

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Vadības zinību katedra

**ĶĪMISKĀS TĪRĪTAVAS SIA „NERETA.LV”**  
**STRATĒGIJAS IZSTRĀDE**  
Dry cleaning "Nereta.lv" Ltd strategy development

**MAĢISTRA DARBS**  
Vadības zinību maģistra studiju programma

Autors: Kate Voronkova

Studenta apliecības Nr.: kv05008

Darba vadītājs: docents Dr. admin. Henrijs Kaļķis

RĪGA 2015

## ANOTĀCIJA

Maģistra darba tēma ir ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” stratēģijas izstrāde, kas nepieciešama, lai uzņēmums nodrošinātu konkurētspējīgo priekšrocību, salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem konkrētajā nozarē, un palielinātu uzņēmuma vērtību ilgtermiņā.

Maģistra darba mērķis ir analizēt SIA „Nereta.lv” saimnieciskās darbības attīstību pēdējos četros gados un izstrādāt uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģiju atbilstoši pastāvošajiem ekonomiskajiem apstākļiem. Izveidot skaidru vīziju un plānu par uzņēmuma attīstības perspektīvām apzinoties pozīciju nozarē, stiprās un vājās puses.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, autore darbu izstrādāja trīs nodaļās. Pirmā darba daļa ir veltīta stratēģiskās plānošanas un vadīšanas procesa teorētiskajām pamatnostādnēm, otrā daļa padziļinātai nozares un uzņēmuma izpētei, bet trešā darba daļa veltīta piemērotāko stratēģiju formulēšanai un līdzsvaroto rādītāju sistēmas izstrādei.

Veicot pētījumu maģistra darba ietvaros, autore atklāja, ka SIA „Nereta.lv” ir negatīvs pašu kapitāla īpatsvars un tam ir zemi likviditātes un rentabilitātes rādītāji. Autore izstrādāja priekšlikumus uzņēmuma veiksmīgai attīstībai nākotnē.

**Atslēgvārdi:** Stratēģiskā plānošana, stratēģiskā vadīšana, iekšējās vides analīze, ārējās vides analīze, līdzsvaroto rādītāju sistēma, finanšu analīze, konkurence.

## ANNOTATION

Master's thesis is dry cleaning "Nereta.lv" Ltd strategy development. It is necessary, to ensure the company's competitive advantage over other companies within the sector and increase the company's value in the long term.

The purpose of Master's paper is to analyse the "Nereta.lv" Ltd development of economic activities in the last four years and create the company's long-term development strategy in accordance with the existing economic conditions. Create a clear vision and plan for the company's development prospects, considering company's strengths, weaknesses and position in sector.

In order to achieve the objective of the work, the author divided Master's papers in three chapters. The first chapter of the work is devoted to strategic planning and management process theoretical guidelines, the second chapter of an in-depth industry and company research, and the third chapter of the work is dedicated to the formulation of appropriate strategies and balanced scorecard's creation.

By conducting a study within the master's thesis, the author discovered that the "Nereta.lv" Ltd have a negative equity and low liquidity and profitability indicators. The author has developed proposals for the company's successful development in the future.

Keywords: Strategic planning, strategic management, internal environment analysis, external environment analysis, balanced scorecard, financial analysis, competition.

## Saturs

IEVADS .....	6
1 STRATĒGIJA, STRATĒGIJAS PLĀNOŠANA UN STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PROCESS.....	9
1.1 Vīzija, misija, vērtības, mērķi .....	11
1.2 Ārējās vides analīze .....	14
1.3 Iekšējās vides analīze.....	16
1.4 Uzņēmuma darbības pamata stratēģijas.....	22
1.4.1 Biznesa līmeņa stratēģija .....	23
1.4.2 Korporatīvā līmeņa stratēģija .....	25
1.4.3 Funkcionālā līmeņa stratēģija.....	27
1.5 Līdzsvaroto rādītāju sistēma .....	30
2 TEKSTILIZSTRĀDĀJUMU UN KAŽOKĀDU MAZGĀŠANAS UN ĶĪMISKĀS TĪRĪŠANAS NOZARES UN SIA „NERETA.LV” RAKSTUROJUMS .....	32
2.1 Ārējās vides analīze .....	36
2.1.1 Politiskā dimensija.....	36
2.1.2 Ekonomiskā dimensija.....	37
2.1.3 Sociālā un kultūras dimensija.....	38
2.1.4 Tehnoloģiskā dimensija .....	40
2.1.5 Konkurence.....	41
2.2 SIA „Nereta.lv” iekšējās vides analīze .....	45
2.2.1 Finanšu rādītāju analīze .....	46
2.2.2 Fizisko resursu analīze.....	50
2.2.3 Struktūras un korporatīvās kultūras analīze.....	53
2.2.4 Klientu apmierinātības un pakalpojuma kvalitātes analīze .....	56
3 ĶĪMISKĀS TĪRĪTAVAS SIA „NERETA.LV” STRATĒGIJAS FORMULĒŠANA .....	64
3.1 Biznesa līmeņa stratēģija .....	64
3.2 Korporatīvā līmeņa stratēģija.....	66
3.3 Funkcionālā līmeņa stratēģija .....	66
3.4 Līdzsvaroto rādītāju sistēma .....	68
SECINĀJUMI .....	77

PRIEKŠLIKUMI.....	80
IZMANTOTĀ LITERTATŪRA UN AVOTI.....	83
1. pielikums .....	86
SIA "Nereta.lv", Reģ. nr. 50103299541 – Finanšu pārskats 2014/2013 .....	86
2. pielikums .....	87
SIA "Nereta.lv", Reģ. nr. 50103299541 – Finanšu pārskats 2012/2011 .....	87
3.pielikums .....	88
Finanšu rādītāju analīze .....	88
4. pielikums .....	89
Aptaujas anketa.....	89

## IEVADS

Mūsdienīgas vadīšanas sistēmas izmantošana ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas nodrošina stabilu un efektīvu attīstību gan atsevišķās organizācijās, gan valstī kopumā. Latvijā ir ievērojami liels reģistrēto mikro un mazo uzņēmumu skaita īpatsvars kopējā Latvijā reģistrēto uzņēmumu skaitā, tādēļ, ne tikai, lieliem uzņēmumiem ir būtiski izstrādāt ilgtermiņa attīstības stratēģiju, bet arī maziem un vidējiem uzņēmumiem. Dažādu nozaru uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšana pozitīvi ietekmē visas valsts kopējo tautsaimniecības attīstību un konkurētspēju.

Straujā informācijas aprīte mūsdienās ir radījusi labvēlīgu vidi kvalitatīviem tirgus pētījumiem, kas palīdz labāk izprast patērētāju vēlmes un sekot līdzi strauji mainīgajai ārējai videi. Uzņēmumu vadītājiem jāspēj kritiski palūkoties uz uzņēmumā notiekošajiem procesiem un pielāgot arvien jaunas metodes un instrumentus, lai saglabātu konkurētspēju šajā arvien mainīgajā vidē.

Ikviens uzņēmums ir komplicēta un daudzveidīga sistēma, kurā mijiedarbojas dažādi spēki. Modernās vadīšanas sistēmas ļauj veiksmīgi koordinēt uzņēmuma darbību un virzīt šos spēkus uz izvirzīto mērķu sasniegšanu. Pareizi izstrādāta attīstības stratēģija, kas vērsta uz ilgtermiņa pastāvēšanu un paredz iekšējās un ārējās vides iespējamās pārmaiņas, paaugstina organizācijas konkurētspēju. Uzņēmuma ilgtspēju nosaka gan tā vadības kompetence, gan produkta vai pakalpojumu dzīves cikla posmu uzraudzība un jaunu produktu vai pakalpojumu stratēģiskā plānošana, attīstīšana un uzraudzība. Uzņēmumi, kas koncentrējas uz īstermiņa mērķu sasniegšanu un neplāno savas saimnieciskās darbības attīstību ilgtermiņā, bieži piedzīvo neveiksmi, jo nespēj pielāgoties vides pārmaiņām. Uzņēmuma vadītājiem jāatrod balanss starp ilgtermiņa un īstermiņa mērķiem, lai ar maksimālu efektivitāti sasniegtu vēlamu rezultātu un jāveido vadlīnijas, kas saista stratēģijas formulēšanu ar tās īstenošanu.

Maģistra darba pētījuma objekts ir ķīmiskā tīrītava SIA „Nereta.lv”. Uzņēmums darbojas tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē četrus gadus un atrodas sava dzīves cikla augšanas fāzē. Uzņēmuma Zīmols „Nereta” nozarē ir atpazīstams jau vairāk nekā divdesmit gadus. Līdz šim uzņēmuma vadība koncentrējas uz īstermiņa mērķu sasniegšanu, jo tai nav skaidras vīzijas par tālāku attīstību ir neskaidra uzņēmuma pozīcija nozarē. Uzņēmuma vadība līdz šim nav izstrādājusi konkurētspējīgās priekšrocības. Uzņēmumā netiek ieguldīti līdzekļi reklāmā un mārketingā, jo pastāvēšanas četros gados par primāro mērķi izvirzīta ražošanas līnijas, transporta un nomātās ēkas atjaunošana. Izstrādājot ilgtermiņa attīstības stratēģiju SIA „Nereta.lv” nodrošinās

konkurētspējīgo priekšrocību salīdzinājuma ar citiem uzņēmumiem konkrētajā nozarē un palielinās uzņēmuma vērtību ilgtermiņā.

Hipotēze – Uz iekšējo un, ārējo ietekmējošo faktoru analīzes balstīts, stratēģiskais plāns ļauj efektīvāk vadīt un kombinēt uzņēmuma rīcībā esošos resursus un nodrošina savlaicīgu saimnieciskās darbības problēmu atklāšanu un to risinājumus.

Maģistra darba mērķis ir analizēt SIA „Nereta.lv” saimnieciskās darbības attīstību pēdējos četros gados un izstrādāt uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģiju atbilstoši esošajiem ekonomiskajiem apstākļiem. Izveidot skaidru vīziju un plānu par uzņēmuma attīstības perspektīvām apzinoties pozīciju nozarē, stiprās un vājās puses.

Mērķa sasniegšanai veicamie uzdevumi:

- 1) noskaidrot stratēģiskās vadīšanas būtību un tās nepieciešamību uzņēmējdarbībā;
- 2) iepazīties ar zinātnisko literatūru par stratēģiskās plānošanas un vadīšanas procesu;
- 3) noskaidrot ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” darbības īpatnības;
- 4) analizēt ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” struktūru, vadīšanas sistēmu un pieejamos resursus;
- 5) veikt uzņēmuma iekšējās un ārējās vides analīzi;
- 6) veikt uzņēmuma finanšu analīzi par pēdējiem četriem gadiem;
- 7) noskaidrot esošo klientu apmierinātības līmeni par uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem;
- 8) izpētīt uzņēmumā valdošo korporatīvo kultūru;
- 9) izpētīt nozari, kurā darbojas uzņēmums, un noteikt uzņēmuma pozīciju tajā;
- 10) veikt konkurentu finanšu rādītāju analīzi par pēdējiem četriem gadiem;
- 11) formulēt uzņēmuma misiju, vīziju un vērtības;
- 12) izstrādāt un piedāvāt uzņēmumam ilgtermiņa attīstības stratēģiju;
- 13) izstrādāt secinājumus un priekšlikumus uzņēmuma veiksmīgai attīstībai nākotnē.

Autore maģistra darba struktūru veidoja pamatojoties uz izvirzīto darba mērķi un veicamajiem uzdevumiem, jo ikviena stratēģiskās plānošanas procesa sastāvdaļa pārstāv secīgu stratēģiskās vadīšanas soli. Darbs sastāv no ievada, trīs nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem beigu daļā. Pirmajā nodaļā tiek aplūkots stratēģiskās vadīšanas process, stratēģiskās vadības pamatprincipi un funkcionālā, biznesa un korporatīvā līmeņa pamata stratēģijas. Pirmā nodaļa ietver arī iekšējās un ārējās vides analīzes teorētiskos aspektus.

Lai nodrošinātu ilgtermiņa stratēģijas izstrādi atbilstoši ekonomiskajiem apstākļiem, un otrajā nodaļā ir veikta plaša nozares un pētāmā objekta analīze, kas ietver dažādus nozares

rādītājus, konkurentu analīzi, uzņēmuma finanšu, resursu, struktūras un korporatīvās kultūras analīzi. Otrā nodaļa atklāj arī autores veiktās aptaujas rezultātus un klientu apmierinātības līmeni ar uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem.

Maģistra darba trešās nodaļas sākumā tiek izstrādāta, uz otrās nodaļas analīzes iegūtajiem rezultātiem balstīta, uzņēmuma vīzija, misija un vērtības. Nodaļas turpinājumā tiek formulētas izvēlētas stratēģijas un izstrādāta līdzsvaroto rādītāju sistēma, katrā stratēģiskajā līmenī noteiktajiem mērķiem.

Maģistra darbā izmantotas šādas ekonomiski - matemātiskās metodes: bilances horizontālā, vertikālā analīze, peļņas zaudējumu aprēķina horizontālā analīze, mediānas un kvartiļu noteikšana, relatīvo rādītāju analīze. Izmantota arī salīdzinoši analītiskā metode un statistiskās datu apstrādes metode, izmantojot analītikas un statistiskās analīzes programmatūru SPSS (versija 17.0).

Maģistra darba pētījuma periods ir 2011. – 2014. gads. Šāds pētījuma periods izvēlēts saistībā ar SIA „Nereta.lv” saimnieciskās darbības pastāvēšanas pilniem četriem finanšu pārskata periodiem.

Pētījuma izstrāde un maģistra darbā veiktā analīze pamatojas uz statistikas datiem, Latvijas un ārvalstu zinātnieku darbiem, publikācijām zinātnisko rakstu krājumos, uzņēmumu un finanšu pārskatu datu bāzēm un reģistriem, interneta resursiem un uzņēmuma nepublicētajiem materiāliem.

# 1 STRATĒGIJA, STRATĒGIJAS PLĀNOŠANA UN STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PROCESS

Vārds „stratēģija” radies no grieķu vārda „strategos”, kas nozīmē ģenerālā māksla, jeb karaspēka vadīšana. Vēsturiski jēdziens stratēģija tika saistīts ar militāro jomu un kara mākslu, jo pēc būtības nozīmē, ka var gūt uzvaru pār savu pretinieku, kaut arī pretiniekam ir lielāks karaspēks. Arī mūsdienās stratēģija saglabājusies kā militārs termins, taču kopš 20. gadsimta sešdesmitajiem gadiem vārdu stratēģija plaši sāka lietot uzņēmējdarbības plānošanā. Stratēģija ietver visas uzņēmuma būtiskākās darbības, norādot uzņēmuma darbības virzienu, mērķi un nepieciešamās izmaiņas. Uzņēmumam, kurš izstrādājis atbilstošu stratēģiju ir lielāka konkurētspēja par uzņēmumiem, kuram nav šādas stratēģijas un noteiktas nākotnes vīzijas. Mūsdienās literatūrā ir sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas.

Fred R. David sniedz šādu stratēģijas definīciju: „Stratēģisko vadību var definēt kā mākslu un zinātni daudzfunkcionālu lēmumu formulēšanā, izvērtēšanā un īstenošanā, kas ļauj organizācijām sasniegt tās mērķus. Stratēģiskās vadības procesu var raksturot kā objektīvu, loģisku, sistematizētu pieeju svarīgu un lielu lēmumu pieņemšanā, kura galvenais mērķis ir paaugstināt konkurētspēju un iegūt konkurētspējīgās priekšrocības.”<sup>1</sup>

Definējot stratēģiju, kā uzņēmuma lēmumu sistēmu, var uzskatīt, ka tā izriet no uzņēmuma darbības veida. To var noteikt analizējot lēmuma pieņemšanas procesu organizācijā un laika gaitā sasniegtos rezultātus.

Stratēģija parāda un nosaka uzņēmuma stratēģisko mērķi, ņemot vērā tās ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu. Šajā definīcijā minēts, ka stratēģija nosaka uzņēmuma ilgtermiņa mērķus, kā arī šo mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu sadali.<sup>2</sup>

Arī Valērijs Praude savā grāmatā „Menedžments”, definējot stratēģiju, uzsver tās nozīmi organizācijas ilgtermiņa mērķu un darbības virzienu noteikšanā, to sasniegšanai nepieciešamo resursu sadalē un pielāgošanā ārējai videi, lai radītu un realizētu konkurētspējīgas priekšrocības.<sup>3</sup>

Pēc autores domām stratēģiskās vadīšanas procesa mērķis ir noteikt uzņēmuma atšķirības no konkurentiem un radīt savu konkurētspējas priekšrocību. Svarīgi, lai virzība no

---

<sup>1</sup> **David F.R.**, *Strategic Management concepts and cases*, Florence, South Carolina: Pearson Education LTD, 2007, 5-7 lpp.

<sup>2</sup> **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 20 lpp

<sup>3</sup> **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments*. – Rīga: Vaidelote, 2001., 232. lpp

misijas uz stratēģijas izstrādi tiek veikta vienmērīgi, tiek iesaistīti visi uzņēmuma darbinieki, izvēlētas stratēģijas būtu pamatotas un atbilstošas esošajai situācijai, mērķi izvirzīti reāli, sasniedzami un izmērāmi. Būtiska nozīme ir uzņēmuma līdzšinējo rezultātu analīzes kvalitātei, jo no tā atkarīga mērķu noteikšana un stratēģiju izvēle. Literatūrā sastopamo pētījumu rezultāti rāda, ka organizācijas, kuras izmanto stratēģiskās vadības principus, gūst lielāku peļņu un ir veiksmīgākas nekā tās, kuras to nedara.

Galvenā organizācijas stratēģijas plānošanas un stratēģiskās vadības prioritāte ir organizācijas ilgtermiņa nākotnes nodrošināšana. Tas gan būs iespējams tikai tad, ja piedāvātie produkti un pakalpojumi tiek realizēti pareizajā vietā un ar pareizo cenu, daudzumu un kvalitāti.<sup>4</sup>

Stratēģijas lēmumu pieņemšanas procesā iesaista visus organizācijas hierarhijas līmeņus, Dažādu organizācijas hierarhiju līmeņu ieguldījums stratēģijas izstrādes procesā ir atšķirīgs. Šo atšķirību noteikšana un dažādu līmeņu vadītāju darbību integrēšanas stratēģijas izstrādāšanas procesā ir vēl viena svarīga stratēģijas sastāvdaļa.<sup>5</sup>

Aplūkojot literatūrā sastopamās definīcijas, autore saskata šādus stratēģiskās vadības pamatprincipus:

- Stratēģiskā vadība ir visaptveroša, vienojoša un veicina progresīvu domāšanu;
- Stratēģiskā vadība nodrošina disciplīnu un formālu attieksmi uzņēmējdarbības vadībā;
- Stratēģiskā domāšana un uzvedība ir augsti dinamiska;
- Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību un pastāvīga konkurētspējas izzināšana nes augstus panākumus;
- Katra organizācija ir patiesi unikāla savās stratēģiskajās spējās;
- Organizācijas izvēlētajai stratēģijai jābūt pamatotai ar uzņēmuma līdzšinējo rezultātu analīzi;
- Stratēģiskā vadība ļauj noteikt prioritātes un labāko resursu sadali;
- Stratēģiskās izmaiņas notiek pēc nepieciešamības, daudz un bieži.

Literatūrā ir parādīti dažādi stratēģiskās vadīšanas modeļi. Pamatā tie atšķiras ar sastāvdaļu secību. Balstoties uz Gundara Bērziņa mācību materiālu „Stratēģiskā plānošana” autore izveidoja stratēģiskās plānošanas modeli (sk. 1.1. attēlu), ko izmantos par pamatu savai tālākā darba konstrukcijai.

---

<sup>4</sup> **Pettinger R.**, *Contemporary Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan., 2004, 4. lpp

<sup>5</sup> **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 20. lpp

Šajā modelī stratēģiskās vadīšanas process sastāv no pieciem pamatelementiem: stratēģisko virzienu ieskicēšana, vides izvērtēšana, stratēģijas formulēšana, stratēģijas īstenošana un stratēģijas vērtēšana un kontrole. Ikviens procesa sastāvdaļa pārstāv secīgu stratēģiskās vadīšanas soli, ikviens cikls sākas ar uzņēmuma misijas definēšanu un galveno uzņēmuma mērķu izvirzīšanu. Šim solim seko iekšējās un ārējās vides analīze, kas visbeidzot noved pie stratēģijas izvēles.<sup>6</sup>



1.1. att. Stratēģiskās vadīšanas process<sup>7</sup>

## 1.1 Vīzija, misija, vērtības, mērķi

Ja uzņēmuma misija ir labi formulēta un par tās būtību un saturu ir informēti visi uzņēmuma darbinieki, tad tās nozīme ir ļoti liela. Vadoties no misijas, nosaka uzņēmuma mērķus, kuri savukārt kalpo kā kritēriji visu vadības lēmumu pieņemšanā. Ja vadītāji nezina sava uzņēmuma misiju, tad viņiem nav loģiska atskaites punkta, lai izvēlētos visatbilstošāko darbības alternatīvu. Bez misijas zināšanas vadītāji lēmumu pieņemšanā vadās tikai no savām

<sup>6</sup> Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 28 lpp

<sup>7</sup> Bērziņš. G., *Strategic Planing, Leonardo da Vinci programme project*, University of Latvia, 2010.

individuālajām zināšanām, izjūtām un vērtību skalas. Rezultātā veidojas milzīga pūļu izkriede, jo katrs darbojas savā virzienā, bet nevis, lai uzņēmums attīstītos kā vienota sistēma.<sup>8</sup>

Būtisks kritērijs uzņēmuma ilgtspējai ir fakts, vai uzņēmums vispār ir definējis pamatnostādnes – vīziju un misiju, un vai tajos iespējams atrast norādes uz ilgtspējīgas attīstības modeli. Ja ir noteikts un darbiniekiem izskaidrots uzņēmuma lielais mērķis, tad ir sagaidāms, ka viss kolektīvs strādā vienā virzienā, nevis katra struktūrvienība savā.<sup>9</sup>

Organizācijas misijas un vīzijas formulēšana parasti ir stratēģiskās vadīšanas procesa pirmais uzdevums. Pēc autores domām, vīzija ir nākotnes redzējums – tie ir prāta priekšstati, kas iedvesmo mūs darbībai, lai sapni pārvērstu par īstenību. Redzējums nosaka virzienu un piešķir jēgu uzņēmuma darbībai.

Vairuma uzņēmumu izstrādātā vīzija atbild uz jautājumu, „Par ko mēs gribētu kļūt?” un atbilde uz šo jautājumu bieži noformulēta vienā teikumā. Vīzija dara zināmus organizācijas attīstības galvenos virzienus un būtību gan darbiniekiem, gan klientiem, sadarbības partneriem un visai sabiedrībai. Vīzija nodrošina vadlīnijas tam, kādas pamata lietas jāaizsargā un kādas lietas jāmaina nākotnē. Savukārt misija un tās vērtības parāda organizācijas darbības sfēru, pastāvēšanas jēgu un nozīmi, atšķirību no pārējiem nozares dalībniekiem. Organizācijas misija ir precīzi izteikts pamata mērķis, kādēļ organizācija vispār pastāv un tā atbild uz jautājumu „Kas ir mūsu business?”. Misija ir uz darbību vērstas formulējums. Tā ir atbilde uz jautājumu: „Ko Jūs darāt, lai iemiesotu dzīvē Jūsu redzējumu?”<sup>10</sup>

Vērtības nosaka to, kas ir svarīgs dažādās dzīves jomās. Tās ir lietas, fakti, parādības, paradumi, principi, kam piemīt pozitīvo īpašību kopums un ko cilvēks savā apziņā uztver kā sev vai citai personai būtiski nozīmīgus, vēlamus konkrētos apstākļos, noteiktā kultūrā un konkrētā sabiedrībā.

Uzņēmuma vērtības ir uzņēmumā akceptēti principi, kas nosaka katra darbinieka uzvedību un attieksmi uzņēmumā, veicot savus darba pienākumus. Par vērtībām ir notikusi vienošanās. Vērtības nevar tikt uzspiestas, tādēļ jau uzsākot darba attiecības, potenciālais darbinieks ar tām ir jāiepazīstina. Viens no pārbaudes laika uzdevumiem, līdzās citiem jautājumiem, ir savstarpējas izpratnes veidošana par uzņēmuma un darbinieka vērtību sakritību.

---

<sup>8</sup> **Niedrite V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*; Rīga: Latvijas Universitāte, 2000. 37-39 lpp.

<sup>9</sup> **David F.R.**, *Strategic Management concepts and cases*, Florence, South Carolina: Pearson Education LTD, 2007, 15. lpp.

<sup>10</sup> turpat 11. lpp.

Lai sekmīgi veiktu uzņēmējdarbību, ir nepieciešama gan prognozēšana, gan plānošana. Plānošana ir viena no svarīgākajām uzņēmējdarbības pārvaldības sastāvdaļām un vadības funkcijām. Bez plānošanas nav iespējams vadīt uzņēmējdarbību nevienā no vadīšanas līmeņiem, sākot ar makro līmeni un beidzot ar jebkuru organizāciju. Plānošana ir uzņēmējdarbības mērķu, šo mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu un darbību, kā arī sagaidāmo rezultātu noteikšana konkrētam laika posmam nākotnē.<sup>11</sup>

Pastāv trīs veidu mērķi:

1. stratēģiskie jeb ilgtermiņa mērķi (termiņš vairāk par 5 gadiem), kas saistīti ar jaunu preču ražošanu vai preču sortimenta būtisku paplašināšanu, ar jauna mērķa tirgus iekarošanu, principiālo tehnoloģiju ieviešanu utt.;
2. taktiskie jeb vidēja termiņa mērķi (1-5 gadi), kas jānosaka un jāveido, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu īstenošanu, piemēram, ja par stratēģisko mērķi organizācija uzskata jauna tirgus segmenta apgūšanu, tad taktiskais mērķis varētu būt saistīts ar preču virzīšanu tirgū, reklāmas, sabiedriskajām programmām, apkalpošanas kvalitātes jautājumiem u.tml.;
3. operatīvie jeb īstermiņa mērķi (līdz 1 gadam) – jānosaka un jāveido, lai realizētu taktisko mērķus, piemēram, ja par taktisko mērķi organizācija uzskata reklāmas budžeta efektivitātes paaugstināšanu, tad operatīvais mērķis varētu būt pasūtījumu organizēšana konkrētam masu medijam.<sup>12</sup>

Lai varētu novērtēt definētos mērķus, autore iesaka balstīties uz TRIKS (SMART) principa, kas nosaka šādus mērķa vērtēšanas kritērijus:

T – terminēts, jeb noteikts laikā. Jābūt noteiktiem kontroles termiņiem un attīstības stadijām, kad konkrēti tiks uzsākta mērķa īstenošana, cik bieži būs nepieciešams veikt to vai citu darbību un kad konkrēti nepieciešams sasniegt mērķi.

R – reālistisks, jeb reāli sasniedzams. Jāpārdomā mērķa sasniegšanas etapi, nepieciešamie resursi, laiks un procesa ietekmējošie faktori. Sasniedzamajam rezultātam jābūt reāli izpildāmam.

I – izmērāms. Ir jānovērtē paredzamā mērķa kvalitāte un apjoms. Jānosaka, kā uzzināsim, ka mērķis ir sasniegts. Jānodrošina atgriezenisko saiti visos mērķa sasniegšanas etapos. Izmērāmība jānorāda ciparos, kvantitatē, salīdzinājumos vai citā mērvienībā.

---

<sup>11</sup> **Alsiņa R., Gartners G.,** *Uzņēmējdarbības plānošana*, Rīga, Rīgas Tehniskā Universitāte, 2001, 7. lpp

<sup>12</sup> **Praude V., Beļčikovs J.** *Menedžments.* – Rīga: Vaidelote, 2001.

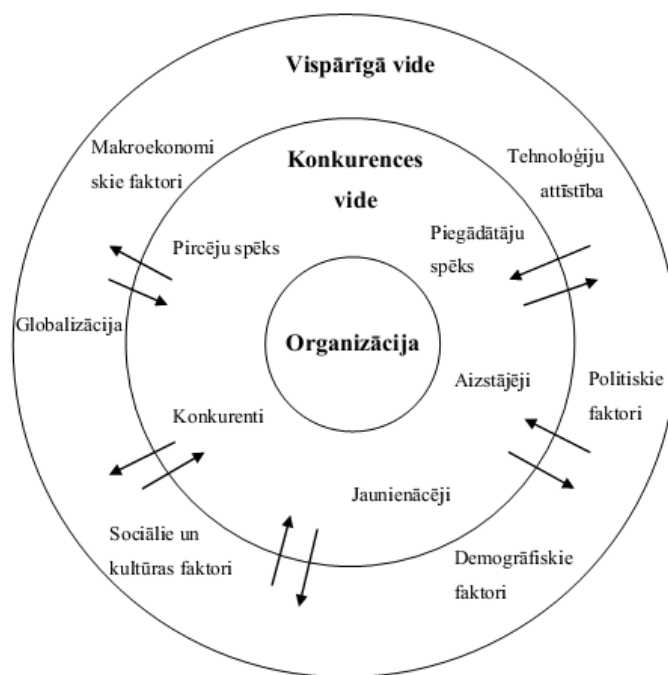
K – konkrēts, skaidrs un saprotams. Mērķim jāatspoguļo vēlamais, sasniedzamais rezultāts un darbības, kas veicamas tā sasniegšanai. Mērķi jāraksturo ar konkrētību, detalizētību, uzstādījuma precizitāti.

S - sasniedzams, jābūt reālām mērķa sasniegšanas iespējām. Jābūt skaidri noteiktām priekšrocībām, kuras rodas sasniedzot šo mērķi. Jāsaskata iespējamie sarežģījumi un iespējamās sekas mērķa nenasniegšanas gadījumā.

Autore uzskata, ka ir svarīgi pārlicināties, vai katra mērķa sasniegšana atbilst un mijiedarbojas ar vīziju, misiju un uzņēmuma nākotnes redzējumu.

## 1.2 Ārējās vides analīze

Ārējās vides analīzes uzdevums ir norādīt vai akcentēt galvenos ārpus organizācijas pastāvošos faktorus, kas var labvēlīgi vai nelabvēlīgi ietekmēt organizācijas darbības galarezultātus. 1.2. attēlā parādīts, ka ārējās vides faktorus iedala tieši un netieši ietekmējošos. Organizāciju tieši ietekmējošo ārējās vides faktoru grupas ir valsts jeb nacionālā vide un nozares jeb konkurences vide. Netieši ietekmējošo jeb vispārīgo vidi veido jaunākie tehnoloģiskie sasniegumi, demogrāfiskā situācija, globalizācijas un internacionalizācijas ietekme, makroekonomiskie rādītāji, sociālā un likumdošanas politika kopumā.



1.2. att. Organizācijas vide

**Politiskā dimensija** ir vispārējās vides daļa, kura ietver valsts un pašvaldību likumdošanu, kuras ierobežo vai veicina uzņēmējdarbību (veselības aizsardzība, dabas aizsardzība, darba likumdošana, muita, dažādi likumi par uzņēmējdarbību u.c.)

**Ekonomiskā dimensija** atrodas nemītīgi mainīgā stāvoklī un pastiprina savu ietekmi uz dažādām ekonomikas sfērām savu dinamisko izmaiņu dēļ. Ekonomiskie apstākļi valstī nosaka lielāku vai mazāku naudas līdzekļu apjomu, kuru pircējs ir gatavs samaksāt par konkrētu preci vai pakalpojumu. Ekonomiskie apstākļi nosaka arī brīvo darba vietu skaitu, kas iespaido strādnieku darba algas līmeni. Ekonomiskie apstākļi ir sastīti ar naudas resursu lielumu un pieejamību, arī ar ienākumiem investējamam kapitālam un aizņēmumiem. Galvenie aspekti, kuri būtiski nosaka jebkura uzņēmuma rīcību – nodarbinātības līmenis valstī, inflācija, valsts nodokļu politika, valsts ekonomiskā izaugsme, iekšzemes kopprodukts.<sup>13</sup>

**Sociālā un kultūras dimensija** ir vispārējās vides daļa, kura pārstāv demogrāfiskos apstākļus, normas, paražas, iedzīvotāju vērtību sistēmu. Demogrāfiskos faktorus iedala:

- iedzīvotāju ģeogrāfiskais izvietojums
- iedzīvotāju blīvums
- vidējais vecums
- dzimums
- izglītības līmenis
- ienākumu līmenis un sadalījums
- ekoloģiskie jautājumi

**Tehnoloģiskā dimensija** ir vispārējās vides daļa, kura ietver zinātniskos un tehnoloģiskos jauninājumus attiecīgajā darbības nozarē un sabiedrībā kopumā. Tajā ietilps inovācijas, zināšanu pielietojums, privātā sektora un valsts atbalsts zināntnei un pētniecībai.

**Tiesiskā jeb juridiskā vide** pārstāv gan ārējos, gan iekšējos faktorus, kas saistīti ar organizācijas atrašanās vietu (klientu aizsardzības likumdošana, darba likumdošana, drošības standarti, vides aizsardzība u.c.).<sup>14</sup>

Attēlā 1.2. redzamā konkurences vide ataino M. Portera izveidoto piecu konkurētspējas spēku modeli:

1. **Konkurenti** – Uzņēmumi, kas darbojas konkrētajā nozarē. Jānovērtē konkurentu skaits, konkurētspējas spēks un priekšrocības, izešanas no nozares barjeras.
2. **Aizstājēji** – Jauna produkta ienākšana tirgū, kas var padarīt eksistējošu produktu lieku un nevajadzīgu. Jānovērtē jaunu produktu ar pārākām raksturiezīmēm spēju aizvietot esošos produktus vai pakalpojumus.

---

<sup>13</sup> **Rurāne M.**, *Uzņēmējdarbības pamati*, Rīga, Turības mācību centrs, 18-20. lpp

<sup>14</sup> **Bērziņš. G.**, *Strategic Planing, Leonardo da Vinci programme project*, University of Latvia, 2010.

3. Pircēju spēks – Pircēju spēku nosaka pirkuma lielums, pirkuma funkcija jeb preces nepieciešamības raksturs, pircēju koncentrēšanās, nediferencētā jeb standartizēta produkcija un pircēja ienākšana nozarē. Jānovērtē pircēju salīdzinošo spēku un skaitu.
4. Piegādātāju spēks – Piegādātāju spēku nosaka to skaits nozarē, piegādātās produkcijas svarīgums un nepieciešamība, spēja vai nespēja ienākt nozarē. Jānovērtē piegādātāju salīdzinošo spēku un skaitu.
5. Jaunienācēji - Potenciālie konkurenti jeb jaunienācēji ir uzņēmumi, kuri spēj darboties noteiktajā nozarē, bet pašlaik vēl tajā nedarbojas. Jānovērtē jaunienācēju spējas uzsākt darbību, kā arī strukturālās barjeras, kas viņiem ir jāpārvar. Jaunienācēju radītie draudi ir atkarīgi no ieešanas nozarē izmaksām.<sup>15</sup>

Porters uzskats bija, ka, jo stiprāks katrs no šiem spēkiem, jo uzņēmuma ierobežotākas iespējas gūt peļņu un paaugstināt cenas. Spēcīgs konkurējošs spēks pēc M.Potera domām ir drauds, jo tas samazina uzņēmuma peļņu, bet vājš konkurējošs spēks, uzskatāms par iespēju, jo ļauj uzņēmumam gūt lielāku peļņu. Laika gaitā minēto piecu spēku stiprums var mainīties atkarībā no dažādu apstākļu maiņas nozarē. Vadītāju uzdevums ir saskatīt, kā mainās šo piecu spēku stiprums un pieņemt lēmumus par atbilstošu stratēģisku rīcību, jo ar pareizi pieņemtiem stratēģiskajiem lēmumiem uzņēmumam ir iespējams mainīt vienu vai vairākus spēku stiprumus sev par labu.<sup>16</sup>

### 1.3 Iekšējās vides analīze

Mūsdienās uzņēmumiem ir svarīga spēja pielāgoties strauji mainīgajai ārējai videi un spēja sekmīgi konkurēt ar citiem nozares spēlētājiem. Pārmaiņas ārējā vidē nosaka nepieciešamību pēc pārmaiņām uzņēmuma iekšējā vidē. Lai noteiktu nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā, ir jāveic uzņēmuma iekšējās vides analīze. Ir pieejami dažādi instrumenti, kas dod iespēju apkopot, sakārtot un analizēt informāciju par saimnieciskās darbības rezultātiem un procesiem un tie neaprobežojas tikai ar uzņēmuma finanšu analīzi.

Pārākums pār konkurentiem, jeb priekšrocība kuras dēļ pircēji izvēlas dotā uzņēmuma produkciju, nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu un attīstību. Līdz ar to var teikt, ka konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienu globālajā pārmaiņu ekonomikā ir izšķirošais ierocis konkurences cīņā un ir stabils pamats uzņēmuma sekmīgai darbībai un attīstībai. Ņemot vērā pārmaiņu esamību, katram uzņēmumam ir aktuāla konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un

<sup>15</sup> **Caune J., Dzedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 84-90

lpp

<sup>16</sup> **Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones.,** *Strategic Management. an Integrated Approach*, Eight Edition. Cengage Learning, 2007. 45-46 lpp

sekojoša tās attīstīšana, lai uzņēmuma veiksmē pastāvētu līdz ar pārmaiņām ekonomikā un turpinātu nodrošināt uzņēmuma veiksmīgu darbību. Konkurētspējīgās priekšrocības izpēte ir uzņēmuma iekšējās vides analīzes galvenais uzdevums un saturs.<sup>17</sup>

Jau vairākus gadus daudzu jomu augstākā līmeņa vadītāji pārskata iespējas izmērīt un novērtēt savu biznesu darbību, jo jaunās stratēģijas un konkurences apstākļi prasa arī jaunas darbības efektivitātes novērtēšanas sistēmas. Arvien vairāk vadītāju pārveido savu uzņēmumu darbības novērtēšanas sistēmas, lai varētu izsekot finanšu un ne finanšu novērtējuma rādītājiem. Tas ir radikāls lēmums pāriet no finanšu datiem kā vienīgajiem izmantotajiem uzņēmuma darbības novērtēšanas rādītājiem uz tādu sistēmu, kur tie ir tikai daļa no darbības novērtēšanas rādītāju kopuma.<sup>18</sup>

Visplašāk izmantotā metode resursu noskaidrošanai ir resursu audits, kuru veicot tiek noteikts kādi resursi pieejami uzņēmuma un kādā stāvoklī tie ir, lai nodrošinātu stratēģiju – vai resursi vairāk orientēti uz diferencēšanās vai izmaksu priekšrocības nodrošināšanu. Uzņēmuma resursi jāaplūko gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, sadalot tos šādos resursu veidos:

- Finanšu resursi un to analīze. Šajā grupā ir apkopoti finanšu resursi un to izlietojums, tai skaitā skaidras naudas apgrozījums, debitoru un kreditoru stāvoklis, investīcijas, kā arī attiecību vadība ar naudas devējiem (bankas, kredītiestādes).
- Fiziskie resursi. Šajā grupā ietilpst uzņēmuma rīcībā esošās iekārtas, zeme, ēkas, materiāli u.c. aktīvi. Fiziskie resursi jānovērtē pēc to jaudas, vecuma, atrašanās vietas un spējas darboties turpmāk.
- Cilvēkresursi. Tas ir darbinieku skaits un to struktūra pēc izglītības līmeņa. Kāda ir pēctecības sistēma vadībā, motivācijas un apmācību sistēmas, darbinieku apgrozījums uzņēmumā u.tml.
- Nemateriālie resursi. Šajā grupā ietilpst uzņēmuma preču zīmes, noslēgtie līgumi, reputācija, tehnoloģiskās zināšanas, patenti, sagaidāmā peļņa, specifiskie tirgi, kas ir apgūti. Nemateriālie resursi ir visi tie resursi, kas dod uzņēmumam papildu vērtību.<sup>19</sup>

### **Finanšu resursi un to analīze**

Finanšu analīze ir uzņēmuma finansiāli saimnieciskās darbības izvērtēšana pagātnes, tagadnes un iespējamās nākotnes skatījumā. Tās mērķis ir izvērtēt uzņēmuma finansiālās „veselības” stāvokli, noteikt vājās vietas, potenciālos problēmu rašanās avotus turpmākā

---

<sup>17</sup> **Caune J., Dziedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 105. lpp

<sup>18</sup> **Ekless R.,** *Harvard Business review on Uzņēmuma darbības novērtēšana*, Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2008., 27-28 lpp

<sup>19</sup> **Caune J., Dziedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 113. lpp

uzņēmuma darbībā un atrast stiprās puses. Finanšu analīze palīdz nostiprināt stiprās puses un uzlabot vājās puses.<sup>20</sup>

Izvērtējot uzņēmumu finansiālo stāvokli, dažādi ekonomiskie subjekti, kuri ir ieinteresēti iegūt vispilnīgāko informāciju par tās darbību, ņem talkā finanšu analīzi. Tādējādi par finanšu analīzes galveno uzdevumu kļūst neizbēgamās nenoteiktības samazināšana, kas saistīta ar ekonomisko lēmumu pieņemšanu, kas orientēti uz nākotni. Finanšu analīze ļauj izvērtēt:

- uzņēmuma mantisko stāvokli;
- uzņēmējdarbības riska pakāpi, saistību nokārtošanas spēju ar trešajām personām;
- kapitāla pietiekamību pašreizējai darbībai un ilgtermiņa investīcijām;
- nepieciešamību piesaistīt papildus finansēšanas avotus;
- spēju paaugstināt kapitālu;
- aizņēmuma līdzekļu piesaistes racionalitāti;
- peļņas sadales un izlietošanas politikas pamatotību;
- investīciju izvēles lietderīgumu, u.c.

Finanšu analīze un kontrole ir saistīta ar plānoto un sasniegto rezultātu novērtēšanu, laika gaitā sasniegto rezultātu salīdzināšanu, t.i., noviržu lieluma noteikšanu un to rašanās cēloņu noskaidrošanu. Analīzei izmanto gan absolūtos (tīrie aktīvi, neto apgrozījums, peļņa, naudas plūsmas un naudas atlikums, pamatkapitāls, uzkrājumi, kreditori u.c.) , gan relatīvos rādītājus un izšķir šādas izmantojamās metodes un paņēmienus:

1. Dinamiskās (horizontālās) salīdzināšanas metode
2. Dinamiskās (horizontālās) salīdzināšanas metode
3. Līdzekļu finansēšanas procesa analīze
4. Salīdzinošā analīze
5. Relatīvo rādītāju sistēmas analīze.<sup>21</sup>

*Dinamiskās (horizontālās) salīdzināšanas metode* – pētāmo rādītāju lielumu analizējamā periodā salīdzina ar to pašu rādītāju lielumu iepriekšējā periodā (bāzes periodā), vai ar budžetā paredzēto rādītāju. Izmantojot šo metodi ir iespējams analizēt rādītāju pārmaiņas laika gaitā un rādītāju novirzes no budžeta.

*Struktūras (vertikālās) salīdzināšanas metode* – dod iespēju analizēt struktūras pārmaiņas laika gaitā, kā arī salīdzinājumā ar budžetu. Izmantojot šo metodi, pētāmais objekts

---

<sup>20</sup> Schlosser D. *The Importance of Financial Ratio and Benchmark Analysis*; Supply House Times 2006., 45 lpp

<sup>21</sup> Alsina R., Marinska K., Bojarenko J., *Vadības grāmatvedība – teorija un prakse*, Rīga: SIA KIF „Biznesa komplekts”, 2011, 154. lpp

tiek pielīdzināts 100% un tiek noteikts atsevišķo sastāvdaļu īpatsvars no objekta vērtības, tādējādi izveidojot objekta struktūru un tās pārmaiņas.

*Līdzekļu finansēšanas procesa analīze.* Optimālo līdzekļu finansēšanas struktūru raksturo „Trīs bilances zelta likumi”:

1. Ilgtermiņa ieguldījumi jāfinansē ar pašu kapitālu
2. Ar pašu kapitālu nesegtos ilgtermiņa ieguldījumus ieteicams finansēt ar ilgtermiņa saistībām;
3. Apgrozāmie līdzekļi jāfinansē ar īstermiņa saistībām.

*Salīdzinošā analīze* - uzņēmuma saimnieciskās darbības rādītāju salīdzināšana ar nozares un konkurentu rādītājiem.

*Relatīvo rādītāju sistēmas analīze* – dod iespēju noteikt cik finansiāli veiksmīgi uzņēmums darbojas. Rādītājus aprēķina izmantojot finanšu pārskatos esošo informāciju.<sup>22</sup>

Finanšu analīzē izmantojamus relatīvos rādītājus, kurus sauc arī par finanšu koeficientiem, iedala piecās grupās. Ir izstrādātas dažādas relatīvo rādītāju aprēķina metodes (sk. 3. pielikumu);

1. Likviditātes rādītāji – parāda aktīva reālo spēju kļūt par maksāšanas līdzekli. Uzņēmuma bilancē aktīvus iedala augsti, vidēji un zemi likvīdos aktīvos.
2. Aktivitātes rādītāji – parāda apgrozāmo līdzekļu sastāvu un aprites ātrumu. Apgrozāmo līdzekļu daudzumam ir jābūt procentuāli konstantam pret apgrozījumu.<sup>23</sup>
3. Finansiālās stabilitātes jeb maksāspējas rādītāji – raksturo uzņēmuma ilgtermiņa maksāspēju un finansiālo stabilitāti. Lai noteiktu finansiālo stabilitāti tiek izmantoti bilances dati uz konkrētu pārskata periodu. Analizējot uzņēmuma finansiālo stabilitāti, nosaka vai uzņēmumam raksturīga absolūta vai normāla finansiālā stabilitāte, nestabils vai kritisks finansiālais stāvoklis.
4. Finanšu parāda seguma rādītāji - parāda daudzumu, kādā aktīvi ir nodrošināti ar pašu vai aizņemtiem līdzekļiem.<sup>24</sup>
5. Rentabilitātes rādītāji – parāda uzņēmuma pelnīt spēju no dažādiem aspektiem, atsedzot daudzveidīgus peļņas veidošanās ietekmējošos faktoros. Rentabilitātes

---

<sup>22</sup> **Alsina R., Marinska K., Bojarenko J.,** *Vadības grāmatvedība – teorija un prakse*, Rīga: SIA KIF „Biznesa komplekts”, 2011, 156-182 lpp

<sup>23</sup> **Krogzeme H.,** *Komersantu darbības analīze un kontrole*, Rīga: Rīgas Tehniskās universitātes izdevniecība, 2013, 67-88 lpp

<sup>24</sup> turpat, 114 – 118 lpp

rādītāju aprēķinam un analīzei izmanto pārskata gada peļņas (zaudējumu) aprēķinu un bilanci.<sup>25</sup>

### **Fiziskie resursi**

Stratēģiskajā un biznesa aspektā tehnoloģijas izmantošana ir būtiski nepieciešama. Tehnoloģijas jāizmanto, lai atbalstītu biznesa darbības, tas nozīmē, ka to izmantošanu nosaka tieši biznesa vajadzības nevis otrādi. Ar augsta tehnoloģiju līmeņa nodrošināšanu ir par maz: uzņēmumam augstas kvalitātes ideja jāapvieno ar tās efektīvu komerciālu darbību. Galvenie kritēriji tehnoloģiju attīstībā ir ātrums un efektivitāte.<sup>26</sup>

Fiziskie resursi ir tādu fizisko resursu, kā zeme, ūdens, minerāli, koksne, hidroenergo resursi, zivju resursi u.c., apjomi, kvalitāte, pieejamība, attiecināmās izmaksas un cena. Makroekonomiskajā līmenī resursu daudzumam ir svarīga nozīme. Nācijas, kuru teritorijās ir bagātīgas naftas un dabas gāzes ieguves, šodienas globalizācijas apstākļos, diktē energo noteikumus un izmaksas to patērētāju valstīm. Latvijas teritorija vēsturiski nav bijusi bagāta ar fiziskajiem dabas resursiem, izņemot koksnī. Īpatnējs fiziskais resurss ir valsts klimata apstākļi, tās ģeogrāfiskais novietojums un pat izmērs - šādi faktori ietekmē ražošanas izejvielu sagādes un saražotās produkcijas piegādes izmaksas.<sup>27</sup>

Mikroekonomikas līmenī ir svarīgi uzņēmuma rīcībā esošie resursi, tādi kā ēkas, zeme, iekārtas, transporta līdzekļi un vadības prasmes tos pēc iespējas efektīvāk izmantot saimnieciskajā darbībā.

### **Cilvēkresursi un kultūra**

Informācijas aprītei uzņēmumā ir liela nozīme. Lai spētu pastāvēt nacionālajā un starptautiskajā tirgū, uzņēmumam jāspēj elastīgi reaģēt uz aizvien jaunām pārmaiņām. Tāpēc ir svarīgi, lai darbiniekiem īstajā laikā un īstajā vietā būtu pieejama nepieciešamā informācija. Viens no svarīgākajiem vadības uzdevumiem ir darbinieku informēšana, un tai kā motivācijas faktoram ir aizvien lielāka nozīme. Uzdevumiem un atbildībai jābūt koordinētiem un virzītiem uz kopēju mērķi.<sup>28</sup>

Iekšējā komunikācija palīdz darbiniekam izprast uzņēmumā notiekošos procesus un tā struktūru. Darbiniekam kurš saprot savu uzdevumu un to akceptē, nav nepieciešama pastāvīga

---

<sup>25</sup> **Krogzeme H.**, *Komersantu darbības analīze un kontrole*, Rīga: Rīgas Tehniskās universitātes izdevniecība, 2013, 99. lpp

<sup>26</sup> **Spenley P.**, *Vadībzinības rokasgrāmata*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2002., 113-114 lpp

<sup>27</sup> **Pleša S.**, *Stratēģiskā biznesa vadība un biznesa attīstības iespējas Lietuvas Latvijas pārrobežu reģionā*, Rīga, Mācību un konsultāciju centrs ABC, 2011., 11.lpp.

<sup>28</sup> **Herbsts. D.**, *Komunikācija uzņēmumā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2007., 3.lpp

kontrole, viņš ir spējīgs strādāt patstāvīgi. Informācijas aprīte organizācijā notiek gan pa formāliem, gan neformāliem kanāliem, ko nosaka organizācijā valdošā korporatīvā kultūra.<sup>29</sup>

Kultūra ir sarežģīts daudznozīmīgs fenomēns. Tā netiek ģenētiski mantota, bet tiek apgūta socializācijas procesā un konkrētā vidē. Skaidrojot kultūru, vienmēr ir nozīmīgs konteksts. To var skaidrot no visdažādākajiem viedokļiem – filozofiskā, socioloģiskā, etnogrāfiskā, politiskā u.c. Kultūra ir cilvēku darbības rezultāts, personības pašapliecināšanās un pašu izpausmes veids. Šāda kultūras izpratne pēc būtības ir vienojoša dažādām zinātnēm, arī vadības zinātnei, kur kultūras izpratne ir cieši saistīta un līdzinās organizāciju kultūras izpratnei.<sup>30</sup>

Organizācijas kultūra tiek definēta atšķirīgi, bet ne pretrunīgi:

- darba grupas vērtības
- uzvedības stereotipi, paradumi, tradīcijas, rituāli, valoda
- spēles noteikumi
- psiholoģiskais klimats – jūtas, ko nosaka savstarpējā komunikācija organizācijā ar klientiem, citām personām;
- uzvedības kodekss;
- metaforas, integrēti simboli.
- kultūra ir mehānisms, kas apvieno cilvēkus ar kopīgu vērtību sistēmu, valodu, idejām, kopīga mērķa sasniegšanu u.c.<sup>31</sup>

Dažādi autori un zinātnieki izmanto vairākas metodes un virzienus, lai pētītu organizāciju kultūru. Literatūrā un praksē sastopamās dažādās pētījumu metodes koncentrējas gan uz vērtību un uzskatu noskaidrošanu, gan uz kultūras izpausmju noteikšanu organizācijā, analizējot darbinieku uzvedību. Autore, savā darbā analizējamā uzņēmuma, kultūras pētījumu balstīs uz amerikāņu pētnieku Kima Kamerona (Cameron) un Roberta Kvinna (Quinn) izstrādāto metodi.

K.Kamerons un R. Kvinns izdalīja četrus organizācijas kultūras tipus:

1. Hierarhiskā, jeb birokrātiskā kultūra – galvenās vērtības ir efektivitāte, iepriekš paredzami rezultāti, drošība, stabilitāte, lojalitāte. Organizācija vērsta uz iekšējiem procesiem. Šāda tipa kultūra raksturīga lieliem konglomerātiem un valsts iestādēm.

---

<sup>29</sup> **Herbsts. D.**, *Komunikācija uzņēmumā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2007., 27-29.lpp

<sup>30</sup> **Dubkēvičs L.**, *Organizācijas kultūra*, Rīga – Apgāds „Jumava”, 2009, 23-24 lpp

<sup>31</sup> turpat 27 lpp

2. Tirgus kultūra – orientējas uz āru, tirgu, piegādātājiem, klientiem, konkurentiem. Galvenās vērtības ir konkurētspēja (arī darbinieku vidū), produktivitāte, panākumi, rezultāti.
3. Klanu kultūra – ģimenes tipa kultūra. To raksturo diezgan tipiska vērtību sistēma: vienotība, komandas gars, lojalitāte, individualitātes cieņa, savstarpēja uzticība, svarīgas ir tradīcijas. Klienti tiek uztverti kā partneri. Šī kultūra ir iekšēji orientēta, vērsta uz attiecībām, tiek atbalstītas neformāls attiecības, tā vērsta uz integrāciju. Šāda tipa organizāciju kultūru piemēri galvenokārt ir nelieli uzņēmumi.
4. Adhokrātiskā kultūra – raksturo akcents uz personību, radošo brīvību, inovācijām, risku, pārmaiņām. Tā ir dinamiska kultūra – elastīga un adaptīva, vērsta uz āru, pietiekami ambicioza. Vadība neizmanto centralizētu varu un autoritāras attiecības.

## 1.4 Uzņēmuma darbības pamata stratēģijas

Mūsdienās arvien vairāk uzņēmēju pievērš uzmanību stratēģijas nozīmei, jo konkurence kļūst arvien intensīvāka. Arvien biežāk uzņēmējdarbības vidē dominē ilgtermiņa domāšanas modelis un organizācijas veido tālredzīgu saimnieciskās darbības ciklu. Balstoties uz lēmumiem par organizācijas nākotni, kas pieņemti pēc veiktās iekšējās un ārējās vides analīzes, tiek izvēlēta pārdomāta stratēģija. Apzinot uzņēmuma resursus, iespējas un kompetences, svarīgi izvēlēties tādu stratēģiju, kas ir realizējama pastāvošajos apstākļos, ļauj izveidot konkurētspējas priekšrocību un augstu pievienoto vērtību.

Literatūrā satopami dažādi viedokļi kādēļ cita uzņēmuma izvēlēta stratēģija ir veiksmīga, bet cita neveiksmīga. Stratēģija pastāv vairākos līmeņos. 1.3. attēls rāda, ka izšķir vismaz trīs dažādus stratēģijas līmeņus:

1. Korporatīvā līmeņa stratēģija
2. Biznesa līmeņa stratēģija
3. Funkcionālā līmeņa stratēģija.<sup>32</sup>

Atbilstoši katrā no šiem līmeņiem tiek pieņemti dažādi lēmumi par uzņēmuma nākotnes attīstību un izvirzīti dažādi mērķi un kritēriji.

---

<sup>32</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Corporate Strategy*, Harlow UK, Pearson Education Limited, 2006., 236-237 lpp



1.3. att. Stratēģiju līmeņi<sup>33</sup>

### 1.4.1 Biznesa līmeņa stratēģija

Biznesa līmeņa stratēģijas izvēles pamatā ir lēmums par to, kādus produktus piedāvāt, kādus tirgus segmentus apkalpot un kādu atšķirīgu prasmi izveidot. Organizācija par savu biznesa līmeņa stratēģiju var izvēlēties vienu no trijām vispārīgām biznesa līmeņa stratēģijām vai to kombināciju:

- zemāko izmaksu stratēģija;
- diferencēšanas stratēģija;
- fokusēšanas, jeb nišas stratēģija.<sup>34</sup>

**Zemāko izmaksu stratēģija** iekļauj sevī zemu cenu, zemu produkta vai pakalpojuma sniegtos labumus un fokusēšanos uz tādu tirgus segmentu, kur cena ir galvenais noteicošais faktors. Uzņēmumu mērķis, kuri izvēlas šādu stratēģiju, ir piedāvāt patērētājam produktu vai pakalpojumu par zemāku cenu, nekā to piedāvā konkurenti. Ilgtermiņā zemākas cenas stratēģiju nevar realizēt, ja nav zemas izmaksas. Ilgtspējīgas konkurētspējas priekšrocības nodrošināšanai lielākais izaicinājums ir spēja samazināt izmaksas tādā veidā, kā to nevar izdarīt konkurenti.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Corporate Strategy*, Harlow UK, Pearson Education Limited, 2006., 236-237 lpp

<sup>34</sup> Caune J. Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Balta eko, 2004., 45. lpp

<sup>35</sup> Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Corporate Strategy*, Harlow UK, Pearson Education Limited, 2006., 246. lpp

Zemu izmaksu stratēģija ir cieši saistīta ar efektivitātes stratēģiju funkcionālajā līmenī, un parasti tā tiek īstenota uzņēmumos, kas piedāvā produktu plašam patērētāju lokam par pieņemamu cenu. Lai nodrošinātu rentabilitātes līmeni virs vidējā industrijā un tādējādi radītu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam jācenšas panākt zemāks izmaksu līmenis nekā konkurentiem. No tā arī cēlies šīs stratēģijas nosaukums – zemu izmaksu stratēģija.<sup>36</sup>

**Diferencēšanas stratēģiju** uzņēmumi izmanto, lai tirgū varētu paaugstināt produkta cenu un sava uzņēmuma piedāvāto produktu padarītu atšķirīgu, izceļot to starp līdzīgiem produktiem. Diferencēšanas pamatā var būt funkcionālā līmenī īstenota kvalitāte paaugstināšanas stratēģija, kā arī jaunievedumu un atsaucības klientu vēlmēm stratēģija. Uzņēmums var savu produktu diferencēt arī ar spēcīga zīmola palīdzību.<sup>37</sup>

Kaut arī, izvēloties diferencēšanas stratēģiju, produkcijas vienības zemās izmaksas ir mazāk svarīgas nekā atšķirīgās produkta īpašības, tomēr svarīga ir organizācijas kopējo izmaksu struktūra. Citiem vārdiem sakot, diferencēšanas izmaksas nedrīkst pārsniegt cenas pielikumu, ko organizācija var iegūt par atšķirīgo produktu. Izmaksu struktūra nedrīkst ievērojami pārsniegt vidējo līmeni nozarē.<sup>38</sup>

**Fokusēšanas, jeb nišas stratēģijas** izmantošana palīdz organizācijai ieņemt kādu noteiktu nišu konkrētā nozarē. Pretēji tam, kā zemu izmaksu vai diferencēšanas stratēģijas cenšas iekarot plašāku tirgu visas nozares apjomā, fokusēšanās stratēģija ir mērķēta uz kādu šauru tirgus nišu – konkrēta pircēju grupa, šaurs dotā produkta tirgus segments, ģeogrāfiska novada jeb vietējais tirgus vai arī tirgus niša ar atšķirīgām, īpašām gaumēm un vēlmēm.<sup>39</sup>

Labi izstrādāta fokusēšanās stratēģija ļauj uzņēmumiem nopelnīt labi nozarēs, kas šķiet nepievilcīgas lieliem uzņēmumiem un ir ātri mainīgas. Visi šie uzņēmumi ir pārveidojuši savas vērtību ķēdes tā, lai izceltu vai nu uz diferencēšanos, vai uz izmaksām balstītos konkurētspējīgo priekšrocību avotus. Sekošana fokusēšanās stratēģijai arī nozīmē, ka uzņēmuma lielums visticamāk nebūs pārāk liels attiecībā pret pārējiem nozares dalībniekiem.<sup>40</sup>

Atkarībā no nozares, uzņēmuma lieluma, preces vai pakalpojuma specifikācijas, pieejamo resursu daudzuma un citiem faktoriem, katrs uzņēmums atšķiras un ir unikāls.

---

<sup>36</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā* – Rīga, LU Akadēmiskais apgāds, 2010. 37 - 43.lpp

<sup>37</sup> turpat 43.lpp

<sup>38</sup> **Caune J. Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Balta eko, 2004., 56 lpp

<sup>39</sup> turpat 64. lpp

<sup>40</sup> **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 162. lpp

Pirms piemērotākās stratēģijas izvēles, jāveic uzņēmuma iekšējās un ārējās vides analīze un jānoskaidro uzņēmuma stiprās un vājās puses, lai izvēlēta stratēģija atbilstu uzņēmuma iespējām un pieejamajiem resursiem un prasmēm. Lai varētu efektīvāk darboties un ātrāk sasniegts izvirzītos mērķus, svarīgi attīstīt prasmes un resursus, kas nepieciešamas izvēlētajai stratēģijai. 1.1. tabulā attēloti nepieciešamie resursi un prasmes katrai no šīm stratēģijām, kas palīdz uzņēmuma vadītājiem pieņemt lēmumu par piemērotas biznesa līmeņa stratēģijas izvēli.

1.1. tabula

### Biznesa līmeņu stratēģiju lietošanas prasmes<sup>41</sup>

Vispārējā stratēģija	Nepieciešamie resursi un prasmes	Kopējās prasības organizācijai
Zemāko izmaksu stratēģija	Atbilstošās kapitāla investīcijas Pieeja finansējumam Procesa tehnoloģiskās prasmes Darbaspēka intensīva izmantošana Viegli ražojami produkti Lētas produktu sadales sistēmas	Stingra izmaksu kontrole Bieži, detalizēti ziņojumi vadībai Organizēta struktūra un atbildība Uzmanība konkrētu mērķu sasniegšanai
Diferencēšanas stratēģija	Spēcīga loma tirgū Produkta izstrādāšanas pieredze Spējas radīt jaunievedumus Zināšanas produkcijas attīstībā un pētījumos Korporācijas reputācija tehnoloģijas jomā un kvalitātes nodrošināšanā Ilgas darbības pieredze dotajā nozarē Pieredze darbojoties dažādās nozarēs Sadarbība ar produktu izplatīšanas kanāliem	Sadarbība starp tirgus un produkta pētīšanu, produkta izstrādāšanu ražošanu un pārdošanu Iniciatīvas un subjektīvu vērtējumu iespēja Iespēja piesaistīt augsti kvalificētu darbaspēku, zinātniekus vai radošas personas
Fokusēšanas stratēģija	Minēto īpašību un resursu lietošana konkrētā stratēģiskā mērķa sasniegšanai	Minēto prasību izmantošana noteiktu mērķu sasniegšanai

#### 1.4.2 Korporatīvā līmeņa stratēģija

Korporatīvā līmeņa stratēģija tiek veidota augstākajā uzņēmuma vadības līmenī, kur tiek noteikts, kādā nozarē uzņēmums veiks savu saimniecisko darbību, virzienu, kurā tas sekmēs savu attīstību un kā veidosies iekšējā struktūra.

<sup>41</sup> Caune J., Dzedons A., *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 179. lpp

Korporatīvā līmeņa stratēģija parādā, kā sasniegt konkurētspējas priekšrocību sadalot uzņēmumu vairākās, neatkarīgās vienībās un darbojoties dažādās nozarēs vienlaicīgi. Realizējot korporatīvās stratēģijas, ir jārada papildus vērtība katrā vērtību ķēdes posmā, sākot ar materiālu sagādi līdz pat brīdim, kad produkts vai pakalpojums nonāk līdz gala patērētājam. Korporatīvā līmeņa stratēģija var būt: vertikālā vai horizontālā integrācija un diversifikācija.<sup>42</sup>

Vertikālā integrācija parāda soļu skaitu, ko uzņēmums veic savā vērtību jeb procesu ķēdē uzņēmuma ietvaros. Jo lielāka ir šī vērtību ķēdē un lielāka ir organizācijas kontrole pār tās soļiem, jo augstāka ir vertikālās integrācijas pakāpe. Kā piemēru organizācijām ar augstu integrācijas pakāpi var minēt degvielas tirgotājus, kuri kontrolē savu vērtību ķēdi sākot ar naftas ieguvu līdz pat degvielas tirdzniecībai gala patērētājam, tādējādi samazinot izdevumus gan materiālu sagādei, gan tirdzniecībai un klientu servisam.

Horizontālās integrācijas gadījumā uzņēmumu piedāvāto produktu vērtība var palielināties, jo organizācija spēj piedāvāt plašāku produktu klāstu, sadalot to paketēs. Produktu pakešu veidošana palielina uz diferencēšanu balstītu konkurētspējīgo priekšrocību. Horizontālās integrācijas gadījumā konkurences intensitāti var samazināt divu iemeslu dēļ. Konkurenta nopirkšana vai apvienošana ar to var būt nepieciešama, lai samazinātu ražošanas jaudu nozarē. Lieka ražošanas jauda nozarē bieži izraisa cenu karus. Samazinot spēlētāju skaitu nozarē, horizontālā integrācija padara vieglāku netiešo cenu saskaņošanu starp konkurentiem. Jo lielāks ir dominējošo uzņēmumu skaits nozarē, jo grūtāk ir realizēt netiešo cenu saskaņošanu starp konkurentiem.<sup>43</sup>

Vertikālā integrācijai pastāv divos virzienos– atpakaļejošā vertikālā integrācija, kur uzņēmums pats rada izejvielas un kontrolē materiālu sagādi un vertikālā integrācija uz priekšu, kur uzņēmums pats veic produkta vai pakalpojuma izplatīšanu un pārdošanu un kontrolē klientu servisu. Pastāv arī tādai vertikālās integrācijas veidi kā pilnā integrācija, kur uzņēmums pats ražo visas izejvielas, veic produkta vai pakalpojuma ražošanu un izplata saražoto produkciju caur savu izplatīšanas tīklu, un daļēja integrācija, kur uzņēmums gan pats ražo izejvielas, gan papildus izmanto piegādātāju pakalpojumus un paralēli savam produkcijas izplatīšanas tīklam izmanto arī citus pārdošanas kanālus.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> **Barnet J.B., Hesterly W.S.**, *Strategic Management and Competitive advantage concepts*, USA, Pearson Prentice Hall, 2006 – 180.lpp

<sup>43</sup> **Caune J. Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Balta eko, 2004., 80. lpp

<sup>44</sup> **Grant R.M.**, *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications, fourth edition*, USA, Blackwell publisher Inc., 2002, - 393. lpp

Izaugsmes stratēģijas izvēle ir atkarīga arī no uzņēmuma riska līmeņa, tā pašreizējā produktu un tirgu portfeļa un uzņēmuma patikas pret produktiem vai tirgiem. Šī stratēģija ļauj vadībai sistemātiski sagatavoties nākotnei, izprotot intervālu starp esošo un vēlamo uzņēmuma pozīciju. Diversifikācija ir stratēģija ar augstāko risku, kas piedāvā jaunus produktus jaunajos tirgos un paredz izsmelošas zināšanas par abiem sektoriem.

Diversifikāciju var iedalīt šādi:

- koncentriska jeb saistītā diversifikācija – uzņēmums rada jaunu produktu, kas ir cieši saistīts ar jau esošo produktu un saimniecisko darbību.
- konglomerāta jeb nesaistītā diversifikācija – uzņēmums rada pilnīgi jaunu produktu, kas nav saistīts ar esošo produktu un saimniecisko darbību. Izvēloties šādu stratēģijas virzienu, uzņēmums apgūst pilnīgi jaunu tirgu.<sup>45</sup>

Katru ražošanas komponentu (izejvielu) vienmēr var iepirkt no piegādātājiem un citiem ražotājiem, vai arī izvērtēt, vai atmaksātos ražot pašiem ikvienu vai dažus komponentus (izejvielas), kas tiek iepirkti. Autore uzskata, ka, izvērtējot iespējamās alternatīvas „pirkt vai ražot pašam”, jānosaka starpības starp izmaksām, kas radīsies, ja uzņēmums kādu no materiāliem ražos pats, vai turpinās izmantot piegādātāju piedāvātos materiālus. Svarīgi ir arī aprēķināt par cik palielināsies peļņas daļa produkta cenā, ja, izvēloties saistīto diversifikācijas stratēģiju, uzņēmums panāk izmaksu samazināšanos.

### 1.4.3 Funkcionālā līmeņa stratēģija

Funkcionālā līmeņa stratēģija ir konkrētas nodaļas resursu maksimāli efektīva izmantošana, lai realizētu sekmīgu visas organizācijas stratēģiju un izpildītu uzdevumus. Funkcionālā līmeņa stratēģija aptver šādas sfēras: personāla vadība, ražošana/pakalpojumu vadība, sagāde, krājumu vadība, pētījumi un attīstība, informācijas sistēmu vadība, finanšu vadība un mārketingš. Funkcionālā līmeņa stratēģija tiešā veidā nodarbojas ar konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu uzņēmumā. Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana nav tikai vienvirziena process. Tas nozīmē, ka uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība nosaka arī stratēģijas izvēli.<sup>46</sup>

Personāla vadības stratēģija ir viens no svarīgākajiem punktiem uzņēmuma konkurētspējas radīšanai un izmaksu samazināšanai. Šī stratēģija aptver darbinieku atlasī, apmācību, personāla motivācijas sistēmas.

---

<sup>45</sup> *Digitālā biznesa rokasgrāmata*, pieejama: <http://rokasgramata.lv/vadiba/produkta-tirgus-matrica-2/> (skatīts 27.03.2015)

<sup>46</sup> **Caune J. Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Balta eko, 2004., 17 lpp

Ražošanas/pakalpojumu vadības stratēģija aptver darbības efektivitātes paaugstināšanas pasākumus, piemēram, efektivitātes palielināšanās uz apjoma rēķina.

Sagādes un krājumu vadības stratēģija nosaka iepirkumu veikšanas principus, krājumu lielumus un to aprites ātrumu.

Pētījumu un attīstības stratēģija nodrošina radošo pieeju meklēšanu biznesa procesa uzlabošanai, jaunu produktu izstrādei. Informācijas sistēmu vadības stratēģija ļauj būtiski samazināt izmaksas, optimizējot un paātrinot biznesa procesus, dod iespēju pieņemt ātrus un uz faktiem balstītus lēmumus. Veiksmīgi ieviesta informācijas sistēmas vadības stratēģija ir spēcīgs konkurētspējas rīks.

Finanšu vadības stratēģija kalpo, lai varētu pieņemt izvēlētai biznesa līmeņa stratēģijai adekvātus lēmumus, kas skar investīcijas, izmaksu samazināšanu, kontroles rādītāju izvēli u.c.<sup>47</sup>

Funkcionālā līmeņa stratēģija ir zemākais stratēģijas līmenis, jo tas ir vistuvāk uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības avotiem – resursiem un prasmēm. Izstrādājot funkcionālā līmeņa stratēģiju, uzņēmuma veicamās funkcijas ir jāaplūko balstoties uz konkurētspējīgās priekšrocības veidojošiem elementiem – efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierinājums.<sup>48</sup>

**Efektivitātes paaugstināšanas stratēģija.** Efektivitāti var paaugstināt ar divām metodēm – vai nu pielietojot izklaides apjomu, vai samazinot izmaksas.<sup>49</sup>

Efektivitātes paaugstināšana uzņēmumā ir saistīta ar pieejamo resursu efektīvu un lietderīgu izmantošanu un ar noteikta izmaksu līmeņa nodrošināšanu, lai saglabātu uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā. Tāpēc uzņēmumam atkarībā no darbības mērķa izmaksu līmenis jānodrošina vai nu vidējais, kā industrijā, vai zemāks nekā vidējais industrijā. Ja uzņēmums sevi pozicionē kā zemu izmaksu uzņēmumu, tad, lai nodrošinātu augstāku rentabilitātes līmeni nekā vidēji industrijā, tam ir jāpanāk zemāks izmaksu līmenis. To var panākt, piemēram, ar lielāku darbības apjomu, jo tam palielinoties, izmaksu līmenis uz vienu produkta vienību samazinās un pastāvīgās izmaksas sadalās uz lielāku vienību skaitu, tiek sasniegts, tā sauktais, mēroga efekts.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> **Kruger C., J., Mama M., N.** *Incorporating business strategy formulation with identity management strategy formulation*; Information Management & Computer Security, 2012, 20. sēj., 153.lpp

<sup>48</sup> **Caune J., Dzedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrās izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 179. lpp

<sup>49</sup> turpat 180. lpp

<sup>50</sup> **Volkova T.,** *Business pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā* – Rīga, LU Akadēmiskais apgāds, 2010 – 37. - 38.lpp

**Kvalitātes paaugstināšanas stratēģija.** Lai apmierinātu klientu vēlmes, uzņēmumam nepārtraukti jākoncentrējas uz atbilstošas kvalitātes nodrošināšanu. Paaugstinot kvalitāti, uzņēmums var noteikt augstāku cenu salīdzinājumā ar konkurentiem, līdz ar to, tas var nodrošināt lielākus ienākumus un tā rezultātā radīt konkurētspējīgu priekšrocību. Pastāv vairākas kvalitātes vadīšanas sistēmas:

- Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas, kas balstītas uz starptautiskajiem kvalitātes standartiem (ISO);
- Vispārējā kvalitātes vadīšanas sistēma, kas paredz nepārtrauktu kvalitātes pilnveidošanu uzņēmumā, iesaistot visus darbiniekus un to darbību ignorējot uzņēmuma vispārējā darbības filozofijā.<sup>51</sup>

Stratēģiskās vadīšanas kontekstā var izdalīt divas skaidri izteiktas priekšrocības augstākas kvalitātes produktiem un pakalpojumiem:

1. labas kvalitātes reputācija ļauj uzņēmumam noteikt augstāku cenu par saviem produktiem;
2. uzlabojot produkta rašanās procesa kvalitāti, ražošanas kļūmju samazināšanās palielina efektivitāti un tādējādi samazina ražošanas izmaksas.<sup>52</sup>

**Jaunievedumu stratēģija.** Jaunievedums ir kas jauns, agrāk nebijis uzņēmuma darbībā vai produkcijā un tas ietver progresu ražoto preču veidos, ražošanas procesā, vadības sistēmās, organizēšanas struktūrās un uzņēmuma realizētajās stratēģijās. Izšķir divu veidu jaunievedumus:

1. satura izmaiņu jaunievedumus – radikāla novirzīšanās no esošajām tehnoloģijām, jo ir ieviests kaut kas pavisam jauns.
2. pilnveidojums – esošās tehnoloģijas uzlabojums.<sup>53</sup>

Jaunievedumi jau paši par sevi ir vissvarīgākais konkurētspējīgās priekšrocības faktors. Veiksmīgs produktu un procesu jauninājums piešķir uzņēmumam kaut ko unikālu, to, kā konkurentiem trūkst. Tas var dot lielāku peļņu, paaugstinot cenu vai samazinot izmaksas.<sup>54</sup>

**Klientu vēlmju apmierinājums.** Mūsdienās praktiski jebkuram uzņēmumam, kas plāno pastāvēt ilgtermiņā, ir jābūt atsaucīgam klientu vēlmēm, kā arī jāspēj paredzēt, ko klients varētu tīkot. Tas nozīmē nepārtraukti pētīt situāciju un piedāvāt vēlamo. Daļa klientu grib saņemt pakalpojumu vai iegādāties precī par pieņemamām cenām, un tas nozīmē, ka

---

<sup>51</sup> turpat 38-39.lpp

<sup>52</sup> **Caune J., Dzedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 193. lpp

<sup>53</sup> **Caune J., Dzedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga: Balta eko, 2004., 32-33. lpp

<sup>54</sup> **Caune J., Dzedons A.,** *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 196. lpp

uzņēmumam jāorientējas uz izmaksu samazināšanu, lai nodrošinātu patērētājiem pieņemamu cenu līmeni. Citi klienti vēlas saņemt paaugstinātas kvalitātes produktu, ko var nodrošināt, ja uzņēmums īsteno kvalitātes paaugstināšanas stratēģiju. Tāpat uzņēmums nevar pastāvēt bez jaunievedumiem, jo tirgus mainīgā situācija liek tam mainīties līdzīgi un attīstīties.<sup>55</sup>

Augstākas efektivitāte, kvalitāte un jaunievedumu sasniegšana ir daļa no klientu vēlmēm. Ir divi nosacījumi lai sasniegtu šo mērķi: fokusēšanās uz pircēju un tā vēlmēm un šo vēlmju apmierināšanas veidu meklēšana. Fokusēšanās uz pircēju ir viens no noteicošajiem faktoriem vispārējās kvalitātes vadīšanas sistēmas ieviešanā uzņēmumā un attiecīgi kvalitātes paaugstināšanā. Veidojot noteiktāku orientāciju uz klientu, uzņēmums var piedāvāt augstāku apmierinājuma pakāpi, ja savu spēju robežās pielāgo produktu katram pircējam un samazina laiku, kurš nepieciešams, lai reaģētu uz klienta vēlmēm.<sup>56</sup>

## 1.5 Līdzsvaroto rādītāju sistēma

Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģiskās plānošanas un vadīšanas sistēma, kas plaši tiek izmantota visā pasaulē gan uzņēmējdarbībā, gan publiskajā sektorā un bezpeļņas organizācijās. Šī sistēma ļauj savienot dažādas uzņēmuma aktivitātes ar tā vīziju un izvēlēto stratēģiju, uzlabo iekšējo un ārējo komunikāciju, palīdz kontrolēt uzņēmuma sniegumu un rezultātus ceļā uz stratēģisko mērķu sasniegšanu.<sup>57</sup>

Ar līdzsvaroto rādītāju sistēmu var mērīt operatīvo mērķu un darbību sasniegtos rezultātus un noteikt to atbilstību lielāka mēroga, jeb stratēģiskajiem mērķiem. Līdzsvaroto rādītāju sistēma nodrošina plašāku skatījumu uz uzņēmuma darbību, koncentrējoties ne tikai uz finanšu rezultātiem un peļņu, bet arī uz procesiem, efektivitāti un attīstību. Šādas sistēmas izmantošana palīdz organizācijām sasniegt ilgtermiņa intereses un mērķus, kas ir stratēģiskās plānošanas viens no pamatnoteikumiem.<sup>58</sup>

Organizācijām, kas savas stratēģijas plānošanā vēlas izmantot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, ir divi uzdevumi: jāizveido stratēģiskā karte un jāpiemēro līdzsvarotie rādītāji katram

---

<sup>55</sup> **Volkova T.**, *Bizness pāri robežām: praktisks ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā – Rīga*, LU Akadēmiskais apgāds, 2010 – 41-42.lpp

<sup>56</sup> **Caune J., Dziedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009, 199. lpp

<sup>57</sup> **Brutu M.**, *A short analysis of the balance scorecard's concept*, Romania, Pitesti University

<sup>58</sup> **Dumitrescu L., Fucio M.**, *Balance scorecard – a new tool for strategic management*, Sibiu, Lucian Blaga university

kartē izvirzītajam mērķim. Stratēģiskā karte satur četras dažādas perspektīvas – finanšu, klientu, iekšējo procesu un mācīšanās jeb izaugsmes perspektīvu.<sup>59</sup>

**Finanšu perspektīva** – veidojot šo perspektīvu, uzņēmumam savus finanšu mērķus jāaskaņo ar kopējo korporatīvo stratēģiju. Mērķi, kuri izvirzīti šajā stratēģiskās kartes perspektīvā kalpo kā mēraukla visām pārējām perspektīvām. Tā parāda investīciju atdevi un radīto pievienoto vērtību. Trīs dažādās organizācijas dzīves cikla stadijās, vai tā ir izaugsmes, brieduma, vai norieta, jeb lejupslīdes stadija, veidojot finanšu perspektīvas tiek izvirzīti šādi kritēriji: ienākumu palielināšana; izmaksu samazināšana un produktivitātes veicināšana; aktīvu aprites un apjoma palielināšana, jeb investīciju stratēģija. Tātad, atkarībā no uzņēmuma dzīves cikla stāvokļa, finanšu perspektīvā izvirzītie mērķi var atšķirties.<sup>60</sup>

**Klientu perspektīva** atklāj to klientu loku un nozari, kurā uzņēmums vēlas konkurēt un parāda uzņēmuma ieņēmumu avotu. Šajā perspektīvā tiek aplūkoti tādi kritēriji kā klientu apmierinātība, lojalitāte, ienesīgums, jaunu klientu piesaistīšanas iespējas un esošo klientu noturēšana, jeb saglabāšana. Klientu perspektīva ir jādefinē atbilstoši izvēlētajiem klientu un tirgus segmentiem, jānosaka mērķi katrā izvēlētajā segmentā, tādēļ būtiska loma ir tirgus segmentācijai.<sup>61</sup>

**Iekšējo procesu perspektīva** dod iespēju vadībai tos cik veiksmīgi tiek realizēti dažādi uzņēmuma iekšējie procesi un vai tie nodrošina klienta vajadzības un apmierinātību. Procesu perspektīvu jāizstrādā tiem uzņēmuma darbiniekiem, kuri labi pārzina uzņēmumā notiekošos procesus. Izstrādājot šo perspektīvu tiek aplūkoti tādi kritēriji kā kvalitāte, izpildes ātrums, izmaksas, jaunu produktu ieviešanas iespējas.<sup>62</sup>

**Izaugsmes perspektīva** ietver sevī darbinieku apmācības un korporatīvo kultūru, kas ietekmē gan katra darbinieka individuālo, gan uzņēmuma kopējo izaugsmi. Darbaspēks ir viens no galvenajiem uzņēmuma resursiem. Strauji attīstoties tehnoloģijām un mainoties gan uzņēmuma ārējai, gan iekšējai videi, uzņēmuma attīstībā ir svarīgi nodrošināt kvalificētu, zinošu un elastīgu darbaspēku. Izstrādājot šo perspektīvu tiek aplūkoti tādi kritēriji darbinieku apmierinātība un informācijas sistēmas kvalitāte uzņēmumā.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> **Kaplan R.S., Norton D.P.**, *The Balanced Scorecard- Translating strategy into action*, USA, Harvard Collage, 1996., 43-48.lpp

<sup>60</sup> **Kaplan R.S., Norton D.P.**, *The Balanced Scorecard- Translating strategy into action*, USA, Harvard Collage, 1996., 43-48.lpp

<sup>61</sup> turpat, 63-64.lpp

<sup>62</sup> **Dumitrescu L., Fucio M.**, *Balance scoredcard – a now tool for strategic management*, Sibiu, Lucian Blaga university

<sup>63</sup> turpat, 92-93.lpp

## 2 TEKSTILIZSTRĀDĀJUMU UN KAŽOKĀDU MAZGĀŠANAS UN ĶĪMISKĀS TĪRĪŠANAS NOZARES UN SIA „NERETA.LV” RAKSTUROJUMS

Uzņēmums SIA “Nereta.lv” piedāvā tekstilizstrādājumu mazgāšanu un ķīmisko tīrīšanu, kažokādu ķīmisko tīrīšanu (NACE kods 96.01 – Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšana un ķīmiskā tīrīšana.) Papildus veļas mazgāšanai un ķīmiskajai tīrīšanai, uzņēmums piedāvā arī paklāju tīrīšanu. Uzņēmums darbojas individuālo pakalpojumu sniegšanas nozarē, kas ražo videi kaitīgus produktus un pakalpojumus, tādēļ ļoti liela ietekme uz uzņēmuma saimniecisko darbību ir vides aizsardzību regulējošajiem normatīvajiem aktiem.

*2.1. tabula*

### Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozares vidējie rādītāji, apakšējās un augšējās kvartiles<sup>64</sup>

	2013. gads	2012. gads	2011. gads
<b>Apgrozījums</b>			
Vidēji (mediāna)	38 247	38 418	32 183
Augšējā kvartile	129 221	118 508	152 474
Apakšējā kvartile	7 638	2 114	9 271
<b>Apgrozījuma pieaugums %</b>			
Vidēji (mediāna)	10.07	5.09	-7.15
Augšējā kvartile	26.61	35.71	18.23
Apakšējā kvartile	-1.23	-10.32	-19.62
<b>Neto peļņa</b>			
Vidēji (mediāna)	191	-28	-258
Augšējā kvartile	5 596	3 150	3 014
Apakšējā kvartile	-1 218	-3 813	-6 326
<b>Aktīvi</b>			
Vidēji (mediāna)	16 749	26 622	27 656
Augšējā kvartile	100 523	112 512	116 066
Apakšējā kvartile	3 073	4 593	6 757

Izmantojot Lursoft piedāvāto datu bāzi, autore veica apkopojumu par nozarē strādājošajiem uzņēmumiem Latvijā. Uz 2014. gada aprīļa beigām Latvijā kopā reģistrēti 152 uzņēmumi ar NACE kodu 96.01, no kuriem 2013. un 2012. gadā finanšu pārskatus iesnieguši 98 uzņēmumi, bet 2011. gadā 92 uzņēmumi. Par primāro datu avotu izmantojot uzņēma

<sup>64</sup> Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes – NACE katalogs: pieejams reģistrētiem lietotājiem: <https://www.lursoft.lv/lapsaext?act=NACECATA&ncode=96.01&versija=3> (saktīts 28.04.2015.)*

finanšu datus, Lursoft datu bāze piedāvā aplūkot nozares vidējos rādītājus, augšējās un apakšējās kvartiles, kā arī nozares dinamiku pa gadiem, kas atainoti 2.1. tabulā. Rādītāji izteikti valūtā – Euro.

Analizējot SIA „Nereta.lv” gada pārskatu datus (sk. 1. un 2. pielikumu), autore secina, ka 2011. gadā uzņēmuma apgrozījums precīzi sakrīt ar augšējo kvartili, kas ir 152474 Euro. 2012. gadā uzņēmuma apgrozījums pārsniedz augšējo kvartili par 32997 Euro, bet 2013. gadā par 41630 Euro. Apgrozījums 2012. gadā samazinājies par 0.63%, kas ir starp vidējo mediānu un apakšējo kvartili, bet 2013. gadā SIA „Nereta.lv” apgrozījums pieaudzis par 12.77%, kas ir 2.7% virs nozares vidējās mediānas šajā pārskata gadā.

SIA „Nereta.lv” neto peļņa trijos pārskata gados ir bijusi ļoti svārstīga. 2011. gads uzņēmumam bija pirmais pilnais saimnieciskās darbības gads un tas tika noslēgts ar 22625 Euro lieliem zaudējumiem, kas ir 15868 Euro zem apakšējās kvartiles. 2012. gads tika noslēgts ar ļoti nelielu peļņu 522 Euro apmērā, bet 2013. gadā peļņa sasniedza 9662 Euro lielu summu, kas pārsniedz augšējo kvartili par 4066 Euro. SIA „Nereta.lv” 2014. gada finanšu datus nav iespējams salīdzināt ar nozares rādītājiem, jo Lursoft datu bāzē vēl nav pieejams šī pārskata gada apkopojums.

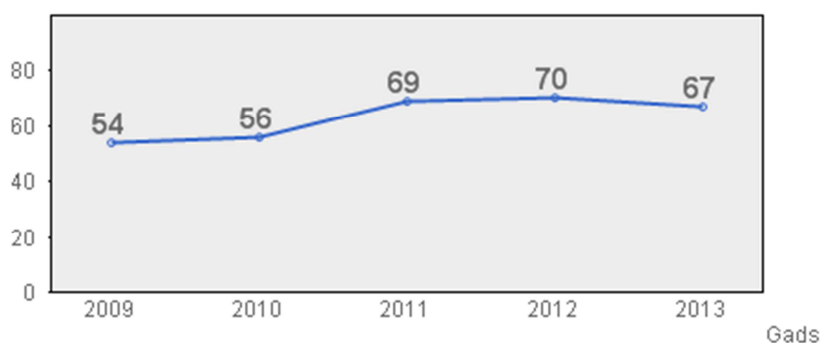
Visos trīs pārskata gados, kas redzami 2.1. tabulā, gan aktīvu (bilances) vidējās mediānas vērtība, gan augšējo un apakšējo kvartīļu vērtība samazinās. SIA „Nereta.lv” finanšu pārskatos autore novēro aktīvu vērtības palielināšanos 2012. gadā, kad aktīvu kopsumma sastādīja 43100 euro, bet samazināšanos 2013. gadā, kad aktīvu kopsumma sastādīja 33743 euro. Visos trīs pārskata periodos uzņēmuma aktīvu vērtība pārsniedz nozares vidējās mediānas vērtību attiecīgajā periodā, bet nepārsniedz augšējās kvartiles vērtību.

Izmantojot Latvijas Universitātes datu bāzi, kura veidota pamatojoties uz Lursoft datu bāzes, autore veica padziļinātu izpēti par nozarē strādājošo uzņēmumu finanšu rādītājiem. Izmantojot QlikView programmu autore izfiltrēja uzņēmumus, kuru apgrozījums ir lielāks par nulli un īstermiņa saistības ir lielākas par nulli. Tātad tika atlasīti uzņēmumi kuriem ir aktīva saimnieciskā darbība. Attēlā 2.1. redzams, ka pa gadiem nav lielas svārstības uzņēmumu skaitā, kuriem ir aktīva saimnieciskā darbība, bet no 2009. gada līdz 2013. gadam skaits pieaudzis par 13 uzņēmumiem.

Pēc autores veiktajiem aprēķiniem nozarē reģistrēto uzņēmumu, kuri veic aktīvu saimniecisko darbību, vidējie rādītāji piecos gados:

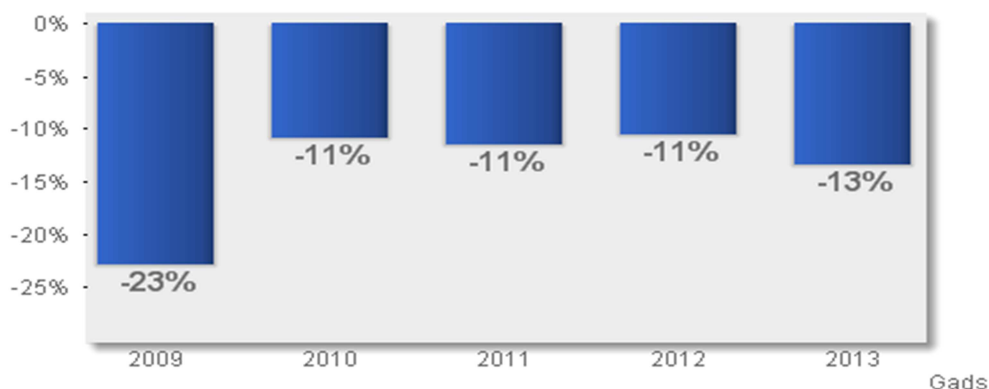
- Vidējā bilances vērtība (aktīvi) 217 478 Euro,
- Vidējā apgrozāmo līdzekļu vērtība 71 212 Euro,
- Vidējais Neto apgrozījums 256 089 Euro,

➤ Vidējā Neto Peļņa 6 342 Euro.



**att. 2.1. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē strādājošo uzņēmumu skaita dinamika**

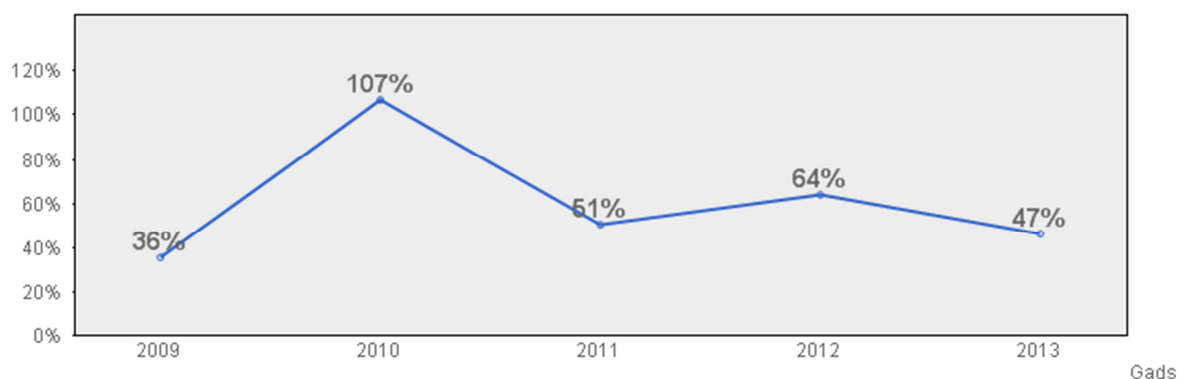
Salīdzinot kopējos nozares absolūtos lielumus par 2012. gadu un 2013. gadu lielākais apgrozījuma palielinājums nozarē vērojams par 119.5%, bet mazākais apgrozījuma pieaugums ir -89.1%, kas nozīmē, ka kāds uzņēmums pārtraucis savu saimniecisko darbību nozarē. Kā redzams 2.1. attēlā uzņēmumu skaits, kas veic aktīvu saimniecisko darbību 2013. gadā salīdzinot ar 2012. gadu samazinājies par trīs vienībām.



**2.2. att. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozares vidējā neto peļņas rentabilitāte**

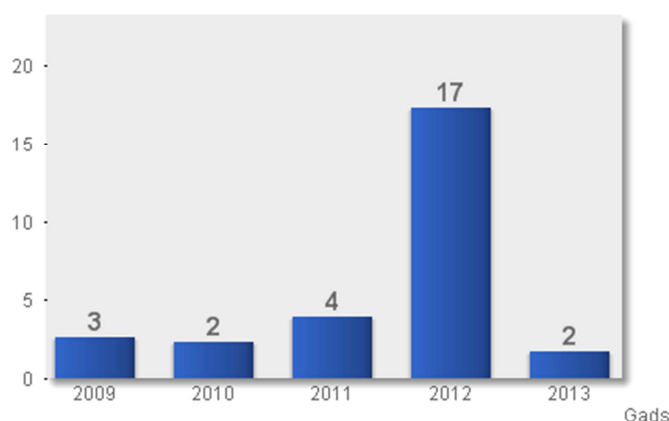
Aplūkojot 2.2. attēlu, kur atainoti vidējie neto peļņas rentabilitātes rādītāji, redzams, ka lielākā daļa nozarē strādājošie uzņēmumi strādā nerentabli. Katrs apgrozītais euro nes zaudējumus. Salīdzinot 2013. gadu un 2009. gadu, situācija ir uzlabojusies par 10% punktiem.

2.3. attēls ataino, ka visaugstākā neto peļņas rentabilitāte nozarē vērojama 2010. gadā, bet 2011.-2013. gadā vērojams šī rādītāja samazinājums, kas daļēji skaidrojams ar jaunu uzņēmumu ienākšanu nozarē un konkurences paaugstināšanos. 2011. gadā vēl desmit uzņēmumi nozarē sāka veikt aktīvu saimniecisko darbību.



**2.3. att. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozares  
maksimālā neto peļņas rentabilitāte**

Nozarē vērojams, ka darba kapitāls lielā mērā tiek finansēts no saviem līdzekļiem, jo likviditātes koeficients visos pārskata gados ir vienāds ar normatīvu vai virs tā. 2012. gadā nozarē vērojams ļoti augsts likviditātes koeficients, kas liecina, ka apgrozāmie līdzekļi tiek izmantoti neefektīvi.



**2.4. att. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozares  
kopējās likviditātes rādītāji**

Mainot filtrēšanas nosacījumus QlikView programmā, autore noskaidroja, ka 2013. gadā, ar NACE kodu 96.01, nozarē strādā 5 uzņēmumi ar ārvalstu kapitālu un šo uzņēmumu vidējais apgrozījums ir virs 1,280 miljons eiro, bet vidējā peļņa ap 18-20 tūkstoši eiro. Šie uzņēmumi ir tādi kā A/s „Berendsen Tekstila serviss”, SIA „Irve” u.c. Jāņem vērā, ka A/s „Berendsen Tekstila serviss” nav uzskatāms par ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” konkurentu, jo šī uzņēmuma pamata saimnieciskā darbība ir gumijas paklāju tīrīšana un noma. Autore secina, ka ne visi uzņēmumi, kas reģistrējuši savu saimniecisko darbību šajā nozarē, piedāvā tādus pašus pakalpojumus, kā SIA „Nereta.lv”, tātad nav uzskatāmi par tiešiem konkurentiem.

Irve ir aktīvs starptautiskās ķīmiskās tīrīšanas un veļas mazgāšanas asociācijas DLI (Drycleaning&Laundry Institute) biedrs<sup>65</sup>, bet 2008. gada janvārī SIA „Berendsen Tekstila serviss”, kura nosaukums līdz tam bija Emblēmu paklāju serviss, tika iekļauts Berendsen uzņēmumu grupā<sup>66</sup>.

## 2.1 Ārējās vides analīze

### 2.1.1 Politiskā dimensija

Jebkura uzņēmuma saimniecisko darbību ietekmē valdība un pašvaldības, jo uzņēmējdarbību veic noteiktā teritorijā reģistrēts uzņēmums ievērojot tās likumdošanu. Ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” un citus šajā nozarē strādājošos uzņēmumus ietekmē ne tikai valsts fiskālā politika, bet arī vides aizsardzības politika. Lai uzņēmums varētu veikt saimniecisko darbību, jāsaņem B kategorijas piesārņojošās darbības atļauja, kuru izsniedz Valsts Vides dienests un jāievēro normatīvie akti, uz kuriem pamatojoties izsniegta šī atļauja.

SIA „Nereta.lv” darbību tieši ietekmē veic arī Ministru kabineta noteikumu nr. 574, 35. punkts, kas paredz, ka ārstniecības iestādes veļu mazgā veļas mazgātavā iestādē vai ārpus iestādes ar barjeras tipa jeb divdurvju vai plūsmas tipa tuneļa veļas mašīnas, kurām ir veļas mazgāšanai un dezinfekcijai nepieciešamie parametri un tehnoloģija, kas nodrošina automātisku dezinfekciju (temperatūra, mazgāšanas-dezinfekcijas līdzekļu dozēšana un ekspozīcija). Līdz šim, finanšu trūkuma dēļ, uzņēmums nav iegādājies šāda tipa iekārtas, kas sašaurina potenciālo klientu skaitu, jo nav iespējams sniegt veļas mazgāšanas pakalpojumus medicīnas un ārstniecības iestādēm.

SIA „Nereta.lv” pakļauta šādiem nodokļu maksājumiem – pievienotās vērtības nodoklis, darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas, uzņēmuma ienākuma nodoklis, dabas resursu nodoklis.

Pozitīvi vērtējama Latvijas valdības rīcība uzņēmējdarbības atbalstīšanai ar iedzīvotāju ienākumu nodokļa likmes samazināšanu no 25% uz 24% 2013. gadā un vēl par 1% punktu 2014. gadā. Valdība plāno šīs likmes samazinājumu arī 2016. gadā, kad likmes apjoms paredzēts 22% apmērā. Arī valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas likme 2014. gadā tika samazināta par 0.5%. Šādi nodokļu likmju samazinājumi sniedz iespēju darba ņēmējiem saņemt lielāku darba samaksu, veicina darbinieku lojalitāti un orientāciju uz augstākiem kvalitātes un kvantitātes rādītājiem.

---

<sup>65</sup> Lindo Grupas vēsture, pieejama: <http://www.lindogrupa.lv/lv/par-mums.htm>

<sup>66</sup> Berendsen Tekstila serviss vēstre, pieejama: <http://www.berendsen.lv/musu-vesture>

## 2.1.2 Ekonomiskā dimensija

Inflācija ir viens no valsts ekonomiskā stāvokļa indikatoriem. Kā zināms, zems inflācijas līmenis ietekmē tautsaimniecību pozitīvi, savukārt augsts inflācijas līmenis - negatīvi.

Latvijā mazinājusies patēriņu cenu inflācija, ko ietekmējusi pasaulē krītošās naftas cenas. 2014. gadā tās pieauga tikai par 0.6%. Patēriņu cenu inflācija Latvijā saglabājas zemā līmenī jau no 2013. gada sākuma, pēc Latvijas Finanšu ministrijas prognozēm, straujas cenu izmaiņas nav gaidāmas arī 2015. gadā, ja nenotiks kādu ārējo ietekmējošo faktoru straujas izmaiņas. 2015. gadā prognozētā patēriņu cenu inflācija nepārsniegts 2% līmeni. Arī 2014. gadā veiksmīgā eiro ieviešana nav radījusi negatīvu ietekmi uz inflāciju.<sup>67</sup>

2014. gadā ārējo faktoru ietekme uz IKP pieauguma tempu bija vairāk jūtami, kā iekšējo faktoru ietekme. Ģeopolitiskās situācijas pasliktināšanās pēdējā pusgada laikā un ieviestās ekonomiskās un politiskās sankcijas neapšaubāmi negatīvi ietekmējušas reģiona tautsaimniecību<sup>68</sup>, bet neskatoties uz to, saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes ātro novērtējumu iekšzemes kopprodukts 2015. gada 1. ceturksnī pēc sezonāli izlīdzinātiem datiem salīdzinājumā ar iepriekšējo ceturksni pieauga par 0.4%. Savukārt salīdzinājumā ar 2014. gada 1. ceturksni (pēc kalendāri izlīdzinātiem datiem) IKP pieauga par 2.1%. Centrālās statistikas pārvaldes preses realizē iekļautā informācija un operatīvie dati liek domāt, ka viens no lielākajiem piensumiem IKP izaugsmē ir bijis mazumtirdzniecības labajam veikumam (gada kāpuma temps +7.5%). Pateicoties zemajām degvielas cenām un mājokļu uzturēšanas izdevumiem (zemāki rēķini silto laika apstākļu dēļ), mājtsaimniecību rocība, iepērkoties 2015 gada 1. ceturksnī, ir bijusi augsta. Pakāpeniski uzlabojoties situācijai darba tirgū un pieaugot mājtsaimniecību rīcībā esošajiem ienākumiem, ir augusi arī patērētāju pārliecība par savu finansiālo stāvokli, kas atspoguļojas arī tēriņu datos.<sup>69</sup>

Ķīmiskā tīrītavas SIA „Nereta.lv” lielu daļu izejmateriālu iepērk no kaimiņvalsts Lietuvas. Uzņēmuma SIA „Nereta.lv” saimniecisko darbību pozitīvi ietekmēja Latvijas un

---

<sup>67</sup>Latvijas Finanšu Ministrija - Krītošās naftas cenas strauji mazina inflāciju Latvijā, pieejams:

<http://www.fm.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/makroekonomika/49796->

<sup>68</sup>Latvijas bankas prognozes, Piejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes> (skatīts 15.05.2015.)

<sup>69</sup>**Kasjanovs I.**, IKP izaugsmi uztur mazumtirdzniecība, bremsē enerģētika, pieejams :

<https://www.makroekonomika.lv/iekszemes-kopprodukta-izaugsmi-uztur-mazumtirdznieciba-bremze-energetika> (skatīts 15.05.2015.)

Lietuvas pievienošanās eiro zonai, kas atviegloja norēķinu kārtību ar piegādātājiem no Lietuvas.

### 2.1.3 Sociālā un kultūras dimensija

Sociālie un kultūras faktori ir nozīmīgi konkurētspējas rādītāji, jo ietekmē sabiedrības prioritātes un domāšanas veidu, spēju sadarboties un atvērtību pasaulei. Valsts konkurētspējas veicināšanai ir nozīmīgi veidot Latvijas ilgtermiņa konkurētspējas stratēģiju saskaņā ar Latvijas sabiedrības vērtībām un attieksmēm. Latviešus nereti raksturo kā atturīgus un formālus profesionāļus darba attiecībās, bet arī kā uzticamus draugus un ģimenes cilvēkus. Latvijas biznesa videi piemīt gan rietumeiropiešiem raksturīgā precizitāte, gan austrumeiropiešu uzskati par ilgtermiņa attiecību veidošanu starp biznesa partneriem. Latvijas uzņēmējdarbības kultūrā valda dzimumu vienlīdzība. Tai raksturīga hierarhiska lēmumu pieņemšana.<sup>70</sup>

Liela nozīme ir arī tādiem faktoriem kā darba piedāvājums un pieprasījums, kas cieši saistīts ar ekonomisko un demogrāfisko situāciju valstī. Pamatojoties uz centrālās statistikas pārvaldes datiem, autore 2.2. tabulā apkopojusi nodarbinātības un bezdarba rādītāju dinamiku no 2008. gada līdz 2014. gadam.

2.2. tabula

#### **Ekonomiskās aktivitātes, nodarbinātības līmenis un darba meklētāju īpatsvars no 2008. līdz 2014. gadam (%)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pastāvīgie iedzīvotāji	2191810	2162834	2120605	2074605	2044813	2023825	2001468
Ekonomiski aktīvo iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā	67.2	65.8	64.6	64.5	66.1	66.0	66.3
Nodarbināto iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā	62.0	54.3	52.0	54.0	56.1	58.2	59.1
Darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā	7.7	17.5	19.5	16.2	15	11.9	10.8

Sākot ar 2009 gadu strauji pasliktinājusies situācija darba tirgū un 2010. gadā vērojams lielākais darba meklētāju īpatsvars, kad tas sasniedzis 19.5% no ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaita. No 2011. gada līdz 2014. gadam darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaitā samazinājies par 5.4%, bet jāņem vērā, ka ekonomiski aktīvo

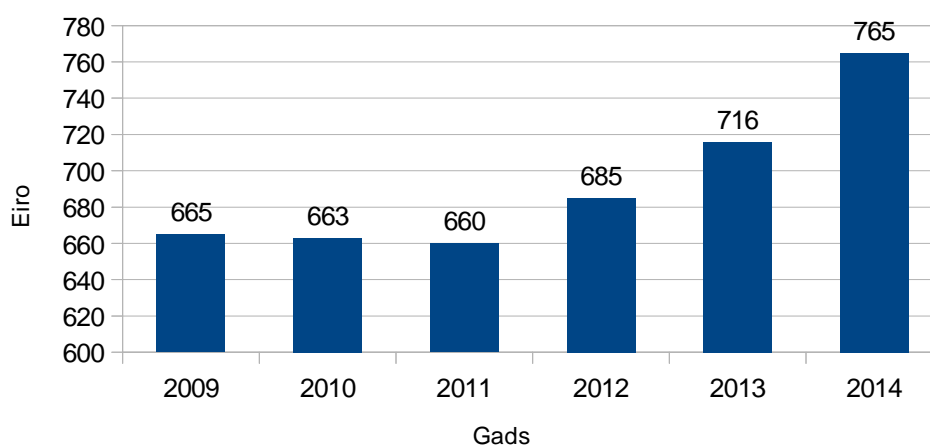
<sup>70</sup> Global Road Warrior. "Guide to business travel and intercultural communication — Latvia.", 2011., Sk. internetā [http:// www.globalroadwarrior.com](http://www.globalroadwarrior.com)

iedzīvotāju īpatsvars iedzīvotāju kopskaitā arī ir palielinājies par 1.8% un pastāvīgo iedzīvotāju kopskaits ar katru gadu samazinās negatīvā dabiskā pieauguma (mirušo skaits lielāks par dzimušo skaitu) un migrācijas dēļ. 2014. gadā Latvijā pastāvīgo iedzīvotāju ir par 190342 mazāk, kā 2008. gadā.

Latvijas Republikas Finanšu ministrija prognozē pakāpenisku bezdarba līmeņa samazināšanos līdz pat 9% no aktīvo iedzīvotāju kopskaita 2017. gadā<sup>71</sup>, kas parāda valsts ekonomisko izaugsmi nākotnē.

Augsts bezdarba līmenis valstī negatīvi ietekmē dažādu preču un pakalpojumu pieprasījumu, jo palielinoties darba meklētāju skaitam, mājsaimniecību pirkjspēja samazinās. Apģērbu ķīmiskā tīrīšana un veļas mazgāšana nav pirmās nepieciešamības pakalpojums, tādēļ arī iedzīvotāju ienākumu samazināšanās ietekmē šo pakalpojumu pieprasījumu.

Ne tikai bezdarba līmenis valstī rada iedzīvotāju ienākumu samazināšanos, bet arī atalgojuma līmenis, jo darba samaksas kāpums veicina privāto patēriņu. Latvijā pēdējos sešos gados vērojams mēneša vidējās bruto darba samaksas pieaugums, kas redzams 2.5. attēlā. Mēneša vidējās bruto darba samaksa pieaugumu ietekmē valstī noteiktās minimālās algas palielināšana un iedzīvotāju ienākuma nodokļa likmes samazinājums.



**2.5. att. Nodarbināto iedzīvotāju mēneša vidējā bruto darba samaksa no 2008. gada līdz 2014. gadam<sup>72</sup>**

<sup>71</sup>Latvijas Republikas Finanšu ministrijas tautsaimniecības analīze; skatīt internetā:

[http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/tautsaimniecibas\\_analize/tautsaimniecibas\\_analize/galvenie\\_makroekonomiskie\\_raditaji\\_un\\_prognozes/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/tautsaimniecibas_analize/tautsaimniecibas_analize/galvenie_makroekonomiskie_raditaji_un_prognozes/)

<sup>72</sup> Centrālās statistikas pārvaldes ziņojums, skatīt internetā: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/darba-samaksas-kapums-parsniedz-prognozeto-40987.html>

2014. gadā vidējā bruto darba samaksa privātajā sektorā bija 741 eiro, sabiedriskajā sektorā – 813 eiro, bet vispārējās valdības sektorā – 750 eiro. Privātajā sektorā algas augušas straujāk – par 7,4% gadā, savukārt sabiedriskajā sektorā – par 6,1% salīdzinot ar 2013. gadu.<sup>73</sup> Iedzīvotāju pamatienākumu avots ir gan atlīdzība nodarbinātajiem, gan vecuma pensijas. No šo ienākumu apjoma atkarīgs iedzīvotāju tēriņu apmērs.

#### **2.1.4 Tehnoloģiskā dimensija**

Sekojoš Eiropas Savienības piemēram, arī Latvijā arvien vairāk nozīmes tiek piešķirts inovācijām, zinātnei un tehnoloģiju attīstībai, lai ilgtermiņā nodrošinātu ekonomisko izaugsmi valstī, attīstītu nozares ar augstu pievienoto vērtību un augstu ražīgumu.

2013. gadā tika veikts „Esošās situācijas izvērtējums pētniecībā un attīstībā” kura ietvaros sniegts esošās zinātniskās darbības rezultātu izvērtējums, analizēta pieejamā cilvēkresursu kapacitāte un veikts pētniecības un attīstības finanšu instrumentu raksturojums un salīdzinājums ar citām Eiropas Savienības valstīm.<sup>74</sup> Balstoties uz šo izvērtējumu, Latvija par savu mērķi ir izvirzījusi celt pievienoto vērtību un darba ražīgumu caur vispusīgiem inovāciju procesiem, kā arī sekmēt sadarbību starp pētniecības un uzņēmējdarbības iestādēm.

Arvien biežāk tehnoloģiju attīstība tiek saistīta ar ekoloģiju. Viens no mērķiem jaunu tehnoloģiju ieviešanā ir apmierināt cilvēka vajadzības radot minimālu kaitējumu videi. Pēc autores domām, paralēli inovāciju un tehnoloģiju attīstības veicināšanai valstī, ir svarīgi sekmēt arī enerģijas un dabas resursu ilgtspēju un nodrošināt stingru vides aizsardzības kontroli.

Savas četru gadu ilgās pastāvēšanas laikā uzņēmums ir veicis ieguldījumus, lai modernizētu tehnoloģijas un metodes, kas nodrošina augstāku pakalpojumu kvalitāti, kā līdz šim. Novecojušās iekārtas pamazām tiek nomainītas uz Electrolux profesionālo tehniku, kas nodrošina kvalitatīvu darba vietas aprīkojumu, balansu starp ūdens un elektroenerģijas ekonomiju, sanitārajām prasībām un pakalpojuma kvalitāti.

Kā vienu no inovācijām veļas mazgāšanas un žāvēšanas nozarē var minēt jauno izstrādājumu, kur veļas mazgāšanas un žāvēšanas funkcijas apvienotas vienā iekārtā. Tas ļauj veļas mazgāšanas cehā ietaupīt platību un uzstādīt vairāk šādu iekārtu, ļaujot palielināt ražošanas līnijas jaudu un ražīgumu. Ķīmiskās jeb sausās tīrīšanas iekārtas ir strauji

---

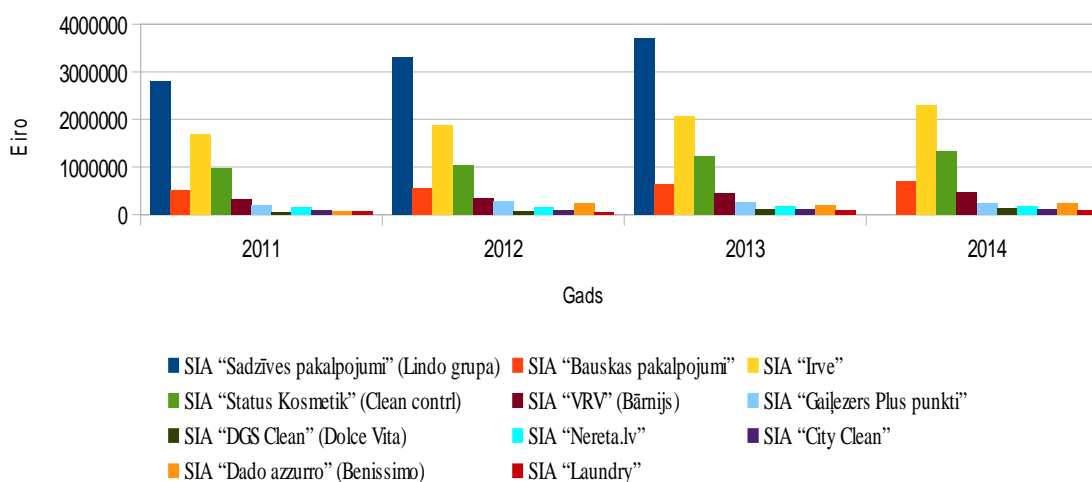
<sup>73</sup> Centrālās statistikas pārvaldes ziņojums, skatīt internetā: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/darba-samaksas-kapums-parsniedz-prognozeto-40987.html>

<sup>74</sup> Ministru kabineta rīkojums Nr. 685, Zinātnes, tehnoloģiju attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014-2020. gadam, Rīga- 2013 – 10.lpp

attīstījušās pēdējos divdesmit gados nodrošinot arvien augstākas tehnoloģiskās un ekoloģiskās prasības. Vieni no lielākajiem ķīmiskās tīršanas iekārtu ražotājiem, kas darbojas šajā nozarē vairāk kā 45 gadus un savu produkciju piegādā vairāk kā 103 valstīs visā pasaulē, ir Itālijas uzņēmums Renzacci. Galvenās Renzacci vērtības ir kvalitāte, izpēte, attīstība un inovācijas, lai sekmētu inovāciju progresu un jaunu tehnoloģiju ieviešanu nozarē.<sup>75</sup> Šī ražotāja iekārtas ķīmiskajā cehā izmanto arī SIA „Nereta.lv”.

### 2.1.5 Konkurence

Ņemot par pamatu finanšu pārskatus, kas pieejami Lursoft datu bāzē, autore salīdzināja vienpadsmit konkurentu apgrozījuma dinamiku pa pēdējiem četriem gadiem. 2.6. attēls parāda, ka nozarē ir izteikti trīs līderi, no kuriem SIA „Sadzīves pakalpojumi” (Lindo grupa) ir pirmajā vietā, SIA „Irve” otrajā, bet trešo vietu pēc apgrozījuma apjoma ieņem SIA „Status Kosmetik” (Clean Control). 2013. gadā SIA „Sadzīves pakalpojumi” apgrozījums sasniedza 3 701 295 Euro, bet par 2014. gadu uzņēmuma finanšu pārskats vēl nav pieejams.

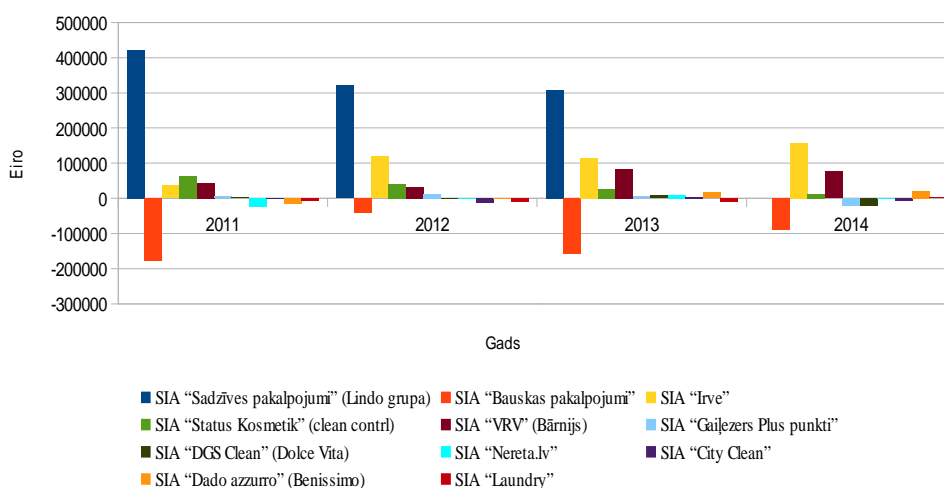


### 2.6. att. **Apgrozījuma dinamika dažādiem tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīršanas uzņēmumiem, 2011.–2014. gads**<sup>76</sup>

Deviņiem no vienpadsmit analizētajiem uzņēmumiem sākot ar 2011. gadu katru nākamo gadu vērojams apgrozījuma pieaugums, bet apgrozījuma samazinājums sākot ar 2012. gadu SIA „Gaiļezers Plus punkti” un 2013. gadā SIA „Dado azzurro”. Vērtējot apgrozījuma apjomu, SIA „Nereta.lv” ir salīdzinoši mazs spēlētājs nozarē, bet nozares līderi apgrozījuma apjoma ziņā krasi atšķiras no pārējiem nozarē strādājošajiem uzņēmumiem.

<sup>75</sup> Renzacci mājas lapas aktuālā informācija, pieejams: <http://www.renzacci.it/eng/renzacci/mission.asp>

<sup>76</sup> Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes - Gada pārskati: pieejams reģistrētiem lietotājiem: <https://www.lursoft.lv/gada-parskatu-meklesana/>* (skatīts 10.05.2015.)



### 2.7. att. Neto peļņas dinamika dažādiem tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas uzņēmumiem, 2011. – 2014. gads<sup>77</sup>

Neto peļņas dinamika, kas attēlota 2.7. attēlā, parāda, ka šajā pozīcijā gan tirgus līderis SIA „Sadzīves pakalpojumi” saglabā savu pozīciju, gan SIA „Irve”, kas ieņem otro vietu arī apgrozījuma apjoma ziņā. Savukārt trešajā vietā ierindojas ķīmiskā tīrītava SIA „VRV”. Visos četros pārskata gados ar zaudējumiem strādājis uzņēmums SIA „Bauskas pakalpojumi”, bet 2014. gadu ar zaudējumiem noslēguši tādi uzņēmumi, kā SIA „Gaiļezers Plus punkti”, SIA „DGS Clean” un SIA „City Clean”. Autore secina, ka stabili uzņēmumi šajā nozarē ir tie, kam ir sena vēsture un kuri pastāv vairāk kā 20 gadus.

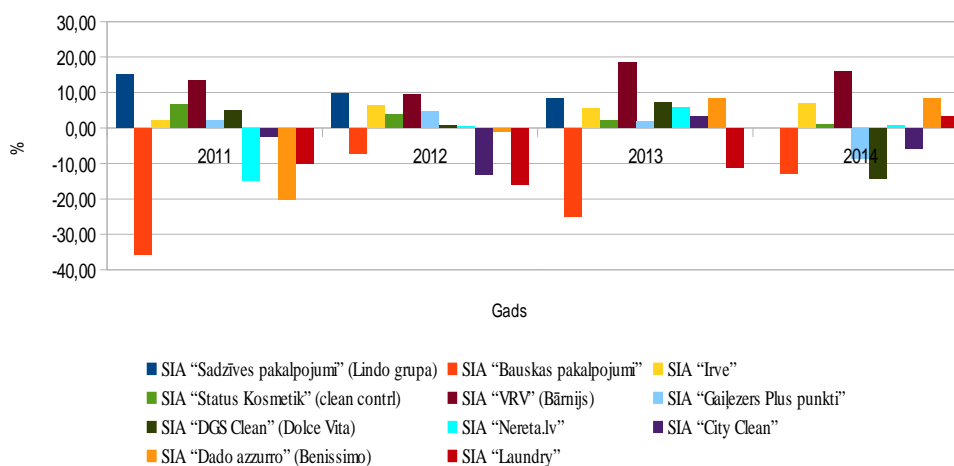
Sākot ar 2006. gadu SIA „Sadzīves pakalpojumi” ir veiktas investīcijas vairāk nekā 2 miljonu eiro apmērā ražošanas modernizācijā. Pirmajā kārtā tika uzstādīta pasaulē vadošās firmas „Jensen-Senking” plūsmas tipa mazgāšanas un automātiskās gludināšanas līnija ar augstu ražīgumu un kvalitāti, kas spēj nodrošināt medicīnas iestāžu veļas mazgāšanu atbilstoši Ministru kabineta noteikumiem. Lai veiktu otru modernizācijas kārtu, tika piesaistīts Eiropas Savienības līdzfinansējums un veikta tehnoloģiju modernizācija. Otrajā kārtā tika uzstādītas papildus plūsmas tipa mazgāšanas un gludināšanas līnijas, piemēram, tādas iekārtas, kā trīs valču kalandrs, kas nodrošina atrāku veļas gludināšanu. Šāda iekārta pilda arī veļas locīšanas funkcijas, kas samazina nepieciešamo darbinieku daudzumu uzņēmumā. Pašlaik Lindo grupas tehnoloģiskais aprīkojums ir līdzvērtīgs nozares uzņēmumu līderiem Eiropā. Grupas

<sup>77</sup> Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes - Gada pārskati: pieejams reģistrētiem lietotājiem: <https://www.lursoft.lv/gada-parskatu-meklesana/>* (skatīts 10.05.2015.)

uzņēmumos strādā vairāk nekā 190 darbinieki. Lindo grupa katru dienu izmazgā vidēji 19 tonnas veļas un iztīra 4500 apģērba gabalus.<sup>78</sup>

SIA „Irve” ir attīstīts plašs pieņemšanas punktu tīkls ne tikai Rīgā, bet arī visā Latvijā. Šobrīd darbojas vairāk nekā 30 stacionārie un seši mobilie apģērbu pieņemšanas punkti. Irve savu darbību Latvijā veic jau no 1995. gada.

SIA „Clean Control” ir starptautiskais ķīmisko tīrītavu tīkls un vadošā kompānija, kas strādā ķīmisko tīrītavu sfērā un nodarbojas ar privāto pasūtījumu izpildīšanu Baltijā. Latvijā SIA „Clean Control” mēneša apgrozījums sastāda 90000 vienības, kas sevī ietver no klientiem pieņemto un apstrādāto mantu apjomu. Lietuvā klientu iztīrīto mantu apjoms sastāda 30000 vienības mēnesī. Igaunijā klientu iztīrīto mantu apjoms sastāda 7000 vienības mēnesī.<sup>79</sup>



## 2.8. att. Rentabilitātes rādītāju dinamika dažādiem tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas uzņēmumiem, 2011. – 2014. gads<sup>80</sup>

Lai raksturotu analizēto nozares uzņēmumu efektivitāti, autore aprēķināja neto peļņas rentabilitāti (2.8. attēls) katram uzņēmumam. Šajā pozīcijā nozares līderis ir SIA „VRV”, kur augstākā rentabilitāte 18.63% apmērā sasniegta 2013. gadā. Zemākā rentabilitāte ir SIA „Bauskas pakalpojumi”, kur 2011. gadā tā bijusi pat -35.56%. 2014. gadā četri no desmit analizētajiem uzņēmumiem, kuri attiecīgo gadu noslēguši ar zaudējumiem, bijuši nerentabli. Zemākā rentabilitāte 2014. gadā bijusi SIA „DGS Clean” -14.29% apmērā, kas saistīts ar tehnikas un pasūtījumu bojājumiem, ko izraisījis ugunsgrēks uzņēmuma cehā.

<sup>78</sup>Lindo Grupas vēsture, pieejama: <http://www.lindogrupa.lv/lv/par-mums.htm>

<sup>79</sup>Clean Control mājas lapas informācija par uzņēmumu; pieejams: <http://cleancontrol.lv/lv/about/>

<sup>80</sup>Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes - Gada pārskati: pieejams reģistrētiem lietotājiem: <https://www.lursoft.lv/gada-parskatu-meklesana/>* (skatīts 10.05.2015.)

## **Pircēju spēks**

Dažādu pircēju zināšanas par apģērbu ķīmiskās tīršanas un veļas mazgāšanas pakalpojumiem atšķiras. Pircēji, kas izmanto šos pakalpojumus regulāri, galvenokārt ir informēti par cenu atšķirībām starp nozarē strādājošajiem uzņēmumiem.

Juridiskie klienti, kuri iepērk ķīmisko tīrītavu pakalpojumus lielā apjomā, veicot cenu aptaujas un pārzinot dažādu uzņēmumu piedāvājumu, ietekmē pakalpojuma cenu un vienojas par labākiem pakalpojuma nosacījumiem. Veicot piegādi un apkalpojot juridiskos klientus, ķīmiskajām tīrītavām ir mazāki izdevumi, kā apkalpojot fiziskās personas. Lai nodrošinātu pakalpojuma pieejamību fiziskajām personām, nepieciešams veidot pieņemšanas punktu tīklu, kas rada tādas izmaksas, kā telpu noma, darba algas, komunālie pakalpojumi u.c.. Šis ir viens no faktoriem, kas rada iespēju juridiskajiem klientiem vienoties par zemāku cenu.

Ķīmisko tīrītavu piedāvātie pakalpojumi nav pirmās nepieciešamības, tādēļ pircēji nav gatavi maksāt par to augstāku cenu, lai to iegūtu. Tiem piemīt sezonāls raksturs, tie ir standartizēti un ir grūti diferencējami. Apģērbu ķīmiskajai tīršanai līdz šim nav izgudrots alternatīvs tīršanas process.

Latvijā darbojas viesnīcas, kas, lai nodrošinātu savu pamatdarbību un samazinātu izmaksas, izveidojušas savu veļas mazgātavu un neizmanto ķīmisko tīrītavu pakalpojums. To daļēji var dēvēt par pircēju ienākšanu nozarē.

## **Piegādātāju spēks**

Veidojot pakalpojuma cenu, tiek ņemtas vērā gan patstāvīgās, gan mainīgās izmaksas, tādēļ liela nozīme ir dažādu izejmateriālu, komunālo pakalpojumu, transporta pakalpojumu un degvielas cenām. Mazgāšanas līdzekļi pārsvarā tiek importēti no ārvalstīm un tiek izplatīti Latvijā ar starpnieku palīdzību, kas sadārdzina materiālu cenu. Mazgāšanas līdzekļu piegādātāju daudzums ir liels un to piedāvātā cena par kilogramu pulvera atšķiras atkarībā no to atšķirīgajām īpašībām, piemēram, koncentrācijas pakāpes. Tas ietekmē nepieciešamā pulvera daudzumu uz vienu veļas kilogramu.

Ķīmikāliju, kuras izmanto ķīmiskās tīršanas procesā, galvenais piegādātājs Latvijā ir SIA „Latvijas ķīmija”, kas jau ilgi sadarbojās ar ķīmikāliju ražotājiem un garantē pārdodamo preču augstu kvalitāti un attiecīgu tehnisko dokumentāciju.

Iepērkot materiālus vairumā, piegādātāji var piedāvāt elastīgu atlaižu sistēmu un pastāvīgiem klientiem ir iespējami dažādi apmaksas veidi, tajā skaitā arī pēcapmaksa. Līdz šim nav novērots, ka kāds no piegādātājiem ienāktu nozarē vai izrādītu vēlmi to darīt.

## **Jaunienācēji**

Nozarē ir augstas ieiešanas barjeras, jo nepieciešamās profesionālās iekārtas, kuras nodrošina kvalitatīvu pakalpojumu, ir dārgas. Nepieciešams liels sākuma kapitāla apjoms, lai uzsāktu veļas mazgāšanu, bet vēl lielāks apjoms, lai izveidotu ķīmiskās tīrīšanas cehu un saņemtu nepieciešamās atļaujas tā darbībai. Šie faktori samazina risku, ka nozarē aktīvi sāk darboties jauni uzņēmumi. Izmaksas rada arī pakalpojuma izplatīšanas kanālu izveide. Sākotnējām investīcijām ir ilgs atmaksāšanās periods un, ņemot vērā nozares pētījumus, investoriem tā nav pievilcīga. Latvijā ir salīdzinoši mazs tirgus un jaunienācējiem jābūt spēcīgiem argumentiem, lai pārliecinātu klientu mainīt līdzšinējo pakalpojuma piegādātāju.

Viens no ieiešanas veidiem ir franšīze, ko piedāvā nozares līderi, tādi kā SIA „Irve”. Vairāki pieņemšanas punkti ar Irve logo ir atsevišķi uzņēmumi, kuri nodrošina preces pieņemšanu un nodošanu klientam, bet transportēšanu un tīrīšanas pakalpojumus nodrošina SIA „Irve”. Tas veicina zīmola atpazīstamību patērētāju vidū un paplašina pieņemšanas punktu tīklu.

Apģērbu mazgāšanas un tīrīšanas nozare Latvijā pārsvarā attīstās divos veidos - kā neliels ģimenes uzņēmums, kurā nav vairāk par vienu pieņemšanas punktu vai kā izvērstis tīkls, kurā pieņemšanas punkti skaitāmi vairākos desmitos, tātad diezgan liela loma ir tieši mazajām ķīmiskajām tīrītavām un veļas mazgātavām, kurām uzsākt saimniecisko darbību ir finansiāli vieglāk.

Automātiskās veļas mašīnas jau ir kļuvušas par pašsaprotamu lietu ikvienā mājāsaimniecībā, bet augot cilvēku pirktspējai, mazinās vajadzība mazgāt un gludināt veļu mājās. Lielai daļai apģērbu ražotāji norāda, ka to ir iespējams tīrīt tikai sausajā jeb ķīmiskajā tīrīšanā un šādai tīrīšanai līdz šim nav izgudrots alternatīvs tīrīšanas process. Autore uzskata, ka pastāvniecīga iespēja, ka tirgū varētu ienākt jauns pakalpojums, kas var padarīt apģērbu tīrīšanu un veļas mazgāšanu par lieku un nevajadzīgu.

## **2.2 SIA „Nereta.lv” iekšējās vides analīze**

Uzņēmums SIA “Nereta.lv” dibināts 2010. gadā kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību. Uzņēmuma pamatkapitāls ir 2845.00 (divi tūkstoši četrdesmit pieci) Eiro. Uzņēmumam ir divi īpašnieki. Kapitāla daļu sadalījums 40% : 60%. Uzņēmuma valdē ir viens cilvēks – 60% kapitāla daļu īpašniece, kura pārstāv uzņēmuma izpildinstitūciju viena cilvēka sastāvā un veic visas grāmatvedības funkcijas. Pēc uzņēmuma dibināšanas tā pārvaldībā nonāca nolietots veļas mazgāšanas cehs ar novecojušu tehniku un ķīmiskās tīrīšanas cehs. Īpašumā nonāca arī

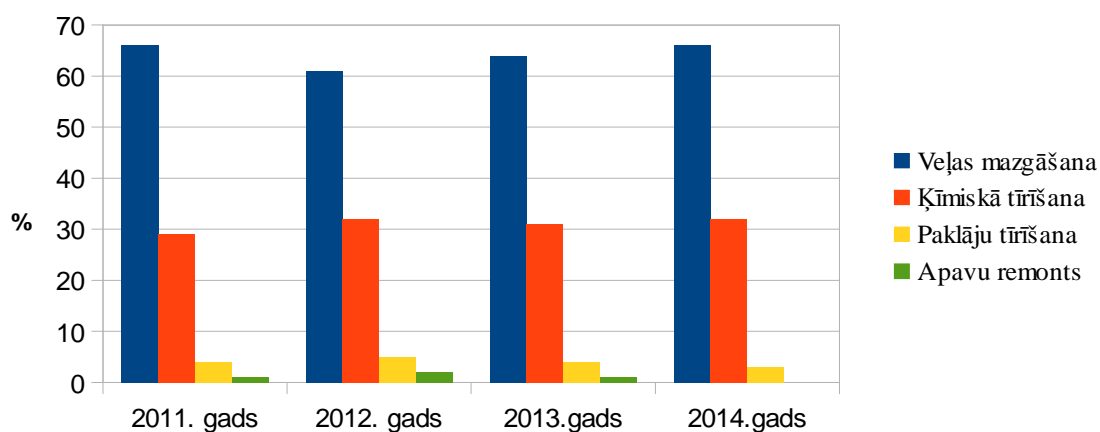
nozārē atpazīstams zīmols ķīmiskā tīrītava NERETA, kas Latvijā pastāv kopš 1994. gada, tātad jau vairāk kā 20 gadus.

Saskaņā ar Eiropas Komisijas regulu Nr. 800/2008, SIA „Nereta.lv” klasificējams kā mazs uzņēmums. Darbinieku skaits nepārsniedz 25 cilvēkus un gada apgrozījums nesasniedz 10 milj. eiro.

Šobrīd par savu galveno misiju uzņēmums ir izvirzījis kļūt par ikvienam patērētājam pieejamu pakalpojumu sniedzēju. Viena no galvenajām vērtībām ir profesionāla klientu apkalpošana un individuāla pieeja katram sadarbības partnerim. Uzņēmums nav formulējis ilgtermiņa mērķus, kas liecina par uzņēmuma saimnieciskās darbības plānošanas trūkumu. Uzņēmuma vadība līdz šim plāno un realizē īstermiņa mērķus un nav izstrādājusi konkurētspējīgās priekšrocības. Uzņēmumā netiek ieguldīti līdzekļi reklāmā un mārketingā, jo pastāvēšanas četros gados par primāro mērķi izvirzīta ražošanas līnijas, transporta un nomātās ēkas atjaunošana. Uzņēmumam nav skaidra redzējuma par uzņēmuma attīstību vairākus gadus uz priekšu, tādēļ līdz šim vadība nav formulējusi uzņēmuma vīziju.

### 2.2.1 Finanšu rādītāju analīze

Ķīmiskā tīrītava SIA “Nereta.lv” piedāvā dažādus sadzīves pakalpojumus, tādus kā veļas mazgāšana, apģērbu ķīmiskā tīrīšana, darba apģērbu ķīmiskā tīrīšana un paklāju tīrīšana gan juridiskām, gan fiziskām personām. 2.9. attēlā redzams katra atsevišķa pakalpojuma īpatsvars kopējos ieņēmumos.



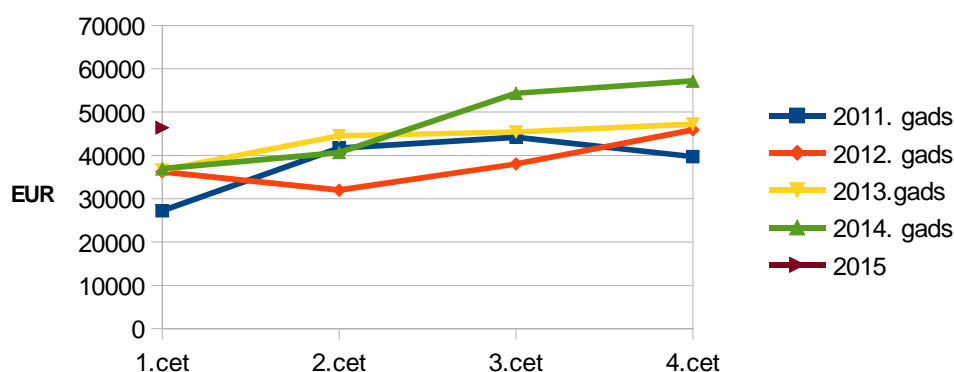
### 2.9. Attēls SIA „Nereta.lv” ieņēmumu sadalījums pa pakalpojumu grupām<sup>81</sup>

Kopējo ieņēmumu griezumā uz katru pakalpojuma veidu lielāko ieņēmumu daļu sastāda veļas mazgāšana. Pamatojoties uz uzņēmuma finanšu datiem un izmazgāto kilogramu skaitu,

<sup>81</sup> SIA „Nereta.lv” (Reģ.nr. 50103299541), nepublicētie materiāli

autore ir aprēķinājusi, ka vidējā cena ir 1.12 eiro par kilogramu veļas. Aplūkojot 2.9. attēlu, autore secina, ka klientu pieprasījums pēc veļas mazgāšanas ir krietni lielāks, nekā pieprasījums pēc citiem uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem. Ieņēmumu no veļas mazgāšanas īpatsvars svārstās no 64-66%, bet ieņēmumu par ķīmisko tīrīšanu īpatsvars kopējos ieņēmumos visos pārskata gados nepārsniedz 32%. Pavisam neliela ir ieņēmuma daļa, ko nodrošina paklāju tīrīšana. Tikai 2012. gadā tā sasniedza 5% no kopējiem ieņēmumiem.

Saistībā ar ražošanas jaudas palielināšanu, veļas mazgāšanas cehā un ķīmiskās tīrīšanas cehā, uzņēmuma vadība prognozē apgrozījuma pieaugumu 2015. gadā par 30%, salīdzinot ar 2014. gadu. 2.10. attēlā redzams, ka jau pirmajos četros 2015. gada mēnešos uzņēmuma apgrozījums pārsniedz iepriekšējo gadu attiecīgo mēnešu apgrozījumu. Tas saistīts ne tikai ar jaunu klientu piesaisti un ražošanas ceha jaudas palielināšanu, bet arī ar jaunas, rentablas struktūrvienības izveidi Salaspilī 2015. gada sākumā, kas uzņēmumam nodrošina ievērojamu apgrozījuma pieaugumu.



### 2.10. Attēls **Apgrozījuma pārskats pa ceturkšņiem**<sup>82</sup>

Uzņēmuma apgrozījums 2013. gadā pārsniedz iepriekšējo periodu ceturkšņu apgrozījumu. Tas saistīts ar jaunu klientu piesaisti, daudz bijušo klientu atgriešanos uzņēmumā saistībā ar kvalitātes paaugstināšanos un jaunu klientu apkalpošanas koncepciju. Pret iepriekšējo pārskata gadu, 2013. gadā apgrozījums pieaudzis par 14.24%, kas ir lielākais novērotais pieaugums četros pārskata gados, jo 2014. gadā apgrozījums pieaudzis tikai par 8.83%.

2012. gada 2. ceturkšņa apgrozījuma kritums saistīts ar liela klienta (medicīnas iestāžu tīkla) zaudēšanu saistībā ar nepietiekamu tehnisko nodrošinājumu, kas nepieciešams lai ievērotu MK noteikumus par medicīnas iestāžu veļas mazgāšanu. 2012. gada pēdējos divos

<sup>82</sup> SIA „Nereta.lv” (Reģ.nr. 50103299541), nepublicētie materiāli

ceturkšņos uzņēmums ir spējis paaugstināt apgrozījumu piesaistot jaunus klientus, bet apgrozījuma pieaugums pret 2011. gadu ir neliels - 0.49%. Apgrozījums ir tikai viens no uzņēmuma darbības rādītājiem. Apkopjot un analizējot uzņēmuma gada pārskatu datus, autore izrēķinājusi dažus no finanšu rādītājiem un apkopojusi tos 2.3. tabulā, lai secinātu, cik finansiāli veiksmīgi uzņēmums darbojies līdz šim.

Finanšu rādītāju analīzes rezultātā izdarītie secinājumi ir atkarīgi no saimniekošanas rezultātu uzskaites sistēmas, tādēļ, veicot finanšu rādītāju vērtēšanu, jāanalizē arī grāmatvedības uzskaites sistēma uzņēmumā.<sup>83</sup> SIA „Nereta.lv” grāmatvedības uzskaitē izmanto grāmatvedības programma “Tilde”, Licences Nr. 14715. Uzņēmuma vadītāja nodrošina grāmatvedības informācijas resursu un tehnisko resursu turētāju ar līdzekļiem, kas nepieciešami informācijas sistēmas drošības pasākumiem. Grāmatvedības informācijas resursu rezerves kopiju izgatavo reizi nedēļā un glabā ārējā datu nesējā, kurš nodrošina iespēju atjaunot datus un programmatūru.

2.3. tabula

#### SIA „Nereta.lv” finanšu koeficienti

	2011. gads	2012. gads	2013.gads	2014.gads	Normatīvs
<b>Bruto peļņas rentabilitāte (%)</b>	0,66	23,34	27,41	23,26	-
<b>Neto peļņas rentabilitāte (%)</b>	-14,84	0,35	5,66	0,71	-
<b>Kopējā likviditāte</b>	0,22	0,34	0,46	0,52	=2; >2
<b>Aktīvu aprites rādītājs</b>	3,7	3,52	5,06	4,95	=1; >1
<b>Saistību īpatsvars bilancē</b>	1,48	1,44	1,28	1,21	0....0,5

Aprozāmo līdzekļu spēja pārvērsties naudas līdzekļos ietekmē uzņēmuma (bilances) likviditātes pakāpi, pēc kuras var spriest par uzņēmuma spēju norēķināties par savām īstermiņa saistībām. Uzņēmuma likviditāte raksturo tā spēju jebkurā laikā dzēst (atmaksāt) savas īstermiņa saistības. Pēc kopējās likviditātes koeficientu aprēķināšanas redzams, ka visos pārskata periodos uzņēmumam trūkst aprozāmo līdzekļu īstermiņa saistību segšanai, tomēr novērojams kopējās likviditātes koeficienta pieaugums. Likviditātes koeficients no 2011. gada līdz 2014. gadam ir uzlabojies par 0.3 punktiem, bet tas vēl joprojām ir tālu no normatīva un, uz 2014. gada beigām, uzņēmums vēl joprojām nav likvīds.

Par uzņēmuma darbības ienesīgumu vēl nevar spriest pēc tā, cik liela vai maza ir absolūtā peļņas summa. Uzņēmumi savstarpēji atšķiras gan pēc darbības jomas, gan lieluma,

<sup>83</sup> **Niedrīte V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*; Rīga: Latvijas Universitāte, 2000.

izmantojamā kapitāla un citiem rādītājiem. Tāpēc aprēķina rentabilitāti, kas ir relatīvs rādītājs. Rentabilitātes rādītāji raksturo uzņēmuma darbības efektivitāti gan kopumā, gan atsevišķus tā darbības virzienus. Salīdzinot aprēķināto bruto peļņas un neto peļņas rentabilitāti, autore secina, ka uzņēmumam ir augstas pārdošanas un administrācijas izmaksas.

2011. gadā katrs pakalpojuma realizācijā iegūtais eiro nesis gandrīz 15 centus lielus zaudējumus, bet 2012. gadā katrs pakalpojuma realizācijā iegūtais eiro nav nesis peļņu, bet nav arī radījis zaudējumus. Savukārt 2013. gadā katrs pakalpojuma realizācijā iegūtais eiro uzņēmumam nesis 5.66 centus lielu peļņu. 2014. gadā, tāpat kā 2012. gadā, katrs pakalpojuma realizācijā iegūtais eiro nav nesis peļņu, bet nav arī radījis zaudējumus un uzņēmums strādājis ar 1344 eiro nelielu peļņu, kas saistīts ar ieguldījumiem telpu remontā un tehniskā nodrošinājuma atjaunošanā.

Aktīvu aprites koeficients visos pārskata periodos ir virs normatīva un ir salīdzinoši augsts. Tas skaidrojams ar to, ka uzņēmuma īpašumā nav zemes un ēkas un ar to, ka uzņēmums ir pakalpojuma sniedzējs un tam nav ne izejvielu, ne gatavās produkcijas krājumu. Uzņēmums iepirktās izejvielas iepirkšanas brīdī noraksta izdevumos, tādējādi neveidojot noliktavas krājumus un to kustību. Pēc autore domām, uzņēmumam vajadzētu palielināt savus aktīvus veidojot naudas līdzekļu uzkrājumus un ieguldot papildus līdzekļus pamatlīdzekļos.

Autore veica SIA "Nereta.lv" bilances vertikālā un horizontālā analīze, par bāzi izmantojot uzņēmuma četru gadu finanšu pārskatus. 2011. gadā uzņēmumus iegādājās pamatlīdzekļus par 31303 eiro, ko finansēja ar ilgtermiņa aizņēmumu no kreditora. Tādēļ uzņēmums 2011. gadu noslēdzis ar zaudējumiem. Salīdzinot ar iepriekšējo periodu, par 13.06% punktiem palielinājušies naudas līdzekļi. 2012. gadā redzams, ka uzņēmums veiksmīgi norēķinās ar ilgtermiņa kreditoriem un šis bilances postenis samazinājies par 34.31%, bet īstermiņa saistības pieaugušas par 19.56%.

Pēc bilances vertikālās analīzes var secināt, ka 2012. gada laikā nav veikti nekādi ilgtermiņa ieguldījumi, bet ņemot vērā debitoru un naudas līdzekļu pieaugumu, apgrozāmo līdzekļu īpatsvars salīdzinot ar iepriekšējo periodu pieaudzis par 16.38% punktiem.

Ļoti nozīmīgs pieaugums ir nesadalītajai peļņai, kas ir palielinājies pat vairāk nekā 100%. 2012. gadu uzņēmumus noslēdzis ar mazu, bet tomēr peļņu. Tika veikti lieli ieguldījumi tehniskajā nodrošinājumā. Kopējās bilances izmaiņas 2012. gadā ir pieaugums par 4.66%.

Redzams, ka uzņēmums veiksmīgi norēķinās ar ilgtermiņa kreditoriem arī 2013. gadā un samazinājies šīs saistības par 34.31% punktiem. Atšķirībā no iepriekšējā pārskata gada, kur

bija vērojams pieaugums, 2013. gadā uzņēmumus samazinājis savas īstermiņa saistības par 40.11% punktiem. Pēc bilances vertikālās analīzes redzams, ka 2013. gadā pašu kapitāla īpatsvars vēl joprojām ir negatīvs, bet situācija ir uzlabojusies, jo šis gads noslēgts ar 9662 eiro lielu peļņu. Kopējais kredītu īpatsvars ir samazinājies – par 31.11% punktiem.

Kopējās bilances izmaiņas ir samazinājums par 21.71%, kas skaidrojams ar neveiktajiem ilgtermiņa ieguldījumiem un uzņēmuma sekmīgu kredītsaistību dzēšanu. Uz 2013. gada 12. decembri uzņēmuma parādsaistības joprojām pārsniedz apgrozāmo līdzekļu summu par 35.3%, kas ir mazāk salīdzinot ar iepriekšējo pārsaka periodu.

2014. gadā pamatlīdzekļu vērtības īpatsvars kopējā bilancē ir 45.42%. Tas saglabājies gandrīz iepriekšējā pārskata perioda līmenī, kad tas bija 46.65%. Uzņēma vadība šajā gadā veica 8400 eiro lielus ieguldījumus pamatlīdzekļos. Pašu kapitāla īpatsvars vēl joprojām saglabājas negatīvs. Uzņēmuma vadība prognozē pozitīvu pašu kapitāla īpatsvaru kopējā bilancē sasniegt uz 2015. gada 31. decembri.

Salīdzinot ar iepriekšējo pārskata periodu, apgrozāmie līdzekļi 2014. gadā pieauguši par 15.82%, bet īstermiņa saistības pieaugušas par 1.86%. Vēl joprojām īstermiņa saistību apjoms pārsniedz apgrozāmo līdzekļu apjomu un uzņēmuma likviditāte ir tālu no normatīva. Kopējo kreditoru apjoms 2014. gadā salīdzinot ar 2013. gadu pieaudzis par 7.15%, bet debitoru apjoms par 7.78%. Kopējā bilances summa palielinājusies par 4428 eiro.

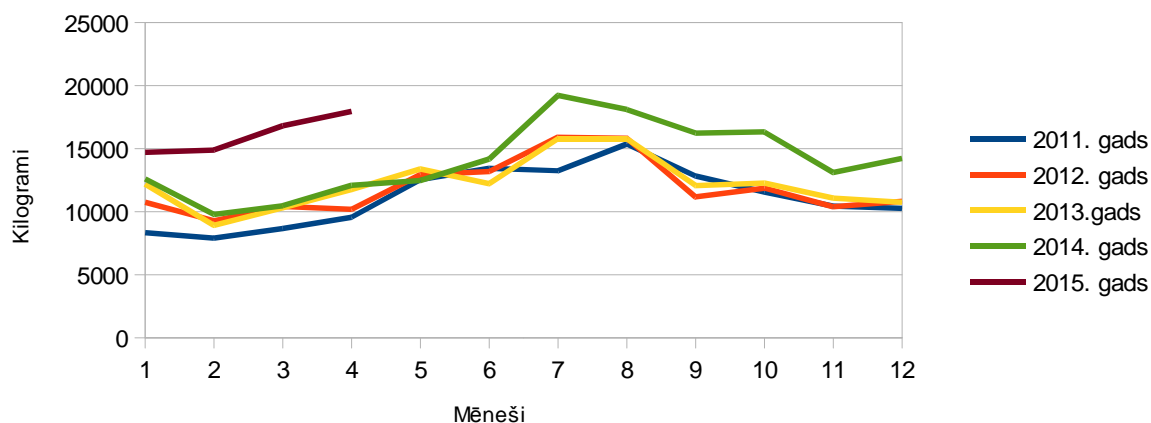
## **2.2.2 Fizisko resursu analīze**

Šobrīd uzņēmuma šaurā vieta ražošanas līnijā ir gludināšanas un pakošanas cehs, kas līdz šim strādājis ar maksimālo jaudu. 2015. gada martā veļas gludināšanas cehā tika uzstādīts papildus gludināšanas rullis, kas nodrošinās papildus jaudu šim ceham. Līdz 2014. gada beigām uzņēmuma ķīmiskajā cehā bija tikai viena ķīmiskās, jeb sausās tīrīšanas iekārta, kas nodrošināja visu apģērbu tīrīšanas pasūtījumu apjomu uzņēmumā. Kopš 2015. gada uzņēmums veicis ieguldījumus iegādājoties vēl divas šādas iekārtas, tādējādi palielinot ķīmiskā ceha izstrādes jaudu trīs reizes.

Ķīmiskas tīrītavas SIA „Nereta.lv” īpašumā nav zemes un ēkas. Gan ražošanas ceha ēka, kura atrodas uzņēmuma juridiskajā adresē, gan struktūrvienību telpas tiek nomātas. Uzņēmuma īpašumā ir iekārtas, kas nodrošina ražošanas līnijas pilnu komplektāciju kvalitatīva pakalpojuma sniegšanai. Šobrīd uzņēmuma īpašumā ir šādas iekārtas:

- Četrpadsmit veļas mašīnas ar dažādu ietilpību;
- Četrpadsmit veļas žāvētāji;
- Trīs ķīmiskās tīrīšanas iekārtas;

- Trīs veļas gludināšanas ruļļi;
- Tvaika katls E-1;
- Divi tvaika ģeneratori;
- Trīs automašīnas;
- un citas saimnieciskās darbības nodrošināšanai nepieciešamās iekārtas.



### 2.11. Attēls SIA „Nereta.lv” izmazgātās veļas apjoms kilogramos pa mēnešiem<sup>84</sup>

Pirmajos trīs pārskata gados nav novērojamas ievērojamas izmazgātās veļas apjoma svārstības (sk. 2.11. attēlu). Salīdzinot ar iepriekšējo gadu, kad tika izmazgāts 134 060 kg liels veļas apjoms, 2012. gadā izmazgātās veļas apjoms pieaudzis par 6.7%, bet 2013. gadā par 2.7%. 2014. gada pirmajā pusgadā izmazgāto kilogramu daudzums saglabājies tādā pat apjomā, kā iepriekšējo gadu attiecīgajā periodā, bet otrajā pusgadā vērojams pieaugums par 25.01%. Kopējais izmazgātās veļas kilogramu skaits 2014. gadā pieaudzis par 15.2%, kas ir 168 716 kg liels veļas apjoms.

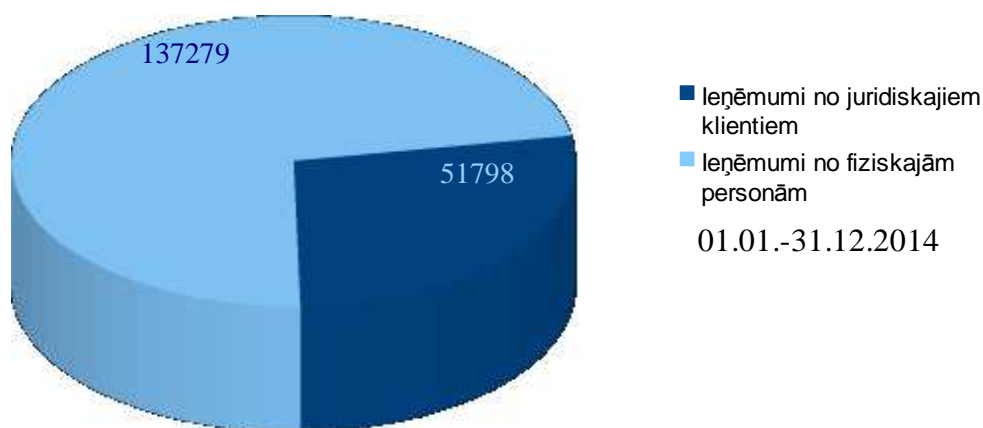
2015. gada pirmajā ceturksnī uzņēmums noslēdzis 15 jaunus sadarbības līgumus ar juridiskām personām par veļas mazgāšanas pakalpojumu sniegšanu, kas nodrošinājis izmazgātās veļas apjoma pieaugumu par 31.4% salīdzinot ar 2014. gada attiecīgo periodu. 2015. gada martā uzņēmums noslēdzis līgumu par liela apjoma veļas mazgāšanu vasaras sezonā, kas nodrošināt papildus vidēji 7 500 kilogramu veļas mēnesī. Pieprasījuma pieaugumu pēc veļas mazgāšanas ietekmē arī fakts, ka Latvijā pieaug tūristu skaits.

Rīgas viesnīcās un citās tūristu mītnēs 2014. gadā apmetušies 1 miljons un 123 tūkstoši viesu, taču ievērojamu daļu galvaspilsētas ciemiņu veido arī vairāki desmiti kruīza kuģu pasažieri un citi tūristi. Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem, Rīgas viesnīcās un citās

<sup>84</sup> SIA „Nereta.lv” (Reģ.nr. 50103299541), npublicētie materiāli

tūrisma mītnēs pērn apkalpoti 1 122 926 viesi, kas ir par 15,6% vairāk nekā 2013.gadā. Pavadīto nakšu skaits palielinājies par 10% un sasniedzis 1 953 199 naktis.<sup>85</sup>

Uzņēmuma klienti vairāk ir juridiskas personas, tomēr tiek apkalpotas arī fiziskas personas. 2.12. attēlā redzams, ka 2014. gada ienākumu proporcija ir 27.4% no fiziskām personām un 72.6% no juridiskām personām sniegtajiem pakalpojumiem. Uzņēmumam ir noslēgti 82 stabili ilgtermiņa sadarbības līgumi ar tādām juridiskām personām, kā medicīnas iestādes, viesnīcas, viesu nami, restorāni, frizētavas, skolas, bērnu dārzi, pārtikas ražotāji, sadzīves pakalpojumu sniedzēji. Saistībā ar sezonalitāti pietiekamu pasūtījumu apjomu ziemas mēnešos nodrošina pašvaldību bērnu dārzi, skolas un kultūras iestādes, bet vasarā viesu nami, viesnīcas, restorāni.



### 2.12. Attēls SIA „Nereta.lv” 2014. gada ieņēmumu sadalījums pa klientu grupām, Euro<sup>86</sup>

SIA “Nereta.lv” ir palielinājusi savu pieņemšanas punktu skaitu noslēdzot sadarbības līgumu ar 8 dažādiem uzņēmumiem, kuriem tiek uzticēta apģērbu pieņemšana un nodošana klientam.

Uzņēmuma vadība rūpējas, lai izejmateriāli būtu augstas kvalitātes, uzticami un atbilstu visām prasībām. Visi izejmateriāli, kas nepieciešami veļas mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas procesā, ir sertificēti. Piegādātāji ir pastāvīgi vieni un tie paši, kuru produktu kvalitāte ir pierādīta ilgtermiņa sadarbības laikā.

Kurināmā materiāls ir tīra koksne, kas nodrošina izmešu daudzumu atbilstoši B kategorijas piesārņojošas darbību atļaujas noteiktajām normām.

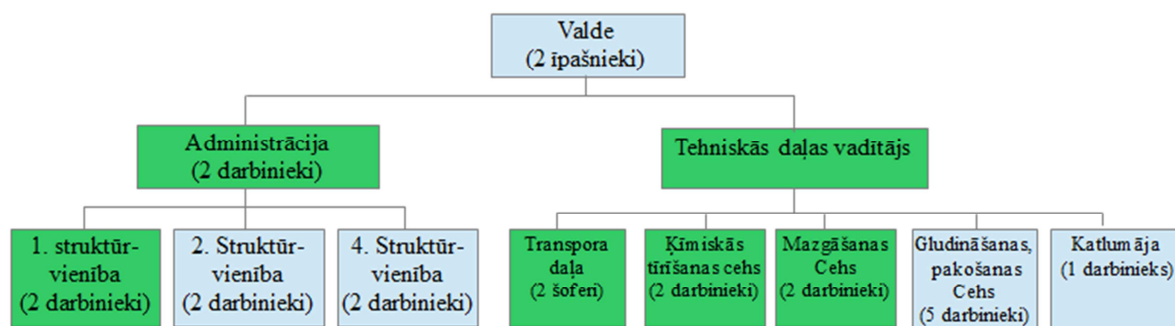
<sup>85</sup> Tūrisma attīstības valsts aģentūras datu apkopojums; piejams- <http://www.tava.gov.lv/lv/kopejais-turistu-skaits-riga-pern-sasniedzis-2-miljonus>

<sup>86</sup> SIA „Nereta.lv” (Reģ.nr. 50103299541), npublicētie materiāli

### 2.2.3 Struktūras un korporatīvās kultūras analīze

Uzņēmumā tiek nodarbināti speciālisti ar ilggadēju pieredzi šajā jomā. Lai SIA „Nereta.lv” sniegtie pakalpojumi klientam būtu vieglāk pieejami, uzņēmumam ir vairākas filiāles, kas atrodas Pļavniekos, Ogrē un Salaspilī. Izveidojot sadarbību ar partneriem, pieņemšanas punkti ir atvērti arī Rīgas centrā, Purvciemā, Valdlaučos un Mārupē. Tiek veikta pakalpojumu piegāde katru darba dienu un sestdienās Rīgā un Rīgas rajonā pēc klientu pieprasījuma.

Pamatojoties uz uzņēmuma datiem un apsekojot uzņēmuma darbiniekus, autore izveidoja SIA „Nereta.lv” struktūru (sk. 2.13. attēlu) kurā redzams, ka uz šo brīdi uzņēmumā kopā tiek nodarbināti 23 darbinieki, no kuriem 18 darbinieki strādā uzņēmumā no saimnieciskās darbības uzsākšanas brīža. Ar pieredzi vairāk, nekā 15 gadi savā amatā strādā darbinieki, kuri uzskaitīti ar zaļu krāsu iekrāsotajās struktūrvienībās. Neliela kadru maiņa notiek tikai gludināšanas un pakošanas cehā.



2.13. att. Uzņēmuma SIA „Nereta.lv” struktūra

Par personāla atlasī uzņēmumā ir atbildīga valdes locekle, bet par darba organizēšanu, darba aizsardzības pasākumiem un apmācību uzņēmumā, ir atbildīgs tehniskās daļas vadītājs. Par struktūrvienībām un to darbu atbild divas administratores, kas strādā pēc slīdošā grafika. Ja atbrīvojas kāda vakance, tiek izmantoti uzņēmuma darbinieku vai sadarbības partneru kontakti un atrasts potenciālais darbinieks. Galvenais darbinieka atbilstības kritērijs ir uzņēmumam uzticamu personu atsauksmes. Darba sludinājumi vai kāds cits personāla meklēšanas un atlases veids uzņēmumā tiek praktizēts reti.

Lai noskaidrotu uzņēmumā dominējošās kultūras vērtības, autore izstrādāja esošās un vēlamās korporatīvās kultūras profilu, izmantojot K.Kamera un K.Kvīna Organizācijas kultūras vērtēšanas instrumentu (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument). Saskaņā ar pētījuma mērķi, tika aptaujāti 14 uzņēmuma darbinieki, kuru darba vieta atrodas uzņēmuma juridiskajā adresē, un divi uzņēmuma īpašnieki. Aptaujā netika iekļauti filiāļu

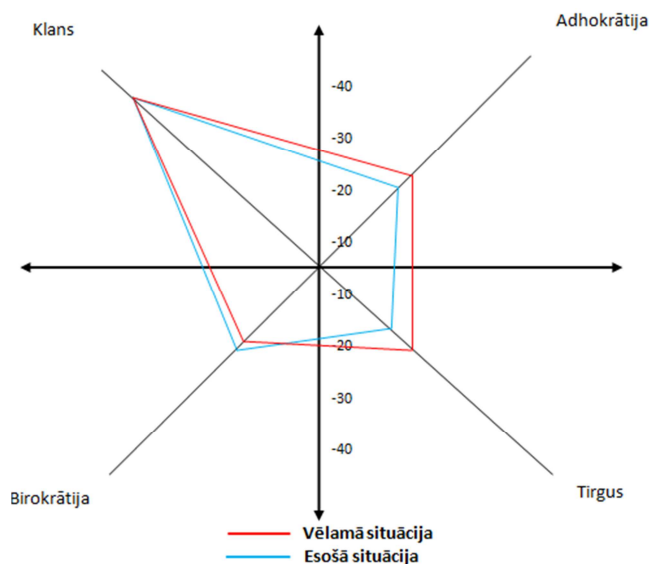
darbinieki, jo ikdienas darbā tiem nav tieša kontakta ar vadību un tehniskās nodaļas darbiniekiem.

2.4. tabula

**SIA „Nereta.lv” darbinieku un vadības esošās un vēlamās korporatīvās kultūras novērtējums**

	Esošā situācija		Vēlamā situācija	
	Darbinieki	Īpašnieki	Darbinieki	Īpašnieki
Klans	37	38	37	28
Adhokrātija	22	13	24	16
Tirgus	19	17	21	32
Birokrātija	22	32	19	24

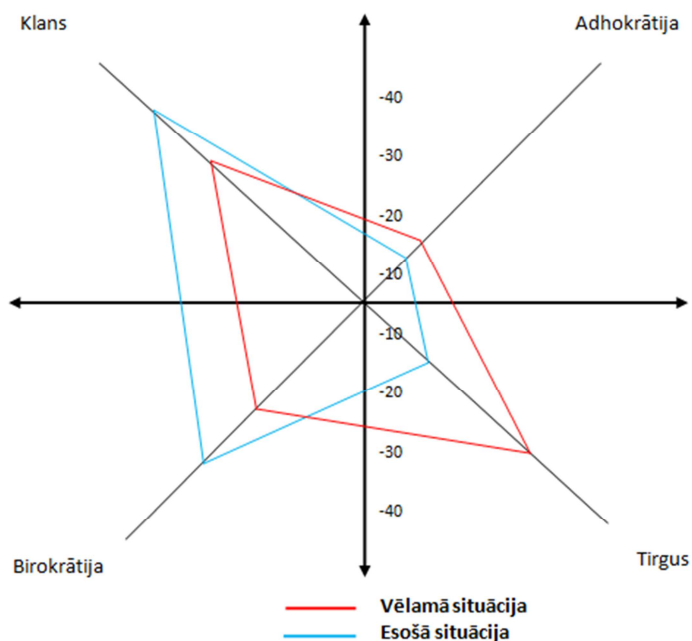
25% respondentu ir vecuma grupā no 16-30 gadiem, 18.7% vecuma grupā no 31-45 gadiem un 43.8% respondentu ir vecuma grupā no 46-60 gadiem. Aptaujā piedalījās 2 respondenti, kas sasnieguši vecuma pensiju un ietilpst grupā no 61-75 gadiem. Pēc veiktās aptaujas, autore apkopoja rezultātu datus, kas redzami 2.4 tabulā. Salīdzinot darbinieku aptaujas rezultātā iegūtos datus, tāpat kā vērtējot esošo situāciju, darbinieki arī turpmāk vēlas saglabāt kā dominējošo klana kultūru, abos gadījumos novērtējot to ar 37 ballēm. Tāpat darbinieki vēlas nedaudz mazināt birokrātisku kultūru un veicināt orientāciju uz rezultātiem un efektivitāti, nostiprinot tirgus kultūru.



2.14. att. SIA „Nereta.lv” darbinieku esošās un vēlamās kultūras profili

Pamatojoties uz 2.4. tabulas datiem, autore izveidoja darbinieku esošās un vēlamās korporatīvās kultūras profilus, kas atainoti 2.14. attēlā. Redzams, ka uzņēmuma darbinieku esošās situācija ir ļoti tuvu vēlamajai, kas nozīmē, ka darbinieki ir apmierināti ar uzņēmumā valdošo klana kultūru. Uzņēmuma darbinieki darbojas kā viena komanda un ir lojāli

uzņēmumam. Liela loma klanu kultūras dominēšanā ir arī fakts, ka uzņēmuma īpašnieki vienmēr bijuši ģimenes locekļi un ne tikai darbinieku, bet ar vadības vidū valda neformāla komunikācija.



#### 2.15. att. SIA „Nereta.lv” īpašnieku esošās un vēlamās kultūras profili

Apkopojot aptaujas rezultātā iegūtos datus, autore izveidoja arī uzņēmuma īpašnieku esošās un vēlamās korporatīvās kultūras profilus, kas atainoti 2.15. attēlā. Īpašnieki apzinās, ka uzņēmumā dominē klana kultūra (38 balles), bet par vēlamu dominējošo kultūru atzīst tirgus kultūru (32 balles). Tas liecina, ka uzņēmuma vadība vēlas vairāk pievērs uzmanību ārējiem procesiem, stiprinot konkurētspēju, iepazīstot savus konkurentus un klientus. Iekšējos procesos vadība vēlas panākt darbinieku orientāciju uz rezultātu, efektivitāti un kopīgu mērķu sasniegšanu.

Uzņēmuma īpašnieki uzskata, ka otra dominējošā kultūra ir birokrātija (32 balles), un ir pārliecināti, ka paralēli neformālajai komunikācijai, pastāv arī formālā komunikācija un iekšējie procesi tiek stingri kontrolēti. Darbinieki ikdienas darbā lielāku uzmanību pievērš neformālajai komunikācijai un nejūt stingru kontroli no vadības puses, tādēļ vērtējot esošo situāciju, birokrātija tika novērtēta ar 22 ballēm. Pozitīvi vērtējama zemā darbinieku mainība un labvēlīgs iekšējais klimats, bet negatīvi vērtējama vadības pārliecības trūkums par panākumu gūšanu ilgtermiņā un neskaidrā vērtību sistēma.

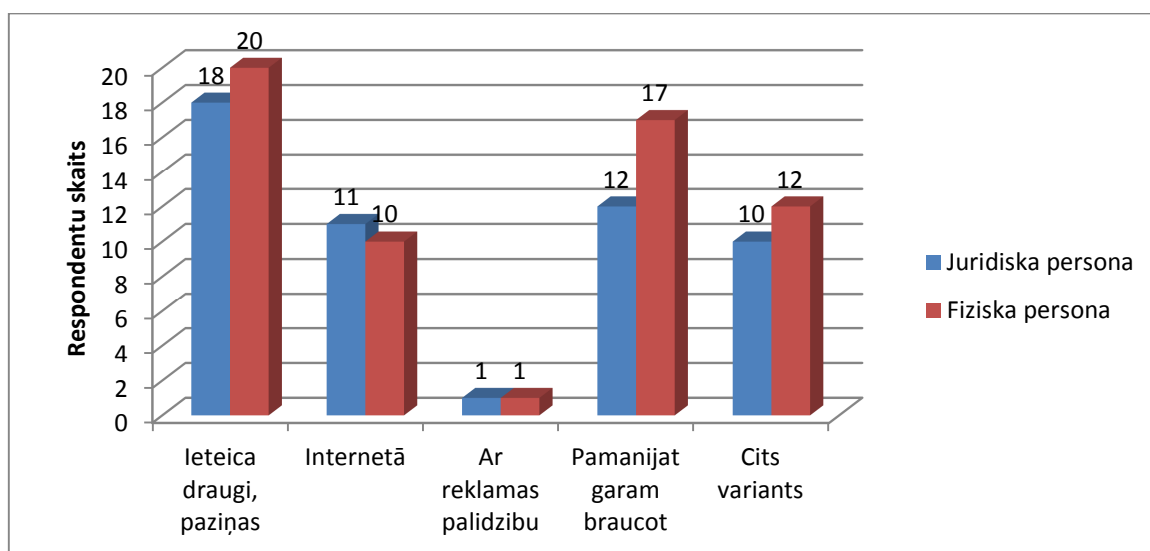
Autore uzskata, ka uzņēmuma vadībai vairāk jāorientējas uz konkurētspējīgas priekšrocības radīšanu un ilgtermiņa mērķu izstrādāšanu. Jāinformē darbinieki par uzņēmuma mērķiem, uzdevumiem un panākumu kritērijiem, organizējot sapulces un apmācību seminārus, lai vairotu darbinieku zināšanas par uzņēmuma ilgtermiņa mērķu sasniegšanu.

Jāievieš stingrāka procesu kontrole izstrādājot dažādas ražošanas normas un standartus, lai uzlabotu sniegtā pakalpojuma kvalitāti un veicinātu klientu apmierinātību. Lai darbinieki justu ciešāku saikni ar uzņēmumu, vadībai jāstimulē darbinieku aktivitātes, izveidojot darbinieku motivācijas sistēmu.

#### **2.2.4 Klientu apmierinātības un pakalpojuma kvalitātes analīze**

Lai noskaidrotu klientu viedokli par ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” piedāvāto pakalpojumu kvalitāti un klientu servisu, autore veica aptauju, kurā iekļauti dažādi jautājumi par uzņēmuma darbību. Aptaujā iegūtos datus autore apkopoja izmantojot prognozējošās analītikas un statistiskās analīzes programmatūru SPSS (versija 17.0). Aptaujā piedalījās 112 respondenti, tajā skaitā 74 sievietes un 38 vīrieši. 52 no respondentiem izmanto uzņēmuma pakalpojumus kā juridiskas personas, bet 60 no respondentiem, kā privātpersonas. 41.1% respondentu ir vecuma grupā no 31-45 gadiem, 23.2% respondentu ir vecuma grupā no 16-30 gadiem un 24.1% no 46-60 gadiem. Tikai 11.6% respondentu ietilps vecuma grupā no 61-75 gadiem.

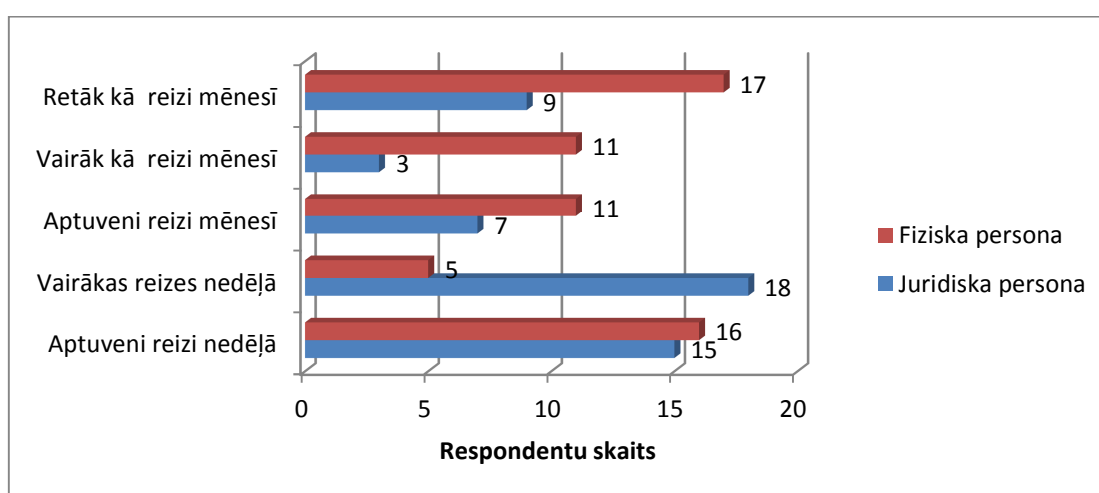
Autore anketas 1. jautājumu izveidoja, lai noskaidrotu, kā klienti uzzinājuši par SIA „Nereta.lv” sniegtajiem pakalpojumiem, un uz kāda veida reklāmu vajadzētu uzņēmumam orientēties nākotnē. 2.16. attēlā redzams, ka 29 respondenti pamanījuši uzņēmumu garām braucot, kas nozīmē, ka svarīga ir ģeogrāfiskā atrašanās vieta un spilgta vizuālā vides reklāma. Aptaujā iegūti dati rāda, ka galvenais informācijas iegūšanas avots par SIA „Nereta.lv” ir draugi vai paziņas, kas rekomendē izmantot uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus. Autore secina, ka ir svarīgi uzturēt augstu klientu apmierinātības līmeni, lai nākotnē rekomendāciju daudzums palielinātos. Lojālu klientu pozitīvas atsauksmes balstās uz pieredzi un būtiski uzlabo uzņēmuma kopējo tēlu. Šo atbilžu daudzums sasaucas ar anketas 5. jautājumu, kurā tika noskaidrots vai esošie klienti rekomendētu izmantot uzņēmuma pakalpojumus citiem. 42.9% respondentu atbildēja ka noteikti jā, un 25.9% respondentu jau ir ieteikuši kāda izmantot uzņēmuma pakalpojumus. Tikai 1 respondents atbildējis, ka noteikti neieteiktu citiem SIA „Nereta.lv”, kā labu ķīmiskās tīrīšanas pakalpojuma sniedzēju. 30.4% respondenti norādīja, ka iespējams rekomendētu uzņēmumu citiem.



2.16. att. Informācijas ieguves avoti par SIA „Nereta.lv”

Aptaujā iegūti dati parāda arī to, ka līdz šim uzņēmums nav ieguldījis līdzekļus veicināšanas kampaņās un nav veidojis reklāmas kampaņas, jo tikai 1 juridiskais klients un 1 fiziskā persona informāciju ieguva ar reklāmas starpniecību. 11 juridiskās personas un 10 fiziskās personas kā informācijas iegūšanas avotu izmantojuši internetu. Uzņēmums 2012. gadā izstrādāja savu mājas lapu, kas kalpo kā vēl viens avots, kur klientiem iepazīties ar uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem.

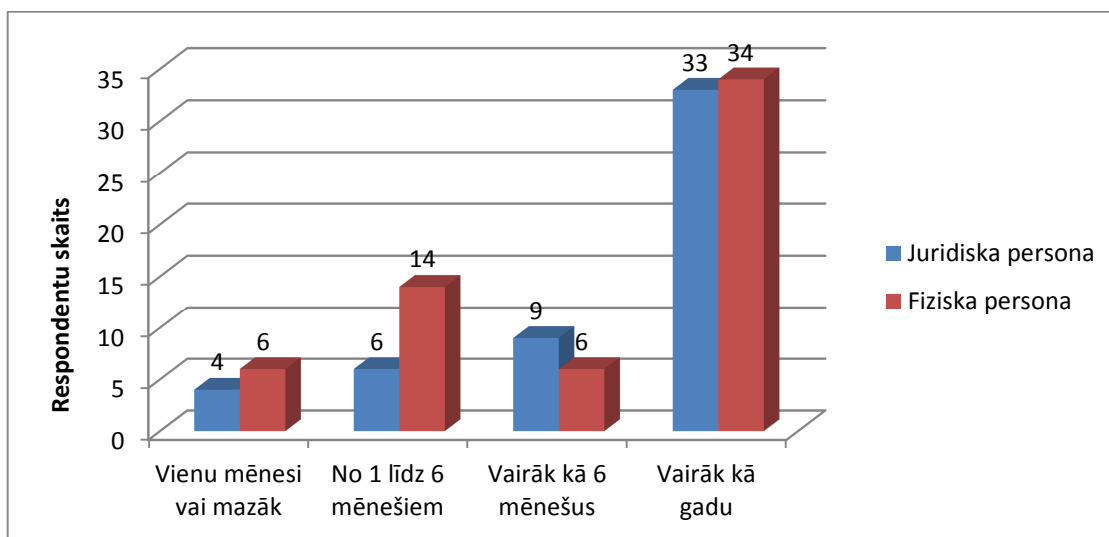
Citu informācijas ieguves avotu atzīmējuši 22 respondenti, no kuriem vairāki atbildējuši, ka atceras uzņēmumu no Padomju Savienības laikiem un vairs neatminas kā par to uzzinājuši sākotnēji. Ēkā, kur atrodas SIA „Nereta.lv” ražošanas cehs, ķīmiskā tīrītava bijusi sākot no 1986 gada. Vēl 5 respondenti atzīmējuši, ka uzzinājuši par uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem saņemot piedāvājumu no īpašniekiem vai izsludinot iepirkuma konkursu.



2.17. att. Pieprasījuma biežums pēc ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” pakalpojumiem

Respondentiem aptaujas anketā bija jāatzīmē, cik bieži viņi izmanto ķīmiskās tīrītavas pakalpojums (sk. 2.17. attēlu). Gandrīz vienāds skaits fizisko un juridisko personu atzīmēja,

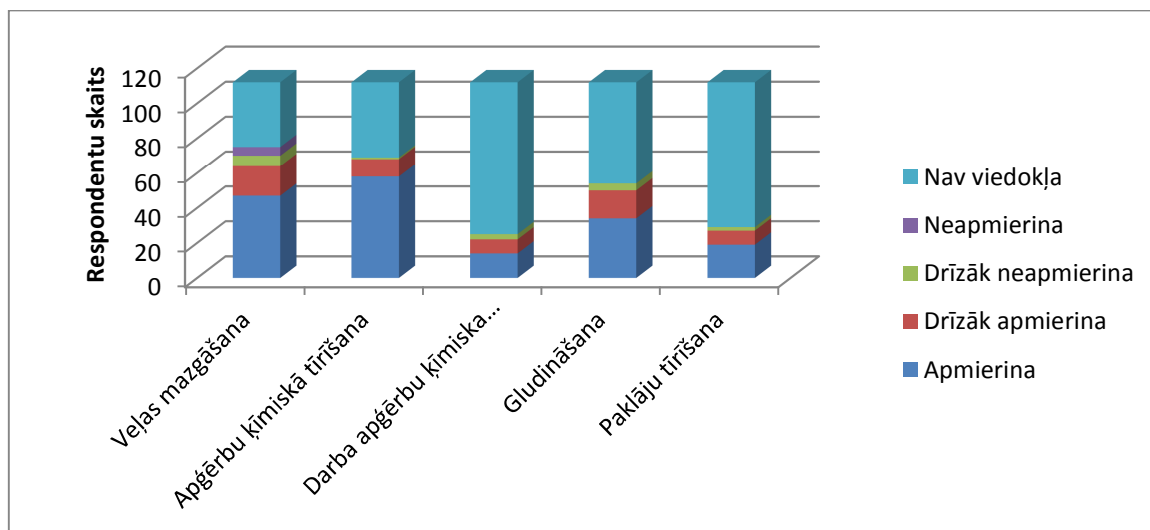
ka izmanto uzņēmuma pakalpojumus retāk kā reizi mēnesī vai aptuveni reizi nedēļā. Ievērojama daļa no aptaujātajām juridiskajām personām izmanto SIA „Nereta.lv” pakalpojumus vismaz vienu reizi (16 respondentu) vai pat vairākas reizes (18 respondentu) nedēļā. Septiņpadsmit no aptaujātajām sešdesmit fiziskajām personām, ķīmiskās tīrīšanas pakalpojumus izmanto retāk kā reizi mēnesī. Autore secina, ka šādi klienti apģērbu tīra tikai sezonas maiņā, kas ķīmiskās tīrīšanas saimnieciskajai darbībai piešķir sezonālu raksturu.



2.18. att. SIA „Nereta.lv” pastāvīgo klientu skaita dinamika

59.8% respondentu norādījuši, ka izmanto uzņēmuma pakalpojumus jau vārāk, nekā gadu (sk. 2.18. attēlu), kas liecina par to, ka uzņēmumam tā darbības laikā ir izveidojies lojāls gan juridisko, gan fizisko personu klientu loks. Desmit no aptaujātajiem respondentiem var klasificēt kā jaunus uzņēmuma klientus, jo tie pirmo reizi izmantojuši SIA „Nereta.lv” piedāvātos pakalpojumus pēdējā mēneša laikā, bet 14 juridiskās personas un 6 privātpersonas uzticas uzņēmuma pakalpojumiem laika periodā līdz pus gadam, kas liecina par klientu apmierinātību ar pakalpojumu kvalitāti. Uzņēmums arvien piesaista jaunus klientus, kas ar laiku var nodrošināt uzņēmumam arvien lielāku pastāvīgo klientu skaitu.

Respondenti salīdzinoši augstu novērtējuši veļas mazgāšanas un apģērbu ķīmiskās tīrīšanas kvalitāti (sk. 2.19. attēlu). Pēc respondentu atbildēm autore secina, ka pieprasītākais pakalpojums ir veļas mazgāšana, ko apliecina arī 2.9. attēlā redzamais ieņēmumu no veļas mazgāšanas īpatsvars kopējos ieņēmumos. Ar veļas mazgāšanas kvalitāti pilnībā apmierināti ir 41.9% aptaujāto respondentu, bet ar apģērbu ķīmiskās tīrīšanas kvalitāti pilnībā ir apmierināti 51.8% aptaujāto respondentu. Tikai 4.5% aptaujāto klientu nav apmierināti ar veļas mazgāšanas kvalitāti.

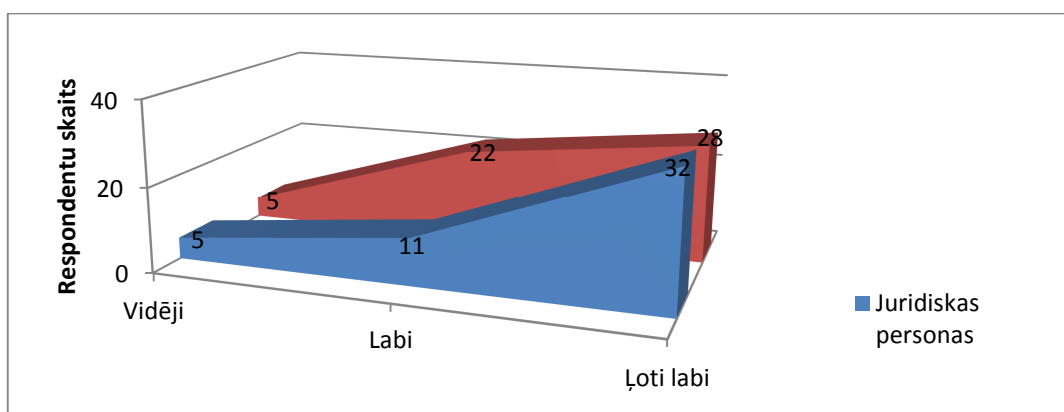


### 2.19. att. SIA „Nereta.lv” piedāvāto pakalpojumu kvalitātes novērtējums

77.7% aptaujāto nav viedokļa par darba apģērbu ķīmisko tīrīšanu, kas nozīmē, ka šis pakalpojums ir maz pieprasīts. Tas saistīts ar konkurentu priekšrocību piedāvājot klientiem šo pakalpojumu kopā ar papildus pakalpojumiem, tādiem kā darba apģērbu šūšana, logotipu izšūšana, noma un remonts. SIA „Nereta.lv” nav šūšanas aprīkojuma, lai nodrošinātu šādu pakalpojumu portfeli, tādēļ uzņēmums var konkurēt tikai ar tīrīšanas cenu un kvalitāti. Arī paklāju tīrīšanai ir mazs pieprasījums, jo 74.1% respondentu atzīmējuši, ka nav viedokļa par šī pakalpojuma kvalitāti, bet 19 no aptaujātajiem respondentiem ir apmierināti ar šī pakalpojuma kvalitāti. Autore uzskata, ka uzņēmuma vadībai nepieciešams popularizēt šo pakalpojumu un realizēt veicināšanas kampaņu klientu informēšanai.

Pēc aptaujas datiem, redzams, ka aptaujātie klienti gludināšanu nav izdalījuši kā atsevišķu pakalpojumu un 51.8% respondentu norādījuši, ka viņiem nav viedokļa par šī pakalpojuma kvalitāti. Gludināšanu klienti uztver kā veļas mazgāšanas un apģērbu ķīmiskās tīrīšanas pakalpojumu portfeļa sastāvdaļu. Salīdzinoši liela daļa, kas ir 14.3% respondentu, tomēr nav līdz galam apmierināti ar šo pakalpojumu. Uzņēmuma vadībai jāievieš stingrāka kvalitātes kontrole gludināšanas cehā. 30.3% aptaujāto klientu ir pilnībā apmierināti ar gludināšanas kvalitāti.

Lai noskaidrotu kopējā pakalpojumu klāsta kvalitātes novērtējumu, autore aptaujas anketā iekļāva šādu jautājumu, liekot respondentiem novērtēt to piecu baļļu sistēmā. Uz šo jautājumu atbildes snieguši 48 juridiskie klienti un 55 fiziskās personas (sk. 2.20. attēlu).



### 2.20. att. SIA „Nereta.lv” pakalpojumu klāsta kvalitātes novērtējums kopumā

Iegūtie dati liecina, ka 58.8% aptaujāto klientu ir ļoti apmierināti ar uzņēmuma piedāvāto pakalpojumu klāsta kvalitāti. Vienāds skaits juridisko klientu un fizisko personu (5 respondenti) novērtēja kopējo pakalpojuma klāsta kvalitāti ar trīs ballēm, kas liecina, ka šie klienti ir ar tiem tikai vidēji apmierināti. Neviens no 103 aptaujātajiem respondentiem nav šajā jautājumā ielicis zemāku vērtējumu par 3 ballēm, kas liecina, ka SIA „Nereta.lv” klientiem asociējas ar augstas kvalitātes pakalpojumu sniedzēju.

2.5. tabula

### SIA „Nereta.lv” dažādu piedāvāto pakalpojumu aspektu novērtējums

		Juridiskas personas	Fiziskas personas	Kopā
Cena	Ļoti apmierina	18	16	34
	Apmierina	29	41	70
	Ļoti neapmierina	2	1	3
	<b>Kopā:</b>	49	58	<b>107</b>
Izpildes ātrums	Ļoti apmierina	25	30	55
	Apmierina	19	24	43
	Ļoti neapmierina	3	1	4
	<b>Kopā:</b>	47	55	<b>102</b>
Piegādes nosacījumi	Ļoti apmierina	14	14	28
	Apmierina	17	17	34
	Ļoti neapmierina	3	1	4
	<b>Kopā:</b>	34	32	<b>66</b>
Apkalpošana	Ļoti apmierina	25	29	54
	Apmierina	20	25	45
	Ļoti neapmierina	2	0	2
	<b>Kopā:</b>	47	54	<b>101</b>

65.4% aptaujāto klientu ir apmierināti ar pakalpojuma cenu, un 18 juridiskās personas un 16 fiziskās personas norādījuši, ka ar šo pakalpojuma aspektu ir ļoti apmierināti. Tikai

2.8% respondenti vēlas saņemt zemāku cenu par sniegtajiem pakalpojumiem. Autore secina, ka uzņēmuma cenu politika ir labvēlīga klientam un spēcīga ietekme uz to ir tādas ārējām faktoram, kā konkurence. Uzņēmuma vadībai jāpārskata cenu līmeņa un tā iespējamo variantu noteikšana atkarībā no tiem mērķiem un uzdevumiem, kurus uzņēmums izvirzījis. Cenu politika jāveido saskaņā ar mērķi palielināt attīstības tempu.

54 aptaujātas juridiskās personas un 44 fiziskās personas ir ļoti apmierinātas vai apmierinātas ar pakalpojuma izpildes ātrumu. Tikai 4 respondenti no 102 aptaujātajiem atzīmējuši, ka izpildes ātrums ir neapmierinošs.

Piegādes nosacījumu novērtējuši tikai 66 no aptaujātajiem respondentiem. Tas liecina, ka šo piegādi izmanto salīdzinoši maz klientu. Vienāds skaits juridisko klientu un fizisko klientu (14 respondenti) novērtējuši uzņēmuma piedāvātos transporta pakalpojumus ļoti labi. Tāpat vienāds skaits juridisko klientu un fizisko klientu (17 respondenti) norādījuši, ka ir apmierināti ar šo pakalpojumu. Tikai 3 juridiskās personas un 1 fiziskā persona norādīja, ka nav apmierināti ar piegādes nosacījumiem.

Aptaujā iegūtie dati liecina, ka uzņēmumā tiek domāts par klientu servisu un aplaņošanas kvalitāti. 98% respondentu ir ļoti apmierināti vai apmierināti ar apkalpošanu. Tikai 2% respondentu nav apmierināti ar apkalpojošā personāla attieksmi. Tas liecina, ka uzņēmums iedziļinās katra klienta vajadzībās un viena no galvenajām uzņēmuma vērtībām ir profesionāla klientu apkalpošana un individuāla pieeja katram sadarbības partnerim.

Lai koncentrētāk novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, autore noteica uzņēmuma stiprās un vājās puses, pastāvošos draudus un iespējas veicot SVID analīzi (sk. 21. tabulu).

**Stiprās puses.** Lielākoties, gan iespējas, gan draudi nāk no netieši ietekmējošās ārējās vides, un tieši tādēļ uzņēmums to var izmantot, lai noturētu savas stiprās puses un uzlabotu vājās puses. Kā redzams apkopotajā SVID analīzes tabulā (tabula Nr.2) stipro faktoru īpatsvars ir ievērojami lielāks attiecībā pret pārējiem faktoriem. Viens no būtiskākajiem stipro pušu faktoriem ir uzņēmuma ilgā darbība tirgū. Uzņēmums ar nemainīgu zīmolu attiecīgajā nozarē piedāvā pakalpojumus jau 20 gadus, tādējādi nodrošinot uzņēmuma atpazīstamību, lojālu klientu loka izveidi, stabilu un nepārtrauktu darbību, kā arī samazina darba spēka kadru mainību. Ņemot vērā, ka uzņēmums darbojas tīrīšanas pakalpojumu sniegšanā, tad būtisks faktors ir ilgtermiņa sadarbības līgumiem ar viesnīcām, medicīnas iestādēm un citiem uzņēmumiem, jo apģērbu tīrīšanas apjoma pieaugumu iespaido sezonālitate gan pozitīvā, gan negatīvā aspektā. Uzņēmuma nepārtrauktai darbībai nozīmīga ir „B kategorijas” piesārņojošas darbības atļauja, kas tiek izsniegta pēc attiecīgo Ministra Kabineta (MK) noteikumu izpildes. Uzņēmuma konkurētspējas priekšrocība ir kvalificēts darbaspēks un modernu tehnoloģiju

izmantošana, kā arī roku darbs atsevišķos darbības procesos, tādējādi nodrošinot augstu pakalpojuma kvalitāti, ko novērtē klienti.

2.6. tabula

### Kīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” SVID analīze

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozarē atpazīstams zīmols</li> <li>• Lojāli klienti</li> <li>• Ilgtermiņa sadarbības līgumi</li> <li>• Stabili piegādātāji</li> <li>• Konkurētspējīga cena</li> <li>• Pakalpojuma pieejamība</li> <li>• Augsta līmeņa speciālisti uzņēmumā</li> <li>• Modernas iekārtas cehā</li> <li>• Rezerves iekārtas</li> <li>• Neliela kadru maiņa</li> <li>• B kategorijas piesārņojošas darbības atļauja</li> <li>• Augsta pakalpojuma kvalitāte</li> <li>• Ģeogrāfiskā atrašanās vieta</li> <li>• Precīzi pasūtījuma izpildes termiņi</li> <li>• Sezonalitāte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav alternatīvas tvaika ražošanai</li> <li>• Nepietiekama ražošanas ceha platība</li> <li>• Zemas kvalifikācijas darba spēks gludināšanas cehā</li> <li>• Komunikācija starp struktūrvienībām</li> <li>• Reklāma, mārketing</li> <li>• Daudz iekārtas netiek ekspluatētas</li> <li>• Sezonalitāte</li> <li>• Infrastruktūras apgrūtinājums</li> <li>• Nav tehniskais nodrošinājums medicīniskās veļas mazgāšanai</li> <li>• Nav pirmās nepieciešamības prece</li> <li>• Nav izstrādāta attīstības stratēģija</li> </ul>
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnoloģiskie uzlabojumi</li> <li>• Jaunu tirgu apgūšana</li> <li>• Jaunu ilgtermiņa klientu piesaiste (līgumi)</li> <li>• Jaunu pakalpojumu sniegšana</li> <li>• Nākotnes stratēģijas izstrāde, ieviešana un vadīšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B kategorijas piesārņojošas darbības atļaujas zaudēšana</li> <li>• Komunālo pakalpojumu sadārdzināšanās</li> <li>• Izejmateriālu sadārdzināšanās</li> <li>• Ēkas nomas līguma nepagarināšana</li> <li>• Izmaiņas fiskālajā politikā</li> <li>• Jaunu konkurentu ienākšana tirgū</li> <li>• Klientu zaudēšana</li> <li>• Patērētāju pirktspējas samazināšanās</li> </ul>

**Vājās puses.** Viens no būtiskākajiem uzņēmuma negatīvi ietekmējošiem faktoriem ir stratēģiskā mērķa neesamība, kas no uzņēmuma vadības viedokļa rada vispārēju negatīvu ietekmi konkrētu uzdevumu, mērķu deleģēšanā un sasniegšanā. Savukārt, konkrētu mērķu neesamība samazina konkrētu uzdevumu veikšanu un to deleģēšanu konkrētām personām, tāpēc komunikācija starp uzņēmuma struktūrvienībām ir vērtējama kā neapmierinoša, jo dažkārt augstākajai vadībai ir jārisina neatbilstošas problēmas, kā piemēram klientu sūdzību izskatīšana. Infrastruktūras apgrūtinājums ir cieši saistīts ar tvaika ražošanas alternatīvas neesamību, jo ēka atrodas apgrūtinātā dzīvojamā zonā, ap kuru ir izbūvētas tramvaja sliedes

pilsētas transporta pakalpojumu nodrošināšanai. Pakalpojuma sezonālītātes faktors tiek uzskatīts gan par priekšrocību, gan par vājo pusi, jo sezonālītātes periodā ir iespējams būtiski palielināt peļņas ienākumus, bet starp periodā to balansēt ar ilgtermiņa sadarbības līgumu slēgšanu un līdzīgu pakalpojumu piedāvāšanu.

**Būtiskākie iespējamie draudi** uzņēmuma saimnieciskajai darbībai ir „B kategorijas” piesārņojošas darbības atļaujas zaudēšana un izmaiņas tiesiskajā nozares regulējumā. Šie faktori ir savstarpēji cieši saistīti, jo kā zināms aizvien lielāku sabiedrības un politiķu atbalstu gūst „zaļā politika” un dažādu zaļo kustību idejas. Ņemot vērā, ka pakalpojuma veikšanas procesā notiek zināma mēra dabas piesārņošana, tas var radīt būtiskas izmaiņas un „barjeras” uzņēmuma darbībai. Iespējamie uzņēmuma attīstības virzieni galvenokārt ir saistīti ar vājo pušu novēršanu un inovatīvu ražošanas procesa tehnikas ieviešanu uzņēmumā.

**Iespējas** Apkopojot uzņēmuma SVID analīzes datus, var secināt, ka viens no fundamentāliem faktoriem ir stratēģiskā mērķa izveide, kas dos ieguldījumu un ķēdes efektu vispārējai uzņēmuma attīstībai.

### 3 ĶĪMISKĀS TĪRĪTAVAS SIA „NERETA.LV” STRATĒGIJAS FORMULĒŠANA

Stratēģijas izpilde ir uz darbību orientēts, visus pārējos procesus sev pakļaujošs uzdevums. Šis uzdevums pārbauda vadītāju spēju veikt organizatoriskus pārkārtojumus, izstrādāt un kontrolēt saimnieciskus (darījuma) procesus, motivēt cilvēkus un sasniegt izvirzītos mērķus.<sup>87</sup>

Veicot uzņēmuma analīzi, autore jau noskaidroja, ka ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” vadība nav formulējusi uzņēmuma vīziju un uzņēmumam ir vājš vīzijas formulējums. Atbilstoši uzņēmuma pieejamajiem resursiem, nozares situācijai un ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” pozīcijai tajā, autore iesaka uzņēmuma mainīt savu vīziju un misiju un iesaka to formulēt šādi:

**Vīzija:** Būt Latvijā atpazītai ķīmiskajai tīrītavai, kuru klienti un sabiedrība kopumā atpazīs kā kvalitātes etalonu apģērbu ķīmiskās tīrīšanas un veļas mazgāšanas jomā.

**Misija:** Nodrošināt veļas mazgāšanas, apģērbu un paklāju tīrīšanas izcilu kvalitāti ar profesionālu komandu un augstākās kvalitātes tīrīšanas līdzekļiem. Sniegt izcilu klientu servisu un ieviest modernas, videi draudzīgas tehnoloģijas.

#### **Vērtības:**

- Vairāk kā divdesmit gadu pieredze veļas mazgāšanas, apģērbu un paklāju tīrīšanas jomā
- Izcila pakalpojumu kvalitāte
- Profesionāla darba komanda
- Profesionāla klientu apkalpošana un individuāla pieeja katram sadarbības partnerim
- Modernas un videi draudzīgas tehnoloģijas.

#### **3.1 Biznesa līmeņa stratēģija**

Pamatojoties uz 2. nodaļas veikto nozares un uzņēmuma analīzi, autore par ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” piemērotāko biznesa līmeņa stratēģiju uzskata zemu izmaksu un diferencēšanas stratēģiju. Praktizējot diferencēšanas stratēģiju, uzņēmumam jāattīsta jaunus pakalpojumus, kuri radīs atšķirību no konkurentu pakalpojumu piedāvājuma klāsta.

---

<sup>87</sup> **Niedrīte V.,** *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*; Rīga: Latvijas Universitāte, 2000., 111.lpp.

Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē piedāvāt atšķirīgu pakalpojumi ir sarežģīti, tādēļ diferencēt pakalpojumu var izceļot tā īpašības, kā piemēram kvalitāti. Izmantojot labākus izejmateriālus un kvalitatīvākus mazgāšanas un tīrīšanas procesa komponentus, uzņēmums var izcelties konkurentu starpā ar nevainojamu kvalitāti, kas paver iespēju celt pakalpojumu vērtību klientu skatījumā. Uzņēmumam priekšrocības rada arī fakts, ka tam ir ilgas darbības pieredze dotajā nozarē un augsta līmeņa speciālisti ķīmiskās tīrīšanas un mazgāšanas cehā, kuri var nodrošināt augstas kvalitātes roku darbu. Īstenojot diferencēšanas stratēģiju nedrīkst aizmirst par izmaksām, kuras nedrīkst pārsniegt cenas pielikumu, ko uzņēmums var iegūt piedāvājot klientiem atšķirīgu pakalpojumu. Uzņēmumam jānodrošina ražošanas un pakalpojuma kvalitāte, pat tad, ja tas prasa papildus izmaksas, kā piemēram otrreizēja pasūtījuma apstrāde vai papildus izejmateriālu nepieciešamība. Autore uzskata, ka uzņēmuma jākoncentrējas uz nepārtrauktu pakalpojuma izpildes un klientu servisa uzlabošanu iesaistot tajā uzņēmuma darbiniekus.

Šobrīd uzņēmums izstrādā procesu ķēdi, lai varētu piedāvāt tādu pakalpojumu, kā hokeja formu ķīmiskā tīrīšana un mazgāšana. Tiek izstrādāta tehnoloģija, lai varētu veikt visas hokeja formas detaļu apstrādi (izņemot slidas) panākot kvalitatīvu rezultātu. Atbilstoši preces specifikācijai, jākonstruē žāvēšanas iekārta, kas nodrošina atbilstošu žāvēšanas procesu un nerada bojājumus procesa laikā. Šādu pakalpojumu pagaidām nepiedāvā neviena ķīmiskā tīrītava Latvijā. SIA „Nerta.lv” šāds pakalpojums radītu konkurētspējīgo priekšrocību.

Nodrošinot augstu pakalpojuma kvalitāti, uzņēmumam vajadzētu koncentrēties uz tādu tirgus nišu, kurā ir klienti, kam nepieciešamas biežas piegādes un ir augstas kvalitātes prasības, kā piemēram restorāni, kuri ir gatavi maksāt augstāku cenu, ja ķīmiskā tīrītava nodrošina traipu apstrādi un kvalitatīvi izmazgātus galdautus un salvetes. Šādiem klientiem ir svarīgi veļas atkārtota izmantošana un tās nevainojamais izskats. Jaunu galdautu un salvešu iegāde ir dārga, tādēļ šādiem klientiem var noteikt salīdzinoši augstāku cenu par veļas mazgāšanu un ķīmisko tīrīšanu. Lielu apjoma pasūtījumus šajā nišā var nodrošināt uzņēmumi, kas nodarbojas ar galdautu nomu un banketu rīkošanu.

Uzņēmums nevar pretendēt uz zemāko izmaksu līderi nozarē, bet autore uzskata, ka veidojot uzņēmuma attīstības stratēģiju, svarīgi izvirzīt tādas mērķus, kā izmaksu samazināšana un ražošanas procesu efektivitātes paaugstināšana, lai nodrošinātu rentabilitātes paaugstināšanu.

### **3.2 Korporatīvā līmeņa stratēģija**

Kā redzams otrajā nodaļā veiktās konkurences analīzē, SIA „Nereta.lv” ir mazs uzņēmums ar trīs atsevišķām struktūrvienībām. Līdz šim uzņēmumā ir plūsmas integrācija un produkcija nonāk pie klienta caur uzņēmuma veidotiem sadales kanāliem, kā pieņemšanas punkti (struktūrvienības) un piegāde. Ņemot vērā, ka uzņēmums atrodas augšanas stadijā, autore uzskata, ka tam jāturpina sava darbība Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē. SIA „Nereta.lv” vadībai jāattīsta savas atšķirīgās prasmes un jārada konkurētspējīgā priekšrocība tieši šajā nozarē, kurā tai ir ilga pieredze. Jāņem vērā arī fakts, ka šobrīd uzņēmumā nav lieku finanšu līdzekļu jaunas nozares apgūšanai.

Uzņēmuma būtu lietderīgi attīstīt plašāku pieņemšanas punktu tīklu un apgūt reģionus, kurus līdz šim vēl nav apguvuši konkurenti, tādējādi attīstot plūsmas integrāciju. Jāņem vērā, ka tas rada papildus telpu nomas, komunālo pakalpojumu un darba samaksa izmaksas. Uzņēmuma vadībai jāveic finanšu aprēķini, lai noteiktu bez zaudējumu punktu katrai struktūrvienībai.

Uzņēmumam nav ieteicams iesaistīties izejmateriālu ražošanā un veikt pretplūsmas integrāciju, jo izejmateriālu patērētais apjoms nav tik liels, lai atmaksātos investīcijas, kas varētu tikt ieguldītas to ražošanā. Mazgāšanas līdzekļu un ķīmikāliju ražošana ir dārgs process, kam nepieciešams iegūt attiecīgas atļaujas un atbilstību noteiktiem standartiem. Pēc autores domām, SIA „Nereta.lv” jāturpina izejmateriālu iepirkšana no neatkarīgiem piegādātājiem.

Jau šobrīd ķīmiskā tīrītava „SIA „Nereta.lv” īsteno saistītās diversifikācijas stratēģiju, piedāvājot tādu pakalpojumu kā paklāju tīrīšana. Pēc veiktās analīzes, redzams, ka ieņēmumu īpatsvars no paklāju tīrīšanas kopējos ieņēmumos ir niecīgs, bet šim pakalpojumam piemīt liels potenciāls, jo tā izpildei ir zemas izmaksas. Uzņēmumam jāiegulda līdzekļi šī pakalpojuma veicināšanas kampaņā, lai klienti būtu labāk informēti par šī pakalpojuma iespējām. Vēl viena saistītās diversifikācijas stratēģijas iespēja ir iesaistīšanās telpu uzkopšanas industrijā.

### **3.3 Funkcionālā līmeņa stratēģija**

Lai sekmīgi realizētu uzņēmuma izvēlēto stratēģiju un sasniegtu operatīvos mērķus ir jāizstrādā funkcionālā līmeņa stratēģija. Autores ieteikumi, kas jāņem vērā SIA „Nereta.lv” vadībai veidojot šī līmeņa stratēģiju ir šādi:

- Sagāde un krājumu vadība – jāizstrādā krājumu uzskaites sistēma, lai varētu aprēķināt materiālu izlietojuma normas. Jāiepērk labas kvalitātes izejmateriāli no piegādātājiem,

kas piedāvā optimālāko cenu un labus piegādes nosacījumus. Piegādes nosacījumi ir būtiski tieši kurināmā materiāla piegādei katlu mājai, jo uzņēmuma teritorija ir neliela un nav iespējas uzglabāt kurināmo materiālu lielos apjomos.

- ražošanas/pakalpojumu vadība – jāuzlabo procesus, kas pasūtījumam pievieno vērtību un jāsamazina procesus, kas nerada vērtību. Jānovērš iespējamās ražošanas procesa zudumus, kā piemēram materiālu, gaidīšanas, lieku kustību, darbinieku neizmantojamo potenciāla un otrreizējas apstrādes zudumus. Autore iesaka uzņēmumam veidot ražošanas procesus balstoties uz LEAN vadības pamatprincipiem un fokusēties uz procesiem uzņēmuma iekšienē, kas saistīti ar vērtības radīšanu klientam. (LEAN vadības pieejas virs mērķis ir augstas pievienotās vērtības radīšana klientam, uzlabojot procesu darbības efektivitāti un atsakoties no darbībām, kas nav saistītas ar vērtības radīšanu klientam<sup>88</sup>). Lai paaugstinātu kvalitāti, jāveic pastāvīga ražošanas procesu uzraudzība un kontrole un jānovērš procesa kļūdas. Jāuzstāda iekārtas, kas ir uzņēmuma rīcība, bet netiek ekspluatētas. Jānodrošina maksimāla jauda rasošanas līnijas šaurajā posmā – veļas gludināšanas un pakošanas cehā. Jāpārplāno preces transportēšanas maršruti, lai samazinātu transportēšanas zudumus.
- finanšu vadība – jāveic biežāka finanšu datu analīze, lai maksimāli optimizētu izdevumus. Sadarbojoties ar tehniskās daļas vadītāju, jāaprēķina vienas vienības pašizmaksa veļas mazgāšanai, apzinot uzņēmuma pastāvīgās un mainīgās izmaksas. Jānodrošina vienmērīga naudas plūsma visās gada sezonās. Jāatbalsta nepieciešamo izejmateriālu iegāde un tehniskā nodrošinājuma uzlabojumi. Līdz šim uzņēmums ir nodrošinājis vienreizēju datu ievadi grāmatvedības programmā, kas samazina iespējamās kļūdas finanšu rādītājos, bet neveic finanšu datu analīzi.
- pētījumu vadība – pētījumi jākoncentrē uz jaunu pakalpojumu radīšanu un ražošanas iekārtu pielāgošanu klientu vajadzību apmierināšanai un kvalitātes paaugstināšanai. Jāveic tirgus izpēte dažādos Latvijas reģionos, lai noteiktu izdevīgāko ģeogrāfisko atrašanās vietu jauniem pieņemšanas punktiem.
- Personāla vadība - jāveic plānveidīgi pasākumi, kuri veicina personāla profesionālo izaugsmi, izvērtējot katra darbinieka vajadzības. Nodrošināt apmācību procesa nepārtrauktību lai sekmētu profesionālajai darbībai nepieciešamās zināšanas, iemaņas pieredzes apmaiņu, spējas izpildīt konkrētai specialitātei nepieciešamos uzdevumus. Uzņēmuma vadībai vajadzētu izstrādāt motivācijas sistēmu un izveidot prasmju

---

<sup>88</sup> Lean vadības pamatprincipi, pieejams: <http://winpartners.lv/biznesa-apmacibas/lean-vadibas-principi/> (skatīt 19.05.02015)

novērtēšanas matricu. Lai efekti vizētu ražošanu, jāiesaista darbinieki dažādu iekšējo procesu uzlabošanā.

- Informācijas sistēmu vadība – jāuzlabo pasūtījumu reģistrēšanas sistēma. Jānodrošina ciešāka komunikācija starp struktūrvienībām, šoferiem un administrāciju. Lai veicinātu darbinieku izpratni par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, jāiesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanas procesos organizējot vairāk sapulces. Jānodrošina savlaicīga informācija, par dažādām ražošanas ceha, administrācijas, struktūrvienību un transporta izmaksām, lai paaugstinātu rentabilitāti un sekmētu pakalpojuma diferencēšanu.
- Tirgvedība – jāorientējas uz pircēju vēlmēm un jāveido tādas veicināšanas kampaņas, kas pārliecina par pakalpojuma nepieciešamību un kvalitāti. Ņemot vērā ierobežotos finanšu līdzekļus, autore iesaka uzņēmumam veidot veicināšanas kampaņas interneta vidē, pirkt banerus un veidot reklāmas rakstus dažādos portālos, kur iespējams sasniegt izvēlēto mērķauditoriju. Šāds reklāmu veids ir ar salīdzinoši mazākām izmaksām.

### **3.4 Līdzsvaroto rādītāju sistēma**

Uzņēmuma finanšu un ne finanšu rādītājiem jābūt par daļu no uzņēmuma informācijas sistēmas visos struktūras līmeņos. Stratēģiskā karte kalpo kā komunikācijas instruments stratēģijas ieviešanai uzņēmumā, jo atklāj kā katrā uzņēmuma līmenī tiek radīta vērtība uzņēmumam kopumā.<sup>89</sup>

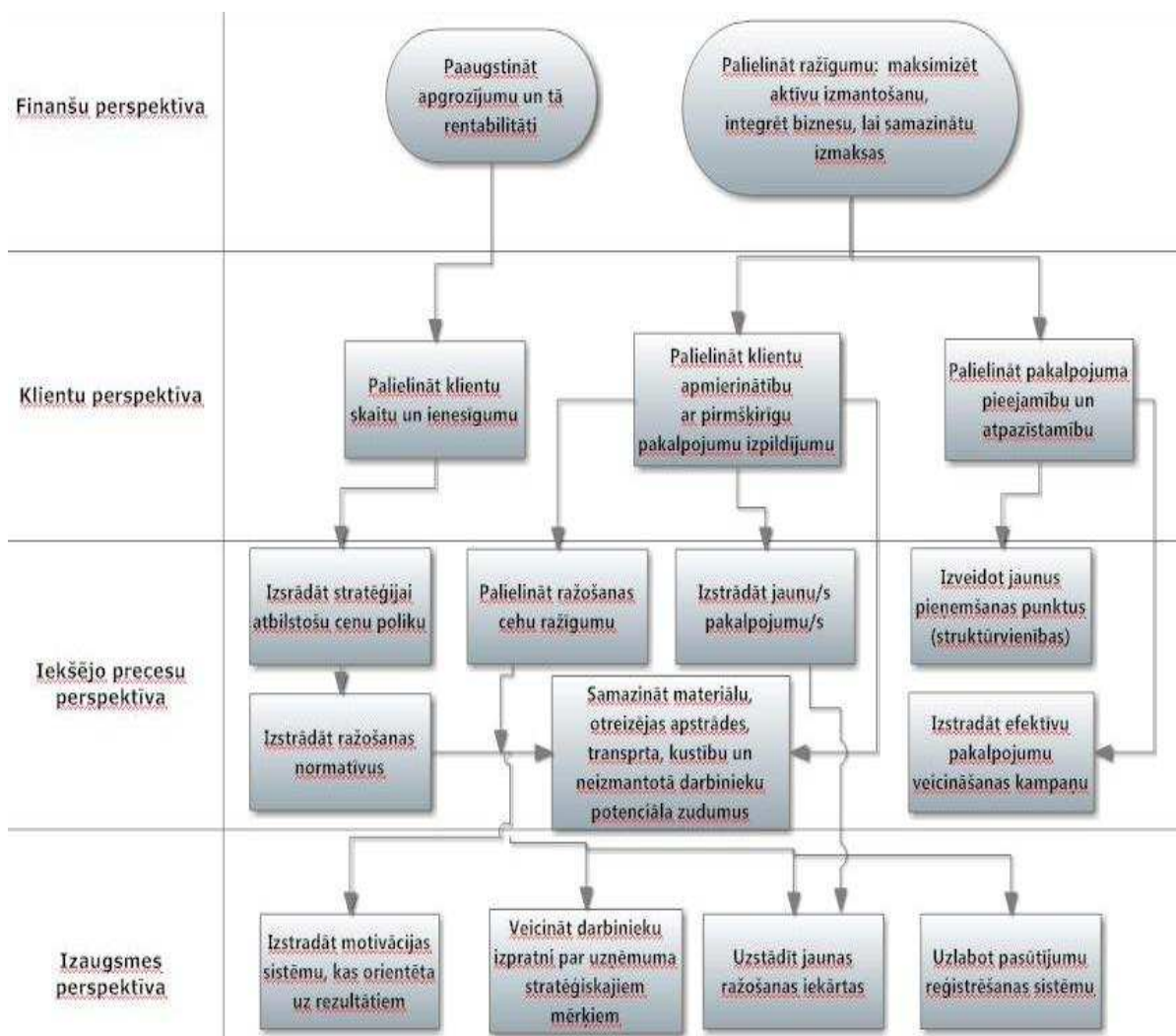
Lai būtu iespēja vizuāli apskatīt izvirzīto mērķu kopsakarības un atklāt dažādas sakarību un cēloņu ķēdes, autore izveidoja SIA „Nereta.lv” stratēģisko karti (sk. 3.1. attēlu). Stratēģiskajā kartē izvirzītie mērķi un rādītāji tika atvasināti no uzņēmuma izvirzītās misijas un vīzijas nākotnes redzējuma. Lai arī stratēģiskie mērķi tiek noteikti ilgtermiņā, pēc autores domām, uzņēmuma vadībai stratēģija ir periodiski jāpārskata. Mainoties iekšējai un ārējai videi, mērķi var kļūt neatbilstoši tā brīža ekonomiskajai situācijai, tādēļ autore līdzsvaroto rādītāju sistēmas periods noteikts 2015. gada ietvaros.

Autore stratēģiskajā kartē iekļāva 16 rādītājus, kuri ir atklāj vēlamu rezultātu kombināciju un ir kontrolējami un bieži atjaunojami. Šie rādītāji atklāj uzņēmuma problemātiskās vietas un procesus.

---

<sup>89</sup> Par līdzsvaroto rādītāju sistēmu, Pieejams: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Finanšu perspektīvā galvenie rādītāji ir noteikti ilgtermiņa mērķu definēšanas laikā -tas ir akcionāru vērtības palielināšana caur pašu kapitāla atdeves palielināšanu un caur tirgus daļas apjoma palielināšanu.<sup>90</sup> Finanšu rādītājiem ir galvenā loma stratēģijas izpildē un šajā perspektīvā norādītie mērķi kalpo kā pamats izvirzītajiem mērķiem zemākajās stratēģiskās kartes perspektīvās. Tā kā ķīmiskā tīrītava SIA „Nereta.lv” ir dzīves cikla augšanas fāzē, autore uzskata, ka ir svarīga gan pakalpojumu apjomu palielināšana, gan pieejamo resursu izmantošanas efektivitātes palielināšana un izmaksu samazināšana.



3.1. att. SIA „Nereta.lv” stratēģiskā karte

Uzņēmumiem stratēģijas izstrādāšanai ir nepieciešami arī tādi dati, kas iegūstami specializētos tirgus pētījumos, tādēļ, vērtējot tirgus situāciju, ir jāanalizē vai šādi pētījumi tiek

<sup>90</sup> Cadez S., Guilding C., *Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis, Industrial Management & Data Systems*, 2012, 112. sēj. Nr. 3 pp., 484.lpp

veikti, kādas pētījumu metodes lieto un kā šos datus izmanto.<sup>91</sup> Stratēģijas formulēšanā jābalstās uz padziļinātu tirgus izpēti un jānosaka atšķirīgie klientu segmenti un to priekšrocības un trūkumi. Klientu perspektīvā izvirzītie mērķi jādefinē atbilstoši izvēlētajam klientu segmentam. Tā kā autore rīcībā nav pietiekama informācija par uzņēmuma izvēlēto klientu segmentu, šajā perspektīvā autore izvirza pamata rādītājus, kas ietver sagādāmā rezultāta rādītājus, tādus kā jaunu klientu piesaistīšana, esošo klientu saglabāšana, klientu apmierinātība un klientu ienesīgums.

Lai nodrošinātu vērtības, kas piesaistīs un saglabās klientus un nodrošinās ražošanas procesa sagaidāmo finansiālo atdevi, autore noteica procesus, kuri uzņēmumā jāuzlabo. Šajā perspektīvā iekļauti tādi uzlabojumi, kā pakalpojuma izpildes precizitāte, ātrums un apjoms, izejmateriālu patēriņš un iekārtu efektivitāte.

Lai nodrošināt infrastruktūru, kas veicina mērķu sasniegšanu citās perspektīvās, jāuzlabo uzņēmuma izmantoto tehnoloģiju, darbinieku un organizatorisko procesu darbība. Tādēļ autore izvirzījuši šajā perspektīvā tādus mērķus kā motivācijas sistēmas izstrāde, jaunu iekārtu uzstādīšana, darbinieku apmācības un informācijas sistēmas uzlabošana.

Lai uzņēmuma vadība varētu veiksmīgāk kontrolēt stratēģiskajā kartē izvirzītos mērķus, autore izstrādājusi līdzsvaroto rādītāju sistēmu un katram no šiem mērķiem noteikusi kritērijus to pārbaudei. Ar līdzsvaroto rādītāju palīdzību SIA „Nereta.lv” vadība var precīzāk un detalizētāk izskaidrot darbiniekam veicamos uzdevumus un izmērīt sasniegtos rezultātus.

Finanšu perspektīvas mērķu rādītāju noteikšana balstās uz ilgtermiņa mērķu izpildi, kā un uzņēmuma īpašnieku daļas vērtība palielināšanu ilgtermiņā. Sekmīgai uzņēmuma darbībai jānodrošina pašu kapitāla atdeves rādītāja augsts līmenis, kas SIA „Nereta.lv” ir ne tikai zems, bet arī ar negatīvu zīmi. Pasu kapitāla īpatsvara palielināšanu kopējā bilancē autore neizvirza kā stratēģisko mērķi, jo uzskata, ka neto peļņas palielināšanās līdz ar apgrozījuma pieauguma tempu palielināšanu un izmaksu pieauguma tempu samazināšanu, nodrošinās vēlamo rezultātu.

Finanšu perspektīvā izvirzītajam mērķim paaugstināt apgrozījumu (sk. 3.1. tabulu), kā sākuma punkts noteikts 2014. gada apgrozījums. Mērķa lielums ir 30% pieaugums 2015. gadā. Autore iesaka mērīt pieaugumu gan izsakot to procentos, gan valūtā. Veicamie uzdevumi šī mērķa sasniegšanai saistīti gan ar pakalpojumu, gan piegādi un klientu skaitu.

---

<sup>91</sup> **Niedrīte V.**, *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*; Rīga: Latvijas Universitāte, 2000., 57.lpp.

## Finanšu perspektīvas līdzsvarotie rādītāji

Perspektīva	Mērķi	Sākuma punkts	Mērķa lielums	Mērvienība	Veicamie pasākumi
<b>Finanšu perspektīva</b>	Paaugstināt apgrozījumu	189077	246000, jeb pieaugums par 30%	Eiro un pieaugums%	Radīt jaunus, diferencētus pakalpojumus, izcelt esošo pakalpojumu atšķirīgās īpašības. Veidot plašāku pieņemšanas punktu tīklu Piesaistīt jaunus sadarbības partnerus
	Paaugstināt apgrozījuma rentabilitāti	0.71%	6.1%	Neto peļņas rentabilitāte %	Palielināt realizēto pakalpojumu apjomu un samazināt gan ražošanas, gan pārdošanas un administrācijas izmaksas
	Palielināt ražīgumu	1.3	1.6	Neto apgrozījuma attiecība pret ražošanas izmaksām	Palielināt realizēto pakalpojumu apjoma pieauguma tempu salīdzinājuma ar ražošanas izdevumu pieauguma tempu

Apgrozījuma pieaugums vēl nenodrošina ekonomisku izdevīgumu uzņēmumā, tādēļ autore uzskata, ka svarīgi izvirzīt finanšu perspektīvā tādu mērķi, kā apgrozījuma rentabilitātes paaugstināšana. Kā sākuma punkts noteikta apgrozījuma rentabilitāte 2014. gadā un vēlamais rezultāts izvirzīts 2015. gadam.

Ražīgumu izmērīt ķīmiskajā tīrītavā ir ļoti sarežģīti, jo izstrādes apjomus var noteikt tikai veļas mazgāšanas, gludināšanas un pakošanas cehos. Apģērbu ķīmiskās tīrīšanas cehos nav iespējams noteikt precīzu izstrādes apjomu un laiku, jo katrs pasūtījums atšķiras ar nepieciešamās apstrādes ilgumu un tehnoloģiju. Ir iespēja realizēto pakalpojumu apjomu izteikt valūtas izteiksmē un noteikt to īpatsvaru kopējos ieņēmumos. Lai noteiktu ražīgumu, autore iesaka attiecināt ražošanas izmaksu pieauguma tempu pret neto apgrozījuma pieauguma tempu. Apgrozījuma pieauguma tempa kontrole ļaus veikt operatīvo sekošanu biznesa augšanas tempam.

Klientu perspektīvā izvirzītajam mērķim palielināt klientu skaitu un to ienesīgumu izvirzīts konkrēts apjoms jaunu juridisko klientu piesaistei, bet nav iespējams noteikt fizisko klientu skaitu, jo nav ieviesta digitalizēta un centralizēta klientu datu bāze pieņemšanas punktos. Šādas sistēmas ieviešana uzņēmumā iekļauta veicamo uzdevumu sarakstā.

## Klientu perspektīvas līdzsvarotie rādītāji

Perspektīva	Mērķi	Sākuma punkts	Mērķa lielums	Mērvienība	Veicamie pasākumi
<b>Klientu perspektīva</b>	Palielināt klientu skaitu un ienesīgumu	82 stabili juridiskie klienti, fizisko klientu nav iespējams noteikt	+35 juridiskie klienti (apgroz. virs 700.00 Euro mēnesī)	Aktīvo klientu skaits	Attīstīt uzņēmuma sadarbības partneru tīklu, kā arī rast izdevīgākus piedāvājumus uzņēmuma darbībai, kas ļaus straujāk un veiksmīgāk attīstīties tekstilizstrādājumu ķīmiskās tīrīšanas nozarē, Centralizēt klientu reģistrēšanas sistēmu
	Palielināt klientu apmierinātību ar pirmšķirīgu pakalpojuma izpildījumu	4.85	5.00	Kvalitātes novērtējums no klientu puses (5 baļļu sistēma) – datu avots: aptauja	Reizi gadā veikt klientu aptauju, lai noskaidrotu apmierinātības līmeni un saņemtu ieteikumus procesa uzlabošanai
	Palielināt pakalpojuma pieejamību un atpazīstamību	Filiāles 4 Sadarbības partneru filiāles 10	Filiāles 5 Sadarbības partneru filiāles 15	Pieņemšanas punktu skaits, izpildītās piegādes	Paplašināt pieņemšanas punktu tīklu, nodrošināt vairāk piegādes, organizēt veicināšanas kampaņas

Svarīgi ne tikai piesaistīt jaunus klientus, bet saglabāt esošos, tādēļ būtiski ir periodiski novērtēt klientu apmierinātības līmeni. Maģistra darba ietvaros autore noskaidroja, ka līdz šim esošie klienti ir apmierināti ar uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem un ir gatavi tos rekomendēt citiem potenciālajiem klientiem. Izvirzītais mērķis ir sasniegt 99% respondentu skaitu 2015. gada beigās, kas ir pilnībā apmierināti ar pakalpojuma izpildījumu un atzīst, ka SIA „Nereta.lv” ir pirmšķirīgas kvalitātes pakalpojuma sniedzējs.

Līdz šim uzņēmums nav veidojis pakalpojuma veicināšanas kampaņas, un uzņēmumam ir šaurs pieņemšanas punktu tīkls. Pēc veiktās klientu aptaujas, autore secina, ka piegādi

izmanto tikai 50% no aptaujātajiem respondentiem, kas liecina, ka klientiem ir nepietiekama informācija, par šāda pakalpojuma iespējām. Lai palielinātu pieprasījumu, uzņēmumam jāveicina atpazīstamība un jāveido plašāks pieņemšanas punktu tīkls gan veidojot savas struktūrvienības, gan slēdzot līgumus ar sadarbības partneriem, par kopīgas saimnieciskās darbības veikšanu. Kā mērķis izvirzīts izveidot vēl vienu struktūrvienību un noslēgt 5 sadarbības līgumus par veļas un apģērbu pieņemšanu.

Iekšējo procesu perspektīvas griezumā kopā autore izvirzījusi septiņus mērķus (sk. 3.3. tabulu), kas saistīti savā starpā viens ar otru. Lai izstrādātu stratēģijai atbilstošu cenu politiku, ir jānosaka vienas vienības pašizmaksa. Pēc veļas mazgāšanas ieņēmumu apjoma datiem un izmazgāto kilogramu skaita 2014. gadā, autore aprēķinājusi, ka vidējā cena par kilogrami veļas ir 1.12 eiro (neto). Mērķis 2015. gadam noteikts paaugstināt šo cenu līdz 1.20 eiro (neto). Līdz šim uzņēmumā nav veikti šādi aprēķini, jo nav izveidota sistēma, kas ļautu atdalīt pastāvīgās un mainīgās izmaksas, tādas kā elektrība, ūdens patēriņš un citas, atbilstoši katra ceļa izpildītājam ražošanas apjomam. Autore kā veicamos uzdevumus noteikusi aprēķināt pakalpojumu pašizmaksu un nodrošināt pašizmaksas samazinājumu un uzcenojuma palielinājumu kopējā cenā. Lai samazināt pašizmaksas īpatsvaru kopējā cenā, jāuzlabo ražīgums un jāizstrādā ražošanas normas. Jānosaka cik daudz materiālu jāizlieto uz izstrādes vienību. Jāievieš Lean principi ražošanas procesu vadībā, kas ļaus samazināt tādu zudumus, kā lieks degvielas/materiālu patēriņš, otrreizēja apstrāde, liekas kustības, gaidīšana, neizmantotas idejas. Kā veicamos uzdevumus Lean principu integrēšanai, autore izvirza piegādes maršrutu pārstrādi, materiālu izlietojuma normēšanu, plūsmas ātruma uzlabošanu ražošanas līnijā un tā šaurajā vietā, informācijas aprites uzlabošanu un pirmsapstrādes procesa uzlabošanu. Kā mērvienību zudumu samazināšanai autore iesaka izmantot materiālu izlietojuma samazinājumu %, izstrādes laika samazinājumu, izsakot to stundās un atgriezto preču skaita izmaiņas.

Pēc nostrādāto stundu laika datiem un izmazgāto kilogramu skaita, autore aprēķinājusi, ka vidēji stundā veļas mazgāšanas ceļš izmazgā 78 kilogramus veļas. Paaugstinot ražīgumu izvirzītais mērķis 2015. gadam ir 100 kilogramu izstrāde stundā.

Kā viens no mērķiem iekšējo procesu perspektīvā ir izvirzīts efektīvas veicināšanas kampaņas izstrāde un realizācija. Kampaņas izmaksas nedrīkst pārsniegt 8% no 2015. gada neto apgrozījuma pieauguma. Lai veicināšanas kampaņa būtu veiksmīga, jānosaka mērķauditorija un labākie informācijas kanāli, kas sasniedz šo mērķauditoriju.

## Iekšējo procesu perspektīvas līdzsvarotie rādītāji

Perspektīva	Mērķi	Sākuma punkts	Mērķa lielums	Mērvienība	Veicamie pasākumi
Iekšējo procesu perspektīva	Izstrādāt stratēģijai atbilstošu cenu politiku	Veļa vidēji 1.12 Eiro/kg	Veļa vidēji 1.20 Eiro/kg	Eiro	Slēdzot jaunus sadarbības līgumus, paaugstināt cenu. Ķīmiskajai tīrīšanai izskatīt katru pozīcijas cenu atsevišķi, <b>Noteikt pakalpojumu pašizmaksu! Nodrošināt pašizmaksas samazinājumu un uzcenojuma palielinājumu</b>
	Palielināt ražošanas ceļu ražīgumu	78 kg/h	100 kg/h	Izstrāde/ laiks	Palielināt ražošanas līnijas jaudu uzstādot papildus iekārtas, Organizēt ražošanu saskaņā ar Lean principiem
	Izstrādāt jaunu/s pakalpojumu/s	0	2	Jaunu pakalpojumu skaits	Izstrādāt jaunu, diferencētu pakalpojuma procesu, pielāgot iekārtas
	Izveidot jaunus pieņemšanas punktus	Filiāles 4; Sadarbības partneru filiāles 10	Filiāles 5; Sadarbības partneru filiāles 15	pieņemšanas punktu skaits, izpildītās piegādes	Paplašināt pieņemšanas punktu tīklu, nodrošināt vairāk piegādes,
	Izstrādāt ražošanas procesa normatīvus	-	Mazgāšanas cehs – 5 normatīvie dokumenti Ķīmiskās tīrīšanas cehs – 2 normatīvie dokumenti	Materiālu izlietojuma izmaiņas (%), ražošanas laiks (h)	Izstrādāt normatīvus: materiālu patēriņam un ražošanas līnijas soļiem
	Samazināt zudumus	Lieks degvielas/ materiālu patēriņš; Otrreizēja apstrāde; Liekas kustības; Gaidīšana; Neizmanto tas idejas;	-	Materiālu izlietojuma izmaiņas (%), ražošanas laiks (h), Atgriezto preču skaits.	Pārstrādāt piegādes maršrutus; Normēt materiālu izlietojumu; Uzlabot plūsmas ātrumu ražošanas līnijā; Iesaistīt darbiniekus procesu uzlabošanā; Uzlabot informācijas apriti; Uzlabot pirmsapstrādes procesu
	Izstrādāt efektīvu pakalpojumu veicināšanas kampaņu	-	6-8%	Kampaņas izmaksas pret neto apgrozījuma pieaugumu, %	Noteikt mērķauditoriju, Realizēt efektīvu, uz mērķauditoriju vērstu veicināšanas kampaņu

Viens no autores izvirzītajiem mērķiem izaugsmes perspektīvas griezumā ir tādas motivācijas sistēmas izstrāde, kas orientēta uz rezultātiem. Kā zināms viens no svarīgākajiem motivāciju ietekmējošajiem faktoriem ir darba samaksa, kas līdz šim SIA „Nereta.lv” darbiniekiem tiek rēķināta pēc nostrādātos stundu skaita. Autore iesaka pārstrādāt atalgojuma sistēmu iesaistot tajā izstrādes apjomus, kā vienu no ietekmējošajiem faktoriem. Nosakot stundā nepieciešamās izstrādes normu un salīdzinot ar reālo izstrādi, aprēķināt koeficientu, kas ietekmē darba samaksu. Tas veicinās darbinieku ieinteresētību izstrādes apjomu palielināšanā un patērēta laika samazināšanā, kas savukārt veicinās komunālo maksājumu samazināšanos. Uzņēmuma vadībai periodiski vajadzētu veikt darbinieku apmierinātības noteikšanu, veicot ar tiem regulāras pārrunas un organizējot biežākas sapulces. Šādi tiktu veicināta informācijas aprīte starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem, kas ļauj palielināt darbinieku zināšanas par uzņēmumā notiekošajiem procesiem un uzņēmuma vadības noteiktajiem mērķiem.

3.4. tabula

#### Izaugsmes perspektīvas līdzsvarotie rādītāji

Perspektīva	Mērķi	Sākuma punkts	Mērķa lielums	Mērvienība	Veicamie pasākumi
<b>Izaugsmes perspektīva</b>	Izstrādāt motivācijas sistēmu, kas orientēta uz rezultātiem	Neesoša motivācijas sistēma	Efektīva motivācijas sistēma, kas orientēta uz rezultātiem	Uzlabojumu skaits; Darbinieku apmierinātība – datu avots: aptauja	
	Veicināt darbinieku izpratni par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem	-	Kolektīvs, ko vieno kopīgu mērķu sasniegšana	Darbinieku zināšanas par uzņēmuma mērķiem un veicamajiem uzdevumiem; Ierosinājumu skaits Darbinieku elastība.	Izskaidrot darbiniekiem uzņēmuma stratēģiskos mērķus Veikts regulāras sapulces; Informēt darbiniekus par veicamajiem uzdevumiem .
	Uzstādīt jaunas ražošanas iekārtas	Četras neekspluatētas iekārtas;  Trīs novecojušas iekārtas.	Uzstādīt: gludināšanas rulli, 2 preses, 1 žāvētāju. Nomainīt: 3 veļas mašīnas;	Nomainīto un uzstādīto iekārtu skaits; Izstrāde/laiks.	Uzstādīt iekārtas, kas netiek ekspluatētas; Nomainīt novecojušās iekārtas Pielāgot iekārtas ražošanas līnijas vajadzībām.
	Uzlabot pasūtījumu reģistrēšanas sistēmu		Microsoft Dinamic Navision	Kļūdainu pasūtījumu skaita samazinājums, Neveikto piegāžu skaita samazinājums	Digitalizēt administrācijas darbu, ieviešot pasūtījumu uzskaites sistēmu Microsoft Dinamic Navision

Analizējot uzņēmumā pieejamos resursus, autore noskaidroja, ka uzņēmuma rīcībā ir iekārtas, kuras netiek ekspluatētas. Tas liecina par neefektīvu resursu izmantošanu. Lai sasniegtu mērķi attiecībā uz ražošanas līnijas plūsmas ātruma paaugstināšu, autore kā veicamos uzdevumus noteikusi jaunu neekspluatēto iekārtu uzstādīšanu un nolietojušos iekārtu nomaiņu pret jaunām iekārtām.

Lai uzņēmums varētu noskaidrot konkrēto klientu skaitu, autore iesaka uzņēmuma vadībai centralizēt un digitalizēt pasūtījumu reģistrēšanas sistēmu ieviešot Microsoft Dinamic Navision programmatūru. Šāda reģistrēšanas sistēma nodrošinās vienreizējas datu ievades nepieciešamību, datu tiešsaistes pieejamību visiem lietotājiem, vienlaicīgu informācijas un datu plūsmu starp struktūrvienībām – ražošanu, noliktavu, administrāciju un iepirkumiem. Microsoft Dinamic Navision programmatūra ļauj optimizēt plānošanu, kas ļauj izsekot katra pasūtījuma izpildei un apzināt precīzu klientu skaitu.

Efektīvā līdzsvaroto rādītāju karte ļauj nodrošināt patiešām līdzsvarotu attīstību, bet tikai tās lietošanas pieredze parādīs izstrādātās sistēmas vājās un stiprās puses. Regulāri izvērtējot visu četru perspektīvu rādītājus – veicot atgriezeniskās saites kontroli.<sup>92</sup>

Iepazīstoties ar pieejamo literatūru par stratēģisko plānošanu un veicot ķīmiskās tīrīšanas SIA „Nereta.lv” iekšējās un ārējās vides analīzi, autore secina, ka ir nepieciešams veikt regulāru procesu pārskatīšanu un saimnieciskās darbības plānošanu, lai sekmētu veiksmīgu attīstību nākotnē. Viens no galvenajiem neveiksmes faktoriem ir ilgtermiņa attīstības plāna neesamība uzņēmumā. Izveidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu un nosakot piemērotās stratēģijas, autore secina, ka uzņēmums var uzlabot savas saimnieciskās darbības rezultātus. Pamatojoties uz augstāk minēto, autore uzskata, ka maģistra darba ievadā izvirzītā hipotēze ir apstiprināta un uz iekšējo un ārējo ietekmējošo faktoru analīzes balstīts stratēģiskais plāns ļauj efektīvāk vadīt un kombinēt uzņēmuma rīcībā esošos resursus un nodrošina savlaicīgu saimnieciskās darbības problēmu atklāšanu un to risinājumus.

---

<sup>92</sup> **Dumitrescu L., Fucio M.,** *Balance scorecard – a now tool for strategic management*, Sibiu, Lucian Blaga university

## SECINĀJUMI

1. Galvenā organizācijas stratēģijas plānošanas un stratēģiskās vadības prioritāte ir organizācijas ilgtermiņa nākotnes nodrošināšana un konkurētspējīgās priekšrocības radīšana.
2. Konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienu globālajā pārmaiņu ekonomikā ir izšķirošais ierocis konkurences cīņā un ir stabils pamats uzņēmuma sekmīgai darbībai un attīstībai
3. Stratēģiskās vadīšanas process sastāv no pieciem pamatelementiem: stratēģisko virzienu ieskicēšana, vides izvērtēšana, stratēģijas formulēšana, stratēģijas īstenošana , stratēģijas vērtēšana un kontrole.
4. Būtisks kritērijs uzņēmuma ilgtspējai ir fakts, vai uzņēmums ir definējis pamatnostādnes – vīziju un misiju, kurās iespējams atrast norādes uz ilgtspējīgas attīstības modeli.
5. Laika periodā no 2009. gada līdz 2013 gadam tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozares vidējā neto peļņas rentabilitāte ir ar negatīvu zīmi, jo lielākā daļa nozarē strādājošie uzņēmumi strādā nerentabli. Katrs apgrozītais eiro nes zaudējumus.
6. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē darba kapitāls lielā mērā tiek finansēts no saviem līdzekļiem, jo vidējais likviditātes koeficients nozarē visos pārskata gados ir vienāds ar normatīvu vai virs tā.
7. Lai uzņēmums varētu veikt saimniecisko darbību, jāsaņem B kategorijas piesārņojošās darbības atļauja, kuru izsniedz Valsts Vides dienests un jāievēro normatīvie akti, uz kuriem pamatojoties izsniegta šī atļauja.
8. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē Latvijā ir izteikti trīs līderi, no kuriem SIA „Sadzīves pakalpojumi” (Lindo grupa) ir pirmajā vietā, SIA „Irve” otrajā, bet trešo vietu pēc apgrozījuma apjoma ieņem SIA „Status Kosmetik” (Clean Control). SIA „Nereta.lv” ir salīdzinoši mazs spēlētājs nozarē.
9. Augstākās neto peļņas rentabilitātes līderis tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē Latvijā ir uzņēmums SIA „VRV” (Bārnijs). Periodā no 2011 gada līdz 2014. gadam augstāko rentabilitāti 18.63% apmērā SIA „VRV” sasniedzis 2013. gadā.
10. Ķīmisko tīrītavu piedāvātie pakalpojumi nav kvalificējami, kā pirmās nepieciešamības. Tiem piemīt sezonāls raksturs, tie ir standartizēti un ir grūti diferencējami. Apģērbu ķīmiskajai tīrīšanai līdz šim nav izgudrots alternatīvs tīrīšanas

process. Tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē piedāvāt atšķirīgu pakalpojumi ir sarežģīti, tādēļ diferencēt pakalpojumu var izceļot tā īpašības, kā piemēram kvalitāti.

11. Nozarē ir augstas ieiešanas barjeras, jo nepieciešamās profesionālās iekārtas, kuras nodrošina kvalitatīvu pakalpojumu, ir dārgas. Nepieciešams liels sākuma kapitāla apjoms, lai uzsāktu veļas mazgāšanu, bet vēl lielāks apjoms, lai izveidotu ķīmiskās tīrīšanas ceļu un saņemtu nepieciešamās atļaujas tā darbībai.
12. Apģērbu mazgāšanas un tīrīšanas nozare Latvijā attīstās divos virzienos - kā neliels ģimenes uzņēmums, kurā nav vairāk par vienu pieņemšanas punktu vai kā izvērstis tīkls, kurā pieņemšanas punkti skaitāmi vairākos desmitos. Tātad nozīmīga loma konkurences vidē ir tieši mazajām ķīmiskajām tīrītavām un veļas mazgātavām.
13. SIA „Nereta.lv” vadība nav formulējusi ilgtermiņa mērķus, kas liecina par uzņēmuma saimnieciskās darbības plānošanas trūkumu.
14. Uzņēmuma vadība līdz šim plāno un realizē īstermiņa mērķus un nav izstrādājusi konkurētspējīgās priekšrocības. Uzņēmumā netiek ieguldīti līdzekļi reklāmā un mārketingā, jo pastāvēšanas četros gados par primāro mērķi izvirzīta ražošanas līnijas, transporta un nomātās ēkas atjaunošana.
15. Saistībā ar ražošanas jaudas palielināšanu, veļas mazgāšanas ceļā un ķīmiskās tīrīšanas ceļā un jaunas struktūrvienības izveidi 2015. gada sākumā, uzņēmuma vadība prognozē apgrozījuma pieaugumu 2015. gadā par 30%, salīdzinot ar 2014. gadu.
16. Četros SIA „Nereta.lv” pastāvēšanas gados uzņēmumam trūkst apgrozāmo līdzekļu īstermiņa saistību segšanai, tomēr novērojams kopējās likviditātes koeficienta pieaugums. Likviditātes koeficients no 2011. gada līdz 2014. gadam ir uzlabojies par 0.3 punktiem, bet tas vēl joprojām ir tālu no normatīva un, uz 2014. gada beigām, uzņēmums vēl joprojām nav likvīds.
17. Tāpat kā visos trīs iepriekšējos pārskata gados, pašu kapitāla īpatsvars uz 2014. gada 31. decembri saglabājas negatīvs. Uzņēmuma vadība prognozē pozitīvu pašu kapitāla īpatsvaru kopējā bilancē sasniegt uz 2015. gada 31. decembri.
18. Ķīmiskās tīrītavas SIA „Nereta.lv” ražošanas līnijas šaurā vieta ir gludināšanas un pakošanas ceļā.
19. SIA „Nereta.lv” ir noslēgti 82 stabili ilgtermiņa līgumi ar juridiskajiem klientiem. Nav zināms fizisko personu skaits, kas izmanto uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus. Ieņēmumu proporcija 2014. gadā ir 27.4% no fiziskajām personām un 72.6% no

juridiskajām personām.

20. Uz 2015. gada 30. martu uzņēmumā nodarbināti 23 darbinieki. Uzņēmuma korporatīvajā kultūrā valda klana kultūra. SIA „Nereta.lv” vadība apzinās, ka uzņēmumā dominē klana kultūra, bet par vēlamo dominējošo kultūru atzīst tirgus kultūru.
21. 59.8% aptaujāto klientu izmanto uzņēmuma pakalpojumus jau vārāk kā gadu, kas liecina par to, ka uzņēmumam tā darbības laikā ir izveidojies lojāls gan juridisko, gan fizisko personu klientu loks.
22. Pieprasītākais uzņēmuma piedāvātais pakalpojums ir veļas mazgāšana. Ar veļas mazgāšanas kvalitāti pilnībā apmierināti ir 41.9% aptaujāto klientu, bet ar apģērbu ķīmiskās tīrīšanas kvalitāti pilnībā ir apmierināti 51.8% aptaujāto klientu.
23. Ķīmiskā tīrītava SIA „Nereta.lv” ir dzīves cikla augšanas fāzē, kurā ir svarīga gan pakalpojumu apjomu palielināšana, gan pieejamo resursu izmantošanas efektivitātes palielināšana un izmaksu samazināšana.
24. Viens no būtiskākajiem uzņēmuma negatīvi ietekmējošiem faktoriem ir stratēģiskā mērķa neesamība, kas no uzņēmuma vadības viedokļa rada vispārēju negatīvu ietekmi konkrētu uzdevumu, mērķu deleģēšanā un sasniegšanā.

## PRIEKŠLIKUMI

1. Autore iesaka SIA „Nereta.lv” vadībai definēt uzņēmuma pamatnostādnes šādi:

**Vīzija:** Būt Latvijā atpazītai ķīmiskajai tīrītavai, kuru klienti un sabiedrība kopumā atpazīts kā kvalitātes etalonu apģērbu ķīmiskās tīrīšanas un veļas mazgāšanas jomā.

**Misija:** Nodrošināt veļas mazgāšanas, apģērbu un paklāju tīrīšanas izcilu kvalitāti ar profesionālu komandu un augstākās kvalitātes tīrīšanas līdzekļiem. Sniegt izcilu klientu servisu un ieviest modernas, videi draudzīgas tehnoloģijas.

**Vērtības:**

- Vairāk kā divdesmit gadu pieredze veļas mazgāšanas, apģērbu un paklāju tīrīšanas jomā
  - Izcila pakalpojumu kvalitāte
  - Profesionāla darba komanda
  - Profesionāla klientu apkalpošana un individuāla pieeja katram sadarbības partnerim
  - Modernas un videi draudzīgas tehnoloģijas
2. Pamatojoties uz, Maģistra darba ietvaros veikto, nozares un uzņēmuma analīzi, autore iesaka SIA „Nereta.lv” vadībai veidot biznesa līmeņa stratēģiju, orientējoties uz izmaksu un diferencēšanas stratēģiju. Praktizējot diferencēšanas stratēģiju, uzņēmumam jāattīsta jaunus pakalpojumus, kuri radīs atšķirību no konkurentu pakalpojumu piedāvājuma klāsta.
  3. Veidojot uzņēmuma attīstības stratēģiju, autore iesaka izvirzīt tādas mērķus, kā izmaksu samazināšana un ražošanas procesu efektivitātes paaugstināšana, kas savukārt nodrošinātu rentabilitātes paaugstināšanu.
  4. SIA „Nereta.lv” vadībai jāattīsta savas atšķirīgās prasmes un jārada konkurētspējīgā priekšrocība tieši tekstilizstrādājumu un kažokādu mazgāšanas un ķīmiskās tīrīšanas nozarē, kurā tai ir ilgu gadu uzkrāta pieredze.
  5. Jāizstrādā uzņēmumā krājumu uzskaites sistēma, lai varētu aprēķināt materiālu izlietojuma normas. Jāiepērk labas kvalitātes izejmateriāli no piegādātājiem, kas piedāvā optimālāko cenu un labus piegādes nosacījumus.
  6. Jāuzlabo procesus, kas pasūtījumam pievieno vērtību, un jāsamazina procesus, kas nerada vērtību. Jānovērš iespējamās ražošanas procesa zudumus,
  7. Autore iesaka uzņēmumam veidot ražošanas procesus balstoties uz LEAN vadības pamatprincipiem un fokusēties uz procesiem uzņēmuma iekšienē, kas saistīti ar vērtības radīšanu klientam. (LEAN vadības pieejas virs mērķis ir augstas pievienotās

- vērtības radīšana klientam, uzlabojot procesu darbības efektivitāti un atsakoties no darbībām, kas nav saistītas ar vērtības radīšanu klientam
8. Lai paaugstinātu kvalitāti, jāveic pastāvīga ražošanas procesu uzraudzība un kontrole un jānovērš procesa kļūdas. Jāuzstāda iekārtas, kas ir uzņēmuma rīcība, bet netiek ekspluatētas. Jānodrošina maksimāla jauda ražošanas līnijas šaurajā posmā – veļas gludināšanas un pakošanas cehā.
  9. Uzņēmuma vadībai jāveic biežāka finanšu datu analīze, lai maksimāli optimizētu izdevumus. Sadarbojoties ar tehniskās daļas vadītāju, jāaprēķina vienas vienības pašizmaksa veļas mazgāšanai, apzinot uzņēmuma pastāvīgās un mainīgās izmaksas. Jānodrošina vienmērīga naudas plūsma visās gada sezonās.
  10. SIA „Nereta.lv” vadība vairāk jākoncentrējas uz jaunu pakalpojumu radīšanu un ražošanas iekārtu pielāgošanu klientu vajadzību apmierināšanai un kvalitātes paaugstināšanai.
  11. Lai nodrošināt infrastruktūru, kas veicina uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu, jāuzlabo uzņēmuma izmantoto tehnoloģiju, darbinieku un organizatorisko procesu darbība.
  12. Jānodrošina darbinieku apmācību procesa nepārtrauktību lai sekmētu profesionālajai darbībai nepieciešamās zināšanas, iemaņas pieredzes apmaiņu, spējas izpildīt konkrētai specialitātei nepieciešamos uzdevumus.
  13. Lai veicinātu darbinieku izpratni par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem un uzlabotu ražošanu, jāiesaista darbinieki dažādu iekšējo procesu uzlabošanā un jāizveido darbinieku prasmju novērtēšanas matrica.
  14. Lai palielinātu pieprasījumu, uzņēmumam jāveicina atpazīstamība un jāveido plašāks pieņemšanas punktu tīkls gan veidojot savas struktūrvienības, gan slēdzot līgumus ar sadarbības partneriem, par kopīgas saimnieciskās darbības veikšanu.
  15. Lai izstrādātu stratēģijai atbilstošu cenu politiku, ir jānosaka vienas vienības pašizmaksa un jānodrošina pašizmaksas samazinājumu un uzcenojuma palielinājumu kopējā cenā. Lai samazināt pašizmaksas īpatsvaru kopējā cenā, jāuzlabo ražīgums un jāizstrādā ražošanas normas.
  16. Autore iesaka SIA „Nereta.lv” vadībai pārstrādāt atalgojuma sistēmu iesaistot tajā izstrādes apjomus, kā vienu no ietekmējošajiem faktoriem. Nosakot stundā nepieciešamās izstrādes normu un salīdzinot ar reālo izstrādi, aprēķināt koeficientu, kas ietekmē darba samaksu.

17. Lai veicinātu informācijas apriti starp uzņēmuma vadību un darbiniekiem un palielināt darbinieku zināšanas par uzņēmumā notiekošajiem procesiem un uzņēmuma vadības noteiktajiem mērķiem, uzņēmuma vadībai periodiski vajadzētu veikt darbinieku apmierinātības noteikšanu, veicot ar tiem regulāras pārrunas un organizējot biežākas sapulces.
18. Lai uzņēmums varētu noskaidrot konkrēto klientu skaitu, autore iesaka uzņēmuma vadībai centralizēt un digitalizēt pasūtījumu reģistrēšanas sistēmu ieviešot Microsoft Dynamic Navision programmatūru.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. Ministru kabineta rīkojums Nr. 685, *Zinātnes, tehnoloģiju attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014-2020. gadam*, Rīga- 2013
2. Centrālās statistikas pārvalde, *Statistikas datu bāze – Ekonomiski aktīvo iedzīvotāju skaits*, Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/nodarbinatiba-un-bezdarbs-galvenie-raditaji-30263.html>
3. Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes - Gada pārskati: pieejams reģistrētiem lietotājiem*: <https://www.lursoft.lv/gada-parskatu-meklesana/>
4. Latvijas informācijas tehnoloģiju uzņēmuma „Lursoft” datu bāze, *Uzņēmumu datu bāzes – NACE katalogs: pieejams reģistrētiem lietotājiem*: <https://www.lursoft.lv/lapsaext?act=NACECATA&ncode=96.01&versija=3>
5. **Alsiņa R., Gartners G.** *Uzņēmējdarbības plānošana*, Rīga, Rīgas Tehniskā Universitāte, 2001
6. **Alsiņa R., Marinska K., Bojarenko J.**, *Vadības grāmatvedība – teorija un prakse*, Rīga: SIA KIF „Biznesa komplekts”, 2011
7. **Barnet J.B., Hesterly W.S.**, *Strategic Management and Competitive advantage concepts*, USA, Pearson Prentice Hall, 2006
8. **Bērziņš. G.**, *Strategic Planing, Leonardo da Vinci programme project*, University of Latvia, 2010.
9. **Bogue R.L.**, *Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objective plan*, TechRepublic, 2005
10. **Brutu M.**, *A short analysis of the balance scorecard’s concept*, Romania, Pitesti University
11. **Cadez S., Guilding C.** *Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis*, *Industrial Management & Data Systems*, 2012, 112. sēj.
12. **Caune J., Dzedons A.**, *Stratēģiskā vadīšana - Otrais izdevums*, Rīga: apgāds „Lidojošā Zivs”, 2009
13. **Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones.**, *Strategic Management. an Integrated Approach*, Eight Edition. Cengage Learning, 2007. 45-46 lpp
14. **David F.R.**, *Strategic Management concepts and cases*, Florence, South Carolina: Pearson Education LTD,2007
15. **Dubkēvičs L.**, *Organizācijas kultūra*, Rīga – Apgāds „Jumava”, 2009

16. **Dumitrescu L., Fucio M.,** *Balance scorecard – a now tool for strategic management*, Sibiu, Lucian Blaga university
17. **Ekless R.,** *Harward Business review on Uzņēmuma darbības novērtēšana*, Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 2008.
18. **Grant R.M.,** *Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications, fourth edition*, USA, Blackwell publisher Inc., 2002
19. **Herbsts D.,** *Komunikācija uzņēmumā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2007
20. **Johnson G., Scholes K., Whittington R.,** *Corporate Strategy*, Harlow UK, Pearson Education Limited, 2006.
21. **Kaplan R.S., Norton D.P.,** *The Balanced Scorecard- Translating strategy into action*, USA, Harvard Collage, 1996.
22. **Krogzeme H.,** *Komersantu darbības analīze un kontrole*, Rīga: Rīgas Tehniskās universitātes izdevniecība, 2013.
23. **Kruger C., J., Mama M.,** *Incorporating business strategy formulation with identity management strategy formulation*, *Information Management & Computer Security*, 2012, 20. sējums
24. **McGee J., Thomas H., Wilson D.,** *Strategy – Analysis & Practice*, UK - McGraw-hill Education, 2005
25. **Niedrīte V.,** *Uzņēmumu saimnieciskās darbības stratēģiskā plānošana*; Rīga: Latvijas Universitāte, 2000.
26. **Pettinger R.,** *Contemporary Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan., 2004
27. **Pleša S.,** *Stratēģiskā biznesa vadība un biznesa attīstības iespējas Lietuvas Latvijas pārrobežu reģionā*, Rīga, Mācību un konsultāciju centrs ABC, 2011.
28. **Praude V., Beļčikovs J** *Menedžments*, Rīga: Burtene, 2012
29. **Rurāne M.,** *Uzņēmējdarbības pamati*, Rīga, Turības mācību centrs
30. **Schlosser D.,** *The Importance of Financial Ratio and Benchmark Analysis*; Supply House Times 2006.,
31. **Spensley P.,** *Vadībzinības rokasgrāmata*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2002., 113-114 lpp
32. **Volkova T.,** *Bizness pāri robežām: praktiskais ceļvedis jaunu tirgu apgūšanā*; Rīga, LU Akadēmiskais apgāds, 2010.
33. Berendsen Tekstila serviss vēstre, pieejama: <http://www.berendsen.lv/musu-vesture>
34. Clean Control mājas lapas informācija par uzņēmumu; pieejams: <http://cleancontrol.lv/lv/about/>

35. Digitālā biznesa rokasgrāmata, pieejama: <http://rokasgramata.lv/vadiba/produkta-tirgus-matrica-2/> (skatīts 27.03.2015)
36. Global Road Warrior. "Guide to business travel and intercultural communication — Latvia.", 2011., pieejams <http://www.globalroadwarrior.com> (skatīts 14.04.2015.)
37. Kasjanovs I., IKP izaugsmi uztur mazumtirdzniecība, bremsē enerģētika, pieejams: <https://www.makroekonomika.lv/iekszemes-kopprodukta-izaugsmi-uztur-mazumtirdznieciba-bremze-energetika> (skatīts 15.05.2015.)
38. Latvijas bankas prognozes, Piejams: <https://www.makroekonomika.lv/latvijas-bankas-prognozes> (skatīts 15.05.2015.)
39. Latvijas Finanšu Ministrija - Krītošās naftas cenas strauji mazina inflāciju Latvijā, pieejams: <http://www.fm.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/makroekonomika/49796->
40. Latvijas Finanšu ministrijas tautsaimniecības analīze; pieejams: [http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/tautsaimniecibas\\_analize/tautsaimniecibas\\_analize/galvenie\\_makroekonomiskie\\_raditaji\\_un\\_prognozes/](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/tautsaimniecibas_analize/tautsaimniecibas_analize/galvenie_makroekonomiskie_raditaji_un_prognozes/) (skatīts 15.05.2015.)
41. Lindo Grupas vēsture, pieejama: <http://www.lindogrupa.lv/lv/par-mums.htm> (skatīts 16.04.2015.)
42. Lean vadības pamatprincipi, pieejams: <http://winpartners.lv/biznesa-apmacibas/lean-vadibas-principi> (skatīts 15.05.2015.)
43. Par līdzsvaroto rādītāju sistēmu, Pieejams: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> (skatīts 15.05.2015.)
44. Renzacci mājaslapas aktuālā informācija, pieejams: <http://www.renzacci.it/eng/renzacci/mission.asp> (skatīts 15.04.2015.)
45. Tūrisma attīstības valsts aģentūras datu apkopojums; pieejams- <http://www.tava.gov.lv/lv/kopejais-turistu-skaits-riga-pern-sasniedzis-2-miljonus> (skatīts 14.04.2015.)
46. SIA „Nereta.lv” (Reģ.nr. 50103299541), nepublicētie materiāli

## SIA "Nereta.lv", Reģ. nr. 50103299541 – Finanšu pārskats 2014/2013

BILANCE		Perioda beigās EUR (uz 31.12.2014.)	Perioda sākumā EUR (uz 31.12.2013)
5. Avansa maksājumi par nemateriālajiem ieguldījumiem	40	129	126
<b>I. NEMATERIĀLIE IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>50</b>	<b>129</b>	<b>126</b>
3. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	80	17337	15740
<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>17337</b>	<b>15740</b>
<b>1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI (KOPSUMMA)</b>	<b>200</b>	<b>17466</b>	<b>15866</b>
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	280	13094	16394
7. Nākamo periodu izmaksas	340	5154	538
<b>III. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>350</b>	<b>18248</b>	<b>16932</b>
<b>V. NAUDA (KOPĀ)</b>	<b>400</b>	<b>2457</b>	<b>945</b>
<b>2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI (KOPSUMMA)</b>	<b>410</b>	<b>20705</b>	<b>17877</b>
<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>420</b>	<b>38171</b>	<b>33743</b>
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	430	2840	2846
5. Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa;	510	-12299	-21961
b) pārskata gada nesadalītā peļņa.	520	1344	9662
<b>1. PAŠU KAPITĀLS (KOPSUMMA)</b>	<b>530</b>	<b>-8115</b>	<b>-9453</b>
4. Citi aizņēmumi	601	6634	4269
<b>I. ILGTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>640</b>	<b>6634</b>	<b>4269</b>
6. Parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem	690	15288	21121
10. Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	730	20940	14684
11. Pārējie kreditori	740	3424	3122
<b>II. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>780</b>	<b>39652</b>	<b>38927</b>
<b>3. KREDITORI (KOPSUMMA)</b>	<b>790</b>	<b>46286</b>	<b>43196</b>
<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>800</b>	<b>38171</b>	<b>33743</b>

PEĻŅAS/ZAUDĒJUMU APRĒĶINS		Perioda beigās EUR (uz 31.12.2014.)	Perioda sākumā EUR (uz 31.12.2013)
1. Neto apgrozījums	10	189077	170851
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	20	-145106	-124022
<b>3. Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>30</b>	<b>43971</b>	<b>46829</b>
4. Pārdošanas izmaksas	40	-20691	-13644
5. Administrācijas izmaksas	50	-19008	-23278
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	60	864	1648
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	68	-632	-460
11. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110	-3160	-1433
<b>12. Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>120</b>	<b>1344</b>	<b>9662</b>
<b>15. Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>151</b>	<b>1344</b>	<b>9662</b>
<b>19. Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (tīrie ieņēmumi)</b>	<b>180</b>	<b>1344</b>	<b>9662</b>

## 2. pielikums

SIA "Nereta.lv", Reģ. nr. 50103299541 – Finanšu pārskats 2012/2011

BILANCE		Perioda beigās EUR (uz 31.12.2012)	Perioda sākumā EUR (uz 31.12.2011.)
5.Avansa maksājumi par nemateriālajiem ieguldījumiem	40	132	0
<b>I. NEMATERIĀLIE IEGULDĪJUMI KOPĀ</b>	<b>50</b>	<b>132</b>	<b>0</b>
3.Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	80	21652	27564
<b>II. PAMATLĪDZEKĻI KOPĀ</b>	<b>100</b>	<b>21652</b>	<b>27564</b>
<b>1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI (KOPSUMMA)</b>	<b>200</b>	<b>21784</b>	<b>27564</b>
1.Pircēju un pasūtītāju parādi	280	14644	12624
<b>III. DEBITORI KOPĀ</b>	<b>350</b>	<b>14644</b>	<b>12624</b>
<b>V. NAUDA (KOPĀ)</b>	<b>400</b>	<b>6672</b>	<b>995</b>
<b>2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI (KOPSUMMA)</b>	<b>410</b>	<b>21316</b>	<b>13618</b>
<b>AKTĪVA BILANCE</b>	<b>420</b>	<b>43100</b>	<b>41182</b>
1.Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	430	2846	2846
5.Nesadalītā peļņa: a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa;	510	-22484	141
b) pārskata gada nesadalītā peļņa.	520	522	-22625
<b>1. PAŠU KAPITĀLS (KOPSUMMA)</b>	<b>530</b>	<b>-19116</b>	<b>-19638</b>
4.Citi aizņēmumi	671	4269	8537
5.No pircējiem saņemtie avansi	680	0	569
6.Parādi piegādātājiem un darbuizpildītājiem	690	30992	39536
10.Nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi	730	24554	10878
11.Pārējie kreditori	740	2402	1301
<b>II. ĪSTERMIŅA KREDITORI KOPĀ</b>	<b>780</b>	<b>62216</b>	<b>60821</b>
<b>3. KREDITORI (KOPSUMMA)</b>	<b>790</b>	<b>62216</b>	<b>60821</b>
<b>PASĪVA BILANCE</b>	<b>800</b>	<b>43100</b>	<b>41182</b>

PEĻŅAS/ZAUDĒJUMU APRĒĶINS		Perioda beigās EUR (uz 31.12.2012)	Perioda sākumā EUR (uz 31.12.2011.)
1.Neto apgrozījums	10	151505	152474
2.Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	20	-116136	-151466
<b>3.Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)</b>	<b>30</b>	<b>35368</b>	<b>1007</b>
4.Pārdošanas izmaksas	40	-12536	-10087
5.Administrācijas izmaksas	50	-22194	-13180
Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	60	569	427
Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	68	-304	-487
11.Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	110	-381	-306
<b>12.Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem</b>	<b>120</b>	<b>522</b>	<b>-22625</b>
<b>15.Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem</b>	<b>151</b>	<b>522</b>	<b>-22625</b>
<b>19.Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem (trie ieņēmumi)</b>	<b>180</b>	<b>522</b>	<b>-22625</b>

## Finanšu rādītāju analīze

**Rentabilitāte attiecībā pret apgrozījumu**

Rādītājs	Formula	Normatīvs
Bruto peļņas rentabilitāte	$\text{Apgrozījums} - \text{Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas} / \text{Apgrozījums} (\%)$	
Peļņas no saimnieciskās darbības rentabilitāte	$\text{Peļņa no saimnieciskās darbības} / \text{Apgrozījums} (\%)$	
Peļņas pirms procentu maksājumiem rentabilitāte	$\text{Peļņa pirms procentu maksājumiem} / \text{Apgrozījums} (\%)$	
Ar nodokli apliekamās peļņas rentabilitāte	$\text{Ar nodokli apliekamā peļņa} / \text{Apgrozījums} (\%)$	
Neto peļņas rentabilitāte	$\text{Neto peļņa} / \text{Apgrozījums} (\%)$	

**Efektivitāte**

Rādītājs	Formula	Normatīvs
Aktīvu aprites rādītājs	$\text{Apgrozījums} / \text{Aktīvi kopā}$	>1 =1
Pamatlīdzekļu aprites rādītājs	$\text{Apgrozījums} / \text{Pamatlīdzekļi}$	>1 =1
Apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs	$\text{Apgrozījums} / \text{Apgrozāmie līdzekļi}$	>1 =1

**Likviditātes rādītāji**

Rādītājs	Formula	Normatīvs
Kopējās likviditātes rādītājs	$\text{Apgrozāmie līdzekļi} / \text{Īstermiņa saistības}$	>2 =2
Tekošās likviditātes rādītājs	$\text{Apgrozāmie līdzekļi} - \text{Krājumi} / \text{Īstermiņa saistības}$	>1 =1
Absolūtās likviditātes rādītājs	$\text{Nauda} + \text{Vērtspapīri} / \text{Īstermiņa saistības}$	>0,3 =0,3

**Maksāspējas rādītāji**

Rādītājs	Formula	Normatīvs
Saistību īpatsvars bilancē	$\text{Kopējās saistības} / \text{Aktīvi}$	0 ... 0,5
Saistību attiecība pret pašu kapitālu	$\text{Kopējās saistības} / \text{Pašu kapitāls}$	0 ... 1

## Aptaujas anketa

Labdien!

SIA „Nereta.lv” piedāvā saviem klientiem veļas mazgāšanas, apģērbu ķīmiskās tīrīšanas un paklāju tīrīšanas pakalpojumus. Lai pilnveidotu uzņēmuma pakalpojumu kvalitāti un klientu servisu, lūdzam Jūs sniegt novērtējumu par mūsu uzņēmuma darbu, kā arī priekšlikumus turpmākās sadarbības attīstīšanai. Aptauja tiek veikta maģistra darba izstrādes ietvaros. Anketas aizpildīšana prasīt ne vairāk kā 10 (desmit) minūtes Jūsu laika.

1. Kur Jūs pirmo reizi uzzinājāt par mūsu uzņēmumu?

- Ieteica draugi, paziņas
- Internetā
- Ar reklāmas starpniecību
- Pamanījāt garām braucot
- Cits variants \_\_\_\_\_

2. Cik bieži Jūs izmantojat mūsu uzņēmuma pakalpojumus?

- Aptuveni reizi nedēļā
- Vairākas reizes nedēļā
- Aptuveni reizi mēnesī
- Vairāk nekā reizi mēnesī
- Retāk nekā reizi mēnesī

3. Cik sen Jūs izmantojat mūsu uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus?

- Vienu mēnesi vai mazāk
- No 1 līdz 6 mēnešiem
- Vairāk nekā 6 mēnešus
- Vairāk nekā gadu

4. Kādus mūsu uzņēmuma pakalpojumus Jūs biežāk izmantojat?

- Veļas mazgāšana
- Apģērbu ķīmiskā tīrīšana
- Darba apģērbu ķīmiskā tīrīšana
- Gludināšana
- Paklāju tīrīšana
- Apavu remonts

5. Vai Jūs rekomendētu mūsu uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus citiem?

O Noteikti jā

O Esmu jau ieteicis citiem

O Iespējams jā

O Noteikti nē

