

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**FINANŠU ANALĪZE UN LĪDZSVAROTO RĀDĪTĀJU SISTĒMA
UZŅĒMUMĀ “X”**

Financial analysis and balanced scorecard of company “X”

MAĢISTRA DARBS

Vadības zinību maģistra studiju programma
Stratēģiskā vadīšana un līderība apakšprogramma

Autore: **Jana Kudrjašova**

Studentes apliecības Nr.: jk12118

Darba vadītājs: asoc.prof., Dr.oec. Džineta Dimante

RĪGA 2017

ANOTĀCIJA

Maģistra darba tēma ir finanšu analīze un līdzsvaroto rādītāju sistēma uzņēmumā "X".

Darba mērķis ir izstrādāt stratēģisko karti un līdzsvaroto rādītāju sistēmu uzņēmumam "X", ka arī novērtēt to piemērošanas iespējamību citiem uzņēmumiem no restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares.

Maģistra darba uzdevumi ir izpētes veikšana par līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtību, uzņēmuma misijas, vīzijas un stratēģijas priekšlikuma formulējums, finansiālās analīzes veikšana, stratēģiskās kartes izstrāde, līdzsvaroto rādītāju sistēmas novērtēšanas rādītāju izstrāde, ka arī secinājumu un priekšlikumu izteikums.

Darba apjoms ir 88 lpp. Darba izstrādei tika izmantota vadības teoriju zinātniskā un ekonomiskā literatūra, LR Centrālās statistikas pārvalde, Lursoft datubāze, uzņēmumu gada pārskati, interneta resursi, npublicētie uzņēmuma materiāli. Darbā ir ietverti 25 tabulas, 8 attēli un 17 formulas.

Atslēgvārdi: līdzsvaroto rādītāju sistēma, finanšu analīze, stratēģiskā karte, peļņa, perspektīvas, ēdināšanas nozare.

ANNOTATION

The Master thesis is financial analysis and balanced scorecard of company “X”.

The aim of this thesis is to develop a strategy map and balanced scorecard of the company “X”. Is essentially to estimate possibility for other organizations in the branch to apply the similar strategy map and balanced scorecard.

The main tasks of the Master are to research the character of the balanced scorecard, the company`s mission, vision and strategy formulating, financial analysis, strategic map and balanced scorecard development, also the conclusion and recommendations.

The amount of work is 88 pages. Thesis is based on economic and management literature, the central statistical Bureau, Lursoft database, annual reports and unpublished materials of the company and different Internet resources. Thesis includes 25 tables, 8 images and 17 formulas.

Keywords: balanced scorecard, financial analysis, strategic map, revenues, perspective, catering industry.

SATURS

Anotācija.....	2
Ievads.....	5
1. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas teorētiskais apskats	
1.1. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtība	9
1.2. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas sastādīšanas principi	17
1.3. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas sastāvdaļas	25
1.3.1. Finanšu perspektīva.....	28
1.3.2. Klientu perspektīva	30
1.3.3. Iekšējo biznesa procesu perspektīva	32
1.3.4. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva.....	33
2. Uzņēmuma „X” finansiālā stāvokļa novērtējums	
2.1. Uzņēmuma „X” saimnieciskās darbības apraksts	35
2.2. Uzņēmuma „X” finansiālā stāvokļa analīzes	37
2.2.1. Uzņēmuma „X” horizontālā analīzes	37
2.2.2. Uzņēmuma „X” finanšu koeficientu analīze.....	40
3. Līdzsvaroto rādītāju sistēma uzņēmumā „X”	
3.1. Uzņēmuma „X” stratēģiskā karte	57
3.2. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas novērtēšanas rādītāji	72
3.3. Izstrādātas līdzsvaroto rādītāju sistēmas piemērošanas iespējas.....	79
Secinājumi	83
Priekšlikumi.....	86
Izmantotā literatūra un avoti.....	89
Pielikumi.....	92

IEVADS

Mūsdienu ekonomiskajos un konkurences apstākļos ir būtiski pārvaldīt uzņēmumu visās to darbības jomās. Ir svarīgi apzināties uzņēmuma vietu tirgū, novērtēt finansiālo stāvokli, vai apmierināt visas klienta vajadzības. Veiksmīgai uzņēmumu vadīšanai tiek izmantotas dažādas vadīšanas un finanšu metodes, lai novērtētu uzņēmumu gan kopumā, gan nodaļu ietvaros. Tikai apzinoties uzņēmuma darbības stāvokli, vadība spēs prognozēt uzņēmuma tālāko attīstību un rīcības plānu. Analizējot uzņēmumu, izpēte, galvenokārt, tiek balstīta uz pagātnes jeb grāmatvedības datiem. Tomēr, ņemot vērā ļoti straujās izmaiņas ārējās vides faktoros, mūsdienās ar pagātnes datiem nevar precīzi novērtēt uzņēmuma efektivitāti un vērtības pieaugumu, un uzņēmuma vadība ir spiesta vērsties pie speciālām vadīšanas un vērtēšanas metodēm.

Uzņēmuma mērķi var būt dažādi. Vieniem tas ir stabila darbība tirgū, citiem – strauja attīstība. Un finansiālā stāvokļa analīze ir palīgs uzņēmumu vadībai šā mērķa īstenošanai. Tomēr, finansiālā stāvokļa analīze nevar dod pilnīgu priekšstatu par uzņēmuma darbības efektivitāti un ienesīgumu, jo atsevišķajās nozarēs ir jāpēta arī klientus un biznesa iekšējos procesus, kā tiek organizēta vadība un izglītoti darbinieki. Iepriekš minētām nolūkam tiek lietota līdzsvaroto rādītāju sistēma, kura pēta tieši klientu, iekšējo biznesa procesu, finanšu un mācīšanas un izaugsmes perspektīvas uzņēmumā, un dod pilnīgāko uzņēmuma darbības attēlu, uz kuras pamata var izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma efektivitātes uzlabošanai.

Vairāki ASV, Eiropas un Āzijas uzņēmumi izmanto līdzsvaroto rādītāju sistēmu kā galveno vadīšanas metodi uzņēmuma attīstības plānošanai. Arvien vairāk Tuvo Austrumu un Āfrikas uzņēmumu pielāgo stratēģiju, misiju un vīziju līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģiskajai kartei. Turcijas uzņēmums “Bursagaz” un Eiropas uzņēmums “DeFacto”, ieviešot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, spēja piecu gadu laikā divkāršot savu peļņu, palielināt noieta tirgu un būtiski attīstīt savu uzņēmumu.¹

Bain & Co globālais pētījums par ietekmīgākajiem un izplatītākajiem stratēģiskās vadīšanas metodēm ierindoja līdzsvaroto rādītāju sistēmu piektajā vietā. Savukārt, Harvard Business Review atzina līdzsvaroto rādītāju sistēmu par ietekmīgāko biznesa ideju pēdējo 75 gadu laikā.²

¹ *Palladium Announces 2015 Hall of Fame for Executing Strategy*. Pieejams: <http://thepalladiumgroup.com> (Skatīts 06.02.17)

² *Balanced Scorecard Basics*. Pieejams: <http://www.balancedscorecard.org> (Skatīts 01.02.17.)

Bieži vien mazie un vidējie uzņēmumi neapzinās to, ka līdzsvarotā rādītāju sistēma var būtiski palīdzēt tiem palielināt apgrozījumu un uzlabot savus finansiālā stāvokļa rādītājus, jo uzskata, ka tai nav pievienotas vērtības. Galvenokārt, pētot uzņēmuma darbības stabilitāti, vadītāji balstās uz finanšu rādītājiem un grāmatvedības datiem, kas var neatspoguļot būtiskus uzņēmuma apgrozījuma un ienesīguma palielinājuma cēloņus – klientu analīze, iekšējo biznesa procesu analīze. Atsevišķajās nozarēs, kā tūrisms un restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozare, klientu analīze ir dažkārt svarīgāka par finanšu analīzi, jo tūristi un cilvēki ir galvenais peļņas avots. Tāpēc ir būtiski savienot gan finansiālo stāvokļa analīzi, gan līdzsvaroto rādītāju analīzi vienā veselā uzņēmuma darbības analīzē.

Darba autore izvēlējās veikt finansiālā stāvokļa analīzi un līdzsvaroto rādītāju sistēmu uzņēmumam “X”, lai konstatētu uzņēmuma vājās vietas un izstrādāt attīstības plānu. Finansiālā stāvokļa analīzes apskatei, tika izvēlēts trīs gadu periods, kas var uzskatāmi parādīt uzņēmumu darbības stadijas. Analīze tika veikta, lai atklātu uzņēmumu attīstības tendences, gada rezultātus un rādītājus, kas negatīvi ietekmē uzņēmumu finansiālo stabilitāti un kavē izaugsmi. Pēc uzņēmuma finansiālās stāvokļa apzināšanas, darba autore sniegs savu skatījumu uz uzņēmuma iespējamo misijas, vīzijas un stratēģijas formulējumu, ka arī izstrādās stratēģisko karti uzņēmuma attīstībai un sniegs priekšlikumus efektivitātes uzlabošanai un uzņēmuma darbības pilnveidošanai.

Maģistra darba objekts ir uzņēmums “X”, bet priekšmets – uzņēmuma “X” finansiālais stāvoklis un līdzsvaroto rādītāju sistēma.

Maģistra darba mērķis ir izstrādāt sabiedriskās ēdināšanas uzņēmuma “X” stratēģisko karti un līdzsvaroto rādītāju sistēmu, ka arī sniegt priekšlikumus efektivitātes uzlabošanai.

Maģistra darba mērķa sasniegšanai, darba autore izvirzījusi šādus darba uzdevumus:

1. Izpētīt līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtību zinātniskajos rakstos.
2. Veikt līdzsvarotās rādītāju sistēmas sastādīšanas principu izpēti zinātniskajos rakstos un vadības zinību literatūrā.
3. Noteikt līdzsvaroto rādītāju sistēmas sastāvdaļas elementus.
4. Formulēt uzņēmuma “X” misiju, vīziju un stratēģiju.
5. Analizēt uzņēmuma “X” finansiālo darbību pēdējo trīs gadu laikā.
6. Veikt uzņēmuma “X” finansiālā stāvokļa analīzi.
7. Izstrādāt stratēģisko karti uzņēmumam “X”.
8. Izstrādāt līdzsvaroto rādītāju sistēmas novērtēšanas rādītājus.

9. Noteikt uzņēmuma "X" stratēģiskās kartes izmantošanas iespējas citiem nozares uzņēmumiem.
10. Izdarīt secinājumus un izteikt priekšlikumus uzņēmuma attīstībai un efektivitātes uzlabošanai.

Maģistra darba struktūrā ir trīs nodaļas. Pirmā nodaļa sniedz informāciju par līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtību, svarīgākajiem to sastādīšanas principiem un elementiem. Otrā nodaļā atspoguļo uzņēmuma "X" darba autores piedāvāto misijas, vīzijas un stratēģijas formulējumu, finansiālā stāvokļa analīzes galveno koeficientu aprakstu, lai veiksmīgi analizētu uzņēmumu saimniecisko darbību, ka arī finansiālā stāvokļa analīzi trīs gadu periodam. Trešajā nodaļā tiek veidota uzņēmuma "X" stratēģiskā karte pēc izvēlētām perspektīvām, izstrādāta līdzsvaroto rādītāju sistēma ar novērtēšanas rādītājiem, ka arī tiek izvērtēta uzņēmuma "X" stratēģiskās kartes izmantošanas iespējas citiem nozaru uzņēmumiem.

Lai sasniegtu maģistra darba izvirzīto mērķi, ka arī realizēt noteiktus darba uzdevumus, tiks lietotas sekojošas datu ieguves metodes:

1. **Kvalitatīvā analīzes metode** - analizējot literatūras avotus un zinātniskās publikācijas un rakstus, ka arī interpretējot tos pētījuma noteiktajam mērķim.
2. **Monogrāfiskā metode** – veicot izpēti par uzņēmuma "X" vidi, līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtību un vadības teorijām ekonomiskajā un zinātniskajā literatūrā.
3. **Statistikā analīze** – veicot finansiālo stāvokļa identificējošu analīzi uzņēmumam "X", aprēķinot analītiskos koeficientus, interpretējot to rezultātus un novērtējot, ka arī apkopojot statistiskos datus par nozares finansiālajiem rādītājiem.
4. **Ekonomiskā analīze** – veicot pētījuma objekta izpēti, tiks identificēti to misija, vīzija un mērķi.
5. **Dekonstruktīvas analīze** – tiks pētīti zinātniskie raksti, no kuriem tiks atlasīta nepieciešama informācija un iekļauta jaunajā autores izveidotajā tekstā.
6. **Salīdzināšanas metode** – salīdzinot uzņēmumu "X" finansiālā stāvokļa rādītājus ar restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares finanšu rādītājiem.
7. **Grafiskā metode** - veidojot grafiskos attēlus, rādītāja uzskatāmai interpretācijai.

Uzņēmuma "X" finanšu stāvokļa analīze tiks veikta par periodu no 2013. gada līdz 2015. gadam. Dotais laika posms tika izvēlēts, lai analizētu uzņēmumu stāvokli pēc finanšu krīzes, ka arī novērtēt saimnieciskās darbības rezultātus 2014. gadā, pastāvot ģeopolitiskās situācijās

problēmām, un kopējo tūristu skaita sarukumam restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē.

Maģistra darba izstrādē tika izmantoti vadības teoriju zinātniskie raksti un literatūra, ekonomiskie zinātniskie raksti un literatūra, zinātniskie raksti par līdzsvaroto rādītāju sistēmu, publikācijas, Latvijas Republikas Centrālās statistika pārvaldes dati un Lursoft datubāzes dati par restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozari, internetā sniegta informācija par līdzsvaroto rādītāju sistēmu, uzņēmumu stratēģiskām kartēm, atsevišķiem jēdzieniem un rādītājiem, uzņēmuma "X" npublicētie gada pārskati laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam.

1. LĪDZSVAROTO RĀDĪTĀJU SISTĒMAS TEORĒTISKAIS APSKATS

1.1. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas būtība

Mūsdienās jebkuras valsts ekonomikas un tautsaimniecības viena no svarīgākajām sastāvdaļām ir uzņēmums. Tikai tas spēj veidot stipru saikni starp saviem darbiniekiem, saražotām precēm vai sniegtajiem pakalpojumiem un gala patērētājiem. Galvenokārt, no stabilas uzņēmuma darbības ir atkarīga gan valsts, gan to iedzīvotāju ekonomiskā attīstība un labklājība. Domājot par savu attīstību, bet tomēr strādājot kopīgi, uzņēmumi spēj palielināt savu apgrozījumu un peļņu, līdz ar to, palielinot arī valsts labklājību un novirzot to attīstību augstākajā līmenī.

Daudzi vadītāji, mēģinot attīstīt savu biznesu, vērtē to darbību, vadoties tikai pēc finanšu rādītājiem. Tomēr, ne vienmēr finanšu rādītāji spēj atspoguļot reālo situāciju uzņēmumā. Nonākot vienā krīzes situācijā, atsevišķiem uzņēmumiem varētu palīdzēt pavisam dažādas metodes, vienam uzņēmumam tas varētu būt apgrozījuma pieaugums, savukārt citam – attieksmes pret saviem klientiem maiņa. Pirmajā iepriekš aprakstītajā gadījumā, finansiālā stāvokļa analīze, uz bilances rādītāju bāzes, spēj parādīt uzņēmuma uzlabojuma nepieciešamību. Tomēr, otrajā iepriekš aprakstītajā gadījumā, finansiālā stāvokļa analīze nespēj parādīt darbinieku attieksmes maiņu. Tieši nestandartu gadījumu problēmas risināšanai tika izveidota atsevišķa uzņēmuma analīzes sistēma, kas dod ne tikai kopējo uzņēmuma apskatu par esošo situāciju, bet arī spēj strukturizēt uzņēmuma attīstības mērķus, parāda attīstības virzienu un spēj novērtēt to sasniegumus, vai identificēt problēmas.

Līdzsvarota rādītāju sistēma ir atzīta par vienu no galvenajiem jauninājumiem nesenajā vadības grāmatvedības vēsturē, kas tika izveidota, lai reaģētu uz finanšu un nefinanšu rādītāju integrācijas aicinājumu, lai atbalstītu uzņēmumu stratēģijas īstenošanu, palielinātu nodarbinātību un uzlabotu stratēģisko lēmumu pieņemšanu.¹

Lai izprastu līdzsvarotas rādītāju sistēmas lomu uzņēmumu attīstības veicināšanā, ir jādefinē vārdu “līdzsvarota rādītāju sistēma”. Pastāv virkne dažādu definējumu.

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģiskās plānošanas un vadības sistēma, kas plaši tiek izmantota uzņēmējdarbībā un rūpniecībā, valdībā, un bezpeļņas organizācijās visā pasaulē, lai

¹ Busco Cristiano, Quattrone Paolo. *Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds: Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions*. Contemporary Accounting Research. Sep2015, 1p

saskaņotu uzņēmējdarbības vīziju un stratēģiju organizācijās, uzlabotu iekšējo un ārējo komunikāciju, un uzraudzītu organizācijas darbu, saskaņā ar stratēģiskajiem mērķiem.”¹

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma, kuru izstrādāja Kaplans un Nortons, tiek uzskatīta par fundamentālo stratēģijas izpildīšanas un vadīšanas rīku. Papildus tradicionālajiem finanšu rādītājiem, tas ietver nefinanšu rādītājus ar atbilstošu svaru katrā rādītāja dimensijā, atkarībā no organizācijas funkcijām.”²

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma tiek uzskatīta par vienu no nozīmīgākajiem grāmatvedības vadības jauninājumiem, un to bieži izmanto starptautisko līmeņu uzņēmumu vadītāji lēmumu pieņemšanā.”³

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir efektivitātes stratēģisko novērtējumu sistēma, kas tika izveidota Kaplana un Nortona pētījumu rezultātā.”⁴

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir darbības novērtēšanas sistēma, kas sastāv no galvenajiem organizācijas darbības rādītājiem, sagrupētiem četrās dažādās savstarpēji saistītās perspektīvās, kas kopā norāda uz kopējo organizācijas darbību.”⁵

“Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir kvantitatīvu indikatoru kopums, ko izmanto stratēģiskajā vadībā, lai identificētu un uzlabotu dažādas iekšējās organizācijas funkcijas un to izraisītos ārējos rezultātus.”⁶

Analizējot iepriekš aprakstītas definīcijas, var secināt, ka pirmajā definīcijā tiek plaši aprakstīti ekonomiskie objekti, kam var piemērot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, ka arī īsi aprakstītas sistēmas sastāvdaļas. Otrā definīcijā tiek uzsvērta līdzsvaroto rādītāju sistēmas elementu atšķirīgums, veidojot kopējo sistēmu un mērķus. Trešajā definīcijā tiek norādīta līdzsvaroto rādītāju sistēmas nozīme vadības grāmatvedībā, ka arī lēmumu pieņemšanā. Ceturtā definīcija ir ļoti īsa, un vispārīgi apraksta kas ir sistēma un pētniekus, kas to radīja. Piektajā definīcijā apraksta līdzsvarotas rādītāju sistēmas nozīmi uzņēmējdarbībā kopumā un tieši to vadībai.

¹ **Narayanamma P. Lakshmi, Lalitha, K.** *Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective*. Aweshkar Research Journal. Sep2016, 2p

² **Pollanen Raili M., Kenneth Kangwu Xi.** *Organizational characteristics and use of balanced scorecard measures in executive compensation*. International Journal of Business & Public Administration. Summer2015, 1p

³ **Humphreys Kerry A., Gary Michael Shayne, Trotman Ken T.** *Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework*. Accounting Review. Sep2016, 1p

⁴ **Coe Nicholas, Letza Steve.** *Two decades of the balanced scorecard: A review of developments*. Poznan University of Economics Review. 2014, 1p

⁵ **Schlieper Kristofer C.** *A quantitative examination of factors that contribute to the successful implementation of a balanced scorecard*. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing. 2014, 9p

⁶ *Balanced Scorecard*. Pieejams: <http://www.investopedia.com> (Skatīts 05.02.17.)

Apskatot rūpīgi katru termina “līdzsvaroto rādītāju sistēma” definīciju var secināt, ka ceturta definīcija ir pārāk īsa, savukārt, pārējās definīcijas sniedza tikai daļējo informāciju par terminu, vai uzsvēra kādu konkrēto mērķi.

Izvērtējot katras definīcijas priekšrocības un trūkumus, autore izvirza savu definējumu terminam “līdzsvaroto rādītāju sistēma”. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģiskās plānošanas un vadības sistēma, kas novērtē kopējo organizācijas darbību un dod iespēju izvirzīt sabalansētus uzņēmuma attīstības mērķus un sekot to izpildei, balstoties uz finanšu un nefinanšu rādītājiem, saskaņā ar organizācijas misiju, vīziju un stratēģiju.

1992. gadā amerikāņu pētnieki – Roberts Kaplans un Davids Nortons – publicēja savu rakstu “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” Harvard Business Review avīzē. Pētnieku raksts deva atspērienu stratēģiskās vadības sistēmas izveidei, lai biznesa stratēģiju pārvērstu praktiskajā darbībā, pārraudzītu to un saskaņotu uzņēmumu ap izveidoto stratēģiju.¹

2000. gadā R. Kaplans un D. Nortons publicēja citu rakstu Harvard Business Review ar nosaukumu “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.” Raksts skaidroja kā ir jāveido stratēģisko karti, kura vizuāli uzskatāmi parāda mērķus un cēloņsakarības uzņēmumu stratēģijā. Šīs cēloņsakarības ļauj vadītājiem identificēt galvenos rādītājus, kas vedīs uzņēmumu pie panākumiem. Divu ideju apkopojums – stratēģiskā karte un līdzsvaroto rādītāju sistēma – un vēlākie jauninājumi šajā jomā izveidoja stratēģiskās vadības sistēmu, kas ir nozīmīga modernās biznesa vadības daļa.

Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir daļa no sistēmas, kas pārveido uzņēmumu stratēģiju darbībā. Tā dod līdzsvarotu priekšstatu par četrām perspektīvām, kas norāda uz to, kā darbojās uzņēmums un cik efektīvi un veiksmīgi ir to rezultāti un panākumi. Stratēģiskas kartes un līdzsvaroto rādītāju sistēmas četras perspektīvas dod priekšstatu par uzņēmumu kā vienoto veselumu, pārsniedzot finanšu rādītājus, un ietverot finanšu, klientu, iekšējo biznesa procesu un mācīšanas un izaugsmes perspektīvas, iekļaujot tajās darbiniekus, kultūru, intelektuālo īpašumu un informācijas tehnoloģijas infrastruktūru.²

¹ **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 5p

² turpat 6 lpp.; **Rodrigues Quesado Patricia, etc.** *Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. May2016. 2p.

Stratēģiskā karte un līdzsvarota rādītāju sistēma var tikt īstenota uzņēmumos pat īsā laika periodā, bet rezultāti būs ievērojami. Tomēr ieteicams to īstenot ilgākā laika periodā, visā uzņēmuma pastāvēšanas laikā.

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas pozitīvie efekti ir sekojoši:

1. Stratēģijas izskaidrošana dažādiem uzņēmuma līmeņiem.
2. Stratēģijas pārveidošana darbībā un to izpilde.
3. Biznesa sastāvdaļu saskaņošana ar uzņēmuma stratēģiju.
4. Stratēģijas pārrunas ar uzņēmuma darbiniekiem visos līmeņos.
5. Stratēģijas izpildes uzraudzība un pārvaldība.¹

Stratēģijas izskaidrošana ir nepieciešama visos uzņēmuma līmeņos. Veidojot stratēģisko karti no diskusijām un ideju apkopojuma, uzņēmuma vadība spēj loģiski un viegli izskaidrot uzņēmuma stratēģiju katram darbiniekam jebkuros organizācijas līmeņos tā, lai stratēģija būtu saprotama.

Stratēģijas pārveidošana darbībā un to izpilde ir svarīgs efekts kopējā uzņēmumu stratēģijas īstenošanā. Šādam mērķim tiek veidota stratēģiska karte, taktiskais darbības un izpildes plāni, lai parādītu ikvienam darbiniekam uzņēmumā skaidru ceļu pa kuru ies uzņēmums, un īstenotu iepriekš izvirzītus mērķus stratēģijas ietvaros. Līdzsvaroto rādītāju sistēma kalpo kā izpildes novērošanas un kontroles sistēma.

Biznesa sastāvdaļu saskaņošana ar uzņēmuma stratēģiju ir nepieciešama labākai uzņēmuma kopējai saskaņošanai ar izvirzīto stratēģiju un kopējiem mērķiem, jo atsevišķas uzņēmuma nodaļas bieži koncentrējās uz katras nodaļas panākumu gūšanu un darba izpildes palielināšanu, nevis kopējo uzņēmuma mērķi. Veidojot stratēģisko karti, uzņēmuma nodaļas apvienojas kopējo mērķu izpildei un uzņēmuma panākumi ātri uzlabojās.

Stratēģijas pārrunās ar uzņēmuma darbiniekiem visos organizācijas līmeņos ir svarīgs pozitīvs efekts, jo dod katram uzņēmuma līmenim apzināties savas spējas un sekmēt organizācijas panākumus. Pārrunas dod iespēju izpildes darbiniekiem komunicēt ar saviem funkcionālajiem vadītājiem un veidot atgriezenisko saiti par saviem panākumiem, darba ražīgumu un mērķiem.

Stratēģijas izpildes uzraudzība un pārvaldība ir svarīga vadība darbība, lai stratēģija veiksmīgi tiktu integrēta uzņēmumā un pilnībā tiktu izpildīta. Parasti, uzņēmuma vadība atstāj stratēģijas izpildes kontroli apakšējo uzņēmuma līmeņu vadībai, kas novedīs pie situācijas, kad

¹ **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 7p

atsevišķas uzņēmumu nodaļas pildīs tikai savus konkrētus mērķus un konkurēs ar citām nodaļām. Izmantojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu kā galveno rīku stratēģijas izveidošanā un izpildē, darbiniekiem tiks dots centrālais fokus uz uzņēmuma stratēģisko līderību un kopējiem mērķiem regulārajās sanāksmēs.

Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir sevišķa organizatoriskās vadības teorija, kas balstās uz pieciem pīlāriem:

1. Perspektīvu analīze organizācijās.
2. Perspektīvu un to elementu savstarpēja savienošana vērtējums stratēģiskajā kartē.
3. Sakarību atrašana.
4. Nemateriālo aktīvu novērtējums, palielinot spēju mācīties.
5. Dažādu organizatorisko interešu saskaņošana.¹

Mūsdienās ikviens uzņēmuma vadītājs izstrādā savai organizācijai finanšu perspektīvu, kas balstās uz finanšu un grāmatvedības datiem, un parāda, kā uzņēmumā tiek organizēta darbība un vadība, kādi ir to finanšu rezultāti. Līdzsvaroto rādītāju sistēmā papildus tiek analizētas arī citas perspektīvas, respektīvi, klientu, iekšējo biznesa procesu, mācīšanas un izaugsmes perspektīvas. Kopumā ar četrām perspektīvām uzņēmuma darbība tiek pilnībā pārskatīta un pārvaldīta. Papildus perspektīvu izstrādei, tiek meklēti kontroles rādītāji, kas atspoguļotu kritiskos konkurētspējas faktorus, lai sasniegtu stratēģiskās intereses.

Uzņēmuma vadītājiem, identificējot kontroles rādītājus katrā perspektīvā, tiek noteikti uzņēmuma sasnieguma un stratēģiskie mērķi, respektīvi, tirgus daļas iekarošana, pārdošanas apjoma pieaugums, akciju cenas pieaugums, ražošanas laika samazinājums, darbinieku kavējumu samazinājums un citi. Mērķi tiek savstarpēji savienoti ar cēloņsakarību ķēdītēm, kas veido uzņēmuma stratēģisko karti. Jaunizveidota karte atspoguļo uzņēmuma vadības stratēģisko hipotēzi par uzņēmuma vīziju, misiju un stratēģiju, un nākotnes darbības ceļu. Karte parāda četru perspektīvu savstarpējo mijiedarbību, kas rezultējās noteiktajā finanšu sasniegumā.²

¹ **Costa Oliveira, Helena Maria.** *The balanced scorecard operating as a risk management tool.* Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu. 2014, 3p

² turpat, 5 lpp



Datu avots: darba autores veidots attēls pēc **Christesen David Allen**. *The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance*. ProQuest Dissertations Publishing, 2008. 5p

1.1. attēls. **Stratēģiskās kartes bāzes modelis.**

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas trešais pīlārs ir sakarību atrašana starp uzņēmumu mērķiem un perspektīvām. Izveidota stratēģiskā karte tiek rūpīgi analizēta, lai identificētu savstarpējo mērķu cēloņsakarības. No individuālajiem mērķiem izriet kopējie uzņēmuma mērķi, no nodaļu mērķiem ir atkarīgas arī galvenais uzņēmumu virsmērķis, pie kura ir jāvirzās visam uzņēmumam. Mērķu izvirzīšana un cēloņsakarību identificēšana ir būtisks faktors uzņēmumu panākumu veidošanā, ka arī stratēģijas virzībai uzņēmuma darbībā.

Nemateriālo aktīvu novērtējums, palielinot spēju mācīties, ir būtisks faktors līdzsvaroto rādītāju sistēmas ieviešanā uzņēmumā. Nemateriāli aktīvi organizācijās tiek skaidroti, kā ne tikai licences, patenti vai preču zīmes, bet arī uzņēmuma kopēja vērtība, darbinieku prasmju un izglītības līmenis, spēja domāt un būt līderiem. To palielinājumam tiek veidoti kontroles procesi darbinieku un vadības mācīšanas un izaugsmes veicināšanai. Vairums uzņēmumos tiek praktizēta atgriezeniskās saites sistēma, kad atsauksmes tiek nodotas no vadības darbiniekiem, un no darbiniekiem vadībai. Tādā veidā uzņēmumi cenšas attīstīt spēju pārraudzīt tūlītējas nefinanšu perspektīvu rezultātus, novērtēt to ietekmi uz uzņēmumu stratēģiskiem mērķiem.

Sekmīgai līdzsvaroto rādītāju sistēmas ieviešanai uzņēmumā, ir jābūt arī ieviestai dažādu interešu saskaņošanai, gan no vadības puses, gan no darbinieku puses. Šīm nolūkam uzņēmuma mērķiem stratēģiskajā kartē jābūt sadalītiem: no vispārējiem uz konkrētiem, no stratēģiskā virziena orientētiem uz taktisko virzienu orientētiem, no uzņēmuma kopējiem uz katras atsevišķas nodaļas

pakārtotiem, no vadības uz katra darbinieka individuāla sasnieguma. Tādējādi visi uzņēmuma mērķi tiks saskaņoti ar daudzveidīgajiem interesēm organizācijā.¹

Rūpīgi veidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu pēc visiem kritērijiem, un balstoties uz labo praksi, tā var būtiski palielināt uzņēmuma konkurētspēju, peļņu, atpazīstamību vai darbības kvalitāti, atkarībā no uzņēmuma vadības izvirzītajiem mērķiem. Tomēr, jebkurā sistēmā pastāv savas kļūdas un nepilnības.

Līdzsvaroto rādītāju sistēma var neietekmēt uzņēmuma panākumus dažādu apstākļu dēļ:

1. Augstākās izpildvaras apņemšanas trūkums. Veidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, augstākai līmeņa vadībai ir jābūt pilnīgai izpratnei par to, ka zemāko līmeņu darbinieki ir sapratuši sistēmas būtību, uzņēmuma mērķus un līdzdarbosies sistēmas ieviešanā. Ja augstākās izpildvaras apņemība par sistēmas dzīvotspēju ir maza, tad uzņēmuma darbinieki neuzskatīs par saviem pienākumiem darboties sistēmas ieviešanā, vai pārāk vispusīgi tos pildīs.
2. Pārmaiņu iemeslu trūkums. Mūsdienu uzņēmumiem ar konservatīvo vadību ir grūti mainīt savu politiku un lietas kārtību. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir izveidota tam, lai radītu uzņēmumos kultūru ar augstākiem panākumiem, pārveidojot stratēģiju darbībā. Ja uzņēmumos trūkst pārmaiņu nepieciešamība un lietas, kas jāmaina, tad līdzsvaroto rādītāju sistēma nevarēs darboties un to ieviešana ir bezjēdzīga.
3. Pieredzējušo konsultantu un pārmaiņu veicinātāju trūkums. Radīt un attīstīt līdzsvaroto rādītāju sistēmu uzņēmumos ir grūti. Pastāv virkne dažādu grūtību un slēpto problēmu, kas jāzina un jāprot identificēt. Tikai pieredzējušais konsultants vai speciālists šajā jomā spēs nodot savu pieredzi un zināšanas kā ir jāveido līdzsvaroto rādītāju sistēmu.
4. Pārāk liels rādītāju daudzums. Liels skaits izvēlēto rādītāju radīs kļūdaino stratēģisko karti, līdz ar to arī neveicinās uzņēmuma panākumus. Liels rādītāju daudzums radīs nevis līdzsvaroto rādītāju sistēmu, bet parasto darbības plānu.
5. Nepareizo rādītāju izvēle. Izmantojot nepareizos rādītājus, var novirzīt uzņēmuma attīstību un pārmaiņas nepareizā virzienā, līdz ar to arī sasniedzot nepareizos rezultātus.

¹ Costa Oliveira, Helena Maria. *The balanced scorecard operating as a risk management tool*. Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu. 2014, 7p

6. Pārāk ilgi jāattīsta. Viena no būtiskākajām līdzsvaroto rādītāju sistēmas ieviešanas problēmām ir to ilga attīstīšana. Pārāk ilgs process ar laiku straujāk mazinās darbinieku motivāciju mainīties, ka arī iztērēs visus resursus sistēmas ieviešanai un kontrolēšanai.
7. Kultūras neatbilstība. Uzņēmumiem ar zemo organizācijas kultūras līmeni vai diktatoriskiem vadītājiem ir nepieciešamas būtiskas kultūras izmaiņas pirms līdzsvaroto rādītāju sistēmas ieviešanas.¹

Līdzsvaroto rādītāju sistēmai, kā stratēģiskas plānošanas un vadības sistēmai, ir daudz piekritēju, tomēr pastāv arī būtiska kritika. Kopumā sistēmas kritiku var sadalīt četrās kategorijās.

Pirmā kategorija ir cēloņsakarību ķēdītes. Visbiežāk zinātnieki un pētnieki kritizē cēloņsakarības starp perspektīvām stratēģiskajā kartē. Tiek uzsvērts, ka mācību programmas un pasākumi, lai attīstītu darbinieku prasmes (mācīšanās un izaugsmes perspektīva), uzlabo klientu apkalpošanu (iekšējo biznesa procesu perspektīva), kas noved pie klientu kopējās apmierinātības (klientu perspektīva), un tas palielina uzņēmuma ienākumus un peļņu (finanšu perspektīva). Tomēr, daudzi pētījumi spēja atrast cēloņsakarības tikai starp dažādām perspektīvām, respektīvi, finanšu perspektīvu būtiski var ietekmēt klientu perspektīva ar klientu apmierinātību vai klientu apkalpošanas procesa uzlabojumi, bet nevarēja atrast sakarības starp visām perspektīvām vienlaikus.

Otrā kategorija ir filtrēšana. Tiek kritizēti līdzsvaroto rādītāju sistēmas izvēlētie vērtēšanas rādītāji, kurus, pirms iekļaušanas sistēmā, uzņēmuma vadītāji filtrē starp visiem iespējamajiem rādītājiem. Tiek uzskatīts, ka, ierobežojot mērķa rādītājus katrā perspektīvā, tiek samazināta panākumu indikatoru vērtība. Kaplans un Nortons savā darbā par līdzsvaroto rādītāju sistēmu ieteica izmantot mazāk pasākumus un rādītājus vienā pasākumā un līmenī. Tomēr, mūsdienās līdz ar jaunās programmatūras ieviešanas, ļāva uzņēmumiem veikt lielāko rādītāju un pasākumu identifikāciju, ka arī radīt arvien sarežģītākas stratēģiskās kartes.

Trešā kategorija ir klasteru veidošana. Viens no līdzsvaroto rādītāju sistēmas kritikas elementiem ir mērķu un pasākumu apvienošana vai grupēšana četrās perspektīvās. Neskatoties uz to, ka Kaplans un Nortons ieteica risināt doto problēmu ar to, ka dažādos uzņēmumos būtu nepieciešams vairāk par četrām perspektīvām, vai arī mainīt nosaukumus perspektīvām, vadoties pēc uzņēmumu darbības specifikas vai noteiktas nozares, tomēr vairumam uzņēmumu bija pārāk

¹ **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 10p

grūti iztulkot savu unikālo situāciju un specifiku. Mūsdienās pastāv daži uzņēmumi, kas pārveidoja perspektīvas pēc uzņēmuma vajadzībām, piemēram, R1 International Pte Ltd organizācija izmanto finanšu perspektīvas vietā akcionāru perspektīvu, bet mācīšanas un izaugsmes perspektīvas vietā – R1 stratēģijas perspektīvu¹. Tomēr, joprojām ir plaši izplatīta kritika par perspektīvu veidošanu.

Ceturtnā kategorija ir vispārēja kritika. Daudzi uzņēmuma vadītāji kritizē līdzsvaroto rādītāju sistēmu pārāk vienkāršotas lietošanas dēļ, īpaši lielajiem uzņēmumiem un valdības aģentūrām. Ieteicami sistēmas īstenošanas grafiki tiek bieži kritizēti kā nereāli izpildāmi, neskatoties uz to, ka Kaplans un Nortons izveidoja veiksmīgo līdzsvaroto rādītāju sistēmas īstenošanas plānu 16 nedēļās, kuru izmanto daudzi uzņēmumi pasaulē, kas sasniedza labus rezultātus. Joprojām daudzi uzņēmumi, kuri atrodas līdzsvaroto rādītāju sistēmas slavas zālē, nevar apgalvot, ka tie atrodas ekspertu līmenī un pilnībā sasniedza savu stratēģisko gala mērķi pat pēc vairākiem stratēģiskās kartes izmantošanas gadiem.²

Kopumā var secināt, ka līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģiskās plānošanas un vadības sistēma, kas novērtē kopējo uzņēmumu darbību. Tā ienes vairākus pozitīvos efektus uzņēmumu efektivitātes palielināšanai, peļņas gūšanai un stratēģijai pilnveidošanai. Tomēr, līdzsvaroto rādītāju sistēmai pastāv arī kritika no zinātnieku puses, kā klasteru veidošana un nepilnības cēloņsakarību veidošanā. Vērtējot iepriekš apkopoto informāciju var secināt, ka katram uzņēmumam būtu jāievieš dotā sistēma savas darbības pilnveidošanai un stabilizēšanai.

1.2. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas sastādīšanas principi

Organizācijas vadībai, nolemjot īstenot līdzsvaroto rādītāju sistēmu savā organizācijā, ir jāsaņem sistēmas īstenošana ar stratēģisko bāzi. Pārsvārā bāze var būt piemērota jebkurai organizācijai un tas specifiskai, bet uzņēmumu vadība var pielāgot to savam vajadzībām un mērķiem, kādiem kalpo līdzsvartas rādītāju sistēmas izveide. Stratēģiska bāze var sastāvēt no sekojošām sastāvdaļām:

1. Misija, vīzija un vērtības.
2. Iekšējās un ārējās vides novērtējums.
3. Stratēģijas formulējums.

¹ *Corporate Strategy Map*. Pieejams: <http://www.r1international.com> (Skatīts 08.02.17.)

² **Christesen David Allen**. *The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance*. ProQuest Dissertations Publishing, 2008. 37-38p

4. Stratēģijas formulējuma paziņojums.
5. Stratēģiska karte.¹

Uzņēmuma panākumi ir ciešā korelācija ar stratēģijas izpildi, līdz ar to arī līdzsvaroto rādītāju sistēmas efektivitāti, jo vienīgais, kas atšķir uzņēmumu no to konkurentiem ir – kā tiek īstenota stratēģija. Ja uzņēmumu vadība pienācīgi izveido stratēģiju, bet nerūpējas par to monitoringu, tad tuvākajā laikā uzņēmuma efektivitāte netiks palielināta, respektīvi, stratēģija izgāzīsies. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir palīgs stratēģijas īstenošanā un kontrolē.

Kā pirmā sastāvdaļa stratēģiskajā bāzē ir misija, vīzija un vērtības, uz kuras tiek balstīta kopējā uzņēmumu stratēģija, tostarp, arī stratēģiskā karte. Lai veidotu misiju, vīziju un vērtības, vispirms, ir jāapzinās kopējo uzņēmuma tēlu un mērķus. Viegļākai stratēģijas sastāvdaļu veidošanai, uzņēmuma vadībai ir jāatbild uz jautājumiem, kas tika apkopoti *1.1. tabulā*.

1.1. tabula

Stratēģijas sastāvdaļas veidošanas bāzes jautājumi

Stratēģijas sastāvdaļa	Jautājumi, uz kuriem ir jābalstās
Misija	Ko mēs darām? Kāpēc mēs eksistējam? Ar ko mēs atšķiramies?
Vīzija	Kādi mēs gribam kļūt nākotnē? Ko mēs gribam sasniegt? Uz kuriem mēs ejam?
Vērtības	Kam mēs ticam? Kā mēs gribam darboties?

Datu avots: darba autore veidota tabula pēc **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 19p

Misijas definīcija ir “īss paziņojums par organizācijas pastāvēšanas iemeslu, un ko tā vēlējas sasniegt.”²

Kopumā misija atspoguļo uzņēmuma galvenos un centrālos mērķus, kāpēc uzņēmums darbojās tā, kā tas darbojās, nevis citādāk. Misija nerāda mērķu īstenošanas līdzekļus, bet parāda kopējo ainu. Tā norāda uz uzņēmuma darbības rezultātiem, ko uzņēmuma klienti iegūs no tas darbības, piemēram, pircēji, studenti, biedri. Efektīvā misija atspoguļo virkni uzņēmuma iespēju, kompetences un saistības pret saviem klientiem.

¹ **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 17p

² **Calder William B.** *Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission.* College Quarterly, v17 n2 Spr 2014.6p

Organizācijas misijai ir jābūt viegli iegaumējamai, tādai, lai klienti to atceras un varētu nodot citiem cilvēkiem – organizācijas nākotnes klientiem. Tieši tādēļ, misijas izstrādes laikā uzņēmuma vadībai, kopā ar mērķgrupu vai uzņēmuma darbiniekiem, ir jāveido kodolīgo un īso misiju – uzņēmuma moto. Der nesteigties šajā jautājumā, jo īstie vārdi var tikt atrasti tikai pēc kāda laika.

Vīzijas definīcija ir paziņojums par uzņēmuma nākotni, ko tā cenšas panākt, vai uzņēmuma labākā stāvokļa apraksts, nekā tas ir šobrīd.¹

Vīzija ir pamatprincips, kas parāda, ko uzņēmums mēģina darīt un ko grib panākt. Vīzija atbild uz vairākiem jautājumiem par to, kur uzņēmums grib nokļūt, vai kā grib darboties pēc vairākiem gadiem. Vīzija iedvesmo uzņēmumu būt labākam, nekā tas ir šobrīd, bet tai ir jāsakņojas realitātē un vienlaikus jāiedvesmo. Vīzijas paziņojums ir vairāk par to, kā uzņēmums sevi redz nākotnē, nekā par līdzekļiem, ko tas izmantos, lai nokļūtu nākotnes stāvoklī.

Laikposms, ko izmantos vīzijas izstrādes laikā nākotnes situācijas veidošanai, ir atkarīgs no nozares izmaiņu ātruma. Ja uzņēmums strādā ļoti ātri mainīgā nozarē, kā informāciju tehnoloģijas nozare, vīzijas laikposms var būt līdz dažiem gadiem. Savukārt, ja uzņēmums strādā ļoti stabilā nozarē, kas ilgi paliek nemainīga, piemēram, lauksaimniecībā, vīzijas laikposms var būt līdz 10 gadiem. Parasti uzņēmumi izmanto laikposmu no trim līdz pieciem gadiem.

Vērtību definīcija ir “pamata vērtību paziņojums (ko sauc arī par “pārlicību” vai “ideālu”), kas tiek uzskatīt par nozīmīgu, un atspoguļojas uzvedībā, darbībā un noturībā”.²

Vērtības ir tādas lietas, kurām uzņēmuma darbinieki tic. Vērtības atspoguļo kā cilvēki darbojas, kāda ir viņu ētika, un kādas ir viņu paražas. Vērtību formulējumi nāk no cilvēkiem un viņu līderības pazīmēm, vērtībām. Tie pastāv kultūrā un tiek virzīti ar uzņēmuma līderu palīdzību.

Pārākas stratēģijas, inovatīvie produkti un priekšzīmīga klientu apkalpošana – tas ir tikai daži no daudziem veidiem, kā uzņēmumi cenšas atšķirt sevi no saviem konkurentiem. Tomēr, dažiem uzņēmumiem ir svarīgi to uzvedība kopumā un uzvedības modelis, kas nodrošina uzņēmuma spēka avotu. Parasti uzņēmumi definē sekojošas vērtības:

1. Orientācija uz klientiem.
2. Pastāvīgi uzlabojumi.
3. Godīgums un ētiskā uzvedība.

Tomēr, pastāv arī tādi uzņēmumi, kas definē savas vērtības, balstoties uz to dzīves ciklu pozīciju. Šādā gadījumā bieži min citādas vērtības, tādās kā:

¹ **Calder William B.** *Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission.* College Quarterly, v17 n2 Spr 2014.4p

² turpat, 2 lpp

1. Drosme riskēt.
2. Ātra reakcija.
3. Spēja iedvesmoti strādāt.

Otrā stratēģiskās bāzes sastāvdaļa ir iekšējās un ārējās vides novērtējums. Tas ir svarīga sastāvdaļa, veidojot uzņēmuma stratēģiju, jo parāda visus ārējos vides faktoros un visus iekšējos uzņēmuma faktoros, kas ietekmē uzņēmumu, un noved pie kaut kāda rezultāta. Vai rezultāts būs slikts vai labs, ir atkarīgs no faktoru ietekmes stipruma un nopietnības. Parasti tiek atklātas sekojošas ārējās vides faktori, kas tiek analizēti rūpīgāk, balstoties uz uzņēmuma darbības specifiku un nozari:

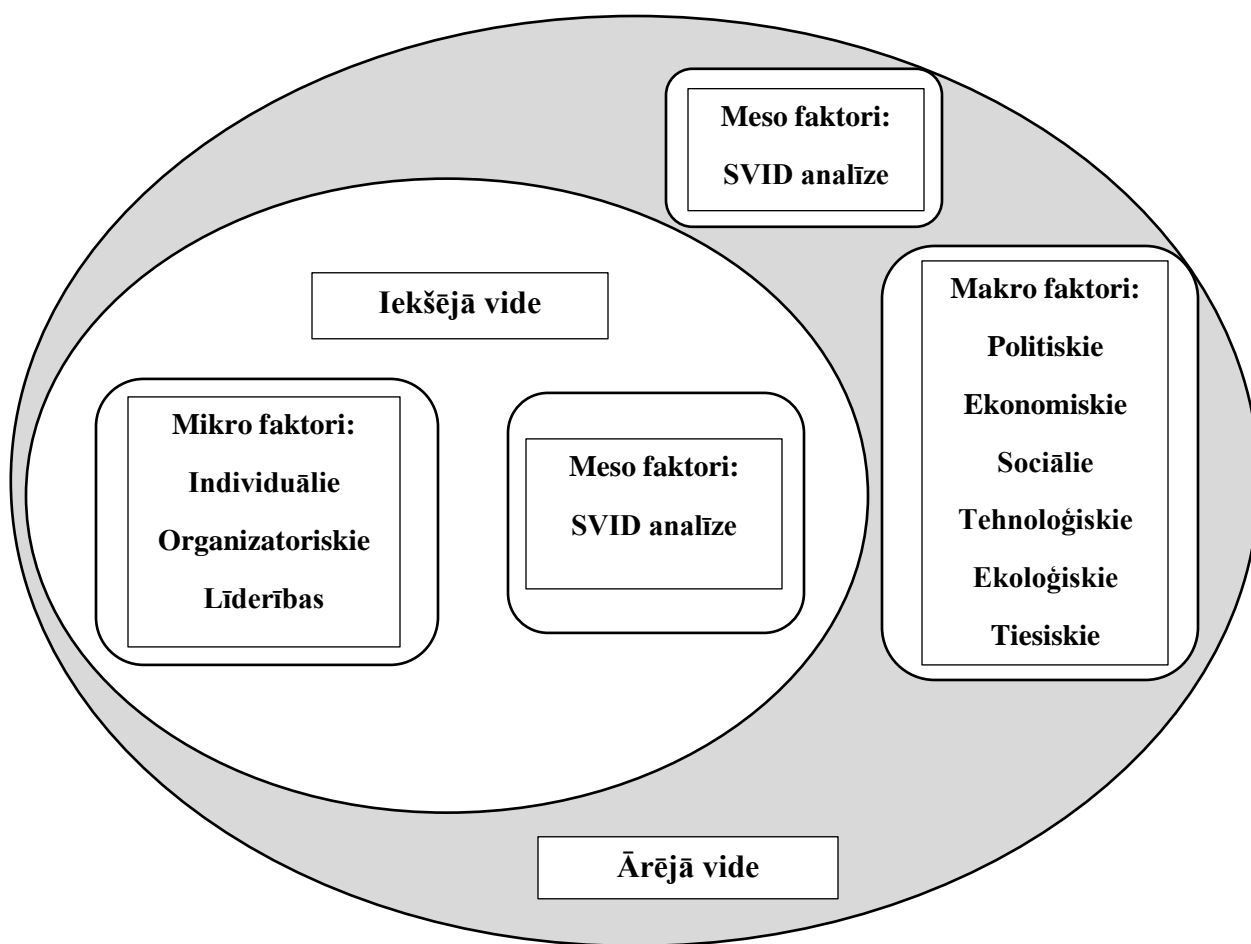
1. Politiskie (valdību maiņa, karš, nodokļu izmaiņas).
2. Ekonomiskie (inflācija, ekonomikas izaugsme vai lejupslīde, tarifu izmaiņas).
3. Sociālie (darbaspēka demogrāfija, iedzīvotāju migrācija).
4. Tehnoloģiskie (inovācijas, jaunas ražošanas metodikas, jaunie resursu avoti).
5. Ekoloģiskie (ekoloģijas regulējumi, pārstrāde).
6. Tiesiskie (darba tiesības, klientu aizsardzības politika).¹

Iekšējās vides novērtējums tiek īstenots ar SVID analīzes palīdzību, kas parāda uzņēmuma stipras un vājās puses no dažādu skatu punkta. Rūpīgi veidota SVID analīze, norāda uz faktoriem, kas izceļ uzņēmumu konkurentu vidū, un norāda uz trūkumiem un iespējamām problēmām, kurus jārisina. SVID analīzē ir četras pētīšanas kategorijas:

1. Stiprās puses – kādās jomās uzņēmums ir stiprs.
2. Vājās puses – kādās jomās uzņēmums ir vājš.
3. Iespējas – kurās jomās uzņēmumam ir potenciāls.
4. Draudi – kurās jomās uzņēmumam pastāv nopietnas problēmas un riski.

Iekšējo un ārējo vides un to faktoru savstarpējā saikne, un to ietekme uz uzņēmumu ir attēlota *1.2. attēlā*.

¹ **Lake Neville.** *Stratēģiskā plānošana: praktisks mācību līdzeklis.* Rīga: Multineo, 2007. 70 lpp; **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 25p



Datu avots: darba autore veidots attēls pēc **Lueg Rainer**. *Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review*. Management Revue. 2015, 5p

1.2. attēls. Iekšējo un ārējo vides faktoru saikne

Ārējā vide ar makro faktoriem lielākajā mērā ietekmē uzņēmumu un to darbību nozarē. Tā var veicināt uzņēmuma darbību, bet var arī apstādināt to, liekot uzsākt maksātnespējas vai bankrota procedūru. Savukārt, iekšējā vide mazāk ietekme uzņēmumu, bet tajā ietilpst ne tikai SVID analīzē minētie izpētes faktori, bet arī mikro faktori, kas ir attiecināmi uz uzņēmuma darbiniekiem. Mikro faktori ir darbinieku individuālās īpašības, organizatoriskās spējas un līderības pazīmes, kas var būtiski ietekmēt uzņēmuma panākumus un rezultātus. Kopumā ārējās un iekšējās vides novērtējums ir stratēģijas veidošanas bāze, līdz ar to arī līdzsvaroto rādītāju sistēmas veicinošs faktors.

Trešā stratēģiskas bāzes sastāvdaļa ir stratēģijas formulējums. Stratēģijas definīcija ir “izvēlēta metode vai plāns, lai sasniegtu vēlamu nākotni, piemēram, sasniegtu kādu mērķi vai atrisinātu problēmu”.¹

Parasti, uzņēmuma vadība saskaras ar nopietnām problēmām un grūtībām, definējot uzņēmuma stratēģiju, jo dažādiem cilvēkiem un uzņēmumiem tā nozīme būs stipri atšķirīga. Vienai uzņēmuma vadībai stratēģija šķiet kā austākā līmeņa vadības darbības plāns, kas palīdzēs sasniegt labāko uzņēmuma nākotni. Cita uzņēma vadība domā, ka stratēģija ir uzņēmuma darbības konkrēti un mazie soļi, lai sasniegtu nākotnes mērķus. Vēl joprojām pastāv uzskats, ka stratēģija ir līdzvērtīga labākas prakses metodēm. Visbeidzot, daži var apsvērt, ka stratēģija ir konsekventas darbības modelis, kuram ir jāseko nākotnē.²

Kopumā pastāv galvenie stratēģijas principi, kurus būtu jāievēro jebkuram uzņēmumam, veidojot un formulējot savu stratēģiju:

1. Dažādās darbības. Veidojot un formulējot uzņēmuma unikālo stratēģiju, uzņēmuma vadībai ir jāizvēlas tādu darbības kopumu, kas būtu atšķirīga no konkurentu stratēģijas, tādējādi, iegūstot unikālo un vērtīgo pozīciju tirgū. Zilā okeāna stratēģija pārstāv jaunāko skatu uz uzņēmuma stratēģiju – koncentrēties uz galvenajiem uzņēmuma priekšrocībām, diferencēties no konkurentiem ar lielumu, ka arī piedāvāt neaizmirstamu saukli.
2. Kompromisi. Efektīvā stratēģija prasa kompromisus konkurentu cīņā. Veidojot stratēģiju vairāk izvēlās ko nevar darīt, nekā ko darīt. Uzņēmums nevar efektīvi konkurēt, mēģinot būt labākam visās jomās. Visu uzņēmumu būtu lietderīgi saskaņot ap to, ko vadība lēma darīt, un radīt uzņēmuma vērtību no šādas stratēģiskās pozīcijas.
3. Pielāgošana. Izvēlētajiem pasākumiem ir jāatbilst cits citam, lai sasniegtu stabilu rezultātu un nestu veiksmi. Darbībām ir jāsakrīt vienam ar otru, lai radītu integrēto veselumu.
4. Nepārtrauktība. Lai gan lielas strukturālās izmaiņas ražošanā varēja radīt stratēģiju izmaiņas laika gaitā, tomēr parasti stratēģijas nav ieteicams pastāvīgi mainīt. Stratēģija kristalizē uzņēmuma viedokli svarīgākajos jautājumos, piemēram, kā

¹ Strategy. Pieejams: <http://www.businessdictionary.com> (Skatīts 21.02.17.)

² Campbell Dennis, etc. *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*. Journal of Management Accounting Research. 2015, 2p

tiek piedāvāta vērtība klientiem, un kādām tieši klientiem. Dotajam uzskatam ir jābūt skaidram gan iekšējiem (darbinieki), gan ārējiem (klienti) uzņēmuma elementiem. Izmaiņas var izraisīt jaunas iespējas un priekšrocības, kas var integrēties uzņēmuma stratēģijā, piemēram, jaunajās tehnoloģijās vai metodēs.

5. Dažādi domāšanas procesi. Stratēģija ietver sevī konceptuālos un analītiskos vingrinājumus. Tā ir ne tikai sarežģīto datu detalizētā analīze, bet arī plašas konceptuālās zināšanas par uzņēmumu, nozari un tirgu.¹

Galvenā stratēģijas veidošanas iezīme ir konkurentu darbības kopuma izsekošana un pārveidošana. Uzņēmuma vadībai, izvēloties atšķirīgo savstarpēji saistīto darbības kopumu, ir iespēja izveidot unikālo vērtības piedāvājumu klientiem, atdalot uzņēmumu no konkurentiem. Visas darbības ir jāatspoguļo līdzsvarotajā rādītāju sistēmā, kas ir jāveido paralēli stratēģijai.

Veidojot un formulējot uzņēmuma stratēģiju, vadība nereti sastapās ar dažādām problēmām un šķēršļiem, kas kavē ne tikai stratēģijas izveidi, bet arī īstenošanu un integrēšanu. Stratēģijas īstenošanas šķēršļi ir atspoguļoti 1.3. attēlā.



Datu avots: darba autore veidots attēls pēc **Niven, Paul R.** *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 10p

1.3. attēls. **Stratēģijas īstenošanas šķēršļi**

Vīzijas šķērslis pastāv vairākos mūsdienu uzņēmumos. Tikai 5% uzņēmuma darbinieku saprot uzņēmuma kopējo stratēģiju, vēl mazāk – īsteno to. Šobrīd, informācijas un tehnoloģiju laikmetā, uzņēmuma vērtība tiek radīta ar nemateriālajiem aktīviem, respektīvi, inovācijām,

¹ **Niven, Paul R.** *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 90p.

attiecībām un kultūru uzņēmumā. Vairāki uzņēmumi vēl joprojām atrodas industriālajā laikmetā, un izmanto tādas vadības un kontroles rīkus, kas nav piemērojami mūsdienu situācijā.

Cilvēku šķērslis norāda uz to, ka tikai 25% uzņēmuma vadītāju sasaista stimulus ar stratēģiju. Daudzi uzņēmumi pasaulē ievieš savos uzņēmumos noteiktus stimulus, lai iedvesmotu darbiniekus strādāt labāk, efektīvāk, veikt kaut kādas noteiktas darbības. Konstruējot mērķa plānus, uzņēmumi bieži atstāj daudz brīvās darbinieku gribas, kas noved līdz īslaicīgo mērķu sasniegšanas, kamēr ilglaicīgie mērķi vispār netiek sasniegti.

Vadības šķērslis ir izplatīta mūsdienu problēma uzņēmumos. Tikai 85% uzņēmumu augstākā vadība tērē mazāk par stundu darbalaika stratēģijas apspriešanai. Galvenais iemesls, ko bieži min darbinieki, lai neierastos ik rīta sanāksmēs, ir to garlaicīgums. Problēma slēpjas vadības nespējā pasniegt informāciju radoši, aizraujoši, tā, lai ieinteresētu darbiniekus īstenot uzņēmuma mērķus un plānus. Apspriežot stratēģiju, augstākai vadībai ir sīkāk jāiedziļinās uzņēmuma stratēģijā, kā tiek ģenerēta un radīta vērtība, kā ir jānovērš problēmas un faktorus, kas pasliktina gala rezultātu.

Resursu šķērslis norāda uz situāciju, ka 60% uzņēmumos netiek savstarpēji savienoti budžets un stratēģija. Mūsdienās vairākos uzņēmumos pastāv divas dažādas nodaļas – grāmatvedība un budžeta sastādīšana, un stratēģisko plānu. Tie parasti ir nodalīti viens no otra, un strādā, vienai veidojot ilglaicīgos plānus un mērķus, kamēr otrā tikai sastāda budžetu nākamajam gadam. Tieši dažāda laika dēļ, budžets netiek integrēts stratēģijā un pastāv kā atsevišķs uzņēmuma elements.¹

Uzņēmuma analīzes rezultāts ir stratēģiskā karte. Uzņēmuma stratēģiju var sadalīt vairākos elementos, kuri ir savstarpējie savienoti. Visi stratēģijas elementi ir savienoti ar cēloņsakarību ķēdītēm, kas aizsākās ar darbiniekiem, turpinās ar biznesa procesiem un klientiem, un beidzās ar augstiem finanšu rezultātiem.²

Četru sastāvdaļu modelis – darbinieki, biznesa procesi, klienti, finanšu rezultāti – parāda uzņēmuma vērtības radīšanu. Faktiski tas ir augstākās vadības saziņas valoda ar saviem darbiniekiem par uzņēmuma attīstības virzieniem un prioritātēm. Sastāvdaļu jeb elementu savstarpējās cēloņsakarības attēlo stratēģiskajā kartē. Tieši cēloņsakarību attēlošana kļuva par svarīgāko un nozīmīgāko līdzsvaroto rādītāju sistēmas parādību.

Stratēģiskā karte detalizē rādītāju sistēmu, kas ilustrē stratēģiskās attīstības dinamiku, padarot skaidrāku koncentrēšanos uz galvenajiem virzieniem. Stratēģijas veidošanai ir pieejami

¹ **Niven, Paul R.** *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results.* 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 10-11p

² **Robert S. Kaplan.** *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.* Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 2010. 21p

vairākas metodes, tomēr, neatkarīgi no tā, kāda metode tiek izmantota, stratēģiskā karte sniedz universālo un secīgo veidu stratēģijas aprakstīšanai, kas ne tikai palīdzēs noteikt mērķus un uzdevumus, bet arī vadīt tos. Stratēģiskā karte ir saikne starp stratēģijas formulējumu un tas ieviešanu.

Stratēģiskā karte ir stratēģisko elementu un to sakarību kontroles saraksts. Ja kartē nav iekļauts kāds elements, visticamāk, stratēģijas ieviešana būs neveiksmīga. Bieži uzņēmumos nepastāv sakarība starp iekšējo biznesa procesu un piedāvājuma vērtību, slikti tiek noformulēti darbinieku izaugsmes un motivācijas uzdevumi, netiek definēta informācijas tehnoloģiju loma uzņēmumā. Iepriekš minētas kļūdas stratēģiskajā kartē noved pie katastrofāliem rezultātiem.¹

Līdzsvaroto rādītāju sistēma nodrošina uzņēmumiem pāreju no stratēģijas veidošanas pietiekamības līdz to īstenošanas nepieciešamības. Sistēma apraksta stratēģiju un to elementus un rādītājus, kas tiek sadalīti četrās perspektīvās. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir ideāli radīta, izmantojot kopīgo izpratni par uzņēmuma stratēģiju, pārvēršot to mērķos, pasākumos, rādītājos un iniciatīvās katrā no četrām perspektīvām. Izmantojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu kā stratēģijas nodošanas pamatu, uzņēmumi veido jaunu mērījuma valodu, kas kalpo uzņēmuma visu darbinieku rīcības vadīšanai, lai sasniegtu noteikto attīstības virzienu.²

1.3. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas sastāvdaļas

Līdzsvaroto rādītāju sistēma palīdz uzņēmuma vadībai noteikt stratēģiskos mērķus un kontroles procesus, lai tos sasniegtu. Pētījuma rezultāti brīdina vadītājus par uzlabojumu nepieciešamību un uzņēmuma vājām vietām, kur uzlabojumus ir jāveic pirmkārt, lai nodrošinātu kopējos panākumu un efektivitātes palielinājumu.³

Vārds “perspektīva” ir cēlies no latīņu vārda “perspectus”, kas etimoloģijas vārdnīcā tiek definēts kā “aplūkot, pārbaudīt, meklēt detalizētāk”.⁴ Dotais vārds labi atspoguļo līdzsvarotās rādītāju sistēmas mērķi – aplūkot uzņēmuma stratēģiju, ieskatīties detalizētāk tajā no dažādiem

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 35-36 с.

² Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 92p

³ Chitu Alina, Opreș Mădălina Elena. *Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company*. Theoretical & Applied Economics. 2014, 3p

⁴ *Perspective*. Pieejams: <http://www.etymonline.com> (Skatīts 27.02.17.)

skatupunktiem. Katra uzņēmuma stratēģijā ir jāietilpst finanšu sastāvdaļai ar finansiālajiem rezultātiem, tirgus izpētei, uzņēmuma procesu līdzsvarošanai, ka arī cilvēkiem, kas pakāpeniski un mērķtiecīgi virzīs uzņēmumu pretī jaunajiem panākumiem. Viegļākai stratēģijas izskaidrošanai un attēlošanai tiek izmantota stratēģiskā karte, kas tiek sadalīta četrās perspektīvās. Parasti, līdzsvarotajā rādītāju sistēmā tiek izmantotas sekojošas perspektīvas:

1. Finanšu perspektīva.
2. Klientu perspektīva.
3. Iekšējo biznesa procesu perspektīva.
4. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva.¹

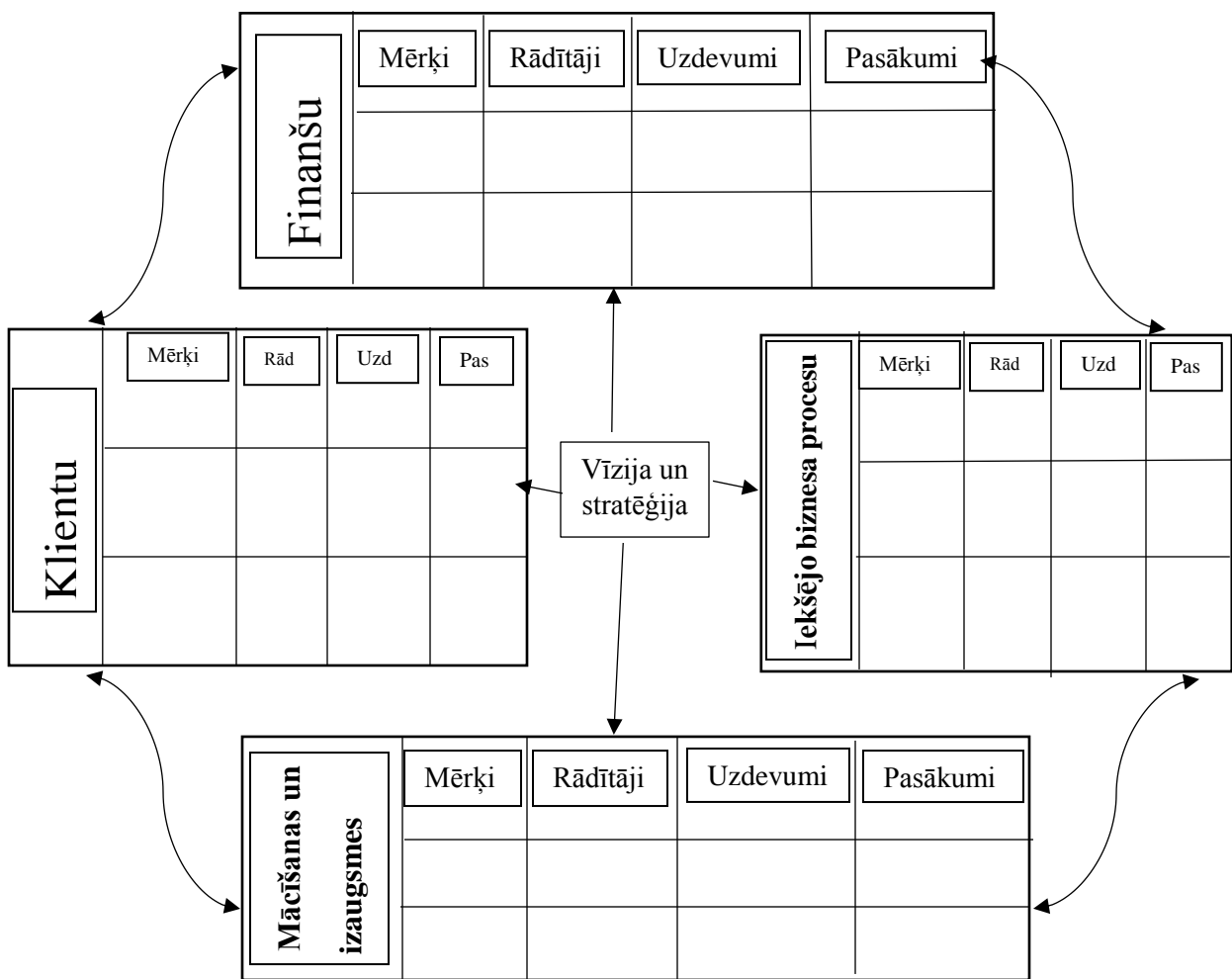
Izstrādājot uzņēmuma līdzsvaroto rādītāju sistēmu, stratēģisko karti un visas četras perspektīvas, ir regulāri jāpārbauda to, lai identificētu jaunus mērķus, izņemt īstenotos mērķus un procesus, ka arī papildināt ar jaunām cēloņsakarībām. Neskatoties uz to, ka pārsvarā uzņēmumi izstrādā stratēģisko karti ar četrām perspektīvām, uzņēmumi var pielāgot karti pēc nepieciešamības, samazinot vai palielinot perspektīvu skaitu. Steen Nielsen un Erland H. Nielsen zinātniskajā rakstā “The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach” pētāmajam uzņēmumam izstrādāja piecas perspektīvas – finanšu, klientu, procesu, darbinieku un pētījumu un attīstības perspektīvas.² Stratēģiskajā kartē ietvertajam perspektīvu skaitam ir jābūt iekļautam, saskaņā ar uzņēmuma darbības specifiku un nozares īpatnībām. Ražošanas un augsto tehnoloģiju uzņēmumiem, piemēram, informācijas tehnoloģiju vai farmācijas nozares uzņēmumiem, papildus var iekļaut attīstības un inovācijas perspektīvu. Savukārt, maziem uzņēmumiem ar nelielu darbinieku skaitu, stratēģiskajā kartē var neiekļaut inovācijas un mācības un izaugsmes perspektīvu, jo nelielu skaita darbinieku dēļ, mācības un izaugsmes mērķus var iekļaut iekšējo biznesa procesu perspektīvā.

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas četru perspektīvu kritiskais punkts ir tad, kad tās ir savstarpēji saistīti cēloņsakarību ķēdītē. Stratēģiskā karte ir daļa no lielās ietekmes uz jebkuru uzņēmumu, neskatoties uz to, kas to analizē – akcionāri, klienti vai darbinieki. Tas mērķis ir pārskatu sniegšana par uzņēmumu, kuru var izmantot stratēģiskās domāšanas ieviešanai.³

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 30-31 с.

² Nielsen Steen, Nielsen Erland H. *The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach.* Advances in Decision Sciences. Annual, 2015. 8p

³ Chitu Alina, Opreș Mădălina Elena. *Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company.* Theoretical & Applied Economics. 2014, 3p



Datu avots: darba autores veidots attēls pēc **Robert S. Kaplan**. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 2010. 4p

1.4. attēls. **Līdzsvaroto rādītāju sistēmas četras perspektīvas**

1.4. attēlā ir atspoguļotas līdzsvarotas rādītāju sistēmas stratēģiskās kartes četru perspektīvu sastāvdaļas. Katrā perspektīvā ir jāietver mērķus, rādītājus, uzdevumus un pasākumus. Veidojot finanšu perspektīvu, uzņēmuma vadītājiem ir jāatbild uz jautājumu, kādam uzskatam par uzņēmumu ir jābūt akcionāriem, lai sasniegtu noteiktus finanšu rezultātus. Veidojot klientu perspektīvu, vadītājiem ir jāatbild uz jautājumu, kādam uzskatam par uzņēmumu ir jābūt uzņēmuma klientiem, lai realizētu nākotnes vīziju. Veidojot iekšējo biznesa procesu perspektīvu, vadītājiem ir jāatbild uz jautājumu, kādiem biznesa procesiem ir jābūt izciliem, lai apmierinātu akcionāru un klientu vēlmes un gaidas. Veidojot mācīšanas un izaugsmes perspektīvu, vadītājiem ir jāatbild uz jautājumu, kā uzņēmumam ir jāpildinveidojas, lai sasniegtu nākotnes vīziju.

Līdzsvarotā rādītāju sistēmā ir vienlīdz svarīgas visas četras perspektīvas. Ja netiek īstenota un rūpīgi izveidota kāda no perspektīvām, līdzsvaroto rādītāju sistēmas mērķis netiks izpildīts un uzņēmuma kopējie mērķi netiks sasniegti. Rūpīgai sistēmas veidošanai, uzņēmuma vadībai ir jābūt izpratnei par katru perspektīvu.

1.3.1. Finanšu perspektīva

Līdzsvaroto rādītāju sistēma mudina uzņēmumu saskatīt cēloņsakarības starp uzņēmuma stratēģiju un finanšu mērķiem, kas kalpo kā orientieris tālākajai stratēģiskās kartes veidošanai un mērķu nospraušanai. Katram izvēlētam rādītājam ir jābūt savienotam ar citiem rādītājiem un mērķiem, lai uzlabotu finanšu rezultātus uzņēmumā. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģijas vēsture, kas aizsākās ar finanšu mērķu veidošanas, un rezultējās darbības kopumā, kuru jāīsteno uzņēmuma vadībai, lai sasniegtu ilglaicīgos ekonomiskos rezultātus. Vairākiem uzņēmumiem visu četru perspektīvu darbības vektors ir tieši finanšu rādītāji, tādi kā rentabilitātes pieaugums, apgrozījuma pieaugums, pamatlīdzekļu izmantošanas optimizācija, risku samazināšana.¹

Finanšu rādītāji ir nozīmīga līdzsvarotās rādītāju sistēmas sastāvdaļa, it īpaši komerciālajā pasaulē. Finanšu perspektīvas mērķi un rādītāji parāda uzņēmumu vadītājiem, vai uzņēmuma stratēģija īstenojās caur mērķiem un rādītājiem no citām perspektīvām, un realizējās noteiktajā un uzlabotajā finanšu rezultātā. Praksē uzņēmumi izvēlās orientēties uz klientu apmierinātības, kvalitātes, savlaicīgas piegādes uzlabojumiem, bet ja tie nenes efektu uz uzņēmuma ienākumu un finanšu rādītāju palielinājuma, tad tiem nav būtiskas nozīmes, un ietvert tos uzņēmuma stratēģiskajā kartē nav ieteicams.

Finanšu perspektīva balstās uz uzņēmuma īstermiņa finanšu rādītāju analīzi konkurences apstākļos. Tie var atšķirties katrā uzņēmuma attīstības stadijā. Trīs galvenie līmeņi ir ieņēmumu palielināšana, izmaksu samazināšana, ka arī produktivitātes un aktīvu izmantošanas uzlabojums.²

Uzņēmuma attīstības stadijas ir:

1. Augšanas stadija.
2. Stabilitātes stadija.

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 45 с.

² Chitu Alina, Opreș Mădălina Elena. *Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company.* Theoretical & Applied Economics. 2014, 2p

3. Uzplaukuma stadija.¹

Katrā no iepriekš minētajām stadijām tiek izvirzīti savi finanšu rādītāji, atkarībā no uzņēmuma atrašanas punkta attīstības stadijā. Pirmajā stadijā par prioritārajiem rādītājiem uzņēmumu vadība bieži izvēlās jauno produktu vai pakalpojumu pārdošanas apjomu palielinājums jaunajos tirgos un jaunajiem klientiem, saglabājot stabili zemu produkta vai pakalpojuma pašizmaksu. Otrajā stadijā tiek virzīti tradicionālie finanšu rādītāji, respektīvi, rentabilitāte, likviditāte, aktīvu aprīte un kapitalizācija. Dotie finanšu rādītāji kalpo par pamatu klasiskajam finanšu mērķim, tas ir, maksimālais peļņas pieaugums no investētā kapitāla. Trešā stadijā uzņēmuma vadība izvēlās naudas plūsmas stabilizāciju vai pieaugumu. Vērtējot grāmatvedības datus, un rēķinot no tiem finanšu rādītājus, netiek atspoguļoti uzņēmumos jau investētie lielle kapitālieguldījumi. Naudas plūsmas mērķis ir atdeves maksimizācija no jau visiem veiktajiem kapitālieguldījumiem uzņēmumā. Trešā stadija ir īss uzņēmuma darbības laiks, tāpēc tajā netiek ietverti izdevumi, kas saistīti ar pētniecību vai uzņēmuma attīstību.

Daudzi uzņēmumi, veidojot finanšu perspektīvu, par uzņēmuma mērķiem izvēlās izdevumu samazinājumu, rentabilitātes un ieņēmumu pieaugumu. Savukārt, populārākie finanšu perspektīvas rādītāji ir pašizmaksa, investīciju atdeve (ROI), aktīvu adeve (ROA), rentabilitāte un citi.²

Līdzsvarotās rādītāju sistēmas izstrāde sākās ar uzņēmuma augstākās vadības un finanšu direktora dialogu par konkrētiem finanšu mērķiem, kas ir jāasniedz uzņēmumam, balstoties uz to attīstības stadiju. Uzņēmuma normālā attīstība sākās ar augšanu un beidzās ar lejupslīdi un likvidāciju, aizejot no tirgus. Tomēr, pastāv tādi gadījumi, kad uzņēmums, atrodoties uzplaukuma stadijā, atklāj sevi augšanas stadijā. Jaunas informācijas tehnoloģijas, tirgus vai likumdošanas izmaiņas spēj pārvērst jau stabilu produktu vai pakalpojumu pavisam jaunā produktā ar attīstības potenciālu. Tādas pārvērtības maina uzņēmuma finanšu un investīcijas mērķus, tāpēc uzņēmuma stratēģisko karti un finanšu mērķus vadībai ir jāpārskata minimāli reizi gadā, lai apstiprinātu vai labotu uzņēmuma finanšu stratēģiju.³

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 45 с.

² Afonso Hugo, Cabrira Maria do Rosário. *Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard.* Procedia Engineering. 2015, 5p

³ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 44 с.

1.3.2. Klientu perspektīva

Līdzsvarotās rādītāju sistēmas klientu perspektīva ietver sevī uzņēmuma klientu loku un patērētāju tirgus segmentus, ar kuriem uzņēmums strādā, un kur realizē savu produkciju. Izvēlētā patērētāju tirgus segmenta paplašināšana, līdz ar to arī ieņēmumu palielināšana, ir finanšu perspektīvu mērķis. Klientu perspektīvā izvēlētie rādītāji norāda uz klientu attieksmi pret uzņēmumu, pirkšanas paradumiem, patērētāju vērtību, kas ir galvenie klientu analīzes indikatori.

Klientu perspektīvas kopējais mērķis un stratēģija ir jābūt uzņēmuma menedžeru darbības uzdevumi, kas ir orientēti uz konkrētiem tirgus segmentiem un patērētāju grupām. Lai veiksmīgi konkurētu nozarē, uzņēmumiem ir jāizvēlas noteiktus segmentus, kuru tie pārzinās un ieņems līdera pozīcijas. Patērētāju vērtības piedāvājums klientu mērķgrupai ir viens no nozīmīgākajiem faktoriem, veidojot klientu perspektīvu līdzsvarotajā rādītāju sistēmā. Tādējādi, klientu perspektīva pārveido uzņēmuma mērķus un stratēģiju darbības uzdevumos, kas ir orientēti uz patērētāju tirgus mērķgrupām, un tiek paziņoti visiem uzņēmuma darbiniekiem.¹

Iezīmējot tirgus segmentus, uzņēmumi spēj mērķtiecīgāk virzīt savus produktus vai pakalpojumus. Jo virzība būs mērķtiecīgāka, jo labāk uzņēmums spēs saprast klientu vajadzības un būs lielākā varbūtība, ka uzņēmuma ienākumi augs, līdz ar to arī īstenosies finanšu perspektīvas mērķi. Klientus segmentē pēc raksturīgākajām īpašībām:

1. Klienti atšķirīgi reaģē uz kaut kādu vienu darbību – vairākos segmentos tiek īstenotas dažādas darbības.
2. Segments pastāv ilglaicīgi.
3. Segmentu ir viegli definēt, jo to raksturlielumu var viegli identificēt.
4. Segmentam ir raksturīga atšķirīga klientu īpašība.²

Segmentu identifikācijai uzņēmuma vadībai ir jāatbild uz sekojošiem jautājumiem:

1. Vai klientu segmentā var identificēt cilvēkus pēc demogrāfiskajām iezīmēm, respektīvi, dzimuma, vecuma?
2. Vai klientu segmentā nav lielas nozīmes ģeogrāfiskajam faktoram, respektīvi, klientu adresei?
3. Vai klienti ir iedalīti pēc uzņēmuma produkta vai pakalpojuma izmantošanas veida vai gūtā labuma?

¹ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 53 с.

² Lake Neville. *Stratēģiskā plānošana: praktisks mācību līdzeklis*. Rīga: Multineo, 2007. 41 lpp

4. Vai klienti tiek grupēti pēc to attieksmes pret produkta vai pakalpojuma cenas? ¹

Analizējot uzņēmuma klientu segmentāciju un atbildot uz jautājumiem, uzņēmuma vadība spēs noteikt vienu vai divus prioritāros segmentus, ar kuriem uzņēmumam turpmāk ir jāstrādā, un balstoties uz kuriem ir jāveido stratēģija un līdzsvaroto rādītāju sistēma.

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas klientu perspektīvas rādītāju un mērķu izvēle ir atkarīga no vēlamajiem klientu veidiem un produkta vai pakalpojuma vērtībam, ko uzņēmums tiem nodrošina. Klientu perspektīvu mērķis ir koncentrēšanās uz mērķa klientiem. Uzņēmuma koncentrēšanās ļaus tiem veidot stratēģiju, kas piesaistīs tikai tos mērķa klientus, kurus uzņēmums vēlas. ²

Izvēloties noteiktus rādītājus klientu perspektīvai, uzņēmuma vadībai, vispirms, ir jāatbild uz sekojošiem jautājumiem:

1. Kādi ir uzņēmuma mērķa klienti?
2. Kāda ir uzņēmuma produkta vai pakalpojuma vērtība, ko tiek piedāvāta klientiem?
3. Ko uzņēmuma klienti gaida vai pieprasa no uzņēmuma?

Katrs no iepriekš minētajiem jautājumiem ir nopietna uzņēmuma analīze, kas var sagādāt grūtības uzņēmuma vadībai, vērtējot tos. Uzņēmuma analīzes gala rezultāts ir uzņēmuma vadības izvēlēta stratēģija, darbībā ar klientiem. Pastāv trīs darbības stratēģijas:

1. Darbības izcilība – uzņēmumi koncentrē savu stratēģiju uz zemākās produktu cenas, ērtības, bez papildinājumiem, atbilstoši standartiem.
2. Produkta līderība – uzņēmumi orientējās uz produkta jauno īpašību rašanās, inovāciju radīšanās, cenšoties piedāvāt labāko preci tirgū.
3. Klientu pārzināšana – uzņēmumi koncentrē stratēģiju uz klientu izzināšanu, koncentrējoties uz ilgtermiņa attiecību dibināšanas, pārzinot klientu vajadzības. ³

Daudzi uzņēmumi, veidojot klientu perspektīvu, par uzņēmuma mērķiem izvēlās klientu apmierinātības pieaugumu, piegādes laika samazinājumu. Savukārt, populārākie klientu perspektīvas rādītāji ir tirgus daļa, brāķu skaits, pasūtījumu apstrādes laiks un citi. ⁴

¹ Lake Neville. *Stratēģiskā plānošana: praktisks mācību līdzeklis*. Rīga: Multineo, 2007. 42 lpp

² Ayesha Farooq, Zareen Hussain. *Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2011, 755p

³ Niven, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 14-15p

⁴ Afonso Hugo, Cabrita Maria do Rosário. *Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard*. Procedia Engineering. 2015, 5p

1.3.3. Iekšējo biznesa procesu perspektīva

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējo biznesa procesu perspektīva noteic uzņēmuma darbības veidus, kas ir svarīgi klientu un akcionāru mērķu sasniegšanai. Iekšējo biznesa procesu perspektīvas mērķi un rādītāji tiek definēti pēc finanšu un klientu perspektīvu veidošanas. Tieši iepriekš minēta darbības secība palīdz uzņēmuma vadītājiem orientēt mērķus un uzdevumus uzņēmuma iekšējā biznesa procesā klientu un akcionāru uzdevumu izpildei.

Iekšējo biznesa procesu veidošana nozīmē uzņēmuma darbības veidu un pasākumu izstrāde, lai tas būtu veiksmīgs. Daudzi uzņēmumi vērs uzmanību uz tādām darbībām, kā pasūtījumu apstrāde, piegāde, jaunu produktu ražošana un attīstība. Dotās perspektīvas centrs ir klientu perspektīva, jo klientu apmierinātības saglabāšanai, uzņēmumam ir nepieciešams koncentrēties uz tādām lietām un darbībām, kas ir svarīgi to klientiem. Ja uzņēmuma mērķa klienti nebūs apmierināti ar piegādes laiku, uzņēmumam ir jākoncentrē uzmanību uz iekšējo biznesa procesu attīstību piegādes laika efektivitātes uzlabošanu, vai sistēmas tīrīšanu, kuru pašlaik uzņēmums izmanto. Lai sasniegtu efektivitātes uzlabojumu, uzņēmuma vadītājiem ir jāveic stingro uzņēmuma iekšējo analīzi, kas vērtē ne tikai iekšējo biznesa procesu uzņēmumā, bet arī inovācijas globālās konkurences apstākļos.¹

Mūsdienās pastāv tendence, ka uzņēmumi koncentrē savus spēkus uz esošo iekšējo biznesa procesu uzlabojumu. Tomēr, uzņēmuma vadītājiem ir jāizanalizē visi iekšējie biznesa procesi, kas jau eksistē, un kādi varētu parādīties nākotnē. Tādējādi, iekšējo biznesa procesu perspektīvas veidošana sākas ar sekojošu ķēdi:

1. Inovāciju procesi – esošo un nākotnes klientu vajadzību identificēšana un to apmierināšana.
2. Operacionālie procesi – produktu vai pakalpojumu piegāde esošiem klientiem.
3. Pēcpārdošanas servisa procesi – pēcpārdošanas servisu piedāvājums, kas palielina produktu vai pakalpojumu cenu.²

Uzņēmuma iekšējo biznesa procesu uzdevumi var tikt definēti sekojoši:

1. Saprast, gaidīt un sakārtot prioritārajā secībā klientu vajadzības.
2. Izveidot un attīstīt risinājumus.

¹ **Ayesha Farooq, Zareen Hussain.** *Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies.* Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2011, 755p

² **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 71 с.

3. Nodrošināt elastīgu globālo infrastruktūru.
4. Kontrolēt tehnisko un operacionālo risku.
5. Apkalpot klientu.¹

Katrā no iepriekš minētajiem uzdevumiem ir procesi, kuru uzņēmuma vadība var uzlabot, attīstīt vai mainīt uz kaut ko labāko. Daudzi uzņēmumi, veidojot perspektīvu, par uzņēmuma mērķiem izvēlās procesu optimizāciju vai atkritumu samazināšanu. Savukārt, populārākie rādītāji ir servisa vai procesu kvalitāte, darbinieku rotācija un citi.²

Iekšējo biznesa procesu perspektīva ir tas, kur uzņēmums var sevi diferencēt. Tādējādi, apmēram 40% no uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem ir jābūt saistītiem ar šo perspektīvu. Uzlabotie iekšējie procesi uzņēmējdarbībā sekmē vadības efektivitātes uzlabojumu, kas, savukārt, palielina uzņēmuma kopējo vērtību.³

1.3.4. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva

Mācīšanas un izaugsmes perspektīva līdzsvarotajā rādītāju sistēmā veido mērķus un rādītājus, kas ir saistīti ar darbinieku apmācību un izaugsmes pasākumiem un iespējām. Pirmo trīs līdzsvaroto rādītāju sistēmas perspektīvu, respektīvi, finanšu, klientu un iekšējo biznesa procesu perspektīvas, mērķi bija kardinālie uzlabojumi uzņēmumā. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva nodrošina uzņēmumu ar nepieciešamo infrastruktūru mērķu sasniegšanai. Ceturtās perspektīvas stratēģiskie uzdevumi ir pirmo trīs perspektīvu plānu izpildes faktori.

Vērtējot uzņēmuma darbību, vadība bieži balstās uz īstermiņa grāmatvedības datiem, tādēļ uzņēmuma vidējiem vadītājiem ir grūti panākt īpašnieku kapitālieguldījumus darbiniekos, sistēmās vai operacionālajos procesos. Šāda veida izmaksas grāmatvedības datus tiek atspoguļotas kā izmaksas, kas nenesīs nekādu peļņu, savukārt, realitātē izmaksas uz darbinieku apmācību vai sistēmas sakārtotību pienesīs uzņēmumam vērtību nākotnē, kas var nosegt visus iepriekšējos kapitālieguldījumus.⁴

¹ **Harden J. William, Upton David R.** *An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals.* Journal of Financial Service Professionals. Mar2016, 7p

² **Afonso Hugo, Cabrita Maria do Rosário.** *Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard.* Procedia Engineering. 2015, 5p

³ **Harden J. William, Upton David R.** *An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals.* Journal of Financial Service Professionals. Mar2016, 7p

⁴ **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 91 с.

Mācību un izaugsmes perspektīva koncentrē uzmanību uz lieliem darbinieku izaugsmes mērķiem, kas saistās ar pašreizējiem biznesa procesiem. Inovāciju radīšana, regulārie uzlabojumi un izaugsmes veicināšana ir tie pasākumi, kurus uzņēmumam ir jāveic vienmēr. Respektīvi, uzņēmumam ir jāapzinās, ko tam ir jāiemācās, arī uzņēmuma darbiniekiem, lai:

1. apmierinātu klientu vajadzības;
2. uzlabotu biznesa procesus;
3. sasniegt finanšu mērķus.

Veidojot mācību un izaugsmes perspektīvu, uzņēmuma vadībai ir jāņem vērā darbinieku viedokļus, vēlmes un prasības pret darba apstākļiem un uzņēmumu kopumā, kas palīdz saglabāt ne tikai darbiniekus darbavietās, bet arī sadarbību starp darbiniekiem un uzņēmuma vadību.¹

Līdzsvaroto rādītāju sistēma vērš uzņēmuma vadības uzmanību uz to, ka jāinvestē ne tikai pamatlīdzekļos vai apgrozāmajos līdzekļos, bet arī uzņēmuma infrastruktūras uzlabošanā – cilvēkos, sistēmās, procesos. Mācību un izaugsmes perspektīvas galvenie virzieni var būt sekojoši:

1. Darbinieku iespējas.
2. Informāciju sistēmas iespējas.
3. Motivācija, darbinieka un uzņēmuma mērķu saskaņošana.²

Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir uzņēmuma vadības rīks, kas palīdz uzņēmumiem trijos vadības aspektos – īstenot uzņēmuma stratēģiju un saskaņot to ar vadības līmeņiem, identificēt uzņēmuma efektivitātes mērīšanas rādītājus, ka arī palielināt uzņēmuma vērtību. Kopumā tā spēj uzlabot uzņēmuma darbības efektivitāti, saskaņot darbību starp dažādiem vadības līmeņiem, ka arī sasniegt ne tikai uzņēmuma akcionāru vai īpašnieku mērķus, bet arī darbinieku mērķus, jo katrs atsevišķs uzņēmuma elements pienes uzņēmumam noteiktu pievienotu vērtību un palīdz sasniegt lielos stratēģiskos mērķus.

Sekmīgai līdzsvaroto rādītāju sistēmas radīšanai, ir jāveic finansiālā stāvokļa analīzi tam objektam, kuram tiks izstrādāta sistēma, jo finansiālā stāvokļa analīze norāda uz uzņēmuma stiprām un vājām pusēm, ka arī problēmām, kas saistās ar finanšu rādītājiem. Tā parāda uzņēmuma faktisko finansiālo stāvokli noteiktajā brīdī, un palīdz izstrādāt finanšu perspektīvu un finanšu mērķus līdzsvaroto rādītāju sistēmai.

¹ **Narayanamma P. Lakshmi, Lalitha, K.** *Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective*. Aweshkar Research Journal. Sep2016, 6p

² **Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 91 с.

2. UZŅĒMUMA “X” FINANSIĀLĀ STĀVOKĻA NOVĒRTĒJUMS

2.1. Uzņēmuma “X” saimnieciskās darbības apraksts

Uzņēmums “X” ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, kas tika dibināta 2003. gadā. Uzņēmums ir reģistrēts Rīgā. Uzņēmumam ir 3 līdzīpašnieki, kam pieder 50:25:25 daļu sadalījums.

Uzņēmums “X” ir ēdināšanas uzņēmums, kas darbojās restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē. Uzņēmumam pieder divi restorāni, kas atrodas Vecrīgā, pilsētas vēsturiskā un biznesa centrā. Katram restorānam ir specializācija uz noteiktu virtuvi – Eiropas un latviešu virtuvi. Līdz ar rūpīgi veidotu ēdienu, restorāniem piemīt arī aristokrātisks, izsmalcināts interjers, kas aicina viesus apmeklēt un izbaudīt piedāvātos šefpavāra ēdienus.

Uzņēmuma klienti ir tūristi un viesi, kas ienāk restorāna atpūsties un paēst. Tomēr, uzņēmums rīko arī kāzu svinības, dzimšanas dienas svinības, banketus vai citus svarīgus pasākumus, gatavojot ēdienu, kas ir iepriekš saskaņots ar pasūtītāju. Uzņēmums uzņem arī tūristu grupas no tūristu aģentūrām, ar kuriem tam ir sadarbības līgumi. Galvenie tūristu aģentūras klienti ir Touch & Travel Ltd., BALTIC MANIA UAB no Lietuvas, un Tumlare no Dānijas.

Papildus restorānu un mobilo ēdināšanas pakalpojumu sniegšanai uzņēmums “X” nodarbojās arī ar ārpakalpojumu grāmatvedības sniegšanu citiem saistītiem uzņēmumiem. Tas ved pilno grāmatvedības uzskaiti citiem uzņēmumiem, balstoties uz pakalpojumu sniegšanas līgumiem.

Uzņēmumam nav pašlaik izstrādātas misijas, vīzijas un stratēģijas. Līdz ar to darba autore, analizējot iegūto informāciju par uzņēmumu, savu praktisko darba pieredzi un sarunas ar valdes locekļiem, sniedz savus misijas, vīzijas un stratēģijas priekšlikumus uzņēmumam “X”.

Uzņēmuma misija – pateicoties omulīgai atmosfērai un izcili pagatavotam ēdienam, kuru pasniedz priecīgi darbinieki, darīt mūsu viesus laimīgus, gādājot par viņu vēlmju un vajadzību apmierināšanu. Izejot no restorānā, ikvienam ir jābūt laimes un prieka pārpildītam, jo mūsu ēdiens padarīs pat parasto ēšanas paradumu par brīnumu.

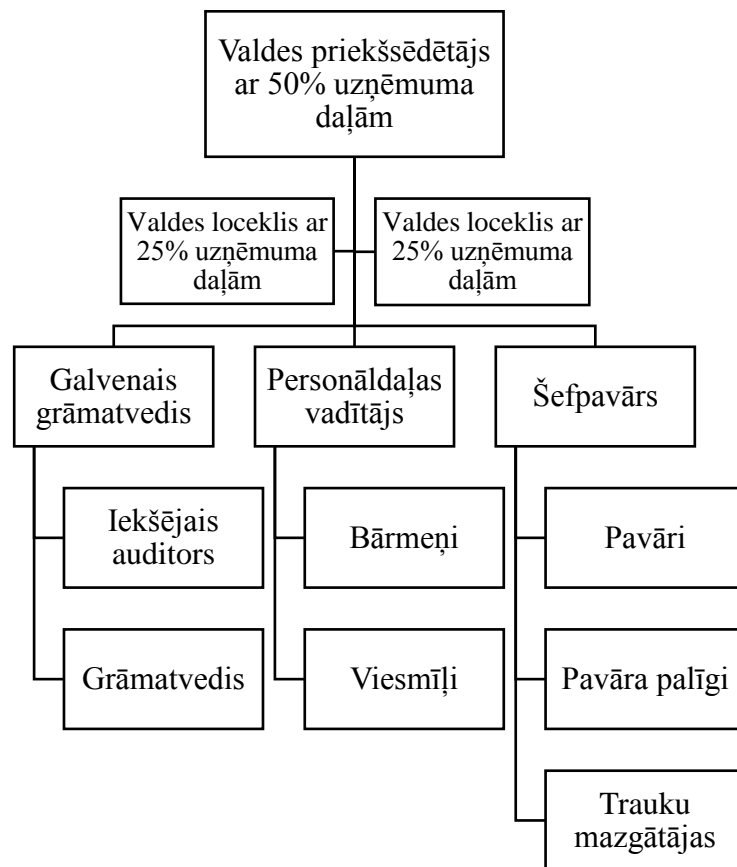
Uzņēmuma vīzija – kļūt par vadošo uzņēmumu ēdināšanas pakalpojumu jomā, atverot jaunus restorānus visā Latvijā, un sniedzot labāko apkalpošanas servisu, kas atrod individuālo pieeju katram klientam.

Uzņēmuma vērtības:

1. Klients – uzņēmuma galvenā prioritāte ir viesi, tāpēc mēs cenšamies tos izprast un apmierināt viņu vēlmes.

2. Kvalitāte – mēs rūpējamies, lai mūsu klientiem tiktu pasniegts vislabākais ēdiens no kvalitatīviem un organiskiem produktiem, kas tiek ražoti Latvijā.
3. Darbinieki – mēs apmierinām darbinieku vēlmes, jo priecīgs darbinieks sagādās prieku arī klientam.
4. Attīstība – mēs nemitīgi ieviešam uzlabojumus, lai atvieglotu darbiniekiem darbu, un labāk apmierinātu klientu vajadzības.

Uzņēmuma stratēģijas mērķis – palielināt uzņēmuma rentabilitāti un pievienoto vērtību, nodrošinot klienta apmierinātību un pakalpojuma sniegšanas kvalitāti augstākajā līmenī.



Datu avots: darba autores veidota tabula

2.1. attēls. Uzņēmuma “X” organizatoriskā struktūra

Uzņēmuma struktūra un darbība ir pakļauta galvenajam mērķim – pievienotas vērtības radīšanai un peļņas maksimizācijai.

2.2. Uzņēmuma “X” finansiālā stāvokļa analīze

Darba autores veidota finanšu analīze uzņēmumam “X” sastāv no horizontālās un koeficientu analīzēm, balstoties uz uzņēmuma “X” bilancēm un peļņas vai zaudējuma pārskatiem periodā no 2013. līdz 2015. gadam (*skatīt 1. – 6. pielikumu*).

2.2.1. Uzņēmuma “X” horizontālā analīze

Horizontālā analīze dod vispārējo priekšstatu par uzņēmuma attīstības tendencēm izvēlētajā rādītājā un laika griezumā. Savukārt, finanšu koeficientu analīze sniedz detalizētu informāciju par uzņēmuma finansiālo stāvokli un noteiktu brīdi, pēc kura var spriest par uzņēmumu kopumā.

2.1. tabula

Uzņēmuma “X” neto apgrozījuma izmaiņas, 2013. – 2015. gadi

	2013	2014	2015
Neto apgrozījums, EUR	1150846	1065446	756583
Izmaiņas gada laikā, skaitļos	-	-85400	-308863
Izmaiņas gada laikā, (%)	-	-7%	-29%

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc uzņēmuma “X” finanšu pārskatiem

2.1. tabulā ir atspoguļotās neto apgrozījuma izmaiņas uzņēmumam “X” laika periodā no 2013. līdz 2015. gadam. Neto apgrozījumam visā analizētajā laika posmā bija tendence samazināties, 2014. gadā par 7%, un 2015. gadā par 29%. Neto apgrozījuma kritums uzņēmumā “X” ir vērtējams negatīvi, jo, salīdzinot ar restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares datiem, uzņēmumam ir problēmas ar produkcijas realizēšanu un pakalpojumu sniegšanu. Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka 2014. gadā neto apgrozījums kopumā nozarē palielinājās par 8%, bet nākamajā gadā bija vērojams palielinājums par 14%¹. Dramatisks kritums 2015. gadā liecina par to, ka uzņēmums sastapās ar nopietnām problēmām, kas būtiski samazināja ienākumus un peļņu. Tas var būt izskaidrojams ar ģeopolitisko situāciju pasaulē, jo tūristu skaits, sākot ar 2014. gadu, sāka samazināties, līdz ar to arī apkalpoto tūrisma aģentūras grupu skaits un

¹ LR Centrālā statistikas pārvalde. Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/> (Skatīts 19.03.17.)

parasto restorānu viesu skaits uzņēmumā “X” ar katru gadu samazinās. Jaunie kontakti ar jaunajiem debitoriem netiek dibināti, bet plānoto tūristu grupu skaits netiek sasniegts, līdz ar to uzņēmums saskarās ar finanšu līdzekļu trūkumu.

2.2. tabula

Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares neto apgrozījuma izmaiņas, 2013. – 2015. gadi

	2013	2014	2015
Neto apgrozījums, EUR	29899	33056	34609
Izmaiņas gada laikā, skaitļos	-	3157	1553
Izmaiņas gada laikā, (%)	-	+11%	+5%

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc LR Centrālās statistikas pārvaldes un Lursoft datu bāzes Internetā

Analizējot restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares neto apgrozījuma izmaiņas no 2013. līdz 2015. gadam var secināt, ka nozarē ir vērojama tendence neto apgrozījuma palielinājumam, neskatoties uz to, ka palielināšanas temps ar katru gadu samazinās. Salīdzinot ar uzņēmuma “X” neto apgrozījuma izmaiņām var secināt, ka analizētajam uzņēmumam ir neto apgrozījuma samazinājuma tendence, uzņēmuma klientu skaits sarūk, līdz ar to arī apgrozījums ar katru gadu samazinās. Uzņēmumam “X” ir būtiskas problēmas ar neto apgrozījumu, uzņēmumu vadībai ir jāvērs uzmanību uz jaunu klientu piesaisti, jaunu tirgu iekārošanu, vai esošo klientu pārstrukturizēšanu un nepārtrauktu monitoringu.

2.3. tabula

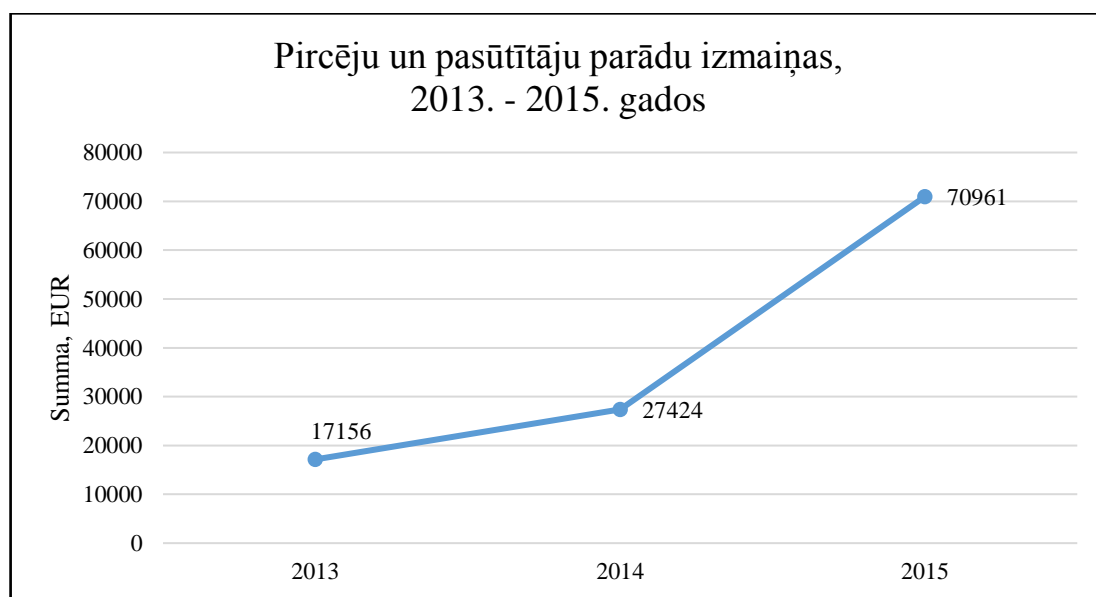
Uzņēmuma “X” pārdotas produkcijas ražošanas izmaksu izmaiņas, 2013. – 2015. gadi

	2013	2014	2015
Pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas, EUR	1046666	887494	709461
Izmaiņas gada laikā, skaitļos	-	-159172	-178033
Izmaiņas gada laikā, (%)	-	-15%	-20%

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc uzņēmuma “X” finanšu pārskatiem

Pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas ir svarīgs postenis peļņu vai zaudējuma aprēķinā, jo norāda uz pakalpojuma vai produkta pašizmaksas tendencēm noteiktajā laika periodā. Uzņēmuma "X" pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas analizējamā laika posmā, respektīvi, 2014. un 2015. gados, samazinājās par 15% 2014. gadā un par 20% 2015. gadā. Salīdzinot ar neto apgrozījumu, var secināt, ka 2014. gadā ražošanas izmaksas samazinājās straujāk par neto apgrozījumu par 8 procent punktiem, savukārt, 2015. gadā ir otrādāk - neto apgrozījums samazinājās straujāk par ražošanas izmaksām par 9 procent punktiem. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu samazinājums analizētajā laika posmā ir vērtējams negatīvi, jo, samazinoties neto apgrozījumam, samazinās arī nepieciešamais izejvielu daudzums, toties, 2015. gada samazinājums ražošanas izmaksās tika veidots gan no patērēto izejvielu daudzuma samazinājumā, gan no darbinieku atlaišanas. Analizējot ražošanas izmaksu struktūru var secināt, ka pakalpojuma cena uzņēmumā "X" sastāv no 90% pašizmaksas un 10% peļņas.

Veicot uzņēmuma finansiālā stāvokļa analīzi ir jānovērtē tādu bilances posteni kā pircēju un pasūtītāju parādi. Darba autore analizēja iepriekš minēto bilances posteni uzņēmumam "X" un rezultātus apkopoja 2.1. attēlā.



Datu avots: uzņēmuma "X" finanšu pārskati

2.2. attēls. Uzņēmuma "X" pircēju un pasūtītāju parādu izmaiņas, 2013. – 2015. gadi

Pircēju un pasūtītāju parādi laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam palielinājās kopumā par 213.62%. 2014. gadā ir vērojams neliels pieaugums bilances postenī pircēju un pasūtītāju parādi, palielinoties par 60%, jeb 1.6 reizēs. Savukārt, jau nākamajā gadā ir vērojams

straujš palielinājums par 159%, jeb 2.59 reizēs. Analizējot 2.2. attēlā ietverto informāciju var secināt, ka uzņēmumam “X” triju gadu laikā strauji palielinājās debitoru parādi, kas ir vērtējams pozitīvi. Tomēr, salīdzinot ar neto apgrozījuma samazinājumu visā analizētajā laika posmā var secināt, ka uzņēmumam “X” pircēju un pasūtītāju parādu vērtība palielinājās uz pircēju neapmaksāto rēķinu dēļ. Uzņēmumam ar katru gadu radās problēmas ar pircēju spēju apmaksāt savas saistības, līdz ar to radās arī neto apgrozījuma samazinājuma problēma un vispārēja naudas līdzekļu nepietiekamības problēma. Vērtējot uzņēmuma “X” npublicētos materiālus par finanšu pārskatiem, ir novērots arī uzkrājumi šaubīgiem debitoriem posteņa palielinājums, kas norāda uz problēmu ar pircēju nespēju apmaksāt rēķinus laikā un pilnā apmērā.

Veicot uzņēmuma “X” horizontālo analīzi laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam pēc uzņēmuma bilances un peļņas vai zaudējuma pārskatiem var secināt, ka uzņēmumam “X” ir vērojams neto apgrozījuma un pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu sarukums visā analizētajā periodā, savukārt, pircēju un pasūtītāju parādi triju gadu laikā strauji palielinājās. Uzņēmumam ir problēmas ar savu pakalpojumu sniegšanu klientiem, kas būtiski samazināja ražošanas izmaksu vērtību, bet pircēju parādu palielinājums norāda uz klientu nespēju apmaksāt uzņēmumam savus parādus laikā un pilnā apmērā.

2.2.2. Uzņēmuma “X” finanšu koeficientu analīze

Veidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, ir vērts analizēt uzņēmuma bilances un peļņas vai zaudējuma pārskatus (*skatīt 1.- 6. pielikumu*) ar finanšu koeficientu metodi, kur tiek novērtēts uzņēmuma finanšu stāvoklis uz konkrēto brīdi rādītāju veidā. Novērtējot finanšu rādītājus, var uzstādīt konkrētos finanšu mērķus uzņēmuma tālākai attīstībai un efektivitātes palielināšanai, veidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmas finanšu perspektīvu.

Uzņēmuma “X” kapitāla struktūras rādītāju analīze

Vērtējot uzņēmuma kapitāla struktūru, ir jābalstās uz trim svarīgākajiem koeficientiem. Viens no tiem ir pašu kapitāla īpatsvars kopējā kapitālā:

$$KS_1 = \text{Pašu kapitāls} / \text{Aktīvu kopsumma} * 100\% \quad [2.1.]^1$$

¹ **Saksonova, Svetlana.** *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmanotošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā.* Rīga: Info Tilts, 2012. 105 lpp.

Rādītājs norāda uz pašu kapitāla īpatsvaru kopējā kapitāla struktūrā. Rādītājs ir svarīgs, jo parāda attiecību starp uzņēmuma īpašniekiem un aizdevējiem. Svarīgi, lai pašu kapitāla rādītājs būtu pietiekami augstā līmenī, jo aizdevēji, pieņemot lēmumu par uzņēmuma kreditēšanu, pievērš uzmanību uzņēmuma pašu kapitālam un to pietiekamībai. Ja pašu kapitāla rādītājs ir par mazu, banka vai cita aizdevēj iestāde nekreditēs uzņēmumu liela riska dēļ. Uzņēmumam ir labs finansiālais stāvoklis, ja rādītājs ir $50\% < KS_1 < 100\%$ robežās. Tomēr, tas var būt mazāks nozares īpatnības dēļ.

Otrais kapitāla struktūras koeficients ir aizņemtā kapitāla īpatsvars kopējā kapitālā:

$$KS_2 = \text{Aizņemtais kapitāls} / \text{Aktīvu kopsumma} * 100\% \quad [2.2.]^1$$

Dotais rādītājs parāda saistību īpatsvaru kopējā kapitāla struktūrā. Aizņemtā kapitāla īpatsvara rādītājs norāda uz uzņēmuma atkarību no ārējās finansēšanas, tāpēc tam ir jābūt robežās no 40% līdz 80%, lai uzņēmums spētu saņemt kredītu bankā. Tomēr, rādītājs ir atkarīgs no nozares un uzņēmuma darbības, respektīvi, vai uzņēmumam ir ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas darbība.

Trešais svarīgais kapitāla struktūras koeficients ir finanšu svira:

$$KS_3 = \text{Aizņemtais kapitāls} / \text{Pašu kapitāls} \quad [2.3.]^2$$

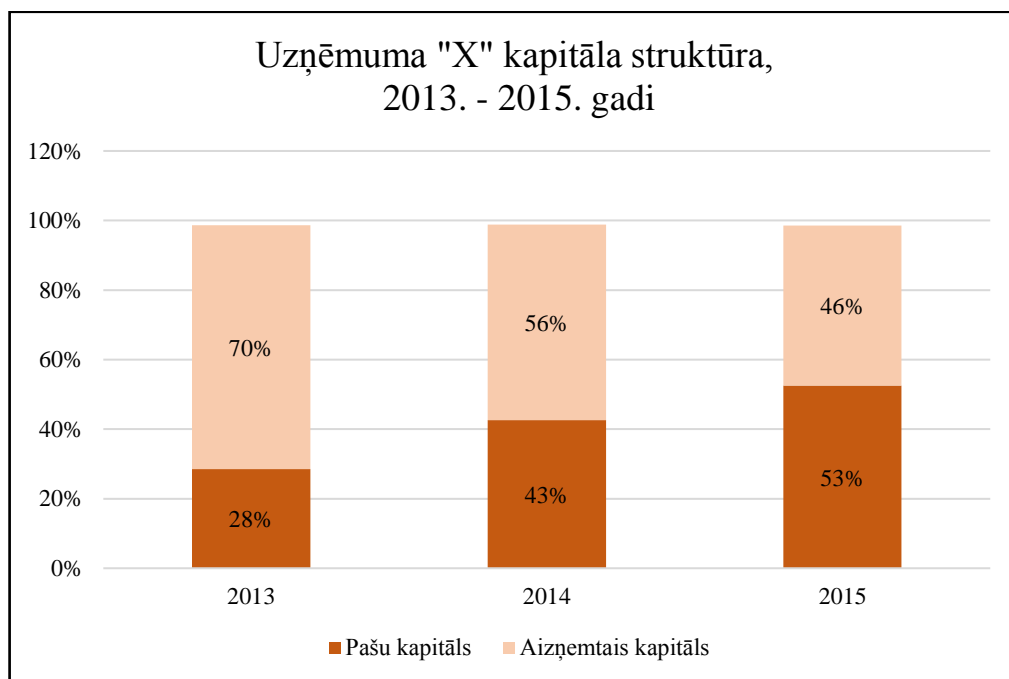
Finanšu sviras rādītājs parāda, cik uzņēmums piesaistīja ārēja kapitāla uz 1 naudas vienību pašu kapitāla, un tai ir jābūt $0.5 < KS_3 < 1.0$ vērtības robežās. Pārāk liels finanšu sviras rādītājs norāda uz uzņēmuma pašu kapitāla pietiekamības problēmu, jo uzņēmums darbojās, galvenokārt, ar ārējo finansējumu, kas palielina saistību risku.

Uzņēmumam "X" analizētajā laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam pašu kapitāla īpatsvars kopējā kapitālā sastādīja 28% - 53% robežās (*skatīt 2.3. attēlu*). Pašu kapitāla īpatsvars triju gadu laikā palielinājās kopumā par 122.90%, respektīvi, palielinoties 2014. gadā par 83.76% un 2015. gadā par 21.30%. Turpretī, aizņemtais kapitāls laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam sastādīja 46% - 70% robežās kopējā kapitālā (*skatīt 2.3. attēlu*). Aizņemtā kapitāla īpatsvars kopējā kapitālā triju gadu laikā kopumā samazinājās par 20.61%, respektīvi, samazinoties 2014. gadā par 1.53%, bet 2015. gadā – par 19.38%. Analizētajā laika periodā uzņēmuma "X" pašu kapitāla īpatsvara palielinājums ir vērtējams pozitīvi, jo liels pašu kapitāla īpatsvars uzņēmumā norāda uz to stabilitāti un finansiālo neatkarību no aizņemtā kapitālā un aizņēmumiem. Toties, restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumiem ir pieļauts liels aizņemtā

¹ Saksonova, Svetlana. *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmantošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā*. Rīga: Info Tiltis, 2012. 105 lpp.

² turpat, 105 lpp.

kapitāla īpatsvars, jo tie ir pakalpojumu sniegšanas uzņēmumi. Triju gadu laikā uzņēmuma pašu kapitāls palielinājās iepriekšējās un tekošās nesadalītās peļņas dēļ. Uzņēmuma vadībai ir jāapsver lēmumu novirzīt nesadalīto peļņu uzņēmuma attīstībai.



Datu avots: uzņēmuma "X" finanšu pārskati
2.3. attēls. Uzņēmuma "X" kapitāla struktūra 2013. – 2015. gados

Salīdzinot pašu un aizņemtā kapitāla īpatsvarus kopējā kapitālā pēc uzņēmuma "X" bilances rādītājiem triju gadu periodā (*skatīt 2.3. attēlu*), tika rēķināta finanšu svira. 2013. gadā uzņēmuma "X" finanšu svira sastādīja 2.46, 2014. gadā – 1.32, 2015. gadā – 0.88. Var secināt, ka 2015. gadā uz 1 EUR pašu kapitāla uzņēmums piesaistīja 0.88 EUR aizņemtā kapitāla. Dotais rādītājs ir vērojams pozitīvi, jo ir ideālās robežās, kas ir minētas ekonomiskajā literatūrā, līdz ar to pašu kapitāla un aizņemtā kapitāla savstarpēja attiecība ir pietiekama uzņēmuma "X" darbības nodrošināšanai.

2.4. tabula

**Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares kapitāla struktūras
rādītāji, 2013. – 2015. gadi**

Rādītājs	2013	2014	2015
Pašu kapitāla īpatsvars	-69%	-74%	-68%
Finanšu svira	-5.15	-6.61	-8.26

Datu avots: darba autore veidota tabula pēc Centrālās statistikas pārvaldes un Lursoft datu bāzes Internetā

Vērtējot iegūtos rezultātus, var secināt, ka nozares vidējs pašu kapitāla īpatsvars ir negatīvs, kas norāda uz to, ka uzņēmumiem restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē ir negatīvs pašu kapitāls un slikta maksātspēja. Salīdzinot nozares un uzņēmuma "X" datus var secināt, ka maksātspēja uzņēmumam "X" ir pietiekama un laba uz nozares fona, un triju gadu laikā tā pieaug.

Finanšu svira uzņēmumam "X" visa analizētajā laika periodā ir lielākā par vidējo nozarē, kas norāda uz aizņemtā kapitāla pozitīvo efektu uz uzņēmuma "X" darbību, neskatoties uz to, ka vidēji nozarē aizņemtais kapitāls uzņēmumiem nes zaudējumus.

Uzņēmuma "X" aprites rādītāju analīze

Vērtējot uzņēmuma aprites efektivitāti un tās izraisīto finansiālo stāvokli, ir jābalstās uz vairākiem koeficientiem, kas raksturo aktīvu apriti uzņēmumā. Viens no tiem ir kopējo aktīvu aprites koeficients:

$$AA_1 = \text{Neto apgrozījums} / \text{Vidējā aktīvu vērtība} \quad [2.4.]^1$$

Rādītājs parāda cik efektīvi uzņēmums izmantoja savus resursus, jeb, cik reizes notika pilna aktīvu aprite analizējamā periodā. Kopējās aktīvu aprites rādītājs ietver pilno uzņēmuma aktīvu izmantošanas efektivitāti, neatkarīgi no tā, kur tie tika radīti. Tādējādi, tas dod vispārējo priekšstatu par uzņēmuma vadīšanas rezultātiem. Vidējā aktīvu kopsumma tiek rēķināta kā vidējā aritmētiskā no aktīviem gada sākuma un aktīviem gada beigās.

Otrais aktīvu aprites koeficients ir apgrozāmo līdzekļu aprites koeficients:

$$AA_2 = \text{Neto apgrozījums} / \text{Vidējā apgrozāmo līdzekļu vērtība} \quad [2.5.]^2$$

Rādītājs parāda cik reizes notika apgrozāmo līdzekļu pilnā aprite gada laikā no ieguldītā kapitāla. Tas uzskatāmi norāda uz uzņēmuma vadības prasmi efektīvi pārvaldīt apgrozāmos līdzekļus, kas ietver sevī krājumus, debitorus, naudas līdzekļus un vērtspapīrus. Rādītājs ir atkarīgs no nozares, kur strādā uzņēmums, jo apgrozāmo līdzekļu īpatsvars kopējos aktīvos ir atkarīgs no uzņēmuma nodarbošanās – ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas. Vidējā apgrozāmo līdzekļu kopsumma tiek rēķināta kā vidējā aritmētiskā no apgrozāmiem līdzekļiem gada sākuma un apgrozāmiem līdzekļiem gada beigās.

Trešais aktīvu aprites koeficients ir krājumu aprites koeficients:

¹ Brealey, Richard A. *Fundamentals of corporate finance*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 5-th ed., 2007. 80p

² Rurāne, Marita. *Finanšu menedžments*. Rīga: RSEBAA, 2006. 270 lpp.

$$AA_3 = \text{Pārdoto preču ražošanas izmaksas} / \text{Vidējie krājumi} \quad [2.6.]^1$$

Rādītājs parāda cik reizes notika ražošanas krājumu aprite no ieguldītā kapitāla. Tas norāda uz uzņēmuma krājumu pārvaldīšanas efektivitāti. Uzņēmuma vadībai ir jā rūpējas, lai rādītājs būtu pēc iespējas augstāks, jo nebūs nepieciešamības piesaistīt kapitālu krājumu finansēšanai.

$$AA_4 = \text{Analizējamo periodu ilgums (dienu skaits)} / AA_3 \quad [2.7.]^2$$

Iepriekš aprakstītā formulā tiek rēķināta vidējā krājumu aprite, jeb, krājumu aprite dienās. Pēc dotā koeficienta var izrēķināt cik dienu ir nepieciešams no izejvielu iegādāšanas, līdz brīdim, kad gatavo produkciju nosūta noliktavai, vai tūlītējai pārdošanai. Rādītājs ir noderīgs uzņēmuma vadītājiem, jo ir viegli kontrolējams no uzņēmuma iekšienes, tā kā izejvielu un materiālu pirkšana ir paša uzņēmuma kompetencē. Tomēr, iegūto rezultātu ir jāsalīdzina ar nozares rādītājiem vai iepriekšējo gadu rezultātiem, analizējot tendenci.

Ceturtais aktīvu aprites koeficients ir debitoru parādu aprites koeficients:

$$AA_5 = \text{Neto apgrozījums} / \text{Vidējie debitoru parādi}$$

$$AA_6 = \text{Analizējamo periodu ilgums (dienu skaits)} / AA_5 \quad [2.8.]^3$$

Rādītājs (AA_5) parāda cik ātri piegādātas preces tiek pārvērstas naudas līdzekļos. Tomēr, uzņēmuma vadība un īpašnieki pievērš vairāk uzmanības otrajam rādītājam. Debitoru parādu aprite dienās (AA_6) parāda cik vidēji paiet laiks no preču vai pakalpojumu pārdošanas līdz naudas līdzekļu ienākšanai uzņēmumu kontos vai kasē. Uzņēmuma vadībai ir jācenšas sasniegt pēc iespējams mazāku rādītāja vērtību, jo debitoru parādu aprites dienu koeficients būtiski ietekmē uzņēmuma likviditāti, samazinot to lielākās vērtības dēļ.

Piektais aktīvu aprites koeficients ir kreditoru parādu aprites koeficients:

$$AA_7 = \text{Realizētās produkcijas pašizmaksa} / \text{Vidējā kreditoru parādu summa}$$

$$AA_8 = \text{Analizējamo periodu ilgums (dienu skaits)} / AA_7 \quad [2.9.]^4$$

Dotais rādītājs parāda cik ātri uzņēmums spēs norēķināties par savām ilgtermiņa un īstermiņa saistībām kreditoru un darbuzņēmēju priekšā. Kreditori pievērš uzņēmuma vadītāju uzmanību tam, lai koeficients būtu liels, tomēr pašam uzņēmumam ir izdevīgi, lai koeficients būtu zems, jo vēl neizmaksātas kreditoru saistības ir bezmaksas finansēšanas avots uzņēmuma darbībai uz neilgu laiku.

¹ Г.Б. Поляк и др. *Финансовый менеджмент: учебник*. Москва: Волтерс Клувер, 2009. 227 с.

² turpat 227 lpp.

³ Г.Б. Поляк и др. *Финансовый менеджмент: учебник*. Москва: Волтерс Клувер, 2009. 227 с.

⁴ Saksonova, Svetlana. *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmantošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā*. Rīga: Info Tiltis, 2012. 115 lpp.

Par vidējo kreditoru parādu summu ņem vidējo aritmētisko pamatdarbības kreditoru parādu summu, ko rēķina no bilances posteņiem – no pircējiem saņemtie avansi, parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem, nodokļi un sociālās nodrošināšanas maksājumi un pārējie kreditori.

Sestais aktīvu aprites koeficients ir finanšu cikls:

$$AA_9 = \text{Krājumu aprites periods} + \text{debitoru parādu aprites periods} - \text{Kreditoru parādu aprites periods} \quad [2.10.]^1$$

Finanšu cikls parāda laika periodu, kurā notiek uzņēmuma naudas līdzekļu aprite, sākot ar kreditoru parādu dzēšanas līdz debitoru parādu dzēšanas. Rādītājs tiek mērīts dienās, lai uzskatāmi parādītu cik dienas paiet no uzņēmuma aktīvu pārvēršanas naudas līdzekļos. Uzņēmums efektīvi pārvalda savus aktīvus, ja finanšu cikls ir negatīvs, jo naudas līdzekļi tiek vispirms saņemti no debitoriem un tad tiek atmaksāti visi kreditoru parādi.

Aprites rādītāju analīze palīdz novērtēt uzņēmuma spēju pārvaldīt savus krājumus, apgrozāmos līdzekļus, debitorus un kreditorus. Balstoties uz uzņēmuma “X” bilances un peļņas vai zaudējuma pārskatiem par 2013. – 2015. gadiem, tika rēķinātas aktīvu, apgrozāmo līdzekļu, debitoru un kreditoru aprites koeficients, ka arī aprite dienās, turklāt, tika rēķināts finanšu cikls, kas uzskatāmi parāda finansiālo stāvokli un naudas apriti uzņēmumā. Aprēķini tika balstīti uz iepriekš aprakstītajām formulām (*skatīt 2.4.-2.10. formulas*), un rezultāti tika apkopoti 2.5. tabulā.

2.5. tabula

Uzņēmuma “X” aprites rādītāji, 2013. – 2015. gadi

Rādītājs	2013	2014	2015
Kopējo aktīvu aprite, reizes	2.53	2.11	1.37
Apgrozāmo līdzekļu aktīvu aprite, reizes	6.80	9.45	4.32
Krājumu aprite, reizes	30.31	28.96	23.27
Krājumu aprite, dienās	12	12	15
Debitoru parādu aprite, reizes	15.70	15.87	5.71
Debitoru parādu aprite, dienās	23	23	63
Kreditoru parādu aprite, reizes	6.70	7.95	10.51
Kreditoru parādu aprite, dienās	54	45	34
Finanšu cikls	-19	-10	44

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc uzņēmuma “X” finanšu pārskatiem

¹ Saksonova, Svetlana. *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmantošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā*. Rīga: Info Tilts, 2012. 115 lpp.

Analizējot uzņēmuma "X" bilances un peļņas vai zaudējuma pārskata datus pēc iepriekš aprakstītām formulām (*skatīt 2.4. - 2.10. formulas*), darba autore secina, ka kopējo aktīvu aprīte laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam ir augstā līmenī, sasniedzot visaugstāko vērtību 2013. gadā – 2.53 reizes, un viszemāko 2015. gadā – 1.37 reizes. Pēdējā apskatītajā gadā uzņēmums ieguva 1.37 EUR uz ieguldītā 1 EUR uzņēmuma aktīvos. 2013. un 2014. gados uzņēmuma kopējie aktīvi divas reizes veica pilnīgo aktīvu aprīti. Tomēr, 2015. gadā kopējo aktīvu aprītes ātrums samazinājās līdz vienai pilnīgai aprītei gada laikā. Uzņēmuma kopējās aktīvu aprītes rādītājs ir vērtējams pozitīvi, jo uzņēmumam nepastāv lieli izejvielu un gatavās produkcijas krājumi, kas var samazināt kopējo aktīvu aprīti. Tādēļ, uzņēmuma aktīvu atdeve ir lielākā par to īpašnieku līdzekļu ieguldījumu, kas būtiski palielina peļņu. Neskatoties uz pozitīvo kopējo aktīvu aprītes rādītāju, tajā ietilpst arī ilgtermiņa ieguldījumi, kas samazina aktīvu aprīti zemās likviditātes dēļ.

Apgrozāmo līdzekļu aprītes rādītājs triju gadu laikā sasniedza vislielāko vērtību 2014. gadā ar 9.45 reizēm, savukārt, viszemāko vērtību – 2015. gadā ar 4.32 reizēm. Dotais rādītājs norāda uz to, ka uzņēmuma apgrozāmie līdzekļi gadā laikā ienes uzņēmumā 4.32 EUR uz 1 EUR ieguldītā kapitāla. Var secināt, ka apgrozāmie līdzekļi ir tie aktīvi, kas ģenerē uzņēmuma peļņu un palielina kopējo aktīvu aprītes koeficientu.

Krājumu aprīte laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam ir visaugstākajā līmenī, salīdzinot ar pārējiem uzņēmuma "X" aprītes rādītājiem. Tomēr, krājumu aprītes rādītājs katru gadu samazinājās par 4.44% 2014. gadā un 19.64% 2015. gadā attiecīgi. Galvenokārt, krājumu aprītes rādītājs samazinājās izejvielu un materiālu daudzuma un uzņēmuma pārdotas produkcijas ražošanas izmaksu sarūkuma dēļ. 2015. gadā, pieaugot krājumu postenim uzņēmuma "X" bilancē gatavās produkcijas un avansa maksājumiem par precēm dēļ, krājumu aprītes rādītājs samazinājās, jo 2015. gadā pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas būtiski samazinājās par 20%. Rādītājs krājumu aprīte dienās 2013. un 2014. gadā bija stabils – 12 dienas. Tomēr, 2015. gadā dotais rādītājs palielinājās par 24.45%, sasniedzot 15 dienas. Krājumu aprīte dienās parāda, ka uzņēmumam "X" bija nepieciešamas 15 dienas kopš izejvielu iegādāšanas līdz gatavās produkcijas pārdošanai. Rādītāja pieaugums analizētajā periodā ir vērtējams negatīvi, jo norāda uz nelielām problēmām ar krājumu pārvaldīšanu, respektīvi, uzņēmums nespēj realizēt savu pakalpojumu, un veidojās gatavie ražojumi, ko uzņēmums nevar pārdod saviem klientiem.

Debitoru parādu aprītes rādītājs triju gadu laikā vislielāko vērtību sasniedza 2014. gadā ar 15.87 reizēm, savukārt, vismazāko vērtību – 2015. gadā ar 5.71 reizēm. Kopumā dotais rādītājs saruka par 63.64% pēdējā apskatītajā gadā, kas ir vērtējams ļoti negatīvi. Debitoru parādu vērtība

palielinājās pircēju un pasūtītāju vērtības, radniecīgo sabiedrību parādu un nākamo periodu izdevumu vērtības strauja palielinājuma dēļ. Uzņēmuma vadītājiem ir jānovērtē debitora struktūru, lai efektīvi pārvaldītu uzņēmuma debitorus un palielinātu debitoru aprites koeficientu. Savukārt, debitoru parādu aprites koeficients dienās apskatītajā periodā palielinājās par 40 dienām, kas apstiprina uzņēmuma debitoru nemaksāšanas laikā problēmu. Uzņēmuma vadītājiem ir jānovērtē debitoru maksāšanas kārtību, vai ir ieviesta priekšapmaksā, un vai debitori ir kopumā apmierināti ar sniegtajām pakalpojumiem. Ir vērtīgi izvērtēt arī uzņēmuma nākamo periodu izmaksas, jo tie sastāda 42% no kopējiem uzņēmuma "X" debitoriem 2015. gadā.

Kreditoru parādu aprites rādītājs triju gadu laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam kopumā palielinājās par 56.85%, sasniedzot visaugstāko vērtību 2015. gadā – 10.51 reizes. Dotais rādītājs ir vērtējams pozitīvi, jo uzņēmums spēj norēķināties ar saviem kreditoriem pilnā apmērā un laikā. Savukārt, kreditoru parādu aprites koeficients dienās norāda uz to, ka rādītājs apskatītajā periodā kopumā samazinājās par 20 dienām, sasniedzot 2015. gadā 34 dienas. Kopumā var secināt, ka uzņēmums spēj norēķināties par visām savām saistībām kreditoru priekšā, turklāt, uzņēmums izmanto arī brīvos finansēšanas līdzekļus, jo kreditoru parādu aprite dienās ir lielāka par debitoru aprites rādītāju dienās.

Uzņēmuma "X" finanšu cikls laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam palielinājās kopumā par 133.81%, palielinoties 2014. gadā par 9 dienām, un 2015. gadā par 54 dienām. Tas sastāvā ietilpst krājumu, debitoru un kreditoru parādu ilgumi, kas būtiski ietekmē finanšu ciklu. Rādītājs norāda uz to, ka uzņēmumam "X" 2015. gadā bija nepieciešami 44 dienas no kredītu parāda dzēšanas līdz naudas līdzekļu saņemšanai uzņēmuma kontos vai kasē no debitoriem. Neskatoties uz to, ka uzņēmuma finanšu cikls līdz 2014. gadam ir negatīvs, tas ir vērtējams pozitīvi, jo norāda uz to, ka uzņēmums vispirms saņem naudas līdzekļus no debitoriem kā apmaksu, un tad norēķinās ar saviem kreditoriem. Tomēr, 2015. gadā finanšu cikls ir 44 dienas, kas norāda uz pretējo situāciju – uzņēmums vispirms norēķinās pār savām saistībām, un tad saņem rēķina apmaksu no debitoriem. Debitoru aprites straujš palielinājums būtiski ietekmēja finanšu ciklu, palielinot to vērtību pēdējā apskatītajā gadā.

**Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares aprites rādītāji,
2013. – 2015. gadi**

Rādītājs	2013	2014	2015
Kopējo aktīvu aprite, reizes	2.22	2.16	2.48
Krājumu aprite, reizes	21.48	21.88	23.22
Krājumu aprite, dienās	17	16	16
Debitoru parādu aprite, dienās	9	7	8
Kreditoru parādu aprite, dienās	246	224	219
Finanšu cikls	-221	-200	-196

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc Centrālās statistikas pārvaldes un Lursoft datu bāzes Internetā

Analizējot nozares un uzņēmuma “X” kopējās aktīvu aprites rādītājus var secināt, ka tikai 2014. gadā uzņēmuma rādītājs ir augstāks nekā nozares rādītājs. Pērējos analizētajos gados uzņēmuma rādītājs ir zemāks par nozares vidējo rādītāju, kas norāda uz to, ka uzņēmumam pastāv problēmas ar aktīvu apriti un to pārvaldīšanas efektivitāti, it īpaši 2015. gadā, kad uzņēmuma “X” aktīvu aprites rādītājs ir zemāks par nozares rādītāju par 44.71%.

Vērtējot nozares krājumu aprites rādītāju reizēs un dienās ar uzņēmuma “X” krājumu aprites rādītājiem var secināt, ka nozarē triju gadu laikā dotais rādītājs uzlabojās, sasniedzot 16 dienas, savukārt, uzņēmumam "X" krājumu aprites rādītājs triju gadu laikā pasliktinājās, tomēr, visā apskatītajā laika posmā krājumu aprites rādītājs uzņēmumam bija labāks par nozares rādītājiem.

Vērtējot debitoru aprites rādītāju nozarē un uzņēmumā “X” analizētajā laika posmā var secināt, ka uzņēmumam “X” ir lielas problēmas ar debitoru parādiem. Uzņēmuma “X” debitoru parādu aprites rādītājs 2015. gadā ir 8 reizes lielāks par nozares vidējo rādītāju, kas liecina par ļoti sliktu situāciju ar debitoru maksāspēju un parādu neatmaksāšanu uzņēmumam “X”.

Kreditoru parādu aprites nozares rādītājs ir lielāks par uzņēmuma “X” rādītājiem 6 reizēs, kas liecina par to, ka uzņēmums “X” spēj norēķināties par savām saistībām ātrāk, nekā uzņēmumi nozarē.

Vērtējot finanšu ciklu nozarē ir vērojama rādītāju palielināšanas tendence triju gadu laikā, un salīdzinot ar uzņēmuma “X” finanšu ciklu var secināt, ka tas ir lielāks par nozares finanšu ciklu, turklāt, 2015. gadā tas ir 44 dienas.

Kopumā vērtējot uzņēmuma “X” aprites rādītājus var secināt, ka uzņēmumam ir būtiskas problēmas ar debitoru parādiem, ka arī finanšu cikls ir liels debitoru parādu dēļ.

Uzņēmuma “X” likviditātes rādītāju analīze

Vērtējot uzņēmuma likviditāti ir jābalstās uz trim koeficientiem, kas raksturo uzņēmuma spēju norēķināties par savām īstermiņa saistībām. Viens no tiem ir kopējās likviditātes koeficients:

$$L_1 = \text{Apgrozāmie līdzekļi} / \text{Īstermiņa saistības} \quad [2.11.]^1$$

Kopējās likviditātes koeficients parāda uzņēmuma spēju dzēst savas īstermiņa saistības ar apgrozāmajiem līdzekļiem. Tajos ietilpst krājumi, debitori, īstermiņa vērtspapīri un naudas līdzekļi. Zinātniskajā literatūrā tiek minēts, ka kopējās likviditātes rādītājam ir jābūt $1.5 < L_1 > 2.00$ vērtību robežās, tomēr rādītāja vērtība ir atkarīga no nozares, kur uzņēmums strādā. Parasti, jo augstāks ir dotais koeficients, jo lielāka ir uzņēmuma kopējā likviditāte. Ir vērts minēt, ka pārāk maza kopējās likviditātes vērtība, respektīvi, mazāka par 1.00 vērtību, vai pārāk liela likviditātes vērtība – lielāka par 3.00 vērtību – negatīvi ietekmē uzņēmuma spēju atmaksāt savus īstermiņa parādus, ka arī papildus norāda uz neefektīvo apgrozāmo līdzekļu pārvaldi.

Otrais likviditātes rādītājs ir starpposmu likviditātes koeficients:

$$L_2 = \text{Apgrozāmie līdzekļi} - \text{Krājumi} / \text{Īstermiņa saistības} \quad [2.12.]^2$$

Starpposmu likviditātes koeficientā netiek iekļauti visnelikvidie uzņēmuma aktīvi, respektīvi, krājumi. Tie ir nelikvidi, jo izejvielas un materiālus nevar viegli pārdot, tā kā tie ir daļēji pabeigtas lietas. Krājumus parasti pārdot uz kredīta, un tie pārvēršas debitoru parādos ātrāk, nekā tiek pārdotas pircējiem kā gatavs ražojums. Parasti starpposmu likviditātei ir jābūt robežās ap 1.00 vērtību, bet tomēr, tā ir atkarīga no uzņēmuma darbības sfēras un nozares.

Trešais likviditātes rādītājs ir absolūtās likviditātes koeficients:

$$L_3 = \text{Naudas līdzekļi} + \text{Īstermiņa vērtspapīri} / \text{Īstermiņa saistības} \quad [2.13.]^3$$

Absolūtās likviditātes rādītājs norāda uz uzņēmuma spēju segt savas īstermiņa saistības ar naudas līdzekļiem un īstermiņa vērtspapīriem. Jo augstāks būs dotais rādītājs, jo uzņēmums ir stabilāks, tomēr tas ir atkarīgs no nozares specifikas un uzņēmuma struktūras un darbības. Zinātniskajā literatūrā tiek atzīmēts, ka rādītājam ir jābūt no 0.05 līdz 0.70 vērtību robežās, lai

¹ Lawrence, J. Gitman. *Principles of managerial finance*. 11-th ed., Boston: Pearson/Addison Wesley, 2006. 58p

² turpat, 59 lpp.

³ Brealey, Richard A. *Fundamentals of corporate finance*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 5-th ed., 2007. 456p

uzskatītu to par pozitīvi vērtējamu, un uzņēmumam nav problēmu segt savas īstermiņa saistības ar vislikvidākajiem aktīviem.

Labāka uzņēmuma maksāspējas analīze ir likviditātes rādītāju analīze, kas dod priekšstatu par uzņēmuma spēju segt savas īstermiņa saistības ar dažādiem apgrozāmajiem līdzekļiem. 2.7. tabulā ir apkopota informācija par uzņēmuma “X” likviditātes rādītājiem no 2013. gada līdz 2015. gadam, balstoties uz 2.11. – 2.13. formulām.

2.7. tabula

Uzņēmuma “X” likviditātes rādītāji, 2013. – 2015. gadi

Rādītājs	2013	2014	2015
Kopējā likviditāte	0.43	0.57	1.35
Starpposmu likviditāte	0.29	0.44	1.15
Absolūtā likviditāte	0.07	0.06	0.07

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc uzņēmuma “X” finanšu pārskatiem

Uzņēmuma “X” kopējās likviditātes koeficients laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam palielinājās kopumā par 209.64%. Dotā rādītāja palielinājums apskatītajā periodā ir vērtējams pozitīvi, tomēr, līdz 2014. gadam kopējās likviditātes koeficienta vērtība ir mazāka, nekā zinātniskajā literatūrā minētās robežas. Var secināt, ka līdz 2014. gadam uzņēmumam “X” bija būtiskas problēmas ar savu īstermiņa saistību segšanu ar visiem apgrozāmajiem līdzekļiem, uzņēmumam trūka naudas līdzekļu, un īstermiņa saistības nākas segt ar ilgtermiņa ieguldījumiem. Ir jāatzīmē, ka pēdējā apskatītajā gadā situācija uzņēmumā uzlabojās un kopējās likviditātes koeficients pietuvojās literatūrā minētajam koeficientu vērtības robežai. Var secināt, ka uzņēmumam uzlabojās maksāspēja, tas var segt savas īstermiņa saistības ar apgrozāmajiem līdzekļiem.

Starpposmu likviditātes koeficients triju gadu laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam kopumā palielinājās par 292.26%. Starpposmu likviditātes koeficienta aprēķinā netiek iekļauti uzņēmuma krājumi kā nelikvidi aktīvi, tādēļ, pēc starpposmu likviditātes koeficienta vērtības var spriest par uzņēmuma debitoru ietekmi uz uzņēmuma kopējo likviditāti. Analizējot iegūto rezultātu var secināt, ka uzņēmuma “X” kopējo likviditāti uztur starpposmu likviditāte, respektīvi, debitoru parādu vērtība. Straujo debitoru parādu palielinājuma dēļ, uzņēmuma kopējā un starpposmu likviditāte strauji palielinās 2015. gadā par 135.49% un 158.73% attiecīgi. Starpposmu likviditāte 2013. – 2014. gados ir tālu no ideālās robežas, kas ir ap 1.00 vērtības, bet situācija uzlabojās pēdējā

apskatītajā gadā. Uzņēmuma vadībai ir jāpārskata debitoru parādus, jo tie palēnina uzņēmuma spēju ģenerēt naudas līdzekļus un segt īstermiņa saistības ar debitoriem, īstermiņa vērtspapīriem un naudas līdzekļiem.

Absolūtās likviditātes koeficients laika periodā no 2013. gada līdz 2014. gadam samazinājās par 22.04%, savukārt 2015. gadā tas pieauga par 20.02%. Uzņēmuma “X” absolūtā likviditāte ir zemā līmenī, neskatoties uz to, ka rādītājs atrodas ideālās robežas sākumā. Uzņēmums var segt savas īstermiņa saistības tikai ar īstermiņa vērtspapīriem un naudas līdzekļiem, tomēr, tam ir būtiskas problēmas ar brīvo naudas pieejamību. Starpposmu likviditāte norādīja uz debitoru parādu sasaldēšanas problēmas pastāvēšanu, un absolūtā likviditāte to apstiprināja. Debitoru parādi ir tā pozīcija, kas būtiski pasliktina uzņēmuma maksātspēju un likviditāti.

2.8. tabula

Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares likviditātes rādītāji, 2013. – 2015. gadi

Rādītājs	2013	2014	2015
Kopējā likviditāte	0.44	0.43	0.49
Starpposmu likviditāte	0.26	0.24	0.27
Absolūtā likviditāte	0.23	0.17	0.21

Datu avots: darba autore veidota tabula pēc Centrālās statistikas pārvaldes un Lursoft datu bāzes Internetā

Salīdzinot uzņēmuma “X” kopējo likviditātes rādītāju vērtības ar nozares vidējām vērtībām var secināt, ka 2013. gadā uzņēmuma “X” kopējā likviditāte bija vienā līmeni ar nozares rādītāju, bet 2014. gadā dotais rādītājs bija zemāks par nozares vidējo rādītāju. Savukārt, 2015. gadā uzņēmuma situācija ar likviditāti uzlabojās un kopējās likviditātes koeficients bija lielāks par nozares vidējo rādītāju par 174.57%. Iegūtie rezultāti norāda uz to, ka uzņēmumam bija nelielas problēmas ar kopējo likviditāti 2013. – 2014. gados. Tomēr, uz nozares fona, uzņēmumam “X” nav problēmas ar īstermiņa saistību segšanu ar apgrozāmajiem līdzekļiem, it īpaši pēdējā apskatītajā gadā, kad uzņēmuma iegūtais rādītājs bija lielāks par nozares vidējo rādītāju.

Salīdzinot uzņēmuma “X” starpposmu likviditātes rādītāju vērtības ar nozares vidējām vērtībām var secināt, ka 2013. – 2015. gados uzņēmuma “X” starpposmu likviditāte bija lielāka, sasniedzot 2015. gadā 324.75% pārsvaru. Kopumā uzņēmuma “X” starpposmu likviditāte ir vērtējama pozitīvi.

Salīdzinot uzņēmuma "X" absolūtās likviditātes rādītāju vērtības ar nozares vidējām vērtībām var secināt, ka triju gadu laikā no 2013. gada līdz 2015. gadam uzņēmuma "X" absolūtās likviditātes koeficienta vērtības bija zemākas par nozares vidējām vērtībām. Iegūtie rezultāti norāda uz to, ka uzņēmumam "X" ir būtiskas problēmas ar naudas līdzekļu nepietiekamību īstermiņa parādu segšanai. Pastāvot iesaldētiem līdzekļiem, tādiem kā debitoru parādi, uzņēmuma likviditāte un maksātspēja būtiski pasliktinās, kas pasliktina arī uzņēmuma darbības stabilitāti un kopējo tēlu uz nozares fona.

Uzņēmuma "X" rentabilitātes rādītāju analīze

Analizējot kopējo uzņēmuma finansiālo stāvokli ir jāvērs vadītāju uzmanību uz darbības efektivitāti, ko atspoguļo rentabilitātē. Doto rādītāju mēra procentos, un jo lielāks ir rādītājs, jo lielākā ir uzņēmuma un vadības darbības efektivitāte. Pastāv trīs rentabilitātes veidi, kuru ir vērts analizēt uzņēmuma finansiālajā stāvokļa analīzē.

Pirmais rentabilitātes koeficients ir komerciālā rentabilitāte (ROS):

$$R_1 = \text{Tīrā peļņa} / \text{Neto apgrozījums} * 100\% \quad [2.14.]^1$$

$$R_2 = \text{Peļņa pirms procentiem un nodokļiem} / \text{Neto apgrozījums} * 100\% \quad [2.15.]^2$$

Komerčiālā rentabilitāte parāda cik procentus sastāda neto peļņa no apgrozījuma vienības konkrētajā periodā. Tā kā peļņa tiek dalīta starp kreditoriem un uzņēmuma īpašniekiem, pastāvot kredītsaistībām, bieži vien komerciālās rentabilitātes aprēķinā iekļauj nevis tīrās peļņas vērtību, bet peļņu pirms procentiem un nodokļiem. Uzņēmuma īpašnieku gala mērķis, parasti, ir peļņas patstāvīgs pieaugums, bet noturēt peļņas pieaugumu ilglaicīgi nemainīgā līmenī ir neiespējami, pastāvot tirgus situācijas maiņai, inflācijai, uzņēmuma darbības cikliem un citiem faktoriem. Mēģinot izmainīt situāciju, uzņēmuma vadība diezgan bieži ievieš augstās cenas un augstās peļņas politiku, kas ilglaicīgos rezultātus nesniegs, bet var arī pasliktināt uzņēmuma stabilitāti. Zinātniskajā literatūrā par optimālo risinājumu dēvē lielāko apjoma un zemas rentabilitātes stratēģiju, kas var ievērojami palielināt uzņēmuma komerciālo rentabilitāti.

Otrais rentabilitātes koeficients ir ekonomiskā rentabilitāte (ROA):

¹ Г.Б. Поляк и др. *Финансовый менеджмент: учебник*. Москва: Волтерс Клувер, 2009. 233 с.

² turpat, 233 lpp.

$$R_3 = \text{Peļņa pirms procentiem un nodokļiem} / \text{Vidējo aktīvu kopsumma} * 100\% \quad [2.16.]^1$$

Ekonomiskās rentabilitātes koeficients norāda uz to, cik tika iegūtas peļņas pirms procentiem un nodokļiem uz viena aktīva naudas vienības noteiktajā laika periodā. Dotais rādītājs ir nozīmīgs uzņēmuma vadītājiem un īpašniekiem, jo parāda cik efektīvi tika realizēti aktīvi peļņas veidā. Bilancēs un peļņas vai zaudējuma pārskatos uzņēmuma aktīvi tiek atspoguļoti to iegādes vai pašizmaksas vērtībā, tāpēc ekonomiskās rentabilitātes rādītājs pats pat sevi neko nenorāda. Respektīvi, augsts ekonomiskās rentabilitātes koeficients ne vienmēr norāda uz to, ka, pērkot aktīvus šodien, nākotnē uzņēmums gūs lielāko atdevi, bet zems ekonomiskās rentabilitātes koeficients ne vienmēr norāda uz to, ka uzņēmuma aktīvus labāk realizēt cituviet, vai pilnīgi citā darbības sfērā. Tāpēc, lai gūtu precīzāko iegūtā rādītāja interpretāciju, uzņēmuma ekonomisko rentabilitāti ir jāsalīdzina ar nozares vidējiem rādītājiem vai konkurentu rādītājiem, kas parādīts būtiskas atšķirības un uzņēmuma vietu nozares tirgū.

Trešais rentabilitātes koeficients ir finansiālā rentabilitāte (ROE):

$$R_4 = \text{Tīrā peļņa} / \text{Vidējais pašu kapitāls} * 100\% \quad [2.17.]^2$$

Finansiālās rentabilitātes rādītājs norāda uz uzņēmuma īpašnieku saņemto tīrās peļņas procentu no ieguldītās naudas pašu kapitālā. Dotais rādītājs ir svarīgs uzņēmuma īpašniekiem, jo parāda ieguldītā kapitāla efektivitāti, kāda ir ieguldījuma atdeve peļņas veidā, kas turpmāk tiek analizēta ar alternatīvajiem ieguldījumiem, piemēram, vērtspapīros, obligācijās vai citos uzņēmuma daļās. Finansiālā rentabilitāte ir uzņēmuma īpašnieku uzmanības objekts, bet kopējā rentabilitāte un ekonomiskā rentabilitāte ir uzņēmuma vadītāju uzmanības objekts, jo parāda uzņēmuma darbības efektivitāti un stabilitāti.

Darba autore aprēķināja uzņēmuma "X" rentabilitātes koeficientus pēc iepriekš aprakstītajām formulām (*skatīt 2.14. – 2.17. formulas*), un rezultāti tika atspoguļoti 2.9. tabulā.

¹ Г.Б. Поляк и др. *Финансовый менеджмент: учебник*. Москва: Волтерс Клувер, 2009. 458 с.

² Brealey, Richard A. *Fundamentals of corporate finance*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 5-th ed., 2007. 458p

Uzņēmuma "X" rentabilitātes rādītāji, 2013. – 2015. gadi

Rādītājs	2013	2014	2015
Komerčiālā rentabilitāte	5%	12%	8%
Ekonomiskā rentabilitāte	12%	26%	11%
Finansiālā rentabilitāte	36%	59%	19%

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc uzņēmuma "X" finanšu pārskatiem

Analizējot komerciālo rentabilitāti jeb ROS var secināt, ka tā sasniedza visaugstāko vērtību 2014. gadā ar 12% peļņas pirms procentiem un nodokļiem no apgrozījuma vienības, savukārt, viszemāko vērtību – 2013. gadā ar 5% peļņas. Kopumā triju gadu laikā komerciālā rentabilitāte pieauga par 3 procent punktiem, tomēr ir vērojams straujš pieaugums 2014. gadā par 7 procent punktiem, un sarukums nākamajā gadā par 4 procent punktiem. 2014. gada straujš pieaugums var būt skaidrojams ar to, ka uzņēmumam, līdz ar neto apgrozījuma sarukumu, samazinājās pārdotas produkcijas ražošanas izmaksas par 15%, ka arī būtiski pieauga peļņa pirms procentiem un nodokļiem un pārējās saimnieciskās darbības ieņēmumi. Komerčiālās rentabilitātes rādītājs ir zemā līmenī neto apgrozījuma samazinājuma dēļ, tāpēc uzņēmuma vadībai ir jāpalielina uzņēmuma neto apgrozījumu ar jauno klientu meklēšanu, vai jaunu tirgus iekārošanu, respektīvi, dibināt jaunus kontaktus ar tūrisma firmām, kas organizē tūristu grupu pusdienas.

Analizējot ekonomisko rentabilitāti jeb ROA var secināt, ka tā sasniedza visaugstāko vērtību 2014. gadā ar 26% peļņas pirms procentiem un nodokļiem uz vidējiem aktīviem, savukārt, viszemāko vērtību – 2015. gadā ar 11% peļņas. Dotais rādītājs parāda, ka 2015. gadā uz vienas aktīvu naudas vienības uzņēmums ieguva 11% peļņas. Ekonomiskās rentabilitātes koeficients ir svarīgs uzņēmuma vadītājiem, jo parāda uzņēmuma aktīvu izmantošanas efektivitāti, cik tika atgūtas peļņas no realizētajiem aktīviem. Kopumā ekonomiskās rentabilitātes rādītājs triju gadu laikā samazinājās par vienu procent punktu, kas ir vērtējams pozitīvi. Straujš rādītāja pieaugums 2014. gadā ir skaidrojams ar to, ka būtiski pieauga peļņa pirms procentiem un nodokļiem un uzņēmuma kopējie aktīvi. Tomēr, neto apgrozījuma samazinājuma dēļ, samazinājās arī ekonomiskā rentabilitāte, tāpēc uzņēmuma vadītājiem ir jāpalielina neto apgrozījumu ar jauno klientu piesaisti un kontaktu dibināšanu.

Analizējot finanšu rentabilitāti jeb ROE var secināt, ka tā sasniedza visaugstāko vērtību 2014. gadā ar 59%, savukārt viszemāko vērtību – 2015. gadā ar 19%. Dotais rādītājs ir svarīgs

uzņēmuma īpašniekiem, jo tas parāda kapitāla ieguldījuma atdevi peļņas veidā. Finansiālās rentabilitātes koeficients visā apskatītajā periodā ir vērtējams pozitīvi, jo uzņēmuma īpašnieku peļņas atdeve no ieguldījumiem ir ļoti augstā līmenī, it īpaši 2014. gadā. Rādītāja straujš pieaugums 2014. gadā par 23 procent punktiem ir skaidrojams ar to, ka tīrā peļņa minētajā gadā palielinājās par 116.39%, savukārt vidējo pašu kapitāla vērtība palielinājās par 31.08%. Tomēr, jau nākamajā gadā tīrā peļņa saruka par 54.06%, kas samazināja finansiālo rentabilitātes rādītāju par 40%. Uzņēmuma īpašniekiem ir jāizvērtē nesadalītās peļņas novirzi uzņēmuma attīstībā apgrozāmo līdzekļu finansēšanai.

Analizējot uzņēmuma “X” rentabilitātes koeficientus var secināt, ka uzņēmumā pastāv problēmas ar kopējo rentabilitāti neto apgrozījuma samazinājuma dēļ. Ir jāpiebilst, ka visefektīvākais darbības periods uzņēmumam ir bijis 2014. gads, kad rentabilitātes rādītāji ir bijuši augstā līmenī, savukārt vissliktākais – 2015. gads.

Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares dati par uzņēmumu rentabilitāti ir pakopoti 2.10. tabulā.

2.10. tabula

**Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares rentabilitātes rādītāji,
2013. – 2015. gadi**

Rādītājs	2013	2014	2015
Komerčiālā rentabilitāte	-2.06%	-2.17%	0.34%
Ekonomiskā rentabilitāte	-7.84%	-8.37%	-14.00%
Finansiālā rentabilitāte	-10.85%	-14.48%	-16.31%

Datu avots: darba autores veidota tabula pēc Centrālās statistikas pārvaldes un Lursoft datu bāzes Internetā

Analizējot iegūtos rezultātus par restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares vidējiem rentabilitātes rādītājiem laika periodā no 2013. gada līdz 2014. gadam var secināt, ka komerčiālā rentabilitāte vidēji nozarē bija negatīva, toties 2015. gadā tā ir pozitīva. Uzņēmuma “X” visā apskatītajā laika posmā komerčiālā rentabilitāte ir bijusi pozitīva, kas norāda uz to, ka uzņēmumam “X” neto apgrozījums nes peļņu, un tā ir lielākā, nekā vidēji nozarē.

Ekonomiskā rentabilitāte 2013. – 2015. gados restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē bija negatīva, respektīvi, uzņēmumiem bija zaudējumi no to aktīviem.

Savukārt, uzņēmuma "X" ekonomiskā rentabilitāte visā apskatītajā laika posmā ir bijusi pozitīva, un uzņēmuma aktīvu realizācija nesa uzņēmumam peļņu.

Finansiālajā rentabilitāte 2013. – 2015. gados restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē ir negatīva, kas norāda uz to, ka uzņēmumu īpašnieki nesa zaudējumus no kapitālieguldījumiem savos uzņēmumos. Savukārt, uzņēmumam "X" finansiālā rentabilitāte apskatītajā laika posmā bija gan pozitīva, gan nesa lielāko peļņas procentu, nekā komerciālā un ekonomiskā rentabilitātes. Tomēr, ir vērojama tendence rentabilitātes samazinājumam 2015. gadā, ir jāpiebilst, ka neskatoties uz rādītāja sarukumu pēdējā apskatītajā gadā, tas ir lielāks nekā vidēji nozarē.

Analizējot uzņēmuma "X" un nozares rentabilitātes rādītājus var secināt, ka uzņēmuma rentabilitātes rādītāji triju gadu laikā ir pozitīvi, kas norāda uz to, ka analizētajam uzņēmumam 2013. – 2015. gados bija peļņa, kas ir vērtējams pozitīvi. Uz nozares fona apskatītajam uzņēmumam ir bijusi atdeve no kapitālieguldījumiem, apgrozījuma un vidējiem aktīviem. Uzņēmums strādāja efektīvi un ienesa peļņu, kas atspoguļojās visos rentabilitātes rādītājos, kas ir bijuši lielāki par vidējiem nozares rādītājiem.

Apkopojot iepriekš izklāstītu informāciju par uzņēmuma "X" finansiālā stāvokļa analīzi laika posmā no 2013. gada līdz 2015. gadam var secināt, ka uzņēmumam ir būtiskas problēmas ar neto apgrozījuma sarukumu un debitoru parādu pieaugumu. Uzņēmumam ir jāpiesaista jaunas klientus, jāpārstrukturizē darbību ar esošiem klientiem, jāievieš priekšapmaksu, ir vērts padomāt par jaunajiem tirgiem. Līdz ar debitoru parādu vērtības pieaugumu, uzņēmumam ir problēma ar debitoru parādu apriti dienās, kas ir pārāk liela priekš uzņēmuma "X". Uzņēmumam ir problēmas ar likviditāti debitoru parādu dēļ. Kopumā var secināt, ka uzņēmums "X" ir maksāspējīgs, kas var norēķināties par savām saistībām, un pastāv laba rentabilitāte, bet ir noteiktas problēmas, kuras uzņēmuma vadībai ir jārisina. Par vienu no vadības rīkiem, kas var ne tikai novērtēt uzņēmuma darbību, bet arī rast risinājumu problēmas atrisināšanai, var tikt uzskatīta līdzsvaroto rādītāju sistēma.

3. LĪDZSVAROTA RĀDĪTĀJU SISTĒMA UZŅĒMUMĀ “X”

3.1. Uzņēmuma “X” stratēģiskā karte

Mūsdienās arvien biežāk uzņēmuma vadītāji izmanto finansiālā stāvokļa analīzi uzņēmuma darbības novērtēšanai. Tomēr, ne vienmēr tā sniedz patiesu un pilnīgu informāciju par uzņēmuma darbības efektivitāti. Tādi rādītāji kā klientu vai darbinieku apmierinātība finansiālā stāvokļa analīzē netiek ietverti vispār. Līdz ar to līdzsvarota rādītāju sistēma ir palīgs uzņēmuma vadītājiem sava uzņēmuma darbības novērtēšanai un rezultātu kontrolēšanai.

Viena no svarīgākajām līdzsvarotās rādītāju sistēma sastāvdaļām ir uzņēmuma stratēģiskā karte, kura ietver sevī četras perspektīvas – finanšu, klientu, iekšējo biznesa procesu un mācīšanas un izaugsmes perspektīvas. Katra perspektīva attēlo konkrētos uzņēmuma mērķus, kurus ir jāsasniedz noteiktā laika posmā. Savukārt, visas četras perspektīvas rezultējās vienā svarīgākajā uzņēmuma mērķī, kas izriet no uzņēmuma stratēģijas. Stratēģiskā karte parāda saikni starp visām četrām perspektīvām, respektīvi, arī uzņēmuma mērķiem, jo sasniedzot vienu mērķi, uzņēmums sasniedz arī nākamo.

Finanšu perspektīvu mērķi izriet no uzņēmuma finansiālā stāvokļa analīzes, kas uzskatāmi parāda uzņēmuma vājās un stiprās vietas. Analizējot finanšu koeficientus, uzņēmuma vadība spēj noteikt svarīgākos mērķus, kas ir jāsasniedz uzņēmumam darbības efektivitātes uzlabojumā vai lielākās peļņas gūšanā.

Klientu perspektīvu mērķi izriet no vadības uzņēmuma kopējās analīzes, klientu aptaujām, intervijām, uzņēmuma īpašnieku ieteikumiem vai vēlmēm. Tā ir subjektīva perspektīva, kuras mērķi tiek identificēti, balstoties uz subjektīvām klientu vēlmēm, viedokļiem vai īpašnieku vīzijām.

Iekšējo biznesa procesu perspektīvas mērķi izriet no uzņēmuma kopējā analīzes, SVID analīzes, iekšējo un ārējo faktoru ietekmes, konkrēto darbības posmu pārzināšanas. Tā balstās uz uzņēmuma darbības posmu pārzināšanu un to vājo vietu atrašanu mērķu identificēšanai.

Mācību un izaugsmes perspektīva izriet no darbinieku aptaujām un intervijām, veidojot sarunu starp uzņēmum vadītājiem un citu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem. Dotā perspektīva ir subjektīva, jo balstās, galvenokārt, uz darbinieku vēlmēm, ieteikumiem un neapmierinātību.

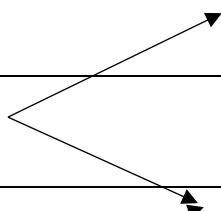
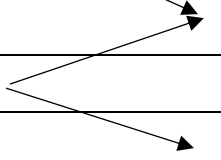
Uzņēmuma “X” stratēģiskā karte ir atspoguļota **3.1. attēlā**.

balstoties uz uzņēmuma “X” vīzijas, misijas un stratēģijas priekšlikumiem, kas tika minēti 2.1. nodaļā.

Uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes sākums ir meklējams perspektīvā, kas saucās “Mācīšanas un izaugsmes perspektīva”. Tā pievērš uzmanību uz uzņēmuma darbinieku mērķiem un vajadzībām, to izaugsmes iespējām kopējo uzņēmumu mērķu īstenošanai.

3.1. tabula

Mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķis
	1. Regulāri rīkot darbinieku apmācības, atbalstīt darbinieku mācībasursos vai augstskolās.
	2. Ieviest darbinieku kvalifikāciju un prasmju monitoringa sistēmu.
	3. Palielināt darbinieku apmierinātības līmeni.
	4. Rast izaugsmes iespējas katram darbiniekam.
	5. Ieviest darbinieku bonusa un prēmijas sistēmu.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotajā uzņēmuma “X” stratēģiskajā kartē kā pirmie mācīšanas un izaugsmes perspektīvas īstenošanas mērķi ir ieviest darbinieku kvalifikāciju un prasmju monitoringa sistēmu, ka arī rast izaugsmes iespējas katram darbiniekam. Darbinieku kvalifikācijas un prasmju monitoringa sistēma dos uzņēmuma vadībai vispārējo priekšstatu par katra uzņēmuma darbinieka spējām, prasmēm, kvalifikāciju un izglītību nepieciešamajam amatam. Atspoguļojot to grafikā vai noteiktajā zīmējumā, uzņēmuma vadība spēs koncentrēt uzmanību uz atsevišķiem darbiniekiem un to apmācību. Līdz ar to, veidojās cēloņsakarību ķēdīte pie nākama mērķa – regulāri rīkot darbinieku apmācības, atbalstīt darbiniekus mācībasursos vai augstskolās. Iepriekš veidota darbinieku kvalifikācijas un prasmju monitoringa sistēma spēs noteikt darbinieku skaitu un nepieciešamo apmācības specifiku, palīdzēs veidot uzkrājumus darbinieku apmācībām, jo pirms apmācību sākšanas tiks zināmi kādas prasmes, līdz ar to arī kursi, ir nepieciešami noteiktajam darbiniekam, vai darbinieku nodaļai. Regulāri rīkotās apmācības ir nepieciešamas lielā darbinieku rotācijas dēļ restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē. Mērķis “Rast izaugsmes iespējas katram darbiniekam” ir svarīgs uzņēmumam “X”, jo darbiniekiem katrā organizatoriskā

līmenī ir jābūt mērķtiecīgiem veikt savu darbu pēc iespējas labāk iespējamās izaugsmes dēļ. Vislielākā darbinieku motivācija ir izaugsmes iespējas, un uzņēmuma vadībai ir jādod iespēju jebkuram darbiniekam pilnveidoties un sasniegt augstāko amatu vietu. Līdz ar to, veidojās cēloņsakarību ķēdīte pie nākama mērķa – ieviest darbinieku bonusa un prēmijas sistēmu. Tik līdz darbiniekiem tiks radītas izaugsmes iespējas kā motivējošs faktors izcilai darba izpildei, tālākais motivējošs faktors ir bonusa un prēmijas sistēma. Dotā sistēma spēs motivēt darbiniekus darba ražīguma pieaugumam un mērķu īstenošanai, jo no tās ir atkarīga viņu alga un prēmijas. Darbinieku kvalifikācijas un prasmju monitoringa sistēmas mērķis un izaugsmes iespējas katram darbiniekam mērķis veido vienu kopējo cēloņsakarības ķēdīti pie darbinieku apmierinātības palielinājuma mērķa. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva ir orientēta uz uzņēmuma darbiniekiem, līdz ar to galvenais uzņēmuma “X” mērķis ir darbinieku apmierinātības palielinājums. Līdz ar darbinieku apmierinātības palielinājumu, darba ražīgums paaugstinās un kopējā uzņēmuma darbības efektivitāte palielinās. Īstenojot visus mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķus, tiek izvirzīti nākamās perspektīvas mērķi.

Nākamā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes perspektīva ir “Iekšējo biznesa procesu perspektīva”, kas pievērš uzmanību uz uzņēmuma iekšējiem procesiem, darbībām, to pilnveidošanu un jauno procesu atklāšanu uzņēmuma stratēģijas īstenošanai.

3.2. tabula

Iekšējo biznesa procesu perspektīvas klientu apkalpošanas mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķi
↑	1. Pielāgot piedāvājumu un apkalpošanu katram klientam individuāli.
↑	2. Paaugstināt pakalpojuma kvalitāti.
↑	3. Uzlabot apkalpošanas kvalitāti.
↑	4. Ieviest klientu atsauksmju apstrādes sistēmu.
↑	5. Izpētīt klientu vēlmes.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes iekšējo biznesa procesu perspektīvas mērķi tiek sadalīti četrās lielās grupās. Pirmā iekšējo biznesa procesu perspektīvas

mērķu grupa ir klientu apkalpošana, kuras mērķi aizsākās ar klientu vēlmju izpēti. Uzņēmuma vadībai ir jāorientējas uz savu klientu vēlmju apmierināšanu, lai uzņēmuma klienti būtu priecīgi, apmierināti un sistemātiski atgrieztos uzņēmuma “X” esošajos restorānos. Tomēr, lai apmierinātu visas klientu vēlmes, uzņēmuma vadībai ir tos jāidentificē un jāpilnveido uzņēmuma darbību saskaņā ar tiem. No klientu vēlmju izpētes mērķa izriet klientu atsauksmju apstrādes sistēmas ieviešanas mērķis. Ne tikai klientu vēlmju izpēte ir labs informācijas avots uzņēmuma darbības ar klientiem pilnveidošanai, klientu atsauksmes internetā vai atsauksmes grāmatā ir lielisks veids, kā var noskaidrot klientu patiesas domas par uzņēmumu, to darbību, restorānu dizainu, pagatavotu ēdienu un apkalpošanu. Tomēr, uzņēmumā “X” nav ievestas efektīvās atsauksmes apstrādes sistēmas, kas spētu sistematizēt, apkopot un izcelt svarīgāko no dudzējām atsauksmēm. Tāpēc, uzņēmuma vadībai ir jāievieš klientu atsauksmju apstrādes sistēmu, un jāapmāca cilvēku, kas strādātu ar to. No klientu atsauksmju apstrādes sistēmas ieviešanas mērķa izriet nākamais klientu apkalpošanas grupas mērķis – uzlabot apkalpošanas kvalitāti. Apkopojot informāciju no klientu vēlmju izpētes un atsauksmes apstrādes sistēmas var secināt, kādi uzlabojumi ir nepieciešami uzņēmumam “X”, un, galvenokārt, vai klientu apkalpošanas kvalitāte ir pienācīgā līmenī. Pat ja tā ir ļoti laba līmenī, lielākai klientu apmierinātībai, apkalpošanas kvalitāti ir jāuzlabo visu laiku, rīkojot darbinieku apmācības, palielinot viņu apkalpošanas prasmes un iemaņas. Nākamā cēloņsakarība no mērķa par apkalpošanas kvalitātes uzlabojumu iet uz pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanu. Analizējot iepriekš apkopotu informāciju no klientu vēlmju izpētes un atsauksmju apstrādes sistēmas, uzņēmuma vadība var spriest arī par pakalpojuma kvalitāti - vai pasniegti ēdieni ir labi gatavoti, vai produktu kvalitāte ir augsta, vai garša un ēdienu izvēle apmierina klientus un tie gribēs atnākt vēl. Izvērtējot visus datus, uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmumu par pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanu, vai ir nepieciešama konstruktīva iejaukšana uzņēmuma darbības procesos, lai optimizētu tos kvalitātes paaugstinājumam, vai ir nepieciešami nelieli uzlabojumi, kurus var īstenot menedžeri organizācijas līmeņos, piemēram, šefpavārs. Pēdējā cēloņsakarība klientu apmierinātības grupā iet no pakalpojuma kvalitātes paaugstinājuma mērķa uz mērķi pielāgot piedāvājumu un apkalpošanu katram klientam individuāli. Uzņēmuma vadības svarīgākais mērķis klientu apkalpošanā ir piedāvājuma un apkalpošanas pielāgošana katram klientam, jo zināt klientu vēlmes no paša sākuma, pielāgot individuāli gan ēdienkarti, gan apkalpošanu tā, lai klients justos īpašs, ir katra restorānu un ēdināšanas mobilo vietņu pakalpojumu nozares uzņēmumu mērķis to darbības pilnveidošanā un uzlabošanā. Tieši pie dotā mērķa

uzņēmuma “X” vadībai ir jācenšas virzīt visas uzņēmuma optimizācijas un uzlabojumus, kas ir saistītas ar klientu apmierinātību un apkalpošanu.

3.3. tabula

Iekšējo biznesa procesu perspektīvas restorānu vadības mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķi
↑	1. Ieviest risku samazināšanas procedūras.
↑	2. Ieviest regulārās sanāksmes, apspriest problēmas kopīgi.
↑	3. Deleģēt pienākumus starp vadības līmeņiem.
↑	4. Nodarbināt prasmīgus menedžerus un vadības personālu.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes iekšējo biznesa procesu perspektīvas otrā mērķu grupa ir restorānu vadība, kuras mērķi aizsākās ar prasmīgo menedžeru un vadības personālu nodarbināšanu uzņēmuma līmeņos. Kvalificēts un prasmīgs vadības personāls uzņēmuma organizācijas līmeņos spēj ne tikai produktīvi strādāt, bet arī organizēt, pārvaldīt un pilnveidot uzņēmuma darbības procesus atsevišķos līmeņos. Aizsākot darbības pilnveidošanu tieši restorānu vadībā, uzņēmuma īpašniekiem un vadībai ir jākoncentrē savu uzmanību, vispirms, tieši uz vadības personāla apmācībām, kvalifikācijas celšanu, vai jauno un kompetentāko darbinieku pieņemšanu darbā. No prasmīgā menedžeru un vadības personāla nodarbināšanas mērķa izriet cēloņsakarība uz nākamo restorānu vadības mērķi – deleģēt pienākumus starp vadības līmeņiem. Šobrīd uzņēmumā “X” nav stingras pienākumu deleģēšanas starp organizācijas līmeņiem. Visas darbības, kas ir saistās ar dokumentāciju, tiek nodotas grāmatvedības nodaļai, savukārt, personāldaļas vadītāja atbild par viesmīļu un bārmeņu darbību restorānā, restorānu dizainu un atmosfēru. Uzņēmuma vadības mērķim ir jābūt pienākumu deleģēšana tādā veidā, lai katrs darbinieks pildītu savus amata pienākumus, koncentrējoties tikai uz noteiktu darbību, piemēram, grāmatvedības darbinieki strādātu tikai ar uzskaites sistēmu, savukārt, personāldaļas vadītājs pieņemtu jaunus darbiniekus un vadītu personālu. Nepieciešamības gadījumā ir vērts padomāt par jaunu darbinieku pieņemšanu darbā administratora amatā, lai viens cilvēks izpildītu visas darbības, kas saistītas ar restorāna darbības organizēšanu, respektīvi, e-pastu atbildēšana, dokumentu

skenēšana un printēšana, atbildēšana un zvaniem, tūristu grupu pusdienu un vakariņu organizēšana, rēķinu izrakstīšana un citiem. Paralēli prasmīgo menedžeru un vadības personāla nodarbināšanas mērķu īstenošanai, uzņēmuma vadībai ir vērts ieviest arī regulārās sanāksmes, ka arī apspriest problēmas kopīgi. Ieviešot uzņēmuma darbības organizācijas procesos tādu darbību kā regulārās sanāksmes, uzņēmuma vadība spēs kontrolēt darbinieku kopējos panākumus katrā līmenī, motivēt viņus pilnveidoties, strādāt efektīvāk, sasniegt gan uzņēmuma kopējos mērķus, gan pašizvirzītos mērķus. Turklāt, rīkojot kopējās sanāksmes, uzņēmuma vadība spēs pārrunāt ar uzņēmuma darbiniekiem pieļautās kļūdas un to risināšanas iespējas, jo kopīgiem spēkiem problēmu risināšana ir ātrākā un efektīvāka. No mērķa ieviest regulārās sanāksmes, apspriest problēmas kopīgi izriet cēloņsakarība uz nākamo restorānu vadības mērķi – ieviest risku samazināšanas procedūras. Ieviešot kopīgas sanāksmes, kur tiek pārrunātas darbinieku pieļautās kļūdas, uzņēmuma vadība jau spēs samazināt risku varbūtību, bet ieviešot arī risku samazināšanas procedūru, kura tiek rūpīgi sagatavota un ieviesta, riska iestāšanās varbūtība būs minimāla. Kā jebkuram uzņēmumam, arī uzņēmumam “X” ir savi riska faktori kā darbinieku pazušana un savu pienākumu nepildīšana, vai klientu sarukums nelabvēlīgu laikapstākļu dēļ. Tieši dotajiem risku faktoriem, uzņēmuma vadības galvenajam restorānu vadības mērķim ir jābūt risku samazināšanas procedūras ieviešana, kas būtiski samazinātu ārējo un iekšējo faktoru ietekmi uz uzņēmuma ienākumiem, peļņu un rentabilitāti.

3.4. tabula

Iekšējo biznesa procesu perspektīvas efektivitātes palielināšanas mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķi
	1. Atvērt jaunus restorāns Rīgā un citās Latvijas pilsētās.
	2. Samazināt atkritumu daudzumu, ieviest atkritumu šķirošanu.
↑	3. Ieviest automatizēto izejvielu pasūtījumu.
	4. Ieviest personalizēto ēdienkarti.
	5. Optimizēt kopējo darbību restorānā.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes iekšējo biznesa procesu perspektīvas trešā mērķu grupa ir efektivitātes palielināšana, kuras mērķi, galvenokārt, ir savstarpēji nesaistīti, bet izpildāmi dažādos laika posmos un uzņēmuma darbības stadijās. Pirmais mērķis, kuru uzņēmuma vadībai ir jācenšas izpildīt uzņēmuma efektivitātes palielinājumam ir restorānu kopējās darbības optimizācija. Analizējot katru uzņēmuma darbības posmu, izvērtējot to specifiku un nepieciešamību, uzņēmuma vadība spēs noteikt, kādas darbības ir nepieciešams uzlabot, optimizēt vai pilnveidot, un kādus procesus ir nepieciešams likvidēt. Tikai optimizējot uzņēmuma kopējo darbību, uzņēmums “X” spēs attīstīties un pilnveidoties klientu vajadzību apmierināšanā. Nākamais efektivitātes palielināšanas grupas mērķis ir ieviest personalizēto ēdienkarti. Parasti restorānu ēdienkarte tiek rūpīgi veidota un sastādīta ilga laika periodā, neņemot vērā klientu vēlmes vai individuālās īpašības, tādas kā alergiskās reakcijas. Pavāru pienākums šādos gadījumos ir tikai brīdināt par alergēnu esamību atsevišķos ēdienos. Tieši tādiem klientiem ir vitāli nepieciešams brīdināt pavārus par viņu alergiskām reakcijām uz produktiem, līdz ar to uzņēmuma vadībai būtu nepieciešams izstrādāt personalizēto ēdienkarti, kur katrs klients pats sastāda sev ēdienkarti un atsevišķu ēdienu no esošiem produktiem, vai esošām sagatavēm, ņemot vērā savu gaumi un īpašības. Tāda ēdienkarte gan palielinātu uzņēmuma “X” sniegto pakalpojumu efektivitāti, gan būtu arī labs mārketinga klientu piesaistei. No personalizētas ēdienkartes ieviešanas mērķa izriet cēloņsakarība uz nākamo efektivitātes palielinājuma grupas mērķi – ieviest automatizēto izejvielu pasūtījumu. Bieži vien, veicot izejvielu pasūtījumu, pavāri veic atlikumu inventarizāciju un analizē ēdienu pasūtījumu biežumu, lai identificētu tos ēdienus, kas ir populārāki, līdz ar to arī izejvielas tiem ir jāpasūt ātrāk un lielākā daudzumā. Visas iepriekš minētas darbības, aizņem daudz pavāra laika, ko būtu lietderīgi izmantot sagataves un ēdienu gatavošanai. Līdz ar personalizētās ēdienkartes izveidošanas, ir vieglāk ieviest arī automatizēto izejvielu pasūtījumu, jo klientu izvēlētie ēdieni tiks automātiski norakstīti, un izejvielu pasūtījums tiks automātiski sagatavots, vadoties pēc iztērētā produkta daudzuma pasūtījuma laikā. Tas viss atvieglos gan pavāru, gan restorānu menedžeru darbību, kuru var efektīvi novirzīt citos procesos. Nākamais efektivitātes palielināšanas grupas mērķis ir samazināt atkritumu daudzumu un ieviest atkritumu šķirošanu. Jebkurš uzņēmums restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē, sniedzot pakalpojumus, patērē daudz produktus un preces, kas būtiski palielina atkritumu daudzumu. Lai pilnvērtīgi attīstītu uzņēmumu “X”, tam ir jāsamazina atkritumu daudzumu, it īpaši vienreiz lietojamus traukus un piederumus, ka arī produktu iepakojumu. Ir būtiski arī šķirot atkritumus pirms tos nodot atkritumu šķirošanas uzņēmumam, jo tas palīdz atkritumu

apsaimniekošanas uzņēmumiem sašķirot atkritumus pareizi, līdz ar to arī sargājot mūsu planētu un pildot sociālo atbildību pret cilvēkiem, darbiniekiem un mūsu zemi. Pēdējais efektivitātes palielināšanas grupas mērķis ir atvērt jaunus restorāns Rīgā un citās Latvijas pilsētās. Uzņēmuma “X” lielākai tirgus daļas iekārošanai, ir nepieciešams nemītīgi attīstīties, respektīvi, atvērt jaunus restorānus Rīgā, kuri veidotu tīklu, ka arī citās Latvijas pilsētās, lai veidotu tīklu visā valstī. Tas ir ilglaicīgs mērķis, kuras īstenošanai ir vajadzīgi vairāk par pieciem gadiem, tomēr tas ir svarīgākais attīstības mērķis uzņēmuma vadībai, lai īstenotu uzņēmuma “X” stratēģiju.

3.5. tabula

Iekšējo biznesa procesu perspektīvas sociālo procesu mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķi
↑	1. Kļūt par labdarības sponsoriem.
↑	2. Kļūt par Rīgas maratona sponsoriem.
↑	3. Rīkot uzņēmuma darbinieku sporta spēles un aktīvās atpūtas pasākumus.
↑	4. Veicināt ciešākas saites veidošanu starp uzņēmuma vadības līmeņiem.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes iekšējo biznesa procesu perspektīvas ceturtnā mērķu grupa ir sociālie procesi, kuras mērķi aizsākās ar ciešākas saites veidošanu starp uzņēmuma vadības līmeņiem veicināšanu. Uzņēmuma attīstības un efektivitātes palielināšanas pamatā ir saskaņota uzņēmuma darbinieku darbība, ka arī saliedētais kolektīvs. Veicinot ciešāko saišu veidošanu starp uzņēmuma līmeņiem, uzņēmuma vadība spēs panākt saliedētāku darbību uzņēmuma kopējo mērķu īstenošanai. Parasti, uzņēmuma organizatoriskie līmeņi ir atsevišķi elementi, kas dzīvo atstumti un pārzin tikai savus pienākumus un risina savas problēmas, kas būtībā ir nepareizi. Tieši atstumšanas likvidēšanai, uzņēmuma vadībai ir jāveicina veidot uzņēmuma līmeņu saites, kas pārzin, ko katrs līmenis dara, kādi tam ir pienākumi un par ko atbild. Zinot doto informāciju, problēmas radīšanas gadījumā uzņēmuma līmeņi spēs kontaktēties viens ar otru un risināt problēmu kopīgi, daloties ar savām zināšanām. No ciešākas saites veidošanas starp uzņēmuma vadības līmeņiem veicināšanas mērķa izriet cēloņsakarība uz nākamo sociālo procesu grupas mērķi – rīkot uzņēmuma darbinieku sporta spēles un aktīvās atpūtas

pasākumus. Šobrīd uzņēmumā “X” pastāv tikai viens darbinieku saliedēšanas pasākums – sezonas beigās kopējo uzņēmuma darbinieku ballīte. Tas ir labs veids, lai darbinieki varētu iepazīstināties viens ar otru tuvāk, kļūt par draugiem, kas būtiski atvieglos viņiem darba gaitas. Tomēr ne vienmēr ballīte ir labs veids, lai darbinieki būtu iepazīstināti viens ar otru, jo tas neattīsta un nepilnveido darbinieku fiziski un morāli pildītajiem pienākumiem. Gan viesmīļiem, gan bārmeņiem un pavāriem ir jābūt labā fiziskā stāvoklī, jo viņu darbs saistās ar ilgu staigāšanu un stāvēšanu, smaguma nēsāšanu un ēdienu pagatavošanu. Līdz ar to uzņēmuma vadības sociālo procesu mērķim ir jābūt darbinieku saliedēšana ar sporta spēļu un aktīvās atpūtas pasākumu rīkošanu, kas ne tikai iepazīstinās darbiniekus no dažādiem organizatoriskiem līmeņiem, bet arī attīstīs viņu fizisko sagatavotību ar aktīvo atpūtu un sporta spēlēm, un uzlabos veselības stāvokli. No uzņēmuma darbinieku sporta spēļu un aktīvās atpūtas pasākumu rīkošanas mērķa izriet cēloņsakarība uz nākamo sociālo procesu grupas mērķi – kļūt par Rīgas maratona sponsoriem. Saskaņā ar uzņēmuma misijas un vīzijas priekšlikumiem, uzņēmuma darbiniekiem ir jābūt priecīgiem, lai padarītu laimīgu katru klientu. Sporta spēles un aktīvā atpūta dod darbiniekiem iespēju atpūsties un uzkrāt vajadzīgo enerģiju tālākai darbībai. Tomēr, uzņēmumam “X” jāveicina arī savi klienti būt priecīgiem un laimīgiem. Tieši tādēļ uzņēmumam “X” ir jākļūst par Rīgas maratona sponsoriem. Skriešana maratonā uzlādēs cilvēkus ar enerģiju un uzlabos viņu veselības stāvokli, padarīs laimīgus un priecīgus, jo uzņēmuma “X” klienti ir ne tikai tūristi un ārzemnieki, bet arī vietējie iedzīvotāji, kas grib atpūsties Vecrīgā vai rīkot kādu pasākumu uzņēmuma restorānā. No mērķa kļūt par Rīgas maratona sponsoru izriet cēloņsakarība uz pēdējo sociālo procesu grupas mērķi – kļūt par labdarības sponsoriem. Tā kā Rīgas maratons padara uzņēmuma klientus laimīgākus un priecīgus, uzņēmuma vadībai ir jācenšas kļūt par labdarības sponsoriem, jo līdzdalība labdarības pasākumos ir lielisks veids kā atbalstīt kopumā cilvēkus un sabiedrību, padarīt iedzīvotājus laimīgus, īstenojot uzņēmuma misiju ne tikai restorāna ietvaros, bet kopumā valstī un pasaulē. Īstenojot visus iekšējo biznesa procesu perspektīvas mērķus, tiek izvirzīti nākamās perspektīvas mērķi.

Nākamā uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes perspektīva ir “Klientu perspektīva”, kas pievērš uzmanību uzņēmuma mērķiem, kas saistās ar klientu pārvaldīšanu, piesaisti un saglabāšanu. Dotā perspektīva ir balstīta uz klientu pārzināšanu un uzņēmuma stratēģijas veidu.

Klientu perspektīvas mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķis
	1. Saglabāt uzticīgos klientus, ieviešot atlaides un prioritātes sistēmu.
	2. Pārskatīt esošus klientus, pārtraucot sadarbību ar šaubīgiem debitoriem.
	3. Apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem.
	4. Piesaistīt jaunus klientus, izmantojot bonusa sistēmu.
	5. Nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvo piedāvājumu reizi pusgadā.
	6. Ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem.
	7. Nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus.

Datu avots: darba autoreis veidota tabula

Darba autoreis veidotajā uzņēmuma “X” stratēģiskajā kartē kā pirmie klientu perspektīvas īstenošanas mērķi ir pārskatīt esošus klientus, pārtraucot sadarbību ar šaubīgiem debitoriem, piesaistīt jaunus klientus, izmantojot bonusa sistēmu, ka arī ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem. Visi trīs iepriekš minētie mērķi ir jābūt īstenojami vienlaicīgi, tomēr to izpildes termiņš var būt dažāds, kas ir atkarīgs no informācijas avota pieejamības, un informācijas apstrādes ātruma. Klientu perspektīva ir orientēta uz klientu analīzi, un pārskatīt esošus klientus ir uzņēmuma “X” vadības atsperes punkts tālākai klientu perspektīvu mērķu īstenošanai. Tā kā uzņēmumam “X” ir problēmas ar debitoru parādiem, vadībai ir jāizanalizē savu klientu struktūru, kādi klienti ir patstāvīgi, kādi pērk pakalpojumu tikai vienu reizi, kuri klienti ir maksātspējīgi, un kuri ir šaubīgie vai vispār bankrotējuši. Izanalizējot visu pieejamu informāciju, uzņēmuma vadībai ir jānovērtē lēmumu par sadarbības pārtraukšanu ar šaubīgiem debitoriem, jo, ja to maksātspēja ir apšaubāma, tad uzņēmuma tālākajā attīstībā un stratēģijas īstenošanā nekādai sadarbībai nav jāpastāv. No esošo klientu pārskatīšanas, pārtraucot sadarbību ar šaubīgiem debitoriem mērķa izriet cēloņsakarības uz nākamiem klientu perspektīvu mērķiem – saglabāt uzticīgos klientus, ieviešot atlaides un prioritātes sistēmu, un apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem. Pēc esošo

klientu apzināšanas, uzņēmuma vadībai ir vērts pievērst uzmanību uzticīgo, respektīvi, patstāvīgo klientu saglabāšanai, ieviešot atlaides un prioritātes sistēmu. Katra uzņēmuma darbības nodrošināšanas un vienmērīgas izaugsmes veicināšanas pamats ir patstāvīgie klienti, jo tie garantē uzņēmumam kādas ienākumu daļas esamību vienmēr. Tieši patstāvīgie klienti ir uzņēmuma lepnums, ko nemitīgi jācenšas ieinteresēt ar dažādām atlaidēm, bonusiem, tikai viņiem veltītiem pasākumiem. Viens veids kā var ieinteresēt uzticīgos klientus ir prioritātes sistēmas ieviešana, kad tiek veidoti noteikti bonusi patstāvīgiem klientiem, ka arī pasūtījumu apstrāde un izpilde notiek ātrāk un ārspuskārtas. Ir vērts arī ieviest noteiktas atlaides par pasūtījuma daudzumu sasniegšanu, jauno klientu piesaisti vai citas. Paralēli uzticīgo klientu saglabāšanai, uzņēmuma vadības mērķis var būt klientu vēlmes apmierināšana ar esošiem resursiem. Parasti, kad restorānos tiek izdomāts jauns un neparasts ēdiens ar ekskluzīvām izejvielām, to pasūta vai nu pārāk lielos daudzumos, vai nepietiekošajā, līdz ar to izmaksas stipri pieaug, bet ienākumi nepalielinās. Uzņēmuma vadībai ir vērts pievērst uzmanību tam, ka klientus var apmierināt ar esošiem resursiem, lieki nepalielinot izmaksas par izejvielām, bet aprobežoties ar parastiem produktiem, kurus ēd gandrīz visi cilvēki. Izmantojot esošus resursus, pievērst klientu uzmanību var ēdienu kvalitātei un dizainam, ka arī interesantu produktu salikumam. Nākamais klientu perspektīvu mērķis ir piesaistīt jaunus klientus, izmantojot bonusa sistēmu. Uzņēmuma "X" stratēģijas īstenošanai un stabilitātes veicināšanai, ir jāpiesaista arvien vairāk jaunus klientus. Tikai nepārtraukta klientu plūsma spēs ne tikai palielināt uzņēmuma apgrozījumu, un līdz ar to arī ienākumus, bet arī garantēt stabilo darbību uzņēmumam ilga laika periodā. Viens no veidiem, kā var piesaistīt jaunus klientus, ir bonusu sistēmas ieviešana. Uzņēmuma vadība var izvērtēt esošu bonusa sistēmu, ka arī pilnveidot to, ieviešot speciālos bonusus tieši jaunajiem klientiem. Piemēram, ēdienu pasūtījumu laikā piedāvāt jaunajiem klientiem vīna glāzi bezmaksas, sniedzot mazas dāvanīņas no restorāna ar logotipu, šokolādītes kafijai vai tējai ar novēlējumu. Visi iepriekš minētie bonusi ne tikai padarīs klientus laimīgus, līdz ar to arī īstenos uzņēmuma misijas priekšlikumu, bet arī atstās pozitīvu iespaidu par restorānu un uzņēmumu kopumā, kur jaunie klienti gribēs atgriezties. No jaunu klientu piesaistīšanas, izmantojot bonusa sistēmu mērķa izriet cēloņsakarības uz nākamiem klientu perspektīvu mērķiem – apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem, un nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvo piedāvājumu reizi pusgadā. Klientu perspektīvas mērķis apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem tika aprakstīts iepriekš. Tomēr, pastāv vēl viena cēloņsakarība no jaunu klientu piesaistīšanas mērķa uz nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvo piedāvājumu reizi pusgadā mērķa. Atvērot jaunu restorānu, ir nepieciešams sastādīt interesantu un uzmanības vērtu ēdienkarti.

Parasti, restorāna ēdienkartes daļēji pilnveido ik pa laikam, mainoties sezonai vai pieejamiem produktiem. Tomēr, jebkurš cilvēks pēc kāda laika grib mainīt sev ierastu kārtību, līdz ar to arī restorānu piedāvājumam ir jāmainās līdz ar klientu vēlmju izmaiņām. Nodrošinot jaunu un inovatīvu piedāvājumu reizi pusgadā, mainot ēdienkarti pilnībā vai daļēji, tiek piesaistīti jaunie un patstāvīgie klienti, kas, savukārt, palielinās uzņēmuma apgrozījumu un peļņu. Ir jāpiebilst, ka ēdienkaršu sagatavošana un jauno ēdienu izgudrošana ir mākslas process, kas ir ilglaicīgs, līdz ar to biežāk par pusgadu ēdienkarti sagatavot nav iespējams. Nākamais klientu perspektīvas mērķis ir ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem. Piesaistīt jaunus un saglabāt jau esošu klientus var ne tikai, izmantojot bonusu un atlaižu sistēmas. Galvenokārt, klientu izvēles pamatā ir pakalpojuma cenas, kas ir salīdzinoši zemas uzņēmuma nozares konkurentu vidū. Pirms cenas ieviešanas, uzņēmuma vadībai ir jāizanalizē nozares tirgus un esošas pakalpojuma cenas, jo tie uzskatāmi parāda tirgū esošas tendences un noteiktu pakalpojuma grupu. Pēc tirgus analīzes uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmums par tādas cenas ieviešanas uzņēmumā "X", kas būtu gan konkurētspējīgā tirgū, gan arī piesaistītu klientu uzmanību un aicinātu uz tālāko sadarbību. No konkurētspējīgas cenas ieviešanas, kas ir arī pievilcīgas klientiem, mērķa izriet cēloņsakarības uz nākamām klientu perspektīvu mērķiem – nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvu piedāvājumu reizi pusgadā, un nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus. Klientu perspektīvas mērķis nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvu piedāvājumu reizi pusgadā tika aprakstīts iepriekš. Tomēr, pastāv vēl viena cēloņsakarība no konkurētspējīgas cenas ieviešanas mērķa uz nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus mērķa. Pakalpojuma izcila kvalitāte viennozīmīgi piesaista klientu uzmanību un liek tiem atgriezties restorāna atkārtoti. Uzņēmuma vadībai ir jākoncentrē uzmanību uz pakalpojuma kvalitātes nepārtrauktas uzlabošanas, izmantojot tikai uzticīgos piegādātājus. Ēdienu kvalitāte pilnībā ir atkarīga no produktiem un izejvielām, kas tiek izmantoti ēdienu pagatavošanā. Neapzinīgs piegādātājs ar nekvalitatīvu produktu var būtiski samazināt ēdiena kvalitāti, vai nodarīt kaitējumu klienta veselībai. Uzņēmuma vadībai ir jānovērtē uzņēmuma "X" piegādātājus un jāpieņem lēmumu par tālāko sadarbību tikai ar labiem un apzinīgiem piegādātājiem ar nevainīgo reputāciju. Īstenojot visus iekšējo klientu perspektīvas mērķus, tiek izvirzīti nākamās perspektīvas mērķi.

Nākamā uzņēmuma "X" stratēģiskās kartes perspektīva ir "Finanšu perspektīva", kas pievērš uzmanību uz uzņēmuma mērķiem, kas saistās ar finanšu stāvokli uzņēmuma, to finanšu rādītājiem, kādus finansiālos mērķus uzņēmums grib panākt un īstenot, balstoties uz bilances un peļņas vai

zaudējuma pārskatiem. Uzņēmuma “X” finansiālā stāvokļa analīze tika veikta 2.2. *nodaļā*, un tika ņemta par pamatu stratēģiskās kartes finanšu perspektīvu mērķu izvirzīšanā.

3.7. tabula

Finanšu perspektīvas mērķi un cēloņsakarības

Cēloņsakarības	Mērķis
	1. Optimizēt izmaksas.
	2. Palielināt ienākumus.
	3. Saglabāt likviditāti vienā līmenī ilglaicīgi.
	4. Optimizēt debitoru parādus.

Datu avots: darba autores veidota tabula

Darba autores veidotajā uzņēmuma “X” stratēģiskajā kartē finanšu perspektīvas mērķu īstenošana izriet no klientu perspektīvu mērķu īstenošanas ātruma. Pirmais finanšu perspektīvas mērķis ir optimizēt debitoru parādus, kas izriet no klientu perspektīvas pārskatīt esošus klientus, pārtraucot sadarbību ar šaubīgiem debitoriem un saglabāt uzticīgos klientus, ieviešot atlaides un prioritātes sistēmu mērķiem. Tik līdz iepriekš minētie klientu perspektīvas mērķi tiks īstenoti, uzņēmuma vadība var pievērst uzmanību uzņēmuma “X” debitoru parādu kopējai optimizācijai. Analizējot uzņēmuma finansiālo stāvokli tika konstatēts, ka uzņēmumam ir lielas problēmas ar debitoru parādiem, jo to vērtība stipri palielinājās apskatītajā laika posmā, turklāt, debitoru parādu aprites koeficients dienās 2015. gadā strauji izauga, kas norāda uz debitoru parādu atmaksāšanas problēmu. Uzņēmuma debitoru parādu optimizācija, ieviešot gan priekšapmaksas, gan uzlabojot sadarbību ar klientiem, spēs ievērojami uzlabot debitoru parādu aprites rādītājus, līdz ar to palielinot arī uzņēmuma “X” maksāspēju. Nākamais finanšu perspektīvas mērķis ir saglabāt likviditāti vienā līmenī ilglaicīgi, kas izriet to klientu perspektīvas piesaistīt jaunus klientus, izmantojot bonusa sistēmu un apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem mērķiem. Tikai īstenojot klientu perspektīvas iepriekš minētus mērķus, var tiks īstenojams finanšu perspektīvas mērķis par likviditātes saglabāšanu vienā līmenī. Veicot uzņēmuma “X” finansiālo stāvokļa analīzi triju gadu periodam, tika secināts, ka uzņēmuma likviditāte nav pietiekama līmenī, kaut gan to rādītāji kopumā ir lielāki par nozares rādītājiem. Tomēr uzņēmuma vadībai ir vērts palielināt likviditāti līdz noteiktam līmenim un noturēt to ilglaicīgi, jo pārāk zema vai pārāk augsta likviditāte nav ieteicama uzņēmumiem restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē. Trešais

finanšu perspektīvas mērķis ir palielināt ienākumus, kas izriet no klientu perspektīvas ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem un nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvo piedāvājumu reizi pusgadā mērķiem. Īstenojot klientu perspektīvas mērķus, uzreiz sāksies īstenoties finanšu perspektīvas mērķis par ienākumu palielināšanu. Analizējot uzņēmuma "X" finansiālo stāvokli par periodu no 2013. gada līdz 2015. gadam tika secināts, ka uzņēmuma rentabilitāte ir lielāka par nozares vidējiem rādītājiem, līdz ar to ar rentabilitāti uzņēmumam nav problēmu. Tomēr, pastāv lielas problēmas ar neto apgrozījumu, līdz ar to arī jāpalielina kopējos uzņēmuma ienākumus. Pēdējais finanšu perspektīvas mērķis ir optimizēt izmaksas, kas izriet no klientu perspektīvas ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem un nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus mērķiem. Iepriekš minēta klientu perspektīvu mērķu īstenošana ir sākums finanšu perspektīvas izmaksu optimizācijas mērķim. Uzņēmuma vadība, dotā mērķa īstenošanai, ir jākoncentrē uzmanība uz esošo sadarbību ar piegādātājiem, darbības un procesu optimizāciju, izdevumu samazināšanu taupības dēļ, ieviešot uzlabojumus un palielinot efektivitāti. Izmaksu optimizācija ir ilglaicīgs mērķis, kuru īstenošana un efektivitātes pienesums būs nepieciešams un savlaicīgs uzņēmumam "X".

Visu četru finanšu perspektīvu mērķu īstenošanas cēloņsakarības noved pie galējā un svarīgākajā uzņēmuma "X" mērķa – palielināt uzņēmuma "X" rentabilitāti. Analizējot iepriekš uzņēmuma finansiālo stāvokli laika periodā no 2013. gada līdz 2015. gadam tika konstatēts, ka rentabilitātes rādītāji ir zemi, bet kopumā lielāki par vidējiem nozares rādītājiem, kas norāda uz rentabilitātes problēmas neesamību. Tomēr, uzņēmumam pastāv dažas problēmas, kuri būtiski samazina rentabilitāti un kavē uzņēmuma attīstību. Līdz ar to uzņēmuma vadības un īpašnieku galvenais mērķis ir palielināt uzņēmuma rentabilitāti nepārtraukti. Visas četru perspektīvu mērķu īstenošana palīdz nonākt pie rentabilitātes palielinājumā, kas būtiski uzlabos uzņēmuma finansiālo stāvokli, maksātspēju, reputāciju, palielināsies uzņēmuma vērtību un sekmēs uzņēmuma "X" tālāko attīstību.

Sastādot uzņēmuma stratēģisko karti, tiek modelēts uzņēmuma attīstības plāns, kuru uzdevumi ir atspoguļoti mērķu veidā. Stratēģiskā karte ir ceļvedis vadītājiem uzņēmuma attīstības plānošanai un stratēģijas īstenošanai. Tā ietver sevī dažādus uzņēmuma organizatoriskus līmeņus un nodaļas, kas palīdz izstrādāt mērķus visiem uzņēmuma darbības aspektiem no dažādiem skatu punktiem, gan no darbinieku puses, gan no īpašnieku un klientu puses.

3.2. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas novērtēšanas rādītāji

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas svarīgs elements ir stratēģiska karte ar uzņēmuma mērķu un cēloņsakarību atspoguļojumu. Tomēr, uzņēmuma vadībai ir jābūt pārliecinātiem, ka izvēlētie mērķi ir pareizi un konkrēti, kas būtiski palielinās uzņēmuma efektivitāti un palīdzēs īstenot galveno īpašnieku mērķi. Līdz ar to ir būtiski ieviest monitoringa sistēmu, kas novērtētu mērķu īstenošanas pakāpi un pārliecinātu uzņēmuma vadību un īpašniekus par pareizo mērķa izvēli.

3.8. tabula

Mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Regulāri rīkot darbinieku apmācības, atbalstīt darbinieku mācības kursus vai augstskolās.	Finansēto apmācību un kursu skaits gadā, saskaņā ar darbinieku nepieciešamo prasmju iegūšanu → ne mazāk kā 2 apmācības gadā	1 reizi gadā
Ieviest darbinieku kvalifikāciju un prasmju monitoringa sistēmu.	Katra darbinieka prasmju un kvalifikāciju novērtējumu tabula → katram darbiniekam sava tabula	1 reizi mēnesī
Palielināt darbinieku apmierinātības līmeni.	Darbinieku apmierinātības līmeņa novērtējums 10 baļļu sistēmā no darbinieku aptaujām → ik gadu palielināt par 1-2 ballēm no iepriekšēja perioda novērtējuma	1 reizi gadā
Rast izaugsmes iespējas katram darbiniekam.	Darbinieku īpatsvars, kas tika paaugstināti amatā → ne mazāk kā 1 darbinieka paaugstinājums amatā gadā	1 reizi gadā
Ieviest darbinieku bonusa un prēmijas sistēmu.	Vidējs darbinieku atalgojumu pieaugums, salīdzinot ar iepriekšējo periodu. Bonusu un prēmiju izmaksas biežums, atkarībā no sasniegtiem mērķiem un finanšu rādītājiem → 2% gadā. Ik gadu pieaugums par 5%.	1 reizi pusgadā

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc mērķa sasniegšanas rezultāta un esošiem uzņēmuma resursiem.

Katru novērtēšanas rādītāju ir nepieciešams pārskatīt un novērtēt mērķa izpildes pakāpi. Rādītāju monitoringa biežums tika izvēlēts no reizi mēnesī līdz reizi gadā. Lai sekmīgi īstenotu mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķus pēc izvēlēta kritērija, uzņēmuma vadībai un darbiniekiem ir jābūt ieinteresētiem uzņēmuma panākumu veicināšanā un attīstības iespēju radīšanā. Turklāt, uzņēmuma vadībai ir jāinformē darbiniekus par dotās perspektīvas mērķiem un novērtēšanas rādītājiem, lai mērķu izpildīšanas nosacījumi no darbinieku puses būtu apzinātas un skaidras.

3.9. tabula

Iekšējās biznesa procesu perspektīvas klientu apkalpošanas mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Izpētīt klientu vēlmes.	Aptaujāto klientu skaits ceturksnī → ne mazāk kā 80 aptaujāto uzņēmuma klientu	1 reizi ceturksnī
Ieviest klientu atsauksmju apstrādes sistēmu.	Apstrādāto klientu atsauksmju skaits un to apkopojums ik mēneša analizē → ne mazāk kā 30 atsauksmju vienā analizē	1 reizi mēnesī
Uzlabot apkalpošanas kvalitāti.	Ik mēneša apkalpošanas kvalitātes novērtējums klientu atsauksmēs → palielināt novērtējumu vismaz par vienu balli desmit baļļu sistēmā katru gadu.	1 reizi mēnesī
Paaugstināt pakalpojuma kvalitāti.	Ik mēneša pagatavota ēdiena kvalitātes novērtējums klientu atsauksmēs → palielināt novērtējumu vismaz par vienu balli desmit baļļu sistēmā katru gadu.	1 reizi mēnesī
Pielāgot piedāvājumu un apkalpošanu katram klientam individuāli.	Individuālo klientu interviju skaits par apkalpošanas un pakalpojuma kvalitātes novērtējumu pusgadā → ne mazāk kā 10 intervijas pusgadā	1 reizi pusgadā

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējās biznesa procesu perspektīvas klientu apkalpošanas mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc mērķa sasniegšanas rezultāta un nepieciešamajiem pasākumiem to izpildei. Veiksmīgai mērķu sasniegšanai iepriekš minētos

rādītājus ir nepieciešams pārskatīt un sekmēt to izpildīšanas pakāpei. Monitoringa biežums tika izvēlēts no reizi mēnesī līdz reizi pusgadā. Mērķu īstenošanai iekšējo biznesa procesu perspektīvā dotajā grupā uzņēmuma vadībai ir cieši jāsadarbojas ar uzņēmuma klientiem restorānā, ka arī ar uzņēmuma personālu, kas nodarbojas ar klientu piesaistīšanu un tūristu grupu apkalpošanu, lai klientu apkalpošanas grupas mērķi un novērtējuma rādītāji būtu saprotami un izpildāmi.

3.10. tabula

Iekšējās biznesa procesu perspektīvas restorānu vadības mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Nodarbināt prasmīgus menedžerus un vadības personālu.	Menedžeru, administratoru un vadības personālu darbinieku skaits pusgadā ar atbilstošu amatam izglītību un papildus darba stāžu vadības amatā ne mazāk par 2 gadiem → ne mazāk par 2 prasmīgiem darbiniekiem menedžeru un administratoru amatā, ne mazāk par 1 darbinieku personāldaļas vadītāja amatā, un ne mazāk par 3 darbiniekiem grāmatveža amatos.	1 reizi pusgadā
Deleģēt pienākumus starp vadības līmeņiem.	Uzņēmuma nodaļu efektivitātes paaugstinājums ar darbu izpildes ātruma palielinājumu, salīdzinot ar iepriekšējo periodu → 10% darbu izpildes ātruma pieaugums gadā	1 reizi gadā
Ieviest regulārās sanāksmes, apspriest problēmas kopīgi.	Regulāro darbinieku un uzņēmuma vadības kopsapulču skaits mēnesī. Apspriesto jautājumu skaits vienā kopsapulcē → Ne mazāk par 2 sanāksmēm mēnesī. Ne mazāk par 1 apspriestu jautājumu vienā sanāksmē.	1 reizi mēnesī
Ieviest risku samazināšanas procedūras.	Ieviesto riska samazināšanas procedūru skaits pusgadā → ne mazāk par 5 ieviestām procedūrām	1 reizi pusgadā

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējās biznesa procesu perspektīvas restorānu vadības mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc mērķa sasniegšanas rezultāta, izpildes ātruma un uzņēmuma iespējām. Iepriekš minēto grupu izpildei uzņēmuma vadībai ir jāseko rādītāju izpildes kvalitātei un mērķa sasniegšanai. Monitoringa biežums tika izvēlēts no reizi mēnesī līdz reizi gadā. Lai sekmīgi īstenotu iekšējo biznesa procesu perspektīvas dotas grupas mērķus pēc izvēlēta kritērija, uzņēmuma vadībai ir efektīvi jāpilnveido restorāna vadību, sadarbojoties ar nodaļu vadības personālu, izskaidrojot mērķa nozīmību un izpildes nepieciešamību, ka arī motivējot darbiniekus īstenot izvirzītos mērķus.

3.11. tabula

Iekšējās biznesa procesu perspektīvas efektivitātes palielināšanas mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Optimizēt kopējo darbību restorānā.	Restorāna neto apgrozījums uz vienu uzņēmuma darbinieku → ik gada palielinājums par 1-2%	1 reizi gadā
Ieviest personalizēto ēdienkarti.	Personalizētās ēdienkartes izmantošanas biežums → ne mazāk par 5 reizēm nedēļā	1 reizi nedēļā
Ieviest automatizēto izejvielu pasūtījumu.	Automatizēto izejvielu pasūtījumu izmantošanas biežums → ne mazāk par 7 automatizētām pasūtījumiem bez kļūdām nedēļā	1 reizi nedēļā
Samazināt atkritumu daudzumu, ieviest atkritumu šķirošanu.	Nodoto atkritumu daudzuma samazinājums, salīdzinot ar iepriekšējo periodu. Sašķīroto atkritumu daudzums pret kopējo nodoto atkritumu daudzumu uzņēmumā → 10% atkritumu samazinājums gadā. 70% šķīroto atkritumu kopējā atkritumu daudzumā	1 reizi gadā
Atvērt jaunus restorānus Rīgā un citās Latvijas pilsētās.	Jaunu restorānu skaits 10 gadu laikā → 7 restorāni Rīgā, un 4 restorāni citās Latvijas pilsētās desmit gados	1 reizi divos gados

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējās biznesa procesu perspektīvas efektivitātes palielināšanas mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc uzņēmuma iekšēja potenciāla, un mērķa sasniegšanas ātruma. Monitoringa biežums iepriekš minētajai grupai tika izvēlēts no reizi nedēļā līdz reizi divos gados, jo efektivitātes palielināšanas mērķu grupā ietilpst arī ilglaicīgie mērķi, kuru īstenošanai ir nepieciešami 10 un vairāki gadi. Mērķu īstenošanai iekšējo biznesa procesu perspektīvā efektivitātes palielināšanas grupā uzņēmuma vadībai ir jādefinē mērķi, saskaņā ar uzņēmuma misiju, vīziju un stratēģiju, ir jāievieš mērķi, kas attīstītu uzņēmumu ilgā laika periodā, un virzītu to darbību pretī peļņai un stabilai darbībai.

3.12. tabula

Iekšējās biznesa procesu perspektīvas sociālo procesu mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Veicināt ciešākas saites veidošanu starp uzņēmuma vadības līmeņiem.	Uzņēmuma nodaļu kopīgi risināto problēmu skaits gadā → vairāk par 10 kopīgi risinātiem jautājumiem	1 reizi gadā
Rīkot uzņēmuma darbinieku sporta spēles un aktīvās atpūtas pasākumus.	Rīkoto sporta spēļu un aktīvās atpūtas pasākumu skaits pusgadā → ne mazāk par 2 pasākumiem gadā	1 reizi gadā
Kļūt par Rīgas maratona sponsoriem.	Atbalsfīto Rīgas maratonu skaits gadā → ne mazāk par 2 maratoniem	1 reizi gadā
Kļūt par labdarības sponsoriem.	Atbalstīto labdarības pasākumu skaits piecos gados → vairāk par 4 labdarības pasākumiem.	1 reizi piecos gados

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējās biznesa procesu perspektīvas sociālo procesu mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc mērķa sasniegšanas rezultāta, to novērtējuma iespējām un mērķa īstenošanas laika. Veiksmīgai mērķu sasniegšanai uzņēmuma vadībai ir jāseko iepriekš minēto mērķu īstenošanai ar izvirzītajiem rādītājiem. Monitoringa biežums tika izvēlēts no reizi gadā līdz reizi piecos gados, jo sociālo procesu mērķu īstenošanas efekts ir ilglaicīgs.

Mērķu īstenošanai iekšējo biznesa procesu perspektīvā sociālo procesu grupā uzņēmuma vadībai ir nepieciešams apsvērt lēmumu par labklājības palielinājumu ne tikai saviem darbiniekiem, bet arī iedzīvotājiem Latvijā un pasaulē, kļūt par piemēru citiem, paaugstinot citu cilvēku dzīves līmeni, kas īstenojās arī uzņēmuma sociālo procesu mērķu īstenošanā.

3.13. tabula

Klientu perspektīvas mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Saglabāt uzticīgos klientus, ieviešot atlaides un prioritātes sistēmu.	Patstāvīgo klientu īpatsvars pret visiem uzņēmuma klientiem → ap 70% patstāvīgo klientu īpatsvara, kas saglabājās vienā līmenī ilglaicīgi	1 reizi gadā
Pārskatīt esošus klientus, pārtraucot sadarbību ar šaubīgiem debitoriem.	Šaubīgo debitoru īpatsvars gadā, salīdzinot ar iepriekšējo periodu → ik gada samazinājums par 15%	1 reizi gadā
Apmierināt klientu vēlmes ar esošiem resursiem.	Apmierināto klientu īpatsvars pēc klientu atsauksmēm → ik gada pieaugums par 15%	1 reizi gadā
Piesaistīt jaunus klientus, izmantojot bonusa sistēmu.	Jauno klientu īpatsvars (tūristu grupu īpatsvars). Neto apgrozījuma pieaugums / jauno klientu pieaugums → ik gada jauno klientu pieaugums par 8%. Neto apgrozījuma pieaugums par 5%	1 reizi gadā
Nodrošināt klientiem jaunu, inovatīvo piedāvājumu reizi pusgadā.	Uzņēmuma jaunu ēdienkaršu piedāvājumu skaits pusgadā → ne mazāk par vienu jaunu piedāvājumu pusgadā, kas ir pilnībā izmainīts	1 reizi pusgadā
Ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem.	Pakalpojuma cenas izmaiņu dinamika trijos gados pret klientu skaita izmaiņu dinamiku trijos gados → klientu skaits uzņēmumā pieaug līdz ar pakalpojuma cenu izmaiņām	1 reizi trijos gados
Nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus.	No patstāvīgiem piegādātājiem iepirktais izejvielu īpatsvars → ik gada izejvielu īpatsvara pieaugums par 15%, sasniedzot 100%	1 reizi gadā

Datu avots: darba autore veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas klientu perspektīvas mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc mērķa sasniegšanas rezultāta un iespējamiem novērtēšanas metodēm. Mērķu, ieviest konkurētspējīgas cenas, kas ir arī pievilcīgas klientiem, un nepārtraukti uzlabot kvalitāti, izmantojot uzticīgos piegādātājus, novērtēšanas rādītāju informācijas avots ir pārāk sarežģīts, tādēļ rādītāja aprēķināšanai ir nepieciešams ilgs laiks no gada līdz trīs gadu periodam, kad nepieciešamais informācijas daudzums tiks savākts. Monitoringa biežums tika izvēlēts no reizi pusgadā līdz reizi trijos gados, tāpēc klientu perspektīvā ietilpst gan īslaicīgie, gan ilglaicīgie mērķi. Mērķu īstenošanai klientu perspektīvā uzņēmuma vadībai ir jākoncentrē uzmanību uz uzņēmuma klientu apmierināšanas iespējām, ka arī uzlabot pakalpojuma cenu un kvalitāti jauno klientu piesaistei.

3.14. tabula

Finanšu perspektīvas mērķi un novērtēšanas rādītāji

Mērķis	Rādītājs	Monitoringa biežums
Optimizēt debitoru parādus.	Debitoru aprite dienās rādītājs → samazināt debitoru aprites dienās rādītāju līdz 7 dienām	1 reizi pusgadā
Saglabāt likviditāti vienā līmenī ilglaicīgi.	Kopējās un starpposmu likviditātes koeficienti → kopējās likviditātes koeficientu palielināt līdz 2.00, starpposmu likviditātes koeficientu palielināt līdz 1.00 un saglabāt nemainīgus	1 reizi gadā
Palielināt ienākumus.	Neto apgrozījuma pieaugums, salīdzinot ar iepriekšējo periodu → ne mazāk par 10% gadā	1 reizi gadā
Optimizēt izmaksas.	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu īpatsvara samazinājums, salīdzinot ar iepriekšējo periodu → ne mazāk par 3% gada samazinājums	1 reizi gadā

Datu avots: darba autores veidota tabula

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas finanšu perspektīvas mērķu novērtēšanas rādītāji tika izvēlēti, vadoties pēc iepriekš veiktas uzņēmuma "X" finansiālā stāvokļa analīzes, ka arī mērķu

sasniegšanas gala rezultāta. Ņemot vērā to, ka finanšu mērķu rādītāji balstās uz uzņēmuma grāmatvedības datiem, respektīvi, bilancēm un peļņas vai zaudējuma pārskatiem, rādītāju monitoringa biežums tika izvēlēts, pamatojoties uz uzņēmuma pārskatu sastādīšanas biežumu uzņēmumā “X” – no reizi pusgadā līdz reizi gadā. Mērķu īstenošanai finanšu perspektīvā uzņēmuma vadībai ir jākoncentrē uzmanība uz pareizo finanšu datu savākšanu un analizēšanu, konstruktīvo dialogu ar grāmatvedības nodaļu, kas gatavo uzņēmuma pārskatus, lai visa informācija un visi dokumenti par uzņēmumu “X” nonāktu līdz grāmatvedībai. Uzņēmuma vadībai būtu jāvērs sava uzmanība uz grāmatvedības darbinieku spēju aprēķināt un analizēt uzņēmuma finansiālā stāvokļa rādītājus, ja tā nav pietiekama, tad rīkot apmācību kursus, vai pieaicināt finanšu analītiķi no ārvalsts pakalpojumu sniedzējiem.

Uzņēmuma “X” līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģiskās kartes gala mērķis ir rentabilitātes pieaugums. To mērīšanas rādītājs ir komerciālās un ekonomiskās rentabilitātes pieaugums, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, kuru sasniegšanas mērķis ir līdz 30% komerciālās rentabilitātes sasniegšana, un līdz 25% ekonomiskās rentabilitātes sasniegšana. Uzņēmuma vadības monitoringa biežums ir reizi gadā datu pārskatīšana. Mērķa rādītājs tika izvēlēts, balstoties uz uzņēmuma “X” finansiālās stāvokļa analīzi, ka arī mērķa sasniegšanas rezultāta iespējamību. Uzņēmuma vadībai ir jāvērs uzmanību uz to, ka stratēģiskās kartes galvenais mērķis ir ilglaicīgs, līdz ar to gala mērķa rādītāja monitoringu ir jāīsteno vismaz līdz pieciem gadiem, lai mērķa īstenošanas rezultāti no pārējām perspektīvām, tiktu atspoguļotas uzņēmuma “X” rentabilitātes pieaugumā.

3.3. Izstrādātas līdzsvaroto rādītāju sistēmas piemērošanas iespējamības

Līdzsvaroto rādītāju sistēma tiek uzskatīta par vienu no nozīmīgākajiem uzņēmuma vadības un vadības grāmatvedības rīkiem, ko vadītāji bieži izmanto lēmumu pieņemšanā.¹

Uzņēmumi izmanto līdzsvaroto rādītāju sistēmu kā vadības rīku, lai:

1. Uzskatāmi parādītu, ko uzņēmums grib sasniegt.
2. Pielāgotu ikdienas uzņēmuma darbu kopējai stratēģijai.
3. Sakārtotu projektus, produktus un pakalpojumus pēc prioritātes.

¹ **Humphreys Kerry A., Gary Michael Shayne, Trotman Ken T.** *Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework.* Accounting Review. Sep2016. 1p

4. Izmēri un kontrolētu uzņēmuma stratēģisko mērķu īstenošanu.¹

Līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģiskā karte palīdz uzņēmuma vadītājiem vizuāli parādīt ne tikai uzņēmuma mērķus, bet arī kopējo vīziju un stratēģiju. Stratēģiskā karte ir uzņēmuma ceļvedis pretī panākumiem, ko visi darbinieki spēs saprast un īstenot, jo mērķu vizualizācija ir lielisks veids kā izskaidrot uzņēmuma stratēģiju un ieinteresēt darbiniekus sasniegt gala rezultātu. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir vadības rīks, kas palīdz efektīvi pilnveidot un attīstīt uzņēmumu, virzīt to pretī panākumiem.

Sasniedzot noteiktus panākumus līdzsvaroto rādītāju sistēmas ieviešanā, uzņēmumi nereti publicē savas stratēģiskās kartes vai stratēģijas īstenošanas etapus, lai motivētu citus uzņēmumus reorganizācijai un sistēmas ieviešanai. Parasti, uzņēmuma vadītāji prasa darbiniekus darīt lietas tā, kā to redz vadītāji, un darīt tādā veidā, kā to darītu vadītājs. Tomēr, līdzsvaroto rādītāju sistēmas veiksmīgai īstenošanai, uzņēmuma vadītājiem vai īpašniekiem ir jābūt līderiem, jo tiem darbinieki sekos labprāt un brīvprātīgi. Līderība palīdz darbiniekiem sekot savam līderim un viņu redzējumam.²

Iepriekš izstrādāta uzņēmuma “X” stratēģiska karte var kalpot par piemēru restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumiem mērķu un stratēģijas savienošanai. Izmantojot stratēģisko karti kā bāzi, nozares uzņēmumi var personalizēt to un ieviest savus mērķus, cēloņsakarības un mērīšanas rādītājus, tādā veidā veidojot savu līdzsvaroto rādītāju sistēmu.

Ir jāuzsver, ka vienas nozares uzņēmumiem, respektīvi, restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumiem, daži mērķi var sakrist, jo klientu bāze un darbības organizēšana tiem ir samērā vienāda. Tomēr, uzņēmuma vadībai ir rūpīgi jāizskata katru mērķi, lai pieņemtu lēmumu par pārņemšanu citā uzņēmuma stratēģiskā kartē, jo, pastāvot citai finansiālajai situācijai, arī mērķi var būtiski atšķirties, vai rezultāts un cēloņsakarības var būt citas.

Mācīšanas un izaugsmes perspektīvā pārējie restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumi var par pamatu ņemt tādus mērķus kā darbinieku apmācības organizēšana un apmierinātības celšana, jo daudzos uzņēmumos tieši tādi mērķi var kļūt par stratēģiskās kartes bāzes mērķiem. Pārējie uzņēmuma “X” mācīšanas un izaugsmes perspektīvas mērķi ir piemēroti tieši analizētajam uzņēmumam, un tos ir jāmaina.

Iekšējo biznesa procesu perspektīvā pārējie restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumi var pārņemt tādu mērķi kā izpētīt klientu vēlmes, jo ar to sākas

¹ *Balanced Scorecard Basics*. Pieejams: <http://www.balancedscorecard.org> (Skatīts 02.05.17.)

² **Fairholm Matthew**. *The work of leadership*. Public Management (00333611). Jan/Feb2017. 2p.

uzņēmumu darbība un pakalpojuma veidošana. Pārējie iekšējo biznesa procesu mērķi ir pārāk specifiski un pielāgoti tieši uzņēmumam “X”, līdz ar to pārējiem nozares uzņēmumiem ir jāuzstāda savus mērķus.

Klientu perspektīvā pārējie restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumi var pārnest tādu mērķi kā saglabāt patstāvīgos klientus un piesaistīt jaunus klientus, jo dotus mērķus var attiecināt vairākiem uzņēmumiem iepriekš minētā nozarē. Pārējos uzņēmuma “X” stratēģiskās kartes minētos mērķus klientu perspektīvā citi nozares uzņēmumi nevar izmantot, jo tie balstās uz uzņēmuma “X” unikālo darbību ar klientiem.

Finanšu perspektīvā pārējie restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumi var pārnest tādu mērķi kā palielināt ienākumus, jo tāds mērķis ir daudziem uzņēmuma vadītājiem un īpašniekiem kā viens no finanšu mērķiem. Pārējie finanšu perspektīvas mērķi ir atkarīgi no katra uzņēmuma individuālās finansiālās situācijas un finanšu rādītājiem.

Neskatoties uz to, ka citi restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares uzņēmumi var ņemt uzņēmuma “X” izstrādāto stratēģisko karti un to mērķus par pamatu, citu uzņēmumu vadībai līdzsvaroto rādītāju sistēmu tomēr jāizstrādā patstāvīgi. Pastāv daudz zinātniskās literatūras par līdzsvaroto rādītāju sistēmu un to ieviešanu, bet tā nesniedz konkrētus vienotus standartus to veidošanai, līdz ar to līdzsvaroto rādītāju sistēmu ir jāpielāgo katram uzņēmumam individuāli. Veidojot uzņēmuma stratēģisko karti un līdzsvaroto rādītāju sistēmu nav iespējams pieaicināt ārējos konsultantus, jo neviens konsultants nezin uzņēmuma iekšējos procesus un iespējas labāk par uzņēmuma darbiniekiem un vadību. Tieši tādēļ ir ieteicams izstrādāt līdzsvaroto rādītāju sistēmu patstāvīgi, balstoties tikai uz pieredzi un izklāstīto teoriju literatūrā.

Veiksmīgās pieredzes apmaiņai ar līdzsvaroto rādītāju sistēmas izstrādāšanai un ieviešanai pasaulē pastāv “Palladium Group” slavas zāle, kura katru gadu publicē veiksmīgākas organizācijas, kas ievieša līdzsvaroto rādītāju sistēmu. “Palladium Group” stratēģijas un uzņēmuma attīstības vadības direktors Kristofers Hirsts teica, ka “...slavas zāles programma turpina demonstrēt, cik strukturētās stratēģijas īstenošana ir nozīmīga uzņēmuma panākumu sasniegšanā.”¹

Latvijā maz uzņēmumu izmanto līdzsvaroto rādītāju sistēmu kā vadības rīku. Galvenokārt, Latvijas uzņēmumi neizmanto to nepietiekošās informācijas dēļ. Uzņēmuma īpašnieki un vadība neredz līdzsvaroto rādītāju sistēmas vērtību un spēju palīdzēt attīstīt uzņēmumu informācijas trūkuma dēļ. Līdz ar to līdzsvaroto rādītāju sistēmas popularizēšanai Latvijā ir nepieciešams

¹ *Hall of Fame 2016 winners announced at Positive Impact Summit*. Pieejams: <http://thepalladiumgroup.com> (Skatīts 05.05.17.)

organizēt pieredzes apmaiņu starp uzņēmumiem, kas jau ieviesa līdzsvaroto rādītāju sistēmu, un kas tikai grib to ieviest, vai tikai dzirdēja par to. Latvijā ir nepieciešama uzņēmumu slavas zāle, kurā publicētu ne tikai veiksmīgo uzņēmuma stāstus, bet arī dažus piemērus un stratēģiskās kartes, uz kuras bāzes pārējie uzņēmumi izstrādātu savu sistēmu. Pieredzes apmaiņa klātiene ar vadītājiem un vizuāls piemērs palīdzēs popularizēt līdzsvaroto rādītāju sistēmu Latvijā, attīstot ne tikai uzņēmumus, bet arī Latvijas ekonomiku un iedzīvotāju labklājību.

SECINĀJUMI

1. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir stratēģiskās plānošanas un vadības sistēma, kas novērtē kopējo organizācijas darbību un dod iespēju izvirzīt sabalansētus uzņēmuma attīstības mērķus un sekot to izpildei, balstoties uz finanšu un nefinanšu rādītājiem, saskaņā ar organizācijas misiju, vīziju un stratēģiju.
2. Kaplana un Nortona idejas - stratēģiskā karte un līdzsvaroto rādītāju sistēma – un vēlākie jauninājumi šajā jomā izveidoja stratēģiskās vadības sistēmu, kas ir nozīmīga modernās biznesa vadības daļa.
3. Līdzsvaroto rādītāju sistēma un stratēģiskā karte dod līdzsvarotu priekšstatu par četrām perspektīvām, kas norāda uz to kā darbojās uzņēmums un cik efektīvi un veiksmīgi ir to rezultāti un panākumi.
4. Veidojot līdzsvaroto rādītāju sistēmu, tā var būtiski palielināt uzņēmuma konkurētspēju, peļņu, atpazīstamību vai darbības kvalitāti, atkarībā no uzņēmuma vadības izvirzītajiem mērķiem.
5. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas pamatā ir stratēģiskā bāze, kuru veido misija, vīzija un vērtības, iekšējās un ārējās vides novērtējums, stratēģijas formulējums, stratēģijas formulējuma paziņojums un stratēģiskā karte.
6. Izstrādājot uzņēmuma stratēģiju it jāievēro noteiktus principus - dažādās darbības, kompromisi, pielāgošana, nepārtrauktība un dažādi domāšanas procesi.
7. Pastāv četri stratēģijas īstenošanas šķēršļi – vīzijas, cilvēku, vadības un resursu šķēršļi.
8. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģiskā karte sastāv no četrām perspektīvām: finanšu, klientu, iekšējo biznesa procesu un mācīšanas un izaugsmes perspektīvas, kas savstarpēji tiek sasaistīti ar cēloņsakarību ķēdītēm.
9. Finanšu perspektīvas mērķi un rādītāji parāda uzņēmumu vadītājiem caur mērķiem un rādītājiem no citām perspektīvām, vai uzņēmuma stratēģija tiek īstenota un realizējas noteiktajā un uzlabotajā finanšu rezultātā.
10. Klientu perspektīvā izvēlētie rādītāji norāda uz klientu attieksmi pret uzņēmumu, pirkšanas paradumiem, patērētāju vērtību, kas ir galvenie klientu analīzes indikatori.
11. Līdzsvaroto rādītāju sistēmas iekšējo biznesa procesu perspektīva noteic uzņēmuma darbības veidus, kas ir svarīgi klientu un akcionāru mērķu sasniegšanai.

12. Mācīšanas un izaugsmes perspektīva līdzsvarotajā rādītāju sistēmā veido mērķus un rādītājus, kas ir saistīti ar darbinieku apmācību un izaugsmes pasākumiem un iespējām.
13. Līdzsvaroto rādītāju sistēma ir uzņēmuma vadības rīks, kas palīdz uzņēmumiem trijos vadības aspektos – īstenot uzņēmuma stratēģiju un saskaņot to ar vadības līmeņiem, identificēt uzņēmuma efektivitātes mērīšanas rādītājus, ka arī palielināt uzņēmuma vērtību.
14. Sekmīgai līdzsvaroto rādītāju sistēmas radīšanai, ir jāveic finansiālā stāvokļa analīzi tam objektam, kuram tiks izstrādāta sistēma, jo finansiālā stāvokļa analīze norāda uz uzņēmuma stiprām un vājām pusēm, ka arī problēmām, kas saistās ar finanšu rādītājiem.
15. Uzņēmumam “X” sliktāka finansiālā situācija ir vērojama 2015. gadā, un norāda uz nopietno problēmu pastāvēšanu, kas samazināja uzņēmuma ienākumus jo:
 - 1) neto apgrozījums analizētajā laika posmā dramatiski samazinājās par 29%;
 - 2) pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas analizētajā laika posmā samazinājās par 20%.
16. Uzņēmuma “X” pircēju un pasūtītāju parādi triju gadu laikā palielinājās par 213.62%, kas norāda uz pircēju nespēju apmaksāt savas saistības pilnā apmērā un laikā problēmu.
17. Uzņēmums “X” strādā vidēji ar 53% pašu kapitāla īpatsvaru, palielinot to līdz 2015. gadam uz nesadalītās peļņas rēķina. Finanšu svira 2015. gadā ir 0.88, kas parāda, ka uz 1 EUR pašu kapitāla uzņēmums piesaistīja 0.88 EUR aizņemtā kapitāla.
18. Uzņēmuma “X” sekojoši finansiālā stāvokļa rādītāji ir lielāki nekā restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē:
 - 1) aktīvu aprite 2014. gadā par 44%;
 - 2) krājumu aprite un kreditoru aprite 2013. – 2015. gados;
 - 3) kopējās likviditātes 2015. gadā un starpposmu likviditātes koeficienti 2013. – 2015. gados, kas norāda uz uzņēmuma spēju segt apgrozāmos līdzekļus ar īstermiņa saistībām;
 - 4) komerciālās, ekonomiskās un finansiālās rentabilitātes rādītāji visā apskatītajā laika periodā, kas norāda uz to, ka uzņēmumam ir bijusi atdeve no kapitālieguldījumiem, apgrozījuma un vidējiem aktīviem
19. Uzņēmuma “X” sekojoši finansiālā stāvokļa rādītāji ir mazāki nekā restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozarē:
 - 1) aktīvu aprite 2013. un 2015.gados;
 - 2) debitoru parādu aprite un finanšu cikls 2013. – 2015. gados;

- 3) kopējās likviditātes koeficients 2013. – 2014. gados;
 - 4) absolūtā likviditāte visā apskatītajā laika periodā.
20. Sastādot uzņēmuma stratēģisko karti, tiek modelēts uzņēmuma attīstības plāns, kuru uzdevumi ir atspoguļoti mērķu veidā.
 21. Ieviešot līdzsvaroto rādītāju sistēmu un stratēģisko karti, ir būtiski izvēlēties tādas rādītājus, kas mērītu mērķa sasniegšanas līmeni un to īstenošanas stadijas.
 22. Uzņēmuma “X” stratēģiskā karte ir veidota, balstoties uz darba autores izvirzītās uzņēmuma misijas, vīzijas un stratēģijas priekšlikumiem, ka arī darba autores personisko darba pieredzi.
 23. Latvijā līdzsvaroto rādītāju sistēma kā vadības rīks nav sevišķi populārs, jo uzņēmuma vadītājiem pietrūkst informācijas par doto vadības rīku un veiksmīgu izmantošanas piemēru Latvijā.

PRIEKŠLIKUMI

Balstoties uz maģistra darba pētījuma rezultātiem un secinājumiem, darba autore izvirza sekojošus priekšlikumus uzņēmuma "X" vadībai:

1. Pārņemt darba autores izstrādātos misijas, vīzijas un stratēģiskā mērķa priekšlikumus uzņēmumam "X":
 - 1) misija – pateicoties omulīgai atmosfērai un izcili pagatavotam ēdienam, kuru pasniedz priecīgi darbinieki, darīt mūsu viesus laimīgus, gādājot par viņu vēlmju un vajadzību apmierināšanu;
 - 2) vīzija – kļūt par vadošo uzņēmumu ēdināšanas pakalpojumu jomā, atverot jaunus restorānus visā Latvijā, un sniedzot labāko apkalpošanas servisu, kas atrod individuālo pieeju katram klientam;
 - 3) stratēģijas mērķis – palielināt uzņēmuma rentabilitāti un pievienoto vērtību, nodrošinot klienta apmierinātību un pakalpojuma sniegšanas kvalitāti augstākajā līmenī.
2. Uzņēmuma "X" finansiālā stāvokļa uzlabošanai uzņēmuma vadībai būtu jāveic sekojošus pasākumus:
 - 1) jāizanalizē debitoru parādu palielināšanas cēloņus, jāsamazina rēķina apmaksas laiks, un jāievieš priekšapmaksu par sniegtajiem pakalpojumiem, tādā veidā palielinot debitoru apriti;
 - 2) jāizanalizē šaubīgos debitora parādus, to rašanas cēloņus, ka arī likvidēšanas iespējamības, lai uzlabotu uzņēmuma debitoru maksāšanas kārtību un samazinātu rēķinu neapmaksāšanas risku;
 - 3) finanšu cikla samazināšanai, der izanalizēt debitoru parādu aprites palielināšanas cēloņus, jāatbrīvojas no liekiem aktīviem vai ieguldījumiem, ka arī jāmaina debitoru maksāšanas kārtību;
 - 4) likviditātes palielināšanai ir nepieciešams samazināt krājumu un debitoru vērtības, likvidējot izejvielu un preču uzkrājumus noliktavās, ka arī mainot debitoru parādu maksāšanas kārtību un politiku;
 - 5) izmaksu optimizācijai ir jāizpēta pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, pakalpojumu pašizmaksu un piegādātāju piedāvājumus, lai veidotu sadarbību ar tiem piegādātājiem, kuru cenas un kvalitātes attiecība būtu labāka.

3. Uzņēmuma "X" klientu skaita palielināšanai un piesaistīšanai uzņēmuma vadībai būtu jāveic sekojošus pasākumus:
 - 1) jauno klientu piesaistei un neto apgrozījuma pieaugumam, ir jāizanalizē vietējo tirgus potenciālu un jauno tirgus iespējas, ir jādibina jaunus kontaktus ar tūrisma aģentūrām un jāpārskata sadarbības līgumus, lai veicinātu ciešāko sadarbības rašanu, un līdz ar to arī klientu skaita palielināšanu;
 - 2) patstāvīgo klientu saglabāšanai, ir jāievieš bonusa un atlaižu sistēmu, lai aicinātu patstāvīgos debitorus saņemt ēdināšanas pakalpojumus tikai uzņēmumā "X". Atlaide var tikt piemērota, balstoties uz saņemto pakalpojuma vērtību un skaitu noteiktā laika periodā;
 - 3) pakalpojuma pārdošanas veicināšanai, ir jāizvērtē klientu vēlmes caur atsauksmēm, jāveido izvēles aptaujas par pakalpojuma kvalitāti, cenu, apkalpošanu, atmosfēru un citiem faktoriem, uz kuras bāzes veidotu jaunu piedāvājumu.
4. Uzņēmuma "X" iekšējo biznesa procesu pilnveidošanai uzņēmuma vadībai būtu jāveic sekojošus pasākumus:
 - 1) veicināt ciešākās saites rašanos starp uzņēmuma nodaļām, lai optimizēt kopējo darbību uzņēmumā "X" un palielināt to efektivitāti. Saskaņots darbs palielinās arī uzņēmuma darba ražīgumu, kas, respektīvi, palielinās ienākumus;
 - 2) veicināt uzņēmuma "X" attīstību, iekārojot jaunus tirgus ne tikai Rīgā, bet arī visā Latvijā, atvērot jaunus restorānus un piedāvājot plašāko pakalpojuma klāstu, vadoties pēc uzņēmuma stratēģijas.
5. Uzņēmuma "X" darbinieku mācīšanas un izaugsmes iespēju pilnveidošanai uzņēmuma vadībai būtu jāveic sekojošus pasākumus:
 - 1) palielināt uzņēmuma darbinieku kvalifikāciju un prasmes, rīkojot regulārās apmācības par jaunākām apkalpošanas un ēdienu pagatavošanas tehnikām un metodēm. Atbalstīt darbiniekus saņemt prasmes sertifikātus un izglītības grādus.
 - 2) palielināt darbinieku apmierinātības līmeni, ieviešot bonusa un prēmijas sistēmu par mērķa sasniegšanas rezultātiem, un rast izaugsmes iespējas katram darbiniekam.
6. Uzņēmuma "X" vadībai ir jāievieš līdzsvaroto rādītāju sistēmu, balstoties uz izstrādāto 3.1. nodaļā stratēģisko karti (3.1. attēls) un 3.2. nodaļā izstrādātajiem novērtēšanas rādītājiem,

ka arī pārskatīt katru perspektīvu mērķu izpildi pēc noteiktā laika, salīdzinot tos ar uzņēmuma stratēģiju, misiju un vīziju.

7. Uzņēmuma "X" vadībai ir jāizskaidro uzņēmuma stratēģiju, kuras priekšlikums tika izstrādāts *2.1. nodaļā*, un stratēģiskās kartes mērķus (*3.1. attēls*) katram uzņēmuma darbiniekam, lai kopīgiem spēkiem īstenotu uzņēmuma stratēģiju un līdzsvaroto rādītāju sistēmu.

Balstoties uz uzņēmuma "X" izstrādāto stratēģisko karti (*3.1. attēls*) un novērtēšanas rādītājiem (*3.2. nodaļa*), uzņēmumi no restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumu nozares var izstrādāt savu līdzsvaroto rādītāju sistēmu, par bāzi ņemot uzņēmuma "X" izstrādāto sistēmu.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. **LR Centrālā statistikas pārvalde.** Pieejams: <http://www.csb.gov.lv/>
2. **Lursoft** datu bāze. Pieejams: <https://www.lursoft.lv/>
3. **Afonso Hugo, Cabrita Maria do Rosário.** *Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard.* Procedia Engineering; 2015, Vol. 131, p270-279, 10p
4. **Ayesha Farooq, Zareen Hussain.** *Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, 2011, 754-768p
5. **Brealey, Richard A.** *Fundamentals of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myres, Alan J. Marcus.* Boston, United States of America: McGraw-Hill/Irwin, 5-th ed., 2007. 722p
6. **Busco Cristiano, Quattrone Paolo.** *Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds: Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions.* Contemporary Accounting Research; Sep2015, Vol. 32 Issue 3, p1236-1262, 27p
7. **Calder William B.** *Achieving an Institution's Values, Vision, and Mission.* College Quarterly, v17 n2 Spr 2014. 9p.
8. **Campbell Dennis, Datar Srikant M., Kulp Susan L., Narayanan V. G.** *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24.* Journal of Management Accounting Research. 2015, Vol. 27 Issue 2, p39-65. 27p
9. **Chițu Alina, Opriș Mădălina Elena.** *Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company.* Theoretical & Applied Economics. 2014, Vol. 21 Issue 8, p59-68. 10p
10. **Christesen David Allen.** *The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance.* University of Minnesota, ProQuest Dissertations Publishing, 2008. 3302302. 123p
11. **Coe Nicholas, Letza Steve.** *Two decades of the balanced scorecard: A review of developments.* Poznan University of Economics Review. 2014, Vol. 14 Issue 1, p63-75. 13p
12. **Costa Oliveira, Helena Maria.** *The balanced scorecard operating as a risk management tool.* Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu. 2014, Vol. 7 Issue 2, p41-57. 17p.

13. **Fairholm Matthew.** *The work of leadership.* Public Management (00333611). Jan/Feb2017, Vol. 99 Issue 1, p10-12. 3p.
14. **Harden J. William, Upton David R.** *An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals.* Journal of Financial Service Professionals. Mar2016, Vol. 70 Issue 2, p81-88. 8p.
15. **Humphreys Kerry A., Gary Michael Shayne, Trotman Ken T.** *Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework.* Accounting Review. Sep2016, Vol. 91 Issue 5, p1441-1465. 25p
16. **Lawrence, J. Gitman.** *Principles of managerial finance.* Boston [etc.]: Pearson/Addison Wesley, 11-th ed., 2006. 831p
17. **Lueg Rainer, Vu Louisa.** *Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review.* Management Revue. 2015, Vol. 26 Issue 4, p306-327. 22p
18. **Narayanamma P. Lakshmi, Lalitha K.** *Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective.* Aweshkar Research Journal. Sep2016, Vol. 21 Issue 2, p59-66. 8p
19. **Nielsen Steen, Nielsen Erland H.** *The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach.* Advances in Decision Sciences. Annual, 2015. 20p
20. **Niven, Paul R.** *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results.* 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2006. 318p
21. **Person Ron.** *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel.* eBook. Indianapolis, IN: Wiley. 2009. 452p
22. **Pollanen Raili M., Kenneth Kangwu Xi.** *Organizational characteristics and use of balanced scorecard measures in executive compensation.* International Journal of Business & Public Administration. Summer2015, Vol. 12 Issue 1, p68-82. 15p
23. **Robert S. Kaplan.** *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.* Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 10-074, 2010. 32p
24. **Rodrigues Quesado Patrícia, Aibar-Guzmán Beatriz, Lima Rodrigues Lúcia.** *Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. May2016, Vol. 25 Issue 2, p47-55. 9p

25. **Schlieper Kristofer C.** *A quantitative examination of factors that contribute to the successful implementation of a balanced scorecard.* Capella University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014. 3613099. 116p
26. **Lake, Neville.** *Stratēģiskā plānošana: praktisks mācību līdzeklis;* no angļu valodas tulkojusi Rūta Dina Vilīte. Rīga: Multineo, 2007. 247 lpp.
27. **Rurāne, Marita.** *Finanšu menedžments.* Rīga: Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, 2006. 383 lpp.
28. **Saksonova, Svetlana.** *Finanšu informācijas un pārskatu praktiskā izmantošana uzņēmumu finanšu lēmumu pieņemšanā.* Rīga: Info Tilts, 2012. 313 lpp.
29. **Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* / Ebook, BigSun 2004 / ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 512 с
30. **Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П.** *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты* / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с
31. **Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Л.Д. Андросова ... [и др.].** *Финансовый менеджмент: учебник.* Москва: Волтерс Клувер, 2009. 593 с.
32. *Balanced Scorecard Basics.* Pieejams: <http://www.balancedscorecard.org>
33. *Hall of Fame 2016 winners announced at Positive Impact Summit.* Pieejams: <http://thepalladiumgroup.com>
34. *Palladium Announces 2015 Hall of Fame for Executing Strategy.* Pieejams: <http://thepalladiumgroup.com>
35. *Balanced Scorecard.* Pieejams: <http://www.investopedia.com>
36. *Strategy.* Pieejams: <http://www.businessdictionary.com>
37. *Perspective.* Pieejams: <http://www.etymonline.com>
38. *Corporate Strategy Map.* Pieejams: <http://www.r1international.com>

PIELIKUMI

Uzņēmuma "X" 2014. gada bilances aktīvs

SIA
gada pārskats par periodu
no 01.01.2014 līdz 31.12.2014

Balances 2014. gada 31. decembrī un 2013. gada 31. decembrī

AKTĪVS	Pielikumi	31.12.2014. EUR	31.12.2013. EUR
Ilgtermiņa ieguldījumi			
I Nemateriālie ieguldījumi			
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības		326	486
Citi nemateriālie ieguldījumi		344	508
Nemateriālie ieguldījumi kopā	10.	670	994
II Pamatlīdzekļi			
Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos		5 983	0
Iekārtas un mašīnas		48 898	44 128
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs		183 136	213 104
Avansa maksājumu par pamatlīdzekļiem		5 443	12 507
Pamatlīdzekļi kopā	11.	243 460	269 739
IV Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi			
Aizdevumi radniecīgajām sabiedrībām	12	112 522	77 497
Aizdevumi asociētajiem sabiedrībām	13	75 196	0
Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	14	3 000	0
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā		190 718	77 497
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā		434 848	348 230
Apgrozāmie līdzekļi			
I Krājumi			
Izvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	15	25 233	34 068
Avansa maksājumi par precēm		1 980	0
Krājumi kopā		27 213	34 068
III Debitori			
Pircēju un pasūtītāju parādi	16	27 424	17 156
Radniecīgo sabiedrību parādi	17	1 573	0
Asociēto sabiedrību parādi	18	23 786	0
Citi debitori	19	23 960	31 960
Istermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	20	2 800	0
Nākamo periodu izmaksas	21	2 393	362
Uzkrātie ieņēmumi		0	2 860
Debitori kopā		81 936	52 338
V Nauda (kopā)	22	12 258	17 734
Apgrozāmie līdzekļi kopā		121 407	104 140
Aktīvu kopsumma		556 255	452 370

Uzņēmuma "X" 2014. gada bilances pasīvs

SIA "X"
gada pārskats par periodu
no 01.01.2014 līdz 31.12.2014

PASĪVS	Pielikumi	31.12.2014. EUR	31.12.2013. EUR
I Pašu kapitāls			
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	23	2 846	2 846
Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve		1 402	1 402
Nesadalītā peļņa			
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa		124 663	74 765
b) pārskata gada nesadalītā peļņa		107 981	49 898
Nesadalītā peļņa kopā		232 644	124 663
Pašu kapitāls kopā		236 892	128 911
II Uzkrājumi			
Citi uzkrājumi	24	6 738	5 983
Uzkrājumi kopā		6 738	5 983
III Kreditori			
I Ilgtermiņa kreditori			
Pārējie kreditori	25	24 609	0
Neizmaksātās dividendes		64 029	64 029
Atliktā nodokļa saistības	26	11 480	13 772
Ilgtermiņa parādi kopā		100 118	77 801
II Istermiņa parādi			
Citi aizņēmumi	27	20 884	13 335
No pircējiem saņemtie avansi		1 132	337
Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmumiem		40 128	100 202
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	28	25 766	11 919
Pārējie kreditori	29	26 857	16 851
Nākamo periodu ieņēmumi		574	0
Neizmaksātās dividendes		86 563	86 563
Uzkrātās saistības	30	10 603	10 468
Istermiņa parādi kopā		212 507	239 675
Kreditori kopā		312 625	317 476
Pasīvu kopsumma		556 255	452 370

Uzņēmuma "X" 2014. gada peļņas vai zaudējuma aprēķins

SIA
gada pārskats par periodu
no 01.01.2014 līdz 31.12.2014

Peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2014.g. un 2013. gadu

	Pielikumi	2014. gads	2013. gads EUR
Neto apgrozījums	1.	1 065 446	1 150 846
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	2.	-887 494	-1 046 666
Bruto peļņa vai zaudējumi		177 952	104 180
Pārdošanas izmaksas	3.	-28 691	-29 748
Administrācijas izmaksas	4.	-95 823	-82 536
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	5.	82 959	69 829
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	6.	-6 508	-5 431
Peļņa vai zaudējumi no saimnieciskās darbības		129 889	56 294
Pārējie procentu un tam līdzīgi ieņēmumi	7.	1 446	3 238
Procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas	8.	-1 131	0
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem		130 204	59 532
Ārkārtas izmaksas		-10	0
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem		130 194	59 532
Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu		-24 505	-9 283
Atliktais nodoklis (aktīvi, saistības)	9.	2 292	-350
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi (tīrie ieņēmumi)		107 981	49 899

Uzņēmuma "X" 2015. gada bilances aktīvs

SIA '
pārskats par periodu
no 01.01.2015 līdz 31.10.2015

Balances 2015. gada 31. decembrī un 2014. gada 31. decembrī

AKTĪVS	Pielikumi	31.12.2015. EUR	31.12.2014. EUR
Ilgtermiņa ieguldījumi			
I Nemateriālie ieguldījumi			
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības		432	326
Citi nemateriālie ieguldījumi		225	344
Nemateriālie ieguldījumi kopā	10.	657	670
II Pamatlīdzekļi			
Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos		5 318	5 983
Iekārtas un mašīnas		30 578	48 898
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs		109 378	183 136
Avansa maksājumu par pamatlīdzekļiem		0	5 443
Pamatlīdzekļi kopā	11.	145 274	243 460
IV Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi			
Aizdevumi radniecīgajām sabiedrībām	12	125 184	141 716
Aizdevumi asociētajiem sabiedrībām	13	47 448	46 002
Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	14	0	3 000
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā		172 632	190 718
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā		318 563	434 848
Apgrozāmie līdzekļi			
I Krājumi			
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	15	25 810	25 233
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai		38	0
Avansa maksājumi par precēm		7 903	1 980
Krājumi kopā		33 751	27 213
III Debitori			
Pircēju un pasūtītāju parādi	16	70 961	27 424
Radniecīgo sabiedrību parādi	17	10 266	1 573
Asociēto sabiedrību parādi	18	0	23 786
Citi debitori	19	25 630	23 960
Istermiņa aizdevumi uzņēmuma līdzīpašniekiem un vadībai	20	0	2 800
Nākamo periodu izmaksas	21	76 211	2 393
Uzkrātie ieņēmumi		95	0
Debitori kopā		183 163	81 936
V Nauda (kopā)	22	11 767	12 258
Apgrozāmie līdzekļi kopā		228 681	121 407
Aktīvu kopsumma		547 244	556 255

Uzņēmuma "X" 2015. gada bilances pasīvs

SIA
pārskats par periodu
no 01.01.2015 līdz 31.10.2015

PASĪVS	Pielikumi	31.12.2015. EUR	31.12.2014. EUR
I Pašu kapitāls			
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	23	2 800	2 846
Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve		2 295	1 402
Nesadalītā peļņa			
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa		232 644	124 663
b) pārskata gada nesadalītā peļņa		49 610	107 981
Nesadalītā peļņa kopā		282 254	232 644
Pašu kapitāls kopā		287 349	236 892
II Uzkrājumi			
Citi uzkrājumi	24	7 854	6 738
Uzkrājumi kopā		7 854	6 738
III Kreditori			
I Ilgtermiņa kreditori			
Līzīga saistības	25	12 959	24 609
Neizmaksātās dividendes		64 029	64 029
Atlikā nodokļa saistības	26	5 079	11 480
Ilgtermiņa parādi kopā		82 067	100 118
II Istermiņa parādi			
Citi aizņēmumi	27	9 090	20 884
Līzīga saistības	27	11 610	11 828
No pircējiem saņemtie avansi		143	1 132
Parādi piegādātājiem un darbuuzņēmumiem		20 967	34 888
Parādi radniecīgajām sabiedrībām		1 065	602
Parādi asociētajām sabiedrībām		865	4 638
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	28	10 197	25 766
Pārējie kreditori	29	9 867	15 029
Neizmaksātās dividendes	30	86 563	86 563
Nākamo periodu ieņēmumi	31	9 395	574
Uzkrātās saistības	32	10 212	10 603
Istermiņa parādi kopā		169 974	212 507
Kreditori kopā		252 041	312 625
Pasīvu kopsumma		547 244	556 255

Uzņēmuma "X" 2015. gada peļņas vai zaudējuma aprēķins

SIA "X"
pārskats par periodu
no 01.01.2015 līdz 31.12.2015

Peļņas vai zaudējumu aprēķins par 2015.g. un 2014. gadu

	Pielikumi	2015. gads	2014. gads EUR
Neto apgrozījums	1.	756 583	1 065 446
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	2.	-709 461	-887 494
Bruto peļņa vai zaudējumi		47 122	177 952
Pārdošanas izmaksas	3.	-28 888	-28 691
Administrācijas izmaksas	4.	-78 331	-95 823
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	5.	123 784	82 959
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	6.	-3 825	-6 508
Peļņa vai zaudējumi no saimnieciskās darbības		59 862	129 889
Pārējie procentu un tam līdzīgi ieņēmumi	7.	0	1 446
Procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas	8.	-710	-1 131
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteļiem un nodokļiem		59 152	130 204
Ārkārtas izmaksas		0	-10
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem		59 152	130 194
Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu		-15 943	-24 505
Atliktais nodoklis (aktīvi, saistības)	9.	6 401	2 292
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi (trie ieņēmumi)		49 610	107 981

Maģistra darbs „Finanšu analīze un līdzsvaroto rādītāju sistēma uzņēmumā “X”” izstrādāts LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātē.

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

Autors: Jana Kudrjašova _____ .2017.

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Dr. oec., asoc. prof. Džineta Dimante

_____ .2017.

Recenzents: Dr. oec., profesors Andris Deniņš

Darbs iesniegts Studiju centrā _____ .2017.

Dekāna pilnvarotā persona:

Studiju metodiķe Laila Lisenko _____

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

____.2017. Nr. ____.

Komisijas sekretāre: _____ / _____ /