



RĪGAS PEDAGOĢIJAS UN IZGLĪTĪBAS VADĪBAS AKADEMIJA

Sociālo zinātņu fakultāte

Profesionālā augstākās izglītības bakalaura studiju programma

„Komerccarbība un uzņēmuma vadība”

IGORS MUCENIEKS

AS "Aldaris" konkurētspējas paaugstināšana Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā

Bakalaura darbs

Darba vadītājs

Lektore
Akadēmiskais
amats

Mg.commerc
Grāds

Inta Kulberga
Vārds, uzvārds

Paraksts

KULDĪGA

2012

SATURS

IEVADS	5
1. UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJA KONKRĒTAS DARBĪBAS VIDĒ	7
1.1. Konkurētspējas būtība.....	7
1.2. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības kā pamats konkurētspējas nodrošināšanai.....	12
1.3. Uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīzes paņēmieni	14
2. AS ALDARIS - VIENA NO SENĀKAJĀM ALUSDARĪTAVĀM LATVIJĀ.....	17
2.1. AS „Aldaris” vispārējs raksturojums.....	17
2.2. AS Aldaris starptautiskās darbības stratēģijas un ārpus Latvijas sadarbības partneri	21
2.3. AS Aldaris produktu sortimenta raksturojums.....	22
2.4. AS Aldaris finansiālās darbības raksturojums	24
3. AS ALDARIS DARBĪBAS VIDES UN KONKURĒTSPĒJAS IZVĒRTĒJUMS.....	30
3.1. Pārtikas rūpniecības nozares raksturojums	30
3.2. AS Aldaris konkurentu analīze.....	37
3.3. AS Aldaris SVID analīze	40
4. AS ALDARIS KONKURĒTSPĒJAS UZLABOŠANAS PRIEKŠLIKUMI.....	44
4.1. Jaunu produktu izstrādāšanas politika un organizācija.....	45
4.2. Aldara alus un alkoholisko kokteiļu konkurētspējas paaugstināšana	46
SECINĀJUMI	52
PRIEKŠLIKUMI	53
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS.....	54
PIELIKUMI.....	56

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba autors: RPIVA profesionālās augstākās izglītības bakalaura studiju programmas *Komercdarbība un uzņēmuma vadība* students **Igors Muceniņš**.

Bakalaura darba zinātniskā vadītāja: Lektore, Mg.commerc., **Inta Kulberga**.

Bakalaura darba tēma: AS "Aldaris" konkurētspējas paaugstināšana Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā

Bakalaura darba mērķis: analizēt AS „Aldaris” darbību Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā, un izstrādāt priekšlikumus konkurētspējīgo priekšrocību attīstīšanai.

Izmantojot vispārpieņemtas **pētījumu metodes** (teorētiskās, empīriskās un datu apstrādes):

- **bakalaura darba pirmajā nodaļā** pamatojoties uz teorētiskajiem aspektiem tiek pētīti uzņēmuma darbības vides ietekmējošie faktori, un raksturotas uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības, noskaidrota konkurētspējas būtība, ka arī tiek analizēta dzērienu ražošanas nozarē
- **otrajā nodaļā** tiek analizēti AS „Aldaris” pamatdarbības virzieni, aplūkots produkta sortiments un analizēti uzņēmuma finansiālās darbības rezultāti
- **trešajā nodaļā** tiek raksturota pārtikas rūpniecības nozare ka arī tiek analizēti AS Aldaris konkurenti analīze un veikta SVID analīze.
- **ceturtajā nodaļā** tiek piedāvāti AS „Aldaris” konkurētspējas uzlabošanas priekšlikumi.

Pētījuma periods: 2007. - 2012. gads.

Par **pētījuma avotiem** ir izmantota uzņēmējdarbības un mārketinga speciālā literatūra, *Lursoft*, un *LR CSP* dati, informācija no interneta resursiem, un AS „Aldaris” nepublicētie materiāli un informācija.

Bakalaura darba apjoms ir 55 lpp. (bez pielikumiem). Pētījuma raksturošanai darbā iekļauti 7 attēli un 15 tabulas, darbam pievienoti 5 pielikumi. Pētījuma veikšanai izmantoti 28 avoti, no kuriem 7 ir svešvalodās.

ANNOTATION

Bachelor author: RPIVA professional higher education study program *Entrepreneurship and Business Management* student **Igors Muceniaks**.

Bachelor's scientific advisor: Lecturer, Mg.commerc., **Inta Kulberga**.

Bachelor thesis: AS "Aldaris" increasing the competitiveness of Latvian beer and alcoholic beverages segment

Bachelor thesis aims to analysis of AS "Aldaris" activities in the Latvian beer and alcoholic beverages segment and to develop proposals for the development of competitive advantage. Using the generally accepted methods of research (theoretical, empirical and data processing):

- **Bachelor thesis in the first chapter** *based on theoretical aspects are studied business environment influencing factors, and describes the company's competitive advantage, established competitive nature, as well as an analysis of beverage industry*

- **The second chapter** *analyzes AS "Aldaris" main activities , examines product assortment and analysis company financial performance*

- **The third chapter** *offers AS "Aldaris" proposals to improve the competitiveness.*

- **The forth chapter** *characterizes beverage industry as well as analyzes of AS Aldaris competitors analysis and SWOT analysis*

Period of Study: 2007. - 2012. Year.

The research sources are used for business and marketing specialized literature, Lursoft and CSP data, information from Internet resources and of AS "Aldaris" unpublished materials and information.

Bachelor's workload is 55 pages. (without attachments). The study describing the work including 7 pictures and 15 tables, 5 appendices attached work. The study used 28 sources, 7 of which are in foreign languages.

IEVADS

Mūsdienu globālā ekonomika vairs nav nemainīgs un paredzams veidojums, tā ir ļoti dinamiska vide, ko raksturo liels skaits pārmaiņu. Daudzās pārmaiņas izvirza citas prasības un nosacījumus uzņēmumam un tā darbībai, jo uzņēmumam ir nepārtraukti jāpielāgojas mainīgajai situācijai. Lai sekmīgi konkurēt uzņēmumam ir jābūt ar kaut ko pārākam par citiem tirgus dalībniekiem. Pārākums pār konkurentiem jeb priekšrocība, kuras dēļ pircēji izvēlas dotā uzņēmuma produkciju, nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu un attīstību. Konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienās ir katra uzņēmuma vadīšanas centrālais jautājums.

Alus Latvijā ir visplašāk patērētais alkoholiskais dzēriens. fiziskā apjoma tiek izdzerts turpat divas vai trīs reizes lielākā apjomā nekā visi pārējie alkoholiskie dzērieni kopā ņemot. Alus ražošanu Latvijā nodrošina aptuveni 20 alus darītavas. Viena no tām ir AS „Aldaris” – vadošā alus ražotāja valstī, kas 2011. gadā pārvaldīja 35% šī dzēriena tirgus.

AS “Aldaris” ir tradīcijām bagāta alus darītava ar senu vēsturi, kas aizsākās jau 1865. gadā. Mūsdienās uzņēmums ir daļa no Carlsberg Grupas, kas ir viens no lielākajiem alus ražotājiem pasaulē. Alus darītava atrodas Rīgā, un tajā strādā vairāk nekā 400 darbinieku, kam vasarā pievienojas vēl ap 150 sezonas strādnieku. Tādējādi Aldaris ir lielākā alus darītava Latvijā un viena no lielākajām Baltijas valstīs.

Pētījuma objekts: AS „Aldaris”

Pētījuma priekšmets: AS „Aldaris” konkurētspēja Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā

Bakalaura darba mērķis: analizēt AS „Aldaris” darbību Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā, un izstrādāt priekšlikumus konkurētspējīgo priekšrocību attīstīšanai.

Bakalaura darba uzdevumi:

- 1) analizēt konkurētspējas teorētiskos aspektus;
- 2) raksturot AS „Aldaris” vispārējo darbību, starptautiskos sadarbības principus un finansiālo situāciju;
- 3) pētīt Latvijas pārtikas rūpniecības nozares attīstības tendences;
- 4) analizēt AS „Aldaris” konkurētspēju;
- 5) apkopot secinājumus un izvirzīt priekšlikumus AS „Aldaris” konkurētspējas attīstīšanai Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu segmentā.

Pētījuma periods: 2007. - 2012. gads.

Darbā izmantotās metodes:

1. Teorētiskā – literatūras analīze;
2. Dokumentu analīze
3. Datu pētnieciskā apstrāde un analīze.

Par **pētījuma avotiem** ir izmantota uzņēmējdarbības un mārketinga speciālā literatūra, *Lursoft*, un *LR CSP* dati, informācija no interneta resursiem, un AS „*Aldaris*” nepublicētie materiāli un informācija.

Bakalaura darba apjoms ir 55 lpp. (bez pielikumiem). Pētījuma raksturošanai darbā iekļauti 7 attēli un 15 tabulas, darbam pievienoti 5 pielikumi. Pētījuma veikšanai izmantoti 28 avoti, no kuriem 7 ir svešvalodās.

1. UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJA KONKRĒTAS DARBĪBAS VIDĒ

1.1. Konkurētspējas būtība

Konkurētspēja ir uzņēmēju tagadnes un nākotnes spēja un iespējas radīt pasaulei preces, kuru cenas un ārpus cenas īpašības veido pievilcīgāku "paketi" nekā iekšzemes un ārvalstu konkurentiem. (Garelli, 2006, 607)

Preces konkurētspēja ir attiecīgās preces īpašības, kuras raksturo konkrētu vajadzību reālo vai potenciālo apmierinājuma pakāpi salīdzinājumā ar analogām precēm dotajā tirgū. Savukārt, uzņēmuma konkurētspēja ir uzņēmuma reālās un potenciālās spējas esošajos apstākļos projektēt, izgatavot un pārdot preces, kuras cenas un/vai citu faktoru skatījumā patērētājam šķiet pievilcīgākas salīdzinājumā ar konkurentu precēm. (Forands, 2004, 5)

Konkurētspēja ir relatīvs jēdziens. Produkts, kas ir konkurētspējīgs vienā tirgū, var tāds nebūt citā tirgū. Konkurences jomā būtiskais ir tieši cīņa par pircēju: cīņa par to, kādai precei vai pakalpojumam ir jābūt, lai pircējs apmierinātu savas vajadzības un vēlmes, lai atrisinātu savas problēmas, jo pērk ne jau precī (pakalpojumu), bet gan sagaidāmo rezultātu. Tā kā pircējam ir sava kritēriju sistēma vajadzību apmierināšanai, tad konkurētspēja iegūst arī individuālu noskaņu. Uzņēmējdarbībā konkurētspējīgāks ir tas uzņēmums, kas, salīdzinājumā ar citiem, precīzāk zina, kādas, kādā veidā un kā vajadzības tiek apmierinātas. Nepietiekami ir zināt, ar kādiem pakalpojumiem nodarbojas uzņēmums, kādas preces tas ražo. Gan preces, gan pakalpojumi paši par sevi pircējiem nav svarīgi. Preces un pakalpojumi veido uzņēmējdarbību tikai tad, kad tie ir pieprasīti cilvēku vēlmju un vajadzību apmierināšanai. (Niedrītis, 2005, 10)

Konkurence ir daudzlīmeņu jēdziens un konkurences priekšrocību nesēji var būt visdažādākie subjekti:

- preču veidi,
- uzņēmumi un organizācijas,
- nozares,
- atsevišķas valstis vai to apvienības, kuras savstarpēji konkurē par vadošo lomu visdažādākajās starptautisko attiecību jomās.

Atkarībā no subjekta veida var izdalīt divus konkurences pamat līmeņus:

- Mikro (preču, uzņēmumu, nozaru) līmenis,

- Makro (valsts) līmenis.

Konkurences cīņas raksturs dažādos līmeņos atšķiras, tādēļ arī konkurētspējas jēdziens katram no līmeņiem būs atšķirīgs. Mikro jeb uzņēmumu līmenī konkurētspēja pamatā tiek saistīta ar produktivitāti un peļņu, savukārt valsts jeb makro līmenī ar sabiedrības labklājības uzturēšanu un paaugstināšanu.

Tiek uzskatīts, ka sākotnēji termins „konkurētspēja” tika definēts un pielietots lai raksturotu uzņēmumu spēju uzturēt konkurenci, un tikai vēlāk tas tika attiecināts uz valsts līmeni.

Konkurētspēju ietekmējošie faktori mainās atkarībā no konkurētspējas līmeņa. Valsts konkurētspēja galvenokārt ir saistīta ar tās spēju uzturēt augstu produktivitāti un labklājības līmeni iedzīvotājiem, tāpat arī valsts ekonomiskā potenciāla veidošanu un izmantošanu. Tas aptver vairākās jomas, sākot ar izglītības, zinātnes un pētniecības politiku, kopsakarībām starp nevienlīdzību un ekonomisko attīstību, produktivitātes faktoru un valdības izdevumu efektivitātes analīzi, beidzot ar politiku, kas virzīta uz teritoriālās pievilcības uzlabošanu, valūtas kursa un darba tirgus politiku, tiesībsargājošo sistēmu, konkurenci preču un pakalpojumu tirgos, ārējo tirdzniecību u.c. jautājumiem.

Runājot par valsts konkurētspēju pētnieku uzmanības centrā vienmēr ir bijis jautājums par to kāpēc valstu savstarpējās sacensībā vienas valstis ir konkurētspējīgas nekā citas. Tāpat svarīgi ir noskaidrot, kādi faktori to nosaka un kāda valsts politika var ietekmēt nacionālās ekonomikas konkurētspēju. Tādu nosacījumu nodrošināšana, kas nepieciešami civilizēta un dinamiski augoša tirgus attīstībai, konkurētspējas izveidošana – jebkurā valstī ir pamatelements nacionālo un reģionālo prioritāšu sarakstā un ir svarīgākā funkcija ekonomikas valstiskajā regulēšanā.

Konkurences un konkurētspējas jēdzieni tiek izmantoti attīstīto valstu tirgus ekonomikas sistēmu praksē jau vairāk kā trīs simt gadu un šajā laikā ir mainījusies izpratne gan par konkurētspējas jēdzienu, gan arī to noteicošajiem faktoriem. Kādreiz konkurētspēja nozīmēja spēju izrādīt agresivitāti ārējā tirgū ar eksportu un tiešajām ārvalstu investīcijām. Tagad tā nozīmē spēju radīt un uzturēt interesi gan salīdzinājumā ar iekšzemes, gan ārzemju uzņēmumiem tā, lai tiem būtu motivācija veikt darbības, kas vairo tautsaimniecības bagātību. (Paula, 2009, 17)

Konkurētspējas stratēģijas ir veiksmīgas tad, ja tās spēj balansēt starp ekonomikas politikas norādījumiem vai prasībām pasaules tirgū un sociālām prasībām, kas iekšzemē izriet no ekonomikas attīstības līmeņa, vēsturiskās attīstības, vērtību sistēmas un tradīcijām. Konkurētspējas uzlabojums galvenokārt balstās piedāvājuma politiku, kas nodrošina

zināšanas ieguves un tālāk nodošanas procesus un palīdz radīt uzņēmējdarbības vidi un pietiekami elastīgu preču un pakalpojumu tirgu ar kapacitāti un iespējām pielāgoties tehnoloģiskām pārmaiņām globālajā vidē. (Bravo, 2006, 463)

Ņemot vērā iepriekšminēto, var secināt, ka valsts konkurētspējas veicināšanas politikas veidošana ir sarežģīts process, kurā ir virkne nosacījumu un daudzi ierobežojumi, ko nosaka tādi apstākļi kā:

- valsts ekonomikas attīstības tempi (IKP un eksporta pieaugums),
- iedzīvotāju ekonomiskā aktivitāte un nodarbinātība (ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits, bezdarba līmenis),
- investīciju piesaiste,
- tehnoloģiskā attīstība,
- institucionālā infrastruktūra,
- iedzīvotāju mentalitāte,
- sabiedrības vēsturiskais un kultūras mantojums u.c. faktori.

Valsts konkurētspējas priekšrocību veidošanā svarīgi ir:

- apzināties valsts patreizējo stāvokli starptautiskajā konkurences cīņā,
- izvērtēt pieejamos resursus un izvirzīt adekvātus mērķus valsts attīstībai un konkurētspējas palielināšanai (saglabāšanai) nākotnē.

Uzņēmumu līmenī konkurētspēju var raksturot kā uzņēmuma spēju ilgstoši un ar peļņu pārdot savus produktus, neatkarīgi no tā izmaksām un cenas. Līdz ar to galvenais uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanā būt atšķirīgam, lai patērētāji to ievēro un izvēlas tieši šī uzņēmuma produkciju. Pie tam mūsdienās par uzņēmumu konkurences cīņas mērķi kļūst ne tikai patērētāja nauda, bet arī plašāku vajadzību apmierināšana, proti – noturīgas investīciju līdzekļu plūsmas izveide uzņēmuma attīstībai, esošo tirgus nišu noturēšana un jaunu tirgu apgūšana. Uzņēmuma konkurētspēju raksturo (Азов Г.И., 2006, 116):

- maksātspēja;
- ienesīgums;
- vadības stratēģija;
- adaptācija, t.i., spēja pielāgoties ārējās vides nosacījumiem;
- finansiālās darbības un uzņēmuma vadīšanas caurspīdīgums;
- uzņēmējdarbības vadāmība;
- investīciju pievilcīgums (spēja apgūt tehniskos un sociālos jauninājumus).

Kā iepriekš tika minēts, ar laiku konkurētspējas jēdziens no uzņēmuma līmeņa tika pārņemts uz lielākā līmeņa ekonomisko agregāciju un attiecināts uz visu tautsaimniecību, tādā veidā paplašinot dotā termina izmantošanas iespējas.

Konkurētspēju raksturo patēriņa īpašību kopums, kas produkciju atšķir no konkurentu līdzīgas produkcijas piedāvājuma sabiedrības vajadzību un prasību apmierināšanai, ievērojot izdevumus un sagaidāmos ienākumus. Svarīgākos konkurētspējas rādītājus visbiežāk apkopo trīs lielos atzaros (Zvirbule-Bērziņa, 2004, 40)

1. *Cenu konkurētspēja* – cīņas veids, kad tiek veiktas produkta cenas izmaiņas, lai ietekmētu savu un konkurentu produktu pozīcijas tirgū. Pamatnosacījumi cenu konkurētspējas īstenošanai ir nemitīga ražošanas un tās organizācijas pilnveide, pašizmaksas samazināšana. Faktiski šis process izpaužas tā, ka uzņēmums nosaka saviem produktiem cenas, kas ir zemākas par tirgus cenām. Tomēr, pirms pieņemt lēmumu par savu cenu pazemināšanu, nepieciešams rūpīgi izsvērt, vai tirgū nav konkurenti, kuri spēs sacensties un pat turpināt šo cīņu. (Niedrītis, 2005, 233) Zemu izmaksu taktiku nodrošina investīcijas, reinženieringa - lielas un radikālas pārmaiņas uzņēmumā, kuru gaitā tiek modernizēti biznesa procesi, pilnveidojot darba un pakalpojuma sniegšanas kvalitāti un efektivitāti pieredze, darba procesa sakārtošana. Jāizvēlas un jāsakārto atbilstoša struktūra, jāveic plaša pilnvaru deleģēšana, sistemātiski jākontrolē izmaksas u.tml. (Forands, 2004, 117) Protams, var izvēlēties arī citu taktiku, piemēram, manevrēšanu ar cenām, dodot pircējam dažādas atlaides, diferencējot cenas atbilstoši produkta kvalitātei vai kādam citam raksturlielumam;
2. *Kvalitātes konkurētspēja* – cīņas veids, kad uzņēmums kā lielāko savas produkcijas (pakalpojuma) priekšrocību uzskata tās būtiskās pazīmes, īpašības, derīgumu vērtības atbilstību kādiem nosacījumiem vai normām, kas atšķir tā produktu (pakalpojumu) no konkurentu piedāvātā, otrajā plānā atstājot tās cenu. Būtisks faktors kvalitātes konkurētspējas nodrošināšanā ir tas, ka pircējam jājūt, ka tās priekšrocības, tie labumi, kurus viņš saņem, nopērkot uzņēmuma produktu, ir būtiskāki nekā cena, t.i., nauda, kādu viņš atdod par produktu. Kvalitātes konkurētspējas īstenošanā nepieciešama mārketinga pieredze, plašs inovāciju portfelis, līderība tehnoloģijās, nozares pārzināšana, lietišķi kontakti ar realizācijas kanāliem. Vadīšana jākoncentrē uz kvalitātes kontroli un kvalificēta personāla piesaisti. Pastāv arī vairāki riska faktori, piemēram, konkurenti var apgūt unikālo produkta (pakalpojuma) īpašību un uzsākt cenu karu vai arī, ja netiek veikta izskaidrojoša reklāma, uzņēmums var negūt cerētos panākumus. (Niedrītis, 2005, 247)

3. *Apkalpošanas konkurētspēja* – cīņas veids, kad uzņēmums par savu galveno priekšrocību uzskata labu servisu. Labs serviss ir visgrūtāk izveidojamā, bet vienlaikus arī visgrūtāk nokopējamā uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība. To nav iespējams pārņemt, vienkārši nokopējot, jo labs serviss - tas ir organizēts un regulārs darbs, kura rezultātā klientu apkalpošana kļūst par pamata faktoru uzņēmumu konkurētspējā. Apkalpojošajā sfērā sniegtie pakalpojumi ir ļoti līdzīgi, tāpēc nereti tieši apkalpošana, nevis uzņēmuma reklāma vai piedāvātā prece un cena nosaka klienta izvēli. Klientu apkalpošanas pilnveidošana ir kā nebeidzama sacensība starp klientu vajadzībām un uzņēmuma piedāvāto apkalpošanas līmeni. Uzņēmumi, kuri labi saprot savu klientu prioritātes un piedāvā atbilstošu apkalpošanu, ir veiksmīgāki konkurences cīņā, un tas palīdz uzņēmumiem uzlabot savas pozīcijas tirgū. Liela nozīme uzņēmējdarbībā ir reklāmai un sabiedriskam attiecībām kas uzsver vienu vai otru uzņēmuma konkurētspējīgo īpašību. Katra uzņēmuma mērķis ir noteikt savu patērētāju vajadzības, attiecīgi tām radīt unikālu piedāvājumu un ieviest to maksimāli daudzu cilvēku apziņā ar reklāmas un sabiedrisko attiecību palīdzību. Pirms patērētājs reāli lieto preci (izmanto pakalpojumu), viņam šis process ir jāiztēlojas iekšēji - ideālos apstākļos. Šo ideālo apstākļu radītājs ir efektīva reklāmas un sabiedrisko attiecību kampaņa. (Усманова, 2005, 227.-229)

Organizācijas darbības plānošanai un vadībai jābalstās uz konkurētspēju novērtējumu, lai noteiktu, cik noturīga ir organizācijas vieta nozares konkurentu vidū, un kādi kritēriji liecina par konkurētspēju pārakumu vai atpalcību attiecībā pret galvenajiem konkurentiem. (Forands, 2004, 117-118) Konkurētspējas novērtējuma pamatā ir uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību radīšana un tālāka to pareiza attīstīšana uzņēmuma darbībā, kas ir stratēģiskās vadīšanas galvenais mērķis.

Lai izvērtētu uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus, vadītājam jāzina, kā identificēt un analizēt spēkus, kas darbojas dotajā nozarē.

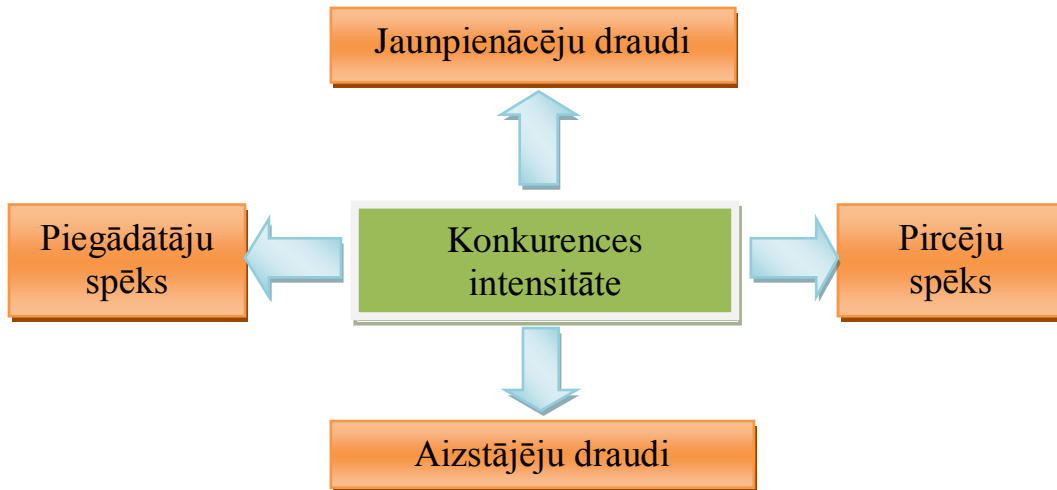
Labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot Maikla Portera piecu spēku modeli. Tas ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kurš ir veidots tā, lai novērtētu šos spēkus un to mijiedarbību. Kaut gan visiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem konkurences raksturs katrā nozarē ir savādāks.

M.Porters uzskata, ka katrā nozarē pastāv pieci galvenie konkurences spēki.

- Konkurences raksturs nozares ietvaros.
- Pircēju spēks.
- Piegādātāju spēks.

- Jaunpienācēju radītie draudi.
- Aizstājēju preču parādīšanās draudi.

1. Attēls M.Portera 5 spēku modelis (Autors)



Lai uzņēmums gūtu panākumus, tā stratēģijai jāatbilst nozares videi vai arī uzņēmumam jāspēj mainīt nozares vidi, izmantojot izvēlēto stratēģiju. Nozares vidi raksturo cīņa starp konkurentiem, piegādātāju spēks, jaunpienācēju draudi un aizstājēju draudi.

Lai izdzīvotu, uzņēmumam jāizprot spēki, kas nosaka konkurenci nozarē, kurā tas darbojas. Tam nepārtraukti ir jāizvērtē šie spēki un jāpiemēro pārmaiņām atbilstoša stratēģija. Ja šie spēki pilnībā netiks izprasti, tad uzņēmumam ir maz izredžu pareizi izvēlēties stratēģiju, kas atbilstu nozares videi.

1.2. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības kā pamats konkurētspējas nodrošināšanai

Konkurētspējīgs uzņēmums ir tikai tas uzņēmums, kam ir sava konkurētspējīgā priekšrocība. Konkurētspējīgā priekšrocība ir vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē un spēj to saglabāt daudzu gadu garumā. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas procesu var sadalīt divās daļās - konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana. Tieši uzņēmuma iekšējā vide nosaka uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, kuras saturu veido uzņēmuma resursi un spējas. (Caune, 2005, 10.-12.)

Uzņēmumam var būt vērtīgi resursi, bet, ja nav spēju izmantot tos lietderīgi savu mērķu sasniegšanai, uzņēmums nebūs spējīgs sasniegt un uzturēt atšķirīgo prasmi. Atšķirīgās prasmes ir tas spēks, kas ļauj uzņēmumam sasniegt un realizēt stratēģijas, kas nodrošina augstu efektivitātes līmeni, augstu kvalitāti, jaunievedumus un pilnvērtīgu klientu vēlmju apmierināšanu, kas viss var radīt vai turpināt attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību.

Kā atšķirīgās prasmes MVU uzņēmumi parasti nemin efektivitāti un kvalitāti, jo visi uzņēmumi līdzīgi viens otram cenšas iegūt atbilstošus resursus un spējas, pieņemot darbā kvalificētākus speciālistus, iegādājoties jaunāko tehnoloģisko nodrošinājumu, uzlabojot kvalitāti un izveidojot arvien saistošākas un pilnvērtīgākas mārketinga kampaņas. Kā galvenos no uzņēmēju veiksmes un izaugsmes faktoriem lielākā daļa uzņēmēju min jaunievedumu ieviešanu un klientu pieaugušo prasību pilnvērtīgu apmierināšanu. (Volkova Stratēģiskā vadīšana http://omega.rtu.lv/rki/projekts/mac-mater/2_5_i/w-strateg-vadisana-Volkova.pdf - skatīts 02.09.2012)

Konkurētspējīgās priekšrocības ietekme parādās visos stratēģiskās vadīšanas posmos, arī definējot uzņēmuma stratēģijas. Līdz ar to var teikt, ka konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu un attīstīšanu veic ar stratēģijas palīdzību. Meklējot uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, analīze ir jāsāk ar konkurētspējīgās priekšrocības avotiem, t.i., uzņēmuma resursiem un prasmēm, izmantojot auditu (viens no audita veikšanas instrumentiem var būt VRIO matrica).

Veicot resursu auditu, tiek noteikti, kādi resursi pieejami uzņēmumam un kādā stāvoklī tie ir, lai nodrošinātu stratēģiju. Uzņēmuma resursi ir jāaplūko gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, sadalot tos šādi: fiziskie resursi, cilvēkresursi, finanšu resursi, nemateriālie resursi. Veicot prasmju auditu, uzņēmuma rīcībā esošās prasmes jāgrupē šādās grupās: uzņēmējdarbības vadības prasmes, uzņēmumam kā sistēmai piemītošās prasmes ārpus uzņēmuma, uzņēmumam kā sistēmai piemītošās prasmes apakšsistēmu vadībā.

Mūsdienu ekonomikā produktu radīšanas procesā arvien lielāku lomu ieņem prasmes un spējas, savukārt resursu nozīme mazinās, līdz ar to prasmju noteikšanai un analīzei ir būtiska loma uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Veiksme konkurencē nav atkarīga tikai no tā, vai uzņēmums zina savu konkurētspējīgo priekšrocību, bet gan no tā, cik ilgtspējīga būs konkurētspējīgā priekšrocība. Ja konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta, tad tai jābūt ilgtspējīgai.

Ņemot vērā faktu, ka jebkuru konkurētspējīgo priekšrocību konkurenti var atdarināt, būtiskākai ierobežojošais faktors ir laiks, kas ir nepieciešams, lai atdarinātu konkurētspējīgo

priekšrocību. Šajā gadījumā svarīga ir veiksmīgas stratēģijas izstrāde, kas garantētu maksimālu konkurētspējīgo priekšrocību ilgtspēju. (Forands, 2004, 20)

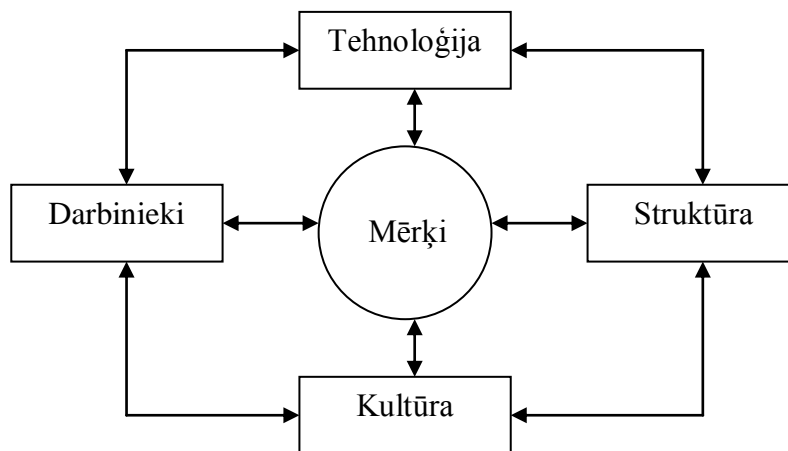
1.3. Uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīzes paņēmieni

Iekšējā vide ir tie galvenie uzņēmuma darbības nosacījumi un faktori, kas izveidojas tās menedžmenta gala iznākumā. Pastāv vairāki uzņēmuma iekšējās vides faktori:

- mērķi (uzņēmuma stratēģija, politika, kārtējie uzdevumi);
- darbinieki (viņu zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- struktūra (darba dalīšana, funkciju sadale un izpilde);
- uzņēmuma kultūrvērtības, menedžmenta darba stils;
- tehnoloģija (iekārtas izmantošana, informācijas sistēmas).

Minētās sastāvdaļas nav atšķirtas viena no otras, bet ir savstarpēji saistītas:

2. attēls Uzņēmuma iekšējā vide (Ruskule, 2005, 55)



Iekšējās vides analīze parāda uzņēmuma stiprās un vājās puses - pieejamo resursu daudzumu un to kvalitātes izvērtējumu atbilstoši stratēģiskajam nolūkam. Tas nozīmē, ka vienas un tās pašas organizācijas iekšējā vide var tikt novērtēta gan kā laba (atbilstoša), gan slikta (būtiski maināma) - atkarībā no izvēlēta stratēģiskā virziena. Pati par sevi laba vai slikta iekšējā vide nevar būt. (Kalve, 2005, 235)

Parasti to veic pazīstamā SVID (stiprās un vājās puses, iespējas, draudi) procesa veidā. Šis process ietver organizācijas iekšējo stipro un vājo pušu, ka arī ārējo iespējo un draudu identificēšanu. Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, iespējams noteikt organizācijas pamatprasmes un izvērtēt sfēras, kurās organizācija var sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību

SVID līdzīgi citām metodēm ir paņēmieni, ar ko var organizēt pārziņa esošos faktus tā, ka caur datu sakarībām atklājas organizācijas norises. SVID kategorijas ir stipras un vājas puses, iespējas, draudi.

Stipras un vājas puses šīs kategorijas attiecas uz situāciju biznesa iekšienē. Stipras puses ir jebkas, kas palīdz gūt panākumus. Stipras puses var būt datorsistēma, specifisku zināšanu bloks, īpašs process, kas ir teicami nostrādāts, uzņēmuma finanšu stāvoklis.

Vājas puses ir jebkāds trūkums, vai ko organizācija nespēj izdarīt un kas stājas ceļā uzņēmuma biznesa panākumiem.

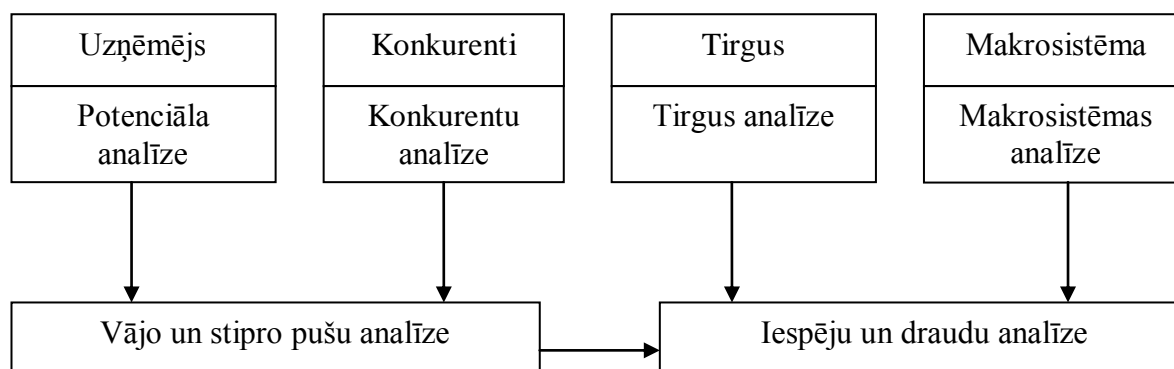
Iespējas un draudi – pastāv ārpus organizācijas. Iespējas ir jebkura labvēlīga situācija, kuru uzņēmums varētu izmantot, lai gūtu sekmīgus rezultātus savā biznesā. Iespējas ir jauna tirgus rašanās, palielināts zināma veida produktu pieprasījums..

Draudi ir ārējo apstākļu pārmaiņas, kam var būt kaitīga ietekme uz biznesu

Iekšējā vide ietver to potenciālu, kāds ir uzņēmuma rīcībā un kādu uzņēmums kontrolē. Lai izvērtētu uzņēmumu, iekšējo vidi vajag analizēt pa faktoru grupām, salīdzinot katras faktoru grupas elementus ar konkurenta vai tuvākā konkurenta raksturlielumiem.

Iekšējās vides raksturlielumi nosaka, cik lielā mērā uzņēmums ir spējīgs izmantot ārējās vides iespējas un cik lielā mērā to apdraud ārējās vides daudzveidīgie faktori. (Niedrītis, 2005, 36)

3. attēls *Uzņēmuma iekšējās un ārējās vides mijiedarbība (Liebermanis, 2002, 37)*



Katram uzņēmumam ir jāpievērš nopietna uzmanība apkārtējai videi. Ikvienam vadītājam jāapzinās, kādas pārmaiņas skar apkārtējot sabiedrību, darba tirgu kopumā un viņa paša darbu.

Lai darbotos sekmīgi un ilglaicīgi, organizācijas stratēģijai jāatbilst atbilstoši videi, kurā tā darbojas. Daudzi uzņēmumi sekmīgi apmierina tirgus pieprasījumu, bet nespēj izsekot vides izmaiņām, uzskatot, ka to sākotnējā panākumu formula darbosies mūžīgi. Tie neizprot notiekošās ārējās vides pārmaiņas līdz brīdim, kad cits uzņēmums kļūst spējīgs labāk

apmierināt pircēju prasības. Šī iemesla dēļ šādi uzņēmumi bieži zaudē savas konkurētspējīgās priekšrocības un ir spiesti atstāt tirgu (Karnīte, 2005, 63).

Var minēt, ka darbojoties konkrētos tirgus apstākļos, jebkura uzņēmuma biznesu var ietekmēt dažādi ārējie vides faktori. Visus ārējos faktorus var iedalīt: labvēlīgos un nelabvēlīgos. Tātad praktiskajā darbībā nākas gan izmantot to pozitīvo ietekmi, gan novērst vai mazināt negatīvo ietekmi. Labvēlīgo un nelabvēlīgo faktoru noteikšanai var izmantot jau minēto SVID analīzes metodi.

Lai nodrošinātu uzņēmuma ilglaicīgu darbību un spētu pielāgoties visām izmaiņām, jāseko jebkāda veida informācijai.

Izmaiņas vispārīgā ārējā vidē rada uzņēmumiem gan iespējas, gan arī draudus. Viena un tā pati ārējas vides izmaiņa vienai nozarei var pavērt plašas iespējas, tajā pašā laikā citai radot draudus. Nozares situācijas (arī konkurences intensitātes) izvērtēšanai var izmantot jau minēto Portera piecu spēku metodi.

Savukārt ar PEST analīzes metodi var izvērtēt uzņēmuma ārējās vides faktorus, kas var ietekmēt uzņēmumu gan globālā, gan lokālā līmenī. Piemēram, valsts politiskā un ekonomiskā situācija ievērojami ietekmē uzņēmuma peļņas iespējas. Banku aizdevumu procentu likmju izmaiņas, valūtu maiņas kursi vai inflācija var izmainīt uzņēmuma dzīvotspēju vienas nakts laikā.

Izmaiņas vispārīgā ārējā vidē izraisa vai nu iepriekš paredzētu, vai arī neprognozētu iespaidu uz uzņēmumiem vienā nozarē, kā arī dažādi ietekmē citas nozares. Dažreiz nelielas ekonomiskas vai politiskas izmaiņas var ievērojami mainīt spēku samēru nozarē. Vispārīgo ārējo vidi var uzskatīt par lielo baseinu, kurā peld simtiem dažādu uzņēmumu. Kad baseinā tiek iemests akmens, tas izraisa koncentrisko viļņu efektu, ko izjūt visi uzņēmumi. Tieši vai netieši tas dod labumu vieniem uzņēmumiem, tajā pašā laikā pasliktinot citu uzņēmumu stāvokli. Tomēr neviens uzņēmums pats vispārīgo ārējo vidi ietekmēt nevar (Чернышев, 2005, 49).

Var secināt, ka uzņēmējdarbības vide sastāv no dažādām jomām, un uzņēmumam ir jāizprot šī vide un jāmaks tā pielāgot savai darbībai, kā arī dažās lietās jāmaks pielāgot sava darbība videi. Vide ietver spēkus, kas ietekmē uzņēmumus spējas nodibināt un uzturēt kontaktus ar tirgu. Ir uzņēmuma iekšējā vide, kuru uzņēmums pats veido, izvēlās un vada, un ārējā vide, tie ir spēki, kuri organizāciju ietekmē neatkarīgi no tās gribas un kuru uzņēmums nevar tik viegli ietekmēt, kā arī ar šo vidi firmai vienmēr uzsākot kādu darbību būs jārēķinās.

2. AS ALDARIS - VIENA NO SENĀKAJĀM ALUSDARĪTAVĀM LATVIJĀ

2.1. AS „Aldaris” vispārējs raksturojums

AS Aldaris ir tradīcijām bagāta alusdarītava ar senu vēsturi, kas aizsākās jau 1865. gadā ar “Waldschlößchen” jeb “Meža pils” alus darītavu. Laikam ejot, noritēja vairākas paplašināšanās un modernizācijas, kuru rezultātā 20. gs. sākumā “Meža pils” iemantoja Eiropā modernākās alus darītavas slavu, un tās alus bija cieņā gan Krievijā, gan citur Eiropā. Ievērojams pavērsiens alus darītavas vēsturē bija 1937. gadā, kad tika nodibināta akciju sabiedrība Aldaris.

1992. gadā Aldaris uzsāk sadarbību ar skandināvu koncernu "*Baltic Beverages Holding*" (BBH). Vēlāk notiek uzņēmuma privatizācija, kurā Aldara daļas iegūst gan BBH, gan uzņēmuma darbinieki. Valsts, saskaņā ar Ministru kabineta rīkojumu Nr. 63, savas kapitāla daļas pārdod 1995. gadā. BBH pakāpeniski palielina savu daļu Aldarī. Tā 2000. gadā BBH pieder 75% akciju, darbiniekiem 25%, 2006. gada sākumā - 84,88%, bet 2008. gadā, kad par BBH vienīgo īpašnieku kļūst "*Carlsberg Group*", Aldaris tam pieder pilnībā. Šobrīd Aldaris skaitās slēgta akciju sabiedrība ar 88,62% BBH īpašumā un pārējais – valdes locekļu un darbinieku.

Alus darītava atrodas Rīgā, un tajā strādā vairāk nekā 400 darbinieku, kam vasarā pievienojas vēl ap 150 sezonas strādnieku. Tādējādi Aldaris ir lielākā alus darītava Latvijā un viena no lielākajām Baltijas valstīs. Aldara produktu klāstu veido vairāk nekā 40 dzērieni – alus, dzeramais ūdens, dažādi alkoholiskie un bezalkoholiskie dzērieni. Populārākie ir tādi zīmoli kā Aldara Luksus, Aldara Zelta un Carlsberg, kā arī Vichy un ZIP. Produkcijas teicamo kvalitāti apliecina ne vien starptautiskās godalgas, bet arī gadu gaitā iemantotā patērētāju uzticība. Tālab Aldaris nepārtraukti pilnveidojas un attīsta jaunus produktus, pielāgojoties patērētāju vēlmēm un jaunākajām tirgus tendencēm.

Misija – tuvināt cilvēkus sniedzot viņiem atspirdzinājumu, baudu un izklaidi sociāli atbildīgā veidā.

Vīzija - balstoties uz mūsu darbiniekiem, zīmoliem un sinerģiju, būt pārliecinošiem līderiem ikvienā zīmolo to produktu kategorijā vai pakalpojumu sfērā, kurā esam nolēmuši konkurēt.

Kopš 2008. gada Aldaris ir kļuvis par daļu no Carlsberg Grupas – lielākā alus ražotāja Ziemeļeiropā un Austrumeiropā un viena no lielākajiem pasaulē. Jaunais reģionālais

sadalījums paredz, ka turpmāk Aldaris būs viena no Carlsberg Ziemeļeiropas reģiona alus darītavām, paverot uzņēmumam jaunas sadarbības iespējas ar pārējām reģiona ražotnēm no Dānijas, Norvēģijas, Zviedrijas, Somijas un Baltijas valstīm. Protams, Aldarim tas ir liels ieguvums, jo uzņēmums var apgūt Carlsberg uzkrāto pieredzi un dažādu inovāciju ieviešanai izmantot Carlsberg pētnieciskā centra potenciālu.

Vienlaikus dalība Carlsberg Grupā Aldarim nodrošina arī ievērojami plašāku starptautisko pieredzes apmaiņu un darbinieku profesionālo izaugsmi. Mūsdienās Carlsberg Grupa ir viens no pasaules vadošajiem alus ražotājiem, kura pirmsākumi meklējami jau 1847. gadā, kad J.C. Jākobsens (J.C. Jacobsen) Kopenhāgenas piepilsētā nodibināja savu alus darītavu. Arī šodien Carlsberg Grupas centrālais birojs atrodas Kopenhāgenā, bet tās alus darītavas – veselās 25 pasaules valstīs. Ik gadu 75 Carlsberg Grupas alus darītavās tiek saražoti vairāk nekā 11 miljardi litri alus, kas ir aptuveni 95 miljoni pudeļu dienā.

Protams, Carlsberg Grupā alus brūvēšana nav vienīgais darbības veids – Carlsberg uzņēmumos ik gadu tiek saražoti arī vairāk nekā 2 miljardi litru citu dzērienu. Carlsberg Grupas uzņēmumos visā pasaulē strādā vairāk nekā 40 000 darbinieku, tās produkcija ir nopērkama vairāk nekā 150 valstīs, bet gada ienākumi mērāmi vairākos miljardos daņu kronu.

Aldaris ik gadu piedalās nozares svarīgākajos konkursos, kuru godalgas tiek augsti vērtētas visas pasaules mērogā. Prestižākie no tiem ir Australian International Beer Awards, World Beer Cup un European Beer Star Award. Šo gadu laikā Aldaris ir ieguvis daudz medaļu un citu godalgu – gan produkcijai, gan uzņēmumam. Tas vēlreiz apliecina, ka Aldara alum piemīt izcila īpašības, ko augstu novērtē ne vien alus cienītāji, bet arī nozares eksperti.

Aldara ražotais alus „Porteris” ieguvis augstāko apbalvojumu „European Beer Star Award 2009” un saņēmis sudraba medaļu. Iepriecinošākais sasniegums ir Aldara Luksus iegūtā zelta medaļa prestižajā World Beer Cup 2008, kur kopumā konkursam bija pieteiktas 2864 alus šķirnes. Aldara Luksus izcīnīja zeltu savā kategorijā, pārspējot veselas 80 alus šķirnes. Turklāt sīvajā konkurencē bronzas medaļu ieguva vēl viens Aldara alus – Latvijas Sevišķais!

2007. gadā Aldaris spoži startēja ikgadējā Australian International Beer Awards, kur ieguva divas sudraba medaļas. 941 konkursam pieteikto alus šķirņu konkurencē medaļas ieguva Aldara Porteris un Stiprais. Arī 2005. gadā Aldara alus ieguva vairākas prestižas balvas – gan par jaunajām, gan patērētāju iecienītajām alus šķirnēm, tādējādi apliecinot Aldara produkcijas nemainīgi augsto kvalitāti.

Par godu Aldara 140 gadu jubilejai radītais Aldaris Leģenda 1865 Australian International Beer Awards 2005 konkursā ieguva bronzas medaļu. Otru bronzu saņēma

Aldara Gaišais alus, bet Zelta alum žūrija piešķir sudraba medaļu. Savukārt tā paša gada novembrī European Beer Star Award konkursā Minhenē Aldaris Leģenda 1865 ieguva sudraba medaļu marta alus klasē.

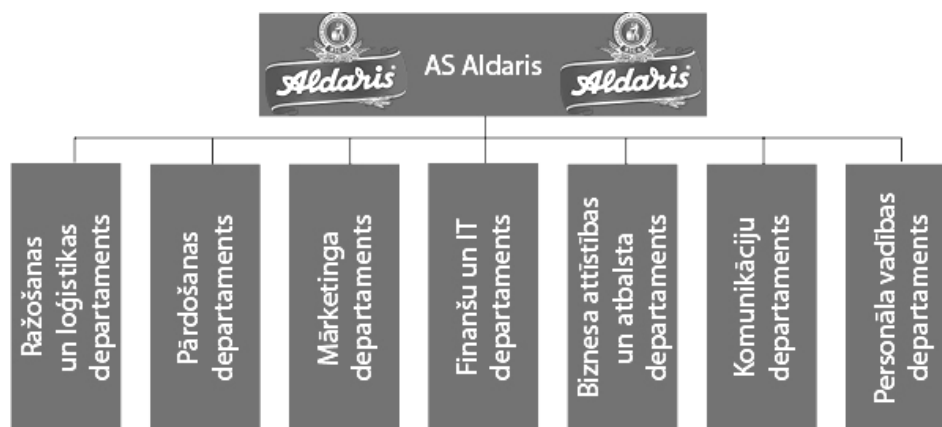
Nozīmīgākie reģionālie partneri Baltijā, kas arī ir Carlsberg grupas sastāvā, ir *Svyturys-Utenos Alus UAB* Lietuvā un *Saku Ollethase AS* Igaunijā. Uz šiem partneriem ir orientēts Aldara eksports, kas notiek grupas ietvaros un pastāv tāpēc, ka Aldarim ir labāk efektivitāte un zemākas izmaksas.

Nozīmīgākā sadarbība Aldarim ar Krieviju ir noslēgtajā līgumā darītavu „*Балтика*” par tās produktu pārdošanu patērētājiem Latvijā.

Aldara produktu izejvielas un materiāli galvenokārt tiek piegādāti no pārbaudītiem un uzticamiem ārvalstu partneriem. Iesals tiek piegādāts no Dānijas (*Fuglsang*) un Lietuvas (*Wikingmalt*), apiņi no Vācijas (*Barth-Haas*), stikls no Lietuvas (*Kaunos stiklos*), korķi no Lietuvas. Vietējie izejmateriāli ir ūdens, raugs, plēve, kartons, etiķetes. Pārsvārā transportēšanai tiek izmantoti kuģi un sauszemes transports, taču nepieciešamības gadījumā izmanto arī aviotransportu

Aldarī, tāpat kā visā Carlsberg grupā, tiek praktizēta pasaulē plaši izplatītā tā saucamā *LEAN* ražošanas vadība. Tās galvenie nosacījumi paredz uzlabot kvalitāti un atbrīvoties no 7 zudumiem jeb „atkritumiem” – pārprodukcija, gaidīšana, starpprocesu transportēšanas distanču minimizēšana, nepareiza apstrāde, nepareizs inventārs, darbinieku liekā darbības, defekti. Lai sasniegtu *LEAN* nosacījumus ir jāievēro 3 noteikumi – vienkārša ražošanas sistēma, vienmēr saskatīt, ka ir iespējami uzlabojumi, nemitīgi uzlabot *LEAN* ražošanas sistēmu. Galvenās struktūrvienības Aldarī ir redzamas attēlā:

4. Attēls AS Aldaris struktūrvienības



Hierarhija sadalās pa 4. attēlā redzamajām struktūrvienībām, kur katrai ir savs vadītājs un apakšnodaļas.

Aldarim un Carlsberg grupai kopumā piemīt pārtikas rūpniecībai raksturīgā daudzlīmeņu hierarhija, tas nozīmē, ka katram vadītājam ir daži pakļautie. Stratēģiskie mērķi ir centralizēti un gulstas uz augstākā līmeņa vadītājiem grupas mērogā, savukārt operacionālie mērķi grupas ietvaros ir decentralizēti līdz zemāka mēroga vadītājiem. Formalizācija un standartizācija ir vairāk izteikta tieši ražošanā, kas izpaužas gan Carlsberg grupas, gan Aldara standartos un tradīcijās.

Pamatu pamatos Carlsberg grupai kā lielai starptautiskai kompānijai ir sarežģīta un smalka struktūra. Kopumā nevar noteikt tikai vienu veidu kādā tiktu organizēta darbība. Tiek izmantoti dažādi grupēšanas veidi, piemēram:

- Funkcionālā grupēšana – katrai alusdarītavai ir savs mārketinga, pārdošanas, ražošanas un citi departamenti;
- Procesuālā grupēšana – piemēram, alus tehnoloģiskā ražotne iedalās vārītavā, raudzētavā un filtrācijā;
- Grupēšana pēc produkta vai pakalpojuma – piemēram, pildītavā līnijas iedalās, stikla, mucu un PET līnijās u.c.;
- Tirgus vai pircēju grupēšana – *on-trade* un *off-trade* klienti, mazie un lielle klienti;
- Ģeogrāfiskā grupēšana – ziemeļu, austrumu, rietumu un Rīgas reģiona tirdzniecība.

Starptautiskā mērogā organizācijā tiek izmantots matricēs grupēšanas paņēmieni. Šādām organizācijām ir raksturīgs uzsvars uz funkcionālo sadalījumu un funkcionālo iemaņu kombinācijām, orientējoties uz problēmu risinājumu savā ekspertīzes sfērā. Tā piemēram, Baltijas reģionā ir arī kopīgie funkcionālo grupu direktori - mārketinga attīstības direktors, pārdošanas attīstības direktors, finanšu kontrole.

Matricēs organizācijās ir salīdzinoši lielāks unikālo problēmu skaits un raksturīgas biežas pārmaiņas. Dažāda līmeņa vadītāji diezgan bieži mainās un pašu biznesa attīstības un atbalsta departamentu tika nolemts restrukturizēt no 2012. gada 1. janvāra.

Neskatoties uz matricēs organizācijai raksturīgajiem trūkumiem, starptautiski Carlsberg grupai ir stabila ārējā vide, jo attiecīgajos līmeņos ir vadītāju strikta pārraudzība un organizācijai raksturīga diezgan izteikta hierarhija un daudzlīmeņu struktūra.

Nenoliedzami, *Aldaris* ir uzņēmums, kas pēdējo gadu laikā ir piedzīvojis straujāko izaugsmi salīdzinoši ar citiem alus ražotājiem, *Aldarim* ir grandiozi attīstības plāni. Tieši tāpēc autors vēlas izziņāt kādas ir iespējas paplašināt darbību Latvijas alus un alkoholisko kokteiļu dzērienu tirgū, kādas barjeras pastāv, lai mērķi realizētu.

2.2. AS Aldaris starptautiskās darbības stratēģijas un ārpus Latvijas sadarbības partneri

Carlsberg grupa izmanto horizontālās integrācijas ekspansijas stratēģiju, kas nozīmē, ka ekspansija notiek vairākos tirgos, pārpērkot uzņēmumus, kas darbojas tajā pašā nozarē un atrodas līdzīgā attīstības pakāpē. Intensīvi izplešot savu darbību dažādos reģionos, Carlsberg grupa seko, lai nebūtu nekādu pārkāpumu konkurences ziņā.

Uzņēmumam ir stratēģiskie mērķi, kas nosaka, kādā virzienā ir jāattīsta uzņēmums. Tie tiek noteikti cieši sadarbojoties un saskaņojot tos ar mātes uzņēmumu *Carlsberg Group*. Kā šos mērķus sasniegt, nosaka operacionālie mērķi, kuri tiek izstrādāti Aldarī. Tā kā Carlsberg grupas ietvaros katras Baltijas valsts „svars” un nozīme ir neliela, tad reģions tiek uzlūkots kā viens vesels, un līdz ar to reģionā ir kopīga ražošanas stratēģija, tā piemēram, Lietuvā ir PET līnija, Latvijā – stikla, bet Igaunijā – skārdeņu. Taču Baltijā nav kopīgas eksporta stratēģijas, kas ikdienā sarežģī komunikāciju. Šeit jāatzīmē, ka Aldara un arī citu alusdarītavu pārdošanas stratēģija tomēr ir bāzēta uz lokālo tirgu, jo tāda ir alus kā produkta rakstura īpašība.

Carlsberg grupas standarti paredz, ka grupā tiek veikti centralizēti iepirkumi, kas nozīmē, ka katras grupā iesaistītās alusdarītavas, arī Aldara, nepieciešamās izejvielas un materiālus sagādā caur centrālo *procurement office* Šveicē, kur visi iepirkumi tiek apvienoti lielākos. Tādējādi tiek uzlabota konkurētspēja un samazinātas izmaksas. Kopēja iepirkumu nodaļa ir Baltijas reģionam, kas tālāk iekļaujas Ziemeļeiropas reģionā un tad jau globālajā jeb centrālajā iepirkumu daļā. Prasības piegādātājiem tiek izvirzītas grupas līmenī, tāpēc ar piegādātājiem tiek slēgti Carlsberg grupas kopējie standartizētie līgumi, taču katrai alusdarītavai nepieciešamās izejvielas tiek piegādātas atsevišķi. Izejvielu un materiālu pasūtīšana parasti notiek ar pēcapmaksas līgumiem, kā arī tiek izmantoti faktoringa līgumi.

Tuvākie un svarīgākie partneri Baltijā, kas arī ir Carlsberg grupas sastāvā, ir *Svyturys-Utenos Alus UAB* Lietuvā un *Saku Ollethase AS* Igaunijā. Nozīmīgākie darījumi ar saistītajām pusēm un to apjomi ir apskatāmi pielikumā nr.4.

Tā kā alus būtībā ir produkts, kura tirgus parasti ir lokalizēts, tad Aldarim eksports nav prioritāte. 2010. gada neto apgrozījums no Lietuvas, Igaunijas un citiem ģeogrāfiskiem tirgiem bija ~13%. Vēl jo vairāk – tā kā Aldara peļņa salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem ir ievērojami kritusies, tad gan finansiālie, gan darbaspēka resursi tieši eksporta veicināšanai ir minimāli.

Neskatoties uz to, cipari liecina par veiksmīgu eksporta apjomu pieaugumu. Jāpiezīmē, ka Aldarim ir svarīgi no eksporta arī gūt peļņu, nevis eksportēt tikai tāpēc, lai „tā pudele atrastos veikala plauktā ārzemēs”. Produkcija galvenokārt tiek eksportēta uz Baltijas valstīm, ka arī tiek eksportēts uz Lielbritāniju, Īriju, Somiju, Beļģiju, tax-free zonām un minimāli uz ASV un Kanādu. 2010. gadā Aldarim izdevās ievērojami kāpināt eksporta apjomu, sasniedzot 222,1 tūkstoši hektolitru (ieskaitot pārdošanas apjomus saistītām pusēm), kas ir 76% pieaugums salīdzinot ar 2009.gadu. Savukārt 2011. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, eksporta klientu skaits ir samazinājies, taču apjoms ir turpinājis pieaugt par aptuveni 40%. Kopumā peļņa no eksporta ir dubultojusies. Ievērojams kāpums bijis unikālo produkcijas vienību skaita pieaugumā. Ja 2010. gadā eksportēja 17 dažādus produktus, tad 2011. gadā tie jau bija 42. Tomēr vēl jo projām paliek neeksportēti tādi produkti, kuriem potenciāli varētu būt liels pieprasījums ārvalstīs, piemēram, alus kokteiļi D-light.

Ierobežoto resursu ietekmē, uzņēmumam eksports paliek kā izaicinājums. Neskatoties uz to, ka pasaules alus tirgū globāla produkta tēlu iegūt ir ļoti grūti, Aldara eksportam ir potenciāls. Uzņēmuma eksportam trūkst veiksmīga starptautiskā mārketinga, lai popularizētu produktus, kuriem varētu būt noiets citur ārvalstīs. Pēdējo gadu izaugsme tieši eksportā pamatā gulstas uz dažu cilvēku iniciatīvu, pašreizējās un gribasspēku.

2.3. AS Aldaris produktu sortimenta raksturojums

AS "Aldaris" ir uzņēmums, kas ražo un piedāvā patērētājiem ļoti plašu produktu klāstu – alu, alkoholiskos kokteiļus, limonādes, minerālūdeni. Taču lielākais uzsvars ir uz alkoholiskajiem dzērieniem, it īpaši alu uzņēmuma darbībā – aizņem 87% no kopējā sortimenta.

Sortiments ir preču grupa, kas apvienota pēc līdzīgām īpašībām vai funkcionēšanu, kuras pārdod vienām un tām pašām klientu grupām vai izmantojot vienu un to pašu sadales kanālu. Lai piedalītos tirgus attiecībās jebkuram tirgotājam no sākuma ir jāizlemj, kurā tirgus daļā jeb segmentā tas vēlas darboties, t.i. jānosaka mērķa tirgus, jo šis ir pats galvenais lēmums; izlēmis par mērķa tirgus izvietojumu un lielumu, un sastādījis tā profilu, uzņēmējs spēj pieņemt pakārtotus, saskanošus lēmumus attiecībā uz savas tirgotavas sortimentu jeb noteikt: „ko pārdot?”

Pārdošanas vadīšanā sortiments ir tas visu preču kopums, kas tiek piedāvāts tirdzniecības uzņēmumā. Sortimentu raksturo tā platums, garums, dziļums un blīvums, kur ražoto preču dažādību rāda platums, preču nosaukumu skaitu katrā grupā rāda garums, noteikta sortimenta katra preču veida izgatavošanas variantu skaitu rāda dziļums un cik cieši viena uzņēmuma dažādas sortimenta preces saskaras rāda blīvums.

Sortimenta platums ataino uzņēmuma ražotās produkcijas veidu dažādību. *Aldaris* ražo un izplata alu, sidru, alkoholiskos kokteiļus, minerālūdeni, enerģijas dzērienus, limonādes, kvasu.

1. Tabula AS Aldaris sortiments (Autors)

Alus	Alkoholiskie kokteili
Aldara Luksus 0.5l; 30l	Sinebrychoff Gin Grapefruit 0.33l
Aldara Gaišais 0.5;1l;	Sinebrychoff Gin Cranberry 0.33l
Aldara Stiprais 0.5l	Kiss 30l
Zelta 0.5l	Somersby
Zelta Black 0.5l	Kiss Wild Strawberry 1l
Aldara Pilzenes 0.5l;1l;2l	Kiss Pear 1l
Porteris 0.5l	
Muižnieku 0.5l	
Aldara Kviešu 0.5l	
Aldara Dūmaku 0.5l	
Aldara Uzvarētāju 0.5l	
Sevišķais Latvijas alus 0,5; 2l	
Carlsberg 0.5	
Tuborg 0.33l	
Aldaris Bezalkoholiskais 0.5l	
Apinītis Gaišais 1.2l	
Apinītis Stiprais 1.2l; 2l; 0.5l	
Apinītis 0.5l 2l	
Vanaga Gaišais 2l	
Vanaga Stiprais 2l	
Euro Beer 2l	
Euro Strong Beer 2l	
D-light caffeine + taurine 0.33l	
D-light Lemon 0.33l	
D-light Wild Cherry 0.33l	
Beļģu mūku alus	
„Grimbergen” 0.25	
Aldara Saimnieku alus 0.5l	
Zelta Radler Lemon 0.5l	
Zelta Radler Grapefruit 0.5l	

Sortimenta garums rāda kopējo preču nosaukumu skaitu. *Aldaris* kopumā saviem patērētājiem piedāvā 29 dažādu nosaukumu alus izstrādājumus un 6 veidu alkoholiskos kokteiļus.

Toties sortimenta dziļums rāda noteikta sortimenta katra produkta veida ražoto variantu skaitu. Tā *Aldaris* piedāvā dažādu produktu veidus pēc garšas, stipruma, tilpuma utt. Kopumā autors saskaitīja 37 veidus. Bet kā pēdējais rādītājs – sortimenta blīvums. Tas parāda, cik cieši viena uzņēmuma dažāda sortimenta produkti saskaras savā starpā. To izvērtē, ņemot vērā tādus kritērijus kā patēriņš, sadale un citi. *Aldaris* produkcijas sortimenta blīvums ir pietiekami liels – var iedalīt divās daļās – alus un alkoholiskie dzērieni; bezalkoholiskie dzērieni - limonādes, ūdens utt.

Sortimenta preces saskaras diezgan cieši un ali savā starpā ir tuvi pēc savas līdzības.

Alkoholiskie kokteiļi nav tik cieši pārklāti – tie katrs ir tikai divi veidi, kas savā starpā atšķiras daudz vairāk nekā alus.

Pēdējā gada laikā realizētais DRAFT alus apjoms ir samazinājies, tomēr šis ir viens no tiem segmentiem, kura ir iespējams attīstīties. Bet diemžēl attīstīt šo segmentu nevar strauji, tas prasa samērā lielas investīcijas. Papildus jāņem vērā, ka izlejamais alus, ir kafejnīcu produkts, un lai nodrošinātu augstu kvalitāti tirdzniecības vietai, vienā mēnesī ir jānotirgo vismaz 1 KEG muca (30 litri). Ārpus sezonās nav daudz mazumtirgotāju, kuri to spēj nodrošināt, jo KEG muca ir jāiztirgo vienas nedēļas laikā, tā kā atvērtaī mucai alus realizācijas laiks ir tikai 7 dienas.

Aldarim lemjot jautājumus par produktu ražošanu, četri augstākminētie raksturlielumi jāņem vērā. Tas attiecas tieši uz savas darbības paplašināšanu – to var attīstīt četros virzienos. Piemēram, jaunus pircējus *Aldaris* var piesaistīt paplašinot sortimentu ar jauniem preču veidiem, var pagarināt preču pamatveidu sortimentu, var arī katru atsevišķu preces veidu papildināt ar kādu unikālu un atšķirīgu īpatnību, tādejādi padziļinot sortimentu. Jāsaka, ka tieši šos sortimenta likumsakarības arī *Aldaris* izmanto – katru gadu tiek radīti jauni produkti, piedāvātas jaunas garšas esošajiem produktiem, jauni iepakojumu veidi utt.

2.4. AS Aldaris finansiālās darbības raksturojums

Uzņēmuma pamatkapitāls ir 7,5 milj. latu un sastāv no 7 500 000 kapitāla daļām ar katras daļas vērtību LVL 1. Uzņēmuma pašu kapitāls 2011. gadā bija aptuveni 8,5 milj. latu, kas ir 2. lielākais nozarē.

Ieņēmumi no preču pārdošanas tiek atzīti peļņas vai zaudējumu aprēķinā pēc īpašumtiesību risku un labumu nodošanas pircējam. Ieņēmumi netiek atzīti, ja saskaņā ar

darījuma noteikumiem Sabiedrība patur nozīmīgus īpašuma tiesībām uz precēm raksturīgos riskus un preces var tikt atgrieztas. Aldara pašu ražotās produkcijas neto apgrozījums 2010. gadā bija 27,8 milj. latu un 5,4 milj. latu no importētajiem produktiem. Tomēr neskatoties uz alus pārdošanas apjomu pieaugumu, vidējā pārdošanas cena kritās.

Pārskata gadā ir piemērota uzņēmuma ienākuma nodokļa atlaide par ziedotām summām budžeta iestādēm, kā arī Latvijas Republikas reģistrētām sabiedriskajām organizācijām, kurām piešķirta atļauja saņemt ziedojumus. 2010. gadā šī summa sastādīja 28,3 tūkst. latu.

Sabiedrības nozīmīgākie finanšu instrumenti ir finanšu aktīvi – pircēju un pasūtītāju parādi un citi debitori - un finanšu saistības – aizņēmumi, parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem un pārējiem kreditoriem, kas izriet tieši no tās saimnieciskās darbības

Aldarim ir noslēgts līgums par overdraftu ar *Nordea Bank Finland Plc* Latvijas filiāli. Overdrafta maksimālais apjoms ir 500 000 latu. Uz 2011. gada 31. decembri tā iespējas netika izmantotas.

Pārskata gada beigās ārpusbilances saistības un ieķīlāto aktīvu Aldarim nav.

Galvenie finanšu riski, kas saistīti ar Sabiedrības finanšu instrumentiem un procedūras lai tos kontrolētu.

Kredītrisks ir risks, ka Sabiedrībai radīsies finanšu zaudējumi, ja darījumu puses nespēs pildīt savas līgumā noteiktās saistības, un kredītrisks ir saistīts, galvenokārt, ar debitoru parādiem no klientiem.

Kredītriska vadības nodrošināšanai Sabiedrības vadība ir iedibinājusi kārtību, ka, pārdodot preces ar pēcapmaksu, tiek veikta klientu izvērtēšana un preces pārdošana ar pēcapmaksu tiek akceptēta, ievērojot noteiktus ierobežojumus. Sabiedrības vadība ir izstrādājusi kredītpolitiku, kas paredz veikt regulāras kontroles procedūras pār Sabiedrības debitoriem, tādējādi nodrošinot savlaicīgu problēmu identificēšanu.

Valūtas risks – risks, ka Sabiedrība varētu ciest neparedzētus zaudējumus ārzemju valūtas kursu svārstību dēļ.

Šī riska ierobežošanai Sabiedrības vadība regulāri uzrauga, lai aktīvu un saistību valūtu struktūra ir sabalansēta. Carlsberg grupa valūtas riskus analizē un uzrauga arī globāli.

Carlsberg grupa iesaka, ka darījumi notiek vietējās valūtās, t.i., piemēram, Latvija ar Lietuvu norēķinās litos un otrādi, tomēr, lai atvieglotu situāciju bieži vien Baltijas valstīs norēķini tiek veikti eiro valūtā.

Procentu likmju risks – risks, ka Sabiedrība var ciest zaudējumus procentu likmju svārstību dēļ.

Pamatojoties uz pašreiz noslēgtajiem līgumiem, procentu risku vadība vērtē kā nebūtisku. Vadība neuzskata, ka esošās procentu likmes izmaiņu riska ierobežošanai būtu jāizmanto atvasinātie finanšu instrumenti. Tie vispār netiek izmantoti finanšu risku ierobežošanai.

Carlsberg grupa veido tā saucamo *cash pool* jeb kopējos uzņēmuma resursus, kas paredzēti priekš aizņemšanās. Tā ir sava veida uzņēmuma „iekšējā banka”. Ja kādai no grupas alusdarītavām ir brīvi līdzekļi, tā tos var noguldīt *cash pool* ar procentu likmi. Carlsberg grupa izstrādā kārtību, kas paredz, ka tiešsaistē tiks monitorēti konti, lai laicīgi pamanītu iespējamās problēmas un tās novērstu. Finanšu un kapitāla vadīšanai Aldarī regulāri tiek veiktas dažādu periodu finanšu un ražošanas plānošanas atskaites, no kurām nozīmīgākās tiek sūtītas arī mātes kompānijai.

Pēdējo 10 gadu laikā Aldaris ir ieguldījis lielus resursus ražošanas efektivitātes uzlabošanā, kas bija noteicošais krīzes pārvarēšanai un strādāšanai ar peļņu arī grūtos apstākļos. Šī pedantiskā un sistemātiskā investēšana sagatavoja Aldari grūtiem laikiem un ļāva atlikt iekārtu nomaiņu un atlikt investīcijas uz 1-2 gadiem.

Finanšu analīze dod iespēju, pamatojoties uz gada pārskatu reģistrā apkopoto informāciju, izvērtēt attiecīgā uzņēmuma likviditātes, aktivitātes, kapitāla struktūras un ienesīguma rādītājus. Finanšu analīzes pārskatā redzams uzņēmuma finanšu rādītāju novērtējums.

2. Tabula AS Aldaris Darbības apjoms (Lursoft)

	2008	2009	2010	2011	Nozares mediāna	Vieta nozare
Apgrozījums	36393563	27305665	25487998	27841556	180016	2
Pieaugums %	18.05	1.25	-11.05	-7.47	33.58	11
Aktīvi LVL	18113900	16529878	18260388	14241731	212194	2
Darbinieku skaits	470	375	328	319	9	1

Maksātspēja finansu līdzsvara koeficients(pašu kapitāls / aktīvu kopsumma) parāda uzņemšanās ar mērķi turpināt vai paplašināt biznesa operācijas apjomu. Uzņēmuma maksātspējas rādītājs pazeminās, ja tas pretēji finansējumam no pašu kapitāla lielā mērā paļaujas uz kredītu.

Koeficients parāda uzņēmuma īpašnieku ieguldītās naudas īpatsvaru uzņēmuma aktīvos. Jo lielāks pašu kapitāla īpatsvars, jo stabilāka ir uzņēmuma finansu struktūra, attiecīgi

– kreditori labprātāk kreditē uzņēmumu, un paveras iespēja piekļūt lētākiem un lielākiem finansu resursiem.

3. Tabula AS Aldaris Maksātspējas rādītāji (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	0.598	0.256	0.149
2009	0.742	0.379	0.079
2010	0.613	0.434	0.087
2011	0.601	0.448	0.103

Maksātspējas rādītāji pēdējos gados ir stabili un pieņemami 2011.gadā bija 0.6, ja ņem vērā kā 0 - 1 maksātspējas vēlamais rādītājs.

Likviditāte sniedz priekšstatu par to, vai uzņēmums ir spējīgs tikt galā ar savām īstermiņa saistībām un īstermiņa finanšu riskiem, ja tādi rodas. Ja koeficients ir virs viens, uzņēmumam nevajadzētu būt problēmām savu īstermiņa saistību kārtošanā. Ja koeficients samazinās zem viens, parādās risks, ka uzņēmumam varētu rasties problēmas īstermiņa saistību maksājumos.

Finansisti uzskata, ka šim koeficientam vajadzētu būt robežās no viens līdz trīs. Pārāk augsts likviditātes koeficients liecina par neracionālu apgrozāmo līdzekļu izmantošanu. Vērtējot ideālo līmeni, nedrīkst neņemt vērā nozares specifiku un konkrētā rādītāja dinamiku uzņēmumā.

4. Tabula AS Aldaris likviditātes rādītāji (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	2.096	1.096	1.091
2009	3.439	1.231	1.000
2010	1.890	1.949	1.036
2011	1.316	1.966	1.075

Likviditātes kopējais koeficients 2011.gada beigās ir 1.316, kas, salīdzinot ar iepriekšējo gadu ir samazinājies par 0.574, bet tas ir pietiekoši daudz, lai dzēstu īstermiņa saistības, tāpēc uzņēmumam nevajadzētu pazemināt īstermiņa saistību lielumu.

Aktīvu rentabilitāte ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, kas parāda uzņēmuma konkurētspēju. Šis rādītājs ievērojami svārstās atkarībā no nozares, tāpēc, lai noteiktu uzņēmuma konkurētspēju, nepieciešams salīdzināt uzņēmuma rādītāju ar vidējiem rādītājiem.

Ja rādītājs ir augstāks par nozares vidējo rādītāju, tas var liecināt par stipru uzņēmuma konkurētspēju.

5. Tabula AS Aldaris rentabilitātes rādītāji (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	18.315	- 0.500	- 1.026
2009	8.663	- 5.862	- 3.733
2010	6.068	0.776	- 1.125
2011	- 5.722	- 0.495	- 0.067

2010. gadā Aldara aktīvu rentabilitāte bija 6,1%, bet nozares mediāna šim rādītājam bija 0,78%, tātad uzņēmums ir konkurētspējīgs. Rentabilitātes rādītājs salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, 2011.gadā ir nokritis ļoti strauji, sakara ar pēdēja gada peļņas zaudējumiem.

Ilgtermiņa ieguldījumu atdeve parāda ienesīgumu atkarībā no uzņēmuma ieguldījumiem ilgtermiņa aktīvos. Visumā ieguldījuma atdevi var palielināt, efektīvāk administrējot aktīvus (palielinot aktīvu apgrozījumu), mainot kapitāla struktūru (palielinot finansu līdzsvara koeficientu) un/vai palielinot ienesīgumu (palielinot bruto peļņas robežu).

6. Tabula AS Aldaris Ilgtermiņa ieguldījumu atdeves rādītāji (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	46.114	- 0.681	- 1.119
2009	22.377	- 6.241	- 9.071
2010	15.385	1.212	- 1.908
2011	- 10.478	- 0.708	0.000

Pašu kapitāla rentabilitāte (kapitāla atdeve) parāda, cik efektīvi tiek izmantots tas kapitāls, ko ir investējuši uzņēmumā īpašnieki. No ieguldītāja viedokļa šis ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, jo parāda cik potenciālais investors nopelnīs no katra sava ieguldītā lata. Šis rādītājs bieži vien tiek salīdzināts ar banku depozītu ienesīgumu.

7. Tabula AS Aldaris Kapitāla atdeve rādītāji (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	30.620	- 4.775	- 6.014
2009	11.674	- 13.452	- 13.756
2010	9.896	1.851	- 6.326
2011	- 9.526	- 0.531	- 3.392

Salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem Aldara kapitāla atdeve (tīrā peļņa/pašu kapitāls) ir ievērojami kritusies. Tomēr, ja salīdzina to ar rādītāju, tad 2010. gadā kapitāla atdeve bijusi pieņemama 9,9%, ja ņem vērā kā 15% - 20% kapitāla atdeves apjoms skaitās vēlams rādītājs.

Parāds pret pašu kapitālu - ja rādītājam ir tendence pieaugt, tas norāda uz arvien pieaugošu uzņēmuma atkarību no aizņemtā kapitāla. Procentu maksājumi par aizņemto kapitālu ir nemainīgi, neatkarīgi no realizācijas apjoma, līdz ar to var ievērojami ietekmēt uzņēmuma stabilitāti, mainoties realizācijas apjomam. Gadījumā, ja rādītājs ir mazāks par nulli, tas liecina par to, ka pašu kapitāls ir ar mīnusa zīmi.

8.Tabula AS Aldaris Parāds pret pašu kapitālu rādītāji. (Lursoft)

Gads	AS Aldaris	Nozares mediāna	Mediāna valstī
2008	0.490	1.633	0.201
2009	0.259	1.595	0.034
2010	0.549	0.549	0.023
2011	0.605	0.198	0.051

Var secināt, ka globālās finanšu krīzes rezultātā arī Aldaris ir piedzīvojis kritumu. Daudzi no rādītājiem vairs nav tik izteikti augsti kā iepriekš, tomēr tie ir diezgan stabili. Tas liecina par to, ka finanšu un kapitāla veidošana un vadīšana tiek veiksmīgi optimizēta pat par spīti sarežģītājiem apstākļiem.

3. AS ALDARIS DARBĪBAS VIDES UN KONKURĒTSPĒJAS IZVĒRTĒJUMS

3.1. Pārtikas rūpniecības nozares raksturojums

AS Aldaris atrodas dzērienu ražošanas nozarē, kas ir apstrādes rūpniecības apakšnozare.

Šajos gados apstrādes rūpniecība zaudēja gan relatīvo konkurētspēju pret citām tautsaimniecības nozarēm, gan konkurētspēju ārējos tirgos, jo ļoti strauji auga ražošanas izmaksas. Jau 2007. gadā nozares ražošanas apjomi praktiski vairs nepieauga. 2008. gadā un 2009. gada pirmajā pusē, ievērojami sarūkot gan iekšējam, gan ārējam pieprasījumam, apstrādes rūpniecības produkcijas apjomi strauji samazinājās – 2009. gada 2. ceturksnī nozares ražošanas apjomi bija tikai 70% no 2007. gada 1. ceturkšņa līmeņa. Apstrādes rūpniecības ražošanas apjomu samazinājums bija raksturīgs ne tikai Latvijā, bet arī lielākā daļā ES dalībvalstu. 2009. gada otrajā pusē vairumā Latvijas tirdzniecības partnervalstu atsākās izaugsme, un ārējā pieprasījuma palielinājums deva pozitīvus izaugsmes stimulus Latvijas ražotājiem – kopš 2009. gada otrās puses pakāpeniski pieaug ražošanas apjomi.

Atkopšanās no krīzes radītajām sekām nozarē notika samērā strauji un atsevišķās apstrādes rūpniecības nozarēs (īpaši kokapstrādē) ražošanas apjomi jau 2009. gada beigās pārsniedza iepriekšējā gada atbilstošā perioda līmeni. Jāatzīmē, ka nozīmīga loma apstrādes rūpniecības izaugsmē ir ne tikai pieprasījuma pieaugumam tirdzniecības partnervalstīs, bet arī konkurētspējas pieaugumam, kas tika panākts, krīzes laikā būtiski samazinot izmaksas.

Eksportu iespēju paplašināšanās nosaka salīdzinoši strauju apstrādes rūpniecības attīstību – ražošanas apjomi 2010. gadā bija par 16,5% lielāki nekā 2009. gadā. 2010. gadā nozares ražošanas apjomi pieauga vidēji ik mēnesi par 1,4%. Eksportētās produkcijas apgrozījums 2010. gadā pieauga par 28%, turpretim, saglabājoties vājam iekšzemes pieprasījumam, vietējā tirgū apgrozījuma apjomi palielinājās tikai par 3,2 %.

Apstrādes rūpniecības nozarēs atkopšanās pēc krīzes nav vienmērīga. Lielākais ieguldījums nozares izaugsmē 2010. gadā bija kokapstrādei (ražošanas apjomu kāpums par 33%) un metālu un metāla izstrādājumu ražošanas nozarei (pieaugums par 24,2%). Būtiski ražošanas apjomi pieauga arī papīra ražošanas un poligrāfijas, elektrisko un optisko iekārtu, kā arī transportlīdzekļu ražošanas līmenī.

Lēnāks par vidējo nozarē 2010. gadā bija pieaugums ķīmiskajā rūpniecībā (par 5,2%), bet mēbeļu ražošanas apjomi dēļ zemā pieprasījuma gan iekšējā, gan ārējā tirgū 2010.

gadā saruka par 2 procentiem. Arī 2011. gadā apstrādes rūpniecībā turpinās izaugsme – gada piecos mēnešos saražotās produkcijas apjomi par gandrīz 14,7% pārsniedz iepriekšējā gada attiecīgā perioda līmeni. Joprojām lielākais devums pieaugumā ir kokapstrādei (pieaugums par 17%) un metālapstrādei (pieaugums par 32,2%). 2011. gada piecos mēnešos ievērojami ir palielinājies arī rūpniecības produkcijas apgrozījums (par 25%), ko noteica ne tikai ražošanas apjomu pieaugums, bet arī ražotāju cenu ievērojamais kāpums, kas aizsākās jau 2009. gada beigās (īpaši eksportētajai produkcijai).

2011. gada maijā apstrādes rūpniecības ražotāju cenas gada laikā eksportētajai produkcijai pieauga par 5,7%, savukārt vietējā tirgū realizētajai produkcijai straujāk – par 8,4%. Lielākie ražotāju cenu kāpumi ir vērojami apstrādes rūpniecības nozarēs, kurām ārējos tirgos strauji aug pieprasījums vai kuras ir atkarīgas no pasaules cenu svārstībām. Metālapstrādes nozarē ražotāju cenas 2011. gada maijā bija par 10% augstākas nekā pirms gada. Kokapstrādes nozarē ražotāju cenas 12 mēnešu laikā pieauga par 4%, bet ražotāju cenas pārtikas rūpniecībā gada laikā pieauga par 9,7 %.

Strauji augot eksporta apjomiem, būtiski ir palielinājies eksporta īpatsvars nozares realizācijā. 2011. gada piecos mēnešos 63% no kopējās nozarē saražotās produkcijas tiek eksportēti. Pēdējo gadu laikā apstrādes rūpniecības eksporta struktūra būtiski nav mainījusies. Aptuveni 70% no kopējā eksporta tiek realizēti ES valstu tirgos, savukārt uz NVS valstīm tiek izvesti 15% no visas eksportētās produkcijas. Tāpat kā 2010. gadā, arī 2011. gada sākumā stabili turpina pieaugt jauno pasūtījumu apjoms. Pie tam pieaugumu nosaka ne tikai pieprasījuma kāpums eksporta tirgos, bet arī būtiski palielinās pasūtījumu skaits iekšējā tirgū – īpaši metāla un metāla izstrādājumu, elektrisko un optisko iekārtu, kā arī mašīnbūves nozarēs.

Atbilstoši straujajam ražošanas apjomu pieaugumam kopš 2010. gada ievērojami ir palielinājies ražošanas jaudu noslodzes līmenis. 2011. gada 2. ceturksnī tas bija 67% robežās, tikai par 3 procentpunktiem atpaliekot no 2007. gada vidējā ražošanas jaudu noslodzes līmeņa.

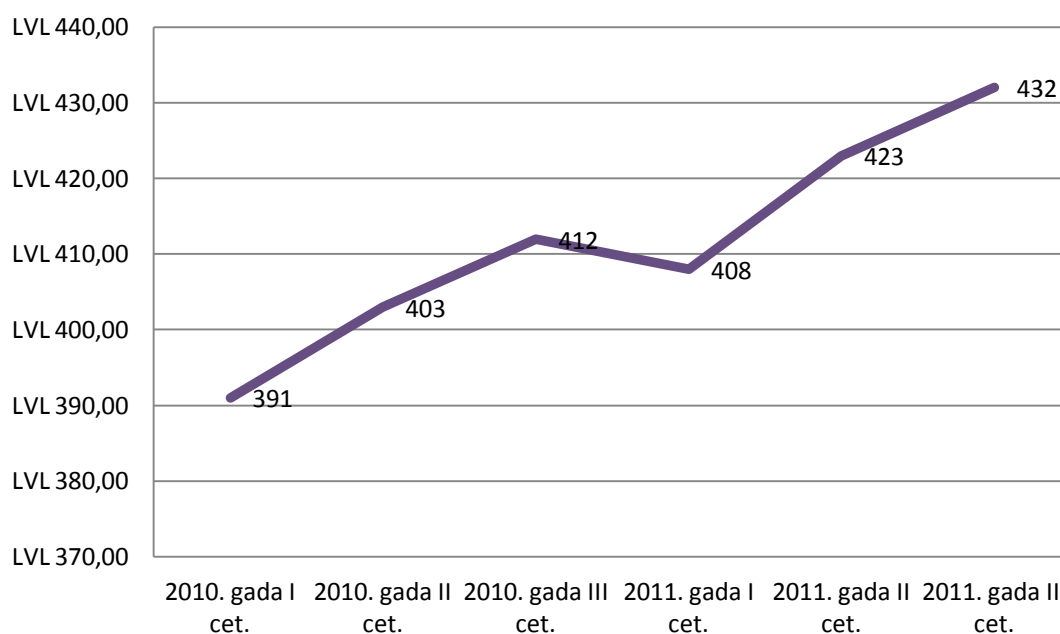
Konjunktūras apsekojumu rezultāti liecina, ka uzņēmēju novērtējums par turpmākās izaugsmes iespējām uzlabojas ļoti mēreni. Kopējais rūpniecības konfidences rādītājs 2011. gada maijā bija -3,8 punkti, tomēr tas ir par 32 punktiem vairāk nekā 2009. gada februārī, kad rādītājs bija sasniedzis zemāko līmeni. Jāatzīmē, ka daudz optimistiskāk uzņēmēji vērtē eksporta attīstības iespējas. Kopumā rūpniecības konfidences rādītāju dinamiku nosaka neskaidrība par galveno tirdzniecības partnervalstu attīstības perspektīvām, kā arī

piesardzīgāka attieksme pret nākotnes perspektīvām saistībā ar valdības īstenotajiem budžeta konsolidācijas pasākumiem. (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2011, 28.-32)

Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) apkopotie dati liecina, ka 2011.gada trešajā ceturksnī mēneša vidējā bruto darba samaksa valstī bija 467 latī, un, salīdzinot ar 2010.gada trešo ceturksni, tā pieauga par 19 latiem jeb 4,3%.

Apstrādes rūpniecībā vērojams algas pieaugums, taču tas nav tik ievērojams, kā vadošajās Latvijas nozarēs: lauksaimniecībā, mežsaimniecībā un zivsaimniecībā. Aptuvenais pieaugums divu gadu laikā ir 30 - 40 Ls, kas redzams 4 attēla, turpretim, vadošajās nozarēs pieaugums sasniedzis pat 70 – 80 Ls.

5. Attēls Mēneša vidējā bruto darba samaksa apstrādes rūpniecībā
(Centrālās statistikas pārvalde)



Pārtikas rūpniecībā nodarbināti ir aptuveni ¼ daļa no visiem apstrādes rūpniecībā strādājošajiem. Nozare pamatā ir orientēta uz iekšējo tirgu, kurā tiek realizēti nedaudz vairāk nekā 70% no saražotās produkcijas. Tādēļ, krīzes laikā ievērojami samazinoties iekšējam pieprasījumam, nozares ražošanas apjomi strauji saruka, un nozares atkopšanās norit lēni.

2009. gadā, salīdzinot ar 2007. gadu, pārtikas rūpniecības ražošanas apjomi samazinājās par 17,8%. Pieaugums atsākās 2009. gada beigās, taču tas bija mērens un galvenokārt bija saistīts ar eksporta iespēju paplašināšanos. Kopumā 2010. gadā pārtikas rūpniecības ražošanas apjomi vēl atpalika no 2009. gada līmeņa. 2011. gada ražošanas apjomi ir saglabājušies praktiski iepriekšējā gada atbilstošā perioda līmenī. Ražošanas

apjomu kāpums 2010. gadā un 2011. gada ir vērojams vienīgi augļu un dārzeņu pārstrādē, piena produktu, kā arī dzērienu ražošanā.

Neraugoties uz vājo nozares ražošanas apjomu kāpumu, pieaug produkcijas realizācija eksporta tirgos (2010. gadā – par 16,2% un 2011. gada piecos mēnešos – par 25%). Apgrozījuma pieaugums ir saistīts ar ražotāju cenu pieaugumu, jo cenu kāpums pārtikas produktiem pasaulē atspoguļojās arī Latvijas pārtikas ražotāju cenu izmaiņās. 2011. gada maijā ražotāju cenas bija par 9,7% augstākas nekā 2010. gada maijā. Neraugoties uz salīdzinoši vājo iekšzemes pieprasījumu, 2011. gada maijā 12 mēnešu ražotāju cenu izmaiņas vietējā tirgū realizētajai produkcijai bija 10,3%. Savukārt eksportētajai produkcijai ražotāju cenas pieaug kopš 2009. gada vidus. 2011. gada maijā tās par 19,5% pārsniedza 2009. gada jūnija līmeni. (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2011, 28.-32)

Autors savā darbā apskatīs pārtikas rūpniecības apakšnozari – dzērienu ražošanu (alus, sidrs, kokteiļi, bezalkoholiskie dzērieni). Šajā nodaļā ietilpst dzērienu ražošana, piemēram, bezalkohola dzērienu un minerālūdens ražošana, alkoholisko dzērienu ražošana, izmantojot galvenokārt fermentāciju, alus un vīna ražošana, un destilētu alkoholisko dzērienu ražošana.

Šīs nozares spēcīgākie uzņēmumi ir AS Aldaris un AS Cēsu alus. Šie uzņēmumi jau ļoti daudzus gadus savā starpā sīvi cīnās par tirgus līdera vietu, kā arī labāko alus ražotāju Latvijā. Abiem uzņēmumiem ļoti svarīgi ir viņu klienti, kuriem viņi piedāvā savu produkciju. Apmierināt patērētājus un pircējus ir uzņēmuma Aldaris galvenā prioritāte. Visus gadus Aldaris ir bijis spēcīgāks, pelnošāks un rentablāks uzņēmums, taču Cēsu alus ar savām lielajām investīcijām uzņēmumā tālu neatpaliek. Vēl interesants fakts ir saistīts ar strādājošo skaitu uzņēmumā. Aldarim ir vairāk strādājošo, taču Cēsu alus viens darbinieks vairāk apgroza un vairāk nopelna uzņēmumam.

2011. gadā alus nozare Latvijā nepiedzīvoja strauju izaugsmi, jo kopējais alus tirgus pieaugums bija salīdzinoši neliels. 2011. gads tika apzīmēts arī kā liels izaicinājumu gads - strauji pieauga resursu un izejvielu cenas, ko alus darītavas centās kompensēt no saviem līdzekļiem, tirgū valdīja sīva konkurence, kamēr patērētāju pirktspēja saglabājās zemā līmenī.

Nav noslēpums, ka Eiropā ekonomiskā situācija neattīstās labvēlīgā virzienā, jo ir grūti prognozēt un paredzēt, ko sagaidīt no finanšu tirgiem, kā attīstīsies eksports. Tas var atstāt negatīvu ietekmi arī uz Latvijas turpmāko tautsaimniecības izaugsmi. Visi šie minējumi nostāda uzņēmējus visai neapskaužamā situācijā, jo cīņa notiek ne vien savā starpā, bet arī ar neskaidro ekonomisko situāciju.

Konkurence nenoliedzami spiež alus darītavas meklēt risinājumus, kā nosargāt savas pozīcijas. Alus darītavas pozīcijas tirgū nosaka pieprasījums pēc tās produktiem, tomēr ekonomiskā situācija Latvijā, kā arī iepriekš minētā konkurence liek pievērsties jautājumam par pievilcīgas cenas saglabāšanu. Tas ir visai grūti, jo alus nozare nepārtraukti saskaras ar vitāli svarīgo izejvielu, piemēram, graudu, cenu pieaugumu, elektroenerģijas un iepakojuma izmaksu pieaugumu. Šis aspekts alus nozari cenu svārstību ziņā padara visnotaļ neprognozējamu, tomēr alus darītavām vienlaicīgi nākas apzināties, ka Latvijas iedzīvotāju pirktspēja nav augsta, tādēļ produktu cenas paaugstināšana nevar kalpot kā galvenais risinājums nozarē valdošajiem sarežģījumiem.

Lai arī alus izejvielu cenas svārstās, alus darītavām, lai būtiski nepalielinātu alus cenu, šīs svārstības nākas kompensēt ar iekšējiem resursiem, optimizējot savas izmaksas. Aizgājušajā gadā patērētāji vēl joprojām vairāk izvēlējās akcijas produktus – cenu ziņā pievilcīgāko piedāvājumu – kas arī skaidro alus ekonomiskā segmenta lielo popularitāti, kā arī situāciju, ka tikai aptuveni 6,5% alus tika realizēts krogos un restorānos.

2011. gadā būtiskas izmaiņas bija vērojamas alus iepakojuma jomā, jo uzvaras gājieni turpināja skārdenes. To daļa aizvadītajā gadā pieaugusi par 5%, bet stikla pudelēs pildītajam alum pieprasījums krīt. Pieprasījums pēc PET pudelēs pildīta alus ir palicis nemainīgs, tomēr fakts, ka skārdenēs pildīts alus veido jau vairāk nekā 20% no tirgus, liecina par zināmu ieradumu maiņu, un var prognozēt, ka pieprasījums pēc skārdenēs pildīta alus tikai pieaugs.

Nenoliedzami, ka ekonomiskā situācija ir atstājusi iespaidu uz alus dzeršanas kultūru Latvijā, tādēļ alus darītavas, lai uzlabotu savus finanšu rādītājus, pastiprinātu uzmanību pievērš eksportam. Aizvadītajā gadā Latvijas alus darītavu eksporta apjoms, salīdzinājumā ar 2010. gadu, ir pieaudzis par aptuveni 70%, kas ir ļoti ievērojams pieaugums. Lielākā daļa jeb gandrīz 90% alus tiek izvests uz Lietuvu un Igauniju.

Alus darītavas 2011. gadā ir aktīvi centušās saviem patērētājiem piedāvāt arī jaunus produktus, lai veicinātu Latvijas iedzīvotāju interesi par alu, kas arī ir stratēģija, kā nekļūt par iedzīvotāju zemās pirktspējas upuriem.

Šogad alus darītavas noteikti turpinās paplašināt savu piedāvājumu klāstu patērētājiem. Tas attieksies gan uz jauniem produktiem, gan iepakojumu – tā dažādību un kvalitāti, gan alus kultūras attīstību. Proti, alus darītāji ir apņēmības pilnība lauzt uzskatu, ka tikai vīns lieliski sader ar dažādiem ēdieniem, turpinot attīstīt alus un ēdiena konceptu. (Alus nozares aktualitātes aizgājušajā gadā <http://www.db.lv/viedokli/blogi/tomass-panteli/alus-nozares-aktualitates-aizgajusaja-gada-250629> skatīts - 21.09.2012)

Alus viennozīmīgi ir Latvijā visplašāk patērētais alkoholiskais dzēriens. Komersantu deklarētie dati liecina, ka 2012.gadā alus pēc fiziskā apjoma tiek izdzerts trīs reizes lielākā apjomā kā visi pārējie alkoholiskie dzērieni kopā ņemot. Eiropas Savienībā kopumā vērojams alus patēriņa kritums, tomēr Latvijā novērojama pretēja tendence un alus patēriņš pieaudzis no 70 litriem līdz 81 litram uz vienu cilvēku gadā

*9.Tabula Alus aprite 2012.gada 6 mēnešos Pamatdati par alus apriti Latvijā
(Valsts ieņēmumu dienests)*

	2011.gada 6 mēnešos	2012.gada 6 mēnešos	Starpība	Izmaiņas %
Nodots patēriņam Latvijā	8 399 670	8 055 473	-344 197	-4,10
Saražots Latvijā	8 035 160	7 696 409	-338 751	-4,22
Ievests Importēts Latvijā	2 586 154	2 642 775	56 621	2,19
Kopumā nodots realizācijai tirdzniecības vietās Latvijā	8 394 735	8 028 520	-366 215	-4,36
Alkoholiskie kokteiļi	324 156	352 229	28 073	8,66

2012.gada sešos mēnešos patēriņam Latvijā nodoti 2235 tūkst. dekalitri (turpmāk – dal) alkoholisko dzērienu, kas ir par 3% vairāk nekā 2011.gada attiecīgā periodā un 8055 tūkst. dal alus, kas ir par 4% mazāk nekā 2011.gada attiecīgā periodā.

Patēriņam Latvijā nodoto alkoholisko dzērienu (neskaitot alu) apjomos mēnešu griezumā ir vērojams neliels pieaugums, savukārt patēriņam nodotā alus apjoms šī gada jūnijā palielinājies divas reizes salīdzinot ar gada pirmajiem mēnešiem, kas saistīts ar to, ka vasaras sezonā alus patēriņš būtiski pieaug.

Alkoholisko dzērienu realizācijas apjomos šī gada sešos mēnešos salīdzinot ar pērnā gada sešu mēnešu rādītāju alkoholisko kokteiļu grupā vērojams lielākais pieaugums par 28 tūkst. dal jeb 9%. Kopējā alkoholisko dzērienu realizācijas struktūrā šī gada sešos mēnešos 78% sastāda alus

Alus ražošana 2012.gada sešos mēnešos veikta 21 akcīzes preču noliktavās, kopumā saražoti 7696 tūkst. dal alus, kas ir par 4% mazāk nekā pērnā gada rādītājs, savukārt jūnija rādītājs ir būtiski zemāks - saražotie 1669 tūkst. dal alus ir par 15% mazāk nekā pērnā gada jūnijā .

Uz 2012.gada jūnija beigām 16 komersantiem ir piešķirts patstāvīgās mazās alus darītavas statuss. No kopējā Latvijā 2012.gadā saražotā alus apjoma mazajās alus darītavās saražoti 12% jeb 948 tūkst. dal alus.

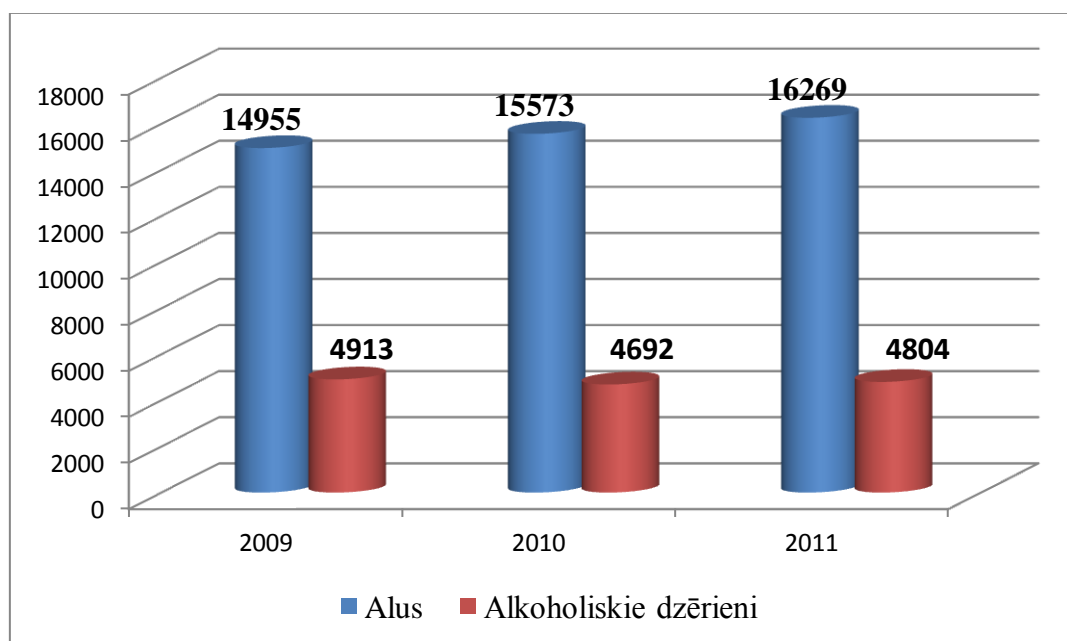
Alus 2012.gada sešos mēnešos Latvijā kopumā importēts 2643 tūkst. dal apjomā, kas ir par 2% vairāk nekā 2011.gada sešos mēnešos. Lielākā daļa – 1933 tūkst. dal jeb 73% alus, importēta no kaimiņvalstīm, Lietuvas un Igaunijas.

10.Tabula Pamattati par alkoholisko dzērienu izvešanu no Latvijas
(Valsts ieņēmumu dienests)

	2011.gada 6 mēnešos	2012.gada 6 mēnešos	Starpība	Izmaiņas %
Kopumā alus izvests no Latvijas	1 742 568	1 786 093	43 525	2,50
t.sk. uz trešajām valstīm	120 276	187 864	67 588	56,19
t.sk. uz ES dalībvalstīm	1 622 292	1 598 229	-24 063	-1,48

Alus 2012.gada sešos mēnešos no Latvijas izvests 1786 tūkst. dal apjomā un, salīdzinot ar pērnā gada sešiem mēnešiem, šis apjoms palielinājies par 3%.

6.Attēls Patēriņam Latvijā nodotie alkoholiskie dzērieni (tūkst. dal)
(Valsts ieņēmumu dienests)



2011.gadā patēriņam Latvijā nodoti: 4804 tūkst. dekalitri (turpmāk – dal) alkoholisko dzērienu, kas ir par 2% vairāk nekā 2010.gadā taču salīdzinājumā ar 2009.gadu vērojams samazinājums par 2% un 16269 tūkst. dal alus, kas par 4% pārsniedz 2010.gada un par 9% 2009.gada rādītāju. (Alkohola aprīte 2012 gada 6 mēnešos www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=3346 skatīts - 20.09.2012)

3.2. AS Aldaris konkurentu analīze

Ļoti svarīgi ir salīdzināt uzņēmumu ar tā konkurentiem, lai zinātu konkurentu vājās puses, savas priekšrocības, kā arī varētu izstrādāt tālākās darbības plānu un novērst sava uzņēmuma sliktās un neefektīvās iezīmes. AS Aldaris un tā galvenā konkurenta darbības salīdzinājums pēc dažādiem kritērijiem redzams tabulā.

Lielāku dominanti Baltijas alus segmentā nosaka Ziemeļvalstu, Zviedrijas, Somijas un Dānijas, investori. Tirgus līderiem – “Carlsberg” (“Baltic Beverages Holding”) grupai un “Olvi” – pieder alus darītavas visās trijās Baltijas valstīs. “Carlsberg” grupā ietilpst “Aldaris”, “Olvi” grupai pieder “Cēsu alus”, bet Dānijas “Royal Unibrew” – “Lāčplēša alus” un “Līvu alus”.

Ja līdz šim tirgū vēl bez lielākās alus darītavas “Aldaris” ietekmi radīja arī “Cēsu alus”, tad turpmāk būs jārēķinās arī ar trešo ambiciozo tirgus dalībnieku.

11. Tabula AS Aldaris konkurentu darbības salīdzinājums pēc dažādiem kritērijiem (Autors)

N.p.k	Kritērijs	AS „Aldaris”	AS „Cēsu alus”	SIA „Cido Grupa”
1	Atpazīstamība	5	5	4
2	Atrašanās vieta	5	5	5
3	Sortimenta platums	3	4	3
4	Sortimenta garums	4	4	3
5	Sortimenta dziļums	5	5	4
6	Kvalitāte	4	4	4
7	Cenas	3	3	4
8	Pasūtījumu izpildes iespējas un ātrums	5	3	3
9	Apkalpošanas kultūra	5	5	5
10	Konsultāciju iespējas	3	3	3
11	Piegādes iespējas	5	5	5
Kopā				

Kā redzams tabulā, tad konkrētajā tirgū nav izteikta viena līdera, un iegūtie rezultāti ir līdzīgi. Aldaris un Cēsu alus ir vadošie savā nozarē, taču pēdējos gadus daudz straujāks tirgus daļas pieaugums ir "Cido Grupai", kas pārstāv "Lāčplēša" un "Līvu" alus zīmolu līdz ar to veidojas ļoti sīva konkurence visās kategorijās. Uzņēmumam AS Aldaris jāņem vērā esošā pieredze, papildus pētot, kā strādā konkurenti, pievēršot uzmanību visiem faktoriem un rādītājiem, jo AS Aldaris grib būt vadošais uzņēmums savā nozarē un gūt priekšrocības visās iespējamās jomās.

Analizējot uzņēmumu pēc M.Portera modeļa (skatīt pielikuma) var secināt, ka uzņēmumu „Aldaris” lielākā vai mazākā mērā tieši ietekmē visi M.Portera piecu konkurences spēku modeļa komponenti. Tāpēc ir rūpīgi jāanalizē visi faktori un konkurences spēki un jācenšas novērst iespējamās uzņēmuma draudus, kas saistīti ar konkurentu iespējamo darbību.

AS Aldaris mazāk jāuztraucas par jaunu uzņēmumu ieešanu tirgū vai par uzņēmumiem, kam ir kāda veida aizvietotāj preces, jo šie faktori ir maz iespējami un pastāv diezgan maza varbūtība to darbībai. Vairāk ir jākoncentrējas uz galvenā konkurenta analīzi un rūpīgu izpēti, lai zināto šā uzņēmuma turpmāko darbību un virzienu, kā arī spētu novērst iespējamās sekas. Vēl diezgan svarīgi ir ņemt vērā patērētāju un piegādātāju ietekmi, jo bez šiem objektiem uzņēmuma Aldaris darbība nebūtu iespējama, tāpēc rūpīgi vajadzētu izpētīt savu patērētāju vēlmes, kā arī censties iekarot konkurentu klientus, tādejādi atvieglinot konkurences saasināšanos starp uzņēmumiem un saglabāt labas attiecības ar piegādātājiem, tādejādi nopelnot to uzticību.

Analizējot uzņēmumu pēc VRIO matricas (skatīt pielikumā) var redzēt, ka uzņēmuma rīcībā nav tādu resursu, kas tam kalpotu par noturīgu konkurētspējīgo priekšrocību, tomēr pastāv resursi, kas par to var kalpot īslaicīgā periodā, piemēram, piedāvātais sortiments un mārketinga aktivitātes, kā arī darbinieku pieredze, kas ļauj sniegt maksimāli kvalitatīvus pakalpojumus, kā arī ir pamats veiksmīga uzņēmuma menedžmenta realizēšanai. Tomēr, lai AS Aldaris izvirzītos priekšā konkurentiem, tam noteikti ir jārada sava konkurētspējīgā priekšrocība arī ilgtermiņā, jo konkurenti neprognozējami var imitēt iepriekš nosauktās uzņēmuma „Aldaris” konkurētspējīgās priekšrocības.

Konsultēšana un serviss, uzņēmuma tēls, uzņēmuma personāls, finansiālais stāvoklis un ģeogrāfiskais novietojums ir vienlīdz samērīgs gan uzņēmumam „Aldaris”, gan tā konkurentiem. Noteikti lielāku uzmanību vajadzētu pievērst uzņēmuma lojālajiem pircējiem, maksimāli veicinot viņu lojalitāti, kas pārvērstos atkārtotu pirkumu veikšanā. Kaut gan uzņēmumā mārketinga aktivitātes ir pietiekami labas un efektīvas tās varētu pastiprināt, piemēram, veidojot lojalitātes programmu – pastāvīgajiem pircējiem, piedāvājot atlaižu karti, kuponus, iespēju laimēt vai kādu citu interesantu paņēmienu, kas ļautu uzturēt labākas attiecības ar klientiem un vienlaicīgi apmierinot viņu vēlmes.

Šobrīd vieglie alkoholiskie dzērieni aizņem diezgan lielu tirgus daļu un to sortimenta piedāvājums ir jaunums Latvijas dzērienu tirgū.

Konkrēti AS Aldaris tiešie konkurenti vieglo alkoholisko dzērienu tirgus nišā ir Cēsu alus un Latvijas Balzams, šie ir galvenie, jo šo uzņēmumu piedāvātie vieglo alkoholisko dzērienu klāsti ir pieprasītākie Latvijas dzērienu tirgū jau vairākus gadus.

12. Tabula Populārākie patēriņam Latvijā nodotie alkoholiskie dzērieni 2012. gada 6 mēnešos. (Valsts ieņēmumu dienests)

	Dzēriena nosaukums	Dzēriena grupa
1	CĒSU DŽONS	alkoholiskie kokteiļi
2	FIZZ	pārējie raudzētie dzērieni
3	RĪGAS ŠAMPANIETIS	dzirkstošais vīns
4	BONAPARTE	konjaks, brendijs
5	DINS	alkoholiskie kokteiļi
6	AGDAM	stiprinātie vīni
7	BOSCA	dzirkstošais vīns
8	LUCKY DOG	pārējie raudzētie dzērieni
9	3 GRAUDU	degvīns
10	KAGOR	vīns
11	BLACK BALSAM	alkoholiskie kokteiļi
12	LATVIJAS ORIGINĀLAIS	degvīns
13	MERNAJA	degvīns
14	DŽINS AR TONIKU	alkoholiskie kokteiļi
15	CĒSU 14%	alkoholiskie kokteiļi
16	KATYUSHA	degvīns
17	RĪGAS MELNAIS BALZAMS	citi alkoholiskie dzērieni
18	HEKTORS	konjaks, brendijs
19	ARSENIČ	degvīns
20	ROKS KOLA	alkoholiskie kokteiļi

AS Aldaris piedāvā sidrus Kiss un Somersby, džinu Sinebrychoff, kas patērētāju lokam ir maz zināmi, un nav tik iecienīti.

Cēsu alus piedāvātājiem dzērieniem – Fizz, Cēsu Džons (džins) un Cēsu 14% ,no Latvijas Balzama ir sidrs Lucky dog, alkoholiskie kokteiļi Black, Dins, Džins ar toniku un Rums ar kolu.

13. Tabula Lielākie komersanti pēc patēriņam Latvijā nodotā alus apjoma 2012.gada 6 mēnešos (Valsts ieņēmumu dienests)

N.p.k	Komersanta nosaukums
1	ALDARIS AS
2	CĒSU ALUS AS
3	CIDO GRUPA SIA
4	AGROFIRMA TĒRVETE AS
5	PIEBALGAS ALUS SIA
6	BAUSKAS ALUS SIA
7	GREIS LOĢISTIKA SIA
8	MAXIMA LATVIJA SIA
9	ZAKSI SIA
10	ALUS NAMS SIA

11	RITALEKS SIA
12	VALMIERMUIŽAS ALUS SIA
13	TRIALTO LATVIA SIA
14	DFD SIA
15	BRŪVERIS SIA
16	ABULA SIA
17	MEDIATO LATVIA SIA
18	ILGEZEEM SIA
19	MAMAS D SIA
20	GP TERMINALS SIA

14. Tabula Populārākie patēriņam Latvijā nodotie alus nosaukumi 2012.gada 6 mēnešos (Valsts ieņēmumu dienests)

N.p.k	Alus nosaukums	Alus ražotājs/ievedējs
1	APINĪTIS STIPRAIS	ALDARIS AS
2	ALDARA GAIŠAIS	ALDARIS AS
3	CĒSU LIGHT	CĒSU ALUS AS
4	VANAGA STIPRAIS	ALDARIS AS
5	GARIS GARĀKS	CĒSU ALUS AS
6	ALDARA PILZENES	ALDARIS AS
7	LĪVU PILZENES	CIDO GRUPA SIA
8	WALTER	CĒSU ALUS AS
9	APINĪTIS	ALDARIS AS
10	GARIS	CĒSU ALUS AS
11	CĒSU PREMIUM	CĒSU ALUS AS
12	LĀČPLĒSIS DZINTARA	CIDO GRUPA SIA
13	LĪVU RUBENIS	CIDO GRUPA SIA
14	LĪVU SENČU	CIDO GRUPA SIA
15	ZELTA	ALDARIS AS

Aldaris ieņem vadošo lomu – 7 alus šķirnes ir iekļautas šajā populārāko sarakstā, pie tam aizņemot pirmo divnieku.

Latvijas alus tirgū ir sīva konkurence, ko uztur gan lielo, gan mazo alus darītāju ambīcijas. Šā iemesla dēļ ik gadus nav vērojamas nozīmīgas izmaiņas starp tirgus spēlētājiem. Uzņēmumu panākumi ir atkarīgi no ilgtermiņa stratēģijas un cik veiksmīgi tirgū tiek ieviesti jauni produkti un inovācijas iepakojumos. Ne vienmēr arī lieli ieguldījumi mārketingā uzreiz garantē ātru rezultātu. Te jābūt pilnam komplektam – gan pārdošanas stratēģijai, gan patērētāja ieinteresēšanai, gan pareizajai dzēriena garšai,

3.3. AS Aldaris SVID analīze

Lai organizācijas stratēģija nepaliktu vien uzrakstīta uz papīra, no sākuma ir svarīgi pārbaudīt tās realizējamību – jāveic vides analīze, noskaidrojot, vai un kā ieplānotais sasniedzams. Atkarībā no situācijas var tikt veikta vai nu tikai iekšējās vai ārējās vides analīze, bet var veikt arī kompleksu abu vides faktoru grupu analīzi.

Situācijas analīzes rezultātā uzņēmums nosaka savas iespējas un problēmas, ar kurām tā varētu saskarties, tiek meklētas atbildes uz diviem savstarpēji saistītiem jautājumiem - kāds ir līdzšinējais uzņēmuma stāvoklis un kurā virzienā tās attīstās.

Uzņēmējdarbību ietekmē daudzi ārējie faktori, pār kuriem nav kontroles vai arī tā ir maza. Viens no būtiskākajiem šāda veida faktoriem ir konkurenti. Ļoti svarīgi ir iegūt informāciju par tirgus konkurentiem. Informācija par konkurentiem jāanalizē salīdzinājumā ar paša produkciju, norādot tās priekšrocības, trūkumus, kā arī paņēmienus to novēršanai. Uzņēmums var ieņemt konkurētspējīgu pozīciju, balstoties uz preces īpašībām, dizainu, kvalitāti, cenu. Pieņemot pozīcijas stratēģijas lēmumu, uzņēmums var izstrādāt konkrētu darbības koncepciju.

Uzņēmumam tika veikta stipro pušu analīze, lai izpētītu galvenās priekšrocības un rādītājus, kas ļauj kļūt par līderi.

15. Tabula Aldaris SVID analīze (Autors)

Stipras puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • Liela tirgus daļa; • Spēcīgs, atpazīstams zīmols vairākās cilvēku paaudzēs • Plašs produktu klāsts; • Augsta kvalitāte; • Kvalificēti darbinieki; • Moderna tehnoloģija; • Senas tradīcijas. • Ārvalstu kapitāls nodrošina uzņēmuma stabilitāti 	<ul style="list-style-type: none"> • 881742 Ls lieli zaudējumi 2011.g. • Liela kadru mainība • Maza uzmanība veltīta alkoholisko kokteiļu, bezalkoholisko dzērienu produktiem un to virzīšanai tirgū • Jaunradītie produkti netiek testēti uz potenciālajiem patērētājiem • Pārlietu noslogota mārketinga daļa • Liela daļa reklāmas budžeta tiek tērēta īstermiņa veicināšanas akciju organizēšanai
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> • Paplašināt produkcijas klāstu; • Tehnoloģiju attīstība. • Jaunu ārējo tirgu iekarošana • Pozitīva valsts nodokļu politika • Jaunu, kvalificētu darbinieku piesaiste • Tirgus izpēte un pozīcijas nostiprināšana alkoholisko kokteiļu, bezalkoholisko dzērienu segmentā • Jaunu patērētāju vajadzību apzināšana 	<ul style="list-style-type: none"> • Nelabvēlīgi jauninājumi likumdošanā; • Degvielas cenu kāpums; • Piegādātāju cenu pieaugums; • Inflācijas līmeņa straujš kāpums; • Veselīga dzīvesveida piekritēju pieaugums. • Valsts ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās • Konkurences pastiprināšanās

Kā redzams, SVID analīze uzrādīja vairāk pozitīvos uzņēmuma aspektus – stiprās puses un iespējas. Var secināt, ka AS Aldaris ir ļoti atpazīstams uzņēmums Latvijā, kas spēj konkurēt gan ar kvalitāti, gan ar cenu. Šis uzņēmums ir tirgus līderis Latvijā un produkcija ir pieejama gandrīz vai katrā veikalā

Stipro pušu analīze liecina par to, ka uzņēmumam ir visas iespējas saglabāt stabilitāti tirgū un nezaudēt pozīcijas, kā arī tam ir iespējas paplašināties un attīstīties šajā nozarē. Kā uzņēmuma priekšrocību varētu minēt modernās tehnoloģijas, kuras spēj ražot ar lielu kapacitātes daudzumu, tādējādi spējot apmierināt dzērienu augošo pieprasījumu, it sevišķi karstajās vasaras sezonās, kad laiks ir karsts un pieprasījums pēc dzērieniem ir liels. Ar tehnoloģiju palīdzību uzņēmums var veiksmīgi konkurēt, jo spēj piedāvāt un saražot vairāk nekā konkurents.

AS Aldaris vājās puses ir pārsvarā saistītas ar patērētāju attiecību uzlabošanu. Pēc datiem var redzēt, ka uzņēmumam būtu lietderīgi palielināt sortimentu, izstrādāt jaunus produktus un vairāk investēt inovācijās.

Iespēju analīze ir pozitīva kompānijai, jo balstoties uz stiprajām pusēm uzņēmumam ir iespējas paplašināt savu tirgus daļu ar jaunas produkcijas piedāvāšanu un jau esošo produktu uzlabošanu. Veicot cenu diferencēšanu uzņēmumam ir iespējas aptvert plašāku patērētāju loku ar dažādiem ienākumiem. Uzņēmums var mēģināt iekarot ārējos tirgus un piesaistīt jaunus klientus, kas palīdzētu popularizēt uzņēmumu. Ir lietderīgi mēģināt veidot tādas iespējas, kas ļautu samazināt vājās puses un to ietekmi uz uzņēmumu. Iespējas šim uzņēmumam, kā arī jebkuram citam, ir neierobežotas.

Galvenie draudi, kas varētu rasties ir tas, ka paaugstinot akcīzes nodokļa likmi nāktos alkoholu ražojošiem uzņēmumiem palielināt produkta cenas. Tā kā uzņēmums nevar ietekmēt likumdošanu, vienīgā iespēja tam ir pielāgoties ārējai videi un mēģināt saglabāt pircēju lojalitāti, nepaaugstinot cenas pieprasītākajiem produktiem, bet tādiem, kas ir mazāk pieprasīti. Kā vienu no draudiem varētu minēt arī to, ka uzņēmums piedāvājot kādu no saviem produktiem par zemu cenu, pircējam nozīmē to, ka tas ir nekvalitatīvāks un līdz ar to tiek bojāts produkta markas prestižs. Lielākais drauds no makroekonomiskā aspekta ir tāds, ka paaugstinoties inflācijai patērētāji vairāk izvēlēsies pirkt to produkciju, kas ir pirmās nepieciešamības preces, taču alkohols ir tikai prece, kuru iegādājas par brīvajiem līdzekļiem, tie, kas paredzēti izklaidēm utt., tāpēc būtiski varētu samazināties tā patēriņš.

Draudi ir arī pārsvarā saistīti ar izmaiņām Eiropas Savienībā vai visā pasaulē. Tie var būt atkarīgi no finanšu tirgiem, ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās, kā arī citām ekonomikas problēmām minētie draudi ietekmē arī konkurentu darbību.

Pēc autora domām uzņēmums ir veiksmīgi panācis to, ka tā zīmols ir atpazīstams un produkcija ir pieprasīta, jo tai ir daudzveidīgs sortiments un tiek apmierināts viss patērētāju loks. Izvērtējot uzņēmumu ar SVID analīzes palīdzību var secināt to, ka tas ir stabils savā pozīcijā un, ka tas tikai turpinās augt un attīstīties, lai saglabātu līderpozīciju.

Tālākajā darbībā autors centīsies izprast uzņēmuma iespējas, lai saprastu, kādus jauninājumus var ieviest uzņēmuma produkcija.

4. AS ALDARIS KONKURĒTSPĒJAS UZLABOŠANAS PRIEKŠLIKUMI

Izpētot uzņēmuma konkurētspēju pēc vairākām iekšējās un ārējas vides analīzes veidiem, var secināt, ka uzņēmums atrodas „būvēšanas” stadijā un tā galvenais mērķis un stratēģija ir nosargāt un palielināt tirgus daļu, izmantojot savas stiprās puses un iespējas. AS Aldarim vairāk vajag investēt savā uzņēmumā un produkcijā, lai tas darbotos vēl efektīvāk nekā tagad.

Aldaris preču sortimentam obligāti jāatbilst sava mērķa tirgus patērētāju vēlmēm. Tieši preču sortiments kļūst par pamat faktoru konkurences cīņā starp uzņēmumiem. Tomēr tirgotājiem pašiem jāizlemj par sortimenta veidiem un pārējiem faktoriem. Lemjot par preču ražošanu, minētie preču sortimenta raksturlielumi jāņem vērā. Pircējus var piesaistīt, pirmkārt, paplašinot sortimentu ar jauniem preču veidiem. Otrkārt, var pagarināt preču pamatveidu sortimentu. Treškārt, katru atsevišķu preces veidu var papildināt ar kādu atšķirīgu īpatnību, tādējādi, padziļinot sortimentu.

Autors piedāvā paplašināt tieši sortimenta platumu, veidojot jaunas un dažādas preces, kas varētu palielināt apgrozījumu, peļņu, kā arī cilvēku lojalitāti.

Ka vienu no priekšlikumiem var minēt palielināt „Premium” alus segmentu, koncentrēties ne tik daudz uz apjomu palielināšanu, bet gan uz vērtības palielināšanu, liekot akcentu uz dārgākiem un vērtīgākiem aliem un mazāk koncentrējoties uz ekonomisko segmentu, kā arī pievērsties aktīvāk sidru segmentam, kur jau pērn sasniedza ļoti labus pieauguma rādītājus, kas, salīdzinot ar 2010.gadu, pieauga par 154%.

Uzņēmumam ļoti svarīgi ir apmierināt klientu vēlmes un sniegt labākos pakalpojumus pircējiem un patērētājiem. Šie faktori ir, protams, ļoti svarīgi, taču šo lojalitāti var iegūt ilgtermiņā un pie tā ilgi jāstrādā, pētot savu klientu vajadzības. Bet būtiskāk būtu izmēģināt jaunus produktus, vairāk investēt inovācijās, piedāvāt cilvēkiem jaunus un vēl neredzētus produktus. Vēl svarīgi būtu popularizēt uzņēmuma tēlu un tā veidoto produkciju, pilnveidojot reklāmas un veidojot dažādus mārketinga pasākumus, ko klienti atcerētos ilgāku laiku.

Uzņēmumam nav konstatēta ilgspējīga konkurētspējīgā priekšrocība, ir svarīgi izmantot tās atšķirīgās prasmes, kas spētu dot labumu vismaz īstermiņā. Šajā gadījumā tas varētu būt sortiments, to varētu izmantot kā konkurētspējīgo priekšrocību, jo gan Cēsu alus

gan Aldaris ražo gandrīz vienādu produkciju un piedāvājot jaunu produkciju uzņēmums noteikti gūtu priekšrocības un varētu arī tās attīstīt ilgtermiņā.

Ir regulāri jāuztur kontakti ar piegādātājiem par jaunumiem tirgū, jāuzlabo ar tiem attiecības un jāturpina ilggadēja sadarbība, kas dotu tikai un vienīgi priekšrocības.

Aldaris var apsvērt arī kādu no starptautiskajiem alus ražotāju zīmoliem, kuri Latvijā vēl nav pārstāvēti, kuriem ir interese par Latvijas tirgu, taču lai veiksmīgi iekļautos Latvijas alus tirgū, ir jābūt zināšanām par Latvijas alus baudītāju ieradumiem un kultūru, kuras Aldarim jau ir.

Jāatzīst, ka Latvijas veikalu tīklos ir visai plašs dažādu alu piedāvājumi. Tādēļ aktuāls ir jautājums, vai patērētājs pietiekami labi spēj tajā orientēties.

4.1. Jaunu produktu izstrādāšanas politika un organizācija

Vadoties pēc *Aldaris* piedāvātā plašā sortimenta, top skaidrs, ka jaunu produktu izstrāde ir uzņēmuma viens no lielākajiem *trumpjiem* cīņā ar konkurentiem par lielākas tirgus daļas iegūšanu. Atskaites gadā parasti tiek domāts par nākamā gada jaunajiem produktiem. Tā, piemēram, 2011.gadā tiek sastādīts 2012.gada plāns par jaunajiem izstrādājumiem.

Autors šīs sadaļas ietvaros apskatīs *Aldaris* produktu ieviešanas shēmu.

Tiek izdalīti seši darbības posmi, kuros ir iesaistītas četras *Aldaris* struktūrvienības – produktu attīstības komanda, ražošanas un tehniskā nodaļa, loģistikas un iepirkumu nodaļa un pārdošanas un mārketinga nodaļa :

1. Idejas rašanās par jauno produktu vai produkta uzlabojumu;
2. Izpētes fāze:
 - a) produktu attīstības komanda organizē degustācija starp līdzīgiem produktiem garšas izvēlei;
 - b) ražošanas daļa novērtē ražošanas iespējas;
 - c) loģistikas daļa izskata iespējas par taru jaunajam produktam;
 - d) pārdošanas un mārketinga nodaļa domā produkta nosaukumu un strādā pie iespējamā dizaina.
3. Izmaksu novērtēšanas fāze. Par to ir atbildīga ražošanas un tehniskā nodaļa;
 - testa produkta ražošanas fāze:
 - a) ražošanas un tehniskā nodaļa pasūtīta izejvielas un saražo testa produktu;

- b) produktu attīstības komanda veic testa produkta degustāciju;
 - c) pārdošanas un mārketinga nodaļa šajā laikā atbildīga par gala varianta produkta nosaukuma un dizaina izstrādi.
- produkta ražošanas fāze :
 - a) ražošanas un tehniskā nodaļa izstrādā produkta ražošanas tehnisko dokumentāciju, nosūta recepti;
 - b) loģistikas un iepirkuma daļa pasūtīta izejvielas saskaņā ar litru budžetu;
 - c) pārdošanas un mārketinga daļa atbildīga par produktu kartes sastādīšanu. Kā arī šajā posmā tiek gatavots un nosūtīts gala dizains nosūtīšanai etiķešu un iepakojuma piegādātājiem;
4. informācija par produkta ieviešanu tirgū nodrošina *Aldaris* pārdošanas un mārketinga nodaļa.

Autorprāt, ļoti uzteicams ir fakts, ka katra jauna produkta izstrādes fāzes un to secība, kā arī atbildības centri ir strikti noteikti. Tas organizē darbu, kurā parasti tiek ieguldītas lielas investīcijas.

Diemžēl jaunie produkti un jaunais dizains netiek testēti uz potenciālajiem pircējiem. Šajā sakarā var tikt veidotas dažādas fokusa grupas, kurām piedāvā nogaršot inovatīvo produkciju, pēc tam izzinot vai viņiem šis produkts garšo, ja negaršo, tad jāmeklē iemesli. Jaunradītie produkti var tikt salīdzināti ar konkurentu piedāvāto produkciju, tas palīdzētu novērtēt patērētāju izjūtas konkrētā produkta lietošanas brīdī.

4.2. Aldara alus un alkoholisko kokteiļu konkurētspējas paaugstināšana

Mūsdienu pasaulē ik uz soļa cenšas iespaidot pirt lētāk, labāk un, protams, mums tikai izdevīgāk. visapkārt valda informācijas pārpilnība, kas kā grandiozs vilnis gāžas pāri apziņai. Uzņēmumi ar visiem iespējamiem līdzekļiem cenšas panākt pircēju labvēlību tieši savam konkrētajam produktam un iepakojums ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā to izdarīt.

Veikalos mūs sagaida liels daudzums visdažādāko preču veidu. Cilvēks ienāk lielveikalā un apjūk milzīgajā preču klāstā. Šādā situācija nostrādā vai nu reklāma vai nu iepakojums. Bieži vien sastopami produkti ar vienvēidīgu iepakojumu un dizainu. Šādi produkti pircējus vairs nespēj piesaistīt vai radīt interesi par tiem. Tāpēc ļoti svarīgi ir izveidot

iepakojumu, kas būtu interesants, asprātīgs un kvalitatīvs. Iepakojuma tekstam jāspēj radīt interesi pircējā. Neveiksmīgi izvēlēts iepakojums vai uzrakstīts uz tā teksts var ietekmēt produkta turpmāko attīstību, jo bieži vien cilvēks nopērk kādu konkrētu preci tikai skaistā un uzmanību piesaistošā iepakojuma dēļ. Iepakojuma industrijas nozīmi pierāda tas, ka tūkstošiem kompāniju ir gatavas maksāt vēl citām kompānijām, lai tās izveidotu viņu produkta ideālo tēlu.

Produkta tēla veidošana ir sarežģīts uzdevums, jo šī brīža situācijā patiešām grūti kādu vēl pārsteigt ar kaut ko. Cilvēki ir pieraduši pie visu iespējamo veidu materiāliem un tehniskajam iespējām. Tāpēc uzsvars tiek likts uz tekstu. Tam jābūt tādām, kas atšķiras no citiem un piesaista ar savu savdabību, asprātību, vai tieši otrādi – kaut vai – muļķīgumu. Vienalga kas ir gana labs, ja vien piesaista potenciālā pircēja uzmanību un atšķir tieši šo produktu no tūkstošiem un tūkstošiem līdzīgu.

Iepakojums, tāpat kā reklāma, iedarbojas ne tikai uz cilvēka apziņu, bet arī uz zemapziņu. Nevar noliegt iepakojuma nozīmi preces izvēles laikā, arī tad, ja mēs to varbūt īsti neapzināmies. Iepakojumam jābūt ne vien ērtam, lētam, otrreizējās pārstrādāšanas normām atbilstošam, ekonomiski un droši transportējamam, precī aizsargājot un tās īpašības nodrošinot, bet arī patērētājam tīkamam. Kopumā – iepakojums – tas ir mārketinga ierocis Nr.2, uzreiz aiz reklāmas.

Izmaiņas novērojamas iepakojumu jomā, Latvijā strauji turpina attīstīties skārdeņu segments. Tas 2011. gada laikā pieaudzis par 5% un turpina strauji palielināties, sasniedzot jau aptuveni 21% tirgus. Ka vienu no priekšlikumiem jaunu iepakojumu izstrādei kas pievērstu uzmanību Aldara produkcijai ir alumīnija pudele.

Alumīnija pudele atdziest nedaudz straujāk nekā stikla pudele. Tātad, ja vēlamais rezultāts ir auksts dzēriens, alumīnija pudele būtu labāks variants. Ja vēlamais rezultāts, ir dzēriens, kas paliks vēsāks ilgāk, stikla pudele ir piemērotāks kandidāts. Alumīnija pudele ir videi draudzīga un bloķē saulesgaismu kas ļauj alum saglabāties ilgāk.

Papildus alus, alumīnija pudeli var izmantot dažādiem dzērieniem, piemēram, gāzēto bezalkoholisko dzērienu, sulas, enerģijas dzērieni, utt. Alumīnija dzērienu bundžām un pudelēm ražošanas tehnoloģija gan paketes ir ļoti līdzīga.

7. Attēls Alumīnija iepakojums



Pudeles gatavo no ļoti plānām alumīnija loksnēm (biezums 0,3-0,5 mm). CO₂ radītais spiediens pudelei piedod izturību. Šīm pudelēm parasti veido viegli atveramus vāciņus, kurus gatavo no alumīnija loksnēm ar biežumu 0,2 mm. Pudeļu izgatavošanai vēl izmanto speciālu zema oglekļa satura tēraudu, kas no abām pusēm pārklāts ar ļoti plānu alvas kārtu, lai aizsargātu metāla virsmu pret koroziju, kā arī atvieglotu kārbu ražošanu.

Metāla kārbas no iekšpuses parasti pārklāj ar laku, jo tā pasargā no:

- ķīmiskām reakcijām, kas varētu notikt, metālam reaģējot ar iepakoto produktu, radot nevēlamas garšas un krāsas izmaiņas vai piesārņojumu;
- metālu un produktu savstarpējām ķīmiskām reakcijām, kas varētu izraisīt kārbas koroziju.

Alumīnija metāla kārbas pārklāj ar *viņillaku*. Tās galvenās priekšrocības – labas adhēzīvās īpašības un elastība, taču tā nav piemērota sterilizēšanai. Šī laka nesatur vielas, kas varētu kaitīgi ietekmēt iepakoto pārtikas produktu kvalitāti.

Visizplatītākais alus kārbu tilpums ir 0,33 un 0,5 litri.

Salīdzinot stikla pudeles un metāla kārbas alus pildīšanai, alumīniju pudelēm ir vairākas priekšrocības, kas veicina to ieviešanu tirgū. Alumīnija pudeles :

- ir vieglākas;
- nav plīstošas;
- ērti atveramas bez mehāniskām palīgierīcēm;
- gaismas un gāzu necaurlaidīgas;

Pudelēm ir arī trūkumi:

- tās ir tikai vienreiz izmantojamas, tādēļ rodas daudz izlietotā iepakojuma, kas jāsavāc otrreizējai pārstrādei
- alumīniju neuzskata par tradicionālu materiālu dzērienu pildīšanai;

Blakus tradicionālajai tehnoloģijai (DWI) patlaban ir izstrādāta jauna metode. Gāzēto dzērienu un alus iepakojuma kārbas ražo no skārda, kas pārklāts ar polimēru materiāliem (RBS tehnoloģija). Ar polimēru materiāliem pārklāts metāla kārbas un alumīnija pudeles ir vieglāk formēt. Līdz ar to iespējams izgatavot sarežģītas konfigurācijas kārbas, lai padarītu tās pievilcīgākas patērētājiem un paplašinātu tirgus iespējas.

Patērētājam tīkamam dzērienu kārbu izgatavošanai ir konstruētas augstražīgas iekārtas, kas var izgatavot līdz 600 vienību minūtē. Kārbu figūrveidīgo formu panāk ar speciāliem mehānismiem, kurus viegli pierīkot kārbu formēšanas mašīnām.

Ir četri kopīgie toņi ko izmanto stikla alus pudelēm: caurspīdīgs, brūns, zaļš un dzeltens. Brūnas pudeles pasargā alu no UV stariem, kas ļauj alum palikt svaigākam ilgāku laiku. Zaļā un dzeltenā pudele dara to pašu, tikai ne tik labi ka brūnas. Caurspīdīgas pudeles tiek izmantotas, kad uzņēmums vēlas, lai alus pudelei pievērstu uzmanību, tāpēc tas ir vairāk vai mazāk mārketinga instruments. Diemžēl caurspīdīgas pudeles visvairāk pakļautas gaismai, kas varētu padarīt alu mazāk kvalitatīvu.

Aldaris izvēloties alus iepakojumu pieturas vairāk pie tradicionālas tumši brūnas krāsas pudeles. Jauniem produktiem varētu tikt izmantoti savādāki toni lai veikalos tie būtu labāk pamanāmi.

Alkoholiskie kokteiļi zem 6% alkohola līmeņa satura ir tie, kas rada konkurenci alum un stiprajiem alkoholiskiem dzērieniem, līdz ar to, paverot plašās attīstības iespējas.

Alkoholisko kokteiļu segmenta autors iesaka palielināt sortimenta dziļumu piedāvājot pircējiem sidrus un džinus dažādākos iepakojumos jo šobrīd Sinebrychoff džins kas tiek piedāvāts mazumtirdzniecības veikalos ir tikai 0,33l iepakojumā. Autors ievēroja ka Kuldīgas veikalos nav pieejami Kiss sidri.

Aldarim vajadzētu apsvērt jaunu alkoholisko kokteiļu ražošanu, ar kuriem tiktu plānots papildināt gan pašmāju, gan eksporta tirgū piedāvāto produktu klāstu, jo šobrīd piedāvātais alkoholisko kokteiļu sortiments salīdzinoši ar konkurentiem ir sekls.

Aldaris varētu apsvērt ražot alkoholisko kokteiļus 1l pet pudele kas konkurētu ar Cēsu Alus alkoholisko kokteili „Cēsu Džons”, jo šobrīd sājā cenu kategorija un iepakojuma segmenta Cēsu alum nav spēcīgu konkurentu.

Lai palielinātu mārketinga efektivitātes un popularizētu uzņēmuma tēlu, ir nepārtraukti jāanalizē konkurentu darbības un jānoskaidro tā vājās puses, lai varētu veidot efektīvas reklāmas, kā arī popularizēt uzņēmuma tēlu un uzņēmuma produktu kas šīnī gadījumā būtu alkoholiskie kokteili. Lai to visu paveiktu, ir jāveido reklāmas, kas sabiedrībai

paliktu prātā, kas ļautu domāt un zināt, ka tieši šis uzņēmums ir vadošais savā nozarē un ka tieši šim uzņēmumam ir lielākā interese apmierināt patērētāju vajadzības.

Kā zināms, vienmēr ir svarīga gan kvalitāte, gan kvantitāte, tāpēc AS Aldaris jāmēģina izstrādāt tādas reklāmas, kas prasīs pēc iespējas zemākas izmaksas, bet tajā pašā laikā atspoguļos ļoti labu kvalitāti, kā arī tās vajag izplatīt ne tikai televīzijā, radio un ielās, bet arī dažādās mājas lapās, interneta vietnēs, kur tās varētu pamanīt pēc iespējas vairāk cilvēku, piemēram, ievietojot draugiem.lv reklāmas banerus.

Tātad, lai izstrādātu reklāmu no sākuma jānoskaidro populārākie televīzijas kanāli Latvijā. Tie būtu TV3, LNT un TV6. Var secināt, ka šajos kanālos būtu lietderīgi rādīt uzņēmuma reklāmas, jo šos kanālus skatās ļoti daudz Latvijas iedzīvotāju. Viena reklāma televīzijā izmaksā aptuveni 100 Ls (20-30 sekundes).

Lai sabiedrībai labāk paliktu atmiņā reklāmas, tās jārāda biežāk par vienu reizi. Pirmo reizi reklāmu vajadzētu rādīt ap 07.00 – 08.00, jo tad cilvēki taisās uz darbu un bieži skatās TV, otro reizi to vajadzētu rādīt ap pusdienlaiku, trešo ap 18.00-19.00, kad cilvēki pārrodas no darba un ieslēdz TV. Bet reklāmas jādažādo ik pēc laika, lai cilvēkiem neapniktu un visu laiku varētu redzēt kaut ko jaunu un interesantu. Tātad trijos kanālos katru reklāmu vajadzētu pārraidīt trīs reizes dienā, kas izmaksātu aptuveni 900 Ls, kas tika aprēķināts izmantojot formulu:

$$I_{Ls} = C_r \times n_{TV} \times t_d, \quad 1. \text{ formula}$$

I_{Ls} - izmaksas reklāmai televīzijā, Ls;

C_r – cena reklāmai, Ls;

n_{TV} – TV skaits, kurās reklāmas tiks pārraidītas, gab.;

t_d – reklāmu skaits dienā, gab.

Pielietojot šo formulu ar papildus reizinātāju, var aprēķināt izmaksas mēnesim un gadam. Izmaksas reklāmai mēnesī sastāda 27000 Ls. Pēc tāda pašas formulas un principa tiks aprēķinātas reklāmas izmaksas radio, interneta vietnēs un publiskajās vietās.

Tā kā daudzi cilvēki uz darbu brauc ar automašīnu vai sabiedrisko transportu, tie noteikti lieto radio. Radio reklāmas izmaksas sastāda aptuveni 50 Ls. Šīs reklāmas varētu pārraidīt 2 reizes dienā, no rīta ap 07.00 – 08.00 un vakarā ap 17.00-18.00, jo cilvēki šajos laikos, braucot automašīnā, noteikti klausās radio un to reklāmas. Ļoti daudzas radio stacijas ir populāras un noteiktu līderu starp tiem nav, līdz ar to, autors piedāvā reklāmas pārraidīt trīs radiostacijās. Izmaksas sastādīs 150 Ls dienā, mēnesī 4500 Ls un gadā.

Ļoti efektīvas reklāmas ir publiskajās vietās: uz ēku sienām, staciju kontrolpunktos un daudzās citās vietās. Tieši šīs reklāmas atstāj uz cilvēkiem vislielāko iespaidu, jo ir reāli

saredzamas un efektīvas. Reklāmas uz ēku sienām maksā aptuveni 250 Ls mēnesī. Autors piedāvā Rīgas teritorijā izkārt aptuveni 100 reklāmu plakātus, kas kopā izmaksās 2500 Ls mēnesī un 30000 Ls gadā.

Šo izmaksu ietekme uz apgrozījumu, iespējams, būs minimāla, jo šīs reklāmas tieši tendētas uz preču pārdošanu, bet ja šo reklāmu iespaids uz sabiedrību būs pietiekami liels, tad ar laiku pieaugs arī apgrozījums un peļņa, jo iegūstot jaunus klientus uzņēmumā, pieaugs arī to vēlme pēc produkcijas un sabiedrība to sāks iegādāties, bet, protams, būs jāpaiet laikam.

Šo reklāmu galvenā ideja ir censties iegūt pēc iespējas lielāku sabiedrības daļu šim uzņēmumam, mēģināt nozagt konkurentu klientus un iegūt jaunus patērētājus un pircējus. Šādas aktivitātes noteikti popularizēs uzņēmuma tēlu, tā atpazīstamību, un ļaus AS Aldaris kļūtu par stabilu līderi savā nozarē.

SECINĀJUMI

1. AS Aldaris ir ļoti atpazīstams uzņēmums Latvijā, kas spēj konkurēt gan ar kvalitāti, gan ar cenu. Šis uzņēmums ir tirgus līderis Latvijā un produkcija ir pieejama gandrīz vai katrā veikalā. AS Aldaris atrodas „būvēšanas” stadijā un tā galvenais mērķis un stratēģija ir nosargāt un palielināt tirgus daļu, izmantojot savas stiprās puses un iespējas.
2. AS Aldaris pārdošanas stratēģija ir bāzēta uz lokālo tirgu, jo tāda ir alus kā produkta rakstura īpašība. AS Aldaris kopumā saviem patērētājiem piedāvā 29 dažādu nosaukumu alus izstrādājumus un 6 veidu alkoholiskos kokteiļus.
3. AS Aldara eksportam ir potenciāls, bet trūkst veiksmīga starptautiskā mārketinga, lai popularizētu produktus, kuriem varētu būt noiets citur ārvalstīs. Produkcija, galvenokārt, pašreiz tiek eksportēta uz Baltijas valstīm, ka arī tiek eksportēts uz Lielbritāniju, Īriju, Somiju, Beļģiju, tax-free zonām un minimāli uz ASV un Kanādu.
4. AS Aldaris nepieciešamās izejvielas un materiālus sagādā caur centrālo procurement office Šveicē, kur visi iepirkumi tiek apvienoti lielākos. Tādējādi tiek uzlabota konkurētspēja un samazinātas izmaksas.
5. Latvijas alus tirgū ir sīva konkurence, ko uztur gan lielo, gan mazo alus darītāju ambīcijas. Šā iemesla dēļ ik gadus nav vērojamas nozīmīgas izmaiņas starp tirgus spēlētājiem. Uzņēmumu panākumi ir atkarīgi no ilgtermiņa stratēģijas un cik veiksmīgi tirgū tiek ieviesti jauni produkti un inovācijas iepakojumos.
6. Analizējot uzņēmuma konkurētspēju pēc M.Portera modeļa var secināt, ka uzņēmumu „Aldaris” lielākā vai mazākā mērā tieši ietekmē visi M.Portera piecu konkurences spēku modeļa komponenti.
7. No SVID analīzes var secināt, ka uzņēmumam ir pietiekoši daudz pozitīvu iekšējās vides faktoru, kā piemēram, izdevīga atrašanās vieta, kvalificēti speciālisti un lojāli klienti, savukārt negatīvais iekšējās vides faktors ir reklāmas trūkums, kas kavē jaunu klientu piesaisti.
8. Eiropas Savienībā kopumā vērojams alus patēriņa kritums, tomēr Latvijā novērojama pretēja tendence un alus patēriņš pieaudzis no 70 litriem līdz 81 litram uz vienu cilvēku gadā.

PRIEKŠLIKUMI

1. Ņemot vērā to, ka ārējās vides faktorus uzņēmums praktiski ietekmēt nevar, uzņēmuma administrācijai ir jāveic regulāra ārējās vides analīze, lai būtu lietas kursā par ārpus uzņēmuma pastāvošajiem faktoriem, kas var ietekmēt uzņēmuma darbību, un varētu izvēlēties atbilstošāko rīcību, lai izvairītos no ārējās vides draudiem vai izmantotu tās priekšrocības.
2. Ir jāsegmentē produktu pircējus tik ilgi, līdz uzņēmums atrod grupu, kuras intereses iepriekš netika ņemtas vērā, vai kuru vajadzību apmierināšana varētu būt uzņēmumam ekonomiski pievilcīga.
3. Aldarim vajadzētu apsvērt jaunu alkoholisko kokteiļu ražošanu, ar kuriem tiktu plānots papildināt gan pašmāju, gan eksporta tirgū piedāvāto produktu klāstu, jo šobrīd piedāvātais alkoholisko kokteiļu sortiments salīdzinoši ar konkurentiem ir sekls.
4. Jāpilnveido arī iepakojums, kas nodrošinātu produkta īpašās kvalitātes saglabāšanu, tajā pašā laikā iepakojumam jābūt pievilcīgam un pamanāmam.
5. Mārketinga nodaļai ir jāpievēršas uzņēmuma reklamēšanai masu medijos, tādējādi paplašinot uzņēmuma tirgus daļu. Jārīko un jāatbalsta vēl vairāk kultūras, sporta un izklaides pasākumus, lai veicinātu uzņēmuma produktu zīmes atpazīstamību patērētāju vidū. Vairāk uzmanības veltīt produktu degustāciju rīkošanai un reklāmas kampaņām, lai iepazīstinātu patērētājus ar jaunajiem produktiem un to unikālajām īpašībām.
6. Lielāka uzmanība jāpievērš nedominējošo produktu reklāmai proporcionāli īpatsvaram apgrozījumā. Tas ir īpaši svarīgi, ņemot vērā to, ka šo produktu atpazīstamība ir daudz zemāka, salīdzinot ar tradicionālo Aldara alu.
7. Ņemot vērā TV reklāmas dārdzību, rūpīgāk jāpieiet reklāmas saturam, reklamējot galvenokārt jaunus produktus un to jaunas modifikācijas. Jākrāj reklāmas atdeves statistika (pa reklāmas veidiem), lai sekotu līdz reklāmas ekonomiskajam efektam. Ņemot vērā kopējo reklāmas izdevumu lielo apjomu, ieteicams veikt plašākas aptaujas, lai gūtu precīzāku informāciju par reklāmas atdevi.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN INFORMĀCIJAS AVOTU SARAKSTS

1. LR Ekonomikas Ministrija (2010) Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību., 138 lpp.
2. Blaits D. (2004) *Mārketinga rokasgrāmata*. Rīga: Zvaigzne ABC, 284 lpp.
3. Caune J. (2005) *Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos* Rīga: Latvijas Universitāte, 34 lpp.
4. Forands I. (2004) *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 330 lpp.
5. Kotlers F. (2006) *Mārketinga pamati*. Rīga: Jumava, 647 lpp.
6. Kotlers F. (2007) *Kotlers par mārketingu*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 269 lpp.
7. Niedrītis J.Ē. (2005) *Mārketings: Kā labāk saprasties ar pircējiem un gūt peļņu*. Rīga: BA Turība, 407 lpp.
8. Paula D. Titorenko D. (2009) *Latvijas ekonomikas konkurētspēja un investīciju nozīme tās veicināšanā*, LU EVF, 16.lpp
9. Praude V., Šalkovska J. (2005) *Mārketinga komunikācijas*. Rīga: Vaidelote, 485 lpp.
10. Zvirbule-Bērziņa A., Mihejeva L., Auziņa A. (2004) *Plānošanas un ražošanas procesa organizēšanas pamatprincipi*. Rīga: BA Turība, 143 lpp.
11. Bravo S., Gordo E., *Competitiveness analysis, Servicio de studios del Banco d-Espania*, 2006, 463 p.
12. Garelli S. (2006) *Competitiveness of Nations: the Fundamentals*. World Competitiveness Yearbook Lausanne.: IMD, 607-618 p.
13. Кулешова А.Б. (2004) *Конкуренция в вопросах и ответах*. Москва: Проспект, 256 с.
14. Усманова Д. (2005) *Коммуникативные аспекты повышения конкурентоспособности предприятий частного бизнеса* Рига: Балтийская Международная академия, 150 с.
15. Азоев Г.Л., (2005) *Конкурентные преимущества фирмы* Сб.науч.трудов., 116. с.
16. *Intervija ar Aldara valdes priekšsēdētāju Ināru Šuri* <http://www.diena.lv/diena-tv/business/ld-video-aldaris-uz-pusi-palielinajies-ekonomiska-alus-paterins-735379> (skatīts 13.10.2012)
17. *Uzņēmuma izvērstā analīze* www.lursoft.lv (skatīts 04.10.2012)
18. *Iepakojuma izveide* <http://www.canmakers.co.uk/> (skatīts 8.10.2012)
19. *Par apstrādes rūpniecību: Bruto darba samaksa* <http://www.csb.gov.lv/notikumi/par-darba-samaksas-izmainam-2011gada-3cetursni-32172.html> (skatīts 14.03.2012)

20. *Par uzņēmumu Aldaris* www.aldaris.lv (skatīts 20.09.2012)
21. Volkova T. *Stratēģiskā vadīšana un tās loma uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā* http://omega.rtu.lv/rki/projekts/mac-mater/2_5_i/w-strateg-vadisana-Volkova.pdf (skatīts 19.09.2012)
22. *Alus nozares aktualitātes aizgājušajā gadā* <http://www.db.lv/viedokli/blogi/tomass-panteli/alus-nozares-aktualitates-aizgajusaja-gada-250629> (skatīts 01.10.2012)
23. *Inovātikas darbības pamatelementi. Rokasgrāmata MVU - SVID analīze* http://www.innovation.lv/ino2/publications/leonardo_manual/lv/webhelp/wso/user/firma_3/lv/02-2.pdf (skatīts 28.09.2012)
24. *Alkohola aprite 2011* www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=2994 (skatīts 17.09.2012)
25. *Alkohola aprite 2012 6 mēnešos* http://www.sommelier.lv/userfiles/File/alkohola%20aprite_2012_6_pielik_www.pdf (skatīts 17.09.2012)
26. *"Aldaris pievērsīsies agresīvākai darbībai bezalkoholisko dzērienu segmentā"* <http://www.kapitals.lv/zinas/aldaris-pieversisies-agresivakai-darbibai-bezalkoholisko-dzerienu-segmenta> (skatīts 4.10.2012)
27. *Modern Beer Can and Bottle Innovations* <http://www.brobible.com/life/article/11-modern-beer-can-and-bottle-innovations>
28. AS Aldaris nepublicētie materiāli: Aldara iekštīkls jeb intranets

PIELIKUMI

1. pielikums Uzņēmuma AS Aldaris konkurences analīze pēc M.Portera modeļa

Pieni konkurences spēki	Pastāvošā ietekme uz uzņēmuma darbību	Pasākumi, kas var novērst konkurences spēku negatīvo ietekmi
Konkurence starp uzņēmumiem nozarē	Pastāv un ļoti liela, un ietekmē uzņēmuma „Aldaris” darbību, jo Latvijā nav viena ļoti izteikta līdera starp abiem konkurentiem – tātad katrs no konkurentiem ir orientēts uz līdera vietas ieņemšanu.	Pastāvīgi analizēt konkurentu darbības tirgū – to piedāvātā sortimenta izmaiņas, reklāmas aktivitātes, cenu atlaides, kā arī tirgus pieprasījuma izmaiņas. Izmantot konkurentu vājās puses, pārvēršot tās par uzņēmuma „Aldaris” stiprajām pusēm.
Konkurence ar uzņēmumiem, kas piedāvā aizvietotāj preces	Pastāv, bet ietekme nav tik liela, kā tas, jo uzņēmuma „Aldaris” daudzas preces ir grūti aizstāt ar citām. Tiklīdz tirgū parādās kādas preces aizvietotāj prece, tā uzreiz tiek iekļauta uzņēmuma sortimentā, ja vien tai nav ierobežots piegādātāju skaits vai pārlietu augsta cena.	Turpināt sadarbību ar dažādiem piegādātājiem, tādejādi cenšoties uzturēt plašu piedāvāto sortimentu. Mēģināt veidot unikālas un neaizvietojamas preces, ar labu kvalitāti un cenu, kas apmierinātu patērētājus.
Konkurence ar potenciālajiem jauniem uzņēmumiem	Gandrīz nepastāv, jo krīzes un pašreizējās ekonomikas politikas iespaidā jaunu uzņēmumu reģistrācijā vērojamas aktivitātes gandrīz nav. Un šajā tirgū Latvijā diez vai uzradīsies kāds	Sekot ekonomiskajai situācijai valstī, analizēt tās ietekmi uz uzņēmuma „Aldaris” pārstāvēto segmentu. Pastāvīgi pētīt esošā
	konkurēt spējošs uzņēmums. Pašlaik, lai reģistrētu jaunu uzņēmumu, un tā darbība būtu rentabla, biznesa idejai ir jābūt savā ziņā unikālai. Tā kā attiecīgajā tirgus	tirgus struktūru un laicīgi reaģēt uz tā izmaiņām laikā un atbilstoši apstākļiem.

	segmentā konkurenti jau pastāv, bet patērētāju pirktspēja arvien samazinās, tad jaunu konkurentu parādīšanās ir maz ticama.	
Piegādātāju ietekme	Pastāv. Lielākā uzņēmuma „X” piegādātāju daļa uzņēmuma sadarbības partneri, ar kuriem ir noslēgti sadarbības līgumi, kas nodrošina uzņēmumu ar preču piegādes stabilitāti. Sadarbības partneri ir jāizvēlas ļoti uzmanīgi un jāzina vai tie ir labi, jo laužot līgumu, tiek piemērotas soda sankcijas.	Attīstīt komunikāciju ar sadarbības partneriem tā, lai abas puses spētu vienoties par kompromisa variantu, piemēram, nelauzt sadarbības līgumu, bet mainīt piegāžu apjomus u.tml., tādējādi realizējot nepieciešamo krājumu politiku uzņēmuma „Aldaris” saimnieciskajā darbībā.
Pircēju ietekme	Pastāv, jo pircēji pašreizējos pirktspējas samazināšanās apstākļos var izvēlēties iegādāties precis pie cita konkurenta, kurš to piedāvā par zemāku cenu. Pircējs ir izglītots un tam ir plaša pieeja informācijai, kas saistīta ar patērētāju tiesībām. Uzņēmums lielu uzsvaru liek uz pircēju atsauksmēm kā reklāmas veidu, kas vēl vairāk pastiprina pircēju ietekmi uzņēmuma saimnieciskajā darbībā.	Veicināt tādu sortimenta piedāvājuma politiku, kuras pamatā ir cenu diferenciacija – tiek piedāvātas dažādu ražotāju preces, kuru atšķirība ir cenā. Turpināt labo praksi klientu konsultēšanas ziņā, veidot tāda uzņēmuma tēlu, kurā gribētos atgriezties.

2. Pielikums Uzņēmuma Aldaris VRIO analīzes matrica

Uzņēmuma resursi (vērtējamie objekti)	Resursa (objekta) spēja būt:				Stratēģiskās sekas
	Vērtīgam	Retam	Grūti imitējamam	Izmantojamam uzņēmumā	
Personāls	+	-	-	+	Vienlīdz labi to var izmantot gan uzņēmums, gan tā konkurenti. Darbojoties veiksmīgāk par konkurentiem, var būt kā uzņēmuma spēks.
Finansiālais stāvoklis	+	-	-	+	Vienlīdz labi to var izmantot gan uzņēmums, gan tā konkurenti. Darbojoties veiksmīgāk par konkurentiem, var būt kā uzņēmuma spēks.
Pieredze	+	-	-	+	Vienlīdz labi to var izmantot gan uzņēmums, gan tā konkurenti. Darbojoties veiksmīgāk par konkurentiem, var būt kā uzņēmuma spēks.
Sortiments	+	-	+/-	+	Uzņēmums to kā konkurētspējīgo priekšrocību var izmantot tikai īslaicīgā periodā (ar laiku arī konkurenti var paplašināt sortimentu) – darbojas kā spēks ar atšķirīgu kompetenci.
Ģeogrāfiskais novietojums	+	-	-	-	Pastāv, bet ne līdz galam izmantota uzņēmuma stiprā puse (varētu, piemēram, izveidot klientu lojalitātes programmu – pastāvīgajiem

					pircējiem atlaides u.tml.), kuru varētu pārvērst par spēku.
Mārketinga aktivitātes	+	+/-	-	+	Uzņēmums to kā konkurētspējīgo priekšrocību var izmantot tikai īslaicīgā periodā (ar laiku arī konkurenti var paplašināt sortimentu) – darbojas kā spēks ar atšķirīgu kompetenci.
Pircēju lojalitāte	+	-	-	-	Pastāv, bet ne līdz galam izmantota uzņēmuma stiprā puse (varētu, piemēram, izveidot klientu lojalitātes programmu – pastāvīgajiem pircējiem atlaides u.tml.), kuru varētu pārvērst par spēku.
Konsultēšana un serviss	+	-	-	+	Vienlīdz labi to var izmantot gan uzņēmums, gan tā konkurenti. Darbojoties veiksmīgāk par konkurentiem, var būt kā uzņēmuma spēks.
Uzņēmuma tēls	+	+	-	+	

3.pielikums AS Aldaris Balance

Rādītāja nosaukums	Rindas kods	2011	2010	2009	2008
1.Pētniecības darbs un uzņēmuma attīstības izmaksas	10	8242.00	11562.00	16918.00	27085.00
2.Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un līdzīgas tiesības	20	901738.00	948785.00	0.00	4433.00
I.NEMATERIĀLIE IEGULDĪJUMI KOPĀ	50	909980.00	960347.00	16918.00	31518.00
1.Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	60	1949036.00	1702675.00	1577972.00	1707049.00
2.Iekārtas un mašīnas	70	4348566.00	4529765.00	4795808.00	4942043.00
4.Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto	90	567177.00	6212.00	6212.00	511216.00
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	91				0.00
II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ	100	6864779.00	6238652.00	6379992.00	7160308.00
3.Līdzdalība saistīto (asociēto) uzņēmumu kapitālā	130	2500.00	2500.00	2500.00	
6.Pārējie aizdevumi u.c. ilgtermiņa debitori	160				2500.00
V.ILGTERMIŅA FINANSU IEGULDĪJUMI KOPĀ	190	2500.00	2500.00	2500.00	2500.00
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI (KOPSUMMA)	200	7777259.00	7201499.00	6399410.00	7194326.00
1.Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	210	1844928.00	1841968.00	1847401.00	3671299.00
2.Nepabeigtie ražojumi	220	217634.00	177696.00	144119.00	264763.00
3.Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	230	717196.00	807568.00	544528.00	680837.00
I. KRĀJUMI KOPĀ	270	2779758.00	2827232.00	2536048.00	4616899.00
1.Pircēju un pasūtītāju parādi	280	2010634.00	1730095.00	1686154.00	2279351.00
2.Radniecīgo uzņēmumu parādi	290	410045.00	4769751.00	2682235.00	162342.00
4.Citi debitori	310	699470.00	850119.00	1920903.00	1979804.00
7.Nākamo periodu izmaksas	340	356666.00	461546.00	602829.00	741563.00
III. DEBITORI KOPĀ	350	3476815.00	7811511.00	6892121.00	5163060.00
V. NAUDA (KOPĀ)	400	207899.00	420146.00	702299.00	1139615.00
2.APGROZĀMIE LĪDZEKĻI (KOPSUMMA)	410	6464472.00	11058889.00	10130468.00	10919574.00
AKTĪVA BILANCE	420	14241731.00	18260388.00	16529878.00	18113900.00

1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	430	7500000.00	7500000.00	7500000.00	7500000.00
5.Rezerves: a) likumā noteiktās rezerves;	460	0.00	0.00	0.00	0.00
4. REZERVES KOPĀ	500	0.00	0.00	0.00	0.00
5.Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa;	510	1869024.00	2588024.00	3334714.00	17154.00
b) pārskata gada nesadalītā peļņa.	520	-814879.00	1107958.00	1432002.00	3317560.00
1. PAŠU KAPITĀLS (KOPSUMMA)	530	8554145.00	11195982.00	12266716.00	10834714.00
3.Citi uzkrājumi	560	512425.00	917852.00	1089687.00	1972426.00
2. UZKRĀJUMI (KOPSUMMA)	570	512425.00	917852.00	1089687.00	1972426.00
12.Nākamo periodu ieņēmumi	631	33878.00			
Atliktā nodokļa saistības	634	227314.00	294177.00	227576.00	96973.00
I. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	640	261192.00	294177.00	227576.00	96973.00
3.Aizņēmumi no kredītiestādēm	670	196805.00	0.00	344378.00	2202214.00
5.No pircējiem saņemtie avansi	680	88511.00	90770.00	69696.00	84422.00
6.Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	690	2393462.00	2496056.00	1107720.00	1065565.00
8.Parādi radniecīgiem uzņēmumiem	710	1189681.00	2390658.00	639525.00	919860.00
10.Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	730	859671.00	710789.00	641524.00	639629.00
11.Pārējie kreditori	740	177195.00	144106.00	137954.00	292995.00
14.Neizmaksātās iepriekšējo gadu dividendes	770	8644.00	19998.00	5102.00	5102.00
II. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ	780	4913969.00	5852377.00	2945899.00	5209787.00
3. KREDITORI (KOPSUMMA)	790	5175161.00	6146554.00	3173475.00	5306760.00
PASĪVA BILANCE	800	14241731.00	18260388.00	16529878.00	18113900.00

4. pielikums Peļņas/zaudējumu aprēķins

Rādītāja nosaukums	Rindas kods	2011	2010	2009	2008
1. Neto apgrozījums	10	27841556.00	25487988.00	27305665.00	36393563.00
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	20	-15887491.00	-11843033.00	-12896118.00	-15263093.00
3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)	30	11954065.00	13644955.00	14409547.00	21130470.00
4. Pārdošanas izmaksas	40	-10342171.00	-9676834.00	-9811177.00	-12885713.00
5. Administrācijas izmaksas	50	-2457577.00	-2562921.00	-2611639.00	-3625248.00
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	60	27827.00	1884.00	0.00	24673.00
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	68	-57573.00	-46602.00	-69497.00	-813222.00
9. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	90	20668.00	30085.00	39974.00	40912.00
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110	-26981.00	-102849.00	-306962.00	-87262.00
12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	120	-881742.00	1287718.00	1650246.00	3784610.00
15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	151	-881742.00	1287718.00	1650246.00	3784610.00
16. Ieņēmuma nodoklis par pārskata periodu	160	0.00	-113159.00	-87641.00	-538058.00
17. Pārējie nodokļi	170				0.00
18. Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	175	66863.00	-66601.00	-130603.00	71008.00
19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)	180	-814879.00	1107958.00	1432002.00	3317560.00

Aldaris stratēģija 2011. – 2013.gads

MISIJA Mēs vēlamies būt alus nozares virzītājspēks Latvijā un piedāvāt kvalitatīvus un cenai atbilstošos produktus
Mēs vēlamies līdz 2013. gadam ieņemt stabilu vietu (pirmo vai otro) vismaz divās produktu kategorijās, kas nav alus
Mēs vēlamies būt vislabākais dzērienu ražotājs un izplatītājs Latvijā

KLIENTI

- Kļūt par vislabāko dzērienu ražotāju un izplatītāju Latvijā
- Piedāvāt piemērotākos risinājumus zīmolu, cenu, iepakojumu un izplatīšanas kanālu izvēlē mazumtirdzniecības, kā arī viesnīcu, restorānu un bāru segmentos
- Izveidot abpusēji izdevīgu partnerību ar klientiem, tādejādi nodrošinot gan ienesīgumu, gan ilgtspējīgu komercdarbību

PRODUKTI UN INOVĀCIJAS

- Nodrošināt cenu segmentam atbilstošu produktu kvalitāti – kvalitātes kritērijs ir klientu un patērētāju vērtējums
- Kļūt par nozīmīgu spēlētāju citās dzērienu kategorijās, kas nav alus un kurās spējam strādāt ar peļņu
- Būt par izaugsmes virzītājspēku dzērienu kategorijās, ieviešot tirgū inovatīvus produktus ar vietējiem zīmoliem, kā arī pārņemot labāko Carlsberg Grupas praksi
- Piesaistīt jaunus klientus, izmantojot inovācijas un atsevišķas patērētāju mērķa grupas
- Būt par tirgus līderi visos tirgus segmentiem atbilstošos un klientam nozīmīgos parametros (dzērieni, iepakojums u.tml.)

VIDE UN SABIEDRĪBA

- Veicināt atbildīgas reklāmas prakses izplatību dzērienu ražošanas nozarē un nostiprināt pašregulāciju
- Aizstāvēt nozares intereses valsts un pašvaldības institūcijās
- Atbalstīt vietējās tradīcijas ar atbildīgu un uz komerciālo mērķu sasniegšanu vērstu rīcību
- Integrēt korporatīvās atbildības principus visos uzņēmuma definēto vērtību līmeņos

CILVĒKI

- Attīstīt uz rezultātiem vērstu darba kultūru, kas paredz atbilstīgu atbildību un nodrošina atbilstību mūsu Veiksmes Formulām
- Nodrošināt savstarpēju atgriezenisko saiti visos organizācijas līmeņos
- Pilnveidot darbinieku kvalifikāciju un iemaņas, kas vajadzīgas, lai sasniegtu noteiktos mērķus
- Nodrošināt un nepārtraukti pilnveidot vadītāju iemaņas un prasmes

EFEKTIVITĀTE UN ELASTĪGUMS

- Veicināt efektivitātes paaugstināšanu visos komercdarbības procesos, kā arī veikt efektivitātes salīdzinošos mērījumus gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā
- Pastāvīgi optimizēt izdevumu struktūru un uzņēmuma aktīvus
- Elastīgi organizēt komercdarbības procesus



- Atbalstīt sabiedriskā labuma pasākumus un ieguldījumus sabiedrības interesēs, kas atbilst Aldara sociālās atbildības prioritātēm
- Būt starp pieciem ikdienas patēriņa preču ražotājiem un izplatītājiem Latvijā ar labāko reputāciju; nozīmīgākais kritērijs– uzņēmuma kā darba devēja reputācija
- Veidot un pārstāvēt alus nozares viedokli



Kopā mēs esam stiprāki



Jebkura mūsu pieņemtā lēmuma pamatā ir patērētāju un klientu vajadzības



Mēs vēlamies būt labākie

VEIKSMES FORMULAS



Ikvienam no mums ir iespēja dot savu ieguldījumu



Mēs esam daļa no sabiedrības