



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

VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA

2019. – 2023. gadam

RĪGA, 2018

Saturs

Apzīmējumu saraksts	3
Ievads	4
1. SC Mežaparks darbība	5
1.1. Normatīvais ietvars un politikas plānošanas dokumenti	7
2. SC Mežaparks stratēģiskie mērķi	10
2.1. Vīzija, misija, vērtības	10
3. Biznesa modelis	11
4. Iekšējās un ārējās vides analīze	19
4.1. Iekšējie faktori	19
4.2. Ārējie faktori	22
4.3. SVID analīze	27
5. SC Mežaparks finanšu un nefinanšu mērķi	29
6. Risku analīze	36
7. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika	38

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
BJSBC	- Bērnu un jauniešu sporta burāšanas centrs
MK	- Ministru kabinets
LNSP	- Latvijas Nacionālā sporta padome
LOK	- Biedrība „Latvijas Olimpiskā komiteja”
LOV	- Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Latvijas Olimpiskā vienība”
LBSF	- Biedrība “Latvijas Bobsleja un Skeletona federācija”
LBS	- Biedrība “Latvijas Basketbola savienība”
LTF	- Biedrība “Latvijas Triatlona federācija”
LVF	- Biedrība “Latvijas Volejbola federācija”
LZS	- Biedrība “Latvijas Zēģelētāju savienība”
LPF	- Biedrība “Latvijas Paukošanas federācija”
LTS	- Biedrība “Latvijas Tenisa savienība”
Pamatnostādnes	- Sporta politikas pamatnostādnes 2014.–2020.gadam
ES	- Eiropas Savienība
PK	- Pasaules kauss
EK	- Eiropas kauss

Ievads

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Sporta Centrs „Mežaparks”” (SC Mežaparks) ir izstrādājusi vidēja termiņa darbības stratēģiju 2019.-2023.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 ietverto mērķu un uzdevumu realizēšana attiecībā pret sporta bāzi.

Stratēģijā secīgi aplūkota SC Mežaparks darbība, regulējošā normatīvo aktu bāze un politikas dokumenti, biznesa modelis, iekšējās un ārējās vides analīze, stipro un vājo pušu analīze, tirgus analīze, finanšu un nefinanšu mērķi, risku analīze. 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.

1. SC Mežaparks darbība

SC Mežaparks atrašanās vietas ir Roberta Feldmaņa iela 8, 11 un Pāvu iela 14 b, c, Rīgā. SC Mežaparks pamatkapitāls ir EUR 15 811 120.00 EUR (piecpadsmit miljoni astoņi simti vienpadsmit tūkstoši viens simts divdesmit *euro*). Pamatkapitāls sadalīts 15 811 120 (piecpadsmit miljoni astoņi simti vienpadsmit tūkstoši viens simts divdesmit) kapitāla daļās. Vienas kapitāla daļas nominālvērtība ir EUR 1,- (viens euro). Īpašums ieguldīts SC Mežaparks pamatkapitālā. 100% kapitāla daļu turētāja ir Izglītības un zinātnes ministrija (IZM). SC Mežaparks valde sastāv no viena valdes locekļa, kuram ir tiesības pārstāvēt sabiedrību atsevišķi.

SC Mežaparks īpašumā ir zeme Roberta Feldmaņa ielā 4,0565 ha platībā un nekustamais īpašums – sporta centrs ar sporta zāles, spēka/ trenāžieru zāles, konferenču zāles, sporta medicīnas centra, viesnīcas, biroju un noliktavas telpām 4302,5 m² platībā; rehabilitācijas centra ēka 823,8 m² un vairākas saimniecības ēkas. Kopš 2018.gada jūlija SC Mežaparks īpašumā ir nonācis Bērnu un jauniešu sporta burāšanas centrs, Pāvu ielā 14b un 14c, Rīgā, kur nekustamais īpašums sastāv no zemes vienības 0,2568 ha platībā un divām administratīvajām ēkām, garāžas un laivu ēlinga.

SC Mežaparks īpašumā esošās ēkas ir būvētas dažādos laikos – gan pēc pirmā pasaules kara, gan padomju laikos. Laika posmā no 2002.-2004.gadam ir veikti sporta centra rekonstrukcijas darbi. Pēdējie būtiskākie būvdarbi tika veikti 2014.gada nogalē un 2015.gada sākumā, kad tika veikta sporta medicīnas un centra, daļēji sporta zāles bloka rekonstrukcija. Turpmāk ik gadu SC Mežaparks ir veicis dažādus ieguldījumus nekustamā īpašuma atjaunošanā un uzlabošanā.

Ņemot vērā, ka SC Mežaparks nekustamā īpašuma uzturēšanā un apsaimniekošanā nepārtraukti ir jāiegulda lieli finanšu līdzekļi, lai nodrošinātu SC Mežaparks atbilstību Nacionālās bāzes statusam, līdz ar to 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 piešķirtā valsts dotācija 2014.-2018.gadam

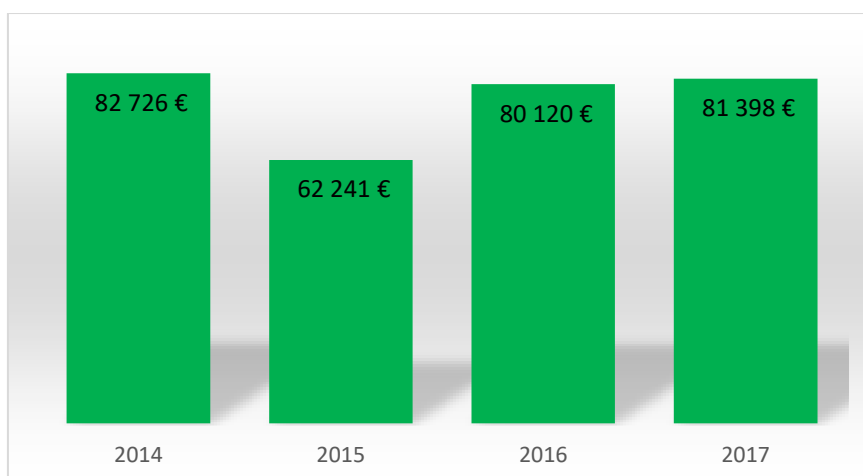
Gads	2014	2015	2016	2017
Dotācija	465 532 € *	45 532 €	42 532 €	68 532 €

* Tai skaitā rekonstrukcijai piešķirtais finansējums 420 000 EUR apmērā.

SC Mežaparks pamatā nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu sporta nozarē. SC Mežaparks komercdarbības veids pēc NACE klasifikatora:

- Sporta objektu darbība (93.11);
- Sporta klubu darbība (93.12);
- Citas sporta nodarbības (93.19);
- Izklaides un atpūtas darbība (93.2);
- Cita izklaides un atpūtas darbība (93.29);
- Atpūtas un sporta priekšmetu iznomāšana un ekspluatācijas līzings (77.21);
- Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20);
- Izmitināšana viesnīcās un līdzīgās apmešanās vietās (55.10).

Uzņēmumam veiksmīgi darbojoties, ar katru gadu ir augušas veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā.

SC Mežaparks nodokļu maksājumi 2014.-2017.gadam

1.1. Normatīvais ietvars un politikas plānošanas dokumenti

SC Mežaparks ir piešķirts nacionālās sporta bāzes statuss, tā darbības virzienus tiešā veidā reglamentē likums Par nacionālās sporta bāzes statusu 5.pants, kur noteikti vairāki nosacījumi nacionālās sporta bāzes statusa piešķiršanai - sporta bāzes noslodzes pamatā ir jābūt sporta pasākumiem, priekšroku dodot atzītajām sporta federācijām vai profesionālās ievirzes sporta izglītības iestādēm, kas spēj nodrošināt regulāru valsts nacionālo izlašu dalībnieku treniņprocesu, kā arī bērnu, jauniešu un invalīdu sporta pasākumus kā arī citi nosacījumi.

Galvenais sporta nozari reglamentējošais tiesību akts Latvijā ir Sporta likums (pieņemts 2002.gada 24.oktobrī), kurš nosaka sporta organizēšanas un attīstības vispārīgos un tiesiskos pamatus. 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, kura pārzinis ir IZM.

2012.gada 20.decembrī Latvijas Republikas Saeimas lēmumā 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”. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030.gadam (Latvija 2030) rīcības plāns, kas kalpo par valsts attīstības ceļa karti vidējam termiņam, ir vērsts uz aktīva dzīvesveida, veselīga uztura, fizisko aktivitāšu (tai skaitā tautas sporta), reproduktīvās veselības un traumatisma novēršanas popularizēšanu un mērķtiecīgu pasākumu realizāciju sabiedrībā.

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 un Eiropas čempionātos. Svarīgi ir atzīmēt pamatnostādnēs 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. Ceturkārt, sekmēt sporta infrastruktūras pieejamību un attīstību.

Atsaucoties uz sporta politikas pamatnostādņu rīcības virziena sporta politikas mērķu sasniegšanai par sporta infrastruktūru ar MK 2012. gada 20. marta sēdē, izskatot IZM izstrādāto informatīvo ziņojumu „Par sporta centru un līdzīgu projektu turpmāko finansēšanu” (TA-1991), kur tika noteikts, ka sporta infrastruktūras attīstībai Latvijā izmantojami valsts un pašvaldību budžeta līdzekļi, piesaistītie privātie finanšu līdzekļi, kā arī Eiropas Savienības struktūrfondu līdzekļi. 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 ir nepieciešams izstrādāt atsevišķu sporta politikas plānošanas dokumentu, kurā tiktu noteikti valsts un pašvaldību nozīmes sporta infrastruktūras attīstības virzieni, kā arī piedāvāt šādu projektu finansēšanas modelis. Kā sporta infrastruktūras attīstības prioritātes būtu jānosaka valsts īpašumā esošo sporta bāzu

sakārtošanu, izglītības iestāžu sporta zāļu attīstību, kā arī brīvpieejas sporta laukumu attīstību.

2014.gada 17.septembrī Latvijas Nacionālās sporta padomes (LNSP) sēdē tika prezentēta SC Mežaparks attīstības koncepcija 2014.-2018.gadam, kas tika pieņemta zināšanai un atbalstīts pirmās kārtas rekonstrukcijas plāns, piešķirot naudas līdzekļus, atbilstoši 2014.gada 18.augusta MK rīkojumam Nr.430. Turpretī 2015.gada 12.marta LNSP sēdē tika prezentēta atjaunotā SC Mežaparks attīstības koncepcija 2015.-2018.gadam, bet finanšu līdzekļi netika piešķirti tās realizācijai. IZM tika uzdots jautājumu par iespējamo atbalstu SC Mežaparks rekonstrukcijas projekta turpmāko kārtu īstenošanai izvērtēt, sadarbībā ar sporta nozares sociālajiem partneriem izstrādājot konceptuālo ziņojumu par valsts un pašvaldību nozīmes sporta infrastruktūras attīstību 2016.-2022.gadam, kas ietvertu risinājumus sistemātiskai sporta bāzu attīstībai Latvijā.

Ņemot vērā, ka uz šodien nav izstrādāts valsts sporta infrastruktūru attīstības plāns, attiecīgi augstāk minētie normatīvie akti ir kā ievirzes dokumenti, kas tiek ņemti vērā izstrādājot SC Mežaparks stratēģiju 2019.-2023.gadam. Stratēģijas mērķis ir veicināt sporta politikas mērķu sasniegšanu, piedāvājot risinājumus, kas nodrošinātu kompleksu nacionālās sporta bāzes "Sporta centrs "Mežaparks"" un tajā pieejamo sporta, sporta medicīnas un citu pakalpojumu nodrošināšanu, sekmējot Latvijas labāko sportistu konkurētspēju pasaulē.

2. SC Mežaparks stratēģiskais mērķis

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

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.

2.1. Vīzija, misija, vērtības

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

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 procesū nodrošināšanā. Vērtības: **attīstība, izcilība, cilvēki, veselība, stabilitāte, lojalitāte.**

3. Biznesa modelis

SC Mežaparks biznesa modeli ietekmē ieinteresētās puses – organizācijas un personas, kas ir ieinteresētas uzņēmuma darbībā. Ieinteresētās puses ir gan paša uzņēmuma iekšienē kā darbinieki, īpašnieki, gan no ārpuses kā klienti, sadarbības partneri, u.c. SC Mežaparks ieinteresētās puses ir norādītas attēlā Nr. 2.

Attēls Nr. 2

SC Mežaparks ieinteresētās puses



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 rezultātos rādītājus izdevumu un ienākumu pozīcijās.

SC Mežaparks biznesa modelis

<u>Pakalpojums vai produkts</u>				
<ul style="list-style-type: none"> • Sporta zāles noma • Spēka un treniņu zāles pakalpojums • Tenisa kortu nomas pakalpojums • Pludmales volejbola/ tenisa laukumu noma • Viesnīcas pakalpojums • Konferenču zāles noma • Piestātnes nomas • Sporta inventāra noma • Auto stāvvietas pakalpojums • Telpu noma • Zemes noma • Teritorijas izmantošana publiskiem pasākumiem • Uz kodu un dzērienu tirdzniecība • Apsaimniekošanas pakalpojumi • BJSBC pakalpojumi – laivu glabāšana, ģērbtuves izmantošana, telpu noma pasākumiem 				
<u>Partneri</u>	<u>Aktivitātes</u>	<u>Vērtības piedāvājums</u>	<u>Attiecības ar klientiem</u>	<u>Klientu segmenti</u>
<ul style="list-style-type: none"> • LOV • LOK • Sporta federācijas – LBSF, LVF, LBS, LTF, LPF, LZS • Sporta organizācijas – Klubs 360, Rīgas jahtu klubs, Nikars, RTU/Robežsardze, Raba, Teniss 4Fun, Synchro Latvia, Olybet līga, Volejbola līga, u.c. • Kajenīcas - Terase, Cabo, Vakars uz ezera • Citi nomnieki un pakalpojumu sniedzēji 	<ul style="list-style-type: none"> • Energoefektivitātes projekta realizācija • Sporta laukumu atjaunošana • Konferenču zāles, biroju un koplietošanas telpu atjaunošana • Jānodrošina viesnīcas atbilstību 3* standartam • Regulāra personāla apmācība un motivācija • Klientu servisa pilnveide • Ūdens sporta veidu infrastruktūras atjaunošana • Teritorijas labiekārtošanas darbi • Komunikācijas un mārketinga aktivitātes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakalpojumu kopums vienuviet • Sporta infrastruktūra • 3*statuss viesnīcai • LOV sniegtie sporta medicīnas pakalpojumi • Sadarbības partneru piedāvāto pakalpojumu klāsts • Lokācija ar ērtu piekļuvi • Ķīšezers un tā piekraste • Mežaparka parks 	<ul style="list-style-type: none"> • Personificēta apkalpošana • Regulāra komunikācija ar esošajiem klientiem • Klientu datu bāzes izveide • Klientu aptaujas 	<ul style="list-style-type: none"> • Augstu sasniegumu sportisti • Amatieri sportisti • Jaunieši sportisti • Rīgas (Mežaparka) iedzīvotāji • Rīgas (Latvijas) viesi • Sporta organizācijas • Nomnieki • Citi
	<u>Resursi</u>		<u>Kanāli</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sporta infrastruktūra • Konferenču, viesnīcas un biroju telpas • Infrastruktūra ūdens sporta veidiem • Plaša teritorija • Personāls • ES fondu finansējums • Valsts dotācija 		<ul style="list-style-type: none"> • Mājas lapa • Esošo klientu ieteikumi • Sadarbība partneru ieteikumi • Personalizēti piedāvājumi • E-pasta komunikācija • Komunikācija sociālajos medijos • Piedalīšanās nozares aktivitātes • Tiešā pārdošana booking.com rezervācijas sistēmā 	
<u>Izdevumi</u>		<u>Ienākumi</u>		
Personāls – 34% Administratīvie – 7% Komunālie pakalpojumi – 17% Saimnieciskie izdevumi – 20% Pamatlīdzekļu un ēku nolietojums – 18% Citi – 4%		Viesnīca – 29% Telpu un zemes noma – 20% Sporta pakalpojumi – 13% Autostāvvietas un piestātnes pakalpojumi – 5% Komunālie pakalpojumi un apsaimniekošana – 13% Dotācija – 17% Citi – 3%		

Klientu segmenti iedalās vairākās grupās. Mērķa klientu grupa ir sportisti, kas vēl ir iedalāmi kategorijās - augstu sasniegumu sportisti, kas ir federāciju izlašu (bobsleja, volejbola, basketbola, triatlona, paukošanas u.c.) sportisti, LOV sastāvā esošie sportisti, profesionālo sporta komandu (RTU/Robežsardze, Nikars u.c.) un individuālie sportisti. Amatieru sportistu kategorijā ir iedalāmi tie, kas ar sportu nodarbojas hobija līmenī. Te iekļaujas gan amatieru sporta komandas, gan tie, kas piekopj fiziski aktīvu dzīves veidu savas labsajūtas uzturēšanai iesaistoties kādā no komandu sporta veidiem (Olybet līgas, Volejbola līgas spēlēs, u.tml.) vai uzspēlējot tenisu, pludmales volejbolu, un trenējoties treniņzālē. Jauniešu sporta kategorijā ir iesaistītas pārsvarā komandu sporta veidi, tai skaitā basketbola, volejbola izlases, klubi un sporta skolas, kas izmanto SC Mežaparks bāzi treniņiem un turnīriem. Sporta organizācijas ir viena no grupām, kas nomā gan telpas, gan zemi savas darbības nodrošināšanai, gan izmanto pakalpojumus sporta pasākumiem. Nomnieku grupā iekļaujas arī cita veida organizācijas. Pie SC Mežaparks klientu grupas ir pieskaitāmi Rīgas viesi, kas pie mums izmanto viesnīcas, konferenču zāles pakalpojumus. Tāpat rīdzinieki un Mežaparka mikrorajona iedzīvotāji nāk pie mums izbaudīt Ķīšezera piekrasti un dažādus pieejamos pakalpojumus SC Mežaparks teritorijā.

SC Mežaparks pievienotā **vērtība** ir, ka vienuviet ir pieejama sporta infrastruktūra ar daudzveidīgu pakalpojumu klāstu. Ļoti svarīgi tas ir SC Mežaparks mērķa auditorijai – sportistiem, organizējot sporta treniņu nometnes, vienuviet varam piedāvāt pilnu pakalpojumu klāstu nometņu organizēšanai. SC Mežaparks ir pieejami dažādi sporta laukumi, nakšņošana 3* viesnīcā, relaksēta vide Ķīšezera krastā un SC Mežaparks nomnieku piedāvātie pakalpojumi. Vispirms jau LOV sniegtie sporta medicīnas un rehabilitācijas pakalpojumi, kā arī ēdināšanas, pirts, u.c. pakalpojumi, kas tikai vairo vienuviet pieejamo pakalpojumu klāstu. Ne mazāk svarīgs faktors ir atrašanās vieta - Rīga, kas ir Latvijas ģeogrāfiskais centrs, Mežaparka mikrorajons, ar ērtu transporta piekļuvi, un Ķīšezers, kas ar savu šarmu un sniegtajām iespējām ir praktiski izmantojams gan treniņiem, gan atpūtai. Ķīšezera piekrastes zona, rada lielisku iespēju ūdens sporta veidu treniņiem un ūdens aktīvās atpūtas pakalpojumu pieejamībai. Mežaparka parka tuvums ir labs papildinājums sportistiem kā vēl viena treniņu norises vieta.

Dažādi komunikācijas **kanāli** tiek izmantoti, lai klienti uzzinātu par SC Mežaparks sniegtajiem pakalpojumiem. Vispirms jau SC Mežaparks mājas lapa ir labs informācijas avots, kur ir iespēja uzzināt par piedāvāto pakalpojumu klāstu, cenām un veikt rezervāciju vēlamajam pakalpojumam. Labs informācijas kanāls ir bijušie sportisti – treneri, sporta organizatori, kas zina par SC Mežaparks jau kopš tā pirmsākumiem, jo bāze tika būvēta 80-gadu sākumā kā sporta treniņu un nometņu vieta. Šobrīd jau ir izveidojies patstāvīgo klientu loks, kas SC Mežaparks pakalpojumus izmanto regulāri un arī iesaka citiem organizēt treniņu procesus bāzē. Arī mūsu sadarbības partneri, tai skaitā nomnieki, iesaka mūs saviem klientiem. Bez iepriekš minētā, arī paši esam aktīvi un iesaistāties nozares organizētajās semināros, forumos. Tiek izmantoti sociālie mediji, popularizējot pakalpojumu klāstu, kā arī izmantotas booking.com sniegtās iespējas uzrunājot plašu ceļotāju auditoriju visā pasaulē. Regulāri tiek gatavoti personalizēti piedāvājumi potenciālajiem klientiem, izmantojot tiešās komunikācijas iespējas – e-pastus, telefonsarunas, tikšanās klātienē.

Attiecības ar klientiem tiek veidotas nepārtraukti. Jau ir uzsākts darbs pie klientu datu bāzes izveides, kas ar laiku dos iespēju izmantot kādu no tiešās komunikācijas rīkiem pakalpojumu reklamēšanā. Iespēju robežās klientiem tiek nodrošināta personalizēta apkalpošana, ievērojot klientu vēlmes un vajadzības. Ikdienā tiek pielietota tiešā komunikācija ar patstāvīgajiem klientiem – sporta organizācijām, lai iespēju robežās nodrošinātu visu nepieciešamo sporta pasākumu (nometņu, turnīru) organizēšanai.

Svarīgākie **resursi** augstāk minēto pakalpojumu nodrošināšanai ir infrastruktūra un personāls. Lai varētu nodrošināt plašo pakalpojumu klāstu ir jābūt pieejamai un pietiekami mūsdienīgai sporta infrastruktūrai – sporta zālei, spēka/ trenažieru zālei, āra tenisa un pludmales volejbola laukumiem, viesnīcai, konferenču zālei, auto stāvvietām, piestātnēm. Lai izveidotu mūsdienīgu infrastruktūru ir nepieciešams finansējums, iespēju robežās piesaistot ES struktūrfondu līdzekļus, kā arī valsts dotācijas nepārtrauktība ir būtiska bāzes attīstībā. Bez infrastruktūras, augstai pakalpojumu sniegšanas kvalitātei ir nepieciešams profesionāls personāls, kas ir vērtīgs resurss uzņēmuma darbībai un attīstībai.

Veicamās **aktivitātes** ir nepieciešamo darbību kopums, lai nodrošinātu augstāk minēto resursu pieejamību pakalpojumu nodrošināšanai. Sporta centra/ viesnīcas ēkas modernizācijai un energoefektivitātes uzlabošanai, jārealizē energoefektivitātes projekts,

piesaistot ES struktūrfondu un pie nepieciešamības kredītiestādes finanšu resursus. Mūsdienīgas sporta infrastruktūras nodrošināšanai ir jāatjauno esošie sporta laukumi un būtu jāuzbūvē jauna mūsdienīga multifunkcionāla sporta halle, ar iespēju organizēt plašāka mēroga sporta turnīrus. Tāpat ir jāturpina darbs pie viesnīcas telpu atjaunošanas, lai nodrošinātu tās atbilstību 3* standartam, kā arī jāatjauno konferenču zāles, biroju un koplietošanas telpas. Ūdens sporta veidu treniņu un sacensību (gan Latvijas, gan starptautiska mēroga) norisei ir jāatjauno laivu ielaišanas slīps ūdenstilpnē un jāpaplašina piestātņu vietas. Tāpat regulāri ir jāveic SC Mežaparks teritorijas labiekārtošanas darbi – piebraucamo ceļu, auto stāvvietu, gājēju celiņu atjaunošana, apgaismojuma uzlabošana, ainavas pilnveide, Ķīsezera krasta nostiprināšana, lai pasargātu to no dabas faktoru ietekmes. Klientu apkalpošanas augstākas kvalitātes nodrošināšanai svarīgi ir profesionāls personāls un servisa kvalitātes izvērtējums. Profesionāla personāla nodrošināšanai regulāri ir jāveic tā izglītošana un motivācija, sekmējot darbinieku personisko un profesionālo izaugsmi. Kvalitātes izvērtējumam, ir jāveic regulāra klientu anketēšana, lai izvērtētu klientu apmierinātības un laba servisa ietekmējošos faktoros. Tas sniegtu informāciju par nepieciešamajiem uzlabojumiem, kā arī klientu vēlmēm pakalpojumu saņemšanā. Klientu vēlmes palīdzēs veidot kvalitatīvas mārketinga aktivitātes un izvēlēties piemērotākos komunikācijas kanālus. Mārketinga un komunikācijas aktivitātes ir vērstas uz mērķa klientu segmentiem.

Partneri – stratēģiski nozīmīgākie partneri ir sporta organizācijas. Uzņēmuma darbībai nozīmīga ir sadarbība ar bijušo līdzīpašnieku un nomnieku – Latvijas Olimpiskā komiteju (LOK), kas jau 10 gadus nomā zemi un ēku (R.Feldmaņa ielā 8, Rīgā) Latvijas Olimpiskās vienības (LOV) darbības nodrošināšanai. LOK mērķi ir nodrošināt Latvijas sportistu un komandu piedalīšanos Olimpiskajās spēlēs; ievērojot Olimpiskās kustības principus, attīstīt sportu, sporta izglītību un sporta nozari Latvijā kopumā. LOK jau daudzu gadu garumā ir uzskatījis un uzskata vēl šodien, ka SC Mežaparks bāzei ir nozīme LOK mērķu sasniegšanā. Tā ir lieliska vieta, kur augstas klases sportistiem pilnveidot savu profesionalitāti – gan aizvadot mācību-treniņu nometnes, individuālos treniņus, gan organizējot Latvijas un starptautiska līmeņa sacensības. LOK izvirzītos mērķus palīdz realizēt LOV, kura uzdevums ir organizatoriski un finansiāli atbalstīt Latvijas labākos sportistus ar mērķi uzlabot treniņu darba kvalitāti, kas varētu nodrošināt augstas klases rezultātu sasniegšanu oficiālās

starptautiskās sacensībās. LOV nomā un izmanto telpas sporta medicīnas pakalpojumu nodrošināšanai. Tādējādi tiek papildināts sniegto pakalpojumu klāsts SC Mežaparks mērķa klientiem – sportistiem. Lai arī LOV pakalpojumi pamatā tiek sniegti noteiktai auditorijai, tomēr vairāki SC Mežaparks klienti – sporta organizācijas (LVF, LBS, LBSF) ir norādījušas uz LOV klātbūtnes būtiskumu sniegto pakalpojumu kvalitātē un treniņu procesā. Sporta spēļu organizācijas ir pieminējušas, ka labprāt izmantotu lielākā apjomā LOV sporta medicīnas pakalpojumus, ja tiktu nodrošināts valsts finansējums.

Latvijas Bobsleja un Skeletona federācija (LBSF) ir ilggadējs SC Mežaparks telpu nomnieks un ne tikai. LBSF regulāri bāzi izmanto fizisko treniņu norisei, kā arī laiku pa laikam tiek organizētas sporta treniņu nometnes, gan lai sagatavotos sacensību sezonai, gan pirms nozīmīgākajām sacensībām (PK, EK posmiem), kas norisinās Siguldā. LBSF uzsver, ka SC Mežaparks bāzes lokācija - gan Rīga kā Latvijas centrs, gan atrašanās vieta Rīgā, ir būtiski faktori treniņu norisei, kur pulcēt izlasi.

Nu jau nepilnu gadu, arī Latvijas Volejbola federācija (LVF) ir kļuvusi par SC Mežaparks telpu nomnieku, tādējādi vairojot izmantoto pakalpojumu klāstu. LVF jau vairākus gadus izmanto SC Mežaparks bāzi dažādu vecuma izlašu treniņu nometņu organizēšanai. Kā arī volejbola komanda RTU/ Robežsardze ikdienā aizvada treniņu procesu. Jāuzsver, ka SC Mežaparks bāze tika būvēta kā volejbola treniņu bāze, par ko liecina sporta zāles augstie griesti un citi parametri. Gan LVF norāda, ka sporta zāle ir novecojusi un būtu lietderīgi apsvērt iespēju SC Mežaparks teritorijā uzbūvēt mūsdienīgu multifunkcionālu sporta zāli ar pāris tūkstošu skatītāju vietām, kur varētu aizvadīt jau nacionālo izlašu spēles, kā arī rīkot vietēja un starptautiska līmeņa turnīrus. Arī LVF uzsver, ka SC Mežaparks bāzes lokācija ir lieliska vieta, kur pulcēt nacionālās izlases un pilnvērtīgi sagatavoties oficiālajām sacensībām, ar iespēju izmantot arī LOV sniegtos pakalpojumus.

Jau vairākas sezonas arī Latvijas Basketbola savienības (LBS) dažāda vecuma izlases veic sporta darbu SC Mežaparks bāzē. Regulāri tiek organizētas treniņu nometnes pirms nozīmīgiem turnīriem un oficiāliem čempionātiem. LBS norāda, ka nometņu kvalitāte tiktu uzlabota, ja būtu pieejami LOV sniegtie pakalpojumi komandu sportistiem. Kā arī piebilst par plašākas sporta spēļu halles nepieciešamību, tādējādi tas paplašinātu iespēju organizēt

dažāda līmeņa turnīrus ar vairākiem sporta spēļu laukumiem vienuviet. Bez nacionālajām izlasēm, arī dažādas basketbola komandas organizē savu darbu SC Mežaparks bāzē.

Latvijas Tenisa savienībai (LTS) nozīmīga ir katra bāze, kur var aizvadīt tenisa treniņus un turnīrus. Lai arī SC Mežaparks tenisa kortiem ir liels nolietojums, tajos ikdienas treniņus aizvada amatieri sportisti. LTS norāda, ja SC Mežaparks tiktu atjaunoti tenisa kortu segumi, tad LTS varētu piešķirt tiesības organizēt Latvijas līmeņa jauniešu turnīrus. Līdzās esošajos Rīgas satiksmes tenisa kortus laiku pa laikam noris Latvijas un starptautiska līmeņa turnīri jauniešiem, kur neliels ieguvums ir arī SC Mežaparks bāzei, vispirms jau sniedzot viesnīcas pakalpojumu un arī esošie tenisa korti lieti noder iesildīšanās treniņiem turnīra dalībniekiem. LTS rosina ideju par slēgtas tenisa halles būvniecību, jo nepieciešamība pēc slēgtiem kortiem ziemas sezonā ir akūti nepieciešama, jo īpaši šajā Rīgas pusē, kur atrodas SC Mežaparks.

Latvijas Triatlona federācija (LTF) ir telpu nomnieks, kas SC Mežaparks ir ienācis pavisam nesen ar mērķi aizvadīt pilnvērtīgu treniņu procesu triatlonā jauniešiem un pieaugušajiem. Tieši lokācija, telpu un sporta pakalpojumu pieejamība ir būtiski faktori šī sporta veida treniņu procesa norisei. SC Mežaparks bāzē ir iespējams aizvadīt funkcionālos treniņus, savukārt Rīgas mikrorajona Mežaparka parks un Ķīšezera klātbūtne, sniedz iespēju aizvadīt praktiskās nodarbības gan peldēšanā, gan skriešanā, gan riteņbraukšanā.

Ķīšezera klātbūtne SC Mežaparks bāzei jo īpaši ir nozīmīga burātājiem. Jau pirmskara laikā esošajā vietā darbojās burāšanas klubs, kur aktīvi vējus ķēra burātāji. Ziemeļu mola izveide Ķīšezērā ir labs priekšnosacījums mazo burātāju apmācībai, līdz ar to lieliska vieta bērnu un jauniešu burāšanas sporta treniņu norisei un sacensību organizēšanai. Latvijas Zēģelētāju savienība (LZS) Ķīšezera piekrasti uzskata par vienu no stratēģiski svarīgākajām vietām sporta veida attīstībā, kur ne tikai apmācīt jaunos burātājus, bet pieslīpēt prasmes augstas klases burātājiem un pat aizvadīt Latvijas, Eiropas un Pasaules čempionātus. SC Mežaparks nomnieks Burāšanas klubs 360 (BK 360), ikdienā veic gan bērnu un jauniešu apmācību burāšanā, gan apmāca pieaugušos sportistus, gan ir aktīvs augstāk minēto čempionātu rīkotājs. Lai BK 360 varētu kvalitatīvi turpināt un attīstīt savu darbību burāšanas apmācībā, ir nepieciešami vairāki uzlabojumi bāzes infrastruktūrā – gan atjaunot laivu slipu, paplašināt piestātnes, gan nostiprināt Ķīšezera krasta joslu. Praktiski tāda pati nepieciešamība ir BJSBC bāzē, kur savu darbību veic Rīgas jahtu klubs (RJK), kas arī veic

sporta darbu, apmācot bērnus un jauniešus burāšanā, gatavo izlases sportistus oficiālajām sacensībām, kā arī rīko Latvijas čempionātus dažādās laivu kategorijās un vecuma grupām. Ķīšezers un tā piekraste bez burāšanas nav iedomājami, bet lai izveidotu divas mūsdienīgas un modernas burāšanas bāzes ir vajadzīgi milzu finanšu resursi, kas būtu investējami no īpašnieka puses - IZM vai piesaistot privāto kapitālu.

Latvijas Paukošanas federācija (LPF) jau vairākus gadus nomā SC Mežaparks biroja telpas, kā arī ik gad organizē starptautiskās sacensības jauniešiem paukošanā. Sporta zāles plašums ir būtisks šādu turnīru organizēšanai, jo vienlaicīgi var tikt izvietoti līdz pat desmit celiņiem, tādējādi aizvadot vairākas cīņas vienlaicīgi. Efektīvai sacensību organizācijai un treniņiem lieti noderētu, ka sporta zāle būtu aprīkota ar rezultātu skaitīšanas iekārtu un ideālā gadījumā paukošanas celiņi būtu iestrādāti sporta zāles grīdā. Lielāka mēroga pieaugušo starptautisku turnīru organizēšanai būtu nepieciešama vēl viena sporta zāle vai multifunkcionāla halle ar vairākām zālēm, kur atsevišķi būtu nodalāma izšķirošo cīņu (pusfinālu un fināla) zāle ar skatītāju vietām.

Sadarbības partneri ēdināšanas pakalpojumu jomā - kafējnīcas “Terase”, “Vakars uz ezera”, “Cabo” nodrošina iespēju ieturēt maltīti SC Mežaparks klientiem. Ņemot vērā, ka SC Mežaparks nesniedz ēdināšanas pakalpojumus, attiecīgā sadarbība ir būtiska. Papildus pievienoto vērtību SC Mežaparks klientiem sniedz dažādu sporta un citu pakalpojumu pieejamība, ko nodrošina SC Mežaparks nomnieki. Kopējais sadarbības partneru tīkls veido vienotu vērtību un aktivitāšu kopumu kā rezultātā SC Mežaparks teritorijā ir pieejamas daudzveidīgas sportiskās aktivitātes, atpūtas un rekreācijas iespējas.

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 un attīstīties.

Šajā nodaļā tiks analizēta uzņēmuma iekšējā un ārējā vide un darbību raksturojošie rezultātīvie 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.

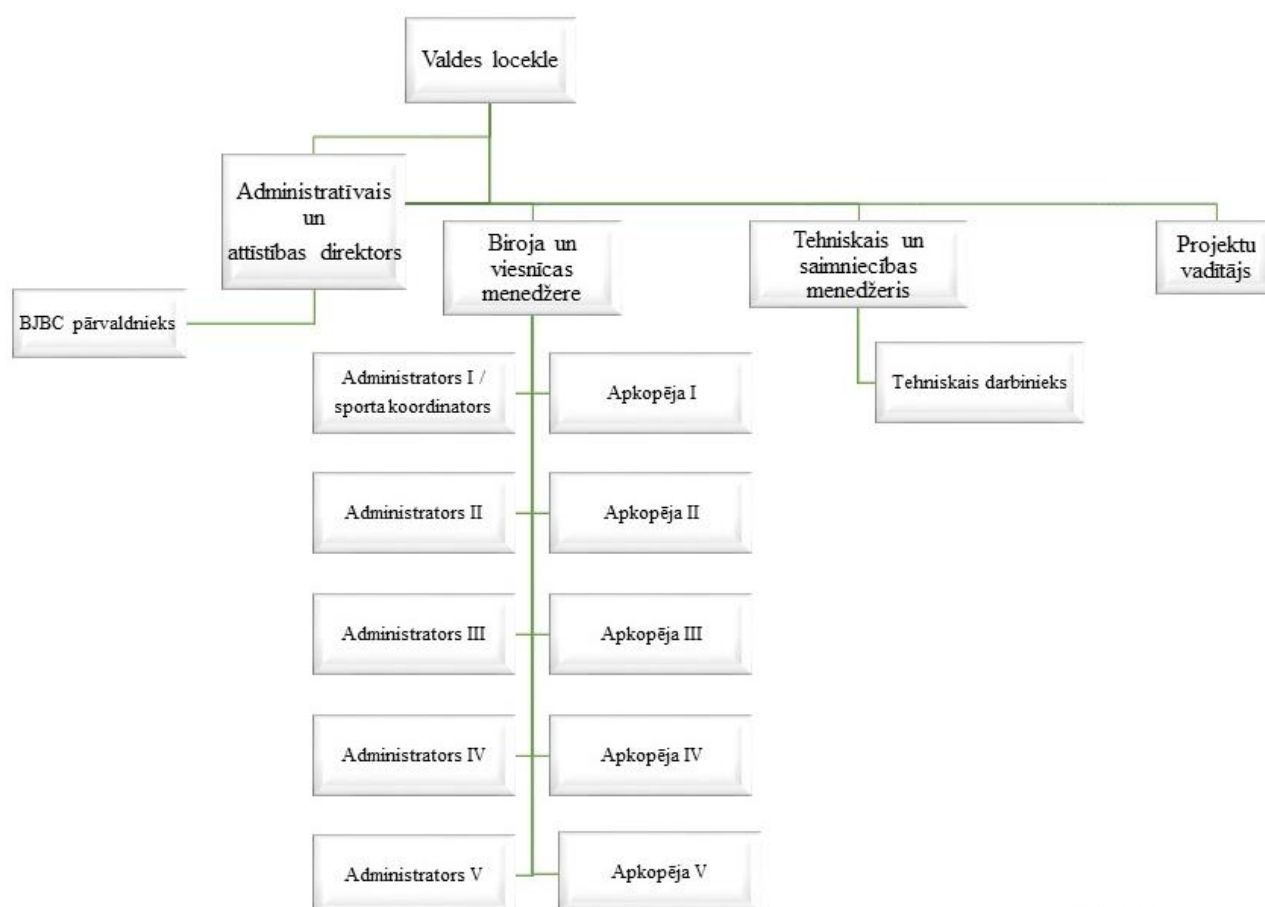
4.1. Iekšējie faktori

SC Mežaparks pārvaldi īsteno akcionāru sapulce un valde. Akcionāru sapulces kompetencē esošos lēmumus pieņem kapitāla daļu turētāja pārstāvis no IZM. Valde ir kapitālsabiedrības izpildinstitūcija. Valde sastāv no viena valdes locekļa, kuram ir tiesības pārstāvēt sabiedrību atsevišķi. Esošās valdes pilnvaru termiņš ir noteikts uz 5 (pieciem) gadiem.

Organizācijai ir raksturīga vienkārša un pārskatāma funkcionāla struktūra, kas redzama attēlā Nr. 3. 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.

SC Mežaparks struktūra



Uzņēmuma produktīvai darba organizēšanai un plānošanai ik nedēļu tiek organizēta struktūrvienības vadītāju sapulce par aktuālo darbu izpildi un turpmākās darbības plānošanu. Papildus iknedēļas sapulcēm vadītāji plāno un iesniedz Valdei prognozētos darbu un ar to saistīto finansējuma gada, ceturkšņu plānus un atskaites. Līdz ar to var secināt, ka stratēģiskā plānošana un realizēšana notiek visos uzņēmuma līmeņos.

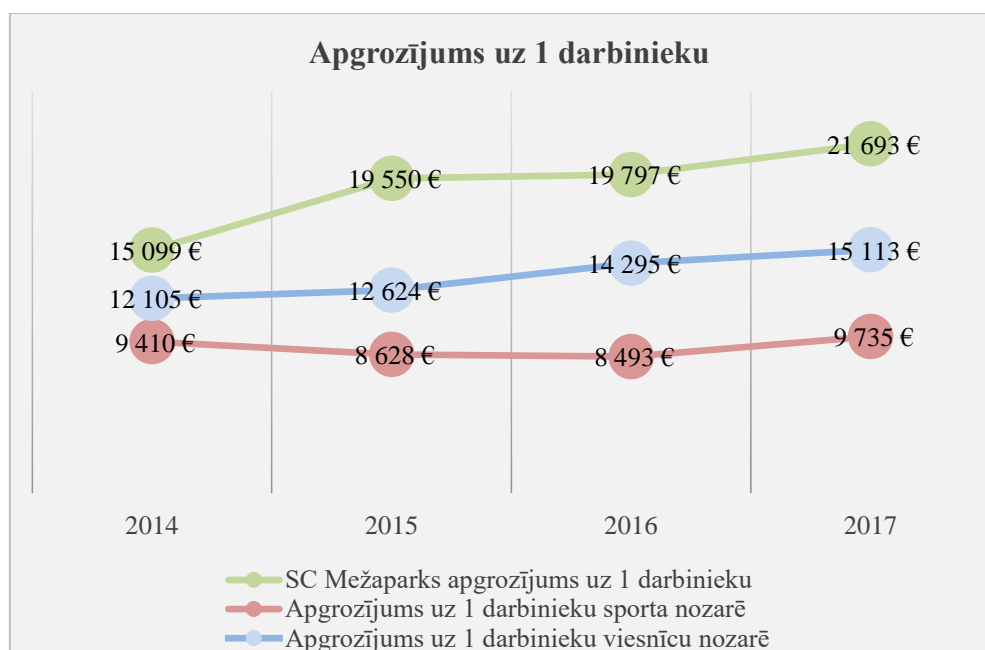
Personāla politika ir vērsta uz SC Mežaparks mērķu sasniegšanu, sekmējot darbinieku motivāciju un kvalitatīvu darbu izpildi. Vispirms jau nodrošinot efektīvu cilvēkresursu izmantošanu, personāla apmācības un izaugsmes iespējas, kā arī pilnveidojot klientu apkalpošanas kultūru un servisu. Uzņēmumā tiek nodarbināts dažāda vecuma personāls, kur vairumam darba stāžs uzņēmumā ir virs 4 gadiem, dažiem pat pārsniedzot padsmītu gadu stāžu. Darbinieki ir uzņēmuma sirds un dvēsele, kas ne tikai nodrošina pakalpojumu

pieejamību klientiem, bet arī pārliccinās par to ērtu un kvalitatīvu izmantošanu SC Mežaparks.

Uzņēmuma darbības efektivitātes rezultatīvie rādītāji var tikt izteikti un mērīti dažādos veidos. Par vienu no svarīgākajiem iekšējās darbinieku produktivitātes rādītājiem kalpo apgrozījums gada griezumā uz vienu darbinieku. Aplūkojot SC Mežaparks apgrozījumu uz vienu darbinieku (Attēls Nr. 4) ir redzams, ka 2017. gadā ir sasniegti 21 693 eiro, kas ir būtiski audzis kopš 2014.gada. Salīdzinot gan ar sporta nozares, gan ar viesnīcu nozares mediānu, var secināt, ka SC Mežaparks apgrozījums uz vienu darbinieku ir augsts.

Attēls Nr. 4

Aprgrozījums uz vienu darbinieku 2014.-2017.gadam



Uzņēmuma darbības efektivitātes nodrošināšanai ir pilnveidoti iekšējie normatīvie akti, kā rezultātā ir optimizēti vairāki iekšējie procesi. Ir ieviesta rezervācijas sistēma un atjaunota mājas lapa ar pakalpojumu rezervēšanas funkcionalitāti, kas dod iespēju klientiem ērti pieteikties vēlamajam pakalpojumam. SC Mežaparks priekšrocība ir individuāla pieeja klientam, ar iespēju uzklaut klientu vēlmes, tādējādi nodrošinot augstu apkalpošanas kvalitāti. Par to liecina patstāvīgo klientu loka pieaugums.

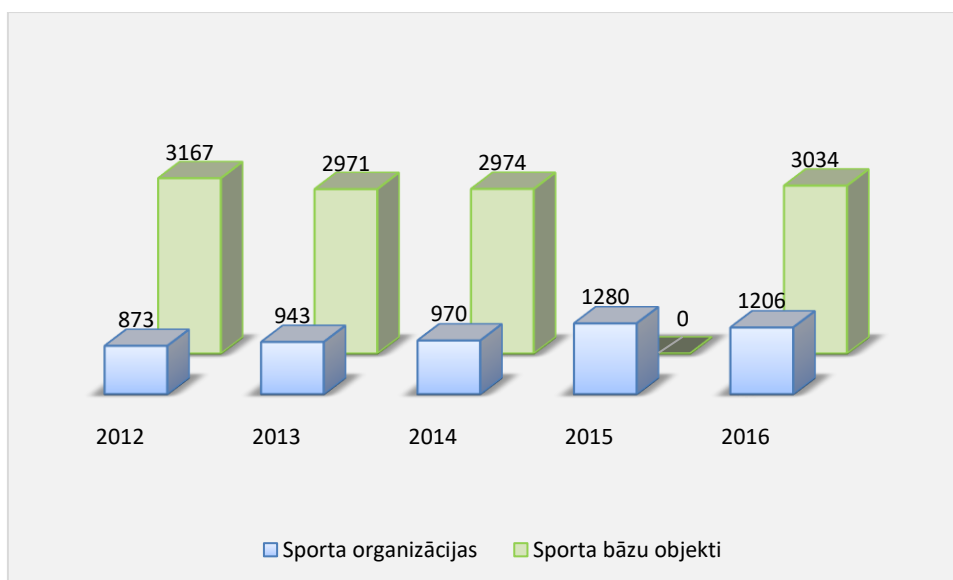
Arvien vairāk tiek strādāts pie dažādiem mārketinga rīkiem, jo īpaši izmantojot sociālo mediju iespējas. SC Mežaparks regulāri veic mārketinga un informatīvās aktivitātes sociālajā tīklā facebook, kā arī izmanto to kā pārdošanas kanālu. Kā viens no pārdošanas rīkiem tiek izmantots arī pasaulē lielākais viesnīcu rezervāciju kanāls - booking.com. Bez minētajiem ik dienu tiek veikta tiešā pārdošana esošajiem klientiem, gan arī gatavoti piedāvājumi potenciālajiem klientiem.

Uzņēmuma pamats ir infrastruktūra, lai nodrošinātu klientam kvalitatīvus pakalpojumus. Ik gadu tiek ieguldīti finanšu resursi infrastruktūras atjaunošanā, pilnveidē un modernizācijā. Gan sporta laukumi, gan viesnīca, gan cita ar šo pakalpojumu sniegšanu nepieciešamā infrastruktūra (autostāvvietas, ceļi, piestātnes), ir īpaši nozīmīga mūsu mērķa klientiem – sportistiem un sporta organizācijām gan ikdienas treniņiem, gan treniņu nometņu norisei, gan sporta pasākumu organizēšanai.

4.2.Ārējie faktori

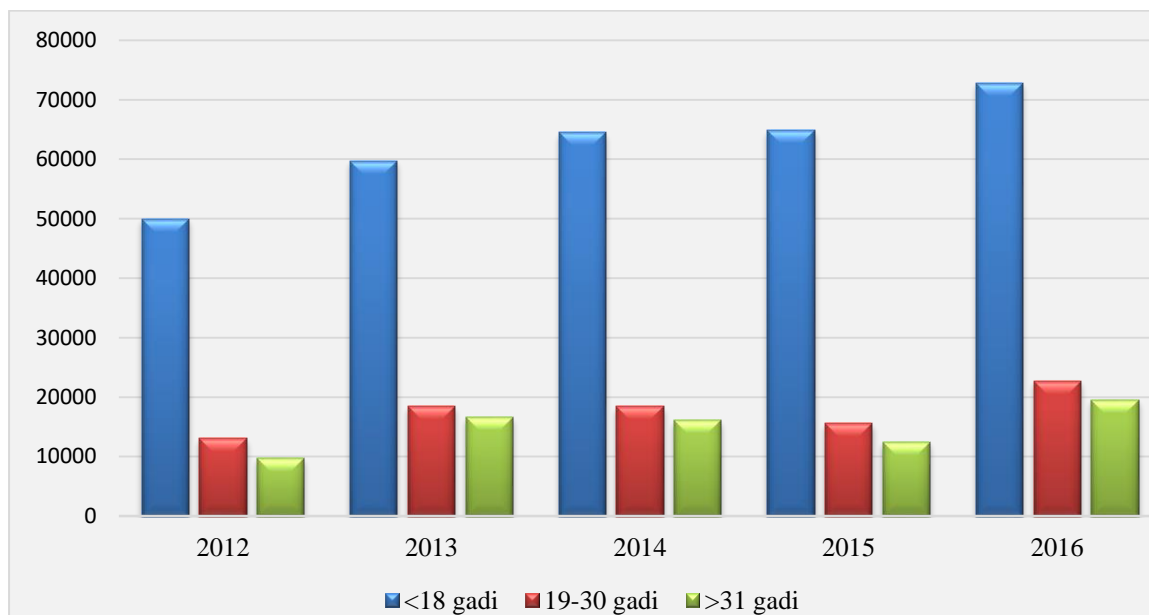
Tirgus analīzes veikšanai tiek izmantoti centrālās statistikas pārvaldes (CSP) dati par laika periodu no 2012. līdz 2016. gadam. Šāds laika periods tiek izvēlēts, lai būtu iespējams konstatēt kvantitatīvas pārmaiņas par aktuālajiem pieejamajiem statistiskajiem datiem. Jāpiebilst, ka aktuālie dati par 2017.gadu vēl nav pieejami. Šajā sadaļā ir sniegta analītiska informācija par sporta bāzu objektiem un sporta organizācijām. Sporta bāzes objekti - speciāli sportam būvēta vai piemērota būve vai tās daļa, kā arī vide (laukumi, ceļi, sporta nodarbībām, veselības takas u.tml.). Sporta organizācijas - sporta klubi, sporta federācijas un citas sporta institūcijas.

Sporta organizācijas un objekti 2012.-2016.gadam



Sporta bāzu objektu skaits 2012. gadā no 3167 bija samazinājies līdz 3034 objektiem 2016. gadā. Kopējās izmaiņas ir vērtējamas kā nenozīmīgas bez būtisku sporta objektu skaita izmaiņām. Savukārt sporta organizāciju skaita izmaiņās ir vērojams pieaugums laika posmā no 2012. līdz 2016. gadam, sasniedzot kopējo skaitu 1206 sporta organizācijas. Šo pieaugumu būtiski ir ietekmējis sporta klubu pieaugums 2015.gadā. Tas ir saistīts ar to, ka valstī arvien vairāk sporta darbība tiek organizēta privāti nevis tikai sporta skolu sistēmā. Klubi bieži vien tiek dibināti viena sporta veida darbības nodrošināšanai šaurā lokā, t.i. kādas komandas darbībai, individuālu sportistu grupai, noteiktai vecuma grupai, noteiktā lokācijā.

Pēc IZM Sporta pārvaldes datiem kopējais ar sportu nodarbojušos skaits 2016. gadā sasniedza 115 tūkstošus. Salīdzinot ar 2012. gadu ir vērojams divkārtējs sportotāju pieaugums. Aplūkojot statistiskos rādītājus (Attēls Nr. 6) ir redzams, ka vecumā līdz 18 gadiem ir vislielākais sportojošo skaits 2016. gadā sastādot 72,8 tūkstošus personu. Vecuma grupā no 19-30 gadiem sportojošo skaits sasniedz 22,7 tūkstošus personu, kam seko gandrīz 20 tūkstoši sportotāju virs 31 gada vecuma.

Personu skaits, kas nodarbojas ar sportu: 2012.-2016.gads

Ņemot vērā SC Mežaparks teritorijā pieejamo pakalpojumu klāsta izmantošanu, nav iespējams viennozīmīgi atdalīt kādu no vecuma grupām. Sniegtās iespējas izmanto visas grupas, attiecīgi augstu sasniegumu sportisti, sporta komandu un klubu dalībnieki, kā arī jaunieši.

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). Izvērtējos SC Mežaparks ģeogrāfisko atrašanās vietu un tiešo konkurentu ietekmi ir secināms, ka apkārtnē darbojas vairākas sporta bāzes. Sporta komplekss „Ķeizarmežs” pakalpojumu klāsta piedāvājumā sastāda konkurenci, jo faktiski ir vienīgais sporta komplekss Rīgā līdzvērtīgu pakalpojumu sniegšanā, ar uzsvaru ka vienuviet ir pieejama gan sporta, gan viesnīcas infrastruktūra. Minētais komplekss sniegto pakalpojumu jomā sastāda tiešu konkurenci spēka/ trenāžieru zāles, sporta spēļu zāles un viesnīcas, konferenču zāles pakalpojumu sniegšanā. Gan jāpiebilst, ka reizēm sporta komplekss “Ķeizarmežs” ir sadarbības partneris, kur lielāku pasākumu organizētājiem ir laba

iespēja sarīkot turnīrus vienlaikus divās līdzās esošajās sporta zālēs un izmitināt sportistus līdzās esošajās viesnīcās.

Nelielu konkurenci sastāda Nacionālo bruņotu spēku (NBS) sporta komplekss ar sporta zāli, trenāžieru zāli un viesnīcu, kas nodrošina pakalpojumus tikai Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem, līdz ar to NBS sistēmā esošajiem nav nepieciešams meklēt alternatīvu sporta bāzi nodarbībām. Līdzīga situācija ir ar LOV sniegtajiem pakalpojumiem, kur tikai LOV sastāvā esošajiem sportistiem ir pieejama svarcelšanas, trenāžieru un vingrošanas zāles.

Pārsvarā sporta bāzes, orientējas uz ļoti šauru specializāciju vienam vai dažiem sporta veidam, kā piemēram netālu atrodošais Rīgas satiksmes tenisa klubs sastāda konkurenci 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. Rīgas pašvaldības mācību iestādēs ir sporta spēļu zāles, kas pamatā ir pieejamas skolēniem. Brīvā tirgū tās ir pieejamas ierobežotos laikos – pārsvarā vakara stundās. Līdz ar to šajos laikos sporta zāļu piedāvājums ir krietni lielāks, gan jāpiebilst, ka arī pieprasījums ir vislielākais. Bez skolām, Rīgā ir liels skaits sporta klubu, kas piedāvā spēka/ trenāžieru zāles pakalpojumus un dažādas fizisko aktivitāšu nodarbības. Tādējādi pēc lokācijas tuvākie klubi – Lemon gym, Infinity fitness, My fitness u.c.

Tāpat salīdzinoši netālu atrodas mūsdienās būvētais Elektrum Olimpiskais centrs (EOC), kas līdzīgi kā SC Mežaparks piedāvā kompleksus pakalpojumus sporta nodarbībām dažādiem sporta veidiem. EOC priekšrocība ir vairākas sporta spēļu zāles, kur viena ir aprīkota ir 830 skatītāju vietām, līdz ar to tajā var norisināties gan oficiālās valstsvienību spēles, gan turnīri ar lielāku dalībnieku skaitu, jo vienlaikus var tikt izveidoti vairāki spēļu laukumi. EOC nodrošina spēka, trenāžieru, vingruma zāles pakalpojumus un dažādu citu sporta laukumu pieejamību.

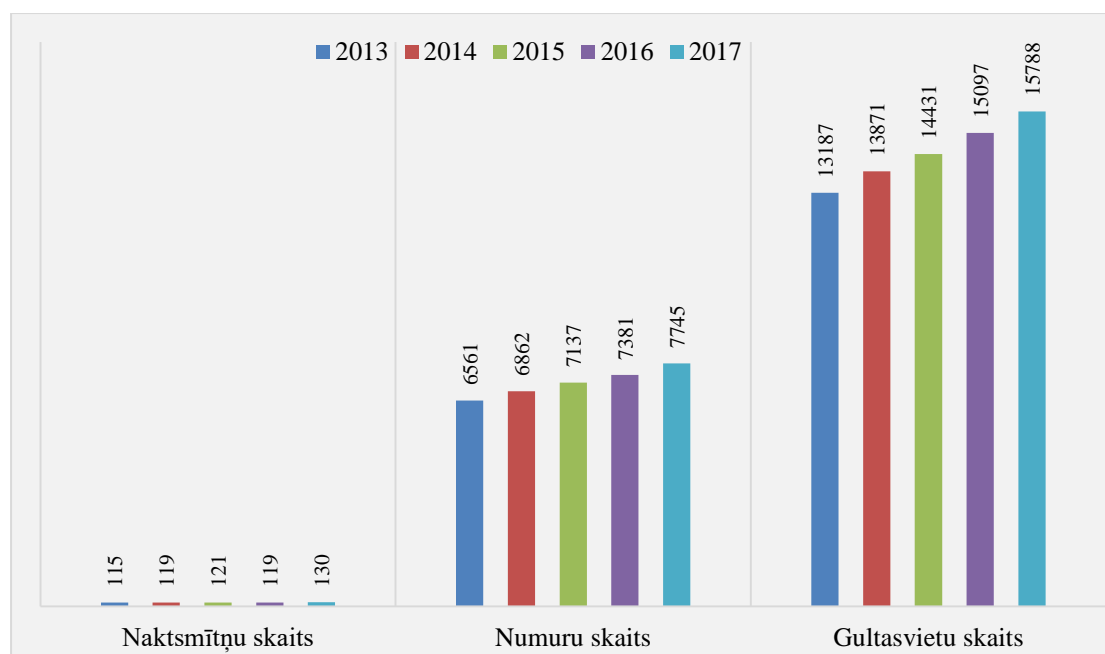
Izvērtējot un salīdzinot piedāvāto pakalpojuma klāstu Rīgā, SC Mežaparks ir unikāls šāda tipa sporta komplekss, kas nodrošina sporta treniņu noietu organizēšanu. Kā arī sporta bāzē ir iespējams organizēt dažādus nelielus turnīrus. Sporta kompleksa neatņemama sastāvdaļa ir augsti novērtētā viesnīca ar trīs zvaigžņu statusu. SC Mežaparks sporta kompleksu izmanto gan profesionāli sportisti, gan fiziski aktīva dzīves veida piekritēji, kuru

mērķis ir sevi uzturēt labā fiziskā formā. Sporta centra unikalitāti veido blakus esošais Ķīšezers, kas dod iespēju nodarboties ar dažādiem ūdens sporta veidiem.

Jāpiemin, ka arī lieliskās lokācijas dēļ, SC Mežaparks viesnīcu ir iecienījuši vietējie un ārzemju tūristi, kas novērtē atrašanās vietu un apkārtējo vidi, kas arī mēdz izmantot sporta un citus pakalpojumus, ko nodrošina gan SC Mežaparks, gan teritorijā esošie nomnieki. Viesnīcu segmentā Rīgā arī ir liela konkurence, jo ar katru gadu ir audzis gan viesnīcu skaits, gan numuru un gultas vietu skaits.

Attēls Nr. 7

Viesnīcu, numuru un gultas vietu skaits Rīgā no 2013.-2017.gadam



SC Mežaparks viesnīca atbilst trīs zvaigžņu statusam. Rīgā šajā kategorijā ir ap 50 viesnīcām (pēc booking.com informācijas), kurām atbilstoši ir viena cenu kategorija. Viesnīcas ar labu infrastruktūru un kvalitatīvu klientu apkalpošanu, arī šajā kategorijā ir saņēmušas augstus klientu novērtējumus. SC Mežaparks viesnīca šajā reitingā ir vidus pozīcijā.

4.3. SVID analīze

SC Mežaparks iekšējās un ārējās vides apkopošanai tiek izmantota SVID matrica (Tabula Nr. 3). Analīzes apkopošana faktoru sadalījumā sniedz iespēju izdarīt secinājumus un izstrādāt turpmākās darbības stratēģiju.

Tabula Nr. 3

SVID analīze

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> • Nacionālās sporta bāzes statuss • Pilna servisa sporta centrs • Sporta treniņu nometņu vieta • Sadarbība ar sporta organizācijām • Lokācijas vieta Ķīšezera krastā • Starptautisku sacensību norise burāšanā • LOV sporta medicīnas, ēdināšanas u.c. pakalpojumu pieejamība teritorijā • Augstas klases sportistu klātbūtne • Darbinieku pieredze • Ērta pakalpojumu rezervēšana • 3* statuss viesnīcai • Valsts dotācija 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktūras lielais nolietojums • Atrodas salīdzinoši nelielā mikrorajonā • Āra sporta laukumu sezonālitate • Zema lielu sporta pasākumu organizēšanas kapacitāte • Sporta laukumi neatbilst oficiālu sacensību organizēšanas prasībām • Zema konferenču zāles noslodze • Siltumenerģijas un elektroenerģijas zudumi • Autostāvvietu trūkums • Erozijas ietekmētā Ķīšezera piekraste
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> • ES finansējuma piesaiste • Privātā kapitāla piesaiste • Pašvaldības kapitāla piesaiste • Sporta pasākumu organizēšana • Pakalpojumu kvalitātes uzlabošana • Sporta bāzes infrastruktūras atjaunošana • Jaunu sporta laukumu ierīkošana • Energoefektivitātes uzlabošana ēkā • Jaunu sadarbību izveide ar sporta organizācijām, treneriem, komersantiem u.c. • Starptautiskā sadarbība 	<ul style="list-style-type: none"> • Blakus esošo sporta bāzu strauja attīstība • Jaunu un līdzvērtīgu sporta bāzu izveide Rīgā, Latvijā • Izmaiņas normatīvajos aktos • Valsts dotācijas samazinājums • Finansējuma samazinājums sporta nozarei • Ekonomiskā lejupslīde • Dabas stihijas – plūdi • Apkārtējās vides (kaimiņu zemes gabalu) degradācija, nesakoptība

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

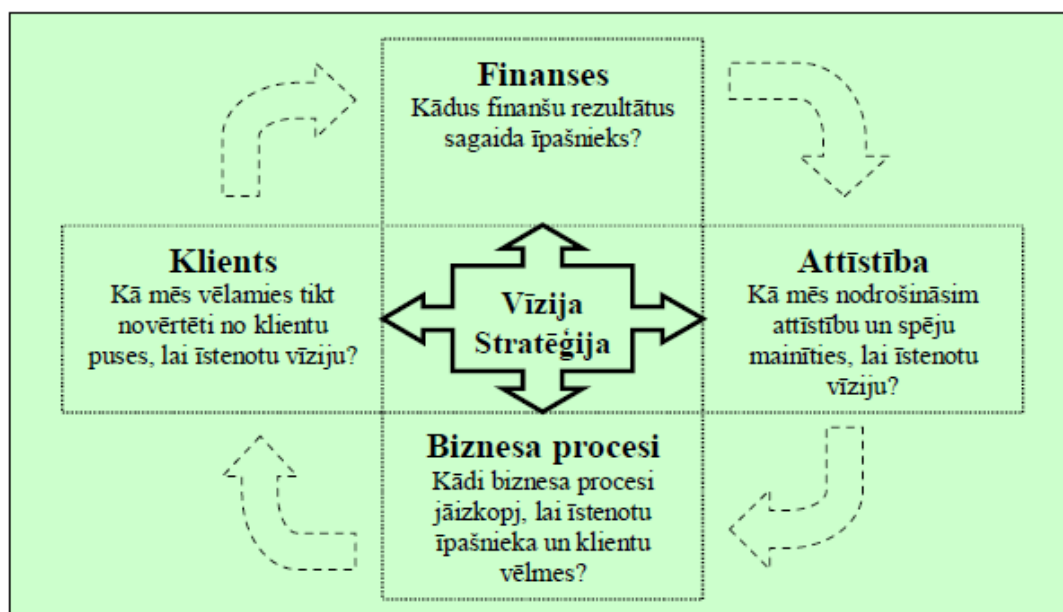
kolonnās, kas nozīmē pakāpeniski attīstot teritorijas resursu, infrastruktūras, lietošanu un pakalpojumu iespējas var kļūt par unikālu sporta un atpūtas vietu Rīgā.

5. SC Mežaparks finanšu un nefinanšu mērķi

Mērķu savstarpējai līdzsvara nodrošināšanai no biznesa procesu vadības viedokļa SC Mežaparks izmanto līdzsvaroto mērķu kartes principus.

Attēls Nr. 8

Līdzsvaroto mērķu karte



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 jeb galvenais darbības rādītājs, izejot no uzņēmuma misijas, vīzijas, pamatmērķiem un izvēlētās darbības stratēģijas (Tabula Nr. 4). 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 galvenos darbības rādītājus, kas darbiniekiem visskaidrāk izskaidro pārmaiņu fāzes gaitu. Izvēloties pareizus finanšu un nefinanšu mērķus, organizācija var līdzsvaroti ieviest stratēģiju.

SC Mežaparks stratēģiskie mērķi

Perspektīva	Galvenie darbības rādītāji
Finanšu perspektīva	Palielināt apgrozījuma pieaugumu
	Nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu
	Palielināt darba ražīgumu
	Piesaistīt citus finanšu resursus
Klientu perspektīva	Nodrošināt klientu augstu apmierinātības līmeni
	Ieviest klientu lojalitātes programmu
	Palielināt apmeklētāju skaitu
	Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem
Iekšēja procesa perspektīva	Saglabāt nacionālās sporta bāzes statusu
	Veikt regulāras komunikācijas un mārketinga aktivitātes
	Pilnveidot iekšējos normatīvos aktus
	Uzlabot un modernizēt infrastruktūru
Mācīšanas un izaugsmes perspektīva	Darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana
	Uzlabot funkcionālo darbinieku IT sistēmas lietošanas prasmes
	Izmantot mūsdienīgus tehnoloģiskos risinājumus

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 realizēt 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 svarīgi ir parūpēties par infrastruktūras funkcionalitāti un tās atbilstību mūsdienu un starptautisko sporta organizāciju prasībām. No

tā izriet spēja saglabāt nacionālās sporta bāzes statusu. Regulāri ir jāveic darbs pie iekšējo normatīvo dokumentu pilnveides, lai nodrošinātu efektīvu un kvalitatīvu uzņēmuma darbības procesu norisi. Tā 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 un kvalitatīva pakalpojumu nodrošināšana, tādējādi veicinot augstu klientu apmierinātības līmeni. Klientu lojalitātes programmas izveide ir vērsta uz patstāvīgo klientu lojalitāti, ar mērķi palielināt apmeklējumu skaitu.

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.

Izvirzot noteiktos mērķus un nosakot mērķu apmēru, 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.

Uzņēmuma izvirzītie finanšu un nefinanšu mērķi ir savstarpēji līdzsvaroti. Finanšu mērķi noteikti tā, ka to sasniegšana nodrošina nepieciešamos resursus uzņēmuma nefinanšu mērķu sasniegšanai. Nefinanšu mērķi ir noteikti, balstoties uz finanšu iespējām stratēģijas periodā. Uzņēmuma finansiālā darbība ir orientēta uz racionālu un efektīvu finanšu līdzekļu izmantošanu, vienlaikus saglabājot esošo pakalpojumu cenu līmeni, attīstot un pilnveidojot pakalpojumus, kā arī nodrošinot uzņēmuma attīstību, tai skaitā nefinanšu mērķu sasniegšanu.

SC Mežaparks finanšu un nefinanšu mērķi

Mērķi	Veicamais uzdevums	Sasniedzamais rezultāts										
Finanšu perspektīva												
Palielināt apgrozījuma pieaugumu	Palielināt sniegto pakalpojumu ieņēmumus	Pakalpojumu apgrozījuma pieaugums ik gadu, % <table border="1"> <tr> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>3%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> </table>	2019	2020	2021	2022	2023	3%	2%	2%	1%	1%
2019	2020	2021	2022	2023								
3%	2%	2%	1%	1%								
Nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu	Regulāri, ik ceturksni, sekot līdzi finanšu plūsmas datiem	Pozitīva naudas plūsma ik gadu										
Palielināt darba ražīgumu	Palielināt apgrozījuma pieaugumu uz 1 darbinieku	Apgrozījuma pieaugums gadā uz 1 darbinieku, % <table border="1"> <tr> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>3%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> </table>	2019	2020	2021	2022	2023	3%	1%	1%	1%	1%
2019	2020	2021	2022	2023								
3%	1%	1%	1%	1%								
Piesaistīt citus finanšu resursus	ES fondu finansējuma piesaiste	Apgūts ES finansējums EUR 580 000, sporta centra energoefektivitātes projekta realizācijai 2019.gadā										
	Finanšu līdzekļu aizņēmums kredītiestādē sporta centra/ viesnīcas ēkas energoefektivitātes projekta realizācijai	Vienošanās ar kredītiestādi par finansējuma nodrošinājumu sporta centra/ viesnīcas ēkas energoefektivitātes projekta realizācijai 2019.gadā										
Klientu perspektīva												
Nodrošināt klientu augstu apmierinātības līmeni	Veikt regulāru klientu anketēšanu un rezultātu analīzi, attiecīgi veicot pakalpojumu kvalitātes uzlabojumus, balstoties uz klientu komentāriem	Klientu anketās vidējais norādītais novērtējums augošs ik gadu, % <table border="1"> <tr> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>70%</td> <td>75%</td> <td>80%</td> <td>83%</td> <td>85%</td> </tr> </table>	2019	2020	2021	2022	2023	70%	75%	80%	83%	85%
2019	2020	2021	2022	2023								
70%	75%	80%	83%	85%								
Ieviest klientu lojalitātes programmu	Izstrādāt un ieviest klientu lojalitātes programmu	Funkcionējoša klientu lojalitātes programma 2020.gadā										
Palielināt apmeklējumu skaitu	Aktīvi sekot līdzi esošo klientu vēlmēm un tirgus tendencēm, lai nodrošinātu klientu skaita pieaugumu	Apmeklējumu skaita pieaugums gadā, % <table border="1"> <tr> <td>2019</td> <td>2020</td> <td>2021</td> <td>2022</td> <td>2023</td> </tr> <tr> <td>4%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> </tr> </table>	2019	2020	2021	2022	2023	4%	2%	2%	2%	2%
2019	2020	2021	2022	2023								
4%	2%	2%	2%	2%								
Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem	Pilnveidot komplekso pakalpojumu piedāvājumu un vienoties ar līdzās esošajām organizācijām par sadarbību par - sporta medicīnas, ēdināšanas, pirts, u.c. pakalpojumu nodrošināšanu	Pilna servisa pakalpojumu pieejamība mērķa grupas klientiem treniņu nometņu un turnīru organizēšanai										
Iekšējo procesu perspektīva												
Saglabāt nacionālās sporta bāzes statusu	Nodrošināt sporta infrastruktūras atbilstību nacionāla un starptautiska līmeņa sacensību organizēšanai	Nacionālās sporta bāzes statuss un nekustamā īpašuma nodokļa atvieglojums										

Veikt regulāras komunikācijas un mārketinga aktivitātes	Izstrādāt efektīvu, uz mērķa segmentu vērstu mārketinga un komunikāciju plānu	Palielināt ieinteresēto klientu skaita pieaugumu ik gadu, %				
		2019	2020	2021	2022	2023
		Facebook				
		30%	20%	10%	5%	5%
		SCM datu bāzē				
		10%	5%	3%		
Pilnveidot iekšējos normatīvos aktus	Aktualizēt esošos un izstrādāt jaunus normatīvos aktus	<ul style="list-style-type: none"> Aktualizēt pretkorupcijas plānu – 1x gadā Aktualizēt darbinieku motivācijas programmu – 1x gadā Aktualizēt vai izstrādāt jaunus SC Mežaparks normatīvos dokumentus – pēc vajadzības 				
Uzlabot un modernizēt infrastruktūru	Atjaunot konferenču zāli	Mūsdienām atbilstoša konferenču zāle – 2019.gadā				
	Uzlabot āra tenisa laukumus	Uzlabot āra tenisa laukumus – 2019.gadā				
	Atjaunot sporta zāles grīdas segumu	Uzstādīts kvalitatīvs un drošs grīdas segums sporta zālē – 2020.gadā				
	Atjaunot laivu slipu	Atjaunots laivu slīps – 2020.gadā				
	Atjaunot 4 viesnīcas istabas	Atjaunotas 4 viesnīcas istabas – 2020.gadā				
	Atjaunot koplietošanas telpas	Atjaunotas koplietošanas telpas – 2021.gadā				
	Nostiprināt Ķīšezera krasta joslu un paplašināt laivu piestātņi	Nostiprināta Ķīšezera krasta josla un plašāka laivu piestātne – 2021.gadā				
	Uzlabot āra smilšu laukumus (pludmales tenisa, volejbola)	Labiēkārtojot āra smilšu sporta laukumus – 2022.gadā				
	Izveidot āra vingrošanas laukumu	Izvietot āra trenāžierus - 2022.gads				
	Atjaunot ģērbtuvu pie āra sporta laukumiem	Atjaunota ģērbtuve pie āra sporta laukumiem – 2022.gadā				
	Atjaunot piebraucamos ceļus teritorijā	Atjaunoti piebraucamie ceļus teritorijā – 2022.gads				
	Uzlabot āra apgaismojuma efektivitāti	Uzlabots āra apgaismojums – 2023.gads				
	Uzsākt multifunkcionālas sporta halles projekta realizāciju	Aktīvs multifunkcionālas sporta halles projekts – 2023.gads				
	Uzturēt BJSBC bāzi labā stāvoklī	Regulāri sekot līdzi un uzturēt labā stāvoklī BJSBC nekustamo īpašumu, iespēju robežās veicot uzlabojumus				
Mācīšanās un izaugsmes perspektīva						
Darbinieku izglītošana un kvalifikācijas celšana	Dažādu pilnveides semināru un kvalifikācijas paaugstināšanas kursu nodrošināšana	Ik gadu darbinieki piedalās vismaz 10 pilnveides semināros,ursos				
Uzlabot funkcionālo darbinieku IT sistēmas lietošanas prasmes	Apmācīt funkcionālos darbiniekus lietot datorprogrammas	Darbinieku skaits, kas izmanto IT sistēmas darba pienākumu veikšanā gadā, %				
		2019	2020	2021	2022	2023
		75%	80%	85%	90%	95%
Izmantot mūsdienīgus tehnoloģiskos risinājumus	Uzņēmuma augstas darba kvalitātes nodrošināšanai izmantot mūsdienīgas sistēmas	<ul style="list-style-type: none"> Ieviest inventarizācijas sistēmu - 2019.gadā Ieviest rezervācijas sistēmu platformu - 2019.gadā Ieviest lojalitātes sistēmas platformu - 2020.gadā Ieviest mūsdienīgu durvju slēdžu sistēmu – 2021.gadā 				

Finanšu rādītāji

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Neto apgrozījums, EUR	325390	423006	436000	445200	453400	459600	465800
Bruto peļņa, EUR	95176	117741	170208	169888	171919	173043	174988
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBIT), EUR	1100	1137	48732	48882	48927	49032	49157
Peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA), EUR	61892	86803	151732	156882	156927	157032	157157
Pašu kapitāls, EUR	15228080	15435917	15811120	15811120	15811120	15811120	15811120
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	0,0072	0,0074	0,3148	0,3149	0,3143	0,3141	0,3140
Kopējais likviditātes rādītājs	2,36	3,40	1,90	2,10	2,26	2,26	2,26
Kopējo saistību kopsumma, EUR	429422	407894	1199437	1127206	1071738	1016270	960802
Saistības pret pašu kapitālu, %	2,82	2,64	7,75	7,26	6,88	6,51	6,14
Nemateriālie ieguldījumi un pamatlīdzekļi, EUR	15547374	15746285	16534231	16496231	16473231	16462095	16451084
Valsts budžetā prognozējamās dividendes, EUR	0	0	0	0	0	0	0
Valsts dotācijas, EUR	68879	88532	88532	88532	88532	88532	88532
ES fondu finansējums, EUR		36600	543400				
Aizņēmums kredītiestādē, EUR			300000				

Peļņas vai zaudējumu aprēķins

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Neto apgrozījums, EUR	325390	423006	436000	445200	453400	459600	465800
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, EUR	230214	305265	265792	275312	281481	286557	290812
Bruto peļņa vai zaudējumi, EUR	95176	117741	170208	169888	171919	173043	174988
Administrācijas izmaksas, EUR	107748	114604	121476	122650	124536	125455	127175
Pārējie saimnieciskās darbības izmaksas, EUR	63582	148743	106143	100499	99599	99699	99799
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi, EUR	77254	128743	106143	102143	101143	101143	101143
Pārējie procentu izdevumi, EUR			4700	4700	4700	4700	4700
Peļņa vai zaudējumi, EUR	1100	1137	44032	44182	44227	44332	44457

Investīciju plāns

Rādītāji	Plāns				
	2019	2020	2021	2022	2023
Sporta centra/ viesnīcas ēkas energoefektivitātes pasākumi, EUR	50000				
<i>ES fondu finansējums, EUR</i>	543400				
<i>Aizņēmums kredītiestādē, EUR</i>	300000				
Konferenču zāles remonts, EUR	40000				
Sporta zāles grīdas seguma atjaunošana, EUR		45000			
Viesnīcas 4 istabu remonts, EUR		35000			
Laivu slīpa atjaunošana, EUR		10000			
Koplietošanas telpu remonts, EUR			50000		
Piestātnes paplašināšana un Ķīšezera krasta nostiprināšana, EUR			50000		
Āra ģērbtuvju remonts, EUR				20000	
Āra trenāžieru laukuma izveide, EUR				10000	
Āra smilšu laukumu atjaunošana, EUR				20000	
Piebraucamo ceļu atjaunošana, EUR				50000	
Āra apgaismojuma uzlabošana/ nomainīšana, EUR					50000
Multifunkcionālas sporta halles projekta izstrāde, EUR					50000

Bilance

Rādītāji	Fakts	Prognoze	Plāns				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTĪVS	15657502	15843811	16679386	16651337	16640096	16628960	16617949
Ilgtermiņa ieguldījumi	15547374	15746285	16534231	16496231	16473231	16462095	16451084
<i>Pamatlīdzekļi</i>	15547191	15746231	16534231	16496231	16473231	16462095	16451084
Apgrozāmie līdzekļi	110128	97526	145155	155106	166865	166865	166865
<i>Krājumi</i>	498	363	300	1300	1400	1400	1400
<i>Debitori</i>	57639	45172	60931	69882	81641	81641	81641
<i>Nauda</i>	51991	51991	83824	83824	83824	83824	83824
PASĪVS	15657502	15843811	16679386	16651337	16640096	16628960	16617949
Pašu kapitāls	15228080	15435917	15479949	15524131	15568358	15612690	15657147
<i>Pamatkapitāls</i>	15604420	15811120	15811120	15811120	15811120	15811120	15811120
<i>Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa</i>	(377440)	(376340)	(375203)	(331717)	(286989)	(242762)	(198430)
<i>Pārskata gada nesadalītā peļņa</i>	1100	1137	44032	44182	44227	44332	44457
Kreditori	429422	407894	1199437	1127206	1071738	1016270	960802
<i>Ilgtermiņa kreditori</i>	382804	379193	1122879	1053411	997943	942475	887007
<i>Īstermiņa kreditori</i>	46618	28701	76558	73795	73795	73795	73795

6. Risku analīze

SC Mežaparks biznesa procesu vadību veic savlaicīgi izvērtējot dažādus risku iestāšanās faktorus. Iespējamie riski SC Mežaparks darbībā ir atspoguļoti Tabulā Nr. 10.

Tabula Nr. 10

Risku analīze

Riska veids	Riska līmenis	Riska novēršana vai mazināšana
Finanšu riski		
Nespēja piesaistīt ES fondu finansējumu	Vidējs	Regulāra sadarbība ar CFLA un IZM, lai korekti sagatavotu projekta dokumentāciju
Nespēja aizņemties finanšu resursus kredītiestādē	Augsts	Regulāra komunikācija ar kredītiestādēm un pilnvērtīga biznesa modeļa izstrāde, lai apliecinātu SC Mežaparks spēju atmaksāt aizņēmumu
Partneru uzņēmumu maksātnespēja	Vidējs	Regulāra maksātspējas, saistību izpildes uzraudzība
Valsts dotācijas samazinājums	Vidējs	Regulāra IZM informēšana par uzņēmuma darbības nodrošināšanai un attīstībai nepieciešamajiem finanšu resursiem
Pakalpojumu pieprasījuma samazinājums	Vidējs	Regulāri sekot līdzi tirgus tendencēm, lai pie nepieciešamības var ieviest jaunus vai pielāgotus pakalpojumus
Finansējuma samazinājums sporta nozarei	Vidējs	Pārvērtēt cenu politiku, pakalpojumu klāstu, klientu segmentus
Inflācija	Vidējs	Sekot līdzi ekonomiskai situācijai valstī un pārvērtēt cenu politiku
Ekonomiskā krīze valstī	Zems	Paplašināt ārzemju klientu skaitu un SC Mežaparks atpazīstamību ārpus Latvijas
Neplānoti izdevumi kritisku situāciju novēršanai	Augsts	Savlaicīgi veikt infrastruktūras uzlabojumus, regulārs monitorings
Nodokļu izmaiņas, kas ietekmē uzņēmuma darbību	Zems	Sekot līdzi nozares aktualitātēm, savlaicīgi veicot uzņēmuma darbības pārplānošanu
Reputācijas riski		
Nepatiesas un diskreditējošas informācijas izplatīšana medijos	Vidējs	Sagatavot korektu informāciju par aktualitāti, to publiskot pašiem un sadarbojoties ar dažādiem medijiem
Darbinieku neprofesionāla rīcība	Zems	Regulāra darbinieku izglītošana un apmācība
Sasaiste ar politisko vidi	Zems	Informēt sabiedrību par uzņēmuma neatkarību
Kaimiņu zemes gabalu degradācija	Vidējs	Regulārs monitorings un pašvaldības informēšana par nepilnībām

Operacionālie riski		
Normatīvo aktu izmaiņas	Zems	Regulāri sekot līdzi un savlaicīgi atjaunot SC Mežaparks normatīvos aktus un atbilstoši pielāgot darba procesus
Infrastruktūras atbilstība starptautisko turnīru rīkošanai	Augsts	Regulāri veikt sporta infrastruktūras atjaunošanu un modernizāciju
Rīgas ūdenstilpņu izmantošanas vājš regulējums	Vidējs	Informēt pašvaldību par konstatētajām nepilnībām Ķīšezerā
Personāla trūkums	Vidējs	Regulāri pilnveidot atalgojuma un motivācijas sistēmu, lai tā būtu pievilcīga darbiniekiem
Stratēģiskie riski		
Stratēģijā izvirzītie mērķi zaudē aktualitāti	Zems	Regulāri sekot līdzi stratēģijā izvirzīto mērķu aktualitātei un pie nepieciešamības noteikt jaunus stratēģiskos mērķus
Netiek izvērtēta stratēģijā izvirzīto mērķu izpilde	Zems	Regulāri sekot līdzi stratēģijā izvirzīto mērķu izpildei
Stratēģija netiek aktualizēta	Zems	Reizi gadā izvērtēt stratēģijā noteikto mērķu aktualitāti un pie nepieciešamības tos aktualizēt
Sporta politikas būtiska prioritāšu maiņa	Zems	Regulāri sekot līdzi sporta politikas izmaiņām un savlaicīgi pārskatīt stratēģiskos mērķus

7. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika

Stratēģijas ieviešanas, īstenošanas un uzraudzības sistēmai ir vairāki mērķi. Pirmkārt, nodrošināt stratēģijas sekmīgu ieviešanu. Otrkārt, stratēģijas īstenošanas rezultātu novērtēšanu un atskaitītīšanos. Treškārt, priekšnoteikums pamatotu izmaiņu un pilnveidojumu izdarīšanai stratēģijas izpildes laikā - līdz 2023. 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 īstenošanas pasākumi:

- Pastāvīgs stratēģijas monitorings: menedžmenta un valdes, kā arī pēc nepieciešamības augstākās lēmējinstiūcijas 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 jāskan ar kopējās stratēģijas darbības virzieniem, balstoties uz budžeta prioritātēm.
- SC Mežaparks darbības novērtēšana: stratēģijas rezultatīvo rādītāju salīdzināšana ar aktuālo tirgus situāciju un nozari, sniedz iespēju novērtēt SC Mežaparks 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. 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. Stratēģijas izvērtēšanas pasākumi:

- 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 ļauj laikus ņemt vērā un koriģēt būtiskas atkāpes no plānotā.
- Stratēģijas pārskatīšana: stratēģija pamatā tiek precizēta saistībā ar kārtējā gada plāniem un budžeta plānošanas ciklu. Ja grozījumi ir nebūtiski, tad nav plānots precizēt stratēģiju ik gadu.
- Stratēģijas ārkārtas pārskatīšana: stratēģijas izpildes gaitā, ārējās vides vai iekšēju nosacījumu izmaiņu rezultātā, var būtiski mainīties stratēģijā noteiktās prioritātes un veicamie pasākumi. Šādos gadījumos varētu tikt izstrādāta jauna stratēģija nevis veikti nepieciešamie grozījumi spēkā esošajā dokumentā.
- Nākamā posma stratēģijas izstrādi ir plānots uzsākt 2022. gadā.

Dokumenta apstiprinājumi

Vārds, Uzvārds	Amats	Paraksts, datums
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	

Dokumenta saskanojumi

Vārds, Uzvārds	Amats	Paraksts, datums
	Koordinācijas institūcijas pārstāvis – Pārresoru koordinācijas centra _____	