

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**AS INGRID D SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS EFEKTIVITĀTES  
PAAUGSTINĀŠANAS VIRZIENI**

Improvement of economic performance of AS INGRID D

BAKALAURA DARBS

Autors: **Vadības zinību bakalaura studiju programmas  
apakšprogrammas *Organizāciju vadība*  
4.kursa studente  
Agnese Grahoļska  
AG12109**

Darba zinātniskais vadītājs: Dr.oec., prof. **Andris Deniņš**

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir “AS INGRID D saimnieciskās darbības efektivitātes paaugstināšanas virzieni”. Uzņēmuma veiksmīga attīstība un efektīva saimnieciskā darbība ir ikviena uzņēmuma atslēga uz ilgtspēju un izaugsmi. Uzstādīto mērķu sasniegšanai, uzņēmuma vadībai jāizveido stratēģija, pēc kuras uzņēmums funkcionē maksimālā atdeves režīmā.

Darba mērķis ir izpētīt saimnieciskās darbības efektivitātes nozīmi un ietekmējošos faktorus, analizēt AS INGRID D darbību un vidi, kā arī noteikt tālākās darbības efektivitātes paaugstināšanas galvenos virzienus.

Darba gaitā tika izstrādāti AS INGRID D darbības efektivitātes paaugstināšanas virzieni, kā galveni jāmin nemitīga procesa kontrole un optimizēšana, inovācijas un konkurētspēja. Liela uzmanība jāpievērš efektīvai materiālu resursu izmantošanai un jaunu produktu izgatavošanai. Vadībai ir regulāri jāseko līdzi izmaiņām konkrētajā nozarē un valstī, radot iespēju laicīgi reaģēt uz notiekošajām izmaiņām.

Darba apjoms ir 66 lpp, darbā iekļauti 18 attēli, 2 tabulas un 5 pielikumi.

**Atslēgvārdi:** efektivitāte, konkurētspēja, ilgtspējīga attīstība, inovācijas, uzņēmuma darbības analīze.

## **ANNOTATION**

Bachelor thesis “Improvement of economic performance of AS INGRID D”. The company's successful development and efficient economic activity is every business key to sustainability and growth. To achieve the objectives, the company's management need to create strategy after which the company operates the maximum output mode.

The aim is to explore the role of operating efficiency and influencing factors, to analyze the company's operations and the environment, to determine AS INGRID D further operational efficiency of the main directions.

The aim is to explore improvement of economic performance and influencing factors, to analyze the company's operations and the environment, to determine AS INGRID D further operational efficiency of the main directions.

In this bachelor was developed INGRID D AS operational efficiency trends, mainly by the continuous process control and optimization, innovation and competitiveness. A great deal of attention should be paid to the efficient use of materials and the manufacture of new products. Management need to keep up with developments within the sector and the country, making it possible to respond in time to changes.

The volume of work is 66 pages, the work included 18 pictures, 2 tables and 5 appendices.

## SATURS

Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads.....	6
1. Uzņēmuma darbības efektivitāte un tās nozīme.....	8
2. Saimnieciskās darbības attīstības ietekmējošie faktori.....	12
3. AS INGRID D saimnieciskās darbības analīze.....	27
3.1. Kokapstrādes nozares analīze Latvijā.....	29
3.2. Uzņēmuma finanšu rādītāji 2012 - 2015. gadam.....	34
3.3. Uzņēmuma iekšējās vides izvērtējums.....	39
3.4. Uzņēmuma ārējās vides izvērtējums.....	45
3.5. Uzņēmuma SVID analīze.....	54
4. AS INGRID D darbības efektivitātes paaugstināšanas virzieni.....	58
Secinājumi un priekšlikumi.....	60
Izmantotā literatūra un avoti.....	63
Pielikumi.....	67
1. pielikums. AS INGRID D bilances posteņu rādītāju izmaiņas no 2012 - 2015.gadam...	68
2. pielikums. Jauna kokmateriālu žāvētavas, veikala un biroja izveides attēli.....	69
3. pielikums. AS INGRID D finansiālās stabilitātes un maksātspējas rādītāju analīze.....	70
4. pielikums. AS INGRID D rentabilitātes rādītāji.....	71
5. pielikums. Intervija ar INGRID D. AS vadītāju, par uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti un tās paaugstināšanas virzieniem.....	72

## **APZĪMĒJUMU SARAKSTS**

ES – Eiropas Savienība

LVM – Latvijas Valsts meži

LVMD – Latvijas Valsts mežu dienests

MSI – Meža resursu statistiskā inventarizācija

LVMI – Latvijas Valsts mežzinātnes institūts

LKUEA - Latvijas kokapstrādātāju, uzņēmēju, eksportētāju asociācija

OIK - obligātā iepirkuma komponente

## IEVADS

Uzņēmuma veiksmīga attīstība un efektīva saimnieciskā darbība ir katra uzņēmuma kvēlākais sapnis un mērķis. Uzstādīto mērķu sasniegšanai, uzņēmuma vadībai jāizveido sistēma, pēc kuras uzņēmums funkcionē maksimālā atdeves režīmā. Vadībai regulāri ir jāseko līdzi visām izmaiņām konkrētajā nozarē un valstī, radot iespēju laicīgi reaģēt uz notiekošajām izmaiņām. Visa pamatā, lai veiksmīgi pārvaldītu uzņēmumu, ir sistēma jeb stratēģija, no kuras izriet uzņēmuma pārvaldība dažādos līmeņos.

Efektīvas ekonomikas pamats balstās uz trīs „vaļiem” t.i. tirgus, cilvēks un darba mašīnas. Efektīvas pārvaldības sistēma pamatā veidojas no vairākiem svarīgiem faktoriem, piemēram, personāla kompetence, modernas, konkurētspējīgas darba mašīnas, kvalitatīvu resursu iepirkšana, materiālu uzskaitē, vadības un finanšu grāmatvedība, spēcīgs mārketingas, sabiedriskās attiecības u.c. Summāri tam visam būtu jāveido uzņēmuma darbības efektivitāte.

Saimnieciskās darbības efektivitātes paaugstināšanu veicina nemitīga procesu kontrole un optimizēšana, svarīgi, lai pienākumi nepārklātos, vai neveidotos pārvumi starp veicamajiem darbiem. Inovācijas, konkurence starp darbiniekiem, algu un motivācijas sistēmas izstrādāšana. Liela uzmanība jāpievērš efektīvai materiālu resursu izmantošanai un jaunu produktu izgatavošanai. Uzņēmumam nemitīgi jāseko līdzi tam, kāds ir izveidojies tā ārējais tēls, lai tas parādītu uzņēmuma stiprās puses. Pārvaldīta iekšējā loģistika, mērķu un attīstības sistēma, un galu galā finanšu rādītāji sniedz priekšstatu par uzņēmuma efektīvu saimniecisko darbību.

Bakalaura tēma “AS INGRID D saimnieciskās darbības efektivitātes paaugstināšanas virzieni” ir aktuāla, balstoties uz to, ka mūsdienu mainīgajā vidē uzņēmumu vadība nevar visus procesus atstāt pašplūsmā, vai darboties pēc dibināšanas laikā izstrādāta plāna. Lai uzņēmums būtu spējīgs darboties ilgtspējīgi, kas ir veiksmīgas uzņēmējdarbības pamatā, tam jāspēj darboties efektīvi.

Bakalaura darbā tiek pētīts uzņēmums AS INGRID D, kas darbojas kokapstrādes nozarē jau vairāk nekā 22 gadus, savu darbību koncentrējot galvenokārt uz koka kātu ražošanu un to eksportu uz Eiropas valstīm.

Bakalaura darba mērķis ir izpētīt un izprast teorētiskos materiālus par uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti, tās līmeni un nozīmi, kā arī noteikt tās ietekmējošos faktoros. Izpētīt uzņēmuma AS INGRID D darbību, kā arī tā iekšējo un ārējo vidi. Konstatēt situāciju, noteikt AS INGRID D tālākās darbības efektivitātes paaugstināšanas galvenos virzienus un iepazīstināt uzņēmuma vadību ar iegūtajiem darba rezultātiem, kā arī salīdzināt tos ar uzņēmuma vadības redzējumu, galvenajos punktos.

Lai tiktu sasniegts izvirzītais mērķis, tika noteikti šādi darba uzdevumi:

1. Aplūkojot pieejamo literatūru, izprast uzņēmuma darbības efektivitātes nozīmīgumu;
2. Izzināt, kādi ir uzņēmuma darbības efektivitātes ietekmējošie faktori;
3. Veikt kokapstrādes nozares analīzi Latvijā;
4. Iepazīties ar AS INGRID D uzņēmuma darbību un to izanalizēt;
5. Izpētīt uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi, kā arī veikt SVID analīzi;
6. Aprēķināt un izanalizēt uzņēmuma finanšu rādītājus 2012.-2015. gadam;
7. Noteikt uzņēmuma tālākās darbības efektivitātes paaugstināšanas virzienus;
8. Novērot uzņēmumā notiekošos procesus, veikt darbinieku aptaujāšanu, ar mērķi noskaidrot viņu viedokli par tehnoloģiju izmantošanu;
9. Veikt AS INGRID D vadītāja intervēšanu, noskaidrojot viņa viedokli par saimnieciskās darbības efektivitātes nozīmi un sava uzņēmuma darbības principiem;
10. Balstoties uz iegūto informāciju un pētījuma rezultātiem, izdarīt secinājumus un izvirzīt priekšlikumus uzņēmuma vadībai, AS INGRID D turpmākās darbības uzlabošanai.

Darbā tiek izmantotas vairākas pētīšanas metodes. Statistiskās un saimnieciskās darbības analīzes metodes, monogrāfiskā, salīdzinošā, grafiskā, loģiski konstruktīvā metode.

Bakalaura darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, izmantotā literatūras un avotu saraksta, un 5 pielikumiem. Pirmajai un otrajai nodaļai ir teorētisks raksturs, kas ir pamats visam darbam. Šajās nodaļās tiek izskaidrots uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitātes nozīmīgums un tās ietekmējošie faktori. Trešā nodaļa ir koncentrēta uz AS INGRID D saimnieciskās darbības analīzi, kā arī Latvijas kokapstrādes nozares izpēti. Lai būtu iespēja labāk izvērtēt uzņēmuma darbību, šajā nodaļā tiek izpētīti uzņēmuma finanšu rādītāji 2012.-2015. gadam, tai skaitā noteikta uzņēmuma rentabilitāte un likviditāte. Izvērtēta tā iekšējā un ārējā vide, uz kuru balstoties tiek izveidota arī SVID analīze. Ceturtnā nodaļa ir veltīta uzņēmuma tālākās darbības efektivitātes paaugstināšanas virzienu noteikšanai. Balstoties uz iegūto informāciju, tika izstrādāti secinājumi un priekšlikumi uzņēmuma tālākās darbības attīstībai.

Pētījuma periods ir 2012.-2015. gads, jo šo gadu dati ir aktuāli un ir iespēja izpētīt, kas ir uzlabojies vai pasliktinājies uzņēmuma darbībā.

Darbā veiktā analīze un pētījums tiek pamatots uz LR likumiem, statistikas datiem, vispārējo un speciālo literatūru, publikācijām zinātniskos izdevumos un periodikā, internetā pieejamiem materiāliem, kā arī uzņēmuma AS INGRID D nepublicētiem materiāliem.

## 1. UZŅĒMUMA DARBĪBAS EFEKTIVITĀTE UN TĀS NOZĪME

Mūsdienu globālā ekonomika jau ilgu laiku vairs nav nemainīga un prognozējama, tagad to raksturo liels neparedzamu pārmaiņu skaits, ko ietekmē daudz un dažādi faktori. Piemēram, patērētāju vēlmes un vajadzības, jaunas tehnoloģijas, jaunienācēji vai aizgājēji, inovācijas un resursu ierobežotība. Lai realizētu galvenos mērķus un uzdevumus, uzņēmuma vadītājiem svarīgi ir ne tikai regulāri sekot līdzi visām pārmaiņām, bet arī analizēt un izpētīt līdzšinējo darbību un tās efektivitāti. Uzņēmumi sacenšas savā starpā, lai iegūtu pēc iespējas vairāk pircēju, taču kā jau jebkurā cīņā, arī šajā visi nevar būt uzvarētāji. Katrs uzņēmums, izmantojot savu izveidoto stratēģiju, cīnās ar konkurentiem, apkalpo savus klientus, un atsaucas uz izmaiņām, kas varētu ietekmēt uzņēmuma tālāko darbību. Lai uzņēmums nodrošinātu darbības ilgtspēju, tam ir jāattīstās atbilstoši mūsdienu mainīgajai videi. Katram uzņēmumam ir svarīgi būt labākajam savā jomā, lai to efektīvāk īstenotu, noteikti ir jāapzinās gan uzņēmuma iekšējā, gan ārējā vide, kas ļautu veiksmīgi konkurēt tirgū.

“Šodien visiem ir skaidrs – lai uzņēmums varētu pastāvēt ilgu laiku, tam nepieciešams pelnīt naudu. Lai saglabātu konkurētspēju, uzņēmumam ir jāatjauno gan produkti, gan organizācija, koncepcija un ražošanas procesi. Savukārt tam ir nepieciešams riska kapitāls, ko būtu grūti iegūt, ja uzņēmums nedarbotos ar peļņu. Ātri mainīgā pasaule mūsdienās izvirza daudz lielākas prasības, nekā tas ir bijis jebkad agrāk, un uzņēmumam ir jāveido kapitāla rezerves, kas noder gadījumos, kad vidē ap uzņēmumu norisinās negaidītas pārmaiņas.” [8, 34]

“Mēs dzīvojam pārmaiņu laikmetā. Tas attiecas gan uz globālo konkurenci, gan arī uz ātri mainīgām tehnoloģijām kā, piemēram, informātika un biotehnoloģija. Arī politiskā situācija pēdējos desmit gados Eiropā ir ievērojami mainījusies. Tirgū parādās agrāk nezināmas organizācijas, bet citas labi zināmas organizācijas pazūd vienkārši tāpēc, ka tās pieļauj kļūdas un laikā nereaģē uz ārējās vides izmaiņām.” [4, 19]

“Uzņēmums ir sistēma dažāda veida ieguldījumu un tās aktīvu pārveidošanai produktā. Ieguldījumi ir ražošanas faktori: zeme, darbs, kapitāls, uzņēmējdarbības spējas, tehnoloģiskās zināšanas. Katra uzņēmuma interesēs ir sistēmas efektīva darbība ar iespējami zemām izmaksām nolūkā maksimizēt peļņu. Efektivitāte ir attiecība starp sistēmas darbības rezultātu (saražotie produkti) un ieguldījumiem (ražošanas faktori), kas izlietoti, lai radītu rezultātu.” [4, 119]

Latvijas Universitātes profesors Valērijs Praude organizāciju definē kā cilvēku grupu, ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai. Taču profesors uzsver, ka par organizāciju nevar uzskatīt jebkuru cilvēku kopu, tiem ir jāatbilst vairākiem kritērijiem. Piemēram, visiem ir viens mērķis, kurš tiek pieņemts par kopēju, un visi strādā, lai

šo mērķi sasniegtu. Pastāv īpaši izveidota struktūra, lai risinātu uzdevumus un būtu iespēja sadalīt atbildību. [14,13]

“Organizāciju ir pieņemts apskatīt kā jebkuras sistēmas, kurai piemīt iekšējā daļu sakārtotība, svarīgāko raksturojumu. Organizācijas svarīgākā pazīme – ar kopīgām interesēm saistītu un orientētu uz personīgu un vispārēju organizācijas mērķu sasniegšanu cilvēku kopīga darbība. Cilvēku mijiedarbība veicina organizācijas veidošanos, vairākkārt palielina tās radošo potenciālu, maksimāli lietderīgi izmantojot visus resursus.” [18, 54]

Organizācija ir apzināti koordinēta sociāla vienība, kas veidota no cilvēku grupas. Tā darbojas samērā nepārtraukti viena kopīga mērķa sasniegšanai. [11, 5]

Apkopojot vairāku autoru viedokli par to, kas īsti ir organizācija, var secināt, ka tā ir cilvēku apvienība, kura darbojas vienota mērķa labā. Būtiski, ka mērķi var būt visdažādākie, ja tā ir komerciāla organizācija, tad visa pamatā ir peļņas gūšana. Izmantojot noteiktu kapitālu, tā ir spējīga nodrošināt preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu kādam konkrētam tirgum. Tā kā AS INGRID D ir komerciāla organizācija, tad darba autori interesē tieši šīs organizācijas aspekts, un nu jau varam sākt runāt par uzņēmējdarbību.

Latvijas Universitātes profesors Andris Deniņš uzņēmējdarbību definē kā sistematizētu saimniecisku darbību, kas ir virzīta uz uzņēmuma aktīvu vērtības paaugstināšanu, kā arī tautsaimniecības, sociālo un ekonomisko problēmu risināšanu, pamatojoties uz peļņas ģenerēšanu. [39]

Lai uzņēmums būtu spējīgs darboties ilgtspējīgi, tam noteikti ir jāseko līdzi visām pārmaiņām, regulāri jāpēta un jāanalizē sava līdzšinējā darbība, ikdienā resursi jāizmanto efektīvi, jāplāno un jācenšas samazināt izmaksas, kā arī noteikti jāpievērš uzmanība inovācijām, kvalitātei un konkurētspējai. Saraksts ar lietām, kuras nepieciešams ievērot varētu būt bezgalīgs, taču katram uzņēmuma vadītājam ir jāsaprot, kuri faktori ir tie, kas ietekmē viņa uzņēmuma darbību.

“Efektivitāte ir ierobežoto resursu maksimāla atdeve un to izmantošana bez zaudējumiem.” [6, 182]

Noteikt un izprast sava uzņēmuma darbības efektivitāti ir ļoti svarīgi. Intervijā ar AS INGRID D vadītāju, darba autore noskaidroja, ka uzņēmuma rezultātus mēra pēc dažādiem parametriem. Šie rezultāti rāda cik veiksmīga, vai ne tik veiksmīga kādā laika posmā ir bijusi uzņēmuma darbība. Augstākā pilotāža biznesā ir spēt rezultātus paredzēt procesa laikā. Tā ir sistēma ar daudziem mērījumiem un analizēm, ietekmējot un paredzot rīcību. Ja saprotam, ka efektivitātes lielums ir ekvivalents peļņai, tad pats par sevi saprotams, kāda tai ir nozīme un kādam mērķim uzņēmums tiek dibināts un bizness tiek organizēts. Gala rezultāts – peļņa! Peļņa,

jeb pareizāk būtu teikt – ienākums no saimnieciskās darbības ir galvenais uzņēmuma efektivitātes rādītājs, bet ilgtermiņā saprotams.

Visa pamatā ir konkrētu mērķu definēšana. Lai uzņēmums varētu veiksmīgi un ilgtspējīgi darboties, tam noteikti jāpievērš uzmanība inovācijām, izmaksām, kvalitātei un efektīvai resursu izmantošanai. Bet, lai ņemtos klāt kaut vienai no uzskaitītajām lietām, vispirms ir jādefinē uzņēmuma mērķi. Tieši uzņēmuma mērķis ir tas, kas parāda galveno tā darbības virzienu, būtību un veicina izpratni par uzņēmuma darbību kopumā.

“Mērķis – tas ir darbības vispārējais imperatīvs, kas nodrošina vēlamu nākotnes organizācijas (objekta) stāvokli, tā ideālo iemiesoju. Mērķim vienmēr jābūt konkrētam, jo tam ir laika un telpas dimensijas, tam jābūt izteiktam saprotamā formā.” [18, 106]

Lai mērķi būtu efektīvi, tiem noteikti ir jāatbilst SMART kritērijiem (no angļu valodas specific (skaidri), measurable (izmērāmi), attainable (ietekmējami), result oriented (virzošiem) un time constrained (ar noteiktu termiņu)). [40]

Mērķi tiek iedalīti sekojoši:

- *Stratēģiskie mērķi* – organizācijas augstākā līmeņa vadītāju noteiktie nākotnes periodā sasniedzamie rezultāti (~5gadi);
- *Taktiskie mērķi* – atsevišķu uzņēmuma nodaļu sasniedzamie rezultāti noteiktā nākotnes periodā, kuru izpilde nodrošina stratēģisko mērķu sasniegšanu (1-3 gadi)
- *Operatīvie mērķi* – konkrētai struktūrvienībai un darbiniekiem noteikti mērķi, kas ir jārealizē īsā laika periodā. ( līdz 1 gadam). [40]

Mērķu definēšana, stratēģijas formulēšana un īstenošana, kā arī plānu izstrāde ir nepārtraukts process. Iepriekš minētie mērķi ir ziņojums konkrēta uzņēmuma vadītājiem un darbiniekiem, taču misija un vīzija ir ziņojums visām uzņēmuma darbībā iesaistītajām pusēm, tāpēc misijas un vīzijas formulēšana arī ir ļoti svarīga.

Uzņēmuma misija ir precīzi izteikts uzņēmuma pastāvēšanas pamatojums, tas ir kā sākuma punkts veiksmīgai uzņēmuma attīstībai ilgtermiņā.

“Misijai noteikti jāietver ziņas par organizācijas darbības jomu, tās vadlīnijām un konkurences priekšrocībām, kas garantē izdzīvošanu un tālāko attīstību saskaņā ar tās korporatīvo kultūru, kas veido organizācijas labvēlīgu tēlu.” [18, 105]

Labi formulēta misija uzrunā visas uzņēmuma darbībā ieinteresētās puses, kas ir ne tikai īpašnieki, darbinieki un sadarbības partneri, bet arī konkurenti, klienti, piegādātāji, valsts un sabiedrība kopumā.

Savukārt vīzija ir, vēlāmākie un plašākie organizācijas, mērķi. Vīzijai ir jābūt stimulējošai, ticamai un balstītai uz realitāti. Tai ir jābūt nozīmīgai un zināmai gan klientiem, gan uzņēmuma darbiniekiem.

Vīzija var tikt veidota kā misijas saīsinājums, par to, kāds uzņēmums gribētu būt. Vīzijas uzdevums ir piesaistīt klientu uzmanību, kā arī likt darbiniekiem koncentrēt savu darbu un enerģiju šā ideāla sasniegšanai. Vīziju var veidot arī kā iekšēju instrumentu - uzņēmuma vadītāja redzējumu nākotnei. Šajā gadījumā vīzija netiek publicēta, lai konkurentiem nebūtu skaidri redzams, kas uzņēmumam padomā. [9, 222]

Balstoties uz to, ka darbā pētāmais uzņēmums AS INGRID D darbojas kokapstrādes nozarē, tad darba autore vēlējās pieminēt AS LVM misiju un vīziju, kas pēc autores domām, ir labs piemērs.

AS LVM misija ir – “Mēs esam krietns, rūpīgs, saudzīgs un gādīgs Latvijas Valsts mežu saimnieks, Baltijas jūras reģiona līderis efektīvā un inovatīvā meža zemju apsaimniekošanā. AS LVM vīzija ir – Veidojam plaukstošu Latviju!” [34]

„Lai organizācijas misija, vīzija un stratēģija nepaliktu vien uz papīra uzrakstīts un plauktā nolikts apputējis sapnis, svarīgi ir pārbaudīt tās realizāciju – jāveic vides analīze, noskaidrojot vai un kā ieplānotais sasniedzams” [9, 233]

Svarīgi ikvienam uzņēmuma vadītājam saprast, ka mēs dzīvojam mainīgā vidē, uzņēmumā notiekošos procesus nevar atstāt pašplūsmā, vai darboties pēc dibināšanas laikā izstrādāta plāna. Lai uzņēmums būtu spējīgs darboties ilgtspējīgi, kas ir veiksmīgas uzņēmējdarbības pamatā, tam jāspēj darboties efektīvi. Savukārt, lai darbotos efektīvi, tam ir jāizpilda visdažādākie nosacījumi. Efektivitātes paaugstināšanu veicina ne tikai nemitīga procesu kontrole un optimizēšana, bet arī inovācijas, konkurētspēja, finanšu rādītāji, kā arī efektīva materiālu resursu izmantošana u.c.

Darba autore secina, ka uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte ir nozīmīga ikvienam uzņēmumam, tā ir spēja ar maksimālu atdevi izlietot ierobežotos resursus, un to vislabāk, pēc autores domām, var izmērīt pēc darba otrajā nodaļā aprakstītajiem faktoriem. Tie būtu - konkrētā uzņēmuma konkurētspēja, rentabilitāte un likviditāte, peļņas apjoms, kapitāla aprites ātrums, apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto jeb darba ražīgums un noteikti uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, kas sevī ietver daudzus citus faktorus.

## 2. SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS ATTĪSTĪBAS IETEKMĒJOŠIE FAKTORI

Jebkuram uzņēmumam lietderīgi ir sekot līdzi visiem tā darbības rādītājiem un to izmaiņām. Uzņēmuma darbības efektivitāti ietekmē vairāki faktori. Darba autore uzskata, ka svarīgākie no tiem ir konkurētspēja, rentabilitāte un likviditāte, peļņas apjoms, kapitāla aprites ātrums, apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto un noteikti uzņēmuma iekšējā un ārējā vide, kas sevī ietver vairākus faktoros. Šajā nodaļā tiks apskatīti iepriekš minētie uzņēmuma darbības efektivitātes ietekmējošie faktori.

Kā viens no faktoriem ir jāmin **konkurētspēja**, kas ir konkrēta uzņēmuma spēja nodrošināt savas pozīciju tirgū. Uzņēmuma konkurētspēju ietekmē vairāki faktori un tie ir atkarīgi no uzņēmuma lieluma, mērķiem, atrašanās vietas, tā attīstības līmeņa un esošā tirgus īpatnībām. Konkurētspējas paaugstināšana ir viens no galvenajiem uzņēmuma pastāvēšanas un tālākās attīstības mērķiem. Būtiski pieminēt, ka tehnoloģijas un inovācijas ievērojami palielina uzņēmuma konkurētspēju. Katrs uzņēmums savu konkurētspēju var novērtēt pēc dažādiem faktoriem, piemēram, aktīviem (gan materiālajiem, gan nemateriālajiem), līdzšinējiem sasniegumiem un visiem uzņēmumā notiekošajiem procesiem.

“Konkurence ir uzņēmējdarbības stratēģija un uzņēmēju sacensība, kas veicina preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu atbilstoši pieprasījumam.” [6, 395]

Akadēmiskā terminu vārdnīca konkurētspējai piedāvā šādu definīciju. “Uzņēmuma un tā vadības lietpratība laba preču un pakalpojumu noieta tirgus radīšanā, risinot tehnoloģijas, ražošanas, pakalpojumu, personāla, praktisko iemaņu un zināšanu, stratēģiskās un kalendārās plānošanas jautājumus, kā arī nodrošinot pareizu noieta politiku, labu ražojumu un pakalpojumu kvalitāti, augstu līdzpakalpojumu līmeni u. c.” [24]

Runājot par konkurētspēju, noteikti jāmin arī termins “konkurētspējīgā priekšrocība”, kas ir vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs tās vidējā līmeņa visā nozarē, un ir spējīgi to saglabāt vairāku gadu garumā. [4,107]

“Konkurētspējīgās priekšrocības analīze ir jāsaista ar uzņēmuma iekšējās vides analīzi, jo tikai tādējādi tā ir pilnīgāka. Jebkura uzņēmuma darbības pamatā ir resursi un prasmes. Uz tiem balstās uzņēmuma konkurētspēja, un tie kalpo par pamatu, izstrādājot stratēģiju, kā visefektīvāk izmantot resursus un prasmes, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus, radot vai nu diferencēšanās, vai zemāko priekšrocību. [4,112]

Konkurētspējīgās priekšrocības galvenais mērs ir **rentabilitāte**, kuras paaugstināšana ir viens no sekmīgas uzņēmējdarbības mērķiem. Šis rādītājs nosaka uzņēmuma darbības efektivitāti.

Rādītājs tiek izteikts procentos, jo augstāks procentu līmenis, jo uzņēmuma darbība ir efektīvāka.

Rentabilitātes vērtēšanai nav noteiktu kritēriju, tās augstums ir atkarīgs no vairākiem faktoriem, piemēram, uzņēmuma apgrozījuma un darbības veida.

Rentabilitātes rādītājs ir svarīgs vairākām uzņēmumā iesaistītajām vai nākotnē iesaistāmām pusēm. Piemēram, akcionāri vēlēšies būt droši, par to, lai uzņēmums būtu spējīgs radīt peļņu, kuru būtu iespēja sadalīt dividendēs. Noteikti arī bankas un citas kreditēšanas iestādes būs ieinteresētas, kāds ir konkrētā uzņēmuma rentabilitātes rādītājs, jo tas ietekmēs uzņēmuma likviditāti. Bankas vēlas būt drošas, ka uzņēmums spēs atmaksāt aizdevumus. [12, 287]

“Rentabilitāte ir peļņas relatīvā izpausme. Ar rentabilitāti saprot attiecību starp peļņu un kādu citu rādītāju, kurš saistīts ar attiecīgās peļņas lielumu. Rentabilitāti raksturo un vērtē trīs aspektos:

1) *Komerciālā rentabilitāte* – rāda cik daudz peļņas uzņēmums ieguvis uz neto apgrozījuma vienību. Komerciālās rentabilitātes līmeņa raksturošanai visbiežāk izmanto realizācijas rentabilitātes rādītāju. Realizācijas rentabilitāte ( $R_r$ ) rāda finansiālā rezultāta, t.i., tīrās peļņas attiecību pret apjoma rādītāju jeb – cik peļņas dod katra neto apgrozījuma vienība. To aprēķina pēc formulas:

$$R_r = \frac{P \times 100}{NA} [2.1.]$$

kur  $R_r$  - realizācijas rentabilitāte;

P – tīrā peļņa;

NA – neto apgrozījums.

Operatīvās darbības rentabilitāti ( $R_o$ ) aprēķina sekojoši:

$$R_o = \frac{EBIT}{NA} [2.2.]$$

kur  $R_o$  – operatīvās darbības rentabilitāte;

EBIT – peļņa pirms procentiem un nodokļiem;

NA – neto apgrozījums.

Operatīvās darbības rentabilitātes rādītāju izmanto, lai mērītu uzņēmuma produkcijas ražošanas un realizācijas efektivitāti ienākuma radīšanā.

Bruto peļņas rentabilitāti ( $R_b$ ) aprēķina šādi:

$$R_b = \frac{Pb}{NA} [2.3.]$$

kur  $R_b$  – bruto peļņas rentabilitāte

$Pb$  - bruto peļņa

$NA$  - neto apgrozījums.

Bruto peļņas rentabilitātes rādītāji dod iespēju aprēķināt, kādā mērā neto apgrozījuma pārmaiņas ietekmē bruto peļņas lielumu. Bruto peļņas koeficientu var izmantot, plānojot uzņēmējdarbības politiku.

2) *Ekonomiskā rentabilitāte* – raksturo, cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi peļņas radīšanā. Visbiežāk lietotais rādītājs ir investīciju rentabilitāte ( $R_i$ ).

$$R_i = \frac{EBIT}{A_{vid.}} [2.4.]$$

kur  $R_i$  – investīciju rentabilitāte;

$EBIT$  - peļņa pirms procentiem un nodokļiem;

$A_{vid.}$  – visu aktīvu vidējais atlikums.

Šis rādītāja līmenis dažādās ražošanas nozarēs un uzņēmumos var būt krasi atšķirīgs. Ekonomiskā rentabilitāte ir ievērojami augstāka tajos uzņēmumos, kur tiek izmantots daudz dzīvā darbaspēka, bet zemāka nozarēs, kuras ir kapitālietilpīgas.

3) *Finansiālā rentabilitāte* – rāda, cik peļņas ieguvuši uzņēmuma īpašnieki uz ieguldītā kapitāla vienību. Finansiālās rentabilitātes raksturošanai izmanto kopkapitāla un pašu kapitāla rentabilitātes rādītājus.

Kopkapitāla rentabilitāti ( $R_k$ ) aprēķina šādi:

$$R_k = \frac{P + \text{Maks.}\%}{K_{k.vid.}} \times 100 [2.5.]$$

kur  $R_k$  – kopkapitāla rentabilitāte;

$P$  - gada tīrā peļņa;

$\text{Maks.}\%$  - maksājāmie procenti;

$K_{k.vid.}$  – kopkapitāla vidējā summa.

Pašu kapitāla rentabilitāti ( $R_{pk}$ ) aprēķina šādi:

$$R_{pk} = \frac{P}{K_{p.vid.}} \times 100 [2.6.]$$

kur  $R_{pk}$  – pašu kapitāla rentabilitāte;

$P$  – tīrā peļņa;

$K_{p.vid.}$  – pašu kapitāla vidējā summa.

Tā rāda, cik daudz peļņas uzņēmumā iegūts uz katru īpašnieka ieguldīto latu. Īpašnieku skatījumā, šis ir pats svarīgākais rentabilitātes rādītājs.” [10, 65-70]

Kā vēl viens finansiālais rādītājs, kas ietekmē uzņēmuma darbības efektivitāti, ir jāmin **likviditāte (maksāspēja).**

“Likviditāte ir uzņēmumu, banku spēja realizēt likvidos aktīvus, respektīvi, spēja noteiktos termiņos apmierināt izvirzītās naudas prasības. Likvids ir viegli realizējams, pārvēršams skaidrā naudā. Likvidie līdzekļi – viegli realizējamas vērtības, piem., vekseli, akcijas, obligācijas, investīcijas un dārgmetāli.” [6, 444]

“Uzņēmuma likviditāte parāda uzņēmuma spēju rast maksāšanas līdzekļus uz savu iekšējo avotu (aktīvu pārdošanas) rēķina. Uzņēmuma likviditātes analīzē izmanto relatīvos rādītājus – likviditātes koeficientus. Bet uzņēmums aizņemto kapitālu var piesaistīt tikai tad, ja tam ir atbilstoši priekšnosacījumi: pozitīva reputācija un pietiekami augsta investīciju pievilcība.” [17, 302]

Efektīva likviditātes pārvaldība ir svarīga, lai uzņēmums būtu spējīgs izdzīvot un veiksmīgi darboties. Visproblemātiskākais aspekts mazu un vidēju uzņēmumu vadībā ir tieši likviditātes pārvalde. Efektīva apgrozāmo līdzekļu vadība bieži vien ir izšķirošs jautājums. Mūsdienu mainīgajā un konkurentu pilnajā ikdienā, likviditātes vadības apguve un prasme to veiksmīgi pārvaldīt, ir atslēga uzņēmuma turpmākai izdzīvošanai. [20]

“Uzņēmuma likviditātes analīze nozīmē finansiālās stabilitātes noteikšanu. Ar šīs analīzes palīdzību vērtē uzņēmuma maksāspēju, dod slēdzienu par finansiālā līdzsvara un maksāspējas saglabāšanu nākotnē. Uzņēmuma maksāspēja raksturo tā finansiālo stabilitāti, tātad tā ir finansiālās stabilitātes ārējā izpausme.” [10, 42]

Uzņēmuma likviditāti var novērtēt pēc vairākiem relatīviem rādītājiem, kuri atšķiras ar aprēķināšanai izmantoto apgrozāmo līdzekļu saturu.

“Visbiežāk izmanto *kopējās likviditātes koeficientu (CR)*. Šis rādītājs raksturo uzņēmuma tekošo likviditāti, un to aprēķina sekojoši:

$$CR = \frac{AL}{\bar{IS}} [2.7.]$$

kur CR – kopējā likviditāte;

AL – apgrozāmie līdzekļi;

$\bar{IS}$  – īstermiņa saistības.

Šī rādītāja pielietošanas priekšrocības finanšu situācijas raksturošanā uzņēmuma balstās uz to, ka:

- 1) Tas nosaka pakāpi, kādā apgrozāmie līdzekļi sedz īstermiņa saistības. Jo augstāka apgrozāmo līdzekļu vērtības attiecība pret īstermiņa saistībām, jo drošāka pārlicība, saistības varēs dzēst ar esošiem apgrozāmiem līdzekļiem.
- 2) Apgrozāmo līdzekļu pārsniegums pār īstermiņa saistībām nodrošina līdzekļu rezerves iespējamu zaudējumu kompensācijai, kas var rasties izvietojot vai likvidējot tekošos aktīvus, izņemot skaidru naudu. Jo lielākas šīs rezerves, jo drošāk ieguldīt naudu kreditoriem.
- 3) Tas raksturo likvīdo apgrozāmo līdzekļu daudzumu, kas ir uzņēmuma rīcībā virs īstermiņa saistībām. Tā arī norāda drošības robežu nenoteiktības un nejaušu pārtraukumu kompensācijai, kas attiecas uz naudas plūsmas plānotajām izmaiņām.” [10, 48]

*Ātrās likviditātes koeficientu (QR) ļoti ietekmē krājumos ieguldītie naudas līdzekļi. Arī debitorsaistību pārvēršana skaidrā naudā prasa ievērojami ilgu laiku.*

$$QR = \frac{NL + \text{Īvērt.} + DS}{\text{ĪS}} [2.8.]$$

kur QR – ātrās likviditātes koeficients;

NL – naudas līdzekļi

Īvērt. – īstermiņa vērtspapīri;

DS - debitoru saistības;

ĪS – īstermiņa saistības.

Likviditātes vērtēšanai izmanto arī *absolūtās likviditātes koeficientu.*

$$AL = \frac{NL + \text{Īvērt.}}{\text{ĪS}} [2.9.]$$

kur AL - absolūtās likviditātes koeficients;

NL – naudas līdzekļi;

Īvērt. – īstermiņa vērtspapīri;

ĪS – īstermiņa saistības.

Tā kā īstermiņa vērtspapīri ir visvieglāk pārvēršami naudā, naudas līdzekļu un īstermiņa vērtspapīru attiecību pret īstermiņa saistībām sauc par absolūtās likviditātes koeficientu. Normālas saimniekošanas apstākļos šis rādītājs svārstās 0.1 – 0.7 robežās. Jo augstāks ir absolūtās likviditātes koeficients, jo uzņēmums ir stabilāks.” [10, 50]

Uzņēmuma veiksmīga un efektīva darbība ir atkarīga no finanšu vadītāja lēmumiem, taču šie lēmumi var sniegt ne tikai pozitīvu rezultātu, bet arī negatīvu. Latvijā pārsvarā tikai lielie uzņēmumi finansiāla rakstura lēmumu pieņemšanu uztic profesionāļiem. Mazajos un vidējos uzņēmumos, pie kuriem pieskaitāma arī AS INGRID D, visus finanšu lēmumus pieņem tās vadītājs un grāmatvedis, un no viņiem tad arī atkarīga ir uzņēmuma finansiālā stabilitāte, konkurētspēja un efektīva saimnieciskā darbība.

**Peļņas apjoms** ir būtisks uzņēmuma darbības efektivitātes noteikšanas rādītājs. Jo lielāka ir peļņa, jo augstāka rentabilitāte, jo efektīvāk uzņēmums funkcionē. Kā viens no galvenajiem uzņēmuma peļņas ieguves avotiem jāmin preču un pakalpojumu pārdošana. Peļņu vai zaudējumus var aprēķināt no ienāku apjoma atņemot izmaksas.

Oksfordas vārdnīcā peļņas skaidrojums ir atrodams kā finansiāls ieguvums, kas ir starpība starp nopelnīto naudas summu un summu, ka iztērēta, attiecīgo produktu ražojot. [38]

“Jebkura uzņēmuma funkciju vidū vissvarīgākā loma tiek ierādīta peļņas pārvaldībai. Tas ir saistīts ar apstākli, ka peļņas rādītājos koncentrējas uzņēmuma visas saimnieciskās darbības efekts. Turklāt peļņa ir galvenais iekšējās finansēšanas avots, kas nodrošina uzņēmuma tālāko attīstību. Peļņas analīzē tiek izmantots uzņēmuma peļņas un zaudējumu pārskats, tā parāda uzņēmuma darbības ekonomiskos rezultātus konkrētā periodā. Peļņas un zaudējumu aprēķins par gadu rāda gada ieņēmumus un izmaksas.” [17, 277]

“Uzņēmuma peļņas un zaudējumu aprēķins ir visu uzņēmuma ieņēmumu un izdevumu (izmaksu) un saimnieciskās darbības finansiālā rezultāta – peļņas vai zaudējumu – atspoguļojums par pārskata periodu.” [5, 13]

Peļņa kā ekonomiska kategorija nosaka uzņēmuma ražošanas efektivitāti, produkcijas kvalitāti un apjomu, pašizmaksu un noteikti arī darba ražīgumu. Būtiski, ka peļņas rādītāji raksturo uzņēmuma darbības efektivitāti. Faktoros, no kuriem ir atkarīgs peļņas lielums un izmaiņas, var iedalīt iekšējos un ārējos. Iekšējie faktori ir uzņēmuma vadītāja ietekmējami, piemēram, ražošanas izmaksas struktūra, preču pārdošanas cena un apjoms, pašizmaksa. Savukārt ārējos faktoros uzņēmums nevar ietekmēt – dabas un transportēšanas apstākļi, sociāli ekonomiskie apstākļi, ražošanas resursu cenas u.c. [17, 281]

Ņemot vērā to, ka katra uzņēmuma darbības galvenais princips ir maksimizēt peļņu, tad droši to varam uzskatīt par galveno ražošanas efektivitātes rādītāju.

Arī **kapitāla aprites ātrums** nosaka, cik efektīvs ir uzņēmums. Akadēmiskā terminu datu bāze kapitāla apriti skaidro kā, preču ražošanā vai pakalpojumu sniegšanā ieguldītā kapitāla riņķojumu. Šajā riņķojumā tas iziet visas stadijas sākot no izejvielu, materiālu, preču iegādes līdz saražoto vai nopirkto preču, sniegto pakalpojumu pārdošanai. [24]

Kapitāla aprites ātrums rāda, kāda atdeve ir katrai, pamatlīdzekļos plus aktīvos esošai, naudas vienībai pret pārdoto produkcijas apjomu izteiktu naudā. Respektīvi, vai esošās investīcijas sniedz patiesu labumu vai ienākumu caur ražoto un realizēto produkciju. Un vai tā saucamā „dziļā” pārstrāde ar „lielu pievienoto vērtību” ir efektīva un vērtība ienākuma veidā dod rezultātu. Uzņēmēji ir ieinteresēti kapitālu ieguldīt tajās nozarēs, kurās kapitāla aprite notiek visātrāk un kur no katras ieguldītās naudas vienības var iegūt pēc iespējas lielāku peļņu.

Aprēķinot kapitāla apriti, var noteikt, cik efektīvi uzņēmums izmanto kopējo tam piesaistīto kapitālu. Kapitāla apriti var aprēķināt, ja ieņēmumus no saimnieciskās darbības dala ar kopējā kapitāla vidējo vērtību. No šīs izteiksmes var secināt, ka kapitāla aprite pieaug, ja uzņēmums ir spējīgs palielināt ieņēmumus no saimnieciskās darbības relatīvi vairāk nekā kopējā kapitāla vidējo vērtību, vai arī, ja tas ir spējīgs uzturēt ieņēmumus no saimnieciskās darbības, izlietojot pēc iespējas mazāku kapitāla daudzumu. Kapitāla aprites koeficienta samazināšanās var liecināt par to, ka uzņēmums ir ieguldījis pārāk lielas investīcijas vai produkta krājumi un klientu parādi ir kļuvuši pārāk lieli. Šādā gadījuma parasti ir nepieciešams jauns aizņēmums. [8, 198]

**Apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto jeb darba ražīgums** ir viens no svarīgākajiem konkrētā uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājiem. To aprēķina pēc sekojošas formulas:

$$DR = \frac{NA}{vid.darb.Q} [2.10.]$$

kur, DR - darba ražīgums;

NA – neto apgrozījums;

vid.darb.Q – vidējais darbinieku skaits gadā.

Darba ražīgums ir valsts ekonomiskās izaugsmes rādītājs – preču un pakalpojumu daudzums, kas saražots vienā darba stundā, vai reālā IKP apjoms, kas saražots vienā darba stundā. [27]

“Darba devējs var kāpināt darba ražīgumu, salīdzinot ar uzņēmumā iepriekš esošo vai konkrētā darbinieka darba ražīgumu:

- ieviešot jaunas tehnoloģijas, kas ļauj saražot laika vienībā vairāk produkcijas, vai
- ieviešot jaunus produkcijas veidus ar augstāku pievienoto vērtību, vai
- iegūstot labāku tirgus cenu, tai skaitā, apgūstot jaunus tirgus.” [23, 50]

Pastāv vairākas iespējas kā palielināt darba ražīgumu, pirmkārt jau svarīgi ir izvērtēt katra darbinieka nepieciešamību ražošanas procesa īstenošanā. Noteikti uzmanība jāpievērš darba organizācijai un pienākumu sadalei, darbinieku kvalifikācijai, kā arī ražošanas procesā izmantotajām tehnoloģijām. Piemēram, ja uzņēmuma strādā 10 darbinieki un gada laikā neto apgrozījums ir 100 000 eiro, tad attiecīgi neto apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto ir 10 000 eiro, kas ir ļoti augsts rādītājs. Taču, ja uzņēmumā ir 1 000 darbinieki un neto apgrozījums saglabājas 100 000 eiro, tad uz vienu nodarbināto apgrozījums ir tikai 100 eiro.

Lai uzņēmumam būtu iespēja pilnvērtīgi un pamatoti izvērtēt savu darbības efektivitāti, būtiski ir apzināt gan uzņēmuma iekšējo, gan ārējo vidi. Uzņēmumam ir jāizpēta un jāizanalizē visi ietekmējošie faktori, lai tas spētu veiksmīgi veikt savu plānoto darbību. Veicot šo

pamatnosacījumu, uzņēmums izveido un kontrolē tā **iekšējo vidi**. Iekšējā vide ir noteikta un ietekmējama no vadības puses. Iekšējo vidi iedala stiprajās un vājajās pusēs. Konkrētā uzņēmuma iekšējā vide ir vērtējama divējādi. Stiprās puses ir vērtējamās pozitīvi, vājās puses – negatīvi, taču tās ir ietekmējamās. „Pati par sevi laba vai slikta iekšējā vide nevar būt” [9, 235]. Tā parāda, ko tieši uzņēmums var paveikt, balstoties uz līdzšinējo pieredzi un resursiem. Arī apzinātas vājās puses ir kā ieguvums, jo uzņēmums saprot uz ko tiekties, ko uzlabot vai krasi mainīt.

Iekšējo vidi var novērtēt izmantojot vairākas metodes, vispopulārākā ir SVID analīze. Pastāv divi šīs analīzes veidi. Viens no tiem ir klasiskā SVID analīze, kas ir ērts veids kā pētīt uzņēmuma iekšējo un ārējo vidi.

„Klasisko SVID analīzi var iedalīt vairākos posmos:

- Būtiskie faktori tiek fiksēti, veikts vienkāršs novērtējums – „jā” vai „nē, vai arī pašu izvēlēta skalā;
- Pēc tam faktoros var kārtot pēc nozīmīguma;
- Būtiskie faktori tiek ne vien fiksēti un novērtēti, bet arī ievietoti SVID matricā, noskaidrojot katras stiprās vai vājās puses ietekmi;
- Pēc matricas aizpildīšanas tiek noskaidrots atbilstīgākais stratēģijas rīcības tips;
- Tiek veikta salīdzinošā SVID analīze, atbilstīgi kritērijiem izvērtējot ne vien pašu organizāciju, bet arī konkurentus.” [9,241]

Pēc autores domām, novērtējums ar „jā” vai „nē” ir vienkāršs, taču ne visai ērts. Izmantojot šo metodi, ir iespēja viegli pārskatīt, kas ir pārsvarā – pozitīvais vai negatīvais. Darba autore piekrīt I. Kalves viedoklim, ka labāk būtu šo metodi izmantot salīdzinājumā ar kādu citu organizāciju. Vispirms ir jāizveido tabula ar salīdzināmajiem faktoriem, tad tā uzņēmuma pārstāvim ir godīgi jāaizpilda.

Otrs veids ir brīvā SVID analīze, kas ir ļoti noderīga ikvienam uzņēmumam. To var izmantot gan viena temata analīzei, gan kopēji visam uzņēmumam. Analīzes rezultātā ir iespēja pamanīt kaut ko pavisam jaunu. „Pamatideja – uz baltas lapas stabiņos tiek rakstīts viss, kas vien nāk prātā un kas daudz maz atbilst konkrētajam burtam. Organizācijās šāda brīva SVID analīze var tikt izmantota jaunu ideju ģenerēšanai vai apspriešanai, kā neformālu periodisku stratēģiskās plānošanas semināru vai „prāta vētru” sastāvdaļa, reizēm to izmanto jaunu darbinieku iepazīstināšanai ar organizāciju, pie viena mēģinot apzināt viņu idejas un jaunienācēja skatījumu uz ierastajām lietām” [9, 246]. Balstoties uz šo I.Kalves viedokli, autore uzskata, ka brīvā SVID analīze ir daudzpusīga un ļoti noderīga uzņēmumam. Ar vienas analīzes izveidi ir iespēja paveikt daudz noderīgus darbus, kas viennozīmīgi tikai uzlabos uzņēmuma iekšējo darbību. Taču, kā jau vairumam lietu, arī šai analīzei pastāv vairāki trūkumi. Būtiskākais

no tiem ir, ka dalībnieku vērtējums lielā mērā ir atkarīgs no cilvēka dabas vai tā brīža garastāvokļa. Piemēram, analīzi veic optimists, tā būs pozitīva un pilna ar stiprajām pusēm, taču, ja to veiks pesimists, tā būs negatīva un pārsvarā balstīta uz vājajām pusēm.

SVID analīze nosaka uzņēmuma iekšējos un ārējos komponentus, kas ir saskaņoti visa uzņēmuma robežās. Veidojot šo analīzi nepieciešam pievērst lielu uzmanību komponentu analīzei. Neobjektivitāte var būt par iemeslu, nekorektu faktoru izvēlei un analīzei. [21]

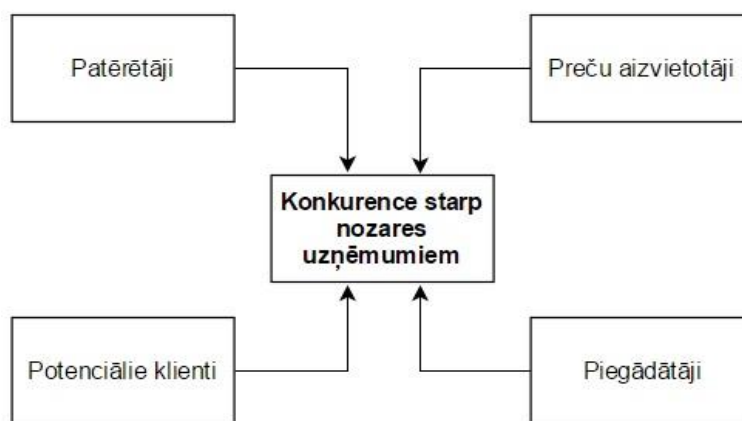
SVID analīze ir pasaulē plaši izmantota jau kopš 1960. gada, taču arvien biežāk tā tiek kritizēta. Pētnieki atklāj, ka tomēr praksē tā nevar piedāvāt efektīvu rezultātu, un dažkārt pat veicināt nepareizu uzņēmējdarbības lēmumu. Tradicionāli šo analīzi izveidot uzņēmuma vadītājs ar savu subjektīvo viedokli. Lietderīgi būtu šīs analīzes izveidē iesaistīt vismaz darbiniekus, taču vislabāk būtu ja tas izveidē tiktu ņemts vērā arī klientu viedoklis. [22]

Iekšējo vidi ir iespējams izpētīt arī vienkārši nosakot galvenos uzņēmuma ietekmējošos faktorus, un tos katru atsevišķi apskatīt. Profesors A.Deniņš iekšējās vides faktorus iedala sekojoši:

- Tehniskie faktori – tehniskais nodrošinājums, atbilstība prasībām, tehnoloģijas u.c.;
- Organizatoriskie faktori – vadības sistēmas, struktūra un tās funkcijas u.c.;
- Ekonomiskie faktori – investīcijas, kredīti, normatīvi u.c.;
- Sociālie faktori – personāls, pamācības u.c.;
- Ekoloģiskie faktori – saistīti ar apkārtējās vides piesārņošanu. [39]

Darba autore uzskata, ka lietderīgi ir gan apskatīt visus no augstāk minētiem faktoriem, gan izveidot arī SVID analīzi.

Papildus SVID analīzei var izmantot arī M.Portera piecu konkurences spēku modeli, (skat.2.1.att.) tā ir nozares analīzes metode, kuru veicot var novērtēt reālo un potenciālo konkurenci konkrētajā nozarē.



2.1.att. M.Portera 5 konkurences spēku modelis

Portera izveidotā struktūra ietver piecus konkurētspējas spēkus:

1. *Potenciālie konkurenti* jeb jauni ienācēji nozarē (jānovērtē jaunienācēju iespējamie radītie draudi), konkurence pastiprinās, ja nozare lēni attīstās, ja produkcijas uzglabāšanai ir noteikts termiņš.
2. *Preču aizvietotāji* (jānovērtē jaunā produkta ietekme uz uzņēmuma produkta aizvietošanu). Šis ir ļoti bīstams spēks.
3. *Patērētāji* (jānovērtē pircēju spēks un skaits) vienmēr ietekmē konkurenci, it īpaši, ja pērk produktus lielā daudzumā, interesē kvalitāte un ja ir labi informēti.
4. *Piegādātāji* (novērtē piegādātāju salīdzinošo spēku un skaitu) vienmēr ietekmē konkurenci.
5. Esošā konkurence (jānovērtē esošo konkurentu skaits un iespējas). konkurence nozarē ir stipra, ja tā lēni attīstās, ja ir lielas pastāvīgās izmaksas. [41]

Daudz mainīgāka un nenoteiktāka ir uzņēmuma **ārējā vide** - gan tieši, gan netieši ietekmējošā. Tā atrodas nepārtrauktā kustībā un tā ir regulāri jāuzrauga. Jebkuram uzņēmumam ārējās vides analīze ir aktuāla, lai tas laicīgi spētu konstatēt tuvojošos draudus un būtu spējīgs no tiem izvairīties. Lai uzņēmums efektīvi veiktu savu darbību, tam ir jābūt informētam par situāciju ārpus uzņēmuma robežām, taču bez nepārtrauktas ārējās vides analīzes tas nav iespējams. Ārējo vidi ir iespēja analizēt izmantojot populārākās analīzes - PEST un SVID.

“Tieši ietekmējošo ārējo vidi veido faktori, kas tieši ietekmē organizācijas darbību. Tieši ietekmējošie ārējās vides faktori ir piegādātāji, starpnieki, patērētāji, konkurenti un saskarsmes auditorija.” [14, 94]

“Piegādātāji ir uzņēmumi, kas produktu ražošanu vai citus darbības veidus apgādā ar nepieciešamajiem resursiem – izejvielām, iekārtām, elektroenerģiju, kurināmo u.c.” [14, 108]

Ņemot vērā piegādes drošumu, kvalitāti un cenu, uzņēmuma vadības uzdevums ir izprast, kurus resursus iepirkt, bet kurus ražot pašiem. Uzņēmumi ir atkarīgi no piegādātājiem, un tie var būtiski ietekmēt uzņēmuma darbību. Piegādātāji nodrošina uzņēmumus ar tām nepieciešamām izejvielām un resursiem, bez kuriem konkrētā produkta ražošana vai pakalpojumu sniegšana nebūtu iespējama.

“Starpnieki ir uzņēmumi, kas nodarbojas ar produktu pārvietošanu, izplatīšanu, pārdošanu tirgū u.c. pakalpojumiem. Starpniekiem pieskaitāmi vairumtirgotāji un mazumtirgotāji, transporta un noliktavu uzņēmumi, aģenti, reklāmas aģentūras u.tml. Uzņēmumi izmanto starpniekus, jo tie pircējiem daudzus pakalpojumus nodrošina daudz lētāk un kvalitatīvāk nekā to izdarītu pats uzņēmums” [14,109]

Starpnieki ir vajadzīgi, jo tie spēj nodrošināt laika, vietas un preču iegādes procesa ērtības pasūtītājiem, palīdz uzņēmumam atrast pircējus, nodrošina pircējus ar nepieciešamo informāciju u.c.

“Konkurenti ir uzņēmumi, kas darbojas noteiktā mērķtirgū un veic mārketinga darbības, lai pircējus piesaistītu piedāvātajiem produktiem.” [14, 112]

Uzņēmumiem ir nepieciešams izpētīt konkurences vidi un izdarīt par to loģiski pamatotus secinājumus. Pēc autores domām, konkurenti ļoti būtiski ietekmē uzņēmuma tirgus daļu, kā arī klientus.

Darba izstrādes laikā autore noskaidroja, ka pastāv vairāki konkurences tirgus tipi:

“*Tīrās konkurences tirgu* veido liels daudzums, kāda produkta pārdevēju un pircēju. Atsevišķi pārdevējs vai pircējs nevar būtiski ietekmēt tirgus cenas līmeni. Pārdevējs nav spējīgs noturēt augstāku cenu par tirgū esošo. Mūsdienu apstākļos šāda situācija pasaules tirgū vērojama tikai atsevišķiem produktiem, piemēram, dažādiem metāliem, kviešiem.” [16,31]

“*Monopolistiskās konkurences tirgū* produkti netiek pārdoti un pirkti par vienotu tirgus cenu, bet gan par cenu plašā diapazonā. Tā kā produkti cits no cita var atšķirties ar lietošanas īpašībām, kvalitāti, ārējo noformējumu utt., pircējam tiek piedāvātas dažādas izvēles iespējas. Šī tipa tirgū katrs uzņēmums ir savdabīgs monopolists, jo piedāvā tirgus segmentiem īpašus produktus par noteiktu cenu.

“*Oligopolistiskās konkurences tirgu* veido neliels skaits pārdevēju, kas veido līdzīgu (metāls) vai atšķirīgu (automašīnas) produktu. Nelielais pārdevēju skaits saglabājas tāpēc, ka jauniem konkurentiem šajā tirgū ir grūti iekļūt.

“*Tīrā monopola tirgū* ir tikai viens pārdevējs. Tāds var būt, piemēram, tirgus, ko pilnībā pārņēmusi kāda valsts institūcija (pasts), vai produkts, kura cenu nosaka valsts (gāze).” [16,32]

Autore uzskata, ka katram uzņēmumam ir vitāli svarīgi apzināties, kādā tirgū tas darbojas.

“Pašlaik Latvijas tirgū pārsvarā valda monopolistiskā konkurence, bet pastāv arī tīrais monopols, kas inflācijas apstākļos rada cenas augšanu un ražošanas apjoma samazināšanos. Iepriecinoši, ka ekonomikā ir vērojama tendence radīt reālu tirgus situāciju, jo tiek paplašināta brīvo cenu darbība un ietekme uz patēriņa produktiem un ražošanas līdzekļiem.” [16,32]

“Patērētājam tirgū (gan reālajā, gan virtuālajā) gribētos nopirkt vairāk preču par zemāku cenu. Turpretī pārdevēji vēlas pārdot šo precī dārgāk. Izvēloties produktu, abi saimnieciskie subjekti rīkojas racionāli.” [9,37]

Pēc autores domām, uzņēmumam svarīgi ir apzināties savus esošos un potenciālos klientus, kā arī izprast viņu vajadzības. Uzņēmumam ir jācenšas apmierināt patērētāju vajadzības.

“No patērētāja viedokļa, pastāv pieci tirgus tipi:

*Patēriņa tirgus* dalībnieki ir atsevišķas personas vai mājsaimniecības, kas pērk preces un pakalpojumus personisko vajadzību apmierināšanai.

*Ražotāju tirgus* dalībnieki ir uzņēmumi, kas produktus – izejvielas, iekārtas u.c. – pērk jaunu produktu izgatavošanai.

*Starpnieku tirgus* dalībnieki ir uzņēmumi, kas produktus pērk, lai tos pārdotu tālāk vai iznomātu. Ražotāju un starpnieku tirgus kopā veido *uzņēmuma tirgu*, kuru dēvē arī par *lietišķo tirgu*. *Valsts iestāžu tirgū* produktus pērk valsts iestādes. *Starptautiskajā tirgū* patērētāji atrodas ārpus valsts robežām; tie ir gan individuāli pircēji, gan ražotāji, gan starpnieki, gan arī ārvalstu iestādes.” [15, 55]

Netieši ietekmējošā ārējā vide jeb makrovide ietver visus uzņēmuma vides elementus, kas tieši vai netieši ietekmē katru uzņēmumu, ikvienā nozarē, un bieži vien šos elementus uzņēmums pats ietekmēt nevar.

“Vispārējā vide sastāv no dažādiem vides faktoriem jeb spēkiem. Dažādās analizēs šie faktori tiek apzīmēti ar abreviatūru PEST (no angļu val. Political, Economic, Social, Technological) vai izvērstā veidā PESTEL (no angļu val. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).” [4, 64]

PEST analīzes uzdevums ir palīdzēt iepazīt galvenos ārējās jeb makrovīdes faktoros.

“PEST analīze pēc būtības ir aprakstoša, tās galarezultāti nav apkopojami matricā vai ievietojami formulā, tās uzdevums ir palīdzēt identificēt būtiskos makrovīdes faktoros, likt aizdomāties, cik nozīmīgi tie ir šodien, kuru ietekme var mainīties tuvākajā nākotnē.” [9, 239]

Netieši ietekmējošo vidi raksturo vairāki faktori, piemēram, demogrāfiskie, ekonomiskie, sociālkultūras, politiskās un tiesiskās vides faktori, starptautiskās vides faktori, zinātne un tehnoloģijas.

“Demogrāfija vispusīgi raksturo iedzīvotājus pētāmajā reģionā. Demogrāfiskā stāvokļa izmaiņas ietekmē ikviena uzņēmuma darbaspēku, cilvēku resursus un marketinga stratēģijas, kā arī uzņēmuma izaugsmi.” [4, 65]

Pēc autores domām, demogrāfiskajā ziņā ir svarīgi vairāki rādītāji, piemēram, iedzīvotāju skaits un tā izmaiņas konkrētā reģionā, iedzīvotāju iedalījums pēc dzimuma, vecuma, ģimenes lieluma, kā arī teritoriālais iedalījums. Balstoties uz katru no minētajiem rādītājiem, uzņēmumam ir iespēja saprast un noteikt turpmākās darbības.

“Piemēram, līdz ar iedzīvotāju skaita augšanu noteiktas pirktspējas apstākļos palielinās arī vajadzības nodrošināt tirgus attīstību vai arī, ja iedzīvotāju skaits samazinās, tirgus jāsamazina. Iedzīvotāju skaita pieauguma (samazinājuma) samērs starp dabisko un migrācijas pieaugumu ietekmē tirgus ietilpību, vajadzību struktūru u.c.” [14,119]

“2015. gada sākumā Latvijā dzīvoja 1 milj. 986,1 tūkst. iedzīvotāju – par 15,4 tūkst. mazāk nekā pirms gada, liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati.” [3] Iedzīvotāju skaits Latvijā kopš 1990. gada ir nepārtraukti samazinājies, visbeidzot 2015. gadā iedzīvotāju skaits noslīd zem 2 miljoniem. (skat.2.2.att.)



2.2. att. Iedzīvotāju skaits Latvijā

Datu avoti: Centrālā statistikas pārvalde

Latvijas iedzīvotāju skaits turpina samazināties, kas nelabvēlīgi ietekmē valsts ekonomisko attīstību.

“Latvijā tradicionāli liels ir strādājošo sieviešu skaits, lielāks nekā vienā otrā rietumvalstī. Rasu atšķirības nav Latvijai raksturīgas, taču neapšaubāmi svarīga ir nacionālo minoritāšu dominēšana dažās nozarēs un arī dažos Latvijas reģionos.” [4,65]

“Ekonomiskā vide ir faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju pirktspēju/maksātspēju un pieprasījuma struktūru.” [15, 63]

Patērētāju pirktspēja lielā mērā ir atkarīga no darba algas pieauguma, cenu līmeņa, iedzīvotāju ietaupījumiem un bezdarba līmeni valstī. Patērētāju pirktspēja ietekmē uzņēmuma valdības lēmumu pieņemšanu.

“Vidējo patēriņa cenu paaugstināšanās liecina par inflāciju, kas ienākumu stabilizācijas gadījumā samazina pirktspēju. Iedzīvotāju ietaupījumi var uzkrāties finanšu sektorā (bankās, pensiju fondos u.tml.) vai mājās. Jebkurā gadījumā šī faktora ietekme uz iedzīvotāju maksātspēju ir pretrunīga: no vienas puses, no apgrozījuma tiek izņemti apgrozāmie naudas līdzekļi, kas ierobežo pirktspēju pašreizējā laika periodā, bet no otras – uzkrājumi veicina ilgstoša patēriņa preču (mājokļu, automašīnas u.c.) pirkšanu nākotnē. Arī kredīta saņemšanas noteikumi iedzīvotāju maksātspēju ietekmē pretrunīgi.” [15, 66]

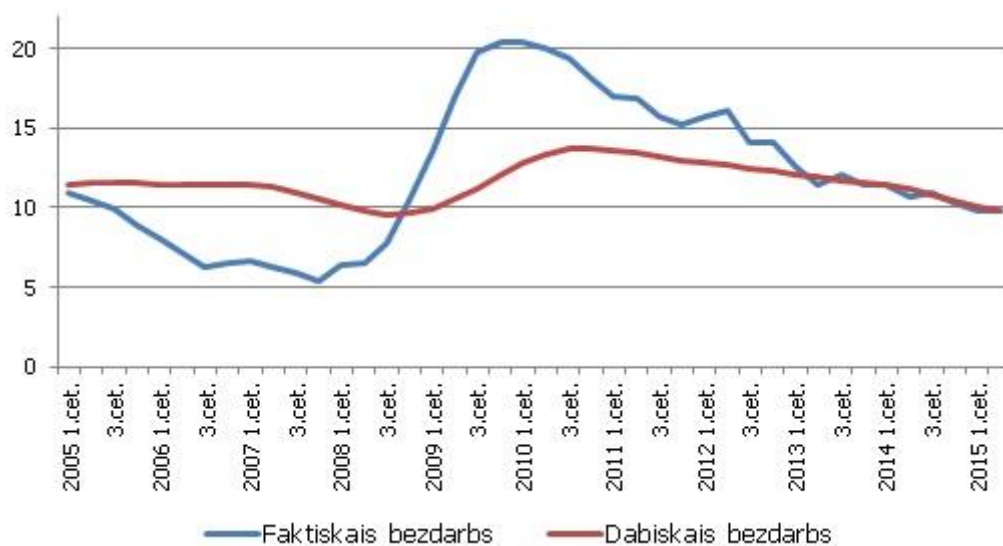
“2016. gada vidējā inflācija prognozēta nedaudz zemāka nekā 2015. gadā. Lai gan gaidāms, ka saglabāsies mērena ekonomiskā izaugsme, tā ir palēninājusies, un netiek prognozēts tik straujš algu kāpums kā iepriekšējos gados. Tādējādi pieprasījuma puses

spiediens uz inflāciju nepastiprināsies. Maz ticams, ka tik straujš enerģijas un pārtikas cenu kritums kā 2015. gadā pasaules tirgū varētu atkārtoties arī 2016. gadā, jo šo cenu bāze ir visai zema. Tomēr 2016. gada sākumā šo resursu cenas vēl turpināja sarukt, un ar nelielu novēlošanos ietekmē izmaksas daudzās nozarēs. Tas tieši atspoguļojas degvielas, dabasgāzes un siltumenerģijas cenās, bet netieši – arī atsevišķu tirgojamo preču un pakalpojumu cenās. [32]

“Sociālkultūras vide ir faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju dzīvesveidu, veicina dzīves vērtību veidošanu un attieksmi pret produktiem/zīmoliem. Sociālkultūras vides faktori būtiski ietekmē patērētāju rīcību tirgū. No faktoru kopuma var izcelt tos, kas ir svarīgi, prognozējot vajadzību un pieprasījuma attīstības tendences:

- nodarbinātība;
- bezdarba līmenis;
- kultūras vērtības.” [15, 66]

Iedzīvotāju nodarbinātības līmenis ietekmē gan pieprasījuma, gan vajadzību apjomu. Bezdarba līmeni raksturo darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā. Bezdarba līmenis pirmo reizi septiņu gadu laikā ir sarucis zem 10% rādītāja. 2015. gada 2.ceturksnī tas bija 9.8% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem. Lielu ietekmi uz inflāciju tas nerada, jo tendence samazināties ir arī bezdarba dabiskajam līmenim. (skat.2.3.att)



2.3.att. Faktiskais un dabiskais bezdarbs Latvijā (% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem)

(25)

“Kultūras aspekts attiecas uz uzvedības iezīmēm, kas ir raksturīgas dažādām sabiedrībām, kā arī uz viņu attieksmi, vērtībām un pieņēmumiem.” [4,67]

“Valsts ekonomiskā situācija būtiski ietekmē dažādas nozares, kā arī uzņēmumus tajās. Daži svarīgākie makroekonomiskie faktori ir šādi: iekšzemes kopprodukta pieaugums, aizdevumu likmes, inflācija, depozītu likmes, kā arī budžeta un ārējās tirdzniecības deficīts vai pārpalikums. Visi šie faktori ir savstarpēji saistīti. Palielinoties iekšzemes kopproduktam, pieaug patērētāju un organizāciju pieprasījums pēc pakalpojumiem un produktiem. Pieprasījums pēc dažādām precēm un pakalpojumiem, piemēram, pēc automobiļiem un nekustamā īpašuma, mainās atkarībā no aizdevumu likmju svārstībām. Jo augstākas aizdevumu likmes, jo zemāks pieprasījums. Kapitāla izmaksas arī pieaug, pieaugot aizdevumu likmēm, tādējādi samazinot investīcijas. Aizdevumu likmes būtiski ietekmē vadītāju lēmumus, kas saistīti ar investīcijām ražotnēs un iekārtās.” [4, 70]

“Tehnoloģiskās pārmaiņas notiek viļņveidīgi, tās koncentrējas noteiktos laika posmos un visdramatiskāk ietekmē atsevišķas ekonomikas nozares. Ekonomikas izaugsmes process jebkurā vietā pasaulē vienmēr ir mainīgs, neskatoties uz izplatīto pieņēmumu, ka tas ir vienmērīgs un stabils process. Tehnoloģisko pārmaiņu cikliskie viļņi ir tie, kas veicina izaugsmi, tāpēc process nebūt nav vienmērīgs. Daudzie tehnoloģiskie sasniegumi ir būtiski izmainījuši konkurences iespējas. Datoru skaita straujais pieaugums pārveido organizāciju administrācijas birojus un ievērojami kāpina strādājošo efektivitāti, kā arī paveicamo darbu daudzumu un kvalitāti.” [4, 70]

Ne tikai tirgus speciālistiem, bet arī uzņēmuma vadītājiem būtiski ir sekot līdzi zinātniski tehniskās vides izmaiņām. Jāsaprot kā jaunās tehnoloģijas palīdzēs apmierināt cilvēku vajadzības, kā tas ietekmēs viņu uzņēmumu darbību.

“Globalizācija rada arvien jaunas iespējas, jo tirgi kļūst atvērtāki, kā arī draudus, jo daudzi uzņēmumi izjūt spēcīgu ārzemju firmu konkurenci, kas ir spējīgas ražot daudz efektīvāk, bieži vien izmantojot lētākā Dienvidaustrumāzijas, Ķīnas un Indijas darbaspēka priekšrocības. Globalizācija paātrina izmaiņas nozaru iekšienē un sakarus starp nozarēm, kas izmanto līdzīgu tehnoloģiju, tā ļauj arī vieglāk atdarināt populārus produktus.” [4,71]

SVID analīze ir lielisks palīgs, lai izpētītu gan uzņēmuma iekšējo, gan ārējo vidi, kas tika aprakstītas šajā nodaļā. Turpmākajā darba gaitā, darba autore izpētīs ne tikai faktorus, kas ietekmē abas vides, bet izveidos arī SVID analīzes matricu.

### 3. AS INGRID D SAIMNIECISKĀS DARBĪBAS ANALĪZE

AS INGRID D ir dibināta 1994. gada 10. februārī. Uzņēmuma juridiskā forma ir akciju sabiedrība. „Akciju sabiedrība ir atklāta sabiedrība, kuras daļas (akcijas) var būt publiskās apgrozības objekts. [1] Viena no AS īpatnībām ir salīdzinoši lieli kapitāla ieguldījumi, kas ir 35 000 eiro. AS INGRID D pamatkapitāls 2014. gadā bija 35 572 eiro, kas pēdējo piecu gadu laikā nav mainījies.

Sākotnēji uzņēmumu dibināja kā Latvijas – Vācijas kopuzņēmumu un, tā tagadējais īpašnieks, Jānis Grahoļskis, tika iecelts par valdes priekšsēdētāju. Vācu partneri investēja naudu, lai būtu iespēja uzsākt ražošanu, un uzņēmumā tika iegādātas pirmās darbmašīnas. Uzņēmuma pirmsākumos tika ražoti skujkoka zāģmateriāli eksportam.

Uzņēmuma juridiskā adrese un tajā pašā laikā ražošanas bāze atrodas „Ielejās”, Laidzes pagastā, nepilnus 8 km no skaistās deviņu pakalnu pilsētas Talsiem. Nelielais attālums no Talsiem rada kvalitatīvas piekļūšanas iespējas un labu infrastruktūru. Darba autore uzskata, ka, pateicoties šim faktam, uzņēmums ir spējīgs piesaistīt darbaspēku ne tikai no vietējā pagasta, bet arī no Talsiem un kaimiņu pagastiem kā, piemēram, Vandzenes, Valdemārpils un Stendes. 2016. gadu uzņēmums uzsāka ar 60 darbiniekiem.

AS INGRID D kokapstrādes filozofija tiek orientēta uz koksnes “padziļinātu” pārstrādi, tāpēc par pamatprodukcijas veidu kļuvusi koka kātu ražošana, kas ir gatava prece patērētājam.

Kopš uzņēmuma dibināšanas galvenie tā darbības virzieni ir kokapstrāde, tai skaitā apaļo kokmateriālu pārstrāde. Laika gaitā uzņēmumam attīstoties un paplašinoties, šobrīd, tas ir spējīgs patērētājiem piedāvāt kvalificētu un pieredzējušu meistarū izgatavotus kvalitatīvus galdniecības izstrādājumus, pēc individuāla klienta pasūtījuma. Uzņēmumā tiek veikta arī zāģmateriālu pirmapstrāde, kokmateriālu mākslīgā žāvēšana un kurināmā materiāla tirgošana. No zemāko šķiru materiāliem tiek ražotas teātra latas, kas ir garumā un platumā līmētas koka līstes, kuras tiek izmantotas teātru dekorāciju veidošanai, kā arī plaši tiek izmantotas būvniecībā kā rīgpīša profila aizstājējs.

Uzņēmums savos 22 pastāvēšanas gados ir izveidojis divus veikalus „Meža dārzs”, Talsos, Jaunajā ielā 29 un Dundagā, Talsu ielā 16. Veikalos klientiem tiek piedāvāti pasaules vadošo zīmolu motorzāģi, dārza tehnika, profesionāli elektro rokas instrumenti un pēdējo gadu laikā arī dažādas māsaimniecības preces. Veikalos ir iespēja iegādāties arī pašu uzņēmumā ražotos koka kātus, apdares dēļus, terases dēļus, dažādas koka līstes un galdniecības izstrādājumus. Visām produkcijas grupām tiek nodrošināta izgatavotāja – rūpnīcas ekspluatācijas garantija. Uzņēmuma profesionālie servisa meistari veic garantijas un pēc garantijas remontus, izmantojot tikai oriģinālās rezerves daļas. Plašā klāstā veikalos “Meža

dārzs” tiek piedāvāta Husqvarna, Jonsered, Mc CULLOCH, Stiga, Stihl, Viking, Bosch, Rebir, Fiskar, Bahco, Oregon u.c. zīmolu produkcija.

Ne velti uzņēmuma galvenais darbības virziens ir koka kātu ražošana. Meži ir mūsu valsts bagātākais atjaunojamais dabas resurss, no ka uzņēmums ražo kvalitatīvus un videi draudzīgus koka kātus. Izpētot uzņēmuma darbību, darba autore noskaidroja, ka šobrīd uzņēmums ir kļuvis par lielāko koka kātu ražotāju Latvijā un vienu no lielākajiem Baltijā. Uzņēmums gada laikā saražo vairāk nekā 1,8 milj. metru koka kātu un aptuveni 200 m<sup>3</sup> gatavās teātra latas. Koka kātiem ir pieejami četri dažādi diametri, astoņi dažādi garumi un vairāk nekā 180 dažādi zīmogu veidi, ar kuriem tiek apzīmogoti uzņēmumā ražotie apses kāti, kuri vēlāk tiek eksportēti uz Vāciju un citām Eiropas valstīm.

Uzņēmumam kopā piederošā teritorija ir 8.6 ha. Uzņēmuma teritorijā atrodas trīs ražošanas ēkas, vairākas noliktavas, divas garāžas, biroja telpas un vairākas palīgtelpas. (skat.3.1.att.)



**3.1.att. AS INGRID D teritorija no putna lidojuma**

Kopējā ražošanas telpu platība sastāda 5500 m<sup>2</sup>. Uzņēmumā ir izvietotas arī trīs mākslīgās kokmateriālu žāvēšanas kameras. Uzņēmums vēsturiski ir izveidots vecās lopu fermās, kuras ir būvētas no dzelzsbetona paneļiem un metāla jumta sijām.

Lai uzņēmums spētu efektīvi darboties, tā teritorijā ir izvietotas divas elektrības apakšstacijas ar kopējo elektrības jaudu 500A. Bez šāda strāvas pieslēguma uzņēmums nevarētu pastāvēt un veiksmīgi darboties, jo visas modernās un ražīgās tehnoloģijas pieprasa jaudīgu

strāvas pieslēgumu. Gan uzņēmuma piebraucamais ceļš, gan uzņēmuma teritorija ir no asfaltbetona seguma, kas ļauj nodrošināt labu infrastruktūru gan uzņēmuma teritorijā autoiekrāvējiem, gan smagajām automašīnām, kas ierodas pēc gatavās produkcijas, vai arī kokvedējiem, kuri piegādā uzņēmumam kokmateriālus. [42]



3.2.att. AS INGRID D logo (42)

### 3.1. Kokapstrādes nozares analīze Latvijā

Balstoties uz to, ka jau kopš dibināšanas AS INGRID D galvenais darbības veids ir kokapstrāde, tad, lai gūtu labāku priekšstatu par uzņēmuma tālākās nākotnes attīstību, svarīgi ir izpētīt pašu nozari.

Mežam kopš seniem laikiem ir bijusi liela nozīme mūsu dzīvē. Tas ir bijis cilvēku patvērumš. Ar mežiem ir saistīti vēsturiski notikumi, par ko liecina tajos atrodamās kultūrvēsturiskās vērtības. Meži joprojām dod vietu dzīvei un patvērumam neskaitāmiem augu, sēņu un zvēru sugām. [19, 5]

Darba autore uzskata, ka meži ir viena no lielākajām Latvijas bagātībām, tas ir mūsu “zaļais zelts”. Teju 54% no visas valsts teritorijas aizņem meži, kas dod iespēju šai nozarei sniegt būtisku ieguldījumu valsts IKP veidošanā (aptuveni 5% no IKP) un saimnieciskās darbības attīstībā. Svarīgi pieminēt, ka meži sniedz mūsu valstij ne tikai ekonomisku ieguvumu, bet tie ir arī būtiski CO<sup>2</sup> absorbētāji un skābekļa ražotāji, kalpo kā mājvieta neskaitāmām putnu un dzīvnieku sugām, tie ir ogu un sēņu ieguves avots, kā arī tie mums piedāvā dažādas atpūtas iespējas.

“Latvija pēc mežainuma ierindojas ceturtajā vietā ES, kopumā veidojot gandrīz divus procentus no ES mežiem, bet meža krāja ir 2,67% no ES meža krājas. Pamatojoties uz Zemkopības ministrijas Latvijas Lauku attīstības stratēģisko plānu no 2007. līdz 2013. gadam,

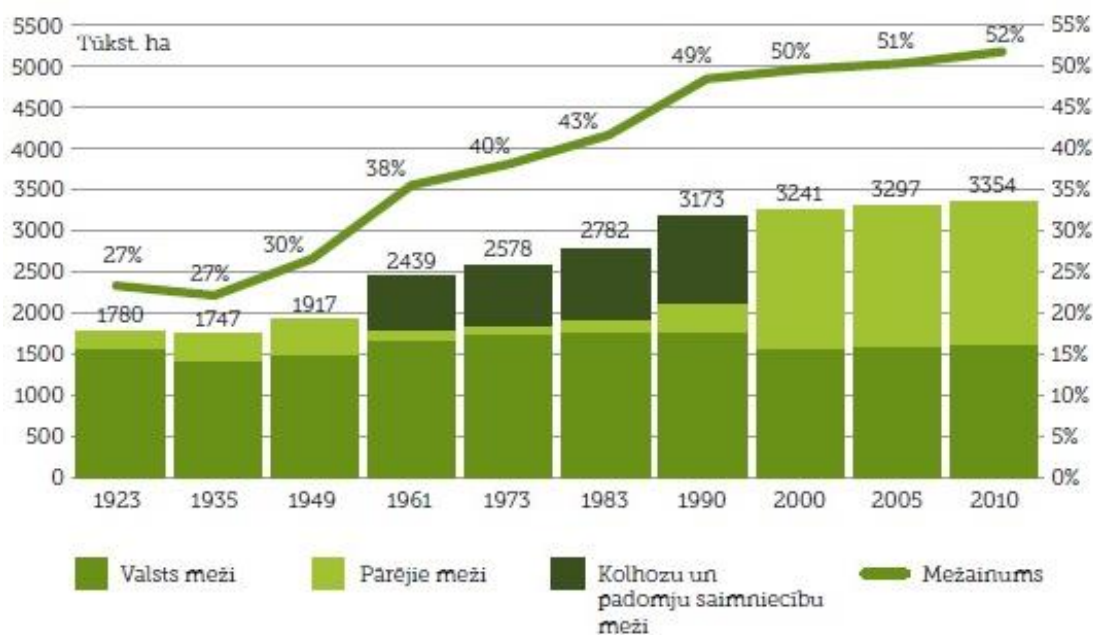
pašreizējā meža zemju platības attīstības tendence dod cerības veiksmīgai nozares attīstībai gan vietēji, gan arī eksportam.” [31]

Būtiski pieminēt, ka kokapstrādes nozares darbība ir atkarīga ne tikai no mežu platības, bet arī no mežaudžu krājas, kas nodrošina nepieciešamos izejmateriālus. Tāpēc kokapstrādes uzņēmuma vadītājiem būtiski ir sekot līdzi šīm izmaiņām, lai varētu plānot nākotnē iespējamās problēmas vai iespējas, un jau laicīgi sagatavoties attiecīgai situācijai.

Latvijas mežu platība palielinās, šis process var notikt vairākos veidos. Viens no tiem ir saistīts ar lauksaimniecības neizmantoto zemju apmežošanu, cilvēki stāda un kopj jaunaudzes, kā arī tas atjaunojas dabiskā veidā. Dabiski mežs atjaunojas ar atvasēm vai sēklām no apkārtējiem kokiem. Mākslīgā atjaunošana aptver mežu stādīšanu vai sēšanu, tiek izmantotas labākās un kvalitatīvākās sēklas un stādi, kas nodrošina augstvērtīgu mežu izveidi. Vēl viena meža atjaunošanas metode ir papildināšana, kad jau apzaļumotu meža platību papildina ar vēl papildu jauniem stādiem. Negatīvi, ka dabiskās atjaunošanās gadījumā nav iespējams prognozēt, kas izaugs nozāģētā koka vietā – koks vai tikai krūmi, cik vērtīgs būs koks utt. Ja cilvēks ir iejaucies dabas procesos, tad viņš ir arī atbildīgs par dabu un šajā gadījumā - par meža kopšanu un atjaunošanu. Mākslīgi audzētam mežam ir lielāka ražība un augstāka koksnes kvalitāte, kā arī uzlabojas meža sanitārais stāvoklis un meža noturība, ja mežu pareizi un regulāri kopj.

Balstoties uz Latvijas Valsts mežu mājaslapā sniegto informāciju, ja pareizi kopj mežu, tad koka optimālie augšanas parametri un tirgū pieprasītās dimensijas tiek sasniegtas par 10% īsākā laika periodā. Būtiski, ka šobrīd Latvijā meža nozarē ir nodarbināti aptuveni 50 000 valsts iedzīvotāju, kas nozīmē, ka meža nozarē strādājošie ar saviem nodokļiem spēj nodrošināt teju 1/12 daļu valsts ekonomikas. Liela daļa kokapstrādes uzņēmumi atrodas nelielos valsts reģionos, un bieži vien ir lielākie darba devēji tajā. [33]

Pozitīvi vērtējams, ka Latvijas mežu platība ar katru gadu palielinās. (skat.3.1.1.att.) Teju puse Latvijas mežu pieder valstij, kurus apsaimnieko AS LVM. Rīgas pilsēta jāmin kā otrs lielākais Latvijas mežu īpašnieks, kurus apsaimnieko SIA “Rīgas meži”, savukārt pārējie meži pieder privātajiem mežu īpašniekiem, kas ir aptuveni 150 tūkstoši īpašnieku. Nepatīkami apzināties, ka katru gadu ārvalstu juridiskās un fiziskās personas no mūsu valsts savā īpašumā iegūst gan lauksaimniecības, gan meža zemes. Taču, šobrīd šis fakts nerada riskus nozares attīstībai, vai valstij kopumā, jo ārvalstnieku mežu īpašnieki ir tendēti uz ilgtermiņa ieguldījumu, nevis ātras peļņas gūšanu. [35]



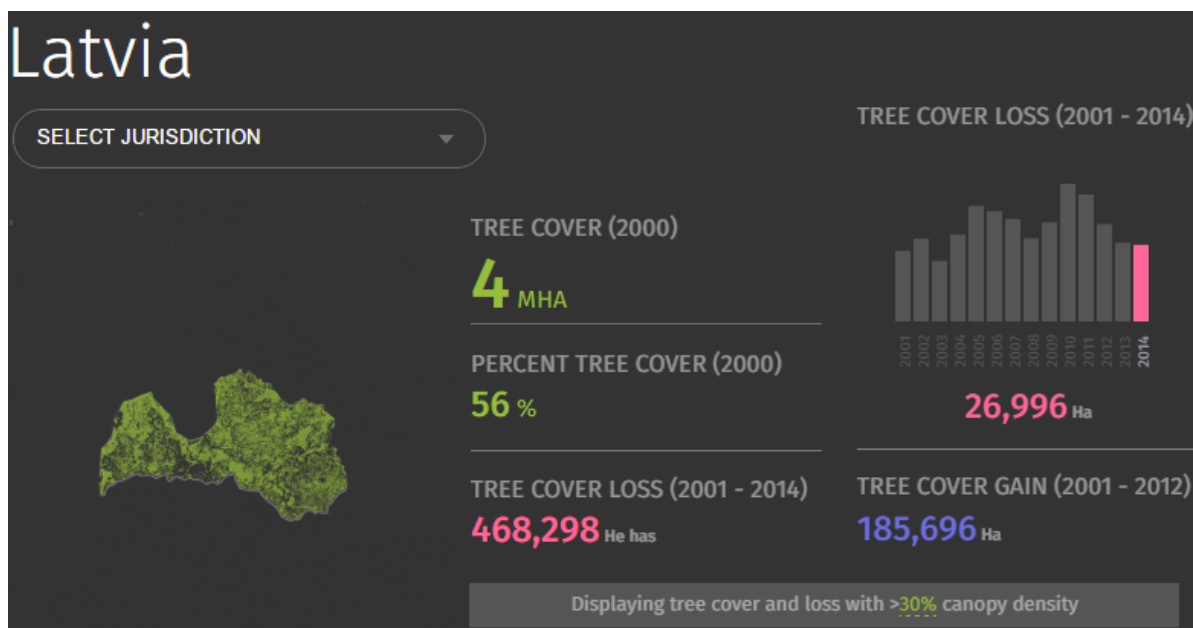
3.1.1. att. Meža platība Latvijā pēc īpašuma formas (35)

Līdz šim visu informāciju par Latvijas mežu resursiem varēja iegūt ar MSI jeb meža resursu monitoringa palīdzību. Kopš 2003. gada to veic LVMI "Silava". Taču kopš šā gada februāra publiskai pieejai ir atvērts arī "Google" instruments "Global Forest Watch", ar tā palīdzību ikviens var sekot līdzi Latvijas un pat visas pasaules mežu platību izmaiņām pēdējo 13 gadu laikā.

Lai būtu iespēja nodrošināt nepārtrauktu mežu izciršanas monitoringu, Pasaules resursu institūts palaida interneta tiešsaistē Global Forest Watch instrumentu. Mežu platības izmaiņu fiksēšanai tiek izmantota lielo datu apstrāde un neskaitāmi satelītattēli, radot nebijušu pieeju vides aizsardzībai. Dati tiek atjaunoti ik pēc 16 dienām, kas dod iespēju regulāri sekot līdzi mežos notiekošajām izmaiņām. Šī sistēma īpaši dod iespēju pētīt un sekot līdzi tropu mežos notiekošajam, kur tiek vairumā izcirsti lietus meži. [28]

Šajā mājaslapā ir iespēja redzēt cik daudz tiek zaudēti meži un iestādīti. Rozā krāsā, kur tiek zaudēti meži, zilā krāsā, kur stāda jaunus, taču lillā, kur zaudē un stāda atpakaļ. Diemžēl šī programma nevar noteikt iemeslu kāpēc samazinās mežu apjomi – vai tie izcērt, nodeg utt. Šajā lapā ir arī iespēja apskatīt statistisku informāciju par sev vēlamu valsti, vai pat konkrētu tās reģionu. Apskatot situāciju Latvijā, ir redzams, ka zaudēto koku apjoms katru gadu mainās, 2010. gadā tas strauji palielinājās, kas skaidrojams ar ekonomiskās krīzes pārvarēšanas procesiem.

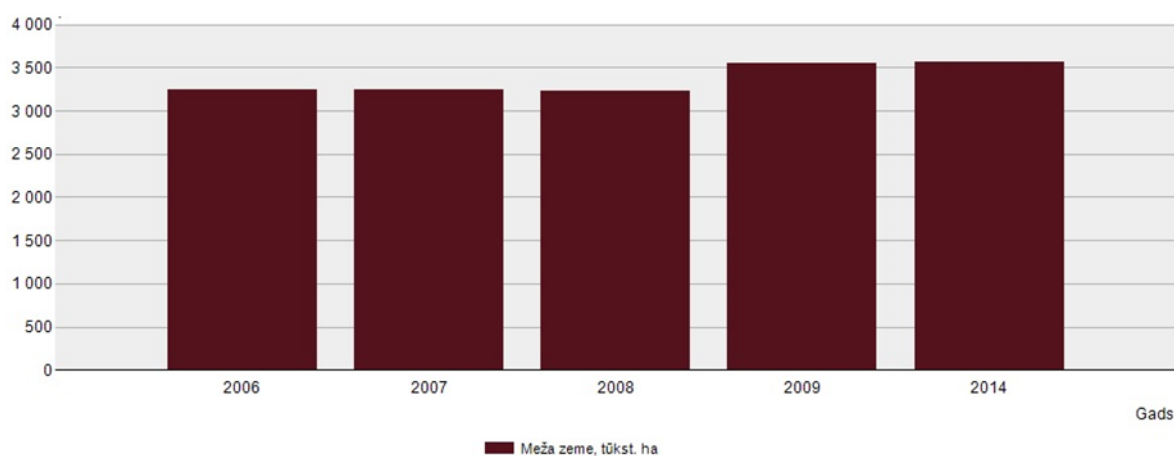
2014. gadā tika izcirsti 26 996 ha. (skat. 3.1.2. att) No visas valsts teritorijas 56% klāj meži. Pēc šiem datiem ir redzams, ka laika periodā no 2001. līdz 2012. gadam ir vērojams 185 696 ha meža platības pieaugums.



3.1.2.att. Latvijas mežu statistiskie rādītāji (32)

Tieši šī nozare ir kļuvusi par vienu no Latvijas galvenajiem ekonomikas stūrakmeņiem. Par to liecina nozares spēja ātri un sekmīgi pārvarēt globālās ekonomiskās krīzes sekas. 2010. gads bija stabilizācijas periods, bet 2011. un 2012. gadu var droši dēvēt par nozares izaugsmes laiku. Iemesls, kāpēc tieši šī nozare bija spējīga palīdzēt valstij pārvarēt ekonomisko krīzi, ir tāds, ka valsts vienkārši deva atļauju vairāk izcirst, līdz ar to vairāk bija iespēja nopelnīt.

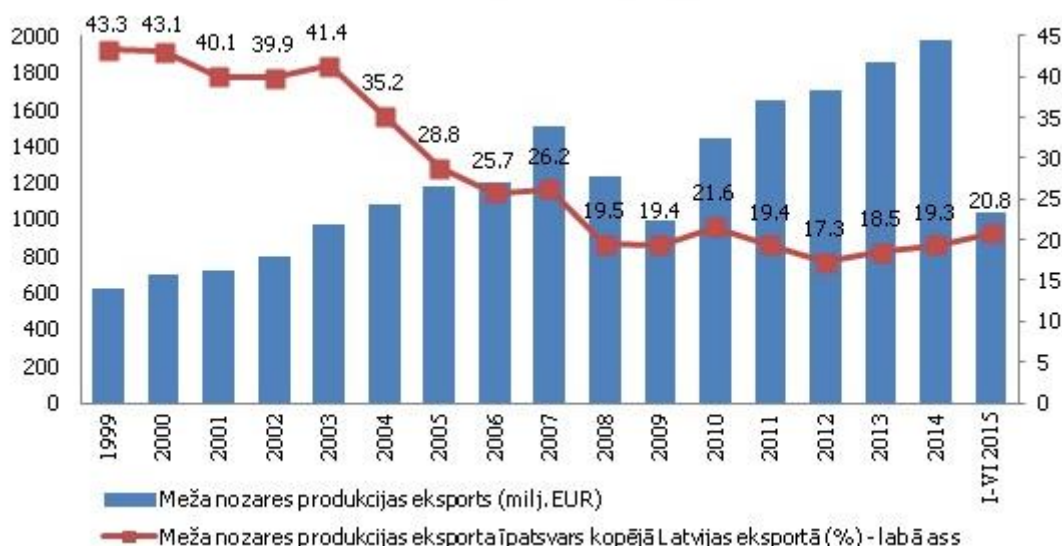
Mežsaimniecība kā nozare spēj veidot gandrīz jebkuras valsts ekonomiku. Pēc autores domām, šo nozari izdevīgi ir attīstīt tām valstīm, kurām ir lielas mežu platības, kas ļauj zāģēt kokus ne tikai iekšējo uzņēmumu vai privātpersonu vajadzībām, bet arī eksportam, un Latvijai tā ir liela priekšrocība. Latvijā pēdējo piecdesmit gadu laikā mežu daudzums ir vairāk nekā dubultojies. 2014. gadā meža zeme Latvijā bija 3 575 tūkst. ha. (skat.3.1.3.att.)



3.1.3.att. Latvijas meža zemes platība, tūkst. ha (2)

Ņemot vērā, ka AS INGRID D galvenais darbības virziens ir vērsts uz koka kātu, ražošanu, kuru galvenais izejmateriāls ir apse, tad būtiski saprast, cik daudz šo koku mums vispār ir un kāda ir to augšanas un izciršanas tendence. Kā liecina MSI dati, 2010. gadā lielāko valsts meža daļu aizņēma tieši lapu koki, kas ir ļoti pozitīvi. No lapu kokiem, visvairāk Latvijā tie ir bērzi, kas aizņem teju 885 tūkst. ha meža zemes, savukārt apse ierindojas otrajā vietā, aizņemot nepilnus 300 tūkst. ha. Apses audžu vecumstruktūrā ir vērojams, ka aptuveni 47% veido ciršanas vecumu sasniegušas audzes. Pozitīvi vērtējams, ka apses koksnes pieejamība nākotnē nav apdraudēta. Tas ir izskaidrojams ar to, ka šobrīd aptuveni 35% apšu platību veido jaunaudzes. [35]

AS INGRID D lielāko daļu savu saražoto produkciju eksportē uz Vāciju un citām ES valstīm. Nozarē kopumā pēdējo gadu laikā ir pieaudzis, koksnes izstrādājumu un mēbeļu eksporta īpatsvars teju par 21% no Latvijas kopējā eksporta. (skat. 3.1.4.att.) Meža nozare eksportē gandrīz 75% no visas saražotās produkcijas, kā arī eksporta apjoms pārsniedz importu.



3.1.4.att. Meža nozares produkcijas eksports Latvijā (36)

Izanalizējot kokapstrādes nozari Latvijā, var secināt, ka meži ir viens no vissvarīgākajiem atjaunojamiem dabas resursiem Latvijā. Kokapstrāde Latvijā ir otra lielākā apstrādes rūpnīcas nozare, kā arī tā ir viena no ienesīgākajām šī brīža nozarēm. Šī nozare ir būtiska ar to, ka tiek izmantots mūsu pašu resurss, tā pārstrāde līdz gatavam produktam notiek tepat Latvijā, tiek veikta pārdošana vietējā tirgū un eksportā uz citām valstīm. Ne mazāk svarīgs fakts ir, ka daudziem Latvijas iedzīvotājiem ar mežu vai tā produktiem saistīts ikdienas darbs. Meža nozarē ir vērojama stabila augšupeja. Palielinoties meža platībai un kopējai koksnes krājai, ne tikai

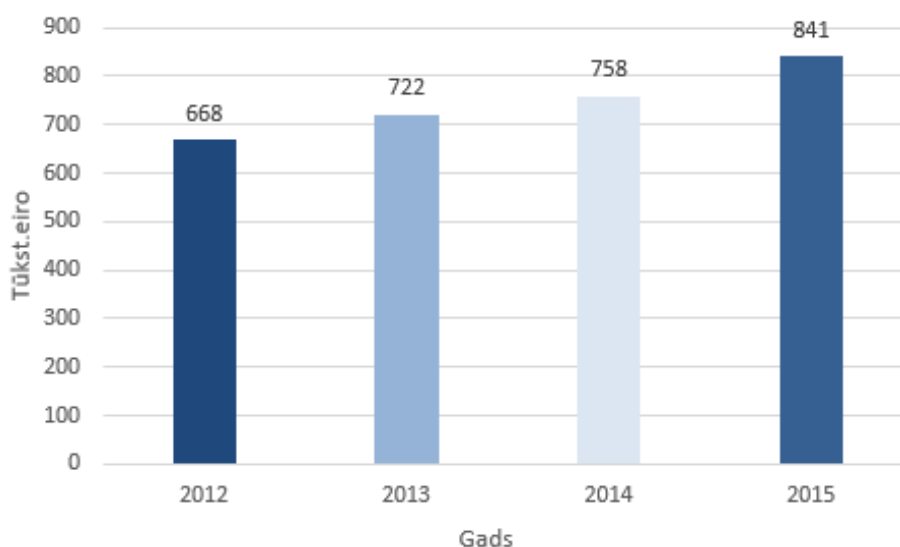
pozitīvi tiek ietekmēta oglekļa uzkrāšanās mežos, bet tas dod arī garantiju vietējiem ražotājiem, ka būs iespēja izmantot pašu zemē augušu izejmateriālu.

Intervijā ar AS INGRID D vadītāju darba autore noskaidroja, ka kopumā kokapstrādes industriju Latvijā J. Grahoļskis vērtē kā visnotaļ stabilu un uz attīstību vērstu. Arī meža nozare, pateicoties AS LVM un LVMD, ir sakārtota un ilgtermiņā darbojas ilgtspējīgas attīstības virzienā. Līdz ar to, būt vienam no spēles dalībniekiem šajā nozarē, rada stabilitātes sajūtu, kas galvenokārt ir saistīts ar resursu pieejamību.

### 3.2. Uzņēmuma finanšu rādītāji 2012. - 2015. gadam

Uzņēmuma finansiālo rādītāju izpēte ļaus labāk izprast AS INGRID D darbības efektivitāti un atklāt uzņēmuma nepilnības.

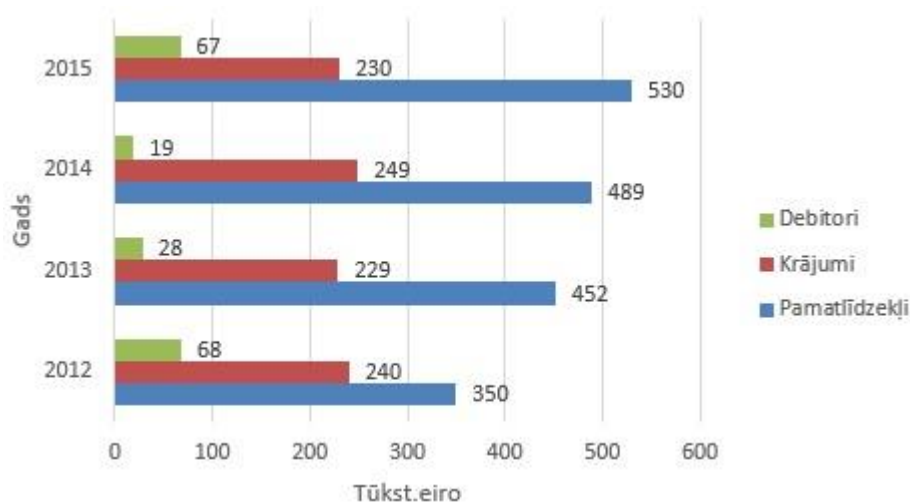
Darba autore vispirms izvēlējās apskatīt bilances posteņu rādītāju izmaiņas no 2012.-2015. gadam un tos savstarpēji salīdzināt. (skat.1.pielikumu) Bilances kopsumma laika periodā no 2012.-2015. gadam ir palielinājusies par 106 306 eiro jeb 51.03 procentiem. Novērtos, ka AS INGRID D bilances kopsummai ir tendence katru gadu ar vien palielināties. (skat. 3.2.1.att.)



3.2.1.att. AS INGRID D bilances kopsumma 2012.-2015. gadā, tūkst. eiro

AS INGRID D bilances kopsummas palielinājums liecina par uzņēmuma līdzekļu izaugsmi. Lai būtu iespēja izvērtēt, kas tieši un kāpēc ir izmainījies pētāmajā periodā (2012. līdz 2015. gadam), darba autore detalizēti izpētīja pārējos bilances posteņus un izveidoja detalizētākus bilances sastāva attēlus aktīvam un pasīvam atsevišķi. No uzņēmuma bilances

aktīva posteņiem pētāmajā periodā ir apskatīti debitori, krājumi un pamatlīdzekļi. (skat. 3.2.2.att.)

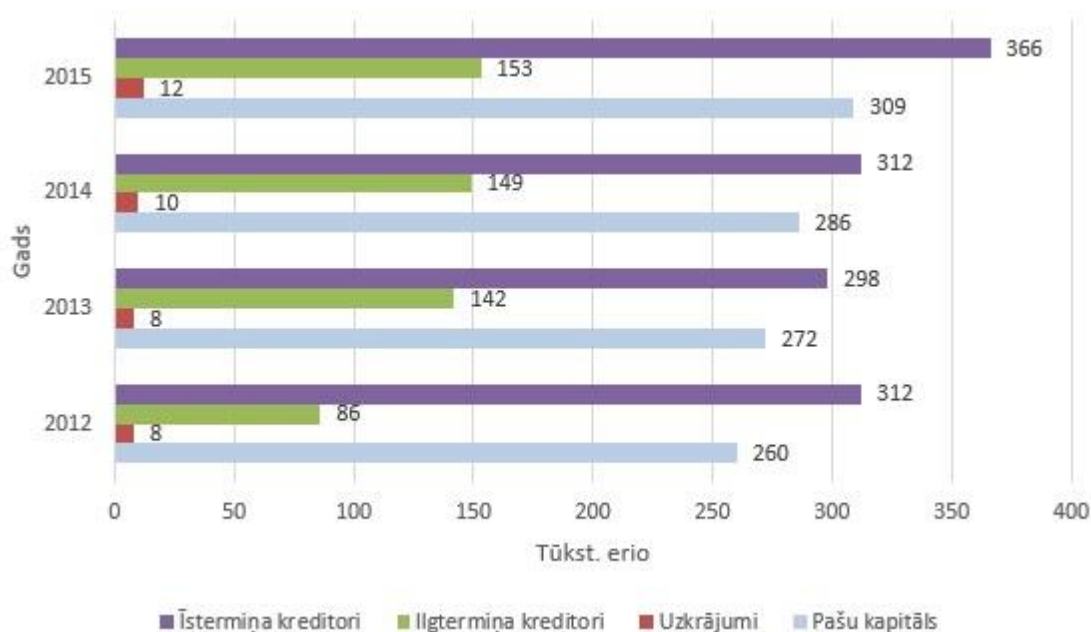


3.2.2.att. AS INGRID D bilances aktīva posteņi 2012.-2015. gadā, tūkst. eiro

Pamatlīdzekļu apjoms ar katru gadu pieaug. 2015. gadā tas bija par 180 174 eiro vairāk nekā 2012. gadā. Respektīvi 2015. gadā pamatlīdzekļi bija 530 193 eiro, taču 2012. gadā tie bija 350 019 eiro. Pieaugums ir skaidrojams ar to, ka uzņēmums ir iegādājies vairāk iekārtu un mašīnu, kā arī inventāru. Tas liecina par investīcijām uzņēmumā, lai tiktu nodrošināta pamatlīdzekļu sastāva atjaunošana un ražošanas procesa modernizācija. Šo gadu laikā tika izveidota jauna kokmateriālu žāvētava, kā arī tika iegādāts nekustamais īpašums Jaunā ielā 29 Talsos, veikala un biroja ierīkošanai. (skat. 2.pielikumu) Nekustamajā īpašumā tika veikti vērīnīgi renovācijas un celtniecības darbi. Šobrīd šajās telpās atrodas viens no uzņēmuma veikaliem.

Pareiza debitoru politika, līdz 2014. gadam, ir, devusi iespēju, samazināt debitoru parādus, taču 2015. gadā debitoru kopsumma atkal pieauga, sasniedzot 2012. gada līmeni, kas ir 67 tūkst. eiro. Debitoru pieaugums saistīts ar apgrozījuma pieaugumu, uzņēmums vairāk sāk ražot, vairāk tiek pārdots. Palielinoties apgrozījumam, vairāk jāiepērk izejmateriāli un komplektējošās detaļas.

Bilances pasīva struktūras attēlā tiek atspoguļoti īstermiņa un ilgtermiņa kreditori, uzkrājumi un pašu kapitāls. (skat.3.2.3.att.)



### 3.2.3.att. AS INGRID D bilances pasīva posteņi 2012.-2015. gadā, tūkst. eiro

Bilances pasīva struktūra liecina, ka pašu kapitāls katru gadu palielinās, tā iemesls ir uzņēmuma sekmīga, peļņu nesoša darbība. Salīdzinot 2012. gadu ar 2015. gadu, pašu kapitāls ir pieaudzis par teju 49 tūkstošiem eiro, jeb 19%. Pieaugums ir noticis uz iepriekšējo gadu un pārskata gada nesadalītās peļņas rēķina.

Kreditoru saistības pētāmajā periodā kopumā ir palielinājušās par 120 755 eiro. Ilgtermiņa saistības ir pieaugušas par 67 tūkst. eiro jeb 78%. Ilgtermiņa saistību pieaugums ir skaidrojams ar uzņēmumā veiktajām investīcijām. 2013. gadā tika iegādāts nekustāmais īpašums Jaunā ielā 29 Talsos, veikala un biroja ierīkošanai. 2014. gadā tika uzbūvēta trešā kokmateriālu žāvētava Balt Brant. Līdz tam uzņēmumam žāvēšanas kapacitātes trūkums radīja biežas dīkstāves žāvēta materiāla trūkuma dēļ. Līdz ar trešās kameras nodošanu ekspluatācijā nebūs nepieciešamība žāvēšanas pakalpojumus izvietot citos uzņēmumos, un tas ļaus ietaupīt līdzekļus un palielināt ražošanas apjomus. 2015. gadā uzņēmums kapitāli atremontēja koka sagataves virpošanas darba mašīnu, uzstādīja skaidu filtrēšanas un rekuperācijas sistēmu, atremontēja daudzdzāģi un veica daudz citus tehniskos uzlabojumus uzņēmuma ražošanas tehniskās bāzes nodrošināšanai.

Savukārt īstermiņa saistības palielinājušās par 53 tūkst. eiro jeb 18%, kas ir skaidrojams ar pieaugošo apgrozījumu un debitoru parādu apjomu.

Lai būtu iespēja izvērtēt AS INGRID D **likviditāti**, darba autore izveidoja finansiālās stabilitātes un maksāspējas rādītāju aprēķinu tabulu. (skat. 3.pielikumu) Ar šo analīzi būs iespēja izvērtēt uzņēmuma maksāspēju un būs iespēja izprast finansiālā līdzsvara un maksāspējas saglabāšanas iespējas nākotnē.

Uzņēmuma *autonomijas jeb neatkarības koeficients* 2012. gadā bija 0.39, savukārt 2015. gadā tas bija 0.36. Šis koeficients parāda, kādu daļu no kopkapitāla veido pašu kapitāls, tam ir tendence nedaudz samazināties, kas ilgtermiņā būtu vērtējams negatīvi. Pēc teorijas šim koeficientam vajadzētu būt virs 0.5, tātad pētāmajā uzņēmumā tas neizpildās, kas nozīmē, ka uzņēmums ir finansiāli atkarīgs. Pēc autores domām, uzņēmumam būtu jāpievērš uzmanība tam, lai palielinātu pašu kapitālu, vai arī samazinātu saistību īpatsvaru bilances kopsummā.

Novērtos, ka *aizņemto līdzekļu īpatsvars* kapitālā nedaudz svārstās, 2015. gadā tas bija 0.62. Šis koeficients raksturo uzņēmuma finansiālo atkarību no kreditoriem. Šī rādītāja pieļaujamais lielums ir no 0.5 – 1, ja koeficients ir lielāks par 1, tad uzņēmuma finansiālā stabilitāte ir stipri apšaubāma. Kreditori parasti ir ieinteresēti, lai šis rādītājs būtu pēc iespējas zemāks. AS INGRID D šis koeficients ir normas robežās, kas vērtējams pozitīvi.

“*Investīciju seguma koeficients* raksturo to aktīvu daļu, kas tika finansēta no pašu līdzekļiem un ilgtermiņa kredītiem. Pašu finanšu avotu normālā robeža ir 85-90%. Ja koeficients noslīd zem 75% situācija kļūst kritiska.” [10, 39]

Izpētot AS INGRID D darbību, autore atklāja, ka investīciju seguma koeficients pētāmajā periodā nedaudz svārstās, 2012. gadā tas bija 0.51, taču 2015. gadā 0.55. Teorētiski šis rādītājs tomēr saglabājas zem normas robežas.

*Uzņēmuma finansiālās neatkarības rādītājām* nav noteikts maksimālais lielums, tas ir mainīgs, vērtējot tā brīža attiecīgās valsts ekonomisko stāvokli. Šis rādītājs ir saistīts ar aizdevumu izsniegšanu konkrētajam uzņēmumam. AS INGRID D šis rādītājs nedaudz ir palielinājies, 2012. gadā tas bija 1.53, taču 2015. gadā sasniedza 1.68 atzīmi.

*Kopējās likviditātes koeficients* pētāmajā periodā ir samazinājusies no 1.02 līdz 0.85, šis koeficients atspoguļo statisko stāvokli, norāda uzņēmuma naudas resursu daudzumu, dod iespēju novērtēt gatavību dzēst savas īstermiņa saistības. Parasti šim rādītājam jābūt starp 1 un 2, taču AS INGRID D šim rādītājam tendence ir samazināties, 2015. gadā tas noslīdēja līdz 0.85. Tātad var secināt, ka uzņēmums nespēj dzēst savas īstermiņa saistības ar tā rīcībā esošajiem apgrozāmajiem līdzekļiem. Varbūt vajadzētu daļu īstermiņa saistību pārvērst ilgtermiņa saistībās, vai arī panākt lielāku peļņas procentu un tādējādi iegūt līdzekļus saistību segšanai.

*Ātrās likviditātes koeficients* uzņēmumā samazinājās līdz 2014. gadā tas bija 0.06, kas ir par 0.18 mazāk nekā 2012. gadā. Savukārt 2015. gadā šis rādītājs ir palielinājies līdz 0.21, kas ir vērtējams pozitīvi. Jāpiebilst, ka šim koeficienta zemākā robeža ir 0.8 - 1, jo tikai tad uzņēmums spēj segt īstermiņa saistības. “Ātro likviditāti ietekmē krājumos ieguldītie naudas līdzekļi. Arī debitorsaistību pārvēršana skaidrā naudā prasa ievērojami ilgu laiku.” [10, 53]

Kā vēl viens no likviditātes vērtēšanas kritērijiem jāmin *absolūtās likviditātes koeficients*. “Tā kā īstermiņa vērtspapīri ir visvieglāk pārvēršami naudā, naudas līdzekļu un īstermiņa vērtspapīru attiecību pret īstermiņa saistībām sauc par absolūtās likviditātes koeficientu. Normālas saimniekošanas apstākļos šis rādītājs svārstās no 0.1 -0.7 robežās.” [10, 51] Diemžēl šis koeficients AS INGRID D nav normas robežās, 2012. gadā tas bija 0.02, 2015. gadā 0.04, tas nozīmē, ka uzņēmums nav pietiekami likvīds. Jo augstāks ir šis rādītājs, jo uzņēmums ir stabilāks. Jāmin, ka dažreiz tas norāda nevis uz uzņēmuma stabilitāti, bet gan tā rīcībā esošo naudas līdzekļu neefektīvu izmantošanu. Absolūtās likviditātes koeficients parāda, kādu daļu no īstermiņa saistībām var dzēsta ar uzņēmuma rīcībā esošajiem maksāšanas līdzekļiem, uzreiz. [10, 51]

Darba autore uzņēmuma finanšu situāciju vēlējās izpētīt arī izmantojot **rentabilitātes** rādītāju. Viens no uzņēmējdarbības sekmīgas darbības mērķiem ir rentabilitātes paaugstināšana. (skat.4.pielikumu)

Rentabilitāti var vērtēt trīs aspektos. Viens no tiem ir *komerciālais aspekts*, kas atspoguļo to, cik daudz peļņas konkrētais uzņēmums ieguvīš, rēķinot uz neto apgrozījuma vienību. Šīs rentabilitātes līmeni parasti raksturo ar realizācijas rentabilitātes rādītāju, kas pētāmajā periodā AS INGRID D ir pieaudzis par 1.05% punktiem. Šis rādītājs rāda, cik uzņēmums ir ieguvīš uz vienu neto vienību. Pētāmajā periodā par teju 20 000 eiro ir pieaugusi uzņēmuma tīrā peļņa, kas izskaidro, kas izskaidro rādītāja pozitīvās izmaiņas.

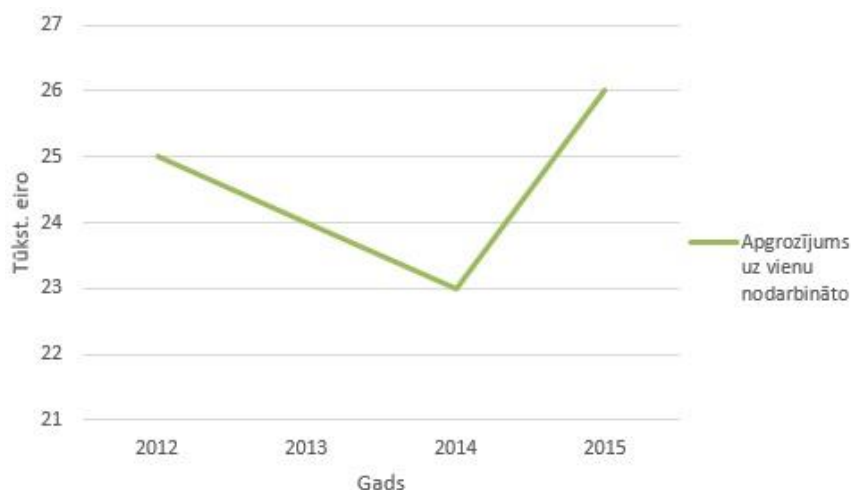
Operatīvās darbības un bruto peļņas rentabilitātes rādītāji pētāmajā periodā ir palielinājušies. Par 1.13 % punktiem ir palielinājies operatīvās darbības rādītājs, ar šo rādītāju mēra uzņēmuma produkcijas, ražošanas, kā arī realizācijas efektivitāti ienākumu radīšanā. 2012. gadā šis rādītājs bija 1.38%, taču 2015. gadā sasniedza jau 2.51% atzīmi. Bruto peļņas rentabilitātes rādītājs ir palielinājies par 0.92 % punktiem. 2012. gadā šis rādītājs bija 2.13%, taču 2015. gadā 3.05%. Pozitīvas rādītāja izmaiņas ietekmēja neto apgrozījuma pieaugums.

Kā otrs rentabilitātes vērtēšanas aspekts jāmin *ekonomiskā rentabilitāte*, kas raksturo to, cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi peļņas radīšanā. Autore aprēķināja uzņēmuma investīciju rentabilitātes rādītāju, un novēroja, ka šis rādītājs pētāmajā periodā praktiski nav mainījies. 2015. gadā uzņēmums varēja investēt 0.07 eiro uz katru aktīvu eiro.

*Finansiālajā aspektā* tika aplūkota uzņēmuma kopkapitāla un pašu kapitāla rentabilitātes izmaiņas, kas parāda, cik peļņas ieguvuši uzņēmuma īpašnieki uz ieguldītā kapitāla vienību. Kopkapitāla rentabilitātes līmenis pētāmajā periodā ir palielinājies no 3.82% līdz 4.83%. Šī rentabilitāte rāda, kāda būtu bijusi peļņa, ja viss iesaistītais kapitāls būtu pašu. Pašu kapitāla rentabilitāte arī ir palielinājusies – par teju 6 % punktiem. Īpašnieku skatījumā šis ir svarīgākais rentabilitātes rādītājs.

Sarunā ar uzņēmuma vadītāju darba autore atklāja, ka AS INGRID D galvenais mērķis ir peļņas gūšana kopsolī ar ilgtspējīgu darbību. **Peļņas apjoms** ir būtisks uzņēmuma darbības efektivitātes noteikšanas rādītājs. Attiecīgi - jo lielāka ir peļņa, jo augstāka rentabilitāte, jo efektīvāk uzņēmums funkcionē. AS INGRID D katru gadu noslēdz ar peļņu, uzņēmuma vadītājs citu variantu nemaz nepieļauj. Pozitīvi vērtējams, ka uzņēmuma peļņa katru gadu arvien pieaug, kas ir skaidrojams ar efektivitātes paaugstināšanas pasākumiem.

**Apgrozījums uz vienu uzņēmumā nodarbināto** (darba ražīgums) arī jāmin kā viens no uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājiem. (skat.3.2.4.att.)



3.2.4.att. **Apgrozījums uz vienu nodarbināto AS INGRID D, 2012.-2015. gads**

Konkrēti pētāmajā uzņēmumā šis rādītājs ar katru gadu arvien samazinājās, taču 2015. gadā strauji palielinājās līdz 26 tūkst. eiro. Darba autore noskaidroja, ka pētāmajā laika posmā tirgū nebija iespējams pārdot tādu produkcijas veidu, kas uzņēmumam ir izdevīgs – peļņu nesošs, līdz ar to uzņēmums bija spiests no augstas klases izejmateriāla ražot zemākas kategorijas produktu.

Izpētot AS INGRID D finanšu rādītājus, darba autore secina, ka uzņēmums ir rentabls un strādā ar peļņu, kas katru gadu palielinās.

### 3.3. Uzņēmuma iekšējās vides izvērtējums

Izpētot uzņēmuma iekšējo vidi, būs iespēja vieglāk izprast un apzināt uzņēmuma darbības principus, virzienus un iespējamus trūkumus. Lai uzņēmums nodrošinātu ilgtspējīgu darbību tam, jāattīstās atbilstoši mūsdienu mainīgajai videi. Veicot šo pamatnosacījumu, uzņēmums

izveido un kontrolē tā iekšējo vidi. Šajā nodaļā darba autore izvērtē AS INGRID D iekšējās vides faktoros – tehniskos, organizatoriskos, ekonomiskos, sociālos un ekoloģiskos.

Uzņēmuma darbības nodrošināšanai tiek pielietotas daudz un dažādas tehnoloģijas. Tāpēc **tehniskie faktori** ir nozīmīgi uzņēmuma veiksmīgai darbībai un savstarpējai komunikācijai. Autore noskaidroja, ka AS INGRID D izmantotās tehnoloģijas ir daudzveidīgas un pārsvarā veiksmīgi veic savas funkcijas. Lai noritētu pilnvērtīga komunikācija ar darbiniekiem, vadītājiem, sadarbības partneriem, klientiem utt. tiek izmantots dators, telefoni un citas sadzīves tehnoloģijas. Gan uzņēmuma vadītājam, gan katram ceha, veikala vadītājam un grāmatvedei, lietvedei ir piešķirti savi mobilie telefoni. Katram savā kabinetā ir dators, printeris, skeneris un citas biroja darbā nepieciešamās tehnoloģijas. Autore uzskata, ka šīs tehnoloģijas ievērojami atvieglo darbinieku veicamos ikdienas uzdevumus. Visā uzņēmumā un abos veikalos ir izvietotas kameras, kuras ir sarga pārraudzībā, taču jebkurā brīdī uzņēmuma vadītājs var tās pārbaudīt savā viedtālrunī. Autore uzskata, ka informācijas un tehnoloģiju lietošana uzņēmējdarbībā viennozīmīgi uzlabo uzņēmuma komunikēšanu. Ir iespēja viegli tiešsaistē komunicēt ar pasūtītājiem un piegādātājiem. AS INGRID D lielāko daļu savas produkcijas eksportē, tādēļ tas ir ļoti nozīmīgs faktors uzņēmumā. Arī grāmatvedības jomā ir vieglāk sekot visam līdzī un apstrādāt nepieciešamos datus, izmantojot jaunākās tehnoloģijas. Darba autore uzsver, ka jaunās tehnoloģijas stimulē darba ražīgumu.

Uzņēmumā ik dienu tiek izmantots dators, tāpēc autore tabulā apkopoja populārākos iemeslus, kāpēc izmanto datoru AS INGRID D galvenie darbinieki. (skat 3.3.1.tab.)

3.3.1.tabula

Iemesli, kāpēc AS „INGRID D” darbinieki izmanto datoru

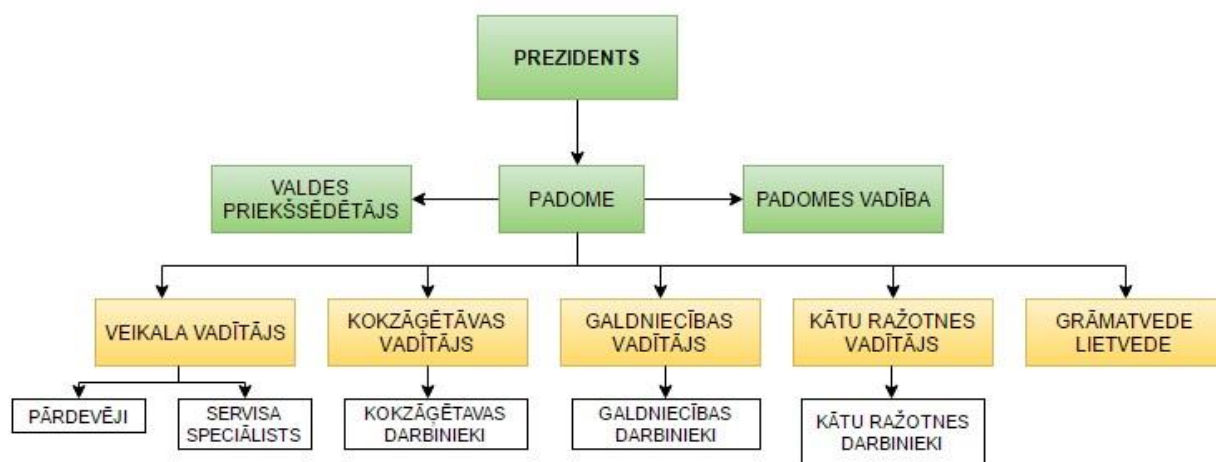
	Prezidents	Veikala vadītājs	Grāmatvede	Lietvede	Kokzāģētavas vadītājs	Galdniecības vadītājs	Kātu ražotnes vadītājs	KOPĀ
Informācijas meklēšanai internetā, darba vajadzībām	X	X	X	X	X	X	X	7
Atskaišu veikšanai	X	X	X	X	X	X	X	7
Ārpus darba vajadzībām		X		X			X	3
Pasūtījumu noformēšanai	X	X			X	X	X	5
Maksājumu veikšanai	X		X	X				3
Tirgus izpēte, analīzei	X	X			X			3
Komunikācijai	X	X	X	X	X		X	6

Autore noskaidroja, ka visbiežāk datoru uzņēmumā izmanto, lai meklētu informāciju, kas nepieciešama darba vajadzībām, kā arī atskaišu veikšanai un komunikācijai ar klientiem, piegādātājiem un savā starpā uzņēmuma darbiniekiem. Visretāk datoru izmanto maksājumu veikšanai un tirgus izpētei. Autore uzskata, ka tas ir tādēļ, ka katram uzņēmumā ir savi pienākumi, un tas darbinieks, kura pārraudzībā ir uzdevums pārskaitīt naudu, to arī dara. Visi uzņēmuma darbinieki nav par to atbildīgi.

Lai veiksmīgi tiktu izgatavoti produkti, AS INGRID D izmanto ļoti daudz un dažādas ražošanas tehnoloģijas. Dažādu produktu izstrāde ir ļoti sarežģīta, tāpēc uzņēmums pievērš lielu uzmanību darbinieku apmācībai un drošībai ar visām iekārtām. Dažas no tehnoloģijām, kuras izmanto uzņēmumā:

- Horizontālā lentzāģmašīna - paredzēta balķu sazāģēšanai dēļos;
- Daudzzāģis - paredzēts dēļu sazāģēšanai sagatavēs;
- Optimizācijas garināšanas līnija - datorizēta garināšanas iekārta kas sagarina sagataves konkrētos izmēros;
- Četrpusīgā garenfrēzmašīna - paredzēta sagatavju frēzēšanai no 4 pusēm;
- Bezcentra virpa - paredzēta sagatavju virpošanai;
- Slīpmašīna - paredzēta apaļo detaļu slīpēšanai;
- Audzēšanas līnija frēze + prese - paredzēta sagatavju līmēšanai garumā;
- Ripzāģis - paredzēts detaļu garināšanai ar roku;
- Biezumošanas mašīna - paredzēta detaļu kalibrēšanai biezumā;
- Universālā frēzmašīna - paredzēta dažādu frēzējumu veikšanai galdniecībā.

Izpētot AS INGRID D **organizatoriskos faktorus**, darba autore izveidoja uzņēmuma organizācijas struktūru. (skat. 3.3.1.att)



3.3.1.att. AS INGRID D organizācijas struktūra

Uzņēmumu kopš tā dibināšanas brīža vada tā prezidents jeb vadītājs – Jānis Grahoļskis. Uzņēmuma prezidents ir tas, kurš uzņēmumā pieņem darbā darbiniekus. Svarīgi ir darbiniekus uzturēt pie zināmām sistēmas informācijas aprites darbībām, tāpat arī neaizmirst sekot līdzi visiem notikumiem uzņēmumā. Uzņēmumā ir vairāki cehi, un katram ceham ir savs vadītājs. Katrs vadītājs atbild par darbiniekiem, kas strādā viņa cehā. Cehu vadītāji atbild par materiālu kontroli, darba procesa kontroli, kvalitātes kontroli, drošības noteikumu un darbinieku kontroli. Katra ceha vadītājs ir atbildīgs par visiem tajā notiekošajiem procesiem. Visi vadītāji visas savas darbības plāno, organizē un regulāri kontrolē. Attiecīgi veikala vadītāja atbild par veikala darbinieku kontroli un pieejamo preču klāstu veikalā, veic pārdošanas analīzi, nodrošina krājumu veidošanu attiecīgi pieprasījumam. Grāmatvede un lietvede atbild par finanšu kontroli, nodarbojas ar grāmatvedības dokumentu apstrādi, aprēķina darba algas. Uzņēmuma vadītājs papildus saviem pienākumiem kontrolē visus procesus uzņēmumā, kā arī kontrolē pārējos vadītājus, analizē situāciju tirgū. AS „INGRID D” vadītājs vēlamos rezultātus panāk nevis ar varu, bet attiecībām, nevis viens pats, bet caur komandu. Autore uzskata, ka uzņēmuma vadīšana ir kā māksla, kurā caur citu cilvēku sasniedz vēlamo rezultātu. Būtiski ir arī tas, ka AS „INGRID D” vadītājs ir spējīgs nodrošināt inovatīvu produktu un risinājumu izstrādi. Uzņēmumā komunikācija visbiežāk notiek ar atgriezenisko saiti, tāpēc liekas problēmas nerodas.

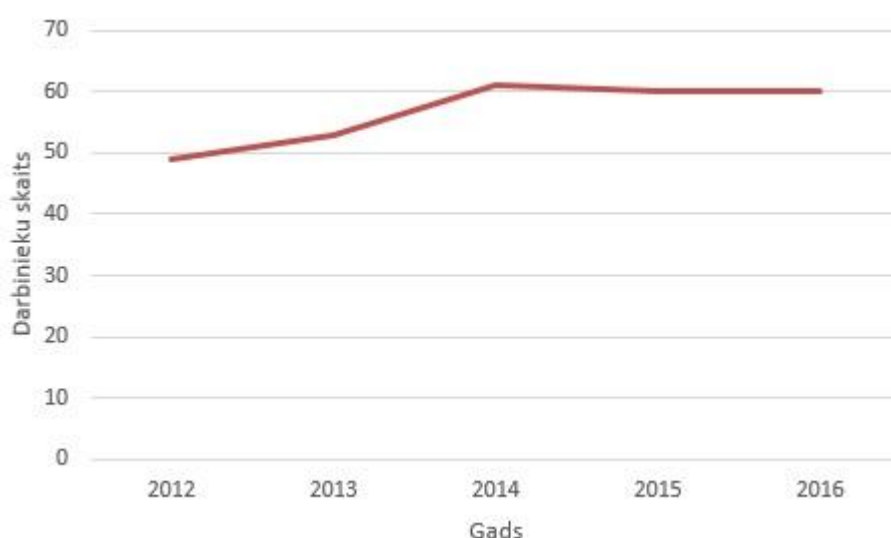
Darba autore noskaidroja, ka uzņēmumā valda demokrātiskais vadīšanas stils. Lēmumu pieņemšanā izšķirošās balss tiesības pieder AS INGRID D vadītājam. Tiek uzklausi arī padotie, un viņiem ir ļauts izteikt savu viedokli un ierosinājumus. J. Grahoļskis cenšas savus darbiniekus stimulēt un iedrošināt, kā arī radīt atbilstošu vidi, lai uzņēmums tiektos tikai uz augšu un tuvāk saviem nospraustajiem mērķiem. Uzņēmuma vadītājs savus darbiniekus ciena katru kā indivīdu un kā komandu kopumā.

Apskatot **ekonomiskos faktoros**, darba autore noskaidroja, ka AS INGRID D veido konkurētspējīgu cenu politiku. Uzņēmuma darbību būtiski ietekmēja ekonomiskā krīze valstī un no tās izrietošā inflācija. 2008. gadā uzņēmumā auga vairāki izmaksu posteņi, ik mēnesi tie pieauga par 5-8%. Preču pašizmaksas bija daudz lielākas nekā pārdošanas cenas, uzņēmums nekādi šo procesu nespēj ietekmēt. Ir lietas, ko var un ko nevar ietekmēt. Krīzes apstākļos ir jāvadās pēc konkrētajiem apstākļiem. Šobrīd uzņēmums ir atkopies un spējīgs piedāvāt konkurētspējīgas cenas, laicīgi cenšas nomaksāt visus nodokļus un uztur priekšzīmīgas attiecības ar saviem klientiem.

Autore noskaidroja, ka AS INGRID D darbinieki ir uzņēmuma lielākā vērtība, kas nozīmē, ka **sociālie faktori** ir īpaši svarīgi. Ražošanas uzņēmuma efektivitāte ir ļoti atkarīga no uzņēmuma darbinieku zināšanām un to kompetences konkrētajā jomā. Darba autore

noskaidroja, ka AS INGRID D darbinieki ir zinoši un izglītoti savā jomā, kas dod iespēju izstrādāt kvalitatīvus produktus, un virzīties uz nospraustajiem mērķiem. Pozitīvi vērtējams, ka darbinieki tiek regulāri apmācīti, lai tiktu paaugstināta viņu kompetence. Ļoti svarīgi ir darbiniekiem dot iespēju attīstīties, izaugt un pilnveidot sevi, jo tas ir ne tikai darbinieka kā personības ieguvums, bet arī nenovērtējams uzņēmuma ieguvums. Darba autore noskaidroja, ka uz apmācībām un semināriem tik sūtīti tikai cehu vadītāji, pārdevēji, servisa speciālisti un veikala vadītāja. Pārējie uzņēmuma darbinieki tiek apmācīti turp pat uzņēmumā uz vietas. Īpaši nozīmīgas apmācības ir galdniecības darbiniekiem, tas ir liels ieguldījums uzņēmuma nākotnē, jo pēc šīm apmācībām darbinieki būs zinošāki un būs spējīgi izveidot kvalitatīvākus un mūsdienīgākus produktus.

2016. gadu uzņēmums uzsāka ar 60 darbiniekiem. (skat.3.3.2.att.) 2012. gadā uzņēmumā tika nodarbināti 49 darbinieki, ir vērojama tendence darbinieku skaitam palielināties, kas skaidrojams ar uzņēmuma attīstību un darāmo darbu pieaugumu.



3.3.2.att. AS INGRID D darbinieku skaita izmaiņas, 2012.-2016. gads

Uzņēmuma kolektīvs ir draudzīgs, un lieli konflikti tajā nav novērojami. Jau 22 gadu pastāvēšanas laikā ir izveidojušās arī tādas kā tradīcijas - kopīgi kolektīva pasākumi. Pamatā tie ir dzimšanas un vārda dienu atzīmēšana, kopīgi svētku pasākumi, kā, piemēram, Ziemassvētku balle un Ziemassvētku paciņu sagatavošana uzņēmumā strādājošo darbinieku bērniem, kas ir ne vecāki par 12 gadiem. Nozīmīgs pasākums ir arī uzņēmuma apaļās gada jubilejas, piemēram, nesēn tika aizvadīta uzņēmuma 20. jubileja, kas bija liels notikums ne tikai tā darbiniekiem un vadība, bet arī starpniekiem un klientiem.

Gan uzņēmuma darbinieku, gan vadītāju uzvedība ir atbilstoša uzņēmuma vērtībām un vērsta uz uzstādīto mērķu sasniegšanu. Uzņēmumā tiek organizēta efektīva darbu sadale, un

darbinieki tiek noslogoti atbilstoši viņu darba spējām. Ražošanas bāzē nodarbinātie strādā darba dienās no 8:00 līdz 17:00, veikala darbinieki strādā no 8:30 līdz 18:00, kā arī sestdienās no 8:30 līdz 14:00.

Autore uzskata, ka AS INGRID D darbiniekiem un vadītājiem ir labas attiecības, kas ir pamats veiksmīgai uzņēmuma darbībai.

Balstoties uz to, ka AS INGRID D ir kokapstrādes uzņēmums, tad **ekoloģiskie faktori** ir īpaši svarīgi. Intervijā ar uzņēmuma vadītāju, autore noskaidroja, ka uzņēmums cenšas nepārtraukti rūpēties par apkārtējo vidi. Tas tiek darīts gan ikdienā, netiek printēti lieki materiāli, izmantots LED apgaismojums, tiek šķiroti atkritumi utt., gan reizi gadā lielās talkas laikā sakopta tuvākā uzņēmuma apkārtnē. Ekoloģiskie faktori jāapskata no diviem aspektiem. Pirmkārt, mežistrāde – neskaitāmie, no jauna veidotie mikroliegumi mežā ievērojami ierobežo un samazina briestaudzes izstrādi, no tā izriet, ka tirgū tiek piedāvāts mazāk izejmateriāla – zāģbaļķis, līdz ar to veidojas deficīts, un tam seko cenu pieaugums. Kas attiecas par pārstrādi, ekoloģiju un vidi, te atkāpes nekādas – visam jābūt un jāatbilst pastāvošiem normatīviem. Un prasības no Valsts vides dienesta visiem ir vienādas, ko arī uzņēmums ievēro bez nekādām atrunām.

Vissvarīgākais uzņēmumam ir uzstādīt konkrētus mērķus, uz kuriem tiekties. Autore noskaidroja, ka AS INGRID D virsmērķis ir panākt, lai uzņēmumā noritētu efektīva resursu sadale, būtu apmierināti darbinieki un klienti, lai uzņēmums būtu konkurētspējīgs gan vietējā, gan ārējā tirgū, un, to visu īstenojot, tas gūtu peļņu. Uzņēmums izvirzījis arī stratēģisko, taktisko un operatīvo mērķi:

- Stratēģiskais mērķis – dubultot koka kātu eksporta apjomu līdz 2020. gadam;
- Taktiskais mērķis – ieviest jaunas tehnoloģijas kātu ražotnes cehā, kā arī vairāk izglītot speciālistus šajā cehā līdz 2018. gadam;
- Operatīvais mērķis – tuvākā pusgada laikā izglītot un apmācīt galdniecības darbiniekus, lai produkti būtu augstākas kvalitātes un modernāki, kā arī papildus izglītot servisa speciālistus un veikala pārdevēju.

Pēc autores domām, šie mērķi atbilst SMART kritērijiem, jo tie ir skaidri definēti. Ir konkrēti pateikts, ko uzņēmums vēlas sasniegt. Tie ir izmērāmi, ir noteikts, kas jāsasniedz. Tie ir ietekmējami, virzoši un ar noteiktu termiņu.

Uzņēmums ir izvirzījis mērķi arī attiecībā uz esošajiem un potenciālajiem klientiem - piedāvāt konkurētspējīgas cenas, kvalitāti, servisa līmeni un izturīgus produktus. Uzņēmums cenšas panākt klientu ieteikumus produkta uzlabošanai, nopietni izturas pret klientu pretenzijām, nodrošina atbilstošu garantiju politiku, izglīto un apmāca klientus, apkopo visas atsauksmes, nodrošina ar rezerves daļām, apkalpošanu un remontdarbiem, nostiprina preču

zīmes uzticību klientos. Pēc autores domām, uzņēmuma veiktās darbības attiecībā pret klientiem rada uzticības sajūtu un vēlmi turpmāk sadarboties.

Autore kā priekšlikumu, uzņēmuma darbības uzlabošanai iesaka katram ceha vadītājam uzstādīt konkrētus mērķus savas atbildības jomas ietvaros. Šis process uzņēmumā neprasa nekādus papildus finanšu līdzekļus, tikai pašu vadītāju laiku un izpratni par vēlamo rezultātu nākotnē. Savukārt uzņēmuma vadībai vajadzētu uzstādīt mērķi – ieviest jaunu produktu. No kātiem vai līmētiem materiāliem, no tā ko šodien izmet ārā, kā nevajadzīgu, vajadzētu izdomāt kā to realizēt. Piemēram, uzņēmuma pārstāvim jābraukā apkārt, jāsmēļas jaunas idejas, varbūt jāpiesaista mākslinieki, dizaineri vai pat mazi bērni – jāiedod viņiem materiāls, un rotaļu rezultātā varbūt izveidojas jauns, inovatīvs produkts. Saglabājot tos pašus ražošanas līdzekļus, kā rezerves plāns uzņēmuma vadībai būtu jāizdomā reāls jauns produkts, piemēram, izpētīt kā ražot saunas materiālus un piederumus (no apses), jumtu dēļšus, skaidas vai arī ražot termiski apstrādātu inovatīvu produktu.

### 3.4. Uzņēmuma ārējās vides izvērtējums

Salīdzinot ar iekšējo vidi daudz mainīgāka un nenoteiktāka ir uzņēmuma ir ārējā vide - gan tieši, gan netieši ietekmējošā. Tā atrodas nepārtrauktā kustībā un to nepieciešams regulāri uzraudzīt. Jebkuram uzņēmumam ārējās vides analīze ir aktuāla, lai tas laicīgi spētu konstatēt tuvojošos draudus un varētu no tiem izvairīties. Lai uzņēmums efektīvi veiktu savu darbību, tam ir jābūt informētam par situāciju ārpus uzņēmuma robežām, taču bez nepārtrauktas ārējās vides analīzes tas nav iespējams. Lai efektīvi veiktu ārējās vides analīzi, ir rūpīgi jāizvēlas tie faktori, kuri visvairāk ietekmē uzņēmuma darbību. Balstoties uz šo nosacījumu, darba autore izvēlējās analizēt AS INGRID D ārējo vidi vadoties pēc faktoriem - piegādātāji, starpnieki, klienti, konkurenti, patērētāji, ekonomiskā vide, tehnoloģiskā vide un tiesiskā vide.

AS INGRID D uzņēmuma darbību ietekmē vairāki *tieši ietekmējošie ārējās vides faktori*. Piemēram, izejmateriāla piegādātāji, starpnieki, konkurenti, patērētāji. Šie faktori pastāv ārpus uzņēmuma, un tas nevar tos kontrolēt un mainīt.

**Piegādātāji** uzņēmumu nodrošina ar tam nepieciešamajām izejvielām un resursiem, bez kuriem konkrētā produkta ražošana nebūtu iespējama. AS INGRID D piegādātāji ir AS LVM, R-grupa, PATA AB, dažādas privātpersonas, kā arī komplektējošo izejmateriālu piegādātāji, kurus visus pat nevar uzskaitīt. Visi minētie piegādātāji piegādā kokmateriālu (apaļkokus) un komplektējošos izejmateriālus (līme, dažādas furnitūras u.c.), lai uzņēmums varētu ražot koka kātus, teātra latas un dažādus galdniecības izstrādājumus.

Process, kā notiek piegāde un tās saskaņošana no privātpersonām, ir daudz vienkāršāks salīdzinot kā, tas ir sadarbojoties ar LVM. Vispirms uzņēmums ar privātpersonām vienojas par cenas apmaksas termiņiem, kvalitāti, baļķu garumu, diametru un tad notiek piegāde. Piegāde no privātpersonām ir papildus process, darba autore noskaidroja, ka LVM ir galvenais kokmateriālu piegādātājs uzņēmumam. Pēc autores domām, piegādē no privātpersonām negatīvi vērtējams ir tas, ka uzņēmums uz to nevar paļauties ilgtermiņā, ne uz piegādes biežumu, ne uz kvalitāti. Privātpersona nevar garantēt noteiktu kvalitāti, materiālu daudzumu un regularitāti.

Lai noslēgtu līgumu ar LVM, uzņēmumam vispirms jāizpilda vairāki nosacījumi, tad jāpiedalās izsolē, un, ja tā norit veiksmīgi, uzņēmums saņems nolikumā noteikto materiālu daudzumu.

Pirms izsoles uzņēmumi, kas tajā piedalās, aizsūta LVM pirmo likmi, no iesūtītajām augstākā cena turpmāk kalpo kā sākuma cena. Desmit augstākās cenas kvalificējas tālāk. Konkrētās izsoles cena veidojas no augstākās iesūtītās summas pluss transporta izdevumi. Uzņēmums nevar iepirkt bezgalīgi daudz kokmateriālu, tā daudzums ir noteikts nolikumā, kas nevar būt lielāks nekā 70% no iepriekšējā gada pārstrādātā materiāla. Līgums tiek slēgts tikai ar vienu uzņēmumu, kas ir uzvarējis izsolē. Viss materiālu apjoms tiek sadalīts pa ceturkšņiem un attiecīgajā laikā notiek piegāde. LVM paši nepiegādā materiālu, bet gan iznomā loģistikas pakalpojumu sniedzējus.

Autore noskaidroja, ka jebkurš uzņēmums nevar pretendēt uz sadarbību ar LVM. Uzņēmumam ir jāatbilst vairākiem kritērijiem:

- „Ražošanas uzņēmums, kas iegūst vai pērk apaļos kokmateriālus, tos pārstrādā un ražo gatavos izstrādājumus, materiālās vērtības – patēriņa preces un ražošanas līdzekļus.
- Godīgs pret piegādātājiem - vismaz 2 gadu pozitīva sadarbības pieredze ar AS „Latvijas Valsts meži”.
- Realizē ilgspējīgu uzņēmējdarbību - atbilst noteiktiem finanšu stabilitāti raksturojošiem kritērijiem.
- Godīgs un atbildīgs pret saviem darbiniekiem.
- Godīgs nodokļu maksātājs.
- Atbildīgs pret vidi.” [13]

AS INGRID D ir spējīgi izpildīt visus no minētajiem kritērijiem. Uzņēmums sadarbojas ar LVM jau vairāk nekā 15 gadus. Pēdējo 10 gadu laikā uzņēmums uzvar visās izsolēs, kurās piedalās. Uzņēmumam ir FSC sertifikāts, un uzņēmums ir Latvijas kokapstrādātāju un eksportētāju asociācijas biedrs.

Autore uzskata, ka pozitīvi vērtējams ir tas, ka uzņēmumam ir pārlicība par to, ka krava tiks saņemta laicīgi un tā būs kvalitatīva. Uz to balstoties, uzņēmums var plānot savu turpmāko darbību. Vairāku gadu laikā ir pierādījies tas, ka LVM ir stabils un prognozējams uzņēmums.

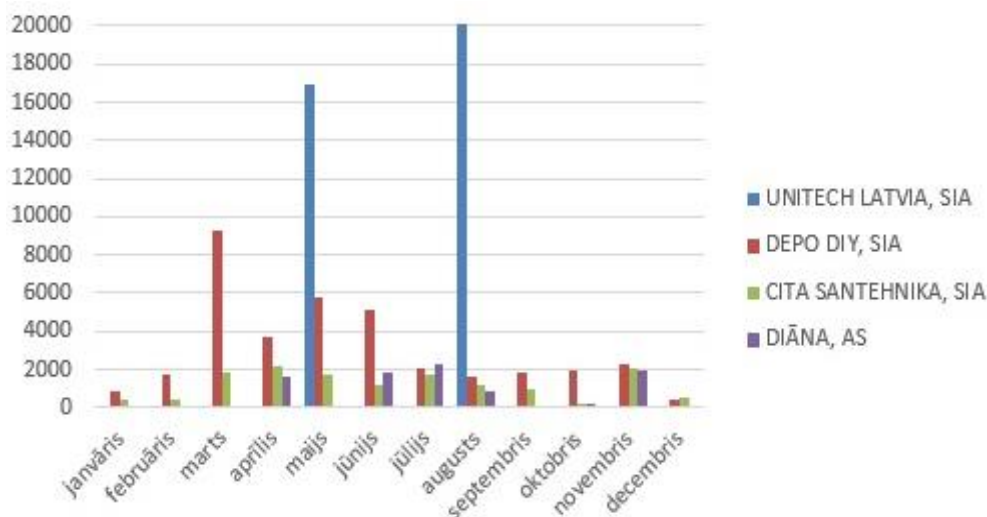
Taču negatīvais aspekts sadarbība ar LVM ir tas, ka līgums tiek noslēgts tikai uz pusgadu, un tad atkal viss jāsāk no jauna. Kokmateriāls nav viendabīgs, tas var būt zarains, izliecies utt., tāpēc kvalitātes nodrošinājums arī ne vienmēr ir tas augstākais.

AS INGRID D savu produkciju pārdod gan vietējā tirgū, gan eksportē uz vairākām Eiropas valstīm, kā Vāciju, Poliju un Austriju. Uzņēmuma mērķis ir ražot iespējami vairāk kvalitatīvu koka kātu, un tos realizēt tirgū ar visaugstāko lietderīgo iznākumu. Uzņēmums pats izvēlas kanālus preču nogādei tirgū un to pārdošanas virzienus. Autore noskaidroja, ka Latvijas robežās uzņēmums ir izlēmis pats ar savu transportu, kravas busu, piegādāt produkciju gan vairumtirgotājiem, gan mazumtirgotājiem, un tas veiksmīgi tiek īstenots. Produkcija tiek piegādāta regulāri, taču uzņēmumam nav iespēja izsekot līdz tam, vai veikalu plauktos vienmēr ir pietiekami daudz pašu ražotie kāti, kas ir vērtējams negatīvi. Uzņēmuma vadībai būtu jāizstrādā tāda sistēma, lai veikalu plauktos vienmēr atrastos pietiekamā daudzuma viņu ražotā produkcija, pilnā sortimentā. Pārdot var tikai to, kas reāli atrodas veikalā.

Darba autore noskaidroja, ka AS INGRID D **starpnieki** nodarbojas ar sortimenta iepirkumu, ja nepieciešams to sašķiro pa sugām, kvalitāti un, pieskaitot savus izdevumus, pievienotās vērtības nodokli un vēlamo peļņu, tos tālāk pārdod savos veikalos. Autore uzskata, ka attiecībās ar starpniekiem pozitīvi vērtējams ir tas, ka tiem ir iespēja bieži pasūtīt precis, ko tirgū nevar nopirkt, tie saņem tikai to, kas nepieciešams un produkts ir augstas kvalitātes. Sprotams, ka tad, kad uzņēmuma produkts nonāk veikalu plauktos, tas ir daudz dārgāks

AS INGRID D ražotos kātus Latvijā tirgo vairāk nekā 50 uzņēmumi, tādi kā SIA UNITECH LATVIA, SIA DEPO DIY, SIA CITA SANTEHNIKA, AS DIĀNA, SIA Uhh design, SIA MIG Baltic, SIA CTS, SIA RTGV un daudzi citi uzņēmumi. 2015. gadā lielākais apgrozījums ir SIA UNITECH LATVIA, kas sastāda 49 906 eiro, SIA DEPO DIY 36 451 eiro liels apgrozījums, SIA CITA SANTEHNIKA 14 584 eiro liels apgrozījums. AS DIĀNA, kas uzņēmuma produkciju tirgo savos veikalos, "Mājai un dārzam" 2015. gadā kopā sastādīja 8 732 eiro lielu apgrozījumu. Lai gan uzņēmuma vadība nevar būt droša par to, vai šie starpnieki nenokomplektē koka kātus ar citiem darba rīkiem, un netirgo tālāk vietējā tirgū, vai pat eksportā.

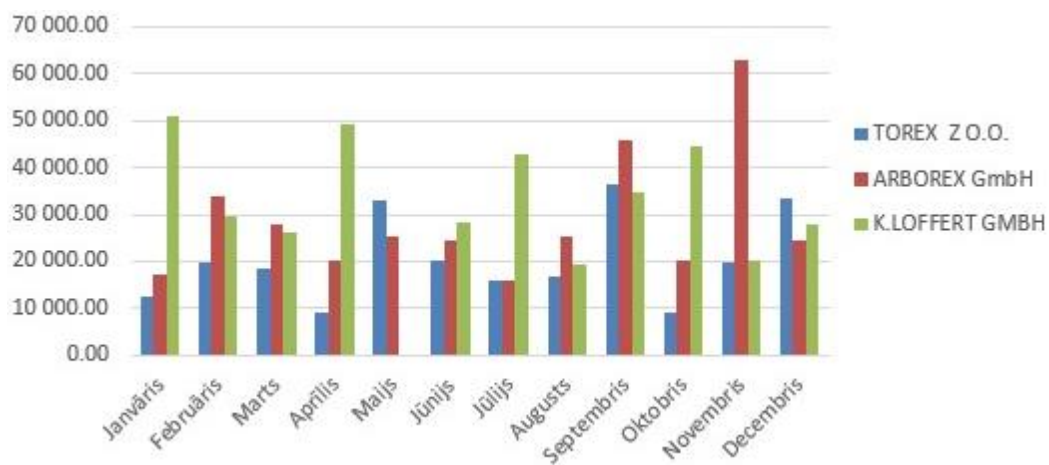
AS INGRID D iepriekš minētajiem uzņēmumiem tirgo dažāda veida koka kātus kā, piemēram, karoga kātus, lāpstas kātus un citu dārza un mežu darba rīku kātus. Darba autore apkopoja datus par lielākajiem Latvijas starpniekiem. (skat 3.4.1.att.)



3.4.1.att. Koka kātu realizācija Latvijā, bez PVN, 2015. gads

Kā jau iepriekš darba autore minēja, uzņēmums SIA UNITECH LATVIJA iepērk visvairāk AS INGRID D produkciju, taču apskatot 3.4.1. attēlu ir redzams, ka viņu iepirkums ir samērā neparedzams un neregulārs. Taču SIA DEPO un SIA CITA SANTEHNIKA katru mēnesi lielākā vai mazākā daudzumā iepērk INGRID D produkciju, kas ir vērtējams pozitīvi, jo uzņēmums var paļauties uz regulāriem pasūtījumiem, kas atvieglo finanšu plūsmu uzņēmumā un ir iespēja prognozēt turpmāko darbību. Sarunā ar uzņēmuma vadītāju, autore noskaidroja, ka apgrozījums mainās, jo atsevišķiem produktiem realizācija ir cikliska, notiek ražošana un realizē vienu reizi, piemēram, pa 3 mēnešiem. Un, ja sakrīt, ka realizē mēneša sākumā un mēneša beigās, atkal mēneša realizācija atšķiras. Šajā situācijā ir jāņem vērā arī tas, ka dažiem produktiem ir sezonāls raksturs. Piemēram, sniega lāpstas, grābekļu kāti, karoga kāti vairāk tiek pirkti tuvojoties valsts svētkiem utt. Tas, ka apgrozījums nav vienmērīgs, ir vērtējams negatīvi, jo uzņēmuma vadībai ir grūtāk plānot finanšu plūsmu. Taču gada griezumā šī situācija izlīdzinās.

Kā jau iepriekš tika minēts, lielāko daļu savas produkcijas uzņēmums eksportē. Darba autore apkopoja informāciju par koka kātu realizācijas apjomu 2015. gadā. (skat.3.4.2.att)



3.4.2.att. Koka kātu realizācija eksportā, bez PVN, 2015. gads, EUR

Uzņēmums savu produkciju eksportē vairākiem ārzemju uzņēmumiem, piemēram, B. & G. Tohermes, DRV GmbH, Fa. Adolf Fette GmbH & Co. KG, Fa. Fohrmann-Holz, TOREX SPOLKA Z O.O., ARBOREX GmbH, K.LOFFERT GmbH. Attēlā ir redzams trīs lielāko starpnieku apgrozījuma apjoma sadalījums pa mēnešiem 2015. gadā. Autore noskaidroja, ka 2015. gadā visvairāk koka kātu tiek pārdots vācu uzņēmumam K.LOFFERT GmbH, kas sastāda 373 952 eiro lielu apgrozījumu. Pēc autores domām, uzņēmumam ir regulāri jāseko līdzi tam, kāda atdeve ir no katra starpnieka, jo tad iespējams saprast, kurš ir uzticamākais un sniedz lielāko atdevi. Autore uzskata, ka tas, ja dotajā brīdī starpnieks ir stabils un uzticīgs, nenozīmē, ka visa produkcija būtu jāsakoncentrē vienam pircējam. Lai izlīdzinātu riskus, kas varētu rasties ar dažādām krīzēm, tie ir jādiversificē.

Pēc darba autores domām, uzņēmumam nebūtu ekonomiski izdevīgi atvērt savu veikalu Vācijā vai Polijā, jo produkcijas sortiments ir pārāk šaurs, tāpēc svarīgi ir uzturēt labus kontaktus un pierādīt uzticamību jau esošajiem starpniekiem. Vienīgi uzņēmuma vadība varētu izpētīt savas iespējas atvērt frančīzi kādā no eksporta valstīm.

Gluži tāpat kā situācijā Latvijas tirgū, arī eksportā ir vērojamas, ka ir uzņēmumi, kas neiegādājas AS INGRID D produkciju katru mēnesi, taču gada griezumā situācija izvēršas pozitīva.

Sarunā ar uzņēmuma vadītāju, atklājas, ka starpnieku meklējumi un attiecību uzturēšana ar tiem nav viegls darbs. Svarīgi, lai uzņēmums nekļūtu atkarīgs no viena vai diviem starpniekiem, kas izkonkurējuši mazos uzņēmumus. Jo tad var rasties problēmas ar cenu veidošanu un realizācijas apjomu. Līdz šim uzņēmums nav saskāries ar tādām problēmām, bet autore uzskata, ka tam ir jābūt gatavam uz tāda veida situācijas maiņu, nodrošinot uzņēmumu ar produkcijas realizācijas rezerves variantiem. Atsaucoties uz uzņēmuma vadītāja teikto, ja situācija tirgū ir ļoti pozitīva, tas nozīmē, ka pēdējais laiks ir meklēt jaunus tirgus, jaunus

pircējus, vai vismaz iegūt informāciju par potenciālajiem pircējiem. J. Grahoļskis, uzsver arī to, ka ļoti būtiski ir uzturēt personīgus kontaktus ar svarīgākajiem pircējiem, un vismaz reizi gadā satikties ar viņiem klātienē, lai izrunātu visus sadarbības jautājumus, kas līdz šim tiek veiksmīgi īstenots.

Apkopojot kopēju koka kātu realizāciju un salīdzinot to 2014. un 2015. gadā pa mēnešiem, redzams, ka kātu apjoms mainās. (skat.3.4.3.att)



3.4.3.att. Koka kātu realizācija kopā, 2014.-2015. gads, bez PVN, EUR

AS INGRID D koka kātiem ir četri dažādi diametri, astoņi garumi, visādu veidu konusi ar vai bez vītnēm, plus papildu pasūtītāju prasības - kopā sanāk gandrīz simt šo cilindrisko izstrādājumu veidu. Vēlāk citviet Eiropā uz tiem tiek uzskrūvētas slotas, birstes, uzmaukti grābekļi, kapļi, cirtņi un tamlīdzīgi darbarīki. Tas, cik daudz ir gala pārdevēju, liecina 180 dažādu zīmogu, ar kuriem tiek apzīmogoti uzņēmumā tapušie kāti. Diemžēl ne uz viena kātiem nav Latvijas vai uzņēmuma nosaukuma, jo paši savu produkciju gala patērētājam Rietumeiropā netirgo. Tiek eksportēts uz Lietuvu, Igauniju, Poliju, bet galvenie sadarbības partneri ir Vācijā. No turienes, kā liecina zīmogi, tie aizceļo uz dažādām Austrijas, Beļģijas, Nīderlandes, Šveices kompānijām. Pēc tam uz veikaliem visā Eiropā.

Darba autore noskaidroja, ka visvairāk produkcijas tiek eksportēts uz Vāciju. Varbūt tas ir ne tas dārgākais tirgus, uz kuru pārdot savu produkciju, bet tirgus ir ļoti stabils un zināmā mērā prognozējams. Pēc autores domām prognozējamība ir pats galvenais, lai uzņēmums būtu stabils, būtu iespēja plānot un paredzēt savu darbību, lai uzņēmuma darbinieki varētu justies stabili.

AS INGRID D tieši ietekmējošās vides faktors ir jāmin arī **patērētāji** un to ietekmes iespējas. Koka kātu pieprasījuma apjoms ir atkarīgs no patērētāju attieksmes, dzīvesveida un pat dzīvesvietas. Cilvēki, kas ir videi draudzīgi izvēlas koka kātus, bet uzņēmuma viens no lielākajiem draudiem ir jāmin, plastmasas un alumīnija kāti. Uzņēmums saražoto produkciju

realizē gan Latvijā, gan ārpus tās. AS INGRID D patērētāji ir gan privātpersonas, gan juridiskas personas. Kā jau iepriekš tika minēts, lielāko daļu savas produkcijas uzņēmums eksportē, tātad arī lielākie klienti ir ārzemju, pārsvarā tie ir vācu uzņēmumi. Pēdējo gadu laikā visvairāk tiek eksportēts uzņēmumam K.LOFFERT GmbH. Šis uzņēmums nodarbojas ar koka kātu vairumtirdzniecību Vācijā un ārpus tās. Autore noskaidroja, ka tieši vācu uzņēmumi ir tie, kas visvairāk iegādājas AS INGRID D produkciju, jo tas ir izdevīgi un droši. Vācu uzņēmumi AS INGRID D produkciju eksportē tālāk uz tādām valstīm, kā Šveici, Holandi, Austriju un citām Eiropas valstīm. Savukārt, aizkar stangu sagataves, kas tiek eksportētas uz Poliju, tālāk apstrādātā veidā eksportē uz ASV, Brazīliju un pat Austrāliju.

Sarunā ar AS INGRID D vadītāju, darba autore noskaidroja, ka attiecībā uz patērētājiem var rasties arī forsmāzora apstākļi. Piemēram, kādā no pircēju valstīm – valūtas devalvācija, politiskās situācijas izmaiņas, sankcijas vai, piemēram, pēkšņi Latvijā pieņem likumu, ka apsi vairs nevar izzāģēt. Tā kā apse ir galvenais uzņēmuma izejmateriāls, tad tā darbība tūlītēji tiktu pārtraukta.

Noteikti arī **konkurenti** ir svarīga uzņēmuma darbības sastāvdaļa, jo to aktivitātes var ietekmēt uzņēmuma tirgus daļu, klientus un ienākumu apjomu. Kopumā nozarē konkurence ir ļoti augsta, ir aptuveni 800 reģistrēto kokapstrādes uzņēmumu (37). Ir daudz lielu, pazīstamu uzņēmumu, kuri ir nostiprinājuši savas pozīcijas tirgū un veiksmīgi darbojas jau vairākus gadus. Taču ir arī mazi uzņēmumi, kuru darbības apjoms nav liels. AS INGRID D konkurenci samazina ražoto produktu specifikācija - koka kāti, kas ir nišas produkts. Darba autore noskaidroja, ka Latvijā uzņēmumam ir tikai viens vērā ņemams konkurents, kas ir SIA "Ieriķu darbnīca", Lietuvā tādi ir trīs, Igaunijā divi, vairāki Polijā, Rumānijā un Slovākijā. Eiropas tirgū vislielākais konkurents ir Brazīlijas ražotāji, kas koka kātus ražo no tā saucamajiem plantācijas tropu kokiem, kas ļoti ātri aug, tiem ir mazs blīvums, kurus savukārt nav nepieciešams, viņu klimatiskajos apstākļos, mākslīgi žāvēt.

Autore iesaka uzņēmuma vadībai nemitīgi pētīt konkurentus, to cenas un aktivitātes tirgū. Regulāri jāveic sarunas ar pircējiem, jāuzzina viņu viedoklis, jāpēta veikalu apmeklējumi. Ja pēkšņi rodas situācija, ka kāds no regulārajiem pircējiem vairs nepērk kātus, tad uzņēmuma vadībai ir jāinteresējas, kur ir problēma, varbūt pircējs noslēdzis līgumu ar kādu citu kātu ražotāju, un ja tā notiek, obligāts nosacījums ir izprast, kāpēc tā notika, un centies rast šai situācijai risinājumu.

Noteikti jāpievērš uzmanība arī preču aizvietotājiem. Konkurence no līdzīgiem citiem ražotājiem un alternatīviem izstrādājumiem ir liels drauds uzņēmumam. Metāla un plastmasas kātu ražotāji ir lielākais drauds uzņēmuma darbībai. AS INGRID D svarīgi ir pierādīt patērētājiem savas produkcijas kvalitāti un radīt konkurētspējīgu cenu politiku, lai

nesamazinātos pieprasījums pēc koka kātiem. Pozitīvi vērtējams ir tas, ka AS INGRID D 22 gadu laikā ir nostiprinājis savas pozīcijas un pierādījis savu uzticamību un augsto kvalitāti gan Latvijas tirgos, gan ārpus valsts robežām.

Pastāv vairāki *netieši ietekmējošās vides faktori*, atkarībā no konkrētā uzņēmuma darbības mērķiem, tas var analizēt katru no faktoriem. Darba autore izvēlējās tieši tos faktorus, kas visbūtiskāk ietekmē AS INGRID D darbību. Un tie ir – ekonomiskās vides faktori, tehnoloģiskie faktori un tiesiskās vides faktori.

“**Ekonomiskā vide** ir faktoru kopums, kas ietekmē patērētāju pirktspēju/maksātspēju un pieprasījuma struktūru.” [14,63] Nozares eksporta ienākumu kāpuma pamatā ir augstākas pievienotās vērtības produkcijas ražošana, kā arī augstākas cenas noieta tirgos, kas ir ticams scenārijs tuvā nākotnē.

Darba autore uzsver, ka koka kāts nav pirmās nepieciešamības prece. Balstoties uz savu patēriņa grozu, no vienas puses cilvēks paēdīs, nomaksās rēķinus, savus regulāros maksājumus, un koka kātu var atrast mežā, vai aizņemties no kaimiņa, ja radīsies tāda vajadzība. Bet no otras puses, ja ekonomikā iet grūtāk un cilvēkam tēriņu grozs ir nosacīti saspīstāks, viņš gribēs ietaupīt, ies uz dārzu un stādīs tomātus un gurķus. Viņam vajadzēs koka kātu, ar ko savu ražu apkopt, dosies uz veikalu un pirks AS INGRID D kātus. Taču, ja pēkšņi rodas situācija, ka visi paliek tik bagāti, ka neiet uz dārzu, viss tiek automatizēts, kāti tiek izslēgti no aprites. Tāda veida produkcija vairs nebūs vajadzīga.

Ekonomiskā krīze valstī un inflācija būtiski ietekmē uzņēmuma darbību. 2008. gadā uzņēmumā auga vairāki izmaksu posteņi, ik mēnesi tie pieauga par 5-8%. Realizācijas cenas bija iespējams pacelt par 3%, līdz ar to veidojās disbalanss starp pašizmaksu un realizācijas cenu, pašizmaksa bija daudz lielāka nekā pārdošanas cena. Uzņēmuma vadība nekādi nevar ietekmēt šo procesu, jo krīze var sākties jebkad. Pamatā ir lietas, ko var un ko nevar ietekmēt. Krīzes apstākļos ir jāvadās pēc konkrētajiem apstākļiem.

Arī **tehnoloģiskie faktori** jāmin kā viena no netieši ietekmējošās vides sastāvdaļām. Tehnisko iekārtu attīstība un investīcijas tajās ir ļoti aktuāla lieta ražojošiem uzņēmumiem, arī AS INGRID D. Uzņēmuma darbības nodrošināšanai tiek pielietotas daudz un dažādas tehnoloģijas. Autore noskaidroja, ka AS „INGRID D” izmantotās tehnoloģijas ir daudzveidīgas un pārsvarā veiksmīgi veic savas funkcijas.

Lai tiktu izgatavoti produkti, AS „INGRID D” izmanto daudz un dažādas tehnoloģijas. Dažādu produktu izstrāde ir ļoti sarežģīta, tāpēc uzņēmums pievērš lielu uzmanību darbinieku apmācībai un drošībai ar visām iekārtām. Dažas no tehnoloģijām, kuras izmanto uzņēmumā, horizontālā lenczāģmašīna (paredzēta balķu sazāģēšanai dēļos), daudzazāģis (paredzēts dēļu sazāģēšanai sagatavēs), optimizācijas garināšanas līnija, bezcentra virpa (paredzēta sagatavju

virpošanai), u.c. Pēdējā laikā uzņēmums cenšas ieviest arvien vairāk modernākas ražošanas tehnoloģijas. Piemēram, ja agrāk materiālu apstrādāja 6 cilvēki, tad tagad to dara datorvadāma garināšanas iekārta “Dimter Elit”, un to apkalpo vairs tikai divi cilvēki. Tas lieliski atspoguļo situāciju, ieviešot modernās tehnoloģijas. No vienas puses tas ir labi, un to pieprasa mūsdienu tendences, taču no otras puses – tas būtiski ietekmē nodarbināto cilvēku skaita izmaiņas. Sabiedrība un valdība pieprasa to, ka vajag radīt jaunas darba vietas, bet katrs uzņēmējs ir ieinteresēts savu tehnoloģiju attīstībā samazināt cilvēku faktoru ietekmi uz kopējās ražošanas produkcijas izmaksām. Viens no galvenajiem iemesliem tam ir tas, ka uzņēmums nopērk pamatlīdzekļus, nomaksā amortizāciju un darba mašīna strādā, neprasot slimības lapu utt. Vienīgi svarīgi ir to regulāri apkopt un apsekot, atbilstoši konkrētās darba mašīnas tehniskās apkalpes sistēmai. Uzņēmuma vadībai ļoti svarīgs ir darba ražīgums, cilvēku stundu patēriņš uz vienu gatavu produkcijas vienību. AS INGRID D pamazām pāriet uz modernām tehnoloģijām.

Nenoliedzami, **tiesiskā vide** valstī būtiski ietekmē uzņēmuma darbību. Darba autore noskaidroja, ka nodokļi, banku noteiktie procenti un valsts ekonomika kopumā, visvairāk ietekmē tieši AS INGRID D darbību.

Nodokļi ir ļoti būtiska izdevumu posteņu sastāvdaļa, gan tiešie un netiešie, tā teikt “slēptie” nodokļi. Piemēram, OIK pie elektrības, transportlīdzekļa ceļa nodoklis, degvielas akcīzes nodoklis, šie nodokļi netiek maksāti tieši, bet, piemēram, uzņēmums pērk degvielu un elektrību, kur jau šī obligātā iepirkuma komponente ir pieskaitīta. Nekustamā īpašuma nodoklis ir tieši pakārtots kadastrālās vērtības noteikšanai, ne uzņēmuma vadība, ne darbinieki to nevar ietekmēt. Dabas resursu nodoklis – tiek aprēķināts cik daudz uzņēmums piesārņo dabu ar dūmiem un citiem izmešiem, uzņēmuma vadība atzīst, ka nav apmierināta ar šo sistēmu, jo īsti to nemaz neizprot. Noteikti uzņēmuma darbību un turpmākos plānus ietekmē banku noteiktās kredītprocentu likmes, kas ir atkarīgas no Eiropas bankas, kas ir atkarīgas no diskonta likmes.

Darba autore uzzināja, ka tādi valsts uzņēmumi kā AS Latvenergo un AS LVM ir ļoti nozīmīgi uzņēmumam un tam ir svarīgas visas izmaiņas, ko tie nosaka. Šo uzskaitīto uzņēmumu īpašnieks ir Ekonomikas ministrija, Ministru kabinets nosaka dividendžu apjumu, kas būtu jāieskaita valsts budžetā. Interesanti, ka nekas vēl nemaz nav pārdots, bet tiek jau izplānots, cik šie divi valsts uzņēmumi saņems dividendēs. AS INGRID D vadība iztēlojas situāciju, ja Ministru kabinets nomainās un izdomā, ka šo dividendžu apjoms ir jādubulto, tad uzņēmuma izejmateriāls (šajā gadījumā koks) un elektrība paliek dārgāka, līdz ar to gala produkts arī paliek dārgāks. Galu galā faktori, kurus uzņēmums nekādi nevar ietekmēt, ir daudz vairāk par tiem, kurus var ietekmēt, atliek vienīgi cerēt uz valsts veselā saprāta faktoru.

### 3.5. Uzņēmuma SVID analīze

Bakalaura darba izstrādes procesā darba autore izveidoja pētāmā uzņēmuma SVID analīzi, lai noskaidrotu, kādas ir uzņēmuma stiprās, vājās puses, iespējas un draudi. (skat.3.5.1.tabulu)

3.5.1.tabula

#### AS INGRID D SVID analīze

Stiprās puses	Vajās puses
Augsta kompetence	Augstas izmaksas
Pieredze, zināšanas	Nolietojusies tehnika
Augsts tehniskais līmenis	Apgrozāmo līdzekļu trūkums
Augsta produkcijas kvalitāte	Nepietiekami izstrādāta stratēģija
Spēcīgs mārketing	
Radošums	
Klientu lojalitāte	
Nav sarežģīta ražošanas tehnoloģija	
Pieejami vietējie resursi	
Iespējas	Draudi
Neizmantotas ražošanas jaudas	Tirgus sašaurināšanās
Resursu pieejamība	Patērētāju vēlmju izmaiņa
Jaunu tehnoloģiju parādīšanās	Aizstājējpreču parādīšanās
Pieprasījuma pieaugums	
Sortimenta paplašināšanās	
Iedzīvotāju labklājības līmeņa paaugstināšanās	

AS INGRID D viena no stiprajām pusēm ir **augsta kompetence** un **pieredze, zināšanas**. Uzņēmuma vadītājs atdzīst, kad vairāku gadu laikā ir novērtos, ka uzņēmumā strādā zinoši, ar pieredzi bagāti darbinieki. Lai papildus paaugstinātu darbinieku kompetenci, regulāri tiek veiktas apmācības, apmeklēti semināri un parrunātas aktuālās tendences. Autore noskaidroja, ka zinoši un izglītoti darbinieki ir galvenā uzņēmuma vērtība, kas dod iespēju izstrādāt kvalitatīvus produktus, un virzīties uz nospraustajiem mērķiem.

Kā stipro pusi, autore uzskaita arī **augstas kvalitātes produktu**, kas dod iespēju uzņēmumam ar saviem produktiem konkurēt gan vietējā, gan starptautiskajā tirgū.

Pēdējo gadu laikā uzņēmums ir daudz strādājis un ir izveidojis **spēcīgs mārketing**. Ja mēs pētītu uzņēmuma darbību pirms pieciem gadiem, tad varētu droši apgalvot, ka mārketinga līmenis ir ļoti zems, vai praktiski vispār nav. Bet šobrīd uzņēmuma mārketinga aktivitātes droši var vērtēt kā spēcīgas. Uzņēmums ne tikai ražošanas bāzei, bet arī uzņēmuma veikalam “Meža dārzs” ir izveidojis labi strukturētu mājaslapu un interneta veikalu. Regulāri uzņēmums sevi reklamē un piedāvā jaunumus savos sociālajos tīklos facebook.com un twitter.com. Uzņēmums

aktīvi piedalās dažādās izstādēs un semināros. Pavasarī un vasarā Talsos un novadā tiek izdalīti preču katalogi un veikala bukleti, tādējādi popularizējot un informējot iedzīvotājus par piedāvātās produkcijas klāstu, priekšrocībām un cenām.

Pēc autores domām uzņēmumam būtu jāuzlabo pārdošanas menedžments, lai visos veikalos vienmēr būtu pieejami uzņēmuma ražotie produkti. Autore novēroja, ka bieži vien rodas situācija, ka veikalu plauktos tie ir nepietiekamos daudzumos. Autore iesaka, sadarbības līgumā iekļaut punktu – regulāra preču sortimenta pārbaude, un uzņēmums pats veic pasūtījumu, protams, saskaņojot to ar pircēju. Reizi nedēļā uzņēmuma pārstāvis varētu ierasties veikalā un informēt pircēju, kas trūkst un ko tas nevēlas, to nevest. Daļa Rīgas veikalu (piemēram, Depo) paši pasūta to produkciju, ko grib un uzskata par pareizu, tie izmanto datorizētu preču sūtīšanu, ir kodēta preču plūsma, preču pārdošana un atlikums. Šis priekšlikums attiecas uz tiem veikaliem, kam nav datorizēta preču sūtīšana.

Noteikti arī **radošums** jāmin kā uzņēmuma stiprā puse, kas vairāk ir novērojamas galdniecībā un abos veikalos. Uzņēmums pēdējo mēnešu laikā ir izveidojis akciju, ka, iepērkoties virs 200 eiro, klients dāvanā saņem koka tabureti, ar iededzinātu veikala "Meža dārzs" logo. Tiek piedāvāti personalizēti krēsliņi bērniem, iespēja izgatavot praktiski jebkuru klienta pasūtītu mēbeli.

**Klientu lojalitāte/attiecības** noteikti ir uzņēmuma stiprā puse, jo stabilas un noturīgas attiecības ar klientiem rada pašātvību uz ienākumiem tuvākā un tālākā nākotnē.

Tas, ka uzņēmumā **nav sarežģīta ražošanas tehnoloģija**, savā ziņā arī ir jāmin kā stiprā puse, jo ir iespēja to viegli uzstādīt, labot, ja nepieciešams, un viegli apmācīt darbinieku, kas ar to rīkosies.

Arī fakts, ka, lai izgatavotu savu produkciju uzņēmumam ir **pieejami vietējie resursi** noteikti ir kā stiprā puse, jo nav jāizmanto daudz finansiālie līdzekļi, lai iegādātos un atvestu resursus, Latvijā ir pietiekami daudz kokmateriālu, lai nodrošinātu pilnvērtīgu uzņēmuma darbību.

Kā jebkuram uzņēmumam, arī AS INGRID D ir savas vājās puses. Autore noskaidroja, ka viena no tām ir **augstas izmaksas**, kas saistītas ar to, ka tiek ražots savā ziņā īpatnējs produkts. Dziļāka pārstrāde – salīdzinoši lielākas izmaksas, kā arī uzņēmumā ir liels roku darbu īpatsvars.

Vājā puse arī ir **nolietotas iekārtas**, kā rezultātā ir nepieciešami papildus finansiālie līdzekļi, lai uzturētu iekārtas darba kārtībā.

Arī **apgrozāmo līdzekļu trūkums** jāmin kā vājā puse, jo uzņēmums nevar pilnvērtīgi attīstīties, investēt un pilnveidot savus darbiniekus un sevi kā uzņēmumu kopumā.

**Nepietiekami izstrādāta stratēģija** ir viena no uzņēmuma būtiskākajām vajajām pusēm. Stratēģijas loma AS INGRID D būtu ļoti nozīmīga, tāpēc tai būtu jāpievērš lielāka uzmanība. Tā palīdz noteikt uzņēmuma pamatmērķus un darbības virzienus. Pēc autores domām, ja uzņēmuma darbība notiek atbilstoši rūpīgi izstrādātai stratēģijai, tad tā ir veiksmīgāka. Stratēģija uzņēmumam ir nepieciešama, jo nākotne ir grūti nosakāma mainīgajā vidē.

Autore uzskata, ka svarīgi ir apzināties uzņēmuma vājās puses, lai zinātu, kas ir krasi jāmaina vai jālabo turpmākā uzņēmuma darbībā.

Izpētot uzņēmuma ārējo vidi, atklājās vairākas iespējas. Viena no tām ir jāmin **neizmantotas ražošanas jaudas**, uzņēmuma darbība norit tikai vienā maiņā, iespējams uzņēmuma vadībai būtu jāapsver iespēja strādāt vairākās maiņās.

**Resursu pieejamība** ir viens no svarīgākajiem faktoriem. Uzņēmumam netrūkst strādāt gribošu darbinieku no tuvējiem pagastiem. Savu produktu ražošanā uzņēmums galvenokārt izmanto kokmateriālus, kas ir iegūstami tepat Latvijā un nav jātērē lieki finansiālie un laika resursi, lai materiālu atvestu no citām zemēm.

**Jaunu tehnoloģiju parādīšanās** ir ļoti svarīga. Lai uzņēmums darbotos efektīvi tam, ir jāizmanto modernas darba mašīnas, kas prasa lielākas investīcijas. Šādā situācijā samazināsies darbinieku skaits, kas ir vērtējams divējādi, taču no uzņēmuma puses tas ir pozitīvi. Noteikti palielināsies efektivitāte un samazināsies izmaksas.

**Pieprasījuma pieaugums** pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību. Tas var izvēlēties labāku pasūtījumu, var radīt īslaicīgu, mākslīgu deficītu, un tad palaist tirgu un pieprasīt lielāku cenu. Tādējādi uzņēmums kļūtu “vērtīgāks”.

**Sortimenta paplašināšanās** ļauj uzņēmumam piedāvāt daudzveidīgus produktus, tādējādi radot iespēju vairāk piesaistīt klientu uzmanību, pārdot – nopelnīt. Šobrīd sortimenta paplašināšanās nenotiek īpaši strauji, bet uzņēmuma vadītāja plānos ir to mainīt.

**Iedzīvotāju labklājības līmeņa paaugstināšanās** pozitīvi ietekmē uzņēmuma darbību. Attiecīgi cilvēki sāks vairāk pelnīt, jutīsies drošāki un laimīgāki – tie vēlēsies pilnvērtīgāku dzīvi un vairāk atļausies tērēt naudu.

Dabā izstrādes laikā autore atklāja vairākus uzņēmuma draudus. **Patērētāju vēlmju izmaiņa** un **aizstājējpreču parādīšanās** ir būtiskākie draudi uzņēmuma tālākai attīstībai. Koka kātu pieprasījuma apjoms ir atkarīgs no patērētāju attieksmes, dzīvesveida un dažkārt pat dzīvesvietas. Cilvēki, kas ir videi draudzīgi izvēlas koka kātus, bet uzņēmuma viens no lielākajiem draudiem ir jāmin, plastmasas un alumīnija kāti. AS INGRID D nozīmīgi ir pierādīt patērētājiem savas produkcijas kvalitāti, kā arī radīt konkurētspējīgu cenu politiku, lai nesamazinātos pieprasījums pēc koka kātiem. AS INGRID D 22 gadu laikā ir nostiprinājis savas

pozīcijas un pierādījis savu uzticamību un augsto kvalitāti gan Latvijas tirgos, gan ārpus valsts robežām.

**Tirgus sašaurināšanās** saistās ar iepriekš minēto draudu – aizstājēj preču parādīšanos. Šobrīd netiek novērota strauja tirgus sašaurināšanās, taču, ja cilvēki turpmāk izvēlēsies tikai cita materiāla darba rīka kātus, nevis koka – tad uzņēmumam būtu jāmaina ražošana.

## 4. AS INGRID D DARBĪBAS EFEKTIVITĀTES PAAUGSTINĀŠANAS VIRZIENI

AS INGRID D savu darbību uzsāka 1994. gadā. Koka kātus uzsāka ražot 1996. gadā. Līdz šim uzņēmums ir ievērojami attīstījies. Fakts, ka uzņēmums šajā pārmaiņu laikmetā ir spējis izdzīvot un turpina attīstīties, jau vien liecina par veiksmīgu un efektīvu tā darbību. Lai būtu iespēja novērtēt, cik efektīvi uzņēmums darbojas, bakalaura darbā tika izpētīta uzņēmuma līdzšinējā darbība, finansiālie rādītāji, tai skaitā noteikti rentabilitātes un likviditātes rādītāji. Tika izpētīts kapitāla aprites ātrums un apgrozījums uz vienu nodarbināto. Un visbeidzot izpētīta uzņēmuma iekšējā un ārējā vide.

Intervijā ar uzņēmuma vadītāju, darba autore atklāja, ka rītdienas tehnoloģijas un rītdienas darba mašīnas ir atslēga uz efektivitātes paaugstināšanu. Uzņēmuma vadītājs uzsver, ka trīs līdz četrus gadu laikā vēlas dubultot apgrozījumu, un uz pusi samazināt strādājošo skaitu.

AS INGRID D un daudzu citu Latvijas un Austrumeiropas uzņēmuma attīstība ir atkarīga no vietēja, lokāla mēroga politikas un globāli ekonomiskiem notikumiem pasaulē. Runājot par Latviju, uzņēmuma vadītājs ir sašutis par ES struktūrfondu līdzekļu sadales kritērijiem. Tas, kā šie fondi šobrīd tiek izsaimniekoti, tas ir farss un ekonomisks noziegums pret šo zemi, kur mēs dzīvojam. Tāda iespēja attīstībai, un to mēs esam palaiduši garām.

Uzņēmuma vadītājs uzskata, ka AS INGRID D ir labas izredzes tuvākā nākotnes perspektīvā attīstīties. Iespējams pamainīsies produkts, iespējams tirgus, bet efektīvi saimniekojot perspektīva ir ienākumu nesoša.

Lai varētu paaugstināt AS INGRID D darbības efektivitāti, pēc autores domām, svarīgi būtu censties *palielināt preču realizācijas cenas*, katru gadu par vismaz 2-3%. Noteikti būtu *jāmodernizē pirmapstrāde*, kas ir zāģbaļķu zāģēšana. Uzņēmuma vadītājs atklāj, ka šādas investīcijas prasītu aptuveni 200 000 eiro, kā rezultātā būtu jāpalielina efektivitāte uz vienu darbinieku par 60%. Zāģētavas cehā no 6 darbiniekiem vajadzētu palikt 3. Šāds process prasītu aptuveni 2 gadus.

Tāda pati efektivitāte jāpanāk arī tālākā apstrādē – garināšanā. Nepieciešams iegādāties modernāku darba mašīnu – *skenēšanas garināšanas sagataves mašīnu*, kas izmaksātu ap 300 000 eiro, jāpalielina efektivitāte uz vienu darbinieku par 60%, no 6 darbiniekiem paliktu 3.

Arī kātu cehā būtu nepieciešamas investīcijas – *nepārtrauktas pārstrādes līnija*. No 6 darbiniekiem paliktu 4. Nepieciešamās izmaksas būtu 150 000 eiro.

Ja uzņēmums šo visu īsteno, tas spēs darboties par 60% efektīvāk. Efektivitātes paaugstinājums notiktu uz darbinieku algu rēķina, uz kvalitātes paaugstināšanas, brāķu samazināšana rēķina. Rezultātā tiktu arī optimizēta iekšējā loģistika.

AS INGRID D ražošana balstās uz izejmateriālu, darbmašīnām, cilvēkiem un tirgu. Uzņēmuma stabili turpmāko darbību nodrošina izmantojamais resurss - mūsu “zaļais zelts”, kas nemitīgi atjaunojas, darbinieku trūkums netiek novērtos uzņēmumā. Uzņēmumam būtu jāpievērš liela uzmanība nākotnes darbmašīnām, kas ir ar lielu ražību, precizitāti un drošību, kas dotu iespēju uzņēmumam būt konkurētspējīgam ne tikai Eiropā, bet arī visā pasaulē.

Uzņēmuma vadībai vajadzētu *izstrādāt jaunu inovatīvu produktu*. No kātiem vai varbūt pat līmētiem materiāliem, no tā kas šodien tiek izmests kā nevajadzīgs, vajadzētu izdomāt kā to realizēt. Piemēram, uzņēmuma pārstāvim jāsmēlas jaunas idejas braukājot apkārt, varbūt jāpiesaista mākslinieki vai mazi bērni – jāiedod viņiem materiāls, un rotaļu rezultātā varbūt izveidojas jauns produkts. Saglabājot tos pašus ražošanas līdzekļus, kā rezerves plāns uzņēmuma vadībai būtu jāizdomā reāls jauns produkts, piemēram, izpētīt kā ražot saunas materiālus un piederumus (no apses), jumtu dēlīšus, skaidas vai arī ražot termiski apstrādātu inovatīvu produktu.

Autore uzskata, ka gan uzņēmuma, gan valsts attīstībai kopumā ir jākoncentrējas uz *izglītību* – tikai izglītoti un zinoši cilvēki var būt konkurētspējīgi.

Noteikti uzņēmumam vajadzētu *meklēt un pētīt jaunus tirgus*, kas līdz šim nekad tā īsti nav darīts. Jaunu tirgu izvēle protas ir risks, bet pakāpeniski uz to ir jāiet.

Uzņēmuma vadītājs ir pārliecināts, ja cilvēks domā, tur acis vaļā, spēj saklausīt pircējus, kolēģus un partnerus, tad var atrast izeju no jebkuras situācijas. Šī pārliecība, ka ikvienu problēmu iespējams atrisināt, ir viens no AS INGRID D veiksmes stūrakmeņiem. Ik reizi, kad šķitis - ražošana nonākusi strupceļā vai, gluži pretēji, nupat sasniegusi izaugsmes griestus - patiesībā izrādījies, ka nav ne strupceļa, ne griestu, bet gan jaunas iespējas.

Uzņēmuma vadītājs uzsver, ka ir tendēts uz izaugsmi un attīstību ilgtermiņā. Atbildība par savu ģimeni, uzņēmumu un valsti ir pareizās vērtības, kas spēs Latviju padarīt par plaukstošu zemi.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Darba gaitā autore ir nākusi pie šādiem secinājumiem:

1. Uzņēmuma spēja darboties efektīvi nozīmē izmantot ierobežotos resursus ar maksimālu atdevi un bez zaudējumiem.
2. Lai uzņēmums būtu spējīgs ilgtspējīgi attīstīties un darboties efektīvi, uzstādīto mērķu sasniegšanai uzņēmuma vadībai būtu jāizveido stratēģija, pēc kuras uzņēmums funkcionē maksimālā atdeves režīmā.
3. Efektivitātes paaugstināšanu veicina nemitīga procesu kontrole un optimizēšana, inovācijas, konkurētspēja, finanšu rādītāji, kā arī efektīva materiālu resursu izmantošana.
4. Uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāte ir nozīmīga ikvienam uzņēmumam. To vislabāk var izmērīt pēc - uzņēmuma konkurētspējas, rentabilitātes un likviditātes, peļņas apjoma, kapitāla aprites ātruma, darba ražīguma un noteikti uzņēmuma iekšējās un ārējās vides.
5. Pētāmais uzņēmums darbojas kokapstrādes nozarē, kas ir vērtējama kā stabila un uz attīstību vērsta. Pateicoties AS LVM un LVMD tā ir sakārtota un ilgtermiņā darbojas ilgtspējīgas attīstības virzienā.
6. Šobrīd uzņēmums ir kļuvis par lielāko koka kātu ražotāju Latvijā un vienu no lielākajiem Baltijā.
7. AS INGRID D pamatlīdzekļu apjoms ar katru gadu pieaug, kas ir skaidrojams ar to, ka uzņēmums ir iegādājies vairāk iekārtu un mašīnu, kā arī inventāru. Tas liecina par investīcijām uzņēmumā, lai tiktu nodrošināta pamatlīdzekļu sastāva atjaunošana un ražošanas procesa modernizācija.
8. Izvērtējot uzņēmuma likviditāti, darba autore noskaidroja, ka uzņēmums ir finansiāli stabils, taču uzņēmumam būtu jāpievērš uzmanība tam, lai palielinātu pašu kapitālu, vai arī samazinātu saistību īpatsvaru bilances kopsummā.
9. Izpētot uzņēmuma finansiālos rādītājus, var secināt, ka uzņēmums ir rentabls un strādā ar peļņu, kas katru gadu arvien palielinās.
10. Sadarbojoties ar LVM, uzņēmumam ir pārlicēba par to, ka krava tiks saņemta laicīgi un tā būs kvalitatīva. Uz to balstoties, uzņēmums var plānot savu turpmāko darbību. Vairāku gadu laikā ir pierādījies tas, ka LVM ir stabils un prognozējams piegādātājs.
11. Konkurenti ir svarīga uzņēmuma darbības sastāvdaļa, jo to aktivitātes var ietekmēt uzņēmuma tirgus daļu, klientus un ienākumu apjomu. AS INGRID D ražoto produktu specifikācija ievērojami samazina konkurentu skaitu.

12. Tehnoloģisko faktoru būtība ir ļoti nozīmīga ražošanas uzņēmumā. Pēdējā laikā AS INGRID D cenšas ieviest arvien vairāk modernākas ražošanas tehnoloģijas.
13. Visam ir jāstrādā kā vienotam mehānismam. Efektīvas ekonomikas pamats balstās uz trīs „vaļiem” t.i. tirgus, cilvēks un darba mašīnas, kam visam ir jāturas kopā. Ja kaut kas pazūd no konteksta, vecas darba mašīnas, krīze u.c., tad uzņēmums nespēs darboties efektīvi.
14. Uzņēmuma veiksmes efektivitātes receptu veikals nav, neviens konsultants nespēs precīzi iedot gatavu risinājumu uzņēmuma darbības uzlabošanai. Tik katrs uzņēmums individuāli, kopā ar saviem darbiniekiem un tirgus dalībniekiem, ir spējīgs izveidot veiksmīgu un uz efektīvu darbību vērstu uzņēmumu.
15. Viens no galvenajiem nosacījumiem efektivitātes paaugstināšana ir konkurētspēja, kas sevī ietver zemas izmaksas un augta līmeņa darbmašīnas, kuru izvēlē AS INGRID D līdz šim nav kļūdījusies.
16. Investīcijas ir būtisks efektivitātes ietekmējošs nosacījums, kas sev līdzī nes arī zināmu risku. AS INGRID D katru gadu iegulda investīcijās, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi.
17. AS INGRID D peļņas apjoms katru gadu pieaug - jo lielāka ir peļņa, jo augstāka rentabilitāte, jo efektīvāk uzņēmums funkcionē.
18. Patērētāju vēlmju izmaiņa un aizstājējpreču parādīšanās ir būtiskākie draudi uzņēmuma tālākai attīstībai. AS INGRID D nozīmīgi ir pierādīt patērētājiem savas produkcijas kvalitāti, radīt konkurētspējīgu cenu politiku, lai nesamazinātos pieprasījums pēc koka kātiem.
19. Kokapstrādes uzņēmumam AS INGRID D ir labas izredzes tuvākā nākotnes perspektīvā attīstīties. Iespējams pamainīsies produkts vai tirgus, bet, efektīvi saimniekojot, perspektīva ir ienākumu nesoša.

Izstrādājot darbu, autorei radās vairāki priekšlikumi uzņēmuma vadībai, uzņēmuma darbības efektivitātes paaugstināšanai:

1. Katram ceha vadītājam būtu nepieciešams uzstādīt konkrētus mērķus savas atbildības jomas ietvaros, kas neprasa nekādus papildus finanšu līdzekļus. Savukārt uzņēmuma vadībai vajadzētu uzstādīt mērķi – ieviest jaunu produktu. No kātiem vai līmētiem materiāliem, no tā ko šodien izmet ārā, kā nevajadzīgu, vajadzētu izdomāt kā to realizēt.
2. Regulāra tehnikas apsekošana un apkope, lai izvairītos no priekšlaicīgiem bojājumiem. Ja par tām ikdienā vairāk rūpēsies, tās kalpos ilgāk. Jāseko līdzī tehnoloģiju attīstībai, lai uzņēmums varētu efektīvāk veikt savu darbību. Noteikti jāturpina iesāktais ceļš – modernizēt visas ražošanas tehnoloģijas, kas palielinās uzņēmuma konkurētspēju.

3. Jāuzlabo pārdošanas menedžments, lai visos veikalos vienmēr būtu pieejami uzņēmuma ražotie produkti. Sadarbības līgumā vajadzētu iekļaut punktu – regulāra preču sortimenta pārbaude, un uzņēmums pats veic pasūtījumu, protams, saskaņojot to ar pircēju. Reizi nedēļā uzņēmuma pārstāvis varētu ierasties veikalā un informēt pircēju, kas trūkst un ko tas nevēlas, to nevest.
4. Uzņēmuma vadībai nemitīgi jāpēta konkurenti, to cenas un aktivitātes tirgū. Regulāri jāveic sarunas ar pircējiem, jāuzzina viņu viedoklis, jāpēta veikalu apmeklējumi.
5. Uzņēmuma noliktavā vajadzētu veikt uzskaiti par sortimentu, izprast cik, kas, kurā mēnesī vai cikliski tiek pārdots, lai nerodas situācija, ka tiek saņemts pasūtījums un uzņēmumam vajag trīs nedēļas laika, lai to izpildītu. AS INGRID D lietderīgi būtu ieviest sortimenta rezervi.
6. Uzņēmuma vadībai būtu jāuztur labs kontakts ar valsts politiķiem, regulāri jāorganizē sarunas ar AS LVM pārstāvjiem, jāseko līdzi visām aktualitātēm valsts robežās un ārpus tās. LKUEA, kas ir nevalstiska organizācija, kopējās uzņēmumu sapulcēs izspriež kokapstrādes saistītos riskus. AS INGRID D pārstāvim šajās sapulcēs vajadzētu paust savu viedokli.
7. Svarīgi uzņēmumam ir iepazīstināt patērētājus ar sevi. Vairāk jāpiedalās izstādēs, jāprezentē savs produkts, vairāk jāreklamē. Varētu piedāvāt instrumentu ražotājiem savu produktu, ne tikai veikaliem. Un varbūt instrumentu ražotāji būtu ar mieru jau uzreiz sakomplektēt savu darba rīku un AS INGRD D koka kātu.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

### LR likumi

1. **Latvijas Republikas Komerclikums** [tiešsaiste] – [atsauce 20.03.2016.]. Pieejams:  
<http://likumi.lv/doc.php?id=5490>

### Statistisko datu avoti

2. **Latvijas meža zeme un krāja.** Centrālās statistikas pārvaldes mājaslapa. [tiešsaiste] – [atsauce 02.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/mezsaimnieciba-galvenie-raditaji-30111.html>
3. **Iedzīvotāju skaita izmaiņas.** Centrālās statistikas pārvaldes mājaslapa. [tiešsaiste] – [atsauce 13.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.csb.gov.lv/notikumi/2015-gada-sakuma-latvija-par-154-tukstosiem-iedzivotaju-mazak-41755.html>

### Grāmatas

4. **Caune, J., Dzedons, A.** *Stratēģiskā vadīšana*. Otrais izdevums. Apgāds “Lidojošā zivs”, 2009, 379.lpp
5. **Dūdele, A., Korsaka, T.** *Finansu vadības pamati*. Apgāds “Rasa ABC”, 2001, 99 lpp
6. **Guļevska, D.**, *Skaidrojošā vārdnīca*. Apgāds “Norden AB”, Rīga, 1999, 800 lpp
7. **Grēviņa R.**, *Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*. R.: Zinātne, 2000.
8. **Hofs, G. K., Alsiņa, R.**, *Biznesa ekonomika 2.izdevums*. Jāņa Rozes apgāds, 2011, 598 lpp
9. **Kalve, I.**, *Apsēgлот pārmaiņu vējus. Stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga, Biznesa augstskola „Turība”, 2005, 296 lpp
10. **Kālis, I.**, *Finanšu vadība*, LU, 2002, 116 lpp,
11. **Langton, N., Robbins, S.**, *Fundamentals of organizational behaviour*, 2007, p.
12. **Oļevskis, G.**, *Uzņēmējs un tirgus*, Jāņa Rozes apgāds, 2007, 219.lpp
13. **O’Regan, P.**, *Financial Information analysis*, John Wiley & Sons, Ltd, 2006,
14. **Praude, V.**, *Menedžments*, 1. grāmata, SIA “Burtene”, 2012, 497 lpp

15. **Praude, V.**, *Mārketings (teorija un prakse)*, 1. grāmata, 3. izd., Rīga: "Burtene" SIA, 2012. 522 lpp
16. **Praude, V.**, *Mārketings (teorija un prakse)*, 2. grāmata, 3. izd., Rīga: "Burtene" SIA, 2012. 348 lpp
17. **Rurāne, M.**, *Finanšu menedžments*, SIA "Elpa 2", 2006, 384 lpp
18. **Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I.** *Vadības teorija*. Apgāds "Jumava", 2006, 246 lpp
19. **Ziedonis, I., Ziedonis, R.**, *Mežu zeme Latvijā*, AS "Preses nams", 2006, 271 lpp

Raksti zinātniskos izdevumos un periodikā

20. Ignatius Ekanem, (2010), "Liquidity management in small firms: a learning perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17 Iss 1 pp. 123 – 138  
Iegūts nozaru datu bāzē "Emerald". [tiešsaiste] – [atsauce 13.04.2016.]. Pieejams:  
<http://datubazes.lanet.lv:2121/doi/pdfplus/10.1108/14626001011019161>
21. Milorad M. Novicevic Michael Harvey Chad W. Autry Edward U. Bond III, (2004), "Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 Iss 1 pp. 84 – 94  
Iegūts nozaru datu bāzē "Emerald". [tiešsaiste] – [atsauce 13.04.2016.]. Pieejams:  
<http://datubazes.lanet.lv:2121/doi/full/10.1108/02634500410516931>
22. Boonyarat Phadermrod, Richard M. Crowder, Gary B. Wills. *International Journal of Information Management*. "Importance-Performance Analysis based SWOT analysis".  
Iegūts datu bāzē "ScienceDirect". [tiešsaiste] – [atsauce 25.04.2016.]. Pieejams:  
<http://datubazes.lanet.lv:2074/science/article/pii/S0268401216301694>
23. Ekonomikas prognožu centrs, ekspertīze, "Darbaspēka ražīgumu ietekmējošie faktori un ražīguma celšanas iespējas", sestais nodevums, 2012. [tiešsaiste] – [atsauce 21.04.2016.].  
Pieejams:  
[http://www.lbas.lv/upload/stuff/201210/ekspertize\\_darba.speka.razigumu.ietekmejosie.faktori\\_r.karnite\\_9.2012.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201210/ekspertize_darba.speka.razigumu.ietekmejosie.faktori_r.karnite_9.2012.pdf)

Elektroniskie informācijas avoti

24. Akadēmiskā terminu datubāze, konkurētspēja, kapitāla aprīte. [tiešsaiste] – [atsauce 13.04.2016.]. Pieejams:  
<http://termini.lza.lv/term.php?term=konkur%C4%93tsp%C4%93ja&lang=LV>  
<http://termini.lza.lv/term.php?term=kapit%C4%81la%20aprite&list=aprite&lang=LV>

25. Bezdarbs Latvijā. [tiešsaiste] – [atsauce 14.04.2016.]. Pieejams:  
<https://www.makroekonomika.lv/bezdarbs-latvija-atkal-merams-ar-viencipara-skaitli>
26. Biznesa partneriem. Stabilitāte. [tiešsaiste] – [atsauce 08.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.lvm.lv/biznesa-partneriem/produkti/koksnes-produkti/zagbalki-un-finierkluci/pardosanas-programmas/stabilitate>
27. Investopedia. Darba ražīgums. [tiešsaiste] – [atsauce 21.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.investopedia.com/terms/l/labor-productivity.asp#ixzz270A9rn5J>.
28. Google Earth Engine Brings Big Data to Environmental Activism. Žurnāls IEEE Septrum. [tiešsaiste] – [atsauce 25.03.2016.]. Pieejams:  
<http://spectrum.ieee.org/energy/environment/google-earth-engine-brings-big-data-to-environmental-activism>
29. Kokrūpniecības nozares apraksts. [tiešsaiste] – [atsauce 20.03.2016.]. Pieejams:  
[http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/apraksts\\_kokrupnieciba\\_final\\_07052012.pdf](http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/apraksts_kokrupnieciba_final_07052012.pdf)
30. Latvijas Bankas prognozes. Inflācija. [tiešsaiste] – [atsauce 14.04.2016.]. Pieejams:  
<https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes>
31. Latvijas meža nozare. [tiešsaiste] – [atsauce 25.03.2016.]. Pieejams:  
<http://www.lvm.lv/sabiedribai/meza-apsaimniekosana/latvijas-meza-nozare>
32. Global forest watch. Country profiles – Latvia. [tiešsaiste] – [atsauce 20.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.globalforestwatch.org/country/LVA>
33. Latvijas mežu resursu vērtējums. [tiešsaiste] – [atsauce 07.04.2016.]. Pieejams:  
[https://www.zm.gov.lv/public/ck/files/ZM/Mezhi%20konf%20materiali/latvijas\\_meza\\_resursu\\_vertējums\\_DagnisDubrovskis.pdf](https://www.zm.gov.lv/public/ck/files/ZM/Mezhi%20konf%20materiali/latvijas_meza_resursu_vertējums_DagnisDubrovskis.pdf)
34. Latvijas Valsts meži misija un vīzija. [tiešsaiste] – [atsauce 22.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.lvm.lv/par-mums/misija-un-vizija>
35. Meža nozare Latvijas 20 neatkarības gados. [tiešsaiste] – [atsauce 07.04.2016.]. Pieejams:  
<https://www.zm.gov.lv/mezi/statiskas-lapas/nozares-informacija/publikacijas/buklets-meza-nozare-latvija-?nid=1088>
36. Meža nozare Latvijā – ceļā uz augstu pievienoto vērtību. [atsauce 10.04.2016.]. Pieejams:  
<https://www.makroekonomika.lv/meza-nozare-latvija-cela-uz-augstu-pievienoto-vertibu>
37. Uzņēmumu reģistrs. Kokapstrādes uzņēmumi [tiešsaiste] – [atsauce 11.04.2016.]. Pieejams:  
[https://www.firmas.lv/index.php?module=results&srch=nozare:Kokapstr%C4%81de&srch\\_exact=1](https://www.firmas.lv/index.php?module=results&srch=nozare:Kokapstr%C4%81de&srch_exact=1)

38. Oksfordas skaidrojošā vārdnīca. Peļņa. [tiešsaiste] – [atsauce 22.04.2016.]. Pieejams:  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/profit>
39. **Deniņš, A.**, *Uzņēmuma stratēģijas un politikas vadīšana*, 2014
40. **Zaksa, K. Cekuls, A.**, *Vadības teorija*, 2013
41. **Niedrīte, V.**, *Saimniecisko darbību stratēģiskā un operatīvā plānošana*, 2015
42. Uzņēmuma AS INGRID D npublicētie materiāli

## **PIELIKUMI**

## 1. pielikums

## AS INGRID D bilances posteņu rādītāju izmaiņas no 2012. gada līdz 2015. gadam (eiro)

Balances posteņi	Gads				2015. gada salīdzinājums eiro +/- ar					
	2012	2013	2014	2015	2012		2013		2014	
					Eiro	%	Eiro	%	Eiro	%
<b>AKTĪVS</b>										
Zemes gabali, ēkas un būves un ilggadīgie stādījumi	208310	319709	312149	314616	106306	51.03	-5093	-1.59	2467	0.79
Iekārtas un mašīnas	119581	91336	132890	134187	14606	12.21	42851	46.92	1297	0.98
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	19436	30481	30202	51098	31662	162.9	20617	67.64	20896	69.19
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	2692	10697	13762	11835	9143	339.64	1138	10.64	-1927	-14.00
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>350019</b>	<b>452223</b>	<b>489003</b>	<b>530193</b>	<b>180174</b>	<b>51.48</b>	<b>77970</b>	<b>17.24</b>	<b>41190</b>	<b>8.42</b>
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	76876	72356	84766	79506	2630	3.42	7150	9.88	-5260	-6.21
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	163956	157428	164381	151363	-12593	-7.68	-6065	-3.85	-13018	-7.92
<b>Krājumi kopā</b>	<b>240832</b>	<b>229784</b>	<b>249147</b>	<b>230869</b>	<b>-9963</b>	<b>-4.14</b>	<b>1085</b>	<b>0.47</b>	<b>-18278</b>	<b>-7.34</b>
Pircēju un pasūtītāju parādi	62336	19887	15770	61976	-360	-0.58	42089	211.64	46206	293.00
Citi debitori	5630	6098	2595	4246	-1384	-24.58	-1852	-30.37	1651	63.62
Nākamo periodu izmaksas	973	2039	1496	1080	107	11.00	-959	-47.03	-416	-27.81
<b>Debitori kopā</b>	<b>68939</b>	<b>28024</b>	<b>19861</b>	<b>67302</b>	<b>-1637</b>	<b>-2.37</b>	<b>39278</b>	<b>140.16</b>	<b>47441</b>	<b>238.87</b>
Nauda	8349	12708	670	13242	4893	58.61	534	4.20	12572	1876.42
<b>Apgrozāmie līdzekļi kopā</b>	<b>318121</b>	<b>270516</b>	<b>269678</b>	<b>311413</b>	<b>-6708</b>	<b>-2.11</b>	<b>40897</b>	<b>15.12</b>	<b>41735</b>	<b>15.48</b>
<b>AKTĪVS KOPĀ</b>	<b>668140</b>	<b>722739</b>	<b>758681</b>	<b>841606</b>	<b>173466</b>	<b>25.96</b>	<b>118867</b>	<b>16.45</b>	<b>82925</b>	<b>10.93</b>
<b>PASĪVS</b>										
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	35572	35572	35572	35571	-1	0.00	-1	0.00	-1	0.00
Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve	143553	135998	128443	120888	-22665	-15.79	-15110	-11.11	-7555	-5.88
Rezerves kopā	9711	9711	9711	9711	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	60756	71529	91496	112774	52018	85.62	41245	57.66	21278	23.26
Pārskata gada nesadalītā peļņa	10772	19967	21278	30207	19435	180.42	10240	51.28	8929	41.96
<b>Pašu kapitāls kopā</b>	<b>260364</b>	<b>272777</b>	<b>286500</b>	<b>309151</b>	<b>48787</b>	<b>18.74</b>	<b>36374</b>	<b>13.33</b>	<b>22651</b>	<b>7.91</b>
<b>Uzkrājumi kopā</b>	<b>8490</b>	<b>8852</b>	<b>10189</b>	<b>12415</b>	<b>3925</b>	<b>46.23</b>	<b>3563</b>	<b>40.25</b>	<b>2226</b>	<b>21.85</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	68897	129625	135875	109476	40579	58.90	-20149	-15.54	-26399	-19.43
Citi aizņēmumi	6373	0	0	28021	21648	339.68	28021	0.00	28021	0.00
Nodokļi un VSAOI	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Nākamo periodu ieņēmumi	563	563	522	502	-61	-10.83	-61	10.83	-20	-3.83
Atliktā nodokļa saistības	10585	12096	13312	15882	5297	50.04	3786	31.30	2570	19.31
<b>Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>86418</b>	<b>142284</b>	<b>149709</b>	<b>153881</b>	<b>67463</b>	<b>78.07</b>	<b>11597</b>	<b>8.15</b>	<b>4172</b>	<b>2.79</b>
Aizņēmumi no kredītiestādēm	136826	150639	158437	145923	9097	6.65	-4716	-3.13	-12514	-7.90
Citi aizņēmumi	32736	23448	12500	19093	-13643	-41.68	-4355	-18.57	6593	52.74
Parādi piegādātājiem un darbuizpēņēmējiem	108410	89103	93246	142281	33871	31.24	53178	59.68	49035	52.59
Nodokļi un VSAOI	25949	21137	30867	40594	14645	56.44	19457	92.05	9727	31.51
Pārējie kreditori	8946	14499	17233	18268	9322	104.20	3769	25.99	1035	6.01
<b>Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>312867</b>	<b>298826</b>	<b>312283</b>	<b>366159</b>	<b>53292</b>	<b>17.03</b>	<b>67333</b>	<b>22.53</b>	<b>53876</b>	<b>17.25</b>
<b>Kreditori kopā</b>	<b>399285</b>	<b>441110</b>	<b>461992</b>	<b>520040</b>	<b>120755</b>	<b>30.24</b>	<b>78930</b>	<b>17.89</b>	<b>58048</b>	<b>12.56</b>
<b>PASĪVS KOPĀ</b>	<b>668140</b>	<b>722739</b>	<b>758681</b>	<b>841606</b>	<b>173466</b>	<b>25.96</b>	<b>118867</b>	<b>16.45</b>	<b>82925</b>	<b>10.93</b>

## 2. pielikums



### 3. pielikums

#### AS INGRID D finansiālās stabilitātes un maksāspējas rādītāju analīze, 2012.- 2015.

gads

Koeficients	Aprēķinu formula	Gadi				2015.g. salīdzinājumā ar (+/-)		
		2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Uzņēmuma autonomija (neatkarība)	Pašu kapitāls/aktīvu kopsumma	0.39	0.37	0.38	0.36	-0.03	-0.01	-0.02
Aizņemto līdzekļu īpatsvars kopkapitālā	Parādu kopsumma/aktīvu kopsumma	0.60	0.62	0.60	0.62	0.02	0	0.02
Investīciju segums	(pašu līdzekļi+ ilgterm. kredīti)/aktīvi	0.51	0.57	0.57	0.55	0.04	-0.02	-0.02
Tīrā ienākuma koeficients	(tīrā peļņa+amortiz. atskaitījumi)/neto apgrozījums	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0	0.01
Uzņēmuma finansiālā neatkarība	Saistību kopsumma/pašu kapitāls	1.53	1.61	1.61	1.68	0.15	0.07	0.07
Kopējā likviditāte	AL/īstermiņa saistības	1.02	0.90	0.86	0.85	-0.17	-0.05	-0.01
Ātrā likviditāte	(nauda+īstermiņ. vērtspap.+ debitori)/īstermiņa saistības	0.24	0.13	0.06	0.21	-0.03	0.08	0.15
Absolūtā likviditāte	(nauda+īstermiņ. vērtspap.)/īstermiņa saistības	0.02	0.04	0.01	0.04	0.02	0	0.03

## 4. pielikums

## AS INGRID D rentabilitātes rādītāji no 2012. gada līdz 2015. gadam, procentos

Vērtēšanas aspekts	Rentabilitātes veids	Aprēķinu formula	Gads				2015. gada salīdzinājums %. +/- ar		
			2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Komerčiālais	Realizācijas	(Tīrā peļņa/neto apgrozījums)*100	0.86	1.54	1.46	1.91	1.05	0.37	0.45
	Operatīvās darbības	(Peļņa pirms % un nod. atskaitīš./neto apgrozījums)*100	1.38	1.88	1.96	2.51	1.13	0.63	0.55
	Bruto peļņas	(Bruto peļņa/neto apgrozījums)*100	2.13	2.72	2.93	3.05	0.92	0.33	0.12
Ekonomiskais	Investīcijas	Peļņa pirms % un nod. atskaitīš./visu aktīvu vidējā summa	0.06	0.06	0.06	0.07	0.01	0.01	0.01
Finansiālais	Kopkapitāla	(Tīrā peļņa + maksājāmie %/kopkapitāla vidējā summa)*100	3.82	4.48	4.83	5.60	1.78	1.12	0.77
	Pašu kapitāla	(Tīrā peļņa/pašu kapitāla vidējā summa)*100	4.15	7.49	7.60	10.14	5.99	2.65	2.54

**Intervija ar INGRID D. AS vadītāju Jāni Graholski, par uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti un tās paaugstināšanas virzieniem**

**1. INGRID D. AS veiksmīgi darbojas jau 22 gadus. Kā Jūs pāris vārdos raksturotu ceļu no dibināšanas līdz šodienai?**

Nebūs vienkārši dažos teikumos to izklāstīt. Pašā pamatā ir ticība tam, ko tu dari un cilvēki, kas palīdz realizēt mērķus. Pats galvenais ir cilvēki, tie gan ir dažāda līmeņa uzņēmuma darbinieki, gan sadarbības partneri Latvijā un ārpus Latvijas. Zināšanas un kopējās situācijas izpratne, un būt kaut pus soli priekšā, paredzot notikumus. Tā teikt censties spēt redzēt visu laukumu kopumā, veidot un ietekmēt procesus, nevis ļaut upei plūst savā gultnē, bet virzienu noteikt pašam.

**2. Kā Jūs vērtētu esošo situāciju kokapstrādes nozarē Latvijā un kā tas ietekmē Jūsu uzņēmuma darbību?**

Kopumā kokapstrādes industriju Latvijā vērtēju kā visnotaļ stabilu un uz attīstību vērstu. Arī meža nozare, pateicoties AS LVM un LVMD ir sakārtota un ilgtermiņā darbojas ilgtspējīgas attīstības virzienā. Līdz ar to būt vienam no spēles dalībniekiem šajā nozarē, rada stabilitātes sajūtu. Tas saistīts ar resursu pieejamību galvenokārt.

**3. Kāda, jūsuprāt, ir uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitātes nozīme?**

Uzņēmuma rezultātus mēra pēc daudziem un dažādiem parametriem. Taču tie ir rezultāti un rezultāti rāda cik veiksmīgs vai ne tik veiksmīgs kādā laika posmā ir bijusi uzņēmuma darbība. Augstākā pilotāža biznesā ir spēt rezultātus paredzēt procesa laikā. Tā ir sistēma ar daudziem starp mērījumiem un analīzēm ietekmējot un paredzot rīcību. Nav saprotams jautājums efektivitātes nozīme? Ja saprotam, ka efektivitātes lielums ir ekvivalents peļņai, tad pats par sevi saprotams, kāda tai ir nozīme un kādam mērķim uzņēmums tiek dibināts un bizness tiek organizēts. Gala rezultāts – peļņa! Peļņa, jeb pareizāk būtu teikt – ienākums no saimnieciskās darbības ir galvenais uzņēmuma efektivitātes rādītājs, bet ilgtermiņā saprotams.

**4. Vērtējot uzņēmuma iekšējo vidi - kā Jūs raksturotu ekonomisko faktoru ietekmi?**

Šeit mēs varētu diskutēt ļoti ilgi. Teikšu tikai vienu tēzi. Ir faktori, kurus mēs spējam ietekmēt un ir faktori, kurus nespējam ietekmēt. Plānojot un sadalot darbus vadībai, jāspēj optimizēt un padarīt uzņēmumam labvēlīgākus tos faktorus, kuri veicina uzņēmuma attīstību un paaugstina efektivitāti.

**5. Balsties uz to, ka uzņēmuma galvenais darbības virziens ir kokapstrāde, noteikti jūsu darbību ietekmē arī ekoloģiskie faktori. Kā Jūs tos raksturotu?**

Protams, ka ekoloģija un vide ir svarīga lieta. Te jāraugās no diviem aspektiem. Pirmkārt, mežistrāde. Neskaitāmie, no jauna veidotie mikroliegumi mežā ievērojami ierobežo un samazina briestaudzes izstrādi, no tā izriet, ka tirgū tiek piedāvāts mazāk izejmateriāla – zāģbaļķis, līdz ar to veidojas deficīts, un tam seko cenu pieaugums. Kas attiecas par pārstrādi, ekoloģiju un vidi, te atkāpes nekādas – visam jābūt un jāatbilst pastāvošiem normatīviem. Un prasības no Valsts vides dienesta visiem ir vienādas, ko arī ievērojam, un bez diskusijām.

**6. Kā Latvijas finanšu instrumenti ietekmē Jūsu uzņēmuma darbību?**

Jautājums ko mēs saprotam ar tēzi – finanšu instrumenti. Ja ar to domājam kredītiestādes un finanšu resursu pieejamību, tad ar šo jautājumu puslīdz Latvijā viss ir sakārtojies. Cita lieta, cik efektīvi ir uzņēmuma finanšu rādītāji, kas atbilstu kredītiestādes izvirzītajām prasībām investīciju piesaistē. Viens gan ir skaidrs, ka lielu izrāvienu ekonomiskajā attīstībā nav iespējams attīstīt tikai un vienīgi balstoties uz bankas kredītiem. Ja INGRID D vēlētos trīskāršot apgrozījumu un investīcijas būtu mērāmas miljonos, bankā durvis būtu ciet. Tad būtu jāgriežas pie investīciju fondiem, pārdodot uz laiku vai pavisam uzņēmuma kapitāldaļas.

**7. Kā Jūs raksturotu kapitāla aprites ātruma ietekmi uz uzņēmuma darbības efektivitāti?**

Kapitāla aprites ātrums būtība nosaka cik efektīvs ir uzņēmums. Tas rāda kāda atdeve ir katrai pamatlīdzekļos plus aktīvos esošai naudas vienībai pret pārto produkcijas apjomu izteiktu naudā. Respektīvi vai esošās investīcijas sniedz patiesu labumu, ienākumu caur ražoto un realizēto produkciju. Un vai tā saucamā „dziļā” pārstrāde ar „lielu pievienoto vērtību” ir efektīva un vērtība ienākuma veidā rezultējas.

**8. Kādi, jūsuprāt, būtu INGRID D. AS darbības efektivitātes paaugstināšanas virzieni?**

Virzieni vai metodes. Stratēģija vai taktika. Algoritms ir viens vienīgs – rītdienas tehnoloģijas un rītdienas darba mašīnas. Trīs līdz četrus gadu laikā dubultot apgrozījumu, un uz pusi samazināt strādājošo skaitu, bet to nevienam nesakiet!

**9. Kādu Jūs redzat sava uzņēmuma nākotni tuvākajos gados?**

INGRID D. AS un daudzu citu Latvijas, gribētu teikt Eiropas, bet jāsaka laikam, Austrumeiropas uzņēmuma attīstība ir atkarīga no vietēja, lokāla mēroga politikas un globāli ekonomiskiem notikumiem pasaulē. Ja par Latviju, tad politiķiem ir viens un ļoti būtisks pārmetums, tā ir ES struktūrfondu līdzekļu sadales kritēriji. Negribu iztirzāt šo jautājumu, bet kā šie fondi šobrīd tiek izsaimniekoti, piedodiet – tas ir farss un ekonomisks noziegums pret šo zemi, kur mēs dzīvojam. Tāda iespēja attīstībai, un to mēs esam palaiduši garām. Domāju, ka INGRID D ir labas izredzes tuvākā nākotnes perspektīvā attīstīties. Iespējams

pamainīšies produkts, iespējams tirgus, bet efektīvi saimniekojot perspektīva ir ienākumu nesoša.