



**SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU  
„SPORTA CENTRS „MEŽAPARKS””**

**VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA**

2016. – 2018. gadam

RĪGA, 2016

## Saturs

Apzīmējumu saraksts	3
Ievads	4
1. SC Mežaparks darbība	5
1.1. Normatīvais ietvars un politikas plānošanas dokumenti	5
1.2. Uzņēmuma struktūra	9
1.3. Biznesa modelis	10
1.4. Iekšējās un ārējās vides analīze	11
2. Tirgus analīze	16
3. Risku analīze	19
4. SC Mežaparks stratēģiskie mērķi	20
4.1. Vīzija, misija, vērtības	20
4.2. Stratēģijas īstenošanas kontroles un novērtēšanas pasākumi	25
5. Nefinanšu mērķi	29
6. Finanšu mērķi	30

## Apzīmējumu saraksts

SC Mežaparks	- SIA “Sporta centrs “Mežaparks”” un tā īpašumā esošā Nacionālā sporta bāze “Sporta centrs “Mežaparks”
SIA	- Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
IZM	- Izglītības un zinātnes ministrija
LSPA	- Latvijas Sporta un pedagogijas akadēmija
LNSP	- Latvijas Nacionālā sporta padome
LOK	- Sabiedriskā labuma organizācija biedrība „Latvijas Olimpiskā komiteja”
BJBC	- Bērnu un jauniešu burāšanas centrs
LVF	- Sabiedriskā labuma organizācija biedrība “Latvijas Volejbola federācija”
LZS	- Sabiedriskā labuma organizācija biedrība “Latvijas Zēģelētāju savienība”
LOV	- Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Latvijas Olimpiskā vienība”
Pamatnostādnes	- Sporta politikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam

## Ievads

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Sporta Centrs „Mežaparks”” (SC Mežaparks) ir izstrādājies vidēja termiņa darbības stratēģiju 2016. - 2018. gadam (Stratēģija). Dokumentā noteikti stratēģiskās darbības virzieni, mērķi un plānotie sasniedzamie rezultāti. Stratēģija ir sagatavota atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam.

Stratēģijas izstrādes pamatā ir izmantoti pieejamie uzņēmuma dati par iepriekšējo darbības laiku un esošās situācijas analīzi stratēģisko mērķu izvirzīšanai. Stratēģijas īstenošanas priekšnosacījumi ir normatīvo aktu regulējuma nemainība, stabila valsts ekonomiskā situācija, politikas plānošanas dokumentos ietvertu mērķu un uzdevumu realizēšana attiecībā pret sporta bāzi.

Stratēģijā secīgi aplūkota SC Mežaparks darbība, regulējošā normatīvo aktu bāze un politikas dokumenti, iekšējās un ārējās vides analīze, stipro un vājo pušu analīze, biznesa modelis, tirgus analīze, risku analīze, finanšu un nefinanšu mērķi. Misijas, vīzijas un stratēģisko mērķu definēšana ir balstīta uz kopējo SC Mežaparks darbību, vēlamajiem rezultātiem nākotnē un esošo tirgus analīzi.

Dokuments ietver konkrētus stratēģiskos mērķus, kuri ir grupēti finanšu, klientu, iekšējā procesa un izaugsmes perspektīvās. Katras grupas perspektīvas ietvaros ir definēti sasniedzamie rezultāti stratēģijas īstenošanas periodā, kā arī shematiski attēlota potenciālā stratēģijas īstenošanas procedūra.

## **1. SC Mežaparks darbība**

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību (SIA) „Sporta Centrs „Mežaparks”” atrašanās vieta Roberta Feldmaņa iela 8 un 11, Rīga kas atrodas SIA „Sporta centrs „Mežaparks”” īpašumā tika atklāts 1980-tajos gados. Rekonstrukcijas pirmā kārtā laika posmā no 2002. - 2004. gadam. Otrās kārtas atjaunošana notika 2014. gadā, apgūstot SC Mežaparks rekonstrukcijai piešķirtos valsts finanšu līdzekļus 420 000 EUR apmērā, primāri veicot sporta medicīnas centra rekonstrukciju, kā arī tika veikts sporta zāles bloka daļējs remonts.

SC Mežaparks pamatkapitāls ir EUR 15 604 420,- (piecpadsmit miljoni seši simti četri tūkstoši četri simti divdesmit eiro). Pamatkapitāls sadalīts 15 604 420 (piecpadsmit miljoni seši simti četri tūkstoši četri simti divdesmit) kapitāla daļās. Vienas kapitāla daļas nominālvērtība ir EUR 1,- (viens eiro). Īpašums ieguldīts SC Mežaparks pamatkapitālā. 99,99% kapitāla daļu turētāja ir Izglītības un zinātnes ministrija (IZM), 0,01% kapitāla daļu turētāja ir Latvijas Olimpiskā komiteja (LOK). SC Mežaparks valde sastāv no viena valdes locekļa, kuram ir tiesības pārstāvēt sabiedrību atsevišķi.

SC Mežaparks īpašumā ir zeme 4,0565 ha platībā un nekustamais īpašums – sporta centrs ar sporta zāles, spēka/ treniņu zāles, konferenču zāles, sporta medicīnas centra, viesnīcas, biroju un noliktavas telpām 4302,5 m<sup>2</sup> platībā, rehabilitācijas centra ēka 823,8 m<sup>2</sup> un vairākas saimniecības ēkas. SC Mežaparks pamatā nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu sporta nozarē. Uzņēmumam veiksmīgi darbojoties, 2014. gadā ir veiktas iemaksas valsts un pašvaldības budžetā 82 726 (astoņdesmit divi tūkstoši septiņi simti divdesmit seši) eiro apmērā.

Lai nodrošinātu SC Mežaparks atbilstību Nacionālās bāzes statusam, tiek piešķirti valsts budžeta līdzekļi sporta bāzes saimnieciskās darbības nodrošināšanai no budžeta programmas 09.00.00 “Sports” apakšprogrammas 09.04.00 “Sporta būves”.

SC Mežaparks komercdarbības veids pēc NACE klasifikatora: sporta objektu darbība (93.11) un sporta klubu darbība (93.12).

### **1.1. Normatīvais ietvars un politikas plānošanas dokumenti**

SC Mežaparks ir piešķirts nacionālās sporta bāzes statuss (atkārtoti piešķirts ar Ministru kabineta 2010. gada 30. decembra rīkojumu Nr. 771), tā darbības virzienus tiešā veidā reglamentē likums Par nacionālās sporta bāzes statusu 5.pants, kur noteikts, ka sporta bāzes noslodzes pamatā ir jābūt sporta pasākumiem, priekšroku dodot atzītajām sporta federācijām vai profesionālās ievirzes sporta izglītības iestādēm.

LNSP (Latvijas Nacionālā sporta padome) 2014. gada 23. jūlija lēmumā, tika noteikts, ka IZM (SIA "Sporta centrs "Mežaparks"" valdei) sadarbībā LOK, LOV (Latvijas olimpiskā vienība), LZS (Latvijas Zēģelētāju savienība), LVF (Latvijas Volejbola federācija) un LSPA (Latvijas Sporta un pedagogijas akadēmija) līdz 2014. gada 5. septembrim jāizstrādā un jāiesniedz izskatīšanai LNSP Nacionālās sporta bāzes SIA "Sporta centrs "Mežaparks"" turpmākās attīstības koncepcija. LNSP 2014. gada 17. septembra sēdē tika pieņemta zināšanai Sporta centrs „Mežaparks” attīstības koncepcija 2014. - 2018. gadam (Koncepcija). Pamatojoties uz Ministru Kabineta 2014. gada 18. augusta rīkojuma Nr. 430 „Par Murjāņu sporta ģimnāzijas esošo būvju rekonstrukcijas un multifunkcionālas slēgtas sporta manēžas būvniecības projekta īstenošanai 2014. gadā paredzēto valsts budžeta līdzekļu pārdali” 1.3. apakšpunktu un 5 .punktu, kā arī Finanšu ministrijas 2014. gada 26. septembra rīkojuma Nr. 528 “Par pamatbudžeta apropriācijas pārdali starp programmām, apakšprogrammām un budžeta izdevumu kodiem atbilstoši ekonomiskajām kategorijām” 1.4.1. apakšpunktu, no Ministrijas 2014. gada valsts budžeta programmas 09.00.00 “Sports” apakšprogrammas 09.04.00 “Sporta būves” tika piešķirti valsts budžeta līdzekļus EUR 420’000 apmērā, lai nodrošinātu Sporta centra “Mežaparks” rekonstrukciju, primāri veicot sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Latvijas Olimpiskā vienība” darbības nodrošināšanai nepieciešamā Sporta medicīnas centra (Roberta Feldmaņa ielā 11, Rīgā) rekonstrukciju, kā arī sporta centra jumta remontu. [LNSP sēdē tika uzdots papildināt Koncepciju rekonstrukcijas projekta īstenošanas kārtu provizoriskajām izmaksām līdz 2015. gada 1. martam.]

Koncepcijas mērķis ir veicināt sporta politikas mērķu sasniegšanu, piedāvājot risinājumus, kas nodrošinātu kompleksu Nacionālās sporta bāzes “Sporta centrs “Mežaparks”” un tajā pieejamo sporta medicīnas, rehabilitācijas, sporta zinātnes un citu pakalpojumu attīstību un paplašināšanu, nodrošinot Latvijas labāko sportistu konkurētspēju pasaulē.

Sporta infrastruktūrai ir svarīga sociālā funkcija – nodrošināt plašam cilvēku lokam iespēju nodarboties ar sportu, līdz ar to nostiprināt veselību un uzlabot darba spējas un dzīves kvalitāti. Konkrētā sporta infrastruktūra ir tieši saistīta ar LOV un citu Latvijas jaunatnes un pieaugušo augstas klases sportistu sagatavošanas procesu, kuram ir jābūt nepārtrauktam un orientētam uz sasniežamajiem rezultātiem Eiropas, Pasaules čempionātos un Olimpiskajās spēlēs. Tāpēc īpaši būtiska ir sporta centra darbības nepārtrauktība un tās nodrošināšanai nepieciešamā finansējuma piešķiršanas stabilitāte.

Koncepcijas uzdevumi:

1) Piedāvāt “Sporta centrs “Mežaparks”” attīstības variantus nodrošinot:

- Latvijas Olimpiskās vienības darba apstākļu uzlabošanas, nodrošinot pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas un sniegto pakalpojumu klāsta palielināšanu;
- nacionālās sporta bāzes “Sporta centrs “Mežaparks”” un tajā pieejamo sporta pakalpojumu kvalitātes (tajā skaitā sadzīves un treniņu apstākļu) saglabāšanu un uzlabošanas, radot vienlīdzīgu pieejamību sportistiem, sākot ar jaunatnes izlašu līmeni un visiem iedzīvotājiem, t.sk. cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;
- augstas klases sportistiem piemērotu, konkurētspējīgu apstākļu, kā arī sporta medicīnas, rehabilitācijas un sporta zinātnes pakalpojumu saņemšanas iespēju apstākļu nodrošināšanu, lai sagatavotos starptautiska mēroga sporta sacensībām (Latvijas Olimpiskā vienība);

(Nepieciešamību atbalstīt Latvijas labāko sportistu mācību – treniņu darba kvalitātes paaugstināšanu nosaka „Sporta politikas pamatnostādnes 2014. - 2020. gadam“, apstiprinātas ar MK 2013. gada 18. decembra rīkojumu Nr. 666);

- starptautisku sporta sacensību organizēšanu Sporta centrā “Mežaparks” burāšanā (gan ziemā, gan vasarā), tenisā, paukošanā, telpu futbolā, basketbolā, volejbolā, pludmales volejbolā un citos sporta veidos.

2) Piedāvāt valsts, pašvaldības un/vai privātā kapitāla piesaistes variantus Nacionālās sporta bāzes “Sporta centrs “Mežaparks”” attīstībai.

Izstrādātā koncepcija apskata Nacionālās sporta bāzes „Mežaparks” attīstības iespējas un piedāvā risinājumus bāzes turpmākai attīstībai, nodrošinot LOV darbībai nepieciešamā sporta medicīnas centra rekonstrukciju un aprīkošanu. Koncepcija sevī ietver esošās situācijas raksturojumu un turpmākās attīstības risinājumus SC Mežaparks teritorijā, veicot darbus saimnieciski pamatotā secībā atkarībā no pieejamo finanšu līdzekļu pieejamības sākot ar 2014. gadu.

2012. gada 20. decembra Latvijas Republikas Saeimas lēmumu apstiprinātajā Latvijas Nacionālās attīstības plāna 2014. - 2020. gadam virziena „vesels un darbaspējīgs cilvēks” ietvaros ir paredzēti sekojoši veicamie uzdevumi: „Veselīga un aktīva dzīvesveida paraduma nostiprināšana sabiedrībā kopumā, nostiprinot veselības veicināšanas sadarbības tīklus: (a) veselīga uztura, aktīva dzīvesveida un garīgas veselības veicināšana, (b) bērnu un jauniešu sporta un tautas sporta attīstība”.

Sporta politikas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam (Pamatnostādnes) sadaļā sporta politikas pamatprincipi sevī ietver trīs galvenos principus - vienlīdzīgu iespēju princips, bērnu un jauniešu pilnvērtīgas fiziskās attīstības nodrošināšanas princips, kā arī augstākās sporta meistarības un augstas klases sasniegumu sporta atbalstīšanas princips.

Pamatnostādņu prioritārie virzieni sevī ietver: 1) bērnu un jauniešu sports – nodrošināt iespējas ikvienam bērnam un jauniešiem iesaistīties sporta nodarbībās, piemērojot fizisko aktivitāšu veidus atbilstoši viņa fiziskajai sagatavotībai un interesēm; 2) Sports visiem – nodrošināt iespēju ikvienam iedzīvotājam iesaistīties regulārās fiziskās aktivitātēs un veselību veicinošos sporta pasākumos, kā arī veidot iedzīvotāju izpratni par fizisko aktivitāšu nozīmi veselības saglabāšanā un nostiprināšanā; 3) Augstu sasniegumu sports – nodrošināt, lai augsta līmeņa sportisti un valsts izlases (t.sk. komandu sporta spēlēs) varētu sagatavoties un startēt Olimpiskajās spēlēs, Pasaules spēlēs, Pasaules un Eiropas čempionātos, pasaules līmeņa prāta sporta spēlēs (sporta spēļu kvalifikācijas turnīros un finālsacensībās). Svarīgi ir atzīmēt pamatnostādņēs definētos sporta politikas apakšmērķus, kas saistāmi ar SC Mežaparks darbību. Pirmkārt, veicināt iedzīvotāju (it īpaši bērnu un jauniešu) fizisko aktivitāti. Otrkārt, sekmēt sportistu sagatavošanas un sacensību sistēmas attīstību. Treškārt, uzlabot bērnu un jauniešu ar paaugstinātu fizisko slodzi, augstu sasniegumu sportistu un sportistu ar invaliditāti veselības aprūpi un medicīnisko uzraudzību. Ceturtkārt, sekmēt sporta infrastruktūras pieejamību un attīstību.

Sporta bāze ir viens no primārajiem nosacījumiem, lai nodarbotos ar sportu. Saskaņā ar Sporta likuma 12.panta pirmo daļu sporta bāzes tiek veidotas un uzturētas, lai nodrošinātu iedzīvotājiem iespēju nodarboties ar sportu, savukārt valsts vai pašvaldību īpašumā esošās sporta bāzes izmantojamas iedzīvotājiem nepieciešamo pakalpojumu sniegšanai sportā. Saskaņā ar minētā likuma panta trešo daļu informāciju par valstī esošajām sporta bāzēm apkopo sporta bāzu reģistrā, kuru ved IZM. Atsaucoties uz sporta politikas pamatnostādņu rīcības virziena sporta politikas mērķu sasniegšanai par sporta infrastruktūru ar Ministru Kabineta (MK) 2012. gada 20. marta sēdē, izskatot IZM izstrādāto informatīvo ziņojumu „Par sporta centru un līdzīgu projektu turpmāko finansēšanu” (TA-1991), IZM tika uzdots (prot.Nr.16 34.§, 3.punkts) izstrādāt Valsts un pašvaldību nozīmes sporta infrastruktūras attīstības koncepciju, nosakot arī kritērijus valsts budžeta finansējuma piešķiršanai. Lai gan minētais uzdevums ar MK 2013. gada 29. oktobra sēdes protokollēmuma „Rīkojuma projekts „Par Latvijas Nacionālā valsts sporta centra „Mežaparks” un Tenisa centra „Lielupe” rekonstrukcijas projektiem paredzēto valsts budžeta ilgtermiņa saistību pārdali”” (prot. Nr.56 40.§, TA-3066) 3.punktu atzīts par aktualitāti zaudējušu, perspektīvā nepieciešams izstrādāt atsevišķu sporta politikas plānošanas dokumentu, kurā tiktu noteikti valsts un pašvaldību nozīmes sporta infrastruktūras attīstības virzieni, kā arī piedāvāts šādu projektu finansēšanas modelis.

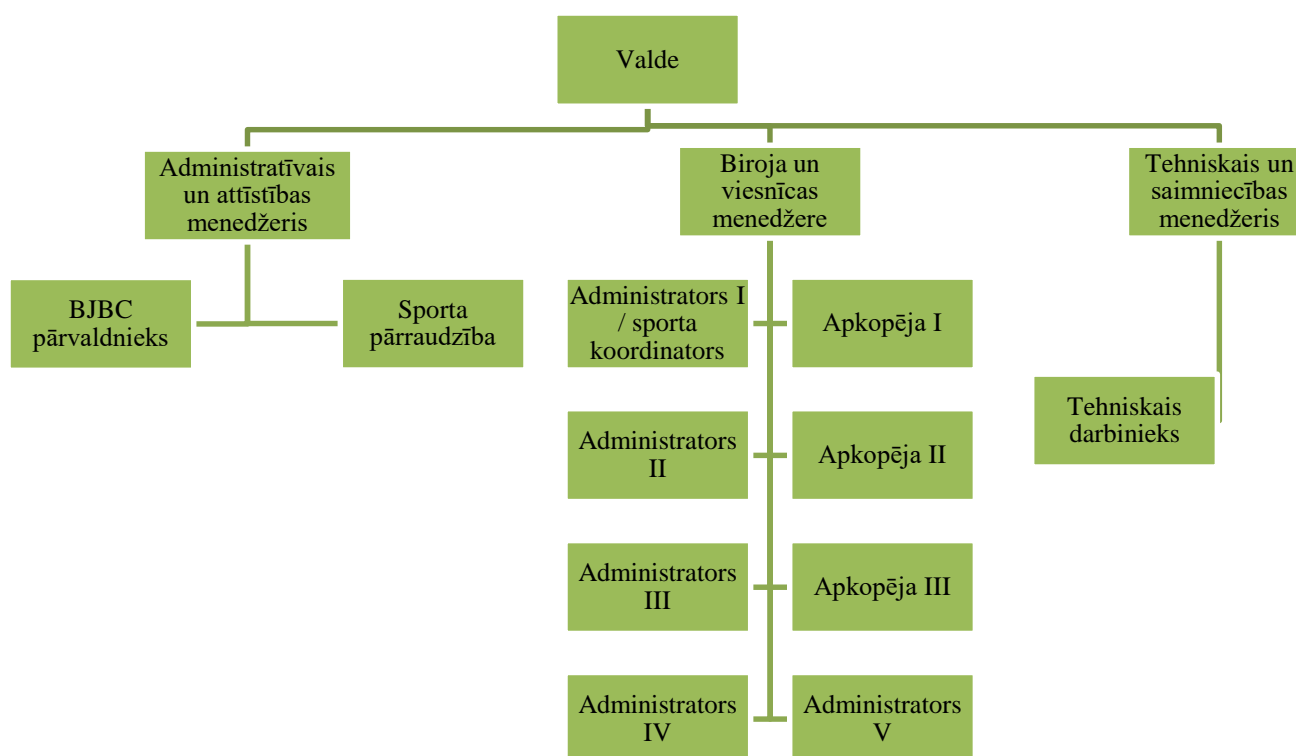


## 1.2. Uzņēmuma struktūra

Kā redzams zemāk norādītāja attēlā (Attēls Nr. 1) valde ir augstākā SC Mežaparks izpildinstitūcija. Valde sastāv no viena valdes locekļa, kuram ir tiesības pārstāvēt sabiedrību atsevišķi. Esošās valdes pilnvaru termiņš ir noteikts uz trīs gadiem, bet statūtos termiņš ir noteikts uz 5 (pieciem) gadiem.

Attēls Nr. 1

Struktūra



Organizācijai ir raksturīga vienkārša funkcionāla struktūra. Tas nozīmē, ka personāls tiek grupēts pēc tiem pamatuzdevumiem jeb funkcijām, kuras ir jāveic organizācijai attiecīgajā attīstības posmā. Šādai struktūrai ir vairākas priekšrocības:

- Valde ir tiešā saskarē ar visām darbībām, kas notiek organizācijā;
- ir definēta pamatdarbību pienākumi;
- Valdes tiešais kontakts samazina un vienkāršo kontroles mehānismu organizācijā, veicina koordināciju funkciju ietvaros;
- palielinoties kādai nodaļai var nodalīt apakšnodaļas.

Uzņēmuma produktīvai darba organizēšanai un plānošanai ik nedēļu tiek organizēta sapulce par aktuālo darbu izpildi, atskaites iesniegšana un turpmākās darbības plānošana. Papildus sapulcēm katras struktūrvienības vadītāji plāno un iesniedz Valdei prognozētos izdevumus un

budžeta atskaites reizi ceturksnī. Līdz ar to var secināt, ka stratēģiskā plānošana un realizēšana notiek visos uzņēmuma līmeņos.

### 1.3. Biznesa modelis

Pakalpojums vai produkts				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporta zāles nomas pakalpojums</li> <li>• Spēka un treniņu zāles izmantošanas pakalpojums</li> <li>• Tenisa korta nomas pakalpojums</li> <li>• Pludmales volejbola laukuma nomas pakalpojums</li> <li>• Viesnīcas pakalpojums</li> <li>• Konferenču zāles nomas pakalpojums</li> <li>• Inventāra nomas pakalpojums</li> <li>• Piestātnes nomas pakalpojums</li> <li>• Transporta stāvvietas pakalpojums</li> <li>• Telpu noma</li> <li>• Zemes noma</li> </ul>				
<p><b>*Partneri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latvijas Olimpiskā komiteja</li> <li>• Latvijas Olimpiskā vienība</li> <li>• Sporta federācijas</li> <li>• Sporta klubi un biedrības</li> <li>• Kajenīcas Terasē, Cabo</li> <li>• Green Island</li> <li>• Klubs 360</li> <li>• Windsurfing</li> <li>• Club Richard</li> <li>• Tennis 4Fun</li> </ul>	<p><b>Aktivitātes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jānodrošina viesnīcas atbilstība 3* standartam, pakalpojuma kvalitātei, interjera nolietojumam.</li> <li>• Jāuzlabo sporta laukumi, to iekārtojums, un aprīkojums.</li> <li>• Jāpilnveido klientu apkalpošanas serviss.</li> <li>• Jāveic reklāmas un mārketinga aktivitātes.</li> <li>• Jārīko sporta pasākumi.</li> <li>• Jāuzlabo infrastruktūra.</li> </ul>	<p><b>Vērtības piedāvājums</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporta centra atrašanās vieta.</li> <li>• Pakalpojumu kopuma pievienotā vērtība, ka vienuviet tiek piedāvāti gan sporta zāle, spēka/treniņu zāle, āra tenisa, pludmales volejbola laukumi un viesnīcas pakalpojumi – ideāla vieta nometņu, turnīru rīkošanai.</li> <li>• LOV sniegtie sporta medicīnas pakalpojumi pilnveido sporta centra pakalpojumu kopumu, tāpat kā kafējnīcas Terasē, Cabo un Green Island pirts pakalpojumi.</li> <li>• Sporta zāles kvalitatīvais segums un augstie griesti tikai paplašina tās pielietojamību.</li> <li>• Ķīšežera piekrastes zona, rada unikālu iespēju iznomāt zemi ūdens sporta veidu attīstībai, kā arī citu piedāvāto pakalpojumu izmantošanai.</li> </ul>	<p><b>Attiecības ar klientiem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulāra komunikācija ar patstāvīgiem klientiem, sporta organizācijām, apzinot vajadzības pasākumu organizēšanai.</li> <li>• Ir uzsākts darbs pie individuālo klientu datu bāzes veidošanas.</li> <li>• Iespēju robežās tiek nodrošināta personalizēta apkalpošana.</li> </ul>	<p><b>Klientu segmenti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporta federācijas – Bobsleja un skeleton federācija, Volejbola federācija, Telpu futbola asociācija, Paukošanas federācija.</li> <li>• Sporta klubi – futbola klubi Skonto, Nikars, Raba, volejbola klubs RTU/Robežsardze, tenisa klubs Teniss4Fun. Basketbola klubs – Barons/LDz.</li> <li>• Individuālie klienti – vīrieši un sievietes, vecumā no 20 – 50 gadiem.</li> <li>• Telpu nomnieki – LOK un LOV, SIA "Ibiss", Volejbola federācija, Bobsleja un skeletona federācija, Paukošanas federācija, u.c.</li> <li>• Zemes nomnieki – Klubs 360, LOK, Shop8, Green Island.</li> <li>• Rīgas iedzīvotāji.</li> </ul>
<p><b>Resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporta centra ēkas energoefektivitāte un vizuālā uzlabošana jāveic</li> <li>• Sporta zālē jāaprīko ar tablo un skatītāju vietām.</li> <li>• Spēka/ treniņu zāle jāaprīko ar modernu inventāru.</li> <li>• Konferenču zāle jāiekārto atbilstoši mūsdienām.</li> <li>• Āra sporta laukumu – tenisa un pludmales volejbola laukumu segumu atjaunošana.</li> <li>• Piestātnes atjaunošana un paplašināšana.</li> </ul>		<p><b>Kanāli</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Šobrīd tiek uzturēta regulāra komunikācija ar esošajiem klientiem - klātienē tikšanās, e-pasts, telefonsarunas.</li> <li>• Balstoties uz esošo sadarbības partneru ieteikumiem.</li> <li>• Komunikācija un pakalpojumu piedāvājumi sociālajos tīklos.</li> <li>• Piedāvājumu izšūtišana e-pastā potenciālajiem klientiem</li> </ul>		
<p><b>Izdevumi</b></p> <p>Personāls – 39%</p> <p>Administratīvie – 6%</p> <p>Elektroenerģija – 13%</p> <p>Siltumenerģija – 13%</p> <p>Ūdens un kanalizācija – 2%</p> <p>Saimnieciskie izdevumi – 10%</p> <p>Pamatlīdzekļu un ēku nolietojums – 12%</p> <p>Citi – 5%</p>		<p><b>Ienākumi</b></p> <p>Viesnīca – 30%</p> <p>Telpu noma – 20%</p> <p>Sporta zāle – 11%</p> <p>Spēka/ treniņu zāle – 2%</p> <p>Autostāvvietas – 5%</p> <p>Tenisa un pludmales volejbola laukumi – 4%</p> <p>Zemes noma – 2%</p> <p>Komunālie pakalpojumi un apsaimniekošana – 16%</p> <p>Dotācija – 7%</p> <p>Citi – 3%</p>		

SC Mežaparks biznesa modelis ietver uzņēmuma darbības virzienus, galvenos sadarbības partnerus, resursus, vērtības, kā arī ietver paplašinātu klientu prizmu ar segmentāciju, attiecību un klientu sasniegšanas kanālus. Biznesa modelis reprezentē kopējo uzņēmuma darbību stratēģisko mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu kopumu un atspoguļo rezultatīvos rādītājus izdevumu un ienākumu pozīcijās.

**\*Partneri** - Latvijas Olimpiskā komiteja un Latvijas Olimpiskā vienība nomā telpas un zemi, ar mērķi nodrošināt augstas klases sportistiem sporta medicīnas, rehabilitācijas, rekreācijas pakalpojumus, sniedzot sportistiem maksimāli pilnvērtīgu un efektīvu gatavošanos Olimpiskajām spēlēm un citām augsta līmeņa sacensībām. SC Mežaparks sadarbojas ar Latvijas sporta federācijām piedāvājot nomāt biroja telpas un izmantot sporta laukumus, viesnīcu, ar mērķi nodrošināt Latvijas izlašu treniņus un gatavošanos Pasaules, Eiropas čempionātiem un cita augsta līmeņa sacensībām. Savukārt, sporta klubi un biedrības nomā biroja, noliktavu telpas, zemi, kā arī izmanto sporta laukumus, viesnīcu, ar mērķi sekmēt, sportistu fizisko sagatavotību.

Sadarbības partneri ēdināšanas pakalpojumu jomā - kafejnīcas “Terase” un “Cabo” nodrošina iespēju paēst SC Mežaparks klientiem teritorijā. Ņemot vērā, ka SC Mežaparks nesniedz ēdināšanas pakalpojumus, attiecīgā sadarbība ir būtiska, tāpat kā pirts pakalpojumu pieejamība, ko nodrošina “Green Island”. Papildus pievienoto vērtību SC Mežaparks sniedz dažādu sporta pakalpojumu pieejamība, ko nodrošina sadarbības partneri. Teritorijas sporta aktivitāšu daudzveidībai ir pieejami gan ūdens sporta, gan klasisko sporta veidu nodarbības. Galvenie sadarbības partneri šajā jomā ir “Klubs 360”, “Windsurfing Club Richard”, “Tennis 4Fun”. Kopējais sadarbības partneru tīkls veido vienotu vērtību un aktivitāšu kopumu kā rezultātā ir pieejamas daudzveidīgas sportiskās aktivitātes, atpūtas un rekreācijas iespējas SC Mežaparks teritorijā.

#### **1.4. Iekšējās un ārējās vides analīze**

Uzņēmuma veiksmīgai darbībai ir nepieciešams izveidot iekšējo vidi. Izprotot un kontrolējot iekšējās vides procesu norisi, kurā notiek lēmumu pieņemšana, sniedz vadītājam un tās darbiniekiem prognozi par turpmāko attīstību. Ir pieņemts uzskatīt, ka izmaiņas ārējā vidē nosaka organizācijas nepieciešamību mainīties. Taču arī iekšējā vide var būt par iemeslu organizācijas nepieciešamībai mainīties.

Šajā nodaļā tiks analizēta uzņēmuma iekšējā un ārējā vide un darbību raksturojošie rezultatīvie rādītāji. Analīzes gaitā tiks izmantota SVID matrica, kas ļaus formulēt un apkopot organizācijas stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. Iekšējās vides analīze sniedz organizācijas darbības efektivitātes, iekšējās uzbūves un spēju mainīties raksturojumu. Tā koncentrējas uz organizācijai pieejamo resursu potenciālu – cilvēkresursi, materiālie resursi, nemateriālie resursi un finanšu resursi.

SC Mežaparks iekšējās un ārējās vides apkopošanai tiek izmantota SVID matrica (Tabula Nr. 1). Analīzes apkopšana faktoru sadalījumā sniedz iespēju izdarīt secinājumus un izstrādāt turpmākās darbības stratēģiju.

Tabula Nr. 1

SVID analīze

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilna servisa sporta centrs</li> <li>• Sadarbība ar sporta organizācijām</li> <li>• Nacionālās sporta bāzes statuss</li> <li>• Lokācijas vieta Ķīšezera krastā</li> <li>• LOV sporta medicīnas pakalpojumi teritorijā</li> <li>• Augstas klases sportistu klātbūtne</li> <li>• Darbinieku pieredze</li> <li>• Izstrādāta jauna un viegli aktualizējama mājas lapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ēku un infrastruktūras nolietojums</li> <li>• Salīdzinoši neliels mikrorajons</li> <li>• Zems mārketinga aktivitāšu līmenis</li> <li>• Aptverošu statistisko datu neesamība</li> <li>• Āra sporta laukumu sezonālitate</li> <li>• Zema sporta pasākumu organizēšanas kapacitāte</li> <li>• Divu zīmolu pielietošana</li> <li>• Skaidru stratēģisko mērķu un uzdevumu neesamība</li> </ul>
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ES finansējuma piesaiste</li> <li>• Privātā kapitāla piesaiste</li> <li>• Sporta pasākumu organizēšana</li> <li>• Vienotas statistika ieviešana</li> <li>• Servisa kvalitātes uzlabošana</li> <li>• Sporta bāzes un viesnīcas atjaunošana</li> <li>• Energoefektivitātes uzlabošana</li> <li>• Sadarbība ar jauniem sporta klubiem, NVO, individuāliem treneriem, komersantiem u.c.</li> <li>• Starptautiskā sadarbība</li> <li>• Kļūt par Mežaparka aktīvās atpūtas centru</li> <li>• Personāla vērtēšanas un motivācijas sistēmas ieviešana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blakus esošās sporta bāzes - Ķeizarmežs, Rīgas satiksmes tenisa korti, Aizsardzības ministrijas sporta bāzes u.c. konkurence</li> <li>• Augstākas kvalitātes sporta bāzes un viesnīcas apkārtnē un Rīgā</li> <li>• Izmaiņas normatīvajos aktos</li> <li>• Papildus finansējuma (dotācijas, ES) ierobežojumi</li> <li>• Finansējuma samazinājums sporta nozarei</li> <li>• Valdes mainība</li> </ul>

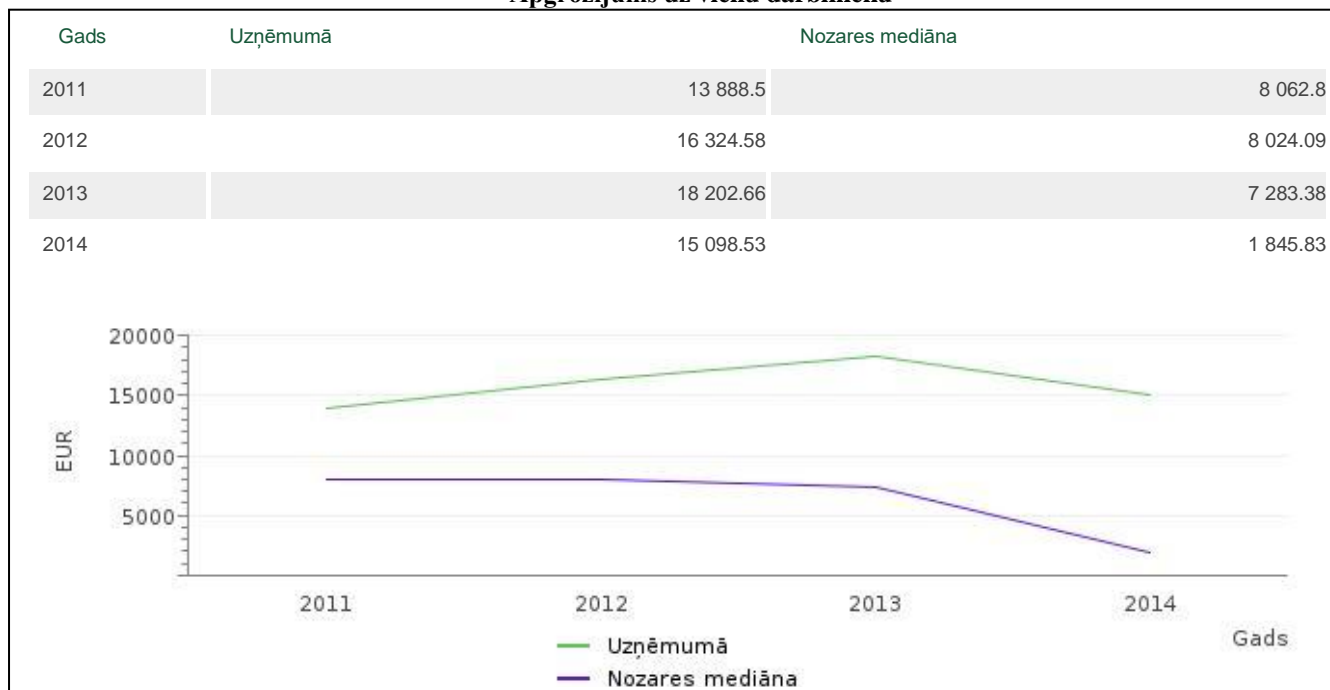
Kā redzams SVID analīzes matricā, uzņēmumā pastāv vienlīdz daudz stiprās un vājās puses, iespējas un draudi. Kopumā novērtējot SVID matricā apkopotos elementus un ietekmējošos faktorus var secināt, ka uzņēmuma stabilitāti un attīstību ilgtermiņā iespējams nodrošināt veicot ieguldījumus un darbības bāzes attīstībā, balstoties uz stratēģiskā plāna realizēšanu. SC Mežaparks lokācijas vieta ir iekļaujama gan stiprās puses, gan vājās puses kolonnās, kas nozīmē pakāpeniski attīstot teritorijas resursu, infrastruktūras, lietošanu un pakalpojumu iespējas var kļūt par unikālu sporta un atpūtas vietu Rīgā.

Uzņēmuma darbības efektivitātes rezultātie rādītāji var tikt izteikti un mērīti dažādos veidos. Par vienu no svarīgākajiem iekšējās darbinieku produktivitātes rādītājiem kalpo peļņa un apgrozījums gada griezumā uz vienu darbinieku. Aplūkojot SC Mežaparks apgrozījumu uz

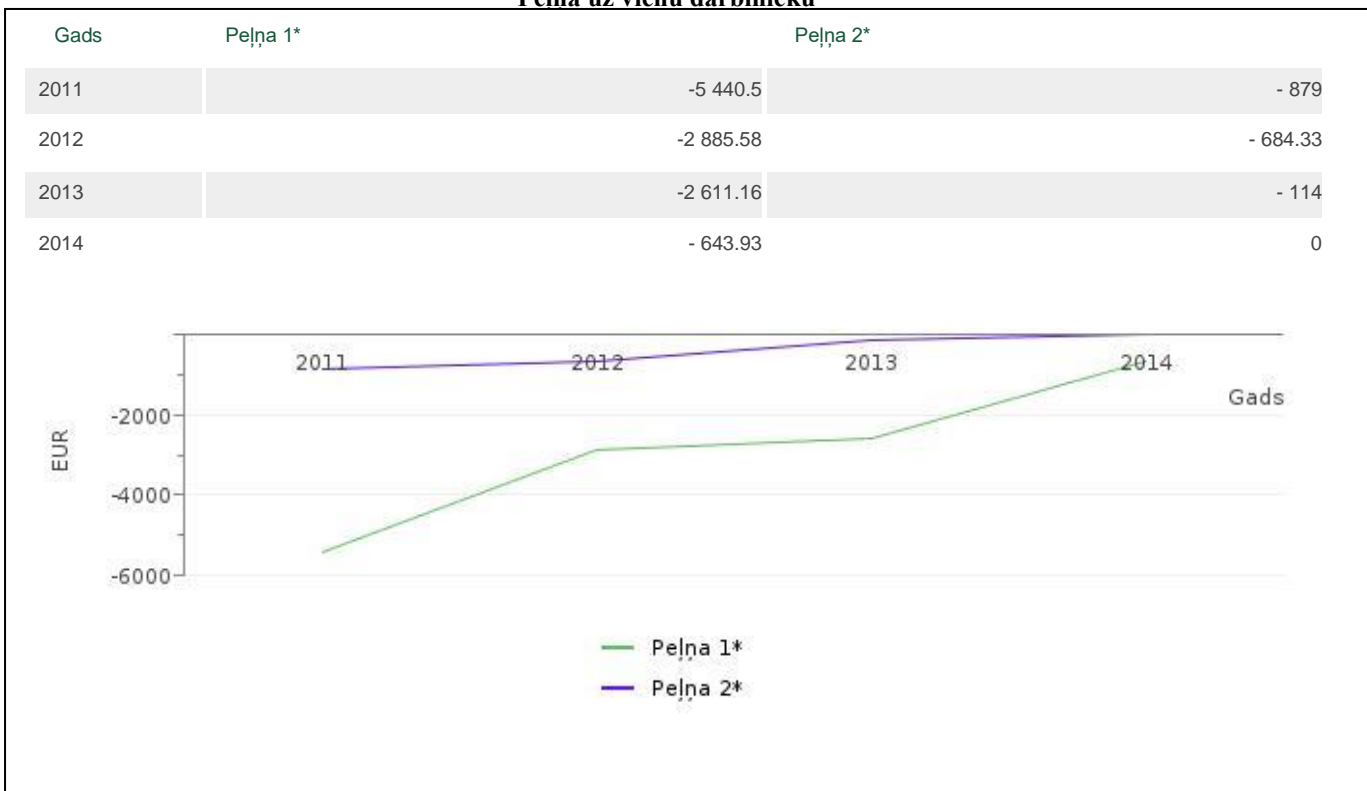
vienu darbinieku (Attēls Nr. 2) ir redzams, ka 2014. gadā ir sasniegti 15 tūkstoši eiro. Salīdzinot ar nozares mediānu, var secināt, ka SC Mežaparks apgrozījums uz vienu darbinieku ir augsts.

Attēls Nr. 2

**Apgrozījums uz vienu darbinieku**



Otrs uzņēmuma darbinieku efektivitātes raksturojošs rezultatīvais rādītājs ir peļņa uz vienu darbinieku gada griezumā. Peļņas rādītāju var uztvert par galveno atskaites kritēriju nosakot uzņēmuma darbinieku efektivitāti naudas izteiksmē. Jāņem vērā, ka peļņas apjomu uz vienu darbinieku ietekmē arī uzņēmuma procesu efektivitāte.

Pelna uz vienu darbinieku<sup>1</sup>

Aplūkojot peļņu uz vienu darbinieku (Attēls Nr. 3) var redzēt pozitīvas pārmaiņas sākot ar 2011. gadu. Rezultatīvais rādītājs naudas izteiksmē ir uzlabojies katrā kalendārajā gadā, sasniedzot -643.93 eiro uz vienu darbinieku. Salīdzinot ar peļņas rādītāju vidēji nozarē, SC Mežaparks darbība ir vērtējama pozitīvi, uz izaugsmi tendēta.

Jāņem vērā, ka SC Mežaparks realizē sporta politikas likumā, normatīvajos aktos paredzētos nefinanšu mērķus kā ietekmē samazinās peļņa uz vienu darbinieku. Turpmākās darbības rezultatīvo rādītāju prognozēšanā ir sagaidāma peļņas uz vienu darbinieku palielināšanās.

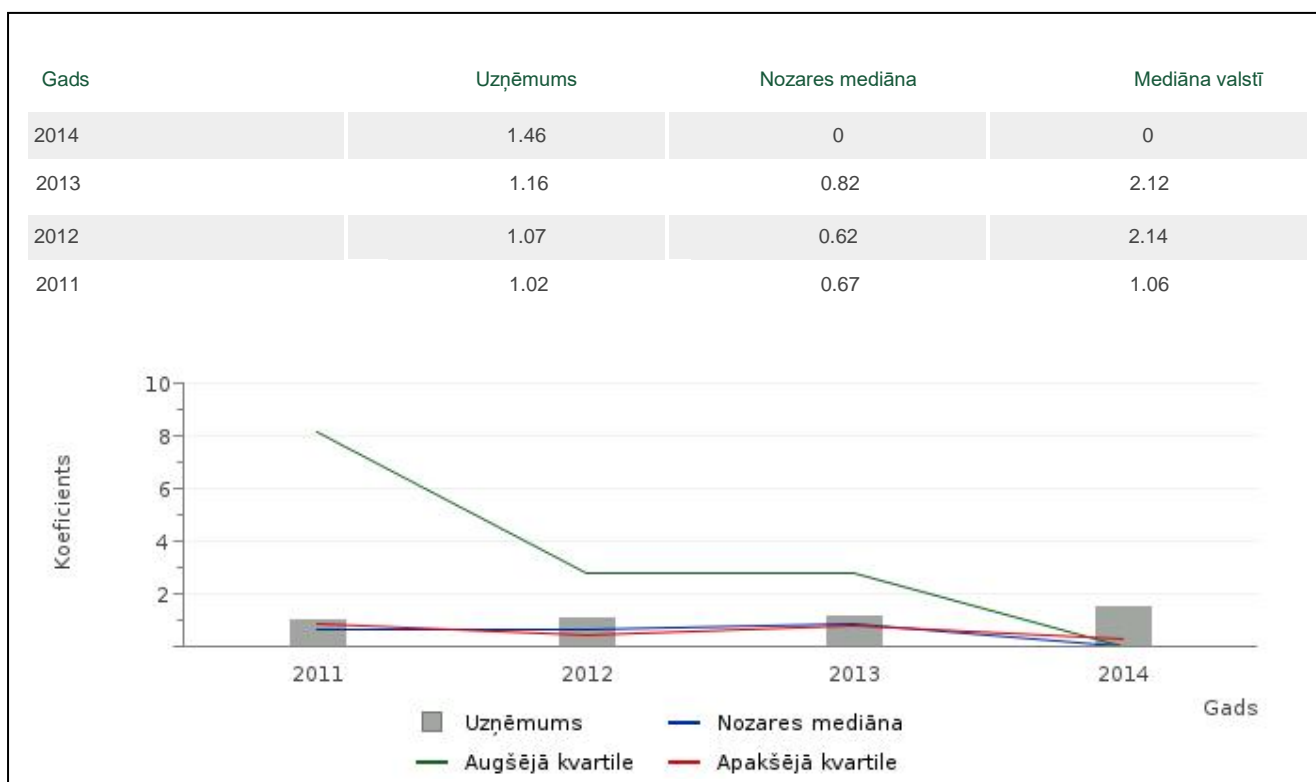
<sup>1</sup> \*Peļņa 1 – Tīrā peļņa uz vienu darbinieku uzņēmumā

\*Peļņa 2 – Tīrā peļņa uz vienu darbinieku vidēji nozarē

Uzņēmuma spēju jebkurā laikā dzēst savas īstermiņa finansiālās saistības raksturo likviditātes koeficients. Likviditāte - ja koeficients ir virs viens, uzņēmumam nevajadzētu būt problēmām savu īstermiņa saistību kārtošanā. Aplūkojot SC Mežaparks (Attēls Nr. 4.) likviditātes rādītājus var secināt, ka uzņēmumam ir augsts likviditātes koeficients. Ja koeficients samazinās zem viens, parādās risks, ka uzņēmumam varētu rasties problēmas īstermiņa saistību maksājumos. Finansisti uzskata, ka šim koeficientam vajadzētu būt robežās no viens līdz trīs.

Attēls Nr. 4

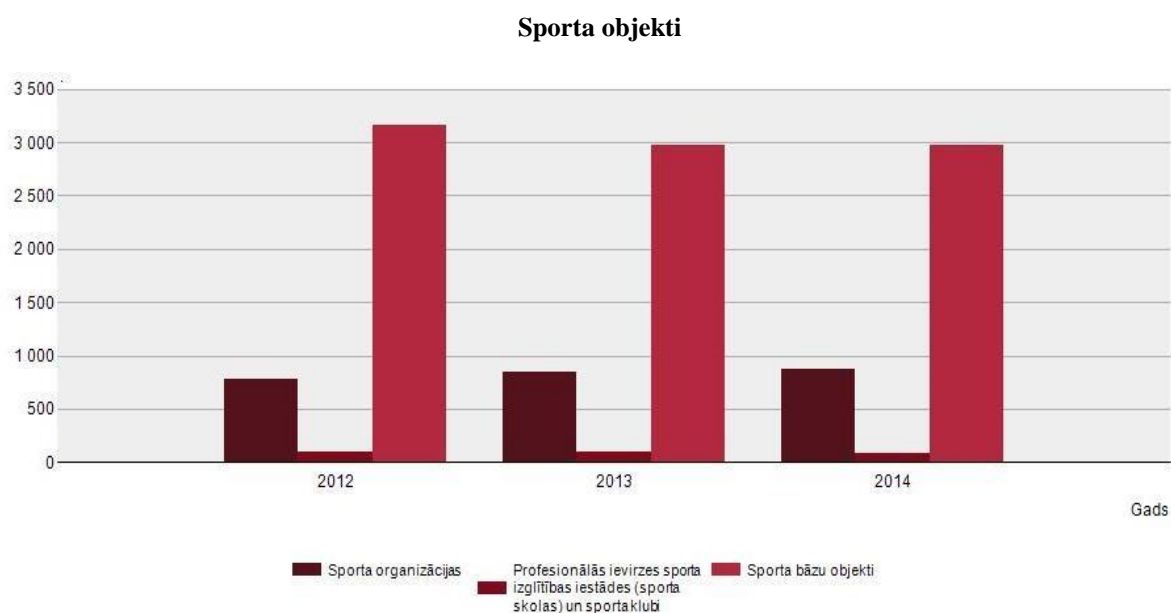
### Likviditāte



## 2. Tirgus analīze

Tirgus analīzes veikšanai tiek izmantoti centrālās statistikas pārvaldes (CSP) dati par laika periodu no 2012. līdz 2014. gadam. Šāds laika periods tiek izvēlēts, lai būtu iespējams konstatēt kvantitatīvas pārmaiņas par aktuālajiem pieejamajiem statistiskajiem datiem. Šajā sadaļā ir sniegta analītiska informācija par sporta bāzu objektiem, sporta organizācijām un sporta klubiem. Attiecīgo objektu izvēle tiek balstīta uz SC Mežaparks noteikto pamatdarbību (sporta objektu un sporta organizāciju), kā arī potenciālo blakus faktoru ietekmi uz kopējo darbību. Sporta bāzes objekti - speciāli sportam būvēta vai piemērota būve vai tās daļa, kā arī vide (laukumi, celiņi sporta nodarbībām, veselības takas u.tml.). Sporta organizācijas - sporta klubi, sporta federācijas un citas sporta institūcijas.

Attēls Nr. 5<sup>2</sup>



Sporta bāzu objektu skaits 2012. gadā no 3167 ir samazinājies līdz 2974 objektiem 2014. gadā. Kopējās izmaiņas ir vērtējamas kā nenozīmīgas bez būtisku sporta objektu skaita pieaugumu vai samazinājumu. Līdzīga situācija ir sporta organizāciju skaita izmaiņās, kur ir vērojams organizāciju pieaugums par nepilnām simts vienībām laika posmā no 2012. līdz 2014. gadam, sasniedzot kopējo skaitu 867 sporta organizācijas. Savukārt, profesionālās ievirzes sporta iestādes un sporta klubu skaita izmaiņas analīzes laika posmā ir vērojamas trīs vienību apmērā.

Pēc Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijas Sporta pārvaldes datiem kopējais ar sportu nodarbojušos skaits 2014. gadā sasniedza 99 tūkstošus. Salīdzinot ar 2012. gadu ir

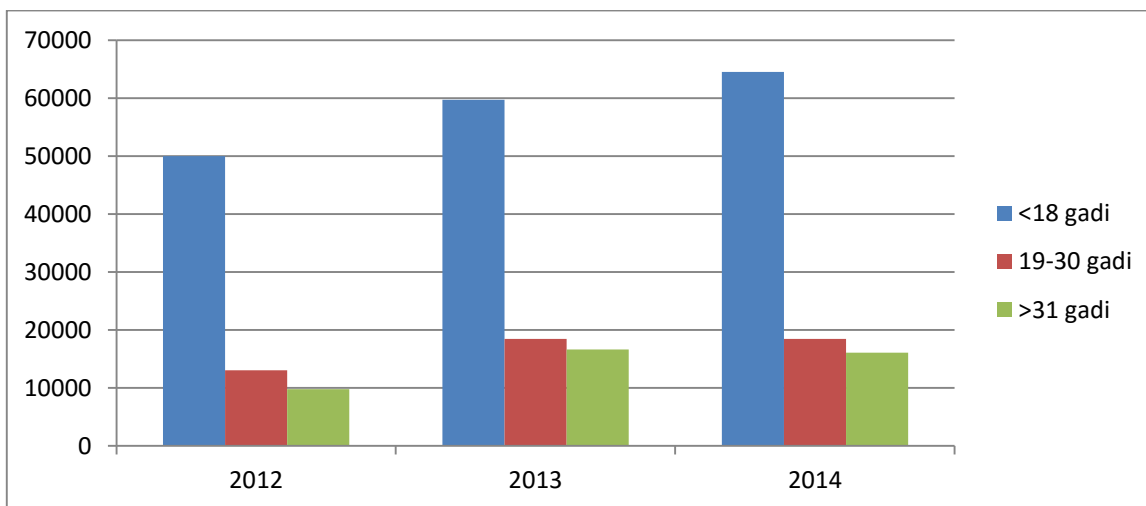
<sup>2</sup>Centrālās statistikas pārvaldes dati <http://www.csb.gov.lv/>



vērojams pieaugums par 26,2 tūkstošiem sportotāju. Ņemot vērā SC Mežaparks darbību un piedāvātās iespējas ir nepieciešams aplūkot sportojošo personu sadalījumu vecuma grupās, lai konstatētu mērķa klientus.

Attēls Nr. 5<sup>3</sup>

Personu skaits, kas nodarbojas ar sportu: 2012-2014.gads



Ņemot vērā SC Mežaparks teritorijā pieejamo pakalpojumu klāsta izmantošanu, nav iespējams viennozīmīgi atdalīt kādu no vecuma grupām. Sniegtās iespējas izmanto visas grupas, attiecīgi profesionālie sportisti, sporta komandu un klubu dalībnieki, kā arī aktīvi jaunieši, kas ir galveni SC Mežaparks apmeklētāji. Aplūkojot statistiskos rādītājus (Attēls Nr. 5.) ir redzams, ka vecumā līdz 18 gadiem ir vislielākais sportojošo skaits 2014. gadā sastādot 64,4 tūkstošus personu. Mērķa grupas lielums sasniedz 18,4 tūkstošus personu, kam seko 16 tūkstoši personu virs 31 gada vecuma. Pēc Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijas datiem<sup>4</sup> Rīgas plānošanas reģionā iedzīvotāju skaits uz vienu sporta objektu ir 1106 persona.

Sporta objektu skaits Rīgas reģiona plānošanas reģionā sastāda sekojošu sporta tipu vienību apjomu: sporta spēļu zāles (210), atklātie sporta spēļu laukumi (211), tenisa laukumi (63), citas sporta zāles (189). Izvērtējot SC Mežaparks ģeogrāfisko atrašanās vietu un tiešo konkurentu ietekmi ir secināms, ka apkārtnē darbojas vairākas sporta bāzes. Sporta komplekss „Keizarmežs” pakalpojumu klāsta piedāvājums sastāda konkurenci spēka/ treniņu zāles, basketbola zāles un viesnīcas jomā. Savukārt, Rīgas satiksmes tenisa klubs sastāda konkurenci

<sup>3</sup> Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijas Sporta pārvaldes dati. <http://www.csb.gov.lv>

<sup>4</sup> Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija. Latvijas sporta infrastruktūras nodrošinājuma analīze un sporta bāzu reģistra aktualizēšana.

tenisa laukumu nomas pakalpojuma sniegšanā. Neskatoties uz tenisa laukumu seguma atšķirībām (māla un mākslīgās zāles) viena pakalpojuma sniedzēji ir uzskatāmi par tiešiem konkurentiem, jo atrodas viena, ģeogrāfiskā mikrorajona ietvaros un piedāvātā pakalpojuma veids ir sezonāls. Konkurenci sastāda arī Nacionālo bruņotu spēku sporta zāle un trenažieru zāle, kas ir arī publiski pieejama apmeklētājiem. Par konkurentu var uzskatīt arī LOV trenažieru, spēka, vingrošanas zāles, kas atrodas SC Mežaparks teritorijā, jo tādējādi vienas teritorijas ietvaros tiek piedāvāti identiski pakalpojumi.

### 3. Risku analīze

Iespējamie riski SC Mežaparks darbībā:

- nav labvēlīgi attīstīta infrastruktūra sporta pasākumu organizēšanai;
- normatīvo aktu izmaiņas attiecībā uz nacionālās sporta bāzes darbības regulējumu un piemērojamām nodokļu atlaidēm;
- vides un infrastruktūras degradēšanās, neveicot sistemātiskus ieguldījumus SC Mežaparks teritorijas atjaunošanā un attīstībā;
- Ķeizarmeža sporta kompleksa un pieguļošās teritorijas attīstība, rezultātā būtiski palielinot konkurenci;
- sporta politikas dokumentu stratēģisko mērķu neizpilde vai būtiska prioritāšu maiņa;
- būtisks pakalpojumu pieprasījuma skaita samazinājums, ietekmējot kopējo SC Mežaparks darbību un uzņēmuma iekšējo mikroklīmatu.

Riska veids	Riska līmenis
<b><i>Finanšu riski</i></b>	
Neplānoti izdevumi kritisku situāciju novēršanai (dažāda veida avārijas, infrastruktūras nolietojums, u.c.).	Augsts
Partneru uzņēmumu maksātnespēja	Vidējs
Valsts finansējuma samazinājums	Vidējs
<b><i>Ekonomiskie riski</i></b>	
Nodokļu izmaiņas, kas ietekmē uzņēmuma darbību	Zems
Finansējuma samazinājums sporta nozarei	Vidējs
Ekonomiskā krīze valstī	Zems
Inflācija	Zems
<b><i>Citi riski</i></b>	
Tauvas joslas izmantošana/ publiska pieejamība	Zems
Rīgas ūdenstilpņu izmantošanas vājš regulējums	Vidējs
Konkurējošu sporta bāzu attīstība	Vidējs

## 4. SC Mežaparks stratēģiskie mērķi

SC Mežaparks statūtos noteiktais darbības mērķis ir organizēt sporta pasākumus un sekmēt dažādu sporta veidu attīstību, nodrošinot sportistiem apstākļus atbilstošus starptautisko sporta veidu federāciju prasībām un noteikumiem. Uzņēmuma stratēģiskai ilgtermiņa attīstībai ir nepieciešams definēt vīziju un misiju, kas ir savstarpēji saistītas un aptver uzņēmumu. Vīzija definē uzņēmuma vēlamo stāvokli nākotnē. Misija paskaidro vīzijas sasniegšanas ceļu un nosaka uzņēmuma pastāvēšanas mērķi.

### 4.1. Vīzija, misija, vērtības

**Vīzija – kļūt par Latvijā modernāko un plašāko augsta līmeņa sporta sacensību, treniņu, rekreācijas un atpūtas centru.**

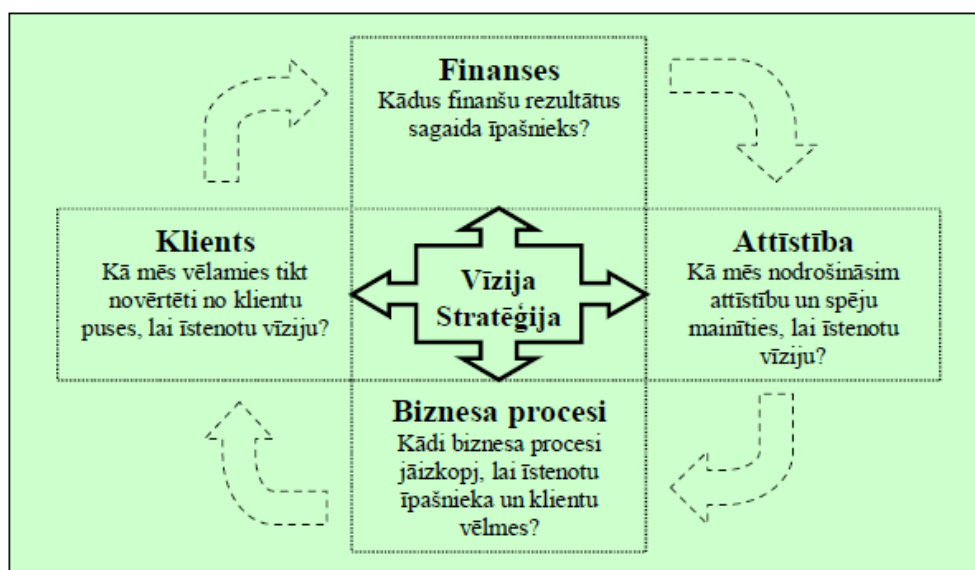
**Misija – veicināt Latvijas labāko sportistu konkurētspēju pasaulē, nodrošinot specializētu augstas klases sportistu, jaunatnes sporta un sabiedrības vajadzībām, kā arī starptautiskām prasībām atbilstošu sporta bāzi.**

No stratēģiskās plānošanas viedokļa būtiski ir ne tikai kā uzņēmums sevi pozicionē klientiem, bet arī vērtību apzināšanās, kurām seko organizācijas darbinieki ikdienas procesu nodrošināšanā. Vērtības: **attīstība, izcilība, cilvēki, veselība, stabilitāte, lojalitāte.**

Mērķu savstarpējai līdzsvara nodrošināšanai no biznesa procesu vadības viedokļa SC Mežaparks izmanto līdzsvaroto mērķu kartes (*balanced scorecard*) principus.

Attēls Nr. 6

*Līdzsvaroto mērķu karte (adaptācija no The Balanced Scorecard by Kaplan & Norton)*



Līdzsvaroto rādītāju karte tiek sastādīta ņemot vērā stratēģisko karti, kas sastāv no četrām perspektīvām:

- finanšu perspektīva;
- klientu perspektīva;
- biznesa procesi jeb iekšējā procesa perspektīva;
- attīstības jeb mācīšanas un izaugsmes perspektīva.

Katrai perspektīvai tiek noteikts mērķis, izejot no uzņēmuma misijas, vīzijas, pamatmērķiem un izvēlētās darbības stratēģijas (Tabula Nr. 2). Katrā uzņēmumā, katrā nozarē ir savi specifiskie mērķi, kas nodrošina līdzsvarotu attīstību. Mērķu izvēle ir komandas darbs, kas no vienas puses veido visaptverošu sapratni par uzņēmuma attīstības stratēģiju un vērtībām, un no otras puses ļauj vispusīgi izvērtēt izvēlētos mērķus, kas darbiniekiem visskaidrāk izskaidro pārmaiņu fāzes gaitu. Tikai finanšu mērķi var piespiest organizāciju darīt nepareizas lietas, bet izvēloties pareizus finanšu un nefinanšu mērķus, organizācija var līdzsvaroti ieviest stratēģiju.

**SC Mežaparks vispārējais stratēģiskais mērķis** - nodrošināt pilna servisa treniņu un sacensību sporta bāzi augstas klases, jaunatnes sportistu un sporta sabiedrības vajadzībām.

<b>SC Mežaparks stratēģiskie mērķi</b>	
<b>Perspektīva</b>	<b>Mērķi</b>
<b>Finanšu perspektīva</b>	Nodrošināt uzņēmuma aktīvu palielināšanu ilgtermiņā
	Nodrošināt apgrozījuma pieaugumu
	Nodrošināt stabilu peļņu un pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības
<b>Klientu perspektīva</b>	Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem
	Nodrošināt mērķa klientu augstu apmierinātības līmeni
	Palielināt klientu skaitu
	Izstrādāt klientu lojalitātes un reģistrācijas (uzskaites) sistēmu
<b>Iekšēja procesa perspektīva</b>	Nodrošināt efektīvu darbu ar debitoriem
	Izstrādāt pakalpojumu cenu politiku
	Palielināt darba ražīgumu
	Izveidot optimālo pakalpojuma komplektu
	Izstrādāt efektīvu, uz mērķa segmentu vērstu mārketinga plānu
	Izstrādāt iekšējos normatīvos aktus
<b>Mācīšanas un izaugsmes perspektīva</b>	Paaugstināt darbinieku zināšanu līmeni
	Paaugstināt darbinieku kvalifikāciju
	Izstrādāt darbinieku motivācijas programmu, kas balstās uz prasmēm un rezultātiem
	Uzlābot funkcionālo darbinieku IT sistēmas lietošanas prasmes

SC Mežaparks noteiktie stratēģiskie mērķi ir atspoguļoti un saskaņoti ar katras perspektīvas mērķiem, tie ļauj strukturēt lēmumu pieņemšanas procesu. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva veicina zināšanu un kompetenču paaugstināšanu, lai varētu sasniegt izvirzītos mērķus. Pirmkārt, vadošā personāla zināšanām jābūt ļoti augstā līmenī, lai varētu atrisināt stratēģijā noteiktos mērķus. Jābūt saskaņotiem biznesa un personīgiem mērķiem, lai paaugstinātu darbinieku motivāciju ilgtermiņa mērķu sasniegšanā. Funkcionālo darbinieku sastāva zināšanām jābūt standartizēti augstām un vērstām uz klientu vēlmju apmierināšanu. IT sistēmas lietošanas zināšanu līmenim ir jāceļas, jāizmanto sistēmas papildus analītiskās prasmes.

Iekšējā procesa perspektīvas kontekstā, jāveicina izmaksu samazinājums caur SC Mežaparks resursu izmantošanu, efektīvāku darbu ar debitoriem, darba ražīguma

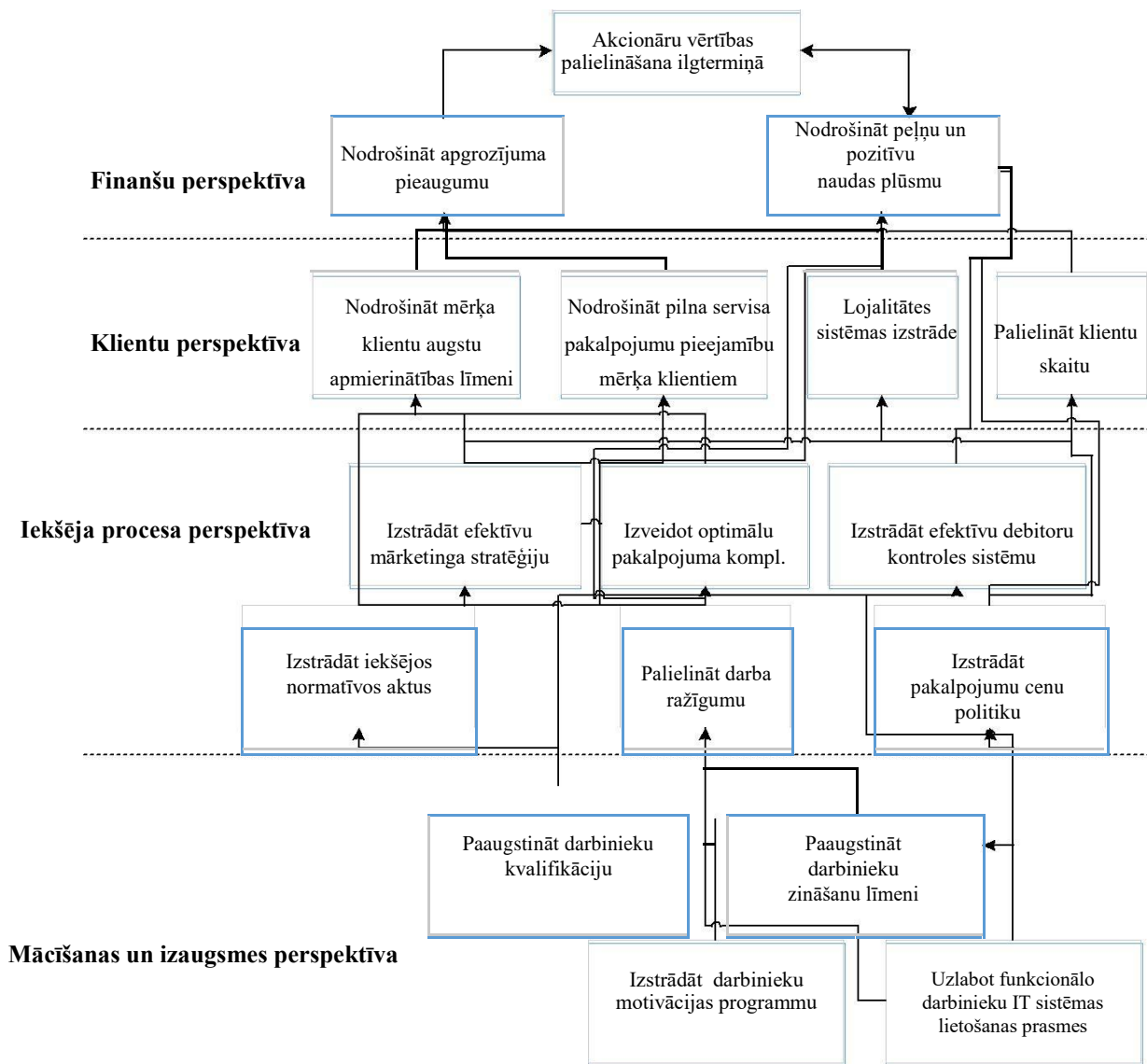
palielināšanu. Diferencēšanas stratēģijas rezultātā jāpanāk pakalpojumu apjoma sniegšanas palielinājums un pievienotās vērtības radīšana. Mērķa pircēju segmenta apmierināšanai jāveido optimāls pakalpojumu klāsts, kura veidošanas principi ir balstīti uz mārketinga pētījumiem un informācijas sistēmā gūtajiem datiem.

Klientu perspektīvā jānodrošina pilna servisa pakalpojumu pieejamība mērķa klientiem, kā arī jānodrošina mērķa klientu vēlmju apmierināšanu caur apvienotu un pielāgotu pakalpojumu klāstu.

Finanšu perspektīvā galvenais rādītājs ir noteikts ilgtermiņa mērķu definēšanas laikā – tas ir uzņēmuma vērtības palielināšana caur pašu kapitāla atdeves palielināšanu un apgrozījuma pieaugumu. Finanšu rādītājiem ir galvenā loma stratēģijas izpildē.

Apkopojot cēloņu un sakarību ķēdītes, kas veidojas no stratēģisko mērķu saraksta, tiek izveidota stratēģiskā karte (Tabula Nr. 3.). Stratēģiskā karte ļauj vizuāli apskatīt izvirzīto mērķu kopsakarības. Stratēģisko karti jāizmanto stratēģijas ieviešanas procesā, lai izskaidrotu darbiniekiem, partneriem un visām citām ieinteresētajām pusēm stratēģijas ieviešanas gaitu.

SC Mežaparks stratēģiskā karte





## 4.2. Stratēģijas īstenošanas kontroles un novērtēšanas pasākumi

Stratēģijas ieviešanas un uzraudzības sistēmai ir vairāki mērķi. Pirmkārt, ir iespējams nodrošināt stratēģijas sekmīgu ieviešanu. Otrkārt, stratēģijas īstenošanas rezultātu novērtēšanu un atskaitīšanos. Treškārt, priekšnoteikumus pamatotu izmaiņu un pilnveidojumu izdarīšanai stratēģijas izpildes laikā - līdz 2018. gadam. Galvenais panākumu faktors ir stratēģijas pilnīga saplūšana ar praktisko ikdienas plānošanas sistēmu gan augstākā, gan zemākā līmenī, kā arī stratēģijas salāgošana ar citām uzņēmuma vadības sistēmām – budžeta plānošanu, personāla vadību. Jauna plānošanas cikla sākšanas priekšnoteikums ir iepriekšējā cikla rezultātu novērtējums un atbilstīgu secinājumu izdarīšana darbības uzlabošanai.

Galvenie stratēģijas ieviešanas pasākumi:

- Pastāvīgs stratēģijas monitorings: menedžmenta un valdes, kā arī pēc nepieciešamības augstākās lēmēj institūcijas līmenī.
- Stratēģijas ieviešanas kārtējo gadu plānu izstrāde: atkāpes no stratēģijas, kas veidojas gada plānā, neatkarīgi no to iemesliem (izmaiņas vidē, politisku prioritāšu maiņa u. c.), kalpo par iemeslu izdarīt grozījumus stratēģijā.
- Statistiskās informācijas analīze, atskaišu un statistiskās informācijas apkopošana.
- Stratēģijas un budžeta plānošanas integrācija: gada darbības plānam ir jāsakrīt ar kopējās stratēģijas darbības virzieniem, balstoties uz budžeta prioritātēm.
- SC Mežaparks darbības novērtēšana: stratēģijas rezultatīvo rādītāju sistēmas pareiza funkcionēšana un salīdzināšana ar aktuālo tirgus situāciju un nozares attīstību sniedz iespēju novērtēt SC Mežaparks darbu, darbības efektivitāti un vadības sniegumu, kā arī novērtēt darbinieku darbu, tādējādi saistot to ar atalgojuma un motivācijas sistēmām.

Stratēģijas pārskatīšanas regularitāte un mehānisms sniedz iespēju reaģēt uz iekšējās un ārējās vides mainīgo faktoru ietekmi kopējā SC Mežaparks darbībā:

- Kārtējā gada plānu izpildes uzraudzība: gada plānu izpildes kontrole ir iedarbīgākais kontroles mehānisms, kas norāda uz pārskatāmajiem aspektiem stratēģijā un tās efektivitāti. Šai darbībai jābūt integrētai ar budžeta plānošanas ciklu.
- Starpuzraudzība: atskaišu un statistiskā informācija ļauj veikt gada plānu kontroli biežāk nekā reizi gadā – piemēram, reizi ceturksnī vai pusgadā. Šāda regularitāte

būtu vēlama, lai laikus ņemtu vērā un koriģētu būtiskas atkāpes no plānotā snieguma.

- Stratēģijas pārskatīšana: stratēģija pamatā tiek precizēta saistībā ar kārtējā gada plāniem un budžeta plānošanas ciklu. Ja grozījumi šajā ciklā nav būtiski, tos nav nepieciešams atspoguļot stratēģijā katru gadu.
- Nākamā posma stratēģijas izstrāde: nākamā posma stratēģijas izstrāde tiks uzsākta 2018. gadā.
- Stratēģijas ārkārtas pārskatīšana: stratēģijas izpildes gaitā, ārējās vides vai iekšēju nosacījumu izmaiņu rezultātā, var būtiski mainīties stratēģijā noteiktās prioritātes un veicamie pasākumi. Šādos gadījumos tiks veikti nepieciešamie grozījumi stratēģijā.

Pēc stratēģisko mērķu un stratēģiskās kartes izstrādes ir jāizstrādā to sasniegšanas termiņi un vajadzīgie lielumi, lai varētu kontrolēt to izpildi (Tabula Nr. 4.). Stratēģijas izpildes raksturojošās mērvienības un kritēriji var tik ņemti par pamatu turpmākai darbības analīzes veikšanai un stratēģijas korekcijām. Vairākiem stratēģiskiem mērķiem ir ilgtermiņa raksturs, bet operatīvas kontroles nodrošināšanai ir vērts izvēlēties īsāku periodu.

## SC Mežaparks stratēģisko mērķu sasniegšanas raksturojošie rādītāji

Perspektīva	Stratēģiskais mērķis	Rādītāji	Prognozējamais pieaugums gadā	Prognozējamais 2018. gadā
Finanšu perspektīva	Nodrošināt aktīvu atdeves pieaugumu	Aktīvu atdeves pieaugums, %	0,002%	0,0137
	Nodrošināt apgrozījuma pieaugumu	Apgrozījuma pieauguma temps gadā, %	3%	361 950
	Nodrošināt stabilu peļņu un pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļu nomaksa		2137
Klientu perspektīva	Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem	Pakalpojuma statistikas izveide		Pēc izpētes
	Nodrošināt mērķa klientu augstu apmierinātības līmeni	Klientu apmierinātības indekss – uz aptauju balstīts		Pēc izpētes
	Palielināt klientu skaitu	Klientu skaits, %		Pēc izpētes
	Izstrādāt klientu lojalitātes un reģistrācijas sistēmu	Pēc sistēmas izstrādes, aktīvo klientu skaits		Pēc izpētes
Iekšējā procesa perspektīva	Izstrādāt pakalpojumu cenu politiku	Bruto peļņas, %		Pēc izpētes
	Izveidot optimālo pakalpojuma komplektu	Iegādāto pakalpojumu skaits		Pēc izpētes
	Izstrādāt efektīvu, uz mērķa segmentu vērstu mārketinga plānu	Mārketinga izmaksas pret neto apgrozījumu, %		Pēc izpētes
	Palielināt darba ražīgumu	Apgrozījums uz 1 darbinieku, %	5%	22 662
	Izstrādāt iekšējos normatīvos aktus	Izveidoto normatīvo aktu skaits	1	3
	Nodrošināt efektīvu darbu ar debitoriem	Debitoru samazinājums, %	1%	3%
Mācīšanās un izaugsmes perspektīva	Paaugstināt darbinieku zināšanu līmeni	Darbinieku skaits ar augstāko izglītību vai specializēto kursu apguvi		Pēc izpētes
	Paaugstināt darbinieku kvalifikāciju	Apmācīto darbinieku skaits		Pēc izpētes
	Izstrādāt darbinieku motivācijas programmu, kas balstās uz prasmēm un rezultātiem	Darba algas fonds pret apgrozījumu, %		Pēc izpētes
	Uzlabot funkcionālo darbinieku IT sistēmas lietošanas prasmes	IT prasmju līmenis pēc apmācībām		Pēc izpētes

Izvirzot noteiktos mērķus un nosakot mērķu lielumus, jāizstrādā katrā funkcionālajā nodaļā to sasniegšanas pasākumu plāns. Resursu ietilpīgu pasākumu īstenošanas lietderīgumu nosaka vadība. Efektīva līdzsvaroto rādītāju karte ļauj nodrošināt balansētu attīstību, bet tikai tās

lietošanas pieredze parādīs izstrādātās sistēmas vājās un stiprās puses. Regulāri izvērtējot visu četru perspektīvu rādītājus – veicot atgriezeniskās saites kontroli un ar to izpildi saistītas izmaiņas uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē, var veikt korektīvas darbības noteiktajos rādītājos vai to lielumos. Sakarā ar to, ka stratēģiskās vadīšanas galvenā loma ir veiksmīgi rīkoties mainīgajos apstākļos nozīmē arī to, ka neviena ieviesta kontroles sistēma nevar pastāvēt mūžīgi bez pārmaiņām, tai jāmainās, mainoties ārējiem un iekšējiem faktoriem un situācijai.

Stratēģijas izstrāde vēl nenozīmē veiksmīgu to realizāciju un panākumu gūšanu, tikai loģiskas pārmaiņas rada ilgtermiņa uzņēmuma pastāvēšanas pamatus.

## 5. Nefinanšu mērķi

Ņemot vērā, ka SC Mežaparks ir Nacionālā sporta bāze, tad par prioritāti ir noteikts sporta pakalpojumu nodrošināšana un sadarbība ar sporta organizācijām, no kā arī izriet nefinanšu mērķi:

- Pilna servisa pakalpojumu nodrošināšana.
- Sportiskas vides radīšana SC Mežaparks teritorijā.
- Sporta bāzes publiska pieeja ikvienam iedzīvotājam ar iespēju iesaistīties fiziskās un veselību veicinošās aktivitātēs.
- Pakalpojumu kvalitātes standarta ieviešana un uzturēšana.
- Korporatīvā tēla ieviešana un uzturēšana.
- Darbinieku izglītības līmeņa celšana.
- Darba ražīguma paaugstināšana.
- Iekšējo procesu uzlabošana, regulējošu dokumentu ieviešana.
- Patstāvīgas e-vides ieviešana un izmantošana.
- Inventarizācijas veikšana un uzturēšana.
- Teritorijas sakārtošana.
- Mārketinga plāna izstrāde.
- Efektīvs darbs ar debitoriem.

## 6. Finanšu mērķi

Tabula Nr. 5

### Finanšu rādītāji

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns		
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Neto apgrozījums, EUR</b>	<b>281 479</b>	<b>355 355</b>	<b>335 220</b>	<b>349 320</b>	<b>361 950</b>
Viesnīcas pakalpojumi, EUR	91 255	134 490	92 300	97 000	102 500
Sporta centra pakalpojumi, EUR	60 073	61 445	63 500	64 300	68 500
Piestātnes un autostāvvietas pakalpojumi, EUR	3 696	15 883	16 890	18 000	19 000
Telpu un zemes noma, EUR	66 359	77 673	95 380	100 100	100 700
Bruto peļņa, EUR	59 035	110 140	101 246	107 073	111 361
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBIT), EUR	-9 659	273	842	1 676	2 137
Peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA), EUR	30 745	43 330	44 912	46 076	46 537
Peļņa vai zaudējumi, EUR	-9 659	273	842	1 676	2 137
Pamatkapitāls, EUR	15 604 420	15 604 420	15 604 420	15 604 420	15 604 420
Pašu kapitāls, EUR	15 226 336	15 226 623	15 227 465	15 229 141	15 231 278
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	-0.0619	0.0017	0.0054	0.0107	0.0137
Aktīvu atdeve (ROA), %	-0.0615	0.0017	0.0054	0.0107	0.0137
Kopējais likviditātes rādītājs	1.47	2.34	3.30	4.61	4.45
Kopējo saistību kopsumma, EUR	482 086	438 346	424 352	412 078	416 268
Finanšu saistību kopsumma, EUR	22 814	32 420	26 325	20 662	28 463
Saistības pret pašu kapitālu, %	3.17	2.88	2.79	2.71	2.73
Ilgtermiņa ieguldījumi, EUR	15 583 246	15 556 768	15 532 088	15 512 077	15 489 066
Dividendes, EUR	0	0	0	0	0
Vidējā bruto atlīdzība (neieskaitot darba devēja veiktās valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas) uz vienu nodarbināto gadā, EUR	7 169	6 611	7 000	7 313	7 888
Neto apgrozījums uz vienu nodarbināto, EUR	18 765	20 840	20 951	21 833	22 622
Valsts dotācijas, EUR	464 952	99 918	42 787	42532	42532

**Peļņas vai zaudējumu aprēķins**

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns		
	2014	2015	2016	2017	2018
Neto apgrozījums, EUR	281 479	355 355	335 220	349 320	361 950
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, EUR	(222 444)	(245 215)	(233 974)	(242 247)	(250 589)
Bruto peļņa vai zaudējumi, EUR	59 035	110 140	101 246	107 073	111 361
Administrācijas izmaksas, EUR	(109 254)	(115771)	(96 504)	(101 697)	(105 574)
Pārējie saimnieciskās darbības izmaksas, EUR	(55 537)	(95 082)	(42 787)	(42 532)	(42 532)
Pārdošanas izmaksas, EUR	(319)	-	(4 100)	(4 000)	(4 000)
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi, EUR	83 485	100 702	42 787	42 532	42 532
Pārējie procentu un tamlīdzīgi ieņēmumi, EUR	2 929	284	200	300	350
Peļņa vai zaudējumi, EUR	-9 659	273	842	1 676	2 137

**Naudas plūsma**

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns		
	2014	2015	2016	2017	2018
Naudas atlikums uz gada sākumu, EUR	73 841	65 526	71 873	71 536	64 349
Plānotie kārtējie ieņēmumi, EUR	270 823	305 530	330 220	332 320	361 950
Piesaistītie finanšu līdzekļi, EUR	465 482	46 891	42 787	42 532	42 532
Plānotie kārtējie izdevumi, EUR	325 150	273 316	350 344	354 049	370 114
Plānotās investīcijas, EUR	419 470	72 758	23 001	28 000	25 000
Dividendes, EUR	0	0	0	0	0
Naudas atlikums uz gada beigām, EUR	65 526	71 873	71 536	64 349	73 717

**Dokumenta apstiprinājumi**

<b>Vārds, Uzvārds</b>	<b>Amats</b>	<b>Paraksts, datums</b>
Ieva Zunda	SIA "Sporta centrs "Mežaparks"" valdes locekle	
Edgars Severs	SIA "Sporta centrs "Mežaparks"" kapitāla daļu turētājs – Izglītības un zinātnes ministrijas valsts sekretāra vietnieks – Sporta departamenta direktors	
Žoržs Tikmers	SIA "Sporta centrs "Mežaparks"" kapitāla daļu turētājs – Latvijas Olimpiskās komitejas ģenerālsekretārs	

**Dokumenta saskanojumi**

<b>Vārds, Uzvārds</b>	<b>Amats</b>	<b>Paraksts, datums</b>
	Koordinācijas institūcijas pārstāvis – Pārresoru koordinācijas centra _____	