

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadībzinību katedra

**UZŅĒMĒJDARBĪBAS PROCESU IZPĒTE UN ANALĪZE SIA  
“AGNI”**

Business Processes Research and Analysis of SIA “AGNI”

BAKALaura DARBS  
Vadībzinību bakalaura studiju programma  
Organizāciju vadības apakšprogramma

Autors: **Jānis Siliņš**

Studenta apliecības Nr.: js10234

Darba vadītājs: Lekt. Irina Rezepina

RĪGA 2015

## ANOTĀCIJA

Bakalaura darba nosaukums „Uzņēmējdarbības procesu izpēte un analīze SIA “AGNI”.

Šī bakalaura darba mērķis ir, pamatojoties uz teorijas atziņām par uzņēmuma darbību, tā iekšējās un ārējās vides faktoriem un finanšu rādītāju raksturojumu, izpētīt uzņēmuma SIA „AGNI” darbības procesu efektivitāti un sniegt priekšlikumus uzņēmuma efektīvākai darbībai.

Lai sasniegtu bakalaura darba izvirzīto mērķi, ir vekti sekojoši uzdevumi:

- izpētītas mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences;
- analizēti un pamatoti uzņēmuma iekšējās un ārējās vides aspekti;
- izpētīti uzņēmuma iekšējās un ārējās vides elementi;
- izpētīti uzņēmuma finanšu darbības rādītāji;
- izvirzīti priekšlikumi tālākai uzņēmuma attīstībai;
- izdarīti secinājumi un izstrādāti priekšlikumi.

Bakalaura darbs sastāv no piecām nodaļām. Pirmajā nodaļā darba autors balstoties uz teoriju, apskata uzņēmuma iekšējās un ārējās vides aspektus. Apraksta uzņēmējdarbības vidi un noskaidro mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences. Darba otrajā nodaļā darba autors apraksta uzņēmuma misiju un mērķus, uzskaita uzņēmuma darbības virzienus un uzņēmuma darbību reglamentējošos normatīvos aktus, novērtē uzņēmuma darbību, balstoties uz SVID analīzes rezultātiem. Darba trešajā nodaļā tiek izpētīti uzņēmuma iekšējās vides elementi un izanalizēti uzņēmuma finanšu darbības rādītāji, lai novērtētu uzņēmuma darbības efektivitāti. Darba ceturtajā nodaļā autors izpēta un apraksta uzņēmuma ārējo vidi un tās elementus, lai noskaidrotu uzņēmuma darbību ietekmējošos ārējos faktoros. Piektajā nodaļā izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma efektīvākai darbībai.

Darba izstrādē tika izmantotas ekonomiskās analīzes metodes, piemēram, zinātniskās literatūras analīze, SVID analīze, aprakstošās, kā arī statistiskās pētījuma metodes. Darba svarīgākie avoti bija speciālā ekonomiskā literatūra, interneta resursi un uzņēmuma SIA „AGNI” dati.

Bakalaura darbs sastāv no 70 lappusēm, tajā iekļauti 12 attēli, 7 tabulas un 33 literatūras avoti. Pievienoti 3 pielikumi.

Atslēgas vārdi: ārējā vide, iekšējā vide, tirdzniecība, SVID analīze, finanšu analīze, efektivitātes uzlabošana.

## ANNOTATION

The theme of the bachelor's work is „Business Processes Research and Analysis of SIA „AGNI”.

The objective of this bachelor's work is to analyze SIA „AGNI” process efficiency and to bring proposals for the effective operation of the company as based on the theory of knowledge about the companies, its internal and external environmental factors and financial indicators.

To reach the objective following tasks were put forward:

- to explore small and medium-sized enterprises and sectoral development trends;
- to analyse and justify company ' s internal and external environmental aspects;
- to examine company ' s internal and external environmental factors;
- to examine company ' s financial performance indicators;
- to give further proposals for the development of the company;
- to make conclusions and proposals.

Work consists of five sections. The first chapter deals with the theory of the internal and external environment of the company. There business environment for small and medium-sized enterprises and sectoral development trends are given, also. In the second chapter author characterizes company's mission, objectives for the action and the regulatory enactments regulating the activities of company, activities of the company as based on SWOT analysis results. In the third chapter author discusses the company's internal environmental elements and analyses company's financial performance indicators in order to assess the efficiency of business operations. The fourth chapter is the study of external environment to find the most significant external factors affecting the company's operations. The fifth chapter has proposals outlined for for action.

In the work economic analysis method was used as analysis of the scientific literature, SWOT analysis, descriptive and statistical study methods. The most important sources of work was special economic literature, Internet resources and company SIA „AGNI” data.

The work consists of 70 pages, it includes 12 pictures, 7 tables and 33 literature sources. 3 attachments were added.

Key words: external environment, internal environment, trade, SWOT analysis, financial analysis, efficiency improvements.

## SATURS

Ievads.....	5
1. Uzņēmējdarbības vides attīstības politika Latvijā.....	7
1.1. Uzņēmējdarbības vide.....	7
1.2. Mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences.....	12
1.3. Uzņēmuma iekšējās un ārējās vides teorētiskie aspekti.....	17
2. SIA “AGNI” darbības vispārējs apraksts.....	21
2.1. Uzņēmuma “AGNI” misija un mērķi.....	22
2.2. Galvenie darbības virzieni un tā pozicionējums būvniecības nozarē.....	25
2.3. Uzņēmuma darbību reglamentējošie normatīvie akti.....	25
2.4. SVID analīze.....	27
3. Uzņēmuma iekšējās vides un tās elementu izpēte un analīze.....	30
3.1. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra.....	30
3.2. Komercedarbības ētika uzņēmumā un vadības stilu analīze.....	31
3.3. Personāla pārvaldības politika un stratēģija.....	33
3.4. Tehnoloģijas raksturojums.....	35
3.5. Uzņēmuma “AGNI” finanšu darbības rādītāju raksturojums.....	38
4. SIA “AGNI” ārējās vides raksturojums.....	48
4.1. Uzņēmuma tieši ietekmējošās ārējās vides raksturojums.....	48
4.1.1. Uzņēmuma patērētāju raksturojums.....	48
4.1.2. Konkurentu raksturojums.....	51
4.1.3. Uzņēmuma “AGNI” sadarbības partneri un piegādātāji.....	53
4.1.4. Likumdošanas ietekme uz uzņēmuma darbību.....	54
4.2. Uzņēmumu “AGNI” netieši ietekmējošā ārējā vide.....	56
4.2.1. Valsts ekonomiskā stāvokļa ietekme uz uzņēmuma darbību.....	56
4.2.2. Sociālkultūras attiecību raksturojums.....	60
4.2.3. Zinātnes un tehnikas progresa ietekme uzņēmuma attīstības veicināšanā....	60
4.2.4. Starptautisko attiecību raksturojums.....	62
5. Uzņēmuma tālākās attīstības un darbības iespējas.....	64
Secinājumi un priekšlikumi.....	66
Izmantotā literatūra un avoti.....	69
Pielikumi.....	71

## IEVADS

Mūsdienās uzņēmējdarbības vidē ir novērojama liela konkurence gandrīz visos tirgos un nozarēs, kas padara par sarežģītu uzdevumu, īpaši mazo un vidējo uzņēmumu vidē, konkurēt ar citiem tirgus dalībniekiem un nodrošināt maksimāli efektīvu darbību, lai spētu pastāvēt arī nākotnē. Pašreizējos apstākļos, dēļ lielās tirgus piesātinātības un konkurences, uzņēmumiem ir ļoti uzmanīgi jāseko līdzi savai darbības efektivitātei un tās optimizācijas iespējām no finanšu rādītāju un to analīzes aspekta, atkarībā no ražošanā pielietotās tehnoloģijas risinājuma, no patērētāju izzināšanas aspekta. Uzņēmumam ir arī nepārtraukti jāpilnveido savas produkcijas un pakalpojumu klāsts, lai uzņēmums spētu patērētājiem piedāvāt svaigu un kvalitatīvu produkciju, kura būtu konkurētspējīga ar pārējo tirgus dalībnieku piedāvāto produkciju, par zemāko cenu.

Uzņēmumā ir aktuāli realizēt efektivitātes uzlabošanas pasākumus tai esošās konkurences apstākļos.

Uzņēmējdarbības procesu izpētei un analīzei no praktiskās puses, darba autors ir izvēlējies uzņēmumu SIA „AGNI”, kurš darbojās jau vairāk kā 15 gadus kā kamīnu firma, kura pirmā Latvijā piedāvāja ekskluzīvas Rietumeiropas kamīna kurtuves un apdares. Laika gaitā uzņēmums paplašināja savu darbības sfēru ar akmens izstrādājumu un dūmvadu ražošanu, projektēšanu, tirdzniecību un montāžu, kā arī piedāvā individuālu kamīnu projektu izstrādi.

Šī bakalaura darba mērķis ir, pamatojoties uz teorijas atziņām par uzņēmuma darbību, tā iekšējās un ārējās vides faktoriem un finanšu rādītāju raksturojumu, izpētīt uzņēmuma SIA „AGNI” darbības procesu efektivitāti un sniegt priekšlikumus uzņēmuma efektīvākai darbībai.

Lai sasniegtu bakalaura darba izvirzīto mērķi, jāveic sekojošie uzdevumi:

- Izpētīt mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences;
- Teorētiski pamatot uzņēmuma iekšējās un ārējās vides aspektus;
- Izpētīt uzņēmuma iekšējās un ārējās vides elementus;
- Izpētīt uzņēmuma finanšu darbības rādītājus;
- Izvirzīt priekšlikumus tālākai uzņēmuma attīstībai;
- Izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus.

Bakalaura darbs sastāv no piecām nodaļām. Pirmajā nodaļā darba autors balstoties uz teoriju, apskata uzņēmuma iekšējās un ārējās vides aspektus. Apraksta uzņēmējdarbības vidi un noskaidro mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences. Darba otrajā nodaļā darba autors apraksta uzņēmuma misiju un mērķus, uzskaita uzņēmuma darbības virzienus un

uzņēmuma darbību reglamentējošos normatīvos aktus, novērtē uzņēmuma darbību, balstoties uz SVID analīzes rezultātiem. Darba trešajā nodaļā tiek izpētīti uzņēmuma iekšējās vides elementi un izanalizēti uzņēmuma finanšu darbības rādītāji, lai novērtētu uzņēmuma darbības efektivitāti. Darba ceturtajā nodaļā autors izpēta un apraksta uzņēmuma ārējo vidi un tās elementus, lai noskaidrotu uzņēmuma darbību ietekmējošos ārējos faktorus. Piektajā nodaļā izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma efektīvākai darbībai.

Darba izstrādē tika izmantotas ekonomiskās analīzes metodes, piemēram, zinātniskās literatūras analīze, SVID analīze, aprakstošās un statistiskās pētījuma metodes. Darba svarīgākie avoti bija speciālā literatūra, interneta resursi un uzņēmuma SIA „AGNI” dati.

# 1. UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDES ATTĪSTĪBAS POLITIKA LATVIJĀ

Uzņēmēji ir vieni no tiem, kas veicina attīstību un ekonomisko labklājību valstī, nodrošinot tās iedzīvotājus ar darba iespējām, radot jaunas inovācijas un maksājot valstij nodokļus, kas ir vieni no pamatprincipiem veiksmīgai valsts pastāvēšanai. Taču nav noslēpums, ka Latvijā ēnu ekonomika ir pietiekami ievērojama problēma, tās rezultātā tiek veicināts zems iedzīvotāju ienākumu līmenis, uzņēmējiem mainās tirgus konkurence un citas problēmas. Tas viss kaitē esošajiem uzņēmumiem turpināt veiksmīgu savu darbību vai ievērot godīgas uzņēmējdarbības principus, nomaksājot visus nodokļus, kā rezultātā liela daļa uzņēmumu ir spiesti nodarboties ar nelikumīgām blakus darbībām, lai spētu nodrošināt pietiekamu peļņu un pastāvēšanu nākotnē. Citi savukārt pārceļ vai uzsāk savu darbību un reģistrē uzņēmumus ārpus Latvijas, kur uzņēmējdarbības vide pateicīgāka un piemērotāka viņu darbībai, tas savukārt nenes tik lielu labumu Latvijas ekonomikā.

Valstij ir nepieciešams nepārtraukti attīstīt un pilnveidot esošo uzņēmējdarbības vides politiku, lai veicinātu uzņēmējdarbības attīstību, kā arī valsts ekonomisko labklājību un izaugsmi.

## 1.1. Uzņēmējdarbības vide

Komerclikumā par komercdarbību tiek uzskatīta atklāta saimnieciskā darbība, kuru savā vārdā peļņas gūšanas nolūkā veic komersants. Komercdarbība ir viens no uzņēmējdarbības veidiem. Saimnieciskā darbība ir jebkura sistemātiska, patstāvīga darbība par atlīdzību.<sup>1</sup> Par uzņēmējdarbību tiek uzskatīta - ilgstoša vai sistemātiska ekonomiskā darbība un kapitāla ieguldīšana, kas vērsta uz preču ražošanu, realizāciju, darbu izpildi, tirdzniecību, pakalpojumu sniegšanu nolūkā gūt peļņu

Savukārt I.Forands savā grāmatā „Biznesa vadības tehnoloģijas” par uzņēmumu uzskata, ka tā ir izveidota sistēma, kurā cilvēku darbība apzināti tiek vadīta un koordinēta kopīgo mērķu sasniegšanai. Apvienojoties organizācijas darbinieki iegūst kopīgas, raksturojošas pazīmes. Tās var būt: mērķi, darbības plānveidība, intereses, laika faktors, informācija, kopīgs īpašums, resursi utt. Menedžmentā ar jēdzienu „organizācija” saprot valsts institūciju, pakalpojuma sfēras veidojumu vai ražošanas uzņēmumu, kur katram no tiem ir sava specifika attiecībā uz dibināšanu, darbību un darbības izbeigšanu. To nosaka gan

---

<sup>1</sup>LR likums. *Komerclikums*. Publicēts: "Ziņotājs", 11, 01.06.2000. <http://likumi.lv/doc.php?id=549> (skatīts 15.04.2015)

likumdošana, gan organizācijas iekšējie normatīvie akti, pie pēdējiem pieskaitāmas uzņēmuma dibinātāju īpašās intereses – darbības sfēra, finanšu ieguldījumi, ražošanas procesa organizācija, struktūras izvēle, uzņēmuma vadība utt.<sup>1</sup>

Tātad, pēc augstāk minētajām uzņēmējdarbības definīcijām var spriest, ka tā ir noteikta vide, kurā tiek apvienoti cilvēku resursi ar materiāliem resursiem, lai kopīgi sadarbojoties sasniegtu sev interesējošos, kopīgos mērķus.

BusinessDictionary.com piedāvā šādu uzņēmējdarbības vides definējumu – uzņēmējdarbības vide ir iekšējo un ārējo faktoru apvienojums, kuri ietekmē uzņēmuma darbības stāvokli. Uzņēmējdarbības vide sevī var ietvert tādus faktorus kā: pasūtītājs un piegādātājs; to konkurenti un īpašnieki; uzlabojumi un tehnoloģijas; likumi un valdības pasākumi; tirgus, sabiedrības un ekonomikas tendences.<sup>2</sup>

J.Kew un J.Stredwick savā grāmatā „Business Environment: Managing In A Strategic Context” par uzņēmējdarbības vidi uzskata jebko, kas ārpus organizācijas var ietekmēt uzņēmuma tagadējās un nākotnes darbības un stāvokli. Tādā veidā, padarot uzņēmējdarbības vidi par mainīgu un unikālu katram uzņēmumam, tāpēc grāmatas autori iesaka paturēt prātā, ka atsevišķi uzņēmumi ietekmē atsevišķas uzņēmējdarbības vides<sup>3</sup>.

Balticexport.com rakstā par „Uzņēmējdarbības vidi Latvijā”, par Latvijas uzņēmējdarbības pamatu min:

- Latvijas ekonomika ir brīvā tirgus ekonomika, ko regulē attiecīgie likumi, nodrošinot komercietību, preču zīmju, kā arī investīciju aizsardzību
- Latvijas likumdošanā ir iestrādātas Eiropas Savienības prasības
- Latvijā nav noteikti ierobežojumi vai citādāka attieksme pret ārvalstu investīcijām un uzņēmumiem

Kā prioritāte Latvijas uzņēmējdarbības vidē ir izvirzīta prece un inovācijas ar augstu pievienoto vērtību. Kā arī labvēlīgas vides radīšana uzņēmējdarbībai un investīcijām Latvijā.

Pasaules Bankas pētījumā „Doing Business 2014” Latvija ierindojas 24. vietā starp 189 valstīm, gada laikā uzlabojot rezultātu par 1 pozīciju, novērtējot kopējo biznesa vides labvēlīgumu. Kā indikatorus, kurus būtu vēl nepieciešams attīstīt, min:

- Pārrobežu tirdzniecība ir vienkārša un tai nav šķēršļu, valsts šajā ziņā ierindojas 17.vietā
- Biznesa uzsākšana ir salīdzinoši vienkārša, šajā ziņā Latvija ierindojas 57.vietā
- Maksātspējas jautājumu risināšanā Latvija ir 43.vietā

---

<sup>1</sup> Forands I., *Biznesa Vadības Tehnoloģijas*. 5. lpp.

<sup>2</sup> Kew John, Stredwick John, *Business Environment: Managing in a Strategic Context*, 2005. 260. lpp.

<sup>3</sup> Turpat 1. lpp.

- Nekustamā īpašuma reģistrēšanas procedūru ziņā Latvija ir 33.vietā
- Investoru aizsardzības ziņā Latvija atrodas 68.vietā
- Nodokļu sloga un maksājumu vienkāršības indeksā Latvija ierindojas 49.vietā

Tāpat Latvijai izdevies uzlabot pozīciju attiecībā uz būvniecības atļaujām, no 113. vietas pakāpjoties uz 79, kas ir ļoti pozitīvi.<sup>1</sup>

Biznesa uzsākšanas vienkāršības ziņā, Pasaules Bankas veidotajā pētījumā „Doing Business 2014” Latvija ierindojas 57.vietā, minot šādus kritērijus:

- Procedūru skaits – 4
- Nepieciešamais laiks – 12.5 dienas
- Minimālais kapitāls mikrosabiedrībai ar ierobežotu atbildību – 1 EUR
- Minimālais kapitāls sabiedrībai ar ierobežotu atbildību – 2800 EUR
- Uzņēmumu reģistrs ir publisks
- Uzņēmumu īpašnieku valsts piederībai nav ierobežojumu\*
- Uzņēmumu vadītāji var pieprasīt uzturēšanās atļauju Latvijā

\*Jāņem vērā, ka 2011.gadā tika veikti grozījumi Komerclikumā, kas prasa atklāt uzņēmumu patieso labumu guvējus jeb ofšoru īpašniekus. Komerclikums nosaka, ka dalībniekam, uz kura vārda ir reģistrētas uzņēmuma pamatkapitāla daļas vai akcijas, bet labuma guvējs ir cita persona, iegūstot vismaz 25% no kapitālsabiedrības daļām, ir pienākums 14 dienu laikā paziņot par to kapitālsabiedrībai, norādot personu, kuras labā šīs daļas tiek turētas. Savukārt kapitālsabiedrībai, saņemot šādu dalībnieku paziņojumu, 14 dienu laikā no paziņojumu saņemšanas dienas tas jāiesniedz Uzņēmumu Reģistram.

Uzņēmumu reģistrēšanas procedūra nav dārga – tā izmaksā 170 EUR. Valsts nodeva – 142.29 EUR, publikācija valsts oficiālajā laikrakstā Latvijas Vēstnesis – 27.03 EUR. Tomēr jārēķinās, ka, piemēram, sabiedrības ar ierobežotu atbildību dibināšanai jāatvēr 2800 EUR pamatkapitālam. No 2010.gada Latvijā atļauts reģistrēt mazkapitāla sabiedrību ar ierobežotu atbildību arī ar mazāku kapitālu – 1 EUR. Tomēr šādiem uzņēmumiem eksistē noteiktas prasības, piemēram, tajos var būt tikai līdz 5 dibinātājiem un 5 dalībniekiem un tā katru gadu veido obligāto rezervi, izdarot atskaitījumus vismaz 25 procentu apmērā no pārskata gada peļņas.<sup>2</sup>

Uzsākot uzņēmējdarbību ir nepieciešams apzināt un rūpīgi veikt vairākas secīgas darbības. Jāsāk ar biznesa ideju – tā ir specifiska doma vai koncepts, kas rodas cilvēka prātā

<sup>1</sup> Uzņēmējdarbības vide Latvijā. <http://balticexport.com/?article=uznemejdarbibas-vide-latvija&lang=lv> (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> LR likums. *Komerclikums*. Publicēts: "Ziņotājs", 11, 01.06.2000. <http://likumi.lv/doc.php?id=549> (skatīts 15.04.2015)

domāšanas rezultātā. Uzsākot jebkuru biznesu, tā pamatā jābūt idejai. Idejas radīšanu sauc par idejas ģenerēšanu. Viens no izplatītākajiem veidiem ir rast biznesa ideju sev zināmā un tuvā sfērā, bet tikpat labi par labu ideju var kļūt kāds cits ierosmes avots. Pēc biznesa idejas izveides ir jāveic tās novērtēšana, ko iesaka uzticēt attiecīgās nozares vai jomas profesionāļiem, lai novērtējums būtu objektīvāks, taču, ja biznesa idejas realizēšanai ir nepieciešams piesaistīt ārējo finansējumu, ir ieteicams jau sākotnēji apspriest šo ideju ar finansējuma sniedzēju, piemēram, banku, lai būtu skaidrs vai finansējumu varēs piešķirt.

Ikviena finansējuma piesaistes pamatā ir finanšu plāni, kas atspoguļo potenciālajam investoram projekta dzīvotspēju un iespējamo atdevi no ieguldījumiem, kā arī sniedz ieskatu citos finanšu rādītājos.

Finansiālās darbības prognozi pamatā veido 3-5 gadiem, bet ne mazāk par aizdevuma darbības laiku, ja tiek ņemts bankā kredīts. Finanšu plānā jāiekļauj:

- Naudas plūsmas aprēķins
- Peļņas/zaudējumu aprēķins
- Bilance

Latvijā uzņēmējiem ir pieejami daudzi un dažādi finansējumu veidi. Tie atšķiras ar:

- Institūciju veidu, kas finansē (privātie investori, bankas, riska kapitāla kompānijas, Eiropas Savienības struktūrfondi u.c.)
- Procentiem, kas tiek prasīti par finansējuma izmantošanu piešķirot/aizdodot ilgtermiņā vai īstermiņā
- Atrašanās vietu attiecībā pret uzņēmumu (ārzemju, vietējais)
- Finansēšanas ātrumu (birokrātiskās prasības, dokumentu noformēšana)

Latvijā pieejamākie finansējuma veidi ir banku piedāvātie finanšu pakalpojumi – kredīts (īstermiņa, ilgtermiņa), līzings, faktoring, bez tam pieejami ir arī granti jeb valsts atbalsta programmas, kā arī privātās un publiskās investīcijas jeb riska kapitālu fondi.

Bankas kā finansējuma avotu piedāvā līzingu un kredītu. Līzings ir noma var vai bez izpirkuma tiesībām termiņa beigās. Tas ir ātrs un vienkāršs veids, kā finansēt likvīdus nomas priekšmetus. Parasti līzingu izsniedz iegādājoties - automašīnas, biroja tehniku un iekārtas, sadzīves tehniku u.c. preces.

Savukārt ņemot kredītu, tiks piemērota kredīta procentu likme, kas ir gada maksa par aizdevumu izteikta procentuāli. Procentu likmes iedalās – mainīgās un fiksētās. Mainīgā procentu likme var tikt fiksēta uz laiku līdz 6 mēnešiem, savukārt fiksētā procentu likme var tikt fiksēta uz laiku līdz 5 gadiem.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Finances*. <http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa-abc/finanses> (skatīts 15.04.2015)

Iestājoties Eiropas Savienībā (ES), Latvijai kā vienam no vismazāk attīstītajiem ES reģioniem ir iespēja izmantot ES sniegto finanšu palīdzību ekonomikas ilgtspējīgai attīstībai un stabilitātei.

Uz doto brīdi, Latvija saņem finanšu palīdzību ar ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda starpniecību, kā arī uz individuālo projektu pieteikuma pamata.

Savukārt riska kapitāls ir vitāli svarīgs jauniem un strauji augošiem uzņēmējiem. Tas ir ilgtermiņa ieguldījums uzņēmumu pašu kapitālā, kad riska kapitāla kompānija iegulda uzņēmumā naudu, bet pretī saņem uzņēmuma daļas vai akcijas, jeb kļūst par līdzvērtīgu uzņēmuma līdzīpašnieku.

Latvijā uzņēmējdarbību regulē dažādi normatīvie akti, tāpēc ir lietderīgi uzskaitīt būtiskākos, kuri regulē šo vidi:

- Komerclikums – Likums paredzēts likuma „Par uzņēmējdarbību” aizstāšanai. Tas ir mūsdienīgāks un atbilst pasaules attīstības tendencēm uzņēmējdarbībā. Likums nosaka, kas ir komersants (komercreģistrā ierakstīta fiziskā persona – individuālais komersants un kas ir komercsabiedrība – personālsabiedrība un kapitālsabiedrība. Atrunāta komersanta un komercsabiedrības ierakstīšanas kārtība komercreģistrā. Visi komersantu veidi, to darbības reglamentācija.
- Darba likums – Nosaka darbinieka un darba devēja darba tiesiskās attiecības: darba līguma vispārīgos principus, darbinieka un darba devēja tiesības un pienākumus, darba samaksas jautājumu regulācija, darba un atpūtas laiku, darba strīdu izšķiršanas kārtību, darba attiecību izbeigšanas kārtību.
- Darba aizsardzības likums – Likuma mērķis ir garantēt un uzlabot nodarbināto drošību un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā.
- Maksātnespējas likums – Likums paredz un apraksta visu procedūru gadījumos, kad komercuzņēmums ir nonācis maksātnespējas situācijā.
- Muitas likums – Likums ietver kārtību, kādā preces pārvieto pāri valsts robežai, to aplikšanu ar ievadmuitas nodokli un izvedmuitas nodokli un citiem normatīvajos aktos paredzētajiem maksājumiem, kurus administrē Valsts ieņēmumu dienests, muitošanu, muitas kontroli, kā arī citus līdzekļus un darbības, ar kuru palīdzību tiek īstenota muitas politika.
- Gada pārskatu likums – Likums nosaka kārtību, kā jāveido un jāiesniedz uzņēmumu gada pārskati. Šis likums attiecas uz Latvijā reģistrētiem

komersantiem, uzņēmumiem, arī bezpeļņas organizācijas formā nodibinātiem uzņēmumiem un uzņēmējsabiedrībām.

- Likums par nodokļiem un nodevām – Likums nosaka nodokļu un nodevu veidus un reglamentē nodokļu un nodevu noteikšanas kārtību, to iekasēšanu un piedziņu, nodokļu un nodevu maksātāju un nodokļu un nodevu administrācijas tiesības, pienākumus un atbildību, nodokļu maksātāju reģistrācijas kārtību, kā arī nodokļu un nodevu jautājumos pieņemto lēmumu pārsūdzēšanas kārtību.
- Preču un pakalpojumu drošuma likums – Likums nosaka pienākumu ražotājam, izplatītājam un pakalpojuma sniedzējam ražot, laist apgrozībā, pārdot vai piedāvāt tikai drošu, cilvēka dzīvībai, veselībai un personas mantai, kā arī videi nekaitīgu preci vai pakalpojumu. Nosaka ražotājiem, pārdevējiem un pakalpojuma sniedzējiem pienākumu informēt un sadarboties ar tirgus uzraudzības iestādēm, ai nepieļautu nedrošu preču nokļūšanu tirgū, kā arī nepieciešamības gadījumā veikt pasākumus nedrošu preču radītā riska mazināšanai.
- Konkurences likums – Likuma mērķis ir aizsargāt, saglabāt un attīstīt brīvu, godīgu un vienlīdzīgu konkurenci visās tautsaimniecības nozarēs sabiedrības interesēs, ierobežojot tirgus koncentrāciju, uzliekot par pienākumu izbeigt konkurencei regulējošajos normatīvajos aktos aizliegtas darbības un normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā saucot pie atbildības vainīgās personas. Šis likums attiecas uz tirgus dalībniekiem un jebkuru reģistrētu vai neregistrētu tirgus dalībnieku apvienību.
- Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums – Likums nosaka kārtību, kādā notiek informācijas sabiedrības pakalpojumu sniegšana. Tas nosaka informācijas sabiedrības pakalpojumu sniegšanas brīvību, norādāmo informāciju, sniedzot informācijas sabiedrības pakalpojumus, prasības komerciāliem paziņojumiem un informācijas sabiedrības pakalpojumu sniedzēju pienākumus un atbildību.<sup>1</sup>

## **1.2. Mazo un vidējo uzņēmumu nozaru attīstības tendences**

Ir svarīgi sekot nozaru attīstībai un tās tendencēm, kā arī novērot kā mazie un vidējie uzņēmumi darbojas un attīstās, lai valsts labāk spētu pilnveidot uzņēmējdarbības vidi padarot to par vēl pateicīgāku uzņēmējdarbībai.

---

<sup>1</sup> LR likums. Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums. Publicēts: "Ziņotājs", 23, 09.12.2004.  
<http://likumi.lv/doc.php?id=96619> (skatīts 15.04.2015)

**Jaunizveidoto uzņēmumu skaits pēc pamatdarbības veida statistiskajos reģionos  
no 2010. līdz 2012.gadam<sup>1</sup>**

<b>Rādītājs</b>	<b>Gads</b>	<b>LATVIJA</b>	<b>Rīgas reģions</b>	<b>Pierīgas reģions</b>	<b>Vidzemes reģions</b>	<b>Kurzemes reģions</b>	<b>Zemgales reģions</b>	<b>Latgales reģions</b>
Pavisam	2010	18322	8564	3342	1520	1952	1536	1408
	2011	21220	10801	3931	1396	1934	1587	1571
	2012	19896	10271	3715	1244	1812	1395	1459
Būvniecība	2010	1352	537	261	171	186	130	67
	2011	1761	775	354	157	204	172	99
	2012	1865	898	396	151	161	149	110

Augstāk sniegtajā 1.1. tabulā ir parādīta 3 gadu periodā dibināto uzņēmumu statistika gan kopumā Latvijā, gan pa Latvijas reģioniem. Kā jau sagaidāms, tad uzņēmējdarbība parasti tiek visintensīvāk veidota un attīstīta valsts galvaspilsētā un centrā, tāpēc ir tikai likumsakarīgi, ka Rīgā, kā arī pie Rīgas reģionā ir visvairāk jaunizveidoto uzņēmumu ik gadu.

Pēc ekonomiskās krīzes uzņēmumu skaits samazinājās, taču pamazām dibināto uzņēmumu skaits atkal sāka pieaugt. Būvniecības nozare pēdējo gadu laikā strauji turpina attīstīties, tas ir novērojams arī jaunizveidoto uzņēmumu skaita ziņā, kurš turpina pieaugt par spīti kopējo uzņēmumu skaita samazinājumam Latvijā.

Salīdzinot 2012.gadu ar 2011.gadu kopējais jaunizveidoto uzņēmumu skaits Latvijā samazinājās par 3.76% jeb 1324 uzņēmumiem. Taču būvniecības nozarē salīdzinot 2012.gadu ar 2011.gadu jaunizveidoto uzņēmumu skaits ir palielinājies par 5.90% jeb 104 uzņēmumiem, bet salīdzinot ar 2010.gadu jaunizveidoto uzņēmumu skaits ir pieaudzis par 37.94% jeb 513 jauniem uzņēmumiem, kas ir pozitīvi valsts ekonomikai.

**Likvidēto uzņēmumu skaits pēc pamatdarbības veida statistiskajos reģionos  
no 2009. līdz 2011. gadam<sup>2</sup>**

<b>Rādītājs</b>	<b>Pavisam</b>			<b>Būvniecība</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>LATVIJA</b>	15619	12871	14282	1684	1081	1192
<b>Rīgas reģions</b>	7484	5874	6861	856	481	527
<b>Pierīgas reģions</b>	2363	2118	2407	244	172	220
<b>Vidzemes reģions</b>	1284	1150	1128	153	123	124
<b>Kurzemes reģions</b>	1818	1577	1590	213	161	162

<sup>1</sup> CSP dati.

[http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg\\_ikgad\\_02\\_demo/UD0010.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_02_demo/UD0010.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> CSP dati.

[http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg\\_ikgad\\_02\\_demo/UD0020.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_02_demo/UD0020.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 15.04.2015)

<b>Zemgales reģions</b>	1317	1094	1151	124	92	94
<b>Latgales reģions</b>	1353	1058	1145	94	52	65

1.2. tabulā ir parādīta likvidēto uzņēmumu skaits gan Latvijā, gan Latvijas statistiskajos reģionos.

Salīdzinot 1.1. un 1.2. tabulas redzamos datus par jaunizveidotajiem un likvidētajiem uzņēmumiem Latvijā un tās statistiskajos reģionos ir redzams, ka visvairāk uzņēmumi tiek likvidēti reģionos, kuros tie visvairāk ir jaunizveidoti.

Salīdzinot 2011.gadu ar 2010.gadu kopējais likvidēto uzņēmumu skaits Latvijā ir palielinājies par 10.96% jeb 1411 uzņēmumiem, kas ir ievērojams skaits. Taču būvniecības nozarē salīdzinot 2011.gadu ar 2010.gadu kopējais likvidēto uzņēmumu skaits Latvijā ir palielinājies par 10.26% jeb 111 uzņēmumiem, bet salīdzinot ar 2009.gadu likvidēto uzņēmumu skaits ir samazinājies par 29.22%.

Ja skatāmies tieši mazo un vidējo uzņēmumu virzienā, tad Eiropas Savienības oficiālajā lapā sniegtajā rakstā „SBA faktu lapa 2013 LATVIJA” jeb Eiropas mazās uzņēmējdarbības akts ir sniegta informācija par mazo un vidējo uzņēmumu tendencēm.

SBA (Small Business Act) jeb Eiropas mazās uzņēmējdarbības akts ir politiska pamatiniciatīva mazo un vidējo uzņēmumu atbalstam. Šī akta ikgadējas publicēšanas mērķis ir uzlabot izpratni par jaunākajām tendencēm un valsts politiku, kas ietekmē mazos un vidējos uzņēmumus.<sup>1</sup>

Maziem un vidējiem uzņēmumiem ir liela nozīme Latvijas uzņēmējdarbības ekonomikā, jo tie nodarbina aptuveni 79% no visiem privātā sektora darbiniekiem un rada aptuveni 69% no pievienotās vērtības, abi šie mainīgie rādītāji par 12% pārsniedz Eiropas Savienības vidējos rādītājus. 2008. un 2009.gada ekonomikas krīzē smagi cieta mazie un vidējie uzņēmumi, kā arī lielie, taču mazie un vidējie uzņēmumi cieta vairāk, jo 2008. – 2012.gadā to pievienotās vērtības rādītāji samazinājās daudz ātrāk (~29%), bet lielo uzņēmumu pievienotās vērtības rādītāji (~17%) galvenokārt mazo uzņēmumu slikto rādītāju dēļ, ko ietekmēja ekonomiskā krīze. Tomēr gan mazie, gan lielie uzņēmumi sāka atgūties 2009. – 2012.gadā uzrādot pozitīvu pieaugumu. 2009. – 2012.gadā mazo un vidējo uzņēmumu radītā pievienotā vērtība palielinājās par aptuveni 10%, bet lielo uzņēmumu pievienotās vērtības rādītāji palielinājās par 4%, kas liecina, ka mazie un vidējie uzņēmumi no krīzes spēja atgūties ātrāk nekā lielie uzņēmumi, kaut arī bija cietuši vairāk.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> SBA faktu lapa 2013.Latvija. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia_lv.pdf) (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> Turpat

	Uzņēmumu skaits			Nodarbināto skaits			Pievienotā vērtība		
	Latvija		ES-27	Latvija		ES-27	Latvija		ES-27
	Skaits	Īpatsvars	Īpatsvars	Skaits	Īpatsvars	Īpatsvars	Miljardi €	Īpatsvars	Īpatsvars
Mikro	61.788	87,8%	92,1%	143.463	26,8%	28,7%	1	17,5%	21,1%
Mazi	6.900	9,8%	6,6%	140.963	26,4%	20,4%	2	22,9%	18,3%
Vidēji	1.485	2,1%	1,1%	135.579	25,4%	17,3%	2	28,1%	18,3%
<b>MVU</b>	<b>70.172</b>	<b>99,7%</b>	<b>99,8%</b>	<b>420.005</b>	<b>78,6%</b>	<b>66,5%</b>	<b>5</b>	<b>68,6%</b>	<b>57,6%</b>
Lieli	184	0,3%	0,2%	114.590	21,4%	33,5%	3	31,4%	42,4%
<b>Kopā</b>	<b>70.356</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>534.595</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 1.1. att. Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu svarīgākie rādītāji 2012.gadā<sup>1</sup>

Augstāk redzamajā 1.1. attēlā parādīts mazo un vidējo jaunizveidoto uzņēmumu skaits, kā arī nodarbināto skaits un uzņēmumu radīto pievienotās vērtības rādītāji par 2012.gadu. Tātad, tieši mikro, mazie un vidējie uzņēmumi Latvijā nodarbina visvairāk strādājošos (78,6%) un rada lielāko daļu pievienotās vērtības (68,6%).

Latvijā mazie un vidējie uzņēmumi rada lielāko nodarbinātību gandrīz visās nozarēs, izņemot elektroenerģijas un gāzes nozari.

2012.gadā valdība veica uzlabojumus mazo un vidējo uzņēmumu atbalstīšanā, piemēram, darbinieku kā nodokļu maksātāju reģistrēšanas vienkāršošana un informācijas aprīte saistībā ar PVN maksātāju reģistrēšanu, izmantojot EDS risinājumus. Šī iniciatīva tika īstenota 2012.gadā un ļāva uzņēmējiem reģistrēt savus uzņēmumus tiešsaistē, ietaupot laiku, kas nepieciešams jaunas uzņēmējdarbības sākšanai.

E-pakalpojumu, kā arī e-reģistrācijas, valsts nodevu maksāšanas tiešsaistē, sadarbības nodrošināšanas starp Uzņēmumu reģistru un Latvijas bankām par samaksāto pamatkapitālu pārbaudi, ieviešana ir samazinājusi laiku, kas uzņēmējam jāpatērē dažādu formalitāšu kārtošanai.

Šis uzlabojums deva uzņēmējiem iespēju elektroniski reģistrēt savus darbiniekus vai sevi kā nodokļu maksātājus, kā arī elektroniski iesniegt ar PVN reģistrēšanu saistīto informāciju.

Tagad komercreģistrā ([www.latvija.lv](http://www.latvija.lv)) uzņēmēji var elektroniski reģistrēt savus uzņēmumus, kā arī pierēģistrēties kā PVN maksātāji, bez vajadzības iet uz Valsts ieņēmumu dienestu.<sup>2</sup>

Analizējot būvniecības nozares attīstības tendencēs, varam secināt, ka veikto būvdarbu apjoms ik gadu palielinās, īpaši pēdējos ceturkšņos.

<sup>1</sup> Turpat

<sup>2</sup> SBA faktu lapa 2013.Latvija. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia_lv.pdf) (skatīts 15.04.2015)

	Tūkst. euro (faktiskajās cenās)			
	1.ceturksnis	2.ceturksnis	3.ceturksnis	4.ceturksnis
2009	289 574	395 329	409 946	354 945
2010	152 454	247 567	352 164	325 701
2011	130 255	248 681	429 394	427 664
2012	175 912	337 438	504 380	497 457
2013	203 159	366 478	569 621	521 743
2014	254 293	426 118	573 966	-

**1.2. att. Latvijas būvniecības produkcija, tūkstošos eiro, pa ceturkšņiem no 2009. līdz 2014.gadam<sup>1</sup>**

Augstāk redzamajā 1.2. attēlā var aplūkot būvniecības produkcijas tendences no 2009.gada līdz 2014.gadam. Būvniecības produkcijas apjomi kā redzams katra gada ceturksni principā palielinās, kas ir pozitīvi vērtējams. Rādītājs, būvniecības produkcija – parāda būvuzņēmumu un citu uzņēmumu izpildīto būvdarbu apjomu (ieskaitot kapitālo remontu), būvlaukuma sagatavošanas darbus, zemes uzlabošanas darbus, būvniecības vadības darbus, kā arī būvuzņēmumu izpildītos ēku un būvju ekspluatācijas remonta darbus saskaņā ar līgumiem.<sup>2</sup>

Par spīti uzņēmēju paveiktajam pēdējo gadu laikā, ekonomiskā krīze vēl nav beigusies, amatpersonām ir jādara vairāk, lai nostiprinātu izaugsmi un kvalitatīvu darbavietu radīšanu Latvijā. Ekonomikas stiprināšanai ir jābalstās uz diviem pīlāriem: pirmkārt, pie ierobežotā publiskā finansējuma iespējām tas ir jāizmanto cilvēkkapitāla kvalifikācijas celšanā un infrastruktūrā un, otrkārt, jāpanāk, ka investīcijas uzņēmējdarbībā kļūst lielākas, ņemot vērā visus konkurētspējas aspektus, sākot no reālām strukturālām reformām, lai radītu jaunas uzņēmējdarbības iespējas un beidzot ar tiesisko regulējumu, kas nerada liekus apgrūtinājumus. Publiskam sektoram jānodrošina efektīva administrācija, kā arī kvalitatīvi un pieejami sabiedriskie pakalpojumi. Jāuzlabo strādājošo un jauniešu kvalifikācija un jāmodernizē darba tirgus. Kā arī jānodrošina iespēju piekļūt finansējumam, modernām tehnoloģijām un resursiem, piemēram, enerģijai par konkurētspējīgām cenām, kā arī labāku piekļuvi trešo valstu tirgiem.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> CSP dati.

[http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm\\_isterm\\_buvm/BU0010c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=d543db7b-f122-4e1f-aced-7a7707fd86e7](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm_isterm_buvm/BU0010c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=d543db7b-f122-4e1f-aced-7a7707fd86e7) (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> CSP dati. <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/termini/buvniecibas-produkcija-35810.html> (skatīts 15.04.2015)

<sup>3</sup> Mazo un vidējo uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug. Lursoft.

<https://www.lursoft.lv/press/2014/09/30/Mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug> (skatīts 15.04.2015)

### 1.3. Uzņēmuma iekšējās un ārējās vides teorētiskie aspekti

Būtisks faktors veiksmīgas un ilgtspējīgas uzņēmējdarbības nodrošināšanai ir ne tikai valsts politika un tās darbības attiecībā uz uzņēmējdarbību, uzņēmējiem arī ir jāseko un jābūt ziņošiem par to, kādi faktori ietekmē viņu uzņēmumu gan no iekšējās vides aspekta, gan no ārējās vides aspekta.

**Iekšējā vide** – ir galvenie organizācijas funkcionēšanas nosacījumi un faktori, kas izveidojas tās menedžmenta darbības rezultātā.<sup>1</sup>

Uzņēmuma iekšējo vidi veido 5 elementi – mērķi, darbinieki, struktūra, organizācijas kultūra, tehnoloģijas.<sup>2</sup>

- **Mērķi** – katram uzņēmumam ir jāizstrādā savi mērķi, lai virzītu savu darbību noteiktā virzienā un radītu skaidrību uzņēmuma darbiniekiem un pārējiem, kāpēc uzņēmums pastāv. Organizācijas mērķi ir dažādi un tiem ir raksturīga hierarhija, sākot no vispārējiem, kopējiem mērķiem līdz šauri specializētiem organizācijas mērķiem. Vieni no svarīgākajiem mērķiem, kuri jāizstrādā ir stratēģiskie mērķi, kurus veido balstoties uz uzņēmuma misiju un vīziju, kā arī šie mērķi ir paredzēti salīdzinoši ilgam laika periodam (3-10 gadi).<sup>3</sup>

Taktiskie mērķi darbojās, kā vidēja termiņa mērķi (3-5 gadi) ar nolūku sasniegt izvirzītos stratēģiskos mērķus, tāpēc taktiskos mērķus veido balstoties uz stratēģiskajiem mērķiem.

Operatīvie mērķi ir īstermiņa mērķi (1-3 gadi), kurus veido balstoties uz taktiskajiem mērķiem un tos realizētu.

- **Darbinieki** – ir organizācijā strādājošie cilvēki (menedžeri un padotie), kuri izturas atbilstoši personiskajām īpašībām un organizācijas iekšējās un ārējās vides apstākļiem.<sup>4</sup>
- **Struktūra** – organizācijas struktūra ir loģiskas savstarpējās attiecības starp menedžmenta pakāpēm un funkcionālajām nodaļām, kas veidotas tā, lai efektīvi sasniegtu organizācijas mērķus.<sup>5</sup>
- **Organizācijas kultūra** – ir dažādu pārlicību, nostāju, pieņēmumu un atziņu kopums, kas nosaka tās darbinieku uzvedību un darbu izpildes paņēmienus.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 93. lpp.

<sup>2</sup> Turpat

<sup>3</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 97. lpp.

<sup>4</sup> Turpat 97. lpp.

<sup>5</sup> Turpat 100. lpp.

<sup>6</sup> Turpat 101. lpp.

Organizācijas kultūras iepazīšana jaunajiem darbiniekiem ļauj attiecīgi pareizi domāt un saprast savus kolēģus, dodot iespēju labāk un ātrāk adaptēties jaunajā darba vidē.

- **Tehnoloģijas** – ir prasmju, zināšanu, informācijas, iekārtu, instrumentu apvienojums, kas nodrošina racionālu resursu pārveidošanu gatavā produktā.

**Uzņēmumu tieši ietekmējošā ārējā vide** – ārējās vides faktori pastāv ārpus organizācijas un menedžments nevar tos nedz kontrolēt, nedz mainīt pēc saviem ieskatiem.<sup>1</sup>

Uzņēmumu tieši ietekmējošo ārējo vidi veido 5 elementi – piegādātāji, konkurenti, patērētāji, likumdošana, sabiedriskās organizācijas un prese.<sup>2</sup>

- **Piegādātāji** – ir uzņēmumi, kas produktu ražošanu vai citus darbības veidus apgādā ar nepieciešamajiem resursiem – izejvielām, iekārtām, elektroenerģiju, kurināmo u.c.<sup>3</sup> Būtisks ārējās vides faktors, uzņēmumam, kuri ražošanas procesā izmanto daudz dažāda veida resursus, tāpēc ir būtiski izveidot ciešas attiecības ar vienu vai vairākiem piegādātājiem.

V. Praude kā piemēru min, sadarbība tikai ar vienu piegādātāju (valsts vai privātu uzņēmumu) stratēģiski it kā ir izdevīga (ilgtermiņa līgums, pazīstami menedžeri u.tml.), bet alternatīvu variantu trūkums arī var dārgi maksāt (negaidīta cenas paaugstināšana u.tml.).

V. Praudes grāmatā „Menedžments” par piegādātāju atlases kritērijiem iesaka izvēlēties: cenas līmenis; apkalpošanas kvalitāte; piegādes drošība un ātrums; piegādātāja finansiālais stāvoklis; izvietojums.<sup>4</sup>

- **Konkurenti** – ir uzņēmumi, kas darbojas noteiktā mērktirgū un veic mārketinga darbības, lai pircējus piesaistītu piedāvātajiem produktiem.<sup>5</sup> Tie ietekmē tirgus izvēli, kā arī mārketinga starpnieku un piegādātāju izvēli, preču sortimenta veidošanu un visu menedžmenta darbību kopumā.<sup>6</sup>
- **Patērētāji** – ir galīgais mērķis, ko cenšas apmierināt organizācijas, lai pārdotu preces. Lai apmierinātu viņu vajadzības pēc precēm un pakalpojumiem, tiek dibināti saimnieciski sakari ar piegādātājiem un starpniekiem.<sup>7</sup>
- **Likumdošana** – regulē organizācijas darbību ar tiesiskām metodēm, izstrādājot un pieņemot likumus. Piemēram, Latvijā sabiedrisko aktivitāšu rezultātā pieņemti daudzi likumdošanas akti, kas regulē dažu patēriņa priekšmetu kvalitāti: par autotransporta un

---

<sup>1</sup> Turpat 108. lpp.

<sup>2</sup> Praude V., Beļčikovs J., Menedžments Teorija un prakse, 2001. 92. lpp.

<sup>3</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 108. lpp.

<sup>4</sup> Turpat 109. lpp.

<sup>5</sup> Turpat 112. lpp.

<sup>6</sup> Praude V., Beļčikovs J., Menedžments: Teorija un prakse, 2001. 92. lpp.

<sup>7</sup> Turpat 92. – 93.lpp.

rotaļlietu drošību; par apkārtējās vides aizsardzību; par preču iepakojumu marķēšanu; par pārtikas un medikamentu kvalitāti; par tirdzniecību u.c.<sup>1</sup> Kā arī ietekmē menedžmenta galvenās funkcijas – plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli.

Latvijā dažādu organizāciju darbību regulē: Saeima; Ministru kabinets; Finanšu ministrija; Ekonomikas ministrija; Privatizācijas aģentūra; Latvijas banka; dažādu nozaru ministrijas (satiksmes, izglītības, iekšlietu, ārlietu u.c.).

- **Sabiedriskās organizācijas** – tā ir jebkura jebkura, pietiekami precīzi finansējuma cilvēku grupa, kura izrāda reālu vai potenciālu interesi par uzņēmuma darbību un var zināmā mērā to ietekmēt.<sup>2</sup>

### **Uzņēmumu netieši ietekmējošā ārējā vide**

Uzņēmuma netieši ietekmējošo ārējo vidi veido 5 galvenie elementi – valsts ekonomiskais stāvoklis, sociālkultūras attiecības, valsts politika, zinātnes un tehnikas attīstība, starptautiskās attiecības.<sup>3</sup>

- **Valsts ekonomiskais stāvoklis** – var būtiski, kaut arī netieši ietekmēt uzņēmumu caur inflāciju, procentu likmi, bezdarbu, iedzīvotāju maksātspēju u.c. Inflācijas laikā uzņēmuma izdevumi par resursiem nemitīgi pieaug, kā rezultātā ir jāpalielina produktu un pakalpojumu cenu, lai segtu lielās izmaksas.

Ja procentu likmei ir tendence palielināties, tas nestimulē investīcijas tautsaimniecībā un otrādi, ja procentu likmes pazemināšana pozitīvi ietekmē investīciju aktivizēšanos.

Kad palielinās bezdarbs, organizācijām ir it kā plašas iespējas darbinieku izvēles jomā, taču maksātspējas samazināšanās nozīmē arī pieprasījuma (pēc precēm un pakalpojumiem) samazināšanos.

Iedzīvotāju pirktspējas pazemināšanās skar uzņēmumus, kas ražo un pārdod ilglietošanas preces, jo savus nelielos ienākumus pircēji iztērē fizioloģisko vajadzību apmierināšanai.<sup>4</sup>

- **Sociālkultūras attiecības** – kopumā ietver demogrāfisko stāvokli valstī, vēsturiskās tradīcijas, cilvēku paradumus, kultūras vērtības, dzīvesveidu u.c.<sup>5</sup>
- **Valsts politika** – uzņēmuma darbību var ietekmēt divējādi: valsts ekonomiskā regulēšana; valsts institūciju attieksme pret biznesa un ne biznesa organizācijām.

---

<sup>1</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 114.-115. lpp.

<sup>2</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 94. lpp.

<sup>3</sup> Turpat 97. lpp.

<sup>4</sup> Turpat 97. lpp.

<sup>5</sup> Turpat 97. lpp.

Šo faktoru ietekme ir: nosaka noteiktus organizācijas darbības ierobežojumus, lai tās ievērotu sabiedrības intereses; ekonomiskā politika var atbalstīt, motivēt vai neatbalstīt biznesa attīstību; stabila politika veicina ilgtermiņa plānošanu biznesā, bet nestabila politika apdraud normālu biznesa attīstību.

Standartizācija, sertifikācija, licencēšana, drošības normas un pārējie biznesa ierobežojumi nepieciešami, lai aizsargātu uzņēmumus pret konkurentu nelikumīgu darbību, aizsargātu patērētājus pret uzņēmēju patvaļu, aizsargātu sabiedrības intereses pret uzņēmējdarbības bezatbildības iespējamām sekām.

Biznesa atbalsts saistīts ar nodokļu atvieglojumiem, kredītiem, investīciju projektiem, valsts pasūtījumiem, eksportētāju atlīdzību. Un otrādi – lieli nodokļi biznesa organizācijām, liela procentu likme, investīciju projektu un valsts pasūtījumu trūkums, vienaldzība pret eksportētāju vajadzībām nemotivē biznesa attīstību.

Nodrošinot stabilu nodokļu politiku un valūtas kursu, var veicināt naudas ieguldījumus savā valstī, taču nestabila šo faktoru situācija sekmē biznesu ārzemēs.

Latvijā pagaidām vēl neveidojas ekonomiskā politika ar mērķtiecīgu likumīga biznesa atbalstu, kā rezultātā tas ietekmē biznesa attīstību Latvijā.<sup>1</sup> Latvijā pēdējo gadu laikā valsts politika ir bijusi ļoti pasīva attiecībā uz atbalstu mazajiem uzņēmumiem – lielāko ieguldījumu ir devuši Eiropas Savienības fondi. Kā arī valsts politika ir bijusi ļoti nepastāvīga un jebkurā brīdī tā var mainīties, līdz ar to uzņēmējiem ir ļoti grūti domāt par ilgtermiņa plāniem. Tas arī kalpo par vienu no iemesliem kāpēc SIA „AGNI” nav paplašinājis savu darbību un sācis daudz nopietnāk nodarboties ar kamīnu ražošanu.

- **Zinātnes un tehnikas attīstība** – veido vidi, kas veicina esošo produktu uzlabošanu un inovāciju ieviešanu, tādejādi radot jaunas organizācijas attīstības iespējas.<sup>2</sup> Šis progress ietekmē virzību šādos virzienos: tehniski un tehnoloģiski jauninājumi veicina produkcijas ražošanas un pārdošanas efektivitātes paaugstināšanu; zinātnes un tehnikas jaunatklājumi tajā pašā laikā paātrina produkcijas novecošanos un prasa jaunas produkcijas ražošanas attīstīšanu; progress veicina komunikācijas līdzekļu attīstību, atvieglo un paātrina darbu ar informāciju.<sup>3</sup>
- **Starptautiskās attiecības** – tās ir sarežģīts ārējās vides elements, jo ietver sevī gan ekonomiku, gan politiku, gan sociālās kultūras faktoros.

---

<sup>1</sup> Praude V., Beļčikovs J., Menedžments Teorija un prakse, 2001. 99. lpp

<sup>2</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 122. lpp

<sup>3</sup> Praude V., Beļčikovs J., Menedžments Teorija un prakse, 2001. 99. lpp

## 2. SIA „AGNI” DARBĪBAS VISPĀRĒJS APRAKSTS

SIA „AGNI” ir uzņēmums, kas nodarbojas ar kamīnu, kurtuvju un apkures sistēmu projektēšanu, tirdzniecību, piegādi un uzstādīšanu. Kā arī papildus veic dažādu ekskluzīvu telpu apdares materiālu (akmens un keramiskās flīzes, dažādu cēlkožu durvis un parkets, nostiepjamie plēves griesti, santehnika u.c.), ģipša izstrādājumu un karnīžu tirdzniecību, dažādu kamīnu aksesuāru un citu interjera priekšmetu tirdzniecību. Klientiem tiek sniegti arhitektu un dizaineru pakalpojumi.

Uzņēmumam ir sava ražotne, kur top vairāki produkti ar AGNI firmas zīmi:

- Akmens apstrādes nodaļa nodarbojas ar neliela apjoma individuālo pasūtījumu izpildi un lielu arhitektonisko formu projektu izpildi no dažāda veida dabīgā akmens
- Būvniecības nodaļā tiek izgatavotas kolonnas, karnīzes, kamīnu apdares un citas klasiskās stila interjera detaļas no ģipša

Tirdzniecībā un visu darbu veikšanai tiek izmantoti pārbaudīti, kvalitatīvi un sertificēti materiāli. Uzņēmums „AGNI” ir vairāku ārvalstu preču oficiālais dīleris Latvijā (trīs Eiropas vadošie kamīnu un kurtuvju ražotāji, flīzes un santehnika, karnīzes un telpu dekoru, marmors un granīts, ugunsdrošais stikls). Būvmateriālu iegādei tiek noslēgti ikgadēji līgumi ar lielākajiem būvniecības vairumtirgotājiem, tādejādi iegūstot atlaides un apmaksas priekšrocības.

Uzņēmums dod divu līdz trīs gadu garantiju visiem veiktajiem pasūtījumiem. Uzņēmuma „AGNI” priekšrocība ir tā atrašanās vieta – Rīga, jo šeit ir vislielākā pasūtītāju un būvmateriālu piegādātāju koncentrācija.

Uzņēmums „AGNI” ir pieskaitāms pie mazo uzņēmumu grupas, jo uzņēmumā strādā mazāk kā 50 darbinieki.

Visi uzņēmuma „AGNI” produkti un pakalpojumi iekļaujas zem būvniecības nozares.

Uzņēmums „AGNI” ir dibināts 1997.gadā un jau darbojoties 17 gadus un šajā laikā uzņēmums ir audzis, attīstījis jaunas apakšnozares, realizēti vairāki nozīmīgi projekti, iekarotas pozīcijas Latvijas tirgū. Uzņēmumam ir plašs pastāvīgo apakšuzņēmēju un sadarbības partneru tīkls.

Ņemot vērā būvniecības nozares apjomu pieaugumu Latvijā pēdējos gados un uz doto brīdi esošās tendences, ir pamats uzskatīt, ka pieprasījums pēc uzņēmuma „AGNI” piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem nemazināsies vai palielināsies.

Uzņēmuma salonam ir laba atrašanās vieta – Rīgā, Brīvības ielā 173., ar ērtu transporta novietošanas iespēju. Uzņēmums bija plānojis pārcelt biroja telpas uz otro stāvu, lai varētu tās

paplašināt un modernizēt, un papildināt ekspozīciju, kas šobrīd jau ir veiksmīgi izdarīts. Uzņēmumā tiek domāts par jaunu preču grupu izveidi un ražošanas tehnoloģijas modernizēšanu.

Izejmateriālu krājumu noliktava un ražošanas telpas atrodas Krustbaznīcas ielā 11., kas ir tuvu uzņēmuma salonam un dod iespēju bez problēmām izrādīt klientiem interesējošās akmens plāksnes un citus materiālus viņu pasūtījumam. Tehniskā aprīkojuma ziņā uzņēmumam ir zināmas grūtības, jo darbinieku rīcībā ir nepietiekams instrumentu un darbagaldu daudzums, savukārt smagās celtniecības tehniku (pacēlājus, ekskavatorus, pašizgāzējus), kā arī speciāliem darbiem nepieciešamus instrumentus uzņēmumam ir jāiznomā vai arī šo darbu veikšana tiek uzticēta apakšuzņēmumiem, kas savā ziņā sadārdzina celtniecības darbu pašizmaksu. Problemātiska ir produktu piegādes nodrošināšana, ja objekti atrodas attālākos rajonos, jo sagādes nodaļas rīcībā ir viens mikroautobuss, kā rezultātā citas piegādes attiecīgajā brīdī tiek pārceltas.

Kā viens no svarīgākajiem darbības aspektiem tiek izvirzītas klienta vēlmju un vajadzību apmierināšana augstā līmenī.

## **2.1. Uzņēmuma „AGNI” misija, vīzija un mērķi**

### **Uzņēmuma „AGNI” misija**

Viens no būtiskākajiem stratēģiskā menedžmenta soļiem ir organizācijas misijas, vīzijas un mērķu formulēšana.

Misija – organizācijas vispārējs mērķis, fundamentālu nodomu apgalvojums. Uzņēmuma misija ir sākuma punkts vadītāju darbības plānošanai, uzņēmuma struktūras un funkciju iedibināšanai. Veidojot misijas formulējumu, jāņem vērā tādi mērķi kā panākt vienprātību organizācijā, veidot standartus resursu izmantošanā, veidot organizācijas klimatu, veidot darbinieku mērķu kopību, sekmēt mērķu pārtapšanu konkrētās darbībās, kontrolēt un mainīt darbību vēlamajā virzienā. Misija ietver sevī saistību starp uzņēmumu un ieinteresētājām pusēm – patērētājiem, piegādātājiem, vadību un darbiniekiem.<sup>1</sup>

Bakalaura darbā analizētā uzņēmuma misija nav fiksēta rakstiskā dokumentā, bet tā ir daudzkārt apspriesta un formulēta vadītāju sanāsmēs – galvenais mērķis ir apmierināt prasīga klienta vajadzību pēc individualitāti respektējošas, harmoniskas vides, piedāvājot Latvijas tirgum pilnu spektru augstas klases produktu un pakalpojumu būvniecības un

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*, 2002. 30.-36. lpp.

interjera dizaina nozarē. Svarīga ir peļņu nesoša darbība, kā uzņēmuma izaugsmes pamats un darbinieku labklājības nodrošinājums.

### **Uzņēmuma „AGNI” vīzija**

Organizācijas vīziju parasti izmanto kā lozungu patērētāju piesaistīšanai un darbinieku motivācijai. Vīzijas formulējums atbild uz jautājumu: „Kādi mēs gribam kļūt?”, tas ir kā nākotnes plāns.<sup>1</sup> Uzņēmuma „AGNI” nākotnes mērķi ir piedāvāt visplašāko produktu daudzveidību par labu cenu, realizēt īsus piegādes termiņus, paplašināties un izveidot pastāvīgas struktūrvienības:

- Kamīnu projektēšana, dizains, realizācija
- Interjerdizains

Palielināt pārdošanas apjomus, paaugstināt kvalitāti un iekarot stabilas līderpozīcijas kamīnu projektēšanas, ražošanas un realizācijas jomā.

### **Uzņēmuma „AGNI” mērķi**

Uzņēmuma mērķu noteikšana ir nepieciešama visām vadības funkcijām: plānošanai, organizēšanai, personāla motivācijai, un sasniegto rezultātu novērtēšanai. Bez skaidri formulētiem mērķiem uzņēmumā var notikt maldīšanās visdažādākajos virzienos. Mērķi nepieciešami ikdienas darba virzīšanai un koordinēšanai.<sup>2</sup>

Uzņēmuma „AGNI” vājākais punkts ir vispārēju mērķu definēšana un tiem pakārtotu, starp nodaļām saskaņotu precīzu mērķu izvirzīšana. Parasti tiek pamanīta problēma, piemēram, kamīnu nodaļā krities apgrozījums, un dots uzdevums – konkrētā laika periodā palielināt kamīnu nodaļas apgrozījumu līdz iepriekšējā gada attiecīgā perioda apgrozījuma līmenim. Lai veiktu šo uzdevumu ir nepieciešama sīkāka analīze:

- Nepieciešams analizēt abu periodu laikā esošo situāciju uzņēmuma iekšējā un ārējā vidē, noskaidrot iemeslus pieprasījuma kritumam
- Ja problēmu iemesli saistīti ar uzņēmuma darbību, nepieciešams izstrādāt plānus kā novērst radušās nepilnības – uzlabot produktu kvalitāti (paaugstināt darbinieku profesionalitāti, motivēt, izmantot kvalitatīvas izejvielas u.c.), panākt precīzu termiņu izpildi, nodrošināt servisu utt.
- Veikt atbilstošus mārketinga pasākumus, ja galvenais iemesls ir ārējās vides nelabvēlīgās izmaiņas (ekonomiskā situācija, konkurentu aktivitāte, iedzīvotāju pirkspējas samazināšanās, likumdošanas izmaiņas u.c.)

Kad ir noskaidroti iemesli radušai situācijai, nākamais solis ir konkrētu mērķu un uzdevumu izvirzīšana, kuru sasniegšana nodrošinātu apgrozījuma pieaugumu. Tam

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*, 2002. 39. lpp.

<sup>2</sup> Turpat 39.lpp.

nepieciešams izstrādāt darbības plānu, jāparedz atbildīgās personas, līdzekļu apjoms, termiņi. Tomēr ikdienā bieži tiek noteiktas prioritātes un paņēmieni svarīgāko jautājumu risināšanā. Ja tiek precīzi formulēts veicamais uzdevums, tad bieži vien nav zināms cik naudas tam būs nepieciešams, vai tiks nodrošināts finansējums un vai tas netraucēs citu nodaļu darbu.

Galvenie uzņēmuma panākumi var būt finanšu un stratēģiskās jomās. Šie faktori jāveido kā pamats mērķu noteikšanā, kas dod iespēju dod iespēju izvairīties no daudzām neveiksmēm un veicina uzņēmuma ilgtermiņa konkurētspēju.

Stratēģiskie mērķi ir vērsti uz konkurentu pārspēšanu, uz to ierobežošanu un izspiešanu no tirgus<sup>1</sup> – nostiprināt katra produkta veida vietu tirgū, piedāvāt lielāku daudzveidību, paplašināt pārdošanu reģionos, atrast konkurentu vājās vietas, izmantot tās sev par labu. Piemēram, veidojot akmens nodaļas reklāmas bukletu, tika veikti konkurentu pētījumi, noskaidrotas produkta priekšrocības pār konkurentu sniegto piedāvājumu. Pašreiz galvenais akcents tiek likts uz šo priekšrocību nostiprināšanu un attīstīšanu (plašs akmens veidu klāsts, īsi izgatavošanas termiņi, operativitāte projekta izmaiņu gadījumos).

Uzņēmuma „AGNI” taktiskie mērķi – izmantojot modernu datu bāzes programmu, attīstīt klientu attiecību menedžmentu, apzināt neizmantotās iespējas. Reklāmas apjomu un stratēģijas būtiska pilnveidošana, ražošanas tehnoloģijas modernizācija. Piemēram, klientu attiecību menedžmenta attīstīšana ar datu bāzes programmas palīdzību, tās mērķi un izpildes novērtējuma kritēriji:

Mērķi:

- Izveidot, uzlabot, sistematizēt klientu attiecību menedžmenta procesu
- Automatizēt klientu attiecību menedžmenta procesu ar datorprogrammas palīdzību
- Padarīt pārdošanas procesu novērtējamu
- Samazināt mārketinga un pārdošanas izmaksas uz katru nopelnīto EUR
- Paaugstināt klientu apmierinātību (tādā veidā uzlabot klientu lojalitāti un līdz ar to, palielināt kopējo pārdošanas apjomu)
- Attīstīt jaunu pārdošanas kanālu, integrējot „AGNI” mājas lapu internetā ar klientu attiecību menedžmenta sistēmu

Operatīvie mērķi – darbības, kas jāveic tuvākajā laika periodā vai nekavējoties. Pašlaik būtiski ir ieviest jauno datu bāzes programmu ikdienas darbā, lai ieguldījumi šajā jomā maksimāli ātri atpelnītos un veiktu savu primāro uzdevumu – nostiprināt uzņēmuma pozīcijas, palielināt tirgus daļu. Ņemot vērā konkurentu pēdējā laika aktivitātes preču izplatīšanas jomā reģionos, uzņēmumam „AGNI” nekavējoties jārealizē kurtuvju, krāsniņu un

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*, 2002., 41. lpp.

citu preču tirdzniecība būvmateriālu veikalos Rīgā un citos Latvijas reģionos, kā arī jāizveido aktīva sadarbība ar reģionos populāriem preses izdevumiem.

Nemot vērā uzņēmuma bieži vien neprecīzi izvirzītos īstermiņa un ilgtermiņa mērķus, nepieciešams noteikt prioritātes un nekavējoties uzsākt plānu detalizētu un starp struktūrvienībām saskaņotu izstrādi, iepriekš veicot mērķu konkretizēšanu un esošās situācijas izpēti.

## **2.2. Galvenie darbības virzieni un tā pozicionējums būvniecības nozarē**

Par uzņēmuma „AGNI” nišu var uzskatīt ekskluzīvu interjera un eksterjera produkciju – tas nozīmē, ka par augstāku samaksu klientiem tiks piedāvāta labākā, jaunākā, neparastākā tirgū atrodamā produkcija. Pasūtījumi tiks veikti ar augstu atbildības sajūtu, ievērojot katra klienta vissīkākās vēlmes un ieceres.

Uzņēmums „AGNI” savu darbību uzsāka kā kamīnu salons un neskatoties uz to, ka šo gadu laikā ir būtiski palielinājis savu piedāvājuma klāstu, tā galvenais darbības virziens joprojām ir kamīnu tirdzniecība un projektēšana. No uzņēmuma piedāvātās produkcijas, lielu īpatsvaru veido akmens apstrāde un apdares. Uzņēmuma rīcībā ir akmens apstrādes ražotne, kur tiek veikta visdažādāko klienta pasūtījumu izpilde. Lai pircējs iegādātos uzņēmuma produktu, tai ar kaut ko jāatšķiras no konkurentu produkta – ar kvalitāti, lietošanas ilgumu vai arī jānodrošina augsts servisa līmenis, apkalpošanas kultūra, produktu garantija, jāveido uzņēma tēls.

Uzņēmuma „AGNI” piedāvātie produkti pieskaitāmi pie ilgtermiņa lietošanas preču grupas, kā arī lielu daļu no produkcijas var uzskatīt par prestiža precēm, kuras klienti izvēlas ar lielu rūpību.

Katrs produkts atrodas savā cikla stadijā, piemēram Agni kamīnus Latvijā tirgo jau 17 gadus. Uzņēmuma darbības sākumā konkurence nebija tik piesātināta, kāda tā ir šobrīd, tādēļ uzņēmumam ir nepieciešams piedāvāt daudzveidīgu un atšķirīgu produkcijas klāstu salīdzinājumā ar konkurentu piedāvājumu.

## **2.3. Uzņēmuma darbību reglamentējošie normatīvie akti**

Katram uzņēmumam ir būtiski pārzināt savu nozari arī no likumdošanas aspekta, lai neradītu negatīvu ietekmi uz uzņēmuma darbību un pastāvēšanu nākotnē, kā arī nepārkāptu patērētāju tiesības. Kā jau tiesiskā valstī, uzņēmuma „AGNI” darbību ietekmē dažādi normatīvie akti, lai nodrošinātu uzņēmuma likumīgu darbību.

**Būvniecības likums** – likuma mērķis ir kvalitatīvas dzīves vides radīšana, nosakot efektīvu būvniecības procesa regulējumu, lai nodrošinātu ilgtspējīgu valsts ekonomisko un sociālo attīstību, kultūrvēsturisko un vides vērtību saglabāšanu, kā arī energoresursu racionālu izmantošanu. Likums stājies spēkā ar 2014.gada 1.oktobri un ir spēkā esošs.

Likumu piemēro jaunu būvju būvniecībai, kā arī esošo būvju pārbūvei, atjaunošanai, restaurācijai, novietošanai, lietošanas veida maiņai bez pārbūves un konservācijai.<sup>1</sup>

**Vispārīgie būvnoteikumi** – likums sevī ietver: būvju iedalījumu grupās atkarībā no būvniecības sarežģītības pakāpes un iespējamās ietekmes uz cilvēka dzīvību, veselību un vidi; par inženierizpētes darba veikšanu; par būvprojekta ekspertīzi, ekspertīzes sastāvu, veikšanas kārtību un apjomu; par autoruzraudzības un būvuzraudzības nepieciešamību, kārtību un būvuzraudzības plāna izstrādes kārtību un saturu; būvniecības kontroles kārtību un nosacījumus; būvspeciālistu atbildību; principus un dokumentus par būvju sakārtošanu vai nojaukšanu.<sup>2</sup> Vispārīgie būvnoteikumi stājušies spēkā ar 2014.gada 1.oktobri un ir spēkā esošs.

**Dzīvojamo un publisko ēku apkure un ventilācija** – būvnormatīvs nosaka prasības, kādas jāievēro, projektējot un ierīkojot jaunbūvējamo, renovējamo un rekonstruējamo dzīvojamo un publisko ēku apkures, ventilācijas un gaisa kondicionēšanas sistēmas, kā arī prasības cita lietošanas veida telpu apkures, ventilācijas un gaisa kondicionēšanas sistēmu projektēšanai un ierīkošanai dzīvojamās un publiskajās ēkās.<sup>3</sup> Stājies spēkā 2004.gada 1.janvārī.

**Darba aizsardzības prasības darba vietās** – noteikumi nosaka nodarbināto drošības un veselības aizsardzības prasības darba vietās. Par šo noteikumu ievērošanu atbildīgs ir darba devējs. Šo noteikumu ievērošanu kontrolē Valsts darba inspekcija.<sup>4</sup> Stājies spēkā 2009.gada 28.aprīlī.

**Noteikumi par iekārtām, kurās tiek izmantots gāzveida kurināmais** – nosaka būtiskās prasības iekārtām, kurās izmanto gāzveida kurināmo, un prasību ievērošanas uzraudzības mehānismu, kā arī gāzes iekārtu atbilstības novērtēšanas kārtību, lai gāzes iekārtas neradītu draudus cilvēkam un videi.<sup>5</sup> Stājies spēkā 2001.gada 10.aprīlī.

---

<sup>1</sup> LR likums. Būvniecības likums. Publicēts: „Latvijas Vēstnesis” 146 (4952), 30.07.2013.  
<http://likumi.lv/doc.php?id=258572> (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> MK noteikumi Nr.500. Vispārīgie būvnoteikumi. Publicēts: „Latvijas Vēstnesis” 191 (5251), 26.09.2014.  
<http://likumi.lv/doc.php?id=269069> (skatīts 15.04.2015)

<sup>3</sup> MK noteikumi Nr.534. Noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 231-03 “Dzīvojamo un publisko ēku apkure un ventilācija” <http://likumi.lv/doc.php?id=79290> (skatīts 15.04.2015)

<sup>4</sup> MK noteikumi Nr.359. Darba aizsardzības prasības darba vietās  
<http://likumi.lv/doc.php?id=191430&from=off> (skatīts 15.04.2015)

<sup>5</sup> MK noteikumi Nr.163. Noteikumi par iekārtām, kurās tiek izmantots gāzveida kurināmais.  
<http://likumi.lv/doc.php?id=7167> (skatīts 15.04.2015)

**Būvju ugunsdrošība** – būvnormatīvs nosaka minimālās ugunsdrošības prasības, kādas ievēro, projektējot un būvējot jaunas, renovējamās, rekonstruējamas un restaurējamas būves un to konstruktīvos elementus.<sup>1</sup> Stājies spēkā 2012.gada 1.janvārī.

#### **2.4. SVID analīze**

SVID analīze ir veids, kā analizēt iekšējos un ārējos faktoros, kas ietekmē uzņēmuma darbību. SVID analīzē vērtē četrus apakšvirzienus – iekšējos faktorus jeb uzņēmuma stiprās un vājās puses un ārējos faktoros jeb iespējas un draudus, kas rodas ārpus uzņēmuma.<sup>2</sup>

##### **Stiprās puses**

- Piedāvātie produkti ir augstas kvalitātes, daudzveidīgi un konkurētspējīgi;
- Pēcpārdošanas apkalpošana ir līdzīga visām preču grupām (atkarībā no preces vai pasūtījuma specifikas);
- Uzņēmumā strādā pieredzējuši vadītāji, kuri pārziņ nozares specifiku, tehnoloģijas un produktu īpašības, reaģē uz jauno vajadzību parādīšanos – pieprasījums pēc kvalitātes, operativitātes un zemas cenas. Konkurentu trūkumi tiek ātri pamanīti un izmantoti sev par labu;
- Uzņēmuma stiprā puse ir tā ilggadīgā pieredze, profesionālisms, zinošs un talantīgs kolektīvs;
- Peļņas apjoms no liela mēroga, dārgiem pasūtījumiem ir augsts, tas stiprina uzņēmumu;
- Dārgiem pasūtījumiem īpaši rūpīgi tiek veikta pēcpārdošanas apkalpošana;
- Gatavo modeļu izvēle ir liela no ārvalstu ražotāju piedāvātā klāsta un ražotnē tiek veikti individuāli pasūtījumi, kuru veikšanai izmanto roku darbu;

##### **Vājās puses**

- Lielākajā daļā gadījumu augsta kvalitāte materiālu, dizaina, izpildījuma un servisa ziņā ir saistīta arī ar augstām izmaksām, kā rezultātā preces cena izrādās pārāk liela konkrētajam klientam. Cenas pazemināšana izraisa peļņas procentu samazināšanos, lai to varētu atļauties, jāpalielina pārdoto produktu apjoms;
- Preces neapšaubāmi ir konkurētspējīgas, taču ekonomiskā stabilitāte uzņēmuma ir vērtējama kā vidēja – neraugoties uz preces augsto kvalitāti un konkurētspēju, uzņēmums ir daudznozaru, tajā ir vairākas ražošanas nodaļas. Konkurentu uzņēmumu

---

<sup>1</sup> MK noteikumi Nr.498. Noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 201-10"Būvju ugunsdrošība". <http://likumi.lv/doc.php?id=232561&from=off> (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> Sauka A., *Ceļvedis jaunajiem uzņēmējiem*, 2011. 67. lpp.

stabilitāte iespējams ir augstāka, jo darboties šaurākā nozarē ir vieglāk, lielākas iespējas sakārtot uzņēmuma iekšējo vidi, iespējams operatīvāk reaģēt uz ārējās vides izmaiņām, mazākas izmaksas;

- Uzņēmumā vērojams naudas resursu trūkums, kas savukārt bremsē preču noieta veicināšanas pasākumus, ražošanas tehnoloģiju modernizāciju, darbinieku papildus motivācijas iespējas utt.;
- Uzņēmuma ražotne ir samērā neliela, kā rezultātā nav iespējams ieviest atsevišķas tehnoloģijas;

### **Iespējas**

- Uzlabojot preces virzības pasākumus un noieta veicināšanu, iespējams nostiprināt uzņēmumu;
- Pilnveidot starp struktūrvienībām saskaņotu darbību;
- Nepieciešams izstrādāt mārketinga pasākumu kompleksu, pēcpārdošanas apkalpošanas paplašināšanā;
- Tiek meklētas iespējas palielināt noietu Latvijas reģionos, jo pašlaik šī joma nav pietiekoši attīstīta, tomēr tirgus ietilpība kamīnu nozarē Latvijā nav liela attiecībā pret konkurentu skaitu;
- Uz, doto brīdi, tiek strādāts pie pēcpārdošanas apkalpošanas paplašināšanas – tiks piedāvāti dažādi servisa veidi pēc garantijas laika, tiks uzturēts kontakts ar klientu. Pagaidām šajā jautājumā tuvāko konkurentu līmenis ir līdzīgs – bezmaksas garantijas apkalpošana, operatīva pēc garantijas apkalpošana;
- Jaunie produkti pēc reklamēšanas izstādē, salonā un informācijas presē ir ieinteresējuši klientus, pamazām tie kļūst pieprasīti. Palielinot šo produktu noietu, iespējams celt uzņēmuma peļņas līmeni;
- Uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem profesionalitātes paaugstināšanas nolūkos nepieciešams periodiski apgūt jaunu informāciju teorētiskajosursos, vispārējā biznesa vadībā, nozares specifikā u.tml.;
- Nepieciešams veikt detalizētu izpēti par ienesīgāko nodaļu darbu un uz analīzes rezultātiem balstītu stratēģisko plānu izstrādi, kuru realizācija veicinātu šo nodaļu un konkrētu produktu attīstību, konkurētspējas celšanu, tirgus daļas palielināšanu (konkurentu klientu pārvilināšana). Produktu grupas, kuru pieprasījums krities, aizstāt ar jaunām, orientētām uz jauniem tirgus segmentiem (vidēji maksāspējīgais pircējs), tādā veidā paaugstinot uzņēmuma darbības efektivitāti;
- Plānu izstrādi un to realizēšanas grafiku ieteicams veidot Microsoft Project vidē vai izmantojot alternatīvu datorprogrammu;

## **Draudi**

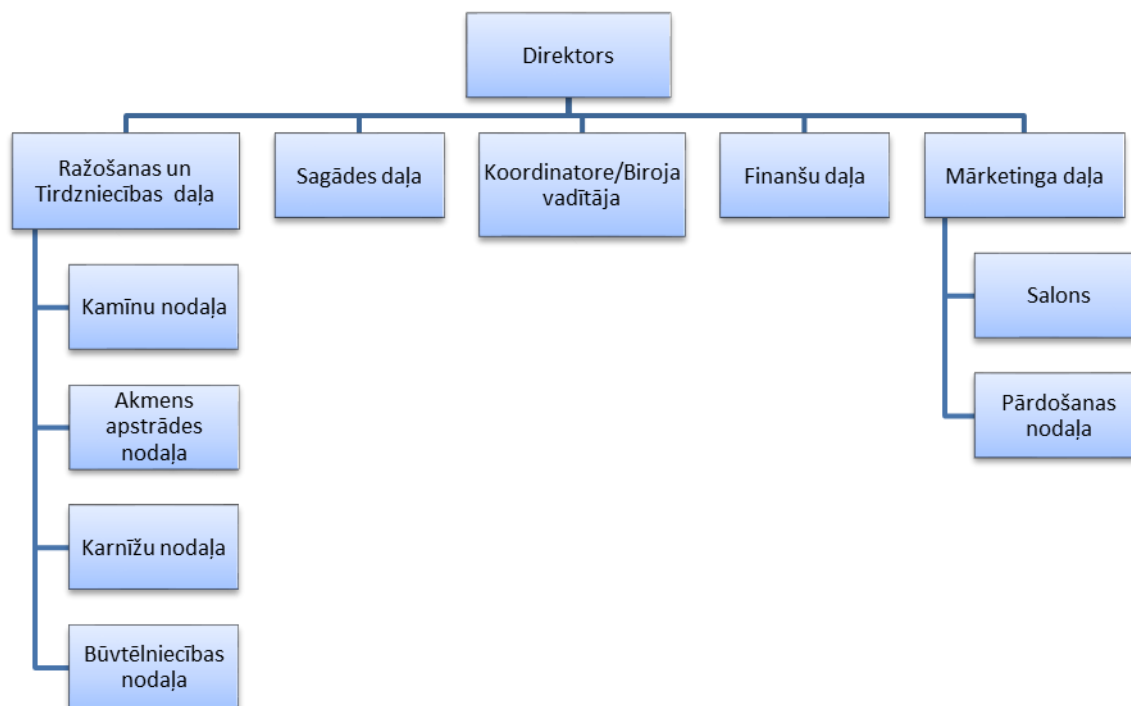
- Uzņēmumā ir bijušas iekšējās nesaskaņas, kā rezultātā no uzņēmuma darbinieki aizgājuši uz konkurentu uzņēmumiem vai arī izveidojuši savus uzņēmumus kamīnu vai akmens apstrādes nozarē. Tas ir liels trūkums, jo šādi izveidojušies uzņēmumi labi pārzin AGNI uzņēmuma priekšrocības un trūkumus un vadoties pēc iepriekšējās pieredzes, spēj radīt nopietnus draudus nākotnē;
- Resursu trūkuma dēļ, dažkārt tiek aizkavētas piegādes, kā rezultātā, tiek kavēti līgumā noteiktie izpildes termiņi. Šādi un līdzīgi iemesli var mazināt klientu lojalitāti.

### 3. UZŅĒMUMA IEKŠĒJĀS VIDES UN TĀS ELEMENTU IZPĒTE UN ANALĪZE

Mūsdienu mainīgajā vidē ir svarīgi sekot līdzi vides izmaiņām un uzņēmējdarbības tendencēm, lai uzņēmuma darbība būtu pēc iespējas efektīvāka un resursu izlietojums būtu racionālāks. Novērtējot uzņēmējdarbības vidi, lietderīgi ir sākt ar uzņēmuma iekšējās vides novērtēšanu un analīzi, jo iekšējās vides faktorus ir vieglāk konstatēt un izmainīt tos par labu uzņēmuma efektīgai darbībai. Viens no būtiskākajiem iekšējās vides elementiem ir organizācijas struktūra, kuras izveide veicina organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanu un norāda uz uzņēmuma nodomiem un vērtībām.

#### 3.1. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra

Uzņēmuma „AGNI” organizatoriskā struktūra ir veidota pēc funkcionālā principa, pamatojoties uz darbinieku grupēšanu pēc līdzīgām aktivitātēm, pieredzes un resursu izmantošanas. Jebkurš funkcionālu darbību veids – ražošana, finanses, personālvadība u.c. – saistīts ar specifiskiem resursiem, kas ir nepieciešami organizācijas mērķu sasniegšanai.<sup>1</sup>



3.1. att. Uzņēmuma „AGNI” organizatoriskā struktūra

Kaut arī uzņēmums ir pieskaitāms pie mazajiem uzņēmumiem un šāda organizatoriskā struktūra varētu likties birokrātiska, ņemot vērā uzņēmuma plašo piedāvājuma klāstu, šis ir

<sup>1</sup> Praude V., *Menedžments 1.grāmata*, 2012. 422. lpp.

viens no optimālajiem variantiem. Visas uzņēmuma daļas ir tieši pakļautas direktoram, kas tajā pašā laikā ir uzņēmuma īpašnieks. Līdz ar to, tas nozīmē, ka uzņēmumam ir vieglāk virzīties uz to mērķu sasniegšanu, ko ir izvirzījis pats uzņēmuma īpašnieks. Ražošanas un tirdzniecības daļa sastāv no atsevišķām nodaļām, kas darbojas neatkarīgi, katra par sevi. Ražošanas daļai nav vadītāja, līdz ar to visi nodaļu vadītāji ir tiešā pakļautībā uzņēmuma direktoram. Tā kā darbs šajās nodaļās ir ļoti mainīgs un prasa ātru lēmumu pieņemšanu, pozitīvi ir tas, ka iespējama tūlītēja lēmumu saskaņošana ar vadību, kas nodrošina ātru lēmumu pieņemšanu. Sagādes daļa arī ir pakļautībā direktoram, taču tās darbs ir ļoti cieši saistīts ar citu nodaļu darbiem, it īpaši biroja koordinatores. Koordinatore pilda arī biroja vadītājas pienākumus, līdz ar to bez uzņēmuma procesu koordinēšanas, tiek veikts arī aktīvs administratīvais darbs. Finanšu daļa atbild par uzņēmuma grāmatvedību un finanšu plānošanu. Jebkuras uzņēmuma daļas darbs ir cieši saistīts ar finanšu daļas sadarbību. Finanšu daļa analizē uzņēmuma līdzekļus un konsultējoties ar direktoru un attiecīgo daļu vadītāju, sastāda gada budžetu. Mārketinga daļu var uzskatīt par uzņēmuma virzītājspēku, jo pareizi izvēlēta stratēģija nodrošina peļņu uzņēmumam. Mārketinga daļas pakļautībā ir salons un pārdošanas nodaļa. Salonu var uzskatīt par uzņēmuma „seju”, jo tā atspoguļo uzņēmuma piedāvājuma klāstu.

Kopumā uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir diezgan decentralizēta, jo katra nodaļa darbojas pati par sevi. Bieži notiek horizontālā komunikācija starp dažādām uzņēmuma daļām. Pozitīvi ir tas, ka uzņēmums „AGNI” spēj efektīvi darboties un ātri pieņemt stratēģiskus lēmumus, kas it īpaši ir svarīgi, ja uzņēmums pieskaitāms pie mazajiem uzņēmumiem. Ņemot vērā uzņēmuma „AGNI” plašo produkcijas piedāvājuma klāstu un specifiku, šāda organizatoriskā struktūra ir optimālais variants, kā arī Valērijs Praude savā grāmatā „Menedžments” iesaka šādu funkcionālo struktūru mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

### **3.2. Komercedarbības ētika uzņēmumā un vadības stilu analīze**

Inta Rogenbuka savā grāmatā „Uzņēmējdarbības ētika” par uzņēmējdarbības ētiku saprot – tā ir mācība par labo un ļauno, taisnīgo un netaisnīgo, patieso un nepatieso, brīvību un atbildību, varu īpašajās attiecībās un situācijās, kas rodas uzņēmējdarbībā.

Uzņēmējdarbības ētikas sastāvdaļas ir tās funkcionālo nozaru – mārketinga, finanšu, uzņēmuma vadības u.c. – ētikas.

Nav īpašu, tikai uzņēmējdarbībai raksturīgu morāles vērtību un normu. Uzņēmējdarbības ētika ir tās pašas vispārcilvēciskās un nacionāli specifiskās normas un vērtības, tikai piemērotas uzņēmējdarbībai raksturīgajām attiecībām un situācijām.<sup>1</sup>

Uzņēmums „AGNI” ar vislielāko atbildības sajūtu attiecas pret saviem klientiem un sadarbības partneriem. Uzņēmuma darbība balstās uz principa – katrs labi padarīts darbs nesīs vēl piecus jaunus pasūtījumus, bet katrs neapmierināts klients atņems desmit iespējamus pasūtītājus. Lojālie pircēji, galvenokārt pastāvīgie klienti un tie, kuri veikuši īpaši lielus pasūtījumus svētkos vai Agni rīkotajos, atbalstītajos (uguņošanas festivāls) saņem ielūgumus un dažkārt tiek apsveikti svētkos. Uzņēmums ar klientiem vienmēr cenšas uzturēt ētiskas attiecības, tas ir, nodrošināt klientu ar attiecīgo produktu vai pakalpojumu noslēgtajā termiņā. Uzņēmums nekad nemēģina noslēpt kāda produkta trūkumus, jo neapmierināts klients ilgtermiņā nav izdevīgs uzņēmuma veiksmīgai darbībai. Uzņēmums vienmēr cenu piedāvājumā paredz iespējamus faktoros, kādi varētu rasties ārkārtas izdevumiem, līdz ar to neveidojas situācija, ka produkta ekspluatācijas laikā cenas varētu būt augušas vairākkārtīgi attiecībā pret sākotnējo vienošanos.

Diemžēl, kas attiecas ar uzņēmuma „AGNI” sadarbības partneriem, ne vienmēr tiek ievērota komercdarbības ētika, jo nereti tiek kavēti dažādi maksājumi, līdz ar to tiek pasliktinātas uzņēmuma un tā sadarbības partneru savstarpējās attiecības.

Darbiniekiem ir izstrādāts ētiskais kodekss, ar kuru var iepazīties katrs cilvēks, uzsākot darba attiecības uzņēmumā „AGNI”. Šajā ētikas kodeksā ir pilnībā uzskaitīts, kādi nosacījumi darbiniekiem ir jāievēro, lai izveidotos veiksmīgas un stabilas darba attiecības nākotnē. Taču bieži vien situācija ir tāda, ka ne vienmēr visi šie nosacījumi tiek ievēroti, kā rezultātā darba organizēšana uzņēmumā notiek haotiski.

Uzņēmuma vadības stilu varētu raksturot kā autoritāru, kaut gan pastāv vairākas iezīmes, kas liecina par demokrātiskā vadības stila pastāvēšanu. Uzņēmumā katru nedēļu notiek darbinieku kopsapulce, kur katrs atskaitās par darba nedēļā paveikto un izvirza darba pienākumus, kas tiks veikti uz nākamo nedēļu. Sapulcē tiek apspriestas arī uzņēmuma darbības vadlīnijas un pieņemti konstruktīvi lēmumi, kas tieši ietekmē uzņēmuma tālāko attīstību.

Vadītājs uzticas saviem darbiniekiem un vēlas, lai galvenā iniciatīva nāktu tieši no viņiem. Tomēr, neskatoties uz to, ka darbiniekiem pastāv iespēja brīvi izpausties, visi svarīgākie lēmumi ir jāsaskaņo ar vadītāju. Gadījumā, ja darbinieka viedoklis atšķiras no vadītāja un nav iespējams vienoties par kompromisu, lielākā daļā gadījumu tiek pieņemts vadītāja viedoklis kā vispiemērotākais. Diemžēl autoritārais vadības stils nav īsti piemērots

---

<sup>1</sup> Rogenbuka I., *Uzņēmējdarbības ētika*, 1999. 7. lpp

uzņēmuma „AGNI” vadīšanai, jo šis vadības stils paredz, ka vadītājs pats skaidri definē pienākumus un izklāsta kā izvirzīto mērķi sasniegt, taču uzņēmuma situācijā tas netiek pielietots praksē – daudzas lietas tiek atstātas pašplūsmā.

### 3.3. Personāla pārvaldības politika un stratēģija

Uzņēmumā “AGNI” personāla pārvaldības politika ir paredzēta, lai izteiktu organizācijas ilgtermiņa programmu darbinieku savstarpējo attiecību veidošanā. Personāla vadības politikas galvenais mērķis – izveidot apstākļus, lai ikvienam darbiniekam uzņēmumā būtu vēlme un iespēja atklāt, attīstīt un paplašināt savu potenciālu, lai tiktu sasniegti organizācijas mērķi.

Personāla pārvaldības politikas galvenais ilgtermiņa mērķis ir nodrošināt un veikt uz nākotni orientētu racionālu personāla plānošanu, komplektēšanu, izvietošana, izvirzīšanu un novērtēšanu, lai īstenotu mūsdienīgus personālvadības attīstības principus, izveidotu efektīvu darbotiespējīgu komandu ar darbam nepieciešamajām zināšanām un profesionalitāti, kas veicinātu jaunu ideju ģenerēšanu, kompetences mijiedarbību, komunikāciju un sasniegtu uzņēmumam izvirzītos mērķus.

Tā kā SIA „AGNI” galvenais darbības mērķis ir maksimāli paaugstināt darbības efektivitāti, kas izpaužas nepārtrauktā realizācijas apjoma paaugstināšanā un tātad – aizvien plašākas tirgus nišas ieņemšanā, minimizējot neattaisnotos izdevumus, lai iegūtu maksimālo peļņu maksimāli ilgstošā laika periodā, personāla pārvaldības politika ietver uzņēmuma nodrošināšanu ar kvalificētu darbaspēku un tā optimālu vadību, minimizējot dīkstāves, darbinieku nemotivētu darbību.

SIA „AGNI” personāla plānošanā tiek pielietotas divas metodes:

1. Radītāju metode, kad uzņēmuma saimnieciskie rādītāji, (apgrozījums, darba algas izdevumi, laika patēriņš noteiktai darbībai u.c.), kalpo kā statistisks pamats personāla skaita aprēķināšanai. Šīs metode dod iespēju noteikt, ka starp rādītāju un pieprasīto darbinieku skaitu pastāv saskatāmā un pārbaudāmā sakarība.
2. Darba vietu plānošanas metode, kad darba vietu aprēķins nav atkarīgs no uzņēmuma saimnieciskajiem rādītājiem. Darba vietu plāns tiek sastādīts vismaz uz vienu gadu.

Personāla plānošanas pasākumi ietver īstermiņa un ilgtermiņa personāla plānošanu.

Īstermiņa personāla plānošana veic atkarībā no situācijas uzņēmumā. To var aprēķināt statistiski:

• nepieciešamais personāls = pašreizējā personāla skaits - atlaistā personāla skaits + pieņemtā personāla skaits;

• plānotais personāla skaits = nepieciešamais personāls + rezerves personāls (piemēram, sezonas darbam vai neparedzētām situācijām) + papildus personāls (piemēram, uzņēmuma paplašināšanai).

Ilgtermiņa personāla plānošanu veic, ņemot vērā sekojošus uzņēmumam svarīgus faktoros:

- tirgus konjunktūras ilgtermiņa prognozes, kā arī nozares attīstības ilgtermiņa prognozes;
- ražošanas tehnisko attīstību un biroju attīstību;
- cita līmeņa tehnisko un speciālo zināšanu prasības gan ražošanā, gan vadīšanā;
- darbinieku zināšanu un spēju analīzi, kas saistītas ar vadīšanas funkcijām;
- darbinieku apmācības nepieciešamības analīzi, ņemot vērā attiecīgo speciālistu pieejamību darba tirgū;
- personāla izmaksu plānu, jo personāla izmaksas ietekmē preces realizācijas cenu.

SIA "AGNI" efektīvas darba organizācijas un darbotiespējīgas komandas pamatā ir praksē īstenotie komandas veidošanas principi, kas paredz:

- komandas izveidošanu ar kopīgu mērķi, atbildības pakāpi un funkcijām;
- pienākumu, uzdevumu un pilnvaru deleģēšanu no augstākā līmeņa vadītājiem uz zemākiem;
- darbinieku iesaistīšanos un līdzdalību darba plānošanā (strukturvienībās, darba grupās), rezultātu izvērtēšanā;
- brīvu komunikāciju (veicina jaunu ideju, priekšlikumu piedāvājumu; darbinieki ar lielu radošo ideju potenciālu tiek iesaistīti organizācijas darbības perspektīvā pilnveidošanā un attīstībā).

Tikai labi apmācīts un motivēts darbinieks spēs saistīt savus panākumus ar uzņēmuma kopīgiem panākumiem. Tas ir būtisks priekšnoteikums pašapliecināšanās un pašizteiksmes iespējām, sekmīgai darbībai kompānijas labā.

Personālvadības būtība uzņēmumā ir nepārtraukts darbs ar cilvēkiem – starp uzņēmuma vadītāju un organizācijas darbiniekiem, kuras galvenā funkcija ir apmierināt gan uzņēmuma vadītāja, gan darbinieku intereses. Palielinoties un mainoties konkurencei, kā arī ekonomiskajiem nosacījumiem, pieaug arī personāla lomas nozīme, un tieši personāla pārvaldība ir ļoti būtiska uzņēmējdarbības stratēģijas sastāvdaļa, kas pievieno uzņēmējdarbībai reālu vērtību, ietekmē darbinieku uzvedību, uzņēmuma darba efektivitāti un rada priekšnosacījumus veiksmīgai konkurencei tirgus ekonomikas apstākļos.

Personāla vadība ir cieši saistīta ar uzņēmuma "AGNI" kopējās attīstības stratēģiju. Nevienas organizācijas sakārtošana nav iedomājama bez pārdomāti un kvalificēti sastādītiem amata un darba aprakstiem. Tas ir kā atskaites punkts katra uzņēmumā strādājošā darbinieka

darbības sfērai, nepieciešamajai kompetencei attiecīgajā amatā, pamats kvalitatīva darba izpildījuma kontrolei un novērtēšanai.

Lai nodrošinātu uzņēmuma klientorientētu saimniecisko darbību, kas ir SIA "AGNI" uzņēmējdarbības eksistences pamats, sekmētu uzņēmējdarbības nepārtraukto attīstību, konsekventi īstenotu uzņēmuma galvenos darbības virzienus, realizētu katras struktūrvienības nospraustos mērķus un uzdevumus, preču ražošanu, realizāciju, darba procesa radīšanu, tirdzniecību, nodrošinātu augstu pakalpojumu sniegšanu klientiem, efektīvu, savlaicīgu un kvalitatīvu veicamo darbu, funkciju izpildi, liela vērība tiek pievērsta *komandas veidošanas, komunikācijas, motivācijas un kontroles* pamatprincipiem.

Liela uzmanība tiek pievērsta darbinieku piemērotības noteikšanai (novērtēšanas pārrunām, to saturam), izvērtējot katra atsevišķa darbinieka vai kandidāta atbilstību nepieciešamā darba vai amata izpildei, radot atmosfēru labam sazināšanās procesam, atsevišķi novērtējot katra spējas un kvalifikāciju, atbilstību kritērijiem vai darba specifiskācijas aspektiem:

- darbam uzņēmumā nepieciešamās pamata kompetences un profesionalitāte;
- plānošana un darba prioritēšana, darbošanās komandā;
- orientēts uz sabiedrību kā klientu (komunikēšanās spējas), jo patreizējā elastība uzņēmējdarbībā ļauj pielāgot pakalpojumus izvirzītajām prasībām.

SIA "AGNI" ir psiholoģiski saliedēts kolektīvs, patīkama darba atmosfēra. Darbinieki viens otru vērtē pēc darba rezultātiem, ir stimulēti strādāt ar atdevi. Vadītājs dod rīkojumus, uzticas un deleģē pienākumus, kontrolē izpildes rezultātus, kas veicina un paaugstina darbinieku atbildības pakāpi.

Uzņēmumam ir sava hokeja komanda - un tas ir veselīgs brīvā laika pavadīšanas veids, kas vieno firmas darbinieku kolektīvu. Dažāda veida pasākumi (svētku norises, izbraukumi, ekskursijas) liecina par darbinieku vēlmi to organizēšanā un aktīvā līdzdalībā, kas tajā pat laikā ir apliecinājums uzņēmuma stabilitātei un attīstībai.

Uzņēmumā SIA "AGNI" ieviestā personālvadības sistēma veicina personāla nepārtrauktu attīstību, vēlmi iesaistīties firmas darbības pilnveidošanā, veicina jaunu ideju ģenerēšanu, kompetences mijiedarbību un savstarpējo komunikāciju.

### **3.4. Tehnoloģijas raksturojums**

Uzņēmuma „AGNI” vajadzībām ir iekārtots iekšējais intraneta tīkls, kuram var piekļūt no jebkura datora uzņēmumā. Šī tīkla izveide būtiski atvieglo darbinieku darbu, kā arī nodrošina veiksmīgāku sadarbību starp uzņēmuma nodaļām. Uzņēmumam ir izveidota sava

interneta lapa, ar mērķi iepazīstināt potenciālos klientus ar uzņēmuma piedāvāto produkcijas klāstu un esošos klientus ar dažādiem jaunumiem. Uzņēmuma interneta lapai vairāk ir informatīvs raksturs, nevis detalizēta informācija par katru uzņēmuma piedāvāto produktu. Šāda koncepcija ir izvēlēta, ņemot vērā uzņēmuma darbības specifiku. Tā kā uzņēmums darbojas ar ekskluzīvu interjera un eksterjera produkcijas tirdzniecību un projektēšanu, tad galvenā uzmanība tieši tiks pievērsta dizaina aspektiem. Tikai pēc tam cilvēki sāk pievērst uzmanību tehniskai pusei. Tā kā bieži vien šī informācija ir pārāk specifiska, nav iespējams interneta lapā izvietot visu informāciju, nesabojājot lapas dizainu.

Taču jaunajiem produktiem tiek pievienota klāt kāda tehniskā informācija, jo liela daļa produktu, kurus uzņēmums „AGNI” piedāvā kā kaut ko jaunu, ir nepazīstami Latvijas sabiedrībai.

Uzņēmuma darbiniekiem ir izveidots katram savs e-pasts, kuru izmanto darba organizēšanai un dažādu sarakstes veikšanai.

Uzņēmums „AGNI” savā ikdienas darbībā, lai spētu veikt visus nepieciešamos ikdienas uzdevumus izmanto dažādu datorprogrammu atbalstu:

- Microsoft Word (rakstīšanai un teksta noformēšanai)
- Microsoft Excel (cenu veidošanai un datu analīzei)
- Microsoft PowerPoint (tikai atsevišķiem datoriem, prezentāciju veidošanai)
- Autocad (rasēšanai)
- Golddiger (klientu datu bāze, izmanto biroja darbinieki)
- Ledger (finanšu daļas vajadzībām)

Uzņēmums „AGNI” ikdienas darbības veikšanai izmanto dažādas datu bāzes:

- Klientu datu bāze;
- Uzņēmuma rīcībā esošo produktu datu bāze;
- Cenu datu bāze;
- Produktu datu bāze.

Klientu datu bāzē galvenokārt ir izvietota informācija par sadarbības partneriem (piegādātāji un starpnieki – uzņēmumi, kas izplata Agni produkciju un dizaineri/arhitekti). Diemžēl šajā datu bāzē netiek iekļauta informācija par klientiem. Bez tam pieeja šai datu bāzei ir tikai biroja vadītājam un karnīžu nodaļu vadītājam. Biroja vadītājam, klientu datu bāze ir nepieciešama, lai spētu komunicēt ar piegādātājiem, bet karnīžu nodaļai ar starpniekiem (tieši šai nodaļai ir vislielākais skaits dažādu starpnieku). Diemžēl pieejas šai datu bāzei nav uzņēmuma mārketinga daļai, kas ievērojami sarežģīt produkta virzīšanu tirgū. Klientu datu bāze nav izveidota tā iemesla dēļ, ka lielākā daļa klientu, kas iegādājas luksusa un ekskluzīvo produkciju, nevēlas, lai viņi tiktu traucēti. Protams, šādai politikai ir arī savi mīnusi – ir

jāiegulda daudz lielāki līdzekļi reklāmā, lai iepazīstinātu ar uzņēmuma jaunumiem, ko patiesībā varētu izdarīt bezmaksas, piemēram, nosūtot uz e-pastu prezentācijas.

Pie uzņēmumā izmantotajām tehnoloģijām var arī pieskaitīt Agni izveidoto darbības mehānismu pasūtījumu izpildei, piemēram, produkta grupa – kamīni, pakalpojums – uzstādīšana:

- Salonā klientiem tiek piedāvāts iepazīties ar produkciju (salona ekspozīcija, katalogi, individuālo projektu kamīnu attēli), noskaidrotas viņu vēlmes un iespējas, tiek sniegtas profesionālas konsultācijas par projektēšanu, dizainu, dažādiem normatīvajiem aktiem un drošības noteikumiem, kā arī izmaksu tāmes;

- Objekta apsekojumā piedalās dizainers (iepazīstas ar telpas plānojumu, interjera stilu utt.) un kamīnu nodaļas vadītājs vai darbu vadītājs (tiek apsekots dūmvads vai tā izbūves iespējas, kamīna izbūves vietas novērtējums);

- Ja nav nekādu šķēršļu, kamīns tiek iezīmēts ēkas plānā un šo plānu saskaņo ar nepieciešamajām instancēm (Vides aizsardzības klubs, Ugunsdrošības dienests u.c.);

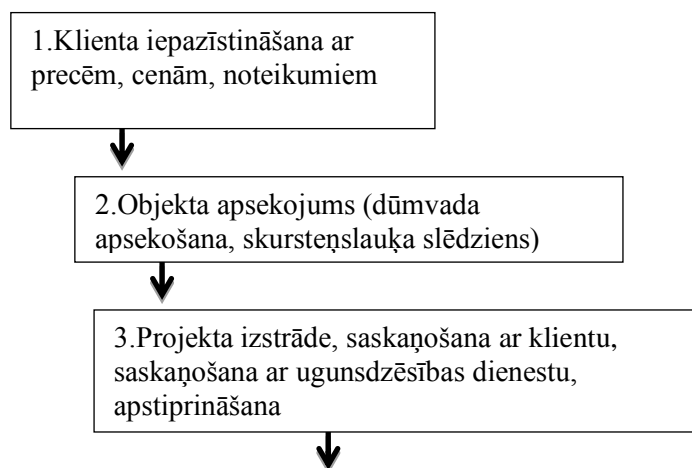
- Kad kamīna un dūmvada projekts ir saskaņots un klients ir izlēmis iegādāties preci, tiek noslēgts līgums ar pārdevēju par preces iegādi, uzstādīšanu, apmaksu, garantijām, izpildes termiņiem u.c.;

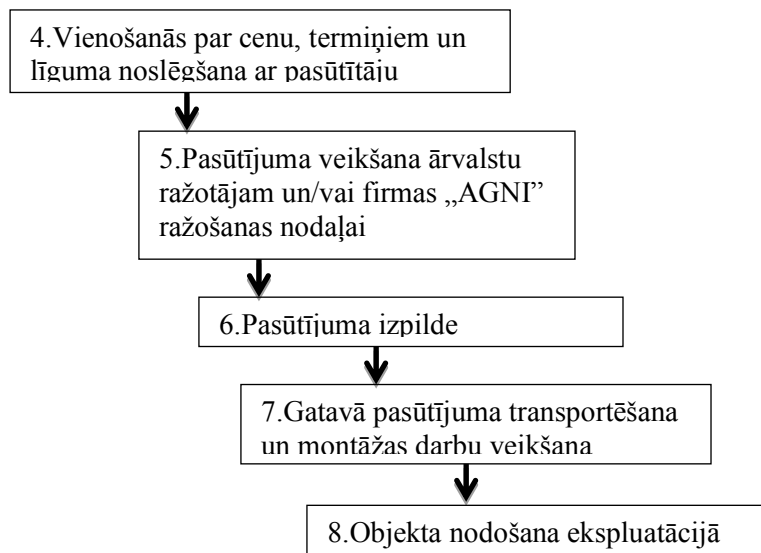
- Pēc līguma noslēgšanas tiek veikts kamīna standarta modeļa pasūtījums ārvalstu ražotājam vai uzsākts individuālā kamīna projekta izgatavošanas process uzņēmuma „AGNI” akmens apstrādes darbnīcā;

- Kad gatavais kamīns ir piegādāts vai tā izgatavošanas process ir pabeigts, tas tiek transportēts un uzstādīts pasūtītāja līgumā noteiktajā objektā;

- Pēc objekta nodošanas klients saņem pieņemšanas – nodošanas aktu, ekspluatācijas instrukciju un garantijas talonu.

Ja kamīns ir jāpieslēdz pie jau esoša dūmvada, process ir vienkāršāks, formalitāšu ir mazāk.





### 3.2.att. Uzņēmuma „AGNI” kamīnu nodaļas darba organizācijas posmi un secība

Agni izveidoto darbības mehānismu pasūtījumu izpildei, piemēram, produkta grupa – kamīni, pakalpojums – uzstādīšana parādīta shematiski 3.2. attēlā. Uzņēmuma darba organizācijas princips ir izstrādāts, balstoties uz ražošanas procesa specifiku, likumdošanas prasībām un klientu vēlmēm. Lai nekļūdīgi izdarītu visu to, kas nepieciešams procesa sākumposmā, ar klientu strādā vairāki speciālisti, kuri izstrādā projektus un uzlabo tos tikmēr, kamēr klients ir apmierināts. Kad projekti ir apstiprināti un līgums noslēgts, paiet vidēji no vien līdz pusotram mēnesim standarta kamīniem un divi līdz trīs mēneši sarežģītākiem individuālajiem projektiem, līdz objekta nodošanai.

Galvenais trūkums ir tas, ka šis process ir laikietilpīgs, kas dažkārt nervozē klientus.

Šo procesu iespējams uzlabot, precīzāk plānojot un realizējot piegādes (tai skaitā finanšu plānošana), ceļot darbinieku disciplīnas līmeni, ieviešot modernākas ražošanas tehnoloģijas, laicīgi novēršot konflikta iespējas ar klientu, informējot viņu un padarot procesu saprotamu.

### 3.5. Uzņēmuma „AGNI” finanšu darbības rādītāju raksturojums

Uzņēmuma saimnieciskās darbības prasmīga vadīšana ir galvenais noteikums ekonomisko panākumu sasniegšanā. Veiksmīgu lēmumu pieņemšanai ir nepieciešama finansiāla rakstura informācija par iepriekšējiem uzņēmuma darbības periodiem, lai varētu novērtēt uzņēmuma potenciālās iespējas nākotnē. Daudzi uzņēmumi nokļūst arī tādā situācijā, kad preces tiek piegādātas klientam, samaksa netiek saņemta, bet pēc kāda laika pienāk informācija par klienta maksātspēju, līdz ar to, uzņēmumam bezcerīgā parādu summa

jānoraksta. No šādas situācijas daudz vieglāk izvairīties, nekā cīnīties ar tās sekām. To var izdarīt, veicot potenciālā klienta finanšu stāvokļa analīzi.

Ekonomiskās analīzes metodes sniedz iespēju izprast dažādu ekonomisko procesu iekšējās sakarības, to savstarpējo mijiedarbību, ekonomisko faktoru ietekmi uz saimnieciskajiem procesiem, efektīvāk izmantot resursus.<sup>1</sup>

Tātad, analīzes uzdevums, no vienas puses, ir noteikt uzņēmuma darbības efektivitāti pārskata periodā un konstatēt vai sasniegti nospraustie mērķi, bet no otras puses, noteikt uzņēmuma darbības attīstības iespējamus virzienus pašreizējā situācijā un nākotnē, ņemot vērā nepieciešamos materiālus, finansiālos un darbaspēka resursus. Tāpēc analīze jāveic mērķtiecīgi, lai ar tās rezultātu palīdzību nodrošinātu esošo resursu optimālas izmantošanas plānošanu, kā arī uzlabotu uzņēmuma vājās puses. Firmas apgrozījumu, kā arī saistību apjomus var ietekmēt lieli pasūtījumi pārskata gada beigās.

Vispirms novērtējam uzņēmuma rādītājus, veicot rādītāju horizontālo analīzi. SIA „AGNI” finansiālie rādītāji tiek novērtēti 3 gadu periodā no 2012.gada līdz 2013.gadam, izmantojot bilances un peļņas vai zaudējumu atskaites. Visi faktiskie materiāli ir ņemti no uzņēmuma SIA „AGNI” gada pārskatiem, tādēļ atsaucies darba tekstā par tiem nav dotas.

Bilances horizontālā analīze atspoguļo bilances posteņu izmaiņas absolūtā un arī relatīvā izteiksmē (procentos), kad tiek salīdzināti pārskata perioda rādītāji ar iepriekšējo periodu.

### 3.1.tabula

#### SIA "Agni" bilances aktīvu posteņu rādītāju izmaiņas 2011. - 2013. gados, EUR

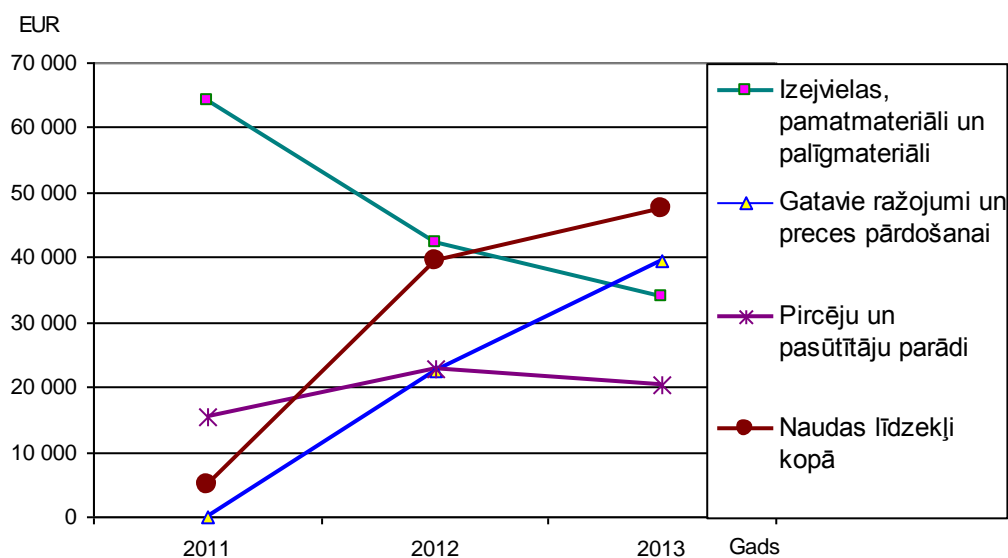
Balances posteņi	Gadi			2013.gads salīdzinājumā (+/-) ar			
	2011	2012	2013	2011, EUR	2011, %	2012, EUR	2012, %
Kopā nemateriālie finanšu ieguldījumi	213	161	105	-108	49,30	-56	65,22
Kopā pamatlīdzekļi un inventārs	20 906	19 721	16 963	-3 943	81,14	-2 758	86,01
Kopā ilgtermiņa finanšu ieguldījumi	0	250 810	250 810	250 810	100,00	0	100,00
Kopā ilgtermiņa ieguldījumi	21 119	270 692	267 878	246 759	1268,42	-2 814	98,96
Kopā krājumi	71 872	223 811	75 286	3 414	104,75	-148 525	33,64
Kopā debitori	275 707	25 821	25 703	-250 004	9,32	-118	99,54
Kopā naudas līdzekļi	4 880	39 486	47 548	42 668	974,34	8 062	120,42
Kopā apgrozāmie līdzekļi	352 460	289 118	148 536	-203 924	42,14	-140 582	51,38

<sup>1</sup> Kālis I., *Lekciju konspekti Saimnieciskās darbības un Finanšu analīzes teorijā un praktiskajā pielietošanā*. 8. lpp.

<b>Bilance</b>	373 579	559 810	416 414	42 835	111,47	-143 396	74,38
----------------	---------	---------	---------	--------	--------	----------	-------

Bilances aktīvu horizontālā analīze (skatīt 3.1.tabulu), ka analizējamajos trīs gados nemateriālie finanšu ieguldījumi ir samazinājušies divas reizes, jo pa šiem gadiem ir noamortizēta grāmatvedības programmas licences vērtība. Arī pamatlīdzekļi un inventārs ir noamortizēti un, tā kā nav šajā laikā iegādāti jauni pamatlīdzekļi, kuru vērtība pārsniegtu šo amortizācijas vērtību, pamatlīdzekļu un inventāra vērtība arī ir ievērojami samazinājusies. 2012.gadā ir veikti ievērojami ilgtermiņa finanšu ieguldījumi – izsniegti aizdevumi un tie veido 45% no bilances vērtības, faktiski tas ir 2011.gada viena debitora lielā parāda pārkvalificēšana ilgtermiņa finanšu ieguldījumā (debitora parāda atgūtā summa tika ieguldīta aizdevumā). Šāda finanšu ilgtermiņa ieguldīšana izskaidrojama arī ar SIA „AGNI” ievērojamu apgrozījuma un neto peļņas pieaugumu 2012.un 2013.gados, kad tika pārvarētas krīzes smagās sekas un parādījās ievērojami brīvie finanšu līdzekļi.

Analizējamā periodā ir novērojams pastāvīgs apgrozāmo līdzekļu kritums, bet tas nav saistīts ar uzņēmuma darbības sašaurināšanu, bet gan ar izejvielu, pamatmateriālu un palīgmateriālu krājumu konsekventu samazināšanu (3.3.att.), kā arī atbrīvošanās no citu debitoru lielajām saistībām 2011.gadā (1.pielikums).

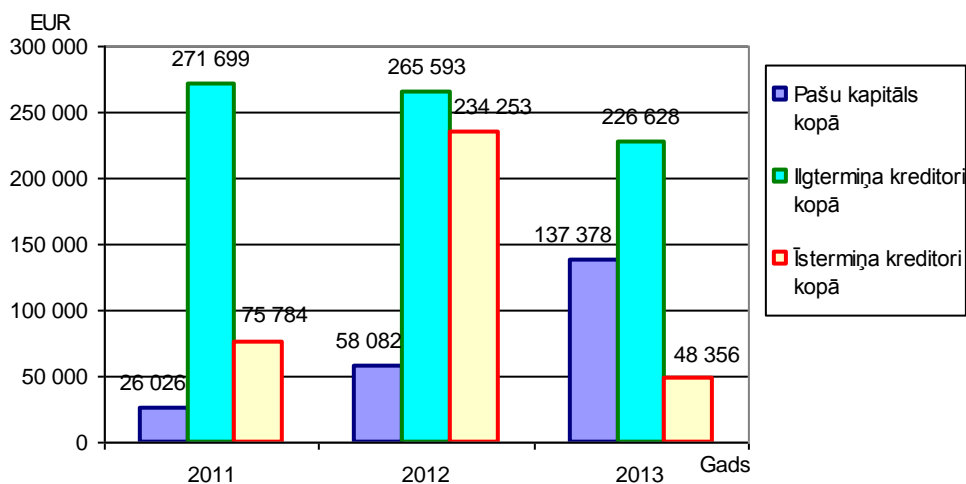


### 3.3.att. Atsevišķu bilances apgrozāmo līdzekļu posteņu izmaiņas

Kā redzam no 3.3.attēla, bilances aktīvu izmaiņas absolūtās vērtībās parāda, ka uzņēmumam nepatīkamākais ir bijis 2011.gads, kad bija jāpārvieta viens veikals jaunu konkurentu parādīšanās dēļ, kas radīja papildus izdevumus un kā dēļ bija jāsamazina krājumu vērtība. Savukārt, uz 31.12.2014.g. krājumi ir ievērojami papildināti, jo ir plānots palielināt apgrozījumu 2015.gadā un šo gadu noslēgt ar reālu neto peļņu.

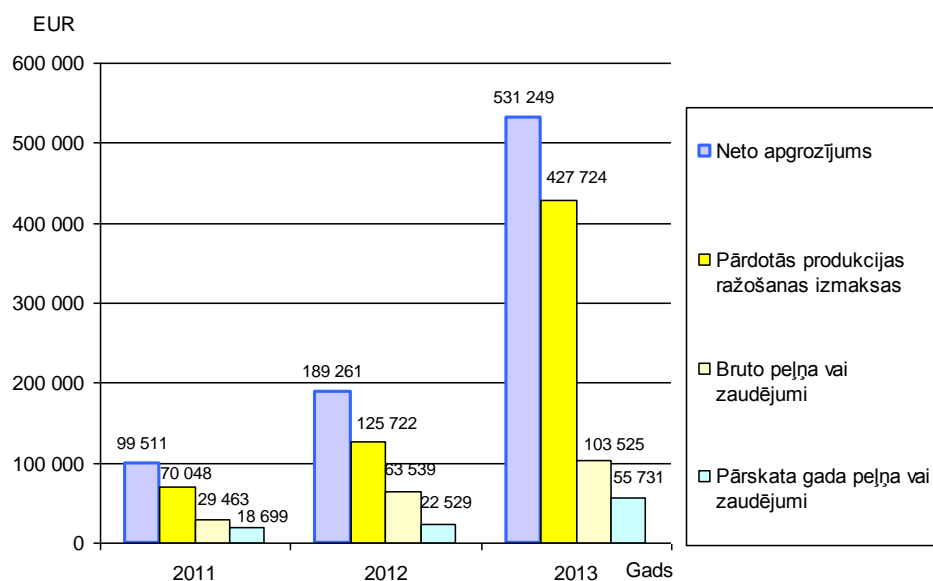
No 2011.gada uzņēmums faktiski ir atbrīvojies no citu debitoru saistībām, bet no 2012.gada ir ievērojami samazinājies avansa maksājumus par precēm. Tās ir uzņēmuma valdes realizētās finansu posteņu sakārtošanas sekas.

Bilances pasīvu horizontālā analīze rāda, ka uzņēmuma pašu kapitāls konsekventi pieaug, jo bijusi pastāvīga pārskata gada nesadalītā peļņa (3.4.att., 1.pielikums).



3.4. att. SIA „AGNI” bilances pasīvu horizontālā analīze

No 3.4.attēla redzams, ka ilgtermiņa kreditoru saistības pastāvīgi samazinās, jo uzņēmums spēj no peļņas veikt maksājumus šo saistību nomaksas izpildei. Arī īstermiņa saistību apmērs pēc 2012.gada ir ievērojami samazinājies (no 234253 EUR 2012.gadā līdz 48356 EUR 2013.gadā). Tādēļ, analizējot pasīvu struktūru, ir pamats apgalvojumam, ka uzņēmums veiksmīgi darbojas un attīstās.



3.5. att. SIA „AGNI” peļņas vai zaudējumu horizontālā analīze

SIA „AGNI” peļņas vai zaudējumu atskaišu analīze (3.5.att.), uzrāda pastāvīgu galveno rādītāju pieaugumu no 2011.gada, kad uzņēmums bija pārvarējis ekonomiskās un finanšu

krīzes izraisītās smagās sekas (2009.-2010.gados), kad pircēju zemās pirktspējas un finanšu kredītu nepieejamības dēļ uzņēmuma darbība un attīstības iespējas bija minimālas.

Uzņēmuma finansiālo rādītāju vertikālajā analīzē tiek novērtēts uzņēmums pēc likviditātes, rentabilitātes, kapitāla atdeves u.c. rādītājiem.

Likviditāti novērtējam pēc kopējās likviditātes rādītāja, tekošās un absolūtās likviditātes rādītājiem un visi šie rādītāji ir koeficienti, aprēķināmi pēc formulas kā rādītāju attiecības.

Kopējās likviditātes rādītājs (seguma koeficients) ir svarīgs uzņēmuma apgrozāmo līdzekļu pietiekamības rādītājs, kuru aprēķina pēc formulas [3.1.]

$$\text{Kopējās likviditātes rādītājs} = \frac{\text{apgrozāmie līdzekļi}}{\text{īstermiņa saistības}} \quad [3.1.]$$

Kopējais likviditātes rādītājs ļauj iespēju novērtēt, vai uzņēmumam pieejamie apgrozāmie līdzekļi ir pietiekoši, lai vajadzības gadījumā nosegtu īstermiņa saistības. Koeficienta vērtība, kas pārsniedz 2, liecina par to, ka uzņēmuma likviditāte ir pietiekami augsta<sup>1</sup>. Arī grāmatvedības portāls [www.vid.lv](http://www.vid.lv) rekomendē, ka šim rādītājam ir jābūt lielākam par 2. Tomēr kompānija „Lursoft”, kura apkalpo Uzņēmuma reģistra datu bāzi un izmanto Valsts ieņēmumu dienesta uzņēmumu gada pārskatu datus, nav tik augstas prasības pret kopējo likviditātes rādītāju, jo apgalvo: „Ja koeficients ir virs viens, uzņēmumam nevajadzētu būt problēmām savu īstermiņa saistību kārtošānā. Ja koeficients samazinās zem viens, parādās risks, ka uzņēmumam varētu rasties problēmas īstermiņa saistību maksājumos. Finansisti uzskata, ka šim koeficientam vajadzētu būt robežās no viens līdz trīs. Pārāk augsts likviditātes koeficients liecina par neracionālu apgrozāmo līdzekļu izmantošanu. Vērtējot ideālo līmeni, nedrīkst neņemt vērā nozares specifiku un konkrētā rādītāja dinamiku uzņēmumā.”

Izmantojot gada bilanču rādītājus, aprēķinātie likviditāšu rādītāji ir apkopoti 3.2. tabulā.

3.2.tabula.

#### SIA „AGNI” likviditātes rādītāji

Likvidātes veids	2011	2012	2013
Kopējās likviditātes rādītājs	4,65	1,23	3,07
Tekošās likviditātes rādītājs	3,70	0,28	1,51
Absolūtās likviditātes rādītājs	0,06	0,17	0,98

Kā redzam no 3.2.tabulas, uzņēmuma kopējā likviditāte pa gadiem ir bijusi mainīga, bet ir augsta un ir lielāka par 1. Kopējā likviditāte 2013.gadā bijusi 3,07, kas ir ļoti laba. Šāds likviditātes līmenis ir pietiekošs, lai neradītu nomaksas problēmas ar materiālu un izejvielu piegādātājiem. Lai novērtētu, cik lielai būtu jābūt kopējās likviditātes rādītāja vērtībai, ir

<sup>1</sup> Rurāne M. *Finanšu menedžments*. Rīga: Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, 2005. 303. lpp.

svarīgi novērtēt divus rādītājus: debitoru saistību atgūšanas iespējas un uzņēmuma plānojamo peļņu vai zaudējumus pēc nodokļiem.

Uzņēmuma darbības vēsture iepriekšējos 3 gados, rāda, ka debitoru parādus atmaksā – tādēļ tie nevar izraisīt likviditātes problēmas, arī peļņa ir ievērojama un katru gadu pieaug. Kopējo likviditāti varēs uzlabot, samazinot (pārdodot) daļu preču krājumus vai arī daļu īstermiņa kreditoru saistību nomainot ar ilgtermiņa saistībām, pārkreditējot īstermiņa saistības. Vēlamais problēmas risinājums tomēr ir palielināt preču pārdošanu (neto apgrozījumu), lai gadu varētu beigt ar lielāku peļņu. Tekošās likviditātes rādītājs ir svarīgs uzņēmuma apgrozāmo līdzekļu pietiekamības drošības rādītājs, kuru aprēķina pēc formulas [3.2.]. Vēlams, lai tekošās likviditātes rādītājs būtu lielāks par 1.

$$\text{Tekošā likviditāte} = (\text{Apgrozāmie līdzekļi} - \text{Krājumi}) / \text{Īstermiņa saistības} \quad [3.2.]$$

Šis koeficients stingrāk novērtē likviditāti, jo tas izslēdz dažus aktīvus no apgrozāmajiem līdzekļiem (krājumus), jo krājumus pārvērst naudas līdzekļos dažkārt ir sarežģīti, jo neizdodas pietiekoši īsā termiņā tos pārdot. Zems koeficients liecina, ka pārāk daudz līdzekļu ir ieguldīts krājumos un tas var radīt problēmas īstermiņa saistību nokārtošanā. Ja koeficients ir virs viens, uzņēmumam nevajadzētu būt problēmām savu īstermiņa saistību kārtošanā. Ja koeficients samazinās zem viens, parādās risks, ka uzņēmumam varētu rasties problēmas īstermiņa saistību maksājumos. Finansisti uzskata, ka šim koeficientam vajadzētu būt robežās no viens līdz trīs. Pārāk augsts likviditātes koeficients liecina par neracionālu apgrozāmo līdzekļu izmantošanu. Vērtējot ideālo līmeni, nedrīkst neņemt vērā nozares specifiku un konkrētā rādītāja dinamiku uzņēmumā<sup>1</sup>.

Uzņēmuma tekošā likviditāte 3 gados ir nokritusies no 3,70 līdz 1,51 un tā iemesls ir apgrozāmo līdzekļu samazināšanās, jo samazinājušies ir debitoru parādi (3.3.att.). Tekošās likviditātes rādītājs 2013.gadā norāda uz to, ka uzņēmumam nebūs problēmu nomaksāt īstermiņa saistības. Tomēr ir savlaicīgi jāpievērš uzmanība īstermiņa saistību atmaksas termiņiem, lai tos nepieciešamības gadījumā varētu pagarināt vai refinansēt uz ilgtermiņa kreditoru saistībām.

Absolūtās likviditātes rādītāju aprēķina pēc formulas [3.3.].

$$\text{Absolūtās likviditātes rādītājs} = (\text{Nauda} + \text{Vērtspapīri}) / \text{Īstermiņa saistības} \quad [3.3.]$$

Šis rādītājs atspoguļo, kādu īstermiņa parādu daļu uzņēmums ir spējīgs atmaksāt vistuvākajā laikā. Vēlams, lai absolūtās likviditātes rādītājs būtu lielāks par 0,3.

Uzņēmuma absolūtā likviditāte 2013.gadā bija augsta un bija 0,98. Tas nozīmē, ka uzņēmuma pieejamie naudas resursi ir pietiekoši īstermiņa saistību nomaksai.

---

<sup>1</sup> Lursoft. Uzņēmumu izvērstā analīze. Rīga: Lursoft, 2008. 5.-13. lpp.  
[https://www.lursoft.lv/companies/uznemuma\\_analize\\_lv.pdf](https://www.lursoft.lv/companies/uznemuma_analize_lv.pdf) (skatīts 12.03.2015)

Uzņēmuma darbību labi raksturo rentabilitāte. Rentabilitāte ir uzņēmuma saimnieciskās darbības un kapitāla izmantošanas efektivitātes rādītājs. Rentabilitātei tuvs jēdziens ir Ienesīgums. Rentabilitāte (ienesīgums) ļauj salīdzināt dažāda lieluma uzņēmumu darbības efektivitāti (rezultatīvāti). Novērtējumā izmanto dažādas rentabilitātes rādītājus (komerciālo jeb bruto, aktīvu, pašu kapitāla rentabilitāti u.c.).

Ienesīguma (rentabilitātes) koeficienti, izteikti procentos, analizē vadības lēmumu efektivitāti finansu uzdevumu pildīšanai. Šie koeficienti norāda apgrozāmo līdzekļu, ilgtermiņa ieguldījumu un kreditoru administrēšanas ietekmi uz uzņēmuma darbību - jo augstāks koeficients, jo labāk.

Bruto peļņas rentabilitāte ir rādītājs, ko aprēķina pēc formulas [3.4.] un to izmanto, lai novērtētu kompānijas darbības efektivitāti.

$$\text{Bruto peļņas rentabilitāte} = \text{bruto peļņa} \times 100\% / \text{neto apgrozījums} [3.4.]$$

Bruto peļņas rentabilitāte (apgrozījuma rentabilitāte) parāda uzņēmuma darbības efektivitāti, cik ražoto preču vai sniegto pakalpojumu cenas ir atbilstošas tirgus stāvoklim, kā arī to vai ražošanas izmaksas ir nozarei atbilstošā līmenī. Diemžēl, Latvijas statistika vai nozares statistika nesniedz ziņas, kāda ir bruto peļņas rentabilitāte pa nozarēm, lai to varētu salīdzināt ar bruto peļņas rentabilitāti SIA „AGNI”. Bruto peļņas rentabilitātes rādītāji dod iespēju aprēķināt, kādā mērā neto apgrozījuma pārmaiņas ietekmē bruto peļņas lielumu. Bruto peļņas koeficients parāda pārdošanas apjomu un tiešo izmaksu attiecību, cik lielu peļņu dod katrs produkciju realizējot iegūtais eiro pēc apgrozījuma izmaksu segšanas. Pēc ekspertu un nozares speciālistu domām bruto peļņas rentabilitātei būtu jābūt vismaz 10%, vēlams, lai tā būtu lielāka par 15%. Tomēr konkrētais vērtējums ir atkarīgs no uzņēmuma apgrozījuma ātruma jeb preču aprites ātruma. Ja vidējais preču realizācijas periods ir īss, uzņēmums var iegūt augstu peļņu absolūtos skaitļos arī pie zemas bruto peļņas rentabilitātes.

Kā redzam no 3.3.tabulas uzņēmuma bruto rentabilitāte jeb ienesīgums pēdējos divos gados ir nedaudz samazinājies, bet joprojām ir augsts – 19,5% 2013.gadā un tādēļ tā dod iespēju citu uzņēmuma izdevumu nomaksai (personāla izmaksas, procentu maksājumi par aizņēmumiem u.c.).

*3.3.tabula.*

#### SIA „AGNI” rentabilitātes rādītāji

Rādītājs	2011	2012	2013
<b>Rentabilitāte attiecībā pret apgrozījumu:</b>			
Bruto peļņas rentabilitāte	29,6%	33,6%	19,5%
Ar nodokli apliekamās peļņas rentabilitāte	21,1%	14,0%	12,4%
Neto peļņas rentabilitāte	18,8%	11,9%	10,5%
<b>Rentabilitāte attiecībā pret ieguldījumiem:</b>			

Ieguldītā kapitāla atdeve	10,1%	12,0%	26,0%
Pašu kapitāla atdeve	102,2%	55,2%	57,7%
Pamatkapitāla atdeve	374,0%	450,6%	1114,6%

Neto peļņas rentabilitāte, ko aprēķinām pēc formulas [3.5.], izmanto, lai novērtētu kompānijas darbības efektivitāti.

$$\text{Neto peļņas rentabilitāte} = \text{tīrā peļņa} \times 100\% / \text{neto apgrozījums} \quad [3.5.]$$

No tabulas 3.3. redzam, ka neto peļņas rentabilitāte pēdējos trīs gados ir samazinājusies līdz 10,5%, kas ir augsts rādītājs un norāda uz augsto tīro jeb neto peļņu.

Svarīgs finansu rādītājs ir ieguldītā kapitāla atdeve (IKA), kuru aprēķinām pēc formulas [3.6.] un tas rāda, cik lielu peļņu procentos uzņēmums saņem no ieguldītā kapitāla, kur ieguldītais kapitāls ir pašu kapitāls kopā ar ilgtermiņa kreditoru kopsummu.

$$\text{IKA} = \text{Peļņa pirms procentu maksājumiem} \times 100\% / \text{Ieguldītais kapitāls} \quad [3.6.]$$

Ieguldītā kapitāla rentabilitāte (kapitāla atdeve) parāda, cik efektīvi tiek izmantots tas kapitāls, ko ir investējuši uzņēmumā īpašnieki – gan pašu kapitālu, gan ilgtermiņa kreditoru kapitālu. No ieguldītāja viedokļa šis ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, jo parāda cik potenciālais investors nopelnīs no katra ieguldītā eiro. Šim rādītājam būtu jābūt lielākam par banku depozītu procentu un valsts parādzīmju likmi. Jo, ja banku depozītprocenti ir vienādi vai augstāki, tad izdevīgāk ir ieguldīt šo kapitālu bankā depozīta veidā, jo bankā ir arī mazāks risks zaudēt noguldījumu.

Kā redzam no 3.3. tabulas, ieguldītā kapitāla atdeve SIA „AGNI” ir augsta (26%) un tā ir ievērojami augstāka par bankas depozītprocentiem, jo, piemēram, lielākās Latvijas komercbankas Swedbankas depozītprocentu likme noguldījumiem uz 12 mēnešu periodu ir 0,12% - 0,14% robežās. Tas nozīmē, ka ieguldīt investīcijas SIA „AGNI” ir izdevīgi, neskatoties uz to, ka depozīta zaudēšanas risks varētu būt nedaudz augstāks.

Svarīgs finansu rādītājs ir arī pašu kapitāla atdeve, kuru aprēķinām pēc formulas [3.7.] un tas rāda, cik lielu peļņu procentos uzņēmums saņem no ieguldītā pašu kapitāla.

$$\text{Pašu kapitāla atdeve} = \text{Neto peļņa} / \text{Pašu kapitāls} \times 100\% \quad [3.7.]$$

Pašu kapitāla rentabilitāte (kapitāla atdeve) parāda, cik efektīvi tiek izmantots tas kapitāls, ko ir investējuši uzņēmumā īpašnieki. No ieguldītāja viedokļa šis ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, jo parāda cik potenciālais investors nopelnīs no katra sava ieguldītā eiro. Šim rādītājam būtu jābūt lielākam par banku depozītu procentu. Jo, ja banku depozītprocenti ir vienādi vai augstāki, tad izdevīgāk ir ieguldīt šo kapitālu bankā depozīta veidā, jo bankā ir arī mazāks risks zaudēt noguldījumu.

Kā redzam no 3.3. tabulas, ieguldītā pašu kapitāla atdeve SIA „AGNI” pēdējos 3 gados ir ļoti augsta (virs 50%). Tātad pašu kapitāla atdeve liecina par efektīvu pašu kapitāla izmantošanu. No šī viedokļa nav izdevīgi noguldīt šo kapitālu depozītā bankā, kaut arī tur ir nedaudz zemāks ieguldījuma risks.

$$\text{Pamatkapitāla atdeve} = \text{Neto peļņa} / \text{Pamatkapitāls} \times 100\% \text{ [3.8.]}$$

Pamatkapitāla rentabilitāte (atdeve) parāda, cik efektīvi tiek izmantots uzņēmuma pamatkapitāls. Šis rādītājs ir svarīgs gadījumā, ja pamatkapitāls ir ieguldījumu kapitāla nozīmīga daļa, respektīvi – tas ir būtisks uzņēmuma attīstības finansēšanas avots. Ir pieņemts, ka šo rādītāju nosaka akciju sabiedrībām, jo to ieguldījumu kapitālu lielā mērā veido akciju kapitāls. SIA „AGNI” pamatkapitāls ir 7114 EUR (1.pielikums) un tas ir vairākas reizes mazāks par gada neto peļņu, tādēļ šis rādītājs ir tik liels un šajā gadījumā maz ko raksturo.

Vēl nozīmīgi ir uzņēmuma darbības efektivitātes un maksāspējas rādītāji.

Efektivitātes rādītāji ir Aktīvu aprites rādītājs, Pamatlīdzekļu aprites rādītājs, Apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs un tos aprēķina attiecīgi pēc formulām [3.9.], [3.10.], un [3.11.].

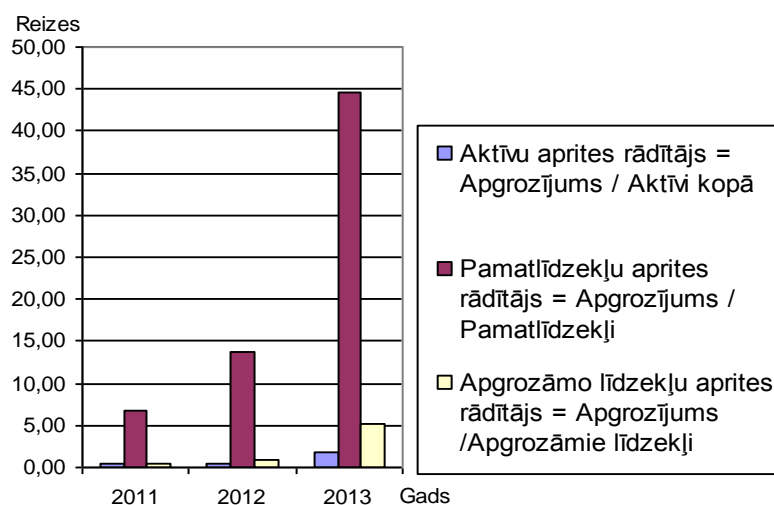
$$\text{Aktīvu aprites rādītājs} = \text{Apgrozījums} / \text{Aktīvi kopā} \text{ [3.9.]}$$

$$\text{Pamatlīdzekļu aprites rādītājs} = \text{Apgrozījums} / \text{Pamatlīdzekļi} \text{ [3.10.]}$$

$$\text{Apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs} = \text{Apgrozījums} / \text{Apgrozāmie līdzekļi} \text{ [3.11.]}$$

Šo rādītāju rekomendējamām vērtībām ir jābūt lielākām par vienu.

Kā redzam no 3.6.attēla, SIA „AGNI” ir augsti efektivitātes rādītāji, jo ikgadējais apgrozījums ir augsts, salīdzinot ar aktīviem vai pamatlīdzekļiem.

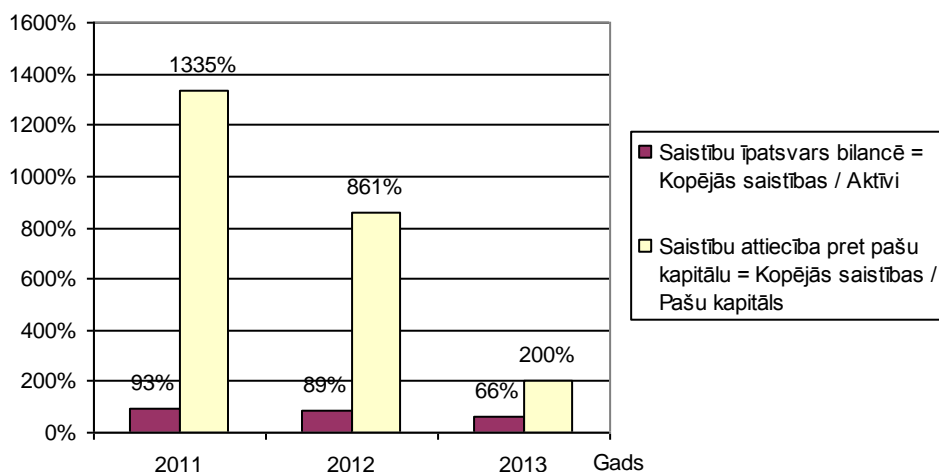


3.6.att. SIA „AGNI” efektivitātes rādītāji

Maksāspējas rādītāji ir saistību īpatsvars bilancē un saistību attiecība pret pašu kapitālu un tos aprēķina attiecīgi pēc formulām [3.12.] un [3.13].

$$\text{Saistību īpatsvars bilancē} = \text{Kopējās saistības} / \text{Aktīvi} \times 100\% \text{ [3.12.]}$$

Saistību attiecība pret pašu kapitālu =  $\text{Kopējās saistības} / \text{Pašu kapitāls} \times 100\%$  [3.13.]



### 3.7.att. SIA „AGNI” maksāspējas rādītāji

Kā redzam no 3.7.attēla, SIA „AGNI” ir augsta saistību attiecība pret pašu kapitālu un 2011.gadā tā pārsniedz 1200%, tomēr jau 2013.gadā šis rādītājs ir 200%. Tas nozīmē, ka saistības divkārt pārsniedz pašu kapitāla vērtību. Tātad šādas saistības var nomaksāt, ja uzņēmums strādās ar pietiekoši lielu peļņu. Šo nepieciešamo peļņas lielumu ir jānovērtē, vadoties no ilgtermiņa saistību nomaksas termiņiem un kopējiem kreditoru saistību nomaksas ikgadējiem apmēriem. Savukārt, saistību īpatsvars bilancē (66%) ir vērtējams kā viduvējs un tas nevar radīt problēmas pie SIA „AGNI” rentabilitātes rādītājiem.

SIA „AGNI” finansiālās darbības analīze rāda, ka uzņēmums attīstās veiksmīgi, ir pietiekoši augsti rentabilitātes, likviditātes un maksāspējas rādītāji, kas liecina par uzņēmuma spēju izdzīvot šodienas sarežģītajā tautsaimniecības situācijā, ņemot vērā gan joprojām zemo iedzīvotāju pirktspēju, banku atturēšanos no kreditēšanas, stagnējošo situāciju eiro zonā un sarežģīto starptautisko situāciju.

## 4. SIA "AGNI" ĀRĒJĀS VIDES RAKSTUROJUMS

### 4.1. Uzņēmuma tieši ietekmējošās ārējās vides raksturojums

Uzņēmuma tieši ietekmējošo ārējo vidi veido 5 svarīgākie elementi – patērētāji, konkurenti, piegādātāji, likumdošana, kā arī sabiedriskās organizācijas un mediji.

#### 4.1.1. Uzņēmuma patērētāju raksturojums

Uzņēmuma SIA „AGNI” patērētāji jeb pircēji ir tieši ietekmējošās ārējās vides veidotāji.

SIA „AGNI” produkcijas pircēji (patērētāji) ir no sekojošiem tirgus segmentiem :

1. Patēriņa tirgus - atsevišķi cilvēki vai ģimenes, kas pērk preces un pakalpojumus. Preces tiek iegādātas lielākoties no ieņēmumiem, uzkrājumiem vai ar aizņēmumu palīdzību. Visbiežā šie pircēji ir privātmāju īpašnieki vai apdzīvotāji. Iegādājoties vērtīgas preces, tādas kā kamīnu vai akmens interjera priekšmetu, parasti tas ir iepriekš plānots lēmums, lēmumu pieņemots lielākajai daļai ģimenes locekļu. Šim tirgum aiziet ap 50% uzņēmuma SIA „AGNI” produkcijas. Šajā gadījumā liela nozīme ir reklāmai. Tā ietekmē pircēju izvēlēties produkcijas pārdošanas veidu un vietu. Katrs no klientiem ir individuāls un gan reklāmai, gan precei ir jāuzrunā tieši šis konkrētais cilvēks. Liela nozīme ir pēcpārdošanas servisam.

2. Starpnieku tirgus - tās ir organizācijas, dīleri, kas preces pērk, lai pārdotu tālāk. Lai labāk aptvertu visu Latvijas teritoriju, ir plānots attīstīt izplatītāju tīklu, kas piedāvātu SIA „AGNI” pārdoto produkciju savos veikalos un salonos. Veidojot izplatītāju tīklu, uzmanība tiks pievērsta Vidzemes un Latgales reģioniem, jo tur uzņēmuma pārdotā produkcija ir maz izplatīta. Pārstāvniecības plānots veidot Daugavpilī, Rēzeknē un Valmierā. Ir plānots izstādīt savu produkciju un paplašināt izplatītāju tīklu arī mazākās pilsētās, nodrošinot iespējami lielu produktu izplatību Latvijas teritorijā.

3. Industriālais tirgus, kuru veido uzņēmumi, organizācijas, kuras pērk preces, lai ražotu citu produkciju. Īpaši nozīmīgi SIA „AGNI” produkcijas pircēji ir būvnieki, kuri iegādājas produkciju saviem objektiem. Arī SIA „AGNI” pati piedāvā veikt visus būvniecības vai remonta darbus. Šis tirgus pilnībā netiek izmantots un ir lielas iespējas paplašināt sadarbību ar celtniecības kompānijām. Šis tirgus netiek izmantots arī apdares materiālu tirdzniecībā. Industriālais tirgus pilnībā atšķiras no patēriņa tirgus, tam ir nepieciešama atšķirīga pieeja, kā arī ievērojams līdzekļu ieguldījums reklāmā un tiešajā tirdzniecībā, kas būtu īpaši piemērota industriālajam tirgum.

Valsts tirgū preces un pakalpojums iegādājas valsts institūcijas. Šī tirgus patērētāji ir

neregulāri un iegādājas uzņēmuma preces vai pakalpojumus pēc saviem, vienreizējiem pasūtījumiem. Uzņēmums pagaidām neplāno eksportēt savu produkciju.

Tātad SIA „AGNI” nozīmīgākie patērētāji ir no patēriņa tirgus un industriālā tirgus – iegādājas preces mājāsaimniecībām vai būvobjektiem.

Uzņēmumam cenšas pārzināt, pie kādām grupām pieder dažādi klienti, kādi ir pircēju rīcības motīvi, pērkot uzņēmuma piedāvātās preces, no kādiem avotiem tiek iegūta informācija par SIA „AGNI” darbību un produkciju. SIA „AGNI” noskaidro arī pieprasītākos produktus un produktu grupas, kurus būtu jāvirza tirgū. Uzņēmums seko līdzi jaunākajām tendencēm, prasībām, gaumēm, konkurentu piedāvājumiem, lai prognozētu pircēju rīcību nākotnē. Pircēju turpmākās rīcības prognozes palīdzēs virzīt produktus tirgū, izvēloties tiem piemērotāko stratēģiju un taktiku.

SIA „AGNI” produkcijas pircēji var būt arī starptautiskajā tirgū – patērētāji, kuri atrodas ārpus valsts robežām, gan individuāli pircēji, gan ražotāji, gan starpnieki. Šajā tirgū SIA „AGNI” tiešā veidā savu darbību nav attīstījis, bet to plāno, jo globālās krīzes gadījumā, kuru neviens iepriekš nevar droši paredzēt, ir ļoti svarīgi, lai potenciālo pircēju loks būtu pēc iespējas plašāks, īpaši jau tādēļ, ka krīze dažas valstis skar mazāk vai vispār neskar. Uzņēmums plāno sākt ar kaimiņvalstu pircēju piesaistīšanu: no Lietuvas un Igaunijas, tam nolūkam tur izveidojot uzņēmuma pārstāvniecības vai slēdzot aģentu līgumus.

Tātad pašlaik SIA „AGNI” nozīmīgākais ir tieši privātā patēriņa tirgus – preču un pakalpojumu piegāde mājāsaimniecībām. Uzņēmuma daļa apgrozījumā turpina pieaugt, jo uzņēmumi aizvien plašāk pasūta celtniecības, apdares, apkures un interjera darbus.

Svarīgs pircēju piesaistes līdzeklis ir pārlicecinoša un uzskatāma reklāma. Plānojot reklāmu, tiek pievērsta uzmanība tieši patēriņa tirgum, lai reklāma sasniegtu tieši šo mērķauditoriju.

Marketinga pamatuzdevums ir noskaidrot, kas ir uzņēmuma pircēji, kādas ir viņu prasības preces kvalitātei, cenai un tirdzniecības apkalpošanas kultūrai, lai varētu piedāvāt produktu, kas apmierina viņu vēlmes. Lai precizāk veiktu marketinga darbības, informācijai ir jābūt precīzai, pilnīgai un aptverošai. SIA „AGNI” to lielā mērā panāk, izmantojot preču un pakalpojumu elektronisko uzskaiti un analīzi. Datora programma operatīvi uzrāda, kuras preces un pakalpojumi ir vispieprasītākie. Tālāk, tiek analizēts, kāpēc, pēc kādiem rādītājiem šīs preces ir pieprasītas. Tam nolūkam netieši informāciju no klientiem vāc preču pārdevēji un, nepieciešamības gadījumā, tiek veikta pircēju aptauja.

Lai atrastu savu mērķa pircēju, nepieciešams veikt tirgus segmentēšanu. Veicot tirgus segmentu analīzi ir iespējams noteikt, kuri no segmentiem ir noteicošie.

Galvenie tirgus segmentu raksturlielumi ir sekojoši:<sup>1</sup>

- ģeogrāfiskais - pircēju atrašanās vieta, dzīvesvieta un preces uzstādīšanas vieta;
- demogrāfiskais - pircēju vecuma grupa;
- sociālekonomiskie - kāds ir klientu sociālais statuss, ienākumu līmenis;
- nacionālie un kultūras - pircēju nacionālā piederība un kultūra;
- personiskie - personīgās simpātijas;
- rīcības - motivējošie faktori preces izvēlē.

Tomēr šādu pircēju segmentēšanu faktiski nevar veikt SIA „AGNI”, jo tā iespējama, sīki iztaujājot iedzīvotājus. Lai gan to veic nozares organizācijas (asociācijas) un valsts institūcijas, tomēr SIA „AGNI” produkcijas noieta plānošanai šāda informācija ir pārāk plaša, jo parasti nav orientēta uz reģionu, kur ir uzņēmuma veikali un nav orientēta uz konkrētu preču pieprasījuma noskaidrošanu. Uzņēmumam nepieciešams pārzināt, pie kādām grupām pieder dažādi klienti, kādi ir pircēju rīcības faktori, pērkot uzņēmuma piedāvātās preces, no kādiem avotiem tiek iegūta informācija par SIA „AGNI” darbību un produkciju. Nepieciešams noskaidrot arī pieprasītākos produktus un produktu grupas, uz ko būtu nepieciešams īpaši koncentrēties un virzīt tirgu. Uzņēmumam ir jāseko līdzi jaunākajām tendencēm, lai prognozētu pircēju rīcību nākotnē. Pircēju turpmākās rīcības prognozes palīdzēs virzīt produktus, izvēloties tiem piemērotāko stratēģiju.

Kopumā jāsecina, ka pircēju piesaiste ir nostabilizējusies, produkcijas veidu pieprasījums arī ievērojami nepieaug, bet apgrozījumu izdodas palielināt, paplašinot piedāvāto preču un pakalpojumu sortimentu. Tas izskaidrojams ar to, ka tirgū ir ienākuši pietiekoši daudz konkurentu, bet iedzīvotāju pirktspēja aug lēnām, bet demogrāfiskā situācija joprojām ir nelabvēlīga – iedzīvotāju, potenciālo pircēju, skaits turpina samazināties.

Galvenie „AGNI” pircējus raksturojošie rādītāji ir: vīrietis, Rīgas un Rīgas rajona iedzīvotājs vecuma grupā no 36 līdz 60 gadiem ar vidējiem, vidēji augstiem un augstiem ienākumiem. Klienti informāciju par SIA „AGNI” produkciju un pakalpojumiem iegūst, apmeklējot būvniecības izstādes un lasot presi, nozīmīgs ir arī draugu un paziņu viedoklis, kā arī tieši no uzņēmuma mājas lapas vai tā ofisā.

---

<sup>1</sup> Caune J., Dzedons A., Pētersons L. *Stratēģiskā vadīšana*, 2002. 47.lp.

#### 4.1.2. Konkurentu raksturojums

Visiem uzņēmumiem ir konkurenti. Jo veiksmīgāks uzņēmums, jo vairāk konkurentu tas piesaista. Labi konkurenti ir tie, kuri virza attīstību.. Tie ir kā labi skolotāji, kas liek mums skatīties augstāk un noslīpē mūsu prasmes.<sup>1</sup> Konkurence virza uzņēmuma darbību un mārketinga stratēģiju. Konkurenti iespaido tirgus izvēli, piegādātāju izvēli, preču sortimentu, cenu politiku, apmaksas veidus un ir galvenais attīstības virzītājspēks.

Analizējot konkurentus, kā galvenie tika izvēlēti uzņēmumi, kuru pamatdarbība, tāpat kā SIA „AGNI”, pārdod līdzīgu produkciju vai veic līdzīgus pakalpojumus.

Analizējot datus par galvenajiem uzņēmuma konkurentiem autors novērtēja un salīdzināja ar SIA „AGNI” uzņēmumu darbības plusus un mīnus (pozitīvās un negatīvās puses), kā pamatrādītāju izvēlējās apgrozījuma apjomu 2013. gadā, peļņas rādītājus, darbības ilgumu, ieņemamo tirgus daļu, darbību ārpus Rīgas, piedāvātās produkcijas klāstu, reklāmas daudzumu un pieejamo informāciju internetā. Šie rādītāji reāli parāda uzņēmuma stāvokli un pozīciju tirgū. Rezultāti apkopoti 3.pielikumā. Nepārtraukta un precīza konkurentu darba vērtēšana ir viens no svarīgākajiem firmas darbības stratēģijas elementiem. Arī konkurenti analizē SIA „AGNI” darbības rezultātus tirgū, lai uzvarētu cīņā par pircēju.

Konkurentu analīzei ir nepārtraukta, kas ļauj laicīgi veikt korekcijas pašreizējā darbībā un sekmīgi turpināt sacensību ar konkurentiem, jo tirgi ir pakļauti patstāvīgām izmaiņām un katra sekmīga ieiešana tirgū ar jaunu produktu vai pakalpojumu piesaista konkurentu uzmanību, rada arī jaunus konkurentus. Nepārtraukti tiek jākontrolēta konkurentu darbība, izzinot, ko un kā viņi strādā. Svarīgi ir pareizi likt akcentu uz tās darbības veidiem, kuriem ir lielākas priekšrocības. Par „AGNI” vadošiem produktiem tiek uzskatīts kamīns, un dekoratīvais akmens, jo šo produktu piedāvāšanā uzņēmumam ir liela pieredze, uzkrāta vairāk kā 10 gadu ilgā laika periodā.

Konkurences cīņas metodes ir: konkurence cenu jomā, preču un pakalpojumu kvalitātes jomā, papildpakalpojumu piedāvājumos, atpazīstamas un ietekmējošas reklāmas jomā.

Ar katru gadu konkurence pieaug, jo pieaug līdzīgas produkcijas pārdevēju skaits, bet pircēji vairumu šādu ekskluzīvu, ne visai lētu, precī parasti iegādājas ilgstošam lietošanas periodam. Tādēļ cīņa par pircēju saasinās, jo tirgus ir ierobežots.

---

<sup>1</sup> Niedrītis, J. Ē. *Mārketinga*. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2000. 43. lpp

Sakaņā ar 3. pielikumu apkopoto informāciju bija iespējams novērtēt SIA „AGNI” salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem pēc kritērijiem: reklāmas pieejamība un informācijas pietiekamība tajā, nokļūšanas ērtums līdz uzņēmumam, uzņēmuma iekārtojums, apkalpošanas kvalitāte, piedāvāto preču un pakalpojumu izcenojumi (cenu politika). Iegūstot papildus informāciju par materiālu apstrādes procesu, montāžas laiku un nosacījumiem, transporeta pieejamību, uzņēmumi tika attiecīgi novērtēti pēc ballām, pēc tam sarakstēti, tā iegūstot kopējo novērtējumu, kas parādīts 4.1.tabulā.

4.1.tabula

**Uzņēmuma pozīcija attiecībā pret konkurentfirmām**

Rādītājs	AGNI	AS "PIŅĶI"	ULLE	FASET	ADC	SIA „VIA”	AAD	ALAB
Materiāla cenu politika	2	7	?	5	4	3	1	6
Apstrādes process	6	8	2	3	1	5	4	7
Montāža	6	8	7	1	4	5	2	3
Transports	8	1	6	3	4	7	2	5

Apkopojot rezultātus (4.1.tabula), visaugstāko konkurenta novērtējumu ieguva AS „Piņķi”(AS „Baltijas Dolomīts”), kuram ir tikai viens nopietns trūkums: atrašanās tālu no Rīgas centrālās daļas, tādēļ pircēju un interesantu plūsma ir neliela. Potenciālie pircēji tur ierodas jau iepriekš, uzzinājuši, ko tur vēlas iegādāties un par kādu cenu.

Jāatzīmē, ka neviens no SIA „AGNI” konkurentiem nav tiešs konkurents, jo nepiedāvā identiskas preces. Līdzīgas preces – piemēram, krāsnis no dabīga akmens, kas ražotas Somijā piedāvā SIA „Sārts” Valmierā un izplatītāji Rīgā „Norvēģu kamīni”. Bet, Tulikivi krāsnis Latvijā piedāvā SIA „Akmens krāsnis”. Konkurentu preces var uzskatīt par aizstājēj precēm, jo vairums konkurentu piedāvātās preces ir no atšķirīgiem materiāliem, kā arī ar atšķirīgām produkta īpašībām.

Nobeigumā jāpiemin, ka Latvijā darbojas daudzas mazās celtniecības un būvdarbu veicējas firmas bez kvalitāti un pieredzi apliecinājošiem dokumentiem. Būvfirmas, kuru apgrozījumu gadā var sākt rēķināt aptuveni no miljona eiro parasti maksā nodokļus, lai arī ne pilnībā visus. Taču ir virkne firmu ar samērā mazu apgrozījumu, kas nodokļus maksā stipri daļēji, kā arī liels daudzums neregistrētu firmu, kas nemaksā pilnīgi nekādus nodokļus. Taču – nodokļu nemaksātāji piedalās tajos pašos konkursos, kuros maksātāji, vai tiek pieņemti darbā kā apakšuzņēmēji, tikai strādā daudz lētāk

Rezultātā nodokļu maksātājiem nākas pazemināt cenu, lai tiktu pie pasūtījuma. Tātad nozarē notiek konkurences cīņa ar dempinga palīdzību.

#### 4.1.3. Uzņēmuma “AGNI” sadarbības partneri un piegādātāji

Lai uzņēmums veiksmīgi darbotos, ir nepieciešams izvēlēties uzticamus un stabilus sadarbības partnerus. Izvēloties sadarbības partnerus kā nozīmīgākais uzņēmuma darbībā viennozīmīgi tiek vērtēta uzticamība un kvalitāte. Trešais nozīmīgākais ir cena, bet tā nevar ieņemt vadošā nosacījuma pozīcijas. SIA „AGNI” piedāvā augstas kvalitātes produktus un arī sadarbības partneriem ir jāatbilst augstākajiem kvalitātes principiem. Liela uzmanība tiek pievērsta sadarbības partneru darbības ilgumam un atsauksmēm no esošajiem sadarbības partneriem.

SIA „AGNI” galvenie piegādātāji ir ap 10 ārvalstu firmu, kas nodarbojas ar apdares materiālu, interjera un eksterjera elementu, aksesuāru un kamīnu ražošanu. Lielai daļai no tiem uzņēmums ir oficiālais tirdzniecības pārstāvis Latvijā. Tā ir priekšrocība, jo daudzi uzņēmumi novērtējuši produktu kvalitāti, cenu un konkurētspēju, iepērk to tālākai tirdzniecībai. Tas ir papildus noieta tirgus, jo gala pircējs bieži izvēlas iepirkties savā reģionā, izdarīt atkārtotus pirkumus vietā, kurai, no klienta viedokļa, ir augsta uzticamība.

4.2.tabula

Ārvalstu uzņēmumi, kuru oficiālais pārstāvis Latvijā ir SIA “AGNI”

Firma	Valsts	Produkts
ANTIQUÉ BATHS	Anglija	Santehnika
ARRIAGA ARTESANOS	Spānija	Marmors, granīts, akmens izstrādājumi, kamīni
GRANITEX	Itālija	Akmens
IMPERIAL BATHROOM	Anglija	Santehnika
INVICTA	Francija	Kamīnu kurtuves
MARCOLINI MARMI	Itālija	Akmens
NMC	Beļģija	Karnīzes, telpu apdares dekoratīvie elementi
ORIGINAL STYLE	Anglija	Sienu un grīdas flīzes
PIAZZETTA	Itālija	Kamīni, kamīnu kurtuves
RENE BRISACH	Francija	Kamīni, kamīnu kurtuves
ZEISS-SCHOTT	Vācija	Ugunsdrošais stikls

4.2.tabulā redzam, ka ārvalstu sadarbības partneri piedāvā realizēt SIA „AGNI” dažāda veida produkciju. Produkcijas veidu diversifikācija ļauj SIA „AGNI” veiksmīgi darboties tirgū arī, ja kāds no produkciju veidiem kļūst mazāk pieprasīts, jo tad to aizstāj citi produkti.

Latvijā nozīmīgākie sadarbības partneri ir arī individuālie darba ņēmēji – krāšņu,

kamīnu, interjera elementu uzstādītāj. Tikai uzticami partneri var īstenot uzņēmuma mērķus un stratēģiju, nodrošinot augstāko kvalitāti veiktajiem darbiem un arī garantijas apkalpošanas laikā.

Nozīmīga loma ir arī transporta kompānijām, kas nodrošina laicīgus un uzticamus kravu pārvadājumus kā no ārvalstīm, tā arī Latvijas teritorijā. Regulāri ir nepieciešams izvērtēt pārvadājumu kompāniju piedāvātās cena, jo tas būtiski ietekmē produkta pārdošanas cenu un var palielināt vai samazināt produkta konkurētspēju.

Kā sadarbības partnerus ir nepieciešams minēt arī masu medijus, lai nodrošinātu veiksmīgu uzņēmuma atpazīstamības nodrošināšanu, kā arī nepieļautu nepatiesas vai kļūdainas informācijas parādīšanos.

Uzņēmumam ir izvērtusies veiksmīga sadarbība ar komunikāciju nodrošinātājiem, kas uzņēmumam piedāvā veiksmīgas sadarbības iespējas un izdevīgus risinājumus.

Lai novērtētu sadarbības partnerus un to piedāvāto produkciju un pakalpojumus uzņēmumā ir izstrādāti sekojoši vērtēšanas principi: uzticamība, kvalitāte, cena, , pieredze, darbības ilgums, sadarbība ar konkurentiem, atsauksmes, piedāvātie bonusi par apjomiem.

#### **4.1.4. Likumdošanas ietekme uz uzņēmuma darbību**

Katrs uzņēmums darbojas vidē, kuru ietekmē gan esošā tirgus situācija, gan politiski ekonomiskā situācija valstī. Un būtisks faktors, kas katram uzņēmumam jāņem vērā, ir pastāvošā likumdošana.

Uzņēmumā tiek ievērota LR likumdošana un MK noteikumi, kas reglamentē uzņēmējdarbību. Tas ir iekļauts uzņēmuma kvalitātes sistēmas pamatprincipos.

Latvijā pastāvošie likumi uzņēmuma darbību ne atvieglo, ne ierobežo. Sakarā ar to, ka uzņēmums neražo produkciju, bet nodarbojas tikai ar tirdzniecību, to nav ietekmējuši likumu un normu pastiprināšanās sakarā ar iestāšanos Eiropas Savienībā, kas attiecas uz produktu kvalitāti un darba drošību un apstākļiem. Kopumā likumi nemainās pārāk bieži, jo tirdzniecības sfēra likumdošana ir salīdzinoši sakārtota un iestājoties Eiropas Savienībā krasas izmaiņas nenotika. Likumu prasības ir izpildāmas un nesagādā papildus neērtības. Iespējams tas ir skaidrojams, arī ar to, ka uzņēmuma darbiniekiem ir pieredze uzņēmējdarbības organizēšanā un likumi bija jau zināmi un lietoti pirms uzņēmuma atvēršanas.

Kamīnu tirgotāju darbību reglamentē vairāki likumi un saistošie noteikumi par grāmatvedības uzskaiti. Pastāv vairāki normatīvie akti, noteikumi un likumi, kas reglamentē uzņēmuma saimniecisko darbību: Komerclikums, Civillikums, Komerčķīlas likums.

Šie likumi reglamentē kopējo komercdarbības vidi, kā arī iedzīvotāju savstarpējās attiecības. Savukārt grāmatvedības darbu reglamentē – noteikumi par valsts nodevu un informācijas sniegšanu noteiktos termiņos no uzņēmumu reģistra.

Nodokļu aprēķināšanas, personu aplikšanas ar nodokļiem kārtību, atvieglojumus un iekasēšanas kārtību nosaka sekojošie likumi:

- likums „Par Iedzīvotāju ienākuma nodokli”;
- likums „Par uzņēmumu ienākuma nodokli”;
- likums „Par Pievienotās vērtības nodokli”;
- likums „Par dabas resursu nodokli”;
- likums „Par sociālo nodokli”.

Dokumentu parakstīšanas kārtību, noformēšanu, izrakstu prasību apliecināšanu reglamentē sekojoši likumi:

- lēmums par dokumentu noformēšanu, parakstu un izrakstu prasības apliecināšanu”;
- noteikumi „Dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas noteikumi”.

Bez kopējiem likumiem, kas ietekmē praktiski visu uzņēmumu darbību ir papildus noteikumi konkrētajai darbības sfērai. Kamīnu nozarei valsts nav izstrādājusi un apstiprinājusi atsevišķus likumus vai noteikumus, bet to ietekmē būvniecības nozares likumi, likumi un noteikumi par ugunsdrošību, konkrēti – likums "Ugunsdrošības un ugunsdzēsības likums"

Likums par ugunsdrošību un ugunsdzēsību reglamentē tādas jomas, kur darbojas SIA „AGNI”. Pirmkārt, apkures sistēmām ir jāatbilst noteikumiem, kas apkopotā sadaļā “Apkures sistēmas”. Likumā un tam pakārtotos noteikumos ir izklāstītas ugunsdrošības galvenās prasības, kas jāievēro ēku, būvju, tehnoloģisko iekārtu un citu objektu ekspluatācijā, celtniecības un rekonstrukcijas darbos, šie noteikumi obligāti izpildāmi visā Latvijas Republikas teritorijā.

Likuma 9. punktā ir noteikta apkures sistēmu, tajā skaitā kamīnu un krāšņu ierīkošanas un lietošanas noteikumi. Apkures ierīces iekārtojamas atbilstoši celtniecības normu un noteikumu prasībām. Pirms apkures sezonas sākuma katlu telpas, kaloriferu iekārtas un vietējās apkures ierīces pārbauda un izremontē. Bojātas apkures ierīces, krāsnis un dūmvadus ekspluatēt nedrīkst.

Savukārt, „Būvniecība likums” nosaka būvniecības kārtību. Šis likums vistiešākajā veidā ietekmē SIA „AGNI” darbību, jo arī krāsnis ir būvmateriāls, kam nepieciešama attiecīga sertifikācija.

Būvniecības vispārējo pārraudzību un koordināciju valstī veic Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Ministrija izstrādā vienotu valsts politiku būvniecībā un

nodrošina šīs politikas realizēšanu.

Latvijas būvnormatīvus apstiprina Ministru kabinets. Būvnormatīvos ir noteikti apkures sistēmu ierīkošanas iespējas un normas un iespējamās slodzes, ko nepieciešams ņemt vērā ierīkojot krāsnis. Tas attiecas arī uz ēku renovāciju un pārbūvi. Uzņēmuma darbinieki ir iepazinušies ar būvnormatīviem un piedāvā savus risinājumus klientiem, tomēr atbildība gulstas uz būvdarbu plānotājiem, arhitektiem, inženieriem, būvdarbu veicējiem un pašu klientu.

Latvijas nacionālo standartu prasības būvniecības jomā nedrīkst būt pretrunā ar Eiropas standartizācijas komitejas un Eiropas elektrotehnisko standartu komitejas standartu prasībām.

Tas nosaka, ka SIA „AGNI” piedāvātās preces, kas ir ražotas Eiropas Savienībā, nav nepieciešams papildus sertificēt Latvijā, kā arī būvniecības normu saskaņotība nodrošina preču atbilstību Latvijas būvniecības normām.

Eiropas Savienībā esošie standarti ir spēkā arī Latvijā un atbilst Latvijā spēkā esošajai likumdošanai un normatīvajiem aktiem. Uzņēmumiem, kas darbojas kamīnu tirgū, bet savu produkciju importē no valstīm, kas nav Eiropas Savienības dalībvalstīs vai ražo preces uz vietas Latvijā, ir nepieciešams izstrādāt lietošanas noteikumus, kas atbilstu Latvijas likumdošanai, kā arī nepieciešams uzņēmuma standartus reģistrēt Standartizācijas centrā.

Būvniecības likuma 25. pantā ir noteikts tas, ka būvizstrādājumu ražotāja (izplatītāja) pienākums ir katrai vienlaicīgi pārdotai būvizstrādājumu partijai pievienot produkta tehnisko pasi. Kā arī ražotājam nepieciešams piešķirt bet izplatītājam arī īstenot garantiju, kas atbilst Latvijas un Eiropas likumdošanai. Precēm ir jābūt vismaz 2 gadu garantijai.

## **4.2. Uzņēmumu “AGNI” netieši ietekmējošā ārējā vide**

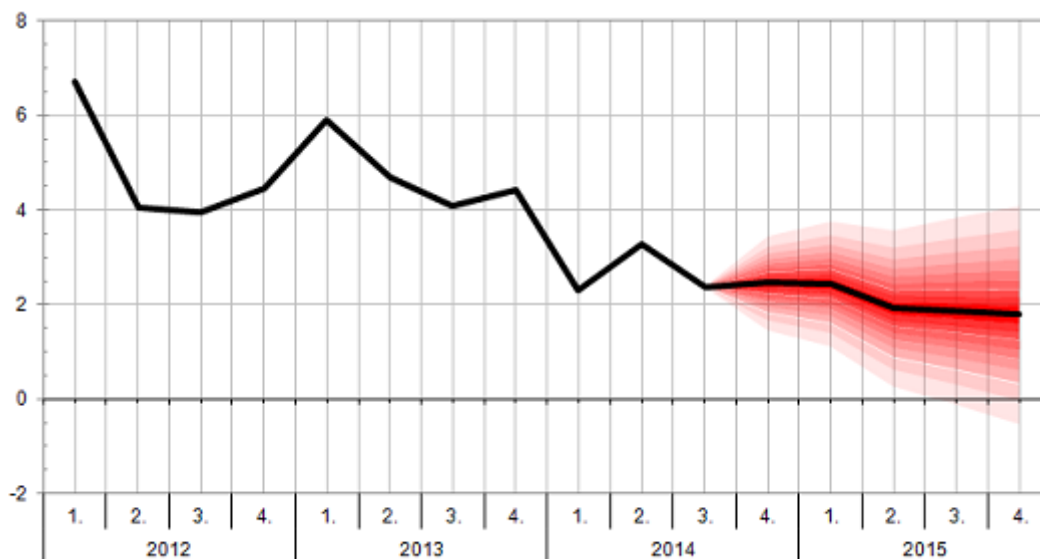
Uzņēmuma netieši ietekmējošo ārējo vidi veido 5 galvenie elementi – valsts ekonomiskais stāvoklis, sociālkultūras attiecības, valsts politika, zinātnes un tehnikas attīstība, starptautiskās attiecības

### **4.2.1. Valsts ekonomiskā stāvokļa ietekme uz uzņēmuma darbību**

Uzņēmuma AGNI straujākā attīstība notika tā saucamajos treknajos gados - līdz 2007.gadam, kad iedzīvotāji aktīvi ņēma kredītus, būvēja, remontēja mājas un pirka preces. To noteica iedzīvotāju augstā pirktspēja un atsevišķa turīgā slāņa veidošanās.

Krīzes laikā negatīvi tika ietekmēta gandrīz visu patēriņa preču un jo sevišķi, luksusa preču pārdevēju darbība un peļņas un atdeves rādītāji.

Taču šobrīd, pēc tam kad notika atlabšana no 2008-2011.g. gada krīzes, valstī ekonomiskā situācija atkal pakāpeniski pasliktinās (sk.4.1.att.). 2015. gada sākumā, bija redzams, ka ģeopolitiskā situācija un globālajā ekonomikā notiekošie procesi, visticamāk, vēl vairāk palēninās Latvijas tautsaimniecības izaugsmi šogad, un tā varētu būt 2%.



4.1.att. **IKP pārmaiņas** (salīdzinājumā ar iepriekšējā gada atbilstošo periodu; %; Latvijas Bankas prognoze)<sup>1</sup>

Attēlā iekrāsotais laukums atspoguļo 90% no iespējamiem scenārijiem (jo gaišāka krāsa, jo mazāka scenārija īstenošanās varbūtība).

IKP prognozes ņem vērā ģeopolitisko situāciju, kas joprojām neuzlabojas un ļoti negatīvi ietekmē reģiona, t.sk. Latvijas, tautsaimniecību. 2015.g. pirmo mēnešu laikā būtiski pasliktinājušās Krievijas tautsaimniecības perspektīvas, kas negatīvi ietekmē Latvijas eksporta izaugsmi. Šī brīža prognozes rēķinās ar Krievijas ekonomikas samazināšanos par aptuveni 5% šogad, taču situācija mainās diezgan dinamiski, un nevar izslēgt iespēju, ka gaidāmā recesija Krievijā būs nopietnāka kā līdz šim plānots.<sup>2</sup>Tas neapšaubāmi atstās tālāku negatīvu ietekmi arī uz Latvijas tautsaimniecību, gan mazinot pieprasījumu pēc Latvijā saražotajām precēm un pakalpojumiem, gan netieši – mazinot arī pārējo nozaru – t.sk. būvniecības attīstību.

<sup>1</sup> Latvijas Bankas prognozes 13.01.2015. <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes> (skatīts 15.04.2015)

<sup>2</sup> Latvijas Bankas prognozes 13.01.2015. <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes> (skatīts 15.04.2015)

Neskatoties uz IKP kritumu, neto darba alga Latvijā pārsniedz 2008.g. līmeni, tomēr to var lielā mērā skaidrot ar VID darbības palielināšanos un iziešanu no ēnu sektora, kā arī algu pieaugumu valsts sektora darbiniekiem pēdējos gados.<sup>1</sup>

Reālā darba samaksa 2014. gadā Latvijā pieauga aptuveni par 8%. Latvijā reālā darba samaksa bija par – par 3,2% lielāka nekā pirms krīzes piefiksētais augstākā atalgojuma līmenis.

SEB banka 2015.g. maijā prognozē, ka vidējā darba samaksa arī turpmāk visdrīzāk pieaugs, bet inflācija saglabāsies zema. Latvijā tiek prognozēts vidēji 6% reālās darba algas pieaugums. Tas skaidrojams ar minimālās darba algas pieaugumu līdz 360 eiro un ienākumu nodokļu samazinājumu no 24 līdz 23%.

No ārējiem faktoriem, kas var pozitīvi ietekmēt SIA AGNI darbību jāmin:

- daudzi no iedzīvotājiem, kas strādā attīstītajās Eiropas valstīs, to dara ar mērķi nopelnīt daļu vai pilnu summu nekustamā īpašuma iegādei un sava dzīves līmeņa celšanai  
-Latvijas iedzīvotājiem pieder nekustamais īpašums un uzlabojoties iedzīvotāju ienākumiem iedzīvotāji vienmēr centīsies uzlabot savas dzīves kvalitāti savu iespēju robežās.

-Salīdzinājumā ar citām Eiropas Savienības (ES) valstīm Latvijā, Lietuvā un Igaunijā ir vidēji vairāk mājsaimniecību, kas dzīvo dzīvokļu namos, turklāt no Baltijas valstīm Latvijā ir visvairāk dzīvokļos mītošu iedzīvotāju - 65,4% un tas pārsniedz ES vidējo rādītāju - 41,8%.<sup>2</sup> Jāsecina, ka Latvijā ir vērojama mērena tendence pārcelties no daudzdzīvokļu mājokļiem uz privātmājām, tomēr daudzdzīvokļu namos dzīvojošo skaits ievērojami pārsniedz ES vidējo rādītāju.

Negatīvi vērtējams un pieprasījumu pēc būvniecības darbiem negatīvi ietekmēs sekojošais:

-gan pirms krīzes, gan tagad uz vienu valsts iedzīvotāju ir gandrīz divas reizes mazāk apdzīvojamās platības nekā attīstītajās Eiropas valstīs. Rietumeiropā, vidējais rādītājs veido aptuveni 40 kvadrātmetrus uz vienu cilvēku. Igaunijā šis rādītājs sasniedz 30 kvadrātmetrus, bet Latvijā un Lietuvā - 27 kvadrātmetrus uz vienu cilvēku.

-Latvijā nekustamā īpašuma iegāde tās iedzīvotājiem ir viena no dārgākajām ES valstīs (relatīvi pret vidējiem ieņēmumiem); respektīvi, Latvijas iedzīvotājiem jāstrādā ilgāk/vairāk, lai nopelnītu mājokļa kvadrātmetru, nekā, piemēram, Īrijas, Polijas vai Grieķijas pilsoņiem.

---

<sup>1</sup>Baltijas valstu iedzīvotāji nespēj tērēt naudu ikdienas vajadzībām, 2015.g.8.maijs

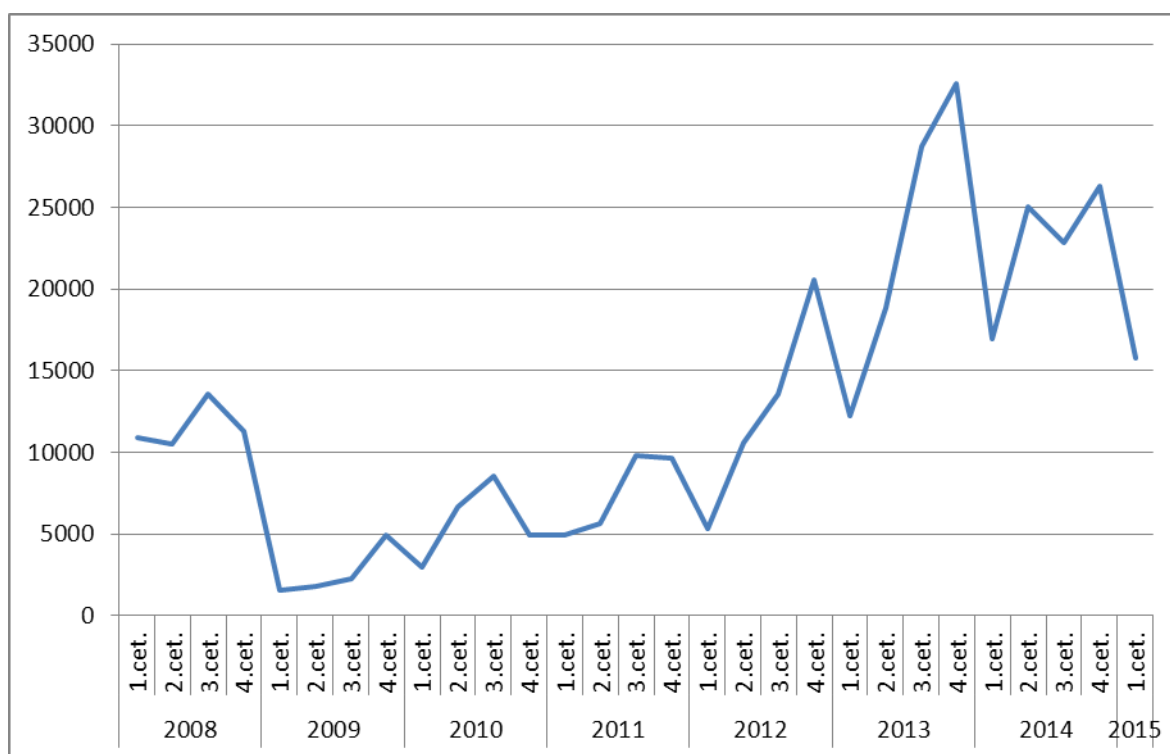
<http://www.seb.lv/lv/about/press-centre/press-releases/2015/majis/08052015/> (skatīts 11.05.2015)

<sup>2</sup> Latvijā 65,4% iedzīvotāju dzīvo dzīvokļos; ES vidējais rādītājs - 41,8%, LETA, 31.oktobris 2012 (skatīts 15.04.2015)

Viens no ārējās vides rādītājiem, kas ietekmē SIA „AGNI” ir izsniegto būvatļauju skaits. Tas sniedz priekšstatu par būvniecības nozares noslogotību tuvākajā nākotnē. 2015. gada 1. ceturksnī izsniegtas 340 būvatļaujas viena dzīvokļa māju būvniecības uzsākšanai, kapitālajam remontam, rekonstrukcijai un restaurācijai ar kopējo platību 68,2 tūkst. m<sup>2</sup> jeb par 35 būvatļaujām un par 17,1% mazāku paredzamo platību, salīdzinot ar 2014. gada 1. ceturksni.

Šobrīd situācijas nav īpaši iepriecinoša - jaunu viena dzīvokļa māju būvniecībai 2015. gada 1. ceturksnī izsniegtas vien 219 būvatļaujas ar kopējo platību 46,5 tūkst. m<sup>2</sup>, kas ir par 20 būvatļaujām mazāk un par 13,4% mazāku platību, salīdzinot ar 2014. gada 1. ceturksni.

Pozitīvi vērtējams remontdarbu apjomu pieaugums visa veida dzīvojamās ēkās un būvēm, taču arī tam ir tendence vairs nepieaugt, bet gan samazināties (sk.4.2.att.).



4.2.att. Dzīvojamo ēku un būvju remontdarbi, faktiskās cenas, tūkst. euro<sup>1</sup>

Kā redzams, iedzīvotāju veiktie remontdarbi labi saskan ar vispārējās ekonomiskās situācijas un iepriekš parādīto neto algas dinamikas attēlu, jo kopš 2010.g līdz 2013.g. bija vērojams pieaugums. Dzīvojamo ēku un būvju remontdarbu pieaugums skaidrojams arī ar to, ka daudzi īpašnieki, kuri bija iegādājušies mājas un dzīvokļus pirms krīzes sāk iekārtot, veikt remontdarbus savos īpašumos.

<sup>1</sup> CSP statistika

[http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvn/rupnbuvn\\_istern\\_buvn/BU0050c\\_euro.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvn/rupnbuvn_istern_buvn/BU0050c_euro.px/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 15.04.2015)

#### **4.2.2. Sociālkultūras attiecību raksturojums**

Šeit tiks apskatīts šis jautājums tikai attiecībā uz SIA „AGNI” darbību, jo tai ir jāņem vērā pastāvošās sociālkultūras tradīcijas un attiecības gan produktu un pakalpojumu sortimenta piedāvājumos, gan apkalpošanas kultūrā, gan reklāmā. Katrai valstij (tautai) ir savas vēsturiskās tradīcijas, piemēram, Anglijā jau sen ir iecienīti kamīni, jo klimats tur ir pietiekoši maigs, lai ar kamīnu apsildītu telpas. Šādi kamīni Latvijā, galvenokārt, var kalpot kā dekoratīvi elementi, jo stipra sala apstākļos ar tiem praktiski nevar apsildīt māju. Mūsdienīgu kamīni tādēļ ir modernizēti, kuriem ir ievērojami augstāka siltuma atdeve. Tos papildinot ar pievilcīgu interjeru, īpaši – ar dekoratīvā akmens izstrādājumiem, tiek iegūts patērētājiem pievilcīgs produkts. Bet Latvijas iedzīvotājiem nav tradīcija būvēt māju ar kamīnu. Šo tradīciju kamīnu tirgotāji un uzstādītāji cenšas ieviest, reklamējot dzīvokļus ar kamīniem, krāšņiem kamīnu dizainiem.

Savukārt, veidojot interjerus, ir jāņem vērā tautu dekoratīvās un etnogrāfiskās mākslas tradīcijas, ja to vēlas klients. Uzņēmumam ir jābūt pieredzei un demonstrācijas paraugiem, kuros ietverti šie elementi. Tomēr arvien plašāk ienāk internacionālās estētikas piedāvājumi, kuri ir vai nu pilnīgi atšķirīgi no tradicionālajiem vai arī ir jaunās mākslas kombinācija ar tradicionālo, pat – etnogrāfisko. To veicina reklāma, kuru pasūta un spēj apmaksāt lielās starptautiskās korporācijas, kuras vēlas savu produktu virzīt gandrīz vai visās pasaules valstīs un tādēļ cenšas patērētājus pieradināt pie vienādiem vai līdzīgiem estētikas standartiem (prasībām), tā veidojot patērētāju sabiedrību. Arī Latvijā patērētāju sabiedrība ir veidošanās stadijā, jo arvien plašāk tiek slavināts patēriņa kults, arvien mazāk - intelektuālā un morālās vērtības. Tā kā starptautiskām korporācijām ir svarīgi, lai patērētāji visu laiku pirktu, šīs starptautiskās preču estētiskās uztveres prasības tiek mainītas, reklamējot vienmēr kaut ko, kaut nedaudz, jaunu, lai pircēji atbrīvotos no vecās preces un pirktu jauno analogu, jo tas ir ne tikai labāks, bet to pirkt ir arī moderni un paceļ pircēja prestižu līdzbiedru sabiedrībā.

Tādēļ SIA „AGNI” ir svarīgi sekot līdz un ievērot (pielietot) savā darbībā jaunākās tendences un sasniegumus, kuras ir iestrādātas jaunajos produktos.

#### **4.2.3. Zinātnes un tehnikas progresa ietekme uzņēmuma attīstības veicināšanā**

Praktiski jebkurš zinātnes un tehnikas progresa sasniegums ietekmē uzņēmuma attīstību, ja uzņēmums ņem savā pielietojumā šos sasniegumus. Un uzņēmums ir spiests šos sasniegumus izmantot, jo pretējā gadījumā viņš zaudēs konkurences cīņā. Pēdējā laikā īpaši strauji attīstās informācijas un komunikāciju tehnoloģiju (IKT) zinātne, kas ļauj uzņēmumiem

ražīgāk veikt savas funkcijas, samazināt darbaspēku, uzlabot uzskaiti, operatīvāk pieņemt lēmumus, komunicēt ar jebkuru Pasaules valsti par samērīgi zemiem tarifiem, uzzināt jaunāko informāciju par sasniegumiem nozarē, finanšu tirgos, marketingā utml. Protams, savu pozitīvo ietekmi atstāj arī transporta un enerģētikas attīstība, vides aizsardzība u.c., kur tiek ieviesti jaunākie inovatīvie risinājumi, zinātnes sasniegumi.

Straujās tehnoloģiju izmaiņas, informācijas tehnoloģiju attīstība saistītas gan ar izmaiņām pašos produktos, gan to ražošanā. Arvien lielāka nozīme preču un pakalpojumu konkurētspējā ir to kvalitātei un atbilstībai vides aizsardzības prasībām. Informācijas tehnoloģiju izmantošana saimnieciskajā darbībā ļauj daudz efektīvāk izmantot ražošanas faktorus, veicinot augstāku produktivitāti. Pieaug pieprasījums pēc augsti kvalificēta darba spēka, kas ir spējīgs ātri uztvert jauninājumus un tos apgūt. Darba tirgū izredzes palielinās jauniem cilvēkiem ar labu izglītību.<sup>1</sup>

Jau vairāk nekā 50 gadu inovāciju ciklu virsotnē atrodas informātika (informācijas un komunikācijas tehnoloģijas – IKT) – sākumā elektroniskās iekārtas, bet pēdējos gadus tās nomainījuši informācijas tīkli un programmatūra. Tieši pateicoties IKT, ir kļuvusi iespējama informācijas sabiedrības veidošana – uz zināšanām balstīta valsts un sabiedrības attīstība.

Kopējo informātikas nozīmi ikvienā valstī labi parāda e-gatavības indekss (*Networked Readiness Index*), kas raksturo sabiedrības, tajā skaitā – uzņēmumu, gatavību līdzdarboties IKT attīstībā un gūt ieguvumus no tās; indekss aptver informātikas attīstības normatīvo un regulējošo vidi, infrastruktūras stāvokli, gatavību un prasmes izmantot IKT, produktu piedāvājumu un to izmantojamības līmeni tautsaimniecībā, valsts pārvaldē un iedzīvotāju vidū. Valsts ekonomikas un iedzīvotāju dzīves kvalitātes līmenis tieši korelē ar uzņēmēju, pētnieku, valsts pārvaldes un sabiedrības aktivitātēm informātikas attīstībā un izmantošanā.

Eksistē skaidra pozitīvā atgriezeniskā saite: IKT produkti veicina inovāciju procesu, lielāku produktivitāti un līdz ar to – kopproduktu valstī, kas savukārt nodrošina lielākas privātās un publiskās investīcijas tehnoloģijās un pakalpojumos un jaunas iespējas, kopumā veicinot dzīves kvalitātes augšanu.

SIA „AGNI” ir izmanto IKT piedāvātās iespējas, kas jau tika apskatīts šī darba 3.nodaļā, tomēr atrast un izvēlēties visvēlamākos piedāvājumus un risinājumus ir sarežģīts process un tur SIA „AGNI” vēl ir neizmantotas iespējas, kuras gaida savu pielietojumu tuvākajos gados.

---

<sup>1</sup> Zinātne, pētniecība un inovācija Latvijas izaugsmei. 2007. Apgāds „Zinātne”. 45. lpp.  
[http://www.president.lv/images/modules/items/PDF/item\\_1588\\_ZI\\_labots.pdf](http://www.president.lv/images/modules/items/PDF/item_1588_ZI_labots.pdf) (skatīts 15.03.2015)

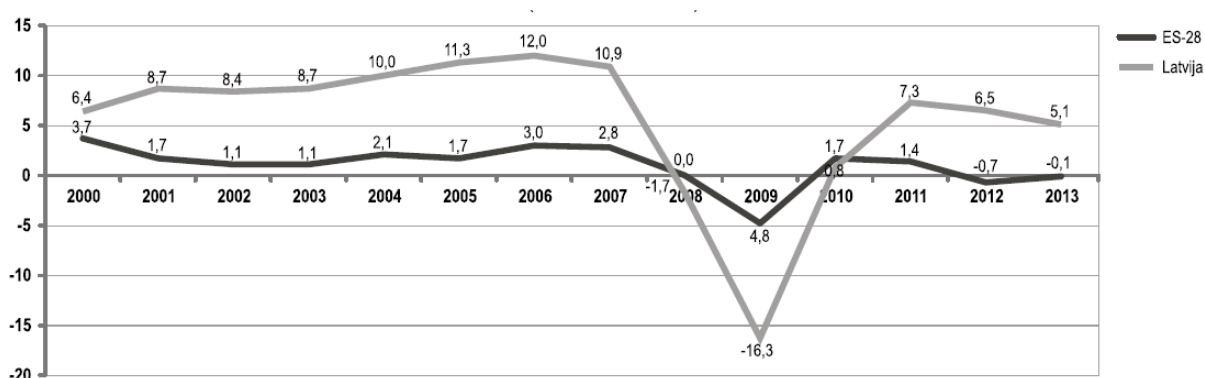
#### 4.2.4. Starptautisko attiecību raksturojums

Uzņēmuma SIA „AGNI”, tāpat kā jebkura cita uzņēmuma Latvijā, darbības efektivitāti iespaido arī starptautiskā stāvokļa radīti noteikumi un problēmas (faktori):

- ES regulas;
- starptautiskās vienošanās par investīciju aizsardzību, nodokļu savstarpēju regulāciju u.c.;
- Pasaules Tirrddzniecības organizācijas noteikumi;
- preču kvalitātes un tehnoloģisko prasību nepamatota paaugstināšana, lai ierobežotu preču importu un aizsargātu savus ražotājus;
- ārvalstu noteiktie tirdzniecības ierobežojumi citām ārvalstīm (embargo, ekonomiskās sankcijas utml.);
- ievērojamu un strauju valūtas kursu svārstību izraisītās problēmas ārējā tirdzniecībā;
- ekonomiskās un finanšu krīzes.

Tātad, ir pietiekoši daudz starptautisku faktoru, kuri iedarbojas uz jebkuru uzņēmēju Latvijā, ieskaitot tos, kuri praktiski ar preču un pasūtījumu eksportu nenodarbojas kā SIA „AGNI”, jo šie starptautiskie faktori iedarbojas arī uz patēriņa tirgu iekšzemē. Tomēr visnegatīvāk iedarbojas pēdējie trīs faktori (embargo, valūtas kursu lielas izmaiņas, krīzes), jo šie faktori, kā rāda statistika, ir faktiski neprognozējami un uz katru valsti iedarbojas atšķirīgi.

2009-2011.gada ekonomiskā krīze Latviju skāra vissmagāk Eiropā, kam bija vairāki cēloņi, kurus Latvija cenšas novērst, lai jaunas krīzes gadījumā nebūtu tik straujš IKP kritums, kā redzam 4.3.att.



4.3.att. IKP izmaiņas Latvijā un ES-28, 2000.-2013.gads

(IKP salīdzināmajās cenās, % pret iepriekšējo gadu<sup>1</sup>)

Tātad IKP kritums 2009.gadā, salīdzinot ar 2008.gadu Latvijā bija 16,3%, bet ES 4,8%.

Bet viens no galvenajiem smagas krīzes cēloņiem, salīdzinot Pasaules valstu ekonomikas krīzes gados, izrādījās valsts orientācija uz eksportu. Arī pašlaik orientāciju uz

<sup>1</sup> Datu avots :Eurostat (skatīts 15.04.2015)

eksportu Latvijas MK, Saeima joprojām cenšas veicināt, to pamatojot tā, ka citās valstīs krīze ir beigusies ievērojami ātrāk un tajās ir pieprasījums, kamēr Latvijā pieprasījums saglabājas zems, kā arī ar to, ka Latvija ir spiesta daudz importēt, īpaši enerģētiskos resursus. Tādēļ eksports ir nepieciešams, lai mazinātu negatīvo ārējās tirdzniecības saldo.

Kaut krīze pierādīja, ka krīzes situācijā valstīs vispirms krīt pieprasījums pēc importa precēm, jo valstu valdības krīzes periodos cenšas stimulēt vietējo ražojumu pārdošanu un importa bremsēšanu, kā tas bija, piemēram, ar automobiļu tirdzniecību Vācijā vai Francijā, kad īpašas piemaksas, faktiski – cenu atlaides, deva par pašmāju ražoto automobiļu iegādi,

Iedzīvotāju pirkspēja Latvijā aug, bet demogrāfiskā situācija ir nelabvēlīga – iedzīvotāju skaits strauji samazinās un tādēļ iekšzemes patēriņš pieaug lēni un tādēļ uzņēmēji orientējas uz eksportu. Tas jāplāno arī SIA „AGNI”, jo vietējais tirgus tādēļ ir aizpildīts – kamīnus, akmens izstrādājumus, dārgus interjerus klienti maina ne jau katru gadu, ņemot vērā iepriekš minētos starptautiskos riska faktorus uzņēmumiem-eksportētājiem.

Tādēļ jau tagad SIA „AGNI” ir jāveido efektīva darbība: jāieņem plaša, diversificēta tirgus niša, jāuzkrāj līdzekļus rezerves fondā, lai krīzes situācijā preces un pakalpojumus varētu piedāvāt par zemāku cenu ne kā konkurenti, jāveido veiksmīgs iekšzemes un pārrobežu sadarbības tīkls ar kompānijām un finanšu institūcijām par kopēju darbību tirgū (arī finanšu tirgū), jau pirmskrīzes periodā ir jāizstrādā krīzes situācijas darbības plāns un tādēļ, iestājoties krīzei, uzņēmuma visu līmeņu personāls zinās, kuram un kā ir jārīkojas jaunajos apstākļos.

Tā kā SIA „AGNI” sniedz arī būvniecības pakalpojumus, ir jāņem vērā, ka turpinās Latvijas būvtirgus internacionalizācija. Tāpēc ir svarīgi radīt vienlīdzīgus tirgus nosacījumus, lai ES prasību ievērošana neveicinātu Latvijas būvfirmu konkurētspējas samazināšanos. Piemēram, ES tirgos var pastiprināties antidempinga politika, kas nozīmē, ka Latvijas firmas nevarēs piedāvāt lētākus pakalpojumus pat tad, ja tās spētu to nodrošināt. Lai netiktu radīta vienvirziena preču un pakalpojumu kustība būvniecībā, atbilstoši Eiropas integrācijas idejai katrai valstij ir tiesības aizstāvēt savas intereses. Tādēļ starpvalstu vienošanās ceļā jāpanāk, lai Latvijas būvniecības tirgus internacionalizācija būtu atkarīga no produkcijas konkurētspējas, ko nosaka vienīgi cena un kvalitāte. Latvijas būvniecības nozares daļa iekšzemes kopproduktā ir lielāka nekā vidēji ES, un tai ir tendence pieaugt. Jau kopš 2002.gada Latvijas būvniecības eksports ES valstīs turpina palielināties. Tuvākajos gados nepieciešams veikt vispusīgus pasākumus būvniecības nozares attīstības veicināšanai, jo vietējie uzņēmumi var nespēt konkurēt ar ārvalstu būvuzņēmumiem un nevarēs nodrošināt nepieciešamo kvalitāti un tehnoloģisko efektivitāti.

## 5. UZŅĒMUMA TĀLĀKĀS ATTĪSTĪBAS UN DARBĪBAS IESPĒJAS

SIA „AGNI” galvenais darbības mērķis ir maksimāli paaugstināt darbības efektivitāti, kas izpaužas nepārtrauktā realizācijas apjoma paaugstināšanā un tātad – aizvien plašākas tirgus nišas ieņemšanā, minimizējot neattaisnotos izdevumus, lai iegūtu maksimālo peļņu maksimāli ilgstošā laika periodā. Visas SIA „AGNI” darbība tika pakārtota šī mērķa sasniegšanai. Protams, jēdziens „maksimālā peļņa” varētu būt nenoteikts, jo katram būs savs viedoklis, kādam jābūt peļņas līmenim. SIA „AGNI” šis līmenis ir bruto peļņas rentabilitāte, kurai jābūt ne mazākai par 18%, bet neto peļņas rentabilitātes līmenim būtu jābūt ne mazākam par 8%. SIA „AGNI” šie rādītāji 2013.gadā bija attiecīgi 19,5% un 12,4%. Arī 2014.gadā rentabilitātes rādītāji ir šajā līmenī, kaut arī to ir sarežģīti noteikt sakarā ar uzņēmuma restrukturizāciju, kas veikta 2014.gadā. Faktiski nākotnē būtu jāuztur šie peļņas rentabilitāšu līmeņi, jo tie ir augsti, zinot, ka vairums tirgotāju uzrādaniecīgu neto peļņu.

Lai uzturētu šādu peļņas līmeni, uzņēmumam nepārtraukti jāuztur augstā līmenī :

- personāla vadība un uzņēmuma vadība;
- jaunu produktu piedāvāšana augstā kvalitātē pie pievilcīgas cenas;
- visu izdevumu minimizācija, kur tas ir attaisnojams;
- konkurentu uzraudzīšana;
- jaunu ražīgu tehnoloģiju ieviešana;
- pārstāvniecību un aģentu tīklu izveide;
- jaunu tirgu apgūšana, ieskaitot ārvalstis.

Uzņēmuma priekšrocības ir tā ilgstošā pieredze, jo uzņēmums darbojas jau vairāk kā 10 gadus. Tieši šī pieredze ļāva uzņēmumam izdzīvot 2009.-2011.gadu krīzē. Tomēr no šīs krīzes uzņēmumam ir jāsecina, ka ir nepieciešams veidot (uzkrāt) rezerves fondu, ir jāapgūst citu valstu tirgi, ir rūpīgi jāizvēlas pārdodamo preču un sniegto pakalpojumu klāsts, lai ar saprātīgu preču diversifikāciju varētu apgūt plašāku tirgu un mazinātu konkurentu ietekmi, kuri ar saviem piedāvājumiem ir piesātinājuši tirgu. Pēdējos trīs gados ir uzkrāta pozitīva pieredze, aizvien plāšāk iesaistoties būvniecības pakalpojumu sniegšanā. Tā savā ziņā ir cita darbības sfēra, salīdzinot ar tirdzniecību.

Tā kā pēdējos trīs gados Latvijā IKP pastāvīgi pieaug, tāpat kā pieaug darba samaksa un iedzīvotāju pirktspēja, pastāv iespēja, ka pieprasījums pēc uzņēmuma precēm un pakalpojumiem pieaugs. Tā kā ir atsākusies privātmāju būvniecība un paplašinās privātmāju remontu un rekonstrukciju apjomi, pieprasījums šogad pēc uzņēmuma produkcijas aug un tā tas turpināsies arī turpmākos gadus. Galvenie riski ir :

- jaunas ekonomiskās krīzes iestāšanās valstī vai reģionā;

- ekonomiskās krīzes iestāšanās eirozonas valstīs;
- starptautiskās situācijas pasliktināšanās, kas samazina Latvijas iedzīvotāju pirktspēju un tādēļ samazinās SIA „AGNI” apgrozījums;
- jaunu un spēcīgu konkurentu parādīšanās, kuri spējīgi ieņemt plašu SIA „AGNI” realizētās produkcijas un sniegto pakalpojumu tirgus nišu.

Protams, risku rada arī mainīgā Latvijas likumdošana, iespējamās domstarpības uzņēmuma īpašnieku starpā, kas nereti ir cēlonis veiksmīgi darbojošos uzņēmumu attīstībai.

Tā kā pirmie trīs galvenie riski ir iespējami un to ietekme var būt nelabvēlīga, uzņēmumam jāpaļaujas uz to, ka arī pārējos nozares uzņēmumus krīze ietekmēs līdzīgi, respektīvi – visi būs apmēram vienādās pozīcijās, visiem būs līdzīgi darbības samazinājumi.

Tomēr vēsture rāda, ka daži uzņēmumi pārvar krīzes ievērojami veiksmīgāk. Tam ir trīs galvenie iemesli:

- uzņēmums jau pirmskrīzes periodā ir izveidojis efektīvu darbību: iekarojis plašu, diversificētu tirgus nišu, uzkrājis līdzekļus rezerves fondā, lai krīzes situācijā preces un pakalpojumus varētu piedāvāt par zemāku cenu ne kā konkurenti;
- uzņēmums ir izveidojis veiksmīgu iekšzemes un pārrobežu sadarbības tīklu ar kompānijām un finanšu institūcijām par kopēju darbību tirgū (arī finanšu tirgū);
- uzņēmums pirmskrīzes periodā ir izstrādājis krīzes situācijas darbības plānu un tādēļ, iestājoties krīzei, uzņēmuma visu līmeņu personāls zina kuram un kā ir jārikojas jaunajos apstākļos.

SIA „AGNI”, lai darbība nākotnē būtu stabila, būtu jāveido uzkrājumi no neto peļņas un jāattīsta sadarbība ar citu valsts kompānijām un aģentiem par ieiešanu šo valstu tirgos, bet uzņēmējdarbība Latvijā jāuztur vismaz jau sasniegtā līmenī.

Jau tagad uzņēmums varētu paaugstināt savu darba efektivitāti, pilnveidojot savu mājas lapu interneta vietnē, jo tā joprojām nav pietiekoši pabeigta: trūkst izsmeļošas informācijas par piedāvātajiem produktiem, par būvdarbu un remontdarbu pakalpojumiem, nav parādīta pozitīvā pieredze akmens izstrādājumu interjeru ieviešanā, kaut tādu ir daudz, nav klientu atsauksmju un ieteikumu sadaļas, vāji sniegta informācija par cenām. Arī par sadarbības partneriem un piegādātājiem jābūt plašākai informācijai. Varbūt uzņēmums nevēlas to izpaust, lai to neuzzinātu konkurenti? Tomēr prakse rāda, ka pircēji uzticas tad, ja iepriekš, bez došanās uz uzņēmuma ofisu, saņem izsmeļošu un ticamu informāciju par piedāvātajiem pakalpojumiem un precēm. Šāda mājas lapas pilnveidošana ietaupītu līdzekļus, ko tērē medijiem pārējai reklāmai.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi

Veicot SIA „AGNI” iekšējās vides un ārējās vides izpēti, analizējot uzņēmuma piedāvātos produktus un pakalpojumus, analizējot uzņēmuma finanšu rādītājus, autors noteica piemērotākās metodes uzņēmuma efektīvas darbības uzturēšanai un attīstīšanai. Izstrādājot bakalaura darbu, tika izdarīti sekojoši secinājumi un izstrādāti priekšlikumi.

1. SIA „AGNI” ir 15 gadu pieredze un tā pamatdarbība ir kamīnkrāšņu un akmens izstrādājumu tirdzniecībā. Uzņēmuma darbinieki ir kvalificēti, uzņēmumā ir formulēti darbības mērķi. Vislielākā ietekme uz uzņēmuma darbību īslaicīgā periodā ir sekojošiem netiešās vides faktoriem: ekonomiskajiem faktori valstī, iedzīvotāju ienākuma līmeņa pieaugumam, ieņēmumu palielinājumam, kā arī kvalitatīvu dzīvojamo platību trūkumam.

Ilgākā laika termiņā ietekmējoši faktori ir iespējamās ekonomiskās krīzes valstī un reģionā, valsts politiskā situācija un pieņemtie likumi, kas tiešā veidā var ietekmēt kredīšanas apjomus un turpmāko iedzīvotāju dzīves līmeņa celšanos.

2. Latvijā pastāvošie likumi uzņēmuma darbību ne atvieglo, ne ierobežo.

3. SIA „AGNI” nozīmīgs ir tieši patēriņa tirgus, kurā tiek iegādātas preces mājsaimniecībām.

4. Uzņēmuma piedāvātie produkti un pakalpojumi ir augstas kvalitātes prestižas preces mājsaimniecības, būvniecības nozarēs, tās ir konkurētspējīgas preces un pakalpojumi, kuru cenas ir samērā augstas – domātas iedzīvotājiem ar vidējiem ienākumiem. Tomēr nozarē vērojama augsta tirgus piesātinātība un uzņēmums darbojas apstākļos, kad pieaugošo pieprasījumu apstādz piedāvājuma palielināšanās tempi, kas gan ir normāli brīvā tirgus situācijā. Notiek cīņa par klientiem, par tirgus nišu.

5. Uzņēmumam ir kvalificēts un pieredzējis darbspēks, ilggadīga pieredze, izveidots patstāvīgo klientu loks un nostiprināts uzņēmuma prestižs kā kvalitatīvas preces piegādātājs. Preču un pakalpojumu klāsts tiek pastāvīgi atjaunināts, saglabājot tradicionālās, pircēju iecienītās preces. Tas ļauj veiksmīgi izturēt konkurences cīņu, saglabāt speciālistus, kuri ir galvenie uzņēmuma veiksmīgās darbības pamatā. Realizējot plānotu, starp struktūrvienībām saskaņotu sadarbību, iespējams panākt uzņēmuma augstu efektivitāti.

6. Galvenie „AGNI” pircējus raksturojošie rādītāji ir: vīrietis, Rīgas un Rīgas rajona iedzīvotājs vecuma grupā no 36 līdz 60 gadiem ar vidējiem, vidēji augstiem un augstiem ienākumiem. Klienti informāciju par SIA „AGNI” produkciju un pakalpojumiem iegūst, apmeklējot būvniecības izstādes un lasot presi, nozīmīgs ir arī draugu un paziņu viedoklis, kā arī tieši no uzņēmuma mājas lapas vai tā ofisā.

7. Produkta cenas atbilst produkta kvalitātei. SIA „AGNI” produkta virzīšanai izmanto lielākoties reklāmu presē, informāciju mājas lapā interneta vietnē, kā arī popularizē produktus būvniecības izstādēs. Lielākās reklāmas aktivitātes tiek veiktas pavasara (janvāris, februāris, marts) un rudens (augusts, septembris, oktobris) sezonā. Pēc reklāmas kampaņām ir novērojams apgrozījuma pieaugums. Uz personīgo pārdošanu tiek likts liels uzsvars uzņēmuma līdzšinējā darbībā to izmantojot būvniecības izstādēs, kurās uzņēmums regulāri piedalās. Darbinieki ir zinoši un kompetenti, lai nodrošinātu augsta līmeņa apkalpošanu un labāko produktu rekomendēšanu klientiem. SIA „AGNI” reklāmu ir izmantojis salīdzinoši plaši, izmantojot dažādus reklāmas veidus, tādus kā prese, internets un vizuālā reklāma salonā.

8. SIA „AGNI” bruto peļņas rentabilitāte un neto peļņas rentabilitātes līmeņi 2013.gadā bija attiecīgi 19,5% un 12,4%, kas ir vērtējami kā labi, jo pārsniedz tirdzniecības nozares vidējos šādus rādītājus.

9. Veicot SVID analīzi var secināt, ka produktam ir vairāk stipro pušu nekā vājo, kā arī iespēju ir vairāk nekā draudu. Tādēļ ir jāizmanto šī stratēģija, izmantojot stiprās puses un iespējas, lai iekarotu jaunu tirgus nišu, iegūtu atpazīstamību un ieviestu jaunus produktus, lai nostiprinātu savas pozīcijas tirgū.

### **Priekšlikumi**

1. Uzņēmumam ir jāizmanto esošā tirgus situācija, kad apkures izmaksas arvien pieaug, un jāpiedāvā ekonomiskās krāsnis.

2. Uzņēmumam ir jāatver vismaz trīs pārstāvniecības (veikali-saloni) lielākajās Latvijas pilsētās: Daugavpilī, Valmierā, Liepājā, kā arī jāpsver iespēja uzsākt tirdzniecību Ventspilī, lai prece kļūtu pieejama arī citu pilsētu un lauku rajonu iedzīvotājiem.

3.SIA „AGNI”, lai darbība nākotnē būtu stabila, būtu jāveido uzkrājumi no neto peļņas un jāattīsta sadarbība ar citu valsts kompānijām un aģentiem par ieviešanu šo valstu tirgos, bet uzņēmējdarbība Latvijā jāuztur vismaz jau sasniegtā līmenī.

4. Uzņēmums var paaugstināt savu darba efektivitāti, pilnveidojot savu mājas lapu interneta vietnē, jo tā joprojām nav pietiekoši pabeigta: trūkst izsmeļošas informācijas par piedāvātajiem produktiem, par būvdarbu un remontdarbu pakalpojumiem, nav parādīta pozitīvā pieredze akmens izstrādājumu interjeru ieviešanā, kaut tādu ir daudz, nav klientu atsauksmju un ieteikumu sadaļas, vāji sniegta informācija par cenām. Arī par sadarbības partneriem un piegādātājiem jābūt plašākai informācijai. Varbūt uzņēmums nevēlas to izpaust, lai to neuzzinātu konkurenti? Tomēr prakse rāda, ka pircēji uzticas tad, ja iepriekš,

bez došanās uz uzņēmuma ofisu, saņem izsmeļošu un ticamu informāciju par piedāvātajiem pakalpojumiem un precēm. Šāda mājas lapas pilnveidošana ietaupītu līdzekļus, ko tērē medijiem pārējai reklāmai.

5. Veidojot reklāmas, uzmanība jāpievērš zīmola popularizēšanai un produkta atšķirīgo īpašību akcentēšanai. Uzņēmuma zīmols jāvirza un jāpopularizē ar reklāmas rakstu palīdzību un vizuālo reklāmu izkārtnu veidā. Jāizvieto reklāma presē, jāpiedalās ikgadējas būvniecības izstādēs, kā arī jāizvieto reklāma internetā un radio.

6. Nepieciešams vismaz 2 reizes gadā rīkot apmācības - gan par produktu, gan pārdošanas tehniku uzņēmuma darbiniekiem un individuālā darba ņēmējiem.

7. Uzņēmumam ir jāizmanto Stiprās puses un Iespējas, ko uzrāda SVID analīze, lai iekarotu jaunu tirgus nišu, iegūtu atpazīstamību un ieviestu jaunus produktus, lai nostiprinātu savas pozīcijas tirgū.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums. Būvniecības likums. Publicēts: „Latvijas Vēstnesis” 146 (4952), 30.07.2013. <http://likumi.lv/doc.php?id=258572> (skatīts 12.04.2015)
2. LR likums. *Komerclikums*. Publicēts: "Ziņotājs", 11, 01.06.2000. <http://likumi.lv/doc.php?id=549> (skatīts 15.04.2015)
3. LR likums. Informācijas sabiedrības pakalpojumu likums. Publicēts: "Ziņotājs", 23, 09.12.2004. <http://likumi.lv/doc.php?id=96619> (skatīts 12.04.2015)
4. LR likums. *Muitas likums*. Publicēts: "Ziņotājs", 9, 13.05.2004. <http://likumi.lv/doc.php?id=8661> (skatīts 15.01.2015)
5. MK noteikumi Nr.163. Noteikumi par iekārtām, kurās tiek izmantots gāzveida kurināmais. <http://likumi.lv/doc.php?id=7167> (skatīts 12.04.2015) MK noteikumi Nr.359. Darba aizsardzības prasības darba vietās <http://likumi.lv/doc.php?id=191430&from=off> (skatīts 12.04.2015)
6. MK noteikumi Nr.498. Noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 201-10" Būvju ugunsdrošība". <http://likumi.lv/doc.php?id=232561&from=off> (skatīts 12.04.2015)
7. MK noteikumi Nr.500. Vispārīgie būvnoteikumi. Publicēts: „Latvijas Vēstnesis” 191 (5251), 26.09.2014. <http://likumi.lv/doc.php?id=269069> (skatīts 12.04.2015)
8. MK noteikumi Nr.534. Noteikumi par Latvijas būvnormatīvu LBN 231-03 "Dzīvojamo un publisko ēku apkure un ventilācija" <http://likumi.lv/doc.php?id=79290> (skatīts 12.04.2015)
9. 2015. gada 1. ceturksnī neliels kritums būvniecības produkcijai 13.05.2015 <http://www.csb.gov.lv/notikumi/2015-gada-1-ceturksni-neliels-kritums-buvniecibas-produkcijai-41769.html> (skatīts 12.04.2015)
10. CSP dati. [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg\\_ikgad\\_02\\_demo/UD0010.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_02_demo/UD0010.px/table/tableViewLayout2/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 12.04.2015)
11. CSP dati. [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg\\_ikgad\\_02\\_demo/UD0020.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_02_demo/UD0020.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 12.04.2015)
12. CSP dati. [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm\\_istern\\_buvm/BU0010c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=d543db7b-f122-4e1f-aced-7a7707fd86e7](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm_istern_buvm/BU0010c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=d543db7b-f122-4e1f-aced-7a7707fd86e7) (skatīts 12.04.2015)
13. CSP dati. <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/termini/buvniecibas-produkcija-35810.html> (skatīts 12.04.2015)
14. CSP dati. [http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm\\_istern\\_buvm/BU0100c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0](http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/rupnbuvm/rupnbuvm_istern_buvm/BU0100c.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0) (skatīts 12.04.2015)
15. **Forands I.**, *Biznesa Vadības Tehnoloģijas, Latvijas izglītības fonds, 2004*, 330. lpp.
16. **Caune J., Dzedons A., Pētersons L.** *Stratēģiskā vadīšana, 2002*, 214. lpp.
17. **Kālis I.**, *Lekciju konspekti Saimnieciskās darbības un Finanšu analīzes teorijā un praktiskajā pielietošanā. 117. lpp.*
18. **Kew J., Stredwick J.**, *Business Environment: Managing in a Strategic Context, 2005. 260 lpp.*
19. **Niedrītis, J. Ē.** *Mārketings. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2000. 240 lpp.*
20. **Praude V.**, *Menedžments 1. grāmata, 2012. 496 lpp.*
21. **Praude V., Beļčikovs J.**, *Menedžments Teorija un prakse, 2001. 477. lpp.*
22. **Rogenbuka I.**, *Uzņēmējdarbības ētika, 1999. 95. lpp.*

23. **Rurāne M.** *Finanšu menedžments*. Rīga: Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, 2005. 384 lpp.
24. **Sauka A.**, *Ceļvedis jaunajiem uzņēmējiem*, 2011. 149. lpp.
25. Baltijas valstu iedzīvotāji nesteidz tērēt naudu ikdienas vajadzībām, 2015.g.8.maijs [www.seb.lv/lv/about/press-centre/press-releases/2015/maijs/08052015/](http://www.seb.lv/lv/about/press-centre/press-releases/2015/maijs/08052015/) (skatīts 12.04.2015)
26. Finanšes. <http://www.liaa.gov.lv/lv/biznesa-abc/finanses> (skatīts 12.04.2015)
27. Latvijas Bankas prognozes 13.01.2015. <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes> (skatīts 12.04.2015)
28. Latvijā 65,4% iedzīvotāju dzīvo dzīvokļos; ES vidējais rādītājs - 41,8%, [www.leta.lv](http://www.leta.lv), 31.oktobris 2012 (skatīts 12.04.2015)
29. Lursoft. Uzņēmumu izvērsta analīze. Rīga: Lursoft, 2008. 23 lpp. [https://www.lursoft.lv/companies/uznemuma\\_analize\\_lv.pdf](https://www.lursoft.lv/companies/uznemuma_analize_lv.pdf) (skatīts 12.01.2015)
30. Mazo un vidējo uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug. Lursoft. <https://www.lursoft.lv/press/2014/09/30/Mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug> (skatīts 12.04.2015)
31. SBA faktu lapa 2013.Latvija. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia_lv.pdf) (skatīts 12.04.2015)
32. Zinātne, pētniecība un inovācija Latvijas izaugsmei. 2007. Apgāds „Zinātne”. 253 lpp. [http://www.president.lv/images/modules/items/PDF/item\\_1588\\_ZI\\_labots.pdf](http://www.president.lv/images/modules/items/PDF/item_1588_ZI_labots.pdf) (skatīts 15.03.2015)
33. Uzņēmējdarbības vide Latvijā. <http://balticexport.com/?article=uznemejdarbibas-vide-latvija&lang=lv> (skatīts 12.04.2015)

## PIELIKUMI

## SIA "AGNI" bilance 2011.-2013.gadam, EUR

AKTĪVS	2011	2012	2013
<b>ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI</b>			
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas izmaksas	213	161	105
<b>Nemateriālie ieguldījumi kopā</b>	<b>213</b>	<b>161</b>	<b>105</b>
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	20 906	19 721	16 963
<b>Pamatlīdzekļi kopā</b>	<b>20 906</b>	<b>19 721</b>	<b>16 963</b>
Pārējie aizdevumi	0	250810	250810
<b>Ilgtermiņa finansu ieguldījumi kopā</b>	<b>0</b>	<b>250 810</b>	<b>250 810</b>
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>21 119</b>	<b>270 692</b>	<b>267 878</b>
<b>APGROZĀMIE LĪDZEKĻI</b>			
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	64 115	42 349	33 867
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	0	22557	39415
Avansa maksājumi par precēm	7 757	158 905	2 003
<b>Krājumi kopā</b>	<b>71 872</b>	<b>223 811</b>	<b>75 286</b>
Pircēju un pasūtītāju parādi	15 370	22 700	20 317
Citi debitori	260 307	2 689	4 846
Nākamo periodu izmaksas	30	431	539
<b>Debitori kopā</b>	<b>275 707</b>	<b>25 821</b>	<b>25 703</b>
<b>Naudas līdzekļi kopā</b>	<b>4 880</b>	<b>39 486</b>	<b>47 548</b>
<b>Apgrozāmie līdzekļi kopā</b>	<b>352 460</b>	<b>289 118</b>	<b>148 536</b>
<b>BILANCE</b>	<b>373 579</b>	<b>559 810</b>	<b>416 414</b>

PASĪVS			
<b>PAŠU KAPITĀLS</b>			
Akciju vai daļu kapitāls	7 114	7 114	7 114
Sabiedrības statūtos noteiktās rezerves	0	0	0
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-7 695	18 911	50 966
Pārskata gada nesadalītā peļņa	26 606	32 056	79 298
<b>Pašu kapitāls kopā</b>	<b>26 026</b>	<b>58 082</b>	<b>137 378</b>
<b>Uzkrājumi</b>			
Uzkrājumi atvaļinājumiem un tamlīdzīgām saistībām	71	1881	4052
<b>Uzkrājumi kopā</b>	<b>71</b>	<b>1 881</b>	<b>4 052</b>
<b>KREDITORI</b>			
Ilgtermiņa kreditori:			
Akcijās pārvēršamie aizņēmumi	0	0	0
Aizņēmumi no kredītiestādēm	0	0	0
Citi aizņēmumi	249 387	236 663	226 336
Līzings	12 676	6 514	0
Īpašnieka aizdevums	0	12278	0
Pārējie kreditori	9 636	10 138	292
<b>Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>271699</b>	<b>265593</b>	<b>226628</b>
Īstermiņa kreditori:			
Īpašnieka aizdevums	2 352	0	0
Līzings	5 825	6 161	7 439
No pircējiem saņemtie avansi	54 527	214 950	28 772
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	3 651	9 944	1 759
Nodokļi un sociālās apdrošināšanas maksājumi	8 251	2 632	9 613
Pārējie kreditori(darba algas)	1 177	565	774
<b>Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>75 784</b>	<b>234 253</b>	<b>48 356</b>
<b>Kreditori kopā</b>	<b>347 482</b>	<b>499846</b>	<b>274984</b>
<b>BILANCE</b>	<b>373 579</b>	<b>559 810</b>	<b>416 414</b>

## SIA „AGNI” peļņas vai zaudējumu aprēķins 2011.-2013.gadam, EUR

Peļņas vai zaudējumu aprēķins	Gadi		
	2011	2012	2013
Neto apgrozījums	141591	269294	755899
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	99669	178886	608596
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>41922</b>	<b>90408</b>	<b>147303</b>
Pārdošanas izmaksas	191	1491	36172
Administrācijas izmaksas	2658	12629	17284
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	53	1796	1515
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	9079	39324	758
Procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	0	0	0
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	107	1094	1118
<b>Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>29943</b>	<b>37665</b>	<b>93486</b>
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	3337	5609	14187
<b>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</b>	<b>26606</b>	<b>32056</b>	<b>79298</b>

## Konkurējošo uzņēmumu apkalpošanas novērtējums

Firma	Plusi	Mīnusi
<b>AGNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google.lv atrodas 3.pozīcijā, neskaitot reklāmas</li> <li>• Ērta atrašanās vieta</li> <li>• Plašs, omulīgs birojs</li> <li>• Patīkama apkalpošana (iespējams)</li> <li>• Ir pieejami akmens paraugi</li> <li>• Iespaidīgs Showrooms, liek saprast, ka kvalitāte ir augstākajā līmenī</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mājaslapā nav atrodami visi piedāvātie akmeņi</li> <li>• Vajadzētu mājaslapā ievietot norādes piebraukšanai ar automašīnu braucot no centra</li> </ul>
<b>Akmens apstrāde „Piņķi”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google.lv atrodas pašā augšā pie reklāmām</li> <li>• Mājaslapā ir apskatāmas veselās marmora loksnes</li> <li>• Kaut arī ārpus Rīgas, tomēr, ļoti ērta piebraukšana.</li> <li>• Skaists, liels birojs</li> <li>• Liela, sakārtota noliktava, ir iespējams apskatīt jau potenciālās loksnes</li> <li>• Laipna apkalpošana, skaidrojoši paskaidro par akmens uzbūvi, ķīmiskajām īpašībām, iesaka, ko, kas, labāk.</li> <li>• Detalizēta tāme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebija pieejams man nepieciešams šis akmens</li> <li>• 21. gadsimtā izdevumu tāme tiek pildīta ar roku, un aprēķināta galvā</li> <li>• Ļoti dārgs prieks</li> </ul>
<b>Akmens Dizaina Centrs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google.lv atrodas 1. vietā pie reklāmām</li> <li>• Ļoti pievilcīga mājaslapa</li> <li>• Apkalpošana ļoti profesionāla un pretīmnākoša</li> <li>• Uz vietas tika veikta izcenojuma tāme, detalizēti parādot pozīciju izmaksas</li> <li>• 1. lētākais piedāvājums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grūti atrast biroju, nācās prasīt cilvēkiem no malas, kaut arī izmantoju WAZE aplikāciju</li> <li>• Nav norādes uz firmas biroju</li> <li>• Sajauca plīts virsmas veidu. Līdz ar to tāmes izmaksas ir nepilnīgas</li> <li>• Tāme rakstīta ar roku, līdz ar to nav tik viegli pārskatāma</li> </ul>
<b>Vaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasūtījumus īsti vairs nepieņem</li> <li>• Jāgaidot līdz jaunajam gadam</li> <li>• Slikts birojs, šaurs, maziņš</li> <li>• Atbild krieviski</li> </ul>

## 3. pielikuma turpinājums

Firma	Plusi	Mīnusi
<b>FASET Jeb Niastone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ļoti ērta piebraukšana</li> <li>• Bez maksas autostāvvietā</li> <li>• Ļoti patīkama attieksme sievietei, ļoti laipni atbildēja, paskaidroja, izstrāstīja- cilvēks prot komunicēt.</li> <li>• Izgatavošana - 2 nedēļas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google īsti nav atrodami ierakstot meklētājā „akmens apstrāde”, tā kā, ja netiktu man sniegta nepiec. info, visticamāk nebūtu atradis tādu uzņēmumu</li> <li>• Problemātiski atrast, nav norādes ar uzņēmuma nosaukumu.</li> </ul>
<b>ULLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google parādās 1. vietā, neskaitot reklāmas</li> <li>• Viegli pārskatāma mājaslapa</li> <li>• Var apskatīties jau konkrētus akmeņus</li> <li>• Plašs akmeņu piedāvājuma klāsts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemātiski atrast, WAZE aplikācija nepareizi parādīja atrašanās vietu, vajadzēja zvanīt, lai atrastu uzņēmumu</li> <li>• Piebraucot nav norādes</li> <li>• Jāiet cauri ražotnei, lai tiktu līdz ofisam</li> </ul>
<b>Sia VIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ērti piebraukt</li> <li>• Skaists birojs, ar marmora un granīta apdari</li> <li>• Daudz mazu akmeņu paraudziņu</li> <li>• Liels klāsts</li> <li>• Patīkama apkalpošana</li> <li>• Izcenojuma tāme tika aprēķināta un sastādīta uzreiz</li> <li>• Samērā ātrs piegādes termiņš</li> <li>• Ļoti dinamiska un skaista mājaslapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav precīzi izstrādāta izcenojuma tāme</li> <li>• Tīrgū ir liels sadārdzinājums cenu politikā</li> <li>• Google.lv uzņēmums atrodas 2.lpp.</li> </ul>
<b>AAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patīkama apkalpošana</li> <li>• 2. lētākais piedāvājums starp izpētes konkurentiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patālu no Rīgas centra</li> <li>• Piebraucot nav norādes, ieeja caur pagalmu. Nebija viegli atrast.</li> <li>• Neglīts birojs</li> <li>• Maza akmeņu izvēle</li> <li>• Nav paraugu uz vietas</li> <li>• Akmeņu jāpasūta, līdz ar to izstrādes process ieilgs</li> </ul>

Bakalaura darbs „Uzņēmējdarbības procesu izpēte un analīze SIA AGNI” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

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

Autors: \_\_\_\_\_ Jānis Siliņš \_\_.05.2015.

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: \_\_\_\_\_ / M.b.v.,lektore Irina Rezepina/ \_\_.05.2015.

Recenzents: Dr.admin., asoc.prof. Gundars Bērziņš

Darbs iesniegts: Akadēmisko programmu dekanātā \_\_.05.2015.

Dekāna pilnvarotā persona: \_\_\_\_\_ studiju metodiķe Laila Lisenko

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē \_\_.06.2015. prot. Nr. \_\_.

Komisijas sekretāre: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /