalstīt mērķus un attīstības virzienus:

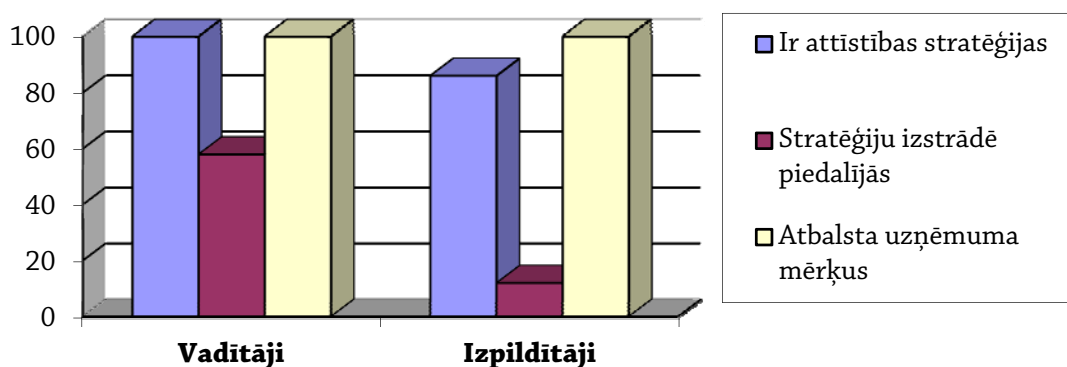
- iespējas nopelnīt – 49 respondentu atbildes (100 %);
- darba vietas tuvums – 15 respondentu atbildes (31 %);
- attīstības iespējas – 20 respondentu atbildes (41 %);
- pievilcīgs darbs – 22 respondentu atbildes (45 %).

Respondenti šādi atzīmēja faktorus, kas būtiski ietekmē viņu uzņēmumu attīstību:

- nodokļu paaugstināšanās – 49 respondentu atbildes (100 %);
- daudz konkurentu – 17 respondentu atbildes (35 %);
- mazs noiets – 23 respondentu atbildes (47 %);
- zināšanu trūkums par uzņēmuma vadību pārmaiņu laikā – 29 respondentu atbildes (59 %);
- atbalsta trūkums no pašvaldības puses – 43 respondentu atbildes (88 %);
- atbalsta trūkums no valsts puses – 7 respondentu atbildes (14 %);
- nenoteiktā valsts politika – 45 respondentu atbildes (92 %).

Aptaujātie respondenti – uzņēmumu darbinieki – šādi atzīmēja savu pārlicību.

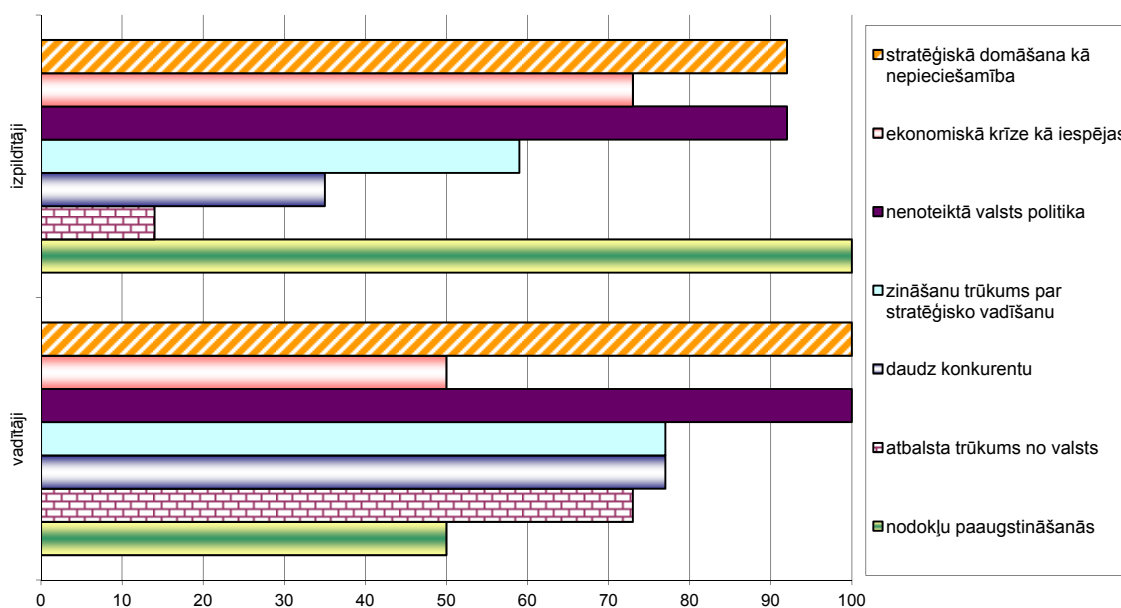
- Izmaiņas ārējā vidē neiespaido mana uzņēmuma darbību – 0 apgalvojumi.
- Uzņēmuma vadība seko ārējās vides izmaiņām un pietiekoši zinoša, lai reaģētu uz tām un pielāgotu uzņēmuma darbību tā, lai izvairītos no bankrota un attīstītos – 38 apgalvojumi (78 %).
- Vadība nevar izsekot un saprast visas tās izmaiņas ārējā vidē, kas skar uzņēmumu – 3 apgalvojumi (6 %).
- Ekonomiskā krīze ir iespējas un izaicinājums uzņēmējiem – 36 apgalvojumi (73 %).
- Uzņēmuma vadībai vajadzētu apmeklēt stratēģiskās vadīšanas kursus – 26 apgalvojumi (53 %).
- Lai izdzīvotu ekonomiskās krīzes apstākļos, nepieciešama stratēģiskā domāšana – 45 apgalvojumi (92 %).



4. attēls. Respondentu atbildes par uzņēmumu attīstības stratēģijām.

Analizējot aptaujas rezultātus (4. attēls) var secināt, ka aptaujātajos mazajos uzņēmumos, kas izdzīvuši ekonomiskās krīzes apstākļos,

- praktiski (91 %) ir izstrādātas attīstības stratēģijas;
- stratēģiju izstrādē piedalījās tikai 28 % respondentu;
- uzņēmuma mērķus atbalsta personāls visos uzņēmumos, kuros ir nedefinētas stratēģijas.



5. attēls. Uzņēmuma attīstību ietekmējošie faktori ekonomiskās krīzes apstākļos vadītāju un izpildītāju skatījumā, %

Kā galvenos faktoros (5. attēls), kas vissmagāk ietekmē uzņēmumu attīstības iespējas krīzes laikā, respondenti atzīmē nenoteikto valsts politiku – 95 %, nodokļu paaugstināšanos – 83 %, atbalsta trūkumu no valsts puses – 35 %, zināšanu trūkumu par uzņēmuma vadību strauju pārmaiņu laikā – 65 %.

Ekonomisko krīzi kā iespējas un izaicinājumu uztver 65 % respondenti.

Stratēģisko domāšanu kā nepieciešamību, lai uzņēmums izdzīvotu ekonomiskās krīzes apstākļos uztver 95 % respondentu.

### Secinājumi un priekšlikumi

Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana ļauj firmai attīstīties ekonomikas recesijas apstākļos.

Stratēģisko vadīšanu lielā mērā nodrošina visa personāla iekļaušana vadības procesā, saskaņojot uzņēmuma vīziju, misiju, mērķus ar katra

darbinieka vīziju, misiju un mērķiem. Tāpēc, veicot menedžmenta darbības analīzi, jāņem vērā šie faktori.

Aptaujātie mazie komercuzņēmumi lielā mērā piekopj šādus stratēģiskās vadīšanas aspektus:

- uzņēmuma vadība seko ārējās vides izmaiņām un ir pietiekoši zinoša, lai reaģētu uz tām un pielāgotu uzņēmuma darbību tā, lai izvairītos no bankrota un attīstītos;
- personāls atbalsta uzņēmuma mērķus; personāla motivācija atbalstīt uzņēmuma mērķus, galvenokārt, ir šāda: iespējas nopelnīt (100 %), attīstības iespējas – (55 %) un pievilcīgs darbs – (61 %).

Firmas sekmīgai stratēģiskai vadīšanai nepieciešama aktuāla informācija par ārējās vides izmaiņām, kā arī sinerģijas procesu attīstība.

Komercuzņēmuma vadītājam jābūt stratēģiskajam līderim ar stratēģisko domāšanu.

Priekšlikumi:

Komercuzņēmumiem nepieciešams ieviest stratēģisko vadīšanu, kas ļaus ne tikai izdzīvot ārējās vides pārmaiņu apstākļos, bet arī attīstīties.

Lai nodrošinātu firmas sekmīgu darbību ar aktuālu informāciju par ārējās vides izmaiņām ir lietderīgi izveidot ārējās vides izmaiņu izpētes un analīzes sistēmu firmā. Šīs sistēmas pamatā ir šādas aktivitātes: preses materiālu analīze, dalība profesionālās konferencēs, firmas darbības pieredzes analīze, personāla uzskatu apzināšana, izmaiņu apspriešana firmas iekšējās struktūrās u.c.

Lai attīstītu stratēģisko domāšanu un stratēģiskā līdera spējas, nepieciešams mācīties; tam nolūkam ieteicams firmu vadītājiem apmeklēt kursus, kas piedāvā iemaņu izveidi stratēģisko spēju attīstībā.

### **Izmantotā literatūra**

1. Ansoff, Hl *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, 1984.
2. Baldwin, John R, Gellatly G, *Innovation Strategies and performance in Small Firms*, Edward Elgar Publishing, Inc: Massachusetts USA, 2003, p. 375 ISBN 1 843763702.
3. Campbell, A., Alexander, M. What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 1997. Nov.-Dec.
4. Courtney, H, Kirkland, J. and Viguerie, P. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 2001. March-April.
5. Hatten, Kenneth, J. *Strategic Management*. ISBN 0-13-850694-9
6. Hofer, C, Schendel, D, *Strategy Evaluation: analytical concepts*, West. 1978.
7. Ohmae, K. *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982.

8. Silineviča, I. Tūrisma analīze. *Tūrisma uzņēmuma analīze.* // Rēzeknes Augstskola, 2009., 128 lpp.
9. Thompson, J., Martin, F. *Strategic Management: Awareness and Change.* 5-th edition, 2005. 871p.
10. Vihanskij, O.S., *Strategiķeskoje upravlenije,* Moskva.: Gardariki, 2000. - 290 l.
11. Volkova, T., Vērdiņa, G., Pildavs, J. *Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos.*// Rīga, Banku Augstskola, 2001., 112 lpp.
12. *Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu attīstības programma 2004.-2006. gadam.*