

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Starptautiskās ekonomikas un biznesa katedra

UZŅĒMUMA SIA „RAUDA” KONKURĒTSPĒJA SPĀNIJAS TIRGŪ

Ltd. Rauda's competitiveness in the Spanish market

BAKALaura DARBS
Vadības zinību programma
Starptautiskā biznesa apakšprogramma

Autors: **Roberts Jaunozols**

Studenta apliecības Nr.: rj10021

Darba vadītāja: Dr.oec, prof. Tatjana Muravska

RĪGA 2014

ANOTĀCIJA

Šobrīd, kad Latvija ir pārdzīvojuši finanšu un pārvaldes krīzi un uzsākusi ekonomisko izaugsmi, nepieciešams kāpināt produktivitāti un tautsaimniecības konkurētspēju.

Bakalaura darba tēmas „Uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspēja Spānijas tirgū” izvēli veicinājis atšķirības poligrāfijas nozarē un ekonomiskajā situācijā abās valstīs.

Efektīva uzņēmuma darbība konkurences tirgus apstākļos iespējama gadījumā, ja uzņēmums ir konkurētspējīgs. Uzņēmuma tirgus stāvokļa stabilitāti nosaka tās saražotu preču konkurētspēja un iespēja īstenot konkurences cīņu.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt poligrāfijas uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspēju Spānijas tirgū, balstoties uz pieejamo zinātnisko literatūru par konkurenci un konkurētspēju, kā arī npublicētajiem materiāliem par uzņēmumu SIA „Rauda”.

Darbs sastāv no ievada, 3 nodaļām un apakšnodaļām, secinājumiem, priekšlikumiem, kā arī izmantotās literatūras un avotiem.

Pētījuma laikā autors iepazīsies ar konkurētspējas teorētiskie jautājumiem, izveidojis uzņēmuma SIA “Rauda” darbības raksturojumu, poligrāfijas nozares vispārējo raksturojumu un novērtējumu, tāpat autors veicis uzņēmuma SIA “Rauda” konkurētspējas analīzi un sniedzis priekšlikumus uzņēmumam par to, kā paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju.

Bakalaura darba apjoms ir 60 lapas, 8 tabulas, 10 attēli. Darbā izmantoti 39 literatūras avoti.

Atslēgvārdi: konkurence, konkurētspēja, poligrāfija, piecu konkurences spēku modelis, Makkinsija matrica, Bostonas matrica, SVID analīze

ANNOTATION

At the time when Latvia is gone through the financial and administrative crisis and embarked on economic growth, it is necessary to increase the productivity and economic's competitiveness.

Theme of this bachelor's thesis is "Ltd. Rauda's competitiveness in the Spanish market" and the author choosed this based on the differences in printing industry and the economic situation in both countries.

The enterprise market's position stability is determined by the competitiveness of goods produced and ability to survive in difficult market conditions. The effective work of the enterprise in conditions of competitive market, if enterprise is competitive.

The bachelor's thesis aim is to explore competitiveness of Ltd. Rauda in Spanish market, based on available scientific literature about competition and competitiveness, as well as unpublished materials from Ltd. Rauda.

The work consists of an introduction, three chapters and sub-chapters, conclusions, suggestions, and the references.

During the study, the author studied competitiveness' theoretical issues, created Ltd. Rauda working characteristics, printing industry's general characterization and evaluation, as well as the author made company's competitive analysis and gave the company suggestions how to increase the company's competitiveness.

Bachelor's thesis size is 60 pages, 8 tables, 10 figures. In the study the author used 39 sources.

Key words: competitions, competitiveness, printing industry, five competitive forces model, McKinsey matrix, SWOT analysis

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	6
1. UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI	8
1.1. Uzņēmuma konkurences būtība un veidi	8
1.2. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un faktori	12
1.3. Uzņēmuma konkurētspējas izvērtēšanas metodes	14
2. POLIGRĀFIJAS NOZARES RAKSTUROJUMS LATVIJĀ UN SPĀNIJĀ	18
2.1. Poligrāfijas nozares vispārējs raksturojums	18
2.2. Poligrāfijas nozares novērtējums Latvijā	20
2.3. Poligrāfijas nozares novērtējums Spānijā	23
3. UZŅĒMUMA SIA „RAUDA” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE	27
3.1. SIA „Rauda” misija, mērķi, darbinieki un organizatoriskā struktūra	27
3.2. SIA „Rauda” produkcijas raksturojums	30
3.3. SIA „Rauda” iekšējo un ārējo faktoru mijiedarbība	33
3.4. SIA „Rauda” konkurētspējas izvērtēšana	37
3.4.1. Bostonas matrica	38
3.4.2. Portera modelis	40
3.4.3. McKinsey matrica	47
3.4.4. SVID analīze	50
SECINĀJUMI	53
PRIEKŠLIKUMI	55
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI	57
DOKUMENTĀRĀ LAPA	60

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

CSP – Centrālās Statistikas Pārvalde

ES – Eiropas Savienība

GE – General Electric

IFE/EFE – Internal factor evaluation/external factor evaluation

LIAA – Latvijas Investīciju un Attīstības aģentūra

NACE – *no franču val.* Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne

SIA – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis

u.tml – un tam līdzīgi

WEF – World Economic Forum

IEVADS

Pasaules ekonomikā nemitīgi notiek pārmaiņas, kas saistītas ar globalizācijas procesiem, valstu nevienmērīgu attīstību, tāpat arī risinās konkurences pastiprināšanās starp valstīm, reģioniem un uzņēmumiem. Mūsdienās katras valsts attīstības potenciālu arvien vairāk nosaka un ietekmē tās ražotāju konkurētspēja. Līdz ar to konkurētspējas nodrošināšana ir kļuvusi par vienu no galvenajiem mērķiem valstu, nozaru un uzņēmumu attīstības stratēģijā.¹

Šobrīd, kad Latvija ir pārdzīvojuši finanšu un pārvaldes krīzi, kas 2007.-2010.gada globālās finanšu krīzes iespaidā sākās 2008.gadā², un uzsākusi ekonomisko izaugsmi, nepieciešams kāpināt produktivitāti un tautsaimniecības konkurētspēju.

Konkurētspējai ir būtiska nozīme ne tikai ekonomikā, bet arī ikdienas dzīvē – to saistām ar sacensību, ar atzīšanu par labāko un veiksmīgāko. Pasaules ekonomikas foruma (WEF) publiskotajā jaunākajā pasaules valstu konkurētspējas reitingā Latvija pakāpusies par trim pozīcijām - līdz 52.vietai, bet Šveice saglabājusi pasaules konkurētspējīgākās ekonomikas statusu. Latvijas konkurētspēja novērtētā ar indeksu 4.4.³ Lai Latvijas konkurētspējas indekss un vieta reitingā tiktu paaugstināta, nepieciešams paaugstināt katra uzņēmuma konkurētspēju.

Veiksmīga uzņēmuma darbība konkurences tirgus apstākļos ir iespējama, ja uzņēmums ir konkurētspējīgs. Ikvienam uzņēmumam, darbojoties kādā noteiktā tirgū, svarīgs uzdevums ir nodrošināt preču un pakalpojumu konkurētspēju. Uzņēmuma konkurētspēju raksturo uzņēmuma vieta tirgū, patērētāju viedoklis par to un cik spēcīgs ir uzņēmums konkurences cīņā, kā arī tā iespējas paplašināties.

Latvija ir viena no valstīm, kas krīzi jau pārdzīvojuši un uzsākusi pozitīvu ekonomikas atveseļošanās ceļu, savukārt, dažas Eiropas valstis, kā Grieķija, Itālija un Spānija ekonomisko un finanšu krīzi piedzīvoja vēlāk. Šobrīd Spānijas ekonomika ir uzlabojusies par 1,2 % 2014.gadā.⁴ Pēc autora domām, tas ir interesants un aktuāls aspekts, lai pētītu un salīdzinātu konkrētas nozares tirgu Latvijā un Spānijā. Tāpat autors pamato savu izvēli, izvēloties salīdzināt uzņēmuma konkurētspēju tieši Spānijas poligrāfijas tirgū, jo līdz šim ar valstīm

¹ Škapars R., Ē. Šumilo. *Latvijas ekonomikas un sabiedrības pārstrukturizācijas ietekme uz uzņēmējdarbības konkurētspēju un iedzīvotāju dzīves kvalitāti*. – Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2006. 9.lpp.

² *Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī*. Pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/tsdep/makro_situac_valsti/EMZino_12_180411.pdf (skatīts 20.04.2014.)

³ *Global Competitiveness Index*. Pieejams: <http://countryeconomy.com/government/global-competitiveness-index> (skatīts 20.04.2014.)

⁴ *Spanish economy to grow 1.2% in 2014*. Pieejams: <http://www.sbs.com.au/news/article/2014/03/26/spanish-economy-grow-12-2014> (skatīts 20.04.2014.)

Eiropas dienvidu daļā uzņēmumam SIA „Rauda” nav bijusi saskarsme. Uzņēmums sadarbojas ar uzņēmumiem Lietuvā, Vācijā un Šveicē.

Līdz ar to darba autors izvirza bakalaura darba **mērķi**, kas ir izpētīt poligrāfijas uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspēju Spānijas tirgū, balstoties uz pieejamo zinātnisko literatūru par konkurenci un konkurētspēju, kā arī npublicētajiem materiāliem par uzņēmumu SIA „Rauda”.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, autors noteicis šādus **darba uzdevumus**:

1. Izpētīt teorētisko literatūru par konkurenci un konkurētspēju;
2. Apkopot informāciju par poligrāfijas tirgu Latvijā un Spānijā;
3. Veikt uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspējas analītisko izpēti;
4. Sniegt priekšlikumus uzņēmumam SIA „Rauda” par tā konkurētspējām Spānijas tirgū.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi un izpildītu darba uzdevumus, autors izmanto sekojošas pētīšanas metodes – teorētiskās pētīšanas metodes kā teorētiskās literatūras, interneta resursu un uzņēmuma npublicēto materiālu analīze, tāpat arī statistiskās un grafiskās pētījuma metodes, pēc kurām autors veido attiecīgās konkurentspējas analīzes.

Darbā informācijas un pētījumu izklāsts sakārtots, pamatojoties uz darba sākumā izvirzītajiem darba uzdevumiem. Darbs sastāv no trīs daļām un attiecīgi šo daļu apakšnodaļām. Darba pirmā daļa ir teorētiskā par konkurenci un konkurētspēju. Darba otrā daļa ir teorētiski analītiska, jo sniedz priekšstatu par pašreizējo situāciju poligrāfijas nozarē gan Latvijā, gan Spānijā. Darba trešā daļa ir pētnieciskā daļa, kur autors raksturo uzņēmuma konkurētspēju, balstoties uz attiecīgām konkurētspējas izvērtēšanas metodēm.

Bakalaura darbā tiek izmantota lietartūra gan latviešu, gan angļu valodās, kā arī uzņēmuma SIA „Rauda” npublicētā informācija par uzņēmumu visa tā pastāvēšanas laika posmā.

1. UZŅĒMUMA KONKURĒTSPĒJAS TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Uzņēmuma konkurences būtība un veidi

Darbojoties ekonomiskajā sektorā, kur svarīgs ir piedāvājums un pieprasījums, uzņēmumam nākas saskarties gan ar pozitīvām, gan negatīvām situācijām. Konkurence var šķīst negatīvs jēdziens, kad runājam par paša uzņēmumu un uzņēmuma iespējām ienākt jaunā tirgū, jo tas ir viens no svarīgākajiem aspektiem, kas jāņem vērā, veidojot uzņēmumu un domājot par tā iespējām tirgū. Konkurence ekonomikā uztur normālu cenu, kā arī piedāvājuma un pieprasījuma līmeni – līdz ar to neveidojas situācijas, kad cenu līmenis ir augstāks kā normālais. Veselīgai konkurencei piemīt radošs spēks, kurš liek uzņēmumiem meklēt jaunus biznesa modeļus, iespējas apgūt tirgu un ieinteresēt patērētājus par savu produktu.⁵

Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, kas ir stimuls attīstīt ražošanu un saimniekot efektīvi.⁶ Visu tirgus dalībnieku ekonomiskā rīcība ir saistīta ar konkurenci, jo uzvara konkurences tirgū nozīmē uzņēmuma tālāku pastāvēšanu, peļņas palielināšanu un ir peļņas vispārējs nosacījums.

Konkurences politikā runa ir par tādu noteikumu piemērošanu, kuri garantē godīgu konkurenci starp uzņēmumiem. Tā veicina uzņēmējdarbību un efektivitāti, rada patērētājiem lielākas izvēles iespējas un palīdz samazināt cenas un uzlabot kvalitāti.⁷

Ir dažādi veidi, kā skaidrot konkurenci. Ekonomists Marks Blaugis (*Mark Blaug*) konkurenci skaidro, balstoties uz vienu no ekonomikas pamatlicēja Ādama Smita (*Adam Smith*) teorijām. Konkurence tiek definēta kā uzvedības kategoriju, kad pārdevēji un pircēji sacenšas tirgū par izdevīgāku pārdošanu un pirkšanu. Konkurence ir tirgū “neredzamā roka”, kura koordinē tās dalībnieku darbu. Konkurence nodrošina pieprasījuma un piedāvājuma savstarpēju iedarbību un līdzsvaro tirgus cenas.⁸

Balstoties uz citām teorijām, konkurenci var skaidrot kā sāncensību – tā ir sāncensība starp konkurentiem, lai sasniegtu vienu mērķi. Citas teorijas skaidro konkurenci kā firmu cīņu par ierobežotu maksātspējīgu patērētāju pieprasījumu apjomu.

Kā redzams, konkurence teorētiskajā literatūrā tiek aprakstīta daudz un definēta visdažādākajos veidos. No visām apskatītajām definīcijām, autors secina, ka konkurence būtībā ir sacensība starp tirgus dalībniekiem par labākiem ražošanas nosacījumiem, preču un pakalpojumu pirkšanu un pārdošanu.

⁵ Barone, V. *Konkurence biznesā*. Pieejams: <http://youradvisoryservice.com/> (skatīts 01.05.2014.)

⁶ Bikse V. *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: SIA “Izglītības solī” 2007, 169.lpp.

⁷ Eiropas Komisija. *Kāpēc konkurences politika ir svarīga patērētājiem?* Pieejams: http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_lv.html (skatīts 02.05.2014.)

⁸ Blaug, M. *Economic Theory in Retrospect*. Cambridge University Press, 1997. pp. 593 – 594

Autors par svarīgu uzskata nepieciešamību izdalīt galvenos un nozīmīgākos godīgas konkurences ieguvumus jeb pozitīvos aspektus:

- **Zemākas cenas.** Viens no konkurences aspektiem, kā vienkāršāk iekarot tirgu, ir piedāvāt labākas cenas. Tirgū, kur valda konkurence, cenas ir zemākas. To pozitīvi novērtē ne tikai patērētāji, bet arī uzņēmumi, kuri sāk ražot, tādā veidā uzlabojot ekonomisko situāciju.

- **Augstāka kvalitāte.** Konkurences dēļ ražotāji un uzņēmumi ir ieinteresēti preču un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā, lai piesaistītu vairāk klientu un iegūtu lielāko daļu tirgus. Ar vārdu kvalitāte saprotam vairākas lietas: produkti darbojas ilgāk un labāk, labāks pēciegādes vai tehniskais atbalsts, pakalpojums ir klientam draudzīgāks vai efektīvāks.

- **Plašāks piedāvājums.** Konkurences tirgū ikviens uzņēmums un ražotājs savu preci vai pakalpojumu vēlas kādā veidā izcelt, lai tas būtu redzamāks un klientu piesaistošāks. Līdz ar to klientiem rodas lielāka izvēles brīvība – pastāv iespēja izvēlēties piemērotāko produktu ar atbilstošu cenu un kvalitāti.

- **Inovācija.** Lai nodrošinātu lielāku izvēles brīvību un piedāvātu labākas kvalitātes un cenas preces un pakalpojumus, uzņēmumiem jābūt inovatīviem. Inovācijas jāveic produktu izstrādē, dizainā, ražošanas paņēmienos, pakalpojumos un preces virzīšanā tirgū.

- **Konkurence ārpus valsts un ES robežām.** Konkurence Eiropas Savienības robežās un teritorijā palīdz Eiropas uzņēmumiem kļūt spēcīgākiem arī ārpus ES robežām, kā arī spējīgiem izturēt konkurenci pasaules tirgū.⁹

Attīstoties un pieaugot tirgus konkurencei, svarīgs ir uzņēmuma mārketinga jautājums jeb pircēju vajadzību analīze, konkurentu darbības analīze, kā arī pakalpojuma kvalitātes līmenis, kas var nostiprināt uzņēmuma pozīciju tirgū. Ļoti liela loma uzņēmuma konkurencē ir patērētājiem, jo tieši viņi ir tie, kas izvēlas attiecīgo produktu. Šāda produkta vai pakalpojuma izvēle rāda tālāko ceļu uzņēmumiem un nosaka uzņēmuma konkurētspējas uzturēšanu.

Pastāv četras tirgus struktūras, kas tiek raksturoti kā konkurences veidi – monopols, oligopols, monopolistiskā konkurence, pilnīga konkurence. Atbilstoši pastāvošajai konkurencei, veidojas noteikta tirgus struktūra – noteikta konkurences pakāpe tirgū. Konkurences veidu tirgū nosaka sekojoši kritēriji:

1. Pircēju un pārdevēju skaits tirgū;
2. Iespēja ietekmēt tirgu, tirgus cenas;

⁹ **Eiropas Komisija.** *Kāpēc konkurences politika ir svarīga patērētājiem?* Pieejams: http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_lv.html (skatīts 02.05.2014.)

3. Drošas informācijas pieejamība;
4. Pircēju un pārdevēju slepenas vienošanās iespējas;
5. Realizējamā produkta veids;
6. Iespējas iekļūt un izklūt no tirgus;
7. Ārpuscenas konkurences apmēri.¹⁰

Konkurence ir sacensība starp tirgū esošajiem preču ražotājiem un pārdevējiem vai pakalpojumu sniedzējiem par tādiem preču ražošanas un preču pārdošanas, pakalpojumu sniegšanas nosacījumiem, kas nodrošinātu peļņu ilgstošā laika posmā. Vienlaikus konkurence ir mehānisms, kas regulē proporcijas ražošanā.¹¹

Tāpat konkurence ir ekonomiska sacensība starp tirgus dalībniekiem, kas sacenšas viena veida vai aizstājamu preču ražošanā vai realizācijā. Tā ir cīņa par pircēju, par noteicošo lomu tirgū vai kādā tirgus daļā. Konkurence ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, galvenais stimuls attīstīt ražošanu un pakalpojumu sniegšanu, efektīvi saimniekot.¹²

Konkurences likuma 1.pantā definēts: **konkurence** - pastāvoša vai potenciāla ekonomiska (saimnieciska) sacensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem konkrētajā tirgū.¹³

Konkurenci iespējams izdalīt vairākos veidos kā tirgus struktūras: nepilnīgā konkurence, kas sevī ietver monopolu, oligopolu, monopolistiskā konkurenci, kā arī pilnīgā konkurence. Ar atbilstošiem konkurences veidiem tiek noteikta uzņēmuma konkurences pakāpe tirgū. Atkarībā no pastāvošās konkurences, veidojas noteiktas tirgus struktūras un kritēriji:

- Pircēju un pārdevēju skaits tirgū;
- Tirgus cenu regulēšanu iespējas;
- Drošas informācijas pieejamība;
- Ražotā produkta veids;
- Iespēja ienākt un atstāt tirgu;
- Ārpuscenas konkurences apstākļi.¹⁴

Turpmāk autors izklāstīs katra konkurences veida raksturojumu un aprakstu. **Monopols** ir nepilnīgās konkurences struktūra, kur uzņēmums vai pārdevējs spēj ietekmēt attiecīgo preču cenu veidošanos un noteikt piedāvājuma apjomu. Monopols ir tāds tirgus stāvoklis, kad

¹⁰ Mankiw N. Gregory, *Principles of Economics*, Cengage Learning, 2011. – pp. 331

¹¹ **Konkurences padome**. Pētījums: *Konkurence graudu un to produktu ražošanas tirgū Latvijā*. <http://www.kp.gov.lv/documents/861337a917c9090320f0ae1407d32ac9089f5e5f> (skatīts 02.05.2014.)

¹² Turpat.

¹³ *Konkurences likums*. <http://likumi.lv/doc.php?id=54890> (skatīts 02.05.2014.)

¹⁴ Mankiw N. Gregory, *Principles of Economics*, Cengage Learning, 2011. – pp. 331

attiecīgā nozarē pastāv tikai viens ražotājs, kad precei nav identiskas vai līdzīgas aizvietotājpreces un pastāv barjeras jaunu firmu iesaistīšanai nozarē. Monopola tirgus raksturīgās pazīmes ir monopolista tirgus cenas noteikšana, grūta (reizēm neiespējama) iekļūšana tirgū, preču realizācija, kurām nav aizvietotāji. Monopola pastāv vairāki apakšveidi.¹⁵

Oligopols ir tāda tirgus situācija, kad tirgu pilnībā kontrolē ierobežots pārdevēju skaits. Oligopola raksturīgākās īpašības ir lielo pārdevēju dominēšana (parasti 3 – 6 uzņēmumi), grūta iekļūšana tirgū dažādu ierobežojumu dēļ, ikviens uzņēmums var būtiski ietekmēt cenu tirgū. Šādā tirgū darbojas uzņēmumi, kas ražo produkciju, kurai nepieciešami īpaši resursi un lieli kapitālieguldījumi. Kā piemēru autors min mobilo sakaru uzņēmumus vai automašīnu ražšanas firmas. Oligopolu konkurenci galvenokārt ietekmē un nosaka savstarpējā atkarība un vienošanās, taču visspilgtākā konkurences metode ir cenu mainīšana.¹⁶

Monopolistiskā konkurence ir tirgus ar daudziem pārdevējiem, kuri piedāvā līdzīgas, bet ne identiskas preces. Tā raksturīgākās pazīmes ir daudz dažādu tirgus dalībnieku, tiek piedāvāta dažādota un atšķirīga produkcija, tiek realizētas preces, kurām ir aizvietotājpreces, viegli uzsākt darbu jauniem uzņēmumiem jeb vienkārša ienākšana tirgū, viena uzņēmuma cenas būtiski neietekmē un nespēj ietekmēt kopējo situāciju tirgū. Lai prece tirgū kļūtu atpazīstamāka un piesaistītu vairāk pircējus, uzņēmumam jāveic dažādi pasākumi, piemēram, jāveido preces vai pakalpojuma reklāma, produkcija jāiezīmē ar firmas zīmi, jāpiedāvā augstāki garantijas termiņi, jāpievērš uzmanība interjeram, jāatvieglo kredīta saņemšanas nosacījumi.¹⁷

Pilnīgā konkurence ir tāds preču tirgus, kas ir vienmērīgs, kur darbojas daudz pircēju un pārdevēju, no kuriem neviens nav pietiekami liels, lai spētu ietekmēt cenu. Šāds konkurences veids ekonomikā tiek uzskatīts par ideālu tirgus struktūru, jo pircēji un pārdevēji konkurē viens ar otru, pilnībā pakļaujoties pieprasījuma un piedāvājuma likumam. Raksturīgākās pazīmes šādai tirgus situācijai ir liels vai neierobežots skaits pārdevēju, neviens atsevišķi nespēj ietekmēt pieprasījumu un piedāvājumu, tiek pārdotas viendabīgas un identiskas preces, brīva iekļūšana un izkļūšana no tirgus, brīva informācijas pieejamība, kā arī viens uzņēmums nevar ietekmēt cenu tirgū.¹⁸

Ievērojot monopolu un oligopolu negatīvo iedarbību uz konkurenci un ekonomikas brīvu attīstību, katra valsts izstrādā atbilstošus likumus, Eiropas Savienība ir izstrādājusi

¹⁵ Colander D.C., Peter S.Sephton. *Microeconomics*. - IRWIN, 1996, pp. 217

¹⁶ Hirschey Mark. *Managerial Economics*. - Cenerage Learning, 2008, pp. 511

¹⁷ Colander D.C., Peter S.Sephton. *Microeconomics*. - IRWIN, 1996, pp. 240

¹⁸ Bade R., Parkin Michael. *Foundations of Microeconomics*. Addison-Wesley Publishers Limited, 2002. pp. 284

vienotus konkurences likumus, kas paredz “aizsargāt, saglabāt un attīstīt brīvu, godīgu un vienlīdzīgu konkurenci visās tautsaimniecības nozarēs sabiedrības interesēs, ierobežojot tirgus koncentrāciju, uzliktot par pienākumu izbeigt konkurenci”.¹⁹

1.2. Uzņēmuma konkurētspējas būtība un veidi

Termins „konkurētspēja” parādījies visai vēlu – 20.gadsimta astoņdesmitajos gados, taču tās pirmsākumi un pirmās pazīmes redzamas jau kapitālisma rašanās laikā, kas ir 18. un 19.gadsimts.²⁰

Autors iepriekšējā apakšnodaļā 1.1.Uzņēmuma konkurences būtība un veidi minējis dažādās konkurences definīcijas un būtības izpausmes ekonomikā, no kurām izsecinājis galveno un nozīmīgāko, taču universāla konkurētspējas definīcija nepastāv. Konkurētspēja uzlabošana nosaka uzņēmuma attīstību un pozīcijas tirgū.

Uzņēmuma konkurētspēja ir uzņēmuma reālās un potenciālās iespējas attiecīgos ekonomiskos apstākļos projektēt, izgatavot un pārdot pakalpojumus un preces, kuru cena patērētājam liekas visatbilstošākā salīdzinājumā ar konkurentu cenām.²¹

Konkurētspēja ekonomikā un uzņēmējdarbībā ir uzņēmuma, nozares vai valsts spēja pārdot savus produktus, preces vai pakalpojumus tirgū. Ar konkurētspēju saprot spēju konkurēt ar analogiskiem objektiem (precēm vai pakalpojumiem) noteiktā tirgū, izmantojot konkurences priekšrocības (cenu, kvalitāti u.c.) izvirzīto mērķu sasniegšanai.²² Tāpēc autors secina, ka konkurētspēja ir viena no svarīgākajām preču un pakalpojumu tirgus raksturojošajiem aspektiem.

Autors uzskata, ka būtībā konkurētspēja ir relatīvs jēdziens, jo produkts vai pakalpojums, kas ir konkurētspējīgs kādā noteiktā tirgū, var nebūt konkurētspējīgs citā tirgū. Runājot par konkurences un konkurētspējas nozari, vislielākā uzmanība jāpievērš cīņai par klientu (pircēju, patērētāju). Uzņēmumdarbībā konkurētspējīgāks ir uzņēmums, kurš spēj labāk apmierināt klienta vēlmes par atbilstošāko cenu. Uzņēmumam ir jāzina kādas un kādā veidā vajadzības nepieciešams apmierināt.²³

Konkurētspēja nav atkarīga tikai no konkrētā uzņēmuma darbības un konkurētspējas paaugstināšanas pasākumiem. Konkurētspēju visbūtiskāk ietekmē valsts ekonomiskās

¹⁹ **European Commission.** *EU Competition Law. Volume 2: Sector specific rules.* COMPETITION HANDBOOKS Brussels, 2011 http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/handbook_vol_2.pdf (skatīts 02.05.2014.)

²⁰ **Garelli S.** *Top Class Competitors: How nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness.* John Wiley & Sons Ltd, 2006, pp.5.

²¹ **Libermanis G.** *Mikroekonomika.* Rīga: Multineo, 2008. 159.lpp.

²² **Ajitabh Dr.** *Global Competitiveness.* - Excel Books India, 2009. – pp. 1

²³ **Niedrītis J.Ē.** *Mārketingš. Kā labāk saprasties ar pircējiem un gūt peļņu.* – Rīga: BA Turība, 2005. – 10 lpp.

attīstības līmenis – jāņem vērā konkrēti ekonomiskie apstākļi un kopējā situācija tirgū. Taču tajā pat laikā jāņem vērā arī paša uzņēmuma stratēģijas, kas var ietekmēt konkurētspēju. Pamatā ir uzņēmējdarbības startēģijas uzņēmuma līmenī, uzņēmuma vadīšanas prasmes, mārketingu un cenu un izmaksu efektivitāte.

Konkurētspējas paaugstināšana un jaunu tirgu izziņāšana, ir viens no galvenajiem uzņēmuma pastāvēšanas un attīstības nosacījumiem. Jo augstāka konkurētspēja, jo plašāku tirgu vai tirgus daļas uzņēmums var iegūt.

Pēc apgūtajiem teorētiskajiem informācijas avotiem, autors izdala trīs atšķirīgas konkurētspējas rādītāju grupas, kas ir cenu un izmaksu konkurētspēja, kvalitātes konkurētspēja un apkalpošanas konkurētspēja.

- **Cenu un izmaksu konkurētspēja** ir konkurences cīņas jeb sāncensības veids, kad tiek veiktas attiecīgā produkta cenu izmaiņas, lai ietekmētu, vēlams pozitīvi, savu un konkurentu produktu pozīcijas tirgū. Galvenie pamatnosacījumi cenu konkurētspējas īstenošanai ir nemitīga ražošanas un tās organizācijas pilnveide, kā arī pašizmaksas samazināšana. Vienkāršāk skaidrojot cenu un izmaksu konkurētspēju, uzņēmums nosaka savām precēm un pakalpojumiem zemākas cenas nekā tirgus cenas. Taču šāda lēmuma pieņemšana nedrīkst būt pārsteidzīga – ir rūpīgi jāizvērtē tirgus, konkurentu iespējas un iespējamie pasākumi negatīvas konkurētspējas rezultātā. Zemu izmaksu taktiku nodrošina investīcijas, lielas un radikālas pārmaiņas uzņēmumā, kuru gaitā tiek modernizēti biznesa procesi, pilnveidojot darba un pakalpojuma sniegšanas kvalitāti un efektivitāti, pieredze, kā arī darba procesa sakārtošana.²⁴ Taču tajā pat laikā uzņēmums var izvēlēties atšķirīgas taktikas, piemēram, cenu mainīšanu, piemērojot klientiem dažāda veida atlaides vai akcijas, diferencējot cenas, atkarībā no produkta kvalitātes vai cita raksturlieluma.

- **Kvalitātes konkurētspēja** ir konkurences cīņas jeb sāncensības veids, kad uzņēmums par būtiskāko un labāko savas produkcijas priekšrocību uzskata tā būtiskākās pazīmes, īpašības, derīgumu vērtības atbilstību kādiem nosacījumiem vai normām, kas atšķir tā produktu vai pakalpojumu no konkurentu piedāvātā, otrajā plānā atstājot tā cenu.²⁵ Nozīmīgs aspekts kvalitātes konkurētspējā ir klients un viņa vēlmes vai vajadzības, kā arī tas, ka viņš jūt produkta vai pakalpojuma kvalitāti, tā labās īpašības un labumus, ko viņš var saņemt, iegādājoties tieši šo konkrēto produktu vai pakalpojumu. Iespējamie riski – konkurentu iespējas izgatavot un realizēt tāda paša veida produktu vai pakalpojumu, tādā

²⁴ Niedrītis J.Ē. *Mārketingu. Kā labāk saprasties ar pircējiem un gūt peļņu.* – Rīga: BA Turība, 2005., 233.lpp.

²⁵ Turpat, 247.lpp.

veidā atņemot daļu no iespējamā tirgus. Tāpēc šajā konkurētspējas grupā uzmanība jāvelta arī reklāmai un mārketingam, lai labāk spētu izskaidrot produkta pozitīvās īpašības un priekšrocības.

- **Apkalpošanas konkurētspēja** ir konkurences cīņas jeb sāncensības veids, kad uzņēmums par galveno priekšrocību izvirza labu servisu un apkalpošanu. Izveidot labu servisu ir relatīvi vissarežģītāk, taču tajā pat laikā iespēja, ka konkurentu uzņēmumi mēģinās kopēt vai atdarināt tāda paša veida apkalpošanu, ir neliela. Labs serviss ir konkrēti organizēts darba process, kas notiek regulāri, līdz ar to kļūst par uzņēmuma konkurētspējas faktoru. Apkalpošanas konkurētspēja, pirmkārt, ir uzņēmuma iekšējā cīņa – cīņa par spēju būt radošiem un piesaistīt klientu tieši ar apkalpošanu un servisu. Uzņēmumi, kuri labi saprot savu klientu vēlmes un piedāvā atbilstošu apkalpošanu, ir veiksmīgāki konkurences cīņā, tas palīdz uzņēmumiem uzlabot savas pozīcijas tirgū.

Šajā apakšnodaļā autors lielāko uzmanību veltījis konkurētspējas būtības un veidu skaidrošanai. Pastāv divi jēdzieni – konkurence un konkurētspēja, kas sevī ietver viens otru un viens bez otra nevar pastāvēt. Tāpat nevar pastāvēt arī uzņēmums, ja netiek domāts par iespējajiem vai esošajiem konkurentiem un uzņēmuma konkurētspējas uzlabošanu. Tāpēc jāveic uzņēmuma konkurētspējas analīze, par kuru autors izklāsta nākošajā apakšnodaļā.

1.3. Uzņēmuma konkurētspējas izvērtēšanas metodes

Iepriekšējās apakšnodaļās autors vairākkārt norādījis, cik nepieciešama un vajadzīga veiksmīgai uzņēmuma attīstībai ir uzņēmumiem ir konkurences analīze. Jāveic rūpīga konkurences vides izpēte un analīze attiecīgajā tirgū, kurā darbojas uzņēmums. Katra uzņēmuma uzdevums ir nodrošināt, lai klientiem tiktu piedāvāti tādi produkti un pakalpojumi, kas, labāk nekā konkurentu piedāvātie, spēj apmierināt klientu vajadzības.²⁶

Lai konkurentu analīze būtu pilnīga un vispārīga, nepieciešams rast atbildes uz tādiem jautājumiem, kā „kuri ir uzņēmuma galvenie konkurenti”, „kādu tirgus daļu aizņem uzņēmums un tā konkurenti”, „kāda ir konkurentu stratēģija un darbība”, „kādas metodes konkurenti izmanto cīņā par tirgus daļu” un citi jautājumi. Lai rastu atbildes uz šiem jautājumiem, konkurētspējas analīzē jāizmanto vairākas konkurentu analīzes metodes.

Pastāv daudz un dažādu konkurētspējas izvērtēšanas metožu, taču autors par svarīgākajām izdala Bostonas matricu, M.Portera (*Porter*) konkurences piecu spēku modeli, Makkinsija (*McKinsey*) matricu un SVID (*SWOT*) analīzi. Tāpat autors par nozīmīgu uzskata iekšējo un ārējo faktoru novērtējuma matricas analīzi. Katrai no šīm matricām un analīzēm ir

²⁶ **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas.* – Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004. – 117.lpp.

savi plusi un savi mīnusi, tieši tāpēc autors izvēlējies savā darbā apskatīt un analizēt uzņēmuma SIA „Rauda” konkurences iespējas ar visām nosauktajām analizēm.

Bostonas jeb tirgus daļas matrica ir mārketinga instruments, ko izmanto, lai noteiktu katra produkta vai produktu grupas stratēģiskās pozīcijas un izstrādātu ieteikumus naudas plūsmas stratēģiskās bilances veidošanai. Nepieciešams apskatīt katru uzņēmuma piedāvāto produktu vai pakalpojumu un ievietot to šajā matricā. Pēc tam ievietojiet tabulā konkurenta produktus, lai iegūtu priekšstatu par relatīvo tirgus daļu.²⁷

Maikla Portera (Michael Porter) piecu konkurences spēku modelis ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kurš ir veidots, lai novērtētu šos spēkus un to mijiedarbību. Kaut gan visiem uzņēmumiem ir jābūt konkurētspējīgiem, konkurences raksturs katrā nozarē ir savādāks. Portera izveidotā struktūra ietver piecus būtiskus konkurētspējas spēkus, kas nosaka ilgtermiņa peļņas iekšējo pievilcību, kas sasniedzama tirgū vai tā segmentā: konkurentu ienākšana (novērtēt jaunienācēju spējas uzsākt darbību, kā arī strukturālās barjeras, kas viņiem ir jāpārvar), preces aizvietotājas (novērtēt jaunu produktu ar pārākām raksturiezīmēm spēju aizvietot esošo produktu vai pakalpojumu), pircēji (novērtēt pircēju salīdzinošo spēku un skaitu), piegādātāji (novērtēt piegādātāju salīdzinošo spēku un skaitu) un konkurenti (novērtēt konkurējošo uzņēmumu salīdzinošo konkurētspējas spēku).²⁸

Vispārīgajā vidē ir spēki un attīstības tendences, kas vairāk vai mazāk ietekmē visus uzņēmumus. Lai izvērtētu uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudus (SVID analīze), uzņēmuma vadītājam ir jāzina, kā identificēt un analizēt spēkus, kas darbojas dotajā nozarē. Labākais veids, kā izvērtēt konkurences vidi, ir izmantot Portera piecu spēku modeli. Portera piecu spēku modelis ir atzīts par vienu no labākajām konkurences izvērtēšanas metodēm. Šis modelis tiek veidots tā, lai novērtētu uzņēmuma spēkus un to mijiedarbību. Portera izveidotā piecu spēku struktūra ietver būtiskus konkurētspējas faktoros: konkurentu ienākšanu, aizvietotāju draudi, klientu kaulēšanās vara, piegādātāju kaulēšanās vara un cīņa esošo uzņēmumu vidū.

Struktūrai ir savi plusi un mīnusi jeb pozitīvās un negatīvās iezīmes, kas veicina spēj noteikt to, cik lielā mērā šim modelim uzticēties un uz to balstīties. Pirmkārt, autors nosauc Portera piecu spēku pozitīvās īpašības:

- Struktūra ļauj izprast visu spēlētāju vērtību, kā arī sniedz ieskatu peļņas sadalē;

²⁷ **Oxford Learning Lab.** *The Boston Matrix*. Pieejams: http://oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-The-Boston-Matrix_11_35 (skatīts 03.05.2014.)

²⁸ **Griffin W. Ricky.** *Management*. - Cengage Learning, 2008. – pp.206

- Struktūra paredz izpētīt lielāku konkurences daļu nekā tikai konkurējošās kompānijas;
- Biznesa vienības līmenis sniedz plašāku kontekstu nekā viens produkts vai produktu klāsts;
- Portera modelis lielāku uzmanību vērš ārējās organizācijas vides analīzei un tās nozīmei, nekā orientēšanai uz uzņēmuma iekšējo vidi.

Lai arī Portera piecu spēku modelis vērtējams pozitīvi, jāņem vērā arī šī modeļa negatīvās īpašības, kas ir:

- Modelis domāts kādai noteiktai situācijai un nav piemērots pārmaiņu periodiem attiecīgajās nozarēs;
- Izveidotā analīze ir relatīva un, līdz ar to, neietver sevī cita veida perspektīvas, piemēram, uz resursiem balstītu pieeju, kurā uzņēmumam pastāv iespēja nozari pārveidot;
- Analīze balstās uz pieņēmumu, ka uzņēmumi cīnās par konkurētspējas priekšrocībām un ne par cita veida motivācijām;
- Klienti, piegādātāji un jaunie vai vecie konkurenti tiek uzskatīti par savstarpēji nesaistītiem un tie nedarbojas ārpus aplūkotās nozares robežām.²⁹

Lai uzņēmums spētu gūt peļņu, tam nepieciešama stabila pozīcija tirgū. M.Porters savu redzējumu ir attēlojis matricā par uzņēmumam piederošo tirgus daļu un rentabilitāti. Šo piecu spēku modeli iespējams redzēt 8.attēlā apakšnodaļā „3.4.2. Portera modelis”.

Makkinsija (McKinsey) jeb General Electric modelis ir sistēma, kas nodrošina sistemātisku pieeju struktūrvienību ieguldījumā. Matrica dod iespēju noteikt uzņēmuma darbības pievilcību, salīdzinājumā ar uzņēmuma konkurentiem. Uzņēmums tiek projicēts matricā ar koordinātu sistēmas palīdzību, kur uz vienas ass tiek likts nozares pievilcības novērtējums, bet uz otras – biznesa vienības konkurētspējas novērtējums. Šī deviņu lielumu matrica piedāvā iespēju noskaidrot, kur uzņēmumam vislabāk ieguldīt naudu. Matricas lielākas pozitīvais aspekts ir nevis paļauties uz katras komerciālās vienības prognozēm par tās nākotnes perspektīvām, bet ar matricas palīdzību uzņēmums var spriest par vienību ar diviem faktoriem, kas nosaka, ko tas gatavojas darīt nākotnē: attiecīgās ražošanas nozares pievilcība un vienības konkurētspējas šajā nozarē.³⁰

²⁹ *Pieci konkurences spēki, pētījuma veida apraksts.* Pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/pieci-konkurences-speki/> (skatīts 17.05.2014.)

³⁰ **McKinsey Quarterly.** *Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix.* September 2008. Pieejams: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix (skatīts 03.05.2014.)

SVIDanalīze (no angļu valodas *SWOT analysis*) ir metode, ar kuras palīdzību uzņēmums novērtē savas stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus. SVID analīze ir jāveic par katru tirgzinības komplekso elementu – tirgu, preci, cenu, vietu – veicināšanas iespējām. Iespējas izmantot šo metodi un analīzi ir ļoti plašas – to iespējams attiecināt uz visdažādāko jautājumu un dalībnieku loku. Ar šīs metodes palīdzību analīzi var veikt par atsevišķām nozarēm, kā arī analizējamo teritoriju kopumā.³¹ SVID analīzes galvenais uzdevums ir pieejamo informāciju sadalīt iekšējos (stiprās un vājās puses) un ārējos (iespējas un draudi) faktoros. Kad šis darbs ir paveikts, SVID analīzes rezultāti parāda, kuri faktori (stiprās puses un iespējas) var palīdzēt uzņēmumam stratēģisko mērķu sasniegšanā, un kuri faktori (vājās puses un draudi) ir šķērslī, kas jāpārvar vai jāsamazina to iedarbību.³²

Iekšējo un ārējo faktoru novērtējuma matrica (no angļu valodas *IFE/EFE internal factor evaluation/external factor evaluation*) ir novērtēšanas sistēma, kas balstās uz SVID analīzes izmantotajiem kritērijiem. Atšķirība starp IFE un EFE matricām ir to apskatāmie faktori. IFE matrica ir stratēģiskā menedžmenta veids, kā novērtēt svarīgākās stiprās un vājās puses attiecīgajā vidē. Turpretim EFE matricu izmanto, lai novērtētu pašreizējos uzņēmējdarbības apstākļus. EFE matrica ir labs instruments, lai noteiktu prioritārās uzņēmuma iespējas un izceltu lielākos draudus.³³ IFE un EFE matricu analīze ir labs paņēmiens kā novērtēt uzņēmumu.

Šajā nodaļā autors nosauc vairākas konkurētspējas izvērtēšanas metodes, bet nodaļā 3.SIA „Rauda” konkurētspējas analīze nosauktās un aprakstītās konkurētspējas izvērtēšanas metodes autors pielietos praktiski, veicot praktisko pētījumu par poligrāfijas uzņēmumu SIA „Rauda”.

³¹ Ferrell O.C., Hartline Michael. *Marketing Strategy*. – Cengage Learning, 2010. – pp.120

³² Turpat.

³³ Rao C. Appa, Rao B. Parvathiswara, Sivaramakrishna. *Strategic Management and Business Policy*. - Excel Books India, 2009. – pp.178

2. POLIGRĀFIJAS NOZARES RAKSTUROJUMS LATVIJĀ UN SPĀNIJĀ

2.1. Poligrāfijas nozares vispārējs raksturojums

Iespiedindustrijas un ar to saistīto nozaru attīstības pakāpe jebkurā pasaules valstī norāda ne tikai uz tās zinātniski tehniskās, bet lielā mērā arī ekonomiskās, sociālās, kultūras un intelektuālās attīstības līmeni, sabiedrības spēju akumulēt citu valstu un sabiedrību uzkrāto intelektuālo un kultūras mantojumu, integrēties savstarpējās norisēs.

Ar Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datorizaina nozari saprot šādus sektorus pēc Saimnieciskās darbības statistiskās klasifikācijas (NACE 2.red.):

(17) Papīra un papīra izstrādājumu ražošana:

(17.2) Papīra un kartona izstrādājumu ražošana;

(17.21) Gofrēta papīra un kartona ražošana: papīra un kartona taras ražošana;

(17.29) Cita veida papīra un kartona izstrādājumu ražošana;

(18) Poligrāfija un ierakstu reproducēšana:

(18.1) Poligrāfija un ar to saistītās palīgdarbības;

(18.11) Laikrakstu iespiešana;

(18.12) Cita veida izdevumu iespiešana;

(18.13) Salikšana un iespiedformu izgatavošana;

(18.14) Iesiešana un ar to saistītas palīgdarbības;

(58) Izdevējdarbība:

(58.1) Grāmatu, periodisku izdevumu izdošana un citi izdevējdarbības pakalpojumi.³⁴

Ar jēdzienu iespiedindustrija jeb poligrāfija, saprotam ļoti plašu nozaru kopu, kas sevī ietver iespiedprodukcijas ražošanu, piemēram, grāmatas, reklāmas, periodiku; papīra izstrādājumu ražošanu, piemēram, kartona iepakojumus, etiķetes, kancelejas preces; iespieddarbu sagatavošanu, piemēram, dizaina izstrāde, maketēšana un konstruēšana; iespiedprodukcijas producēšana un realizācija, piemēram, izdevējdarbība.³⁵

Iekšējais nozares produkcijas pieprasījums un piedāvājums ir ļoti cieši saistīts gan ar iedzīvotāju pirktspēju, gan ar uzņēmumu finansiālo situāciju. Saskaņā ar Maslova izstrādāto

³⁴ *Klasifikācijas. Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija (NACE 2.red.).* Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dokumenti/klasifikācijas-30827.html> (skatīts 10.05.2014.)

³⁵ **Baltic Institute of Social Sciences.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datorizaina nozares izpēte.* Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf (skatīts 10.05.2014.)

vajadzību hierarhiju daļa nozares produkcijas attiecas uz augstāka līmeņa vajadzībām (tai skaitā tās ir grāmatas, iespiestie plašsaziņas līdzekļi, reprezentācijas izdevumi), kuras aktualizējas un pozitīvi ietekmē iedzīvotāju iespējas apmierināt zemāka līmeņa vajadzības, kas varētu būt mājokļa nodrošināšana, pārtika u.tml.³⁶ Cilvēki atļaujas pirkt grāmatas un abonēt presi tad, kad ir spējuši tik galā ar neatliekamiem maksājumiem.

Tomēr šī nozare ražo dažādus iespiedprodukcijas veidus (piemēram, iepakojumi, etiķetes, reklāmas un informatīvie materiāli), kas līdz ar pamatproduktiem ietilpst sabiedrības patēriņa pamatslānī.

Poligrāfijas un ar to saistītas palīgdarbības grupā ietilpst tādu produktu iespiešana kā laikraksti, grāmatas, periodiskie izdevumi, veidlapas, apsveikuma kartes un citi materiāli un ar to saistītās palīgdarbības, piemēram, grāmatsiešana, attēlu klišeju veidošanas pakalpojumi un datu attēlu veidošana. Iespiešanu var veikt, izmantojot dažādas metodes un uz dažādiem materiāliem.³⁷

Iespiešana jeb poligrāfija ir process, kura laikā tiek reproducēti teksti vai attēli, izmantojot galveno formu vai kādu noteiktu veidni. Attēli un teksti uz kādas noteiktas virsmas tiek producēti ar mehāniskas vai elektroniski mehāniskas iekārtas palīdzību uz papīra vai jebkura cita materiāla.³⁸

Iespiešanas pirmsākumi atrodami Ķīnas teritorijā jau ilgu laiku pirms poligrāfijas izveidošanās Eiropas teritorijā. Tipogrāfija kā daudz efektīvāks drukāšanas un iespiešanas process rietumu valodām, tika izstrādāta 15.gadsimtā.³⁹

Poligrāfijas nozari iespējams raksturot no vairākiem apsketiem, piemēram, iespiedprocesa digitalizēšanās – iespēja klientam piegādāt vairāk informācijas par saražoto produktu. Svarīga nozīme ir internetam, jo liela daļa klientu izvēlas e-grāmatas vai ikdienas periodiku lasīt digitālā veidolā internetā. Poligrāfijas produkcija kļūst arvien daudzveidīgāka, jo, pieaugot konkurencei par klientu, izdevēji un poligrāfijas pakalpojumu izmantotāji cenšas veidot un individualizēt produktus arvien vairāk. Līdz ar to pieaug prasības pēc augsta līmeņa poligrāfijas speciālistiem, klientu konsultantiem, kuri spēj ieteikt klientiem viņu ideju un

³⁶ **Baltic Institute of Social Sciences.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina nozares izpēte.* [Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf (skatīts 10.05.2014.)]

³⁷ **Nozaru ekspertu padomes.** *Nozaru kvalifikācijas sistēma. Poligrāfija un izdevējdarbība, papīra un papīra izstrādājumu ražošana un datordizains.* Pieejams: <http://www.nozaruekspertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/poligrafija-un-izvejedarbiba-papira-un-papira-izstradajumu-razosana-un-datordizains> (skatīts 10.05.2014.)

³⁸ **Kipphan, H.** *Handbook of print media: technologies and production methods (Illustrated ed.).* Springer, 2001 pp. 130–144.

³⁹ **Rees, F.** *Johannes Gutenberg: Inventor of the Printing Press.* Compass Point Books, 2006, pp.89

pasūtījumu realizācijas veidus. Tikpat svarīgi kļūst plaša profila poligrāfijas tehnoloģiju speciālisti, kuri spēj saprast un realizēt klientu idejas.

Pateicoties nozarē strādājošo kvalifikācijas līmenim un uzņēmēju iniciatīvai, ārkārtīgi būtiska ir arī nozares eksportspēja, kas īpaši attīstījusies pēdējos gados. Mūsdienu iespiedindustrijai un saistītajām nozarēm piemīt augsti tehnoloģisks līmenis un nemitīga tehnoloģiskā un līdz ar to arī zināšanu attīstība un izmaiņas, kas pieprasa arī atbilstošu darbinieku kvalifikāciju.

2.2. Poligrāfijas nozares novērtējums Latvijā

Autoram apskatot nozari kopumā, autors secina, ka tā ir viena no retajām pilnīgi privātajām industrijas nozarēm valstī, būtībā tajā praktiski nav valsts līdzdalības. Citu radošo industriju vidū iespiedindustrija un saistītās nozares ietilpst radošo industriju klāsterī ar vislielāko nomaksāto nodokļu apjomu un 6 augstāko ekonomisko eksporta potenciālu un spēju. Tajā pašā laikā nozare saņem vismazāko attīstības valsts atbalstu, kas to nostāda nevienlīdzīgā situācijā ar citām nozarēm, būtiski samazina attīstības un izaugsmes iespējas un rezultātā pienesumu valsts ekonomiskajam pieaugumam, kas pašreizējos apstākļos tiek panākts praktiski tikai ar uzņēmējdarbības resursiem.⁴⁰

Latvijas iespiedindustrijā praktiski nav nekādas valsts līdzdalības. Starp mūsu valsts radošajām industrijām tai ir vislielākais ekonomiskais eksporta potenciāls. Pēc Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācijas datiem kopumā iespiedindustrijā par regulāri ražojošiem var uzskatīt 350 uzņēmumus, kas nodarbina aptuveni 4300 darbiniekus.⁴¹

Nozare ir investīciju ietilpīga. Pateicoties lieliem finansiāliem ieguldījumiem un ievērojamai strādājošo kvalifikācijas paaugstināšanai 20 gadu laikā tā ir sasniegusi Eiropas vidējo līmeni, kas ļauj industrijai sekmīgi konkurēt gan Rietumu, gan Austrumu tirgos. 2013.gadā Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācijas izpilddirektore I.Bečere informējusi, ka Latvijas poligrāfijas nozares uzņēmumu apgrozījums eksporta tirgū pieaudzis par ceturto daļu; neliela izaugsme ir arī pašmāju tirgū.⁴²

⁴⁰ **Baltic Institute of Social Sciences.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina nozares izpēte.* Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf (skatīts 10.05.2014.)

⁴¹ **Nozaru ekspertu padomes.** *Nozaru kvalifikācijas sistēma. Poligrāfija un izdevējdarbība, papīra un papīra izstrādājumu ražošana un datordizains.* Pieejams: <http://www.nozaruekspertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/poligrafija-un-izdevējdarbība-papīra-un-papīra-izstrādājumu-razosana-un-datordizains> (skatīts 10.05.2014.)

⁴² **Asere, A.** *Poligrāfijas uzņēmumi straujāk aug ārzemēs.* Pieejams: <http://www.db.lv/razosana/poligrafijas-uznemumi-straajak-aug-arzemes-389245> (skatīts 10.05.2014.)

Nemitīga tehnoloģiju attīstība un darbaspēka augstā kvalifikācija nosaka salīdzinoši augsto saražotās produkcijas rādītāju nozarē uz vienu nodarbināto. Starp apstrādes rūpniecības nozarēm poligrāfija šajā jomā ierindojas otrajā vietā aiz elektroniskās rūpniecības.

Pēdējo gadu laikā jaunas ražotnes uzcēluši un gandrīz pilnībā tās nokomplektējuši ar vismodernākajām iekārtām ir uzņēmumi SIA Livonia print, SIA Jelgavas tipogrāfija, SIA PNB Print, SIA Dizaina un poligrāfijas nams, AS Liepājas papīrs u.c. Lielu ieguldījumu veikti arī uzņēmumos AS VG Kvadra Pak, SIA UnitedPress tipogrāfija, SIA Poligrāfijas grupa Mūkusala, SIA Latgales druka, SIA Talsu tipogrāfija, SIA Veiters korporācija u.c.⁴³

20. gs. 90. gados pēc Latvijas neatkarības atgūšanas notika visai strauja Latvijas poligrāfijas uzņēmumu privatizācija. Jaunie īpašnieki ieguldīja lielus līdzekļus jaunu, modernu iekārtu iegādē un ražošanai piemērotu ēku rekonstrukcijā un vēlāk arī būvē. Laika periodā līdz 2012.gada sākumam nozares ražošanas uzņēmumos ir veiktas investīcijas par vairāk nekā 90 miljoniem latu. Šie ieguldījumi atspoguļojās arī ražošanas apjoma pieaugumā; laika posmā kopš 1997. gada nozares apgrozījums ir četrkārtšojies.⁴⁴

Kopumā eksports nozarē 2013.gadā veidojis vairāk nekā pusi no apgrozījuma – 60%. Bet 2012.gadā eksporta apgrozījuma pieaugums bija 25%.⁴⁵ Latvijas ražotājiem nav iespēju ražot par zemākām cenām nekā Ķīnas vai Indijas poligrāfijas uzņēmumiem lētās produkcijas segmentā. Tāpēc vietējie uzņēmumi izvēlas strādāt ar mazākām tirāžām un augstu kvalitāti – grāmatas, mākslas albumi, dažādi ceļveži un cita veida produkcija.

2012. gadā SIA *Preses nams Baltic* eksports veidoja 88% no kopējā apgrozījuma. Šobrīd uzņēmums eksportē uz vairākām valstīm, lielākie apjomi ir eksportam uz Norvēģiju, Zviedriju, Dāniju, Nīderlandi, Vāciju, Igauniju un Krieviju. Visvairāk uzņēmums koncentrējas uz Skandināvijas valstīm un Krieviju. «Mūsu uzņēmuma biznesa veiksmes pamatā ir tieši mērķtiecīga darbība eksporta tirgos,» saka K.Baranovska, SIA *Preses nams Baltic* finanšu direktore.

Renepint Poligrāfija eksporta apjoms ir aptuveni 70%. Produkcija galvenokārt nonāk Skandināvijas valstīs, Lietuvā, Igaunijā, kā arī Vācijā, Polijā un Lielbritānijā, norāda J.Zauers, *Renepint Poligrāfija* izpilddirektors.

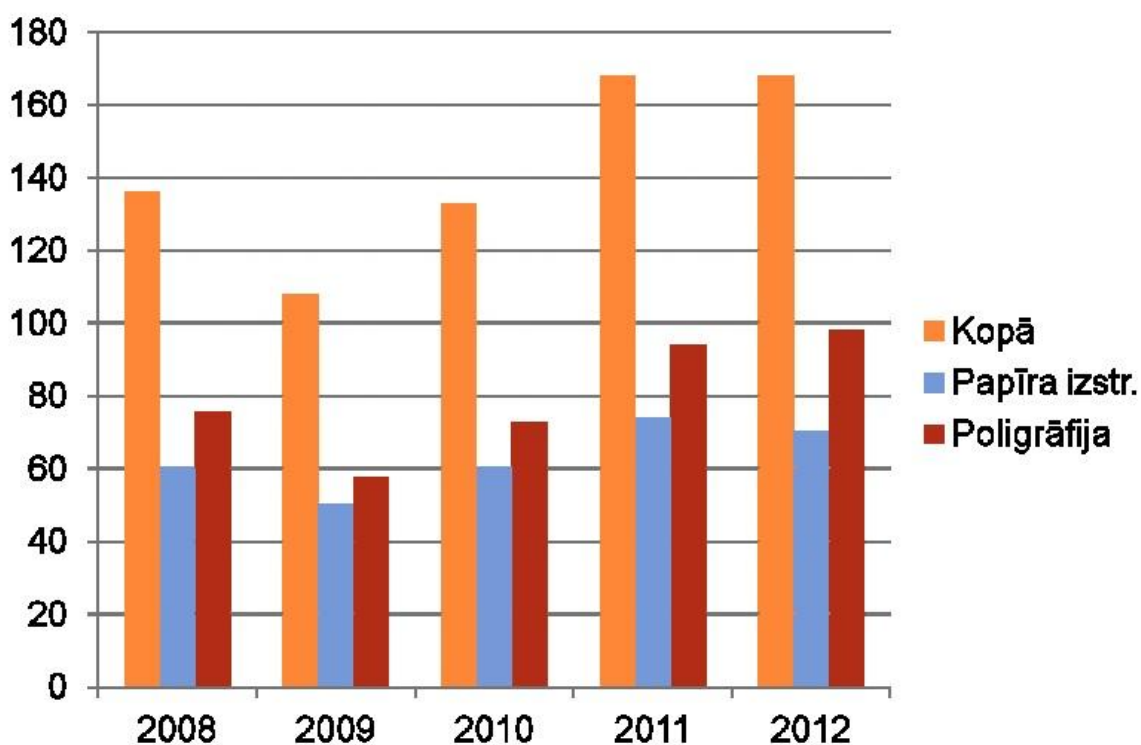
⁴³ **Nozaru ekspertu padomes.** *Nozaru kvalifikācijas sistēma. Poligrāfija un izdevējdarbība, papīra un papīra izstrādājumu ražošana un datordizains.* Pieejams: <http://www.nozaruekspertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/poligrafija-un-izvevejdarbiba-papira-un-papira-izstradajumu-razosana-un-datordizains> (skatīts 10.05.2014.)

⁴⁴ **Baltic Institute of Social Sciences.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina nozares izpēte.* Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf (skatīts 10.05.2014.)

⁴⁵ **Asere, A.** *Poligrāfijas uzņēmumi straujāk aug ārzemēs.* Pieejams: <http://www.db.lv/razosana/poligrafijas-uznemumi-straajak-aug-arzemes-389245> (skatīts 10.05.2014.)

SIA Poligrāfijas grupa Mūkusala eksportē aptuveni pusi no visiem saražotajiem žurnāliem; eksporta īpatsvaram ir tendence pieaugt. «Mūsu saražotie žurnāli aizceļo uz Nīderlandi, Norvēģiju, Zviedriju, Vāciju, Spāniju, lielākie tirgi ir Norvēģija un Nīderlande,» saka V. Trokša, *SIA Poligrāfijas grupa Mūkusala* valdes priekšsēdētājs.

Zemāk redzamajā 1.attēlā iespējams redzēt iespiedindustrijas izaugsmi 5 gadu laikā, kad Latvijā un Eiropā valdīja ekonomiskā krīze. Skaidri nolasāms, ka pēc krīzes, iespiedindustrija piedzīvo augšupeju un attīstību. Samazinājies papīra izstrādājumu apgrozījums, savukārt poligrāfija piedzīvo augšupeju.



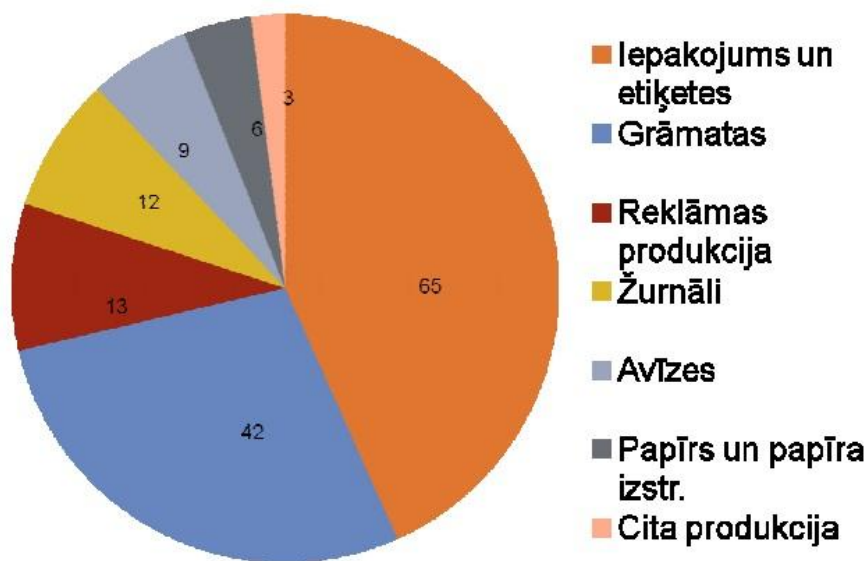
1.att. Pārskats par iespiedindustrijas apgrozījumu 2008.-2012.gadā [avots: CSP]

2011. gadā nozare veidoja aptuveni 4% no apstrādes rūpniecības kopējā apgrozījuma, tajā pat laikā nozarē nodarbināto skaits 3,7% no kopējā apstrādes rūpniecībā nodarbināto skaita.⁴⁶

Tāpat ļoti labi 2.attēlām iespējams nolasīt to, kādās daļās pēc veidiem tiek iedalītas papīra un iespiedprodukcijas. Attēlā redzamā informācija tiek attiecināta uz 2012.gadu, jo jaunāku informāciju darba autors Centrālās Statistikas pārvaldes datu bāzē nav spējis atrast. Attēlā redzams, ka 65 milj. Latu apgrozījums šajā nozarē ir no iepakojumiem un etiķetēm. Tas ir svarīgi, jo bakalaura darbā pētāmais objekts, uzņēmums SIA „Rauda”, specializējas tieši

⁴⁶ **Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija.** *Latvijas iespiedindustriju raksturojošie rādītāji.* Pieejams: http://www.lpu.lv/userfiles/file/Latvijas_Iespiedindustriju_Raksturojosie_Raditaji.pdf (skatīts 16.05.2014.)

iepakojuma un etiķešu ražošanā. Aiz iepakojuma un etiķetēm seko grāmatas ar 42 milj. latu apgrozījumu, bet pēc tam reklāmas produkcija ar 13 milj. latu apgrozījumu no visa saražotā papīra un iespiedprodukcijas industrijā.



2.att. Papīra un iespiedprodukcijas sadalījums pa produkcijas veidiem 2012.gadā (kopā 150 milj. LVL) [avots: CSP]

Autors par svarīgu uzskatījis ievietot šos divus attiecīgos attēlus, lai sniegtu ieskatu iespiedindustrijas kopējā apgrozījuma palielināšanā kopš krīzes, kā arī lai pierādītu, cik liela loma poligrāfijā ir iepakojumu un etiķešu ražošanai. Lai arī kopš 2009. gada apgrozījums vietējā tirgū pamazām pieaug, tas joprojām vēl nav sasniedzis pirmskrīzes jeb 2007. gada līmeni.

2.3. Poligrāfijas nozares novērtējums Spānijā

Lai salīdzinātu poligrāfijas nozari Latvijā un Spānijā, kā arī lai sniegtu konkrētus secinājumus un viedokli par to, vai uzņēmumam SIA „Rauda” ir iespējas uzsākt ražošanu un preces virzību Spānijas tirgū, autors apskata informāciju par poligrāfijas nozari kopumā Spānijas teritorijā.

Pēc interneta resursos un Latvijas Investīciju un Attīstības aģentūras (LIAA) ievietotās informācijas redzams, ka 2014.gadā Spānijā plānotas divas starptautiskas poligrāfijas un iepakojumu ražošanas izstādes. Viena no lielākajām poligrāfijas izstādēm norisinājās no 26.-27.03.2014. Madridē, izstādes nosaukums *World Buld Oil Exhibition*, kas koncentrējas uz eļļas iepakojumu ražošanu. Savukārt, otra izstāde notiks no 29.-30.10.2014. Madridē, kuras nosaukums ir *easyFairs Empack Packaging Trade Show*, kas koncentrējas tieši uz dažādu

iepakojumu ražošanu.⁴⁷ Ja uzņēmuma SIA „Rauda” vadītājs un valdes loceklis lemtu par tirgus izzināšanu Spānijā, pēc autora domām, būtu noderīgi piedalīties šajā starptautiskajā izstādē tieši Spānijā, lai uzzinātu visu nepieciešamo informāciju par iepakošanu un etiķešu tirgu, iespējām iekļūt un izklūt no šī tirgus, kā arī noskaidrot svarīgākos šķēršļus, kas būtu jāpārvar uzņēmuma veidošanas laikā.

Izprotot uzņēmumu skaitu, kas nodarbojas ar poligrāfiju un iespiedprodukciju, un to izmaksas vai iespējamo peļņu, ir būtisks nosacījums jebkura veida poligrāfijas tirgus lieluma noteikšanai, plānošanai un projekta iznākuma prognozēšanai. Pēdējos gados Eiropā, tai skaitā Latvijā un Spānijā, poligrāfijas nozare ir būtiski progresējusi un attīstījusies, kā arī dara to aizvien, taču ekonomiskās situācijas dēļ uzņēmumu skaits samazinājies par aptuveni 2-5% gadā atkarībā no produkcijas.⁴⁸

Uzņēmumu skaita ziņā, kā arī skatoties pēc ieņēmumiem, Vācijai ir vislielākā poligrāfijas nozare Eiropā. Bet arī Itālijā un Spānijā šāda tipa uzņēmumu skaits ir liels.⁴⁹

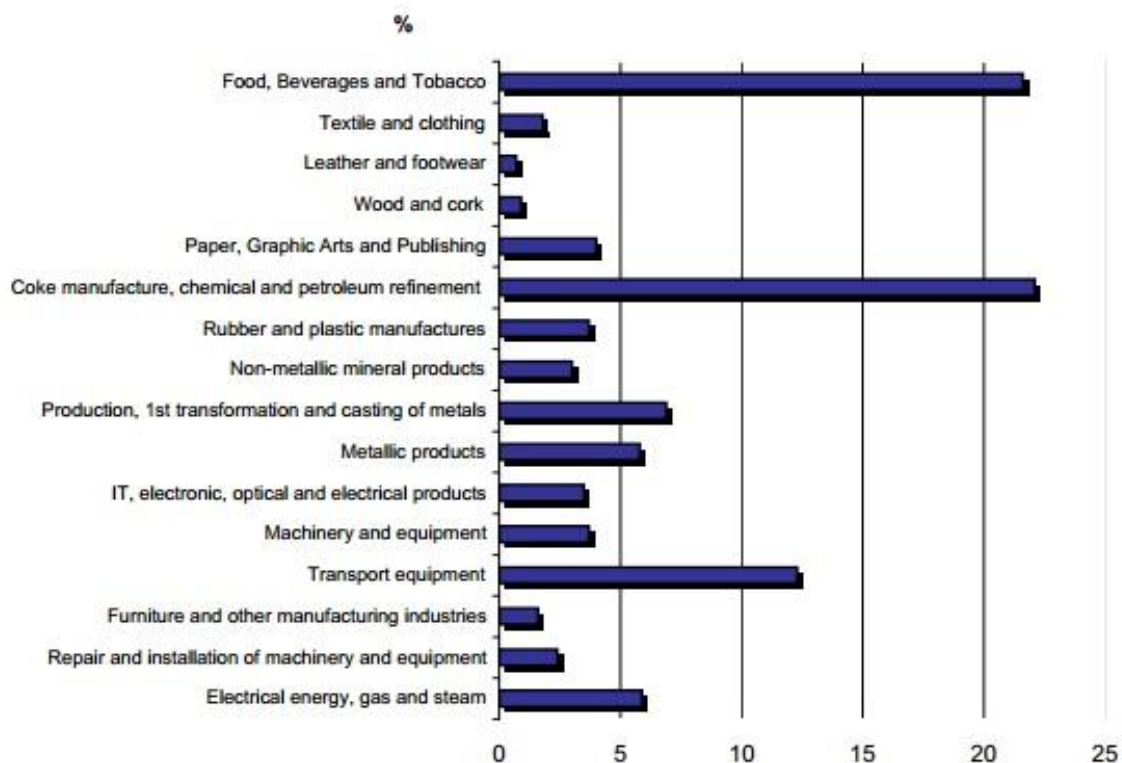
Kopējā ražošanas industrijā visā Spānijā Poligrāfijas, grafisko dizainu un preses nozare ieņem vien 7.vietu no visiem ražošanas veidiem. No kopējiem ienākumiem 2012.gadā, Poligrāfija, grafiskā dizaina un preses nozarē ieņēmumi bijuši 15,069,394 tūkstoši € jeb 4.0 % no visiem ieņēmumiem.⁵⁰ 3.attēlā redzams, ka Poligrāfijas, grafisko dizainu un preses nozare Spānijā nav no vadošajām ražošanas industrijām.

⁴⁷ **LIAA.** *Poligrāfija un iepakošana. Nozīmīgākās izstādes 2014.* Pieejams: http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/poligrafija_iepakošana_izstades_2014.pdf (skatīts 15.05.2014.)

⁴⁸ *Sizing the European Printing Industry.* Pieejams: <http://www.infotrends.com/public/Content/INFOSTATS/Articles/2011/03.23.2011.html> (skatīts 15.05.2014.)

⁴⁹ Turpat.

⁵⁰ **Instituto Nacional de Estadística.** *Annual Industrial Products Survey.* Pieejams: http://www.ine.es/en/daco/daco42/encindpr/seccaa12_en.pdf (skatīts 15.05.2014.)



3.att. Rūpniecības produktu apskats 2012.gadā

Spānijā papīra industrija attīstās, taču, apskatot un izvērtējot pieejamo informāciju par visa veida papīra produkciju, statistikas rādītājos redzams, ka līdz 2012.gadam šajā industrijā vērojama negatīva apgrozījuma likme. 2012.gada beigās šī likme bijusi -4.6%.⁵¹ Tā kā jaunāka informācija un statistika par apgrozījuma likmēm papīra industrijā Spānijā nav pieejama, autors uzskata, ka līdz 2014.gada maijam situācija ir uzlabojoties. Autors savu secinājumu pamato ar to, ka Spānijas vispārējā ekonomiskā situācija ir uzlabojusies. Līdz ar to, likumsakarīgi, uzlabojas arī visas industriālās rūpniecības nozares.

Ekonomiskā lejupslīde vēl arvien ir viens no galvenajiem faktoriem, kas negatīvi ietekmē iepakojuma ražošanas industriju. 2011.gada beigās bezdarbnieku skaits Spānijā bija sasniedzis vēsturiski augstāko punktu – 5 miljoni jeb attiecīgi 22% no darbaspējīgajiem visā valstī.⁵² Spānijas iedzīvotāji šajā laikā sāka būtiski uztraukties par savu finansiālo drošību un ienākumu samazinājums piešķir lielāku nozīmi cenai, izvēloties jebkādu produktu.

Galvenās šī procesa sekas ir tās, ka sarucis pārdošanas apjoms ēdienu servisa (kulinārijas) nozarē, kad patērētāji izvēlas labāk maltītes ieturēt mājās. Tāpēc veidojas tā

⁵¹ **Instituto Nacional de Estadística.** *Industrial Turnover Indices 2012.* Pieejams: http://www.ine.es/en/daco/daco42/icn/icn0214_en.pdf (skatīts 15.05.2014.)

⁵² **Euromonitor International.** *Packaging Industry in Spain.* Pieejams: <http://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-spain/report> (skatīts 15.05.2014.)

saucamais maiņas pieprasījums – dārgāko un ekskluzīvāko nomaina uz lētāku un vieglāk pārdodamu iepakojumu.

Ekonomiskās krīzes ietekmē Spānijā pieaug pieprasījums pēc metāla dzērienu skārdenēm un stikla burkām priekš konservētas pārtikas, kas vēl spēj noturēt nepieciešamo tirdzniecības apjomu. Ir paredzams, ka Spānijas ekonomika vēl nedaudz samazināsies, līdz ar to pastāv iespēja, ka lielāku lomu iegūs patērētāju iepirkšanās lēmumi, kas varētu zīmolu un uzņēmumu īpašniekiem likt samazināt cenas, lai piesaistītu jaunus patērētājus un saglabātu daļu peļņas.⁵³

Noderīga informācija atrodama lielākajā Eiropas iepakojumu ražotāju vietnē www.packingeurope.com. Spānijas tirgū lielākais ēdienu un dzērienu iepakojumu ražotājs ir Tetra Pak. Uzņēmums darbojas arī Portugālē. 2007.gadā pārdoti 7.3 miljoni kartona izstrādājumu.

Spāņu viena no pirmajām etiķešu ražošanas komānijām „IPI, Innovaciones Para Etiquetajes” šajā gadā ieguvusi augstu vērtēto „World Labe Awards” (no angļu val. Pasaules etiķešu balva). balvu, par ko liecina www.packingeurope.com dati.

Pieaugot patērētāju pieprasījumam pēc zemas cenas, 2011.gadā privāto etiķešu joma ir uzplaukusi. Privātā zīmola vērtība un kvalitāte ir ievērojami palielinājusies un patērētāji izvēlas šada tipa zīmolus, nevis galveno un dominējošo zīmolu produktus. Etiķešu un iepakojumu veidotāju uzņēmumu peļņa ir palielinājusies. Rezultātā, nelielie uzņēmumi spējuši ieviest inovatīvas etiķetes un pārveidojuši uzņēmuma darbību jeb stratēģiju, lai piesaistītu patērētājus un veicinātu produkta virzību tirgū.

Pēc autora domām, tas ir ļoti pozitīvs faktors un iemesls, lai poligrāfijas uzņēmuma SIA „Rauda” vadība sāktu domāt par uzņēmuma atvēršanu Spānijā. Lai arī kopējā poligrāfijas nozares ieņēmumu bilance pēdējo gadu laikā ir negatīva, noteikti jāvērs uzmanība uz to, ka mazie uzņēmumi ar inovatīvu stratēģiju spēj gūt lielāku peļņu kā pirmskrīzes laikā.

Būtībā pēc visas apkopotās informācijas autors secina, ka šobrīd ekonomiskā situācija Spānijā ir sarežģīta, jaunu uzņēmumu veidošana būtu riskants lēmums, taču tajā pat laikā, nomainot darbības jomu, stratēģiju vai organizāciju, iespējams panākt vēlamo – peļņu.

⁵³ **Euromonitor International.** *Packaging Industry in Spain.* Pieejams: <http://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-spain/report> (15.05.2014.)

3. UZŅĒMUMA SIA „RAUDA” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE

3.1. SIA „Rauda” misija, mērķi, darbinieki un organizatoriskā struktūra

Šajā nodaļā autors vērš uzmanību konkrētai uzņēmuma analīzei, kas tiek veidota kā bakalaura darba pētnieciskā daļa.

SIA “Rauda ” ir privāts uzņēmums, kas tika dibināts 1993.gada 22.jūnijā. Sākotnēji uzņēmums darbojās kā individuālais uzņēmums, kurā darbojās trīs patstāvīgi darbinieki. Uzņēmuma īpašnieks ir Raitis Krauze. 2003.gada decembrī individuālais uzņēmums tika reorganizēts par SIA (Sabiedrību ar ierobežotu atbildību) “Rauda”. Komercreģistrs reģistrēts 11.12.2003.

Pēc uzņēmumu reģistra datu bāzes Lursoft atrodamās informācijas redzams, ka SIA “Rauda” darbojas poligrāfijas nozarē – darbības veids augstāk minētajā rēģistrā minēts kā “Cita veida papīra un kartona izstrādājumu ražošana (17.29, 2.0 red)”⁵⁴. Uzņēmumā tiek ražoti tādi poligrāfijas produkti, kā dažādi iepakojumi un reklāmas materiāli. Papildus tam, uzņēmums sniedz arī foto un reklāmas pakalpojumus. Galvenie SIA “Rauda” komercdarbības veidi ir izdevējdarbība, poligrāfiskā izpilde un ar to saistītie pakalpojumi.

Poligrāfijas uzņēmuma SIA “Rauda” juridiskā adrese ir Rojas novadā, Ošu ielā 6, Rojā, kas ir ģeogrāfiski tuvu galvenajiem patērētājiem un uzņēmuma galvenajiem klientiem – zvejniecības pārtikas preču ražotājiem Rojas novadā.

Uzņēmuma darbības sākuma posmā tajā strādāja tikai trīs darbinieki: Āris Krauze un viņa dēli Raitis un Gintis. Šobrīd uzņēmums ir paplašinājies, darbojas kā Sabiedrība ar ierobežotu atbildību, līdz ar to uzņēmumā strādā 25 darbinieki.

Pēc uzņēmuma īpašnieka un direktora informācijas, 90% no SIA “Rauda” saražotās produkcijas sastāda konservu iepakojums, t.i. dažādu materiālu etiķetes un kartona izstrādājumus, atlikušos 10% no produkcijas veido reklāmas materiālu druka un dizaina izstrāde.

Uzņēmuma **vīzija** ir kļūt par vienu no lielākajiem, augošākajiem un attīstītākajiem uzņēmumiem Latvijā poligrāfijas nozarē un konservu iepakojumu ražošanā.

Uzņēmuma **misija** ir dot iespēju veidot ilgtermiņa attiecības ar sadarbības partneriem, uzņēmumā strādājošajiem un klientiem, kā arī iegūt jaunus klientus.

⁵⁴ LR Centrālās statistikas pārvaldes, uzņēmuma norādītie galvenie darbības veidi *Uzņēmuma gada pārskatā 2013.gada* norādītie darbības veidi

Uzņēmums savā darbībā, attiecībā uz tuvāko un tālāko nākotni, ir izvirzījis ilgtermiņa un īstermiņa **mērķus**. Uzņēmuma SIA „Rauda” ilgtermiņa mērķi:

- Darbības vides paplašināšana, konkrētāk darbības uzsākšana Igaunijā;
- Jaunu klientu piesaiste gan Latvijas teritorijā, gan ārpus tās.

Uzņēmuma izvirzītie īstermiņa mērķi:

- Eiropas finansējumu piesaiste noliktavas un ražošanas telpu paplašināšanai;
- Tirgus daļas palielināšana par 10%.

Šobrīd uzņēmums, galvenokārt, sadarbojas ar Latvijas zivju pārstrādes uzņēmumiem, veidojot etiķetes šo uzņēmumu produkcijai. Tajā pat laikā uzņēmums piedāvā un ir spējīgs veikt pilnu ražošanas ciklu – sākot no idejas līdz realizācijai. Poligrāfijas uzņēmums SIA „Rauda” piedāvā sekojošos pakalpojumus:

- fotostudijas pakalpojumi;
- teksta un dizaina sagatavošana;
- krāsu dalījums (u.c repro darbi);
- ofseta druka;
- pēcapstrāde (lakošana ar ofseta un dispersijas lakām, locīšana, bigošana, līmēšana, karstspiede ar foliju (zeltīšana), kongrīva spiešana, izciršana).

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir funkcionāli vertikāla, kurā lēmumi tiek pieņemti no augšas, respektīvi, no galvenā atbildīgā. To vieglāk izprast, aplūkojot 4.attēlu „SIA „Rauda” organizatoriskā struktūra”. Katrs darbinieks veic konkrētas funkcijas un zina savus pienākumus. Uzņēmumā ir augsti attīstīta komunikācija – uzņēmuma ofiss atrodas vienā ēkā ar ražotni. Katram uzņēmuma darbiniekam ir brīvi pieejami ofisa darbinieki, ja rodas kādi jautājumi.

Uzņēmumā ir 2 valdes locekļi un valdes priekšsēdētājs. Tad pēc ieņemamā amata nozīmības seko tehniskais direktors, finanšu direktors, gāmatvede, noliktavas un ražošanas vadītājs, un tad seko pārējie uzņēmuma darbinieki.

Valdes priekšsēdētājs. Uzņēmuma iestādes vadītājs nosaka un formulē uzņēmuma darbības pamatprincipus, plāno un vada darbu atbilstoši uzņēmuma mērķiem, saskaņā ar LR un starptautisko likumdošanu un nozares aktiem.

Valdes loceklis. Kopā ar valdes priekšsēdētāju apspriež un pieņem galvenos lēmumus, taču SIA „Rauda” uzņēmumā viens no valdes locekļiem arī ir visu etiķešu dizaineris, kurš veido gatavu etiķetes dizainu.

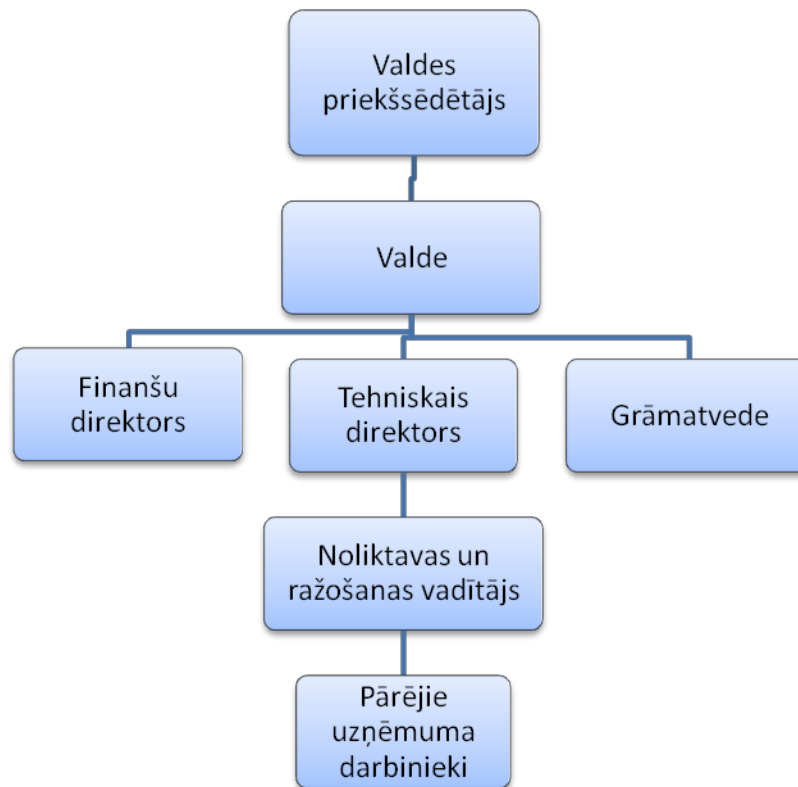
Tehniskais direktors. Šī struktūrvienība nodrošina ražošanai nepieciešamo preču un izejvielu piegādi, organizē, plāno un vada darbus saistībā ar ražošanas procesu; veic tehnoloģiju un tehnisko procesu izstrādāšanu un ieviešanu, kā arī izstrādā iekšējās kārtības, darba drošības, ugunsdrošības u.c. darba organizācijas dokumentus un uzrauga to ievērošanu.

Finanšu direktors. Viņa uzdevums ir nodrošināt noteikto uzņēmuma īstermiņa un ilgtermiņa finanšu mērķu sasniegšanu, kā arī uzņēmuma finanšu rādītāju atbilstību likumdošanā noteikto normatīvu prasībām. Finanšu direktors plāno un organizēt uzņēmuma finanšu līdzekļu plūsmu; nodrošina algu un prēmēšanas sistēmas izstrādi un kontroli; nodrošina uzņēmuma budžeta izpildes kontroli; realizē debitoru norēķinu kontroli; nodrošina uzņēmuma kredītsaistību kontroli u.c. ar finansēm saistītus uzdevumus.

Grāmatvede. Grāmatvedības galvenais uzdevums ir grāmatvedības atskaites sagatavošana, tā veic saimnieciskās darbības uzskaiti, kontroli un analīzi uzņēmumu reģistrā, kur saskaņā ar Latvijas Republikas likumdošanu jāveic grāmatvedības uzskate.

Noliktavas un ražošanas vadītājs. Šī struktūrvienība veido noliktavas sistēmu, organizē noliktavas un ražošanas telpas, kontrolē sagādes procesus, veic inventarizāciju, komunicē ar piegādātājiem, kā arī plāno pasūtījumu plūsmu un darbinieku darbu, darbojas ar ārvalstu klientiem un piegādātājiem, vada ražošanas komandu un veic citus uzdevumus.

Pārējie darbinieki. attiecīgi darbinieki nodarbojas ar produkta dizaina veidošanu, tad seko drukātāji un griezēji, kuri veido gala produktu.



4.att. SIA "Rauda" organizatoriskā struktūra

3.2. SIA „Rauda” produkcijas raksturojums

Kā jau iepriekšējā nodaļā „Poligrāfijas nozares raksturojums Latvijā un Spānijā” un tās apakšnodaļās autors minējis, galvenās izejvielas poligrāfijas iepakojuma ražošanā ir papīrs, vai kartons, kā arī folijas papīrs, krāsas un uzlīmes. Galvenie SIA “Rauda” izejvielu piegādātāji ir sekojoši:

- A/S “Ceļavējs”: papīrs, kartons, krāsas;
- SIA “HEIDELBERG LATVIA”: krāsas, rezerves daļas, serviss;
- SIA ”PAPYRUS”: metalizētās folijas papīrs, uzlīmes materiāls;
- SIA “POLIGRĀFIJAS APGĀDS”: papīrs metalizētā folija karstspiedeī, uzlīmes;
- SIA “PROKSI PAK”: gofra tara.⁵⁵

Visplašāk izmantojamie iepakojuma izgatavošanas materiāli ir papīrs un kartons, jo tiem piemīt visas nepieciešamās īpašības kā utilizācijas vieglums, zema cena, augstas apdrukas īpašības un izmantošanas ērtums. Tomēr, nelielā izturīguma un ar citiem iepakojuma materiāliem salīdzinoši zemā aizsardzības līmeņa dēļ, papīra un kartona izmantošana nozīmīgi samazinās.

⁵⁵ Uzņēmuma SIA „Rauda” npublicētie materiāli

Šobrīd SIA “Rauda” ir viena no lielākajām tipogrāfijām Latvijā, kura apkalpo 83% no Latvijas zivju konservu ražotājiem, atsaucoties uz īpašnieka sniegtajiem datiem. Šajā apakšnodaļā darba autors vēlas iepazīstināt ar uzņēmuma ražoto produkciju, tās atšķirībām, kā arī iespējamiem pakalpojumiem, ko uzņēmums sniedz saviem klientiem.

SIA “Rauda” saviem klientiem piedāvā sekojošus etiķešu produkta veidus:

- Etiķešu papīra parastās etiķetes

Tās tiek drukātas uz 80 gramu smaga etiķešu papīra. Virspuse šāda tipa etiķetēm ir glansēta, apakšpuse matēta, lai tās būtu vieglāk līmējamas. Zivju pārstrādes uzņēmumi agrāk izvēlējās tieši šīs etiķetes, jo šāda tipa etiķetes ir vislētākās. Taču ar katru gadu tendence šo etiķešu pasūtīšanā strauji samazinās un pieaug prasības pēc labāka iepakojuma, neraugoties uz cenu.

- Metalizētas folija etiķetes

Šī veida etiķetes tiek drukātas uz 73 – 75 gramu smaga mitruma izturīga materiāla, kura apakšā ir papīrs, bet virspusi sedz plāna metāliska kārtiņa – folija. Pēc autora domām, vizuāli tās izskatās pievilcīgākas. Tās ir iespējams padarīt spožākas un košākas, kas, iespējams, spēj vairāk uzrunāt preces patērētājus. Gaismas stariem noteiktā lenķī krītot uz šīm etiķetēm, tiek panākts vizuālojošs efekts. Zelta krāsa uz šīm etiķetēm ir divreiz košāka un reālāka kā dabiskā zelta krāsa, kas ir ļoti būtiski šprotu etiķešu noformējumam, kur pārsvarā dominē melnā krāsa un zelts. Izmaksas šāda veida etiķetēm ir 2,5 reizes dārgākas nekā parastām papīra etiķetēm.

- Kartona uzlikas un karstspiedes kartona uzlikas

Kartona uzlikas izmanto kā etiķetes, kuras tiek liktas zem konservu kārbas vāciņa atvēršanas gredzena. Tās tiek drukātas uz 215 – 250 gramu smaga kartona, kura virspuse ir balti krāsota, glansēta. Kartona uzlikas parādījušās pēdējos gados, kad konservu tirgū tendence parādījās ražot viegli atveramos konservus ar gredzenu (no angļu val. *Easy Open*). Kartona uzlikas visbiežāk mēdz būt apaļas – tās domātas Nr.99 vākiem, mazās ovālās domātas *Dingl* tipa vākiem un lielās ovālās domātas *Hanz* tipa vākiem. Pēc apdrukas šīs uzlikas tiek izcirstas (izgrieztas ar specializētu iekārtu) nepieciešamajā formā, savukārt, karstspiedes kartona uzlikas vēl tiek apstrādātas ar metalizēto foliju 2500°C karstspiedes tehnoloģijā. Karstā metalizētā folija (apzeltīta, sudrabota vai krāsainas) uzlikas piešķir etiķetei vizuāli patīkamāku noformējumu. Šobrīd šis folijas uzklāšanas veids nodrošina ideālu kvalitāti un folijas savienojamību ar dizaina elementiem visā tirāžas apjomā. Karstā metalizētās folijas uzklāšanas līnijā tiek izmantota lielās vai regulārās tirāžās, kā arī ekskluzīvos etiķešu variantos.

- Pašlīmējošās etiķetes (uzlīmes)

Šo etiķešu virskārta ir plēvota un apakša pārklāta ar līmi atgrūdošu papīru, kuru, pa šķēlumu noņemot, ir iespēja etiķeti uzreiz uzlīmēt uz gatavas produkcijas. Šis veids plašāk tiek pielietots zivju kulinārijas plastmasas tarai.

Neskatoties uz plašo etiķešu produkciju, uzņēmums piedāvā arī dizaina pakalpojumus. Dizains ir radošs process. Laba dizaina neatņemamas sastāvdaļas ir mārketinga, psiholoģija, kreativitāte. Ar pareizi izvēlēta reklāmas dizaina palīdzību uzņēmumam ir iespēja gūt peļņu. SIA „Rauda” svarīgi ir iepazīt klientu biznesu, analizēt to darbību, noskaidrot mērķi un mērķauditoriju, vērtēt to konkurentus. Tas ir viens no galvenajiem uzdevumiem sadarbībā ar klientiem.

Lai dizains strādātu, veicinātu pārdošanu, tā pamatā ir jābūt skaidrai un pamatotai idejai. Tam ir jāiedarbojas tā, kas tas bija paredzēts un ielānots.

SIA “Rauda” dizaina izveides metodes balstās uz individuālu pieeju katram klientam, tādejādi nodrošinot katra klienta individuālo mērķu sasniegšanu, jo viens dizains neder visiem uzņēmumiem un klientiem.

Lai nodrošinātu maksimālu dizaina atbilstību izvirzītajiem mērķiem, SIA “Rauda” vispirms izanalizē katra klienta prasības un darbības specifiku, kā rezultātā tiek izveidota tehniskā koncepcija, kas tiek izmantota mākslinieciskā veidola izstrādes procesā. Tādejādi tiek iegūts ne tikai estētisks un pievilcīgs, bet arī efektīvs risinājums.

Dizaina izstrāde un pilnveidošana notiek nemitīgā saskarsmē ar pasūtītāju. No izstrādātajiem variantiem tiek izvēlēts vislabākais, kuru pilnveido un attīsta līdz vēlamam gala rezultātam.

Uzņēmums SIA “Rauda” ir izstrādājis noteiktus principus, uz kuriem balstās dizaina izveides metodika šajā uzņēmumā:

- Individuāla pieeja katram klientam;
- Moderni un estētiski mākslinieciski risinājumi;
- Ērts un lietotājam viegli uztverams informācijas izkārtojums;
- Maksimāla efektivitāte un atbilstība izvirzītajiem mērķiem.

Pilns poligrāfijas pakalpojuma spektrs nav iedomājams bez maketēšanas, kas ietver sevī oriģinālmaketa izstrādi, skanēšanu, fotografēšanu un sagatavošanu poligrāfiskai izpildei.

Uzņēmuma SIA “Rauda” maketētāju un dizaineru profesionālisms ļauj radīt dizainu gan zivju konservu ražotāju produkcijas reklāmas materiāliem – bukletiem, vizītkartēm, brošūrām, veidlapām, katalogiem – gan etiķetēm un iepakojumam.

Etiķetes dizains ir kļuvis par veselu industriju. Izvēloties kādu no produktiem, uz cilvēku iedarbojas vairāki faktori: pircēja zināšanu līmenis, iepriekšējā pieredze, stereotipi,

audzināšana. Vairākums cilvēku cenšas atcerēties preces zīmolu, tātad etiķeti vai iepakojumu, uz kuru arī turpmāk varēs paļauties. Pieradums noteiktai preču markai, atsijā citus produktus, jo pircējs viņus vienkārši neredz.

Izgatavojot etiķetes, uzņēmums SIA "Rauda" ņem vērā vairākus faktorus:

- **Grafiskais salikums.** Veidojot etiķetes grafisko salikumu ir vērts atcerēties, ka etiķeti mēs visi redzam vienādi, bet uztveram katrs savādāk. Svarīgākais izveidot dizainu tā, lai vienā produktā dažādi cilvēki varētu atrast ko kopīgu ar sevi – identificēt ar savām vēlmēm;

- **Teksts.** Tekstiem uz etiķetēm ir ļoti liela nozīme, jo tie ir reklāmas tekstu salikumi. Tie ir atslēgas vārdi, kas spēj iedarboties uz cilvēka apziņu un zemapziņu. Cilvēkam jeb pircējam tie sola laimi, baudu, naudas ekonomiju, labklājību, pievilcību, sapņu piepildījumu, veselību, drošību – būtībā teksts ir tas, kas spēj attiecīgo precī pārdot. Pircējam ir jāparāda viņa personiskais ieguvums;

- **Etiķete.** Etiķete ir pirmā, kas piesaista pircēja uzmanību veikalā, tā ir pirmā, kas sniedz ieteikumu par preces izvēli. Tā veido produkta tēlu, tā ir kā atbilde par produkta kvalitāti un iekļauj sevī visu – grafisko salikumu un tekstu.

Zivju konservu ražotājiem etiķete ir viens no galvenajiem preces virzītājiem. Ideālos apstākļos etiķetes izgatavošanas procesā vajadzētu piesaistīt mārketinga speciālistu, reklāmas psihologu un tikai tad dizaineru. SIA "Rauda" dizaineri brīnišķīgi strādā gan kā mārketinga speciālisti, gan kā reklāmas psihologi. Viņu izstrādātie etiķešu dizaini vienmēr ir pamanāmi veikalu plauktos daudzās valstīs – gan kaimiņvalstīs un Eiropā, gan Amerikas Savienotajās valstīs.

3.3. SIA „Rauda” iekšējo un ārējo faktoru mijiedarbība

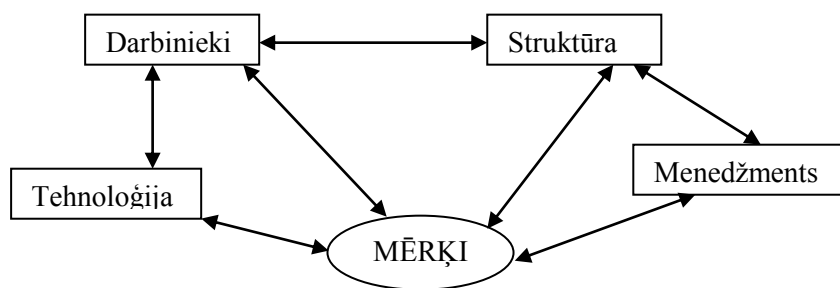
SIA „Rauda” ir uzņēmums, kas balstās uz privātkapitālu un nodarbojas ar dažāda veida etiķešu printēšanu un dizaina darbiem, kā autors skaidroja iepriekšējā apakšnodaļā. Šajā apakšnodaļā autors pievērsīs uzmanību uzņēmuma iekšējo un ārējo faktoru mijiedarbības skaidrošanai. Iekšējās un ārējās vides struktūras faktori norāda jebkura uzņēmuma mērķu sasniegšanas iespējas.

Jebkura uzņēmuma galvenais mērķis ir gūt peļņu. Tieši tāpēc uzņēmuma vadītājam ir svarīgi apzināties iekšējos un ārējos uzņēmuma faktorus, lai spētu prognozēt to ietekmi uz uzņēmuma nākotni un iespēju gūt peļņu. Protams, ne visi faktori ir paredzami – uzņēmuma veidošanas un darbošanās laikā pastāv pietiekoši daudz dažādu riska faktoru.

Pastāv uzskats, ka ārējās vides izmaiņās nosaka uzņēmuma vajadzību pēc pārmaiņām. Bet arī uzņēmuma iekšējā vide, var izraisīt pārmaiņas uzņēmumā. Iekšējā vide ir galvenie organizācijas nosacījumi un faktori, kas veidojas vadības darbības rezultātā. Organizācijas iekšējās vides sastāvdaļas iespējams redzēt 5.attēlā. Pastāv vairāki organizācijas iekšējās vides faktori :

- 1) mērķi (organizācijas stratēģija, politika, uzdevumi);
- 2) darbinieki (viņu zināšanas, iemaņas, prasmes, uztvere);
- 3) struktūra (darba organizācija, funkciju sadale un izpilde);
- 4) organizācijas kultūrvērtības, menedžmenta darba stils;
- 5) tehnoloģija (iekārtas izmantošana, informācijas sistēmas).⁵⁶

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



5.att. Uzņēmuma iekšējās vides faktori

Apakšnodaļā 3.1. „SIA „Rauda” misija, mērķi, darbinieki un organizatoriskā struktūra” autors jau raksturojis uzņēmuma mērķus, darbiniekus un organizatorisko struktūru, tāpēc tie otrreiz netiks raksturoti. Autors raksturos uzņēmuma tehnoloģijas un iekārtas, kā arī uzņēmuma korganizācijas kultūrvērtības un menedžmenta stilu.

- **Tehnoloģijas.** Uzņēmumā ir četras iekārtas – Ofseta drukas iekārta, Flekso drukas iekārta, UV ofseta drukas uz metāla iekārta, kā arī karstspiedes iekārta. Iekārtas ir iegādātas Šveicē, Vācijā un Lietuvā. Uzņēmumā mehanizācijas līmenis ir ļoti augsts, jo iekārtas ir jaunas un ļoti labā stāvoklī. Ražošanas nodaļā nodarbināti aptuveni 20 cilvēki. Pašreizējos ekonomiskajos apstākļos jaunu iekārtu un tehnoloģiju atjaunināšana nav vienkārša, jo 2007.-2010.gada krīze atstājusi iespaidu uz iekārtu cenām, jo krīzes situācijā investīcijas nav iespējamās. Šobrīd izdevīgāk ir jaunas iekārtas pirkt ārvalstīs, piemēram, Spānijā, kur krīzes dēļ iekārtu cenas ir samazinātas. Reizi pus gadā vai biežāk uzņēmuma

⁵⁶ Praude V., J. Beļčikovs, *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1996., 70.lpp.

valdes locekļi kopā ar tehnisko direktoru dodas starptautiskos komandējumos uz izstādēm vai sadarbības partneru uzņēmumiem, lai analizētu jaunās tehnoloģijas un iekārtu iespējas.

- **Menedžments.** Organizācijas darba kultūra un menedžments ir dažādu noteikumu, ētikas un morāles normas, kas nosaka kā darbiniekiem un uzņēmuma vadībai uzvesties un organizēt saimniecisko darbību uzņēmumā un ražošanas procesā. Autors secina, ka uzņēmuma darba kultūra un menedžments darbojas ļoti labi, jo uzņēmuma darbinieku skaits nav liels un uzņēmuma ofiss atrodas turpat, kur ražošanas cehs. Tas pozitīvi ietekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Tāpat pozitīvi tiek vērtēts kopējās komandas veidošanas (no angļu val. *Team building*) aktivitātes – kopīgas sporta spēles vai atpūtas pasākumi, kas tiek organizēti vairākas reizes gadā.

Uzņēmums darbojas vairāk kā 20 gadus. Šo gadu laikā uzņēmums ir ieguvis labu reputāciju, ir nostabilizējies un iekarojis attiecīgu tirgus daļu iepakojumā un etiķešu ražošanā.

Uzņēmuma klienti ir uzticīgi SIA "Rauda", jo zina, ka uzņēmums darbojas vairākus gadus šajā tirgū un nozarē un ir speciālisti šajā jomā. Lielā pieredze palīdz noturēt esošos klientus un arī iegūt jaunus, jo tas ir svarīgi, lai uzņēmums sekmīgi pildītu savu darbību. Taču uzņēmuma veidošana un virzīšana tirgū nav atkarīga tikai no paša uzņēmuma iekšējiem faktoriem, tāpēc autors apskata arī uzņēmuma **ārējās vides faktoru** nozīmību uzņēmumā SIA "Rauda".

Ar uzņēmuma ārējo vidi saprot organizēšanas nosacījumus, kas veidojas neatkarīgi no uzņēmuma menedžmenta un darbības. Jāņem vērā, ka ārējo faktoru, tostarp arī risku, ir ļoti daudz, tāpēc izdevīgāk tos grupēt. Sistemātiķi D.Bells (*Daniel Bell*) un H.Elsbergs (*Harry O. Elsborg*) organizācijas ārējo vidi iedala tieši ietekmējošajā un netieši ietekmējošajā vidē.⁵⁷

Tieši ietekmējošā ārējā vide ietver sevī tos faktorus, kuri tieši ietekmē organizācijas darbību. Pie šīs vides faktoriem ir pieskaita:

- 1) patērētājus;
- 2) konkurentus;
- 3) piegādātājus;
- 4) valsts likumdošanu;
- 5) sabiedriskās organizācijas, presi.

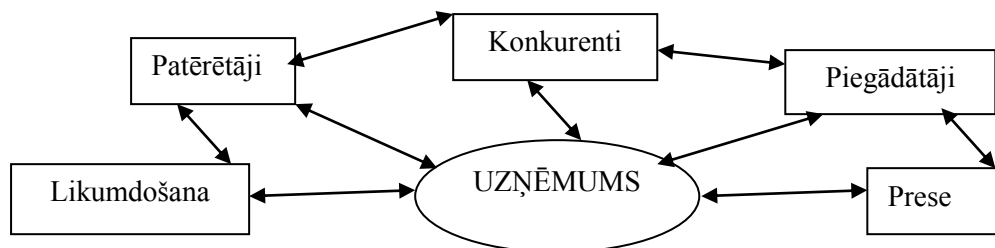
Netieši ietekmējošā ārējā vide ietver sevī tos faktorus, kas netieši ietekmē organizācijas darbību. Pie šīs vides faktoriem pieskaita:

- 1) valsts ekonomisko stāvokli;
- 2) sociālkultūras attiecības;
- 3) valsti un likumdošanu;

⁵⁷ **Praude V., J. Beļčikovs, *Menedžments*.** Rīga: Vaidelote, 1996., 73.lpp.

- 4) zinātnes un tehnikas progresu;
- 5) starptautiskās attiecības.⁵⁸

Šajā apakšnodaļā autors izvēlējies raksturot ārējo vidi, kas uzņēmumu SIA „Rauda” ietekmē tieši. Attiecīgie faktori redzami 6.attēlā.



6.att. Uzņēmuma tieši ietekmējošās ārējās vides faktori

Uzņēmumu var raksturot un analizēt pēc visiem iepriekš nosauktajiem faktoriem.

- **Patērētāji.** Patērētāji, klienti jeb pircēji ir tie, kas vēlas iegādāties noteikto preci vai pakalpojumu. Jau iepriekšējās nodaļās autors minējis, ka galvenie uzņēmuma SIA „Rauda” klienti ir zivju apstrādes uzņēmumi, kuriem tiek veidotas taras etiķetes vai iepakojumi. Taču tāpat uzņēmums apkalpo privātpersonas, kuru pasūtījumi var būt nelieli. Noslēgtajos līgumos tiek paredzēta abpusēju vēlmu apmierināšana. Uzņēmumam ir ļoti svarīgi izziņāt klientu vēlmes un saprast viņu redzējumu par konkrēto pasūtījumu. Klienti ir ne tikai no Latvijas, bet arī citām valstīm, tostarp Amerikas. Taču uzņēmums vēlas paplašināt klientu loku Eiropā, tāpēc autors bakalaura darbā vēlas analizēt iespējas, uzņēmuma paplašināšanai un ieiešanai Spānijas tirgū.

- **Piegādātāji.** Piegādātāji nodrošina uzņēmumu ar visām nepieciešamajām izejvielām, ja vien tās netiek ražotas turpat uzņēmumā. Uzņēmumam SIA „Rauda” ir piegādātāji Latvijas robežās, kuri piegādā tādas izejvielas kā krāsas, papīru, metālu, kā arī starptautiskie piegādātāji, kuri piegādā dažādas iekārtas un instrumentus, krāsas.

- **Likumdošana.** Valsts likumdošana ietekmē arī menedžmenta galvenos uzdevumus – plānošanu, organizēšanu, motivēšanu un kontroli. Ik gadu Latvijā palielinās kontrole pār uzņēmuma menedžmentu un kontroli. Tiek pieņemti arvien jauni, kā arī mainīti vecie likumi par uzņēmuma darbību, iekārtu atbilstību, drošību, kā arī ražotās produkcijas kvalitāti. Svarīgi attiecībā uz valsti ir tās ekonomiskais stāvoklis, kas ietekmē jebkura uzņēmuma darbību. Lai arī krīzes laiks ir pārvarēts, Latvijas ekonomika vēl arvien tiek vērtēta kā nestabila. Taču, neraugoties uz to, uzņēmums ir spējīgs sekmīgi darboties un pēdējo gadu laikā uzņēmuma peļņa ir palielinājusies.

⁵⁸ Praude V., J. Beļčikovs, *Menedžments*. Rīga: Vaidelote, 1996., 73.lpp.

- **Prese.** Sabiedriskās organizācijas un prese vairāk attiecas uz cita tipa uzņēmumiem. Uzņēmumam SIA „Rauda” nav tieša sadarbība ar kādu sabiedrisko organizāciju vai presi, jo tirgus, kurā uzņēmums darbojas, ir specifisks un attiecīgais patērētāju loks ir apzināts. Iespējams, tuvākā vai tālākā nākotnē uzņēmums var apsvērt domu par sadarbību ar kādu sabiedrisko organizāciju, kas saistīta ar jomu, kurā uzņēmums darbojas – zivju pārstrādes organizācijas vai papīra organizācijas.

- **Konkurenti.** Autors šim aspektam pievēršas pēdējam, jo nākošajā apakšnodaļā 3.4. „SIA „Rauda” konkurētspējas izvērtēšana” tiks sniegta detalizēta konkurentu analīze. Konkurenti netieši vai tieši liek uzņēmumam uzlabot produkciju un tās kvalitāti, nodrošināt konkurētspējīgu cenu, samazināt izmaksas un reizēm pat apvienoties. Uzņēmuma galvenie konkurenti ir attiecīgi iepakojumu ražošanas uzņēmumi, kā arī poligrāfijas uzņēmumi, kas ģeogrāfiski atrodas salīdzinoši tuvu uzņēmuma atrašanās vietai.

Pēc apskatītajiem iekšējās un ārējās vides ietekmējošajiem faktoriem, autors izdala nozīmīgākos konkurētspējīgas vides nodrošināšanu ietekmējošos faktorus:

- valsts nodokļu politika;
- kreditēšanas politika;
- inovāciju politika;
- investīciju politika;
- sociālā vide;
- infrastruktūras attīstība.

3.4. SIA „Rauda” konkurētspējas izvērtēšana

Iespiedindustrija un poligrāfijas nozare ir investīciju ietilpīga. Pateicoties lieliem finansiāliem ieguldījumiem un ievērojamai strādājošo kvalifikācijas paaugstināšanai 20 gadu laikā tā ir sasniegusi Eiropas vidējo līmeni, kas ļauj industrijai sekmīgi konkurēt gan Rietumu, gan Austrumu tirgos.

Nemitīga tehnoloģiju attīstība un darbaspēka augstā kvalifikācija nosaka salīdzinoši augsto saražotās produkcijas rādītāju nozarē uz vienu nodarbināto. Starp apstrādes rūpniecības nozarēm poligrāfija šajā jomā ierindojas otrajā vietā aiz elektroniskās rūpniecības.

Pēdējo gadu laikā jaunas ražotnes uzcēluši un gandrīz pilnībā tās nokomplektējuši ar vismodernākajām iekārtām ir uzņēmumi SIA “Livonia print”, SIA “Jelgavas tipogrāfija”, SIA “PNB Print”, SIA “Dizaina un poligrāfijas nams”, A/S “Liepājas papīrs” un citi uzņēmumi. Lielu ieguldījumu veikti arī uzņēmumos A/S “VG Kvadra Pak”, SIA “UnitedPress tipogrāfija”,

SIA "Poligrāfijas grupa Mūkusala", SIA "Latgales druka", SIA "Talsu tipogrāfija", SIA "Veiters korporācija" un citos uzņēmumos.⁵⁹

Pēc Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācijas datiem kopumā iespiedindustrijā par regulāri ražojošiem var uzskatīt 350 uzņēmumus, kas nodarbina aptuveni 4300 darbiniekus.⁶⁰

Iekarojot noteiktu tirgus daļu, kur pastāv iespēja veiksmīgi attīstīt uzņēmuma darbību, tirdzniecības tīklu un gūt peļņu, uzņēmumam sevi jāpierāda sevi kā stabilu un spēcīgu konkurentu. Loģisks ir secinājums, ka lielākas priekšrocības konkurences cīņā ir pazīstamiem, starptautiskiem uzņēmumiem, kuru rīcībā ir pietiekoši daudz līdzekļu un zināšanas, prasmes tirgus iekarošanā. Šajā apakšnodaļā autors pievēršas tādām konkrētām uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspējas izvērtēšanas metodēm, kā Bostonas matrica, lai noskaidrotu uzņēmuma atrašanās vietu tirgū, Portera piecu spēku modelis, kas nosaka uzņēmuma spēkus un to mijiedarbību, McKinsey matrica, kas parāda uzņēmuma darbības pievilcību, un uzņēmuma SVID analīze, ar kuras palīdzību tiek noskaidrotas uzņēmuma stiprās un vājās puses, iespējas un draudi, lai ar katru attiecīgo metodi izpētītu uzņēmuma konkurētspēju.

3.4.1. Bostonas matrica

Bostonas matrica ir viena no pazīstamākajām biznesa un uzņēmuma vienību plānošanas matricām. Ar šīs matricas palīdzību tiek raksturots uzņēmums, ņemot vērā attiecīgās nozares attīstību, attīstības tempu un relatīvo tirgus daļu. Ar šīs matricas palīdzību tiek noteiktas četras iespējamās situācijās, kādās uzņēmums var nonākt. Bostonas matrica parāda tirgus izaugsmes pakāpi un uzņēmumam piederošo tirgus daļu. Modelis nosaka, ka galvenie faktori, kas ietekmē preces pārdošanu un peļņu ir tirgus daļa un tirgus izaugsmes pakāpe. Palielināta tirgus daļa nozīmē lielāku peļņu. Taču to darot, nepieciešams palielināt tirgus daļu, kas var izmaksāt lielus līdzekļus.⁶¹

Uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspēja šajā apakšnodaļā tiek analizēta, nosakot uzņēmuma attiecīgo un sasniegto stāvokli tirgū ar Bostonas matricas palīdzību. Bostonas matrica tiek veidota no 4 dažādiem starptautiskajiem novērtējuma aspektiem, kas nosaukti saprotamā un ļoti vienkāršā veidā, kas sadalīti zemajā un augstajā līmenī – pirmajā augstajā līmenī atrodas uzņēmumi „zvaigznes”, kas ir ļoti strauji augoši uzņēmumi un ienākumus

⁵⁹ **Latvijas Poligrāfijas nozares arodbiedrība.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas un datordizaina nozare.* Pieejams: http://www.lpna.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=65%3A040413-poligrfijas-un-izdevjdarbbas-papra-un-papra-izstrdjumu-raoanas-un-datordizaina-nozare&catid=4%3Aesf-projekts&Itemid=16&lang=lv (skatīts 16.05.2014.)

⁶⁰ Turpat.

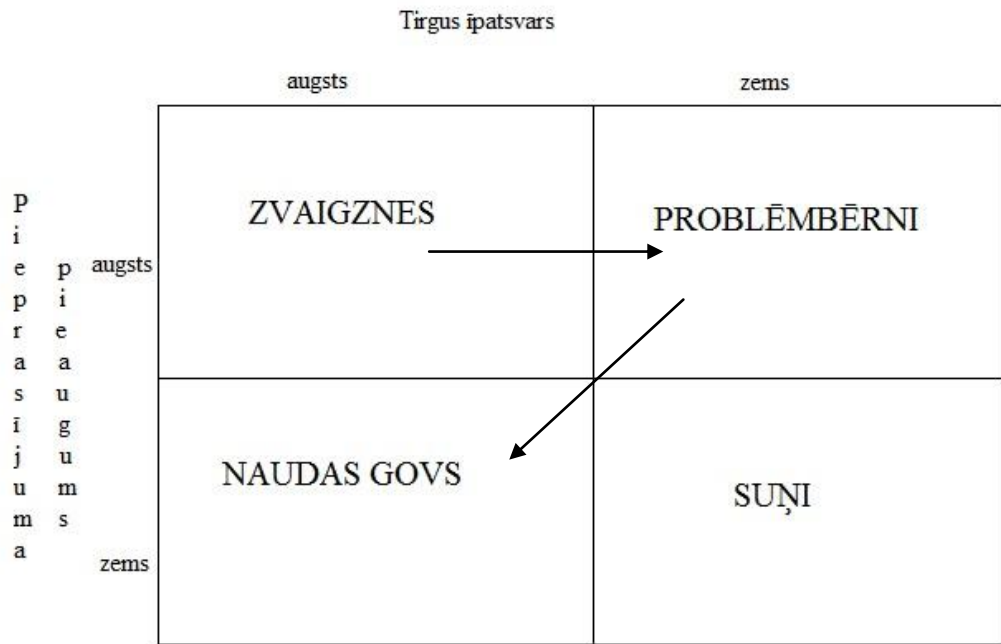
⁶¹ **Oxford Learning Lab.** *The Boston Matrix.* Pieejams: http://oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-The-Boston-Matrix_11_35 (skatīts 03.05.2014.)

nesoši produkti, bet tajā pat laikā nepieciešams liels daudzums investīciju, lai veicinātu izaugsmi. Vēlāk, kad uzņēmuma izaugsme piebremzējas, „zvaigznes” pārvēršas par nākošo augsto līmeni – „naudas govī”. „Naudas govīs” situācijā pārdošanas apjoma temps nav straujš, taču uzņēmuma produkti ieņem lielu tirgus daļu. Lai noturētu šo attiecīgo tirgus daļu, nav nepieciešams ieguldīt tik daudz investīciju. Nākošais aspekts ir „problēmbērni”, kas ir uzņēmumi, kur pārdošanas apjoma temps ir liels, taču tirgus daļa ir maza. Nepieciešams daudz investīciju, lai noturētu un uzlabotu pozīcijas tirgū. Līdz ar to vadībai ir jālemj par to, kurus problēmbērņus virzīt par zvaigznēm un kurus likvidēt. Tā saucamie „suņi” ir uzņēmumi, kur pārdošanas apjoma pieauguma tempi ir mazi un uzņēmums ieņem mazu tirgus daļu. Tiem ir līdzekļi, lai uzturētu uzņēmumu, taču jaunu stratēģiju izveidei līdzekļi nepietiek.

Šobrīd uzņēmums SIA „Rauda” atrodas „naudas govīs” pozīcijā, jo situācija uzņēmumā rāda, ka pārdošanas apjoma tempi nav ļoti strauji, taču Latvijas tirgū uzņēmuma produkti ieņem ļoti nozīmīgu lomu, jo iepakojumu un etiķešu ražošana ir specifiska joma un ne visi uzņēmumi ar to nodarbojas. Pirms vairākiem gadiem uzņēmums atradās uzlecošās „zvaigznes” statusā, jo tirgus daļa bija maza, bet nozares augšanas temps augsts. Tad ekonomiskās krīzes laikā uzņēmums jūta lielu pārdošanas apjomu kritumu, tāpēc tas pārgāja uz „problēmbērnu” pozīciju, kur uzņēmumam bija maza tirgus daļa. Taču vēlāk uzņēmumam attīstoties un paplašinoties, tas pārgāja uz „naudas govīs” pozīciju. Taču tas nozīmē, ka uzņēmuma vēl arvien nepieciešamas lielas investīcijas tehnoloģijas modernizācijai, uzņēmuma un ražošanas fabrikas attīstībai.

Bostonas matrica tiek kritizēta par tās vispārīgumu, par to, ka tā vairāk attiecināma uz uzņēmuma darbības sākumu, taču autors uzskata, ka šāda veida matrica spēj parādīt patieso situāciju un uzņēmuma patieso atrašanās vietu tirgū. Taču autors piekrīt kritizētājiem par to, ka šāda veida matrica nespēj pateikt neko par uzņēmuma nākotnes plāniem.

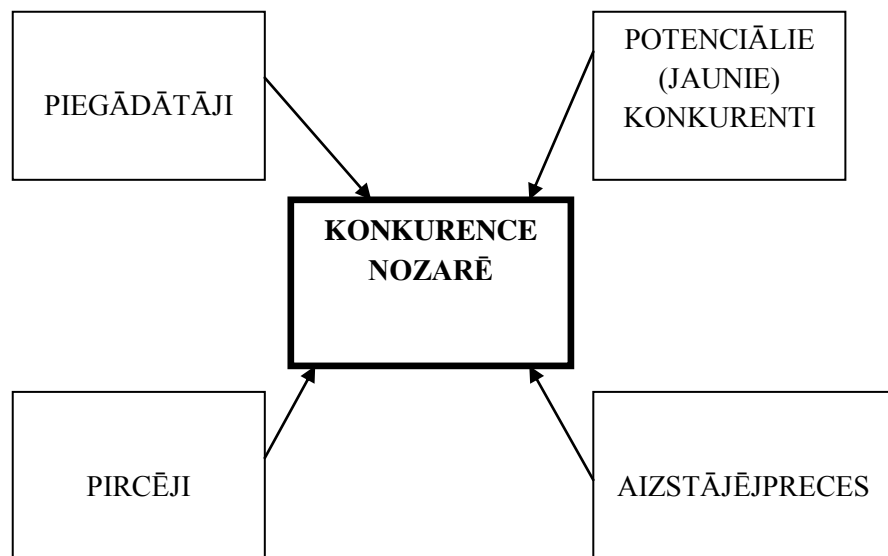
SIA „Rauda” sasniegtā tirgus stāvokļa attēlojams redzams 7.attēlā, kur parādīts uzņēmuma ceļš no uzlecošās zvaigznes uz problēmbērnu ekonomiskās krīzes laikā, bet vēlāk uz naudas govīs pozīciju, kurā uzņēmums SIA „Rauda” atrodas tagad.



7.att. Bostonas matrica un uzņēmuma SIA „Rauda” sasniegtā stāvokļa attēlojums tajā

3.4.2. Portera modelis

Lai uzņēmums spētu gūt peļņu un attīstītos, tam nepieciešama stabila pozīcija tirgū. M.Porters savu redzējumu ir attēlojis matricā par uzņēmumam piederošo tirgus daļu un rentabilitāti, kas tiks izmantota analīzē. Šo piecu spēku modeli iespējams redzēt 8.attēlā.



8.att. Portera piecu spēku jeb konkurences modelis

Pēc attēlā redzamās shēmas iespējams noteikt, ka pieci spēki, kas iedarbojas uz konkurenci attiecīgajā nozarē, ir konkurences raksturs nozares ietvaros, potenciālie (jaunie) konkurenti, piegādātāji, pircēji un aizstājējpreces. Autors šajā nodaļā lūdzis uzņēmuma SIA „Rauda” valdes locekļu un tehniskā direktora palīdzību, lai izvērtētu katra no spēkiem ietekmi uz uzņēmumu un tā konkurētspēju skalā no 1 līdz 10.

- *Konkurence nozarē* ir centrālais spēks, kas raksturo uzņēmumu konkurenci, kas ražo vai piedāvā vienu un to pašu preci vai pakalpojumu dažādās versijās. Lai uzņēmums spētu eksistēt, tam jāapzinās visi 5 spēki, kas uz uzņēmumu iedarbojas un nosaka konkurenci nozarē, kurā uzņēmums darbojas. Spēki ir visu laiku jāvērtē un jāpiemēro attiecīgajām pārmaiņām stratēģija. Pēc uzņēmuma ekspertu vērtējuma, autors izveidojis 1.tabulu, kurā uzņēmumu SIA „Rauda” šajā spēku daļā raksturo uzņēmuma paplašināšanās iespējas ar 7, jo lielāku pasūtījumu gadījumā uzņēmumam nepieciešamas plašākas ražošanas un uzglabāšanas telpas, preces pieprasījuma samazināšanās ar 7, jo pieprasījums atkarīgs no zivju apstrādes uzņēmumu darbības, jo tie ir galvenie klienti, produkcijas atšķirības ar 5, jo būtībā visa šīs nozares produkcija ir līdzīga, konkurentu firmu zīmolu atpazīstamība ar 6, jo lielākās konkurentu firmas ir atpazīstamas, bet tāpat ir ļoti daudz mazo uzņēmumu, tirgus palielināšanās iespējas ar 8, jo uzņēmuma valde plāno paplašināt tirgu Igaunijā un iespējams Spānijā, konkurentu veidi ar 6, jo iespējamie konkurenti nodarbojas ar tāda paša stila ražošanu, un iespējamie tirgus atstāšanas šķēršļi ar 5, jo šobrīd šķēršļi nav redzami. Līdz ar to vidējais konkurences spēks vērtējams ar 6,3 ballēm, kas vērtējams kā pietiekoši augsts rādītājs.

1.tabula

Portera piecu konkurences spēku izvērtējums – konkurence nozarē

Konkurentu ietekme	Spēku novērtējums 10 baļļu sistēmā
Paplašināšanās iespējas	7
Preces pieprasījuma samazināšanās	7
Produkcijas atšķirības	5
Konkurentu firmu zīmolu atpazīstamība	6
Tirgus palielināšanās iespējas	8
Konkurentu veidi	6
Tirgus atstāšanas šķēršļi	5
<i>Konkurences spēku kopējais novērtējums</i>	6,3

- *Potenciālo jeb jauno konkurentu spēks* ir spēks, kas uzņēmumam jāņem vērā jau laicīgi, lai jaunu konkurentu parādīšanās dēļ nerastos kādi lieki sarežģījumi un problēmas. Būtībā konkurents tiek skaidrots kā fiziska vai juridiska persona, kas sacenšas vai konkurē kādā noteiktā jomā par jaunu klientu piesaistīšanu un jauna tirgus segmenta iegūšanu.⁶² Kad konkurenti ir identificēti, nepieciešams izvērtēt to stratēģijas, mērķus un to, kā uzņēmuma darbība var konkurentus ietekmēt. Ja uzņēmuma vadība ir lietas kursā par visām konkurentu darbībām, tās ir zināmas priekšrocības, lai iegūtu sev tirgus daļu. Šobrīd Latvijas uzņēmēji jebkurā jomā ir neziņā par to, vai viņu uzņēmumi ir konkurētspējīgi ar uzņēmumiem Rietumu tirgos, kur tirgus ekonomika, pieredze un izglītība attiecīgajās jomās ir ar ilgstošāku pieredzi un attīstītāka. Uzņēmuma SIA „Rauda” eksperti potenciālo konkurentu spēku vērtē pēc sekojošiem faktoriem (2.tabula) – kapitāla apjoms ar 5, jo uzņēmumam nav bijis nepieciešams liels starta kapitāls un uzņēmumiem poligrāfijas nozarē kopumā kapitālieguldījumi nav lieli, pieeja sadalīšanas kanāliem ar 8, jo pieeja poligrāfijas produktu pasūtīšanai ir pietiekoši plaša, lai arī uzņēmumi vairāk koncentrējas uz kādu noteiktu nozari, ietekme uz cenu ar 5, jo to ietekmē iepirkumu un izejvielu cenas, ar kurām uzņēmums darbojas, pieeja nepieciešamajiem resursiem ar 7, jo pieejama vērtējama kā brīva, jo produkcijas ražošanai nepieciešamās izejvielas iespējams iegādāties vietējā tirgū (papīru, metālu, krāsas), valdības politika ar 3, jo jauni likumi un uzņēmumu dibināšanas noteikumi apgrūtina ne tikai jaunu uzņēmumu veidošanos, bet arī jau pieredzējušu uzņēmumu darbību ar stratēģijas maiņām. Vidējais jaunu konkurentu parādīšanās spēks vērtējams ar 5,6 ballēm. Pēc šiem rādītājiem autors secina, ka jaunu uzņēmumu un konkurentu parādīšanās tirgū nebūtu pārsteigums.

2.tabula

Portera piecu konkurences spēku izvērtējums – jauno konkurentu spēks

Jaunu konkurentu parādīšanās iespējas	Spēku novērtējums 10 ballu sistēmā
Kapitāla apjoms	5
Pieeja sadalīšanas kanāliem	8
Ietekme uz cenu	5
Pieeja nepieciešamajiem resursiem	7
Valdības politika	3
<i>Konkurences spēku kopējais novērtējums</i>	5,6

⁶² Grēviņa, R., V. Kaža, K. Kroders, K. Krūzs, R. Škapars, *Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Zinātne, 2000.

- *Piegādātāju spēks* ir svarīgs aspekts mazumtirdzniecībā, jo balstās uz piegādātāju un preču sortimentu, jo lielākā daļa poligrāfijas uzņēmumu nepieciešamās izejvielas nespēj saražot savā uzņēmumā. Piegādes efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no tā, cik veiksmīgi uzņēmums lieto mārketinga principus, uzsākot attiecības ar piegādātājiem. Uzņēmumā SIA „Rauda” nav atsevišķa iepirkuma departamenta, taču šādus pienākumus uzņemas Tehniskais direktors un Noliktavas un ražošanas vadītājs. Nepieciešams sastrādāties un uzsākt sadarbību ar uzņēmumiem, kuriem ir labas kvalitātes preces par maksimāli zemu cenu un ērtiem piegādes nosacījumiem. Uzņēmuma SIA „Rauda” eksperti par piegādātāju spēka aspektiem izdala resursu diferenciaciju (3.tabula) un to novērtē ar 3, jo nepieciešamā produkcija no piegādātājiem ir limitēta – nepieciešams papīrs, metāls un krāsas, aizvietotājresursu esamība ar 3, jo būtībā nepastāv aizvietotājpreces, kuras uzņēmums varētu izmantot savā ražošanā, resursu cenas ietekme uz preces cenu ar 9, jo resursu cenas būtiski ietekmē preces cenu, jo atšķirība ir jūtama, ja uzņēmums veido lētākās etiķetes vai drukā tās uz metāla izstrādājumiem, iespējamie draudi, ka nozares integrācija veidosies uz priekšu vai atpakaļ pēc tehnoloģiskās ķēdes ar 5, jo pastāv reāli draudi, ka nākotnē būs nepieciešami lielāki ieguldījumi ražošanas attīstībā un ražošanas telpu pielāgošanā. Kopā vidējais piegādātāju spēks vērtējams ar 5 ballēm.

3.tabula

Portera piecu konkurences spēku izvērtējums – piegādātāju spēks

Piegādātāju ietekme	Spēku novērtējums 10 balļu sistēmā
Resursu diferenciacija	3
Aizvietotājresursu esamība	3
Resursu cenas ietekme uz preces cenu	9
Iespējamie draudi, ka nozares integrācija veidosies uz priekšu vai atpakaļ pēc tehnoloģiskās ķēdes	5
<i>Konkurences spēku kopējais novērtējums</i>	5

- *Pircēju spēks* ir spēks, kas attiecas uz klientu vēlmju apmierināšanu. Lai izzinātu klientu vēlmes, tiek veikti dažādi pētījumi. Šāda tipa pētījumi tiek veikti gan katra uzņēmuma iekšienē, gan ar citu organizāciju palīdzību. Plaši tiek izmantota 4C pētījumi, kas ir mērķauditorijas segmentācijas metode. Pircējiem uz tirgu ir ļoti liela nozīme. Latvijā ir pietiekoši daudz dažādu poligrāfijas uzņēmumu, tāpēc pircējiem ir lielas iespējas izvēlēties sev tīkamāko un izdevīgāko piedāvājumu. Uzņēmuma eksperti novērtējuši pircēju spēka aspektus, bet autors tos ievietojis attiecīgajā 4.tabulā. Tiek raksturoti tādi punkti kā pircēju koncentrācija ar 8, pasūtījumu apjoms uzņēmumā ar 8, jo uzņēmumam ir savs pircēju un pasūtītāju loks, uz kuru uzņēmums var paļauties, pasūtot izejvielas un noslogojot iekārtas, pircēju informētība ar 9, jo informācija ir pieejama uzņēmuma mājas lapā www.rauda.lv, ir dažādas publikācijas un reklāmas, kā arī uzņēmumam ir ļoti laba komunikācija ar potenciālajiem klientiem klātienē, tāpat informāciju var iegūt visos galvenajos uzņēmumu reģistros, aizvietotājpreces ar 9, kas tiks paskaidrots nākošajos spēku skaidrojumos. Tāpat tiek apskatīta pircēju jūtība pret cenām, kur preču atšķirības pēc cenām tiek vērtētas ar 4, jo cenas atkarīgas no produkcijas kvalitātes un starppreču daudzuma, zīmola atpazīstamība ar 8, jo zīmols ir atpazīstams gan attiecīgajā reģionā, gan valstī kopumā, jo specializējas noteiktā poligrāfijas industrijā un pastāv jau 20 gadus, ietekme uz preces kvalitāti ar 5, jo pircējs ir atsevišķi uzņēmumi, kas nosaka nozares kvalitātes līmeni, pircēja izdevība ar 5 tā paša iemesla dēļ, kas tika minēts pie preces kvalitātes. Vidējais pircēju spēks vērtējams ar 7 ballēm.

4.tabula

Portera piecu konkurences spēku izvērtējums – pircēju spēks

Pircēju ietekme	Spēku novērtējums 10 ballu sistēmā
Pircēju koncentrācija	8
Pasūtījumu apjoms	8
Informētība	9
Aizvietotājpreces	9
Preču cenu atšķirības	4
Zīmola atpazīstamība	8
Ietekme uz preces kvalitāti	5
Pircēja izdevība	5
<i>Konkurences spēku kopējais novērtējums</i>	7

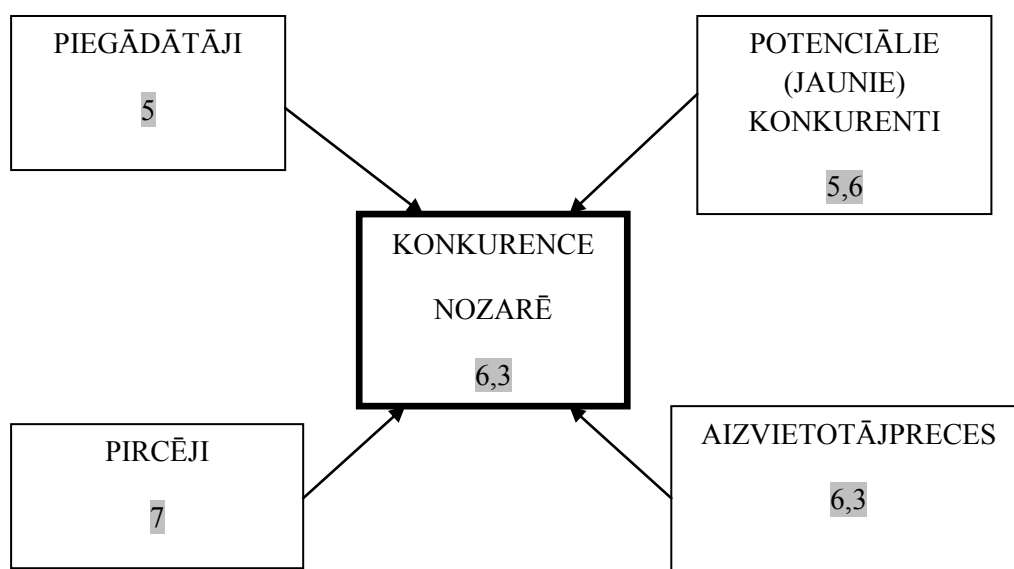
- *Aizvietotājpreču spēks* ir piektais spēks, kas ietekmē nozares rentabilitāti. Ja patērētājiem parādās iespēja iegādāties tāda paša veida vai līdzīgu preci par zemāku cenu, saasinās konkurence attiecīgajā nozarē. Lai uzņēmums nostiprinātu savas pozīcijas un tās tirgū nepazaudētu, uzņēmuma vadībai jādomā par konkurenci, produkcijas inovāciju, kvalitāti un tās pievilcību patērētāju acīs. Līdz ar to šajā spēku grupā liela nozīme jāpiešķir uzņēmuma mārketingam un reklāmai. Poligrāfijas nozarē pēdējo gadu laikā vērojamas nopietnas problēmas, kas saistītas ar interneta kā informācijas ieguves un reklāmas avotu attīstību, avīžu un žurnālu lasītāju skaita samazināšanos, kā arī atsevišķu nozares produkcijas veidu konkurenci. Uzņēmuma SIA „Rauda” eksperti vērtē trīs dažādus aizvietotājpreču spēka aspektus, bet autors tos izdalījis attiecīgi 5.tabulā. Relatīva aizvietotāju cena novērtēta ar 6, jo lielākajai daļai cilvēku ir viegli pieejams dators un internets, kur iespējams lasīt grāmatas vai preses izdevumus elektroniskā formātā un arvien biežāk to iespējams darīt bez maksas, taču iespējams grāmatas maksā salīdzinoši daudz. Kas attiecas uz uzņēmumu SIA „Rauda”, aizvietotājpreču cenu ietekmē atrodas attiecīgās preces un produkti. Pārslēgšanas izmaksas vērtētas ar 7, jo pārveidojot jau esošās tehnoloģijas jaunu preču veidošanai poligrāfijas nozarē nebūtu tik grūti. Pircēju tieksme uz aizvietotājpreces vērtēta ar 6, jo iepakojumu jomā jaunas aizvietotājpreces varētu būt plastmasas izstrādājumi, taču attiecībā uz zivju konserviem, tie nebūtu izturīgi. Līdz ar to vidēji aizvietotājpreces novērtētas ar 6,3 ballēm.

5.tabula

Portera piecu konkurences spēku izvērtējums – aizvietotājpreču spēks

Aizvietotājpreču ietekme	Spēku novērtējums 10 ballu sistēmā
Aizvietotāju cena	6
Pārslēgšanas izmaksas	7
Pircēju tieksme uz aizvietotājpreces	6
<i>Konkurences spēku kopējais novērtējums</i>	6,3

Kā redzams 9.attēlā, konkurences pieci spēki vērtējami pēc dažādām stipruma pakāpēm. Lielāko ietekmi, respektīvi, spēks ar visaugstāko balli 10 ballu sistēmā, nozarē un uzņēmuma SIA „Rauda” darbībā dod pircēju spēks, kas liecina par to, ka uzņēmums ļoti augstu vērtē klientu vēlmes un to, cik lielā mērā viņi ir informēti un apmierināti ar uzņēmuma darbību un produktiem. No pircēju vēlmēm ir atkarīga produkcijas specifika.



9.att. Portera piecu spēku jeb konkurences modelis ar baļļu novērtējumu

Lai izvairītos no konkurences negatīvajiem iespaidiem, autors izvēlēties sniegt uzņēmumam vairākus pasākumus, kas būtu jāveic:

- Lai arī šobrīd tirgū nav izteikta viena lielā līdera, uzņēmuma vadībai jābūt lietas kursā par konkurentu darbībām tirgū – konkurentu sortimenta izmaiņas, mārketinga aktivitātes, cenu izmaiņas un tamlīdzīgas iespējamās aktivitātes. Uzņēmums var noteikt konkurentu vājās puses, tās pārvēršot par savām stiprajām pusēm.
- Jaunu uzņēmumu veidošanā nepieciešams izmantot oriģinālas un kreatīvas idejas – biznesa idejai jābūt unikālai. Tas pats attiecināms arī uz pieredzējušiem, kas vēlas palielināt tirgus daļu. Attiecīgajā tirgus segmentā, poligrāfijas nozarē ir pietiekoši daudz uzņēmumu, tāpēc jaunu uzņēmumu veidošana ir apgrūtināta, taču pastāv risks, ka citi uzņēmumi varētu pārorientēties uz SIA „Rauda” tirgus segmentu. Tāpēc jāseko līdzi ekonomiskajiem procesiem valstī un Eiropā kopumā.
- Attīstīt un uzlabot komunikāciju ar sadarbības partneriem vienmēr ir uzņēmumam izdevīgi, jo tādā veidā ir vieglāk vienoties, slēgt līgumus un veidot kompromisus.
- Uzņēmumam jācenšas veicināt cenu diferenciacija, lai ilggadēji klienti būtu apmierināti un nemeklētu jaunas pasūtījumu vietas, kā arī lai jauniem patērētājiem uzņēmums šķīstu pievilcīgs un izdevīgs.

3.4.3. McKinsey matrica

Trešā pētījumu metode, ko autors izmanto savā bakalaura darbā, pētot poligrāfijas uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspējas Spānijas tirgū, ir McKinsey matrica jeb teorētiskajā literatūrā lietots nosaukums General Electric (GE) matrica. McKinsey matrica uzskatāmi parāda tirgus vai nozares pievilcību un to ir iespējams vērtēt gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi. Uzņēmumu projicē matricā ar koordinātu sistēmas palīdzību, kur uz vienas ass tiek likts nozares pievilcības novērtējums, bet uz otras – biznesa vienības konkurētspējas novērtējums.

Lai noteiktu attiecīgās nozares pievilcību, vispirms autoram nepieciešams noteikt parametrus jeb kritērijus pēc kādiem uzņēmums tiks novērtēts. Biznesa vienības konkurētspēja iedalīta trīs kategorijās – spēcīga, vidēja un vāja, tāpat trīs kategorijās iedalīta nozares pievilcība – augsta, vidēja un zema. Līdz ar to šajā matricā ir deviņi sektori, pēc kuriem daudz plašāk var izvērtēt uzņēmuma pievilcību.

McKinsey matricā tirgus paplašināšanās saistīta ar tirgus pievilcību, bet tirgus daļas faktors veidojas par uzņēmuma startēģijas stāvokli, kas raksturo uzņēmuma iekšējo vidi. Lai noteiktu tirgus pievilcības un biznesa stipruma kritērijus, parametri jānovērtē skaitļos. Atsevišķos kritērijus vērtē uzņēmuma SIA „Rauda” valdes loceklī un tehniskais direktors. Maksimālais punktu skaits ir 9, kas tie piešķirts vispievilcīgākajam parametram, un zemākais punktu skaits ir 1, kas tiek piešķirts visnepievilcīgākajam parametram.

Biznesa vienībās vērtē tādus faktoros (6.tabula) kā nepieciešamo tehnoloģiju esamība, ko eksperti vērtē ar 9 punktiem, jo uzņēmumā notiek regulāra tehnoloģiju atjaunināšana un nomaiņa, tirgus daļa tiek vērtēta ar 8 punktiem, jo 2012.gadu uzņēmums noslēdza ar 772 422 latu peļņu, kas ir trīs reizes vairāk kā 2011.gadā. Finanšu resursi vērtējami ar 8, jo kā jau iepriekšējā punktā minēts, uzņēmums darbojas ar peļņu, produktu kvalitāte vērtējama ar 7, jo uzņēmums izmanto tikai augstas kvalitātes izejmateriālus un kvalificētu darbaspēku, ražošanas izmaksas ar 4 punktiem un ražošanas efektivitāte ar 5 punktiem. Vidējais biznesa vienības konkurētspēja novērtēta ar 6,8 punktiem.

6.tabula

Biznesa vienības konkurētspējas novērtējums

Novērtējuma kritērijs	Novērtējuma parametrs skaitļos
Tehnoloģiju līmenis	9
Tirgus daļa	8
Finanšu resursi	8
Produktu kvalitāte	7
Ražošanas izmaksas	4
Ražošanas efektivitāte	5
Kopā:	6,8

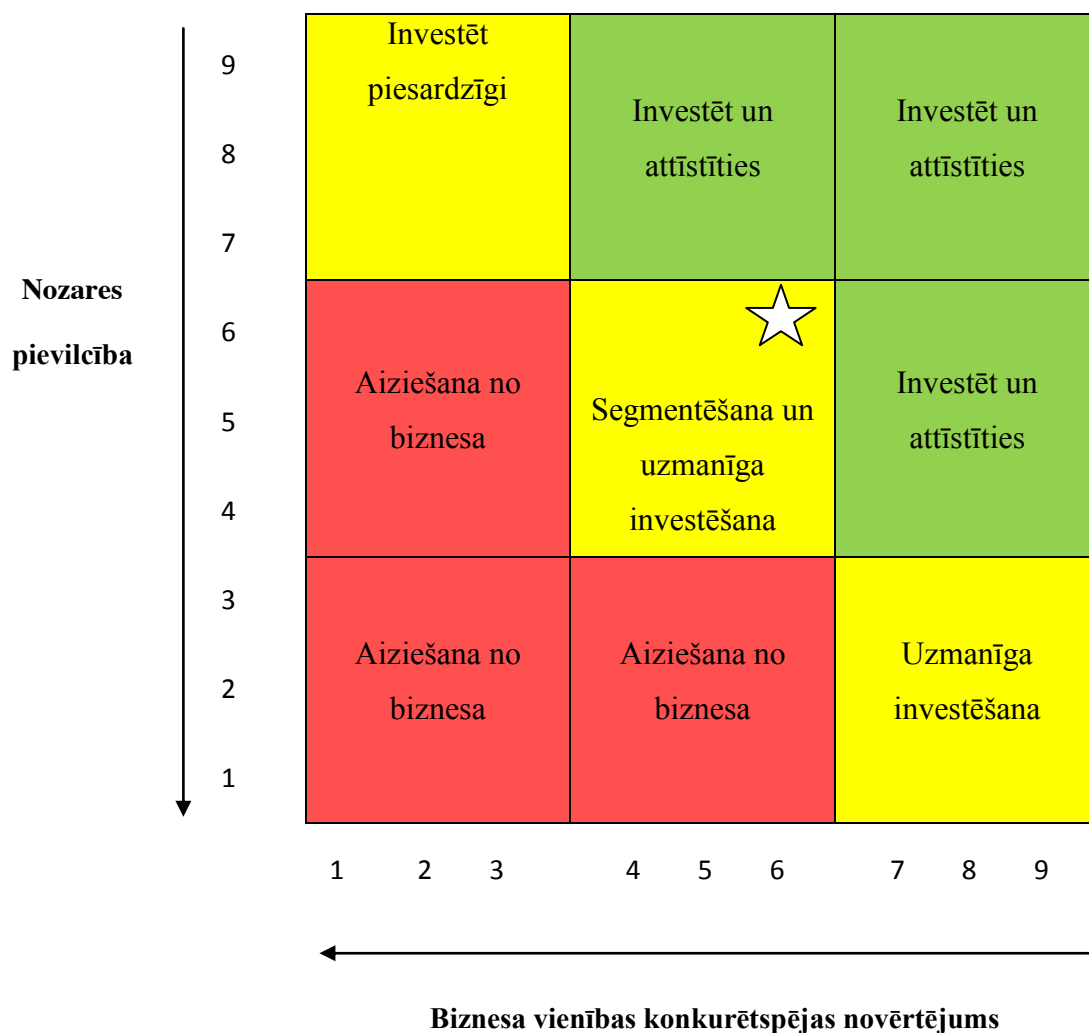
Tādā pašā veidā autors ar uzņēmuma SIA „Rauda” ekspertu palīdzību novērtē nozares pievilcību. Nozares pievilcību vērtē pēc 7 dažādiem faktoriem, kā nozares apjoms, kas novērtēts ar 6 punktiem, jo nozare ir pietiekoši plaša Latvijā, taču tam ir gan savi plusi, gan mīnusi, nozares pieauguma un attīstības temps novērtēts ar 7 punktiem, jo nozare strauji attīstās, pateicoties tehnoloģiju attīstībai, nozares pelnītspēja vērtēta ar 7 punktiem, jo pēc iepriekš minētās informācijas, uzņēmuma peļņa pēdējo gadu laikā trīskāršojusies, tāpat tiek vērtēta arī kapitāla aprīte ar 7 punktiem, tehniskā drošība ir vērtēta augstu ar 8 punktiem, jo uzņēmumam ir augsti drošības noteikumi un bīstamākos darbus, kā griešanu, veic dažādas mehāniskās ierīces, nevis cilvēks. Nākošais faktors ir konkurences intensitāte, kas vērtēta ar 4, jo Latvijā ir daudz dažādu poligrāfijas uzņēmumu, taču SIA „Rauda” specializējas vienā jomā. Nākošais faktors ir aizstājējpreču draudi, kas vērtēts ar 5, jo, attīstoties tehnoloģijām, aizstājējpreču draudi var palielināties un uzņēmumi priekšroku dotu cita veida iepakojumiem. Vidējais nozares pievilcības novērtējums ir 6.3 punkti.

7.tabula

Nozares pievilcības novērtējums

Novērtējuma kritērijs	Novērtējuma parametrs skaitļos
Nozares apjoms	6
Nozares pieauguma tempi	7
Nozares pelnītspēja	7
Kapitāla aprīte	7
Tehniskā drošība	8
Konkurences intensitāte	4
Aizstājējpreču draudi	5
Kopā:	6,3

Pēc divu šādu rezultātu iegūšanas, nepieciešams konstruēt biznesa vienības novērtējumu un nozares pievilcības novērtējumu McKinsey matricā, lai atrastu uzņēmuma SIA „Rauda” atrašanās vietu tajā. Uzņēmuma atrašanās vietu matricā iespējams redzēt 10.attēlā.



10.att. Uzņēmuma SIA „Rauda” konkurētspējas novērtējums, McKinsey matrica

10.attēlā redzamā baltā zvaigzne simbolizē uzņēmuma SIA „Rauda” atrašanās vietu McKinsey matricā. Pēc atrašanās vietas šajā matricā, autors secina, ka uzņēmuma pozīcijas tirgū ir pietiekoši stabilas, lai tuvākā nākotnē tas būtu gatavs uzsākt konkurences cīņu Latvijā vai ārpus tās. Tādā gadījumā, protams, jāņem vērā arī visi citi līdz šim apskatītie faktori. Uzņēmumam ir jāargā sava pozīcija tirgū, taču tajā pat laikā nepieciešams izstrādāt attīstības stratēģijas un plānus, lai nepieļautu pašreizējās situācijas pasliktināšanos.

Autors sniedz priekšlikumus par to, kas būtu nepieciešams, lai uzņēmums noturētos pašreizējā līmenī vai savu stāvokli uzlabotu:

- Nepieciešams apzināt citus, augošus tirgus segmentus;
- Nepieciešama lielāka specializēšanās kāda noteikta produkta ražošanā un koncentrēšanās uz pircēju;
- Progress jāveic lēnām un piesardzīgi, lai neveidotos situācijas, kas uzņēmuma konkurētspēju pasliktina;

- Līdzekļi jāinvestē attīstībā, personāla apmācībā un tehnoloģiju atjaunināšanā;
- Maksimāli jāizmanto visas uzņēmuma stiprās puses un pozitīvās īpašības.

3.4.4. SVID analīze

Lai spētu novērtēt uzņēmuma tālākās attīstības iespējas kādā nozarē un tirgū, nepieciešams veikt esošo spēku, situācijas un iespēju novērtējumu, ko autors izvēlējies savā bakalaura darbā veikt ar SVID analīzes palīdzību. SVID analīze (no angļu val. *SWOT*) ir analīze, kas ļauj identificēt uzņēmuma Stiprās puses un Vājās puses, Iespējas un draudus. Pēc analīzes autors secina, ka uzņēmums ir stabils, taču kā jebkurā normālā situācijā, uzņēmumam ir vairākas iespējas un draudi. SVID pamatā ir vienkāršs modelis, kas novērtē to, ko uzņēmums var darīt un ko nevar darīt, kā arī tās potenciālas iespējas un draudus. Tas palīdz uzņēmumam veikt savus mērķus, un noteikt, kādi šķēršļi jāpārvar vai jāsamazina līdz minimumam, lai sasniegtu vēlamos rezultātus. Uzņēmums savā attiecīgajā nozarē nav tās līderis, taču darbojas tā, ka visas uzņēmuma stratēģijas vērstas uz draudu mazināšanu un iespēju izmantošanu. Mērķis līdz ar to ir saglabāt savas pozīcijas tirgū vai kļūt par līderi.

Būtībā pēdējā autora izmantotā konkurētspējas izvērtēšanas metode ir tāda, ka stratēģijai ir jānodrošina uzņēmuma iekšējo iespēju (tā stiprās un vājās puses) atbilstība tā ārējām iespējām (iespējām un draudiem) vidē, kurā tas atrodas.

Lai SVID analīze būtu vieglāk uztverama, autors izveidojis 8.tabulu, kur shematiski atzīmētas uzņēmuma stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi, bet zem attiecīgās tabulas ir plašāks faktoru skaidrojums.

Uzņēmuma SIA „Rauda” SVID analīze

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmums darbojas atbilstoši starptautiskajiem kvalitātes standartiem • Kvalificēti darbinieki • Laba reputācija • Attīstīta komunikācija starp darbiniekiem • Liela daļa tirgus un stabils finanšu stāvoklis • 20 gadu darbības stāžs • Zema resursu cena • Klientu vēlmu uzklauššana un to pozitīvs vērtējums 	<ul style="list-style-type: none"> • Mārketinga nodaļas neesamība • Samērā lielas darba izmaksas • Dažu klientu vēlmju nepiepildīšana • Samērā ātra iekārtu novecošanās, straujās tehnoloģiju attīstības dēļ • Jāveic samērā lielas investīcijas jaunu produktu izstrādē
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> • Tehnoloģiju attīstība veicina kvalitatīvāku produktu ražošanu samērā īsākā laika posmā • Iespēja salīdzinoši viegli iegūt ES stipendijas un finansējumu, lai paplašinātu un modernizētu uzņēmumu • Iespēja piedāvāt cita veida poligrāfijas pakalpojumus • Mazo uzņēmumu iegāde 	<ul style="list-style-type: none"> • No uzņēmuma neatkarīgas darbības, kas var traucēt tā darbībai • Darbībai raksturīgs sezonāls raksturs, jo galvenie klienti un pasūtītāji ir zivju izstrādājumu uzņēmumi • Kopējā ekonomiskā situācija valstī • Konkurences pieaugums, konkurentu pozīciju nostiprināšanās • Ražošanas izmaksu palielināšanās • Naudas plūsmu problēmas

Pēc tabulā attēlotajiem shematiskajiem datiem, autors vēlāks sīkāk paskaidrot katru no SVID analīzē ievietotajiem kritērijiem. Pie uzņēmuma **stiprajām pusēm** autors pieskaita uzņēmums SIA „Rauda” darbojas pēc starptautiski atzītiem kvalitātes standartiem, jo uzņēmuma sadarbības partneri ir tādās valstīs kā Vācija, Šveice un Lietuva. Līdz ar to likumsakarīgi ir tas, ka uzņēmuma strādā tikai atbilstošu izglītību ieguvuši un kvalificēti darbinieki. Tāpat pie stiprajām pusēm jāmin uzņēmuma pozitīvā pieredze nu jau 20 gadu laikā, kas spējus pulcēt noteiktu loku ar klientiem un izveidot labu reputāciju. Kā jau

iepriekšējās nodaļās un apakšnodaļās autors minējis, uzņēmumā ir ļoti labi attīstīta komunikācija, jo tā ofiss un ražošanas daļa atrodas vienā ēkā. Pozitīvi vērtējams tas, ka peļņas ziņā uzņēmums ir stabils un pēdējo gadu laikā tā peļņa pieaugusi vairākas reizes. Zemo resursu cenas kā papīram, metālām un krāsām ir liels uzņēmuma plus, lai ražotu izdevīgus produktus. Tāpat arī jāmin uzņēmuma viena no galvenajām prioritātēm – klientu vēlmju uzklauššana un realizēšana, jo uzņēmums ļoti augstu vērtē tiešo pasūtījumu formēšanu.

Runājot par uzņēmuma **vājajām pusēm**, jāmin tas, ka uzņēmumā nav atsevišķas mārketinga nodaļas, kas varētu nodarboties ar preces virzīšanu tirgū. Šo pienākumu pilda uzņēmuma tehniskais direktors. Vājās puses ir tās, ka pie maziem pasūtījumiem, darba izmaksas varētu būt lielas un tās varētu neatmaksāties. Vājā puse ir tā, ja uzņēmumu uzmeklē kāds klients, kas vēlas kāda specifiska veida pakalpojumu, bet uzņēmumam ir jāatsaka, jo nespēj uzņemties attiecīgo pasūtījumu noteiktu iemeslu dēļ. Tāpat vājā puse ir tā, ka iekārtas mūsdienu tehnoloģiju straujajā attīstības tempā noveco ļoti ātri, tāpēc nepieciešami samērā lieli līdzekļi un investīcijas jaunu tehnoloģiju pirksanai un jaunu produktu izstrādei.

Uzņēmuma **iespējas** ir sekojošas. Lai arī straujo tehnoloģiju attīstību autors minējis pie uzņēmuma vājajām pusēm, tāpat tās var būt uzņēmuma iespējas, kad jaunāka tehnoloģija vai iekārta spēj saražot to pašu apjomu īsākā laika posmā. Tāpat pie uzņēmuma iespējām jāpieskaita ieguvumi no Eiropas Savienības. Līdz ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā, pavērās iespējas salīdzinoši viegli iegūt dažāda veida ES stipendijas un finansējumu uzņēmuma paplašināšanai un modernizācijai. Tāpat par iespēju jāuzskata iespējas piedāvāt cita rakstura poligrāfijas pakalpojumus, ko uzņēmums dara jau šobrīd – piedāvā grafiskā dizaina pakalpojumus. Un mazo uzņēmumu iegāde var būt uzņēmuma nākotnes iespēja, paplašinot uzņēmumu un tā tirgu – tādā veidā iespējams palielināt tirgus daļu un ienākumus.

Kā pēdējie tiek raksturoti uzņēmuma **draudi**. Par galvenajiem uzņēmuma draudiem jāuzskata tādas situācijas, ka no uzņēmuma neatkarīgu iemeslu dēļ rodas traucējumi, kas var kaitēt uzņēmuma darbībai. Tās var būt visdažādākās situācijas. Uzņēmuma drauds ir sezonālais raksturs, jo uzņēmums lielākoties sadarbojas ar zivju pārstrādes uzņēmumiem, kas strādā sezonāli. Tāpat par draudu jāuzskata ekonomiskā situācija valstī un tās likumdošana, kas var ietekmēt pieņemt dažādus lēmumus uzņēmumā. Drauds ir konkurences pieaugums un noteiktu konkurentu pozīciju nostiprināšanās attiecīgajā nozarē. Ražošanas izmaksu palielināšanās varētu sasaukties ar ekonomisko situāciju un citiem līdzīgiem aspektiem. Bet par naudas plūsmas problemātiku jāveic dažādas izmaksu prognozēšanas aktivitātes.

SECINĀJUMI

1. Konkurence ir sacensība starp tirgus dalībniekiem par labākiem ražošanas nosacījumiem, pirkšanas un pārdošanas precēm.
2. Uzņēmuma konkurētspēja ir uzņēmuma reālās un potenciālās spējas esošajos apstākļos projektēt, realizēt un pārdot preces vai pakalpojumus, kuru cenas un/vai citu faktoru skatījumā patērētājam šķiet pievilcīgākas salīdzinājumā ar konkurentu precēm.
3. Ir dažādu konkurētspējas izvērtēšanas metožu, taču darba autors par svarīgākajām un sava bakalaura darba pētījuma daļā izmantojamām atzīst Bostonas matricu, M.Portera (*Porter*) piecu spēku konkurences modeli, Makkinsija (*McKinsey*) matricu un SVID (*SWOT*) analīzi. Tāpat autors par nozīmīgu uzskata iekšējo un ārējo faktoru novērtējuma matricas analīzi.
4. Iespiedindustrija jeb poligrāfija ir nozaru kopa, kas sevī ietver iespiedprodukcijas ražošanu, piemēram, grāmatas, reklāmas, periodiku; papīra izstrādājumu ražošanu, piemēram, kartona iepakojumus, etiķetes, kancelejas preces; iespieddarbu sagatavošanu, piemēram, dizaina izstrāde, maketēšana un konstruēšana; iespiedprodukcijas producēšana un realizācija, piemēram, izdevējdarbība.
5. Iespiedindustrijai un saistītajām nozarēm piemīt augsts tehnoloģiskais līmenis un nemitīga tehnoloģiskā un zināšanu attīstība un izmaiņas, kas pieprasa arī atbilstošu darbinieku kvalifikāciju.
6. Latvijā 2011. gadā nozare veidoja aptuveni 4% no apstrādes rūpniecības kopējā apgrozījuma, tajā pat laikā nozarē nodarbināto skaits 3,7% no kopējā apstrādes rūpniecībā nodarbināto skaita.
7. Spānijā pastāv iespēja, ka lielāku lomu iegūs patērētāju iepirkšanās lēmumi, kas varētu zīmolu un uzņēmumu īpašniekiem likt samazināt cenas, lai piesaistītu jaunus patērētājus un saglabātu daļu peļņas. 2012.gadam poligrāfijas industrija Spānijā vērojama negatīva apgrozījuma likme. 2012.gada beigās šī likme bijusi -4.6%. Pieaugot patērētāju pieprasījumam pēc zemas cenas, 2011.gadā etiķešu joma Spānijā ir uzplaukusi. Lielākais Spānijas ēdienu un dzērienu iepakojumu ražotājs ir Tetra Pak.
8. Latvijā 65 % no visas papīra un iespiedprodukcijas ir iepakojumi un etiķetes, kurā specializējas bakalaura darbā apskatāmais uzņēmums SIA „Rauda”.
9. Lai arī kopš 2009. gada poligrāfijas produkcijas apgrozījums Latvijas tirgū pamazām pieaug, tas joprojām vēl nav sasniedzis pirmskrīzes jeb 2007. gada līmeni.

10. Pēdējos gados Eiropā kopumā poligrāfijas nozare ir būtiski progresējusi un attīstījusies, kā arī dara to aizvien, taču ekonomiskās situācijas dēļ uzņēmumu skaits samazinājies par aptuveni 2-5% gadā atkarībā no produkcijas.
11. Šobrīd ekonomiskā situācija Spānijā ir sarežģīta, jaunu uzņēmumu veidošana būtu riskants lēmums, taču tajā pat laikā, nomainot darbības jomu, stratēģiju vai organizāciju, iespējams panākt vēlamu un galveno uzņēmuma mērķi – peļņu.
12. Uzņēmums SIA „Rauda” poligrāfijas nozarē darbojas jau 20 gadus un iekrājis nepieciešamo pieredzi un attiecīgu klientu loku. Uzņēmuma vīzija ir kļūt par vienu no galvenajiem uzņēmumiem Latvijā poligrāfijas nozarē konservu iepakojumu ražošanas jomā.
13. Uzņēmums SIA „Rauda” apkalpo un sadarbojas ar 83% no Latvijas zivju konservu ražotājiem, kas ir galvenā un nozīmīgākā uzņēmuma darbošanās joma.
14. Uzņēmums SIA „Rauda” sadarbojas ar dažādiem uzņēmumiem Vācijā, Šveicē un Lietuvā, lai nepārtraukti būtu lietas kursā par jaunām tehnoloģijām poligrāfijas nozarē un gūtu starptautisku pieredzi, kā arī pasūtītu augstākas kvalitātes izejvielas.
15. Uzņēmuma galvenie konkurenti ir attiecīgi iepakojumu ražošanas uzņēmumi, kā arī poligrāfijas uzņēmumi, kas ģeogrāfiski atrodas salīdzinoši tuvu uzņēmuma atrašanās vietai.
16. SIA „Rauda” sasniegtā tirgus stāvokļa attēlojams Bostonas matricā tiek raksturots kā ceļš no uzlecošās zvaigznes uz problēmbērnū ekonomiskās krīzes laikā, bet vēlāk uz naudas govus pozīciju, kurā uzņēmums SIA „Rauda” atrodas tagad.
17. Porterā konkurences pieci spēki vērtējami pēc dažādām stipruma pakāpēm, bet uzņēmumā SIA „Rauda” lielāko ietekmi darbībā dod pircēju spēks, kas liecina par to, ka uzņēmums ļoti augstu vērtē klientu vēlmes un to, cik lielā mērā viņi ir informēti un apmierināti ar uzņēmuma darbību un produktiem.
18. Pēc McKinsey matricas redzams, ka uzņēmums SIA „Rauda” atrodas matricas centrālajā sektorā, kas nozīmē, ka uzņēmuma pozīcijas tirgū ir pietiekoši stabilas, lai tuvākā nākotnē tas būtu gatavs uzsākt konkurences cīņu Latvijā vai ārpus tās.
19. Pēc SVID analīzes veikšanas redzams, ka uzņēmumam ir ļoti daudz stiprās puses un iespējas, kuras tas var izmantot tirgus paplašināšanā gan Latvijā, gan ārpus tās, taču vienmēr jāņem vērā arī uzņēmuma vājās puses jeb trūkumi un draudi, kurus būtu nepieciešams novērst.

PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmuma rīcībā ir līdzekļi, ar kuru palīdzību iespējams izveidot mārketinga nodaļu uzņēmumā, kas būtu atbildība par produktu un pakalpojumu efektīvu virzīšanu tirgū un tirgus paplašināšanas iespēju novērtēšanu arī starptautiski. Spēcīgas mārketinga aktivitātes palīdzētu apgrūtināt esošo un jauno konkurentu pastāvēšanu vai parādīšanos un nostiprināšanos tirgū.
2. Pilnveidot uzņēmuma motivācijas sistēmu, padarot to demokrātiskāku, kas varētu veicināt darbinieku lielāku ieinteresētību uzņēmuma plānos un nākotnes iecerēs, līdz ar to celtos darba ražība. Tāpat uzņēmumam jāveicina karjeras izaugsmi uzņēmumā, piedāvājot zemākā līmeņa darbiniekiem paaugstināt kvalifikāciju, kļūstot par augstāka līmeņa vadītājiem.
3. Uzņēmumam SIA „Rauda” jāveido pozitīvas attiecības ar valsts pārvaldes darbiniekiem, kas ļautu savlaicīgi reaģēt uz pasūtītāju vajadzību un vēlmju izmaiņām.
4. Lai arī šobrīd tirgū nav izteikta viena lielā līdera, uzņēmuma vadībai jābūt lietas kursā par konkurentu darbībām tirgū – konkurentu sortimenta izmaiņas, mārketinga aktivitātes, cenu izmaiņas un tamlīdzīgas iespējamās aktivitātes. Uzņēmums var noteikt konkurentu vājās puses, tās pārvēršot par savām stiprajām pusēm.
5. Jaunu uzņēmumu veidošanā nepieciešams izmantot oriģinālas un kreatīvas idejas – biznesa idejai jābūt unikālai. Tas pats attiecināms arī uz pieredzējušiem, kas vēlas palielināt tirgus daļu. Attiecīgajā tirgus segmentā, poligrāfijas nozarē ir pietiekoši daudz uzņēmumu, tāpēc jaunu uzņēmumu veidošana ir apgrūtināta, taču pastāv risks, ka citi uzņēmumi varētu pārorientēties uz SIA „Rauda” tirgus segmentu. Tāpēc jāseko līdzī ekonomiskajiem procesiem valstī un Eiropā kopumā.
6. Attīstīt un uzlabot komunikāciju ar sadarbības partneriem vienmēr ir uzņēmumam izdevīgi, jo tādā veidā ir vieglāk vienoties, slēgt līgumus un veidot kompromisus.
7. Uzņēmumam jācenšas veicināt cenu diferenciāciju, lai ilggadēji klienti būtu apmierināti un nemeklētu jaunas pasūtījumu vietas, kā arī lai jauniem patērētājiem uzņēmums šķistu pievilcīgs un izdevīgs.
8. Autors iesaka uzņēmumam sākt apzināt citus, augošus tirgus segmentus, lai veidotu nākotnes vīziju par uzņēmum attīstības iespējām tuvākā vai tālākā nākotnē.
9. Uzņēmumam nepieciešama lielāka specializēšanās kāda noteikta produkta ražošanā un koncentrēšanās uz šā produkta pircēju.

10. Progress jāveic lēnām un piesardzīgi, lai neveidotos situācijas, kas uzņēmuma konkurētspēju pasliktina.
11. Līdzekļi jāinvestē attīstībā, personāla apmācībā un tehnoloģiju atjaunināšanā.
12. Pēc visas apkopotās informācijas autors secina, ka šobrīd ekonomiskā situācija Spānijā ir sarežģīta, jaunu uzņēmumu veidošana būtu riskants lēmums, taču tajā pat laikā, nomainot darbības jomu, stratēģiju vai darba organizāciju, iespējams panākt vēlamo – peļņu un iespējamo uzņēmuma attīstību, paplašināšanu un uzņēmuma veidošanu ārpus Latvijas.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Ajitabh Dr.**, *Global Competitiveness*. Excel Books India, 2009
2. **Asere, A.** *Poligrāfijas uzņēmumi straujāk aug ārzemēs*. Pieejams: <http://www.db.lv/razosana/poligrafijas-uznemumi-straajak-aug-arzemes-389245> (skatīts 10.05.2014.)
3. **Bade R., Parkin Michael.** *Foundations of Microeconomics*. Addison-Wesley Publishers Limited, 2002
4. **Baltic Institute of Social Sciences.** *Poligrāfijas un izdevējdarbības, papīra un papīra izstrādājumu ražošanas, datordizaina nozares izpēte*. Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/poligrafija_2posms_red.pdf (skatīts 10.05.2014.)
5. **Barone, V.** *Konkurence biznesā*. Pieejams: <http://youradvisoryservice.com/> (skatīts 01.05.2014.)
6. **Bikše, V.** *Ekonomikas teorijas pamatprincipi*. Rīga: SIA "Izglītības solī", 2007
7. **Blaug, M.** *Economic Theory in Retrospect*. Cambridge University Press, 1997
8. **Caurkurbule, Ž.** *Mārketinga pamati*. Rīga, Merkūrijs Lat, 1999, 175 lpp.
9. **Coldoner, D.C., Peter S. Septon.** *Microeconomics*. IRWIN, 1996
10. **Eiropas Komisija.** *Kāpēc konkurences politika ir svarīga patērētājiem?* Pieejams: http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_lv.html (02.05.2014.)
11. **European Commission.** *EU Competition Law. Volume 2: Sector specific rules*. COMPETITION HANDBOOKS Brussels, 2011 Pieejams: http://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/handbook_vol_2.pdf (skatīts 02.05.2014.)
12. **Ferrell O.C., Hartline Michael.** *Marketing Strategy*. Cengage Learning, 2010
13. **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004
14. **Garelli S.** *Top Class Competitors: How nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. John Wiley & Sons Ltd, 2006
15. *Global Competitiveness Index*. Pieejams: <http://countryeconomy.com/government/global-competitiveness-index> (skatīts 20.04.2014.)
16. **Grēviņa, R., V. Kaža, K. Kroders, K. Krūzs, R. Škapars.** *Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Zinātne, 2000.

17. **Griffin W. Ricky.** *Management*. Cengage Learning, 2008.
18. **Hirschey, M.** *Managerial Economics*. Cenerage Learning, 2008
19. *Informatīvais ziņojums par makroekonomisko situāciju valstī*. Pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/tsdep/makro_situac_valsti/EMZino_12_180411.pdf (skatīts 20.04.2014.)
20. **Instituto Nacional de Estadística.** *Annual Industrial Products Survey*. Pieejams: http://www.ine.es/en/daco/daco42/encindpr/seccaa12_en.pdf (skatīts 15.05.2014.)
21. **Instituto Nacional de Estadística.** *Industrial Turnover Indices 2012*. Pieejams: http://www.ine.es/en/daco/daco42/icn/icn0214_en.pdf (skatīts 15.05.2014.)
22. **Kipphan, H.** *Handbook of print media: technologies and production methods*. Illustrated ed., Springer, 2001
23. *Klasifikācijas. Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija (NACE 2.red)*. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/dokumenti/klasifikācijas-30827.html> (skatīts 10.05.2014.)
24. **Latvijas Poligrāfijas uzņēmumu asociācija.** *Latvijas iespiedindustriju raksturojošie rādītāji*. Pieejams: http://www.lpua.lv/userfiles/file/Latvijas_Iespiedindustriju_Raksturojosie_Raditaji.pdf (skaīts 16.05.2014.)
25. **LIAA.** *Poligrāfija un iepakojums. Nozīmīgākās izstādes 2014*. Pieejams: http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/poligrafija_iekpojums_izstades_2014.pdf (skatīts 15.05.2014.)
26. **Libermanis G.** *Mikroekonomika*. Rīga: Multineo, 2008
27. **Mankiw N. G.** *Principles of Economics*, Cengage Learning, 2011.
28. **McKinsey Quarterly.** *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. September 2008*. Pieejams: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix (skatīts 03.05.2014.)
29. **Niedrītis J.Ē.** *Mārketings. Kā labāk saprasties ar pircējiem un gūt peļņu*. Rīga: BA Turība, 2005
30. **Nozaru ekspertu padomes.** *Nozaru kvalifikācijas sistēma. Poligrāfija un izdevējdarbība, papīra un papīra izstrādājumu ražošana un datorizains*. Pieejams: <http://www.nozaruekspertupadomes.lv/nozaru-kvalifikaciju-sistema/poligrafija-un-izvejdarbiba-papira-un-papira-izstradajumu-razosana-un-datorizains> (skatīts 10.05.2014.)

31. **Oxford Learning Lab.** *The Boston Matrix.* Pieejams: http://oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-The-Boston-Matrix_11_35 (skatīts 03.05.2014.)
32. *Pieci konkurences spēki, pētījuma veida apraksts.* Pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/pieci-konkurences-speki/> (skatīts 17.05.2014.)
33. **Praude V., J. Beļčikovs,** *Menedžments.* Rīga: Vaidelote, 1996
34. **Rao C. Appa, Rao B. Parvathiswara, Sivaramakrishna.** *Strategic Management and Business Policy.* Excel Books India, 2009
35. **Rees, F. Johannes Gutenberg,** *Inventor of the Printing Press.* Compass Point Books, 2006
36. *Sizing the European Printing Industry.* Pieejams: <http://www.infotrends.com/public/Content/INFOSTATS/Articles/2011/03.23.2011.html> (skatīts 15.05.2014.)
37. *Spanish economy to grow 1.2% in 2014.* Pieejams: <http://www.sbs.com.au/news/article/2014/03/26/spanish-economy-grow-12-2014> (skatīts 20.04.2014.)
38. **Škapars R, Ē.Šumilo.** *Latvijas ekonomikas un sabiedrības pārstrukturizācijas ietekme uz uzņēmējdarbības konkurētspēju un iedzīvotāju dzīves kvalitāti.* Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2006
39. Uzņēmuma SIA „Rauda” nepublicētie materiāli

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: / / Roberts Jaunuzols

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr.oec, prof. Tatjana Muravska / /

Recenzents: Lektors Antons Petrovskis / /

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā

Dekāna pilnvarotā persona: stud. metodiķe Laila Lisenko / /

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

___.06.2014. prot. Nr. __.

Komisijas sekretāre: / /