

Biznesa augstskola Turība

Dace Šakena

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

**REORGANIZĀCIJAS BIZNESA VADĪBAS MODELIS
VIDĒJO UN LIELO NEKUSTAMO ĪPAŠUMU
PĀRVALDĪŠANAS UZŅĒMUMU LATVIJĀ
KONKURĒTSPĒJAS PĀAUGSTINĀŠANAI**

**Izstrādāts zinātņu doktora grāda iegūšanai
Sociālajās zinātnēs**

Rīga 2025



Promocijas darbs izstrādāts Biznesa augstskolas Turība Biznesa vadības fakultātē laika posmā no 2023.gada līdz 2025. gadam.

Zinātniskais vadītājs:

Dr. oec. profesore: **Rosita Zvirgzdiņa**

Darba recenzenti:

Dr.oec. profesore: **Tatjana Muravska**

Dr. oec. profesore: **Biruta Sloka**

Ph. D. asociētā profesore: **Jana Majerova**

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Biznesa augstskola Turība Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes atklātā sēdē **2025. gada 03.septembrī, plkst. 12.00.** Biznesa augstskola Turība Uzņēmējdarbības fakultātē, Rīgā, Graudu ielā 68, C 108 telpā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Biznesa augstskola Turība bibliotēkā, Rīgā, Graudu ielā 68.

Biznesa augstskolas Turība Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes priekšsēdētājs:

Dr. oec. profesore: **Rosita Zvirgzdiņa**

Biznesa augstskolas Turība Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares promocijas padomes sekretāre:

Dr. oec. profesore: **Iveta Liniņa**

ANOTĀCIJA

Promocijas darba tēmas **Reorganizācijas biznesa vadības modelis vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspējas paaugstināšanai** aktualitāte saistīta ar ģeopolitisko apstākļu ietekmi uz uzņēmējdarbību, inflācijas straujo kāpumu, tehnoloģiju un digitālo risinājumu straujo attīstību, mainīgajiem apstākļiem, kas saasina konkurenci uzņēmumu starpā, kā arī ar Latvijas vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu vietējā tirgus iespēju ierobežotību, kā arī ar uzņēmumu zināšanu trūkumu un pieredzi savu pakalpojumu paplašināšanā.

Promocijas darba mērķis ir izstrādāt un aprobēt reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai.

Promocijas darba mērķa sasniegšanai noteikti vairāki **uzdevumi**: 1) izpētīt reorganizācijas procesa tiesiskos, reorganizācijas procesa vadības, uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas, produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas, biznesa modeļa, biznesa vadības modeļu teorētiskos aspektus; 2) izpētīt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozari un veikt apskatu par reorganizācijas darījumiem Lietuvā un Igaunijā; 3) izpētīt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozari, veikt apskatu par reorganizācijas darījumiem Latvijā, kā arī par iespējām nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem to konkurētspējas paaugstināšanai, izmantojot reorganizāciju; 4) izstrādāt un aprobēt reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai.

Darbā izmantotas pētījuma metodes: 1) zinātniskās literatūras analīze, 2) analīzes un dedukcijas, sintēzes un indukcijas metodes tiek izmantotas, lai noskaidrotu nozīmīgākos uzņēmumu reorganizācijas un iegādes un apvienošanās darījumus, 3) grafiskās metodes pielietotas uzņēmumu reorganizācijas un reorganizācijas darījumu pētījumā iekļauto rādītāju dinamisko tendenču un izmaiņu rakstura pētīšanā, 4) kvantitatīvās pētījuma metodes kopā ar socioloģisko pētījumu metodēm pielietotas, lai iegūtu promocijas darba mērķa sasniegšanai nozīmīgus datus no ekspertiem par uzņēmumu reorganizācijas vadību un nepieciešamību izstrādāt reorganizācijas biznesa vadības modeli. Darbā tiek izmantotas šādas primāro datu iegūšanas metodes: 1) ekspertu intervija un 2) aptauja.

Promocijas darbs sastāv no ievada, **4** nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, izmantoto bibliogrāfisko vienību un citu datu avotu saraksta. Promocijas darba pamatteiksts ir izklāstīts **197** lappusēs un ilustrēts ar **82** attēliem un **18** tabulām. Darbam ir **5** pielikumi. Literatūras sarakstā iekļautas **318** bibliogrāfiskas un datu vienības.

Atslēgvārdi: reorganizācija, reorganizācijas biznesa vadības modelis, produktu tirgus paplašināšanas stratēģija, konkurētspēja.

SATURS

IEVADS	5
1. UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS, REORGANIZĀCIJAS PROCESA, BIZNESA MODEĻA UN BIZNESA VADĪBAS MODEĻU TEORĒTISKO ASPEKTU RAKSTUROJUMS.....	24
2. NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS NOZARES UN UZŅĒMUMU REORGANIZĀCIJAS DARĪJUMU APSKATS BALTIJAS VALSTĪS	34
3. NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS NOZARES, UZŅĒMUMU REORGANIZĀCIJAS DARĪJUMU APSKATS LATVIJĀ UN IESPĒJAS NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI, IZMANTOJOT REORGANIZĀCIJU	38
4. REORGANIZĀCIJAS BIZNESA VADĪBAS MODELIS UN TĀ VALIDĀCIJA IEGĀDES UN APVIEENOŠANĀS DARĪJUMU VADĪBAI VIDĒJIEM UN LIELIEM NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS UZŅĒMUMIEM LATVIJĀ TO KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI	43
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	52
KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS	55

IEVADS

Uzņēmumi savā attīstībā piedzīvo situācijas, kad esošie pakalpojumi vai preces ir izsmēluši savu attīstību un uzņēmumam nav vairāk iespējas paplašināt tirgus daļu. Daudz kas ir atkarīgs no uzņēmuma produktu vai pakalpojuma veida un no tā, vai produkts un pakalpojums ir attīstāms vai to var mēģināt izplatīt citos tirgos. Tā kā ne vienmēr tas ir iespējams, uzņēmumiem var būt nepieciešams domāt par cita veida stratēģiju – produktu vai pakalpojumu diversifikāciju, jaunu produktu izstrādi vai veikt kādu no **reorganizācijas¹ veidiem**: pārdot daļu vai visu uzņēmumu, sadalīt uzņēmumu, nodalīt uzņēmumus vai patstāvīgas biznesa daļas vai iegādāties daļu vai visu uzņēmumu un pievienot to savam uzņēmumam.

Vairāki stratēģiju² un biznesa konsultanti, teorētiķi un zinātnieki (David, 2021; Craven, 2008; Kaplan & Norton, 2008; Godins, 2010; Gruning, 2011; Kaplan & Norton, 2001; Kim & Mabours, 2007; Porter, 1980; Robbins, 2001; Rodger & Hunter, 1991; Stahl & Grigsby, 1992; Storey, 1992) ir atzinuši, ka neviens pamatdarbības veids nav mūžīgs un, ka katram produktam³ un uzņēmumam⁴ ir savs dzīvescikls.

Uzņēmējdarbībā tiek pielietotas dažādas matricas jeb rīki, kā izmērīt uzņēmuma stratēģiju, par pamatu vērtējot uzņēmuma produkta (pakalpojuma) dzīvesciklu vai tirgus paplašināšanas iespējas. Matricas, kas visprecīzāk raksturo produkta un uzņēmuma dzīves ciklu, ir Bostonas matrica, Makkinseja matrica, Ansofa “produkta – tirgus” matrica (Ansoff, 1965; Kotler, & Keller, 2016; Grant, 2019; Johnson, Scholes & Whittington, 2020).

Zinātnisko rakstu pētījumus par uzņēmumu reorganizācijas aspektiem, t.sk. par apvienošanās, sadalīšanās darījumiem ir veikuši vairāki autori (Conceição, Faria & Machado, 2022; Speitmann, 2023; Huang & Xie, 2023; Adhikari, Kavanagh & Hampson, 2023; Pandey, Steigner & Sutton, 2023; Abulikemu, Xu, Wang, Ding, Zhang & Shen, 2016; Boyson, Gantchev, Shivdasani, 2017; Xu, 2017; Hsu, Huang, Humphery-Jenner, Powell, 2021; Choi, 2020; Gregoriou, Nguyen, Nguyen, Le, Hudson, 2021; Chen, Ho, Ho, Nie, 2022; Putra, Windasari, Hindrawati, Belgiawan, 2021; Irwin, Gilstrap, McDowell, Drnevich & Gorbett, 2022; Bisceglia, Piccolo & Tarantino, 2023).

Zinātnisko rakstu pētījumus par uzņēmumu reorganizācijas aspektiem kā nodalīšana jeb angļu valodā – “Spin-off” veikuši šādi autori: Conceição, Faria & Machado, 2022; Chemmanur, Luu, Uhlaner, West, 2021; Chemmanur, Jordan, Liu, Wu, 2010; Fasano, La Rocca, Cariola, Passarelli, 2023; Choi, 2020).

¹ Pārkārtošana, pārveidošana, izveidošana pēc citiem principiem (piem., uzņēmuma vadības struktūras reorganizācija, samazinot darbinieku skaitu vai mainot to sastāvu). (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

² Ilgākam laikposmam paredzēts, vispusīgs, komplekss rīcības plāns, programma, kurā ir izvirzīti pamatmērķi un norādīti to sasniegšanas galvenie līdzekļi. (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

³ Cilvēka darbības vielisks vai nemateriāls rezultāts (piem., kāds priekšmets, pakalpojums, zinātnisks atklājums, ideja). (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

⁴ Uzņēmēja īpašuma daļa, kas nodalīta uzņēmējdarbības veikšanai kā vienota materiālo un nemateriālo elementu kopībai. Uzņēmumiem parasti ir juridiskas personas statuss. Uzņēmumam jābūt reģistrētam Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

Kim (2018) veicis pētījumu par atšķirībām starp kapitāla daļu un krājumu pirkumu, savukārt par draudzīgo un nedraudzīgo pārņemšanu pētījuši autori: Ebina, Kumakura & Nishide, 2022.

Zinātnisko rakstu pētījumus par uzņēmumu reorganizācijas aspektiem, t.sk. par reorganizāciju, apvienošanās un pievienošanās darījumu priekšrocībām uzņēmumiem, palielinot uzņēmumiem savu konkurētspēju, produktu tirgus paplašināšanos, iespējas iekļūt jaunā produktu vai ģeogrāfiskā tirgū, kā arī iespējas gūt priekšrocības labāku cenu piedāvājumu ziņā ir veikuši daudzi autori (Pandey, Steigner & Sutton, 2023; Huang & Xie, 2023; Putra, Windasari, Hindrawati & Belgiawan, 2021; Shane, 2004; Vincett, 2010; Hunady, Orviska & Pisar, 2019; Moog & Soost, 2021; Rashid & Naeem, 2017; Johanssona, Waldaub & Åhlströmc, 2022; Hossain, 2021; Kadner-Graziano, 2023).

Zinātniskos pētījumus par reorganizācijas procesu un uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumu vadību ir pētījuši Lajoux, 2019, Ganti, 2023; Majaski, 2021; Twin, 2023; Savovič, 2017; Mikesy, 2022; Chen, 2023; Uludag, 2013; Ahmed & Meehan, 2012; Vochozka, Máška, & Kovač, 2023; Burnazi, 2023; Lessambo, 2021; Ollino, 2022; Blumrosen & Mizrahi, 2023; Brendan, Geelen & Green, 2024; Gokkaya, Liu & Stulz, 2023; Kennedy, Xavier & Rabelo, 2023; Barao, 2025; Howson, 2017; Maksimovic & Phillips, 2008; Lajoux & Elson, 2010; Kirkulak-Uludag, 2013.

Zinātniskos pētījumus par biznesa modeļiem ir veikuši, to jēdzienu un lomu skaidro tādi autori kā Osterwalder & Pigneur 2010; Anthony, Gilbert, & Johnson, 2017; Wirtz, 2020; Zott, Amit & Massa 2011; Magretta, 2002; Ogunmola, 2024; Teece 2010; Chesbrough, 2007; Adewumi, Ewim, Sam-Bulya & Ajani, 2024; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010.

Vairāki zinātnieki un pētnieki ir raksturojuši biznesa modeļa jēdzienu un biznesa modelēšanas procesu (Zott, Amit & Massa 2011, 496; Hawkins, 2015; Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010; Pateli & Giaglis, 2004, 303-307; Rappa, 2004).

Biznesa modeļu vadības teorētiskos aspektus aplūko tādi autori kā Kaplan & Norton, 1996; Waterman, Peters, Phillips, 1980; Olson & Wu, 2023; Wirtz, 2020; Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015; Hiatt, 2006.

Tēmas aktualitāte. Promocijas darba tēmas **Reorganizācijas biznesa vadības modelis vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspējas paaugstināšanai** aktualitāte ir cieši saistīta ar globalizācijas procesu pastiprināšanos pasaulē un tās ietekmi uz Latvijas uzņēmējdarbības un pasaules ekonomisko vidi, pastāvošo ekonomisko krīzi, inflācijas straujo kāpumu, energoresursu cenu kāpumu, kas ietekmē ikvienu komersantu Latvijā un ārpus tās.

Tēma ir aktuāla Latvijas tautsaimniecības attīstībai, paaugstinot vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspēju, ja tie izvēlas īstenot iegādes un apvienošanās darījumus ar mērķi paplašināt savu pakalpojumu un produktu klāstu.

Latvijas uzņēmumu attīstības iespēju specifika:

- paplašināšanās ierobežotība vietējā tirgū;
- nepietiekošās zināšanas pakalpojumu paplašināšanā un konkurētspējas uzlabošanā;
- pieredzes trūkums, īstenojot reorganizāciju.

Ģeopolitiskie un ekonomiskie aspekti:

- Ģeopolitiskās ietekmes palielināšanās uz uzņēmējdarbību,
- inflācijas straujais kāpums;
- digitalizācijas⁵ straujā attīstība un robotizācija;
- darbaspēka novecošanās un trūkums,

tādēļ uzņēmumiem ir svarīgas:

- pārmaiņas, paplašinot savu produktu vai pakalpojumu klāstu;
- reorganizācija:
 - uzņēmumu iegāde vai apvienošanās;
 - uzņēmuma sadalīšana vai nodalīšana;
 - uzņēmumu darbības veida maiņa vai citi darījumi, ietverot uzņēmuma darbības restrukturizāciju.

Iegādes un apvienošanās darījumi ir komplicēti, tādēļ, ja tie ir nepareizi novadīti, tie var nesniegt gaidītos ieguvumus. McKinsey pētījums liecina, ka 80% no reorganizācijām neizdodas un aptuveni 10% nodara nopietnu kaitējumu uzņēmumam (Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Gleeson, 2017; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Strunk, b.g).

Tāpat vairāki autori (Laitinen, 1991; Laitinen, 1992; Laitinen, 1993; Laitinen, 2000; Laitinen, 2008; Laitinen, 2009; Laitinen, 2011; Laitinen, 2013; Balcaen & Ooghe, 2006; Weitzel & Jonsson, 1989; D'Aveni, 1989; Ooghe & De Prijcker, 2008; Laitinen & Lukason, 2014; Altman, Iwanicz-Drozowska, Laitinen & Suvas, 2017; Kärkinen, 2018; Kärkinen, Laitinen, 2015; Kärkinen, Sormunen, 2017; Rogers, 2021; Ansorge, 2015; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Drescher, 2016; Maurer, 2010; Strunk, b.g.; Kallo, 2020; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Gleeson, 2017) norāda, ka liels skaits no reorganizācijas darījumiem cieš neveiksmes un uzņēmumi nesagaida plānoto ieguvumu.

Iepriekš minētais nozīmē, ka pētījuma tēma ir aktuāla ne vien tādēļ, lai parādītu uzņēmumiem to iespējas paplašināt savu produktu tirgu ar reorganizācijas darījumu palīdzību, kā arī iepriekš minētie dati par lielo (80%) neveiksmīgo reorganizāciju skaitu (Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Gleeson, 2017; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Strunk, b.g) pierāda, ka uzņēmumiem, to vadītājiem un vadošajiem darbiniekiem trūkst zināšanu, profesionālu reorganizācijas darījuma vadītāju, trūkst spēcīgas

⁵ Informācijas, piemēram, datu, signālu, attēlu u. tml., pārveidošana, saglabāšana, sūtīšana digitālajā vidē ciparu kodā, t. i., pārvērstā binārā sistēmā – nulle un viens. Izglītības procesā digitalizācija saistīta ar tehnoloģiju integrēšanu ikdienas mācībās, lai izglītību padarītu pieejamu ikvienam. (Izglītības terminu skaidrojošā tiešsaistes vārdnīca)

komandas un ir daudz citi faktori, kādēļ tiem ir nepieciešams reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai, kas piemērots gan reorganizācijas, gan pēc reorganizācijas – uzņēmumu integrācijas, pārmaiņu un restrukturizācijas posma vadībai.

Kā viena no biežākajām neveiksmēm pēc reorganizācijām, ir tas, ka reorganizācijā iesaistītie darbinieki, vadošie darbinieki un vadītāji sāk nodarboties ar operatīvo steidzīgo jautājumu kārtošānu. Viennozīmīgi, ka katra reorganizācija parādīs, ka iegādātajā uzņēmumā sāk parādīties dažādas neparedzētas problēmas, kas jārisina. Biežāk tas ir gadījumos, kad iegādātais uzņēmums ir strādājis pēc citiem principiem, tam nav bijis pietiekams administratīvais, juridiskais atbalsts, tādēļ parādās ieilgušas problēmas, kas jārisināt (Reorganization rules that work, 2016).

Covid-19 pandēmijas radītā ekonomiskā krīze, enerģijas cenu pieaugums, piegādes ķēdes traucējumi, finanšu krīze apdraud uzņēmumu darbības nepārtrauktību, tādēļ šādos apstākļos uzņēmumi ir spiesti vēl pastiprinātāk domāt par pastāvēšanu (Do, Budhwar, Shipton, Nguyen & Nguyen, 2022), un uzņēmumu pastāvēšanas spēks nenožīmē tikai spēt atgriezties normālā situācijā pēc tam, kad krīzes būs pagājušas, bet daudz svarīgāka ir spēja pielāgoties un pārveidoties pārmaiņām (Wieland & Durach, 2021).

Mūsdienās, kad notiek strauja digitālā transformācija, mākslīgā intelekta izmantošana, šie aspekti uzņēmumus var ietekmēt gan pozitīvi, gan negatīvi uzņēmumu starptautiskajās aktivitātēs gan uzņēmuma, gan makro līmenī (Feliciano-Cestero, Ameen, Kotabe, Paul & Signoret, 2023). Digitālā transformācija rada milzīgu spiedienu uz tradicionālajiem uzņēmumiem un izjauc daudzus tirgus (Verhoef, Broekhuizen, Bartb, Bhattacharyaa, Donga, Fabiana & Haenleinc, 2021). Digitalizācija ir pārveidojusi visu nozaru konkurences apstākļus (Jafari-Sadeghi, Mahdiraji, Alam & Mazzoleni, 2023), un digitālā transformācija ir daudzdimensionāls izaicinājums, kas prasa mainīt konsolidētās pieejas un vadības modeļus (Caputo, Cillo, Fiano, Pironti, Romano & Building, 2023). Visu šo aspektu dēļ, ko sniedz straujā digitalizācijas attīstība, uzņēmumiem jādomā par sava tirgus paplašināšanu produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas ietvaros, izmantojot uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumus kā līdzekli paplašināt savu produktu vai pakalpojumu klāstu, lai izdzīvotu konkurences apstākļos.

Straujā digitālā attīstība, tehnoloģijas, pāreja uz videi draudzīgu materiālu, izejvielu un rīku izmantošanu, liek ikvienam uzņēmumam nepārtraukti domāt par savu attīstību, jo tas uzņēmums, kas pirmais būs ieviesis kādu jaunu digitālu risinājumu, būs konkurētspējīgāks un no klientiem pieprasītāks. Neapšaubāmi, digitalizācija pieprasa uzņēmumiem ieguldīt lielus līdzekļus attīstībai, tādēļ uzņēmumi nevar turpināt savu darbību tādā pat veidā, kā tas tika īstenots, piemēram, 10 gadus atpakaļ. Mūsdienu patērētāji un sabiedrība kopumā vēlas, lai pakalpojums un produkts ir attiecīgi noformēti, iepakoti, aprīkoti ar dažādām tehnoloģijām un digitāliem risinājumiem, līdz ar to uzņēmumi ir spiesti sekot līdzi laika tendencēm un aktualitātēm, kas prasa finansiālus ieguldījumus.

Pieaugošās konkurences⁶ dēļ, klientu prasību sarežģītība un tirgus ekonomisko satricinājumu ietekme rada apdraudējumu izveidotām pircēju un pārdevēju attiecību ilgtspējībai (Cortez, Johnston & Ehret, 2023), kas ietekmē attiecības starp pakalpojumu sniedzēju un klientu apkalpošanā, tādēļ šādi izaicinājumi un produktu tirgus konkurence uzņēmumiem var būt dramatiski un ar tālejošām sekām (Jaroenjitkam, Mihaylov, Yu & Zurbruegg, 2023).

Uzņēmumu pastāvēšana nav iedomājama bez pārmaiņām un bez kādas no uzņēmumu attīstības stratēģiju izvēles, proti, produktu vai pakalpojumu paplašināšanas stratēģija, diversifikācija, jaunu tirgu apgūšana. Kā vēl viens no pārmaiņu veidiem var būt uzņēmumu apvienošanās ar mērķi apvienot strādājošus uzņēmumus, tādējādi palielinot to konkurētspēju un finanšu rādītājus vai esoša uzņēmuma vai biznesa pārņemšana, uzņemoties pārņemtā uzņēmuma vadību un pārvaldību vai uzņēmuma restrukturizācija, kas var izpausties kā atteikšanās no nerentabliem pakalpojumiem vai pārstrukturizējot iekšējos procesus vai struktūru.

Pārmaiņas uzņēmumos ir aktuālas tajā brīdī, kad uzņēmuma tālākā izaugsme nav potenciāli liela un nozīmīga vai kad uzņēmums neattīstās, tā darbība nav rentabla vai tas atrodas uz maksātspējas samazināšanās robežas, kas noved pie tā, ka uzņēmumam ir jādomā par tālāku attīstību vai tā likvidēšanu.

Pakalpojumu klāsta paplašināšana ir aktuāla ikvienā biznesā un ikvienā nozarē, ņemot vērā to, ka katra nozare laika gaitā attīstās, tiek pieņemti jauni normatīvie akti, kas var ietekmēt attiecīgo nozari un kas nozīmē to, ka uzņēmumi visu laiku ir spiesti pielāgoties mainīgajiem uzņēmējdarbības, ekonomiskajiem un politiskajiem apstākļiem.

Ja uzņēmums ir veiksmīgi attīstījies, ir atradis savu tirgus daļu un strādā ar labiem rezultātiem, tas nenozīmē, ka uzņēmums var atslābt un nedomāt par savu attīstību. Tā kā tirgū valda pastāvīga konkurence gan no esošajiem tirgus dalībniekiem, gan tirgū var ienākt jauni konkurenti, uzņēmumiem nozīmīga ir nepārtraukta attīstība, kā arī savu piedāvāto produktu vai pakalpojumu klāsta paplašināšana.

Konkurence nenotiek tikai tādā veidā, ka konkurenti tirgū piedāvā kaut ko jaunu, unikālu vai vēlas pārsteigt pasūtītājus ar jaunām iespējām. It īpaši valsts un pašvaldību sektorā, kur pakalpojumi tiek sniegti publisko iepirkumu veidā, visu nosaka zemākās cenas princips, tādēļ pastāv sīva konkurence starp tirgus dalībniekiem, lai uzvarētu pakalpojumu sniedzējs ar zemāko cenu, kas negatīvi ietekmē pārējos tirgus dalībniekus ar konkurenci kropļojošām darbībām – nepamatoti lētu piedāvājumu.

Konkurētspējas paaugstināšana ir īstenojama ar produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, kas nozīmē, ka vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā ir jāpiedāvā papildus pakalpojumi – inženierkomunikāciju apkalpe, remontu darbi, projektēšanas un saskaņošanas pakalpojumi, tīrīšanas pakalpojumi, pārvākšanās un mantu

⁶ Neatkarīgu pircēju un pārdevēju savstarpēja sāncensība, cīņa tirgū par labākām pirkšanas vai pārdošanas iespējām, lielāku peļņu u. c. Konkurence ir svarīgākais tirgus nosacījums, kas sekmē preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, izmaksu samazināšanu, zinātnes un tehnikas sasniegumu ieviešanu. Daudzas valstis cenšas veicināt konkurenci, radot pretmonopolu likumdošanu (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

pārvadāšanas pakalpojumi, un šādus papildus pakalpojumus ne vienmēr var uzsākt sniegt pats uzņēmums ar saviem resursiem, tādēļ reorganizācija ar iegādes un apvienošanās darījumiem ir viens no produktu paplašināšanas stratēģijas īstenošanas līdzekļiem, kas aktualizē reorganizācijas biznesa vadības modeļa iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, izstrādi šī pētījuma ietvaros.

Nemot vērā, ka tirgus situācija, konkurences apstākļi ir pastāvīgi mainīgi, tas ietekmē uzņēmuma konkrēto pakalpojumu vai produktu, tādēļ uzņēmuma izveidots veiksmīgs produkts vai pakalpojums laika gaitā ir *jāuzlabo*, *jāpapildina* un *jāpaplašina*, lai nezaudētu uzņēmuma konkurētspēju tirgū un turpinātu uzņēmuma izaugsmi.

Vairāki autori (Liu & Wang, 2025; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; Wu, Jiao, Wang & Wu, 2024; Laitinen, 1991; Laitinen, 1992; Laitinen, 1993; Laitinen, 2000; Laitinen, 2008; Laitinen, 2009; Laitinen, 2011; Laitinen, 2013; Balcaen & Ooghe, 2006; Weitzel & Jonsson, 1989; D'Aveni, 1989; Laitinen, 2009; Ooghe & De Prijcker, 2008; Laitinen & Lukason, 2014; Altman, Iwanicz-Drozowska, Laitinen & Suvas, 2017; Kärkinen, 2018; Kärkinen, Laitinen, 2015; Kärkinen, Sormunen, 2017; Rogers, 2021; Ansorge, 2015; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Drescher, 2016; Maurer, 2010; Strunk, b.g.; Kallo, 2020; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Heidari-Robinson & Heywood, 2016) uzsver lielo neveiksmīgo reorganizāciju skaitu visā pasaulē, un to, ka reorganizācijas procesi ir bijuši neefektīvi, kas var novest pie tā, ka stabili strādājoši uzņēmumi dēļ nepareizi un neefektīvi novadītas reorganizācijas nonāk lielās ekonomiskās un sociālās grūtībās. Uzņēmumu konkurētspējas palielināšana caur reorganizācijas biznesa vadības modeli ir aktuāla tēma, kas var palīdzēt uzņēmumiem prognozēt un jau laicīgi novērst ar reorganizāciju saistītās neveiksmes.

Apvienošanās, pārņemšanas, nodalīšanas vai sadalīšanas darījumiem ir liela nozīme visos laikos, taču šajā laikā tai var būt vēl izteiktāka nozīme, ņemot vērā straujo tirgus pārstrukturizēšanos uz jauniem apstākļiem.

Uzņēmumu vadītājiem, īpašniekiem un vadošajiem darbiniekiem bieži vien pietrūkst zināšanu, resursu un pieredzes prasmīgi vadīt uzņēmumu apvienošanās, pārņemšanas, restrukturizācijas un partnerības darījumus.

Uzņēmumu reorganizācijas darījumi iesaistītos uzņēmumos var padarīt gan stiprākus, gan vājākus, atkarībā no uzņēmumu apvienošanās, pārņemšanas, restrukturizācijas un partnerības darījuma īstenošanas, kas var būt sekmīga vai pilnīgi neveiksmīga, kas var vēl vairāk pasliktināt uzņēmuma finansiālo stāvokli.

Uzņēmumu reorganizācija un restrukturizācijas aspekti ir pētīti vairākos Latvijā veiktajos pētījumos, kā arī ārvalstu pētījumos.

No Latvijas autoru veiktajiem pētījumiem par reorganizāciju un uzņēmumu apvienošanās tēmām ir veikti šādi pētījumi:

1. **Vanags A.** ir veicis pētījumu un uzrakstījis **doktora disertāciju “Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, izmantojot partnerības pilnveidošanas modeli”** (Vanags, 2019).

Iepazīstoties ar Vanaga (2019) pētījumu, autore secina, ka pētījuma tēma ir līdzīga autores tēmai, jo kopīgais ir konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, par ko ir arī autores pētījums un tā mērķis, tomēr atšķirības ir tajā, ka Vanags (2019) ir pētījis tieši partnerības pilnveidošanas modeli nevis reorganizācijas modeli. Partnerības modeļus un darījumus arī var veidot kā liela apmēra darījumus vai sadarbības uz laiku, kā arī partnerība var noslēgties ar reorganizācijas darījumu, tomēr ir atšķirības Vanaga (2019) pētījumā no autores pētījuma, kas ir veikts tieši par M & A darījumiem, izskaidroti dažādi iegādes un apvienošanās darījumu veidi un dažādi reorganizāciju modeļi, kā arī autore pētījumā izmantojusi ekspertu praktisko pieredzi, īstenojot reorganizāciju darījumus.

2. **Mucenieks K.** ir veicis pētījumu un uzrakstījis **doktora disertāciju “Restrukturizācijas vadīšana konkurētspējas paaugstināšanai tirdzniecības uzņēmumiem Latvijā”** (Mucenieks, 2020).

Uzņēmumiem ir svarīgi izvēlēties atbilstošo uzņēmumu apvienošanās vai pārņemšanas modeli (Mucenieks, 2020, 39). Tikpat svarīga ir uzņēmuma analīze, vērtēšana, lēmuma pieņemšana par apvienošanos vai pārņemšanu, finansējuma izvēle, mērķu definēšana un integrācijas plāna izstrāde (Mucenieks, 2020, 40-41).

Šajā pētījumā tiek pētīta uzņēmumu restrukturizācija, kā arī tas ietekme uz tirdzniecības uzņēmuma finanšu rādītāju uzlabošanu, kas paaugstina šo uzņēmumu konkurētspēju, taču Mucenika K., pētījumā nav par restrukturizācijas vadības modeļu aspektiem.

3. **Mucenieks K.** ir veicis pētījumu un uzrakstījis **monogrāfiju “Veiksmīga uzņēmumu apvienošana un iegādes integrācijas noslēpums”** (Mucenieks, 2022),

Mucenieks K. pētījumā ir noskaidrojis un definējis apvienošanas un pārņemšanas atšķirīgās pazīmes un īpatnības, pilnveidojis uzņēmumu apvienošanas un pārņemšanas vadīšanas procesu, kā arī radījis uzņēmuma darbības rezultāta noteikšanas modeli MA indekss.

Tāpat Mucenika K. pētījumā kā hipotēze ir minēts - pilnveidojot uzņēmumu restrukturizācijas vadīšanu, kas paredz noteiktu darbību plānu, iespējams nodrošināt uzņēmuma pelnītspējas paaugstināšanos, kas liecina, ka Mucenieks K. pētījumu ir veicis par restrukturizāciju jeb uzņēmumu darbības pārkārtošanu un izstrādā metodiku, kā uzlabot uzņēmumu finanšu rādītājus pēc restrukturizācijas.

Autores veiktais pētījums no abiem K. Mucenika pētījumiem atšķiras ar to, ka autore pētījumā aptvērusi normatīvā regulējuma analīzi, kas nosaka reorganizācijas kārtību, autore ir izpētījusi apvienošanās darījumu aktivitāti Baltijas valstīs, salīdzinot katrā valstī esošās atšķirības, autore teorētiskajā daļā ir analizējusi praksē pastāvošās problēmas, kas uzņēmumiem traucē veiksmīgi īstenot reorganizācijas darījumus, kā arī autores novitāte atšķirībā no Mucenika K.

pētījuma ir izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspējas paaugstināšanai.

Lai gan iepriekš minētie pētījumi ir saistīti ar uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanu, izmantojot gan partnerību, gan restrukturizācijas un apvienošanas iespējas, autores veiktais pētījums sniedz priekšstatu par reorganizācijas darījumu veidiem, to raksturojumu un aspektiem, sniedz skaidrojumu, kāda ir atšķirība starp restrukturizāciju un reorganizāciju, kā arī raksturo reorganizācijas darījumu īstenošanas posmus, sākot no uzņēmumu padziļinātās izpētes nepieciešamības un dodot priekšstatu, cik detalizētai tai jābūt, izpētot juridiskos un nodokļu aspektus darījuma veida izvēlē, darījuma veida izvēli un tās raksturojumus, līdz darījuma īstenošanai un pētījuma rezultātā autore piedāvā savu uzņēmumu reorganizācijas vadības modeli, kura novitāte ir tā, ka autore reorganizāciju raksturo ne tikai kā veiksmīgi novadītu darījumu, bet modelī ietver pēc reorganizācijas posmu, kas, atkarībā no katra uzņēmuma īpatnībām un individuālām vajadzībām, var atšķirties un dažkārt var nozīmēt restrukturizācijas veikšanu, kā arī uzņēmumu integrēšanu un pārmaiņu vadības piemērošanu.

No ārvalstu doktora disertācijām par uzņēmumu reorganizācijām ir veikti šādi pētījumi:

1. Kärkinen, Eija-Leena (2018) doktora disertācija Essays on Efficiency of Reorganization Process – A Life Cycle Approach.

Kärkinen (2018) pētījumā aplūkota Somijas uzņēmumu reorganizāciju sistēma, tiek analizēts Somijas normatīvais regulējums attiecībā uz uzņēmumu reorganizācijām, kā arī aplūkoti mazie uzņēmumi Somijā un ar reorganizācijām saistītās neveiksmes - Somijas tiesu atceltās reorganizācijas un aplūkoti citi jautājumi. Kärkinen (2018) savā doktora disertācijā ir izstrādājusī uzņēmumu reorganizācijas modeli, kas balstās uz diviem svarīgākajiem novērtējuma kritērijiem – ne -finansiālie kritēriji un finanšu informācija.

Kärkinen (2018) reorganizācijas modeļa novērtējuma kritērijiem ir līdzība ar autores pētījumā dotajām atziņām par padziļinātās izpētes nozīmīgumu gan no finanšu aspektiem, gan komerciāliem, gan nodokļu, gan juridiskiem. Tomēr autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā atšķiras ar to, ka uzsvars ir uz plašāku posmu – gan pirms reorganizācijas, reorganizācijas laikā, gan uz pēc reorganizācijas uzņēmumu integrēšanas problēmu jautājumiem un to risinājumiem.

2. Lu, L (2018). The impact of pre-merger disclosure and acquisition experience on mergers and acquisitions.

Lu (2018) pētījumā galvenā uzmanība pievērsta faktoru ietekmei uz M&A rezultātiem pirms uzņēmumu iegādes plānošanas posmā, faktori pirms iegādes ir saistīti ar M&A darījuma izdošanos, piemēram, motivāciju un stimuliem veikt M&A darījumu, un tiem ir nozīmīga loma darījuma sarunās un integrācijā pēc iegādes.

Autores pētījumā arī ir analizēti reorganizāciju ietekmējošie faktori, t.sk. negatīvie faktori, kā piemēram, praktiskā pētījuma laikā gūtās atziņas no ekspertu intervijas. Tomēr autores

pētījums un izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā atšķiras ar to, ka uzsvars ir ne tikai uz faktoru konstatēšanu, bet tiek sniegti reāli padomi un ieteikumi veiksmīgai reorganizācijas procesa vadībai.

3. Xi, L. (2018). Mergers and acquisitions: takeover efficiency, social connection and acquisition performance.

Autores promocijas darbā ir izstrādāts un praksē aprobēts reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, lai novērtētu pārņemšanas efektivitāti un darījumu kvalitāti, savukārt Xi (2018) darbā tiek pētīta sociālās saiknes ietekme uz pārņemšanas procesu un pārņemšanas rezultātiem.

4. Zhiwei, H. (2021) Three essays in corporate finance: the determinants of mergers and acquisitions.

Zhiwei (2021) promocijas darbā galvenā uzmanība pievērsta uzņēmumu apvienošanās un pārņemšanas (M&A) noteicošajiem faktoriem ASV un starptautiskajā tirgū. Pētījums veikts par lielajiem jeb mega uzņēmumu apvienošanās darījumiem kontekstā, vai mega-apvienošanās darījumi mēdz notikt konkrētā laikā, vai tie notiek noteiktā nozarēs un kāds ir mega apvienošanās darījumu galvenais iemesls. Šajā darbā tiek pētīta arī politiskā ietekme, piemēram, vai pastāv saistība starp valstu vadītāju, pārstāvju vizītēm un vai tās veicina pārrobežu apvienošanās un pārņemšanas (M&A) darījumus.

Autores pētījums nav par politisko ietekmi uz reorganizācijas darījumiem un to īstenošanas iemesliem.

5. Alon, B.J. (2020). Leadership Strategies for Improving Mergers and Acquisitions Performance, kurā fokusējas uz tādiem izpētes jautājumiem kā līderības fokuss, apvienošanās integrācijas stratēģija, attiecību attīstība, organizatoriskā pārvaldība, ietekme uz sociālajām pārmaiņām

Šajā darbā galvenās atziņas, ka apvienošanās un pārņemšana (M&A) ir būtisks process, ko uzņēmumu vadītāji izmanto, lai palielinātu rentabilitāti un attīstītu savu biznesu, tomēr lielākā daļa M&A nesniedz gaidīto vērtību ieguvējiem.

Alon (2020) pētījums vairāk konstatē, kādi ir galvenie faktori (rentabilitāte un attīstība), kādēļ uzņēmumi izvēlas M&A darījumus un kādi ir darījumu neizdošanās iemesli.

Pēc veiktās Latvijas un ārvalstu pētījumu analīzes par reorganizācijām un reorganizācijas vadīšanu un tās ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju, autore definē pētījuma plaisu šajā problemātikā, kas pamato autores ieguldījumu problēmas izpētē, ņemot vērā, ka autores ieguldījums pētījumā ir reorganizācijas vadības teorētisko aspektu izpēte no konkurētspējas paaugstināšanas viedokļa, reorganizācijas procesa vadīšanas metodika un praktiski ieteikumi uzņēmumu vadītājiem, īpašniekiem, kā arī izstrādāts reorganizācijas biznesa vadības modelis, kas var noderēt praktiski vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem

Latvijā, gan, ņemot vērā reorganizācijas biznesa vadības modeļa piemērojamību jebkuram uzņēmumam, to var izmantot arī citu nozaru uzņēmumi, īstenojot iegādes un apvienošanās darījumus.

Citi pētījumi par reorganizācijas vadību nav veikti ne Latvijā, ne ārvalstīs. Autores pētījums ir nozīmīgs tautsaimniecībai, jo būtisks aspekts ir tas, ka ir pētīta tieši reorganizācijas vadība, kas ir nozīmīga iegādes un apvienošanās darījumiem un uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā balstās uz praksē pārbaudītiem ieteikumiem, kā arī ekspertu interviju gaitā gūtajām atziņām, kuras var izmantot jebkurš uzņēmums, tā vadība, valde, īpašnieki un potenciālie uzņēmumu iegādes darījumu starpnieki.

Promocijas darba pētījuma **objekts** ir vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā reorganizācijas vadība.

Promocijas darba pētījuma **priekšmets** ir reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā.

Promocijas darba **pētījuma jautājumi**:

1. Kāpēc vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā turpmākā attīstība un konkurētspējas paaugstināšana nav iespējama bez produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas?
2. Kā iespējams paaugstināt vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspēju, izmantojot reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā?

Promocijas darba pētījuma **mērķis** ir **izstrādāt un aprobēt reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspēja paaugstināšanai.**

Lai sasniegtu promocijas darba pētījumā izvirzīto mērķi, autore izvirzīja sekojošus **uzdevumus**:

1. Izpētīt un izanalizēt reorganizācijas procesa tiesiskos, reorganizācijas procesa vadības, uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas, produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas, biznesa modeļa, biznesa vadības modeļu teorētiskos aspektus;
2. Izpētīt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozari un veikt apskatu par reorganizācijas darījumiem Lietuvā un Igaunijā;
3. Izpētīt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozari, veikt apskatu par reorganizācijas darījumiem Latvijā, kā arī par iespējām nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem konkurētspējas paaugstināšanai, izmantojot reorganizāciju;

4. Izstrādāt reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, kā rezultātā veikt reorganizācijas biznesa vadības modeļa aprobāciju un aprakstīt reorganizācijas biznesa vadības modeļa praktiskās pielietošanas iespējas.

Promocijas darbā izmantotās pētījuma metodes:

Autore izmanto pētījuma objektam un priekšmetam, kā arī promocijas darba mērķim un uzdevumiem atbilstošu metožu kopumu:

- **Zinātnisko darbu izpētes metodika**, kas ietver:
 - kritiski radošā metode;
 - loģiskās pieejas metode, lai izanalizētu un izvērtētu zinātnisko pētījumu rezultātus par pētījuma objektu un priekšmetu un promocijas darba tēmai nozīmīgāko jēdzienu saturu.

Promocijas darba teorētiskajā daļā veikta zinātniskās literatūras analīze, kuras ietvaros autore pēta konkurētspējas, reorganizācijas, kā arī produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas teorētiskos aspektus, raksturo reorganizācijas biznesa vadības modeļa jēdzienu un tā nozīmi uzņēmējdarbībā. Promocijas darba teorētiskajā daļā autore skaidro biznesa modelēšanas vidi un tās ietekmes nozīmīgumu reorganizācijas vadīšanā.

Promocijas darbā piemērotā interpretīvā paradigma, ko autore izmantojusi, veicot empīrisko pētījumu ekspertu interviju laikā, pētījuma kontekstā ir nozīmīga, lai skaidrotu ekspertu atbildēm piešķirtās subjektīvās nozīmes un analizētu intervējamo ekspertu subjektīvos rīcības iemeslus. Interpretīvās paradigmas mērķis ir uzlabot prakses efektivitāti un lietderību, praktiķu izpratni un apziņas maiņu. Šī paradigma paredz, ka pētījuma veikšanai izmantota gan dedukcija, gan indukcija (Gill & Johnson, 2010, 270), jo pētījuma objekts netiek aplūkots attālināti, bet saistīts ar pētāmo jautājumu (Walliman, 2006, 224).

- **Analīzes un dedukcijas, sintēzes un indukcijas metodes** izmantotas, lai noskaidrotu nozīmīgākos uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu aspektus, kā arī lai atklātu nozīmīgākos šķēršļus, kas ierobežo un attur uzņēmumus no uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu īstenošanas;

- **Grafiskās metodes** pielietotas uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu pētījumā iekļauto rādītāju dinamisko tendenču un izmaiņu rakstura pētīšanā un tendenču noteikšanā, kā arī promocijas darbā iekļauto uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu biznesa vadības modeļa izstrādē;

- **Kvantitatīvās pētījuma metodes** kopā ar **socioloģisko pētījumu metodēm** pielietotas, lai iegūtu promocijas darba mērķa sasniegšanai nozīmīgus datus no respondentiem par uzņēmumu reorganizācijas vadības problemātiku un nepieciešamajiem uzlabojumiem

reorganizācijas un iegādes un apvienošanās darījumu īstenošanā un uz iegūto rezultātu pamata apstrādātu iegūtos aptaujas rezultātus.

Ar kvalitatīvām pētniecības metodēm, kas izmantotas pieredzes rezultātā gūto zināšanu izpētei, promocijas darbā autore izmanto kvalitatīvā pētījuma metodes.

Ar kvalitatīvām pētniecības metodēm autore pētīja pētījuma objektu (Denzin & Ryan, 2007, 580), interpretējot rezultātus pēc to jēgas.

Ar kvalitatīvām pētniecības metodēm autore, izmantojot temata plašumu, teorētisko izlasi un jēdzienu kopumu, nonāca pie kvalitatīvās analīzes rezultātiem. Ar kvalitatīvām pētniecības metodēm autore vispārina iegūtās interpretācijas, attiecinot tās uz praktiskām problēmām.

Autore izmantojusi šādas divas primāro datu iegūšanas metodes:

1) **ekspertu intervijas;**

2) **aptauja** - daudzdzīvokļu māju dzīvokļu īpašnieku aptauja pēc autores sagatavotiem aptaujas jautājumiem, kā arī analizēja aptaujas rezultātā iegūtos datus.

Primāro datu iegūšanas metodes autore izmanto sava izstrādātā reorganizācijas biznesa vadības modeļa aprobācijai.

Promocijas darba 2. nodaļā, analizējot Igaunijas un Lietuvas nekustamo īpašumu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju nozari, kā arī darba 3. nodaļā, veicot nekustamo īpašumu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju nozares analīzi un analizējot uzņēmumus biznesa vadības modeļa izveidošanai, autore izmantoja sekundāros datus.

Aprakstot un analizējot nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu raksturīgākās pazīmes, autore izmantoja terciāros datus ar mērķi uzsvērt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā attīstības tendences un tirgus apmērus.

Analizējot nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu raksturīgākās pazīmes, autore izmantoja ekspertu interviju, kas ir vienpusēja iztaujāšana vai dialogs starp intervētāju un vienu vai vairākiem intervējamiem, kas var norisināties gan klātienē, gan ar citu saziņas līdzekļu palīdzību.

Ekspertu intervijās autore izmantoja gan atvērtos jautājumus, lai iegūtu plašu informāciju, gan slēgtos jautājumus faktiskās informācijas ieguvei (Collis & Hussey, 2009, 145).

Autore izmantoja strukturētās ekspertu intervijas ar standartizētiem jautājumiem (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Ekspertu intervija tika analizēta, izmantojot nepārtraukto salīdzinošo analīzi, tematisko un kvalitatīvo kontentanalīzi, veidojot kategorijas, atrodot un analizējot rādītājus un jēdzienus. Interviju teksts tika apkopots, jo apkopošana ietver neatbilstošā materiāla norobežošanu jeb izdalīšanu no teksta.

Autore veica ekspertu atlasīšanu pēc šādiem kritērijiem: 1) ekspertu kompetences līmenis; 2) ekspertu pieredze reorganizācijas darījumos, 3) ekspertu orientēšanās zinātnes sasniegumos, 4) ekspertu specializācija savā jomā un plašais redzesloks uz reorganizācijas darījumiem kopumā, 5) ekspertu informācijas sintēzes un analīzes spējas, 6) ekspertu savstarpējā saderība.

- **Statistikas metodes** tiek izmantotas uzņēmumu reorganizācijas un M&A darījumu pētījumā izmantoto datu apstrādē.

Datu analīzei, interpretācijai un rezultātu vizuālajam attēlojumam autore izmantoja: 1) tabulas, 2) grafikus, 3) tekstu, 4) statistisko analīzi, 5) kontentanalīzi, 6) diagrammas.

Datu kvalitātes validācijai autore veica piezīmes un datu saglabāšanu, kas ietver pētījuma dizainu, stratēģijas un pētījuma metožu izvēli un iegūtos datus, veicot ekspertu intervijas, autore nodrošināja, lai izslēgtu jebkādu intervētāja un intervējamo interešu konfliktu, kā arī veica kontekstuālo datu pierakstīšanu – intervijas vieta, laiks, fona informācija par dalībniekiem, intervētāja tūlītējie viedokļi par intervijas norisi, kā arī veica datu un iegūtās informācijas vispārināšanu tad, kad pētījums saistīts ar teorētiskiem aspektiem (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Pētījuma ierobežojumi:

- Pētījumā uzņēmumi tiek ierobežoti pēc to lieluma - pētījumā ir izmantoti dati par vidējiem un lieliem nekustamā īpašuma pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, un kuri ir biedrības „Latvijas Profesionālās uzkopšanas un apsaimniekošanas asociācija”, kas ir darba devēju, ražotāju, piegādātāju, pētniecības iestāžu un profesionāļu apvienība, kas darbojas profesionālās uzkopšanas un apsaimniekošanas jomā, biedri;
- Pētījuma periods ir ierobežots no 2012.gada līdz 2025.gadam;
- Pētījums ir ierobežots ģeogrāfiskā ziņā - autore veica uzņēmumu reorganizācijas darījumu apskatu Latvijā, salīdzinot ar Igauniju un Lietuvu;
- Pētījums ir ierobežots Baltijas valstu M&A darījumu analīzē, detalizētāk analizējot M&A darījumus Baltijas valstīs, kas īstenoti periodā līdz 2022.gadam, kā arī šajā pētījumā ierobežoti darījumi, kur darījumu summa pārsniedz 1 miljonu Euro;
- Pētījums ir ierobežots, aplūkojot reorganizācijas darījumus Baltijas valstīs, ierobežojot to, ka tiek dots tikai reorganizācijas darījumu apskats, raksturojot darījumu vērtības, darījumu skaitu un skaita izmaiņu tendences, kā arī salīdzinot datus Baltijas valstu reorganizācijas darījumu skaita ziņā. Tā kā nav pieejami dati par reorganizācijas darījumu vadību un tās ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju Baltijas valstu reorganizāciju darījumos, jo šāda informācija ir uzņēmumu iekšējā informācija, kas nav publiski pieejama, tad šādā aspektā pētījums ir ierobežots;
- Pētījums ir ierobežots, veicot daudzdzīvokļu namu dzīvokļu kopīpašnieku aptauju, neiekļaujot aptaujā jautājumus par reorganizāciju darījumu biznesa vadību, jo šādi jautājumi nav daudzdzīvokļu namu dzīvokļu kopīpašnieku kompetencē un tiem nav šāda informācija, ņemot vērā, ka reorganizāciju biznesa vadība un tās ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju ir pašu uzņēmumu iekšējie jautājumi, kas nav publiski pieejami dati. Veicot daudzdzīvokļu namu dzīvokļu kopīpašnieku aptauju, galvenais mērķis bija noskaidrot kopīpašnieku apmierinātību ar savu namu apsaimniekotāju, kā

arī gūt informāciju, vai kopīpašnieki sagaida no namu apsaimniekotāja arī papildus pakalpojumus, kas nav tikai obligātie namu pārvaldīšanas pakalpojumi, un atbildes par papildus pakalpojumu aktualitāti autorei deva iespēju secināt namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju iespējas paplašināt savu pakalpojumu klāstu, kas aktualizē uzņēmumu iespējas īstenot reorganizācijas darījumus, lai veiktu uzņēmumu iegādes (ar mērķi paplašināt savu pakalpojumu klāstu);

- Pētījums ir ierobežots tā, ka autore analizē produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, uz kuras pamata vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu namu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā īstenot reorganizāciju caur iegādes un apvienošanās darījumiem. Pastāv arī citas stratēģijas – iekļūšana jaunā tirgū, jaunu produktu piedāvāšana esošā tirgū esošiem klientiem, taču autore pētījumu ierobežojusi tieši ar produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, kas ir piemērota vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu namu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā no pakalpojumu klāsta paplašināšanas viedokļa, tādēļ darba 3.nodaļā ir parādīti daži piemēri, kā, izmantojot tieši produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, var paaugstināt konkurētspēju. Izstrādātais Reorganizācijas biznesa vadības modelis ir universāls un var tikt piemērots arī tad, ja uzņēmums īsteno cita veida stratēģiju vai citu reorganizācijas darījuma veidu;
- Pētījuma rezultātā izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis ir ierobežots tā, ka tas attiecas uz uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumu veidiem.

Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats:

Pētījuma tēmas kontekstā ir analizēta un apkopota zinātniskā literatūra par atsevišķiem ar pētījuma tēmu saistītiem jautājumiem, definīcijām un pētījuma veikšanai izmantotajām metodēm.

Uzņēmumu nepieciešamība veikt reorganizāciju un izstrādāt produktu tirgus stratēģiju dažādie aspekti promocijas darbā pētīti, pamatojoties uz tādu starptautisko pētnieku atziņām (Wu, Jiao, Wang & Wu, 2024; Liu & Wang, 2025; Verma & Kumar, 2024; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; David, 2021; Craven, 2008; Kaplan & Norton, 2008; Godins, 2010; Gruning, 2011; Kaplan, Norton, 2001; Kim & Mabors, 2007; Porter, 1980; Robbins, 2001; Rodger & Hunter, 1991; Stahl & Grigsby, 1992; Storey, 1992).

Uzņēmumu reorganizācijas neveiksmju raksturojumam izmantoti šādu autoru veikti pētījumi (Liu & Wang, 2025; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; Wu, Jiao, Wang & Wu, 2024; Laitinen, 1991; Laitinen, 1992; Laitinen, 1993; Laitinen, 2000; Laitinen, 2008; Laitinen, 2009; Laitinen, 2011; Laitinen, 2013; Laitinen, Lukason, 2014; Balcaen & Ooghe, 2006; Weitzel & Jonsson, 1989; D'Aveni, 1989; Laitinen, 2009; Ooghe & De Prijcker, 2008; Laitinen and Lukason, 2014; Altman, Iwanicz-Drozdzowska, Laitinen & Suvas, 2017; Kärkinen, 2018; Kärkinen, Laitinen, 2015; Kärkinen & Sormunen, 2017; Rogers, 2021; Ansorge, 2015; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Drescher, 2016; Heidari-Robinson & Heywood, 2016).

Uzņēmumu reorganizācijas dažādie aspekti promocijas darbā pētīti, pamatojoties uz tādu starptautisko pētnieku atziņām kā: Wu, Jiao, Wang & Wu, 2024; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; Liu, Wang, 2025; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; Rekhem, 2017, savukārt no Latvijas pētnieku atziņām izmantotas: Bergs, 2010; Mucenieks, 2020; Vanags, 2019.

Zinātnisko rakstu pētījumus par uzņēmumu reorganizācijas aspektiem, t.sk. par reorganizāciju, apvienošanās un pievienošanās darījumu priekšrocībām uzņēmumiem, palielinot uzņēmumiem savu konkurētspēju, produktu tirgus paplašināšanos, iespējas iekļūt jaunā produktu vai ģeogrāfiskā tirgū, kā arī iespējas gūt priekšrocības labāku cenu piedāvājumu ziņā ir veikuši autori (Pandey, Steigner, Sutton, 2023; Huang & Xie, 2023; Putra, Windasari, Hindrawati & Belgiawan, 2021; Shane, 2004; Vincett, 2010; Hunady, Orviska & Pisar, 2019; Moog & Soost, 2021; Rashid, Naeem, 2017; Johanssona, Waldaub & Åhlströmc, 2022; Hossain, 2021; Kadner-Graziano, 2023).

Reorganizācijas process un uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumu vadība darbā ir pētīta, pamatojoties uz tādu autoru darbiem kā: Lajoux, 2019, Ganti, 2023; Majaski, 2021; Twin, 2023; Savovič, 2017; Mikesy, 2022; Chen, 2023; Uludag, 2013; Ahmed & Meehan, 2012; Vochozka, Máška, & Kovač, 2023; Burnazi, 2023; Lessambo, 2021; Ollino, 2022; Blumrosen & Mizrahi, 2023; Brendan, Geelen & Green, 2024; Gokkaya, Liu & Stulz, 2023; Kennedy, Xavier & Rabelo, 2023; Barao, 2025; Howson, 2017; Maksimovic & Phillips, 2008; Lajoux & Elson, 2010; Kirkulak-Uludag, 2013.

Reorganizācijas biznesa vadības modeļa jēdziens pētīts un veidots, balstoties uz autoriem, kas pētījuši biznesa modeļa jēdzienu (Osterwalder & Pigneur 2010; Anthony, Gilbert, & Johnson, 2017; Wirtz, 2020; Zott, Amit & Massa 2011; Magretta, 2002; Ogunmola, 2024; Teece 2010; Chesbrough, 2007; Adewumi, Ewim, Sam-Bulya & Ajani, 2024; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), uz autoriem, kas pētījuši biznesa modeļa un biznesa modelēšanas procesu (Zott, Amit & Massa 2011, 496; Hawkins, 2015; Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010; Pateli & Giaglis, 2004, 303-307; Rappa, 2004), kā arī, balstoties uz autoriem, kas pētījuši biznesa modeļu vadības teorētiskos aspektus (Kaplan & Norton, 1996; Waterman, Peters & Phillips, 1980; Olson & Wu, 2023; Wirtz, 2020; Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015; Hiatt, 2006).

Teorētiskās daļas izstrādē izmantotas zinātniskās publikācijas, kas publicētas ar pētījuma tēmu saistītos starptautiskos žurnālos tādos kā: *Journal of Management*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Intellectual Capital*, *Academy of Management Journal*, *International Studies of Management & Organization*, *Harvard Business Review*, *Journal of Management History*, *Journal of World Business*, *Academy of Management Executive*, *International Journal of Business and Social Science*, *International Review of Financial Analysis*, *Finance Research Letters*, *Scandinavian Journal of Management*, *Journal of Service Science*, *Journal of Business Communication*, *Management Review*.

Empīriskajā pētījuma daļā izmantoti speciālo pētījumu rezultāti, tādi kā: *Merger Market*, *Sorainen*, *Ellex*, *Cobalt*, *Prudentia*, *Globalma.com*, *Auctus Capital*, *PricewaterhouseCoopers*,

Baltcap Latvija dati, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes dati, starptautisko institūciju publicētie pētījumi, starptautisko institūciju statistiskie dati, informatīvās datu bāzes Lursoft dati, informācija no datubāzēm un interneta resursiem.

Empīriskajā pētījuma daļā tika izmantoti Latvijas Republikas normatīvie akti un autores pašas veiktie pētījuma rezultāti, kā arī praktiskā pieredze un izdarītie secinājumi.

Promocijas darbā aizstāvamās tēzes:

1. Ar reorganizācijām, kas īstenotas kā iegādes un apvienošanās darījumi, uzņēmumi var īstenot izmaiņas – paplašināt savu biznesu, īstenot produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, uzlabot finanšu rādītājus, tai skaitā – vidējie un lieli nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā var uzsākt sniegt papildus pakalpojumus, paaugstinot savu konkurētspēju.
2. Noskaidrojot daudzdzīvokļu māju dzīvokļu kopīpašnieku viedokli, kā arī izpētot vidējo un lielo namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju piedāvāto pakalpojumu klāstu, tiek iegūta situācijas izpratne, kas norāda uz daudzdzīvokļu māju dzīvokļu kopīpašnieku prasībām pēc papildus pakalpojumiem, ko tie vēlas saņemt no namu apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzēja, kā arī papildus pakalpojumu piedāvājumu trūkuma namu apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzēju uzņēmumos.
3. Izzinot nozares ekspertu viedokli, tiek iegūta situācijas izpratne, kas norāda uz reorganizācijas biznesa vadības modeļa iegādes un apvienošanās darījumu vadībai aktualitāti un nozīmīgumu.
4. Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis ir piemērots rīks vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, īstenojot uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumus to konkurētspējas paaugstināšanai.

Pētījuma periods:

Pētījums tika veikts laika posmā no 2012.gada līdz 2025.gadam.

Pētījuma zinātniskā novitāte:

- 1) izveidots un empīriski validēts reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā;
- 2) izpētīti uzņēmumu reorganizācijas un iegādes un apvienošanās darījumu, biznesa modeļa un biznesa vadības modeļu teorētiskie aspekti un analizēta praksē esošā uzņēmumu reorganizācijas un iegādes un apvienošanās darījumu problemātika;
- 3) izstrādātas metodoloģiskās nostādnes par apvienošanās un pārņemšanas darījumu procesu un tā vadīšanu vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā;
- 4) atklātas iespējas vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā paplašināt savu produktu un pakalpojumu klāstu to konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā, izmantojot produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, ko īstenot ar iegādes un apvienošanās darījumiem, izmantojot reorganizācijas biznesa vadības modeli;
- 5) izstrādātas pētījuma tēmai un mērķim nozīmīgāko jēdzienu definīcijas: **reorganizācija**, **restrukturizācija** un **reorganizācijas biznesa vadības modelis**:

Reorganizācija – darbību kopums apvienošanas, sadalīšanas, pārveidošanas vai investīciju piesaistes darbību ietvaros, kas tiek īstenots starp diviem vai vairākiem komersantiem, kuru ietvaros var tikt veiktas *izmaiņas pamatkapitālā vai akciju kapitālā, aktīvos, mantas sastāvā, saistību apmērā*, ar mērķi, lai komersants gūtu ekonomisko labumu, palielinātu darbības efektivitāti un peļņu vai īstenotu citus savas komercdarbības mērķus.

Restrukturizācija – darbību kopums, kas pārmaiņu vadības ietvaros tiek īstenots ar *komersanta struktūras, darbības un procesu pārmaiņām*, ar mērķi uzlabot komersanta darbības efektivitāti un samazināt izmaksas.

Reorganizācijas biznesa vadības modelis - komplekss organizāciju pārmaiņu vadības rīks, kas nosaka, kā un ar kādiem līdzekļiem tiks īstenoti reorganizācijas stratēģijā noteiktie stratēģiskie mērķi, un kas tiek īstenots uzņēmumu iegādes un apvienošanās darbību ietvaros, ar mērķi integrēt divus vai vairākus uzņēmumus, pārstrukturējot esošo uzņēmuma struktūru, procesus, sistēmas vai biznesa modeļus, lai paaugstinātu uzņēmumu konkurētspēju.

Pētījuma rezultātu praktiskais nozīmīgums:

- izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darbību vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā izmantojams, lai uzņēmumu vadītāji, īpašnieki un vadošie darbinieki paaugstinātu savu kompetenci atbilstošu reorganizācijas un M&A darbību īstenošanā un spētu pieņemt pareizus, izvērtētus lēmumus uzņēmumu reorganizācijas un M&A darbību īstenošanas pilnveidošanai;
- noskaidroti nozīmīgākie šķēršļi, kāpēc plānotās reorganizācijas neizdodas, ko turpmāk var pieņemt zināšanai vidējie un lielie nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā;
- atklātas iespējas vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā paplašināt savu produktu un pakalpojumu tirgu, izmantojot reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darbību vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā;
- atklātas iespējas augstākām mācību iestādēm iekļaut savās mācību programmās studiju kursu par reorganizācijas procesu vadību un par reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darbību vadībai dažādiem uzņēmumiem Latvijā;
- izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darbību vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, kā arī promocijas darba gaitā autores piedāvātās atziņas izmantojamas uzņēmumu vadītāju, īpašnieku un vadošo darbinieku zināšanu papildināšanai, lai uzņēmumi un potenciālie iegādes darbību dalībnieki spētu pieņemt lēmumus uzņēmumu reorganizācijas un M&A darbību īstenošanai, lai paaugstinātu uzņēmuma preču un pakalpojumu produktu klāstu un konkurētspēju.

Pētījuma rezultāti aprobēti vairākās vietējās, starptautiskajās zinātniskajās konferencēs un citos pasākumos:

1. Referāts: Šakena, D., Zvirgzdiņa, R. (2023). **Challenges for Latvian apartment building management companies regarding with the performance of their services on the way to maintain sustainable housing fund**, XXIV starptautiskā zinātniskā konference "Changes - the foundation of a sustainable society", ko organizēja Biznesa augstskola Turība, 19.03.2023.
2. Referāts: Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2023). **Product Market expansion strategy for business development of the companies operating in the field of premises cleaning**, 14.starptautiskā zinātniskā un praktiskā konference "Environment. Technology. Resources", ko organizēja Rēzeknes Tehnoloģiju augstskola, 15-16. jūnijs 2023.
3. Referāts: Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2024). **The importance of the product market expansion strategy for the development of Latvian premises cleaning companies due to the impact of globalization processes**, starptautiski zinātniskā konference "Globalization and its socio-economic consequences", kas notika Rajeckē Teplice, Slovākijā, 11-12 oktobris, 2023.
4. Referāts: Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2024). **Reorganization business management model for increasing the competitiveness of Real Estate management companies in Latvia through merger and acquisition transactions**. ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES. 15th International Scientific and Practical Conference., "Vasil Levski" National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria, June 27-28, 2024.
5. Sagatavots un iesniegts referāts: Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2025). **The main aspects of successful management of reorganization and restructuring processes for real estate management companies in Latvia**. Starptautiski zinātniskā konference ENVIRONMENT. TECHNOLOGY. RESOURCES 2025. 16th starptautiski zinātniskā konference, kas notiks 2025.gada 19.-20.jūnijā Rēzeknes Tehnoloģiju Augstskolā, Rēzeknē.

Pētījuma rezultāti izklāstīti vairākos zinātniskajos rakstos, zinātniskos žurnālos un citos izdevumos:

1. Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2024). **Reorganization business management model for increasing the competitiveness of Real Estate Management companies in Latvia through merger and acquisition transactions**. Vol. 1 (2024): Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference. Volume 1 / Environment and Resources. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2024vol1.7956>.

2. Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa I. (2023). **Product Market expansion strategy for business development of the companies operating in the field of premises cleaning**, ISSN 1691-5402, Online ISSN 2256- 070X. <https://doi.org/10.17770/etr2023vol1.7209>.
3. Šakena, D., Zvirgzdiņa, R. (2023). **Challenges for Latvian apartment building management companies regarding with performance of their services on the way to maintain sustainable housing fund**. *Acta Prosperitatis*, 14(1), September 2023, 49-58. DOI:10.37804/1691-6077-2023-14-49-58 (piejams Sciendo).

Autore ir piedalījies Valsts pārbaudījumu komisijas darbā maģistru darbu aizstāvēšanā uzņēmējdarbības vadības programmā.

1. UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS, REORGANIZĀCIJAS PROCESA, BIZNESA MODEĻA UN BIZNESA VADĪBAS MODEĻU TEORĒTISKO ASPEKTU RAKSTUROJUMS

Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, autore noskaidro uzņēmumu konkurētspējas teorētiskos aspektus.

Ekonomikas skaidrojošā vārdnīcā konkurētspējas jēdziens skaidrots kā preces atbilstības pakāpe izvēlētajā tirgus prasībām pēc tehniskiem, ekonomiskiem u. c. rādītājiem. Uzņēmuma un tā vadības lietpratība laba preču un pakalpojumu noieta tirgus radīšanā, risinot tehnoloģijas, ražošanas, pakalpojumu, personāla, praktisko iemaņu un zināšanu, stratēģiskās un kalendārās plānošanas jautājumus, kā arī nodrošinot pareizu noieta politiku, labu ražojumu un pakalpojumu kvalitāti, augstu līdzpakalpojumu līmeni (Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca, 2000).

Maikls Porters (1990) radīja mūsdienu konkurences teorijas pamatus un konkurētspējas jēdzienu - valsts labklājība ir atkarīga no tās konkurētspējas, kuras pamatā ir produktivitāte, ar kādu tā ražo preces un pakalpojumus.

Uzņēmumi gūst priekšrocības attiecībā pret pasaulē spēcīgākajiem konkurentiem spiediena un izaicinājumu dēļ. Uzņēmumi gūst labumu no spēcīgiem vietējiem konkurentiem, agresīviem vietējiem piegādātājiem un prasīgiem vietējiem klientiem (Porters, 1990).

Pukas (2023) norāda, ka mūsdienu hiper-konkurences apstākļos uzņēmumiem ir kritiski nepieciešams izprast ārējo apstākļu dinamisku un to ietekmi uz konkurētspējas palielināšanās iespējām. Šīvie konkurences apstākļi var novest uzņēmumus līdz likvidācijai, tādēļ uzņēmumu vadītājiem ir jāvirza uzņēmumi uz efektivitāti un finanšu rādītāju uzlabošanu (Cao & Chen, 2023).

Vairāki autori (Girod & Whittington, 2017; Girod & Karim, 2017) norāda uz to, ka uzņēmumiem ir nepieciešamība īstenot reorganizāciju, lai labāk pielāgotos pārmaiņām.

Uzņēmumu reorganizācijas, apvienošanās un pievienošanas darījumu stratēģija var būt iespēja uzņēmumiem palielināt konkurences priekšrocības, uzlabot to pozīciju attiecībā pret klientiem un piegādātājiem (Lluch, 2021).

Uzņēmumu konkurētspējas aspekti ir būtiski mūsdienu ekonomiskajos un globalizācijas apstākļos, tādēļ kā uzskata Wu, Jiao, Wang & Wu (2024) sīvās tirgus konkurences laikmetā uzņēmumu apvienošanās un pārņemšana ir kļuvusi par galveno stratēģiju uzņēmumiem, kas vēlas izaugsmi un stiprināt savu tirgus konkurētspēju.

Lieliem un arī vidējiem uzņēmumiem mūsdienās apvienošanās un pārņemšanas darījumi palīdz attīstīt un paplašināt savu uzņēmējdarbību, bez kā šo lielo un vidējo uzņēmumu pastāvīga attīstība un konkurētspēja globālajā tirgū nebūtu iespējama (Verma & Kumar, 2024).

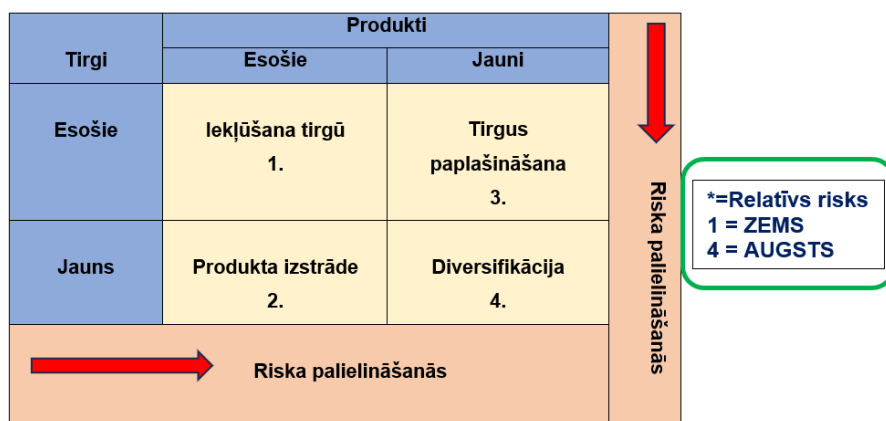
Savukārt Muradoglu, Peng, Qin & Xia (2024) uzņēmumu apvienošanās un uzņēmumu vērtības palielināšanos, kā arī konkurētspējas palielināšanos vērtē no pēcapvienošanās

integrācijas veiksmes faktoriem, kas pozitīvā gadījumā palielina uzņēmuma vērtību un konkurētspēju.

Kā viens no konkurences palielināšanas veidiem ir produktu tirgus paplašināšana, ko var īstenot dažādos veidos, no kuriem viens ir uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījumi un tiem sekojoša uzņēmumu reorganizācija, kas tiek aplūkots tālāk.

Pētījuma rezultātā autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai ir saistīts ar produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, kas var būt kā viens no iemesliem reorganizācijas darījuma īstenošanai. Iegādes un apvienošanās darījumi var tikt īstenoti dažādu iemeslu dēļ, taču nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozarē ir raksturīgs tas, ka nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozares uzņēmumi nevar būtiski paplašināt tirgu, palielināt savu peļņu, ja tie darbojas tikai vienā vai dažos pakalpojumu segmentos.

1950.gadā Igors Ansofs nāca klajā ar atziņu, ka dažādiem uzņēmumiem ir jāpiemēro tiem piemērotākās produktu tirgus stratēģijas. Ir uzņēmumi, kas var strādāt pēc principa “Ad hoc”. (Peterdy, b.g.; Ansoff, 1965).



1.attēls. Ansofa produkta tirgus paplašināšanas modelis (autores veidots pēc Peterdy, b.g.; Ansoff, 1965)

Uz produktu tirgus attīstības stratēģiju balstītas konkurences priekšrocības sasniegšana ir galvenais jebkura uzņēmuma uzdevums. Īstenojot produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju tas ļauj uzņēmumam sasniegt konkurences priekšrocības (Dąbrowski, 2023), jo stratēģija ir korporatīvās konkurētspējas atslēga (Zhou & Qi, 2023).

Izvēloties produktu attīstības stratēģiju, piedāvājot esošajiem klientiem jaunus produktus un pakalpojumus, šī stratēģija ir mazāk riskanta un atbilst klientu vajadzībām (Zvirgzdiņa, Šakena & Liniņa, 2023). Pakalpojumu uzņēmumiem piemērotākā stratēģija ir produktu tirgus attīstības stratēģija, piedāvājot esošajiem klientiem jaunus produktus un pakalpojumus (Zvirgzdiņa, Šakena & Liniņa, 2023).

Produkta tirgus paplašināšanas stratēģiju nav iespējams īstenot bez pārmaiņu vadības sistēmas, jo uzņēmumi ir ieinteresēti ražošanas un saimnieciskās darbības efektivitātes

paaugstināšanā (Bartosova, Drobyazko, Bielialov, Nechyporuk & Dzhyhora, 2023), savukārt jaunu produktu izstrāde ir būtisks faktors uzņēmumiem, un tas nav ikdienas funkcionāls lēmums, bet daudzfunkcionāls stratēģisks lēmums (Ahmed & Ahmed, 2023).

Produkta paplašināšanas stratēģiju nav iespējams īstenot bez pārmaiņu vadības sistēmas, jo uzņēmumi ir ieinteresēti ražošanas un saimnieciskās darbības efektivitātes paaugstināšanā (Bartosova, Drobyazko, Bielialov, Nechyporuk & Dzhyhora, 2023).

Lai izprastu reorganizācijas procesa būtību, vispirms svarīgi ir noskaidrot, kas ir reorganizācija.

Ekonomikas skaidrojošā vārdnīcā jēdziens reorganizācija skaidrots kā pārkārtošana, pārveidošana, izveidošana pēc citiem principiem, piemēram, uzņēmuma vadības struktūras reorganizācija, samazinot darbinieku skaitu vai mainot to sastāvu.

Autore reorganizācijas skaidrojumu vērtē kā nepietiekamu, kas neraksturo reorganizācijas procesu ne no juridiskās, ne praktiskās puses. Reorganizācija nav pārkārtošanās, var piekrist, ka tā var būt divu uzņēmumu pārveidošana, par ko plašāk aprakstīts šajā apakšnodaļā. Kritiski ir vērtējams tas, ka reorganizācijas būtība nav darbinieku skaita samazināšana, bet reorganizācijas galvenie mērķi ir daudz plašāki – uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšana, ko uzņēmums var sasniegt ar dažādiem līdzekļiem, piemēram, uzlabot pakalpojumu kvalitāti, palielināt ieņēmumus un peļņu, palielināt apgrozījumu, samazināt preces vai pakalpojuma pašizmaksu, samazināt darbinieku skaitu vai sastāvu.

Robbins & Coulter (2012) uzskata, ka reorganizācija ir strukturālas izmaiņas uzņēmumā, piemēram, darbinieku funkciju vai struktūrvienību pārkārtošana, lai uzlabotu efektivitāti vai pielāgotos tirgus izmaiņām.

Izpētot vairākus literatūras avotus (Robbins & Coulter, 2012; Robbins & Judge, 2017; Burke, 2017; Tuschke, & Sanders, 2018), var secināt, ka reorganizācijas termins tiek izmantots, lai aprakstītu uzņēmumu restrukturizācijas procesu, vai, ka kopā ar reorganizāciju tiek lietots jēdziens restrukturizācija, un dažkārt šie abi jēdzieni tiek sajaukti kopā vai nepilnīgi izskaidroti. Termina restrukturizācija skaidrojums vārdnīcās nav atrodams, ir pieejams vienīgi termina parādu restrukturizācijas skaidrojums, taču tas nav tas pats, kas organizāciju vai uzņēmumu restrukturizācija. Reorganizācija un restrukturizācija nav viens uz tas pats, atšķiras šo divu procesu mērķi un īstenošanas kārtība.

Praksē tiek jaukti abu terminu - reorganizācija un restrukturizācija, skaidrojumi, jēga un to būtība.

Praksē mēdz reorganizāciju skaidrot kā restrukturizāciju vai apvienot abu šo terminu skaidrojumus. Tas, ka kopā ar reorganizāciju var arī tikt īstenota restrukturizācija, nav apšaubāms, jo praksē bieži uzņēmums, kas iegādājas iegādes uzņēmumu, vēlas to integrēt savā pārvaldībā, tādēļ pēc iegādes pabeigšanas, var tikt uzsākts restrukturizācijas process, mainot struktūru, darbinieku skaitu, mainot vispārējos darbības principus, pārvaldību, vadību, procesu, informāciju tehnoloģiju sistēmas. Taču restrukturizāciju nebūtu pareizi automātiski attiecināt uz

reorganizāciju, kas pati par sevi ir konkrēti darījumi – iegāde, pievienošana, sadalīšana vai investīciju piesaiste.

Restrukturizācija var tikt īstenota jebkuram uzņēmumam jebkurā laikā neatkarīgi no reorganizācijas. Restrukturizācija ir pārmaiņu vadības ietvaros īstenots procesu kopums, kas tiek īstenots ātru mērķu sasniegšanai un pamatā tas tiek darīts, lai optimizētu, padarītu efektīvāku uzņēmuma darbību, samazinātu izmaksas, atteiktos no nelietderīgām, nesaimnieciskām darbībām, uzlabotu finanšu rādītājus. Restrukturizācijas procesa ietvaros var arī notikt darbinieku skaita vai sastāva maiņa.

Tā kā uzņēmumu iegādes un pievienošanas darījumi, kas tiek īstenoti reorganizācijas ietvaros, ir jāvērtē daudz plašāk nekā tikai pats darījums, tad autore uzsver to, ka svarīgi ir ne tikai izveidot reorganizācijas definīciju, bet arī restrukturizācijas definīciju, jo:

1. Tas palīdzēs komersantiem labāk saprast abu terminu skaidrojumu, būtību un atšķirības starp abiem terminiem;
2. Palīdzēs komersantiem, biznesa konsultantiem savā komercdarbībā pielietot precīzus terminus;
3. Restrukturizācija var būt saistīta ar posmu, kas seko pēc reorganizācijas darījuma noslēguma, un kas var būt tikpat svarīgs posms gan kā pats reorganizācijas (iegāde, apvienošana, sadalīšana, investīciju ieguldīšana) darījums, gan kā darbības, kas tiek veiktas pirms darījuma īstenošanas, piemēram, padziļinātā izpēte, jo daudzu neveiksmju cēlonis ir tieši nepareizi novadīts reorganizācijas un restrukturizācijas posms.

Tālāk autore piedāvā savas definīcijas terminiem: reorganizācija un restrukturizācija:

Reorganizācija – darbību kopums apvienošanas, sadalīšanas, pārveidošanas vai investīciju piesaistes darījumu ietvaros, kas tiek īstenots starp diviem vai vairākiem komersantiem, kuru ietvaros var tikt veiktas *izmaiņas pamatkapitālā vai akciju kapitālā, aktīvos, mantas sastāvā, saistību apmērā*, ar mērķi, lai komersants gūtu ekonomisko labumu, palielinātu darbības efektivitāti un peļņu, vai īstenotu citus savas komercdarbības mērķus

Restrukturizācija – darbību kopums, kas pārmaiņu vadības ietvaros tiek īstenots ar *komersanta struktūras, darbības un procesu pārmaiņām*, ar mērķi uzlabot komersanta darbības efektivitāti un samazināt izmaksas.

Atšķirības abās autores definīcijās ir tādas, ka reorganizācija ir darbības, kas tiek veiktas uz uzņēmuma lielām izmaiņām, piemēram, pārdodot, iegādājoties, pievienojot, apvienojot divus vai vairākus uzņēmumus un šīm darbībām visbiežāk mērķis ir peļņas gūšana un tirgus daļas palielināšana, taču tikpat labi reorganizācijas mērķis var arī nebūt peļņas gūšana tieši caur reorganizāciju, bet reorganizācija var būt tikai kā solis, kas palīdzēs uzņēmumam nākotnē iespējams iekļūt jaunā tirgū, bet, ņemot vērā, ka uzņēmējdarbība ir arī riska uzņemšanās, tad teorētiski var tikt īstenota reorganizācija bez tūlītējas peļņas palielināšanās.

Reorganizācijas biznesa vadības modeļa izstrādē būtiski ir noskaidrot reorganizācijas sniegtos ieguvumus uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai, tālāk autore aplūko dažādu autoru atziņas par reorganizāciju ieguvumiem uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai.

Sinerģija ir svarīgs apvienošanās un pārņemšanas (M&A) virzītājspēks, un viens no tiem ir tehnoloģiju komplementaritāte (Huang & Xie, 2023).

Daudzos apvienošanās un pārņemšanas (M&A) darījumos svarīga ir iespēja piekļūt otras apvienošanās puses tehnoloģiskajiem aktīviem, lai paātrinātu uzņēmuma inovācijas (Huang & Xie, 2023).

Pēc apvienošanās darījuma īstenošanas uzņēmuma ieguvējs pakļauj mērķa jeb iegādes uzņēmumu savā kontrolē, un pēc apvienošanās uzņēmums manto vadību ieguvēja uzņēmuma zināšanas (Huang & Xie, 2023).

Balstoties uz vairāku autoru (Anjali, 2020; Jovanovic & Rousseau, 2002; Jovanovic & Rousseau, 2008; Yang, 2008; Rhodes-Kropf & Robinson, 2008; Levine, 2017; Huang & Xie, 2023) atziņām, uz ekspertu interviju laikā iegūto informāciju, kas aprakstīta pētījuma 4.nodaļā, autore 2.attēlā ir apkopojusi biežākos iemeslus, kādēļ tiek īstenoti iegādes un apvienošanās un darījumi.

1. Apgrozījuma un peļņas palielināšana	• paplašināt tirgus daļu, lai palielinātu apgrozījumu un peļņu • labi finanšu rādītāji, lai nebūtu ārpusbilances saistību
2. Produkta tirgus paplašināšana	• attīstīt jaunu pakalpojumu kā radniecīgu vai sinerģisku saviem jau esošajiem pakalpojumiem
3. Investīciju piesaiste	• uzņēmuma strauja attīstība, kuras īstenošanai ir nepieciešami ievērojami finanšu resursi • abas puses ir saistīti ar investīciju līguma noteikumiem
4. Specifiski tirgus nosacījumi	• specifiski nozari regulējoši noteikumi vai normatīvie akti vai nozares prakse • uzņēmums iegādājas kādu reģionālo, vietējo uzņēmumu tikai konkrēta mērķa dēļ
5. Konkurentu izslēgšana	• iegādāties savu tiešo vai netiešo konkurentu, lai gūtu priekšrocības • iegādāto uzņēmumu nākotnē var slēgt vai pārvietot uz citu, labāku mazumtirdzniecības atrašanās vietu
6. Piekļuve piegādātāju vai klientiem	• paplašināt klientu vai piegādātāju loku • tikt pie svarīgiem klientu vai piegādātāju datiem un līgumiem
7. Iekļūšana jaunā tirgū	• mērķis ieiet jaunā ģeogrāfiskā tirgū • vietējā uzņēmuma iegāde var būt kā viens no līdzekļiem
8. Uzņēmuma darbības turpināšana	• svarīgs, kas ir pircējs, vai tam var nodot un uzticēt gadiem iekopto biznesu • īpaša nozīme ne tikai pārdot un saņemt pirkuma maksu

2.attēls. Iemesli, kādēļ uzņēmumi izvēlas īstenot iegādes un apvienošanās darījumus (autores veidots pēc Anjali, 2020; Jovanovic & Rousseau, 2002; Jovanovic & Rousseau, 2008; Yang, 2008; Rhodes-Kropf & Robinson, 2008; Levine, 2017; Huang & Xie, 2023) un pēc ekspertu interviju laikā iegūtās informācijas)

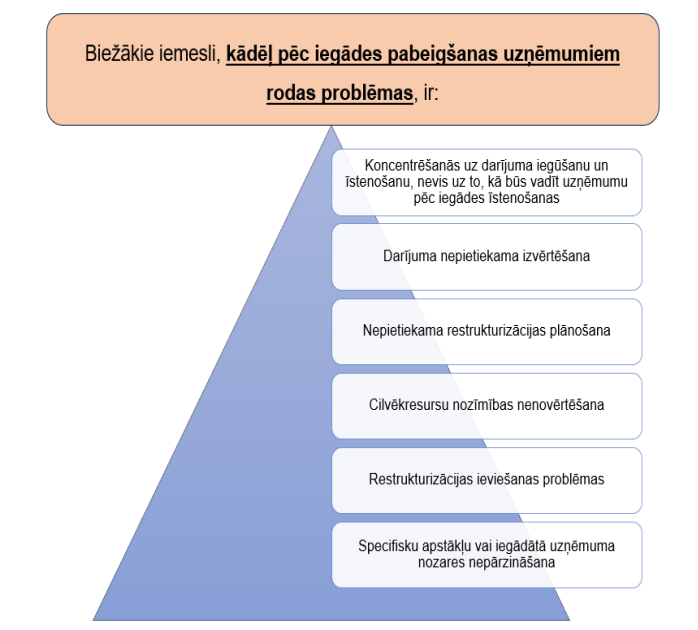
Iegādes un apvienošanās darījumi ir komplicēti, nepareizi novadīti, tie var nesniegt gaidītos ieguvumus. Vairāki autori (Liu & Wang, 2025; Muradoglu, Peng, Qin & Xia, 2024; Wu, Jiao, Wang & Wu, 2024; Laitinen, 1991; Laitinen, 1992; Laitinen, 1993; Laitinen, 2000; Laitinen, 2008; Laitinen, 2009; Laitinen, 2011; Laitinen, 2013; Balcaen & Ooghe, 2006; Weitzel & Jonsson, 1989; D'Aveni, 1989; Laitinen, 2009; Ooghe & De Prijcker, 2008; Laitinen & Lukason, 2014; Altman, Iwanicz-Drozowska, Laitinen & Suvas, 2017; Kärkinen, 2018; Kärkinen, Laitinen,

2015; Kärkinen, Sormunen, 2017; Rogers, 2021; Ansorge, 2015; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Drescher, 2016; Maurer, 2010; Strunk, b.g.; Kallo, 2020; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Gleeson, 2017) norāda, ka liels skaits no reorganizācijas darījumiem cieš neveiksmes un uzņēmumi nesagaida plānoto ieguvumu aptuveni, savukārt McKinsey pētījums liecina, ka 80% no reorganizācijām neizdodas un aptuveni 10% nodara nopietnu kaitējumu uzņēmumam (Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Gleeson, 2017; Beauchamp, Heidari-Robinson & Heywood, 2016; Becdach, Hennessy & Ratner, 2016; Strunk, b.g.).

Kā viena no biežākajām neveiksmēm pēc reorganizācijām, ir tas, ka reorganizācijā iesaistītie darbinieki, arī vadošie darbinieki, vadītāji, sāk nodarboties ar operatīvo steidzīgo jautājumu kārtošānu. Viennozīmīgi, ka katra reorganizācija parādīs, ka iegādātajā uzņēmumā sāk parādīties dažādas neparedzētas problēmas, kas jārisina uzreiz un tūlīt. Biežāk tas ir gadījumos, kad iegādātais uzņēmums ir strādājis pēc citiem principiem, tam nav bijis pietiekams administratīvais, juridiskais atbalsts, tādēļ parādās ieilgušas problēmas, kas jāsāk risināt.

Autore norāda, kas uzskatāmi redzams 3.attēlā, kas izriet no ekspertu interviju laikā gūtajām atziņām, ka praksē biežākie iemesli, **kādēļ pēc iegādes pabeigšanas uzņēmumiem rodas problēmas**, ir:

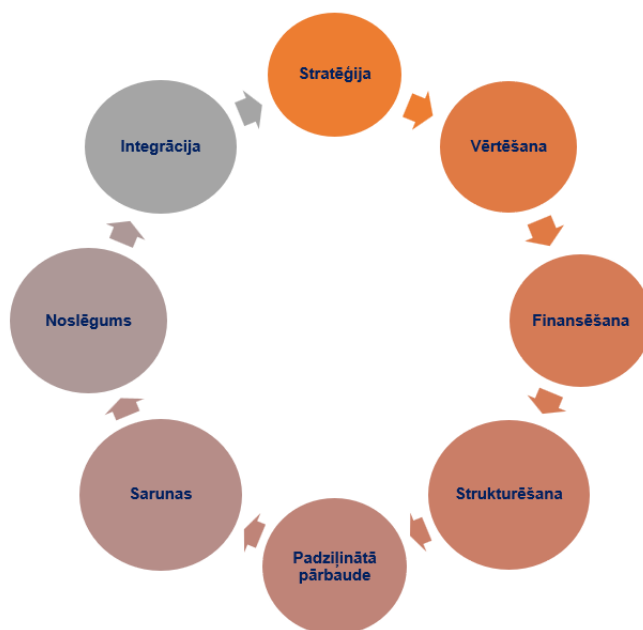
1. Koncentrēšanās uz darījuma iegūšanu un īstenošanu, nevis uz to, kā būs vadīt uzņēmumu pēc iegādes īstenošanas;
2. Darījuma nepietiekama izvērtēšana;
3. Padziļinātās izpētes neveikšana vai veikšana nepilnīgi;
4. Nepietiekama reorganizācijas un restrukturizācijas plānošana;
5. Cilvēkresursu nozīmības nenovērtēšana;
6. Pārmaiņu ieviešanas problēmas;
7. Specifisku apstākļu vai iegādātā uzņēmuma nozares nepārzināšana.



3.attēls. Biežākie iemesli, kādēļ neizdodas reorganizācijas (autores veidots, pēc ekspertu interviju apkopotajiem rezultātiem)

Katrs iegādes un apvienošanās darījums var atšķirties, un nav tā, ka visi darījuma posmi būs vienlīdz nepieciešami visiem uzņēmumiem, atšķirības var rasties atkarībā no darījuma sarežģītības un vienkāršākos reorganizācijas darījumos daži no posmiem var tikt saīsināti vai pilnībā izlaisti (Mergers & Acquisitions: The 5 stages of an M&A transaction, 2022).

Lajoux (2019) reorganizācijas vadības procesu iedala 8 fāzēs, kur viss sākas ar stratēģiju, kam tālāk seko loģiski nākamās fāzes – vērtēšana, finanšu piesaiste, strukturēšana, padziļinātā pārbaude, sarunas par darījuma noteikumiem, tālāk secīgi seko noslēguma fāze un integrācija, kas attēlots 4.attēlā.



4.attēls. Iegādes un apvienošanās darījumu fāzes (autores veidots pēc Lajoux, 2019)

Kā redzams no 4.attēla, reorganizācijas process sākas ar stratēģijas fāzi, kad tiek pieņemts lēmums iegādāties vai pārdot uzņēmumu un īstenot reorganizāciju, kā arī – kad to īstenot un kuru uzņēmumu.

Vērtēšanas fāzē tiek noteikta uzņēmuma vērtība jeb pārdošanas cena. Finansēšanas fāze ir aktuāla pircējam, kuram jāapsver, par kādiem līdzekļiem tiks iegādāts uzņēmums – vai tie būs iekšējie resursi (savi līdzekļi), vai tiks ņemts kredītiestādes aizņēmums.

Strukturēšanas fāze – uzņēmuma sakārtošana pirms pārdošanas, kas var būt grāmatvedības sakārtošana, finanšu uzskaites pilnveidošana, darījumu juridiskās uzskaites sakārtošana.

Padziļinātās pārbaudes fāzē notiek pārbaude, vai tas, ko uzņēmums apgalvo, atbilst patiesībai Sarunu fāzes laikā notiek abu uzņēmumu sarunas par darījumu, pārliecināšana par darījuma noteikumiem un nosacījumiem.

Noslēguma fāzē tiek pabeigts darījums, sagatavoti noslēguma dokumenti.

Savukārt integrācijas fāze var būt ilgstošs process, kura laikā notiek uzņēmumu integrēšana, procesu apvienošana un efektivitātes paaugstināšana, darbinieku nomaiņa un citas darbības (Laloux, 2019).

Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, autore raksturo uzņēmumu reorganizācijas procesa vadības aspektus un to ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju.

Vairāki autori (Kotter, 1995; Armenakis & Bedeian, 1999; By, 2005; Cameron & Quinn, 2006; Balogun & Hope Hailey, 2004) uzver, ka uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā nozīme ir tieši tam, kā tiek vadīts reorganizācijas vai restrukturizācijas process.

Kotter (1995) uzsver, ka liela daļa reorganizāciju cieš neveiksmes nevis stratēģijas dēļ, bet gan stratēģijas izpildes un vadības kļūdu dēļ, un tieši prasmīga reorganizācijas un pārmaiņu vadība var paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju.

Uzņēmumu reorganizācijas, kā arī pēc reorganizācijas – integrācijas un restrukturizācijas posma rezultāts ir atkarīgs no vadības pieejas, komunikācijas un darbinieku iesaistes. Prasmīgi vadīta reorganizācija paaugstina uzņēmuma konkurētspēju (Armenakis & Bedeian, 1999).

By (2005) uzsver, ka uzņēmumu konkurētspēju ilgtermiņā var paaugstināt pareizi īstenots pārmaiņu vadības process.

Cameron & Quinn (2006) uzsver kultūras transformācijas prasmīgu vadības ietekmi uz uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanu, un vērš uzmanību, ka, ja reorganizācijas vadībā uzņēmums ievēros kultūras maiņas aspektus, kultūras transformācija var palīdzēt uzņēmumam kļūt konkurētspējīgākam, elastīgākam un inovatīvākam (Cameron & Quinn, 2006).

Balogun, & Hope Hailey (2004) reorganizāciju, pārmaiņu un restrukturizāciju vadībā iesaka iesaistīt visu līmeņu vadītājus, kas nodrošinās šo pārmaiņu veiksmi, ja pārmaiņas tiks vadītas mērķtiecīgi.

Pēc uzņēmumu reorganizācijas procesa vadības un tās ietekmes uz uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanu raksturojuma tālāk autore sniedz pārskatu un raksturojumu tam, kas ir biznesa modelis, kādi biznesa modeļu veidi pastāv, tāpat sniedz raksturojumu, kas ir biznesa vadības modelis un kādi biznesa vadības modeļi pastāv, kā arī autore raksturo vienu no izvēlētajiem biznesa vadības modeļu veidiem, uz kura bāzes tiek izstrādāts reorganizāciju biznesa vadības modelis, kas detalizētāk ir aprakstīts šī pētījuma 4.nodaļā.

Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu īstenošanai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas palielināšanai, vispirms jānoskaidro *biznesa modeļa* un *biznesa vadības modeļa* jēdziens, raksturojums un ietekme uz uzņēmumu konkurētspēju.

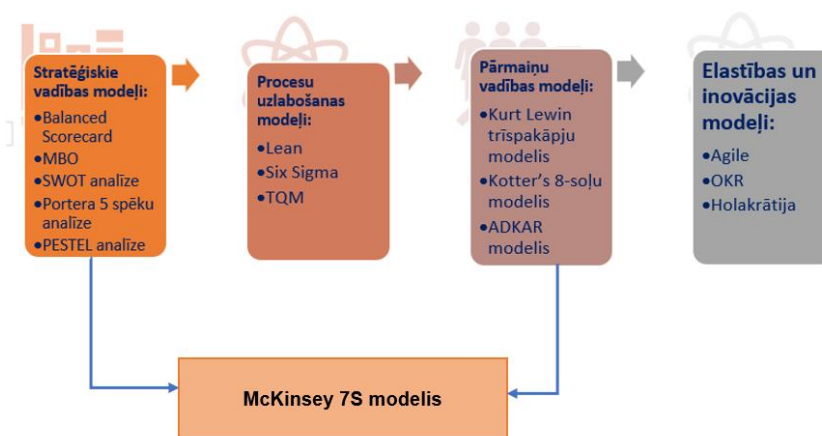
Biznesa modeļa jēdzienu skaidro tādi autori kā Osterwalder, 2004, 77, Anthony, Gilbert, & Johnson, 2017; Wirtz, 2020.

Vairāki zinātnieki un pētnieki ir raksturojuši biznesa modeļa jēdzienu un biznesa modelēšanas procesu (Zott, Amit & Massa 2011, 496; Hawkins, 2015; Magretta, 2002, 86-87; Osterwalder & Pigneur, 2010; Pateli & Giaglis, 2004, 303-307; Rappa, 2004).

Biznesa modeļu vadības teorētiskos aspektus aplūko tādi autori kā Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1979; Olson & Wu, 2023; Wirtz, 2020; Waterman, Peters & Phillips, 1980.

Biznesa modeļa vadība ir mērķtiecīgs process, kurā uzņēmums pārvalda un attīsta savu biznesa modeli, lai efektīvi radītu, piegādātu un uztvertu vērtību, reaģējot uz tirgus, tehnoloģiskām vai iekšējām izmaiņām (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit & Massa 2011).

Biznesa vadības modeļus var klasificēt pēc to veidiem atkarībā no modeļu mērķa, ko ar konkrēto biznesa vadības modeli var sasniegt, ko skatīt 5.attēlā.



5.attēls. Biznesa vadības modeļu klasifikācija pēc to mērķa (autore veidots pēc Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2004; Drucker, 1954; Kotter, 1996; Womack, & Jones, 1996; Doerr, 2018)

Kā redzams 5.attēlā, McKinsey 7S modelis ir gan stratēģiskās vadības, gan pārmaiņu vadības rīks. Kā norāda vairāki autori (Waterman, Peters & Phillips, 1980; Higgins, 2005; Ravanfar, 2015; Kaplan & Norton, 2004), McKinsey 7S modelis tiek izmantots kā rīks, kas kalpo stratēģijas īstenošanai, struktūras un sistēmu pārbaudei, kā arī pārmaiņu vadības nolūkiem.

Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeļa definīciju, vispirms autore definē, kāda veida pārmaiņas ir reorganizācija un kurš no biznesa vadības modeļu veidiem vislabāk atbilst reorganizācijas biznesa vadības modelim.

Reorganizācija ir saistīta ar pārmaiņu vadību uzņēmumā vai arī to var raksturot kā paša uzņēmuma pārmaiņu vadību, jo reorganizācija tiek īstenota ar mērķi uzlabot uzņēmuma finanšu rādītājus, palielināt peļņu, padarīt efektīvākus uzņēmuma procesus, samazināt izmaksas vai paplašināt savus pakalpojumus ar esošiem vai jauniem produktiem. Reorganizācijas viens no elementiem ir otra uzņēmuma iegāde vai pievienošana un integrēšana uzņēmumā, kas iegādājas otru uzņēmumu. Tātad reorganizācija, kas tiek īstenota ar iegādes un pievienošanas darījumiem, ir vismaz divu vai vairāku uzņēmumu integrēšana, savienojot dažkārt vairākus pilnīgi atšķirīgus uzņēmumus, kuriem atšķiras organizatoriskā struktūra, komanda, biznesa procesi, sistēmas un vērtības. No pārmaiņu vadības veidiem reorganizācija ir *organizāciju pārmaiņu vadība*, lai gan

pastāv arī Individuāla pārmaiņu vadība, kad notiek indivīda pārmaiņas un pastāv arī projektu pārmaiņu vadība, kad tiek īstenots konkrēts projekts.

Balstoties uz ekspertu interviju laikā iegūtajām atziņām, kā arī vairāku autoru (Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015; Hiatt, 2006; McKinsey, 2015; McKinsey, 2023) teorētiskajām atziņām, pirms reorganizācijas darījuma (ar iegādi un apvienošanās) īstenošanas uzņēmumam ir jāizstrādā **reorganizācijas stratēģija** un **reorganizācijas biznesa vadības modelis**.

Reorganizācijas stratēģijas izstrāde pirms reorganizācijas ir būtiska, un tā ir viens no veiksmīgas reorganizācijas priekšnoteikumiem. Bez skaidras stratēģijas reorganizācijas process var kļūt par haotisku aktivitāšu virkni bez konkrēta mērķa un izmērāmiem rezultātiem (Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015; Hiatt, 2006; McKinsey, 2015; McKinsey, 2023). Arī Lajoux (2019) stratēģiju izceļ kā visa sākumu reorganizācijas darījumam, kam secīgi seko nākamie posmi.

Balstoties uz teorētiskās literatūras un zinātnisko rakstu analīzi (Kaplan & Norton; 2004; Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015; Lajoux, 2019; McKinsey, 2015; McKinsey, 2023; Hiatt, 2006), kā arī ekspertu interviju gaitā gūtajām atziņām, autore piedāvā savu izstrādāto definīciju, kas ir reorganizāciju biznesa vadības modelis:

Reorganizācijas biznesa vadības modelis ir komplekss organizāciju pārmaiņu vadības rīks, kas nosaka, kā un ar kādiem līdzekļiem tiks īstenoti reorganizācijas stratēģijā noteiktie stratēģiskie mērķi, un kas tiek īstenots uzņēmumu iegādes un apvienošanās darījuma ietvaros, ar mērķi integrēt divus vai vairākus uzņēmumus, pārstrukturējot esošo uzņēmuma struktūru, procesus, sistēmas vai biznesa modeli, lai paaugstinātu uzņēmumu konkurētspēju.

2. NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS NOZARES UN UZŅĒMUMU REORGANIZĀCIJAS DARĪJUMU APSKATS BALTIJAS VALSTĪS

Līdz ar Igaunijas neatkarības atgūšanu 1991. gadā, sāka veidoties mājokļu kooperatīvi, kas bija pirmā privātā uzņēmuma forma.

Mājokļu kooperatīvi strauji pieauga valsts īstenotās plašās privatizācijas programmas dēļ. Privatizācijas programma, kas tika uzsākta 90. gadu sākumā, ietekmēja visus ekonomikas aspektus. Valsts īpašumi un uzņēmumi tika privatizēti ļoti īsā laikā.

2003. gadā Igaunijā tika ieviests nozīmīgs mājokļu politikas instruments - valsts subsīdija daudzdzīvokļu māju rekonstrukcijai un tehniskajai ekspertīzei. Subsīdija sedza 10% no rekonstrukcijas darbu izmaksām un 50% no tehniskās ekspertīzes izmaksām. Papildus tam Tallinas, Paides un Rakveres pilsētu pašvaldībās bija speciālas kredītu atbalsta sistēmas dzīvokļu biedrībām un kooperatīviem, kas ļāva tām saņemt ļoti zemu procentu (1% līdz 3,5%) kredītus no bankām (Housing Cooperatives in Estonia, b.g.).

Lietuvas normatīvie akti paredz, ka katram īpašniekam ir tiesības pieprasīt no citiem īpašniekiem, ka:

1) īpašnieki izveido biedrību vai

2) starp īpašniekiem ir noslēgta vienošanās par kopīgu sadarbību par mājas daudzdzīvokļu mājas apsaimniekošanas kārtību. Ja māja neizmanto kādu no šīm divām iespējām, var iecelt kopīpašuma mājas pārstāvi (Apartment Ownership and Mortgage Finance in Lithuania, b.g.).

Saskaņā ar Lietuvas likumiem īpašniekiem ir tiesības noteikt iekšējās kārtības noteikumus saistībā ar koplietošanas īpašuma pareizu uzturēšanu, izstrādāt rīcības plānu un finanšu plāns dzīvojamās mājas uzturēšanai un līdzekļu uzkrāšanai priekš koplietošanas daļu atjaunošanu (Apartment Ownership and Mortgage Finance in Lithuania, b.g.).

Mergermarket pētījums liecina, ka Baltijas valstu uzņēmumu apvienošanās un iegādes tirgū 2022. gadā realizēti **117** uzņēmumu apvienošanās un iegādes darījumi **2,2 miljardu EUR** vērtībā, kas gan ir bijis samazinājums, salīdzinājumā ar 2021. gadu, kad tika īstenoti **144 darījumi 2,4 miljardu EUR vērtībā** (Uzņēmumu apvienošanās un iegāde Baltijas valstīs izrādījusi noturību sarežģītajos darījumu slēgšanas apstākļos, 2023).

Savukārt Baltijas privāto M&A darījumu pārskats 2024, kurā analizēti **179** privāti M&A darījumi **ar darījuma vērtību virs 1 miliona eiro**, kas noslēgti Baltijas valstīs laikā **no 2022. gada aprīļa līdz 2024. gada martam**, liecina, ka **enerģētikas un komunālo pakalpojumu nozare ir visaktīvākā M&A tirgū**, kas liecina, ka komunālo pakalpojumu, tai skaitā namu apsaimniekošanas uzņēmumu starpā ir vērojama aktivitāte, īstenojot iegādes un apvienošanās darījumus.

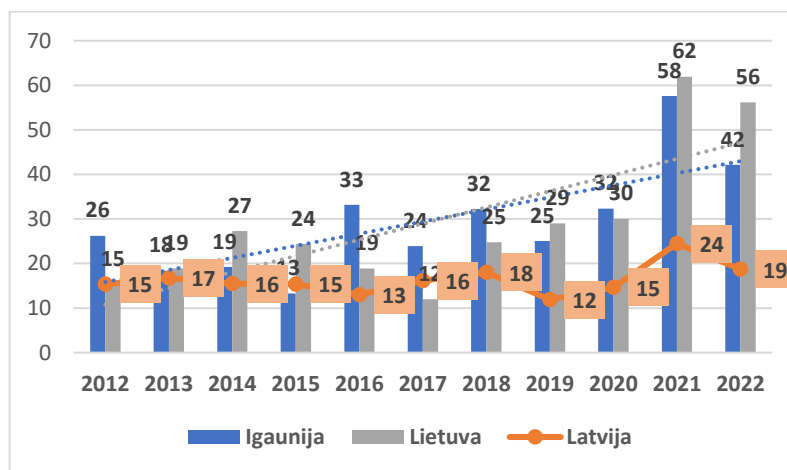
Baltijas privāto M&A darījumu pārskats 2024 liecina, ka Baltijas uzņēmumu apvienošanās un iegādes (M&A) tirgus ir bijis aktīvs **īpaši Lietuvā** (2024 Baltic Private M&A Deal Points Study; 2024).

Pētījums par nozarēm, kurās ir notikuši visvairāk iegādes un apvienošanās darījumi, liecina, ka 1.vietā Baltijas uzņēmumu apvienošanās un iegādes darījumos ir **enerģētikas un komunālo pakalpojumu sektors**, kas 2022.-2024.gada periodā veidoja 23% no visiem darījumiem. Otrajā vietā - **tehnoloģiju nozare**, kas ir samazinājusies no 25% 2022. gadā līdz 12% 2024. gadā, kam seko būvniecības un nekustamā īpašuma (10%), ražošanas un rūpniecisko iekārtu (9%) un mazumtirdzniecības/ vairumtirdzniecības (9%) nozares. Pārskata periodā vidējā Baltijas M&A darījuma vērtība bija 1-10 miljonu eiro robežai, bet lieli darījumi, kas ir virs 100 miljoniem eiro turpināja samazināties (2024 Baltic Private M&A Deal Points Study; 2024).

Saskaņā ar Mergermarket datiem paziņoto darījumu skaits 2024. gadā, salīdzinājumā ar 2023. gadu, pieauga **par 39%**, pieaugums ir visās Baltijas valstīs, un ievērojami palielinājās darījumu skaits ar vērtību **virs 100 miljoniem eiro**, kur **2023. gadā bija 3 šādi darījumi**, bet **2024.gadā – 7 darījumi** (2024 Baltic Private M&A Deal Points Study; 2024).

Tālāk autore sniedz detalizētāku pārskatu par Baltijas valstu uzņēmumu apvienošanās un iegādes darījumu tirgu par periodu līdz 2022.gadam, kur pētījumā izmantoti darījumi virs 1 miliona euro.

Pētījumā analizēts iegādes un apvienošanās darījumu skaitu Baltijas valstīs par 10 gadu periodu, sākot no 2012.-2022.gadam, kas attēlots 6.attēlā.

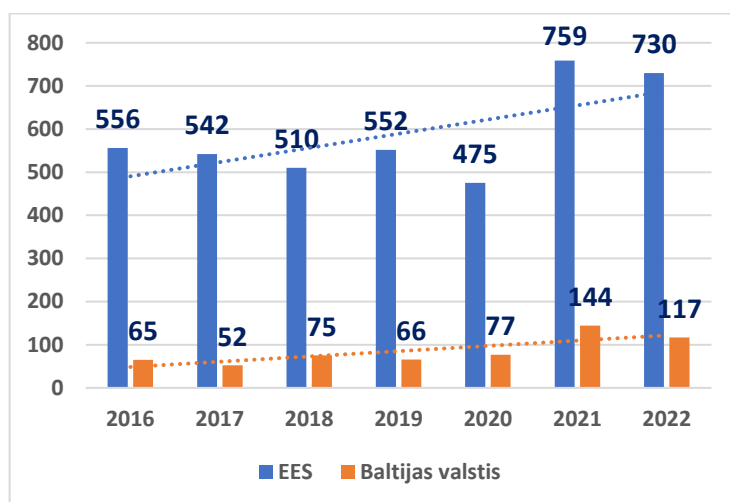


6.attēls. Iegādes un apvienošanās darījumu skaitu Baltijas valstīs (autores veidots pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

Kā rāda dati 6.attēlā iegādes un apvienošanās darījumu skaits Baltijas valstīs 10 gadu periodā ir audzis un ir ar augšupejošu tendenci. Tieši 2021. un 2022.gadi ir bijuši ar vislielāko darījumu skaitu Igaunijā un Lietuvā, tomēr Latvijā darījumu skaits nav būtiski mainījies 10 gadu periodā, kur vienīgi 2021.gadā bijis visaugstākais skaits – 24 darījumi.

Salīdzinot Baltiju un Centrālo un Austrumeiropu kopumā, darījumi apjomi nedaudz samazinājās: 16% 2021. gadā un 14% 2022. gadā (Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022).

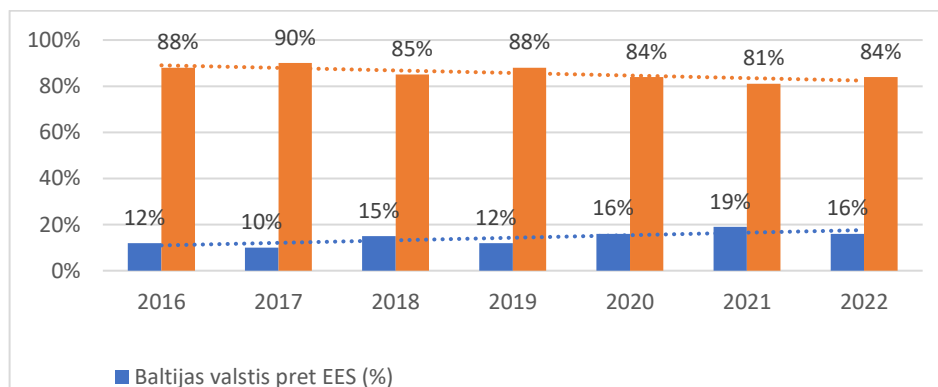
Baltijas valstu iegādes un apvienošanās darījumu skaita salīdzinājums pret Centrālās un Austrumeiropas valstu darījumiem, ir redzams 7.attēlā.



7.attēls. M&A darījumu skaits, Baltijas valstis salīdzinot ar EES (autores veidots, pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

Kā redzams 7.attēlā Centrālās un Austrumeiropas valstīs iegādes un apvienošanās darījumu skaits ir pieaudzis tieši 2021.un 2022.gados, kas ir pēc COVID – 19 pandēmijas periodā, un tāpat darījumu skaita pieaugums ir arī Baltijas valstīs, kur Baltijas valstīs tieši 2021.gadā bija vislielākais darījumu skaita pieaugums – gandrīz par 50% pieaugums kopš 2020.gada (no 77 uz 144 darījumiem).

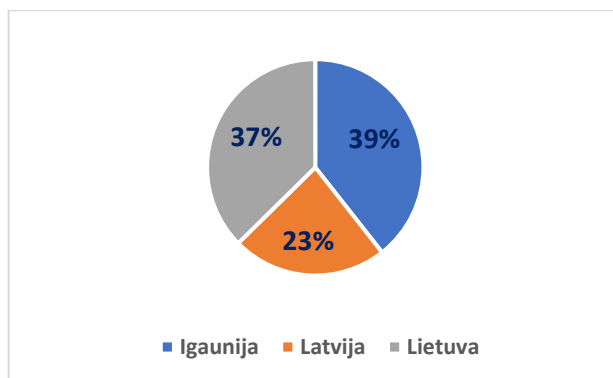
8.attēlā autore parāda procentuāli iegādes un apvienošanās darījumus Baltijas valstīs pret Centrālās un Austrumeiropas valstīm.



8.attēls. M&A darījumu skaits (%) Baltijas valstīs pret EES (Autores veidots, pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

Kā redzams 8.attēlā Baltijas valstīs 2021.gadā iegādes un apvienošanās darījumu skaits procentuāli ir palielinājies no Centrālās un Austrumeiropas valstu kopējā darījumu skaita. Baltijas valstu iegādes un apvienošanās darījumu procentuālā tendence liecina par augšupejošu izaugsmi.

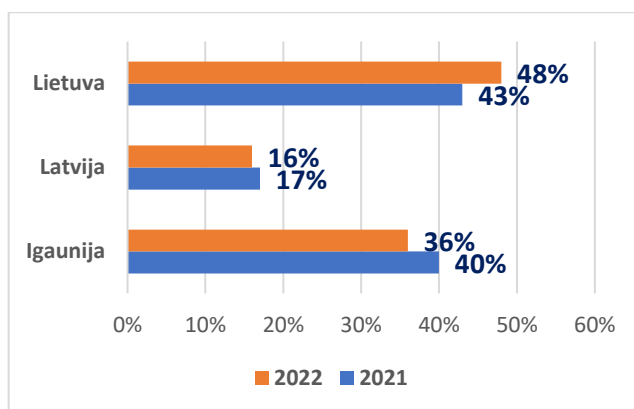
Salīdzinot visas trīs Baltijas valstis, 9. attēlā redzams, ka Igaunijā un Lietuvā procentuāli darījumu skaits ir vairāk kā Latvijā. Lietuvā 2022.gadā ir realizēti gandrīz ½ no visiem Baltijas valstu iegādes un apvienošanās darījumiem.



9.attēls. M&A darījumi (%) Baltijas valstīs, 2012-2022 (autores veidots, pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

9.attēlā redzams, ka Lietuvā un Igaunijā no Baltijas valstīm arī iepriekšējos gados ir lielāks darījumu skaits procentuāli, un pēc 29.attēla ir redzams, ka šāda tendence ir vērojama ne tikai pēdējos gados, bet 10 gadu periodā kopš 2012.gada.

Salīdzinot pēdējos divus gadus – 2021.un 2022.gadu 10.attēlā redzama iegādes un apvienošanās darījumu skaits procentuāli Baltijas valstīs.



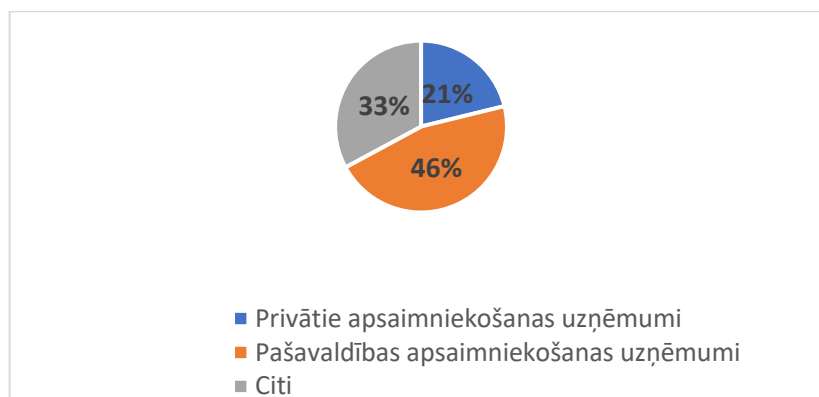
10.attēls. M&A darījumi (%) Baltijas valstīs 2021.-2022.g. (autores veidots, pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

Kā redzams no 10.attēla, tad pēdējos divos gados nav notikušas būtiskas izmaiņas starp Lietuvu un Igauniju, jo pirmajā vietā ar darījumu skaitu ir Lietuva, kur 2022.gads parāda, ka ir vairāk darījumu no Baltijas valstu darījumiem, savukārt Igaunijā ir otrādi – 2021.gadā ir vairāk darījumu kā 2022.gadā, kur attiecīgi 40% un 36%.

Baltijas valstis iegādes un apvienošanās darījumu ziņā ir aktīvas, jo šo darījumu skaits procentuāli ir palielinājies no Centrālās un Austrumeiropas valstu kopējā darījumu skaita, un iegādes un apvienošanās darījumu procentuālā tendence liecina par augšupejošu izaugsmi.

3. NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS NOZARES UN REORGANIZĀCIJAS DARĪJUMU APSKATS LATVIJĀ, KĀ ARĪ IESPĒJAS NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI, IZMANTOJOT REORGANIZĀCIJU

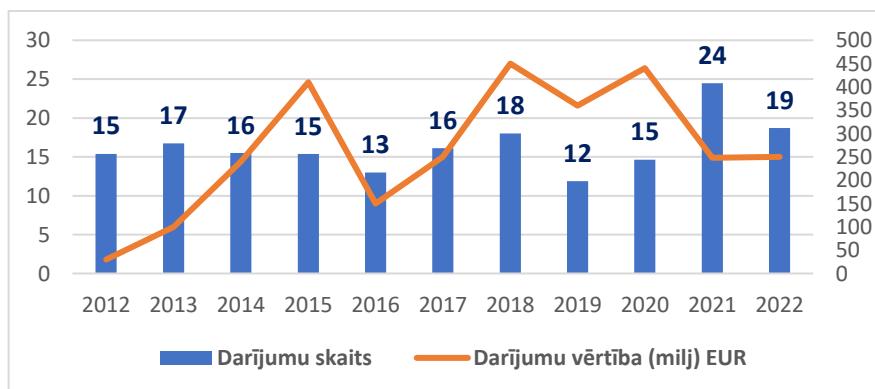
Izpētot namu pārvaldīšanas nozari Latvijā, 46% ir pašvaldības uzņēmumu, 21% ir privātie apsaimniekošanas uzņēmumi, bet 33% veido pārējie, ko skatīt 11.attēlā.



11.attēls. Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju veidi (autores veidots, Lursoft 2023 dati)

Dati 11.attēlā rāda, ka lielākā daļa nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmumu ir pašvaldību uzņēmumi, kas vietējā reģionālā līmenī nodrošina daudzdzīvokļu namu apsaimniekošanas pakalpojumus sava reģiona daudzdzīvokļu mājām. Pašvaldības funkcijās nebūtu jābūt namu apsaimniekošanai, kas norāda, ka ar komerciāliem pakalpojumiem būtu jānodarbojas profesionāliem namu apsaimniekošanas uzņēmumiem.

Attiecībā par reorganizācijas procesu apskatu tieši par iegādes un apvienošanās darījumiem Latvijā, no visiem Baltijas valstu (Lietuva, Latvija, Igaunija) iegādes un apvienošanās darījumiem Latvijā reģistrēts darījumu apjoma kritums, ar palēninājumu no 24 darījumiem 2021. gadā līdz 19 2022. gadā, ko skatīt 12.attēlā. Tomēr tas izvirzās no gada salīdzinājumā kopējās vērtības kritums, mežizstrāde 237 miljoni eiro no šie 19 darījumi ir par 1% vairāk nekā 2021. gadā 235 miljoni eiro (Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022).



12.attēls. M & A darījumu skaits un vērtības (milj.EUR) Latvijā (autores veidots pēc Ellex, Baltic M&A Monitor, 2022)

Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeļa iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, autore noskaidroja daudzdzīvokļu māju dzīvokļu kopīpašnieku viedokli par pakalpojumu klāstu, ko tie vēlētos saņemt, lai pierādītu, ka daudzdzīvokļu māju dzīvokļu kopīpašnieki kā vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā klienti, vēlas saņemt pilnu pakalpojumu klāstu, kas pierādītu to, ka vidējiem un lieliem namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzējiem Latvijā ir jāizmanto produktu tirgus paplašināšanas stratēģija sava pakalpojumu klāsta paplašināšanai. Ja ar aptauju tiek pierādīts, ka klienti sagaida no viena pakalpojumu sniedzēja pilnu pakalpojumu klāstu, tas nozīmē, ka vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā ir piemērojams reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai.

Aptaujas laikā tika uzdoti 9 jautājumi, starp kuriem kā svarīgākos jautājumus autore min trīs:

1. Cik lielā mērā esat apmierināts ar sava nama pārvaldīšanu?

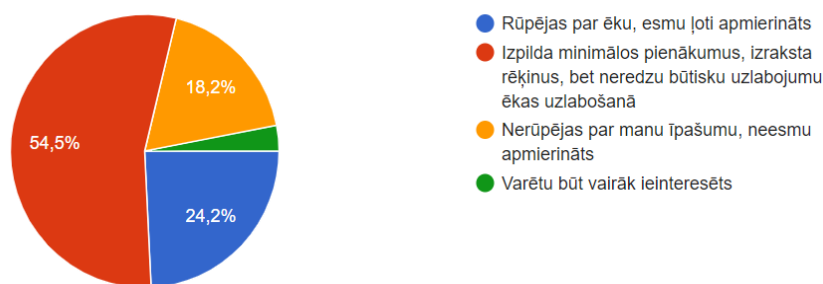
[..]

8. Kādus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki saņem no sava namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja?

9. Kādus papildus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki vēlētos saņemt no sava namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja?

1. Cik lielā mērā esat apmierināts ar sava nama pārvaldīšanu.

Aptaujas rezultāti rāda, ka respondenti nav apmierināti, bet vairāk kā puse - 54,5% atzīst, ka namu pārvaldnieks izdara minimālās darbības, jo tikai 24,2% ir ļoti apmierināti.



13.attēls. Daudzdzīvokļu māju īpašnieku Latvijā viedoklis par savu namu apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzēju, uz 01.05.2024. (autores veidots)

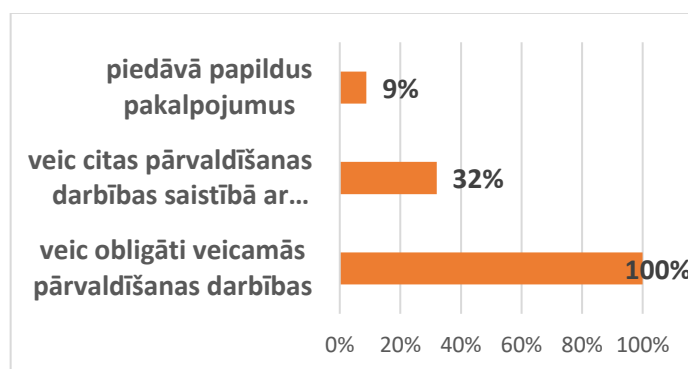
Kā rāda 13.attēlā aptaujas rezultāti, tad kopumā 72,7 % aptaujāto dzīvokļu īpašnieku nav apmierināti ar saņemtajiem pakalpojumiem, no kuriem 54,5% uzskata, ka namu apsaimniekotājs izpilda tikai minimālās prasības, kas arī nav pozitīvs vērtējums, bet 18,2% uzskata, ka nerūpējas par īpašumu un ir neapmierināti.

8. Kādus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki saņem no sava namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja?

Uzdodot šo jautājumu, tika iegūta informācija, kādus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki saņem no sava namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja. Saskaņā ar

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma 6.pantu, likums paredz obligāti veicamās pārvaldīšanas darbības un citas pārvaldīšanas darbības, kas saistītas ar dzīvojamās mājas pārvaldīšanu un tiek veiktas atbilstoši dzīvojamās mājas īpašnieka gribai un maksātspējai. Pie tām pieder ar dzīvojamās mājas uzlabošanu un attīstīšanu un šim nolūkam nepieciešamo pasākumu ilgtermiņa plāna sagatavošanu saistītās darbības.

Kā rāda dati 14.attēlā, tad visi respondenti jeb 100% sniedza atbildi, ka to namu apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzējs sniedz obligāti veicamās pārvaldīšanas darbības, kas izriet no Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma prasībām, savukārt 32% saņem citas pārvaldīšanas darbības saistībā ar dzīvojamās mājas uzlabošanu un attīstīšanu, bet tikai 9% saņem papildus pakalpojumus par atsevišķu samaksu.

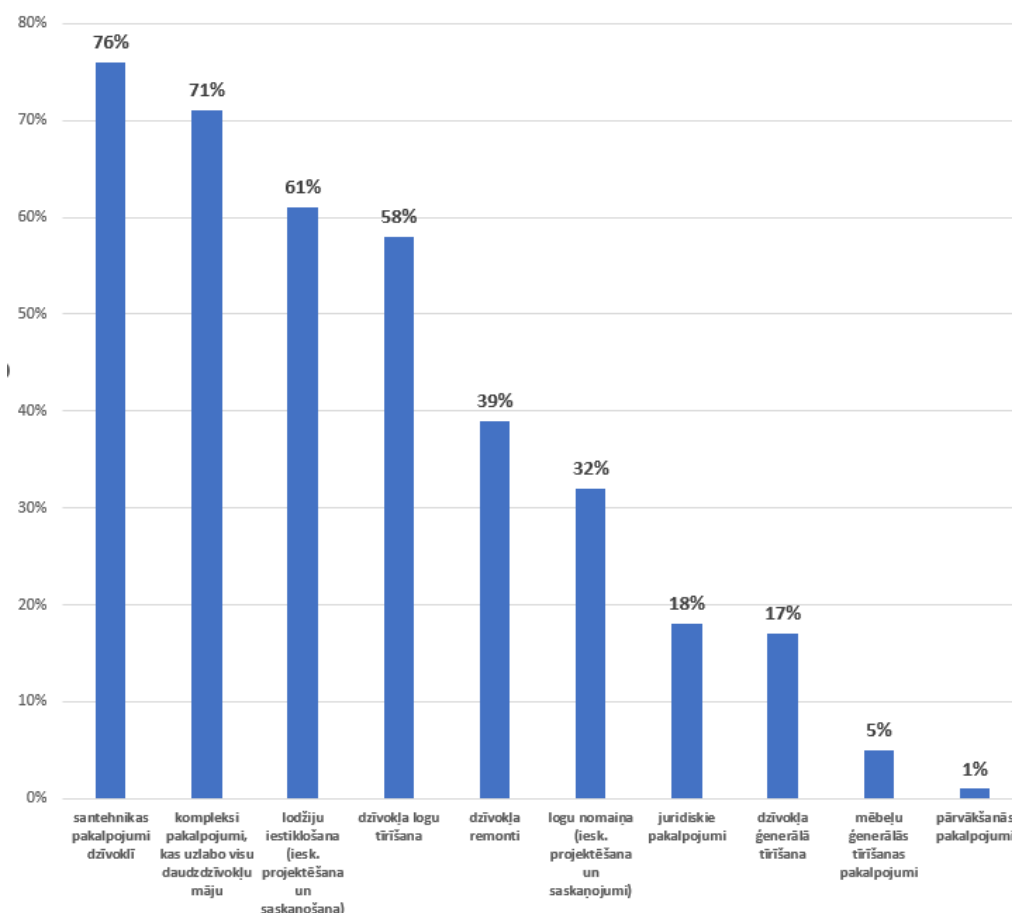


14.attēls. Daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieku Latvijā viedoklis, kādus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki saņem no apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzēja – tikai obligātos vai arī citus vai papildus pakalpojumus, uz 01.05.2024. (autores veidots)

9. Kādus papildus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki vēlētos saņemt no sava namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja?

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums neparedz, ka namu apsaimniekošanas uzņēmums sniedz kādus citus pakalpojumus, taču tā kā namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēji konkurē savā starpā, tiem ir iespējas piedāvāt saviem klientiem dažādus pakalpojumus, kas saistīti ar dzīvokļa īpašumu, piemēram: *dzīvokļa logu tīrīšana no ārpuses vai iekšpuses, logu nomaiņa (ieskaitot projektēšanas un saskaņojumu pakalpojumus), lodžiju iestiklošana (ieskaitot visai mājai projektēšanas un saskaņojumu pakalpojumus), dzīvokļa ģenerālā tīrīšana, pārvākšanās pakalpojumi, dzīvokļa remonts, mēbeļu ģenerālās tīrīšanas pakalpojumi, santehnikas pakalpojumi dzīvokļa atsevišķā īpašuma daļā, juridiskie pakalpojumi dzīvokļu īpašniekiem, kompleksi pakalpojumi, kas uzlabo visu daudzdzīvokļu māju.*

15.attēlā redzams, kādus papildus pakalpojumus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki vēlētos saņemt papildus. Namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzējiem šie papildus pakalpojumi ir kā iespēja papildus pelnīt, kā arī piesaistīt jaunus daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašniekus kā jaunus klientus, lai tie izvēlētos tieši šādu namu pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju.



15.attēls. Daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieku Latvijā viedoklis, vai daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki vēlētos saņemt papildus pakalpojumus no sava namu apsaimniekotāja, uz 01.05.2024. (autore veidots)

Kā rāda dati 15.attēlā daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki vēlētos saņemt papildus pakalpojumus, tādus kā: santehnikas pakalpojumi dzīvoklī, logu un lodžiju nomaiņa, ieskaitot saskaņojumus un projektēšanu, kā arī dažādus tīrīšanas pakalpojumus, piemēram, logu, mēbeļu tīrīšana, kā arī pārvākšanās pakalpojumi.

Daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieku aptaujas dati rāda, ka tieši produktu tirgus paplašināšanas stratēģija namu pārvaldīšanas pakalpojumu sektorā ir nozīmīga, tādēļ autore izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis var palīdzēt nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozarē strādājošajiem vidējiem un lieliem uzņēmumiem Latvijā.

Latvijā apvienotās darbības nekustamo īpašumu nozarē nenotiek bieži, tomēr vislielākā interese ir pašiem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem, kuriem ir liela klientu datu bāze (gan fizisko personu klientu bāze, gan komerc klientu datu bāze), paplašināt savu pakalpojumu klāstu ar inženierkomunikāciju pakalpojumiem, kas ir vistiešākā produktu tirgus paplašināšanas stratēģija – esošiem klientiem piedāvāt jaunus pakalpojumu veidus, tai skaitā domājot arī par energoefektivitātes un ēku renovācijas pakalpojumu paplašināšanu gan dzīvojamā fonda segmentā, gan komercēkām.

Viens no lielākajiem vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu reorganizāciju darījumiem Latvijā, ir 2023.gadā realizētais apvienošanās darījums, kurā iesaistīti SIA TERMEX pievienošana SIA HAGBERG (SIA TERMEX pievienojas HAGBERG, 2023), savukārt 20.06.2024. ir pabeigta reorganizācija pievienošanas ceļā un pie SIA HAGBERG ir pievienotas divas kapitālsabiedrības: SIA TERMEX un SIA HAGBERG Construction (Lursoft, 2024).

Kā norādīts SIA Termex mājas lapā paziņojumā: “SIA TERMEX ir pievienojies HAGBERG uzņēmumu grupai un turpmāk pārstāvēs un attīstīs tās inženiertehnisko servisu. SIA TERMEX ar savu pieredzi inženiersistēmu uzturēšanā, apkalpošanā un izbūvē ļaus stiprināt HAGBERG pozīciju tirgū, piedāvājot ne tikai nekustamā īpašuma apsaimniekošanas un uzkopšanas pakalpojumus, bet pilna servisa rūpes par īpašumu, tostarp ēku energoefektivitātes paaugstināšanas risinājumus, ēku renovāciju un būvniecību, kā arī teritoriju labiekārtošanu” (SIA TERMEX pievienojas HAGBERG, 2023).

2023.pārskata gada finanšu dati (Lursoft, 2024) parāda, ka SIA HAGBERG 2023.gadu ir pabeidzis ar apgrozījuma pieaugumu par 36% kā to jau bija plānojis, uzsākot uzņēmumu apvienošanās darījumus.

SIA HAGBERG 2023.gada apgrozījums ir jāvērtē kopā ar koncerna grupas uzņēmumu: SIA TERMEX un SIA HAGBERG Construction apgrozījumiem, jo šīs apvienošanās ir pabeigtas 20.06.2024., un 18.attēlā ir parādīts HAGBERG koncerna grupas uzņēmumu apgrozījums 2023.gadā.

Lursoft dati (2024) rāda, ka HAGBERG īstenotā uzņēmuma – SIA TERMEX iegāde 2023.gadā un jau esošā biznesa virziena, ko īstenojis uzņēmums SIA HAGBERG Construction, apvienošana sniedz būtisku apgrozījuma pieaugumu, kas pierāda, ka namu pārvaldīšanas nozarē konkurētspēju var paaugstināt un apgrozījuma rādītājus var uzlabot, ja uzņēmums iegādājas un pievieno uzņēmumu, kas sniedz radniecīgus pakalpojumus, lai klientiem varētu piedāvāt pēc iespējas plašāku pakalpojumu klāstu.

Pēc nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozares un uzņēmumu reorganizācijas procesu veiktā raksturojuma Latvijā, nākamajā 4.nodaļā tiek atspoguļoti ekspertu intervijas laikā gūtās atziņas, kā arī, balstoties uz šī pētījuma rezultātiem un teorētisko aspektu izpēti rezultātā gūtajām atziņām, 4. nodaļā tiek skaidrots reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, kuru var izmantot ne tikai nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozares uzņēmumi, bet arī jebkuru citu nozaru uzņēmumi, kas vēlas īstenot uzņēmuma reorganizācijas darījumus.

4. REORGANIZĀCIJU BIZNESA VADĪBAS MODELIS IEGĀDES UN APVIEŠOŠANĀS DARĪJUMU VADĪBAI VIDĒJO UN LIELO NEKUSTAMO ĪPAŠUMU PĀRVALDĪŠANAS UZŅĒMUMU LATVIJĀ KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI

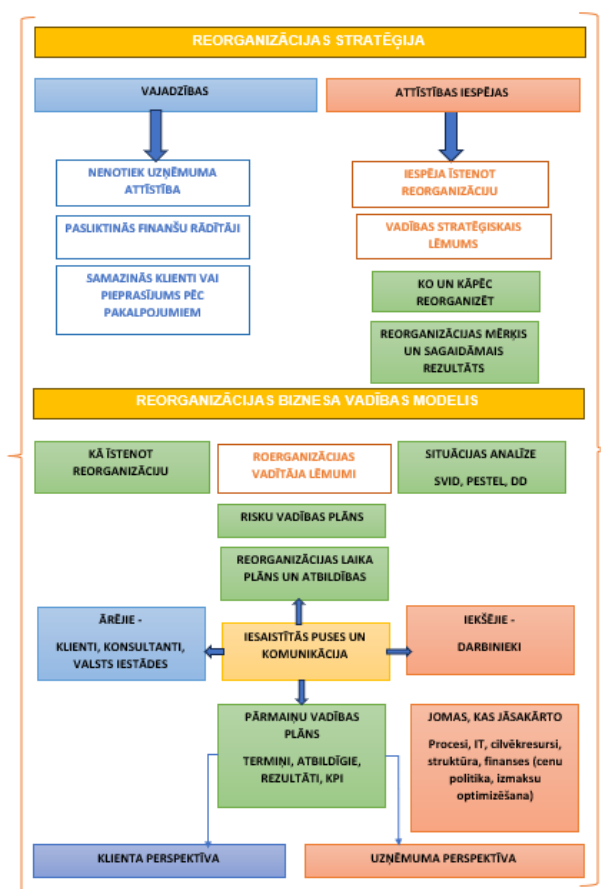
Lai izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības modeli, autore veica 6 ekspertu interviju. Ekspertu intervijai tika izvēlēti eksperti, kuriem ir **pieredze reorganizāciju vadībā, reorganizācijas biznesa modeļu izstrādē, kuriem ir stratēģiskās vadības prasmes un kuriem ir pieredze organizāciju pārmaiņu vadībā.**

Jautājumi ekspertiem tika veidoti tā, lai autore ekspertu atbildes varētu izmantot par pamatu, izstrādājot reorganizācijas biznesa vadības modeli.

Balstoties uz pētījuma laikā gūtajām atziņām, uz teorētiskās literatūras izpēti (Kaplan & Norton; 2004; Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015), kā arī uz ekspertu interviju rezultātiem un gūtajām atziņām, autore izstrādā reorganizācijas biznesa vadības modeli.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis shematiski ir attēlots vairākos attēlos un tabulās, kā arī aprakstīts tālāk pētījumā.

Reorganizācijas stratēģijas un reorganizācijas biznesa vadības modeļa, īstenojot reorganizācijas darījumus ar iegādi un apvienošanu, shematisko attēlu skatīt 16.attēlā.



16.attēls. Reorganizācijas stratēģija un reorganizācijas biznesa vadības modelis (autore veidots pēc Kaplan & Norton; 2004; Kotter, 1996; Cameron & Green, 2015).

Kā redzams no 16.attēla, tad autore parāda, ka uzņēmums vispirms konstatē vajadzības jeb problēmas, kas var būt finansiālās situācijas pasliktināšanās, nenotiek uzņēmuma attīstība, samazinās klienti vai to pieprasījums pēc pakalpojuma, savukārt pretī ir uzņēmuma iespējas attīstīties. Viss reorganizācijas process balstās uz stratēģiju, kurā jābūt apzinātiem visiem faktoriem, sākot no pastāvošās problēmas, līdz tās risinājumam, ko uzņēmums atrisina caur iegādes un apvienošanās darījumu. Reorganizācijas stratēģijā saista gan ārējās puses – klienti, valsts iestādes, ārējie konsultanti, gan reorganizācijā ir iesaistīti darbinieki. Viss kopā dod ieguvumu no klientu un no uzņēmuma perspektīvas. Uzņēmuma reorganizācijas ietvaros notiek pārmaiņas, un pārmaiņu vadības vadībā tiek apzinātas jomas, kas ir jāsakārto vai pat jāpārveido, ko jāspēj izmērīt ar konkrētiem mērījumiem (KPI, rezultāti).

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis ir komplekss, vairāku pasākumu kopuma projekts, kuru vada reorganizācijas vadītājs (līderis), kas nosaka, kā tiks īstenota reorganizācija, kas organizē izpēti no dažādiem aspektiem – SVID, analīze, PESTEL analīze, DD (Padziļinātā izpēte), kas vada reorganizācijas procesu kopumā, izstrādā strukturētu plānu, integrē abu uzņēmumu komandas, prasmīgi pārdala funkcijas, pienākumus, iepazīstas ar uzņēmumu procesiem, vada jaunu sistēmu un procesu ieviešanas projektus, izmanto darbinieku prasmes un pieredzi visefektīvāk, iedzīvina kopīgas vērtības. Viss projekts tiek vadīts nevis autoritāri, bet reorganizācijas vadītājs ir līderis, kurš ir autoritāte, bet tai pat laikā ciena un respektē ikvienu darbinieku.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis balstās uz šādiem pamata aspektiem: uzņēmumam ir vajadzība attīstīties, kam iemesli var būt dažādi – izaugsmes nepieciešamība, produktu tirgus paplašināšana, jaunu pakalpojumu piedāvāšanu, konkurētspējas nostiprināšana savā nozarē. Kad uzņēmums ir definējis, ka pastāv nepieciešamība attīstīties, ir jāizstrādā stratēģijā, kurā paredzēti turpmāko gadu ilgtermiņa mērķi izaugsmei, kā arī iespējamās alternatīvas, kā šos mērķus sasniegt.

Kā izriet no ekspertu interviju gaitā gūtajām atziņām, eksperti apgalvo, ka stratēģijas izstrāde pirms reorganizācijas ir būtiski svarīga, un tā ir viens no veiksmīgas reorganizācijas priekšnoteikumiem. Bez skaidras stratēģijas reorganizācijas process var kļūt par haotisku notikumu bez konkrēta mērķa un izmērāmiem rezultātiem.

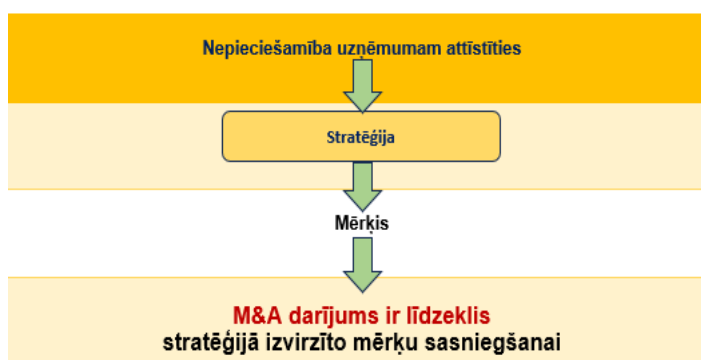
Svarīgākos aspektus, kurus min eksperti intervijās, kādēļ stratēģijas izstrāde pirms reorganizācijas ir svarīga, autore apkopo 1.tabulā.

Stratēģijas nozīme reorganizācijas biznesa vadības modelī (autores veidots pēc ekspertu interviju rezultātiem)

Ko dod stratēģijas izstrāde pirms reorganizācijas	Ietekme uz reorganizācijas procesa vadību
Nodrošina skaidru vīziju	Palīdz saprast, kāpēc reorganizācija ir nepieciešama un ko tā sniegs uzņēmumam
Izvirza konkrētus reorganizācijas mērķus	Nosaka reorganizācijas sasniedzamo mērķi un izmērāmos rezultātus (piemēram, izmaksu samazinājums, peļņas palielināšana, konkurētspējas paaugstināšana)
Tiek pieņemti saskaņoti lēmumi, kas balstīti uz stratēģiju	Veicina vienotu redzējumu un lēmumu konsekveni
Samazina riskus	Nodrošina labāku sagatavotību risku pārvaldībai
Paredz veikt padziļināto izpēti (Due Dilligence)	Reorganizācija tiek īstenota, pamatojoties uz atklātajiem faktiem, ko noskaidro padziļinātās izpētes laikā
Veicina komandas saliedētību	Skaidrs stratēģiskais virziens saliedē komandu, veicina darbinieku iesaisti
Paredz reorganizācijas plāna izstrādi	Stratēģija palīdz izstrādāt detalizētu reorganizācijas ieviešanas un reorganizējamo uzņēmumu integrācijas plānu

Kā redzams no 1.tabulas datiem, tad stratēģijas izstrāde pirms reorganizācijas nav tikai vēlama, bet tā ir obligāta, ja uzņēmums vēlas, lai reorganizācija tiktu īstenota strukturēti un ar izmērāmiem rezultātiem.

Stratēģija paredz mērķi paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju, uzlabot efektivitāti vai paplašināt savu pakalpojumu klāstu ar jauniem pakalpojumiem, iegādājoties uzņēmumu, kas jau sniedz šādus pakalpojumus, un šādā gadījumā iegādes un apvienošanās darījums ir līdzeklis stratēģijas īstenošanai, ko autore ir attēlojusi 17.attēlā.

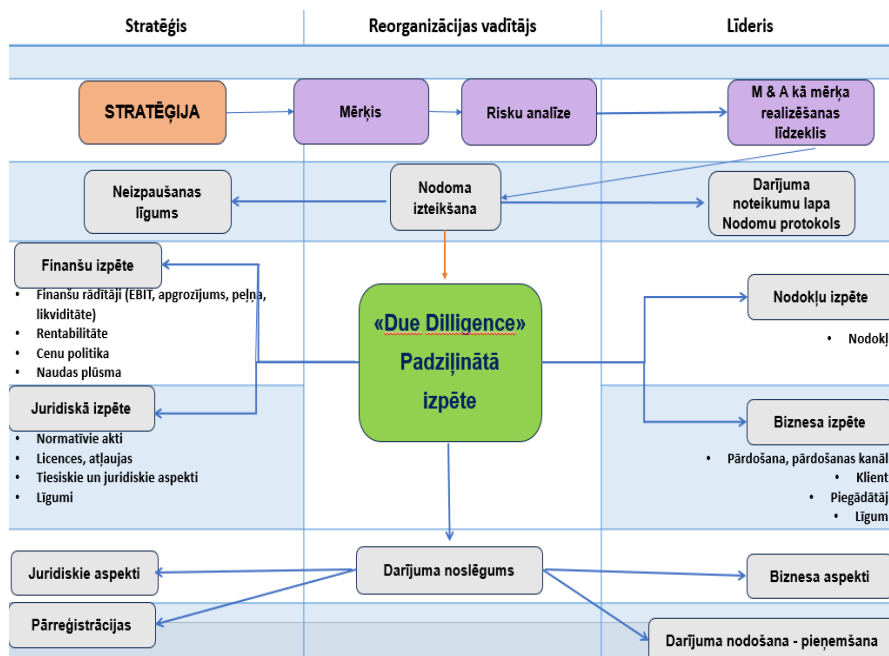


17.attēls. Stratēģijas nozīme reorganizācijas biznesa vadības modelī (autores veidots)

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā paredz, ka jābūt vienam galvenajam vadītājam – reorganizācijas darījuma jeb projekta vadītājam, kuram jābūt ar stratēģisku domāšanu un ar līdera spējām. Lai īstenotu plānoto uzņēmuma

reorganizāciju, jau pirms jebkādu darbību veikšanas jābūt izstrādātam reorganizācijas plānam, kas balstās uz stratēģiju un tajā izvirzīto mērķi – ko uzņēmums vēlas sasniegt caur reorganizācijas darījumu.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis sastāv no 2 daļām – pirms reorganizācijas posms un pēc reorganizācijas posms. Reorganizācijas biznesa vadības modeļa pirms reorganizācijas posms parādīts 18.attēlā.

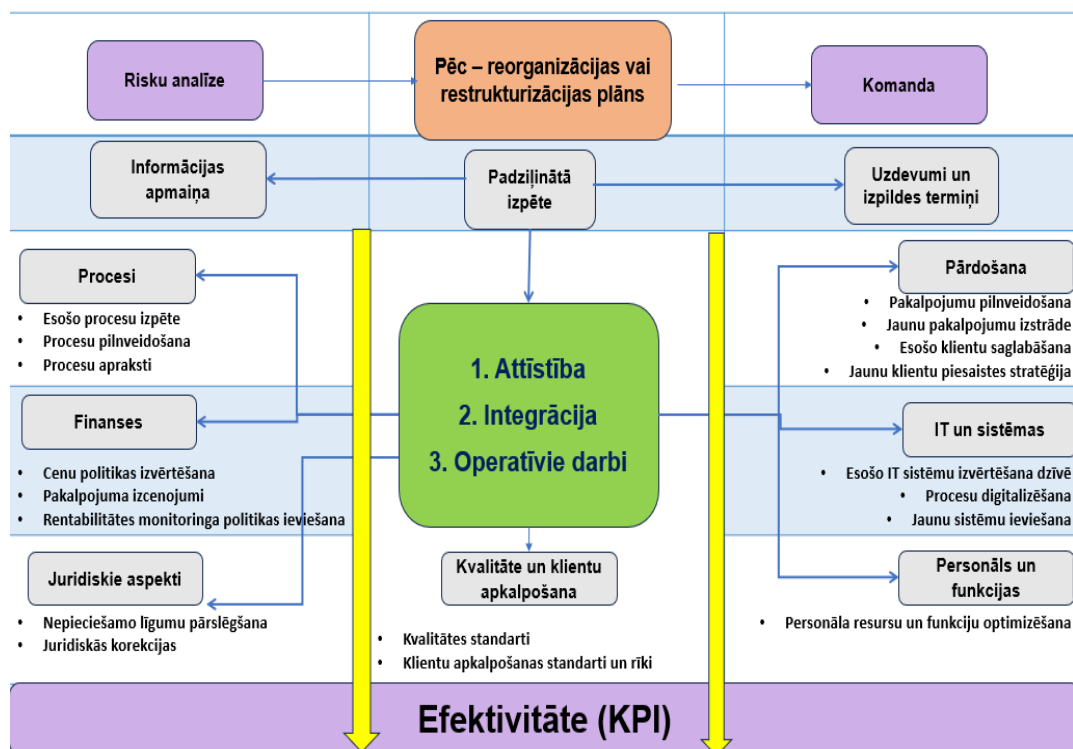


18.attēls. Reorganizācijas biznesa vadības modeļa pirms reorganizācijas posms (autores veidots)

Kā redzams no 18.attēla, autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelī reorganizācijas pirmais posms paredz, ka jābūt vienam galvenajam vadītājam – reorganizācijas darījuma jeb projekta vadītājam, kuram jābūt ar stratēģisku domāšanu un ar līdera spējām. Lai īstenotu plānoto uzņēmuma reorganizāciju, jau pirms jebkādu darbību veikšanas jābūt izstrādātam reorganizācijas plānam, kas balstās uz stratēģiju un tajā izvirzīto mērķi – ko uzņēmums vēlas sasniegt caur reorganizācijas darījumu.

Otrajā posmā, kas ir pēc reorganizācijas darījuma, atkārtoti ir jāveic padziļinātā izpēte. Var rasties jautājums – kāda nozīme atkārtoti veikt padziļinātu izpēti, ja pirms iegādes uzņēmums jau ir īstenojis padziļinātu izpēti. Autores reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā balstās uz to, ka pastāv atšķirības starp to, kāda ir padziļinātā izpēte pirms darījuma un pēc.

Reorganizācijas biznesa vadības modeļa otrais posms jeb pēc reorganizācijas posms attēlots 19.attēlā.



19.attēls. Reorganizācijas biznesa vadības modeļa pēc reorganizācijas posms (autores veidots)

Kā redzams no 19.attēla, tad otrais posms ir svarīgs un tas seko secīgi pēc reorganizācijas darījuma pirmā posma.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā pēc reorganizācijas posmā, kura laikā tiek īstenota uzņēmumu integrācija vai restrukturizācija, ietver **finanšu, komerciālās informācijas un integrācijas nozīmīgumu, ko raksturo šādi 5 svarīgākie faktori**, kas redzams 20.attēlā:

1. Finanšes;
2. Pārdošana;
3. Procesi;
4. Klientu apkalpošana;
5. Darbības efektivitātes paaugstināšana.

Finanšes	Pārdošana	Kvalitāte un Procesi	Klientu apkalpošana	Darbības efektivizēšana
* EBITDA un EBITDA % palielināšana * Pakalpojumu rentabilitāte * Papildus ieņēmumi un peļņa	* Pārdošanas stratēģija * CRM	* Pakalpojumu procesi * Kvalitātes standarti * Pakalpojumu kvalitātes mērījumi	* Klientu apkalpošanas standarts * Klientu apkalpošanas aplikācija * Zvanu centrs	* Organizatoriskā struktūra un komanda * Funkciju efektivizēšana * Administratīvo pakalpojumu centralizēšana * IT sistēmas

20.attēls. Reorganizācijas biznesa vadības modeļa pēc reorganizācijas posma ietvaros 5 svarīgākie faktori (autores veidots)

Autores Reorganizāciju biznesa vadības modeļa otrais posms, kas ir pēc reorganizācijas posms, balstās uz uzņēmuma darbības efektivitāti, kas ir galvenais, kādēļ tiek veikta uzņēmuma restrukturizācija un pārmaiņas. Efektivitāti mēra pēc konkrētiem izvirzītiem **KPI** jeb angļu valodā - “Key Performance Indicators”.

Jebkura stratēģijas mērķa īstenošana ir jāveic, lai uzlabotu uzņēmuma darbības efektivitāti, kas būtu izmērāma un kas ietekmē visus uzņēmuma procesus, ne tikai finanšu vai biznesa, bet arī uzņēmuma kvalitāti, personālu, juridiskos aspektus un pārējos.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā pēc – reorganizācijas sadaļā paredz būtisku faktoru, kam jāpievērš uzmanība pēc reorganizācijas – uzņēmuma finanšu vadība, kur kā viens no uzlabojamiem aspektiem ir rentabilitāte jeb pakalpojuma cenu politika. Tā kā uzņēmumi ir atšķirīgi, tiem ir bijusi atšķirīga finanšu vadības politika, atšķiras vadības stili, praksē daudz ir piemēri, ka jaunajiem vadītājiem pēc reorganizācijas ir jāsakārto iegādātā uzņēmuma rentabilitāte.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā **tika aprobēts namu pārvaldīšanas uzņēmumos**, no kuriem: 1 uzņēmums darbojas Rīgā un Jūrmalā, un 4 reģionālie uzņēmumi, turpmāk tekstā – **Pētījuma uzņēmumi**.

Visi namu pārvaldīšanas uzņēmumi tika integrēti zem viena jauna īpašnieka (dalībnieka), kas kļuva par vadošo administratīvo un pārvaldes uzņēmumu, namu pārvaldīšanas uzņēmumi bija jāiepazīst, jāintegrē vienotā grupas uzņēmumu struktūrā un jāveic namu pārvaldīšanas uzņēmumu biznesa tālāka attīstība, jāpalielina tirgus daļa, peļņa un apgrozījums.

Pētījuma uzņēmumu, kuros tika aprobēts Reorganizācijas biznesa vadības modelis, reorganizācijas process norisinājās kopš 2022.gada 1.jūlija līdz 2023.gada 30.septembrim.

Aprobējot praksē reorganizācijas biznesa vadības modeli, tika izstrādāts 2023.-2026.gadu budžets namu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā - Pētījuma uzņēmumiem, paredzot EBITDA pieaugumu ne mazāk kā 1% katru gadu, kā rezultātā tika ieplānota EBITDA palielināšana (+ EUR 40 000 katru gadu pieaugums) un EBITDA % (EBITDA / neto apgrozījumu) uzlabošana nākamā 4 gadu periodā, katru gadu to palielinot ne mazāk kā par 1 %, un tika secināts, ka reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, palīdzēja sasniegt izvirzītos uzdevumus.

Lai uzlabotu namu pārvaldīšanas uzņēmumu EBITDA rādītājus, EBITDA % un pārskata gada rezultātu (peļņu), Autores izstrādātā reorganizācijas biznesa vadības modeļa ietvaros tika veikti daudzi būtiski pasākumi, no kuriem svarīgākie ir:

- Tika pieņemts lēmums klientiem celt pakalpojuma cenu, lai pārtrauktu uzņēmuma darbību ar zaudējumiem;
- Tika veikta apsaimniekošanas objektu rentabilitātes uzlabošana;

- Tika izstrādāta jauna debitoru kontroles un parādu piedziņas politika;
- Tika apzināti pakalpojuma izcenojumi – cik izmaksā katrs pakalpojums, vai pakalpojuma maksa atbilst reāliem izdevumiem un vai pakalpojumi nes peļņu.

Lai uzlabotu namu pārvaldīšanas uzņēmumu procesus, pārdošanu, efektivitāti, autores izstrādātā reorganizācijas biznesa vadības modeļa ietvaros tika veikti daudzi būtiski pasākumi, no kuriem svarīgākie ir:

- Tika izstrādāts jauns, uzņēmuma interesēm atbilstošs namu pārvaldīšanas pakalpojuma līgums, kā arī izveidots grafiks pakāpeniskai pārvaldīšanas līgumu pārslēgšanai;
- Tika izveidots objektu apsekošanas grafiks un plāns tā īstenošanai;
- Tika izveidots tehniskais departaments, kura atbildībā bija vienota tehnisko darbu;
- remontu darbu uzskaitē, darbu īstenošana un tehniskā personāla atlase;
- Tika ieviests vienots klientu zvanu centrs, sūdzību un iesniegumu reģistrs un kvalitātes kontrole;
- Tika ieviesta jauna grāmatvedības IT programma un izveidota jauna finanšu uzskaites sistēma.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā tika aprobēts namu pārvaldīšanas uzņēmumos, īstenojot kompleksus uzņēmumu restrukturizācijas pasākumus, ar mērķi uzlabot uzņēmumu darbības efektivitāti, kas tika mērīta no visiem uzņēmuma procesiem: finanšu, biznesa, uzņēmuma kvalitātes, personāla, juridiskajiem aspektiem.

Aprobējot reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā, ir pierādījusies šī modeļa praktiskā nozīmība veiksmīgai reorganizācijas biznesa vadībai, kā arī tas, ka reorganizācijas veiksmīga vadība varēja notikt, izmantojot izstrādāto reorganizācijas biznesa vadības modeli.

Darba mērķis - izstrādāt un aprobēt reorganizācijas biznesa vadības modeli vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā to konkurētspējas paaugstināšanai, ir sasniegts, jo šajā nodaļā ir aprakstītais autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā un tā aprobācija vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumos Latvijā, pierāda, ka uzņēmumi var paaugstināt konkurētspēju un modelis ir atbilstošs nozares specifikai.

Autores izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā tika aprobēts namu pārvaldīšanas uzņēmumos gan reorganizācijas posmā, veicot uzņēmumu juridisku apvienošanu, gan arī pēc reorganizācijas posmā, veicot uzņēmumu integrāciju un

restrukturizāciju un tas tika aprobēts, īstenojot kompleksus pasākumus, kas detalizēti aprakstīti iepriekš šajā nodaļā.

Uz darba pētījuma jautājumiem ir sniegtas atbildes.

1. Kāpēc vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā turpmākā attīstība un konkurētspējas paaugstināšana nav iespējama bez produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas?

Uz šo jautājumu detalizēti atbilde ir atrodama visa darba gaitā, proti, ka vidējie un lielie nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā saskaras ar globalizācijas ietekmes un ģeopolitisko apstākļu dēļ radītajiem apstākļiem – darba spēka trūkums, tirgus ierobežojumi paplašināties. Daudzdzīvokļu namu dzīvokļu kopīpašnieku aptauju rezultāti rāda, ka dzīvokļu kopīpašnieki vēlas saņemt no sava namu apsaimniekotāja ne tikai obligātos pakalpojumus, bet arī citus, maksas papildus pakalpojumus, lai tiem būtu ērtāk veikt sava īpašuma apkopi, saņemot plašu pakalpojumu klāstu. Namu pārvaldīšanas uzņēmumu attīstība nav iespējama bez produktu un tirgus paplašināšanas stratēģijas, ko pierāda arī pētījuma gaitā sniegtās atziņas, izvērtējot vairākus nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumus Latvijā, to apgrozījuma un peļņas palielināšanas iespējas atkarībā no uzņēmumu sniegto pakalpojumu skaita.

2. Kā iespējams paaugstināt vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspēju, izmantojot reorganizācijas biznesa vadības modeli iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā?

Atbilde uz šo jautājumu atrodama darba 1., 2. un 4. nodaļās, proti, nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā saskaras ar globalizācijas ietekmes un ģeopolitisko apstākļu dēļ radītajiem apstākļiem – darba spēka trūkums, tirgus ierobežojums paplašināties, kā arī daudzdzīvokļu namu dzīvokļu kopīpašnieku aptauju rezultāti rāda, ka dzīvokļu kopīpašnieki vēlas saņemt no sava namu apsaimniekotāja ne tikai obligātos pakalpojumus, bet arī citus, maksas papildus pakalpojumus, lai tiem būtu ērtāk veikt sava īpašuma apkopi, saņemot plašu pakalpojumu klāstu. Reorganizācijas biznesa vadības modeļa aprobācija nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumos, kas raksturota šajā nodaļā, pierāda, ka, veicot uzņēmumu integrāciju pēc reorganizācijas, kā arī veicot pēc reorganizācijas kompleksus restrukturizācijas pasākumus, ir iespējams uzlabot uzņēmumu finanšu rādītājus, paaugstināt efektivitāti un uzlabot pakalpojumu kvalitāti, tāpēc šo uzņēmumu konkurētspēju ir iespējams palielināt, izmantojot izstrādātu reorganizācijas biznesa vadības moduli, veicot reorganizāciju ar iegādes darījumiem, kam pamatā ir stratēģija.

Balstoties uz pētījuma gaitā gūtajām atziņām, uzņēmumu konkurētspējas, konkurences ietekmējošo faktoru, uzņēmumu produktu tirgus paplašināšanas stratēģijas, reorganizācijas teorētisko aspektu izpēti un analīzi, kā arī pēc veiktās izpēti par reorganizācijas darījumu veidiem, to svarīgākajām atšķirībām, reorganizācijas procesa vadības būtības un padziļinātās izpēti nozīmīguma teorētisko faktoru izpēti, ievērojot nekustamo īpašumu pārvaldīšanas

nozares un uzņēmumu reorganizācijas procesu raksturojumu Baltijas valstīs - Igaunijā un Lietuvā, Latvijā, balstoties uz ekspertu intervijas laikā gūtajām atziņām, un, ņemot vērā izstrādāto nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu reorganizācijas biznesa vadības modeli un tā aprobāciju, tālāk autore sniedz savus secinājumus, balstoties uz kuriem, tiek piedāvāti priekšlikumi.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

Pētījumā iegūtie rezultāti, balstoties uz teorētiskajām atziņām un empīriskajiem pētījumiem, dod iespēju izteikt šādus secinājumus:

1. Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā saskaras ar globalizācijas ietekmes un ģeopolitisko apstākļu dēļ radītajiem apstākļiem – darba spēka trūkums, tirgus ierobežojumi paplašināties, tāpēc šo uzņēmumu attīstība nav iespējama bez produktu un tirgus paplašināšanas stratēģijas, ko pierāda arī pētījuma gaitā sniegtās atziņas, izvērtējot vairākus nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumus Latvijā, to apgrozījuma un peļņas palielināšanas iespējas atkarībā no uzņēmumu sniegto pakalpojumu skaita.
2. Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozares specifika ir: 1) darbinieku trūkums, 2) klientu prasības, kas balstītas uz vēsturisko pieredzi, 3) klientu izglītības trūkums kā rezultātā klienti neizprot savus pienākumus, 4) klientu neuzticēšanās jauniem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem pašvaldību nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu negatīvās pieredzes dēļ.
3. Izpētot namu pārvaldīšanas nozari Latvijā, gandrīz $\frac{1}{2}$ puse jeb 46% ir pašvaldības uzņēmumu, kas sniedz namu pārvaldīšanas pakalpojumus, kas nav iepriecinošs rādītājs, jo pašvaldību uzņēmumiem nebūtu jānodarbojas ar daudzdzīvokļu māju apsaimniekošanu, bet jāatver brīvais tirgus - jānodod privāto pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju ziņā.
4. Veicot daudzdzīvokļu māju dzīvokļu īpašnieku aptauju, secināms, ka kopumā dzīvokļu īpašnieki nav īpaši apmierināti ar daudzdzīvokļu māju apsaimniekošanu, uzskatot, ka pārvaldīšanas uzņēmums izdara minimālos pienākumus, bet nav proaktīvs, kā arī daudzdzīvokļu māju dzīvokļu īpašnieki uzskata, ka tiem nav pietiekami zināšanu par visiem ar mājas apsaimniekošanu saistītiem jautājumiem, tehniskām niansēm un nav normatīvo aktu zināšanas pietiekamā līmenī, kā arī nav laika, lai iesaistītos savas daudzdzīvokļu mājas apsaimniekošanā, tādēļ sagaida no savas mājas apsaimniekotāja pilnu pakalpojumu klāstu.
5. Iegādes un apvienošanās darījumi ir iespēja uzņēmumu produktu attīstības stratēģijas īstenošanā, kur svarīgi ir reorganizācijas teorētiskie aspekti, kā arī svarīga ir finanšu rādītāju izpēte, padziļinātā izpēte, kā arī personāla kultūras atšķirību ievērošana.
6. Namu pārvaldīšanas uzņēmum, kas izvēlējušies stratēģiju – sniegt plašu pakalpojumu klāstu, kuri ir veikuši un īsteno produktu tirgus paplašināšanas stratēģiju, caur iegādes un apvienošanas darījumiem, uzrāda labākus finanšu rādītājus (apgrozījums un peļņa).

7. Iegādes un apvienošanās darījumu skaits procentuāli Baltijas valstīs kāpj, pret Austrumeiropas un Centrāleiropas iegādes un apvienošanās darījumu skaitu procentuāli, un tieši 2 gadu (2021. un 2022.gads) laikā Baltijas valstīs kopumā ir liels darījumu skaita pieaugums, kas liecina, ka, neskatoties uz Baltijas valstu kopējo iedzīvotāju skaita samazināšanos, Baltijas reģions ir pateicīgs uzņēmumu aktivitātēm, darījumu īstenošanai, arī pateicoties IT tehnoloģiju attīstībai, jo IT tehnoloģijās var tikt piesaistīts arī ārvalstu darbaspēks.
8. Latvijai novērojams iedzīvotāju skaita samazinājums tendenciozi pēdējo 10 gadu periodā un dati rāda, ka tendence nav uz augšu, bet tikai uz leju. Vērtējot namu pārvaldīšanas nozari, kas ir pakalpojuma nozare, šie faktori ar iedzīvotāju skaita samazināšanos nav labvēlīgi pakalpojumu nozarēm.
9. Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumi Latvijā veiksmīgi īsteno produktu tirgus paplašināšanās stratēģiju, paplašinot produktu tirgu ar jauniem pakalpojumiem, kā arī veicot uz reorganizācijas darījumu pamata jaunu klientu piesaisti, nemainot esošo pakalpojumu klāstu, un kuru apgrozījuma un peļņas pieauguma rādītāji liecina, ka izvēlēta produktu tirgus paplašināšanās stratēģija spēj palielināt konkurētspēju.
10. Pētījuma rezultāti ekspertu interviju laikā iegūtās informācijas ietvaros liecina, ka uzņēmumu iekšējās, nesakārtotās pārvaldības problēmas var traucēt vadītājiem sekmīgi īstenot reorganizācijas un uzņēmuma restrukturizācijas plānus, un tā rezultātā neizdodas uzlabot finanšu rezultātus un rentabilitāti.
11. Reorganizācijas darījumi var palīdzēt uzņēmumam diversificēt savus biznesa riskus, iekļūt jaunos tirgos, nodrošināt uzņēmuma darbības nepārtrauktību vai paplašināt produktu klāstu ar jauniem pakalpojumiem.
12. Reorganizācijas biznesa vadības modeli var pielietot vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu vadītāji lēmumu pieņemšanai par sava uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanu un konkurētspējas palielināšanu, īstenojot reorganizācijas darījumus.
13. Izstrādātais reorganizācijas biznesa vadības modelis iegādes un apvienošanās darījumu vadībai vidējiem un lieliem nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā ir praksē pārbaudīts un aprobēts, tādēļ tas ir piemērots nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nozares uzņēmumiem, lai palielinātu savu konkurētspēju, izmantojot produktu tirgus paplašināšanās stratēģiju, ar reorganizācijas darījuma palīdzību.

Priekšlikumi

Pētījumā iegūtie rezultāti, balstoties uz teorētiskajām atziņām un izdarītajiem secinājumiem, dod iespēju izteikt šādus priekšlikumus:

1. **Nekustamo īpašumu uzņēmumu nozares asociācijām:**

- 1.1. Izstrādāt ieteikumus grozījumiem normatīvajos aktos, paredzot, ka namu pārvaldīšanas pienākums tiek nodots tikai privātiem, licencētiem namu pārvaldīšanas uzņēmumiem, noņemot šo pienākumu no pašvaldības uzņēmumiem, un iesniegt priekšlikumus valdībai;
- 1.2. Izstrādāt ieteikumus grozījumiem normatīvajos aktos, paredzot, ka namu pārvaldīšanas uzņēmumiem ir lielākas pilnvaras, samazinot daudzdzīvokļu māju dzīvokļu īpašnieku pienākumu būt atbildīgiem par visiem ar daudzdzīvokļu mājas apsaimniekošanu saistīto jautājumu risināšanu;
- 1.3. izmantojot pētījuma rezultātus, sekmēt lielo un vidējo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu īpašnieku un vadītāju zināšanas veiksmīgas reorganizācijas īstenošanā un restrukturizācijas darbību īstenošanā, rīkojot seminārus un apmācības, kurās izmantot pētījuma rezultātā tapušo reorganizācijas biznesa vadības modeli.

2. **Vidējiem un lielajiem Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumiem Latvijā** izskatīt un izvērtēt izstrādāto reorganizācijas biznesa vadības modeli un izmantot to reorganizācijas darījumu vadīšanā.

3. **Augstākās izglītības iestādēm**, kuras piedāvā uzņēmējdarbības vadības studiju programmas: ieteikt studiju programmu saturu papildināt ar pētījuma rezultātiem par reorganizāciju vadības moduli un tā iespējām paaugstināt uzņēmumu konkurētspēju, kā arī iekļaut mācību priekšmetu – reorganizācijas biznesa vadības modelis un reorganizācijas vadības aspekti.

4. **Doktorantūras studentiem un pētniekiem** turpināt veikt pētījumus par vidējo un lielo nekustamo īpašumu pārvaldīšanas uzņēmumu Latvijā konkurētspējas paaugstināšanas iespējām, izmantojot arī citas stratēģijas un izmantojot citus reorganizācijas darījumu veidus.

KOPSAVILKUMĀ IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Abulikemu, A., Xu, X., Wang, Y., Ding, J., Zhang, S., Shen, W. (2016). A modeling study of convection initiation prior to the merger of a sea-breeze front and a gust front. *Atmospheric Research*, 182, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.atmosres.2016.07.003>
2. Adewumi, A., Ewim, S. E., Sam-Bulya, N.J., Ajani, O.B. (2024) Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 6 (10), 3372-3398. DOI:10.51594/ijmer.v6i10.1639
3. Adhikari, B., Kavanagh, M., Hampson, B. (2023). Analysis of the pre-post-merger and acquisition financial performance of selected banks in Nepal. *Asia Pacific Management Review*, 28 (4), 449-458. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.02.001>
4. Ahmed, M. R., Ahmed B. (2023). Artificial Intelligence and Product Development. *American Academy of Business Journal*, 27 (2), 10-18. DOI:10.2139/ssrn.4534559
5. Altman, E. I., Iwanicz-Drozdzowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an international context: a review and empirical analysis of Altman's z-score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171. DOI:10.1111/jifm.12053
6. Alon B.J. (2020). Leadership Strategies for Improving Mergers and Acquisitions Performance. Thesis for: Doctor of Business Administration. DOI:10.13140/RG.2.2.14634.03528
7. Anjali, J. (December 26, 2020). Merger. *legūts* 19.03.2024. no <https://theinvestorsbook.com/merger.html>
8. Anthony, S.D., Gilbert, C.G. & Johnson, M.W. (2017). Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future Hardcover. Harvard Business Harvard Business Review Press, 272 p
9. Ansorge, L.V. (August 13, 2015). Reorganizations - success or failure? *legūts* 19.03.2024. no <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>
10. Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965.
11. Apartment Ownership and Mortgage Finance in Lithuania (b.g.) *legūts* 19.03.2024. no <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-markets/1843963.pdf>
12. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

13. Barao, J. (2025). What is Due Diligence: Definition, Types, and Ways to Conduct. Iegūts 20.03.2025. no <https://www.azeusconvene.com/articles/due-diligence>
14. Beauchamp, R., Heidari-Robinson, S., Heywood S. Reorganization without tears (October 27, 2016). Iegūts 20.06.2023. no <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-without-tears>
15. Becdach, C., Hennessy, S., Ratner, L. Rethinking the rules of reorganization (April 25, 2016). Iegūts 19.03.2024. no <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/rethinking-the-rules-of-reorganization>
16. Becdach, C., Hennessy, S., Ratner, L. (April 25, 2016). Rethinking the rules of reorganization. Iegūts 19.03.2024. no <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/rethinking-the-rules-of-reorganization>
17. Bergs V. (2010.gada 28.jūnijs). Atšķirības starp uzņēmuma pāreju un aktīvu pārdošanu. Tiesības un nodokļu aspekti. Iegūts 09.01.2022. no <https://finanses.lv/raksti/vadiba/saimnieciska-darbiba/atiskribas-starp-uznemuma-pareju-un-aktivu-pardosanu-tiesibas-un-nodoklu-aspekti/2236>
18. Balcaen, S., Ooghe, H. (2006). 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*, 38(1), 63– 93. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.09.001>
19. Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change* (2nd ed.). Prentice Hall.
20. Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100087. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
21. Bisceglia, M., Piccolo, S., Tarantino, E. (2023). M&A advisory and the merger review process. *International Journal of Industrial Organization*, 87, 102919. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.102919>
22. Blumrosen, L. Mizrahi, Y. (2023). How bad is the merger paradox? *Theoretical Computer Science*. 978 (2), 114157. <https://doi.org/10.1016/j.tcs.2023.114157>
23. Mikesy, Á. (2022). Human and cultural aspects in due diligence of M&A transactions. Thesis for: MBA. DOI:10.13140/RG.2.2.16922.52162
24. Boyson, N.M., Gantchev, N., Shivdasani, A. (2017). Activism mergers. *Journal of Financial Economics*, 126 (1), 54-73. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.06.008>
25. Brendan D., B., Geelen T., Green, B. (2024). Due Diligence. *The Journal of Finance*. 79(3):2115-2161. DOI:10.1111/jofi.13322
26. Burke, W.W. (2018) *Organization Change: Theory and Practice*, By 5 edition, Thousand Oaks: Sage Publications, 454 p.
27. Burnazi, L. (2023). Due Diligence Mechanisms in Business Entities: Case of Albania. In book: *Regional Law Review*, 237-247. DOI:10.56461/iup_rlr.2023.4.ch15

27. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
28. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). London: Kogan Page Publishers
29. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass
30. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
31. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). London: Kogan Page Publishers
32. Cao, C.X., Chen, C. (2023). CEO turnover, product market competition, and leverage policy. *International Review of Financial Analysis*, 90, 102830. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102830>
33. Caputo, F., Cillo, V., Fiano, F., Pironti, M., Romano, M. Building. (2023). T-shaped professionals for mastering digital transformation. *Journal of Business Research*, 154, 113309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113309>
34. Chen, J. (April 29, 2023). Due Diligence. *legūts* 05.05.2023. no <https://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.asp>
35. Chen, S-S., Ho, K-Y., Ho, P-H., Nie, W-Y. (2022). CEO overconfidence and bondholder wealth effects: Evidence from mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 77, 102278. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102278>
36. Chen, S-S., Ho, K-Y., Ho, P-H., Nie, W-Y. (2022). CEO overconfidence and bondholder wealth effects: Evidence from mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 77, 102278. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102278>
37. Chemmanur, T. J., Luu, H., Uhlaner, L. M., & West, G. P. (2021). Corporate governance and the value of innovation: Evidence from private firms. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101872. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101872>
38. Chesbrough, H.W. & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3), 529–556. DOI:10.1093/icc/11.3.529
39. Choi, W. (2020). Disclosure tone of the spin-off prospectus and insider trading. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39 (1), 106692. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2019.106692>
40. Collis, J., Hussey, R. (2009). *Business research a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009

41. Conceição, O., Faria, A.P. & Machado, C.S. (2022). Duration models: determinants of research-based spin-offs survival. *Procedia Computer Science* 204 (2022) 922–929
42. Cortez, R.M., Johnston, W.J., Ehret, M. (2023). Good Times–Bad Times – Relationship marketing through business cycles. *Journal of Business Research*, 165, 114063. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114063>
43. Craven A. (2008.gada maijs) An interview with Robert Kaplan & David Norton. Iegūts 13.02.2022. https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/learning/management_thinking/interviews/kaplan_norton.htm#a1
44. Dąbrowski, D. (2023). New Product Development from the Perspective of Creating a Competitive Advantage. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 49(3), 141 – 158. DOI:10.2478/minib-2023-0019
45. David, J.M. (July 2021). The Aggregate Implications of Mergers and Acquisitions. *The Review of Economic Studies*, 88 (4), 1796–1830. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa077>
46. D'Aveni, R.A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605. <https://doi.org/10.2307/256435>
47. Denzin, N.K. & Ryan, K.E. (2007). *Qualitative Methodology (Including Focus Groups)*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 578–594.lpp
48. Do, H., Budhwar, P., Helen Shipton H., Nguyen, H-D., Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
49. Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Publisher Portfolio, 320 p.
50. Drescher, R.J. *File Bankruptcy And Get Rich*. (2016), 64 lpp
51. Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row, New York.
52. Ebina, T., Kumakura, Y., Nishide, K. (2022). Hostile takeovers or friendly mergers? *Journal of Corporate Finance*, 77, 102292. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102292>
53. *Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Zinātne, 2000.
54. *Ekonomikas terminoloģijas apakškomisijā pieņemtie termini un definīcijas* (2004). Publicēti izdevuma "Terminoloģijas Jaunumi" 09.12.2004. numurā. Iegūts 14.04.2025. no <https://termini.gov.lv/kolekcijas/81/skirklis/400431>
55. *Ellex Baltic M&A Monitor 2022* (26 January, 2022). Iegūts 20.04.2023. no <https://ellex.legal/ellex-baltic-ma-monitor-2022/>

56. Fasano, F., La Rocca, M., Cariola, A., Passarelli, M. (2023). Banking relationship and research spin-offs' life cycle: The Italian experience. *Research in International Business and Finance*, 65, 101973. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101973>
57. Feliciano-Cestero M., Ameen, N. Kotabe, M., Paul, J., Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
58. Ganti, A. (July 31, 2023). Term Sheets: Definition, What's Included, Examples, and Key Terms. *legūts* 13.12.2023. no <https://www.investopedia.com/terms/t/termsheet.asp>
59. Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research methods for managers*. Los Angeles: Sage, 270.lpp
60. Girod, S.J.G., Karim, S. (2017). Restructure or Reconfigure? Designing the reorg that works for you *Harvard Business Review*. 95(2): 128-132., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3912317>. *legūts* 13.12.2023. no <https://hbr.org/2017/03/restructure-or-reconfigure>
61. Girod, S.J.G., Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38 (5), 1121-1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>
62. Gleeson, B. (Jul 25, 2017). 1 Reason Why Most Change Management Efforts Fail. *legūts* 13.12.2023. no <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/07/25/1-reason-why-most-change-management-efforts-fail/?sh=500d4322546b> Godins S. (2010). *Veiksmes stratēģija*. Rīga: IK Zoldnera izdevniecība, 103 lpp.
63. Gokkaya, S., Liu, X., Stulz, R.M., (2023). Do firms with specialized M&A staff make better acquisitions? *Journal of Financial Economics*, 147, 1, 75-105. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.09.002>
64. Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 10th Edition. Wiley, 2019.
65. Gregoriou, A., Duy, B., Nguyen, B.D., Le, H., Hudson, R. (2021). Economic policy uncertainty and cross-border mergers and acquisitions. *International Review of Financial Analysis*, 78, 101911. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101911>
66. Gruning R. (2011). *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-sized Companies*. London: Springer Verlag, 368 lpp
67. Hawkins, R. (2015). e-Commerce Business Models. *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*. DOI:10.1002/9781118767771.wbiedcs144
68. Heidari-Robinson, S., Heywood, S. (2016). *ReOrg: How to Get It Right*. Harvard Business Review Press, November 15, 2016. *legūts* 13.12.2023. no <https://store.hbr.org/product/reorg-how-to-get-it->

right/10072?srsId=AfmBOoqzWFRbdf00skqM4PZKevGK_a8NjuBpk5e9new50Dzva2dk3jVV

69. Heidari-Robinson, S., Heywood, S. Getting Reorgs Right. A practical guide to a misunderstood—and often mismanaged—process. From Harvard Business Review the Magazine (November 2016). Iegūts 13.12.2023. no <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right>
70. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Publisher: Prosci Learning Center Publications. Iegūts 14.03.2025. no https://www.researchgate.net/publication/237035168_ADKAR_A_Model_for_Change_in_Business_Government_and_Our_Community
71. Higgins, J.M. (2005). The Eight 'S's of Successful Strategy Execution. Journal of Change Management, 5(1), 3–13. DOI:10.1080/14697010500036064
72. Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. Journal of Economics and Business, 116, 106004. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
73. Housing Cooperatives in Estonia, b.g. Iegūts 20.04.2023. no <https://ekyl.ee/en/organisation/housing-cooperatives-in-estonia/>
74. Howson, P. (2017). Due Diligence: An M&A Value Creation Approach. Taylor & Francis Group, 304 p
75. Hsu, P-H., Huang, P., Humphery-Jenner, M., Powell, R. (2021). Cross-border mergers and acquisitions for innovation. Journal of International Money and Finance, 112, 102320. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102320>
76. Hunady, P. (2010). The economic impacts of academic spin-off companies and their implications for public policy. Research Policy, 39, 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.001>
77. Huang, J., Xie, T. (2023). Technology centrality, bilateral knowledge spillovers and mergers and acquisitions. Journal of Corporate Finance, 79 102366. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102366>
78. Irwin, K., Gilstrap, C., McDowell, W., Drnevich, P., Gorbett, A. (2022). How knowledge and uncertainty affect strategic international business investment decisions: Implications for cross-border mergers and acquisitions. Journal of Business Research, 139, 831-842. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.001>
79. Izglītības terminu skaidrojošā tiešsaistes vārdnīca. Iegūts 05.02.2025. no <https://termini.gov.lv/kolekcijas/131/skirklis/495443>
80. Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H.A., Mahabubul Alam, G.M., Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers. Journal of Business Research, 154, 113287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.051>

81. Jaroenjitkam, A., Mihaylov, G., Yu, C.-F.(J)., Zurbruegg, R. (2023). Pulling together by paying together: The effect of product market competition on TMT incentive dispersion. *Journal of Business Research*, 165, 114045. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114045>
82. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 12th Edition. Pearson Education, 2020.
83. Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2002). The Q-Theory of Mergers. *American Economic Review*, 92(2), 198–204. DOI: 10.1257/000282802320189212
84. Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2008). Mergers as Reallocation. *The Review of Economics and Statistics*, 90(4), 765–776. DOI: 10.1162/rest.90.4.765
85. Johanssona, B., Waldaub, F., Åhlströmc, O. (2022). What needs making Information Systems Integration successful in the case of Mergers and Acquisition. *Procedia Computer Science*, 219, 619–625. DOI:10.1016/j.procs.2023.01.331
86. Kadner-Graziano, A.S. (2023). Mergers of Complements: On the Absence of Consumer Benefits. *International Journal of Industrial Organization*, 89, 102935. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.102935>
87. Kallo, K. (Jun 29, 2021). 3 Questions Organizations Should Ask Before A Reorganization. *legūts* 20.04.2023. no <https://strategicleade6.medium.com/3-questions-organizations-should-ask-before-a-reorganization-bdb652a18579>
88. Kaplan, R. S., Norton D. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 400 p
89. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004) The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy and Leadership* (32), 10-17. DOI:10.1108/10878570410699825
90. Kaplan & Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*. Harvard Business Review Press, 454 p.
91. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & The balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, ISSN: 1087-8572. *legūts* 14.03.2025. no <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054566/full/html>
92. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & The balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, ISSN: 1087-8572. *legūts* 14.03.2025. no <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054566/full/html>
93. Kennedy, V. Introduction to due diligence. The first article of the new edition of the 5 minute reading series presents what is due diligence and which types should be considered in mergers and acquisitions transactions. *legūts* 20.04.2023. no <file:///C:/Users/egils/Downloads/Deloitte-introduction-due-diligence.pdf>
94. Kim, Č., Mabors R. (2007). *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 236 lpp.

95. Kim, J.H. (2018). Asset specificity and firm value: Evidence from mergers. *Journal of Corporate Finance*, 48, 375-412. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.11.010>
96. Kirkulak-Uludag, B. (2013). Mergers and Acquisitions. In book: *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp.1652-1658). DOI:10.1007/978-3-642-28036-8_36
97. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59–67.
98. Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3). DOI:10.1109/EMR.2009.5235501
99. Kotter, P. & Keller, K. L. *Marketing Management*. 15th Global Edition. Pearson Education, 2016.
100. Kärkinen, E.L. (2018). *Essays on Efficiency of Reorganization Process – A Life Cycle Approach*. Doctoral thesis by publication. ACTA WASAENSIA 410. legüts 20.04. 2023. no <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8124/Acta%20Wasaensia%20410%20Eija-Leena%20K%C3%A4rkinen.pdf>
101. Kärkinen, E-L & Laitinen, E.K. (2015). Financial and non-financial information in reorganisation failure prediction. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 14 (2), 144–171. DOI:10.1504/IJMED.2015.070099
102. Kärkinen, E-L., Sormunen, N. (2017). The Effect of Financial and NonFinancial Information on Survival Time of Finnish Reorganizing Firms. 16th International Accounting and Auditing Congress (16th CICA).
103. Laitinen, E.K. (1991). Financial ratios and different failure processes. *Journal of Business Finance and Accounting*, 18(5), 649-673. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1991.tb00231.x>
104. Laitinen, E. K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323-340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90005-C](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90005-C)
105. Laitinen, E. K. (1993). Financial predictors for different phases of the failure process. *Omega*, 21(2), 215-228. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(93\)90054-O](https://doi.org/10.1016/0305-0483(93)90054-O)
106. Laitinen, E.K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: evidence from Finnish companies. *Long Range Planning*, 33(6), 805-830. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00088-1)
107. Laitinen, E.K. (2008). Data system for assessing probability of failure in SME reorganization. *Industrial Management and Data Systems*, 108 (7), 849-866. <https://doi.org/10.1108/02635570810897964>
108. Laitinen, E.K. (2009). Success factors in small firm reorganization. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(3), 300-321. DOI:10.1504/IJMED.2009.023656

109. Laitinen, E.K. (2011). Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 57 – 95. DOI:10.1108/18325911111125540
110. Laitinen, E.K. (2013). Financial and non-financial variables in predicting failure of small business reorganization. *International Journal of Accounting and Finance*, 4(1) – 34. DOI:10.1504/IJAF.2013.053111
111. Laitinen, E.K & Lukason, O. (2014) Do firm failure processes differ across countries: evidence from Finland and Estonia. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 810-832 DOI:10.3846/16111699.2013.791635
112. Lajoux, A. (2019). *The Art of M&A: A Merger, Acquisition, and Buyout Guide*. McGraw-Hill Education
113. Lajoux, A. R. & Elson, C. M. (2010). *The Art of M&A Due Diligence*. McGraw-Hill Education
114. Lessambo F. (2021). Due Diligence In book: *U.S. Mergers and Acquisitions*, 31-37. DOI:10.1007/978-3-030-85735-6_3
115. Levine, O. (2017). Acquiring growth. *Journal of Financial Economics*, 126 (2), 300-319. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.07.001>
116. Liu, Y., Wang, Y. (2025). Does the failure of corporate mergers and acquisitions affect innovation efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 97, 103821. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103821>
117. Lluch, L. (22 February, 2021) Mergers and acquisitions as a competitive strategy. *legūts* 31.12.2023. no <https://www.addvante.com/en/mergers-and-acquisitions-as-a-competitive-strategy/>
118. Lu, L. (2018). *The impact of pre-merger disclosure and acquisition experience on mergers and acquisitions*. Thesis, Durham University, 2018. *legūts* 20.04.2023. no <http://etheses.dur.ac.uk/12902/>.
119. Lursoft (2023). *Uzņēmumu datu bāzes*. Lursoft. *legūts* 31.12.2023. no <https://www.lursoft.lv/lv/uznemumu-datu-bazes>
120. Lynch, R. *Corporate Strategy*. 7th Edition. Pearson Education, 2018.
121. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 80(5), 86-92, 133
122. Majaski, C. (May 31, 2021) The Difference Between a Letter of Intent and a Memorandum of Understanding. *legūts* 31.12.2023. no <https://www.investopedia.com/ask/answers/042715/what-difference-between-letter-intent-and-memorandum-understanding.asp>
123. Maksimovic, V., Phillips, G. (2008). The Industry Life Cycle, Acquisitions and Investment: Does Firm Organization Matter? *The Journal of Finance*, 63(2), 673–708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01328.x>

124. Maurer, R. (September 19, 2010.). Why 70% of Changes Fail. Iegūts 31.12.2023. no <http://www.reply-mc.com/2010/09/19/why-70-of-changes-fail-by-rick-maurer/>
125. McKinsey (2015). How to beat the transformation odds. Iegūts 04.04.2025. no chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/how%20to%20beat%20the%20transformation%20odds/how_to_beat_the_transformation_odds.pdf
126. McKinsey (2023). How to gain and sustain a competitive edge through transformation. Iegūts 04.04.2025. no <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-to-gain-and-sustain-a-competitive-edge-through-transformation>
127. Mergers & Acquisitions: The 5 stages of an M&A transaction, 2022. Iegūts 31.12.2023. no <https://www.pwc.com/mt/en/publications/tax-legal/mergers-and-acquisitions-5-stages-of-MA-transaction.html>
128. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Publisher: Prentice-Hall
129. Moog P., Soost, C. (2022). Does team diversity really matter? The connection between networks, access to financial resources, and performance in the context of university spin-off. *Small Business Economics*, 58, 323–351. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00412-1>
130. Mucenieks, K. (2020). Restrukturizācijas vadīšana konkurētspējas paaugstināšanai tirdzniecības uzņēmumiem Latvijā. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 61 lpp.
131. Mucenieks, K. (2022). Veiksmīga uzņēmumu apvienošana un iegādes integrācijas noslēpums. Monogrāfija. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2022
132. Muradoglu, G., Peng, N., Qin, H., Xia, C, 2024. Investor attention and market reactions to early announcements in mergers and acquisitions. *International Review of Financial Analysis*, 91, 102993. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102993>
133. Ooghe, H., De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2), 223-242. DOI:10.1108/00251740810854131
134. Ogunmola, E.E. (2024). Business Models: Why Business Models Matter? *Management Analytics and Social Insights*.1 (2). <https://doi.org/10.22105/60t6jv18>
135. Olson, D.L. & Wu, D. (2023). Enterprise Risk Management Models. Focus on Sustainability. Latest edition. Springer Texts in Business and Economics. Iegūts 03.04.2025. no <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-68038-4>
136. Ollino, A. (2022). 3 - The Scope and Content of Due Diligence Obligations. Cambridge University Press, 131 - 186. DOI:10.1017/9781009053082.004
137. Olson, D.L. & Wu, D. (2023). Enterprise Risk Management Models. Focus on Sustainability. Latest edition. Springer Texts in Business and Economics. Iegūts 03.04.2025. no <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-68038-4>

138. Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.. Wiley, New Jersey
139. Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.
140. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 16 (1), 4–25. DOI:10.17705/1CAIS.01601
141. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*. 14 (5), 1-25. DOI:10.17705/1jais.00333
142. Pandey, V., Steigner, T., Sutton, N.K. (2023). The value of economic freedom in cross-border mergers, *International Review of Economics and Finance*, 86, 540–563. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.04.002>
143. Pateli, A. G. & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of Information Systems*, 13 (4), 302-314. DOI:10.1057/palgrave.ejis.3000513
144. Peterdy, K. (b.g.). Ansoff Matrix. CFI iegūts 30.01.2024. no <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>
145. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York Press,
146. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73–93. iegūts 15.12.2023. no <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
147. Pukas, A. (2023). The Dynamism of the Environment — The Impact on Service Company Competitive Advantage from a CRM Dynamic Capabilities Perspective. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 49(3), 101 - 122. DOI:10.2478/minib-2023-0017
148. Putra, I.F., Windasari, N.A., Hindrawati, G., Belgiawan, P.F. (2021) Is two always better than one? Customer Perception on the Merger of Startup Decacorn Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (4), 239. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040239>
149. Rappa, MA. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal* 43 (1), 32– 42. DOI: 10.1147/sj.431.0032
150. Rashid, A., Naeem, N. (2017). Effects of mergers on corporate performance: An empirical evaluation using OLS and the empirical Bayesian methods. *Borsa Istanbul Review*, 17, 10-24. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.09.004>
151. Ravanfar, M.M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43–55. DOI:10.6007/IJARBS/v5-i5/1591

152. Rekhems N., (2017) SPIN pārdošana. Rīga: Avots, 268 lpp.
153. Reorganization rules that work (November 15, 2016). Iegūts 15.12.2023. no <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-rules-that-work>
154. Rhodes-Kropf, M., Robinson, D.T. (2008). The Market for Mergers and the Boundaries of the Firm. *The Journal of Finance*, 63 (3), 1169-1211 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01355>
155. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. - 9th ed.- Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 324 lpp
156. Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
157. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2016) *Organizational Behavior*. 17th Edition, Pearson Education Limited, Upper Saddle River, 624 p.
158. Rogers, J. (Sep 24, 2021). Why Do Reorganizations Often Fail? Iegūts 15.12.2023. no <https://www.tlnt.com/articles/why-do-reorganizations-often-fail>
159. Rodgers, R., Hunter, J. E. (1991). Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336. DOI:10.1037/0021-9010.76.2.322
160. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York. - 614 lpp
161. Savovič, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Ekonomski horizonti* 19(2):97-109. DOI:10.5937/ekonhor1702095S
162. Shane, S. (2004) *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*. Massachusetts, Edward Elgar.
163. Stahl M. J., Grigsby D.W. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. United States of America: PWS KENT Publishing Company, 999 lpp.
164. Storey, J. (1992). *Developments in the Management Resources: An Analytical Review*. Cambridge, MA: Blackwell, 320 lpp
165. Speitmann, S. Ö. (2023). Upstream oil and gas mergers and acquisitions: Domestic transactions in the U.S. *Resources Policy*, 83(C), 103594. DOI:10.1016/j.resourpol.2023.103594
166. Strunk J., (b.g.) Leadership Life Lessons from Life Changing Reorganizations. Iegūts 15.12.2023. no <https://workforce-resources.manpowergroup.com/blog/leadership-life-lessons-from-life-changing-reorganizations>
167. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
168. Twin, A. (March 30, 2023). Non-Disclosure Agreement (NDA) Explained, With Pros and Cons. Iegūts 15.12.2023. no <https://www.investopedia.com/terms/n/nda.asp>

169. Twin, A. (July 31, 2023). Restructuring: Definition, Meaning, Process, and Example. Iegūts 15.12.2023. no <https://www.investopedia.com/terms/r/restructuring.asp>
170. Uludag, B. (2013). Due Diligence. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. 839–846. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_34
171. Uzņēmumu apvienošanās un iegāde Baltijas valstīs izrādījusi noturību sarežģītajos darījumu slēgšanas apstākļos (2023.gada 14. februāris), Iegūts 15.05.2023. no <https://ellex.legal/lv/uznemumu-apvienosanas-un-iegade-baltijas-valstis-izradijusi-noturibu-sarezgitajos-darijumu-slegsanas-apstaklos/>
172. Vanags A. (2019). Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas iespējas, izmantojot partnerības pilnveidošanas modeli. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga: Biznesa augstskola Turība, 67 lpp.
173. Verma S., K, Kumar S.(2024). Fractal dimension analysis of financial performance of resulting companies after mergers and acquisitions. Chaos, Solitons & Fractals, 181, 114683. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2024.114683>
174. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J. Q., Fabiana, N., Haenleinc, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
175. Vincett, P. (2010). The economic impacts of academic spin-off companies and their implications for public policy. Research Policy, 39, 736-747. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.001>
176. Vochozka, M., Máška, J., Kovač, V. (2023). Role of due diligence in business takeover. *Ekonomia i Prawo* 22(3):635-654. DOI:10.12775/EiP.2023.034
177. Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review* 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>
178. Teece, D.J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24 (3), 359 – 368. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
179. Tuschke, A., & Sanders, W. G. (2018). Organizational Restructuring. *Academy of Management Annals*
180. Zhiwei, H. (2021). Three essays in corporate finance: the determinants of mergers and acquisitions. PhD thesis, University of Glasgow. Iegūts 15.02.2024. no <https://theses.gla.ac.uk/82155/>
181. Zhou, Z., Qi, D. (2023). Offensive corporate strategy and collaborative innovation. *Finance Research Letters*, 58, 104414. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104414>

182. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 37 (4), 1019-1042. DOI: 10.1177/0149206311406265
183. Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa, I. (2023). Product market expansion strategy for business development of the companies operating in the field of premises cleaning. *Rezekne Academy of Technologies. Environment. Technology*. <https://doi.org/10.17770/etr2023vol1.7209>
184. Zvirgzdiņa, R., Šakena, D., Liniņa, I. (2023). The importance of the product market expansion strategy for the development of Latvian premises cleaning companies due to the impact of globalization processes. Conference thesis, University of Zilina.
185. Walliman, N. (2006). *Social research methods*. London: Thousand Oaks, 224.lpp
186. Waterman Jr., R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. Structure is not organization (1980). *Business Horizons* (23, 3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
187. Weitzel, W., Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109. <https://doi.org/10.2307/2392987>
188. Wirtz, B.W. (2020). *Business Model Management. Design - Process - Instruments*. Springer Texts in Business and Economics (STBE). Edition: 2nd ed. DOI:10.1007/978-3-030-48017-2
189. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Journal of the Operational Research Society 48 (11). DOI:10.1038/sj.jors.2600967
190. Wu, H., Jiao, Z., Wang, S., Wu, Z. (2024). Corporate mergers and acquisitions: A strategic approach to mitigate expected default frequency. *Finance Research Letters*, 64, 105416. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105416>
191. Xi, L. (2018). Mergers and acquisitions: takeover efficiency, social connection and acquisition performance. Thesis, Durham University. Iegūts 20.04.2023. no <http://etheses.dur.ac.uk/12460/>.
192. Xu, E. Q. (2017). Cross-border merger waves. *Journal of Corporate Finance*, 46, 207-231. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.07.004>
193. Yang, L. (2008). The real determinants of asset sales. *Journal of Finance*, 63(5), 2231–2262. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01396>
194. 2024 Baltic Private M&A Deal Points Study. (2024). Iegūts 06.01.2025. no chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.cobalt.legal/wp-content/uploads/2024/10/Baltic-Private-MA-Deal-Points-Study-2024.pdf>

