

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
EKONOMIKAS NODAĻA

UZŅĒMUMA SIA “RIFO” KONKURĒTSPĒJAS
PALIELINĀŠANA MĒBEĻU TIRGŪ

Increasing the competitiveness of the company “Rifo” Ltd.
in the furniture market

BAKALURA DARBS

Ekonomikas bakalaura studiju programma

Uzņēmējdarbības ekonomika apakšprogramma

Autors: **Kristaps Žebriš**

Studenta apliecības Nr.: kz12019

Darba vadītājs: Dr. oec. prof. Roberts Škapars

Rīga 2019

SATURS

Anotācija.....	3
Annotation	4
Аннотация	5
Ievads.....	6
1. Uzņēmuma konkurences teorētiskie aspekti.....	8
1.1. Konkurences tirgus veidi.....	8
1.2. Portera konkurences “piecu spēku” modelis	11
1.3. Zilo okeānu stratēģija	20
2. SIA “Rifo” konkurētspējas analīze.....	23
2.1. Konkurences spēku raksturojums mēbeļu ražošanas nozarē.....	23
2.2. SVID analīze	44
2.3. Stratēģisko grupu karte.....	49
3. SIA “Rifo” konkurētspējas attīstības iespējas	51
Secinājumi	52
Priekšlikumi.....	57
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	58
Pielikumi.....	61

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir “Uzņēmuma SIA “Rifo” konkurētspējas palielināšana mēbeļu tirgū”.

Darba mērķis ir izpētīt SIA “Rifo” konkurētspēju, atklāt pozitīvos momentus un trūkumus tā darbībā, kā arī izstrādāt priekšlikumus konkurētspējas uzlabošanā.

Darba mērķa sasniegšanai izvirzītie uzdevumi:

Pamatojoties uz speciālo literatūru, pētīt uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanas iespējas.

Analizēt konkurences spēkus mēbeļu ražošanas tirgū.

Veikt SIA “Rifo” darbības SVID analīzi.

Izstrādāt mēbeļu tirgus stratēģisko grupu karti.

Izstrādāt Zilo okeānu stratēģiju SIA “Rifo” konkurētspējas uzlabošanai.

Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus SIA “Rifo” konkurētspējas uzlabošanai.

Darbs sastāv no 3 nodaļām. Pirmajā nodaļā sniegta teorētiskā informācija. Teorētiski aprakstīti konkurences tirgus veidi. Sniegst M. Portera modeļa teorētisks raksturojums, SVID analīzes teorētisks pamatojums, Zilā okeāna stratēģijas teorētiskais pamatojums.

Otrajā nodaļā, izmantojot Portera 5 spēku modeli, novērtēta konkurence Latvijas mēbeļu ražošanas nozarē. Atspoguļoti intervijas ar uzņēmuma vadītāju rezultāti, atspoguļoti uzņēmuma klientu anketēšanas rezultāti. Veika SVID analīze un stratēģisko grupu karšu apskats.

Trešajā nodaļā, pamatojoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, kā arī pielietojot Zilo okeānu stratēģiju, izstrādāti priekšlikumi SIA “Rifo” konkurētspējas paaugstināšanai.

Darbs izklāstīts uz 64 lapas pusēm. Tajā iekļautas 14 tabulas, 20 attēli, 2 pielikumi. Darba izstrādē izmantoti 39 informācijas avoti.

ANNOTATION

The theme of the bachelor's work is “Increasing the competitiveness of the company “Rifo” Ltd. in the furniture market”.

The objective of the work is to investigate the competitiveness of “Rifo” Ltd., to discover positive moments and shortcomings in its operation, as well as to present proposals for improving competitiveness.

In order to achieve the objective of the work, the following tasks are pursued:

1. To study the possibilities of improving the competitiveness of enterprises based on special literature.

Analyze the competitive forces in the furniture manufacturing market.

To perform SWOT analysis of “Rifo” Ltd. activity.

Develop a strategic market map of the furniture market.

Develop a Blue Ocean Strategy for improving the competitiveness of “Rifo” Ltd.

To draw conclusions and make proposals for improving the competitiveness of “Rifo” Ltd.

Bachelor's work consists of 3 chapters. The first chapter provides theoretical information. Types of competitive market are theoretically described. Theoretical description of M. Porter's model, theoretical justification of SWOT analysis, theoretical background of the Blue Ocean Strategy.

In the second chapter, using Porter's 5-force model, competition in the Latvian furniture industry was evaluated. The results of company interviews are reflected in company interviews. SWOT analysis and strategic group map review were conducted.

In the third chapter, based on the results of the research carried out, as well as using the Blue Ocean Strategy, proposals have been developed to increase the competitiveness of “Rifo” Ltd.

The work is set out on 64 pages, including 14 tables, 20 pictures, 39 sources of literature and information and 2 attachments.

АННОТАЦИЯ

Тема бакалаврской работы “Повышение конкурентоспособности компании “Rifo” на мебельном рынке”.

Целью работы является исследование конкурентоспособности ООО “Rifo”, выявление положительных моментов и недостатков в его работе, а также представление предложений по повышению конкурентоспособности.

Для достижения цели выявлены задачи:

На основе специальной литературы изучить возможности повышения конкурентоспособности предприятий.

Анализировать конкурентные силы на рынке производства мебели.

Провести SWOT анализ ООО “Rifo”.

Разработать стратегическую рыночную карту мебельного рынка.

Для повышения конкурентоспособности ООО “Rifo” разработать “Стратегию голубого океана”.

Сделать выводы и разработать предложения по повышению конкурентоспособности ООО “Rifo”.

Работа состоит из 3 глав. Первая глава содержит теоретическую информацию. В первой главе описаны теоретически типы конкурентного рынка, теоретически описаны модель М. Портера, теоретическое обоснование SWOT-анализа, теоретические основы “Стратегии голубой океан”.

В второй главе с использованием модели Портера, была проведена оценка конкуренции в мебельной промышленности Латвии. Отражены результаты интервью с директором компании, а также результаты опроса клиентов компании. Также проведен SWOT-анализ и обзор карты стратегических групп.

В третьей главе на основе результатов проведенного исследования и с использованием “Стратегии голубого океана” были разработаны предложения по повышению конкурентоспособности ООО “Rifo”.

Работа изложена на 64 страницах. Включает 14 таблиц, 20 рисунков, 2 приложения. В работе использованы 39 источника информации.

IEVADS

Ekonomika darba ražīgums pēc savas būtības kalpo par stimulu, lai paaugstinātu ražošanas efektivitāti. Tomēr šādos apstākļos par būtisku kļūst galveno virzienu noteikšana, lai veiktu ražošanas efektivitātes uzlabošanu, kā arī nepieciešams noteikt faktorus, kuri atstāj tiešu ietekmi uz uzņēmuma ražošanas procesiem.

Jebkuras saimnieciskās formas uzņēmumam ir svarīgi ņemt vērā finanšu darbības rezultātus, galvenokārt ieņēmumu un izdevumu dinamiku noteiktā laika periodā. Tomēr tikai finanšu informācija, kura ir izteikta materiālā formā, bez adekvātas ražošanas stratēģijas, ražošanas resursu izmantošanas un noieta tirgu analīzes, nesniedz uzņēmuma pašreizējās situācijas un attīstības iespēju perspektīvas.

Ražošanas resursu optimizēšana, materiālo resursu racionāla izmantošana, augstāku ekonomisko rādītāju izmantošana un vispirms darba ražīguma un ražošanas efektivitātes paaugstināšana, un uz tā bāzes samazinot produkta pašizmaksu – aktuālākās darbības, kuras ir jārealizē ražošanas procesos. Šo jautājumu risināšanai augstu nozīmi iegūst vadības pilnveidošana ar mērķi veicināt tās efektivitāti, kā arī uzņēmuma ražošanas rādītāju aprēķināšana un salīdzināšana.

Par obligātiem priekšnoteikumiem šo uzdevumu realizēšana kļūst pētnieciska pieeja, analīze, labās prakses apkopošana un tādas uzņēmuma vadības sistēmas izveide un pamatojums tās izveidei, kura var nodrošināt ražošanas efektivitātes pieaugumu un spēju realizēt šos produktus tirgū patērētājiem.

Par bakalaura darba pētījuma objektu kalpo uzņēmums SIA “Rifo” konkurētspēja. Uzņēmums savu saimniecisko darbību ir uzsācis 2011. gadā, un līdz 2019. gadam ir ieguldījis līdzekļus uzņēmuma darbības paplašināšanā – pārcēlis ražošanu uz plašākām telpām, veiktas investīcijas ražošanas iekārtu modernizācijai, kā arī palielinājis darbinieku skaitu vairāk nekā 3 reizes. Strādājot uzņēmumā, kā arī intervējot uzņēmuma vadītāju, darba autors konstatēja, ka uzņēmumam ir augsts nerealizēts potenciāls, jo dažādu iemeslu iespaidā – problēmas komunikācija ar darbiniekiem, nekompetenti darbiniekiem, vadības sistēmas trūkums, ražošanas procesu haotiskums, neefektīva un neorganizēta komunikācija starp dažādiem darbinieku līmeņiem būtiski ierobežo uzņēmuma attīstības potenciālu.

Pamatojieties uz šīs tēmas aktualitāti, bakalaura darba mērķis ir izpētīt SIA “Rifo” konkurētspēju, atklāt pozitīvos momentus un trūkumus tā darbībā, kā arī izstādāt priekšlikumus konkurētspējas uzlabošanā.

Vadoties pēc izvirzītā mērķa tā sasniegšanas jāvēic sekojoši uzdevumi:

1. Pamatojoties uz speciālo literatūru, pētīt uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanas iespējas.
2. Analizēt konkurences spēkus mēbeļu ražošanas tirgū.
3. Veikt SIA "Rifo" darbības SVID analīzi.
4. Izstrādāt mēbeļu tirgus stratēģisko grupu karti.
5. Izstrādāt Zilo okeānu stratēģiju SIA "Rifo" konkurētspējas uzlabošanai.
6. Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus SIA "Rifo" konkurētspējas uzlabošanai.

Bakalaura darbs sastāv no trīs pamatnodaļām.

Pirmajā nodaļā sniegta teorētiskā informācija. Teorētiski aprakstīti konkurences tirgus veidi. Sniegts M. Portera modeļa teorētisks raksturojums, SVID analīzes teorētisks pamatojums, Zilā okeāna stratēģijas teorētiskais pamatojums.

Otrajā nodaļā, izmantojot Portera 5 konkurences spēku modeli, novērtēta konkurence Latvijas mēbeļu ražošanas nozarē. Analizēti interviju rezultāti ar uzņēmuma vadītāju un uzņēmuma klientiem. Veikta SVID analīze un izstrādāta stratēģisko grupu karte.

Trešajā nodaļā, pamatojoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, kā arī pielietojot Zilo okeānu stratēģiju, doti secinājumi un priekšlikumi SIA "Rifo" konkurētspējas paaugstināšanai.

Secinājumi un priekšlikumi satur informāciju par analīzes rezultātiem. Izteiktie secinājumi tiek pamatoti, izvirzot priekšlikumus. Priekšlikumus, kurus īstenojot nozarē var panākt efektīvāku attīstību. Šī sadaļa pierāda darbā uzstādītā galvenā mērķa realizāciju. Iegūtā informācija veido zināmu pamatu konkrētām darbībām, kas raksturojamas ar priekšlikumu izvirzīšanu.

Darba izstrādē izmantotās metodes:

1. Monogrāfiskā – literatūras apkopošana un analīze;
2. Aptauja (anketēšana) – anketēti SIA "Rifo" klienti;
3. Grafiskā metode – aptaujas rezultātu atspoguļošana grafikos.

Par pētījuma avotiem kalpoja vispārēja un speciāla literatūra – grāmatas, publikācijas zinātnisko rakstu krājumos, žurnālos, valsts statistikas dati, periodiskie izdevumi, uzņēmuma "Rifo" nepublicētie materiāli. Līdztekus par ekonomisko pētījumu avotiem izmantoti autora veiktie speciālie apsekojumi, kā arī, kas veikti autora vadībā.

1. UZŅĒMUMA KONKURENCES TEORĒTISKIE ASPEKTI

1.1. Konkurences tirgus veidi

Raksturojot tirgu, darba autors atzīmē, ka tirgus pusi pārstāv liels skaits mazu uzņēmumu. Ražotāju individuālais piedāvājums neietekmē pārējo šīs tirgus puses dalībnieku piedāvājumu. Piemēram, ja kāds ražotājs pazemina preces cenu, šīs preces pircēju skaits pieaug, bet pārējiem ražotājiem, ja to piedāvātās preces cena nemainās, pircēju skaits attiecīgi samazinās. Takā šīs preces pieprasījuma samazinājums sadalās starp pārējiem ražotājiem, kuru skaits tirgū ir ļoti liels, tie šīs pieprasījuma pārmaiņas neizjutīs.

Ja kāds ražotājs paaugstina preces cenu, šīs preces pircēju skaits samazinās, bet citiem ražotājiem pieprasījums pēc viņu ražotās preces pieaug. Individuāls ražotājs šo pieaugumu neizjutīs, ja tas tiks sadalīts starp ļoti daudziem ražotājiem. Līdz ar to preču ražotāji var uzskatīt savu konkurentu noteikto cenu par konstantu lielumu. Uzņēmumu skaits preču monopolistiskās konkurences tirgū ir liels, un pārdevējam nav iespēju slepeni vienoties par preces cenu.

Ņemot vērā šī darba izpētes objektu – mēbeļu ražošanas uzņēmumu, darba autors norāda, ka mēbelēm savstarpējās aiztājamības pakāpe ir ļoti liela, taču mēbeles nav pilnīgi aizstājamās cita ar citu. Piedāvātās mēbeles nav viendabīgas. Tā kā mēbeļu aizstājamības pakāpe ir augsta, var pieņemt, ka tas ir vienas preces tirgus, kas sadalīts mazākos tirgos, diferencējot cenu.

Savstarpēji aizstājamo mēbeļu dažādības dēļ atsevišķos tirgos izveidojas monopols uz katru aizstājamo mēbeļu pasūtījumu. Piemēram, vienādu skapi var izgatavot dažādi uzņēmumi. Katram ir savi izgatavošanas un kvalitātes rādītāji, kas ir priekšnoteikums monopola izveidei uz konkrēto aizstājējprecī.

Tā kā mēbeles ir līdzīgas, tirgū tās sāk konkurēt savstarpējas aizstājamības dēļ, proti, veidojas to monopolistiska konkurence; piemērs virtuves, garderobes, gūlamistabas u.c. preču tirgus. Monopolistiskā konkurence liela nozīme ir uzņēmuma nosaukumam. Slevnu firmu izstādājumi vienmēr tiek pārdoti par augstāku cenu. Liela nozīme ir arī reklāmi, pārdevēja kvalifikācijai u.c. faktoriem, kuri dod iespēju vairot mēbeļu popularitāti un tādējādi pārdod to par augstāku cenu.

Darba autors vēlas uzvērt, ka Latvijā mēbeļu nozarē darbojās monopolistiskā konkurence, kas ir izplatītākais konkurences veids. Pareizi novērtēt un izprast izvēlētajās nozares konkurenci, palīdz vislabāk konkrēti fakti. Šie fakti ir pamatoti ar monopolistiskās konkurences īpatnībām, kas atbilst mēbeļu ražošanas nozarei.

Konkurences pozitīvās īpašības:

- Tā veicina ražošanas tehnikas un tehnoloģijas pilnveidošanu, liekot preču ražotājiem patstāvīgi meklēt kā resursus izmantot racionāli. Jau Ā. Smits uzskatīja, ka konkurencei ekonomikā ir tāda pati loma kā dabiskajai atlasei dzīvajā dabā.
- Konkurences ietekmē samazinās produkcijas ražošanas un pārdošanas izmaksas, tātad pazeminās arī cenas. Tas ir izdevīgi visiem, galvenokārt algotiem darbiniekiem.
- Konkurence izlīdzina peļņas normu un darba samaksas līmeni visās rūpnieciski attīstīto pasaules valstu tautsaimniecības nozarēs.

Konkurences negatīvās īpašības:

- Augsts sīku uzņēmēju īpatsvars tautsaimniecībā, kura ietekmē iespējams ne tikai paša uzņēmēja bankrots, bet arī inflācijas pieaugums ekonomikā.¹

Pastāv pilnīgā un nepilnīgā tirgus konkurence. Savukārt nepilnīgā konkurence sīkāk tiek iedalīta 3 tās pamatformās:

1. Monopols;
2. Monopolistiskā konkurence;
3. Oligopols.²

Monopola un pilnīgās konkurences tirgi ir divas galējas formas, kas mūsdienā tautsaimniecībā ir reti sastopamas.³

Monopols ir tirgus struktūra, kad vienas preces pārdevējs kontrolē visas konkrētās preces ražošanas nozari. Konkurentu iekļūšana monopola tirgū ir ļoti ierobežota vai pat neiespējama.⁴

Attīstītai tautsaimniecībai visraksturīgākā ir oligopola tirgus forma. Var veidoties gan pieprasījuma, gan piedāvājuma oligopols.⁵

Oligopola gadījumā tirgus piedāvājuma pusi pārstāv daži relatīvi lieli dalībnieki, kurus dēvē par oligopolistiem.⁶

Oligopols ir tirgus veids kurā precī, pakalpojumu realizē daži lieli pārdevēji. Oligopola tirgū vidējās izmaksas ir ļoti zemas, ja uzņēmums ražo lielu produkta apjomu. Maziem un videjiem uzņēmumiem vidējās izmaksas ir relatīvi lielākas, jo tie ražo mazāku produkta apjomu,

¹ Oļevskis G. Uzņēmējs un tirgus. - Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. – 133.lpp.

² Gods U. Mikroekonomika II. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 4.lpp.

³ Škapars R. Mikroekonomika. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. - 274.lpp.

⁴ Volodina M., Dzelmīte M. Mikroekonomika. – Rīga: Izglītības sōļi, 2004. - 168.lpp.

⁵ Turpat 274.lpp.

⁶ Turpat 274.lpp.

tādēļ tie nevar izturēt cenu konkurenci ar lielajiem uzņēmumiem, un ieeja tirgū tiem ir apgrūtināta.

Piedāvājuma oligapola tirgū uzņēmumi var konkurēt savā starpā, pirmkārt, ar viendabīgu preci, piemēram, čugunu, alumīniju, cementu u.tml., otrkārt neviendabīgu preci, kurai ir dažādas pazīmes, piemēram, automobiļiem, riepām, televizoriem, cigaretēm, minerāleļļām u.c. Pirmajā gadījumā pircējam nav izvēles, jo visi piedāvātāji pārdod preci ar vienādam īpašībām un pazīmem. To sauc par viendabīgu oligapolu. Otrajā gadījumā, kad prece ir diferencēta, pircējiem pastāv izvēle (dažādes preces iesaiņojums, kvalitāte u.c.) To sauc par neviendabīgu oligapolu. Oligapola tirgū svarīga preces reklāma.

Ja oligapolists paaugstina preces cenu, tas riskē zaudēt daļu pircēju, kuri tādā gadījumā dos priekšroku konkurentu lētākajai precei, ja tie nesekos cenu paaugstinājumam un nepaaugstinās cenas savas preces cenu.

Savukārt pazeminot cenu, oligapolistam pircēju skaits pieaug uz konkurentu rēķina, un tas īslaicīgi gūst lielāku peļņu. Konkurenti centīsies atgūt zaudētos pircējus un arī pazeminās cenu par tādu pašu lielumu vai pat vairāk. Tā var izveidoties lavīnveida iznīcinoša konkurences cīņa, kuras rezultātā vājākie dalībnieki izstājas no tirgus. Var pat rasties kāda uzņēmuma monopols uz doto preci. Parasti gan savā starpā konkurējošie uzņēmumi oligopolisti necenšas rīkoties tik agresīvi, jo pastāv risks zaudēt klientus un pat bankrotēt. Oligapolistam nepieciešams ļoti rūpīgi apsvērt jebkādas izmaiņas savas preces cenā, vienmēr laikus izpētot un paredzot konkurentu iespējamo reakciju uz to.

Visi piedāvājuma pusi pārstāvošie dalībnieki ir pilnīgi informēti par savu konkurentu skaitu. Savukārt par oligapolistu noteikto cenu un preču noietu tiem var būt pielnīga vai daļēja informācija.⁷

Monopolistiskā konkurence ir nepilnīga tirgus forma, ar lielu dalībnieku skaitu. SIA "Rifo" strādā monopolistikās konkurences tirgū, jo

1. Uzņēmumu skaits mēbeļu tirgū un to ietekme uz preces cenu – piedāvājumu tirgū veido liels skaits mazi uzņēmumi. Ja kāds ražotājs paaugstina preces cenu, šīs preces pircēju skaits samazinās, bet pieprasījums pēc citu ražotāju preces - palielinās;
2. Pārdodamās preces raksturojums – kuri pārdod neviendabīgu preci, preču savstarpējās aizvietojamības pakāpe ir liela, tomēr preces viena ar otru nav aizstājamas;
3. Iespēja ieiet tirgū un iziet no tā – ir salīdzinoši viegli ieiet tirgū un izstāties no tā;

⁷ Volodina M., Dzelmīte M. Mikroekonomika. – Rīga: Izglītības soļi, 2004. - 190.lpp.

4. Monopolvara – savstarpējās aizvietojamības iespēja ir ļoti augsta, tad monopolvara nav liela.⁸

Turpinājumā uzskatāmi salīdzināti aplūkoto konkurences tirgus veidi (skat. 1.1. tab.).

1.1.tabula

Galveno tirgus modeļu raksturojums⁹

Raksturlielumi	Tirgus modeļi		
	Monopolistiskā konkurence	Oligopols	Monopols
Dalībnieku skaits	Liels	Daži	Viens
Cena	Mainīga		
Cenas kontrole	Samērā maza	Samērā liela	Liela
Tirgū iekļūšanas iespējas	Salīdzinoši viegla	Salīdzinoši grūta	Faktiski nav iespējama
Monopola vara	Neliela	Vidēja	Liela
Produkcijas raksturojums	Diferencēta	Standartizēta vai diferencēta	Uniklāla, nepastāv aizstājēji

Kā redzams 1.1. tab., spriežot pēc tirgus modeļu raksturojuma, izpaltītākais tirgus modelis praksē ir monopolistiskā konkurence, kurā darbojas liels skaits dalībnieki, ieejas barjeras tajā ir nelielas, savukārt proddikcija, kas tiek piedāvāta tirgū – ir diferencēta – dažādiem tirgus dalībniekiem – atšķirīga. Monopolistiskā konkurence, raugoties no patērētāju skata punkta, sniedz patērētājiem plašākas produktu izvēles iespējas, gan, produktu sortimenta, gan cenas ziņā. Toties uzņēmumiem – tirgus dalībniekiem, kas darbojas monopolistiskā konkurences apstākļos, jāraķinās ar aktīvi konkurentu darbību – spēcīgu konkurenci.

1.2. Portera konkurences “piecu spēku” modelis

Līdztekus jēdzienam “konkurence”, tiek lietots jēdziens “konkurētspēja”. Jēdziens “konkurence” nav nekas jauns un ir zināms kopš seniem laikiem.

Konkurētspēja aktuāla bijusi vienmēr, kopš pastāv tirgus attiecības. Pēdējos gados ir novērota pieaugoša interese par konkurenci par akadēmiskā līmenī. Konkurētspēja uzņēmējiem jānodrošina, lai izdzīvotu un attīstītos.¹⁰

⁸ Škapars R. Mikroekonomika. Loģistiskās shēmas. - Rīga: Latvijas Universitāte, 2008. - 248.lpp.

⁹ Škapars R. Mikroekonomika. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. - 281.lpp.

¹⁰ Gardiner B., Martin R. Tyler P. Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions. Studies, Dec2004, Vol. 38 Issue 9, p. 1045

Ar konkurenci parasti saprot pārdevēju un patērētāju uzvedību, kas izpaužas kā godīga, atklāta sacensība par vērtīgākiem preču pārdošanas un iepirkšanas apstākļiem.¹¹

Ekonomisti konkurenci raksturo kā ekonomiskās uzvedības veidu, kas ir tirgus ekonomikas neatņemama sastāvdaļa, kas kalpo kā stimuls jebkuras saimnieciskās darbības attīstībā.¹²

Tieši uzņēmuma konkurētspēja ir svarīgākais faktors, no kā ir atkarīga uzņēmuma darbības rezultāti un attīstība.¹³

Uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanā liela nozīme ir elastīgai plānošanas stratēģijai, jo plānošana ļauj uzņēmumam ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām, saglabājot savu konkurētspēju.¹⁴

Apstākļos, kad strauji pieaug konkurence, galvenais priekšnoteikums uzņēmuma konkurētspējas saglabāšanā ir inovācijas. Nozares, kurās izmanto augstākā līmeņa tehnoloģijas, ir inovatīvākas.¹⁵

Runājot par konkurētspējīgās priekšrocību, jāatzīmē, ka tas kā patstāvīgs jēdziens parādījās tikai 1985. gadā, kad M. Porters (*M. Porter*) analizēja konkurētspējīgās stratēģijas – „zemās izmaksas” un „diferencēšanu”. Pēc M. Portera (*M. Porter*) domām, uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir uzņēmuma spēja ilgtermiņā sasniegt rezultātus, kas ir augstāki, par vidējiem pieņemtajiem.¹⁶

M. Porters (*M. Porter*) uzņēmuma konkurētspēju definējis tā, ka konkurētspēja raksturo uzņēmuma produktivitāti.¹⁷

Darba autors norāda, ka uzņēmumu jdziena “produktivitāte” vietā bieži tiek lietots ar citi jēdzieni – “efektivitāte” un “kvalitāte”. Turpmāk īsumā tiks minēts, kā šie jēdzieni ir definēti dažādos literatūras avotos, kā to definējuši dažādi autori.

Frederiks Teilors (*F. Taylor*), kas ir viens no organizācijas efektivitātes koncepcijas pamatlicējiem un apgalvoja, ka organizācijas efektivitāti nosaka tādi faktori kā saražotās

¹¹ Metcalfe J. S., Warde, A. *Market Relations and the Competitive Process*. – Manchester: Manchester University Press, 2003., p. 17

¹² Lībermanis G. *Mikroekonomika*. Rīga: Kamene, 2006. 149. lpp.

¹³ Stonehous G., Snowdon B. *Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness*. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16 (3), 2007, p. 256.

¹⁴ Alpan L., Yilmaz C., Kaya N. *Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation*. *International Small Business Journal*, Vol. 25 (2), 2007, p. 155.

¹⁵ Tirupati, D. *Role of Technological Innovations for Competitiveness and Entrepreneurship*. *Journal of Entrepreneurship*, 2008, p. 105.

¹⁶ Porter M.E. *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. - New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1998, p.9

¹⁷ Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. - New York : The Free Press, 1990., p. 11

produkcijas apjoma maksimizācija, izmaksu samazināšana, tehnoloģisko procesu racionalizācija u.c.¹⁸

Henrijs Feiols (*H. Fayol*) organizācijas efektivitāti definēja kā skaidri izteiktu organizācijas varas un disciplīnas funkciju.¹⁹

Savukārt H. Emersons (*H. Emerson*), kas tiek dēvēts par efektivitātes inženieri, izvirzījis efektivitātes kritērijus, tie ir šādi:

1. Skaidri definēts ideāls, uz ko tiekties;
2. Ekspertu padomes;
3. Disciplīna;
4. Godīga darbība;
5. Pastāvīga uzskaitē;
6. Stingra plānošana;
7. Standarti un standartizācija;
8. Standarta apstākļi;
9. Normatīvie akti;
10. Apbalvošana par efektīvu darbību²⁰

Ņemot vērā iepriekš minēto, darba autors vairāk piekrīt efektivitātes koncepcijai, kuras pamatā ir uzņēmuma spēja palielināt ražošanas apjomu, samazināt izmaksas un maksimizēt peļņu. Lai to sasniegtu savukārt pamata nosacījumi ir aprozījuma palielināšana un procesu racionalizācija uzņēmumā.

Mūsdienās tiek uzskatīts, ka, ja uzņēmuma peļņas līmenis ir augstāks par vidējo peļņas līmeni citiem nozares uzņēmumiem, tad uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība. Savukārt, lai uzņēmuma peļņa būtu augstāka par vidējo nozarē, ir jāizpildās vienam no trim nosacījumiem, šie nosacījumi ir šādi:

1. Preces vienas vienības cenai jābūt augstākai nekā vidēji nozarē un vienības ražošanas izmaksām ekvivalentām nozares uzņēmumu izmaksām;
2. Preces vienības izmaksām jābūt zemākām nekā vidējām nozarē un vienas vienības cenai vienādai ar attiecīgas preces vidējām cenām nozarē;
3. Preces cenai jābūt augstākā par tādas pašas preces vidējo cenu nozarē, bet izmaksām – zemākām nekā vidēji nozarē.²¹

¹⁸ Brālis, V. Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats. Latvijas Universitātes raksti. 758.sēj. Ekonomika. Vadības zinātne, 2010., 309.lpp.

¹⁹ turpat 309.lpp.

²⁰ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 198.-200.lpp.

²¹ Caune J., Dzedons A. Stratēģiskā vadīšana. - Rīga: BALTA eko, 2004. – 14.lpp.

Mūsdienās efektivitāti saista vairāk ar uzņēmumu finanšu rādītājiem jeb tādu rādītāju kā rentabilitāte, ko bieži izmanto uzņēmumu finanšu analīzē. Raugoties no finanšu analīzes viedokļa, rentabilitāte ir uzņēmējdarbības efektivitātes rādītājs, kas faktiski atspoguļo uzņēmumā ieguldītā kapitāla ienesīgumu. To aprēķina, peļņu attiecinot pret konkrētu rādītāju, kas ir saistīts ar peļņas lielumu un savā ziņā to ietekmē, piemēram, uzņēmuma neto apgrozījumu.²²

Turpinājumā autors aplūkos M.Portera konkurences modeli un to, tā praksē pielietošanas iespējas.

Mūsdienās viena no pazīstamākajām un plašāk pielietojamām konkurētspējas novērtēšanas metodēm ir Hārvardas biznesa skolas profesora Maikla Portera (*M.Porter*) metode - Portera piecu spēku modelis.

M.Portera (*M.Porter*) izstrādātais piecu konkurences spēku modelis palīdz uzņēmējam noskaidrot ārējos spēkus (tiešās ietekmes ārējās vides apstākļus), kas ietekmē konkurenci konkrētajā nozarē.²³

Saskaņā ar Portera piecu konkurences spēku modeli, uzņēmuma darbībai jābalstās uz konkurētspējas novērtēšanu, lai varētu noteikt, cik noturīga un stabila ir uzņēmuma vieta nozarē darbojošos konkurentu vidū, kā arī, kādi kritēriji norāda uz to, ka uzņēmums ir konkurētspējīgs attiecībā pret galvenajiem konkurentiem.²⁴

Tas nozīmē, ka ikkatram uzņēmumam ir lietderīgi, pielietojot M.Portera 5 spēku modeli, noteikt, cik noturīga un stabila ir uzņēmuma vieta nozarē, kā arī, cik tas ir konkurētspējīgs attiecībā pret tā galvenajiem konkurentiem.

M. Portera piecu konkurences spēku modeļa izmantošana balstās uz šādiem principiem:

- ārējā vide un konkurences situācija nozarē/uzņēmumā nosaka pamatierobežojumus uzņēmuma konkurētspējas attīstībai;
- uzņēmuma konkurētspēja ir tieši atkarīga no tā spējas pielāgoties un ietekmēt ārējo vidi un konkurences situāciju sev vēlamā virzienā;
- konkurences draudu un spēku samērs raksturo katra uzņēmuma iespējamo konkurētspējas priekšrocības izmantošanu;
- jebkuru ienesīgumu un peļņas iegūšanas iespējas nosaka piecu konkurences spēku/draudu mijiedarbība: - tirgū darbojošos uzņēmumu savstarpējā konkurence; - jaunu dalībnieku potenciālās ienākšanas draudi kā konkurences spēks; - aizvietotājproduktu parādīšanās draudi kā konkurences spēks; - piegādātāju

²² Krogzeme H. Finanšes un nodokļi. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2010. - 391.lpp.

²³ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 106.lpp.

²⁴ Caune J., Dziedons A., Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga: Kamene, 2003. -107.lpp.

ekonomiskās iespējas un rīcība tirgū kā konkurence; - pircēju ekonomiskās iespējas un rīcība tirgū kā konkurence.

Šo spēku/draudu mijiedarbība nosaka konkurences situāciju un katra uzņēmuma stratēģisko pozīciju tirgū. Jo intensīvāk darbojas katrs no minētajiem faktoriem, jo asāka konkurence valda tirgū.²⁵

Faktiski M. Portera 5 spēku modelis balstās uz to, ka uzņēmumu konkurētspēju jebkurā nozarē apdraud 5 dažādi spēki / draudi, kas ir šādi:

- draudi, ka nozarē var ienākt jaunu uzņēmumu – konkurenti;
- draudi, ka var parādīties aizstājējprodukti;
- draudi, ka piegādātāji maina piegādes nosacījumus;
- draudi, ka mainās klientu vēlmes un vajadzības;
- draudi, ka var pastiprināties sacensība starp uzņēmumiem, kas darbojas attiecīgajā nozarē.²⁶

M. Porters atzīst, ka uzņēmumam ne tikai jāreaģē uz konkurences spēku izmaiņām nozarē, bet pašam jācenšas tos izmantot savā labā, nostiprinot savas pozīcijas nozarē.

Pozīcijas nozarē nosaka konkurētspējīgās priekšrocības. Uzņēmumi ir spējīgi uzveikt savus konkurentus, ja tiem ir stabilas konkurētspējīgas priekšrocības. To raksturīgākie cēloņi, pēc M. Portera, ir: jaunas tehnoloģijas, jaunas vai mainītas patērētāju vēlmes, jauna segmenta parādīšanās nozarē, ražošanas faktoru vērtības vai struktūras izmaiņas, valstiskās regulēšanas izmaiņas.

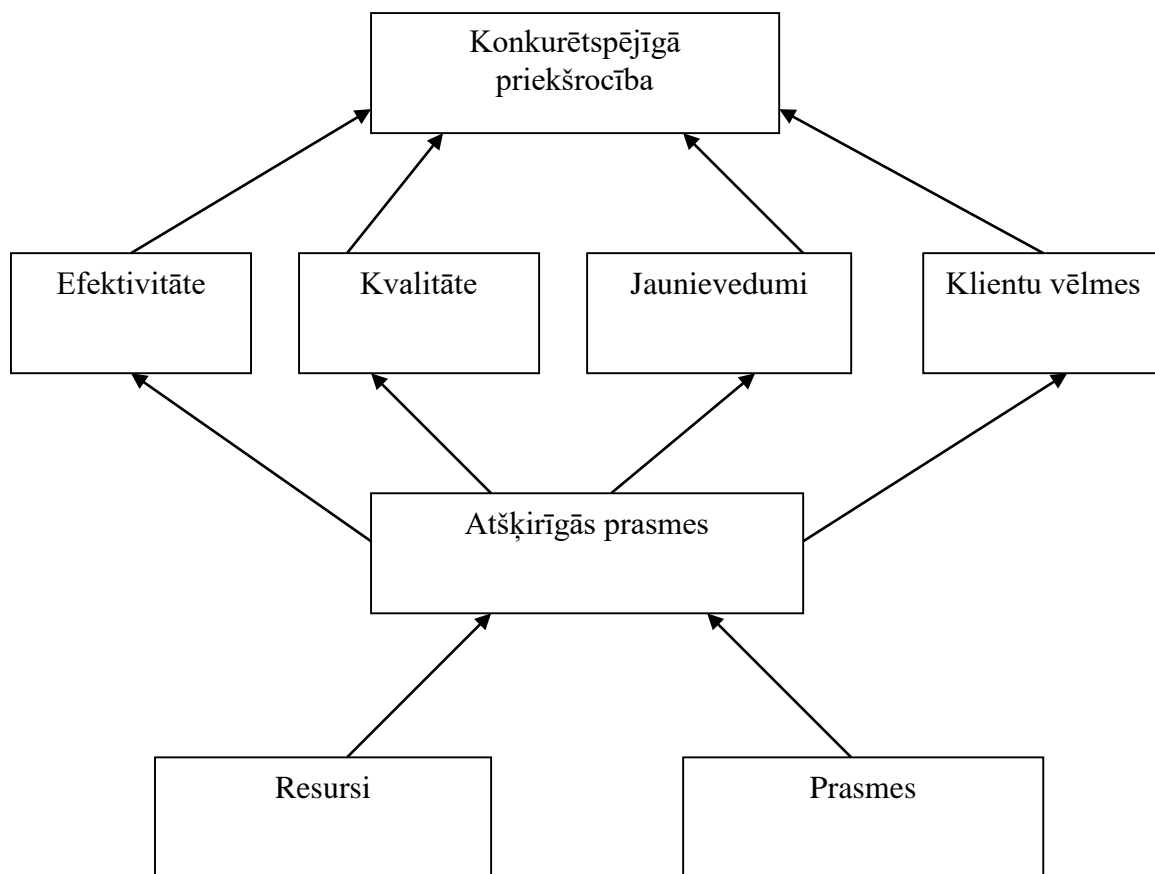
Gala rezultātā, izmantojot šīs iespējas, uzņēmums gūst divu veidu konkurētspējīgas priekšrocības: zemākas izmaksas un diferencētu preci. Jebkura šī veida priekšrocība nodrošina produktivitāti, kas ir augstāka nekā konkurentiem. Lai konkurētspējīgo priekšrocību uzturētu ilgstošā periodā, uzņēmumiem, balstoties uz to, ir jāizvēlas atbilstoša attīstības stratēģija.²⁷

Jebkura uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības balstās uz vairākiem elementiem (skat. 1.1. att.).

²⁵ Praude V., Volvenkins S. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību būtība un vērtēšana. Latvijas Universitātes raksti. 771.sējums. Ekonomika un vadības zinātne. Rīga: Latvijas Universitāte. 2011. 601.-602. lpp.

²⁶ Passemard, D., Kleiner, B.H. Management Research News. Competitive Advantage in Global Industries. Volume 23 Number 7/8 2000, p.111

²⁷ Dzelmīte M. Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos. – LU raksti, 702.sējums. – Latvijas Universitāte, 2006. – 81. lpp.



1.1.att. Konkurētspējīgās priekšrocības veidojošie elementi²⁸

Kā redzams 1.1.att., uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības veidojas, ja uzņēmums strādā efektīvi, piedāvā klientiem kvalitatīvas preces, ievieš inovācijas, kā arī nodrošina klientu vēlmēm atbilstošu piedāvājumu. Tā visa pamatā ir uzņēmuma rīcībā esošie resursi, kā arī uzņēmuma personāla prasmes. Šeit jāprecizē, kādi tieši resursi. Ar resursiem tradicionāli saprot līdzekļus un krājumus, kas atrodas uzņēmumu rīcībā.²⁹ Pastāv viedoklis, ka uzņēmumi savā darbībā izmanto dažādus resursus, tie ir šādi:

- finanšu resursi - naudas resursi, ko uzņēmums izmanto savā darbībā;
- materiālie resursi - iekārtas, izejmateriāli u.c.³⁰

Finanšu resursi jeb kapitāls ir nepieciešams, lai nodrošinātu uzņēmuma ekonomisko attīstību – iegādātos jaunāko tehniku, ieviestu tehnoloģijas, apmācītu personālu u.c.³¹

²⁸ Caune J., Dziedons A. Stratēģiskā vadīšana. - Rīga: BALTA eko, 2004. – 15.lpp.

²⁹ Dombrovska L.R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvazne ABC, 2009. – 9.lpp.

³⁰ Praude V., Volvenkins S. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību būtība un vērtēšana. Latvijas Universitātes raksti. 771.sējums. Ekonomika un vadības zinātne. Rīga: Latvijas Universitāte. 2011. 596. lpp.

³¹ Slavinska I. Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole. Otrais, papildinātais izdevums. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. - 163.lpp.

Taču par resursiem uzskata arī uzņēmuma personālu, tā veikspēju, ko savukārt ietekmē tā zināšanas, prasmes, pieredze, personīgās īpašības un motivācija.³²

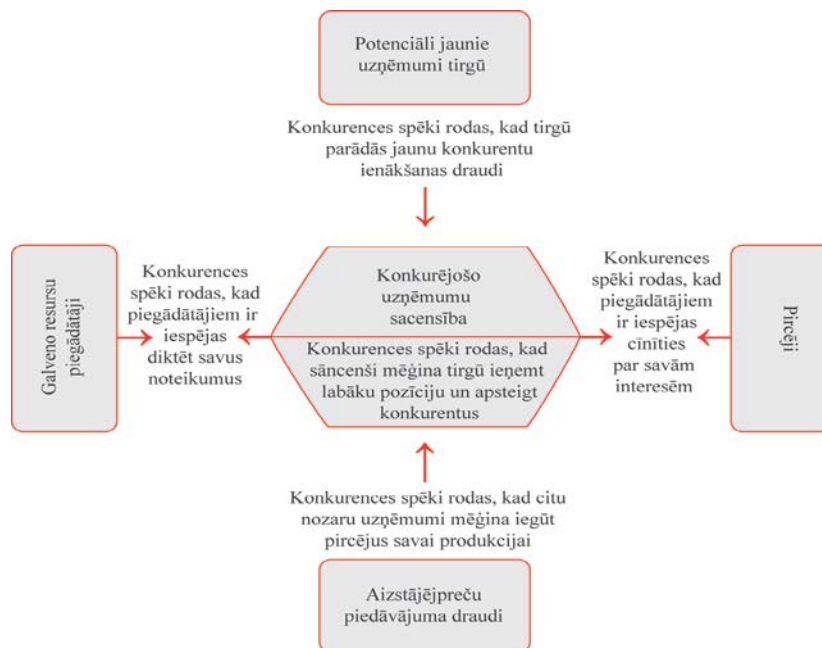
Pastāv viedoklis, ka resursi rada ilgstošas konkurētspējīgas priekšrocības, ja tie:

- ir reti sastopami tādā ziņā, ka tādi nav konkurentiem;
- ir vērtīgi tādā ziņā, ka tiem ir liela ietekme uz uzņēmum darbību;
- tie nav atdarināmi tādā ziņā, ka konkurentiem tos nav viegli atkārtot un aizvietot.³³

Tātad – rezumējot iepriekš minēto, darba autors secina, ka uzņēmumu konkurētspējīgo priekšrocību pamatā ir uzņēmuma finanšu un materiālie resursi (iekārtas, tehnoloģijas) un personāla prasmes.

Analizējot konkurenci, Mihaels Porters (*Michael Porter*) ir noteicis piecus faktorus, kas nosaka tirgum vai tirgus segmentam raksturīgo ilgtermiņa pievilcīgumu: konkurenti nozarē, iespējamie jaunienācēji, aizvietotāji, pircēji un piegādātāji.

Portera piecu spēku modelis ir labs instruments, lai uzņēmuma vadītāji vai analītiķi veiktu nozares un konkurences analīzi nozarē, jo tas nozares struktūru, galvenos faktorus, ks ietekmē uzņēmuma konkurētspēju nozarē.³⁴ Viņa izstrādātais 5 spēku modelis ir attēlots 1.2.attēlā.



1.2. att. Portera konkurences “piecu spēku” modelis³⁵

Šo faktoru radītie draudi:

³² Dombrovska L.R. Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvazgne ABC, 2009. – 9.lpp.

³³ Gratone L. Cilvēkresursu stratēģija. Rīga: Jumava, 2004. - 24.lpp.

³⁴ Dobbs M. E. Guidelines for applying Porter’s five forces framework: a set of industry analysis templates. Competitiveness Review, Vol. 24 No. 1, 2014, p.38

³⁵ Porter M. E. Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. - New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1985. p.5

- *Intensīvas sāncensības draudi segmentā.* Segments ir nepievilcīgs, ja tas jau ietver daudzus spēcīgus vai agresīvus konkurentus. Tas ir vairāk nepievilcīgs, ja segments ir stabils vai atrodas norieta stadijā, ja tiek pievienota ievērojama ražotņu jauda, ja ir augstas fiksētas izmaksas, ja pastāv augstas tirgus atstāšanas barjeras vai ja konkurenti ir ļoti ieinteresēti palikt tirgū. Šie faktori izraisīs biežus cenu karus, reklāmas kaujas, kā arī jaunu produktu ieviešanu – konkurences cīņa padārdzinās.

- *Jaunienācēju draudi.* Segmenta aktivitāte ir atkarīga no barjerām, kas ierobežo ienākšanu šajā tirgū un iziešanu no tā. Augsts peļņas potenciāls ir tad, ja augstas ienākšanas un iziešanas barjeras, bet uzņēmumi saskaras ar lielāku risku, jo neefektīvākie uzņēmumi paliek sektorā un turpina cīnīties.³⁶

- *Aizvietotāju produktu draudi.* Segments nav atraktīvs, ja produktam ir esošie vai potenciālie aizvietotāji. Aizvietotāji nosaka cenu ierobežojumus un peļņas ierobežojumus, ko segmentā iespējams iegūt. Uzņēmumam ir jāpārtrauga cenu tendences, kas raksturīgas aizvietotāju produktiem. Ja aizvietotāju produktu nozarēs attīstās tehnoloģijas vai palielinās konkurence, samazināsies cenas un peļņa.

- *Pircēju pieaugošās kaulēšanās spējas drauds.* Segments ir nepievilcīgs, ja pircējiem ir lielas vai pieaugošas iespējas kaulēties. Lai konkurētu, pārdevēji var izvēlēties pircējus ar mazākām kaulēšanās iespējām, mainīt piegādātājus vai arī izveidot īpašus piedāvājumus, kam nevar pretoties arī spēcīgi pircēji.

- *Piegādātāju pieaugošās kaulēšanās spējas drauds.* Segments ir nepievilcīgs, ja uzņēmuma piegādātāji spēj paaugstināt cenas vai samazināt piegādes apjomu. Vislabākā aizsardzība ir tādu attiecību veidošana, kurā abi uzņēmumi būtu ieguvēji vai arī dažādu piegādes avotu izmantošana.³⁷

Uzņēmuma konkurētspējas novērtēšanu var veikt kominējot iepriekš aplūkoto M. Portera modeli ar SVID analīzi, veicot gan uzņēmuma iekšējās, gan ārējās vides analīzi, nosakot, kādas ir uzņēmuma stiprās un vājās puses uzņēmuma iekšējā vidē, kā arī iespējas un draudi ārējā vidē.³⁸

SVID analīze palīdz sistematizēt uzņēmuma attīstību un noteikt tās galvenos virzienus. SVID analīze ir viens no galvenajiem uzņēmuma darbības plānošanas instrumentiem. Veicot uzņēmuma SVID analīzi, tiek apkopotas uzņēmuma stiprās un vājās puses iekšējā vidē, kā arī iespējas un pastāvošie draudi ārējā vidē.³⁹

³⁶ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 107.lpp.

³⁷ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 108.lpp.

³⁸ Kalve I. Apseglot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā pārmaiņu vadība. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. - 236 lpp.

³⁹ Forands I. Biznesa vadības tehnoloģijas. – Rīga: Latvijas Izglītības fonds, 2007. 169.lpp.

Veicot SVID analīzi tiek analizētas uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, nosakot uzņēmuma stiprās un vājās puses iekšējā vidē, kā arī iespējas un draudus, kas pastāv ārējā vidē. Lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, parasti tiek ņemti vērā šādi faktori:

- cik stipra uzņēmuma konkurētspēja ir pašreiz;
- kā mainīsies uzņēmuma konkurētspēja, ja tas turpinās realizēt pašreizējo stratēģiju;
- kādas ir uzņēmuma pozīcijas salīdzinājumā ar tā galvenajiem konkurentiem;
- kādi faktori nosaka uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības;
- kādas uzņēmumam ir iespējas saglabāt savu pozīciju nozarē.⁴⁰

SVID analīzi izmanto stratēģiju izstrādāšanai. Tā izpaužas kā:

- kā izmantojot Stiprās puses, izmantot iespējas;
- kā izmantojot Stiprās puses, novērst vai samazināt draudus;
- kā ar Iespēju palīdzību pārvarēt vājās puses;
- kā samazināt vājās puses un draudu ietekmi.⁴¹

SVID analīzes procesu un rezultātus var attēlot shematiski, atspoguļojot tajā stiprās un vājās puses uzņēmuma iekšējā vidē, kas vizuāli ietekmē uzņēmuma darbību un iespējas un draudus, kas pastāv ārējā vidē un visvairāk ietekmē uzņēmumu darbību. (sk. 1.2. tab.).

1.2. tabula

Uzņēmuma SVID analīze⁴²

Iekšējā vide	
Stiprās puses	Vājās puses
Ārējā vide	
Iespējas	Draudi

Izmantojot M.Portera modeli un veicot SVID analīzi, pamatojoties uz to rezultātiem, tiek konstruēta SVID matrica. Lai konstruētu SVID matricu, ieteicams veikt šādas darbības, vienlaikus formulējot uzņēmuma stratēģijas:

- noteikt būtiskākās iespējas un draudus, kas pastāv ārējā vidē, izmantojot M. Portera piecu spēku modeli;

⁴⁰ Caune J., Dzedons A., Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. Rīga: Kamene, 2003. 76. lpp.

⁴¹ Appleby R.C. Modern Business Administration : Sixth Edition. Pitman Publishing, 1994. p. 91

⁴² Zavadskas E.K., Turskis Z., Tamosaitiene J. Selection of construction enterprises management strategy based on the SWOT and multi-criteria analysis. Archives of Civil and Mechanical engineering, Vol. XI, No. 4, 2011. p. 1068.

- noteikt būtiskākās uzņēmuma stiprās un vājās puses;
- iekšējās stiprās puses salīdzināt ar ārējām iespējām un noteikt SI stratēģiju;
- iekšējās vājās puses salīdzināt ar ārējām iespējām un noteikt VI stratēģiju;
- salīdzināt iekšējās vājās puses ar ārējiem draudiem un noteikt VD stratēģiju;
- salīdzināt iekšējās stiprās puses ar ārējiem draudiem un noteikt SD stratēģiju.⁴³

SVID matricu parasti attēlo tabulas veidā, tajā apkopojot SVID analīzes rezultātus. Pozitīvi, ka SVID matrica, atšķirībā no SVI analīzes tabulas, sniedz jau konkrētus ieteikumus uzņēmuma turpmākajiem darbības virzieniem un pat stratēģijai.

Turpinājumā attēlota SVID matrica, kur uzskatāmi atspoguļojas iepriekš minētais (skat. 1.3. tab.).

1.3. tabula

SVID matrica⁴⁴

Iekšējie faktori Ārējie faktori	Stiprās puses (S)	Vājās puses (V)
1	2	3
Iespējas (I)	SI stratēģija	VI stratēģija
Draudi (D)	SD stratēģija	VD stratēģija

Kā redzams 1.3. tab., SVID matrica atklāj stratēģiju, kā mazināt uzņēmuma vājās puses, kas pastāv iekšējā vidē, izmantojot iespējas, ko piedāvā ārējās vides faktori. Bez tam tā atklāj stratēģiju, kā izmantojot uzņēmuma stiprās puses iekšējā vidē, mazināt draudus, kas pastāv ārējā vidē.

1.3. Zilo okeānu stratēģija

Atšķirīga no tradicionālās stratēģiskās loģikas, kura tai vietā, lai koncentrētos uz uzvaru konkurencē, koncentrējas, uz to lai padarītu konkurenci par nebūtisku, atklājot jaunu un no konkurences brīvu tirgus telpu, tādējādi radot gan pircējiem, gan uzņēmumam strauju vērtības pieaugumu.

Zilo okeānu nepārtraukta veidošana:

- Lai gan termins *zilie okeāni* ir jauns, to eksistence nav jaunums.

⁴³ Chaghooshi A. J., Rahmani M., Zarchi M. K. Formulation and Prioritization of Strategies in Tile and Ceramic Industry: A Case Study. New York Science Journal, 5 (6), 2012. p. 80

⁴⁴ Chaghooshi A. J., Rahmani M., Zarchi M. K. Formulation and Prioritization of Strategies in Tile and Ceramic Industry: A Case Study. New York Science Journal, 5 (6), 2012. p. 80

- Pirms simts gadiem nepazina autobūves, mūzikas ierakstu, aviācijas, naftas ķīmijas, veselības aizsardzības un administratīvo konsultāciju industrijas.
- Pirms trīsdesmit gadiem nepazina mobilos telefonus, gāzes elektrostacijas, biotehnoloģijas, mazumtirdzniecība ar atlaidēm, sūtījumu eksprespiegāde, kravas mikroautobusi, sniega dēļi, kafijas bāri un mājas videozāles.
- Paraugoties divdesmit vai, iespējams, piecdesmit gadus uz priekšu, var jautāt: cik daudz eksistēs nezināmu industriju? Ja vēsture ir nākotnes pareģis, tad skanēs atbilde: *daudzas*.⁴⁵

Turpinājumā salīdzinātas Sarkanā okeāna un Zilā okeāna stratēģijas (skat. 1.4.tab.).

1.4. tabula

Sarkanā okeāna stratēģija salīdzinājumā ar zilā okeāna stratēģiju⁴⁶

Sarkanā okeāna stratēģija salīdzinājumā ar zilā okeāna stratēģiju	
Sarkanā okeāna stratēģija	Zilā okeāna stratēģija
Konkurēt esošajā tirgus telpā	Radīt no konkurences brīvu tirgus telpu
Uzvarēt konkurencē	Padarīt konkurenci par nebūtisku
Izmantot esošo pieprasījumu	Radīt un apgūt jaunu pieprasījumu
Panākt vērtības un izmaksu kompromisu	Lauzt vērtības un izmaksu kompromisu
Pielīdzināt visu uzņēmumu darbības sistēmu tās diferenciacijas vai zemo izmaksu stratēģiskai izvēlei	Pielīdzināt visu uzņēmumu darbības sistēmu panākot diferenciaciju un zemas izmaksas

Zilo okeānu radīšanas pieaugošā nepieciešamība:

- Paātrināta tehnoloģiskā attīstība ir būtiski uzlabojusi industriālo produktivitāti. Tādējādi vairākās industrijās piedāvājums arvien pārsniedz pieprasījumu.
- Globalizācijas tendence šo situāciju vēl vairāk sarežģī. Tirdzniecības barjeras starp tautām un reģioniem sagrūst, un informācija par produktiem un precēm kļūst acumirkli pieejama globālā mērogā, tirgus nišas un monopolu patvērumi turpina izzust.
- Lielākajai produktu un pakalpojumu kategorijai zīmoli parasti kļūst līdzīgāki, un, zīmoliem pielīdzinoties, cilvēki aizvien vairāk izdara izvēli, pamatojoties uz cenu. Cilvēki vairs nepieprasa, lai viņu veļas mazgājamais pulveris būtu *Tide*. Nedz arī viņi neizbēgami pieturēsies pie *Colgate*, ja tirdzniecībā ir pieejams *Crest*, utt.

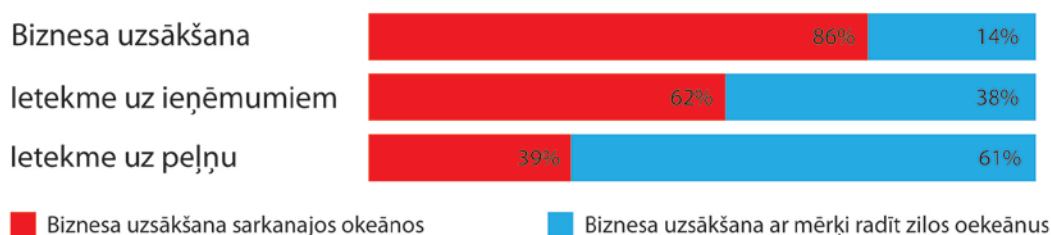
⁴⁵ Kims V.Č., Maborna R. Zilā okeāna stratēģija. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 19.-20.lpp.

⁴⁶ Kims V.Č., Maborna R. Zilā okeāna stratēģija. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 32.lpp.

- Tas viss liek domāt, ka arvien vairāk izzūd tā biznesa vide, kurā ir attīstījusies lielākā daļa divdesmitā gadsimta stratēģiju un menedžmenta pieeju.⁴⁷

Turpinājumā uzskatāmi atspoguļota Zilo okeānu radīšanas ietekme uz peļņu un izaugsmi, kas noteikts pētījumā, ko veikuši autori Kims V.Č., Maborna R. 108 jaunos uzņēmumos. Šī pētījuma rezultāti turpinājumā atspoguļoti grafiski (skat. 1.3. att.).

Zilo okeānu radīšanas ietekme uz peļņu un izaugsmi



1.3.att. Zilo okeānu radīšanas ietekme uz peļņu un izaugsmi⁴⁸

Kā redzams 1.3. att., 86% no jaunajiem produktiem bija esošo produktu modifikācijas. Tomēr tie veidoja tikai 62% no kopējā ienākuma un 39% no kopējās peļņas. Līdz ar to zilo ūdeņu radīšanas priekšrocības salīdzinājumā ar sarkanajiem ūdeņiem, ir acīmredzamas.

Turpinājumā atspoguļoti zilā okeāna stratēģijas 6 principi (skat. 1.5. tab.).

1.5.tabula

Zilā okeāna stratēģijas seši principi⁴⁹

Zilā okeāna stratēģijas seši principi	
Formulēšanas principi	Riska faktors, ko katrs princips mazina
Tirgus robežu pārbūve	↓ Meklējumu risks
Koncentrēšanās uz kopainu, nevis skaitļiem	↓ Plānošanas risks
Sniegšanās ārpus esošā pieprasījuma	↓ Mēroga risks
Pareizā stratēģiskā secība	↓ Biznesa modeļa risks
Īstenošanas principi	Riska faktors, ko katrs princips mazina
Galveno organizatorisko ierobežojumu pārvarēšana	↓ Organizatoriskais risks
Izpildes ieviešana stratēģijā	↓ Vadības risks

Kā redzams 1.5. tab., ir seši pamatprincipi, kas vada veiksmīgu zilo okeānu stratēģijas formulēšanu un ieviešanu, kā arī ir noteikti riski, ko šie principi mazina.

⁴⁷ Kims V.Č., Maborna R. Zilā okeāna stratēģija. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 22.lpp.

⁴⁸ Kims V.Č., Maborna R. Zilā okeāna stratēģija. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 26.lpp.

⁴⁹ Kims V.Č., Maborna R. Zilā okeāna stratēģija. - Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. 35.lpp.

2. SIA “RIFO” KONKURĒTSPĒJAS ANALĪZE

2.1. Konkurences spēku raksturojums mēbeļu ražošanas nozarē

Pirms sniegt SIA “Rifo” konkurences spēju raksturojumu, darba autors īsumā sniegs uzņēmuma darbības raksturojumu.

Uzņēmuma „Rifo” uzņēmējdarbības tiesiskā forma ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību.

Uzņēmuma “Rifo” darbības veidi, atbilstoši NACE 2 klasifikatoram, ir šādi:

- virtuves mēbeļu ražošana (31.02);
- mēbeļu ražošana (31.0).⁵⁰

Uzņēmums „Rifo” dibināts 2010. gadā, bet saimniecisko darbību uzsācis 2011. gada jūlijā. Uzņēmums savu astoņu saimnieciskās darbības gadu laikā ir kļuvis par modernu galdniecību, kas pēc klientu individuālām vēlmēm piedāvā kvalitatīvu un modernu mēbeļu izgatavošanu.

SIA “Rifo” izgatavo šādas mēbeles:

- bērnu istabas mēbeles;
- biroja mēbeles;
- vannas istabas mēbeles;
- virtuves iekārtas;
- veikalu mēbeles;
- iebūvējamie skapji;
- reklāmas stendu mēbeles u.c. mēbeles.⁵¹

Tādējādi SIA “Rifo” izgatavo faktiski jebkura veida mēbeles, atkarībā no klientu vēlmēm u vajadzībām. Īsumā raksturojot SIA “Rifo” darba procesu, uzņēmuma meistari mēbeles izgatavo tikai no augstākās kvalitātes materiāliem – koka, MDF, LKSP, plātņu materiāliem, lamināta, stikla un citiem materiāliem. SIA “Rifo” meistariem ir vairāku gadu pieredze mēbeļu izgatavošanā, kas nodrošina mēbeļu kvalitāti un pārdomātus risinājumus. SIA “Rifo” ir inovatīvs un idejām bagāts uzņēmums, kurš izgatavo mēbeles pēc individuāla pasūtījuma, radot klientam iespēju iegūt sev vēlamāko rezultātu.⁵²

Tādējādi darba autors secina, ka SIA “Rifo” konkurētspējas pamatā ir zinošs un pieredzējis personāls, inovācijas, kā arī orientēšanās uz klientu vēlmēm.

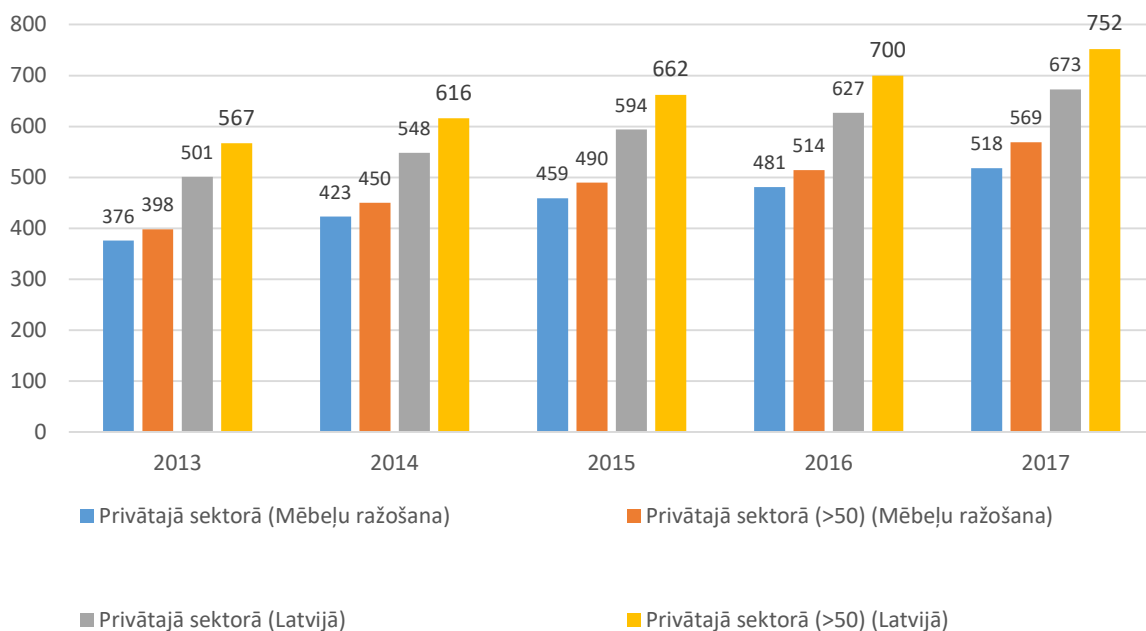
Vienlaikus darba autors norāda, ka, lai nodrošinātu nepieciešamo personālu, svarīgi ir nodrošināt tam vismaz nozares vidējo darba samaksas apmēru.

⁵⁰ Lursoft: Rifo, SIA. / Internets. - <https://company.lursoft.lv/rifo/40103280792>, – 2019. –12.apr.

⁵¹ SIA Rifo: Par Rifo. / Internets. - <http://rifo.lv/>, - 2019. – 15.apr.

⁵² turpat

Uz nozares attīstību tieši norāda arī darba algas dinamika. Darba autors ir atainojis vidējās neto darba samaksas dinamiku (skat. 2.1. att.) no 2013. gada līdz 2017. gadam divās kategorijās – privātais sektors, visi uzņēmumi – mēbeļu ražošanā un pavisam Latvijā un privātais sektors (uzņēmumi, kuros darbinieku skaits pārsniedz 50) – mēbeļu ražošanā un pavisam Latvijā.



2.1. att. Vidējā neto darba samaksa mēbeļu ražošanas sektorā un Latvijā, 2013.–2017. gads⁵³

Vērtējot 2.1. att. atainoto vidējās neto darba algas dinamiku, var konstatēt, ka gan kategorijā “Visi uzņēmumi privātajā sektorā”, gan “uzņēmumi ar darbinieku skaitu virs 50” vidējā lielāka neto alga ir vidēji Latvijā, bet mēbeļu nozares algas līmenis atpaliek no vidēja Latvijas rādītāja, un ja sadaļā, kurā tiek uzskaitīti visi uzņēmumi, 2013.gadā starpība starp vidējo algu mēbeļu ražošanas sektorā un kopēji Latvijā bija 125 eiro, tad 2017.gadā starpība ir pieaugusi līdz 155 eiro.

Arī uzņēmumos, kuros darbinieku skaits pārsniedz 50, starpība ir pieaugusi, bet ne tik strauji, jo 2013.gadā starpība ir 169 eiro un 2017.gadā jau 183 eiro. No vienas puses, vidējais neto algas pieaugums norāda uz to, ka nozare attīstās un darbinieki gūst sev lielāku materiālo atalgojumu par veikto darbu, no otras puses dinamika ir zemāka nekā vidēji Latvijā, un tas pēc darba autora domām, var norādīt uz diviem faktoriem:

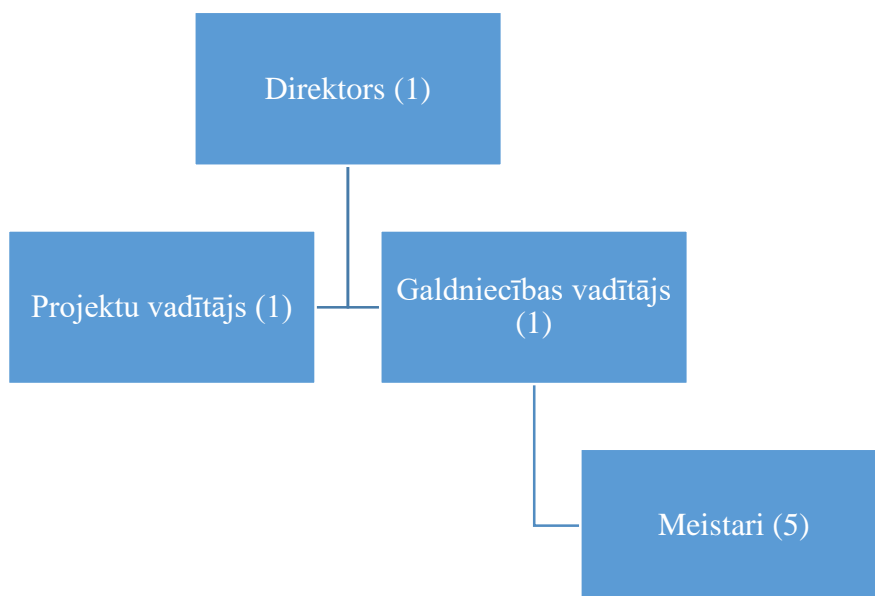
Augsts ēnu ekonomikas īpatsvars, kad daļa atalgojuma aiziet “pa kreisi” un netiek iekļauta oficiālajā statistikā.

⁵³ Centrālās statistikas pārvalde: Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa statistiskajos reģionos (euro). / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala_dsamaksa_ikgad/DSG050.px, 2019. – 29.apr.

Netiek rādīta pietiekamā apjomā pievienotā vērtība, un pašu uzņēmumu peļņa ir zema, kas izraisa to, ka nozare atpaliek no vidējiem Latvijas rādītājiem, turklāt atpalcība aug katru gadu.

Atgriežoties pie SIA “Rifo” darba procesa, tas sākas ar tikšanos ar klientu, kam seko pasūtījuma dizaina izstrāde, ražošanas (mēbeļu izgatavošanas) process, bet noslēdzas ar mēbeļu piegādi klientam un montāžu.⁵⁴

Turpinājumā autors atspoguļojis SIA “Rifo” organizatorisko struktūru (skat. 2.2.att.).



2.2. att. SIA “Rifo” organizatoriskā struktūra

Kā redzams 2.2. att., SIA “Rifo” kopumā strādā 8 darbinieki. SIA “Rifo” vadītājs ir direktors, kam ir pakļauti projektu vadītājs un galdniecības vadītājs. Savukārt SIA “Rifo” galdniecības vadītājam ir pakļauti meistari. SIA “Rifo” grāmatvedības uzskaiti veic ārpalpojuma sniedzējs. SIA “Rifo” projektu vadītājs meklē un piesaista klientus, izstrādā dizainu, veic darbu saskaņošanu u.c.

Turpinājumā darba autors SIA “Rifo” konkurences spēkus mēbeļu ražošanas tirgū raksturo un analizēs, izmantojot M. Portera 5 spēku modeli.

Konkurējošie uzņēmumi un jaunienācēji.

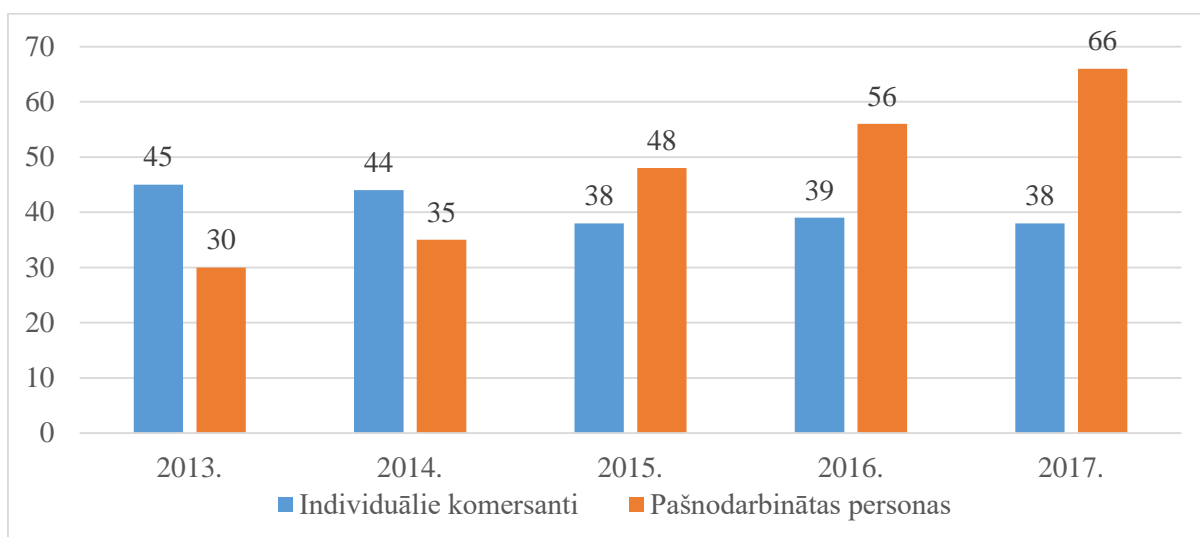
Lai gūtu priekšstatu par SIA “Rifo” darbību, to starp, konkurenci nozarē, tā konkurētspēju, stiprajām, vājajām pusēm, iespējām un draudiem, autors veica interviju ar SIA “Rifo” direktoru, šim nolūkam tika uzdodī 8 dažādi jautājumi, kas tika fiksēti intervijas transkripcijā (skat. 1.pielik.).

⁵⁴ SIA Rifo: Par Rifo. / Internets. - <http://rifo.lv/>, - 2019. – 15.apr.

Kā intervijā atzina SIA “Rifo” direktors, “uzņēmumi, kuri ir līdzīgi lieluma ziņā ar SIA “Rifo” savstarpēji maz konkurē, vai konkure kādos atsevišķos projektos, jo šiem uzņēmumiem jau ir izveidots patstāvīgs klientu loks, ar kuriem uzņēmums strādā. Lielākie konkurenti ir mazie galdnieki, kuri mājas izgatavo vienu līdz divas mēbeles mēnesī, šādi galdnieki iedod ļoti zemu cenu, ko uzņēmums nevar piedāvāt”.

Darba autors no intervijas ar SIA “Rifo” direktoru rezultātiem secina, ka uzņēmuma nopietnākie konkurenti ir tieši mazie komersanti – individuālie komersanti un pašnodarbinātas personas.

Lai gūtu priekšstatu par nozares uzņēmumiem un konkurences intensitāti, darba autors apkopojis un atspoguļojis individuālo komersantu un pašnodarbināto personu skaitu, kas pēdējo 5 gadu laikā darbojās mēbeļu un virtuves mēbeļu ražošanas nozarē (skat. 2.3. att.).



2.3.att. Ekonomiski aktīvie mēbeļu ražošanas komersanti Latvijā, 2013.-2017.g.⁵⁵

Kā redzams 2.3. att., pēdējo gadu laikā palielinājies SIA “Rifo” konkurentu - mēbeļu izgatavotāju – pašnodarbināto personu skaits. Savukārt SIA “Rifo” konkurentu – individuālo komersantu skaits pēdējo gadu laikā saglabājās relatīvi stabils, bez būtiskām izmaiņām. Kopumā, skatoties pēc mazo komersantu – mēbeļu galdnieku skaita pieauguma pēdējos gados, var secināt, ka konkurence mazo galdniecību segtā stipri saasinās.

Turklāt, kā redzams 2.2. att., lai arī mēbeļu galdniecības nozare ir visai piesātināta, aizvien rodas jauni tirgus dalībnieki, kas ienāk tirgū. Jaunu tirgus dalībnieku ienākšanu tirgū darba autors skaidro ar to, ka nav īpašu barjeru, kas aprūtinātu vai atturētu viņus no centieniem

⁵⁵ Centrālā statistikas pārvalde: Ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa galvenajiem darbības veidiem (NACE 2.red.). / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn_01_skaitis/SRG020.px/table/tableViewLayout1/, - 2019. – 18.apr.

apgūt nozari. Iespējams dibināt gan SIA, gan kļūt par individuālo komersantu, gan arī par pašnodarbinātu personu.

Nemot vērā nozares specifiku, lai jaunus uzņēmums ienāktu mēbeļu galdniecības nozarē, vēlams, lai tā dibinātājam būtu zināšanas un pieredze šajā jomā. Tāpēc, viena no nozīmīgākajām barjerām, kas attur jaunpienācējus dibināt jaunu mēbeļu galdniecību, ir pieredzes un iemaņu nozarē trūkums.

Cits faktors, kas attur jaunpienācējus apgūt nozari, ir tas, ka, lai pilnvērtīgi sāktu darbu, dibinot lielāku un nopietnāku galdniecību, ir tas, ka nepieciešams ievērojams kapitāls, lai iegādātos aprīkojumu, tehniku.

Raksturojot SIA “Rifo” būtiskāko konkurentu – mazo galdnieku stipās puses, tā ir zemāka cena, nekā to var piedāvāt SIA “Rifo”. Taču kā konkurentu vājās puses SIA “Rifo” direktors intervijā norādījis: *“pie mīnusiem varu minēt zemu kvalitāti, nekonkrētus termiņus, nedod garantijas”*. Kopumā darba autors iepriekš minēto interpretē kā to, ka kopumā SIA “Rifo” būtiskajiem konkurentiem ir zema konkurētspēja, kuru mazina tas, ka tie strādā ar zemu kvalitāti, kā arī nenodrošina domajāmās klientu prasības un vēlmes, proti, iekļaušanos atrunātajos termiņos, kā arī kvalitātes garantijas, jo, kā zināms, mēbeles tiek iegādātas, lai tās lietotu ilgtermiņā, tāpēc to kvalitātei, pēc darba autora domām, ir liela nozīme.

Raksturojot konkurenci nozarē, kurā darbojas SIA “Rifo”, uzņēmuma direktors intervijā norādīja, ka *“konkurence šajā nozarē ir liela, taču ir arī atbilstošs pieprasījums, uzņēmumiem šajā nozarē ir potenciāls attīstībai. Intensitāte atkarīga no dažādiem faktoriem, privātais sektors, juridiskie klienti, valsts pasūtījumi. Katrā no šiem sektoriem ir dažāde intensitāte konkurencei. Mēbeļu iegāde no patērētāju puses ir liels ieguldījums mājsaimniecībā un visbiežāk iegāde tiek rūpīgi pārdomāta, nevis pieņemta impulsīvi, tādēļ uzņēmuma konkurētspēja tiek uzskatīta par vienu no būtiskākajiem aspektiem šajā nozarē”*.

Tātad arī SIA “Rifo” direktors atzīst, ka konkurence mēbeļu ražošanas nozarē ir liela. Taču ir atbilstošs pieprasījums no klientu puses, kas nodrošina uzņēmumam veicamos darbus, apgrozījumu un peļņu.

Turpinājumā finanšu kontekstā darba autors salīdzinājis SIA “Rifo” būtiskākos finanšu rādītājus ar nozares uzņēmumu vidējiem (skat. 2.1. un 2.2. tab.).

Uzņēmuma "Rifo" rādītāju salīdzinājums ar nozares rādītājiem, 2017. g.⁵⁶

Rādītājs	Uzņēmums "Rifo"	Mediāna (Nozare)
1	2	3
Apgrozījums (eiro)	261577	26340
Apgrozījuma pieaugums % (trīs gadu vidējais)	65,7	9,56
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa (eiro)	17107	-29
Peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (eiro)	16409	-75
Pašu kapitāls (eiro)	-17804	-132
Aktīvi (eiro)	33745	12046

Analizējot 2.1. tab. redzamos datus, darba autors secina, ka uzņēmuma "Rifo" apgrozījums jeb ieņēmumi gandrīz 10 reizes pārsniedz nozares mediānas rādītāju, kā arī apgrozījuma pieaugums pēdējo trīs gadu laikā sastāda 65,7%, kamēr mediānas rādītājs nozarē sasniedz 9,56%, un tik straujš pieaugums ir skaidrojams ar to, ka pēdējo trīs gadu laikā uzņēmums ir paplašinājis uzņēmuma darbību, jo īpaši ražošanas procesu.

Neto peļņas rādītāji salīdzinājumā ar nozares mediānas rādītāju ir pozitīvi, jo lielākā daļa nozares uzņēmumu strādā ar zaudējumiem. Pašu kapitāla rādītājs uzņēmumam ir negatīvs, kas ir skaidrojams ar augsto investīciju apmēru pēdējo 2 darbības gadu laikā.

Kopumā darba autors domā, ka, ņemot vērā to, ka 2017.gadā SIA "Rifo" apgrozījums jeb ieņēmumi gandrīz 10 reizes pārsniedza nozares mediānas rādītāju, norāda uz uzņēmuma saražotās produkcijas apjoma maksimizāciju, tātad – arī augstu uzņēmuma konkurētspēju nozarē un konkurētspējīgajām priekšrocībām.

⁵⁶ Lursoft: Uzņēmuma izvērsta analīze. / Internets. - <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izversta-analize/?lang=lv&code=010328079&year=2017&part=P&c=>, - 2019. – 28.apr.

Uzņēmuma "Rifo" finanšu datu salīdzinājums ar nozarē vidējiem statistikas datiem, 2017. g.⁵⁷

Rādītājs	SIA "Rifo"	Vidēji (mediāna)
1	2	3
Vispārējais apgrozāmo līdzekļu koeficients	0,45	0,77
Maksātspēja	0,83	-0,04
Bruto peļņas robeža	6,27	16,45
Aktīvu atdeve	29,40	-1,62
Ilgtermiņa ieguldījumu atdeve	74,34	-1,36
Vidējais debitoru parādu iekasēšanas periods (dienās)	36,50	18,77
Precīzais (stingrais) apgrozāmo līdzekļu koeficients	0,37	0,36
Krājumu apgrozījums	31,08	6,59
Parāds pret pašu kapitālu	4,13	-1,00
Darbinieku skaits	8	2,00
Apgrozījums uz vienu darbinieku	10861,00	13559,00
Tīrā peļņa vai zaudējumi uz vienu darbinieku	2051,00	-59,18

Salīdzinot 2.2. tabulā atainoto nozares un uzņēmuma finanšu datu salīdzinājumu, autors secina, ka uzņēmuma apgrozījums gandrīz sasniedz nozares vidējo apgrozījumu. Savukārt apgrozījuma pieaugums ir par 14% lielāks, kas tiek pamatoti skaidrots, ka uzņēmuma pēdējo trīs gada laikā tika veiktas darbības uzņēmuma attīstībai - paplašinātas ražošanas telpas, iegādātas ražošanas iekārtas, izpildīti lielāki pasūtījumi. Taču uzņēmuma neto apgrozījums 2015. gadā ir 63953 EUR, kas norāda, ka uzņēmuma apgrozījums uz 2017. gadā ir vairāk, nekā četras reizes lielāks, salīdzinot ar 2015. gadu. Uzņēmuma vispārējais apgrozāmo līdzekļu koeficients ir 0.45, kas norāda, ka uzņēmumā ir problēmas īstermiņu saistību maksājumos, jo finansisti uzskata, ka šim koeficientam vajadzētu būt robežās no viena līdz trīs.

Uzņēmuma pašreizējā attīstībā, vērtējot finanšu rādītājus, ir jāņem vērā vairāki nozīmīgi aspekti, kas izskaidrotu pārmērīgās nesamērības ar nozares vidējiem rādītājiem. Krājumu apgrozījums norāda, ka uzņēmums krājumu apriti veic 4,7 reizes lietderīgāk nekā vidēji nozarē.

⁵⁷ Lursoft: Uzņēmuma izvērsta analīze. / Internets. - <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izversta-analize/?lang=lv&code=010328079&year=2017&part=P&c=>, - 2019. – 28.apr.

Taču uzņēmums izmanto aizņemto kapitālu, kas uzņēmumam rada papildu izmaksas procentu veidā, un tas veido uzņēmuma atkarību no aizņemtā kapitāla. Apgrozījums uz vienu darbinieku ir nedaudz mazāks nekā vidēji nozarē, taču nodarbināto skaits ir četras reizes vairāk. Kā viens no būtiskākajiem ietekmējošajiem faktoriem ar ko tiek skaidrota esošā uzņēmuma situācija nozarē, ir jau iepriekšminētā uzņēmuma paplašināšana.

Tabulā raksturojošie dati norāda, ka finanšu rādītāji ir dinamiski. Vispārējais apgrozāmo līdzekļu koeficients ir mazāks nekā 1, no kā tiek secināts, ka lielai daļai uzņēmumu ir īstermiņa saistību problēmas. Uzņēmumu maksātspēja ir ļoti zema, no kā izriet riski uzņēmējdarbībā. Kapitāla atdeve vidēji nozarē ir negatīva, taču augšējie nozares rādītāji izsaka to, ka nozarē ir uzņēmumi, kas strādā efektīvāk, un to kapitāla atdeve ir pozitīva. Ilgtermiņa ieguldījuma atdeve ir ļoti zema, kas norāda uz uzņēmumu konkurētspējas trūkumu. Ļoti liela kreditoru aprite dienās, kas pārsniedz vairāk nekā 10 reizes Latvijā pieņemto prasību apmaksas laiku – 20 dienas.

Ņemot vērā to, ka lielākā daļa kokapstrādes nozarē saražotās produkcijas tiešākā vai netiešākā veidā ir saistīta ar būvniecību, ir ļoti būtiski sekot līdzi šīs jomas attīstības prognozēm pasaulē. Eiropas būvniecības tirgum pamazām atdzīvojas, pēdējos gados pieaudzis dažādu namdaru un galdniecības izstrādājumu – koka logu, durvju un celtniecības apdares materiālu, eksports. Taču tendences liecina, ka valstīs, kur celtniecības kā procesa izmaksas ir augstas, būvnieki aizvien lielāku uzsvāru liek uz iepriekš saražotu komponentu izmantošanu, lai pēc iespējas samazinātu būvlaukumā pavadīto laiku.

Kopumā rezumējot iepriekš izklāstīto, autors uzskata, konkurence nozarē, kurā darbojas SIA “Rifo” ir liela, taču ir tajā pastāv labs pieprasījums, tādēļ uzņēmumiem šajā nozarē ir potenciāls attīstībai.

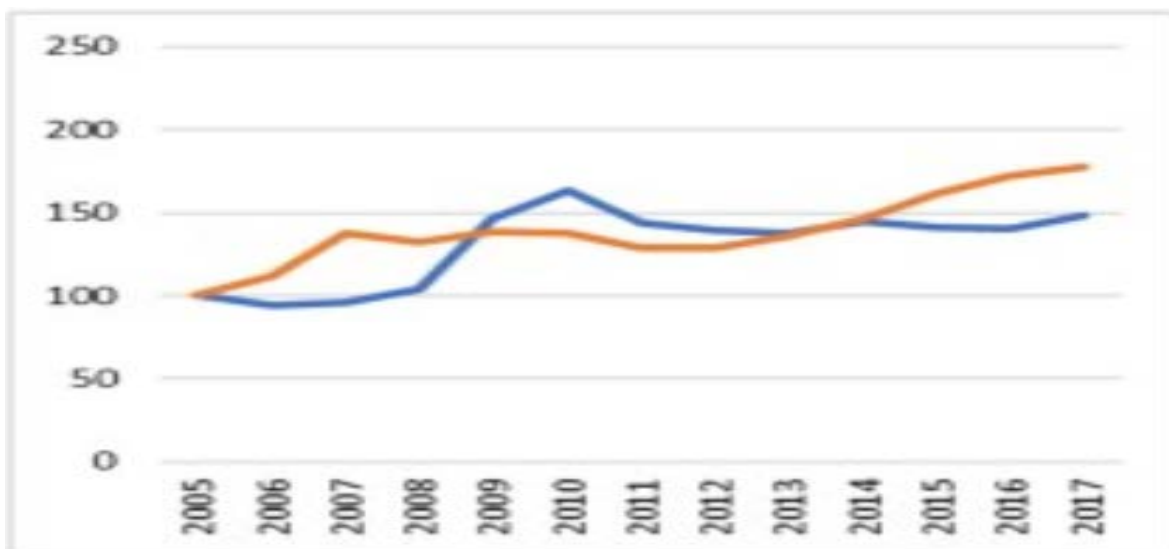
Darba autors atzīmē, ka uzņēmumu konkurētspēju nozarē ietekmē tāds faktors kā efektivitāte, ko var traktēt arī kā darba ražīgumu.

Darbaspēka ražīguma rādītāju kā darba ražīguma mēru kropļo gan produkcijas izlaides un darba laika statistiskās uzskaites metodoloģija, gan uzskaites pilnība, gan ar darba ražīgumu nesaistīti apstākļi, piemēram, struktūrfondu finansējums ar darba ražīgumu nesaistīti palielina pievienotās vērtības lielumu un darba ražīguma rādītāju vai sabiedriskā sektorā darbam neatbilstoša darba samaksa ar darba ražīgumu nesaistīti samazina pievienoto vērtību un darba ražīgumu šajās nozares.⁵⁸

⁵⁸ Ekonomikas prognožu centrs. / Internets. -

http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3418/ekspertize_darba.speka.razigumu.ietekmejosie.faktori_r.karnite_9.2012.pdf, 2019. – 10.maijs

Darba ražīguma rādītāji ir būtiski nozares analīzei, un tie arī spēj dot atbildi, kādu iemeslu dēļ mēbeļu nozare atpalcē darba algas pieaugumā, un darba autora ir attēlojis no Agneses Rutkovskas raksta “Ar kuru kāju klībs ir dančvedis - ražīgums” (skat. 2.4. att.) par mēbeļu sektora darba ražīgumu un atlīdzību nodarbinātājiem uz nostrādāto stundu.



2.4. att. Darba ražīgums un atlīdzība nodarbinātājiem uz nostrādāto stundu mēbeļu ražošanas nozarē (reālas cenas, 2005 = 100%)⁵⁹

Kā var redzēt 2.4.attēlā, tad darba ražīgums ir strauji uzlabojies 2008.–2009. gadā, bet vēlāk tiek uzrādīta stagnējoša dinamika, bet Kristaps Klauss, Latvijas Kokrūpniecības federācijas izpilddirektors uzskata, ka ir attīstījušies daudzi jauni produkti ar pievienotu vērtību un nozare kopumā ir kļuvusi zināšanai ietilpīgāka (Rutkovska, 2018).

Turpinājumā autors raksturo mēbeļu ražošanas tirgu, kurā darbojas SIA “Rifo”, vadoties no tā, ka uzņēmums darbojas monopolistiskās konkurences tirgus apstākļos.

1. Uzņēmumu skaits mēbeļu tirgū un to ietekme uz preces cenu – piedāvājumu tirgū veido liels skaits mazi uzņēmumi – pašnodarbinātas personas, individuālie komersanti. Ja kāds ražotājs paaugstina preces cenu, šīs preces pircēju skaits samazinās, bet pieprasījums pēc citu ražotāju preces - palielinās;
2. Pārdodamās preces raksturojums – ražotās preces – mēbeles ir līdzīgas, tomēr preces viena ar otru nav aizstājamas, jo mēbeles vairumā gadījumu tiek izgatavotas pēc individuāla pasūtījuma;

⁵⁹ Rutkovska A. Ar kuru kāju klībs ir dančvedis-ražīgums? / Internets. - <https://www.macroconomics.lv/node/4197>, 2019. – 08.maijs

3. Iespēja ieiet tirgū un iziet no tā – ir salīdzinoši viegli ieiet tirgū un izstāties no tā, jo nepastāv būtiskas ieejas barjeras ienākšanai nozarē;
4. Monopolvara - monopolvara faktiski nepastāv, jo tirgū darbojas liels skaits dažādi lielāki un mazāki uzņēmumi.

Piegādātāji

Piegādātājiem, nenoliedzami, ir liels spēks un nozīme. Tas, kādā apjomā, termiņā, daudzumā un par kādām cenām piegādātāji piedāvās materiālus, ir atkarīgs, tas, vai uzņēmumam pietiks nepieciešamie materiāli, lai izpildītu pasūtījumus, kāda būs gala produkta (mēbeļu) cena. Tātad, no tā, kādus piegādātājus izdosies piesaistīt, ir atkarīga uzņēmuma konkurētspēja.

Uzņēmumam „Rifo” ir izdevies piesaistīt izdevīgus materiālu piegādātājus, kas palīdz nodrošināt konkurētspēju, jo piegādātāji materiālus piegādā nepieciešamajā daudzumā, par izdevīgām cenām.

Bez tam, ja tiek izdarīts lielāks materiālu pasūtījums, piegādātāji uzņēmumam piedāvā ievērojams atlaides.

Tādējādi, uzņēmums ir ieinteresēts pasūtīt lielāku daudzumu materiālu, lai tos iegādātos par zemāku cenu, kas beigās atspoguļosies uz gala produkta cenu. Uzņēmums spēs klientiem mēbeles izgatavot par zemāku cenu. Vai arī nesamazinot cenu, vairāk nopelnīt, gūstot lielāku peļņu.

Aizvietotāji.

Pie aizvietotājiem var minēt uzņēmumus – netiešos konkurentus, kas paši neražo mēbeles, bet gan tirgo Polijā, Baltkrievijā ražotas.

Ar aizvietotājiem, nenoliedzami, ir ļoti jārēķinās. Tas pamatojams ar to, ka šie aizvietotāji konkurē ar izteikti zemām cenām. Taču, to trūkumi ir zema mēbeļu kvalitāte un īss mēbeļu derīgās lietošanas ilgums.

Patērētāji.

No intervijas ar SIA “Rifo” direktoru darba autors secina, ka uzņēmuma klientu segmenti ir dažādi:

- 1) fiziskās (privātpersonas);
- 2) juridiskās personas (uzņēmumi);
- 3) valsts un pašvaldības iestādes.

Darba autors norāda, ka SIA “Rifo”, lai nodrošinātu savu konkurētspēju, cenšas nodrošināt klientu vēlmes, kā arī efektīvi izmantot uzņēmuma rīcībā esošos resursus – īpaši meistarus un to prasmes. Ar prasmēm mēbeļu galdniecības nozares kontekstā jāsaprot personāla zināšanas, pieredze, iemaņas un arī radošā un individuālā pieeja katram pasūtījumam.

Turklāt mūsdienās arvien pieprasītākas kļūst mēbeles, kuras izgatavo pēc pasūtījuma, un uzņēmumam ir nepieciešams savos darbības procesos ieviest inovācijas un būt maksimāli inovatīvi.

Lai izpētītu SIA “Rifo” klientu viedokli par uzņēmuma produkciju, autors veica 30 uzņēmuma klientu aptauju. Šim mērķim tika izveidota aptaujas anketa (skat. 2.pielik.), kuru autors lūdza klientiem aizpildīt klātienē vai elektroniski, ar e-pasta starpniecību.

SIA “Rifo” direktors, jautāts par uzņēmuma stiprajām pusēm, intervijā norādīja, ka *“kvalitāte, laicīgi darbu izpilde un īsi izpildes termiņi, garantijas”*. Savukārt kā SIA “Rifo” vājās puses SIA “Rifo” direktors norādīja, ka *“uzņēmumam nav jaunākās iekārtas, kuras ir lielākajiem mēbeļu ražotājiem, nevaram konkurēt ar tiem. Nesen iegādāta jauna CNC iekārta, lai veicinātu darbu kvalitāti un palielinātu ražošanas jaudu.”*

Bez tam kā SIA “Rifo” vājo pusi intervijā minēja uzņēmuma direktors *“[...] mums nav daudz un lielu kampaņu ko veicam sevis popularizēšanā, nesen izmēģinājām Google AdWords, nesaņēmām gaidīto rezultātu kaut gan kampaņa bija gara, tagad jādodomā jauns veids, kā parādīt sevi potenciālajiem klientiem”*.

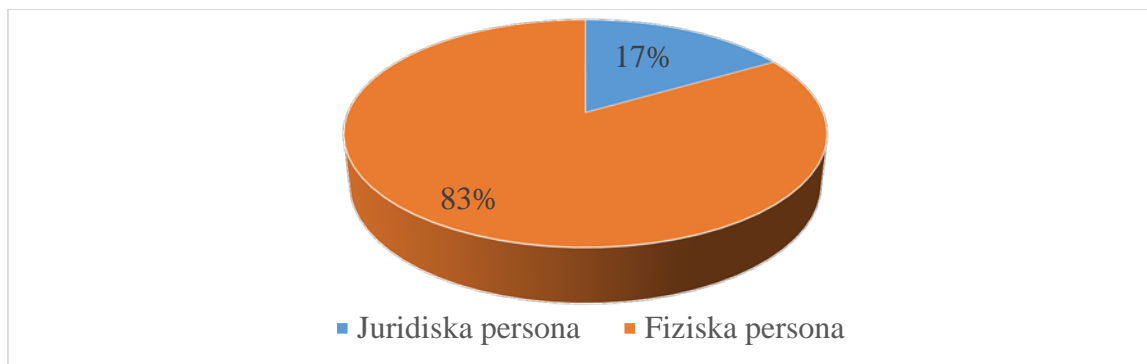
Līdz ar to darba autors secina, ka SIA “Rifo” turpmāk būtu nepieciešams īstenot publicitātes pasākumus, lai informētu potenciālos klientus par uzņēmumu un tā pakalpojumiem, tādējādi veicinātu jaunu klientu piesaisti, paaugstinātu uzņēmuma apgrozījumu un peļņu, nodrošinot uzņēmuma attīstību.

Kā SIA “Rifo” direktors intervijā atzina, *“esam vidēji mēbeļu ražotāji, uzņēmums ir konkurētspējīgs mēbeļu ražošanas tirgū, to pierāda tādi lieli sadarbības partneri kā Samsung, LG, SIA “itab”, kuri izvēlas mūs kā savu produkcijas ražotāju”*.

Savukārt kā SIA “Rifo” konkurētspējīgās priekšrocības uzņēmuma direktors intervijā norādīja *“[...] individuāla attieksme pret klientu, to mums ir teikusi paši klienti. Vienmēr atbildam klientam un nepieciešamības gadījumā spējam ātri novērt problēmu. Cenšamies nodrošināt ātrus izpildes termiņus, jo tie šajā nozarē konkurentiem ir lieli”*.

Turpinājumā autors sniegs klientu aptaujas analīzi un rezultātu interpretāciju.

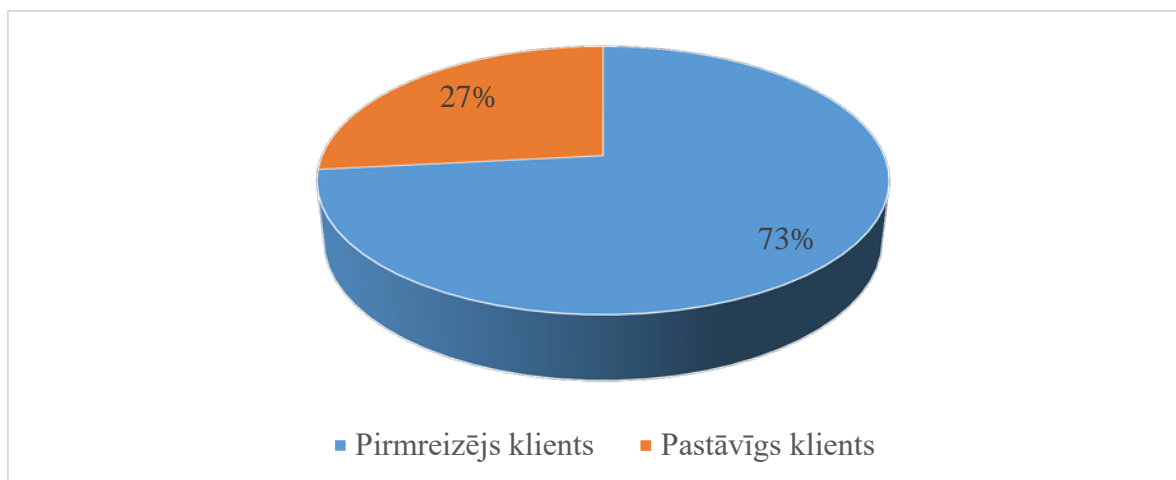
Turpinājumā autors atspoguļojis uzņēmuma „Rifo” klientu sadalījumu pa segmentiem (skat. 2.5. att.).



2.5. att. SIA „Rifo” klientu segmenti, % (SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.5.att., visvairāk respondenti, kas piedalījās anketēšanā bija tieši fiziskas personas. Darba autors piebilst, ka fiziskas personas arī ir lielākais SIA “Rifo” klientu segments. Taču uzņēmums tiecas uz sadarbību arī ar juridiskajām personām, kā arī piedalās konkursos, lai iegūtu valsts pasūtījumus, kam izgatavo, piemēram, biroja mēbeles. Tādējādi iegūstot lielāku pasūtījumu un nodrošinot darbu un stabilus ieņēmumus ilgākam laika periodam.

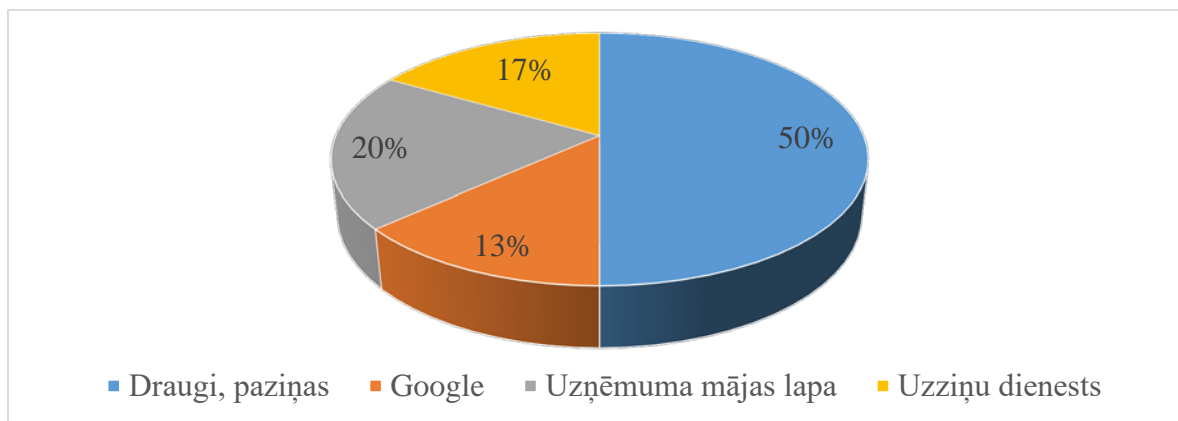
Turpinājumā autors atspoguļoja respondentu sadalījumu pēc tā, vai viņi mēbeles uzņēmumā “Rifo” pasūta pirmo reizi vai atkārtoti (skat. 2.6. att.).



2.6. att. Respondentu lojalitātes raksturojums SIA “Rifo”, %
(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.6. att., ievērojama daļa respondentu mēbeles pie SIA “Rifo” ir pasūtījuši jau vairākkārt, tādējādi var tikt uzskatīti par pastāvīgajiem klientiem. To, ka klienti SIA “Rifo” mēbeles pasūta vairākkārt, darba autors vērtē atzinīgi, jo tas norāda uz klientu apmierinātību ar uzņēmuma darbu, kas, pēc darba autora domām, ir uzņēmuma konkurētspējas pamatā.

Turpinājumā autors atspoguļojis respondentu atzinumu par to, kāds ir informācijas avots, no kura respondenti ir uzzinājuši par uzņēmumu “Rifo” un iespēju pie tā pasūtīt mēbeļu izgatavošanu (skat. 2.7.att.).



2.7. att. Respondentu informācijas avots par SIA “Rifo” pakalpojumiem, %
(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.7. att., lielākā daļa respondenti par SIA “Rifo” pakalpojumiem ir uzzinājuši no draugiem, paziņām, bet mazāk no citiem informācijas nesējiem. Kā iepriekš tika minēts, SIA “Rifo” līdz šim nav īstenoti plaši reklāmas pasākumi, vienīgais ir izmēģināts *Google AdWords*, no kā bija ļoti maza atdeve.

Taču informācija par uzņēmumu ir pieejama uzziņu dienestā 1188, kā arī uzņēmumam ir izveidota mājas lapa, kurā publicēta informācija par uzņēmuma pakalpojumiem, kā arī uzskatāmi parādīti uzņēmuma paveiktie darbi, kas kalpo kā labs uzskates līdzeklis un vienlaikus arī laba reklāma.

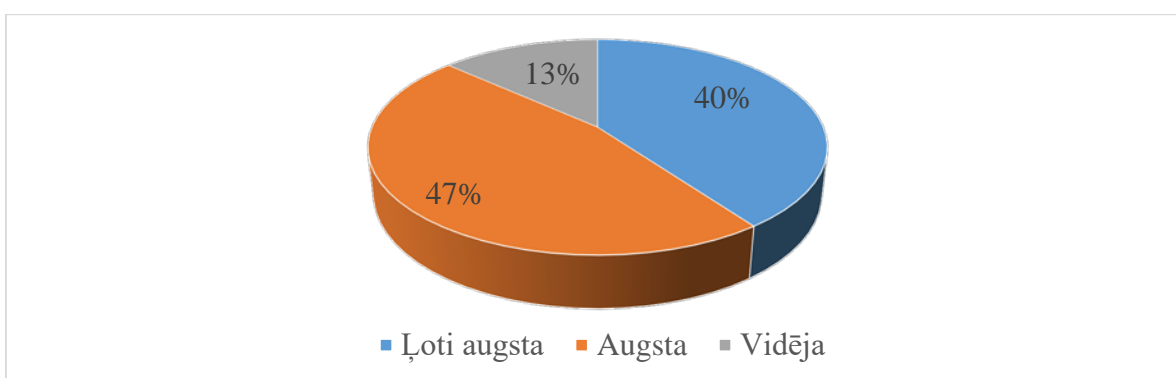
Autors atzinīgi vērtē to, ka liela daļa respondenti izvēlējušies SIA “Rifo” pakalpojumus paziņu vai draugu ietekmē, kas nozīmē, ka uzņēmumam ir izveidojies labs tēls un reputācija. No tā var secināt, ka klienti, kuriem SIA “Rifo” ir izgatavojis mēbeles, ir apmierināti ar uzņēmuma meistarību un iesaka uzņēmuma pakalpojumus citiem.

Jāpiebilst, ka uzņēmumu rezultātus lielā mērā ietekmē veiksmīgs pārdošanas darbs. Priekšrocība ir spēja piesaistīt ilgtermiņa partnerus ar stabilu pasūtījumu plūsmu, ko spējis, piemēram, uzņēmums “Daiļrade un Koks”. Nozares asociācija šobrīd strādā pie kopīga zīmola veidošanas, lai palīdzētu biedriem eksporta tirgos, paaugstinot ražotāju uzticamību un radot priekšstatu par augstu kvalitāti.

Nozares uzņēmumiem ir arī jāapsver stratēģijas neiespējamā vidusceļa risks. 2017. gadā strauji audzis uzņēmums, kas kļūst par nozares vadošo spēlētāju – Mālpilī strādājošais “Kvist”, tas palielinājis apgrozījumu par 13 %. Lielus investīciju plānus īsteno vēl viens līderu trijotnes

pārstāvis – “Avoti SWF”. Strauji attīstās lielie ražotāji Lietuvā, kuri ziņo par jaunu rūpnīcu plāniem. Šiem uzņēmumiem ir pietiekami resursi, lai profesionāli strādātu eksportā, investētu automatizācijā, kompensējot darbaspēka izmaksu kāpumu. Augot ienākumu līmenim un līdz ar to mēbeļu pieprasījumam, būs iespējas arī mazajiem uzņēmumiem, kuri var izgatavot individuāli piemērotas un dārgas mēbeles. Lielāki riski ir uzņēmumiem, kuru stratēģija paliek it kā karājoties gaisā starp šiem virzieniem. Sagaidāms, ka rūpniecības izlaide 2018. gadā kopumā augs par 6-7 %, tātad nedaudz lēnāka nekā aizvadītajā gadā.⁶⁰

Tā kā kvalitāte ir viens no uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības pamatiem, tad turpinājumā autors atspoguļojis, kā respondenti vērtē uzņēmuma “Rifo” izgatavoto mēbeļu kvalitāti (skat. 2.8. att.).

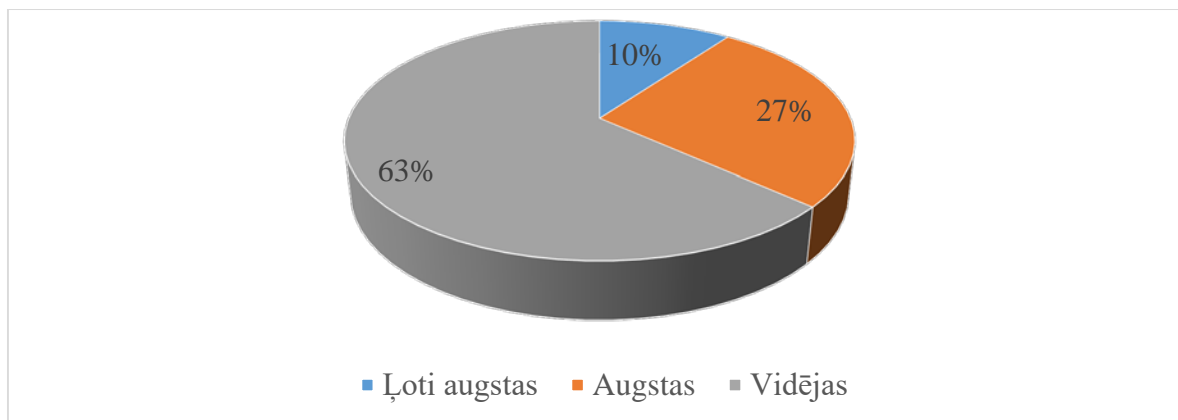


2.8. att. Respondentu vērtējums par SIA “Rifo” izgatavoto mēbeļu kvalitāti, %
(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.8. att., kopumā respondenti SIA „Rifo” mēbeļu kvalitāti vērtē kā augstu, bet neviens respondents to nav novērtējis kā zemu. Tas nozīmē, ka uzņēmums „Rifo” klienti ar uzņēmuma izgatavoto mēbeļu kvalitāti ir apmierināti un tā attaisno klientu cerības.

Turpinājumā autors atspoguļojis, kā respondenti novērtē SIA “Rifo” izgatavoto mēbeļu cenas (skat. 2.9. att.).

⁶⁰ Strautiņš P. Rūpniecību ceļ celtniecība. / Internets. - <https://www.diena.lv/raksts/uznemeja-diena/razosana/strautins-rupniecibu-cel-celtnieciba-14192644>, 2019. – 12. maijs



2.9. att. SIA “Rifo” mēbeļu cenu vērtējums, %(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

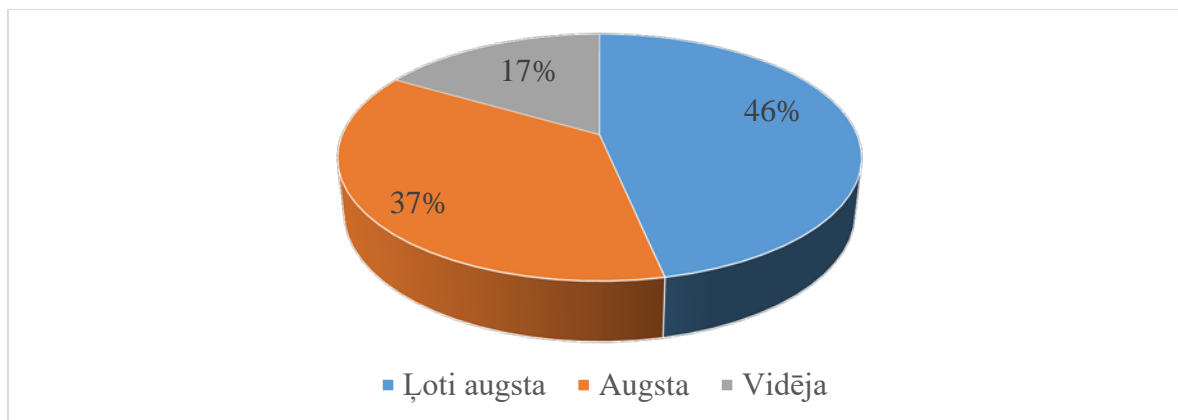
Kā redzams 2.9. att., lielākā respondentu daļa SIA “Rifo” izgatavoto mēbeļu cenas vērtē kā vidējas. Taču tanī pat laikā ievērojama respondentu daļa SIA “Rifo” izgatavoto mēbeļu cenas vērtē kā augstas. Šeit darba autors atzīmē, ka nav iespējams izgatavot augstas kvalitātes mēbeles, kas kalpo ilgtermiņā par zemām cenām.

Kopumā, anketēšanas rezultāti liecina, ka SIA “Rifo” spēj izgatavot mēbeles ar augstu kvalitāti par samērīgām cenām, kas, pēc darba autora domām, nodrošina augstu uzņēmuma konkurētspēju. Turklāt tas nodrošina pārsvaru pār konkurentiem – konkurētspējīgās priekšrocības, jo, kā iepriekš tika minēts, lai arī konkurenti izgatavo mēbeles par zemākām cenām, tomēr tās kalpo ievērojami mazāk, jo ir izgatavotas no lētākiem, zemākas kvalitātes materiāliem.

Darba autors norāda, ka uzņēmumam “Rifo” izdodas izgatavot augstas kvalitātes mēbeles par vidēji augstām cenām, jo tam ir izveidojusies veiksmīga sadarbība ar materiālu piegādātājiem.

Turklāt kā garants augstākai SIA “Rifo” produkcijas kvalitātei ir nesen iegādātā jaunā CNC iekārta, kas palīdz veicināt darbu kvalitāti, kā arī palielināt ražošanas jaudu. Tādējādi, neskatoties uz pozitīvajām klientu atsauksmēm un augsto vērtējumu par SIA “Rifo” izgatavoto mēbeļu kvalitāti, SIA “Rifo” turpina nemitīgu darbu pie tā, lai aizvien paaugstinātu izgatavojamo mēbeļu kvalitāti. To darba autors skaidro gan ar pieaugošajām klientu prasībām attiecībā uz mēbeļu kvalitāti, gan ar spēcīgo un aizvien pieaugošo konkurenci nozarē.

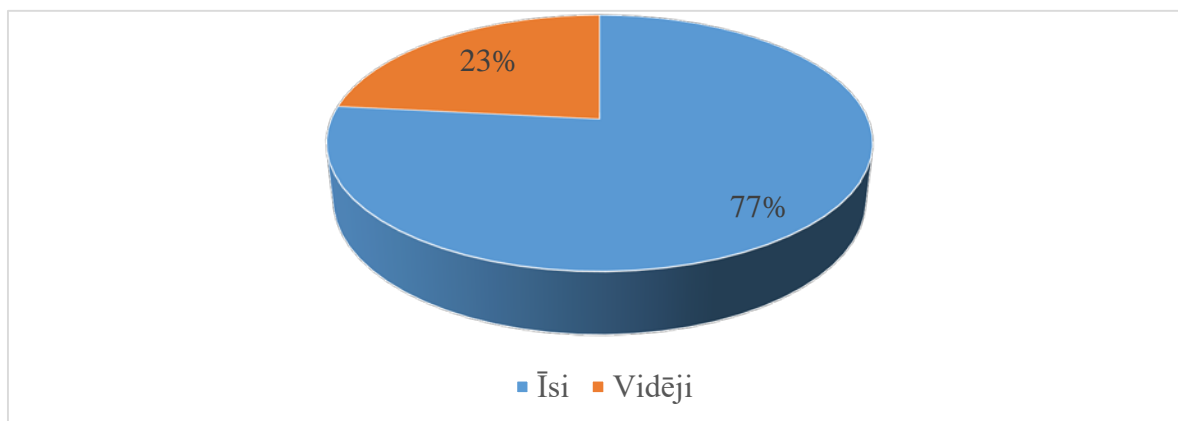
Turpinājumā autors atspoguļojis respondentu viedokli par to, kā viņi vērtē SIA “Rifo” personāla – meistarību kompetenci (skat. 2.10. att.).



2.10. att. Respondentu vērtējums par SIA “Rifo” meistarību kompetenci, %
(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.10. att., lielākā daļa respondenti SIA “Rifo” personāla kompetenci vērtē kā ļoti augstu vai augstu. To darba autors vērtē atzinīgi. Tas skaidrojams tā, ka, ņemot vērā SIA “Rifo” darbības specifiku, tieši personāla kompetence – zināšanas, prasmes, pieredze ir viens no svarīgākajiem faktoriem, no kuriem ir atkarīgs gala rezultāts – kādas būs izgatavotās mēbeles. Darba autors piebilst, ka SIA “Rifo” strādā pieredzējuši mēbeļu galdnieki, kas ir savas jomas profesionāļi, ar ilggadēju pieredzi. Turklāt darba autors norāda, ka SIA “Rifo” mēbeļu galdnieki strādā gan ar individuālu pieeju katram pasūtījumam, gan arī ar radošu pieeju un izdomu. Rezultātā klienti iegūst augstas kvalitātes oriģinālas mēbeles, kas kalpo ilgu laiku.

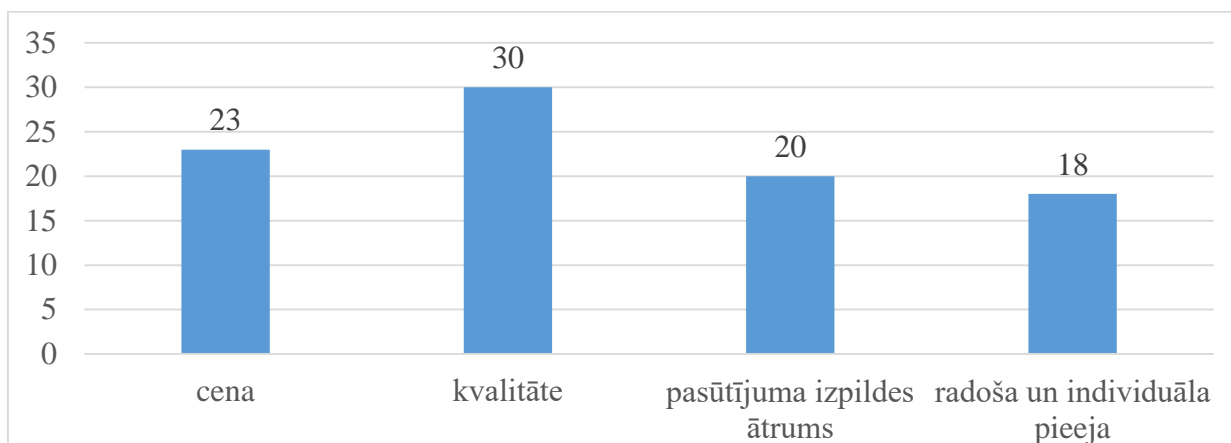
Viens no faktoriem mēbeļu ražošanā, kas ietekmē uzņēmumu darbības efektivitāti, klientu apmierinātību un uzņēmumu konkurētspēju, ir tas, cik ilgā laikā tiek veikta pasūtījumu izpilde – mēbeļu izgatavošana. Tāpēc turpinājumā autors atspoguļojis, kā respondenti vērtē mēbeļu izgatavošanas termiņus, kādus nodrošina SIA “Rifo” (skat. 2.11. att.).



2.11. att. Respondentu vērtējums par SIA “Rifo” mēbeļu izgatavošanas termiņiem, %
(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.11.att., lielākā respondentu daļa SIA “Rifo” mēbeļu izgatavošanas termiņus vērtē kā īsus. To darba autors savukārt vērtē atzinīgi, jo pasūtījumu izpildes termiņi, pēc darba autora domām, ir svarīgs faktors, kas liecina par uzņēmuma darbības efektivitāti un efektīvu resursu izmantošanu. Darba autors norāda, ka īsus pasūtījumi izpildes termiņus SIA “Rifo” nodrošina gan atbilstošs personāla – meisarū sastāvs, gan efektīva darbu plānošana un kontrole, ko veic gan uzņēmuma vadītājs, gan galdniecības vadītājs. Bez tam, kā iepriekš tika minēts, īsākus izpildes termiņus palīdz nodrošināt arī aprīkojums, piemēram, nesēn iegādātā CNC iekārta. Rezultātā, ņemot vērā iepriekš minēto, SIA “Rifo” efektīvi izmantojot resursus un īstenojot plānošanu un darbu kontroli, panāk iespējami īsus pasūtījumu izpildes termiņus, tādējādi gūstot klientu apmierinātību un arī pārsvaru pār konkurentiem.

Turpinājumā autors atspoguļojis faktorus, kas respondentiem šķiet vissvarīgākie, pasūtot mēbeļu izgatavošanu (skat. 2.12.att.).

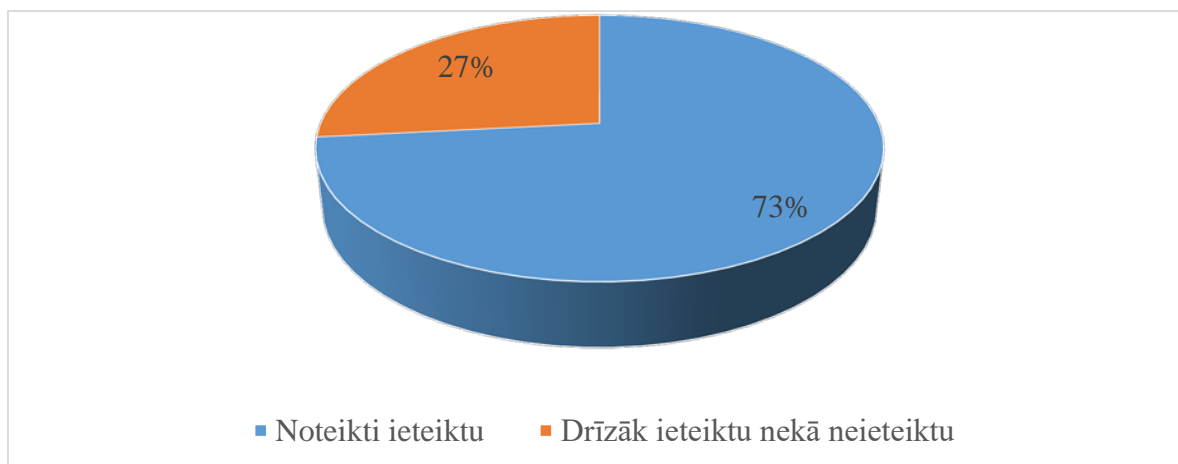


2.12. att. Respondentiem svarīgākie faktori, pasūtot mēbeļu izgatavošanu

(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.12 att., respondentiem, pasūtot mēbeļu izgatavošanu, vissvarīgākie faktori ir mēbeļu kvalitāte, cena, kā arī pasūtījumu izpildes termiņš. Darba autors norāda, ka iepriekš minētos faktorus SIA “Rifo” veiksmīgi apvieno, tādējādi nodrošinot klientu vēlmes un veidojot savu konkurētspēju.

Anketēšanas noslēgumā darba autors jautāja respondentiem, vai viņi ieteiktu draugiem, paziņām pasūtīt mēbeles pie SIA “Rifo” (skat. 2.13.).



2.13. att. Vai respondenti ieteiktu pasūtīt mēbeļu izgatavošanu citiem, %

(SIA „Rifo” klientu aptauja, 2019)

Kā redzams 2.13. att., respondenti viennozīmīgi ieteiktu citiem – draugiem, paziņām u.c. vajadzības gadījumā pasūtīt mēbeļu izgatavošanu pie SIA “Rifo”. Šādu rezultātu darba autors vērtē ļoti atzinīgi, kas liecina par klientu apmierinātību un to, ka uzņēmums nodrošina klientu vēlmes un vajadzības.

Rezumējot iepriekš minēto SIA “Rifo” klienti ar uzņēmuma darbu ir apmierināti, kas nozīmē, ka uzņēmums nodrošina klientu vēlmes, kas ir viens no faktoriem, lai uzņēmums iegūtu konkurētspējīgās priekšrocības.

Rezumējot iepriekš minēto, darba autors šīs apakšnodaļas noslēgumā novērtēs konkurences intensitāti nozarē, kurā darbojas SIA “Rifo”. Autors novērtējumu veica pēc šādiem kritērijiem:

- izvēlējās katra M.Portera 5 spēku ietekmes uz konkurences intensitāti nozīmīguma koeficientu – no 0 līdz 1, lai visu faktoru summa būtu 1;
- ietekme tika vērtēta 9 ballu skalā – no 1 līdz 9, pēc principa – 1 – maza ietekme, 9 – liela ietekme;
- svērtais vērtējums tika iegūts kā nozīmīguma koeficienta un ietekmes vērtējuma reizinājums un kopumā raksturo SIA “Rifo” konkurētspēju nozarē (skat. 2.3. tab.).

M. Portera 5 spēku ietekmes novērtējums uz SIA “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē

Spēks	Nozīmīguma koeficients	Ietekmes vērtējums	Svērtais vērtējums
1	2	3	4
Aizvietotājpreču draudi	0,1	5	0,5
Piegādātāju ietekmes draudi	0,2	7	1,4
Klientu ietekme	0,25	9	2,25
Jaunienācēju nozarē parādīšanās draudi	0,2	6	1,2
Konkurentu aktivitāšu pastiprināšanās draudi	0,25	8	2
Kopā	1	-	7,35

Kā redzams 2.3. tab., kopumā SIA “Rifo” konkurētspēja mēbeļu ražošanas nozarē vērtējama kā visai augsta. Kā visnozīmīgākie spēki, kas ietekmē SIA “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē, pēc darba autora domām, ir klienti un konkurentu darbība. Bet mazāk nozīmīgie ietekmes spēki ir aizvietotāji – Polijā, Baltkrievijā ražotu mēbeļu tirdzniecība. Savukārt vidēji nozīmīgi ir tādi spēki kā piegādātāji un jaunu mēbeļu galdniecības uzņēmumu darbības uzsākšana galdniecības nozarē.

Turpmāk darba autors īsumā rezumēs, kā SIA “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē var ietekmēt katrs no M. Portera 5 konkurences spēkiem (skat. 2.4. tab.).

M. Portera 5 konkurences spēku ietekmes izpausmes uz SIA “Rifo” konkurētspēju (darba autors)

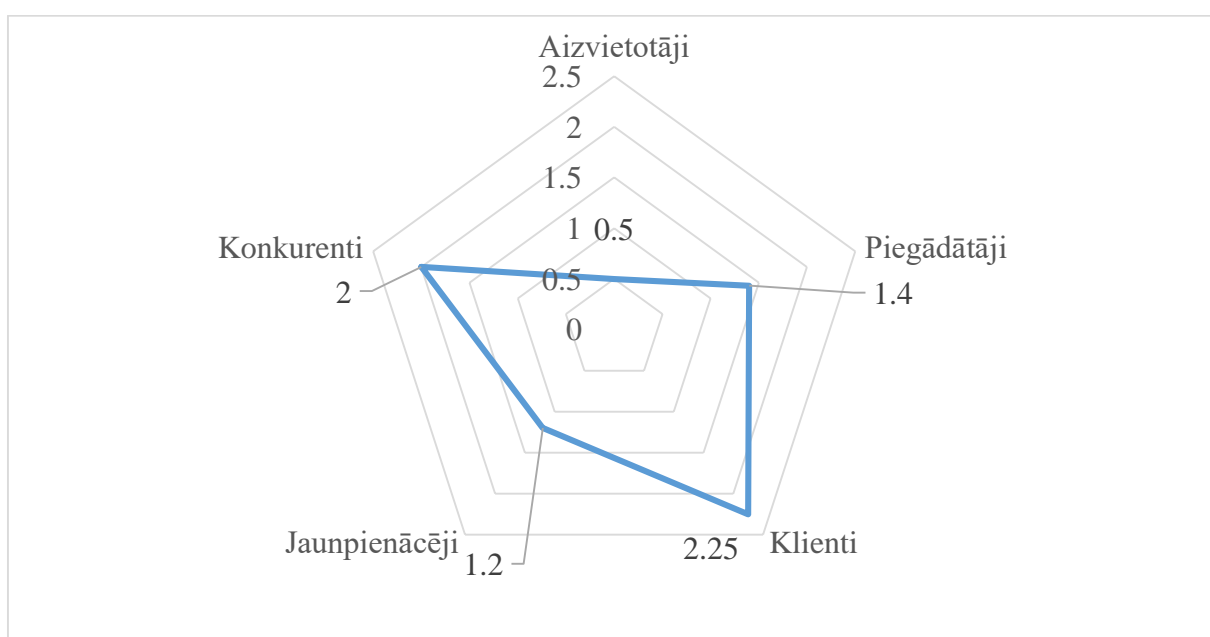
Spēks	Spēka ietekmes izpausmes
1	2
Aizvietotājpreču parādīšanās draudi	Klienti izvēlas lētākas gatavās mēbeles no Polijas, Baltkrievijas, rezultātā uzņēmums var zaudēt potenciālos klientus
Piegādātāju ietekmes draudi	Piegādātāji var mainīt cenu politiku, paaugstināt cenas, mainīt piegādes noteikumus, iepriekš neatrunājot pārtraukt materiālu piegādi, kas var radīt problēmas uzņēmuma ražošanas procesā
Klientu ietekme	Mainās klientu vēlmes, prasības attiecībā uz kvalitāti Mainās klientu maksātspēja, tai pazeminoties, viņi var izvēlēties lētākas konkurentu vai aizstājēju mēbeles
Jaunienācēju nozarē parādīšanās draudi	Jauni uzņēmumi vairo piedāvājumu un klientiem rodas plašākas izvēles iespējas, vēlme izmēģināt ko jaunu
Konkurentu aktivitāšu pastiprināšanās draudi	Konkurenti mēbeles ražo par zemākām cenām, tāpēc klienti, vēloties ietaupīt, var dot priekšroku konkurentu mēbelēm

Turpinājumā darba autors atspoguļojis M.Portera 5 spēku ietekmes novērtējumu uz SIA “Rifo” konkurētspēju nozarē un uzņēmuma ieteicamo reakciju uz katra no konkurētspēju ietekmējošo spēku.

M.Portera 5 spēku ietekme uz SIA “Rifo” konkurētspēju nozarē un uzņēmuma reakcija uz to
(darba autors)

Spēks	Ietekme/ draudu līmenis	Svērtais vērtējums	Vēlamā uzņēmuma reakcija
1	2	3	4
Aizvietotājpreču parādīšanās draudi	Zema	0,5	Likt uzsvaru uz kvalitāti, individuālu pieeju
Piegādātāju ietekmes draudi	Vidēja	1,4	Slēgt ilgtermiņa līgumus, meklēt jaunus piegādātājus
Klientu ietekme	Augsts	2,25	Pētīt klientu vajadzības, iespējas, sabalansējot kvalitāti ar cenu, rast iespēju tām pielāgoties
Jaunienācēju nozarē parādīšanās draudi	Vidēja	1,2	Strādāt pie kvalitātes uzlabošanas
Konkurentu aktivitāšu pastiprināšanās draudi	Augsta	2	Likt uzsvaru uz kvalitāti, īsiem, konkrētiem izpildes termiņiem

Pamatojoties uz 2.5. tab. redzamo informāciju, darba autors turpinājumā uzskatāmi atspoguļojis Portera 5 spēku ietekmi uz mēbeļu ražošanas nozari (skat. 2.14. att.).



2.14 att. M. Portera 5 spēku ietekme uz Latvijas mēbeļu ražošanas nozari (darba autors)

Kā redzams 2.14. att., vislielākā ietekme uz uzņēmuma “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē ir klientiem, kā arī konkurentiem. Vidēja ietekme uz uzņēmuma “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē ir piegādātājiem un no jauna nozarē ienākošajiem uzņēmumiem, bet zema ietekme ir aizvietotājprecēm.

2.2. SVID analīze

Turpmāk, ņemot vērā iepriekš minēto, darba autors veiks SIA “Rifo” SVID analīzi. Turpmāk, 2.6. tabulā darba autors apkopojis SIA „Rifo” stiprās un vājās puses iekšējā vidē.

2.6.tabula

SIA „Rifo” stiprās un vājās puses iekšējā vidē (darba autors)

Stiprās puses	Vājās puses
1	2
Efektīva cenu politika	Maza tirgus daļa
Zemas produkcijas ražošanas izmaksas	Jaunāko iekārtu trūkums
Augsta produkcijas kvalitāte	Ierobežotas ražošanas jaudas
Īsi pasūtījumu izpildes termiņi	Nav izstrādāta attīstības stratēģija
Ilgs produkcijas derīgās lietošanas laiks	Nepietiekamas tirgus izpētes un apgūšanas aktivitātes

Kā redzams 2.6. tabulā, nozīmīgākās SIA „Rifo” stiprās puses iekšējā vidē ir efektīva cenu politika, kas tiek veidota, pamatojoties uz esošo situāciju, kad klientu maksātspēja ir salīdzinoši zema. Bez tam, SIA „Rifo” vienlaikus nodrošina augstu produkcijas kvalitāti, tādējādi nodrošinot ilgu mēbeļu lietošanas laiku.

Tieši šie 2 faktori un to savienojums pašreizējos mainīgajos un nestabilajos apstākļos klientiem ir īpaši svarīgi. SIA „Rifo” efektīvu cenu politiku lielā mērā spēj nodrošināt tāpēc, ka uzņēmumam ir izveidojusies veiksmīga sadarbība ar kvalitatīvu izejmateriālu piegādātājiem, kas izejmateriālus vienlaikus piegādā ne vien augstas kvalitātes, vajadzīgajā daudzumā, bet arī par izdevīgu cenu. Cits nozīmīgs faktors, kas skatāms kā uzņēmuma stiprā puse, ir iespēja nodrošināt īsus pasūtījumu izpildes termiņus. Īsi izpildes termiņi vērtējami kā viena no SIA „Rifo” konkurētspējas priekšrocībām.

Kā cita nozīmīga uzņēmuma stiprā puse, ņemot vērā iepriekš minēto – ir ilgs izgatavoto mēbeļu lietošanas laiks, kas ir īpaši aktuāli pasūtītājiem, pasūtot mēbeļu izgatavošanu. SIA

„Rifo”, ņemot vērā to, ka ir maza galdniecība un uzņēmums darbojas tika gadu, ir maza tirgus daļa. Līdz ar to uzņēmumam ir maza atpazīstamība.

Uzņēmumam „Rifo” nav jaudīgas un jaunākās tehnikas, kas ļautu izpildīt vairāk pasūtījumu. Tas skaidrojams ar to, ka uzņēmums ir neliels un jauns un tam pašreiz ir ierobežoti finanšu resursi, kas liedz iegādāties jaunāko tehniku.

Tā kā uzņēmumam ir neliela ražošanas jauda, tas spēj izpildīt tikai noteiktu – nelielu pasūtījumu skaitu mēnesī. SIA „Rifo” nav izstrādāti attīstības virzieni un nav pētīts tirgus un tajā valdošās tendences. Tāpēc nav skaidrs, kurp tiekties, nav zināmas konkurentu aktivitātes un klientu vēlmes un vajadzības. Turpmāk, 2.7. tabulā darba autors apkopojis SIA „Rifo” iespējas un draudus ārējā vidē.

2.7.tabula

SIA „Rifo” iespējas un draudi ārējā vidē (darba autors)

Iespējas	Draudi
1	2
Pieceja izdevīgiem izejmateriālu piegādātājiem	Klientu maksātspējas mazināšanās
Jaunas klientu vajadzības (pozitīvas klientu atsauksmes)	Tiešo konkurentu – lielo galdniecību aktivitātes
Konkurentu produktu zemā kvalitāte	Aizstājēju – gatavo mēbeļu tirgotāju aktivitātes
Neapgūts, perspektīvs klientu segments – valsts un pašvaldības iestādes. Iespēja apgūt jaunu tirgu ārvalstīs	Inflācijas līmeņa pieaugums
Labvēlīgas izmaiņas uzņēmējdarbības vidē	Kvalificētu speciālistu trūkums

Kā redzams no 2.7. tabulā redzamajiem datiem, SIA „Rifo” ir pieceja izdevīgiem materiālu piegādātājiem, kas nodrošina zemākas gala produkta cenas un augstu produkcijas kvalitāti. Pie tam, ir plašas jaunu piegādātāju piesaistes iespējas, tādējādi izpētot to piedāvājumus un izvēloties uzņēmumam atbilstošāko un izdevīgāko. Klientiem aizvien rodas jaunas vajadzības, jo mēbeles nolietojas, klientiem uzlabojot sadzīves apstākļus vai paplašinot mājokli, rodas nepieciešamība pēc mēbelēm.

Aizvien vairāk klienti izvēlas tieši pasūtīt mēbeļu izgatavošanu pēc individuāla pasūtījuma, nevis pirkt gatavas. Iemesls tam galvenokārt ir gatavo mēbeļu zemā kvalitāte un īsais kalpošanas laiks. Bez tam, ir klienti, kas vēlas nevis plaši pieejamas mēbeles, kas veidotas

pēc vienota modeļa, bet gan mēbeles, kas veidotas tieši ņemot vērā klienta vēlmes, mājokļa platību, interjeru. Pastāv 2 neapgūti tirgi – valsts un pašvaldības iestādes un ārvalstu (eksporta) tirgus, kurus apgūstot uzņēmums var nodrošināt apgrozījuma un peļņas pieaugumu un attīstību. Latvijā pēdējos gados uzlabojas uzņēmējdarbības vide – ātrāka un vienkāršāka uzņēmumu dibināšana, tādējādi aizvien vairāk tiek dibināti jauni uzņēmumi un palielinās uzņēmuma klientu segments – juridiskās personas. SIA „Rifo” nozīmīgākie draudi ir klientu maksāspējas mazināšanās, kā rezultātā klienti izdara mazākus pasūtījumus vai mēbeles nemaina vispār.

Nozīmīgs drauds SIA „Rifo” darbībai un attīstībai ir tiešo konkurentu – lielo galdniecību aktivitātes, kā arī aizvietotāju – gatavo mēbeļu tirgotāju aktivitātes, kas mēbeles piedāvā par zemākām cenām, arī kvalitāte ir ievērojami zemāka. Pieaugot inflācijas līmenim, palielinās uzņēmuma izmaksas. Uzņēmumam jārod iespēja, kā tās optimizēt, lai inflācijas ietekmē būtiski nepalielinātu gala produktu cenas. Ņemot vērā situāciju, ka valstī trūkst kvalificēti speciālisti, uzņēmumam „Rifo” pastāv draudi, ka tā attīstību un darbības paplašināšanos kavēs problēma ar jaunu darbinieku piesaisti.

Esošie kvalificētie speciālist nereti dodas strādāt uz ārzemēm, bet esošajiem ir zema kvalifikācija, trūkst iemaņas un pieredze. Turpmāk, 2.8. tabulā darba autors, pamatojoties uz 2.6. un 2.7. tabulās atspoguļoto informāciju, izveidojis SVID matricu.

SIA „Rifo” SVID matrica (darba autors)

<p style="text-align: center;">Iekšējie faktori</p> <p style="text-align: center;">Ārējie faktori</p>	<p style="text-align: center;">Stiprās puses (S)</p> <p>1. Efektīva cenu politika</p> <p>2. Zemas produkcijas izmaksas</p> <p>3. Augsta produkcijas kvalitāte</p> <p>4. Īsi pasūtījumu izpildes termiņi</p> <p>5. Ilgs mēbeļu lietošanas laiks</p>	<p style="text-align: center;">Vājās puses (V)</p> <p>1. Maza tirgus daļa</p> <p>2. Jaunāko iekārtu trūkums</p> <p>3. Ierobežotas ražošanas jaudas</p> <p>4. Nav izstrādāta stratēģija</p> <p>5. Nav pētīts tirgus</p>
<p>Iespējas (I)</p> <p>1. Izdevīgi piegādātāji</p> <p>2. Jaunas klientu vajadzības</p> <p>3. Konkurentu produktu zemā kvalitāte</p> <p>4. Neapgūts tirgus segments</p> <p>5. Labvēlīga uzņēmējdarbības vide</p>	<p>1. Piesaistīt jaunus klientus esošajos segmentos (S1, I3)</p> <p>2. Nodrošināt klientu vajadzības (S5, I2)</p> <p>3. Apgūt jaunus klientu segmentus (S1, I4) (S1,I5)</p> <p>4. Piedāvāt produkciju par zemāku cenu, nekā konkurenti (S2, I1)</p>	<p>1. Palielināt tirgus daļu (V1, I4)</p> <p>2. Iegādāties modernākas iekārtas (V2, I5)</p> <p>3. Palielināt jaudu (V3, I2)</p> <p>4. Apgūt jaunu tirgu (V5, I2)</p> <p>5. Izstrādāt stratēģiju, balstītu uz kvalitātes kontroli un uzlabošanu (V4, I3)</p>
<p>Draudi (D)</p> <p>1. Klientu maksātspējas mazināšanās</p> <p>2. Konkurentu aktivitātes</p> <p>3. Aizvietotāju aktivitātes</p> <p>4. Inflācijas līmenis</p> <p>5. Kvalificētu speciālistu trūkums</p>	<p>1. Jaunu klientu piesaiste, esošo noturēšana (S1, D1)</p> <p>2. Kvalitātes paaugstināšana (S3/S2, D2)</p> <p>3. Izmaksu optimizācija (S1/S2D4)</p>	<p>1. Pamatojoties uz situācijas tirgū izpēti un analīzi, izstrādāt attīstības virzienus (V4/V5, D2)</p> <p>2. Saglabāt esošās jaudas (V3, D5)</p>

Kā redzams 2.8. tabulā, pamatojoties uz pašreizējās situācijas SIA „Rifo” novērtējumu, noteikti galvenie darbības virzieni, kas nodrošinās uzņēmuma attīstību.

SIA „Rifo”, lai nākotnē nodrošinātu attīstību, kas lielā mērā ir atkarīga no tā, vai izdosies piesaistīt jaunus klientus, savas stiprās puses iekšējā vidē un iespējas ārējā vidē var izmantot, lai piesaistītu jaunus klientus esošajā klientu segmentā, kā arī apgūt līdz šim neapgūtu tirgu un klientu segmentu – valsts un pašvaldības iestādes un eksporta tirgu.

SIA „Rifo”, apgūstot jaunu tirgu un piesaistot klientus, palielināt apgrozījumu un peļņu, tādējādi iegūstot līdzekļus iekārtu atjaunošanai.

Nemot vērā dažkārt konkurentu produkcijas zemo kvalitāti, SIA „Rifo” attīstības stratēģijā likt uzsvāru uz produkcijas kvalitātes kontroli un nemitīgu uzlabošanu. Tādējādi iegūstot klientu labvēlību un nodrošinot jaunus pasūtījumus – jaunus klientus un jauna tirgus apguvi un esošā paplašināšanu.

Neskatoties uz to, ka pastāv drauds, ka mazinās klientu pirktspēja, SIA „Rifo” var likt uzsvāru uz to, ka spēj piedāvāt pēc iespējas zemāku cenu produkciju, tādējādi nodrošinot jaunu pasūtījumu saņemšanu un attīstību.

Nemot vērā to, ka konkurenti dažkārt piedāvā zemākas kvalitātes produkciju, SIA „Rifo”, lai nodrošinātu attīstību, aizvien saglabāt produkcijas kvalitāti un rast iespējas, kā to paaugstināt.

Lai uzņēmums saglabātu un paaugstinātu peļņas līmeni, optimizēt izmaksas – pārskatīt, kādus izmaksu posteņus iespējams samazināt, saglabājot efektīvu, klientiem pievilcīgu cenu politiku.

Lai mazinātu konkurentu aktivitāšu draudus un mazinātu uzņēmuma vājās puses – stratēģijas trūkumu un tirgus nepārzināšanu, pamatojoties uz situācijas tirgū izpēti un analīzi, izstrādāt galvenos attīstības virzienus.

Nemot vērā to, ka valstī trūkst kvalificētu speciālistu, lai izvairītos no situācijas, ka ražošanas paplašināšanas gadījumā uzņēmumam trūkst darbinieku, saglabāt esošās ražošanas jaudas un palielināt tās pakāpeniski.

Kopumā, neskatoties uz mainīgo vidi, uzņēmumam „Rifo”, ir labas pozīcijas. Uzņēmumam, lai nodrošinātu attīstību, jāstrādā pie esošo klientu segmentu paplašināšanas, piesaistot jaunus klientus un iegūstot jaunus pasūtījumus. Bez tam, pastāv pievilcīgs tirgus segments – valsts un pašvaldības iestādes, pie kuru pagūšanas noteikti jāstrādā. Tāpat, ņemot vērā uzņēmuma produkcijas kvalitāti, ražošanas izmaksas, pieeju izdevīgiem materiālu piegādātājiem, uzņēmumam ir vērts nopietni pievērsties ārvalstu tirgus apguvei – eksporta iespējām. Tādējādi apgūstot jaunu tirgus nišu un nodrošinot attīstību.

2.3. Stratēģisko grupu karte


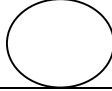


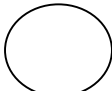

Viena no metodēm, kā noteikt konkurentu pozīciju tirgū, ir stratēģisko grupu kartes sastādīšana. Tas ir arī ērts līdzeklis nozares analīzei kopumā, kā arī atsevišķa uzņēmuma apskatam.

Stratēģisko grupu karte tiek sastādīta šādi:

- noskaidroti nozares uzņēmumu konkurenci raksturojošie lielumi, kas parāda šo uzņēmumu atšķirības (piemēram, cena, kvalitāte – augsta, vidēja, zema), preču nomenklatūra (plaša, šaura)
- izmantojot divu raksturojošo lielumu datus, pozicionē uzņēmumus divu koordinātu plaknē;
- apzīmē uzņēmumus, kuri nonāk vienā stratēģiskā telpā, kā piederīgus vienai stratēģiskai grupai;
- katru stratēģisko grupu apzīmē ar apli, kura izmēri ir proporcionāli grupas ieņēmumu apjomam tirgū.

Jo vairāk stratēģisko grupu ir nozarē, jo augstāka konkurences pakāpe – uzņēmumi konkurē ne tikai starp grupām, bet arī grupu iekšienē.⁶¹

Turpinājumā autors, ņemot vērā iepriekš minēto, sastādījis stratēģisko grupu karti (skat. 2.15.att.).

Kvalitāte	<i>augsta</i>	„Rifo”  Lielās galdniecības 		
	<i>vidēja</i>		„Rifo” 	
	<i>zema</i>	Mazās galdniecības (IK, pašnodarbinātie)  Lielās galdniecības 		Mazās galdniecības (IK, pašnodarbinātie) 
		<i>augsta</i>	<i>vidēja</i>	<i>zema</i>
		Cena		

2.15. att. Stratēģisko grupu karte (darba autors)

⁶¹ Thomson A., Formby J.P. Jr. Economics of the firm. Theory and practice. 6 th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993

Kā redzams 2.15. att., mēbeļu nozarē konkurenci raksturojošie pamata lielumi ir mēbeļu cena un mēbeļu kvalitāte. Tirgū pārsvarā nosacīti darbojas 3 uzņēmumu grupas:

- mazās galdniecības (pašnodarbinātie, IK u.c.);
- vidējās galdniecības (to starp, SIA “Rifo”);
- lielās galdniecības.

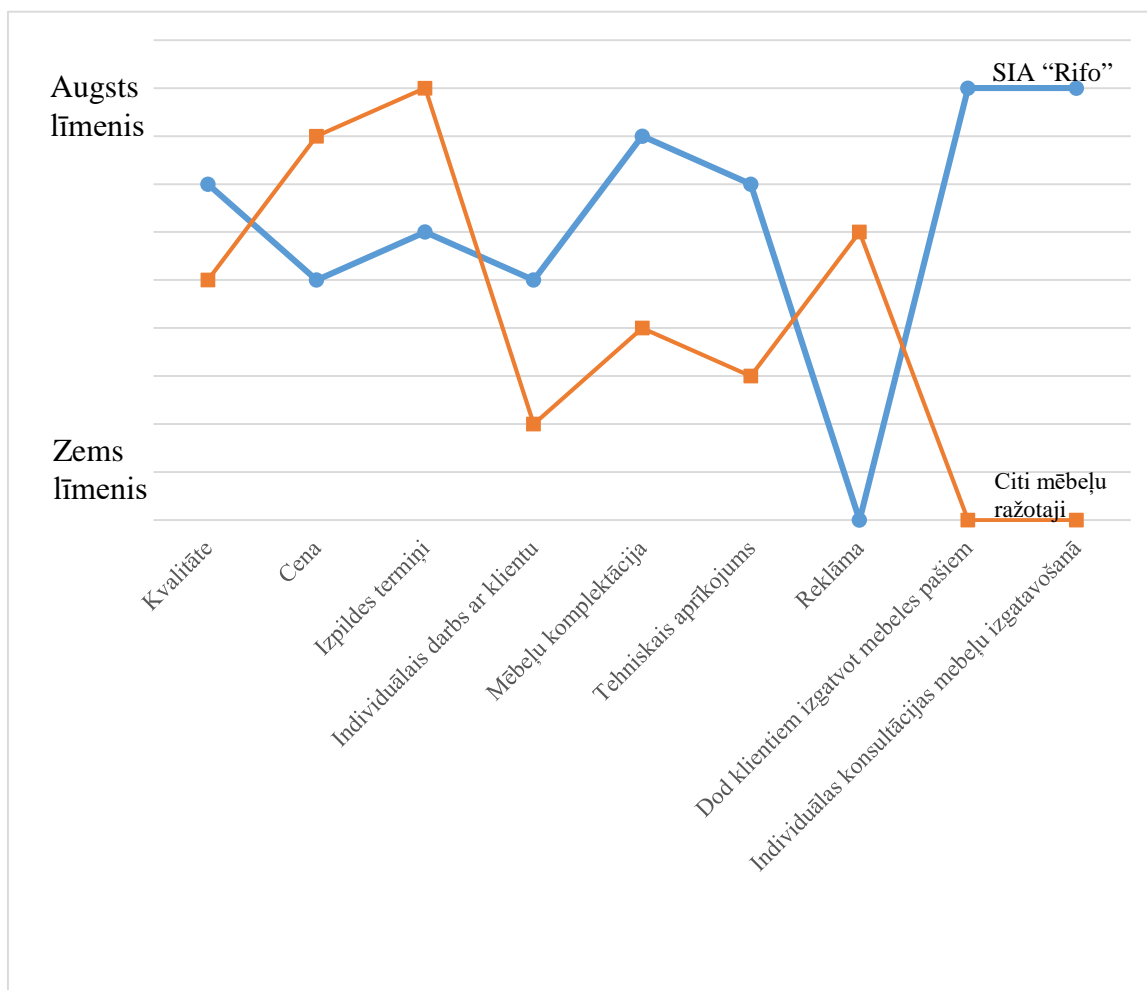
Attiecīgi – lielo galdniecību ieņēmumi ir proporcionāli lielāki, vidējo, piemēram, SIA “Rifo” – ienākumi ir vidēji, bet mazo galdniecību ieņēmumi ir proporcionāli mazāki.

Kas attiecas uz galvenajiem mēbeļu nozarē konkurenci raksturojošajiem pamata lielumiem – cenu un kvalitāti, tad zemas mēbeļu cenas ir mazajām galdniecībām, tām attiecīgi ir arī zema mēbeļu kvalitāte. Lielajām galdniecībām mēbeļu cena ir augsta, bet augsta ir arī to kvalitāte. Savukārt vidējām galdniecībām, to starp, SIA “Rifo” mēbeļu cenas vidējas, bet mēbeļu kvalitāte – augsta.

3. SIA “RIFO” KONKURĒTSPĒJAS ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS

Turpinājumā autors, pamatojoties uz 2.nodaļā aprakstīto un iztirzāto pētījumu, izstrādās SIA “Rifo” konkurētspējas attīstības iespējas.

Darba autors ir izveidojis Zilo okeānu stratēģiju (skat. darba 1.3 apakšnodaļu) SIA “Rifo” konkurētspējas uzlabošanai. Stratēģijas audekls (skat. 3.1. att.) rāda SIA “Rifo” saimnieciskās darbības atšķirību no kopējā mēbeļu ražošanas tirgus.



3.1. att. SIA “Rifo” stratēģiskais audekls (darba autors)

Turpinājumā, pamatojoties uz 3.1. att. redzamo informāciju, autors atspoguļojis darbības, ko, lai paaugstinātu SIA “Rifo” konkurētspēju, nākotnē vajadzētu novērst – samazināt – paaugstināt - radīt (skat. 3.1.tab.).

**Režģis: novērst-samazināt-paaugstināt-radīt: SIA "Rifo" konkurētspējas
paaugstināšanai (draba autors)**

Novērst	Paaugstināt
Reklāmu	Kvalitāti Individuālo darbu ar klientu Klientu vēlmju maksimālu nodrošināšanu Ražošanas tehnisko aprīkojumu
Samazināt	Radīt
Cenu Izpildes termiņus	Dot iespēju klientam iespēju izgatvot mēbeles pašiem Individuālas konsultācijas mēbeļu izgatvošanā Jaunus inovatīvus produktus

Kā redzams 3.1. tab., ka SIA "Rifo" ir vairāk jāstrādā pie iespējas radīt un paaugstināt , lai palielinātu uzņēmuma konkurētspēju .

Autora priekšlikums ir atteikties no mebeļu ārējās reklāmas. Jauzver SIA "Rifo" pieejmā atrašanās vieta netālu no pilsētas centra Šampetera iela 36. Darbnīcu var pielāgot , lai klienti paši var izgatavot vienāršas mēbeles par zemu cenu , darbnīcas nomas cena 18€/h personai. Izgatavojot sev mēbeles klientam ir iespēja saņemt konsultācijas no meistariem.

Taču, ņemot vērā to, ka situācija ārējā vidē ir strauji mainīga, proti, mainās, klientu prasības, konkurenti pilnveido savu darbību, tirgū ienāk jauni dalībnieki, konkurētspēja uzņēmumiem ir aizvien jāpaaugstina. Tādējādi norodošinot SIA "Rifo" konkurētspējas paaugstināšanos.

Tāpat ir faktori, kurus SIA "Rifo" jauzlabo , lai paaugstinātu savu konkurētspēju.

Lai SIA "Rifo" turpmāk paaugstinātu savu konkurētspēju, svarīgi ir izvēlēties kvalitatīvu materiālu piegādātājus , attiecīgi novērstot nekvalitatīvo materiālu izmantošanu. Tas nozīmē darbs ar materiālu piegādātājiem – attiecību nostiprināšanu ar esošajiem, jaunu meklēšanu. Tādu, kas spētu piegādāt materiālus ar augstu kvalitāti, vienlaikus par iespējami zemu cenu, kā rezultātā SIA "Rifo" izdotos paaugstināt efektivitāti - ar zemākām izmaksām, panākt augstāku peļņu.

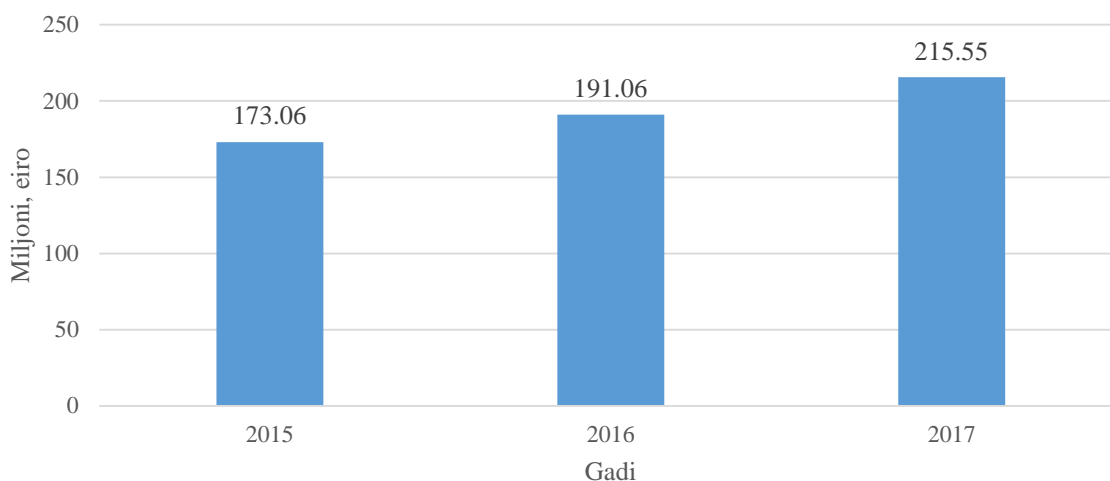
Lai paaugstinātu SIA "Rifo" konkurētspēju, rūpīgi jāseko veicamo pasūtījumu izpildes termiņiem, aizvien rodot iespējas tos pielāgot klientu prasībām.

Lai samazinātu veicamo pasūtījumu izpildes termiņus, SIA “Rifo” jānodrošina jaunāka tehniskā aprīkojuma ieviešana, kā arī jāseko tam, lai tiktu nodrošināts atbilstošs personāla kvalitatīvais un kvantitatīvais sastāvs.

Šeit darba autors atzīmē iespēju pieņemt darbā mācekļus – galdniekus, kas tikai beiguši mācību iestādi, bet kuriem trūkst praktiskās pieredzes un zināšanu, ko var sniegt SIA “Rifo” pieredzējušie meistari, tādējādi “izaudzinot” savai specifikai un vajadzībām atbilstošu personālu – mēbeļu galdniecības meistarus.

Arī pie jaunievedumu ieviešanas iespējām SIA “Rifo” darba autors norāda jauna tehniskā aprīkojuma iegādi un ieviešanu uzņēmumā. Tādējādi nodrošinot to, ka uzņēmums savā darbībā ievieš inovācijas, kas savukārt veicina arī uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanos, kā arī klientu vēlmju un vajadzību nodrošināšanu. Tādējādi attiecīgi nodrošinot SIA “Rifo” konkurētspējas paaugstināšanos.

Darba autors norāda, ka viena no iespējām, kā paaugstināt mēbeļu nozares uzņēmumu konkurētspēju, ir apgūt eksporta tirgus. Turpinājumā autors atspoguļojis mēbeļu eksporta apjomus laikā no 2015.līdz 2017.gadam (skat. 3.2. att.).



3.2.att. Mēbeļu eksporta apmēri, miljonos eiro, 2015.–2017. gads, EUR⁶²

Kā liecina 3.2. attēlā atainotie dati, tad mēbeļu eksporta apmērs aug katru gadu, un 2015. gadā mēbeles tika eksportētas 173,06 miljonu eiro apmērā, tad jau 2017. gadā eksporta apjoms ir 215,55 miljoni eiro. Tādējādi Latvijas mēbeļu ražotājiem ir labas perspektīvas apgūt eksporta tirgus.

⁶² Centrālās statistikas pārvalde: Svarīgākās preces Latvijas eksportā. / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/atirdz/atirdz_atirdz_nace_isterm/AT060m.px, 2019. – 20.apr.

Kā labu pamatu SIA "Rifo" attīstībai, to starp, konkurētspējas attīstībai ārējos (eksporta tirgos), jānorāda tas, ka Eiropas, arī Latvijas mēbeļu ražotājiem ir zināmas priekšrocības salīdzinājumā ar importētajām mēbelēm no valstīm, kuras nav ES. Sarūkot pieprasījumam pēc mēbelēm un līdz ar to realizācijas cenām, arvien būtiskāku lomu spēlē šo mēbeļu transportēšanas izmaksas un piegāžu ātrums. Īpaši transportēšanas izmaksas būtiskas ražotājiem Āzijā, un Dienvidamerikā, kuri savus izstrādājumus realizē ES tirgū. Tāpēc kā galvenā Latvijas mēbeļu ražotāju panākuma atslēga tiek minēts izdevīgais ģeogrāfiskais stāvoklis un nelielais attālums līdz lielajiem mēbeļu noieta tirgiem, kas ļauj ātri saražot un piegādāt pircēju pieprasītās mēbeles nelielās partijās.⁶³

Šeit gan darba autors vienlaikus norāda, ka eksporta tirgos ir ļoti augstas kvalitātes prasības, tāpēc, lai apgūtu eksporta tirgus, SIA "Rifo" jānoskaidro un jāizpēta kvalitātes prasības šajos tirgos un jāveic nopietns darbs pie tā, lai uzņēmuma mēbeles atbilstu eksporta tirgus kvalitātes prasībām.

⁶³ Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā. / Internets. - http://jauna.vidzeme.lv/upload/lv/Regionalie_petijumi/Kokapstrades_un_mebelu_industrijas_produkta_inovacija_s_un_eksporta_speju_paaugstinasana_Veru_un_Vidzeme_regiona_2-11_17_1_d.pdf, - 2019. – 01.maijs

SECINĀJUMI

Pamatojties uz pētījuma rezultātiem, autors izdarīja šādus būtiskākos secinājumus:

1. Uzņēmuma „Rifo” nopietnākie konkurenti ir tieši mazie komersanti – individuālie komersanti un pašnodarbinātās personas.
2. Mēbeļu galdniecību skaits 2018. gadā ir palielinājies par 104. Tas palielina konkurenci galdniecību segmentā.
3. SIA “Rifo” 2018.gadā apgrozījums jeb ieņēmumi 9,5 reizes pārsniedza nozares mediānas rādītāju. Tas norāda uz uzņēmuma konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē.
4. SIA “Rifo” ievērojama klientu daļa mēbeles pasūta vairākkārt, kas norāda uz klientu apmierinātību ar uzņēmuma darbu, kas ir uzņēmuma konkurētspējas pamatā.
5. SIA “Rifo” klienti ar uzņēmuma pakalpojumiem ir apmierināti un vajadzības gadījumā uzņēmuma pakalpojumus izmantos atkārtoti, kā arī iesaka tos izmantot citiem, kas ir viens no uzņēmuma panākumu garantiem.
6. Respondenti SIA „Rifo” ir apmierināti ar mēbeļu kvalitāti, bet neviens respondents to nav novērtējis kā zemu. Tas nozīmē, ka uzņēmums „Rifo” klienti ar uzņēmuma izgatavoto mēbeļu kvalitāti ir apmierināti un tā attaisno klientu cerības.
7. SIA “Rifo” ir potenciāls izgatavot mēbeles ar augstu kvalitāti par zemām cenām, kas nodrošinātu augstu uzņēmuma konkurētspēju.
8. SIA “Rifo” strādā pieredzējuši mēbeļu galdnieki, kas ir savas jomas profesionāļi, ar ilggadēju pieredzi.
9. SIA “Rifo” klientu aptaujā parādās vēlme izgatavot vienkāršas mēbeles par zemu samaksu pašu spēkiem, saņemot individuālu konsultāciju no uzņēmuma meistariem.
10. Lielākā respondentu daļa SIA “Rifo” mēbeļu izgatavošanas termiņus vērtē kā apmierinošus.
11. Kā visnozīmīgākie spēki, kas ietekmē SIA “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē, ir klienti, kā arī konkurenti.
12. Vidēja ietekme uz uzņēmuma “Rifo” konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozarē ir piegādātājiem un no jauna nozarē ienākošajiem uzņēmumiem, bet zema ietekme ir aizstājamo preču ražotājiem.
13. Mēbeļu nozarē konkurenci raksturojošie pamata lielumi ir mēbeļu cena un mēbeļu kvalitāte.
14. Uzņēmums veic regulāri veic reklāmas kampaņas, kas palielina vidējās izmaksas, bet nedod klientu piesaisti, jo pasūtījumi ir ļoti individuāli.

PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz izdarītajiem secinājumiem, izvirzīti šādi priekšlikumi:

1. SIA "Rifo" vadībai nostiprināt atiecības ar esošajiem izejmaterialu piegādātājiem un izveidot jaunus kontaktus ar jaunu un kvalitatīvu izejmateriālu piegādātājiem. Novērst nekvalitatīvo materiālu izmantošanu.

2. SIA "Rifo" vadībai radīt jaunus inovatīvus produktus.

3. SIA "Rifo" vadībai dot iespēju izgatvot vienkāršas mēbeles par zemu samaksu pašu spēkiem, individuāli konsultējot katru klientu mēbeļu izgatavošanā.

4. SIA "Rifo" vadībai paaugstināt mēbeļu izgatavošanas kvalitāti un samazināt izpildes termiņus, iepērkot augstākākas mēbeļu izgatavošanas iekārtas. Tas dos iespēju palielināt produktivitāti, samazināt vidējās kopējās izmaksas un cenu, palielināt uzņēmuma konkurētspēju.

5. Uzņēmuma SIA "Rifo" vadībai atteikties no reklāmas kampaņas tādejādi samazinot vidējās kopējās izmaksas.

6. SIA "Rifo" vadībai uzlabot individuālo darbu ar klientu pasūtījumu pieņemšanā, panākot klientu vēlmju maksimālu nodrošināšanu.

7. SIA "Rifo" vadībai iegādāties efektīvu tehnisko aprīkojumu

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Centrālā statistikas pārvalde: Ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa galvenajiem darbības veidiem (NACE 2.red.). / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn_01_skaitis/SRG020.px/table/tableViewLayout1/, - 2019. – 18.apr.
2. Centrālās statistikas pārvalde: Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa statistiskajos reģionos (euro). / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala_dsamaksa_ikgad/DSG050.px, 2019. – 29.apr.
3. Centrālās statistikas pārvalde: Svarīgākās preces Latvijas eksportā. / Internets. - https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/atirdz/atirdz_atirdz_nace_istterm/AT060m.px, - 2019. – 20.apr.
4. Alphan L., Yilmaz C., Kaya N. Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, Vol. 25 (2), 2007, p. 152–172.
5. Appleby R.C. Modern Business Administration : Sixht Edition. Pitman Publishing, 1994.
6. Brālis, V. Organizācijas efektivitātes un organizācijas kultūras savstarpējās saistības modeļu pārskats. *Latvijas Universitātes raksti. 758.sēj. Ekonomika. Vadības zinātne*, 2010., 309. - 322. lpp.
7. Caune J., Dzedons A. *Stratēģiskā vadīšana*. - Rīga: BALTA eko, 2004. – 127 lpp.
8. Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga: Kamene, 2003. 232 lpp.
9. Chaghooshi A. J., Rahmani M., Zarchi M. K. (2012). Formulation and Prioritization of Strategies in Tile and Ceramic Industry: A Case Study. *New York Science Journal*, 5 (6), 2012. p. 79-87
10. Dobbs M. E. Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, Vol. 24 No. 1, 2014, pp.32-45
11. Dombrovska L.R. *Cilvēkresursu kapitāla vadība*. Rīga: Zvagzne ABC, 2009. – 212 lpp.
12. Dzelmīte M. *Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos*. – *LU raksti, 702.sējums*. – Latvijas Universitāte, 2006. – 611 lpp.

13. Ekonomikas prognožu centrs. / Internets. - http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3418/ekspertize_darba.speka.razigumu.ietekmejos_ie.faktori_r.karnite_9.2012.pdf, 2019. – 10.maijs
14. Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā. / Internets. - http://jauna.vidzeme.lv/upload/lv/Regionalie_petijumi/Kokapstrades_un_mebelu_industrijas_produktu_inovacijas_un_eksporta_speju_paaugstinasana_Veru_un_Vidzeme_regiona_2-11_17_1_d.pdf, - 2019. – 01.maijs
15. Gardiner B., Martin R. Tyler P. Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions. *Studies*, Dec2004, Vol. 38 Issue 9, p.1045-1067
16. Gods U. *Mikroekonomika II*. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 223 lpp.
17. Gratone L. *Cilvēkresursu stratēģija*. Rīga: Jumava, 2004. – 284 lpp.
18. Lursoft: Uzņēmuma izvērsta analīze. / Internets. - <https://www.lursoft.lv/uznemuma-izversta-analize/?lang=lv&code=010328079&year=2017&part=P&c=>, - 2019. – 28.apr.
19. Kalve I. *Apsēgļot pārmaiņu vējus. Stratēģiskā pārmaiņu vadība*. - Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. - 296 lpp.
20. Krogzeme H. *Finanses un nodokļi*. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2010. – 568 lpp.
21. Lībermanis G. *Mikroekonomika*. - Rīga: Kamene, 2006. - 373 lpp.
22. Metcalfe J. S., Warde A. *Market Relations and the Competitive Process*. – Manchester: Manchester University Press, 2003. - 223 p.
23. Oļevskis G. *Uzņēmējs un tirgus*. - Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2007. – 219 lpp.
24. Passemard D., Kleiner B.H. *Management Research News. Competitive Advantage in Global Industries*. Volume 23 Number 7/8 2000.
25. Porter M.E. *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. - New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc., 1998, 559 p.
26. Porter M. E. *Competitive advantage of nations*. New York : Simon & Schuster Inc., 1998, p. 896.
27. Praude, V., Volvenkins, S. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību būtība un vērtēšana. *Latvijas Universitātes raksti. 771.sējums. Ekonomika un vadības zinātne*. Rīga: Latvijas Universitāte. 2011. 595.-608.lpp.
28. Rutkovska A. Ar kuru kāju klībs ir dančvedis-ražīgums? / Internets. - <https://www.macroeconomics.lv/node/4197>, 2019. – 08.maijs
29. Lursoft: Rifo, SIA. / Internets. - <https://company.lursoft.lv/rifo/40103280792>, - 2019. –12.apr.

30. SIA Rifo: Par Rifo. / Internets. - <http://rifo.lv/>, - 2019. – 15.apr.
31. Slavinska I. Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole. Otrais, papildinātais izdevums. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. – 176 lpp.
32. Stonehous G., Snowdon B. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16 (3), 2007, p. 256–273.
33. Strautiņš P. Rūpniecību ceļ celtniecība. / Internets. - <https://www.diena.lv/raksts/uznemeja-diena/razosana/strautins-rupniecibu-cel-celtnieciba-14192644>, 2019. – 12. maijs
34. Škapars R. *Mikroekonomika*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2001. - 274.lpp.
35. Škapars R. *Mikroekonomika*. Loģistiskās shēmas. - Rīga: Latvijas Universitāte, 2008. - 248.lpp.
36. Thomson A., Formby J.P. Jr. *Economics of the firm. Theory and practice*. 6 th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993.
37. Tirupati D. Role of Technological Innovations for Competitiveness and Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, 2008, p. 103–115.
38. Volodina M., Dzelmīte M. *Mikroekonomika*. – Rīga: Izglītības soļi, 2004. – 240 lpp.
39. Zavadskas E.K., Turskis Z., Tamosaitiene J. (2011). Selection of construction enterprises management strategy based on the SWOT and multi-criteria analysis. *Archives of Civil and Mechanical engineering*, Vol. XI, No. 4, p. 1065 – 1082.

PIELIKUMI*1.pielikums***INTERVIJAS AR UZŅĒMUMA SIA „RIFO” DIREKTORU
TRANSKRIPCĪJA**

Intervija ar uzņēmuma SIA „Rifo” direktoru Kasparu Ozoliņu

Intervijas laiks no plkst. 14⁰⁰ līdz plkst. 15³⁰

Intervētājs: Kristaps Žebriš

Intervijas norises vieta: SIA „Rifo” birojs, Šampētera iela 36, Rīga.

Labdien!

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes students. Bakalaura darba ietvaros veicu pētījumu par uzņēmuma konkurētspēju mēbeļu ražošanas nozares uzņēmumā. Intervēšanas mērķis ir noskaidrot SIA „Rifo” pašreizējās pozīcijas un konkurētspēju izvēlētajā tirgū. Jūsu atbildes tiks izmantotas bakalaura darba izstrādei.

1) Kā Jūs vērtējat konkurenci un tās intensitāti SIA „Rifo” izvēlētajā tirgū?

Atbilde: Konkurence šajā nozarē ir liela, taču ir arī atbilstošs pieprasījums, uzņēmumiem šajā nozarē ir potenciāls attīstībai. Intensitāte atkarīga no dažādiem faktoriem, privātais sektors, juridiskie klienti, valsts pasūtījumi. Katrā no šiem sektoriem ir dažāda intensitāte konkurencei. Mēbeļu iegāde no patērētāju puses ir liels ieguldījums mājāsaimniecībā un visbiežāk iegāde tiek rūpīgi pārdomāta, nevis pieņemta impulsīvi, tādēļ uzņēmuma konkurētspēja tiek uzskatīta par vienu no būtiskākajiem aspektiem šajā nozarē.

2) Kādi ir SIA “Rifo” tuvākie un nozīmīgākie konkurenti? Kādas, Jūsaprāt, ir to stiprās un vājās puses?

Atbilde: Uzņēmumi kuri ir līdzīgi lieluma ziņā ar SIA “Rifo” savstarpēji maz konkurē, vai konkurē kādos atsevišķos projektos, jo šiem uzņēmumiem jau ir izveidots patstāvīgs klientu loks ar kuriem uzņēmums strādā. Lielākie konkurenti ir mazie galdnieki, kuri mājās izgatavo vienu līdz divas mēbeles mēnesī, šādi galdnieki iedod ļoti zemu cenu, ko uzņēmums nevar piedāvāt. Tas ir vienīgais pluss viņiem, bet pie mīnusiem varu minēt zemu kvalitāti, nekonkrētus termiņus, nedod garantijas.

3) Kā Jūs vērtējat SIA “Rifo” pašreizējās pozīcijas un konkurētspēju izvēlētajā tirgū?

Atbilde: Esam vidēji mēbeļu ražotāji, uzņēmums ir konkurētspējīgs mēbeļu ražošanas tirgū, to pierāda fakts, ka mums ir tādi lieli sadarbības partneri kā Samsung, LG, SIA “Itab”, kuri izvēlas mūs kā savu produkcijas ražotāju.

4) Kādas, Jūsaprāt, ir SIA "Rifo" stiprās puses?

Atbilde: SIA "Rifo" stiprās puses: kvalitāte, savlaicīga darbu izpilde un iekļaušanās termiņos, garantijas.

5) Kādas, Jūsaprāt, ir SIA "Rifo" vājās puses? Kādus pasākumus Jūs īstenojat, lai tās mazinātu?

Atbilde: Uzņēmumam nav jaunākās iekārtas kuras ir lielākajiem mēbeļu ražotājiem, nevaram konkurēt ar tiem. Nesen iegādāta jauna CNC iekārta, lai veicinātu darbu kvalitāti un palielinātu ražošanas jaudu.

6) Kādas, Jūsaprāt, ir SIA "Rifo" konkurētspējīgās priekšrocības (kas ir SIA "Rifo" konkurētspējas pamatā)?

Atbilde: Manaprāt tā ir individuāla attieksme pret klientu, to mums ir teikuši paši klienti. Vienmēr atbildam klientam un nepieciešamības gadījumā spējam ātri novērst problēmu. Cenšamies nodrošināt ātrus izpildes termiņus, jo tie šajā nozarē konkurentiem ir lieli.

7) Kādus mārketinga pasākumus īsteno SIA "Rifo"?

Atbilde: Tas ir viens no mūsu trūkumiem, ka mums nav daudz un lielu kampaņu, ko veicam sevis popularizēšanā, nesen izmēģinājām google adwords, bet nesaņēmām gaidīto rezultātu, kaut gan kampaņa bija gara, tagad jādodomā jauns veids kā parādīt sevi potenciālajiem klientiem.

8) Kādas darbības un pasākumus Jūs īstenojat, lai nodrošinātu un paaugstinātu SIA "Rifo" konkurētspēju?

Atbilde: Ļoti lielu uzmanību pievēršam mēbeļu kvalitātei, lai tā būtu augsta, un, lai klienti atgrieztos pie mums, kā arī ieteiktu citiem mūsu uzņēmumu. Iegādājāties jaunu CNC iekārta, lai varētu veikt sarežģītākus darbus un saīsināt izpildes termiņus.

Pierakstītajām atbildēm piekrītu.

Uzņēmuma SIA „Rifo” direktors Kaspars Ozoliņš

18.04.2019.

APTAUJAS ANKETA UZŅĒMUMA „RIFO” KLIENTIEM

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes students. Mana bakalaura darba tēma ir “Uzņēmuma “Rifo” konkurētspējas palielināšana mēbeļu tirgū”.

Šī aptauja ir anonīma. Tā tiek veikta ar mērķi noskaidrot uzņēmuma „Rifo” klientu viedokli par uzņēmuma konkurētspēju. Iegūtie dati apkopotā veidā tiks izmantoti bakalaura darba izstrādei.

Lūdzu, atzīmējiet ar krustiņu, Jūspret, pieņemamāko atbildes variantu!

1. Lūdzu, norādiet, kādu uzņēmuma klientu segmentu Jūs pārstāvat!

- fiziska persona;
- juridiska persona.

2. Lūdzu, norādiet sava klienta statusu uzņēmumā “Rifo”:

- mēbeles pasūtu pirmo reizi;
- esmu pastāvīgais klients un mēbeles pasūtu jau vairākkārtēji.

3. Lūdzu, norādiet informācijas avotu, no kura Jūs uzzinājāt par iespēju izgatavot mēbeles mūsu uzņēmumā!

- no draugiem, paziņām;
- no *google*;
- no uzziņu dienesta;
- uzņēmuma mājas lapā;
- cits informācijas avots _____.

4. Lūdzu, atzīmējiet, kā Jūs vērtējat uzņēmuma izgatavoto mēbeļu kvalitāti!

- ļoti augsta;
- augsta;
- vidēja;
- zema.

5. Lūdzu, atzīmējiet, kā Jūs vērtējat uzņēmuma izgatavoto mēbeļu cenas!

- ļoti augstas;
- augstas;
- vidējas;
- zemas.

6. Lūdzu, atzīmējiet, kā Jūs vērtējat uzņēmuma personāla kompetenci!

- ļoti augsta;
- augsta;
- vidēja;
- zema.

7. Lūdzu, atzīmējiet, kā Jūs vērtējat mēbeļu izgatavošanas termiņus!

- ļoti īsi;
- īsi, taču varētu būt īsāki.

8. Lūdzu, norādiet būtiskākos faktoros, kādiem Jūs pievēršat uzmanību, iegādājoties mēbeles (iespējami vairāki atbilžu varianti)!

- cena;
- kvalitāte;
- pasūtījuma izpildes ātrums;
- radoša un individuāla pieeja;
- Cits variants_____.

9. Vai Jūs ieteiktu pasūtīt mēbeļu izgatavošanu uzņēmumā “Rifo” radiem, draugiem, paziņām?

- jā, noteikti.
- drīzāk jā, nekā nē.
- drīzāk ne, nekā jā.
- nē.

Paldies par atsaucību!

Dokumentārā lapa

Bakalaura darbs “ **Uzņēmuma SIA “Rifo” konkurētspējas palielināšana mēbeļu tirgū**” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: Kristaps Žebriņš _____
(paraksts) (datums)

Rekomendēju/ nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr. oec.prof. Roberts Škapars _____
(paraksts) (datums)

Recenzente: lektore Daira Barānova

Darbs iesniegts: Studiju centrā

Studiju metodiķe: Zanda Nilendere _____
(paraksts) (datums)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

2019. gada “4”. jūnijā

Protokola Nr. _____

Vērtējums _____

Komisijas sekretāre: Daira Barānova _____