

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Starptautiskās ekonomikas un biznesa katedra

**APDROŠINĀŠANAS AKCIJU SABIEDRĪBAS IF P&C INSURANCE AS
PERSONĀLS KĀ KONKURĒTSPĒJU VEICINOŠS FAKTORS
BALTIJAS VALSTĪS**

Personnel as contributory factor to joint-stock insurance company's
IF P&C Insurance AS competitiveness in the Baltic States

BAKALAURA DARBS
Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: **Annija Rieka**

Studenta apliecības Nr.: ar12113

Darba vadītājs: profesore Dr.oec, Margarita Dunska

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir “Apdrošināšanas akciju sabiedrības “If P&C Insurance AS” personāls kā konkurētspēju veicinošs faktors Baltijas valstīs”. Bakalaura darba mērķis ir, pamatojoties uz literatūrā un elektroniskajos resursos pieejamo informāciju, veikt korelācijas aprēķinus, lai noskaidrotu uzņēmuma personāla ietekmi uz tā attīstību un konkurētspēju nedzīvības apdrošināšanas tirgū Baltijas valstīs.

Bakalaura darba tēma ir aktuāla, jo aizvien vairāk uzņēmumu, kā nedzīvības apdrošināšanas nozarē, tā arī citās, min, ka uzņēmuma svarīgākais attīstības faktors ir tā personāls, nedefinējot, kā tieši personāls ietekmē uzņēmuma attīstību.

Darbā tiek apskatīta konkurences teorija, konkurētspējas novērtēšanas metodes un ietekmējošie faktori, kā arī personāla loma uzņēmumā. Darba autore apskata nedzīvības apdrošināšanas tirgus attīstību Baltijas valstīs laikā no 2011.-2015.gadam, novērtē AAS “If P&C Insurance AS” konkurētspēju, izmantojot SVID analīzi, Maikla Portera (Michael Porter) piecu spēku modeli, Bostonas matricu. Autore sniedz AAS “If P&C Insurance AS” būtiskāko konkurentu darbības novērtējumu, un analizē uzņēmuma personāla ietekmi uz dažādiem konkurētspēju ietekmējošiem rādītājiem.

Darba noslēgumā autore sniedz secinājumus un piedāvā priekšlikumus AAS “If P&C Insurance AS” personāldaļai un valdei ar mērķi veicināt uzņēmuma konkurētspējas attīstību ar personāla palīdzību.

Bakalaura darbs sastāv no 60 lapaspusēm, kurās ir iekļauts 21 attēls, 8 tabulas un 4 formulas.

Atslēgvārdi: personāls, nedzīvības apdrošināšana, apdrošināšanas akciju sabiedrība, konkurence, konkurētspēja, korelācija

ABSTRACT

The theme of this bachelor thesis is “Personnel as contributory factor to joint-stock insurance company’s IF P&C Insurance AS competitiveness in the Baltic States”. The aim of this paper is, based on available information in literature and online resources calculate the correlation and determine the influence of personnel on development and competitiveness of a company in non-life insurance market in the Baltic States.

The theme of this bachelor thesis is up to date as more and more companies working not only in non-life insurance sector, but also others, claim that their most important development factor is their personnel, without mentioning how exactly personnel is influencing this development.

The paper deals with the theory of competition, assessment methods of competitiveness and its influencing factors, as well as the role of personnel in the company. The author examines non-life insurance market in the Baltic States during the period from 2011 to 2015, evaluated the competitiveness on “If P&C Insurance AS” by using SWOT analysis, five forces model by Michael Porter, and the Boston Matrix. The author provides assessment of the most important competitors of “If P&C Insurance AS” and analyses the effect of personnel on a variety of indicators influencing competitiveness.

At the end, the author gives conclusions and offers suggestions to HR department and management board of “If P&C Insurance AS” in order to improve the competitiveness of a company by using its staff.

Bachelor thesis consists of 60 pages, which contain 21 images, 8 tables and 4 formulas.

Keywords: personnel, non-life insurance, joint stock insurance company, competition, competitiveness, correlation

SATURA RĀDĪTĀJS

Saīsinājumi	5
Ievads.....	6
1. Konkurences un konkurētspējas būtība	8
1.1. Konkurences veidi	8
1.2. Konkurētspējas būtība	13
1.3. Konkurētspējas novērtēšanas metodes	15
1.4. Personāla nozīme uzņēmuma konkurētspējas palielināšanā	19
2. Nedzīvības apdrošināšanas tirgus raksturojums	23
2.1. Konkurētspējas novērtēšana nedzīvības apdrošināšanas tirgū	24
2.2. Nedzīvības apdrošināšanas tirgus Baltijas valstīs	25
3. AAS “If P&C Insurance AS” raksturojums un konkurētspējas novērtējums.....	31
3.1. Vispārējs uzņēmuma raksturojums.....	31
3.2. AAS “If P&C Insurance AS” nozīmīgākie konkurenti	35
3.3. AAS “If P&C Insurance AS” konkurētspējas analīze	39
3.3.1. Konkurētspējas analīze izmantojot SVID analīze	39
3.3.2. Konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera modeli.....	43
3.3.3. Konkurētspējas analīze, izmantojot Bostonas matricu	44
3.4. AAS “If P&C Insurance AS” personāla ietekme uz konkurētspēju Baltijas valstīs	47
Secinājumi un priekšlikumi	53
Izmantotā literatūra un avoti.....	57

SAĪSINĀJUMI

AAS – apdrošināšanas akciju sabiedrība

EUR – eiro

FKTK – finanšu un kapitāla tirgus komisija

IT – informāciju tehnoloģijas

LIKTA – Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociācija

MS – *Microsoft*

OCTA – obligātā civiltiesiskā apdrošināšana

P&C – īpašums un nelaimes gadījums (no angļu val. *property & casualty*)

IEVADS

Mūsdienās, kad preču un pakalpojumu tirgū ir iestājusies pārbagātība, un konkurence lielākajā daļā nozaru ir augsta, ikvienam tirgus dalībniekam ir būtiski apzināties, kas to padara par īpašu spēlētāju konkrētajā biznesa sektorā, un kāda ir tā konkurētspējīgā priekšrocība. Uzņēmumiem, kuri tirgū pārdot preces, un vēlās ar kļūt par tirgus līderiem, lai gūtu konkurētspējīgo priekšrocību, ir nepieciešams precīzi modificēt vai piedāvāt par zemāku cenu, taču tiem, kuri darbojas pakalpojumu sektorā, kur cenu jau tā nosaka pakalpojuma kvalitāte un būtība, ir jāmēģina rast cits risinājums. Potenciāli, kā viens no labākajiem pakalpojuma uzlabotājiem var būt personāls, tā sniegtā pakalpojuma kvalitāte, piedāvātās idejas un risinājumi.

Apdrošināšanas akciju sabiedrība “If P&C Insurance AS”, kas nodarbojas ar apdrošināšanas pakalpojumu sniegšanu Baltijas valstīs, uzskata, ka vislielākā uzņēmuma vērtība ir darbinieki. Lai analizētu, kā uzņēmuma personāls ietekmē tā finanšu rādītājus un ietekmē konkurētspēju, autore par sava bakalaura darba tēmu ir noteikusi “Apdrošināšanas akciju sabiedrības If P&C Insurance AS personāls kā konkurētspēju veicinošs faktors Baltijas valstīs”.

Pētījuma **objekts** ir apdrošināšanas akciju sabiedrība “If P&C Insurance AS”

Pētījuma **priekšmets** ir uzņēmuma konkurētspēja

Bakalaura darba **mērķis** ir izpētīt un analizēt, kāda ir apdrošināšanas akciju sabiedrības “If P&C Insurance AS” konkurētspēja Baltijā un vai to kādā mērā ietekmē uzņēmuma darbinieku skaits un ieguldījums viņu zināšanu pilnveidošanā.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, darba autore ir noteikusi sekojošus **uzdevumus**:

1. Veikt teorētisko analīzi par konkurenci, konkurētspēju un personālu;
2. Izvērtēt apdrošināšanas nozari un tās situāciju Baltijas valstīs;
3. Veikt Baltijas valstīs lielāko apdrošinātāju konkurētspējas analīzi;
4. Izpētīt uzņēmuma “If P&C Insurance AS” galvenos darbības rādītājus;
5. Novērtēt uzņēmuma konkurētspēju Baltijas valstīs;
6. Izvērtēt potenciālo saistību starp uzņēmuma konkurētspēju un personālu;
7. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus, kas ļautu uzlabot uzņēmuma konkurētspēju Baltijas valstīs ar personāla starpniecību;

Izvirzīto mērķu sasniegšanai bakalaura darba autore izmanto monogrāfisko metodi, interpretējot pieejamo informāciju un datus, kā arī kvantitatīvo metodi, aprēķinot korelāciju starp personāla datiem un uzņēmuma ekonomiskajiem rādītājiem.

Bakalaura darbs ir strukturēts 3 nodaļās. Pirmajā nodaļā tiek atspoguļota konkurences un konkurētspējas būtība, kā arī uzņēmuma personāla nozīme pakalpojumu sektorā.

Darba otrajā nodaļā autore veic apdrošināšanas tirgus analīzi, novērtējot konkurenci apdrošināšanas nozarē Baltijā un analizējot lielākos uzņēmuma "If P&C Insurance AS" konkurentus Baltijas valstīs, kā arī paša uzņēmuma konkurētspēju.

Darba trešajā nodaļā tiek apkopota apdrošināšanas akciju sabiedrības "If P&C Insurance AS" gada pārskatos pieejamā informācija un veikta datu analīze, noskaidrojot korelāciju starp uzņēmuma finanšu rādītājiem un personāla statistiku.

Pētījuma periods ir no 2011.gada līdz 2015.gadam, lai sniegtu korektu ieskatu par esošo situāciju apdrošināšanas pakalpojumu sektorā Baltijas valstīs.

Bakalaura darba izstrādē tika izmantota teorētiskā materiāli, zinātniskie raksti, elektroniski resursi, kā arī uzņēmuma npublicētie materiāli.

1. KONKURENCES UN KONKURĒTSPĒJAS BŪTĪBA

Par konkurenci sauc ekonomisko sāncensību starp diviem vai vairāk tirgus dalībniekiem, kas piedāvā viena veida preci vai pakalpojumu. Būtība tā ir cīņa par pircēju, par noteicošo stāvokli tirgū. Tirgus ekonomikā tā ir neatņemama sastāvdaļa, jo tā mudina uzņēmējus efektīvāk saimniekot¹.

Biznesa terminu skaidrojošā vārdnīca konkurenci definē kā “situāciju tirgū, kad daudzi ražotāji apkalpo daudzus klientus, tajā pašā laikā neviens ražotājs nevar piedāvāt tādu preču daudzumu, lai tas varētu ietekmēt tirgus cenu, un neviens pircējs nevar pieprasīt šim nolūkam pietiekošu preču daudzumu” . Turpretī Ekonomikas un finanšu vārdnīca par terminu “konkurence” uzskata ekonomisko sāncensību starp tirgus dalībniekiem viena veida pakalpojumu, preču un aizstājējpreču ražošanā vai pārdošanā. Katra no šīm definīcijām ietver citu būtību un neviena no tām nav identiska, kas liecina, ka neviens autors vārdu “konkurence” nespēj strikti definēt, iespējams tādēļ, ka konkurences ideja mainās atkarībā no tā, kādā tirgū pastāv konkurence.

Lai spētu pielāgot savas saimniekošanas soļus konkurencei tirgū, ir jāapzinās, kāda ir uzņēmuma konkurētspēja, kāda ir konkurētspējīgā priekšrocība tajā. Kembridžas Universitātes biznesa vārdnīcā² pieejamā informācija liecina, ka par produkta konkurētspēju sauc tā spēju sacensties noteiktā tirgū ar citiem tirgū esošiem produktiem. Analogiski, uzņēmuma konkurētspēja ir atkarīga no produktu konkurētspējas un no konkurences nozarē kopumā.

1.1. Konkurences veidi

Konkurence starp visiem uzņēmumiem nav vienāda un tā atšķiras starp nozarēm un konkurences formas konkrētajā nozarē. Lai uzņēmums apzinātos, kāda ir konkurences forma tirgū, kurā tas darbojas. Lai to noskaidrotu, uzņēmējiem ir jāanalizē sekojoši faktori:³

1. Konkurentu skaits tirgū – Par konkurentiem dēvē tos tirgus dalībniekus, kas veido konkurenci, līdz ar to, jo vairāk tirgus dalībnieku piedāvā uzņēmuma produkcijai līdzīgu preci, jo lielāka ir konkurence tirgū.
2. Produkcijas veids – Uzņēmumam ir jāapzinās, vai viņu piedāvātais produkts ir unikāls, vai arī tam pastāv daudz aizstājējpreču. Jo unikālās būs produkts vai pakalpojums, jo mazāka būs konkurence tirgū.

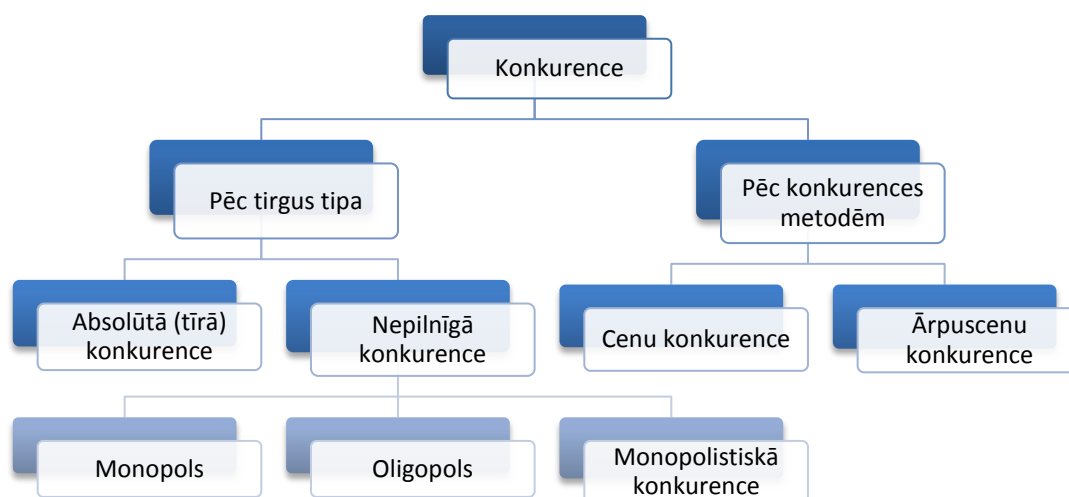
¹ **Lībermanis** G., Tirgus, cenas, konkurence; Rīga:Kamene; 1998.; 133.lpp; 183 lpp.

² Cambridge Dictionaries Online; Competitiveness definition; Pieejams: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitiveness> (skat.22.04.2016.)

³ **Lībermanis** G., Peļņa un konkurence, Rīga:Kamene, 2003., 132. lpp, 299 lpp.

3. Ieejas barjeras – Katrā nozarē pastāv kādas ieejas barjeras, un tas cik augstas vai zemas šīs barjeras ir parāda to, cik viegli vai grūti ir kļūt par vienu no tirgus dalībniekiem. Analogiski, ka, jo vairāk barjeru pastāv iekļūšanai tirgū, jo mazāks būs konkurentu skaits tajā.
4. Iespējas noteikt cenu – Jo uzņēmumam ir vieglāk noteikt cenu, jo mazāka konkurence ir tirgū. Tas nozīmē, ka pie jebkādas no uzņēmuma noteiktajām cenām, viņu piedāvātais produkts tiks iegādāts.
5. Informācijas pieejamība – Informācijas esamība vai iztrūkums arī var liecināt par tirgus attīstību. Jo vairāk informācijas ir pieejamas par nozari un tās piedāvātajiem produktiem, jo vieglāka ir iekļūšana tajā, turpretī, jo mazāk informācijas ir pieejamas, jo noslēgtāks ir tirgus.
6. Pircēju skaits tirgū – Faktors parāda to, cik daudz patiesībā tirgū ir cilvēki, kas būtu gatavi pirkt piedāvāto produktu. Atkarībā no piedāvātā produkta veida, pircēju skaits norāda konkurences apjomu tirgū.
7. Ārpuscenas konkurences apmēri – Tirgū ar augstu konkurences pakāpi, uzņēmēji izmanto citas metodes, kā, piemēram, reklāmas, lai veicinātu pārdošanu tad, kad ar cenu to vairs nav iespējams veikt. Jo vairāk tiek piedāvāta informācija par produktu, jo lielāka ir konkurence un cīņa par pircējiem.

Pamatojoties uz šiem rādītājiem ir iespējams definēt, kurā no konkurences tirgus tipiem darbojas uzņēmums. Pēc tirgus tipa pastāv absolūtā jeb tīrā konkurence, nepilnīgā konkurence, monopols un oligopols. (sk. 1.1.att.).



1.1. att. Konkurences formas tirgū⁴

⁴ Autores veidots pēc **Pančenko Ē.**, Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks, žurnāls "Komersanta vēstnesis" Nr.5 (61) 2007. gada 31. janvāris

Iepriekšminēto faktoru analīzes rezultātā ir iespējams definēt, tirgus tipu, kurā darbojas uzņēmums (sk. 1.1. tab.).

1.1. tabula

Tirgus tipi un to raksturojošie rādītāji⁵

	Absolūta konkurence	Monopolistiskā konkurence	Oligopols	Monopols
Uzņēmumu skaits	Ļoti liels	Liels	Neliels	Viens
Preces veids	Vienāds, vienveidīgs	Līdzīgs, diferencēts	Līdzīgs, diferencēts	Unikāls, neaizvietojams
Iespēja ietekmēt cenu	Nepastāv, to nosaka tirgus	Neliela	Vidēja	Liela
Iespēja iekļūt tirgū	Norit brīva kustība	Salīdzinoši viegli	Salīdzinoši grūti	Gandrīz neiespējami

Pēc tirgus tipa pastāv absolūtā jeb tīrā, pilnīgā konkurence un nepilnīgā konkurence. Nepilnīgo konkurenci ir iespējams izdalīt monopola, oligopola un monopolistiskajā konkurencē. Mūsdienās par populārākajiem konkurences veidiem uzskata absolūto konkurenci, monopolu un oligopolu⁶. Pēc konkurences metodēm pastāv cenu konkurence un ārpuscenu konkurence.

Par **absolūtas konkurences tirgu** sauc stāvokli, kad “visām saimnieciskajām vienībām ir pilnīga informācija par tirgu, visi ražošanas faktori ir neierobežoti mobili, nav valstiskās rīcības, lai administratīvi ietekmētu tirgu, visas preces un pakalpojumi ir homogēni un pastāv brīva ieeja un izeja tirgū”.⁷ Tātad, pilnīgas konkurences tirgu raksturo tas, ka ir ļoti liels tirgus dalībnieku skaits, un nedz pircējs, nedz pārdevējs nevar ietekmēt tirgus cenu precei vai pakalpojumam, jo katrs dalībnieks irniecīga vienība šajā tirgus modelī.

Šis tirgus modelis ir zīmīgs ar to, ka piedāvāto produktu un pakalpojumu cenu nosaka pats tirgus, nevis tā dalībnieki. Protams, uzņēmējiem ir tiesības noteikt precei tādu cenu, kādu viņi vēlas, taču patērētājs nepirks produktu, ja konkurents precī piedāvās iegādāties par zemāku cenu. Pieprasījums pēc precēm šajā tirgus modelī ir neelastīgs, jo palielinoties cenai, patērētājs izvēlēsies lētāko piedāvājumu vēlamajai precei, kuras cena būs atbilstoša tirgus noteiktajam cenu sliekšnim, nevis no tās atteiksies.

Tas, ka tirgū ir tik daudz dalībnieku jau vien norāda, ka nepastāv nekādas tajā iekļūšanas vai izkļūšanas barjeras. Tirgus ir atvērts ikvienam, kurš vēlas tajā piedalīties. Piedāvātā prece ir ikdienišķa, līdz ar to patērētājam, tāpat kā citiem tirgus dalībniekiem ir pieejama plaša informācija par preču kvalitāti un pieejamību tirgū.

⁵ Autores veidota pēc **Lībermanis G.**, Peļņa un konkurence, Rīga: Kamene, 2003., 132. lpp., 299 lpp.

⁶ **Škapars R.**, Pilnīga konkurence, monopols, monopolistiskā konkurence un oligopols, Rīga 2010.; <http://profizgl.lv/mod/book/view.php?id=650&chapterid=2430> (skat. 20.04.2016.)

⁷ **Rubanovskis A.**, Mikroekonomikas teorijas pamati 1.daļa, Rembate, 2012., 137.lpp, 179 lpp.

Par **monopolu** dēvē stāvokli tirgū, kad ir viens pārdevējs un viens pircējs. Lielākoties šo konkurences stāvokli tirgū uzskata par biedējošu⁸, jo, lai iegādātos produktu, ir jāizveido saikne ar pārdevēju, pretējā gadījumā nav citu iespēju aiziet pie konkurentiem, jo tādu tirgū vienkārši nepastāv. Pārdevējs šajā konkurences modelī ir noteicējs, jo cenu par savu piedāvāto preci vai pakalpojumu viņš nosaka pats, jo viņa piedāvātā prece ir unikāla, tai nav aizstājēju. Noteiktā cena visbiežāk ir augstāka nekā tā būtu, ja preci pārdotu absolūtās konkurences tirgus apstākļos. Šādas ekonomiskās rīcības pamatā ir vēlme gūt monopolpeļņu, kas ir daudzkārt augstāka par normālo peļņu.⁹

Monopolu ir iespējams izdalīt dabiskajā monopolā, kas rodas, ja divu uzņēmumu pastāvēšana nav iespējama tirgus nepietiekamības dēļ, mākslīgajā monopolā, kad tirgus dalībnieki vienojas par tirgus sadalījumu, cenu lielumu vai piedāvāto apjomu, valsts monopolā, kad valsts nolemj kļūt par svarīgu resursu vienīgo turētāju tirgū, tehniskajā monopolā un pieprasījuma monopolā, kad preces piegādātāju ir daudz, bet pircējs ir tikai viens un visbiežāk tā ir valsts, kas iepērk nozīmīgus resursus attīstībai.

Monopola tirgū iekļūt ir grūti, jo pretēji kā absolūtās konkurences tirgū, pastāv daudz ieejas barjeras. Taču, ja uzņēmums nodarbojas ar patērētājam nozīmīgu resursu tirdzniecību, kā, piemēram, ūdens, elektrība, gāze, ir lietderīgi noteikt augstas tirgū iekļūšanas barjeras (resursu piegādes efektivitātes dēļ). Visbiežāk šīs barjeras pārvar lieli koncerni, kuriem ir pieejami resursi, kurus jaunie uzņēmēji neatļaujas iegādāties, lai iekļūtu tirgū.

Kad tirgū darbojas viens uzņēmums un tam pievienojas konkurents, kurš tirgo tāda paša veida produkciju, rodas **oligopols** jeb situācija, kad tirgu pilnībā aizpilda neliels skaits ražotāju vai pārdevēju.¹⁰ Kā jau definīcijā minēts, oligopola modelī darbojas neliels skaits pārdevēju, taču tas nozīmē, ka ir liels skaits pircēju. Šajā tirgus modelī piedāvātās preces un pakalpojumi ir kā viendabīgi, tā arī nevienābīgi. Oligopola dalībniekiem ir iespēja ietekmēt cenu un pārdošanas apjomus piedāvātajam produktam, taču mērenības robežās, jo pieņemtie lēmumi ietekmēs visus tirgus dalībniekus. Lai arī oligopolā iekļūt ir vieglāk kā monopolā, pastāv dažas iekļūšanas barjeras no kurām visbūtiskākā ir finanses, kas maziem uzņēmumiem var būt liktenīgas.

Monopolistiskās konkurences situācija pastāv tur, kur ir liels skaits pārdevēju un pircēju, taču piedāvātā produkcija ir līdzīga, bet ne pilnīgi vienāda.¹¹ Šajā konkurences modelī

⁸ **Farmer D.**, Buyers and Monopolies; International Journal of Physical Distribution & Materials Management; 1980; Vol. 10, Iss 7, 424.lpp

⁹ **Libermanis G.**; Tirgus, cenas, konkurence; Rīga; Kamene; 1998.; 137.lpp; 183 lpp.

¹⁰ Oxford Dictionaries; Oligopoly definition; Pieejams:

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/oligopoly> (skat.23.04.2016.)

¹¹ **Škapars R.**, Mikroekonomika, Rīga: EPBII, 2007; 271.lpp, 372 lpp.

darbojas vairāki uzņēmumi un nepastāv nekādi šķēršļi jaunu uzņēmumu ieešanai tirgū, taču uzņēmumi, kas tirgū jau darbojas, piedāvā vai nu ļoti diferencētu produktu vai ierobežotā teritorijā ir vienīgais preces pārdevējs.¹² Visbiežāk piedāvātās preces ir ar lielu aizstājamības pakāpi un uz visu konkurentu piedāvāto produktu fona neizceļas, tāpēc šajā tirgus modelī, tāpat kā absolūtās konkurences modelī, uzņēmumi cenšas savu produkciju padarīt patērētājiem saistošāku, izmantojot dažādas mārketinga aktivitātes. Finansējuma atrašana mārketinga aktivitāšu veikšanai var kļūt par vienu no ieejas barjerām tirgū, taču, ja uzņēmumiem ir pietiekami daudz finansiālo līdzekļu, citu būtisku šķēršļu, lai kļūtu par tirgus dalībnieku, nepastāv.

Apzinoties tirgus modeli, kurā uzņēmums atrodas, ir iespējams sākt analizēt uzņēmuma konkurentus konkrētajā tirgus modelī. Lai to izdarītu, ir jāveic tirgus izpēte un jāpēta¹³:

- 1) **Lielākie konkurenti.** Jāapzinās, kas ir lielākie konkurenti, cik daudz to ir, un kā viņi spēj uzlabot savu stāvokli tirgū.
- 2) **Konkurentu piedāvātā prece.** Jāpēta, kāds ir piedāvāto produktu klāsts, un vai vajadzības gadījumā konkurents spēj ātri reaģēt uz pieprasījuma svārstībām.
- 3) **Konkurentu piedāvātās preces cena.** Jāsaprot cenu kategorija, kurā konkurenti darbojas, un, ja iespējams, kā konkurenti nosaka cenas piedāvātajiem produktiem, kāda ir cenu politika.
- 4) **Klientu skaits.** Ir derīgi saprast, kāds ir klientu apjoms, kuru uzņēmums apkalpo, vai tie ir patstāvīgie klienti vai arī gadījuma pircēji, un kas konkurentu klientiem patīk/nepatīk, kāds ir viedoklis par piedāvātajiem produktiem.
- 5) **Konkurentu priekšrocība.** Ir jāsaprot, kas konkurentiem piemīt tāds, kā nav pašam uzņēmumam, un kādas ir iespējas pārņemt šo īpašību no viņiem.
- 6) **Konkurentu reakcija pie mazākajām tirgu svārstībām.** Ir derīgi zināt, cik ātri konkurenti spēs pielāgoties situācijas izmaiņām, un vai maz tas tiks darīts. Iespējams konkurentam nav būtiskas izmaiņas, jo viņš ir pārliecināts par savu stabilitāti tirgū.
- 7) **Konkurentu pozīcija.** Jāapskata uzņēmuma reklāmas un kur tās ir izvietotas, jālasa preses relīzes, jāizpēta piegādātāji, jāapmeklē izstādes, kurās konkurenti piedalās, lai tādā veidā gūtu priekšstatu ar kādiem uzņēmumiem ir jārēķinās.

¹² **Lībermanis G.**; Tirgus, cenas, konkurence; Rīga; Kamene; 1998.; 157.lpp; 183 lpp.

¹³ NiBusinessInfo.co.uk; Measure performance and set targets; Pieejams: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/measurement-against-other-businesses-competitor-analysis> (skat.24.04.2016.)

Konkurenci un konkurentus ir iespējams izvērtēt dažādi – no mārketinga viedokļa, no finanšu rādītājiem, no starptautiskās ietekmes - un, lai arī kuru no konkurentu novērtēšanas metodēm uzņēmums izvēlētos, ir būtiski saglabāt fokusu uz objektivitāti. Tādā veidā uzņēmums spēs viskorektāk novērtēt nozari un izvirzīt mērķus, lai konkurentus nozarē apsteigtu un saglabātu līdera pozīcijas pie mazākajām tirgus svārstībām.

1.2. Konkurētspējas būtība

Konkurētspēja, kā iepriekš minēts, ir salīdzinošu konkrētās preces vai patēriņa un cenas parametru raksturlielumu attiecībā pret analogisku precī, taču, tāpat kā konkurences termina gadījumā, arī konkurētspējas termina skaidrojums nav galējs un katrs to interpretē citādi. Tā, piemēram, Biznesa vārdnīcā par konkurētspēju uzskata uzņēmuma spēju piedāvāt produktus un pakalpojumus, kas atbilst vietējā un pasaules tirgū noteiktiem standartiem, par tādām cenām, kuras spēj konkurēt un sniegt adekvātu naudas daudzumu uzņēmumam, lai tas spētu segt izmaksas par ražošanā ieguldītajiem resursiem un nodarbinātajām personām¹⁴. PriceWaterhouseCoopers finansists Džims Railijs (*Jim Riley*) par konkurētspēju dēvē uzņēmuma sāncensību ar citiem uzņēmumiem, zīmoliem, produktiem un pakalpojumiem kādā noteiktā tirgū vai industrijā¹⁵, neminot tieši ar kādiem līdzekļiem sāncensība noris. Lai gan katrs autors konkurētspēju definē citādi, pastāv kopējas iezīmes – uzņēmuma konkurētspēja ir saistīta ar prasmi tirgū pārdot kvalitatīvu produkciju par atbilstošu cenu.

Lai uzņēmums spētu novērtēt savu konkurētspēju, ir jāspēj izvērtēt ne vien piedāvāto produktu kvalitāte un cena, bet arī tādi faktori, kā – uzņēmuma rentabilitāte, tirgus daļa un ražīgums.¹⁶ Papildus šiem faktoriem jāizvērtē uzņēmuma ekonomiskie rādītāji, komunikācijas tīkli, resursu pieejamība, ārējās vides ietekme, finansiālā stabilitāte, inovāciju izmantošanas līmenis, utt.¹⁷.

Pēc visu ietekmējošo faktoru analīzes uzņēmumiem ir jāspēj formulēt sava konkurētspējīgā priekšrocība jeb vērtību veidojošā darbība un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē un spēj to saglabāt daudzu gadu garumā¹⁸. Kopumā tirgū tiek piedāvāta dažāda konkurētspējīgo priekšrocību klasifikācija, un to

¹⁴ BusinessDictionary.com; Competitiveness definition; Pieejams:

<http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html> (skat.24.04.2016.)

¹⁵ **Riley J.**, What do we mean by competitiveness?, 2012.;Pieejams: <http://www.tutor2u.net/business/blog/what-do-we-mean-by-competitiveness> (skat. 24.04.2016.)

¹⁶ **Dzelmiņa M.**; Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos; Latvijas Universitātes raksti; 2006.; 702. sēj.: Ekonomika, V, 79.lpp; 78.–89. lpp.

¹⁷ **Soika B.**, Konkurētspēja; Vieslekcija “Vietējo preču ražotāju konkurētspēja”, 22.01.2015. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=iL54vgMU5lo> (skat. 24.04.2016.)

¹⁸ **Caune J.**; Promocijas darba kopsavilkums “Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārnesšanas metodika Latvijas uzņēmumos”; Rīga:2005.g.

populārākie autori ir M.Porters (*Michael Porter*), F.Kotlers (*Philip Kotler*), Dž.Hills (*James J. Hill*), Dž.Džouns (*Geoffrey G. Jones*), u.c. Populārākie no konkurences priekšrocību tipiem ir M.Portera piedāvātais **izmaksu priekšrocību modelis**, kā arī **produktu diferencēšanas modelis**. Bez tiem pastāv arī **tehnoloģijas un inovācijas** kā konkurētspējīgā priekšrocības, un tā kā konkurētspēja ir atkarīga no uzņēmuma prasmes tirgū pārdot kvalitatīvu preci par atbilstošu cenu, tad likumsakarīgi, ka arī viens no konkurētspējīgo priekšrocību veidiem ir – **kvalitāte**, taču nevar aizmirst par uzņēmuma **ģeogrāfisko atrašanās vietu**, jo arī tai ir liela nozīme uzņēmuma spējā konkurēt ar citiem tirgus spēlētājiem, piedāvājot savu produktu patērētājiem ātrāk kā to dara konkurenti.

Cenu un izmaksu konkurētspēja. Konkurētspējas veids, kurš ir cieši saistīts ar ražošanas izmaksām un cenu izmaiņām. Tā kā uzņēmēji tirgū konkurē galvenokārt, balstoties uz piedāvāto produktu cenu, tad uzņēmējiem ir jācenšas šo cenu izveidot pēc iespējas patīkamāku klientiem. Lai to izdarītu ir jācenšas samazināt ražošanas izmaksas un to var panākt, izmantojot dažādus ražošanas jaudu ietekmējošus līdzekļus, kā, piemēram, iegādājoties jaunākās tehnoloģijas ar kuru palīdzību uzņēmumi ilgtermiņā var ietaupīt resursus un palielināt ražošanu. Pakalpojumu jomā šo pašu efektu var iegūt, apmācot un pilnveidojot personālu. Šāda veida konkurētspēja ir cieši saistīta ar uzņēmuma rīcībā esošajiem brīvajiem naudas līdzekļiem, kurus ir iespēja investēt attīstībā. Ja šādu līdzekļu nav, nav iespējams konkurēt tirgū, kur noteicošā loma ir cenas un kvalitātes attiecībai.

Diferencēšanas konkurētspēja. Ja uzņēmumiem nav iespējas investēt uzņēmuma darbībā ar mērķi piedāvāt patērētājiem patīkamākas cenas, tad ir nepieciešams savu produktu padarīt īpašāku, lai attaisnotu augstās cenas esamību. Īpaši augsta diferencēšanas pakāpe ir iespējama tādiem produktiem, kas pēc savas būtības ir sarežģīti, taču tas neizslēdz, ka ikdienišķiem produktiem nav iespējas tikt diferencētiem. Diferencēšanas būtība paredz, ka nav nepieciešams piedāvāt inovatīvu produktu, bet gan uzlabot raksturīgākās iezīmes jau esošam produktam. Uzlabots un no konkurentiem atšķirīgs produkts tiks atzinīgāk novērtēts un tā konkurētspēja tirgū paaugstināsies.

Šis konkurētspējas modelis paredz nepārtrauktu sekošanu līdz tirgus izmaiņām, jo ikviens jauninājums uzņēmuma piedāvātajā produktā, liek konkurentiem mainīt sevis izveidoto produktu, lai nezaudētu uzņēmuma konkurētspēju tirgū.

Tehnoloģijas un inovācijas. Lai spētu piedāvāt produktu par zemākām cenām vai kā tirgus jauninājumu, ir nepieciešams izmantot jaunākās tehnoloģijas un, ja nepieciešams inovācijas. Šādu tehnoloģiju un inovāciju loma ir laika samazināšanā no izstrādes procesa līdz apmierinātam klientam, līdz ar to, ir iespējams tajā pašā laika posmā apkalpot vairāk

patērētāju kā agrāk. Jo vairāk klientu iespējams apkalpot, jo lielāku tirgus daļu uzņēmums ieņem, līdz ar to tas kļūst par lielāku konkurentu citiem.

Kvalitāte. Par kvalitāti dēvē objekta vai vienības raksturlielumu kopumu, kas nosaka tā spēju atbilst noteiktajām un paredzamajām vajadzībām. Augsta kvalitāte ļauj uzņēmumam paaugstināt realizācijas apjomu, palielināt konkurētspēju un palielināt produktivitāti.¹⁹ Kvalitātes uzlabošana ļauj uzņēmumiem piedāvāt savu produktu par augstāku cenu kā vidēji piedāvā tirgus, jo patērētājiem būtiskāka ir preces kvalitāte, ne cena. Tāpat kā produkta diferencēšanu, arī kvalitātes uzlabojumus citiem uzņēmumiem ir viegli pārņemt, līdz ar to, arī šajā konkurences modelī būtisku lomu ieņem sekošana līdz tirgus tendencēm, tajā pašā laikā pastāvīgi informējot sabiedrību par savu produktu.

Ģeogrāfiskā atrašanās vieta. Nav iespējams piedāvāt savu produktu par zemāku cenu kā konkurentiem, ja uzņēmums atrodas tālu no preces vai pakalpojuma realizācijas vietas. Pretējā gadījumā uzņēmums tērēs papildus finanšu resursus transportēšanai, līdz ar to gala produkts tiks piedāvāts par augstāku cenu, kas dažkārt var nozīmēt konkurētspējas samazināšanos.

1.3. Konkurētspējas novērtēšanas metodes

Konkurētspēju ir iespējams novērtēt pēc dažādām metodēm un populārākās no tām ir SVID analīze, jo tā ir visaptveroša un ļauj izvērtēt uzņēmuma darbību nozarē, vēlāk izdarot secinājumus par konkurenci tajā. Pastāv arī Maikla Portera 5 spēku modelis, kurš ļauj izvērtēt kā tirgus tiek sadalīts starp konkurentiem un kas nosaka to, cik lielu tirgus daļu iegūst katrs konkurents. Savukārt, 1970.gadā Brūss D. Hendersons (*Bruce Doolin Henderson*) izveidoja Bostonas matricu, kas ļauj uzņēmumiem izvērtēt savus produktus, nosakot kuri ir konkurētspējīgāki un nes lielāku peļņu.

SVID analīze atspoguļo uzņēmuma stiprās puses, vājās puses, tā iespējas un potenciālos draudus. Stiprās un vājās puses tiek analizētas, balstoties uz iekšējo vidi uzņēmumā, savukārt iespējas un draudi atspoguļo ārējo vidi. Stiprās puses un iespējas var klasificēt kā faktorus, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību un palīdz mērķu sasniegšanā, bet vājās puses un draudi ir tie faktori, kas kavē uzņēmuma izaugsmi, kaitējot attīstībai. Visi 4 faktori tiek izkārtoti matricā (sk.1.2.tab).

¹⁹ **Klauss A.**, Zinības vadītājam, Preses Nams; Rīga, 2002., 216.-217.lpp; 560 lpp.

Uzņēmumiem vājās puses jāpārvērš stiprajās pusēs, stiprās puses jāaskaņo ar iespējām, bet no draudiem jāizvairās, cenšoties tos pārvērst par iespējām.²⁰

1.2. tabula

SVID matrica²¹

Iekšējā vide	Stiprās puses	Vājās puses
Ārējā vide	Iespējas	Draudi
	Pozitīvie faktori	Negatīvie faktori

Par stiprajām pusēm dēvē visas prasmes un resursus, kas pastāv uzņēmuma iekšienē un palīdz sasniegt kādu noteiktu mērķi, piemēram, uzlabot konkurētspēju. Stiprās puses ļauj uzņēmumiem apzināties, kādā jomā tas ir labāks par konkurentiem un kas ir viņu priekšrocība tirgū. Jo vairāk stipro pušu būs uzņēmumam, jo veiksmīgāks tas būs.

Vājās puses, savukārt, ir tie ierobežojumi, kas negatīvi ietekmē noteiktā mērķa sasniegšanu, piemēram, slikta produkcijas kvalitāte attiecībā pret konkurentiem ir viena no būtiskākajām vājajām pusēm. Vājās puses ir tas no kā uzņēmumiem ir jācenšas atbrīvoties, un uzlabot. Jo mazāk vājo pušu būs uzņēmumam, jo lielākas ir tā iespējas būt veiksmīgākam.

Iespējas, savukārt ir tās labvēlīgās tendences ārējā vidē, ko uzņēmums var izmantot savā labā, lai sasniegtu mērķus. Piemēram, zinātnes atklājumi vai valsts politikas uzlabošanās attiecībā pret uzņēmējiem ļauj uzņēmumam nākotnē attīstīties pozitīvā virzienā.

Draudi ir tie faktori, kas apgrūtina attīstību. Tie var būt gan nelabvēlīga nodokļu politika valstī, citu konkurentu parādīšanās tirgū vai resursu trūkums. Piemēram, sfērās, kur būtiska ietekme ir cilvēkiem un personālam, nozīmīgs drauds var būt negatīvas demogrāfiskās izmaiņas, jo tās liecina par to, ka nākotnē var nebūt darbinieki, kas apkalpo klientus, kā arī klienti, kas iegādātos produktu.

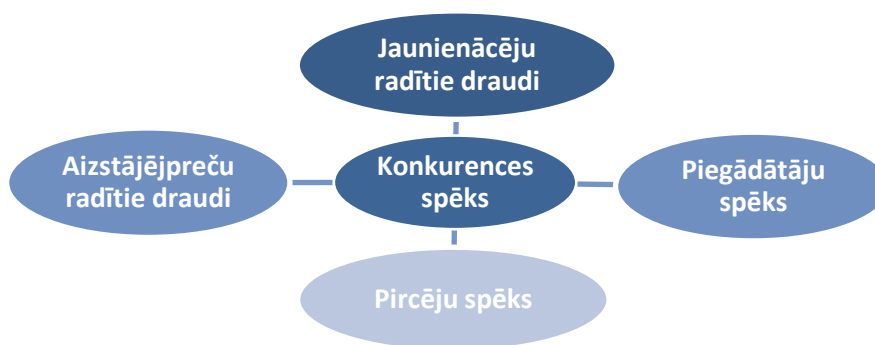
Līdz ar to, uzņēmumiem stiprās puses ir jānostiprina, vājās puses jāatrisina, iespējas ir jāizmanto, bet no draudiem ir jāizvairās.²²

²⁰ **Piercy** N., **Giles** W., Making SWOT analysis work; Marketing Intelligence & Planning; Vol. 7 Iss 5/6 pp. 5 – 7 United Kingdom; 1989; Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000001042> (skat.23.04.2016.)

²¹ Autores veidota pēc **Kinsman** B.; Internal vs. External, Helpful vs. Harmful; July, 2015; Pieejams: <http://berinkinsman.com/2015/07/30/internal-vs-external-helpful-vs-harmful/> (skat.23.04.2016.)

²² **Swinton** L., How to do a SWOT analysis; 2005.; Pieejams: <http://www.mftrou.com/how-to-do-a-SWOT-analysis.html> (skat. 23.04.2016.)

Maikla Portera (Michael Porter) 5 spēku modelis ir iespējams viens no efektīvākajiem veidiem, kā uzņēmumiem identificēt draudus, analizējot tirgu ietekmējošos spēkus. Modelis ļauj novērtēt visu draudu mijiedarbību un novērtēt konkurences vidi jomā, kurā uzņēmums darbojas. Modeļa autors Maikls Porters ir izdalījis 5 konkurētspējas spēkus (sk.1.2. att.) – jaunienācēju radītos draudus, aizstājējpreču radītos draudus, pircēju spēks, piegādātāju spēks un konkurences spēks nozarē.



1.2. att. Maikla Portera (Michael Porter) piecu spēku modelis ²³

Jaunienācēju radītie draudi ir tāds ietekmējošais faktors pret kuru uzņēmumiem ir jāattiecas ar lielu rūpību, jo jauna tirgus dalībnieka parādīšanās nozarē var būtiski ietekmēt tirgu, samazinot uzņēmuma tirgus daļu. Ja konkrētā tirgū nepastāv nekādas iekļūšanas barjeras, ir liels risks, ka tajā parādīsies jauni uzņēmumi, kuri centīsies piedāvāt zemākas cenas un ko nebijušu, lai iegūtu daļu no tirgus. Līdz ar to, nozarē jau esošajiem uzņēmumiem ir jāpalielina investīcijas vai jāsamazina cenas, lai tiktu galā ar izdarīto spiedienu.

Aizstājējpreču radītie draudi būtībā definē, cik īpašs ir produkts, ko uzņēmums piedāvā, un vai tam pastāv kādas alternatīvas. Aizstājējpreču pieejamība nosaka cenu griestus uzņēmuma produkta, tādā veidā padarot tirgu mazāk pievilcīgu.²⁴ Jāapzinās, ka jo vieglāk uzņēmuma piedāvāto produktu vai pakalpojumu ir atdarināt vai aizvietot, jo mazāka ir uzņēmuma loma konkrētajā tirgū.

Pircēju spēks atspoguļo, cik liels ir pircēju izdarītais spiediens uz biznesu. Ja pircēja spēkos ir ietekmēt uzņēmuma peļņas normas un apjomus, tad viņam pieder pietiekami liela vara. Daži no iemesliem, kas var šo varu palielināt ir, ja nozarē pastāv maz piegādātāju, nav

²³ Autores veidots pēc Porter M.; Five Forces That Shape Strategy; Harvard Business Review; January 2008; pp.24 -41; Pieejams: users.jyu.fi/~juanla/READINGS/HBR_on_Strategy_23_41.pdf (skat. 23.04.2016.)

²⁴ Caune J., Dzedons A.; Stratēģiskā vadīšana, otrais izdevums; Lidojošā zivs, 2009., 89.lpp; 384 lpp.

aizstājējpreču un patērētājiem piedāvātais produkts ir kritiski nepieciešams. Jo lielāks ir pircēju spēks, jo mazāka ir uzņēmuma ietekme²⁵.

Piegādātāju spēks ļauj uzņēmumiem novērtēt, cik viegli vai grūti piegādātājam ir iespējams ietekmēt cenu par kādu tas piegādā jums resursus vai sniedz pakalpojumu. Jo unikālāks būs piegādātāju piedāvātais produkts vai pakalpojums, jo vieglāk tam būs ietekmēt sava piedāvātā produkta cenu, līdz ar to, pieaugs piegādātāja spēks pār uzņēmumu un tas kļūs atkarīgs ne vien no saviem, bet arī no piegādātāja pieņemtajiem lēmumiem. Jo vairāk piegādātāju strādā tirgū, jo lielāka ir uzņēmumu iespēja izvēlēties, savukārt, jo mazāk piegādātāju tirgū, jo lielāka ir piegādātāju iespēja izvēlēties ar kuriem uzņēmumiem sadarboties. Jo spēcīgāki ir piegādātāji, jo vājāks ir uzņēmums.

Konkurences spēks raksturo konkurences intensitāti starp nozarē esošajiem uzņēmumiem. Konkurētspējīgās nozarēs uzņēmumi parasti strādā ar zemu rentabilitāti, jo konkurences izmaksas ir augstas. Konkurences spēku var ietekmēt tādi faktori kā nozarē darbošos uzņēmumu skaits, lēna industrijas attīstība un diferenciācijas trūkums piedāvājumiem produktiem. Augsta konkurence liek samazināt produktu cenas, tajā pašā laikā ciešot uzņēmuma ienākumiem.²⁶

Bostonas matrica (sk. 1.3. tab.) tika izveidota 1970. gadu beigās Bostonā, ASV. Matricas autori bija pārstāvji no Bostonas Konsultatīvās grupas (no angļu val. Boston Consulting Group) un viņu izveidotā matrica atspoguļo, kur uzņēmumiem nākotnē būtu vislabāk izmantot resursus, lai palielinātu peļņu, raugoties no produktu pārvaldības viedokļa. Modeļa ietvaros tiek apskatīti divi rādītāji – uzņēmuma tirgus daļa un tirgus pieauguma temps. Atkarībā no tā, vai uzņēmuma tirgus daļa ir liela vai maza, vai tirgus pieauguma temps ir straujš vai lēns, izšķir 4 uzņēmumu veidus – suņi, slaucamās govīs, jautājuma zīmes un zvaigznes.

1.3.tabula

Bostonas matrica²⁷

Tirgus pieauguma temps	Tirgus daļa		
		Maza	Liela
Lēns		Suņi	Slaucamās govīs
Straujš		Jautājuma zīmes	Zvaigznes

²⁵ **Sameer Kumar** C. M., Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry, Industrial Management & Data Systems, Vol. 106 Iss 3 , pp.299, pp.285 – 306, Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570610653461?journalCode=imds> (sk.25.04.2016.)

²⁶ **Barney J.**, Hesterly W., Strategic Management and Competitive Advantage; Pearson Education: NJ; 2006; p 49; 368 p.

²⁷ Autores veidota pēc Oxford Learning Lab; The Boston Matrix; Pieejams: http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-The-Boston-Matrix_11_35 (skat.25.04.2016.)

Par “suņiem” dēvē tos, kuru tirgus daļa ir neliela un izaugsmes līmenis zems. Tie ir produkti un uzņēmumi, kuri savas darbības rezultātā ir spējīgi segt vien izmaksas. Tā kā šajā kategorijā nepietiek līdzekļu investēšanai vai reklāmas ieviešanai, produkta darbība agri vai vēlū tiek apturēta. Uzņēmumiem, kuri atrodas šajā kategorijā, ir nepieciešams apsvērt savas komercdarbības pārtraukšanu, jo, pat ja uzņēmums gūs finanšu līdzekļus, kuru mērķis ir uzlabot esošo stāvokli, rezultāts būs neefektīvs, jo palielinās izdevumu lielums, un “suņiem” jo lielāki būs izdevumi, jo grūtāk būs nostabilizēties tirgū.²⁸

Ja situācijā ar “suņiem” ir nepieciešama pastiprināta analīze tam vai ieguldītie līdzekļi attīstībā attaisnosies, tad tāds pats ir stāvoklis ar “jautājuma zīmēm”. Tiesa gan, “jautājumu zīmes” iespējas attīstīties ir daudz lielākas, jo, lai arī pastāv neliela tirgus daļa, tirgus pieauguma temps ir straujš. Šajā kategorijā esošie uzņēmumi iegulda lielus līdzekļus attīstībā, jo apzinās, ka uzņēmums sāks atgūt ieguldīto naudu un tā nākotnes perspektīvas kļūt par “slaucamo govī” vai “zvaigzni” ir reālas.

Par “slaucamajām govīm”, savukārt, uzskata tādus produktus, kuri ir atpazīstami un stabili tirgus dalībnieki. “Slaucamajām govīm” pieder liela tirgus daļa, un tās gūst lielus finanšu līdzekļus savas darbības rezultātā. Kad uzņēmumā vai produktā, kurš ir bijis “slaucamā govī” sāk investēt (attīstībā, tehnoloģijā, utt.) tam ir potenciāls kļūt par “zvaigzni”, sasniedzot kā lielu tirgus daļu, tā arī iegūstot strauju tirgus pieauguma tempu. Investīciju ieguldījumus ir nepieciešams veikt, lai epizodiski panāktu uzņēmuma tirgus stāvokļa uzlabojumu, taču ilgtermiņā uzņēmums “zvaigznes” statusā nespēj saglabāties un tomēr pārvērtīsies atkal par “slaucamo govī” vai arī par “suni”, jo investīciju apjoms “zvaigznes” uzturēšanai ilgtermiņā ir pārlietu liels un neatmaksājams.

Uzņēmumiem, kuri ieņem lielu tirgus daļu piemīt kāda konkurētspējīgā priekšrocība, kuru citiem tirgus dalībniekiem ir grūti atdarināt. Par konkurētspējīgo priekšrocību var kalpot kā inovatīva produkta esamība, tā arī jaunāko tehnoloģiju izmantošana un uzņēmuma personāls. Personāls var kalpot par būtisku konkurētspēju veicinošu instrumentu, jo tas ne vien spēj kvalitatīvi apkalpot klientus, bet arī piedāvāt jaunas idejas biznesa uzlabošanai.

1.4. Personāla nozīme uzņēmuma konkurētspējas palielināšanā

Ikvienu uzņēmuma veiksmīgas attīstības pamatā ir ne vien finanšu un informācijas tehnoloģiju pieejamība, bet arī cilvēkresursu klātesamība.²⁹ Par cilvēkresursiem dēvē resursu

²⁸ Strategy Skills; The Boston Matrix; E- book (Pieejams: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-boston.htm>); 2013.; 18.-19. lpp; 28.lpp.

²⁹ Ešenalde I., Personāla praktiskā vadība; Merkūrijs LAT: Rīga, 2004.; 5.lpp; 308 lpp.

kopumu, kuru veido ikviena persona, kas tiek nodarbināta uzņēmumā, un tas ir viens no uzņēmuma nemateriālajiem aktīviem.

Stokholmas Ekonomikas augstskolas Sanktpēterburgā rektors Jans A. Eklofs (*Jan A. Eklöf*) uzskata, ka “Uzņēmums ir kā koks. Āboli – tie ir materiālie aktīvi, bet saknes, stumbrs un zari – nemateriālie aktīvi. Pie nemateriālajiem aktīviem var pieskaitīt attiecību kapitālu (attiecības ar klientiem), organizatorisko kapitālu (uzņēmuma organizatoriskā struktūra) un cilvēkresursu kapitālu (personāla kompetence). Tas viss kopā liecina par koka stiprumu.”³⁰ Pēc Jana Eklofa domām, veiksmīgas uzņēmējdarbības pamatā ir 25% materiālā kapitāla un 75% nemateriālā kapitāla, un finanses neieņem noteicošo lomu uzņēmējdarbībā, bet ir vien daļa no tās. Lielāka nozīme ir tam, kā uzņēmums sevi pozicionē, kā noris tā darbība un kāds ir darbinieku ieguldījums uzņēmuma attīstībā (sk. 1.4.tab.).

1.4.tabula

Uzņēmuma kapitāla struktūra³¹

Uzņēmuma kapitāls	
Materiālais kapitāls (25%)	Nemateriālais kapitāls (75%)
Naudas līdzekļi	Attiecību kapitāls
Materiālās vērtības	Organizatoriskais kapitāls
	Cilvēkresursu kapitāls

Londonas Biznesa skolas vadošā profesore un viena no ietekmīgākajām 21.gs. sievietēm Linda Gratone (Lynda Gratton) savā grāmatā “Cilvēkresursu stratēģija” (*“Living Strategy”*) min, ka uzņēmuma finanšu rādītāju uzlabošanās noris dažādu cēloņu ietekmē (sk. 1.3.att.), no kuriem lielu lomu ieņem tieši cilvēkresursi. Cilvēkresursi ir viens no būtiskākajiem organizācijas pamatposmiem, lai organizācijas spētu augt un attīstīties.



1.3. att., Saikne starp indivīda uzvedību un finanšu rezultātiem³²

Linda Gratone (Lynda Gratton) uzskata, ka uzņēmuma mērķa sasniegšana ir atkarīga tikai un vienīgi no katra darbinieka individuālās uzvedības un attieksmes pret to. Un tikai

³⁰ Dombrovska L., Cilvēkresursu kapitāla vadība; Zvaigzne ABC, 2009.; 8.lpp; 212 lpp.

³¹ turpat

³² Gratone L., Cilvēkresursu stratēģija, Jumava, 2004., 22.lpp, 284 lpp.

motivēti darbinieki spēs dot uzņēmumam jaunus klientus un uzlabot ieņēmumus, kā arī sniegs idejas un padomus kā kolēģiem, tā arī vadībai kāda plāna izpildē.

Lai uzņēmums iegūtu vairāk motivēto darbinieku ir nepieciešams šo motivāciju stimulēt. To var veicināt ar dažādu līdzekļu palīdzību, kā, piemēram, piešķirot prēmijas par labi padarītu darbu vai sniedzot piemaksas pie pamatalgas, vai dodot iespēju iegūt labāku statusu uzņēmumā un piešķirot dažādas dāvanas un bonusus (apmaksāts telefona rēķins, dienesta automašīna, utt.)

Bieži vien var būt situācijas, kad darbinieks ir motivēts un vēlas palīdzēt uzņēmumam, taču to nespēj, jo viņa zināšanas vai prasmes nav pietiekoši labi attīstītas. Lai saglabātu darbinieka motivāciju, ir nepieciešams veikt darbinieku apmācības. Apmācību rezultātā personāls kļūst spējīgāks ikdienas darbu izpildē un uzņēmums tādā veidā kļūst produktīvāks. Pētījumi liecina, ka apmācības var paaugstināt darbinieku produktivitāti pat par 15-20%³³. Un, kā jau iepriekš minēts, produktivitāte ir viena no konkurētspēju ietekmējošajām pazīmēm, un tās uzlabošana noris tad, ja īpašnieks, vadītājs un uzņēmuma darbinieki savas zināšanas nepārtraukti ir papildina.³⁴ Jo lielāka būs darbinieku produktivitāte, jo lielāki būs uzņēmuma ieņēmumi, kuri rezultēsies lielākā uzņēmuma peļņā un tas, savukārt, palielinās uzņēmuma tirgus daļu.

Darbinieku apmācība ir investīcija uzņēmuma attīstībā, līdz ar to, nepieciešami ir brīvie naudas līdzekļi, lai noritētu apmācības. Ja apmācību izmaksas ir lielas un uzņēmumam šādu līdzekļu nav, ir jārod cits risinājums, lai uzlabotu darbinieku ražīgumu. Viens no neordinārākajiem risinājumiem ir noalgot jaunus darbiniekus, kuri ir zinoši un spēcīgi savā nozarē. Tādā veidā jaunie darbinieki, sākot strādāt uzņēmumā, esošajiem darbiniekiem var sniegt kā jaunas zināšanas, tā arī idejas kāda plāna realizācijā.

Jaunu darbinieku piesaistīšana un esošo darbinieku apmācības ir divi no faktoriem, kas var palīdzēt uzņēmumam uzlabot darbinieku ražīgumu un palielināt esošo konkurētspēju, gūt jaunus klientus.

Darba autore secina, ka preču un pakalpojumu tirgū pastāv dažādi konkurences veidi – oligopols, monopols, monopolistiskā konkurence un absolūtā konkurence. To, kurā no konkurences veidiem darbojas uzņēmums definē tas, kāds ir uzņēmuma piedāvātais produkts, kāds ir konkurentu īpatsvars nozarē, un vai pastāv kādas tirgū iekļūšanas barjeras. Uzņēmuma

³³ Dienas Bizness; Darbinieku apmācība ne vienmēr ir risinājums; 2013. gada 27. februāris; Pieejams: <http://www.db.lv/darbs/darbinieku-apmaciba-ne-vienmer-ir-risinajums-388891> (skat.28.04.2016.)

³⁴ **Kantāne I.**; Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspēja; Latvijas Universitātes raksti, 2011., 776.sēj., Ekonomika. Vadības zinātne; 231.lpp. 227.-236. lpp.

konkurētspējas lielumu katrā no tirgiem ir iespējams noteikt, izmantojot SVID analīzi, M.Portera 5 spēku modeli un Bostonas matricu. Lai uzlabotu uzņēmuma esošo konkurētspēju, ir nepieciešams uzlabot personāla zināšanas, izmantojot darbinieku apmācības, vai arī pieņemt darbā jaunus darbiniekus, kuri sniegs jaunas idejas darbības uzlabošanā, un potenciāli motivēs esošo personālu darbības efektivitātes uzlabošanā. Motivēts personāls var kļūt par vienu no uzņēmuma konkurētspējīgajām priekšrocībām.

2. NEDZĪVĪBAS APDROŠINĀŠANAS TIRGUS RAKSTUROJUMS

Apdrošināšanas pakalpojumi mūsdienās kļūst arvien nozīmīgāki, jo tie ļauj patērētājam iegūt drošības sajūtu pret dažādu, ikdienas dzīvē reālu risku – klimatisku, tehnoloģisku, politisku, utt. – iestāšanās sekām. Apdrošināšana darbojas kā “drošības spilvens” patērētāju ikdienas dzīvē, pasargājot no zaudējumiem nelaiemes iestāšanās gadījumā.

Apdrošināšanas bizness pastāv balstoties uz negadījuma iestāšanās risku varbūtību un apdrošināšanas ņēmējs maksā par iespēju, ka, ja iestāsies nelaiemes gadījums, viņa rīcībā esošie finanšu līdzekļi netiks ietekmēti. Apdrošināšana - tā būtībā ir riska nodošana. Iegādājoties apdrošināšanas polisi, klients (cilvēks vai organizācija) nodod konkrētu, bet neprognozējamu gadījumu rezultātā radušos finansiālo zaudējumu risku apdrošinātājam apmaiņā pret samaksu – apdrošināšanas prēmiju. Ja iestājas konkrētais gadījums, klients var iesniegt apdrošinātājam prasību par apdrošināšanas atlīdzības izmaksu vai pakalpojuma nodrošināšanu.³⁵

Apdrošināšana tiek iedalīta 2 sektoros – dzīvības apdrošināšana un nedzīvības apdrošināšana. Viens apdrošināšanas uzņēmums likumiski drīkst darboties vien vienā no šiem sektoriem, tāpēc dzīvības un nedzīvības apdrošināšana tiek nodalīta, katram uzņēmumam izvēloties sev vēlamo apdrošināšanas virzienu.

Uzņēmumi, kuri nodarbojas ar dzīvības apdrošināšanas polišu izsniegšanu, nodrošina apdrošinātās personas jeb apdrošināšanas ņēmēja naudas uzkrājumu glabāšanu, nodrošinot naudas līdzekļu izmaksu apdrošinātās personas radniekiem apdrošinātā nāves gadījumā. Savukārt, nedzīvības apdrošināšanas sabiedrības apdrošina apdrošināšanas ņēmējam piederošās mantas, veselību, civiltiesisko atbildību, utt. jeb visu, kas nav saistīts ar personas dzīvību.

Lai kļūtu par apdrošināšanas akciju sabiedrību, ir nepieciešams iegūt apdrošināšanas licenci. Saņemt licenci apdrošināšanas pakalpojumu sniegšanai var uzņēmumi, kuri iesnieguši pieteikumu licences saņemšanai (Latvijā pieteikums jāiesniedz Finanšu un kapitāla tirgus komisijā, kas 6 mēnešu laikā dod apstiprinājumu vai noraidījumu) un kuru finanšu kapitāls sasniedz vismaz 2,5 miljonu EUR nedzīvības apdrošināšanas sektorā vai vismaz 3,5 miljonus EUR, ja uzņēmums vēlas komercdarbību veikt dzīvības apdrošināšanas sektorā.

Apdrošināšanas tirgū Baltijas valstīs pastāv 17 dažādas apdrošināšanas akciju sabiedrības. Tirgus dalībnieku piedāvātā prece – apdrošināšanas polise, apdrošināšanas pakalpojums – ir homogēna un būtiski neatšķiras. Daļa apdrošināšanas sabiedrību sevi

³⁵ Latvijas Apdrošinātāju asociācija; Ievads apdrošināšanā; Pieejams: <http://www.laa.lv/klientiem/ievads-apdrosinasana/> (skat.30.04.2016.)

pozicionē kā lētāko apdrošinātāju, citi kā ekskluzīvu apdrošinātāju, taču cenu amplitūda starp uzņēmumu piedāvājumiem nav būtiska.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, autore secina, ka apdrošināšanas sektorā Baltijas valstīs valda monopolistiskās konkurences modelis.

2.1. Konkurētspējas novērtēšana nedzīvības apdrošināšanas tirgū

Konkurētspējas novērtēšanu nedzīvības apdrošināšanas sektorā ir iespējams veikt izmantojot standarta konkurētspējas novērtēšanas metodes – Portera 5 spēku modeli, SVID analīzi, Bostonas matricu, u.c. – taču apdrošināšanas sektorā darbošos uzņēmumus ir nepieciešams vērtēt arī pēc nozarei specifiskiem rādītājiem. Būtiskākie no tiem nedzīvības apdrošināšanas nozarē ir – parakstīto prēmiju apjoms, zaudējumu rādītājs, izdevumu rādītājs, kā arī kombinētais koeficients. Tāpat kā finanšu sektorā, tā arī nedzīvības apdrošināšanas sektorā uzņēmumus vērtē pēc to maksātspējas koeficienta.

Parakstīto prēmiju apjoms tiek mērīts naudas izteiksmē un atspoguļo apdrošināšanas uzņēmuma ienākumus no parakstītajām prēmijām. Par apdrošināšanas prēmiju sauc apdrošināšanas polisē noteikto maksājumu par apdrošināšanu. Šis rādītājs atspoguļo apdrošināšanas sabiedrības klientu īpatsvaru. Jo lielāks ir parakstīto prēmiju apmērs, jo lielāki ir uzņēmuma ienākumi.

Zaudējumu rādītājs tiek aprēķināts procentuāli un tas atspoguļo apdrošināšanas uzņēmuma izmaksāto atlīdzību summu pret parakstīto prēmiju apjomu³⁶ (sk. 2.1.formulu). Apdrošinātāju mērķis ir panākt, ka šis rādītājs ir pēc iespējas zemāks, lai vairāk no iegūtajiem līdzekļiem paliktu uzņēmumā.

$$\text{Zaudējumu rādītājs} = \frac{\text{Izmaksāto apdrošināšanas atlīdzību summa}}{\text{Parakstīto prēmiju apjoms}} * 100 \quad (2.1)$$

Izdevumu rādītājs tāpat kā zaudējumu rādītājs tiek aprēķināts procentuāli, un to iegūst uzņēmuma uzturēšanas izmaksas dalot ar parakstīto prēmiju apmēru³⁷ (sk. 2.2. formulu). Rādītājs parāda, cik efektīvi darbojas apdrošināšanas uzņēmums un vai tā darbības izmaksas nepārsniedz ieņēmumus no parakstītajām prēmijām.

$$\text{Izdevumu rādītājs} = \frac{\text{Apdrošināšanas sabiedrības darbības izdevumi}}{\text{Parakstīto prēmiju apjoms}} * 100 \quad (2.2.)$$

³⁶ Finanšu un kapitāla tirgus komisija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrību darbību raksturojošie rādītāji; Pieejams: www.fktk.lv/texts_files/NedzivZaud4-02.xls (skat.30.04.2016.)

³⁷ turpat

Nedzīvības apdrošināšanas sektorā viens no veidiem, kā pārbaudīt riska parakstīšanas efektivitāti, ir izmantojot kombinēto rādītāju³⁸. Rādītājs ne vien atspoguļo risku parakstīšanas efektivitāti, bet arī parāda, cik labi apdrošināšanas sabiedrība veic savas ikdienas darbības. Rādītāju iegūst saskaitot apdrošināšanas uzņēmuma zaudējuma rādītāju un radušos izdevumu rādītāju³⁹ (sk. 2.3. formulu).

$$\text{Kombinētais rādītājs} = \text{zaudējumu rādītājs} + \text{izdevumu rādītājs} \quad (2.3.)$$

Ja kombinētais rādītājs ir mazāks nekā 100%, tad prēmiju apjoms ir pietiekams, lai segtu maksājumus, un riska parakstīšana nes peļņu. Taču, ja kombinētais rādītājs ir lielāks par 100%, tad uzņēmumam rodas zaudējumi no riska parakstīšanas, jo ienākumi ir zemāki, nekā parakstītā atlīdzība.

Maksātspējas koeficients apdrošināšanas jomā norāda, cik lielu daļu no uzņemtajām saistībām apdrošināšanas sabiedrība var samaksāt. Jo augstāks ir šis rādītājs, jo uzticamāks ir apdrošinātājs. Koeficientu aprēķina esošo finanšu līdzekļu summu dalot ar parakstīto risku vērtību summu un reizinot ar 100⁴⁰ (sk. 2.4. formulu).

$$\text{Maksātspējas koeficients} = \frac{\text{Rīcībā esošo finanšu līdzekļu summa}}{\text{Parakstīto risku vērtību summa}} * 100 \quad (2.4.)$$

Izmantojot iepriekšminētos rādītājus, ir iespējams noteikt, cik veiksmīgi darbojas uzņēmums apdrošināšanas tirgū. Šie rādītāji ietekmē katra uzņēmuma tirgus daļu un attiecīgi arī katra uzņēmuma konkurētspēju. Nedzīvības apdrošināšanā ikviens uzņēmums tiecas uz šo rādītāju pastāvīgu uzlabošanu.

Darba autore atspoguļojusi minēto rādītāju aprēķina formulas ar mērķi parādīt bakalaura darbā izmantotā kombinētā koeficienta struktūru. Tā kā kombinētais koeficients sastāv no zaudējumu un izdevumu rādītājiem, darba autore iekļāvusi arī šo rādītāju aprēķina formulas.

2.2. Nedzīvības apdrošināšanas tirgus Baltijas valstīs

Lai apskatītu uzņēmuma konkurētspēju apdrošināšanas nozarē, ir jāapskata apdrošināšanas vide Baltijā vismaz 5 gadus ilgā periodā, tātad no 2011.-2015.gadam.

2011. gadā Baltijas valstu ekonomika turpināja lēnām atkopties no 2008.gada ekonomiskās krīzes, un tas ļāva attīstīties apdrošināšanas biznesam. Patērētāju pirktspējai

³⁸ Latvijas Apdrošināšanas asociācija; Kā darbojas apdrošināšana?; 2013. 14.lpp, 15 lpp. Pieejams: www.laa.lv/wp-content/uploads/2014/05/Ka_darbojas_apdrosinasana_2013LV.pdf (skat.30.04.2016.)

³⁹ Finanšu un kapitāla tirgus komisija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrību darbību raksturojošie rādītāji; Pieejams: www.fktk.lv/texts_files/NedzivZaud4-02.xls (skat.30.04.2016.)

⁴⁰ turpat

palielinoties, palielinājās arī Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas tirgus par 6.3%. Lietuvas nedzīvības apdrošināšanas tirgū 2011.gadā tika panākti finanšu uzlabojumi visās apdrošināšanas produktu līnijās, it sevišķi korporatīvo klientu sektorā, kur tika palielināts prēmiju apjoms. Tas ļāva nedzīvības apdrošināšanas tirgum attīstīties straujāk. Tajā pašā laikā Igaunijas tirgū notika izaugsmes kritums, atlabšanas pazīmēm parādoties vien 2011.gada oktobrī. Pieaugums raksturojams ar to, ka 2011.gada izskaņā Igaunijā nedzīvības apdrošināšanas tirgū samazinājās konkurence, bankrotējot vienai no apdrošināšanas kompānijām. Līdz ar to klienti tika sadalīti starp atlikušajiem apdrošinātājiem.⁴¹

2012. gadā visās Baltijas valstīs norisinājās ekonomiskā izaugsme, un, ņemot vērā, ka apdrošināšanu vairāk iegādājās palielinoties personas ienākumiem, tas deva iespēju attīstīties apdrošināšanas tirgum kopumā. Baltijas nedzīvības apdrošināšanas tirgus 2012.gadā palielinājās par 6.9%, vislielāko izaugsmi piedzīvojot Latvijai (9.2%), kuras apdrošināšanas tirgus koncentrējās uz personu civiltiesisko un veselības apdrošināšanas polišu izsniegšanu. 2012.gada ekonomiskā izaugsme tieši Latvijā deva iespēju valsts organizācijām sākt iegādāties labākas veselības apdrošināšanas polises saviem darbiniekiem, līdz ar to, palielinot naudas plūsmu Latvijas tirgū esošajiem nedzīvības apdrošinātājiem. Igaunija un Lietuva 2012.gada ietvaros nespēja sasniegt tik augstus izaugsmes rādītājus, kādi tie bija Latvijā, attiecīgi esot 6.3% un 5.9%. 2012.gads bija labs ne vien Latvijas nedzīvības apdrošināšanā kopumā, bet arī motorizēto transportlīdzekļu apdrošināšanā visā Baltijā. Palielinoties ekonomiskajam stāvoklim Baltijā, palielinājās jauno iegādāto mašīnu skaits, kas būtiski ietekmēja apdrošināšanas nozares ienākumus.⁴²

2012.gada izaugsme atstāja pozitīvu ietekmi uz 2013.gada nedzīvības apdrošināšanas tirgu. Baltijas nedzīvības apdrošināšanas tirgum 2013.gadā palielinoties par 7.1%, Lietuvai uzrādot lielāko izaugsmes rādītāju – 9.7% - starp visām Baltijas valstīm. Lietuvas “veiksmes stāsts” balstās uz OCTA apdrošināšanas polišu tirgu, palielinoties jaunu automašīnu iegādei.

Igaunijas un Latvijas nedzīvības apdrošināšanas tirgus attīstījās lēnāk, uzrādot attiecīgi vien 5.9% un 4.3% izaugsmi. Latvijā nedzīvības tirgus, galvenokārt, balstīts uz auto un veselības apdrošināšanu.⁴³

Tāpat kā 3 iepriekšējos gados, arī 2014.gadā Baltijas valstu ekonomikā nenotika nekādu svārstību, kas negatīvi ietekmētu apdrošināšanas tirgu, līdz ar to tas spēja attīstīties kā Latvijā, kur gada pirmajā pusē apdrošināšanas tirgus pieauga jau par 7.2%. Kā liecina FKTK dati,

⁴¹ If P&C Insurance darbības rezultāti; Annual Report 2011-2016; Non-life Insurance market; Pieejams: <https://www.if.lv/web/iv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat. 10.05.2016.)

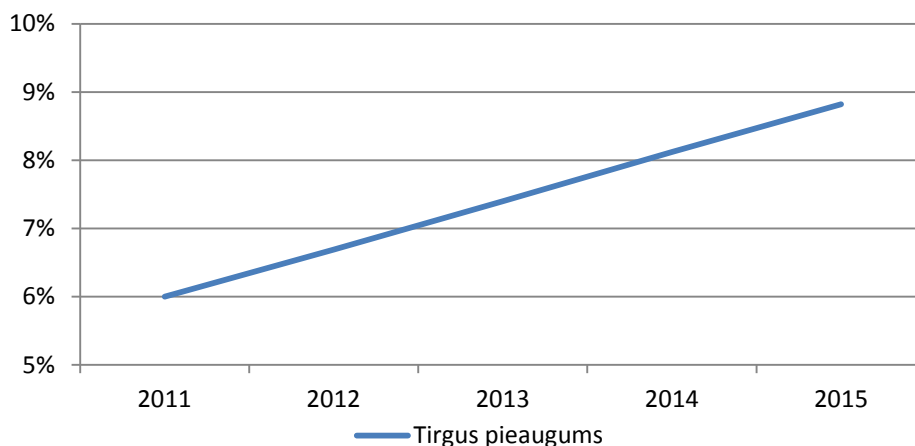
⁴² turpat

⁴³ turpat

2014.gadā Latvijā nedzīvības apdrošināšanas uzņēmumi pārsniedza pirmskrīzes perioda izaugsmi.⁴⁴ Igaunijas apdrošināšanas tirgus 2014.gadā neatpalika no Baltijas valstu vidējā izaugsmes rādītāja, sasniedzot 7.5% izaugsmi salīdzinot ar iepriekšējā gada rādītājiem⁴⁵, tāpat arī Lietuvā norisinājās izaugsme (+6.3% salīdzinot ar 2013.gadu)⁴⁶.

2015.gadā Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas tirgū norisinājās pārmaiņas. Apdrošināšanas sabiedrība “Vienna Insurance Group” iegādājās 100% uzņēmuma “Baltikums” daļas.⁴⁷ Lai arī šīs darbības rezultātā samazinājās tirgus dalībnieku skaits nozarē, būtiski palielinājās “Vienna Insurance Group” loma tirgū. 2015.gada sākumā pastāvēja draudi citu apdrošināšanas sabiedrību darbībai, taču gada nogalē tika secināts, ka būtiska ietekme uz tirgu divu dalībnieku apvienošanās netika radīta un apdrošināšanas tirgū jau 5. gadu pēc kārtas norisinājās izaugsme, nedzīvības apdrošināšanas tirgum pieaugot par 7%⁴⁸

Pamatojoties uz iepriekšminētajiem datiem, kopējais tirgus pieaugums laika posmā no 2011.līdz 2015.gadam atspoguļots 2.1. attēlā.



2.1. att. Nedzīvības apdrošināšanas tirgus pieaugums laika posmā no 2011.-2015.gadam

Šobrīd Baltijas valstīs darbojas vairāki nedzīvības apdrošināšanas uzņēmumi un to ārvalstu filiāles. Latvijā⁴⁹ tie ir 10 nedzīvības apdrošināšanas uzņēmumi, arī Lietuvā⁵⁰ tie ir 10

⁴⁴ Finanšu un kapitāla tirgus komisija; Pērn apdrošināšanas sabiedrību parakstīto bruto prēmiju apmērs pieaudzis par gandrīz 10%, pārsniedzot pirmskrīzes līmeni; Pieejams: http://ej.uz/fkfk_lv_10procenti2014 (skat. 15.05.2016.)

⁴⁵ Xprim.com; Statistics: Estonia FY2014: Local market reported increases on almost all business line; 19.02.2015. Pieejams: <http://goo.gl/NF34MV> (skat.15.05.2016.)

⁴⁶ The Baltic Course; Insurance companies in Latvia sign 7% more premiums in 9 months; Pieejams: <http://www.baltic-course.com/eng/finances/?doc=95689> (skat.15.05.2016.)

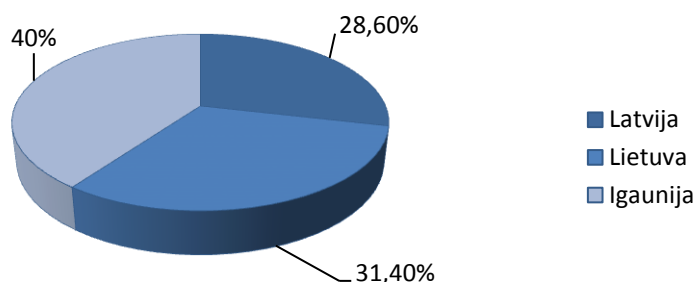
⁴⁷ Delfi; 'Vienna Insurance Group' nopērk apdrošināšanas uzņēmumu 'Baltikums'; 29.07.2015.; Pieejams: <http://goo.gl/o2K5Fy> (skat.15.05.2016.)

⁴⁸ The Baltic Course; Lithuania's insurance market increased by 7% in 2015; Pieejams: <http://www.baltic-course.com/eng/finances/?doc=116610> (skat. 15.05.2016.)

⁴⁹ Latvijas apdrošinātāju asociācija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrības; Pieejams: <http://www.laa.lv/par-mums/musu-biedri/> (skat. 15.05.2016.)

⁵⁰ Lietuvas Draudiko Asociācija; Nedzīvības apdrošinātāji Lietuvā; Pieejams: <http://www.draudikai.lt/en/insurers> (skat.15.05.2016.)

apdrošinātāji un 1 specializēts apdrošinātājs (transportlīdzekļu apdrošināšanas birojs), bet Igaunijā – lielākajā no apdrošināšanas tirgiem – 14⁵¹ nedzīvības apdrošināšanas uzņēmumi. Nedzīvības apdrošināšanas sektors Baltijas valstīs tiek sadalīts sekojoši: Igaunija kā tirgus līderis aizņem 40%, Lietuva 31.4%, bet Latvija, būdama mazākā no Baltijas tirgus dalībniecēm vien 28.6%. Darba autore, balstoties uz tirgus datiem, tirgus sadalījumu atspoguļojusi 2.2. attēlā.



2.2. att. Nedzīvības apdrošināšanas tirgus daļu sadalījums starp Baltijas valstīm 2015.gadā

Kopumā Baltijas valstīs darbojas 35 nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji, un to skaitu veido 17 dažādi uzņēmumi, kur daļa no tiem ir izveidojuši savas filiāles visās trīs vai kādā no Baltijas valstīm. Būtiskākie konkurenti katrā no Baltijas valstīm ir starptautisku apdrošinātāju veidotie meitasuzņēmumi, kā arī vietēja mēroga nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji.

Populārākie starptautiskie nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji, kuru meitas uzņēmumi darbojas Baltijas valstīs, ir no tādām Eiropas valstīm kā Norvēģija, Zviedrija, Somija. Starp vietējiem Baltijas uzņēmumiem būtiskākais no nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējiem ir AAS “BTA Baltic Insurance Company”, kas darbojas visās trīs Baltijas valstīs un ir Latvijas nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējs.

Kopējo apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēju skaitu ir iespējams aplūkot 2.1. tabulā.

⁵¹ Finantsinspeksioon; Insurance companies; <http://www.fi.ee/index.php?id=772> (skat.15.05.2016.)

Nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji Latvijā, Lietuvā un Igaunijā⁵²

Latvija	Lietuva	Igaunija
Compensa Vienna Insurance Group UADB Latvijas filiāle	Compensa Vienna Insurance Group UADB	Compensa Vienna Insurance Group, UADB Eesti filiaāl
ERGO Insurance SE Latvijas filiāle	ERGO Insurance SE Lietuvos filialas	ERGO Insurance SE
AAS „Gjensidige Baltic”	AAS „Gjensidige Baltic“ Lietuvos filialas	AAS Gjensidige Baltic Eesti filiaāl
If P&C Insurance AS Latvijas filiāle	If P&C Insurance AS Lietuvos filialas	If P&C Insurance AS
"Seesam Insurance AS" Latvijas filiāle	„Seesam Insurance AS” Lietuvos filialas	Seesam Insurance AS
Swedbank P&C Insurance" AS Latvijas filiāle	„Swedbank P&C Insurance AS“ Lietuvos filialas	Swedbank P&C Insurance AS
AAS “BTA Baltic Insurance Company”	AAS „BTA Baltic Insurance Company“ filialo Lietuvoje	AAS BTA Baltic Insurance Company Eesti filiaāl
"Baltijas Apdrošināšanas Nams" AAS	AAS “LAMANTINAS”	MTÜ Eesti Liikluskindlustuse Fond
"Baltikums Vienna Insurance Group" AAS	Lietuvos Draudimos	Salva Kindlustuse AS
AAS "BALTA"	ADB „Gjensidige“	ADB 'Gjensidige' Eesti filiaāl
	Motor Insurers Bureau	AB Lietuvos draudimas Eesti filiaāl
		AS Inges Kindlustus
		AS KredEx Krediidikindlustus
		D.A.S. Õigusabikulude Kindlustuse AS

Visās 3 Baltijas valstīs ir pārstāvēti 7 nedzīvības apdrošinātāji - Compensa Vienna Insurance Group UADB, ERGO Insurance SE, AAS „Gjensidige Baltic”, If P&C Insurance AS, Seesam Insurance AS, Swedbank P&C Insurance AS, AAS “BTA Baltic Insurance Company”. Šie nedzīvības apdrošinātāji ir lielākie konkurenti citām Baltijas valstu tirgū esošajām nedzīvības apdrošināšanas kompānijām, jo šie 7 tirgus dalībnieki kontrolē Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas tirgu kopumā.

Pamatojoties uz 2. nodaļā minēto, darba autore secina, ka apdrošināšanas tirgū viens uzņēmums var darboties kā dzīvības vai kā nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējs, jo likumiski vienam uzņēmumam ir aizliegts darboties abos sektoros. Tāpat autore min, ka nedzīvības apdrošināšanā Baltijas valstīs pastāv oligopola konkurences modelis, un noris pakāpeniska tirgus izaugsme. Lai varētu izvērtēt, kura no apdrošināšanas sabiedrībām ir

⁵² Latvijas apdrošinātāju asociācija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrības; Pieejams: <http://www.laa.lv/par-mums/musu-biedri/> (skat. 15.05.2016.)

⁵² Lietuvas Draudiko Asociācija; Nedzīvības apdrošinātāji Lietuvā; Pieejams: <http://www.draudikai.lt/en/insurers> (skat.15.05.2016.)

⁵² Finantsinspeksioon; Insurance companies; <http://www.fi.ee/index.php?id=772> (skat.15.05.2016.)

konkurētspējīgāka, ir nepieciešams izvērtēt tādus rādītājus kā zaudējumu, izdevumu, kombinēto rādītāju, kā arī maksātspējas koeficientu. Baltijas valstīs visveiksmīgākos rādītājus uzrādījušas 7 no 17 nedzīvības apdrošināšanas kompānijām, un to darbība ir vērtējama kā veiksmīga, jo šie 7 nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji ir pārstāvēti ikvienā no Baltijas valstīm.

3. AAS “IF P&C INSURANCE AS” RAKSTUROJUMS UN KONKURĒTSPĒJAS NOVĒRTĒJUMS

Viens no progresīvākajiem un veiksmīgākajiem starp 7 Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas tirgus līderiem, pēc autores domām, ir AAS “If P&C Insurance AS”. Tādēļ, šīs nodaļas ietvaros darba autore aplūko informāciju par šo uzņēmumu, sniedz uzņēmuma Baltijas valstīs būtiskāko konkurentu darbības novērtējumu, kā arī analizē uzņēmuma konkurētspēju, balstoties uz SVID analīzi, Maikla Portera (*Michael Porter*) 5 spēku modeli un Bostonas matricu.

Lai novērtētu, vai uzņēmuma veiksmīgas darbības pamatā ir uzņēmuma personāls, darba autore sniedz korelācijas aprēķinus starp dažādiem uzņēmuma datiem un darbinieku skaita izmaiņām.

3.1. Vispārējs uzņēmuma raksturojums

AAS “If P&C Insurance AS” (sk. 3.1. att.) pieder lielākajai nedzīvības apdrošināšanas kompānijai Ziemeļeiropā - If P&C Insurance Holding Ltd. Šis nedzīvības apdrošinātājs pieder pie Somijas koncerna “Sampo Group”, kas kopš 2004.gada ir vienīgais zīmola “If” akciju īpašnieks. “Sampo Group” ir uzņēmums, kura akcijas tiek kotētas NASDAQ OMX Helsinku biržā.⁵³



3.1. att. AAS “If P&C Insurance AS” logo

“Sampo Group” sastāvā bez “If P&C Insurance Holding Ltd.” un tai piederošās Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas sabiedrības “If P&C Insurance AS” ir arī tādi uzņēmumi kā banka “Nordea”, kas pēc aktīvu apjoma ir lielākā banka Ziemeļeiropas un Baltijas valstu reģionā, un darbojas Somijā, Zviedrijā, Dānijā, Norvēģijā, Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, kā arī atvērusi filiāles citās valstīs, ar kurām Ziemeļeiropa uztur ciešas biznesa attiecības, piemēram, Krievijā, Lielbritānijā, ASV, Vācijā, Singapūrā u.c.⁵⁴ Tāpat “Sampo

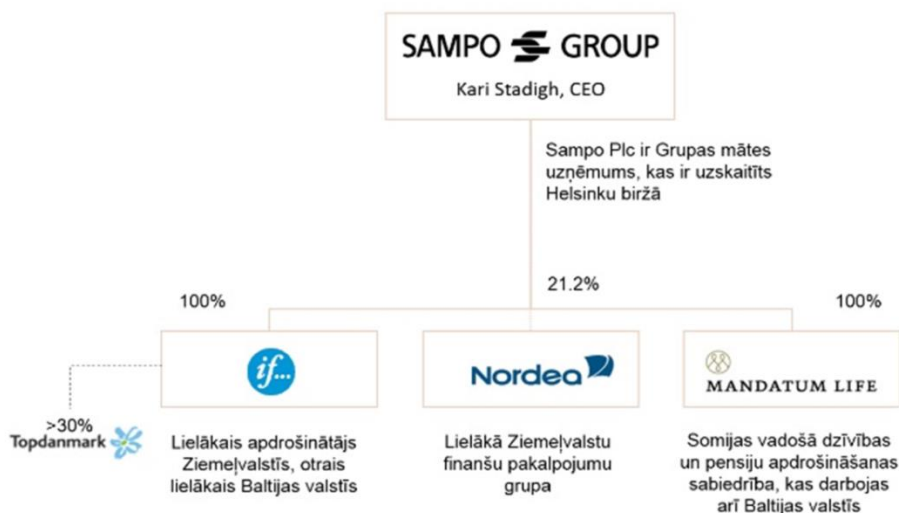
⁵³ If.lv; Par If; Par mums; Īsumā par If; Pieejams:

<https://www.if.lv/web/lv/parif/parmums/isumaparif/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016.)

⁵⁴ Nordea.lv; Par Nordea; Nordea misija, vīzija, vērtības; Pieejams: http://www.nordea.lv/Par+Nordea/Par+Nordea/Nordea+misija+v%C4%ABzija+v%C4%93rt%C4%ABbas/51457.html?lnkID=top-story_mission-vision-values_25-11-2014_lv_pn (skat. 10.05.2016.)

Group” sastāvā ir dzīvības apdrošināšanas kompānija “Mandatum Life”, kas, savukārt, ir viena no stabilākajām un respektablākajām dzīvības apdrošināšanas sabiedrībām Ziemeļvalstu reģionā ar nevainojamu reputāciju finanšu nozarē.⁵⁵

“If P&C Insurance Holding” par 30% pārvalda arī Dānijā esošo nedzīvības apdrošināšanas kompāniju “Topdanmark”, kas nodarbojas ar privāto pensiju fondu uzraudzību. (sk. 3.2. att.)



3.2.att. Sampo Group uzņēmumi⁵⁶

Kopš 2002. gada If zīmols ir ieviests Baltijas valstīs, un kopš 2009. gada 1. jūlija saimnieciskā darbība Baltijas valstīs tika apvienota vienā, Igaunijā reģistrētā uzņēmumā – “If P&C Insurance AS”, saimniecisko darbību Latvijā un Lietuvā veicot ar filiāļu starpniecību. Apvienošanās mērķis bija ne vien atvieglot administratīvos procesus uzņēmumā, bet arī iekarot lielāku tirgus daļu Baltijā, darbojoties valstu individuālajos tirgos kā partneri.

Apdrošināšanas akciju sabiedrība “If P&C Insurance AS” Baltijas valstīs apkalpo ap 350 000 klientu (kā fiziskas, tā arī juridiskas personas), piedāvājot tiem dažādus nedzīvības apdrošināšanas veidus (sk. 3.1. tab.), starp kuriem, balstoties uz uzņēmuma npublicētajiem datiem, vispopulārākais no apdrošināšanas polišu veidiem ir veselības apdrošināšana.

⁵⁵ Mandatum Life mājaslapa; Par uzņēmumu; Pieejams: <http://www.mandatumlife.lv/sqs/lv/ml/about/about-us> (skat.10.05.2016.)

⁵⁶ Uzņēmuma npublicētie materiāli

If P&C Insurance AS piedāvātie apdrošināšanas polišu veidi⁵⁷

<i>Fiziskām personām</i>	<i>Juridiskām personām</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Transportlīdzekļa apdrošināšana (OCTA, OCTA+, KASKO, līzings apdrošināšana) • Mājokļa apdrošināšana ; • Ceļojumu apdrošināšana; • Veselības apdrošināšana; • Nelaiemes gadījumu apdrošināšana (kaulu lūzumi, traumas, suņu kodumi, u.c. apdrošināšanas veidi); • Civiltiesiskās atbildības apdrošināšana; • Atpūtas kuģošanas transportlīdzekļu apdrošināšana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku apdrošināšana (veselības apdrošināšana, ceļojumu apdrošināšana, darba nelaiemes gadījumu apdrošināšana, kritisko slimību apdrošināšana, komandējumi); • Civiltiesiskās atbildības apdrošināšana darbiniekiem • Īpašuma apdrošināšana (pamatlīdzekļu un komercdarbības pārtraukuma apdrošināšana) • Kravu pārvedumu apdrošināšana; • Jūras transporta vadītāju atbildības apdrošināšana.

Apkalpojot 350 000 klientu AAS “If P&C Insurance AS” tiecas piepildīt nākotnes **vīziju**, kas ir “Būt par vadošo apdrošināšanas uzņēmumu Baltijas valstīs ar visapmierinātākajiem klientiem, augstākā līmeņa apdrošināšanas profesionāļiem un labākajiem peļņas rādītājiem”, lai vīziju piepildītu If ir noteicis sava **biznesa misiju** – “Izstrādāt un pārdot apdrošināšanas risinājumus, kas klientu biznesā un ikdienas dzīvē sniedz drošību un stabilitāti, un ir ieguldīto līdzekļu vērti”.⁵⁸

Viena no būtiskākajām uzņēmuma vērtībām ir tā, ka AAS “If P&C Insurance AS” kā apdrošinātājs cenšas būt **progresīvs**⁵⁹. Tas virza attīstību un modernu domāšanu it visā. Jau 2004.gadā If saņēma balvu kā pirmā apdrošināšanas sabiedrība, kas piedāvāja iegādāties apdrošināšanas polises un pieteikt KASKO negadījumus internetā. Par to uzņēmums saņēma LIKTA inovāciju balvu Platīna Pele nominācijā “Biznesa attīstība un e-komercija”. Šobrīd nedzīvības apdrošināšanas uzņēmums strādā kā viens no inovatīvākajiem apdrošinātājiem Baltijas valstu tirgū, piedāvājot dažādus risinājumus, kas ļauj atvieglot uzņēmuma klientu ikdienu tādējādi iegūstot lielāku klientu skaitu. Inovāciju ieviešanu AAS “If P&C Insurance AS” uzskata par vienu no būtiskākajiem konkurētspēju uzlabojošiem faktoriem.

Otra no uzņēmuma vērtībām ir būt **uzticamam**⁶⁰ un kompetentam, lai varētu turēt klientiem dotos solījumus un palīdzēt, kad tas nepieciešams. Šī vērtība ir apdrošināšanas

⁵⁷ Autores veidota pēc If.lv; Apdrošināšanas veidi privātpersonām; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/privatpersonam/apdrosinasana/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016) un Apdrošināšana biznesam, Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/biznesam/apdrosinasana/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016.)

⁵⁸ If.lv; Vīzija un misija; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/parmums/vizijamisija/pages/default.aspx> (skat.16.05.2016.)

⁵⁹ If.lv; Ētika un pamatvērtības; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/parmums/pamatvertibas/pages/default.aspx> (skat. 16.05.2016.)

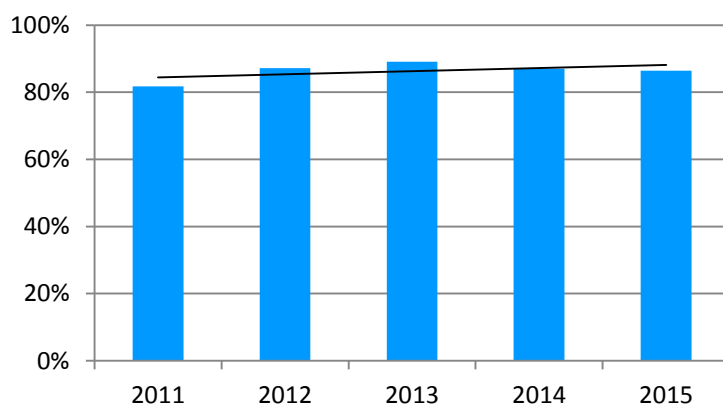
⁶⁰ turpat

nozares pamats. Apdrošināšana, kā iepriekš minēts, ir “drošības spilvens” kritiskajos dzīves brīžos, līdz ar to, uzņēmuma darbība tiek virzīta uz to, lai pilnībā ikviens klients tiktu apkalpots balstoties uz labākajiem apdrošināšanas nozares standartiem.

Trešā un ceturrtā uzņēmuma vērtība ir virzīta uz to, lai uzņēmuma pakalpojums būtu **saprotams** un pats uzņēmums **ieinteresēts**⁶¹. Vērtības tiek īstenotas saskarsmē ar klientu. If pakalpojums tā klientiem ir viegli saprotams, tādā veidā nodrošinot, ka pakalpojuma detaļas netiek slēptas un klienti netiek apkrāpti. To nodrošina uzņēmuma darbinieki, kuri ir ieinteresēti palīdzēt un uzklaut klientu vajadzības, uzņemties iniciatīvu. Personiska attieksme ir viena no būtiskākajām apdrošināšanas biznesā, un uz to If arī tiecas.

AAS “If P&C Insurance AS” Baltijas valstīs ir 24 klientu apkalpošanas biroji – 3 Latvijā, 8 Igaunijā un 13 Lietuvā. Kopējais darbinieku skaits 2015.gadā sasniedza 545 darbiniekus (227 Latvijā, 153 Lietuvā un 267 Igaunijā).

Pamatojoties uz uzņēmuma gada pārskatos pieejamo informāciju, darba autore secina, ka AAS “If P&C Insurance AS” kombinētais rādītājs pēdējo 2 gadu laikā ir samazinājies, un tā lielums pēdējo 5 gadu laikā nav pārsniedzis 90% sliekšni (sk.3.3.att.), lai arī pašreizējā tendence šim rādītājam ir pieaugt. Kombinētā rādītāja vērtība 2015.gadā bija 86.4%, kas liecina, ka AAS “If P&C Insurance AS” ir rentabls uzņēmums, jo tas saņem vairāk ienākumu no parakstītajām prēmijām, nekā tas izmaksā apdrošināšanas atlīdzības par parakstītajiem riskiem.



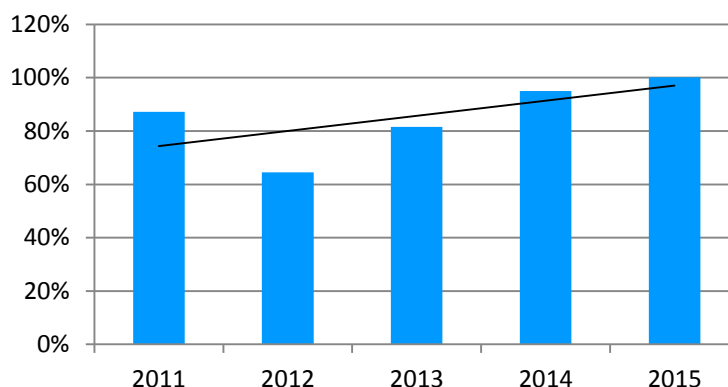
3.3. att. AAS “If P&C Insurance AS” kombinētais rādītājs laikā no 2011.-2015.gadam⁶²

Uzņēmuma maksātspējas rādītājs laika posmā no 2011.gada līdz 2015.gadam ir saglabājis pozitīvu tendenci, kas nozīmē, ka AAS “If P&C Insurance AS” stiprina uzņēmuma

⁶¹ turpat

⁶² Autores veidots pēc If.lv; Par If; Rezultāti; If P&C Insurance AS darbības rezultāti; Gada pārskati; Annual Report 2011-2015; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016.)

pozīcijas kā uzticamam apdrošinātājam. Lai arī 2012.gadā būtiski saruka maksātspējas koeficients, uzņēmuma darbību tas nekādi nav ietekmējis. (sk.3.4.att.)



3.4. att. AAS “If P&C Insurance AS” maksātspējas rādītājs⁶³

2015.gadā AAS “If P&C Insurance AS” tirgus daļa Baltijas valstīs sasniedza 14.1% ar parakstīto apdrošināšanas prēmiju vērtību 126.4 mlj EUR. Uzņēmuma peļņa 2015.gadā bija līdzvērtīga 19.9 mlj. EUR.⁶⁴

3.2. AAS “If P&C Insurance AS” nozīmīgākie konkurenti

AAS “If P&C Insurance AS” lielākie konkurenti Baltijas valstīs ir 6 tirgū esošie nedzīvības apdrošinātāji - Compensa Vienna Insurance Group UADB, ERGO Insurance SE, AAS "Gjensidige Baltic", "Seesam Insurance AS", "Swedbank P&C Insurance" AS, AAS "BTA Baltic Insurance Company", jo tie darbojas visās 3 Baltijas valstīs un ir starptautiska mēroga apdrošinātāji.

Visciešāk, pēc autores domām, ar AAS “If P&C Insurance AS” konkurē apdrošinātājs “Seesam Insurance AS” un AAS “Gjensidige Baltic”. Konkurence starp šiem apdrošinātājiem ir augsta, jo AAS “Seesam Insurance AS” piedāvāto apdrošināšanas pakalpojumu cena ir līdzvērtīga AAS “If P&C Insurance AS” sniegtajiem pakalpojumiem⁶⁵, turpretī AAS “Gjensidige Baltic” tāpat kā AAS “If P&C Insurance AS” ir Skandināvijas apdrošināšanas akciju sabiedrība ar meitas uzņēmumu Baltijas valstīs, līdz ar to biznesa vadība abiem apdrošinātājiem ir līdzīga.

⁶³ Autores veidots pēc If.lv; Par If; Rezultāti; If P&C Insurance AS darbības rezultāti; Gada pārskati; Annual Report 2011-2015; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016.)

⁶⁴ Gjensidige Baltic mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; pp.13; 200 pp.Pieejams: http://gjensidige.lv/lv/about/finansu-atskaites/gada_parskati (skat.10.05.2016)

⁶⁵ Pamatojoties uz OCTA polises cenu 2006. gada automašīnas modelim Honda CRV uz 2016.gada 10.maiju, kas uzrādīta portālā www.octas.lv

Apdrošināšanas akciju sabiedrība "Gjensidige Baltic" (sk. 3.5.att.) kopš 2008.gada ir Norvēģijas nedzīvības apdrošināšanas kompānijas "Gjensidige Forsikring" meitas uzņēmums Baltijā, kas piedāvā visus nedzīvības apdrošināšanas veidus.⁶⁶ Uzņēmuma **misija** ir "Aizsargāt mūsu klientu dzīvi, veselību un īpašumu.", un to darot, AAS "Gjensidige Baltic" nākotnes **vīzija** ir, ka "Mūsu klients mums ir jāpazīst vislabāk un par viņu jā rūpējas visvairāk."⁶⁷



3.5. att. AAS "Gjensidige Baltic" logo

Tāpat kā AAS "If P&C Insurance AS" arī "Gjensidige Baltic" ir izvirzījusi uzņēmuma vērtības, no kurām viena abiem uzņēmumiem sakrīt – būt **uzticamam** apdrošinātājam. AAS "Gjensidige Baltic" ir saprotami un paredzami gan vārdos, gan darbos.

Otrā un trešā AAS "Gjensidige Baltic" vērtība ir **kvalitāte** un **vienkāršība**. Uzņēmums vienmēr cenšas ievērot noteiktos klientu apkalpošanas standartus, procesus un kārtību, orientējoties uz vienkāršošanu un pievienotās vērtības radīšanu klientiem.

Ceturta un pēdējā no AAS "Gjensidige Baltic" vērtībām ir nodrošināt klientu **apmierinātību**, cenšoties darīt visu iespējamo, lai panāktu izcilu komunikāciju ar klientu.⁶⁸

AAS "Gjensidige Baltic" klientus apkalpo kā elektroniski, tā arī klātienē. Kopumā Baltijas valstīs AAS "Gjensidige Baltic" ir vairāk kā 50 apkalpošanas biroju, un 2015.gadā uzņēmumā strādāja 608 darbinieki (232 Latvijā, 332 Lietuvā un 44 Igaunijā).⁶⁹

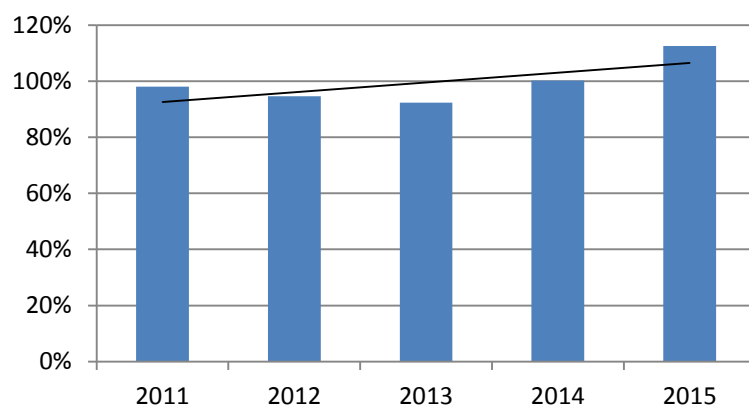
Pamatojoties uz nedzīvības apdrošināšanā būtiskāko no rādītājiem – kombinēto rādītāju – darba autore secina, ka AAS "Gjensidige Baltic" darbība nākotnē ir apdraudēta, jo pēdējos divos gados kombinētā rādītāja vērtība pārsniedz 100%, kas nozīmē, ka uzņēmums vairāk finanšu līdzekļu tērē, lai apmaksātu parakstītos apdrošināšanas riskus, nekā saņem ienākumus par risku apdrošināšanu. (sk. 3.6. att.)

⁶⁶ Gjensidige Baltic mājaslapa; Par mums; Pieejams: <http://gjensidige.lv/lv/about/new-page> (skat.10.05.2016.)

⁶⁷ Gjensidige Baltic mājaslapa; Misija, vīzija un vērtības; Pieejams: <http://gjensidige.lv/lv/about/misija> (skat. 10.05.2016.)

⁶⁸ turpat

⁶⁹ Gjensidige Baltic mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; Pieejams: http://gjensidige.lv/lv/about/finansu-atskaites/gada_parskati (skat.10.05.2016)



3.6. att. AAS “Gjensidige Baltic” kombinētais rādītājs no 2011.-2015.gadam⁷⁰

Saglabājoties šādai kombinētā rādītāja tendencei uzņēmums turpinās zaudēt lielus finanšu resursus, kļūstot atkarīgs no investoru maksājumiem.

Lai arī 2015.gadā AAS “Gjensidige Baltic” tirgus daļa Baltijas valstīs bija līdzvērtīga 6.6% un parakstīto prēmiju apmērs 2015.gadā sasniedza ievērojamus 59.2 mlj. EUR uzņēmums strādāja ar 7.45 mlj. EUR lieliem zaudējumiem.⁷¹

AAS “Seesam Insurance AS” (sk. 3.7.att.) ir 1991.gadā, Igaunijā izveidota nedzīvības apdrošināšanas akciju sabiedrība, kas ir Somijā lielākās un atpazīstamākās nedzīvības apdrošināšanas kompānijas “OP Insurance Company Ltd.” 100% meitas uzņēmums.



3.7. att. AAS “Seesam Insurance AS” logo

AAS “Seesam Insurance AS” piedāvā nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumus kā privātpersonām, tā arī juridiskiem klientiem. Piedāvāto apdrošināšanas pakalpojumu klāstā ir tādi polišu veidi kā transportlīdzekļu apdrošināšana, īpašuma un mantas apdrošināšana, ceļojumu apdrošināšana, civiltiesiskās atbildības apdrošināšana, nelaimes gadījumu apdrošināšana, būvniecības apdrošināšana, lauksaimnieku apdrošināšana, lauksaimniecības tehnikas apdrošināšana, kritisko saslimšanu apdrošināšana, veselības apdrošināšana. Juridiskām personām pieejami visi iepriekšminētie apdrošināšanas polišu veidu, kā arī kravu

⁷⁰ Autores veidots pēc Gjensidige Baltic mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2011-2015; Pieejams: http://gjensidige.lv/lv/about/finansu-atskaite/gada_parskati (skat.10.05.2016.)

⁷¹ Gjensidige Baltic mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; Pieejams: http://gjensidige.lv/lv/about/finansu-atskaite/gada_parskati (skat.10.05.2016)

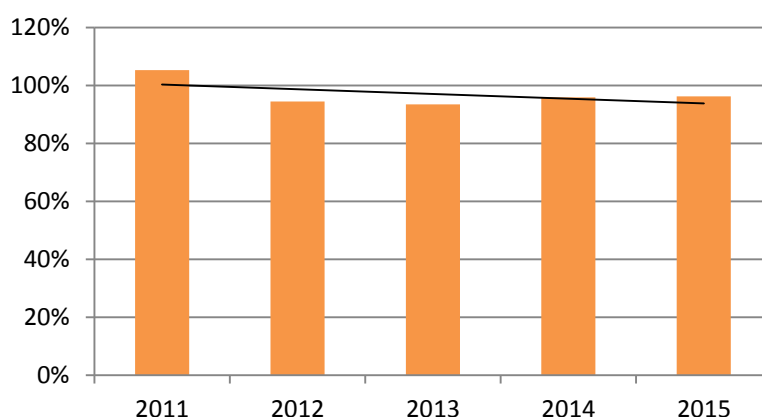
apdrošināšana, uzņēmēju celtniecības iekārtu un citas speciālās tehnikas apdrošināšana, celtniecības un montāžas risku apdrošināšana, iekārtu salūšanas apdrošināšana un elektronisko iekārtu apdrošināšana.

Uzņēmuma **misija** ir “Sniedzot profesionālu apdrošināšanas servisu, radīt vērtību klientiem, akcionāriem, darbiniekiem un sabiedrībai.” Par savu nākotnes **vīziju** AAS “Seesam Insurance AS” ir izvirzījusi kļūt par vispieprasītāko apdrošināšanas servisa sniedzēju.⁷²

Uzņēmuma vērtības ir definētas kā 5 kvalitātes standarti, kurus uzņēmums darbības rezultātā cenšas ievērot, un tie ir: **godīgums, atbildība, atvērtība, uzticamība un servisa orientācija.**

2015.gadā uzņēmumā strādāja 343 darbinieki, kuri apkalpoja klientus 25 klientu apkalpošanas centros visā Baltijā.

Izvērtējot AAS “Seesam Insurance AS” kombinēto rādītāju laika posmā no 2011. gada līdz 2015.gadam, darba autore secina, ka, lai arī uzņēmuma kombinētais rādītājs pēdējos divos gados ir nedaudz palielinājies, kopējā tendence šim rādītājam ir samazināties. Pēdējo 4 gadu laikā rādītāja vērtība nav pārsniegusi 100%, kas nozīmē, ka uzņēmums apdrošināšanas polišu parakstīšanā un atlīdzību izmaksāšanā ir rentabls un stabils. (sk. 3.8. att.)



3.8. att. AAS “Seesam Insurance AS” kombinētais rādītājs laika posmā no 2011.-2015.gadam

AAS “Seesam Insurance AS” 2015.gada tirgus daļa Baltijas valstīs bija 12.5%, un parakstīto prēmiju vērtība bija 53.2 mlj EUR, nodrošinot 2.7 mlj. EUR lielu peļņu.⁷³

Autore secina, ka AAS “If P&C Insurance AS” ir progresīvs nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējs, kas piedāvā dažādus nedzīvības apdrošināšanas polišu veidus,

⁷² Seesam Insurance AS mājaslapa; Vīzija, misija un vērtības; Pieejams: <https://www.seesam.lv/lv/par-seesam-latvia/vizija-misija-un-vertibas> (skat.10.05.2016.)

⁷³ Seesam Insurance AS mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; Pieejams: <https://www.seesam.lv/lv/par-seesam-latvia/finansu-rezultati> (skat. 10.05.2016.)

apkalpojot kā privātpersonas, tā arī juridiskos klientus. Būtiskākie no AAS “If P&C Insurance AS” konkurentiem Baltijas valstīs ir AAS “Gjensidige Baltic” un AAS “Seesam Insurance AS”. Starp šiem diviem konkurentiem, AAS “If P&C Insurance AS” ir mazāks darbinieku un klientu apkalpošanas centru skaits, bet tirgus daļa ir lielāka kā šiem konkurentiem. Arī kombinētā rādītāja vērtība ir vismazākā, nodrošinot, ka uzņēmums gūst stabilu peļņu jau 5 gadus pēc kārtas. Lai arī AAS “Seesam Insurance AS” kombinētā rādītāja vērtība un tirgus daļa ir līdzīga kā AAS “If P&C Insurance AS”, uzņēmuma peļņa 2015.gadā ir gandrīz 10 reizes mazāka, kas ļauj secināt, ka uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ir servisa kvalitāte.

Autore secina, ka AAS “If P&C Insurance AS” starp šiem diviem konkurentiem ir veiksmīgākais nedzīvības apdrošinātājs Baltijas valstīs, jo tā kombinētais rādītājs ir zemāks un 2015. gada peļņa gandrīz 10 reizes lielāka.

3.3. AAS “If P&C Insurance AS” konkurētspējas analīze

Uzņēmuma konkurētspēju, kā jau iepriekš minēts, ir iespējams novērtēt veicot konkurētspējas analīzi izmantojot SVID analīzi, Maikla Portera 5 spēku modeli (*Michael Porter*) un Bostonas matricu.

Bakalaura darba autore, pamatojoties uz savu darba pieredzi AAS “If P&C Insurance AS”, konkurētspējas novērtēšanai ir izvēlējusies veikt konkurētspējas analīzi, izmantojot visas iepriekšminētās metodes.

3.3.1. Konkurētspējas analīze izmantojot SVID analīze

Kā iepriekš minēts SVID analīze ļauj izvērtēt uzņēmuma konkurētspēju, balstoties uz tā stiprajām pusēm, vājajām pusēm, kas atspoguļo iekšējo vidi un iespējām un draudiem, kas atspoguļo ārējo vidi. Stiprās puses uzņēmumam būtu nepieciešams saglabāt, vājās puses uzlabot, iespējas izmantot, bet draudus samazināt.

AAS “If P&C Insurance AS” stiprās un vājās puses ir apkopotas 3.2. tabulā.

AAS “If P&C Insurance AS” stiprās un vājās puses⁷⁴

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lielas organizācijas sastāvdaļa; ➤ Zināšanu pārnese no Skandināvijas kolēģiem; ➤ Laba uzņēmuma reputācija tirgū ➤ Stabils pozīcijas tirgū; ➤ Diennakts klientu apkalpošanas tālrunis ➤ Iespēja pieteikt apdrošināšanas polises internetā; ➤ Ātra atlīdzību izskatīšana; ➤ Augsta līmeņa sadarbības partneri; ➤ Elitāri apdrošināšanas pakalpojumi; ➤ Apdrošināšanas jomā kompetenti darbinieki; ➤ Motivēts personāls; ➤ Inovatīvs uzņēmums; ➤ Jaunāko tehnoloģiju un programmatūru izmantošana IT jomā ➤ IT risinājumu izstrāde uzņēmuma vajadzībām; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apdrošināšanas pakalpojumu cena virs tirgus vidējā līmeņa; ➤ Augsts birokrātijas līmenis iekšējā komunikācijā starp darbiniekiem; ➤ Darbinieku trūkums IT sektorā; ➤ Maldīgs uzskats par darbu apdrošināšanā rezultējies darbinieku trūkumā; ➤ Lojālu klientu trūkums;

Kā būtiskākā no AAS “If P&C Insurance AS” **stiprajām pusēm** ir tā, ka uzņēmums ir “Sampo Group” sastāvā, kas nozīmē, ka vadības un lēmumu pieņemšanas prakse tiek uzraudzīta pastiprināti. “Sampo Group” ir Skandināvijā radīta organizācija un “If” apdrošināšana Skandināvijā darbojas jau vairākus gadus, līdz ar to Baltijas organizācijai ir iespēja pārņemt zināšanas no pieredzējušākas organizācijas daļas. Spēcīgas zināšanas un pieredze apdrošināšanā AAS “If P&C Insurance AS” ļauj saglabāt stabilas pozīcijas apdrošināšanas tirgū, nodrošinot labu reputāciju uzņēmumam.

AAS “If P&C Insurance AS” vēl viena stiprā puse ir tā, ka uzņēmums nodrošina klientu apkalpošanu 24 stundas diennaktī, apkalpojot klientus kā telefoniski, tā arī ar interneta starpniecību, kas klientiem nodrošina drošības sajūtu, jo jebkurā laikā viņa apdrošinātājs ir sasniedzams.

Vēl viena stiprā puse uzņēmumā ir tā, ka tas par savu prioritāti ir noteicis atlīdzību izskatīšanu ne ilgākā laika periodā kā 2 nedēļas, turpretī citi apdrošinātāji atlīdzību pieteikumus izskata divreiz ilgāk. Paātrinātu klientu atlīdzību izskatīšanu ir iespējams veikt, pateicoties izvēlētajiem augsta līmeņa sadarbības partneriem, kuru darbam rūpīgi uzņēmums seko līdz, tādā veidā nodrošinot elitāru apkalpošanu saviem klientiem.

⁷⁴ Autores veidota

Labu apkalpošanas servisu nodrošina ne tikai AAS “If P&C Insurance AS” sadarbības partneri, bet arī uzņēmuma personāls. Apdrošināšanas speciālisti tiek īpaši apmācīti par dažādiem apdrošināšanas produktiem, līdz ar to ir kompetenti apkalpot klientus šajā sektorā. Tajā pašā laikā uzņēmuma darbinieki ir motivēti un strādā, lai veicinātu uzņēmuma attīstību. Tas tiek panākts, piešķirot darbiniekiem prēmijas, ja uzņēmuma darbības rādītāji ir sasnieguši vēlamu stāvokli.

AAS “If P&C Insurance AS” ir inovatīvs uzņēmums, kurš spēj piedāvāt jaunus risinājumus klientu apkalpošanas jomā. Pateicoties jaunāko tehnoloģiju un lietojumprogrammu izmantošanai, uzņēmums ir ieguvis LIKTA balvu “Platīna pele” par interneta apkalpošanas sistēmas ieviešanu. Šo sistēmu izdevās ieviest pateicoties spēcīgai IT nodaļai, kas izstrādā IT risinājumus uzņēmuma vajadzībās un netiek iepirkti kā ārpakalpojums.

Lai arī uzņēmums sniedz elitāru apkalpošanu izmantojot augsta līmeņa sadarbības partneru sniegtos pakalpojumus, tiek būtiski ietekmēta apdrošināšanas polises cena visās apdrošināšanas kategorijās. Augstās polišu cenas ir viena no uzņēmuma **vājajām pusēm**.

AAS “If P&C Insurance AS” komunikācija ar klientiem noris veiksmīgi un ātri, taču, kā novērojusi darba autore, komunikācija starp uzņēmuma dažādām nodaļām noris lēni un lēmumu pieņemšana kādas darbības veikšanai ir ilgs process. Augstais birokrātijas sliekšnis traucē veiksmīgai attīstībai nākotnē.

Tā kā uzņēmums tirgū sevi pozicionē kā inovatīvu un modernu apdrošinātāju, ir būtiski turpināt inovatīvu risinājumu ieviešanu, taču IT sektorā ir būtisks darbinieku trūkums, līdz ar to attīstība tiek traucēta. Tāpat darbinieku trūkums ir biznesa sektorā, un personāla attīstība kļuvusi par problēmu.

Apdrošināšanas tirgū Baltijas valstīs valda augsta konkurence, un apdrošināšanas sabiedrību piedāvātais produkts starp apdrošinātājiem būtiski neatšķiras, līdz ar to, patērētājs izvēlēsies to apdrošinātāju, kura piedāvātās polises cena ir zemāka. AAS “If P&C Insurance AS” lojālo klientu skaits ir vidējs, tāpēc uzņēmumam ir regulāri jāveic mārketinga kampaņas, lai saglabātu klientu.

AAS “If P&C Insurance AS” iespējas un potenciālie draudi nākotnē ir apskatāmi 3.3. tabulā.

AAS “If P&C Insurance AS” iespējas un draudi⁷⁵

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pirktspējas uzlabošanās Baltijas valstu iedzīvotājiem; ➤ Demogrāfiskās situācijas uzlabošanās; ➤ Nebijušu apdrošināšanas pakalpojumu izveide; ➤ Apdrošināšanas brokeru skaita palielināšana; ➤ Sabiedrības viedokļa izmaiņas attiecībā pret apdrošināšanu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Likumdošanas un nodokļu sistēmas izmaiņas apdrošināšanas jomā; ➤ Jaunu apdrošināšanas kompāniju parādīšanās Baltijas valstīs; ➤ Konkurentu ieviesti jauninājumi apdrošināšanas polišu jomā; ➤ Apdrošināšanas polišu cenu pieaugums;

AAS “If P&C Insurance AS” piedāvātais produkts ir apdrošināšanas polise. **Iespēja** no tās gūt lielāku peļņu rodas tad, ja polisi iegādājas īpašumiem, kuru vērtība ir augsta. Vērtīgas preces un īpašumus patērētājs iegādājas, kad tā pirktspēja palielinās. Līdz ar to iegādāto polišu skaits precēm un īpašumiem būtiski palielināsies, ja pieaugs patērētāju pirktspēja.

Demogrāfiskās situācijas uzlabošanās uzņēmumam ļauj iegūt ne vien jaunus klientus, bet arī nākotnē labus apdrošināšanas speciālistus. Gan klientu pieaugums, gan darbinieku īpatsvara palielināšanās ļauj uzņēmumam iegūt papildu finanšu līdzekļus.

Lai spētu konkurēt ar citiem tirgus dalībniekiem, AAS “If P&C Insurance AS” būtu nepieciešams ieviest jaunus apdrošināšanas produktus un kļūt par tirgus līderiem konkrētās apdrošināšanas virzienā.

Apdrošināšanas loma sabiedrībā joprojām ir neizprasta. Mainot sabiedrības uzskatus par apdrošināšanu, uzņēmumam ir izredzes iegūt vairāk klientu.

Viens no lielākajiem **draudiem** AAS “If P&C Insurance AS” ir likumdošanas un nodokļu sistēmas izmaiņas apdrošināšanas jomā. Jau tagad uzņēmums tiek stingri kontrolēts no dažādu finanšu iestāžu puses. Ja mainās likumdošana vai nodokļu sistēma šajā jomā, uzņēmuma darbība var tikt apdraudēta.

Savukārt, ja apdrošināšanas tirgū esošās tirgus barjeras tiek atvieglotas, tirgū var parādīties jauni apdrošināšanas uzņēmumi, kuri var ietekmēt apdrošināšanas polišu cenu. AAS “If P&C Insurance AS” var zaudēt esošos klientus.

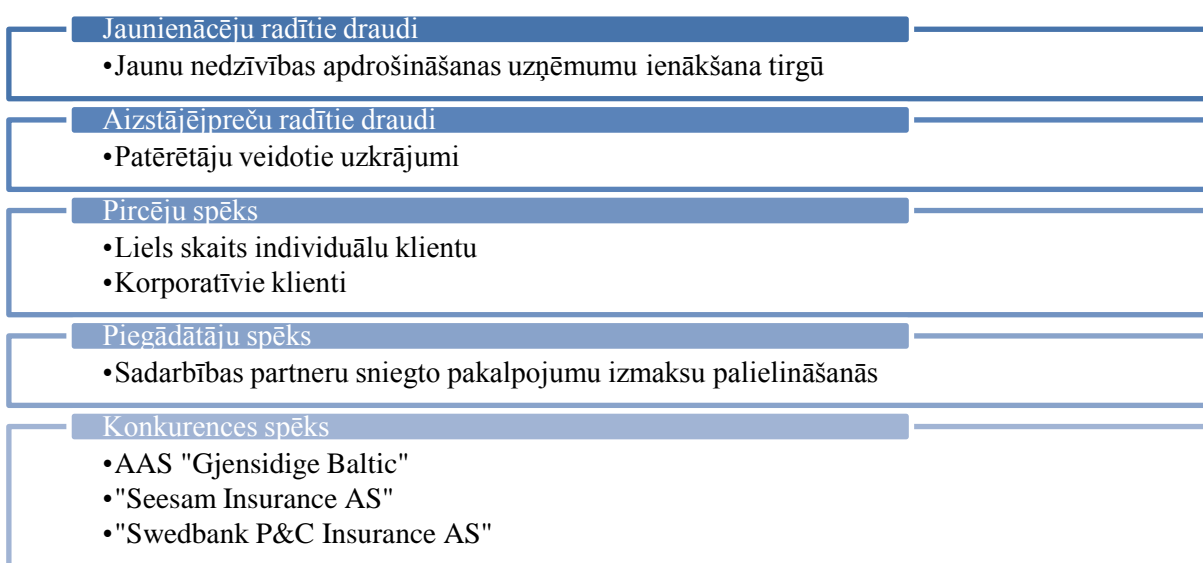
AAS “If P&C Insurance AS” darbību var apdraudēt ne vien jaunu apdrošināšanas konkurentu parādīšanās, bet arī esošo konkurentu apdrošināšanas polišu piedāvājuma izmaiņas. Uzņēmumam ir jāseko līdz konkurentu piedāvājumiem, lai spētu piedāvāt līdzīgus risinājumus un saglabātu esošo klientu daudzumu.

⁷⁵ Autores veidota

Ja nedzīvības apdrošināšanas tirgū pieaugs vidējās apdrošināšanas polises cena, patērētāji var atteikties no apdrošināšanas pakalpojuma. AAS "If P&C Insurance AS" ir nepieciešams monitorēt tirgus cenas, lai nepieļautu to nepamatotu kāpumu.

3.3.2. Konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera modeli

Izmantojot Maikla Portera (*Michael Porter*) izveidoto 5 spēku modeli, ir iespējams analizēt uzņēmuma konkurētspēju pamatojoties uz 5 faktoru analīzi – jaunienācēju radītajiem draudiem, aizstājējpreču radītajiem draudiem, pircēju spēku, piegādātāju spēku un konkurences spēku nozarē. AAS "If P&C Insurance AS" konkurētspējas analīze, izmantojot M.Portera modeli, ir atspoguļota 3.9. attēlā.



3.9. att. AAS "If P&C Insurance AS" konkurētspējas analīze pēc M.Portera 5 spēku modeļa⁷⁶

Kā jau iepriekš minēts, nedzīvības apdrošināšanas tirgū Baltijas valstīs darbojas vairāk kā 20 apdrošināšanas uzņēmumu, kas padara konkurenci nedzīvības apdrošināšanā ļoti augstu. Lai nozarē parādītos **jauns apdrošināšanas uzņēmums**, tam ir jāiegulda finanšu līdzekļi kā licences saņemšanā, tā arī uzņēmuma uzturēšanā, kas arī ir lielākās no tirgū iekļūšanas barjerām. Lielākajai daļai uzņēmumu Baltijas valstīs un maza vai vidēja lieluma, kuriem šādu līdzekļu nav, tāpēc tirgus uzliktās barjeras ir grūti pārvarēt. Risks, ka nozarē parādīsies jauns apdrošināšanas uzņēmums, ir salīdzinoši zems un AAS "If P&C Insurance AS" lielākus draudus var sagādāt jau nozarē esošie nedzīvības apdrošinātāji.

Kā **aizstājējprece** AAS "If P&C Insurance AS" piedāvātajiem produktiem var būt patērētāju uzkrājumi. Ja klientam zūd uzticība apdrošinātājam, var rasties situācija, ka patērētājs izvēlas labāk savus brīvos naudas līdzekļus ieguldīt nevis apdrošināšanas polises

⁷⁶ Autores veidots

iegādē, bet gan noguldīt naudu bankā un veidot uzkrājumus. Uzkrājumi būtu paša patērētāja izveidotais “drošības spilvens”. Jo vairāk patērētājs veiks uzkrājumus vai noguldīs naudu bankā, jo mazāka kļūs apdrošinātāja loma ikdienas dzīvē.

Darba autore secina, ka arī šī drauda iestāšanās risks ir zems, jo apdrošināšanas būtība ir tajā, ka patērētājs veic nelielu iemaksu apdrošināšanas polisē, lai negadījuma iestāšanās gadījumā, apdrošinātājs samaksātu par negadījuma radītajām sekām un netiktu ietekmēti patērētāja finanšu līdzekļi.

AAS “If P&C Insurance AS” piedāvātā pakalpojuma – apdrošināšanas polises – cenu nosaka uzņēmums. Katram klientam individuāli nav iespēju noteikt savas polises cenu. Tāda iespēja var parādīties brīdī, kad lielākā daļa klientu izvēlas mainīt apdrošinātāju “If” pret kādu citu. Tādā gadījumā AAS “If P&C Insurance AS” var sākt pielāgoties klienta cenu vēlmēm. Savukārt, gadījumos, kad ir jāapkalpo lieli uzņēmumi, nodrošinot tiem apdrošināšanas polises, pastāv risks, ka korporatīvie klienti var atteikties no darījuma, ja piedāvātās polises cena nav atbilstoša viņu vēlmēm. Ja apdrošinātājs atsakās no cenu pielāgošanas korporatīvā klienta vēlmēm, tas var zaudēt potenciālos klientus, neiegūstot finanšu līdzekļus.

Tā kā individuāls patērētājs nevar ietekmēt cenu un iespēja, ka pēkšņi strauji samazināsies uzņēmuma klientu daudzums piedāvātās polises cenu dēļ, vai kāds liels uzņēmums atteiksies no AAS “If P&C Insurance AS” polisēm, ir zema, **patērētāju spēks** ir nebūtisks.

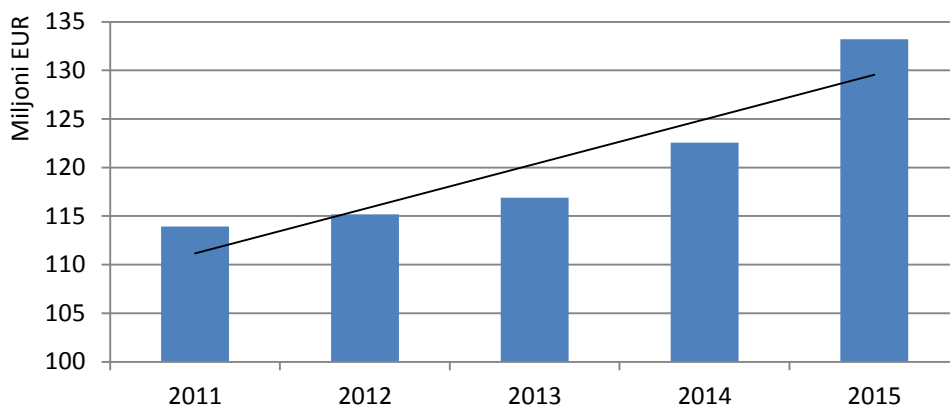
Lai arī apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji nenodarbojas ar ražošanu, tiem tomēr ir **piegādātāji**. AAS “If P&C Insurance AS” lielākie piegādātāji ir dažādi autoservisi un medicīnas iestādes, kuri sniedz pakalpojumu apdrošinātāja vārdā klientam. Ja sadarbības partneri paaugstinās cenas sevis sniegtajam pakalpojumam, uzņēmumam nāksies paaugstināt apdrošināšanas polises cenu vai arī atteikties no sadarbības partnera. Ja tiks palielināta polises cena, apdrošinātājs var riskēt pazaudēt klientus, jo tie izvēlēsies lētāku apdrošinātāju. Ja tiks lauzts līgums ar sadarbības partneri, samazināsies apkalpojošo iestāžu skaits, palielināsies klientu apkalpošanas ilgums un pieaugs klientu neapmierinātība. Piegādātāji būtiski ietekmē apdrošinātāju “If”.

3.3.3. Konkurētspējas analīze, izmantojot Bostonas matricu

AAS “If P&C Insurance AS” ieņem stabilas pozīcijas Baltijas valstīs, Igaunijā jau vairākus gadus esot tirgus līdere un ieņemot 1.vietu, Latvijā saglabājot nemainīgu 4.vietu un

Lietuvā 6.vietu⁷⁷, balstoties uz tirgus daļas lielumu. Tā kā Baltijas valstīs darbojas 17 nedzīvības apdrošināšanas akciju sabiedrības, tad, pēc autores domām, AAS “If P&C Insurance AS” ieņem lielu tirgus daļu.


Kā jau iepriekš minēts, nedzīvības apdrošināšanas tirgū norisinās izaugsme un apdrošināšanas akciju sabiedrība “If P&C Insurance AS”, būdama tirgus dalībniece, arī turpina izaugsmi un parakstīto prēmiju vērtība pieaug. (sk. 3.10. att.) Laika posmā no 2011. gada līdz 2014.gadam izaugsme ir noritējusi lēzeni, taču 2015.gadā parakstīto prēmiju apmērs strauji pieaug.



3.10.att. AAS “If P&C Insurance AS” parakstīto prēmiju apmērs no 2011.-2015.gadam

Pamatojoties uz AAS “If P&C Insurance AS” esošajām tirgus pozīcijām un to, ka pēdējos gados ir noticis pieprasījuma pieaugums, darba autore secina, ka Bostonas matricā uzņēmums atrodas starp 1. un 4.kvadrantu. (sk. 3.11. att.) Attiecīgi, uzņēmums nav “slaucamās govys” statusā, jo 2015.gada parakstīto prēmiju apmērs ir strauji audzis, kas ir raksturīgi uzņēmumiem, kas ir “uzlecošās zvaigznes”.

⁷⁷ If.lv; Par If; Rezultāti; If P&C Insurance AS darbības rezultāti; Gada pārskati; Annual Report 2011-2015; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016.)

Pieprasījuma pieaugums	Augsts	Jautājuma zīme	Uzlecošā zvaigzne
	Zems	Suņi	 Slaucamā govys
		Zems	Augsts
Tirgus īpatsvars			

3.11.att. “If P&C Insurance AS” Bostonas matricā⁷⁸

Darba autore pēc konkurētspējas analīzes izstrādes secina, ka AAS “If P&C Insurance AS” ir ļoti konkurētspējīgs uzņēmums un tam ir vairākas stiprās puses, no kurām visbūtiskākā ir zināšanu pārnese no Skandināvijas mātes uzņēmuma. Viena no būtiskākajām problēmām uzņēmuma darbības attīstībā ir kvalificēta darbaspēka trūkums darba tirgū, taču uzņēmums ar cenšas apmācīt jaunos darbiniekus un nodrošināt speciālistus uzņēmuma iekšienē. Kopējā uzņēmuma konkurētspēja, izmantojot SVID analīzi, vērtējama kā augsta.

Pamatojoties uz Maikla Portera (*Michael Porter*) piecu spēku modeli, darba autore secina, ka lielākais no uzņēmumu ietekmējošajiem spēkiem ir tieši piegādātāju spēks, jo uzņēmuma piedāvātais produkts ir neelastīgs, līdz ar to patērētājs izvēlēsies to nedzīvības apdrošināšanas sabiedrību, kuras piedāvātais pakalpojums būs lētāks, taču AAS “If P&C Insurance AS” piegādātāji – sadarbības partneri nosakot sava pakalpojuma cenas, ietekmē AAS “If P&C Insurance AS” apdrošināšanas polises cenu.

Tāpat kā SVID analīze, tā arī Maikla Portera (*Michael Porter*) piecu spēku modelis, atspoguļo AAS “If P&C Insurance AS” augsto konkurētspēju tirgū.

Pamatojoties uz veikto analīzi Bostonas matricā, darba autore secina, ka AAS “If P&C Insurance AS” atrodas gandrīz perfektā stāvoklī, nodrošinot kā lielu tirgus īpatsvaru, tā arī vidēji strauju pieprasījuma pieaugumu. Saglabājot šādu attīstības tendenci, uzņēmuma konkurētspēja ar katru dienu palielināsies.

Kopumā autore secina, ka, izmantojot dažādas konkurētspējas novērtēšanas metodes, iegūtais rezultāts ir līdzīgs, un AAS “If P&C Insurance AS” konkurētspēja vērtējama kā augsta.

⁷⁸ Autores veidots

3.4. AAS “If P&C Insurance AS” personāla ietekme uz konkurētspēju Baltijas valstīs

Kā jau iepriekš minēts, lai novērtētu personāla ietekmi uz uzņēmuma konkurētspēju, nepieciešams apskatīt tādu uzņēmuma rādītājus kā :

- darbinieku skaits – rādītājs ļauj novērot tendenci darbinieku skaita izmaiņās kopš 2011.gada un tas kalpos kā galvenais personāla datu rādītājs attiecībā pret citiem;
- ieguldītie resursi darbinieku apmācībās – rādītājs atspoguļo, vai AAS “If P&C Insurance AS” cenšas uzlabot savu darbinieku zināšanas, vai arī labprātāk pieņem jaunus darbiniekus, kurus nebūtu nepieciešams apmācīt;
- uzņēmuma peļņa – viens no būtiskākajiem starp uzņēmuma finanšu rādītājiem, kas parāda sakarību starp darbinieku skaita pieaugumu un reālo finanšu ieguvumu;
- darbinieku darba ražīgums – rādītājs tiek analizēts, lai noskaidrotu, vai uzņēmuma darbinieku produktivitāte mainās, mainoties darbinieku skaitam;
- tirgus daļa un kombinētais rādītājs – šie ir rādītāji, kuri visprecīzāk atspoguļos personāla skaita izmaiņu ietekmi uz vispārējo konkurētspēju, jo, kā iepriekš minēts, uzņēmuma tirgus daļas pieaugums liek uzlaboties uzņēmuma konkurētspējai, savukārt, kombinētais rādītājs tiek analizēts, jo tas ir speciāls rādītājs tieši apdrošināšanas nozares konkurētspējai.

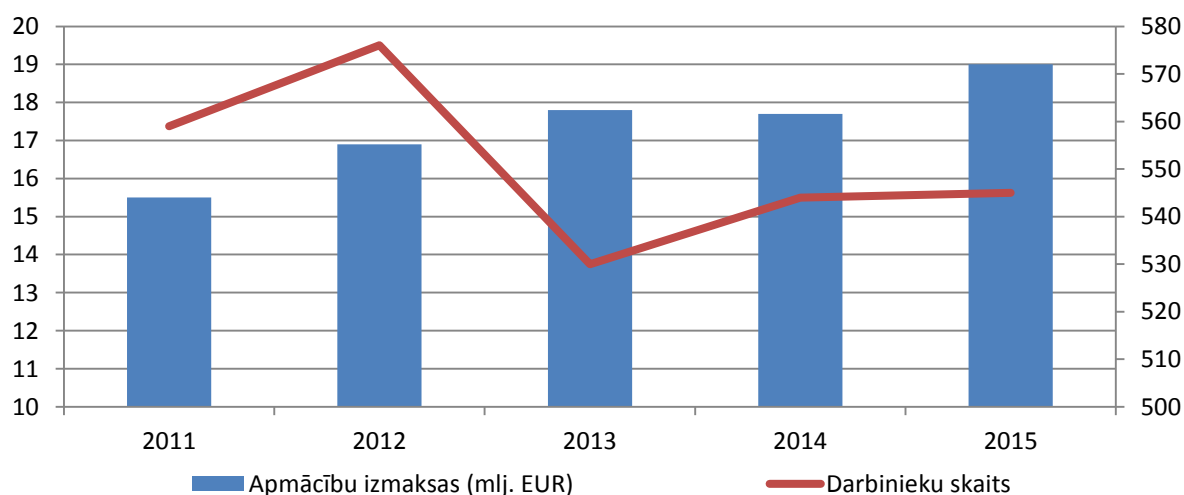
Šīs apakšnodaļas ietvaros darba autore, aprēķina korelāciju starp AAS “If P&C Insurance AS” personāla datiem un uzņēmuma darbības rādītājiem Baltijas valstīs. Pētāmais laika posms ir no 2011. gada līdz 2015.gadam, un aprēķini tiks veikti pamatojoties uz minēto rādītāju vērtībām, kas uzrādītas uzņēmuma finanšu pārskatos laika posmā no 2011.-2015. gadam (sk.3.4.tab.). Korelācijas koeficientu aprēķināšanai tika izmantota lietojumprogrammā MS Excel 2010 pieejamā funkcija CORREL.

Pamatojoties uz iegūtajiem korelācijas rezultātiem, darba autore novērtēs personāla saistību ar uzņēmuma konkurētspēju un ekonomiskajiem rādītājiem.

AAS "If P&C Insurance AS" darbības rādītāji no 2011.-2015.gadam⁷⁹

	Darbinieku skaits	Ieguldītie līdzekļi apmācībās (mlj. EUR)	Peļņa Net (Mlj. EUR)	Parakstīto prēmiju apmērs (mlj. EUR)	Tirgus daļa	Kombinētais rādītājs
2011	559	15.50	21.47	113.93	15%	81.7%
2012	576	16.90	20.72	115.17	14.4%	87.2%
2013	530	17.80	13.24	116.91	13.7%	89.1%
2014	544	17.70	17.0	122.57	13.8%	87.0%
2015	545	19.00	19.9	133.2	14.1%	86.4%

Kā jau iepriekš minēts, par uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību var kļūt tā personāls. Uzņēmumam ir iespēja vai nu piesaistīt jaunus darbiniekus, vai arī apmācīt jau esošos. Darba autore analizē, kāda ir korelācija starp darbinieku skaitu un ieguldītajiem resursiem darbinieku zināšanu attīstībā, lai noskaidrotu, vai AAS "If P&C Insurance AS" konkurētspējas uzlabošanā izvēlas piesaistīt jaunus vai apmācīt jau esošos darbiniekus.



3.12.att. AAS "If P&C Insurance AS" ieguldījums darbinieku apmācībās un darbinieku skaits no 2011.-2015.gadam

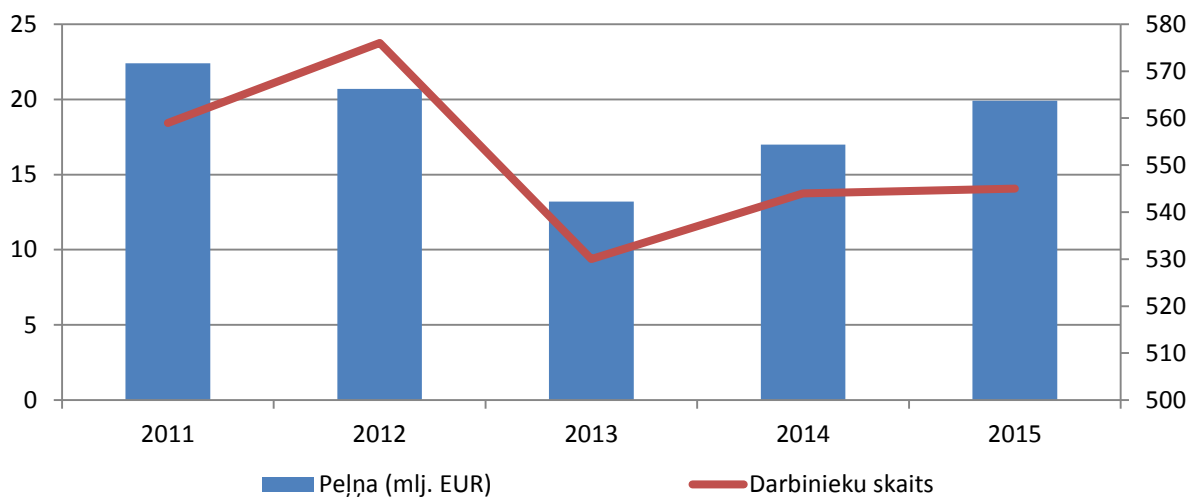
3.12. attēlā ir redzams, ka AAS "If P&C Insurance AS" ieguldījums darbinieku apmācībās ar katru gadu pieaug. Ņemot vērā apmācību izmaksas un darbinieku skaitu, laika posmā no 2011.-2015.gadam, šo rādītāju korelācija ir līdzvērtīga -0.53132 , taču to ietekmē 2013.gada straujais darbinieku skaita samazinājums, kas tika veikts reorganizācijas rezultātā⁸⁰. Lai iegūtu precīzāku korelācijas rādītāju, darba autore 2011.-2012.gada un 2013.-2015.gada rādītājus analizē atsevišķi. **Korelācija** starp apmācību izmaksām un darbinieku

⁷⁹ Autores veidots pēc If.lv; Rezultāti; Gada pārskati; Annual Report 2011-2015; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat.15.05.2016.)

⁸⁰ If.lv; Rezultāti; Gada pārskati; Annual Report 2013; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat.15.05.2016.)

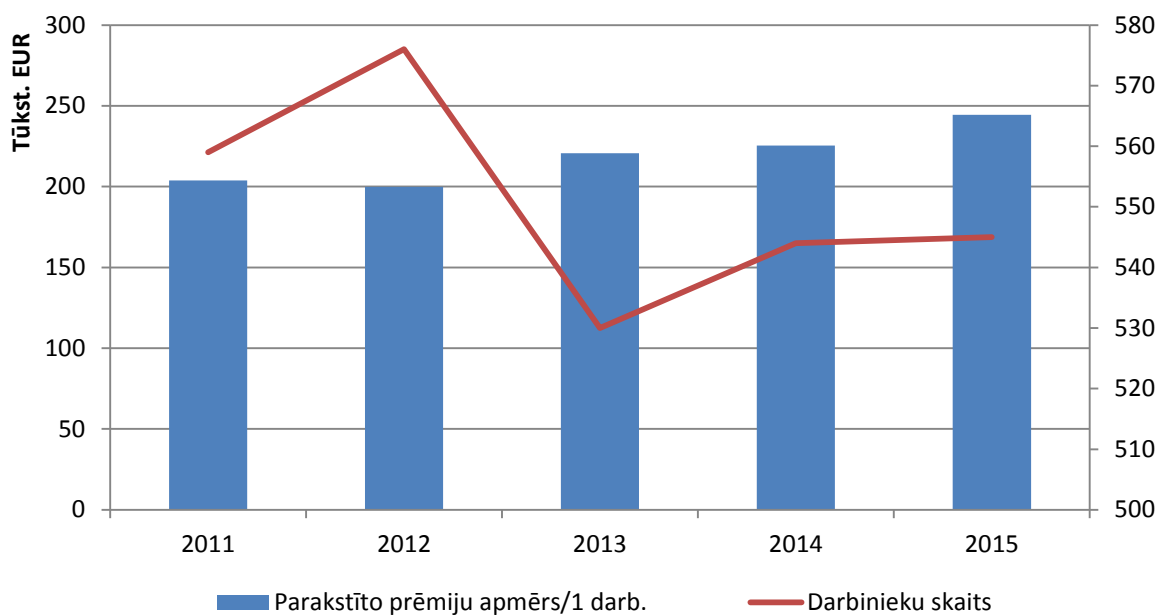
skaitu 2011.-2012. gadā ir **līdzvērtīga 1**, kas nozīmē, kas pastāv absolūta korelācija, savukārt korelācijas rādītājs no 2013.-2015.gadam ir **0.49**. Abos gadījumos pastāv pozitīva sakarība – palielinoties darbinieku skaitam, palielināsies apmācību izmaksas.

Tas liecina, ka, AAS “If P&C Insurance AS” ikvienam darbiniekam nodrošina apmācības, lai pilnveidotu viņa zināšanas. Šādas investīcijas mērķis ir uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus kompetentu darbinieku darbības rezultātā.



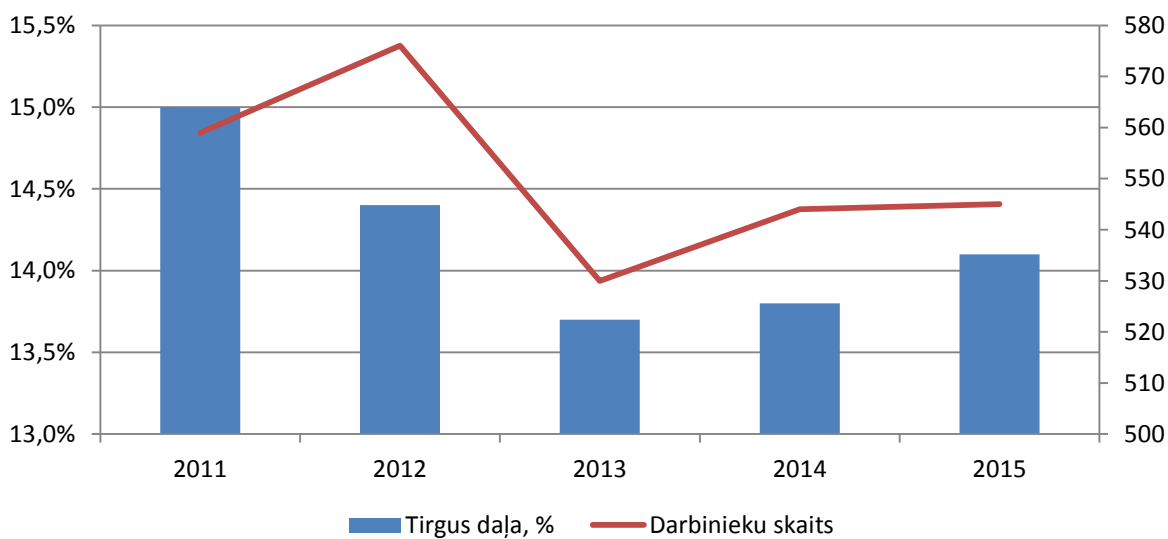
3.13. att. AAS “If P&C Insurance AS” peļņa un darbinieku skaits no 2011.-2015.gadam

3.13. attēls parāda AAS “If P&C Insurance AS” peļņu un darbinieku skaitu, un tendence abiem rādītājiem laika posmā no 2011.gada līdz 2012. gadam ir samazināties, otram rādītājam palielinoties. Korelācija starp 2011. un 2012.gada datiem ir absolūti negatīva jeb -1. Korelācija starp rādītājiem no 2013.-2015.gadam ir vienāda ar **0.93**, kas nozīmē, ka sākot ar 2013.gadu palielinoties darbinieku skaitam, palielinās uzņēmuma peļņa.



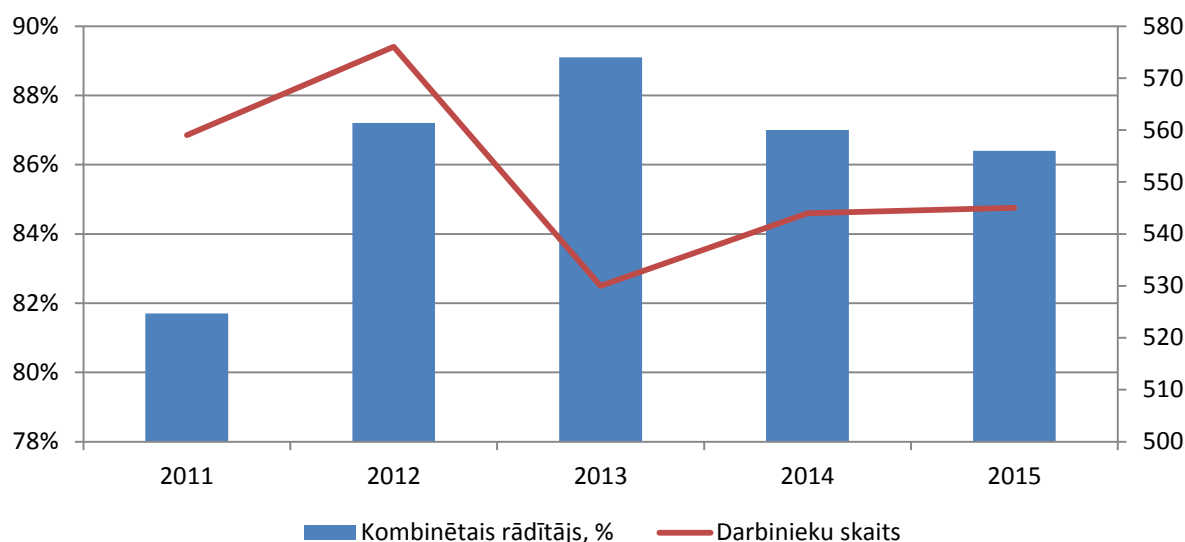
3.14. att. AAS “If P&C Insurance AS” parakstīto prēmiju apjoms un darbinieku skaits no 2011.-2015.gadam

AAS “If P&C Insurance AS” korelācija starp darbinieku skaitu un parakstīto prēmiju apjomu uz 1 darbinieku parāda darba ražīguma ietekmi pie darbinieku skaita izmaiņām. Tāpat kā iepriekšējos rādītājos, 2013.gada dati parāda sakarības starp diviem rādītājiem izmaiņas. Korelācija līdz 2013.gadam ir absolūti negatīva un, palielinoties darbinieku skaitam, darba ražīgums samazinājās, savukārt, pēc 2013.gada korelācija ir līdzvērtīga **0.69** un tā ir pozitīva. Rādītāji liecina, ka palielinoties darbinieku skaitam, nākotnē uzlabosies darba ražīgums.



3.15.att. AAS “If P&C Insurance AS” tirgus daļa un darbinieku skaits 2011.-2015.gadam

3.15. attēlā atspoguļotā informācija parāda sakarību starp AAS “If P&C Insurance AS” ieņemamo tirgus daļu un darbinieku skaitu. Tirgus daļas rādītāji liecina, ka 2013.gada tirgus daļas samazinājums par nepilnu 1,5% salīdzinoši ar 2011.gadu, bija iemesls darbinieku skaita samazināšanai. Sākot ar 2013.gadu ir vērojams gan tirgus daļa pieaugums, gan arī darbinieku skaita palielināšanās. Korelācija starp šiem rādītājiem ir **0.74**, tā kā tā ir pozitīva, tas liecina, ka palielinoties uzņēmuma darbinieku skaitam, potenciāli palielināsies uzņēmuma tirgus daļa.



5.5.att. AAS “If P&C Insurance AS” kombinētais rādītājs un darbinieku skaits no 2011-2015.gadam

AAS “If P&C Insurance AS” darbība ir virzīta uz peļņas gūšanu, un lielāka peļņa iespējama, ja mazāks ir uzņēmuma uzrādītais kombinētais rādītājs. No 2011.-2013. gadam kombinētais rādītājs palielinās, kas rezultējās darbinieku skaita samazināšanā 2013.gadā. Korelācijas rādītājs līdz 2013.gadam ir vienāds ar **-0.3**, savukārt pēc 2013.gada korelācijas rādītāja vērtība samazinās līdz **-0.98** (sk.1.pielikumu), kas ir gandrīz absolūti negatīva korelācija un nozīmē, ka, darbinieku skaita palielināšanās samazinās kombinētā rādītāja vērtību.

Darba autore secina, ka uzņēmuma darbinieki AAS “If P&C Insurance AS” būtiski ietekmē darbības rādītājus. Līdz 2013.gadam izmaksas darbinieku apmācībās bija samazinātas, līdz ar to darbinieku efektivitāte bija zema. Ieviešot reorganizāciju 2013.gada nogalē, un sākot vairāk investēt darbinieku apmācībās AAS “If P&C Insurance AS” sāka uzlabot savas darbības rādītājus un pakāpeniski palielinājās arī darbinieku skaits. Darbinieku

skaita pieaugums uzņēmumam ļāva palielināt tirgus daļu un samazināt kombinēto rādītāju. Šādas darbības rezultātā pieauga uzņēmuma konkurētspēja.

Korelācijas aprēķini vislielāko atbilstību darbinieku skaita pieaugumam uzrāda tieši saistībā ar kombinētā koeficienta izmaiņām ($r = 0,98$), taču vismazākā darbinieku skaita pieauguma ietekme būs attiecībā pret ieguldītajiem līdzekļiem darbinieku attīstībā ($r = 0.49$). Lai arī iegūtie korelāciju rādītāji nav absolūti pozitīvi, tomēr vērtības ir lielākas par nulli, kas liecina, ka saistība pastāv.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pētījuma rezultātā darba autorei ir radušies sekojoši secinājumi:

1. Konkurence ir ekonomiskā sāncensība starp diviem vai vairākiem tirgus dalībniekiem, kuri piedāvā vienveidīgu preci. Kopumā pastāv 4 konkurences tirgus veidi, un, lai uzņēmums spētu definēt, kurā no tiem tas darbojas, tam ir jāapzinās tādi faktori kā konkurentu skaits, piedāvātas produkcijas veids, uzņēmuma ietekme pār sniegtās preces vai pakalpojuma cenu, kā arī, vai tirgū ir noteiktas kādas iekļūšanas barjeras, kas apgrūtinājušas iekļūšanu tajā.

2. Konkurētspēja ir uzņēmuma spēja sacensties ar citiem uzņēmumiem, zīmoliem produktiem vai pakalpojumiem un tās lielums ir cieši saistīts ar uzņēmuma tirgus daļu, rentabilitāti un ražīgumu.

3. Konkurētspējas uzlabošana ir iespējama, ja uzņēmuma rīcībā ir kāda konkurētspējīgā priekšrocība, jeb kāds faktors, kas uzņēmumu padara par pārāku starp saviem konkurentiem. Populārākās konkurētspējīgās priekšrocības ir izmaksu priekšrocība, piedāvājot zemākās cenas, produktu diferencēšana, piedāvājot atšķirīgu preci vai sniedzot pilnveidotu pakalpojumu, tehnoloģiju un inovāciju ieviešana. Arī uzņēmuma sniegtā pakalpojuma kvalitāte un ģeogrāfiskā atrašanās vieta var kalpot par vienu no konkurētspējīgajām priekšrocībām.

4. Konkurētspējas novērtēšanai apdrošināšanas nozarē ir nepieciešams izmantot ne tikai SVID analīzi, bet arī Maikla Portera piecu spēku modeli, Bostonas matricu un kombinēto rādītāju, kurš ļauj uzzināt, cik efektīvi apdrošināšanas uzņēmums veic risku parakstīšanu un atlīdzību izmaksāšanu. Jo zemāks ir kombinētais rādītājs, jo konkurētspējīgāks ir apdrošinātājs.

5. Tā kā konkurētspēja ir saistīta ar uzņēmuma darbības rādītāju vērtējumu un tie tiek būtiski ietekmēti pateicoties uzņēmuma personālam, ir pamats domāt, ka tas ir viens no būtiskākajiem konkurētspējas uzlabotājiem. Personāla apmācību ieviešanai, pēc dažādu pētījumu datiem, ir tendence uzlabot uzņēmuma rentabilitāti par 15-20%.

6. Nedzīvības apdrošināšanas sektors Baltijas valstīs darbojas pēc monopolistiskās konkurences modeļa, jo tajā pastāv vairāki lieli uzņēmumi, ir liels pircēju skaits, un pastāv nelielas tirgū iekļūšanas barjeras, kas ir saistītas ar licences saņemšanu un finanšu līdzekļu pieejamību.

7. Baltijas valstīs šobrīd darbojas 17 nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzēji, no kuriem 7 uzņēmumi darbojas ikvienā no Baltijas valstīm. Igaunija starp Baltijas valstīm nedzīvības apdrošināšanas sektorā ir nedzīvības apdrošinātāju skaita līdere un 40% no kopējā Baltijas valstu nedzīvības apdrošināšanas tirgus atrodas Igaunijā.

8. Pēdējo 5 gadu laikā, nedzīvības apdrošināšanas tirgū Baltijas valstīs noris pastāvīga izaugsme ar vidējo izaugsmes pieaugumu par +7% gadā. Apdrošināšanas pakalpojumu pieaugums atspoguļo valstu ekonomisko izaugsmi, jo pie labākas ekonomiskās situācijas patērētājs iegādājas vērtīgākas preces, un tās, savukārt, ir nepieciešams apdrošināt.

9. AAS “If P&C Insurance AS” ir nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu sniedzējs, kurš reģistrēts Igaunijas komercreģistrā, un ir Somijas koncerna “Sampo Group” daļa. Baltijas valstīs zīmols “If” ir zināms jau kopš 2002. gada, lai gan AAS “If P&C Insurance AS” tika izveidota vien 2009.gadā, ar mērķi apvienot jau esošās AAS, kuras darbojas zem zīmola “If”, lai iekarotu lielāku tirgus daļu Baltijas valstīs, kļūstot vienotākiem.

10. AAS “If P&C Insurance AS” ir viens no lielākajiem nedzīvības apdrošinātājiem Baltijas valstīs un tā lielākie konkurenti ir AAS “Gjensidige Baltic” un AAS “Seesam Insurance AS”. Lai arī šie konkurenti piedāvā izdevīgākas cenas apdrošināšanas polisēm, un cenu elastība apdrošināšanas tirgū ir augsta, AAS “If P&C Insurance AS” spēj saglabāt visstabilākās tirgus pozīcijas un starp šiem uzņēmumiem ieņemt lielāko tirgus daļu, apkalpojot 350 000 klientu.

11. AAS “If P&C Insurance AS” personāls ir kompetents nedzīvības apdrošināšanas pakalpojumu jomā, jo uzņēmums nodrošina iekšējās apmācības, ieguldot darbinieku attīstībā iesaistīgus finanšu līdzekļus. Lai arī uzņēmums nemeklē jau zinošus potenciālos darbiniekus, joprojām ir grūtības atrast jaunus kandidātus, kuros investēt šos resursus. Iemesls tam ir apdrošināšanas darba tirgū pastāvošais darbaspēka trūkums, kas saistīts ar personu maldīgajiem uzskatiem par darbu apdrošināšanas sektorā.

12. 2013.gadā AAS “If P&C Insurance AS” strauji kritās darbinieku skaits. Iemesls darbinieku skaita samazināšanā bija darba ražīguma un tirgus daļas samazināšanās pārlietu lielā darbinieku skaita dēļ. Rezultātā būtiski kritās uzņēmuma darbības rādītāji, taču arī šī kritiskā situācija neradīja zaudējumus un uzņēmums jau 5 gadus pēc kārtas gūst peļņu.

13. Pamatojoties uz autores apkopotajiem AAS “If P&C Insurance AS” darbības rādītājiem laika posmā no 2011.-2015.gadam, lai iegūtu ticamākus korelācijas rezultātus, darba autore korelāciju aprēķinājusi divos dažādos periodos – no 2011.-2012.gadam un no 2013.-2015.gadam, jo 2013.gada straujā darbinieku skaita krituma dēļ, korelācijas rādītājs tiek deformēts un kļūst nederīgs nākotnes tendenču apzināšanā.

14. Korelācijas vērtība starp uzņēmuma darbinieku skaita pieaugumu un investīcijām uzņēmuma darbinieku apmācībās, sākot ar 2013.gadu ir līdzvērtīga 0,49, kas liecina, ka pastāv sakarība starp abiem rādītājiem un darbinieku skaita pieaugums pozitīvi ietekmēs attīstības izmaksas. Šāda sakarība liecina, ka uzņēmums ikvienā no darbiniekiem iegulda zināmu apjomu finanšu resursu, lai veicinātu darbinieka darbības kvalitāti.

15. Peļņas un darbinieku skaita izmaiņas uzrāda korelāciju, kas ir līdzvērtīga 0,93, un tas nozīmē, ka tā ir gandrīz absolūti perfekta. Šāda korelācija norāda, ka palielinoties darbinieku skaitam, gandrīz līdzvērtīgi pieaugs arī uzņēmuma peļņa. Pamatojoties uz 2013.gada darbības kritumu, līdz noteiktai robežai darbinieku skaita pieaugums ir vēlams.

16. Korelācija starp darbinieku skaita pieaugumu un tirgus daļas īpatsvaru, tāpat kā iepriekš minētajos aprēķinos, uzrāda pozitīvu vērtību 0,74 un ir manāma sakarība starp šiem rādītājiem. Pateicoties uzņēmuma darbinieku skaita pieaugumam, uzlabojas apkalpoto klientu īpatsvars, un tas ļauj palielināties uzņēmuma tirgus daļai.

17. Nedzīvības apdrošināšanā būtiskā kombinētā rādītāja korelācija attiecībā pret uzņēmuma darbinieku skaita pieaugumu ir gandrīz absolūti negatīva, sasniedzot vērtību -0,98, un šī tendence – palielinoties darbinieku skaitam, samazinās kombinētā rādītāja lielums – tiek uztverta pozitīvi, jo apdrošināšanas akciju sabiedrības peļņas pieaugums ir iespējams vien kombinētā rādītāja samazināšanās rezultātā. Korelācija liecina, ka caur darbiniekiem tiek netieši ietekmēta uzņēmuma peļņa.

18. Korelācijas aprēķinu rezultātā, tika sasniegts bakalaura darba sākumā noteiktais mērķis un ir izdevies noskaidrot, ka darbinieku skaita pieaugums AAS “If P&C Insurance AS” pozitīvi ietekmē būtiskākos no uzņēmuma darbības rādītājiem, uzlabojot kā peļņu un parakstīto prēmiju apmēru, tā arī samazinot kombinētā rādītāja lielumu.

Balstoties uz iepriekš izteiktajiem secinājumiem, darba autore izskata priekšlikumus AAS “If P&C Insurance AS” personāldaļai un valdei:

1. Nepieciešams kritiskāk izvērtēt jaunu darbinieku pieņemšanu darbā un tā nepieciešamību, lai neatkārtotos 2011. un 2012.gada sekas, kad norisinājās straujš darbības efektivitātes kritums un tirgus daļas samazinājums, bet darbinieku skaits turpināja palielināties. Jaunu darbinieku pieņemšana darbā būtu jāapsver vien tad, ja esošie darbinieki vairs nevar pienācīgi paveikt uzticētos uzdevumus.

2. Jācenšas mainīt sabiedrības uzskats par darbu apdrošināšanas uzņēmumā, izvietojot reklāmas plakātus un informatīvos video materiālus gan internetā, gan uz ielām, parādot ieguvumus no strādāšanas apdrošināšanas nozarē. Jāveicina sadarbība ar

universitātēm, piedāvājot studentiem prakses iespējas AAS “If P&C Insurance AS”. Šādā veidā uzņēmumam potenciāli palielinātos kandidātu loks, kurš nākotnē ir gatavs sākt strādāt nedzīvības apdrošināšanas sektorā.

3. Jāizglīto sabiedrība par apdrošināšanas nozīmi ikdienas dzīvē, jo, pēc autores domām, viss potenciālo apdrošināšanas klientu skaits Baltijas valstīs vēl nav apzināts, un uzņēmumam ir iespējas attīstīties. Ja tiktu izveidota šāda kampaņa vai projekts, rezultātā pieaugtu klientu skaits, līdz ar to arī parakstīto prēmiju apmērs un uzņēmuma tirgus daļa. Konkurētspēja kļūtu augstāka.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Grāmatas un raksti zinātniskajos izdevumos:

1. **Barney J., Hesterly W.**, Strategic Management and Competitive Advantage; Pearson Education: NJ; 2006; p 49; 368 p.
2. **Caune J., Dzedons A.**; Stratēģiskā vadīšana, otrais izdevums; Lidojošā zivs, 2009., 89.lpp; 384 lpp.
3. **Caune J.**; Promocijas darba kopsavilkums “Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika Latvijas uzņēmumos”; Rīga:2005.g.
4. **Dombrovska L.**, Cilvēkresursu kapitāla vadība; Zvaigzne ABC, 2009.; 8.lpp; 212 lpp.
5. **Dzelmīte M.**; Konkurētspēja, to ietekmējošie faktori un paaugstināšanas iespējas uzņēmumos; Latvijas Universitātes raksti; 2006.; 702. sēj.: Ekonomika, V, 79.lpp; 78.–89. lpp.
6. **Ešenvalde I.**, Personāla praktiskā vadība; Merkūrijs LAT: Rīga, 2004.; 5.lpp; 308 lpp.
7. **Farmer D.**, Buyers and Monopolies; International Journal of Physical Distribution & Materials Management; 1980; Vol. 10, Iss 7, 424.lpp
8. **Gratone L.**, Cilvēkresursu stratēģija, Jumava, 2004., 22.lpp, 284 lpp.
9. **Kantāne I.**; Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspēja; Latvijas Universitātes raksti, 2011., 776.sēj., Ekonomika. Vadības zinātne; 231.lpp. 227.-236. lpp.
10. **Klauss A.**, Zinības vadītājam, Preses Nams:Rīga, 2002., 216.-217.lpp; 560 lpp.
11. **Lībermanis G.**, Peļņa un konkurence, Rīga:Kamene, 2003., 132. lpp, 299 lpp.
12. **Lībermanis G.**; Tirgus, cenas, konkurence; Rīga:Kamene; 1998.; 137.lpp; 183 lpp.
13. **Pančenko Ē.**, Konkurence - svarīgs ekonomikas attīstības virzītājspēks, žurnāls “Komersanta vēstnesis” Nr.5 (61) 2007. gada 31. janvāris
14. **Piercy N., Giles W.**, Making SWOT analysis work; Marketing Intelligence & Planning; Vol. 7 Iss 5/6 pp. 5 – 7 United Kingdom; 1989; Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000001042> (skat.23.04.2016.)
15. **Porter M.**; Five Forces That Shape Strategy; Harvard Business Review; January 2008; pp.24 -41; Pieejams: users.jyu.fi/~juanla/READINGS/HBR_on_Strategy_23_41.pdf (skat. 23.04.2016.)
16. **Rubanovskis A.**, Mikroekonomikas teorijas pamati 1.daļa, Rembate, 2012., 137.lpp, 179 lpp.

17. **Sameer Kumar C. M.**, Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 Iss 3 , pp.299, pp.285
306, Pieejams: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02635570610653461?journalCode=imds> (sk.25.04.2016.)
18. *Strategy Skills; The Boston Matrix*; E- book (Pieejams: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-boston.htm>); 2013.; 28.lpp.
19. **Škapars R.**, *Mikroekonomika*, Rīga: EPBII, 2007; 271.lpp, 372 lpp.
20. **Škapars R.**, *Pilnīga konkurence, monopols, monopolistiskā konkurence un oligopols*, Rīga 2010.; <http://profizgl.lu.lv/mod/book/view.php?id=650&chapterid=2430> (skat. 20.04.2016.)

Elektroniskie informācijas avoti

1. *BusinessDictionary.com*; Competitiveness definition; Pieejams: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html> (skat.24.04.2016.)
2. *Cambridge Dictionaries Online*; Competitiveness definition; Pieejams: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitiveness> (skat.22.04.2016.)
3. Delfi; 'Vienna Insurance Group' nopērk apdrošināšanas uzņēmumu 'Baltikums'; 29.07.2015.; Pieejams: <http://goo.gl/o2K5Fy> (skat.15.05.2016.)
4. *Dienas Bizness*; Darbinieku apmācība ne vienmēr ir risinājums; 2013. gada 27. februāris; Pieejams: <http://www.db.lv/darbs/darbinieku-apmaciba-ne-vienmer-ir-risinajums-388891> (skat.28.04.2016.)
5. Finanšu un kapitāla tirgus komisija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrību darbību raksturojošie rādītāji; Pieejams: www.fktk.lv/texts_files/NedzivZaud4-02.xls (skat.30.04.2016.)
6. Finanšu un kapitāla tirgus komisija; Pērn apdrošināšanas sabiedrību parakstīto bruto prēmiju apmērs pieaudzis par gandrīz 10%, pārsniedzot pirmskrīzes līmeni; Pieejams: http://ej.uz/fktk_lv_10procenti2014 (skat. 15.05.2016.)
7. *Finantsinspekcioon*; Insurance companies; <http://www.fi.ee/index.php?id=772> (skat.15.05.2016.)
8. *Gjensidige Baltic mājaslapa*; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; Pieejams: http://gjensidige.lv/lv/about/finansu-atskaites/gada_parskati (skat.10.05.2016)
9. *Gjensidige Baltic mājaslapa*; Misija, vīzija un vērtības; Pieejams: <http://gjensidige.lv/lv/about/misija> (skat. 10.05.2016.)

10. Gjensidige Baltic mājaslapa; Par mums; Pieejams: <http://gjensidige.lv/lv/about/new-page> (skat.10.05.2016.)
11. If P&C Insurance darbības rezultāti; Annual Report 2011-2016; Non-life Insurance market; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/rezultati/pages/default.aspx> (skat. 10.05.2016.)
12. If.lv; Apdrošināšanas veidi privātpersonām; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/privatpersonam/apdrosinasana/pages/default.aspx> (skat.10.05.2016)
13. If.lv; Apdrošināšana biznesam; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/biznesam/apdrosinasana/pages/default.aspx> (skat 10.05.2016.)
14. If.lv; Ētika un pamatvērtības; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/parmums/pamatvertibas/pages/default.aspx> (skat. 16.05.2016.)
15. If.lv; Vīzija un misija; Pieejams: <https://www.if.lv/web/lv/parif/parmums/vizijamisija/pages/default.aspx> (skat.16.05.2016.)
16. Latvijas Apdrošināšanas asociācija; Kā darbojas apdrošināšana?; 2013. 14.lpp, 15 lpp. Pieejams: www.laa.lv/wp-content/uploads/2014/05/Ka_darbojas_apdrosinasana_2013LV.pdf (skat.30.04.2016.)
17. Latvijas Apdrošinātāju asociācija; Ievads apdrošināšanā; Pieejams: <http://www.laa.lv/klientiem/ievads-apdrosinasana/> (skat.30.04.2016.)
18. Latvijas apdrošinātāju asociācija; Nedzīvības apdrošināšanas sabiedrības; Pieejams: <http://www.laa.lv/par-mums/musu-biedri/> (skat. 15.05.2016.)
19. Lietuvas Draudiko Asociācija; Nedzīvības apdrošinātāji Lietuvā; Pieejams: <http://www.draudikai.lt/en/insurers> (skat.15.05.2016.)
20. NiBusinessInfo.co.uk; Measure performance and set targets; Pieejams: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/measurement-against-other-businesses-competitor-analysis> (skat.24.04.2016.)
21. Oxford Dictionaries; Oligopoly definition; Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/oligopoly> (skat.23.04.2016.)
22. Oxford Learning Lab; The Boston Matrix; Pieejams: http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-The-Boston-Matrix_11_35 (skat.25.04.2016.)

23. Seesam Insurance AS mājaslapa; Finanšu rezultāti; Annual Report 2015; Pieejams: <https://www.seesam.lv/lv/par-seesam-latvia/finansu-rezultati> (skat. 10.05.2016.)
24. Seesam Insurance AS mājaslapa; Vīzija, misija un vērtības; Pieejams: <https://www.seesam.lv/lv/par-seesam-latvia/vizija-misija-un-vertibas> (skat.10.05.2016.)
25. **Soika** B., Konkurētspēja; Vieslekcija “Vietējo preču ražotāju konkurētspēja”, 22.01.2015. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=iL54vgMU5lo> (skat. 24.04.2016.)
26. **Swinton** L., How to do a SWOT analysis; 2005.; Pieejams: <http://www.mftrou.com/how-to-do-a-SWOT-analysis.html> (skat. 23.04.2016.)
27. The Baltic Course; Insurance companies in Latvia sign 7% more premiums in 9 months; Pieejams: <http://www.baltic-course.com/eng/finances/?doc=95689> (skat.15.05.2016.)
28. The Baltic Course; Lithuania’s insurance market increased by 7% in 2015; Pieejams: <http://www.baltic-course.com/eng/finances/?doc=116610> (skat. 15.05.2016.)
29. www.octas.lv
30. Xprimm.com; Statistics: Estonia FY2014: Local market reported increases on almost all business line; 19.02.2015. Pieejams: <http://goo.gl/NF34MV> (skat.15.05.2016.)

Bakalaura darbs „Apdrošināšanas akciju sabiedrības If P&C Insurance AS personāls kā konkurētspēju veicinošs faktors Baltijas valstīs” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autore: _____ Annija Rieka

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Vadītāja: profesore Dr.oec, Margarita Dunska _____ .05.2016.

Recenzents: profesore Dr.oec Tatjana Muravska

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā __.05.2016.

Dekāna pilnvarotā persona: _____

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē __.05.2016. prot. Nr. __

Komisijas sekretāre: _____